

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ STRATEGIJE IZBRANEGA PODJETJA NA  
MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ljubljana, september 2019

ROMANA DOLENC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Romana Dolenc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj strategije izbranega podjetja na medorganizacijskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Lahovnikom,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 TEORETIČNI VIDIKI RAZVOJA STRATEGIJ</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Pomen strateškega managementa</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Proces strateškega managementa</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Izdelava strateške analize</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Oblikovanje, ocena in izbira ustrezne strategije</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5 Uresničevanje izbranih strategij</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6 Ocenjevanje uresničenih strategij in strateške kontrole</b> .....	<b>9</b>
<b>2 RAZVOJ PODJETJA</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Predstavitev in zgodovina podjetja</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 Organiziranost podjetja</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 Korporativno upravljanje in lastniška struktura</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 Ocena rezultatov poslovanja</b> .....	<b>17</b>
<b>2.5 Analiza privlačnosti panoge</b> .....	<b>22</b>
2.5.1 Analiza privlačnosti na programu motorjev za sesalne enote .....	22
2.5.2 Analiza privlačnosti panoge v avtomobilski industriji .....	26
<b>2.6 SWOT-analiza podjetja</b> .....	<b>30</b>
2.6.1 Prodajna podstruktura .....	30
2.6.2 Razvojna podstruktura .....	33
2.6.3 Tehnološka podstruktura .....	35
2.6.4 Finančno-računovodska podstruktura .....	35
2.6.5 Nabavna podstruktura .....	36
2.6.6 Logistična podstruktura .....	38
2.6.7 Podstruktura obvladovanja kakovosti .....	39
2.6.8 Podstruktura splošnega področja .....	41
2.6.9 Ocena podstruktur podjetja .....	42
<b>3 PREDLOGI IZBRANIH STRATEGIJ</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1 Vrednote, poslanstvo in vizija</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2 Oblikovanje stateških ciljev do leta 2031</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3 Strateški kazalniki podstruktur do leta 2031</b> .....	<b>48</b>

3.3.1	Cilji podstrukture prodaje .....	48
3.3.2	Cilji podstrukture razvoja in raziskav .....	49
3.3.3	Cilji podstrukture financ .....	50
3.3.4	Cilji podstrukture razvojne tehnologije in poslovnih enot .....	52
3.3.5	Cilji podstrukture nabave .....	54
3.3.6	Cilji podstrukture logistike .....	55
3.3.7	Cilji podstrukture obvladovanja kakovosti .....	55
3.3.8	Cilji podstrukture splošnega področja .....	57
<b>4</b>	<b>PRIPOROČILA ZA NADALJNI RAZVOJ STRATEGIJ .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1</b>	<b>Rezultati raziskovanja in metodologija .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2</b>	<b>Strategija stroškovne učinkovitosti in diferenciacije s stalnim izboljševanjem kakovosti .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3</b>	<b>Strateške aktivnosti za uresničevanje celovite strategije .....</b>	<b>61</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>65</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>67</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>73</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Porterjeve generične poslovne strategije .....	8
Tabela 2:	Nepravilno in pravilno oblikovani strateški cilji .....	10
Tabela 3:	Primerjava poslovanja (v času) od 2014 do 2018 .....	20
Tabela 4:	Analiza konkurentov .....	26
Tabela 5:	Povzetek dejavnikov privlačnosti panoge .....	30
Tabela 6:	Realizacija prodaje po trgih .....	31
Tabela 7:	Povzetek ocen podstruktur podjetja .....	43
Tabela 8:	SWOT-analiza izbranega podjetja .....	43
Tabela 9:	Strateški cilji do leta 2031 .....	47
Tabela 10:	Cilji podstrukture prodaje .....	48
Tabela 11:	Cilji podstrukture razvoja .....	49
Tabela 12:	Cilji podstrukture financ .....	50

Tabela 13: Cilji razvojne tehnologije in poslovnih enot .....	52
Tabela 14: Cilji podstrukture nabave .....	54
Tabela 15: Cilji podstrukture logistike .....	55
Tabela 16: Cilji podstrukture obvladovanja kakovosti .....	56
Tabela 17: Cilji podstrukture splošnega področja .....	57
Tabela 18: Matrika aktivnosti – oblikovanje strateških projektov .....	61
Tabela 19: Število zaposlenih/št. robotov .....	63

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Model preučevanja strategije podjetja .....	3
Slika 2: Vloga sodobnih sistemov kazalcev za merjenje uspešnosti uresničevanja strat .....	9
Slika 3: Povezava med strateškimi cilji in kazalci v sistemu za merjenje uspešnosti .....	11
Slika 4: Uravnotežen sistem kazalcev uspešnosti (BSC) .....	12
Slika 5: Ključni dejavniki uspešnosti (strateški diagram) .....	12
Slika 6: Primer ključnih dejavnikov uspešnosti in kazalci BSC .....	13
Slika 7: Organigram podjetja .....	15
Slika 8: Gibanje lastništva od ustanovitve Holdinga, d. d. ....	16
Slika 9: Gibanje števila delničarjev od ustanovitve Holdinga, d. d. ....	16
Slika 10: Prihodki od prodaje/EBITDA .....	18
Slika 11: Kazalnik dolg/EBITDA .....	18
Slika 12: Celotni prihodki, prihodki od prodaje, čisti dobiček zadnjih 10 let .....	19
Slika 13: Dodana vrednost na zaposlenega .....	21
Slika 14: Investicije zadnjih 10 let .....	21
Slika 15: Izobrazbena struktura .....	22
Slika 16: Konkurenca na programu motorjev za sesalne enote .....	24
Slika 17: Tržni delež motorjev za sesalnike .....	25
Slika 18: Tržni delež v segmentu avtomobilske industrije na svetovnem trgu .....	28
Slika 19: Pet Porterjevih silnic programa sesalnih enot in avtomobilske industrije .....	29
Slika 20: Gibanje obsega prodaje po letih .....	31
Slika 21: Struktura prodaje v letu 2018 po državah (76 držav) .....	32
Slika 22: Portfeljska struktura prodaje v letih 2003 in 2018 .....	32
Slika 23: Stopnja v življenjskem ciklu programov .....	33

Slika 24: Življenjski cikel izdelka .....	34
Slika 25: Tehnična produktivnost in izkoristek delovnega časa .....	35
Slika 26: Gibanje cen energentov .....	37
Slika 27: Gibanje cen aluminija in bakra .....	37
Slika 28: Valutno razmerje EUR/USD .....	38
Slika 29: Oskrbovalna veriga podjetja .....	39
Slika 30: Stroški nekakovosti po PE .....	40
Slika 31: Nivo napak dobaviteljev (PPM) .....	41
Slika 32: Reklamacije kupcev po PE v letih 2018 .....	41
Slika 33: Gibanje števila zaposlenih v podjetju od ustanovitve do danes .....	42
Slika 34: Ključni cilj podstrukture prodaje – dva scenarija .....	48
Slika 35: Cilj investicij v nove projekte in optimizacijo procesov .....	50
Slika 36: Cilj EBITDA marža .....	51
Slika 37: Cilj dolg/EBITDA .....	51
Slika 38: Cilj dobičkonosnosti prihodkov .....	52
Slika 39: Cilj povečevanja dodane vrednosti na zaposlenega – dva scenarija .....	53
Slika 40: Cilj rasti produktivnosti in učinkovitosti .....	53
Slika 41: Cilj deleža materiala v strukturi celotnih prihodkov .....	54
Slika 42: Cilj zniževanja stroška zalog .....	55
Slika 43: Cilj zniževanja planiranih stroškov nekakovosti .....	56
Slika 44: Cilj zniževanja napak dobaviteljev (PPM) .....	57
Slika 45: Cilj rasti povprečne bruto plače – dva scenarija .....	58
Slika 46: Doseg zastavljenih ciljev .....	59
Slika 47: Programi, v katere se spleča vlagati/jih opustiti .....	60
Slika 48: Višanje povprečne plače na 2300 EUR bruto .....	60
Slika 49: Predlog portfelj strukture do leta 2025 .....	63
Slika 50: Predlog portfelj strukture do leta 2031 .....	64

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Gibanje lastništva od 1996 do 2019 – od ustanovitve Holdinga, d. d. ....	1
Priloga 2: Kazalniki poslovanja podjetja od 2015 do 2018 .....	3
Priloga 3: Generične poslovne strategije po Porterju .....	8

Priloga 4: Konkurenčna analiza treh slovenskih podjetij v C 27.110 .....	9
Priloga 5: Rezultati raziskave razvoja strategije – rezultati ankete .....	12
Priloga 6: Statistika raziskave razvoja strategije .....	12
Priloga 7: Anketni vprašalniki po PE za razvoj strategije .....	12

## SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

**BSC** – (ang. Balanced scorecard); uravnoteženi sistem kazalnikov.

**CSR** – (ang. Certificate Signing Request); dodatne zahteve kupcev.

**CQI** – (ang. Continuous Quality Improvement); zahteva po samopresojah za posebne procese.

**ECB** – (ang. European Central Bank); Evropska centralna banka.

**EU** – (ang. European Union); Evropska unija.

**IATF 16949** – (ang. International Automotive Task Force); standard za sistem vodenja kakovosti, ki se nanaša na podjetja v avtomobilski oskrbovalni verigi.

**NTF** – (ang. No Trouble Found) ; pri analizi reklamacije poustvariti težave, ki jih ima kupec.

**PPM** – (ang. Part Per Million); nivo napak dobaviteljev.

**RQ** – (ang. Research Question); raziskovalno vprašanje.

**SWOT**– (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.





## UVOD

Strateški management je multidisciplinarni pristop, ki združuje ekonomijo, strategijo, trženje, tehnologijo in podjetništvo. Upravljati in zagotavljati mora globoko razumevanje današnjega kompleksnega in hitro razvijajočega poslovnega okolja z vidika stalnih tržnih analiz konkurence, prodaje, novega razvoja, novih tehnologij, financ in obnovljenih strategij.

Odkriti nove priložnosti za rast, ko se pojavijo, je ključnega pomena za zagotavljanje konkurenčne prednosti na hitro rastočih trgih. Toda kako to storiti? Večina marketinških analitikov se opira na tradicionalne makroekonomske podatke, kot so trendi prebivalstva, razmerja urbanizacije in kupna moč. Medtem ko so ti lahko učinkoviti na počasnih trgih, so pogosto lokalizirani in tako spregledani v konkurenčnih gospodarstvih. Ključ so simulacije, raziskovanje ekonomskih, socialnih in političnih megatrendov, ki preoblikujejo panoge in trge za prepoznavanje in zajemanje novih priložnosti (Esposito, 2018).

Pri raziskovanju razvoja strategije sem pričela s pregledom strokovne literature, znanstvenih člankov in primerjala teoretične osnove z dejanskim stanjem v podjetju. Magistrsko delo je razdeljeno na štiri dele. Prvi del vsebuje izključno sekundarne vire, ki izvirajo iz strokovnih knjig priznanih avtorjev in strokovnih člankov, ki so dostopni preko številnih baz podatkov v knjižnici Ekonomske fakultete v Ljubljani.

V prvem delu sem razdelala teoretične vidike razvoja strategij. V drugem poglavju sem predstavila razvoj strategije izbranega podjetja, v tretjem delu sem predlagala izbrane strategije. Četrto poglavje vsebuje priporočila managementu za nadaljnji razvoj strategij.

Glavnim poglavjem sledijo podpoglavja. V prvem poglavju sem se osredotočila na pomen in proces strateškega managementa, izdelavo strateške analize, oblikovanje, uresničevanje izbranih strategij in ocenjevanje uresničenih strategij ter na koncu nadzora nad uresničevanjem strategije. V drugem poglavju se fokusiram na razvoj strategije podjetja, kjer ocenjujem rezultate poslovanja in predstavim korporativno upravljanje. Sledi pregled in analiza zunanjega ter notranjega okolja, analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT-analiza), oblikovanje, ocena in izbira ustrezne strategije, uresničevanje izbranih strategij ter na koncu ocenjevanje uresničenih strategij na primeru podjetja. V tretjem poglavju sem predstavila predloge izbranih strategij, pregled vizije, poslanstva in vrednot. Sledi postavljanje strateških ciljev in ciljev podstruktur za naslednjih trinajst let. V četrtem poglavju so priporočila za nadaljnji razvoj strategij za management, ki temeljijo na rezultatih raziskovanja, in priporočila za razvoj možnih poslovnih strategij.

**Namen** magistrskega dela je izbranemu podjetju pomagati obnoviti strategije, ki nam bodo dolgoročno zagotovile rast in ohranile konkurenčne prednosti. Preko razvoja strategije

osvetliti možnosti novih poti, sposobnosti novega razvoja in še večjo odprtost za inovacije ter strateško razmišljanje čez obstoječe meje.

**Cilj** magistrskega dela je celovito oceniti, preučiti, analizirati teoretični okvir za še uspešnejši strateški načrt izbranega podjetja. Treba je bilo ugotoviti prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča danes in se bo v prihodnosti. Na osnovi rezultatov sem oblikovala in izbrala možne strategije.

Pomožni cilji:

- analizirati izdelke, ki jih podjetje ponuja na svetovnem trgu;
- glede na konkurenco ugotoviti možnost povečanja konkurenčnih prednosti;
- glede na rezultate oblikovati možne strategije v smeri organske rasti, diverzifikacije, ustalitve, zatona ...;
- analiza strategij diferenciacije, cenovne učinkovitosti, kakovosti, inovacij;
- ugotoviti, če je izvajanje strategije področij v izbranem podjetju ustrezno;
- na podlagi raziskave ugotoviti možnosti izboljšanja strateškega upravljanja.

**Temeljno raziskovalno vprašanje** (v nadaljevanju RV) je, kakšna je najustreznejša strategija izbranega podjetja glede na ključne trende v poslovnem okolju ter prednosti in slabosti podjetja. Raziskovalna vprašanja sem preverjala induktivno — katera strategija na določenem področju, v poslovni enoti je ključna za dolgoročno uspešnost podjetja. Torej, sklepala sem z delnega k celotnemu oziroma z individualnega k univerzalnemu, torej na osnovi opazovanj sem iskala vzorce in jih povezovala v teorijo. Raziskovalna vprašanja, na katera želim odgovoriti:

**RV1: Ali je strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti ključna za obstoj podjetja?**

Pomeni višji tržni delež, sistem distribucije — velik obseg, agresivna politika cen, višja stopnja avtomatizacije, ugodnejši materiali, nižji stroški zaloga, zagotovljeni finančni viri, dolge dobe vračanja, učinkovit sistem kontrole, izkoriščen informacijski sistem.

**RV2: Ali je strategija diferenciacije proizvodov ključna za obstoj podjetja?** Podjetje

lahko poveča svojo diferenciacijo na dva načina: a) postane edinstveno pri opravljanju svojih aktivnosti, b) spremeni svojo verigo vrednosti, da poveča svojo edinstvenost.

Če želimo proizvode diferencirati, moramo poiskati načine, ki nam bodo dali presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Ovire za vstop konkurentov so tu praviloma visoke in zato poslovna nevarnost nizka. Za uspešno strategijo diferenciacije morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji: visoka učinkovitost, dizajn in dolga tradicija, kakovost, dobra servisna služba, nadpovprečna tehnološka raven, intenzivnost raziskav in razvoja (v nadaljevanju R&R), inovacije. Diferenciacija, ki jo izvaja podjetje, izvira iz tega, kako se njegova veriga vrednosti za podjetje povezuje z verigo vrednosti pri kupcu. Zato diferenciacija izhaja v osnovi iz ustvarjanja vrednosti — koristi za kupca. Proces izboljšanja diferenciacije: ugotovimo, kdo so naši kupci, ugotovimo kupčevo verigo vrednosti, rangiramo merila, ki jih

kupec uporablja za svojo nabavo, ocenjujemo obstoječe in potencialne vire originalnosti naše verige vrednosti, izbiramo konfiguracijo svojih aktivnosti, testiramo obstojnosti, v zadnji fazi se lotimo znižanja stroškov.

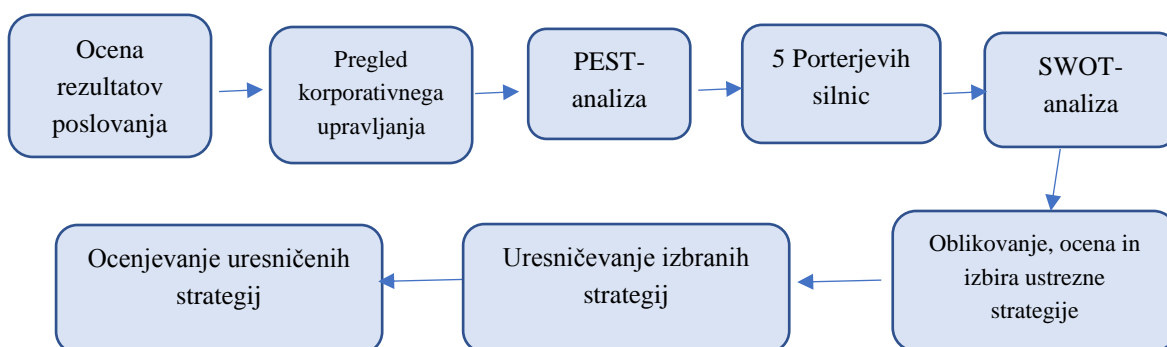
**RV3: Ali je strategija razvijanja tržne niše ključna za obstoj podjetja?** Strategija temelji na osredinjenju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja na kar boljša zadovoljitev potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali ozke skupine kupcev. **Strategija specializacije:** a) osredinjenje na stroške – izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, b) osredinjenje na diferenciacijo – izrablja specialne potrebe v nekaterih določenih segmentih kupcev.

**RV4: Ali je strategija zadovoljevanja določene tržne praznine na osnovi diferenciranega proizvoda ključna za obstoj podjetja?** Gradimo na zadovoljevanju specialnih potreb, ki jih večji konkurenti v panogi niso pripravljene zadovoljevati. Strategija je uspešna pri neelastičnem povpraševanju. Omogoča višje prodajne cene. Podjetje mora biti ustvarjalno in iti v korak s časom in tehnološkim razvojem v svoji panogi. Visoke cene je mogoče dosegati, če odjemalci cenijo zelo dober proizvod, prestiž, varnost in zanesljivost proizvodov/storitev.

**RV5: Ali je strategija zadovoljevanja določene tržne praznine na osnovi nizkih stroškov in diferenciacije ključnega pomena za obstoj podjetja?** Do uveljavljanja takšne strategije pride podjetje, če ima: sposoben tehnični kader, inovacije, nizke začetne investicije, razlog za doseganje nizkih stroškov. Nizki stalni stroški lahko vodijo do stroškovne učinkovitosti, ki jo velika podjetja dosegajo samo na osnovi visokih tržnih deležev in ekonomije obsega.

Na sliki 1 je grafično predstavljen konceptualni strateški načrt in sekvenčna povezanost enega z drugim, ki ga bom preverjala v raziskovalnem delu magistrskega dela.

*Slika 1: Model preučevanja strategije podjetja*



*Vir: Hunger & Wheelen (1996).*

V teoretičnem delu sem na podlagi pregleda izbrane domače ter predvsem tuje strokovne literature in znanstvenih člankov izbrala glavne usmeritve na področju strateškega

managementa, le-te naprej analizirala in jih povezala s strategijo v izbranem podjetju. Teoretični del magistrske naloge sem povezala in podprla z raziskovanjem izbranega podjetja, ki temelji na poglobljeni raziskovalni študiji primera na ravni analize podjetja. To je bil temelj za razvoj nadaljnjih strategij.

## **1 TEORETIČNI VIDIKI RAZVOJA STRATEGIJ**

Pritiski globalizacije s stališča konkurenčnih prednosti so čedalje večji. Podjetja se morajo hitrim spremembam na trgu stalno prilagajati že zato, da se obdržijo na svetovnem trgu. Prilagodljivost in nenehno uvajanje sprememb sta ključ do konkurenčnih prednosti. Le-te moramo razumeti, povezati in vpeljati v poslovni proces. Top management mora stalno iskati nove priložnosti za obstoj podjetja na dolgi rok.

Za uspeh v prihodnosti morajo managerji razviti sredstva in zmogljivosti, potrebne za postavitev in vzdrževanje njihove strategije. Kar pomeni uvajanje koncepta strateške analize in analize osnovnih smeri in ciljev organizacije, okolja (družbenih, političnih, tehnoloških, gospodarskih in globalnih dejavnikov), gospodarske in tržne strukture ter organizacijskih prednosti in pomanjkljivosti. Pomeni razvoj in uspešno implementacijo strategije v podjetju in panogi (Mertz, 2018).

Za dolgoročni obstoj podjetja ni dovolj osredotočenje na dobro poznane in rutinske stvari. Zavedanje, da ni enostavno začeti delovati v popolnoma novih okoljih, postopkih in začeti delati popolnoma nekaj novega, je že prvi korak v pravo smer. Bistvo strategije po Marrenu je iskanje načinov, kako bi podjetja izstopila iz svoje rutine in se prilagodila spremembam v okolju (Marren, 2007).

Podjetja se ne morejo več odločati na podlagi podatkov iz preteklosti ali na podlagi sedanosti. Zastaviti si morajo tri ključna vprašanja: Kje je podjetje danes? Kje želi biti čez 5, 10 let, če se nič ne spremeni? Sledi analiza odgovorov. Če odgovori niso sprejemljivi, katere aktivnosti je treba izvesti? Kakšna so tveganja in rezultati? Odgovori na vprašanja vplivajo na oblikovanje strategije podjetja. Strategija je pogled v prihodnost, ki je po večini neznan. Strategija temelji na predpostavkah, predvidevanjih in prepričanjih o okolju organizacije (družba, trgi, kupci, konkurenca), poslanstvu podjetja in ključnih kompetencah, ki so potrebne za doseg poslanstva.

### **1.1 Pomen strateškega managementa**

Strateški management je proces snovanja, izbire in implementacije aktivnosti, ki povečujejo dolgoročno uspešnost organizacije. To dosežemo s postavljanjem smernic in ustvarjanjem skladnosti med notranjimi zmožnostmi in sredstvi ter zunanjim okoljem, v katerem organizacija deluje. Določimo smotre, cilje, poslanstvo in proces. Proces, ki se zgodi po

analizi, je proces, ki deluje kontinuirano. Pomembno je, da prepoznamo, kaj okolje rabi in kaj jim lahko mi kot podjetje ponudimo (Mertz, 2018).

Porter opozarja, da mora korporacijska strategija odgovoriti na dve temeljni vprašanji: 1. v okviru katerih panog naj korporacija posluje in 2. kako naj top management na ravni celotne korporacije poslovi in organizira paleto strateških poslovnih enot, da bodo poslovni rezultati celotne korporacije boljši, kot bi bili, če bi vsaka poslovna enota poslovala kot samostojna firma. Korporacijska raven mora dodajati vrednost posameznim strateškim enotam (Pučko, Lahovnik, Čater & Rejc Buhovac, 2011).

Korporacijska strategija opisuje usmeritev podjetja v odnosu do rasti, upravljanja ključnih področij z namenom doseči uravnotežen portfelj proizvodov. Odločati se mora, na katerih področjih naj podjetje posluje, o finančnih virih, človeških virih za posamezne sklope delovanja in o odnosu do interesnih skupin v okolju, v katerem deluje. Korporativna strategija izbira med tremi vrstami strategij, in sicer med strategijo rasti (razvoja), ustalitve (stabilizacije, normalizacije) in strategijo krčenja podjetja, dezinvestiranja (Pučko, Lahovnik, Čater & Rejc Buhovac, 2011).

Uspešne strategije niso le plod uspešnih opredelitev, temveč organizacijskih sposobnosti ali kompetenc, ki dovoljujejo podjetjem izkoristiti potencialne ekonomije/sinergije, vezane na obseg ali diverzifikacijo (Cirman, 2018).

## **1.2 Proces strateškega managementa**

Ključna naloga managementa je določitev smeri za prihodnost ter prepričati zaposlene, da se bodo s smerjo in cilji podjetja poistovetili. Vodenja ni brez vizije. Zaposleni se morajo zavedati, kje naj bi bilo njihovo podjetje v prihodnosti in kakšna je njihova vloga pri uresničevanju vizije, strategije in obstoja podjetja. Poznati bistvene vrednote podjetja, prepričanja, poslanstvo in strateški načrt za uresničitev strategije naj bi bilo zavedanje vseh zaposlenih v podjetju (Kets de Vries & Florent - Tracy, 2000).

Strateški načrt opredeli poslanstvo, cilje in strategije. Dobro izdelan strateški načrt je podjetju lahko v veliko pomoč, da se lažje izogne težavam in lažje izkoristi poslovne priložnosti kot temelj za prihodnjo uspešnost podjetja.

Podjetje mora imeti jasno postavljene cilje, ki jim mora slediti in jih predstaviti vsem zaposlenim. Za stalno rast in razvoj so potrebne stalne inovacije na vseh ravneh podjetja, zaupanje zaposlenih in lastnikov s pomočjo ciljno orientiranih procesov. Stalno povečevanje dodane vrednosti, vzpostavitev ustrezne organizacijske strukture, ustvariti ustrezno organizacijsko klimo v smeri povečevanja odgovornosti zaposlenih k usmeritvi v rezultate je ključ do uspeha. Za vse navedeno je potrebna odprta komunikacija z zaposlenimi (Rozman & Stare, 2008).

Proces strateškega upravljanja in poslovanja je učinkovit, če top management motivira in izobražuje zaposlene o strategiji podjetja. Informiranje zaposlenih o strategiji in uvajanje naj bi se začela že v fazi načrtovanja, saj je prispevek vseh zaposlenih bistven (Galpin, 1997).

Lastniki postavljajo management in ga glede na uspešnost nagrajujejo ali zamenjajo, če niso uspešni. Uspešno poslovanje in zasledovanje cilja maksimiranja vrednosti sta lahko uspešna le, če podjetje proizvaja kakovostne proizvode, ki jih kupci potrebujejo, želijo in z najnižjimi možnimi stroški. Podjetja morajo rasti z ustvarjanjem vrednosti v očeh kupcev. Pri vsem tem procesu mora podjetje doseči zadovoljstvo zaposlenih s primernimi nagradami, spodbudami v smeri stimulativnega delovnega okolja. Uspešna podjetja zaposlujejo najboljše in ustrezno motivirane delavce (Brigham, 2004).

Managerji sprejemajo odločitve, ki niso vedno v interesu lastnikov, temveč so tudi v interesu drugih udeležencev. Družbeno odgovorno ravnanje je pomembno za interese podjetja. Mnogi institucionalni investitorji namenjajo posebno pozornost družbeno odgovornemu ravnanju podjetij, ki tako vpliva na ceno delnic. Nekateri empirični rezultati raziskav o obnašanju managerjev v Sloveniji, ki so bile izvedene do leta 2008, kažejo, da imajo dobri managerji v Sloveniji relativno stabilne vrednote, ki se odražajo tudi v strateških ciljnih podjetij. Najpomembnejša vrednota je še vedno rast in razvoj podjetja (Lahovnik, 2008).

### **1.3 Izdelava strateške analize**

Pet Porterjevih silnic in SWOT-analiza sta orodji, ki ju podjetja najpogosteje uporabljajo za analizo in sprejemanje strateških odločitev. Glavna razlika med njima je namreč ta, da se Porterjev model petih silnic uporablja za analizo konkurenčnega okolja v panogi. Pogosto se osredotoča na zunanje sile, medtem ko SWOT-analiza poglobljeno gleda v organizacijo, analizira svoj notranji in zunanji potencial. Pet Porterjevih silnic je mikro, SWOT analiza pa makroorodje.

SWOT-analiza se osredotoča na konkurenčne prednosti in slabosti (SW), ki izvirajo iz podjetja, ter priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja (OT). Vsak del SWOT-analize se uporablja kot svoj element primerjave z obstoječimi rešitvami in s konkurenti.

Porterjevih pet silnic vključuje grožnjo novih udeležencev, grožnjo s substituti, pogajalsko močjo kupcev, pogajalsko močjo dobaviteljev in z intenzivnostjo tekmovanja, rivalstva. Vsaka od teh silnic se lahko obravnava kot zunanja po naravi. Silnice se na splošno analizirajo glede na mikro koncept, kot je posamezno poslovno področje ali ideja (Hall, 2018).

V nedavni raziskavi na temo spoznanja na področju izbire strategij se je skušalo odgovoriti na vprašanje ali uravnotežen seznam ciljev vpliva na proces razvoja strategij. Ugotovljeno je bilo, da 60 % vseh vprašanih uporablja pri planiranju strategij metodi SWOT in/ali benchmarking. To sta najpogosteje uporabljeni metodi v procesu razvoja strategij. Vendar,

kot je bilo ugotovljeno, je pomembno, da podjetja ne upoštevajo zgolj matrik in orodij, pač pa tudi vedenjske, kulturne, etične, politične in druge vidike izbire strategij (Veršič, 2017).

#### **1.4 Oblikovanje, ocena in izbira ustrezne strategije**

Porter (1980) pravi, da je ocena strategije odvisna od dveh osrednjih vprašanj, in sicer od privlačnosti panoge in relativnega konkurenčnega položaja podjetja. Slednji je odvisen od stroškovnih prednosti podjetja ali od prednosti, ki jih podjetje dosega z diferenciacijo proizvodov.

Uspešno implementacijo izbranih strategij lahko zagotovimo le, če v procesu oblikovanja strategij upoštevamo okolje, številne ljudi in procese v podjetju. Pri oblikovanju strategij so prisotna tveganja, zato je pomembno, da oseba, ki je odgovorna za strategije, obvlada ustrezna znanja, ima informacijske in analitične sposobnosti s tega področja. Le-to pripomore k pravilnim odločitvam v procesu razvoja in oblikovanja strategij (Radomska, 2014). O strokovno pripravljene strategiji potem odloča najvišje vodstvo podjetja, lastniki ali pristojni upravljavci (Belak, 2002).

Podjetje mora strateške dejavnike, ki imajo vpliv na oblikovanje strategij, prepoznati. Ključni pomen pri izbiranju strategij znanja in sposobnosti managerjev je prepoznati strateške dejavnike, ki vplivajo na rast in razvoj podjetja. Ocena podjetja je v procesu izbire strategij izjemno pomembna. David (2011) meni, da je ocena podjetja tista, ki nam pove, ali podjetje trenutno dela učinkovito – dela na pravi način in ali podjetje dela prave stvari. Ključno vprašanje je, kako se lahko izboljša in postane učinkovitejša in uspešnejša pri tem, kar počne. Če podjetje pravočasno prepozna, da pri tem, kar počne, ni uspešno, hitro ukrepa, lahko pomanjkljivosti in napake izboljša in odpravi. Za podjetje je pomembno, da ve, kaj želi doseči in predvsem na kakšen način. Pri tem izhajamo iz politike podjetja, ki jo realiziramo na ravni strateškega managementa (Veršič, 2017).

Porter (1980) oblikovanje konkurenčnih strategij razlaga kot razvoj »širše formule«, in sicer katere cilje in poslanstvo bi morali doseči z oblikovano strategijo in kakšno politiko bi potrebovali, da bomo to uresničili.

Generične strategije se po Porterju uporabijo za določitev strategije organizacije. Teorijo je opisal v svoji knjigi iz leta 1985 »Konkurenčna prednost: ustvarjanje in vzdrževanje vrhunske učinkovitosti«. Osnovo so oblikovale tri strategije:

- strategija vodenja k stroškovni učinkovitosti;
- strategija diferenciacije proizvoda;
- strategija razvijanja rasti, tržne niše.

V tabeli 1 je Porter razdelil generične poslovne strategije na osredotočenost na stroške in diferenciacijo. Podroben opis posameznih strategij si lahko preberete v prilogi 3.

Tabela 1: Porterjeve generične poslovne strategije

Velikost trga	Viri konkurenčnih prednosti	
	Posebnost proizvoda v zavesti kupca	Doseg najnižjih stroškov
Celotna panoga	STRATEGIJA DIFERENCIACIJE	STRATEGIJA VODENJA V STROŠKOVNI UČINKOVITOSTI
Tržni segment	STRATEGIJA RAZVIJANJA RASTI, TRŽNE NIŠE, OSREDINJENJA	
	FOKUS NA DIFERENCIACIJI	FOKUS NA NIZKIH STROŠKIH

Vir: Pučko (2008).

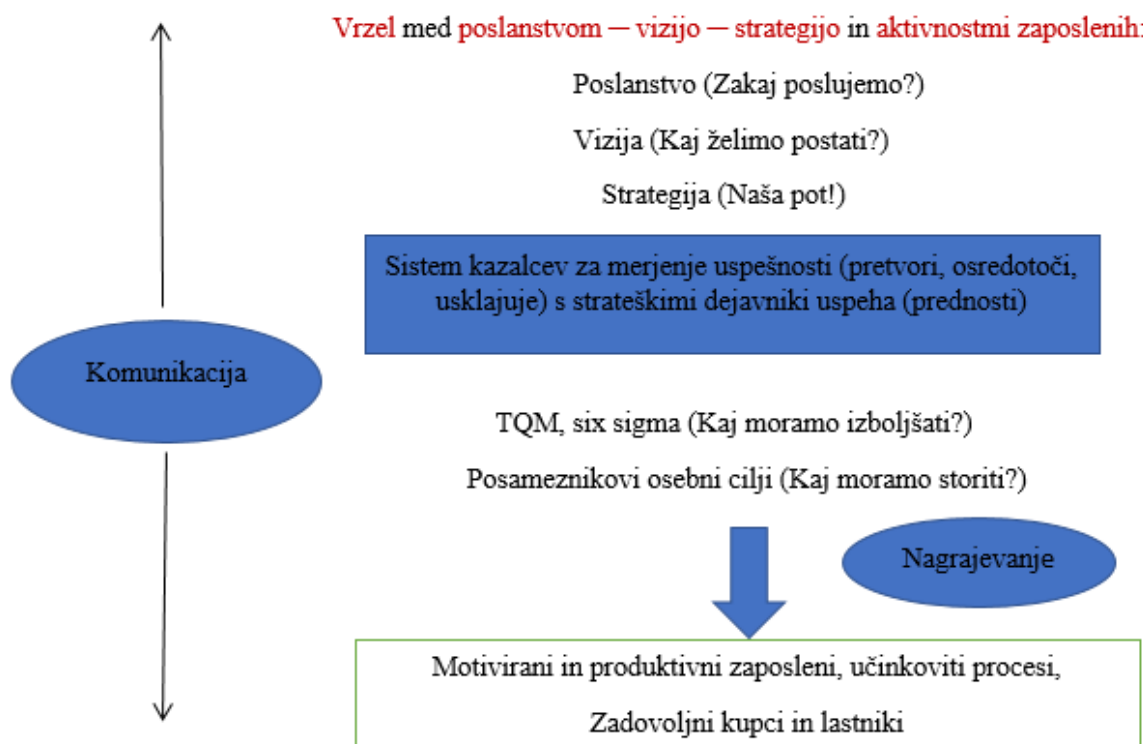
## 1.5 Uresničevanje izbranih strategij

Uresničevanje izbranih strategij je možno skozi zastavljene cilje in vrednote. Finančni rezultat ni sam po sebi umeven, tudi če ima podjetje odlično strategijo. Raziskave kažejo, da le 10 do 30 % podjetjem uspe ustvariti finančni rezultat, čeprav imajo razvito poslanstvo, vizijo in strategijo. Vzroki za neuspeh so slabo razumevanje strategije, preslabo definirane aktivnosti za uresničitev strategije, nejasno določene odgovornosti in pristojnosti, nezadostna kontrola uresničevanja strategije in neustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih. V raziskavi, kjer so testirali 172 slovenskih podjetij, sta avtorja ugotovila, da je največja ovira neustrezen sistem nagrajevanja in nepravilno komuniciranje strategije na nižje ravni (Pučko, Lahovnik, Čater & Rejc Buhovac, 2011).

Na sliki 2 vidimo pomembnost sodobnih kazalcev za merjenje uspešnosti. Podjetja morajo prepoznati strateške dejavnike, ki vplivajo na poslovanje, na oblikovanje in uresničevanje strategij. Poslanstvo, vizija in strategija naj bodo jasni, prav tako sistem merjenja uspešnosti, ki naj bo povezan z operativnimi orodji, in na koncu ustrezen sistem nagrajevanja, ki dodatno nagraduje najuspešnejše. Komunikacija in motivacija sta ključni med vsemi naštetimi elementi, da se izbrane strategije skozi ustrezno kontrolo uresničijo.



Slika 2: Vloga sodobnih sistemov kazalcev za merjenje uspešnosti uresničevanja strategije



Vir: Pučko, Lahovnik, Čater & Rejc Buhovac (2011).

Duh (2015) priporoča podjetjem, naj se ukvarjajo z vprašanji prihodnosti in povečajo sposobnosti za zaznavanje stalnih sprememb v okolju. Iz okolja namreč izhajajo vse priložnosti in nevarnosti. Z zgodnjim diagnosticiranjem nevarnosti lahko preprečimo marsikateri problem, s katerim bi se podjetje srečalo in ki bi ogrozil rast in razvoj podjetja. Strategije podjetjem služijo kot vodilo, kompas in smer, kako bodo uresničila svoje poslanstvo in smotre ter dosegla temeljne cilje in realizirala strategijo in politiko podjetja. Štrukelj in Mulej (2013) sta tudi prepričana, da se podjetja morajo zavedati pomena informacij iz okolja, ki vplivajo na njihov razvoj. Avtorja menita, da je zaznane priložnosti potrebno spremeniti v svoje prednosti, saj se na ta način podjetja izognejo nevarnostim, ki bi lahko negativno vplivale na delovanje podjetja. David (2011) poudarja, da je pomembno, da se podjetja ustrezno spreminjajo in prilagajajo spremembam v podjetju in okolju (Veršič, 2017).

## 1.6 Ocenjevanje uresničenih strategij in strateške kontrole

Če je top management pravilno izbral ključne dejavnike uspeha, bi se le-ti morali v strateškem planskem obdobju odražati v pozitivnem rezultatu. V podjetjih jih običajno merijo z dobičkonosnostjo kapitala, rastjo denarnega toka, ekonomskim dobičkom ali spremembo tržne vrednosti enote lastniškega kapitala. Pravilnost strategije preverjamo in

ocenjujemo s kontrolo delovanja vzročno-posledičnih povezav in njihovih finančnih učinkov (Pučko, Lahovnik, Čater & Rejc Buhovac, 2011).

V tabeli 2 so navedeni primeri nepravilno in pravilno postavljenih ciljev. Pravilno oblikovani cilji odražajo jasno sliko, kaj želimo doseči, za koliko, kdo je odgovoren in do kdaj naj bo cilj dosežen.

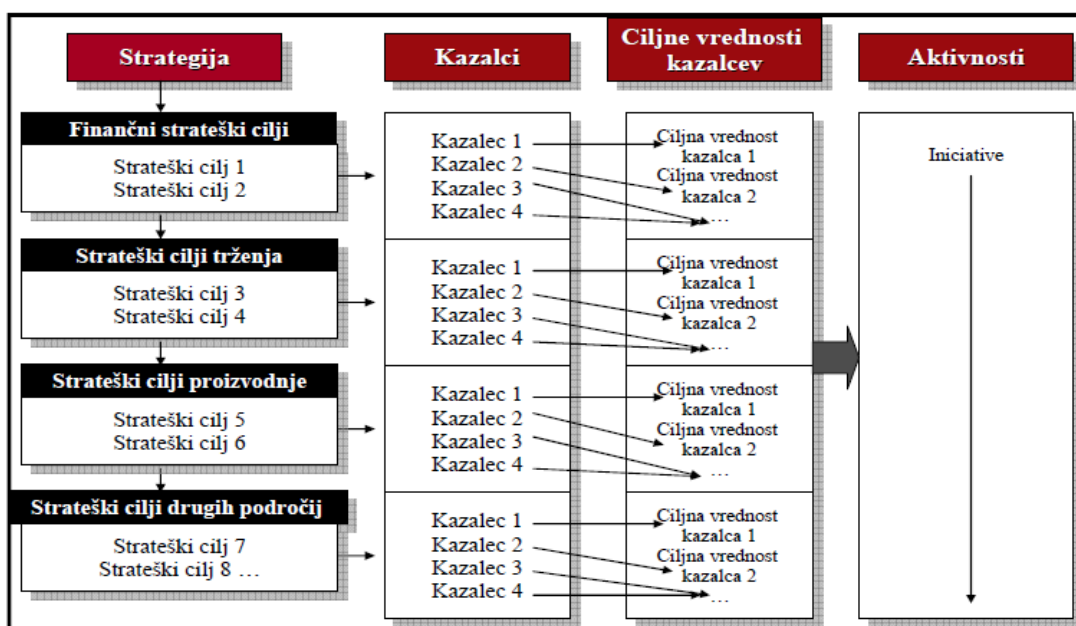
*Tabela 2: Nepravilno in pravilno oblikovanje strateških ciljev*

<b>NEPRAVILNO OBLIKOVAN CILJ</b>	<b>PRAVILNO OBLIKOVAN CILJ</b>
Povečati tržni delež	V treh letih povečati tržni delež za 4 odstotke
Odpreti nove trgovine	V prihodnjem letu odpreti dve novi trgovini
Predstaviti novo linijo izdelkov	1. julija dati v prodajo novo linijo izdelkov
Povečati pravočasnost dobav	V treh letih povečati pravočasnost dobav za 20 odstotkov
Razviti sposobnost na področju informacijske tehnologije	V prihodnjih šestih mesecih vpeljati nov avtomatski sistem beleženja zalog
Povečati zadovoljstvo strank	Povečati zadovoljstvo strank za 12 odstotkov

*Vir: Pučko, Lahovnik, Čater & Rejc Buhovac (2011).*

Na sliki 3 je poudarek na pravilno postavljenih strateških ciljeh podjetja, ki so dobra podlaga za oblikovanje sistema kazalcev za merjenje uspešnosti. Slika 3 kaže povezavo med strateškimi cilji in kazalci ter kako ciljne vrednosti doseči s katerimi aktivnostmi.

Slika 3: Povezava med strateškimi cilji in kazalci v sistemu za merjenje uspešnosti



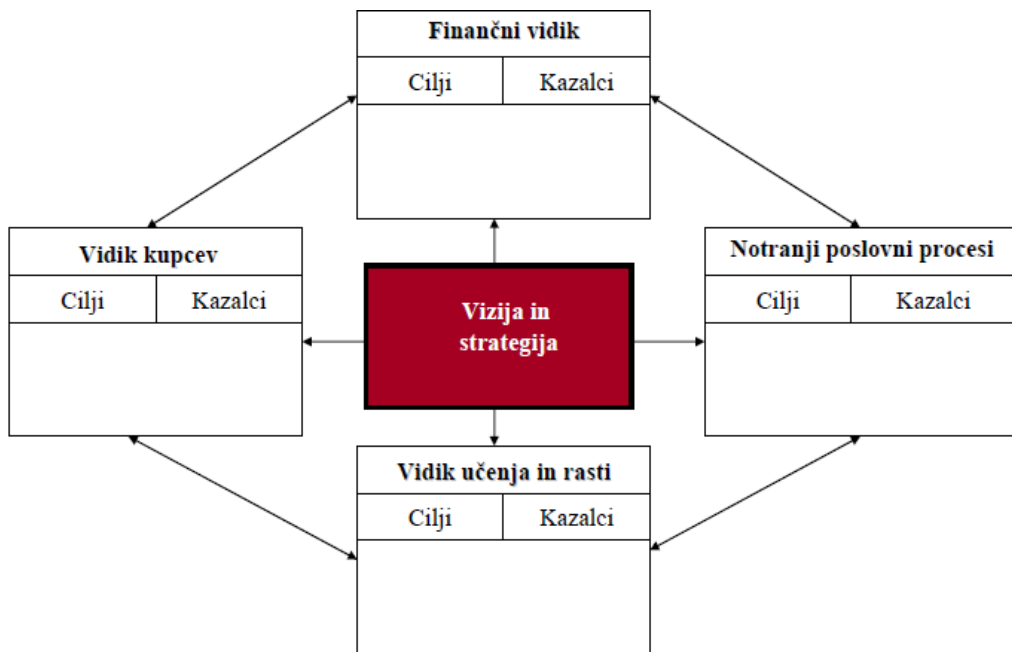
Vir: Pučko, Lahovnik, Čater & Rejc Buhovac (2011).

Strategija vključuje strateške cilje podstruktur podjetja, le-ti določijo kazalnike z merljivimi cilji. Za doseg le teh managerji podstruktur določijo aktivnosti, ki so potrebne za doseg ciljnih vrednosti kazalcev. Ključna je stalna kontrola uresničevanja strategij.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je več kot zgolj taktičen ali operativen sistem merjenja. Inovativna podjetja ga uporabljajo kot strateški managerski sistem za dolgoročno izvajanje svoje strategije (Tekavčič, 2016a).

Na sliki 4 so predstavljeni uravnoteženi kazalci uspešnosti (v nadaljevanju BSC) po Nortonu in Kaplanu (1996), ki so razdeljeni na štiri vidike, in sicer finančni vidik, notranji poslovni procesi, vidik učenja in rasti ter vidik kupcev. Vsebinska povezanost štirih vidikov v BSC je skozi finančni vidik, kako bomo finančno merili uspešnost strategije, kako bomo merili uspešnost strategije z vidika kupcev, skozi vidik notranjih procesov je ključno vprašanje, kako zadovoljiti kupce, da bomo ekonomični, in skozi vidik učenja in rasti, kaj moramo storiti, da bi na dolgi rok uspešno izvajali poslovne procese.

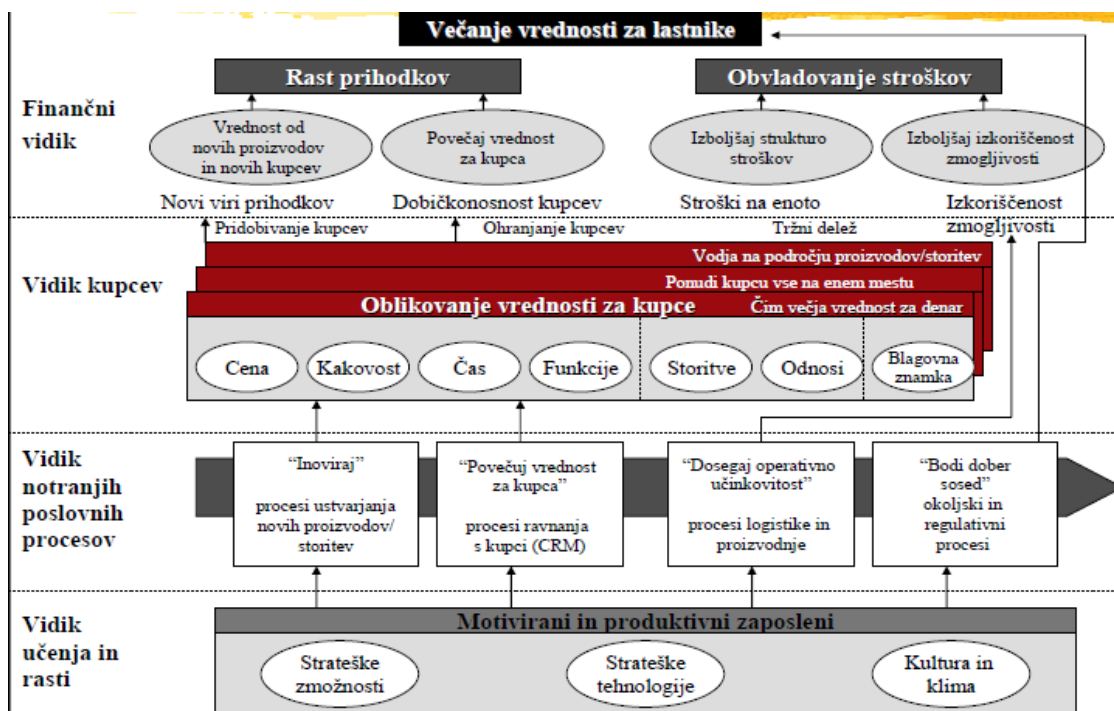
Slika 4: Uravnotežen sistem kazalcev uspešnosti (BSC)



Vir: Kaplan & Norton (1996).

Na sliki 5 je prikazan splošen diagram vzročno-posledičnih povezav med ključnimi dejavniki uspeha in rezultati.

Slika 5: Ključni dejavniki uspešnosti (strateški diagram)



Vir: Kaplan & Norton (1996).

Na sliki 6 je ponazorjen primer ključnih dejavnikov uspešnosti s pripadajočimi primeri in kazalci BSC, in sicer za vse štiri vidike v uravnoteženem sistemu kazalcev uspešnosti.

*Slika 6: Primer ključnih dejavnikov uspešnosti in kazalci BSC*

<b>Vidik:</b>	<b>Ključni dejavniki uspeha:</b>	<b>Kazalnik:</b>
<b>Finančni vidik:</b>	ROCE denarni tok rast prodaje	dobiček iz poslovanja, ROE, EVA % rast denarnega toka % rast prodaje; % prodaje od novih izdelkov
<b>Vidik kupcev:</b>	zadovoljstvo kupcev novi proizvodi odzivnost dobave partnerstvo s kupci	zadovoljstvo kupcev, stroški reklamacij % rasti tržnega deleža zaradi novih proizvodov % pravočasnih dobav število partnerstev s kupci, število novih kupcev
<b>Vidik notranjih poslovnih procesov:</b>	uvajanje novih proizvodov proizvodna odličnost fleksibilnost proizvodnje	število novih proizvodov, dejansko/načrtovano uvajanje proizvodov pretočni čas, stroški na enoto, % izmeta povprečni nastavitveni časi pri strojih
<b>Vidik učenja in rasti:</b>	klima produktivnost oblikovanja tehnološko vodstvo učenje v proizvodnji	indeks stabilnosti pri ključnih zaposlenih % uvedenih novih proizvodov potreben čas za razvoj/trženje novega proizvoda krivulja dvakratnega izboljšanja

*Vir: Pučko, Lahovnik, Čater & Rejc Buhovac (2011).*

Kritika BSC je, da zanemarja nekatere interesne skupine (javnost, naravno okolje). Poudarja finančni vidik, ki je središče. V praksi se pogosto uporablja preveč kazalcev, kar onemogoča osredotočenje na KSF in stopničenje ter podvajanje in prekrivanje kazalcev. Nujna je povezava BSC s sistemom nagrajevanja zaposlenih. Vzročno-posledične povezave niso nujno enosmerne (Pučko, Lahovnik, Čater & Rejc Buhovac, 2011).

## 2 RAZVOJ PODJETJA

Podjetje, ki je predmet raziskovanja, razvija in uresničuje izbrane strategije skozi zastavljene, merljive cilje in svoje vrednote. Podjetje ima po podstrukturah določene merljive kazalnike z merljivimi cilji, kar mu omogoča nadzor in kontrolo nad realizacijo letih. Vrednote so eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov pri delovanju in uresničevanju strategij podjetja.

## **2.1 Predstavitev in zgodovina podjetja**

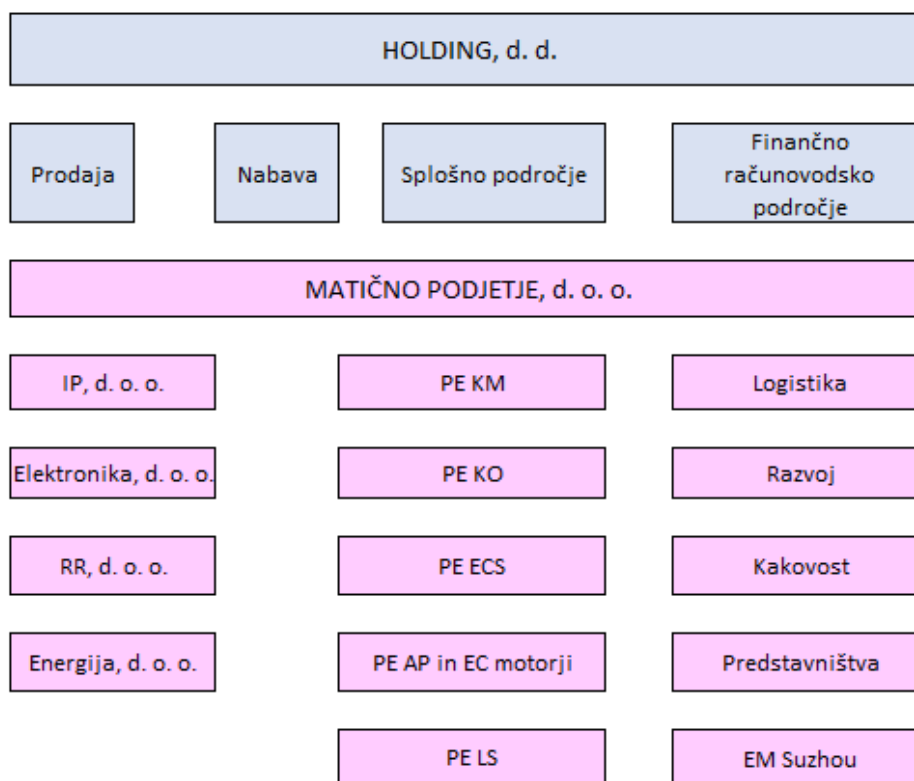
Dejavnost podjetja je 27.110 — proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev. Ustanovljeno je bilo iz proizvodne zadruge kovinarjev leta 1946. Zadruga kot daljnovidna in napredna zamisel se je hitro razvijala in v tedanji kraj vnesla industrijski razvoj. Pričeli so razvijati nove proizvode: analitske tehtnice in uteži, precizna šestila, centrifuge in mešalce za laboratorije ter leta 1953 prve elektromotorje, ki so pomenili začetek elektromehanske proizvodnje. Podjetje se je skozi poslovno združenje iz Maribora leta 1958 usmerilo tudi v proizvodnjo gospodinjskih aparatov. Proizvajali so sesalnike za prah, loščilce za parket in vedno več različnih elektromotorjev, ki so že leta 1958 prodrli na ameriški trg. Zaradi širitve razvoja novih proizvodov so podjetje selili na novo lokacijo, kjer je locirano še danes. Do integracije z Iskra je prišlo leta 1962, takrat pa so začeli izdelovati prve motorje za sesalnike. Dodatne investicije v stroje so omogočile specializacijo v proizvodnjo malih elektromotorjev, ki so predstavljali relativno velik delež izvoza. Maloserijsko proizvodnjo so oddajali drugim proizvajalcem. Leta 1971 je obseg proizvodnje presegel lokalne okvire, zato so odprli nov obrat in sicer proizvodnjo kompresorskih motorjev v Spodnji Idriji. Takratna Iskra je imela 700 zaposlenih. V letu 1975 so razvili proizvodnjo nove, zelo pomembne sesalne enote za nemški AEG, Vampyr. Podjetje je leta 1992 prvič nastopilo na trgu s svojo blagovno znamko. V letu 1996 se je lastninsko preoblikovalo in se 17. decembra 1996 registriralo kot delniška družba. Konec leta 2006 je podjetje zaradi večje konkurenčnosti na svetovni ravni ustanovilo novo podjetje na Kitajskem.

Danes ima podjetje 1301 zaposlenega, poznan je kot razvojno, globalno usmerjen, inovativen, fleksibilen, kakovosten in okolju prijazen proizvajalec elektromotorjev in njihovih stalnih nadgradenj. Deluje na področjih prezračevalnih sistemov, avtomobilske industrije, čistilne tehnike, industrijskih aplikacij, medicine in alternativnih energijskih virov. Poznano je kot vodilni proizvajalec elektromotorjev na evropskem trgu, ki uspešno prodira tudi na svetovni trg. Svoje izdelke prodaja po vsem svetu, saj je orientirano predvsem na izvoz. Program obsega sesalne enote za mokro in suho sesanje, kolektorske elektromotorje, kolektorske elektromotorje s permanentnimi magneti, elektronsko komutirane motorje, elektroniko, krmilja, orodja in naprave (Kavčič, 2015).

## **2.2 Organiziranost podjetja**

V organigramu podjetja na sliki 7 vidimo, da je podjetje organizirano v petih samostojnih tehnološko zaokroženih poslovnih enotah in s področji logistika, razvoj in kakovost. Ostale poslovne funkcije, ki podpirajo delovanje podjetja, so organizirane po področjih v okviru krovne družbe skupine podjetja, to je Holdinga, d. d.

Slika 7: Organigram podjetja



Vir: Šuštar (2019).

### 2.3 Korporativno upravljanje in lastniška struktura

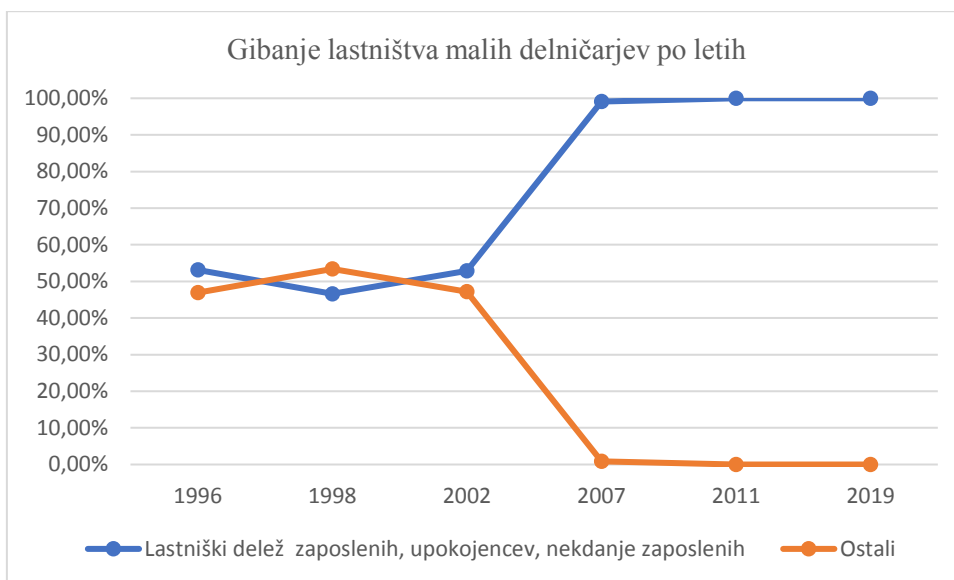
Matično podjetje je danes v 100-odstotni lasti malih delničarjev družbe Holding, d. d., ki je krovna družba skupine povezanih družb podjetja. Lastniki podjetja so zaposleni, nekdanji zaposleni in upokojeanci. Lastniško in upravljavsko funkcijo so v podjetju pridobili po prehodu iz družbene v zasebno lastnino. V tem obdobju je ob ustanoviteljih družbe pooblaščenke tudi sindikat podjetja odigral pomembno vlogo. Leta 1997 so se delavci uprli načrtovanemu sovražnemu prevzemu tuje konkurenčne korporacije.

Ustanovitev družbe pooblaščenke je uspela, ker se je večina prebivalcev v lokalnem okolju podjetja močno zavedla pomembnosti dolgoročnega obstoja podjetja in 19. marca 1998 pristopila v Holding, d. d. Na začetku je imela v lasti 46,61-odstotni delež matičnega podjetja, kar pa ni bilo dovolj za samostojno upravljanje. Ni se bilo mogoče zavarovati pred morebitnim novim sovražnim prevzemom, ohranjati rast podjetja, ohranjati nivo zaposlenih in omogočiti izplačilo dividend zaposlenim. V desetletnem obdobju so mali delničarji prevzeli kontrolni delež. Ta delež se je ohranil do danes. Podrobno gibanje lastniške strukture si lahko ogledate v prilogi 1.

Gibanje lastništva od 1996 do danes lahko vidimo na sliki 8. Prevzem 100-odstotnega lastniškega deleža matičnega podjetja je družba pooblaščenka stalno povečevala in v

letu 2002 uspela doseči večinski delež 50,85 %. V letu 2008 je na javni dražbi odkupila vse delnice podjetja od paradržavnih skladov in povečala lastniški delež na 99,47 %. Z odkupom delnic malih delničarjev, ki niso pristopili k družbi pooblaščenki, je v letu 2011 postala 100-odstotni lastnik matične družbe. To lastništvo ohranjajo do danes.

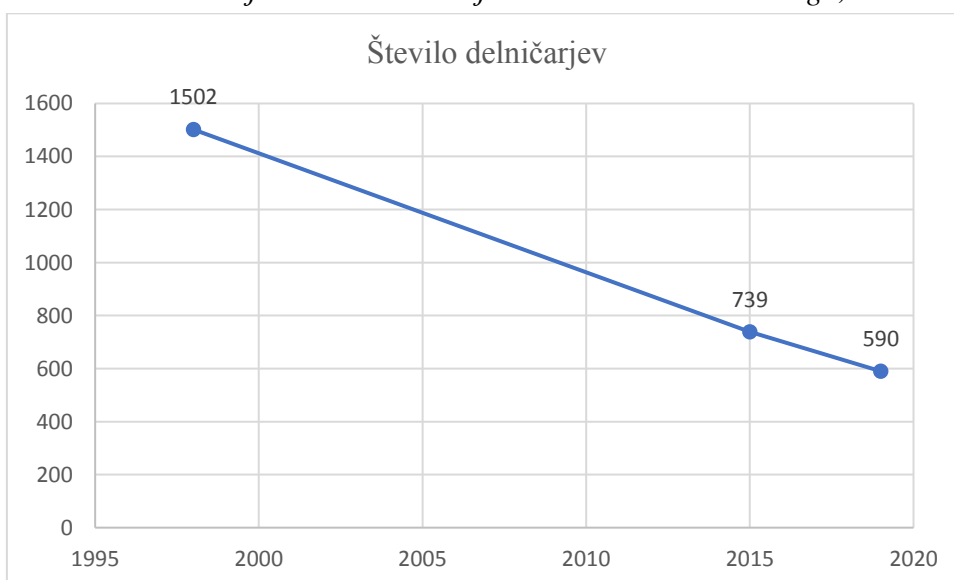
*Slika 8: Gibanje lastništva od ustanovitve Holdinga, d. d.*



*Vir: Izbrano podjetje (2019).*

S slike 9 lahko ugotovimo, da število delničarjev z leti upada. V letu 1998 je Holding, d. d., združeval 1502 delničarja, v letu 2015 je bilo še 739 delničarjev. Po stanju delniške knjige je na dan 28. 2. 2019 še 590 lastnikov delnic. Največji lastniški delež je 5,11 %.

*Slika 9: Gibanje števila delničarjev od ustanovitve Holdinga, d. d.*



*Vir: Izbrano podjetje (2019).*



Za podjetje je ključno, da ohrani lastništvo podjetja v lasti delavcev. V okolju, v katerem podjetje deluje, je lastniška struktura prednost podjetja. Podjetje je družbeno odgovorno, povezano z okoljem in deluje v smeri trajnostnega razvoja. To je ključ za dolgoročni obstoj podjetja. Nevarnost lastniški strukturi podjetja so nadaljnja upokojevanja lastnikov in nadalje dedovanja nezaposlenih v podjetju, ki ne bodo imeli tolikšnega zavedanja o pomenu notranjega lastništva in posledicah izgube le-tega.

## **2.4 Ocena rezultatov poslovanja**

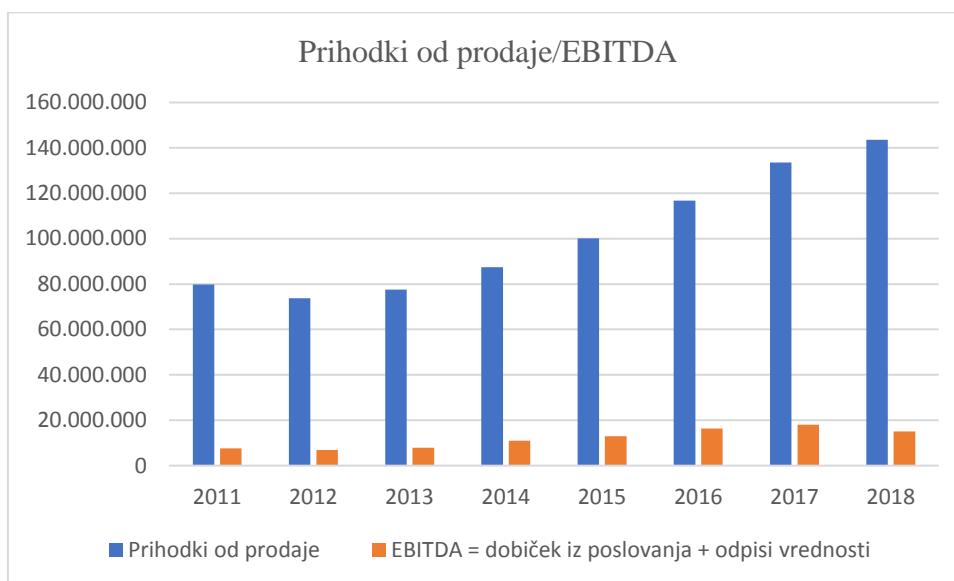
Rast bruto domačega proizvoda (BDP) v Sloveniji je bila v letu 2018 4,5%. Na nemškem trgu, ki je za podjetje najpomembnejši trg, je bila rast BDP 1,4%, na ravni Evropske unije 1,9%. Kazalnik proizvodnega sektorja evropskega gospodarstva (PMI) se je gibal nad vrednostjo 51, kar kaže na povečanje gospodarske aktivnosti. Trend gibanja PMI-kazalca je bil izrazito negativen in je pokazal, da se ugodne razmere iztekajo. Ključna obrestna mera Evropske centralne banke (ECB) je v letu 2018 ostala na zgodovinsko nizki ravni, s čimer so bili zagotovljeni ugodni pogoji za investiranje. Napoved rasti BDP za leto 2019 za Slovenijo je 3,4%, za Evropsko unijo 1,3 %, za Kitajsko 6,5% (Letno poročilo, 2018).

Podjetje je v svetovne tržne tokove vpeto kot razvojni dobavitelj. Stalna vlaganja v razvoj, nove inovativne rešitve in lastne tehnologije podjetju zagotavljajo konkurenčno prednost in omogočajo tek na dolge proge. Družbeno odgovornost uresničujejo z dejanskim delovanjem v okoljevarstveno naravnano, ki se odraža v nižjih močeh motorjev, manj vgrajenega materiala, elektrifikaciji, skratka v smeri okolju prijaznih izdelkov.

V poslovnem smislu je podjetje leta 2018 doseglo 151,8 mio EUR čistih prihodkov od prodaje, kar presega lanski rezultat za 7,9 %. Pri tem so dosegli čisti poslovni izid iz poslovanja 5,6 mio EUR. Kapital podjetja se je v primerjavi z letom 2017 povečal za 8,4 % in s tem dosegel 48 % v strukturi obveznosti do virov sredstev.

Na sliki 10 vidimo, da je EBITDA znašal 15 mio EUR, kar je v strukturi še vedno dobrih 10,5 % na prihodke od prodaje.

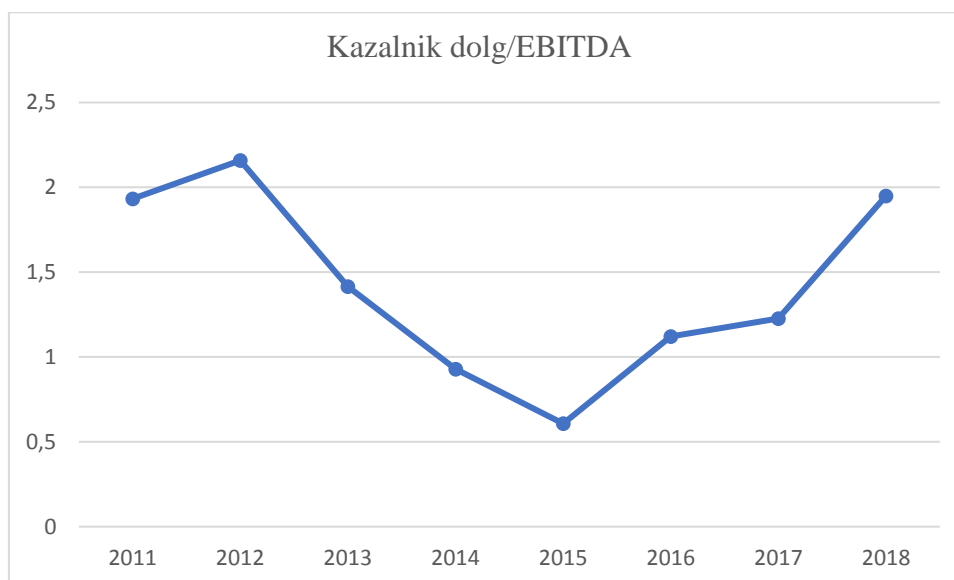
Slika 10: Prihodki od prodaje/EBITDA



Vir: Gvin (2019).

Zelo pomemben kazalnik uspešnosti podjetja je dolg/EBITDA. Na sliki 11 lahko vidimo razmerje neto finančni dolg/EBITDA, ki je ob ugodnem gibanju parametrov znašal 1,93, kar je dober rezultat. V letu 2018 je podjetje imelo 29 mio EUR dolga glede na 15 mio EUR EBITDA.

Slika 11: Kazalnik dolg/EBITDA



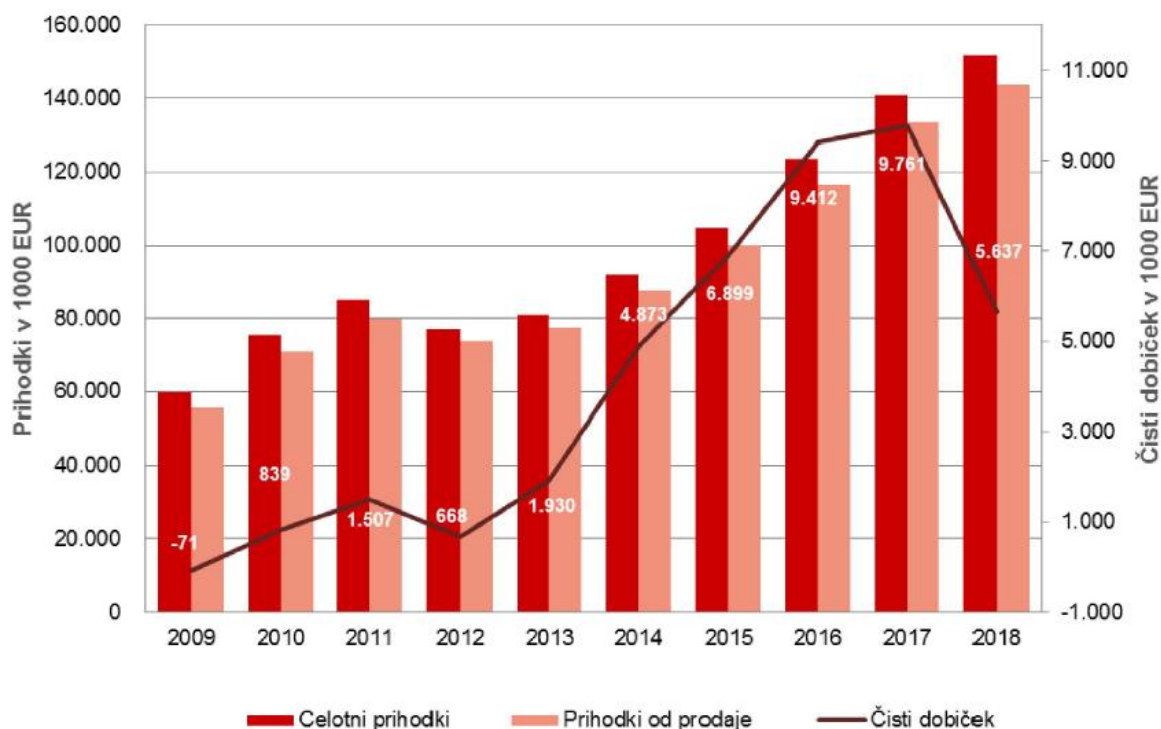
Vir: Gvin (2019).

Vrednost kazalnika 1,93 pomeni, da je podjetje glede na denarni tok zmožno v obdobju dveh let pokriti dolg podjetja. Kazalnik 0–3 kaže povsem obvladljivo finančno tveganje. Od 3 do

5 pomeni, da je podjetje že finančno tvegano. Kazalnik z vrednostjo nad 5 pomeni za banke jasen signal, da je podjetje potrebno temeljitega finančnega prestrukturiranja.

Na sliki 12 vidimo gibanje celotnih prihodkov od prodaje, prihodke od prodaje in gibanje čistega dobička v zadnjih desetih letih. Trend v letu 2018 je še vedno v smeri rasti prodaje in padcu dobička.

Slika 12: Celotni prihodki, prihodki od prodaje, čisti dobiček od 2009 do 2018



Vir: Čemažar in drugi (2018).

Bilančne podatke in kazalce poslovanja lahko primerjamo v času in prostoru ali če je dejansko doseženo s planiranim. Pri primerjavi v času primerjamo vrednost določenega podatka ali kazalca za isto podjetje v različnih časovnih obdobjih. Pri tem običajno izračunavamo indekse, ki odražajo dinamiko gibanja podatka ali kazalca (Tekavčič, 2016a). V tabeli 3 sledi primerjava poslovanja podjetja (v času) od leta 2014 do 2018.

Tabela 3: Primerjava poslovanja (v času) od 2014 do 2018

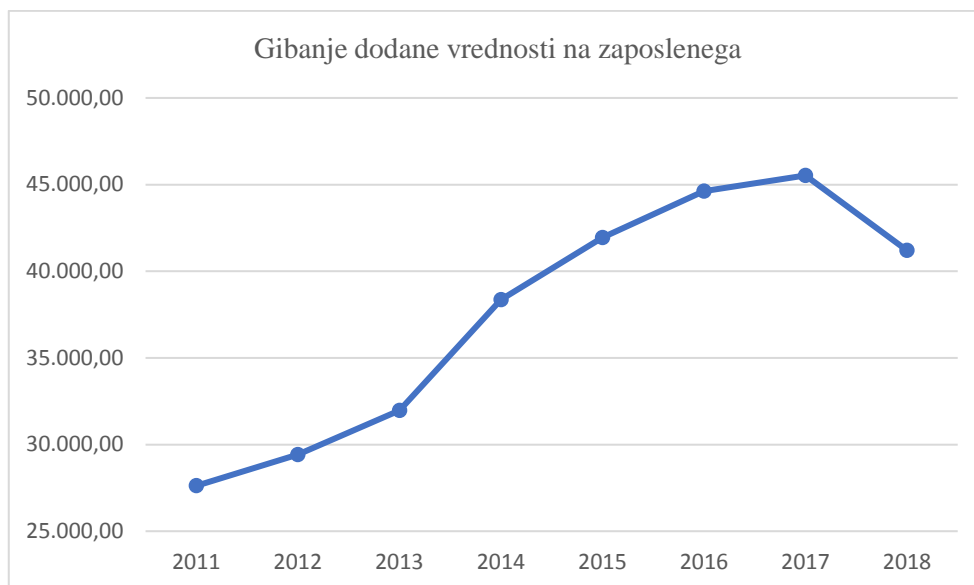
Kategorije	2014	2015	2016	2017	2018	Indeksi 2018/2017	Indeksi 2018/2014
Sredstva	56.469.282	65.234.281	87.603.869	102.042.033	116.260.884	<b>113,9</b>	<b>205,9</b>
Kapital	30.013.190	35.512.250	43.412.168	51.771.104	56.118.201	<b>108,4</b>	<b>187,0</b>
Celotni prihodki	91.953.856	104.914.328	123.721.108	140.685.461	151.815.832	<b>107,9</b>	<b>165,1</b>
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	4.837.906	6.898.836	9.411.854	9.760.696	5.636.765	<b>57,7</b>	<b>116,5</b>
Povprečno število zaposlenih	709,27	740,4	858,31	960	1.030,01	<b>107,3</b>	<b>145,2</b>
Delež dolgov v financiranju	42,69	41,25	46,89	45,93	47,94	<b>104,4</b>	<b>112,3</b>
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,51	1,37	1,14	1,06	1,04	<b>98,1</b>	<b>68,9</b>
Čista donosnost sredstev – ROA	8,81	11,34	12,31	10,29	5,16	<b>50,1</b>	<b>58,6</b>
Čista donosnost na kapital – ROE	17,19	21,06	23,85	20,5	10,44	<b>50,9</b>	<b>60,7</b>
Realizirana dodana vrednost na zaposlenega	37.381	43.217	43.075	44.295	40.835	<b>92,2</b>	<b>109,2</b>

Vir: Gvin (2019).

Iz primerjave poslovanja v času iz leta 2018 napram 2017 je razvidna rast kazalcev sredstev, kapitala, celotnih prihodkov in rast povprečnega števila zaposlenih. Negativen trend pa je zaslediti pri likvidnosti, čistem poslovnem izidu in deležu dolgov v financiranju ter preostalih kazalcih.

Na sliki 13 je ponazorjena rast dodane vrednosti na zaposlenega od 2011 do 2018, ki se je v tem obdobju povečala za 49 %. V letu 2018 se je rast kazalnika ustavila in je znašala 41.207 EUR, kar pomeni 10% padec glede na leto 2017.

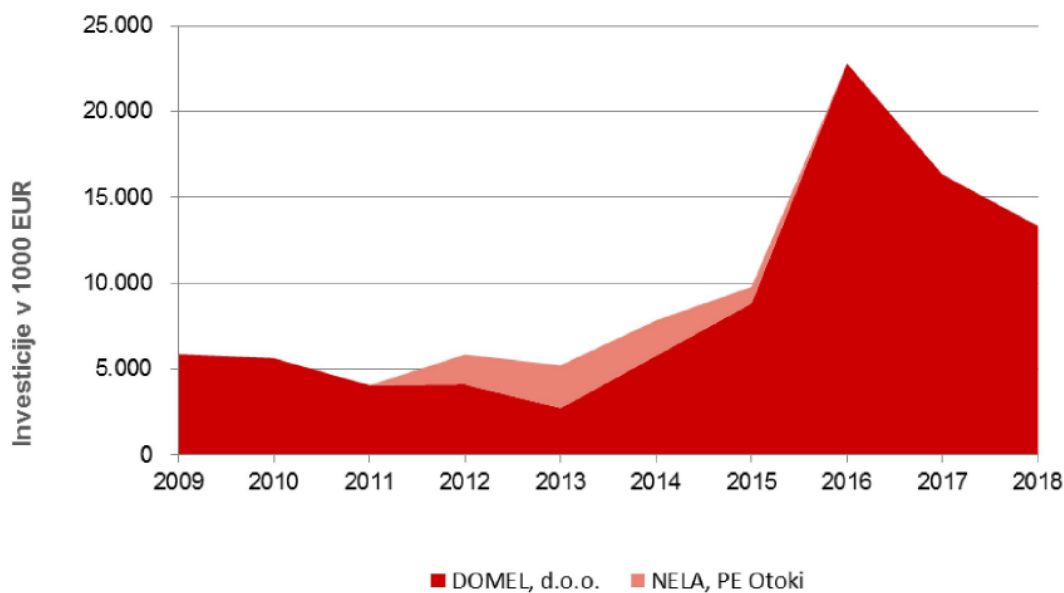
*Slika 13: Dodana vrednost na zaposlenega*



Vir: Gvin (2019).

Na sliki 14 vidimo gibanje investicij, ki so bile v letu 2018 realizirane v višini 12,6 mio €. Največ vlaganj je bilo v nove dolgoročne projekte, v povečanje kapacitet in dviga produktivnosti. Glede na trend v prejšnjih letih se je vložek v investicije v letu 2018 nekoliko zmanjšal (Letno poročilo, 2018).

*Slika 14: Investicije zadnjih 10 let*

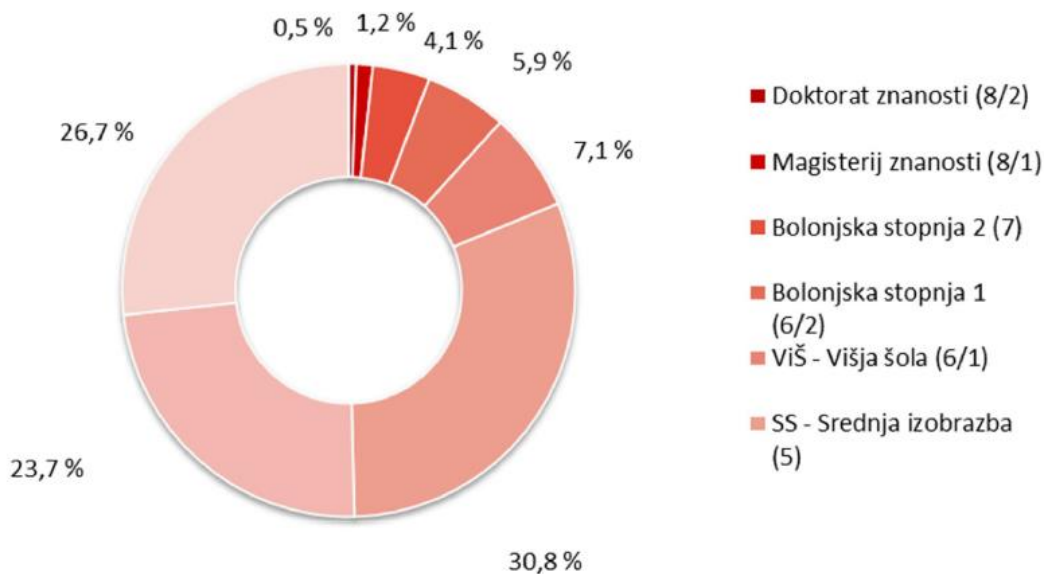


Vir: Čemažar in drugi (2018).

Podjetje veliko vlaga v izobraževanje in razvoj kadrov, kar je ključno za trajnostni razvoj podjetja. S tem pristopom kažejo družbeno odgovornost, vložek v izobraževanje jim zagotavlja ohranjati visok nivo izobraženih kadrov, tudi za bodočnost in nadaljnji trajnostni razvoj podjetja. Nevarnost bi lahko bila, da mladega izobraženega kadra podjetje zaradi različnih vzrokov v prihodnosti ne bi uspelo obdržati.

Na sliki 15 vidimo odlično izobrazbeno strukturo podjetja konec leta 2018. Podjetje je zaposlovalo 7 doktorjev znanosti, 31 magistrov znanosti in specializantov po univerzitetni stopnji, 77 magistrov po II. bolonjski stopnji in z univerzitetno izobrazbo in visoko stopnjo s specializacijo, 103 z visoko strokovno šolo ...

Slika 15: Izobrazbena struktura



Vir: Čemažar in drugi (2018).

V letu 2018 se je ob delu izobraževalo 63 zaposlenih, 11 na podiplomskem študiju, 37 za dosego univerzitetne, visoke ali višješolske izobrazbe in 15 v srednjih šolah in drugih oblikah izobraževanja. Štipendirali so 105 dijakov in študentov, pretežni del na Fakulteti za strojništvo in Fakulteti za elektrotehniko, 49 študentov se je izobraževalo na podiplomski in dodiplomski ravni, 56 pa na srednješolski stopnji.

## 2.5 Analiza privlačnosti panoge

### 2.5.1 Analiza privlačnosti na programu motorjev za sesalne enote

Podjetje z uveljavljeno blagovno znamko je znan akter na svetovnem trgu z dolgoletno tradicijo. Kupci in konkurenti uporabljajo motorje podjetja kot »trend setter«, so merilo novosti in so pogosto v celoti ali delno kopirani. Primarni vir informacij trga in konkurentov prihaja od kupcev. Posredni vir tržnih informacij so tržne raziskave. Podjetje ima v tem

segmentu 7 % svetovni tržni delež. Nekateri proizvajalci ne tekmujejo neposredno na trgu, saj dobavijo motorje za svojo proizvodnjo aparatov. Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi je zelo močno. Če želijo povečati ali obraniti tržni delež podjetja, je treba stalno izboljševati svoje izdelke in zanesljivost ter zniževati ceno. Za vse omenjeno so potrebna stalna vlaganja v razvoj novih izdelkov in v razvoj lastnih tehnologij. Kupci niso lojalni in so zmožni zelo hitro zamenjati svoje dobavitelje. Za nekatere projekte se to lahko zgodi praktično čez noč. Prednosti podjetja so znanje, fleksibilnost in sposobnost, da hitro razvije rešitve za posebne zahteve. Če vidijo, da imajo cenejši proizvajalci že zadovoljivo tehnično rešitev, izdelek zamenjajo z izdelkom z večjo dodano vrednostjo. Na osnovi stroškov ne morejo tekmovati s konkurenti z Daljnega vzhoda, čeprav imajo lastno proizvodnjo v podjetju na Kitajskem. Zaradi hitrih političnih in gospodarskih sprememb na svetovnem trgu kupci želijo imeti vsaj dva dobavitelja na različnih lokacijah (Evropa, Kitajska). Prednost podjetja je lokalizacija dobave in prodaje. Prodaja in R&D sta za obe lokaciji isti. Nekateri tekmovalci imajo tudi proizvodne zmogljivosti na različnih celinah, vendar v zadnjem času tudi kitajski tekmeči odpirajo proizvodne obrate v Evropi, zlasti v Romuniji in Srbiji.

Podjetje ima omejeno kupno moč, saj vedno ne obstajajo alternativni dobavitelji. Če želijo ohraniti kakovost, menjava dobaviteljev ni enostavna. Tu je vsekakor pomemben strateški pristop. V panogi obstaja veliko prodajalcev komponent, vendar visoke vstopne ovire onemogočajo vstop manjšim podjetjem, saj so potrebne visoke investicije ter vlaganja za vstop v ta relativno zasičen trg. Za kritje visoke zagonske investicije potrebujejo relativno visoke proizvodne količine in običajno ta praksa v malih podjetjih ni mogoča. Nadomestni izdelki prihajajo predvsem s spremembo tehnologije motorjev in s pojavom novih izdelkov, ki večinoma kanibalizirajo obstoječe. Podjetje skupaj s kupci razvija nove rešitve. Tudi če ima ekskluzivni razvoj za kupca, ima že na začetku projekta enega ali dva konkurenčna dobavitelja. Prednost podjetja je, da so vstopne ovire za nove konkurente v tej industriji visoke.

Substituti so verjetni in se razvijajo, vendar so stroški in učinkovitost obstoječega izdelka še vedno optimalna izbira za večino. Pomanjkljivost je konkurenca v industriji in ne rastoči trg. Ker je konkurenca elastična, imajo kupci močno pogajalsko moč. Značilnost zrelih trgov je, da če eno podjetje pridobi tržni delež, ga mora drugo podjetje izgubiti. Glavni dejavnik industrije motorjev za sesalnike je cena. Najboljši način, da kupca prevzamejo je, da pritegnejo z nizko ceno, s skupno naložbo v opremo ali s patenti, z raznolikost izdelkov, s plug & play rešitvami.

Uvedba energijske nalepke je v okviru EU na programu motorjev za sesalnike, bistveno spremenila zahtevane moči iz max. 1600 W na 900 W v obdobju od 2014 do 2017. Sedaj lahko več proizvajalcev dobavi zadovoljive kakovosti motorjev, zato se je pritisk na ceno še povečal. Kljub spremembi imajo nekaj novih izdelkov z večjim potencialom rasti, ki prej niso bili zanimivi.

Ključni parametri uspeha so: razpon moči (> 900 W, trgi brez energijske nalepke), nizek hrup, visok izkoristek, cena, teža/velikost, energijska nalepka, življenjska doba, stopnja napak ...

Na sliki 16 lahko vidimo geografsko razporeditev konkurence pred petimi leti, ki je omejena na Azijo, EU in Ameriko. Danes ima Ametek proizvodnjo v Srbiji, BSH je proizvodnjo sesalnikov preselil iz Turčije na Poljsko. Na Kitajskem je nov konkurent Yong Jie.

*Slika 16: Konkurenca na programu motorjev za sesalne enote*



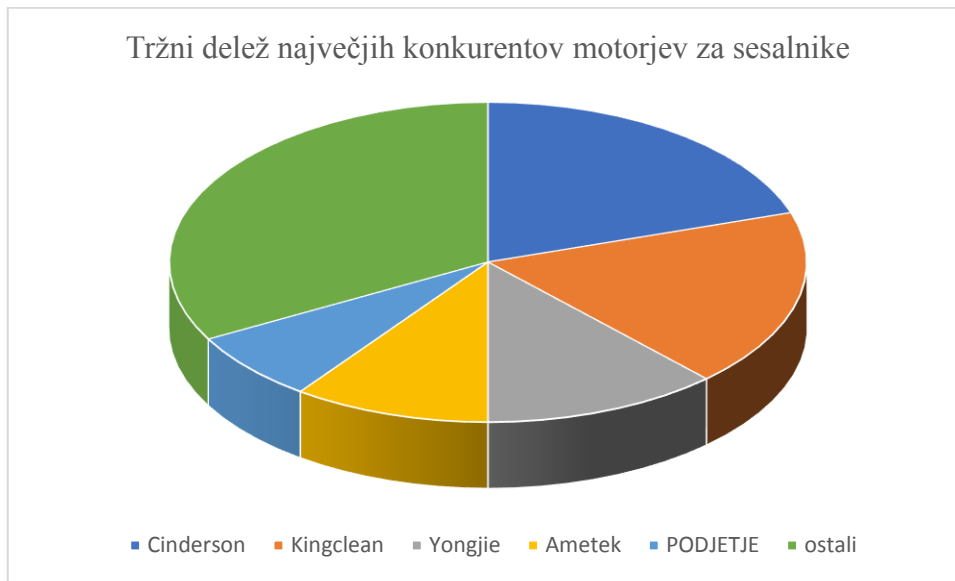
*Vir: Rihtaršič (2013).*

V letu 2019 je praktično že 90 % svetovne proizvodnje motorjev za sesalnike na Kitajskem. Večje spremembe je pričakovati od maja 2019 zaradi uvedbe 25% carin za kitajske izdelke, ki se proizvajajo za ameriški trg. Posledice te odločitve bodo premiki proizvodnje nazaj v EU, Vietnam ali kam drugam. Zaznali so se agresivni odzivi kitajskih proizvajalcev skozi izredno nizke cene, k njihovi večji konkurenčnosti izvoza tudi prispeva padec RMB v primerjavi z USD ali EUR.

Na sliki 17 je ponazorjena ocena tržnega deleža največjih proizvajalcev motorjev za sesalnike na svetu. Ocena Cindersona je 20 %, Kingcleana 18 %, Yongjia 12 %, Ameteka 10 % tržnega deleža. Podjetje, ki ga proučujem, ima 7 % tržni delež, preostali proizvajalci skupaj pa 33 %.



Slika 17: Tržni delež motorjev za sesalnike



Vir: Rihtaršič (2019).

Za pravilno oceno položaja podjetja sledi primerjava ključnih dejavnikov uspeha v primerjavi s konkurenti. Za primerjavo je cena najpomembnejši dejavnik. Nekateri ključni parametri uspeha so združeni. Učinkovitost, hrup, vibracije, življenjska doba, teža in velikost so parametri za R&R, medtem ko sta odmik moči in stopnja napak tehnološka parametra. Podporne službe pomenijo razpoložljivost blaga na različnih celinah, odzivni čas in komunikacija. Negativni ključni dejavnik uspeha je lastna proizvodnja sesalnih aparatov.

V tabeli 4 si lahko ogledamo analizo konkurentov na programu motorjev za sesalnike, ki je bila izdelana v okviru analize privlačnosti panoge. Cena kot najpomembnejši dejavnik ima težo do 5, vsi ostali parametri imajo težo do 3. Kazalnik cene je ocenjen najslabše, z oceno -5, ker podjetje zelo težko konkurira s ceno glede na vse analizirane konkurente. Raziskave in razvoj so ocenjeni z 2, v primerjavi z ostalimi konkurenti je ta ocena najboljša. Isto velja pri kazalniku lastne tehnologije, ki je ocenjen z oceno 3. Podporne službe so ocenjene z 1 in so primerljive s konkurenco. Potencialna konkurenca je primerljiva s konkurentoma A in C. Konkurent C je sposoben zagotoviti najnižjo ceno, vendar je njihova tehnologija slaba. Največja pomanjkljivost konkurenta B je njihova lastna proizvodnja sesalnih aparatov. Nekateri kupci so to opustili, vendar se trudijo, da to nevtralizirajo z vzpostavitvijo proizvodnje v Evropi. Konkurent A v zadnjem času seli proizvodnjo v države z nižjimi stroški. Zdi se, da je cena (stroški) za podjetje največja ovira. Letos lahko pričakujejo bistvene spremembe na trgu EU, ki je njihov prevladujoči trg.

Tabela 4: Analiza konkurentov

	PODJETJE										KONKURENT A											
Teža kazalnika	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Cena	-5											-4										
R&D								2										1				
Tehnologija									3										2			
Podporne službe							1											1				
Potencialna konkurenca									3												3	
Vsota	4										3											
	KONKURENT B										KONKURENT C											
Teža kazalnika	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Cena										4												5
R&D							1											1				
Tehnologija								2								-1						
Podporne službe						0											0					
Potencialna konkurenca			-3																	2		
Vsota	4										7											

Vir: Rihtaršič (2018).

Analiza vsebuje dva največja zahodna in dva največja vzhodna proizvajalca motorjev za sesalne enote.

### 2.5.2 Analiza privlačnosti panoge v avtomobilski industriji

Na avtomobilskem programu opazovanega podjetja so se prve električne črpalke pričele v serijski proizvodnji po letu 2012. Glede na to, da je povprečna življenjska doba produktov v avtomobilski industriji sedem let, se sedaj nahajajo v proizvodnji druga generacija teh črpalk. Druga generacija pomeni priložnost za nove proizvajalce električnih črpalk in na drugi strani nevarnost ohranitve tržnega deleža pri obstoječih proizvajalcih električnih črpalk. Kot navadno so cilji nove generacije izdelka naslednji:

- nižja cena,
- nižja teža,
- boljši izkoristek.

Avtomobilski program je v podjetju posledica diverzifikacije. V zadnjih desetih letih so intenzivno zmanjševali tveganje zaradi odvisnosti od programa sesalnih enot. Z novim programom so pričeli leta 2003, velikoserijska proizvodnja se je začela leta 2007. Danes lahko ugotovimo, da so v teh letih s štirimi večjimi kupci prišli do nivoja strateškega dobavitelja. Ta pozicija jim omogoča, da so v izboru potencialnih dobaviteljev v določeni prednosti pred konkurenco. Za to pozicijo pa se morajo stalno boriti, ker imajo kupci tudi na tem programu že na začetku projekta enega ali dva alternativna dobavitelja.

Na začetku so s pozicioniranjem na trgu imeli kar precej težav. Izdelki, s katerimi so vstopili na trg avtomobilske industrije, so bili po aplikacijah zelo različni. Dolgo časa so svoje prilagoditve iskali brez posebne selekcije in specializacije. Kmalu so ugotovili, da ta pristop dolgoročno ne bo vzdržan. Nekaj let so potrebovali, da so ugotovili, kje so njihove konkurenčne prednosti in kje so s svojimi tehnološkimi rešitvami lahko zanimivi za kupce.

Situacija povpraševanj in pridobljenih projektov v zadnjih letih jim je pokazala jasnejšo tržno usmeritev na področju črpalk. V osnovi gre za elektromotorje nižjih moči (od 50 W do 10 kW). Ti elektromotorji se uporabljajo v različnih aplikacijah. V zadnjem času največ povpraševanj prihaja iz segmenta električnih vodnih in oljnih črpalk. Tu gre za elektromotorje od 50 W do 350 W. Prej je takšne črpalke vedno gnal jermen pogonskega agregata. V zadnjih letih se količine na tem trgu povečujejo, vedno večja pa je tudi konkurenca. Za primer lahko navedemo benchmarking primerjavo njihovega kupca. Ta pravi, da je pred petimi leti na trgu električnih vodnih črpalk konkuriralo cca. 5 podjetij. Danes je teh konkurentov že 15. Upoštevajoč dejstvo, da se analizirano podjetje v dobaviteljski verigi nahaja mesto pod našim kupcem, lahko ugotovimo, da je konkurenca na t. i. Tier 2 nivoju še veliko številnejša. Za te ugotovitve so seveda zaslužne tržne dejavnosti v obliki nastopov in obiskov na sejnih, konferenc in razgovorov s kupci.

V avtomobilski industriji so trenutno priča intenzivnim spremembam, ki so posledica globalnega segrevanja: delegiraje globalnih in evropskih zahtev po nižjih izpustih, zahteve avtomobilskih proizvajalcev po nižji teži itd. Najaktualnejša alternativa vozilom na tekoča goriva je elektrika. Lahko gre za elektrifikacijo vozil na tekoča goriva, pri kateri elektromotorji opravljajo pomožne funkcije v avtomobilih. Lahko gre za vozila na električni pogon, pri katerih elektromotorji nadomeščajo vse funkcije premikanja v vozilih, ki jih je prej opravljal motor z notranjim izgorevanjem.

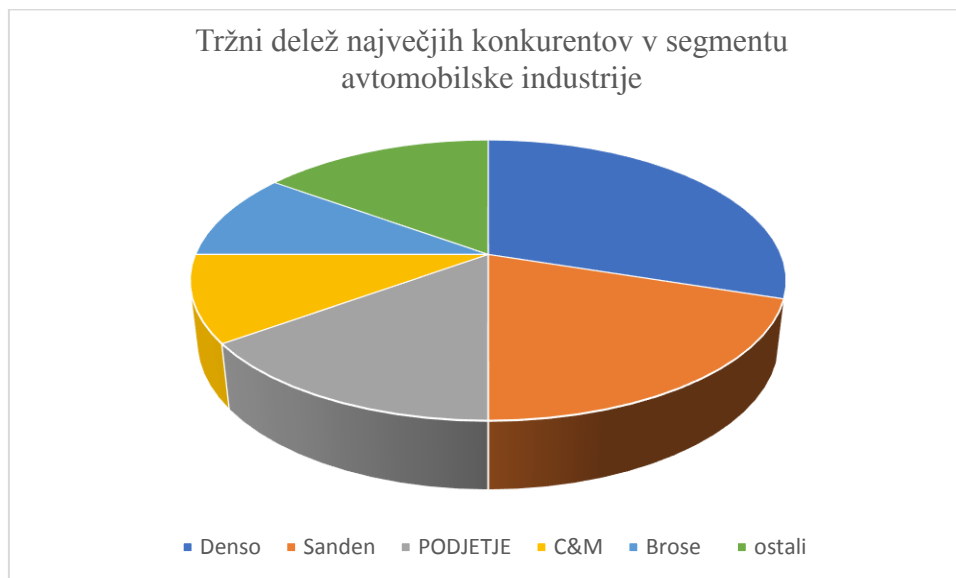
V nadaljevanju bom analizirala konkurenco v panogi. Potencialno konkurenco tudi v avtomobilski industriji z vidika vstopa novih podjetij onemogočajo visoke vstopne ovire, predvsem visok začetni kapital, potreben za zagon podjetja, višje obresti kreditov, ekonomije obsega (večja kot je proizvodnja, manjši so variabilni stroški na enoto in obratno), diferenciacija izdelkov na podlagi blagovne znamke ter inovacij (povzroči neelastičnost krivulje povpraševanja) in visoka tržna koncentracija, ki je ponavadi povezana s počasno rastjo.

Najpomembnejše vstopne ovire v panogi, v kateri podjetje deluje, so v zadnjem času ekonomija obsega, prednosti, ki izhajajo iz krivulje učenja (visokotehnološki proizvodi), in izkušnje. Prednost podjetja so diferencirani izdelki ter močno področje za raziskave in razvoj, kar jim daje veliko konkurenčno prednost. Nevarnost obstoječih konkurentov določajo dejavniki, kot so medsebojna primerjalna prednost konkurentov na podlagi inovacij izdelkov, storitev, procesov in tehnologij, cenovna konkurenčnost, stopnja rasti panoge, obseg fiksnih stroškov ali stroškov zalog, stopnja diferenciacije izdelka ali višine stroškov zamenjave, zrelost izdelkov oz. storitev idr.

Izdelki te panoge so v podjetju trenutno v upadanju, vendar so že razviti novi produkti za nadaljnje generacije izdelkov. Podjetje se srečuje z zelo močno konkurenco na trgu, ki je sicer maloštevilna, vendar močno koncentrirana. Cenovna konkurenčnost v primerjanih podjetjih ni v ospredju. Na tržni delež vpliva tudi bližina proizvodne lokacije kupcem. Podjetje je močno pozicionirano na evropskem trgu, kar je njegova prednost na tem trgu, slabost pa, da za ta program še nima proizvodnje na kitajskem trgu. V zadnjem desetletju se podjetje srečuje z močno cenovno konkurenco s kitajskega trga. Podjetje zapolnjuje vrzel, ker je v nasprotju od večine konkurentov osredotočeno na specifične stranke s specifičnimi zahtevami (Dolenc, 2017).

Na sliki 18 je ponazorjena ocena tržnega deleža največjih konkurentov: Denso 30 % tržni delež, Sanden 20 %, preučevano podjetje 15 %, C&M 10 %, Brose 10 % in ostali proizvajalci 15 % tržni delež.

*Slika 18: Tržni delež v segmentu avtomobilske industrije na svetovnem trgu*



*Vir: Kavčič (2019).*

Analiza konkurentov za avtomobilski program, ki je bila izdelana na podlagi analize privlačnosti panoge, kaže, da je konkurent A globalno prisoten. Svoje obrate ima po vseh kontinentih. To pomeni, da ima pri kupcih podjetje boljše priložnosti, saj vsi kupci težijo k znižanju števila dobaviteljev in lokalizaciji dobaviteljske verige v bližini svojih obratov. Konkurent A je po številu zaposlenih stokrat večji od analiziranega podjetja. Velikokrat pa takšna velikost pomeni tudi določeno togost pri nekaterih spremembah. Podjetje je manjše in fleksibilnejše, kar je kupcem velikokrat lahko tudi odločujoče pomembno. Tržni delež konkurenta A na področju električnih črpalk je 30%.

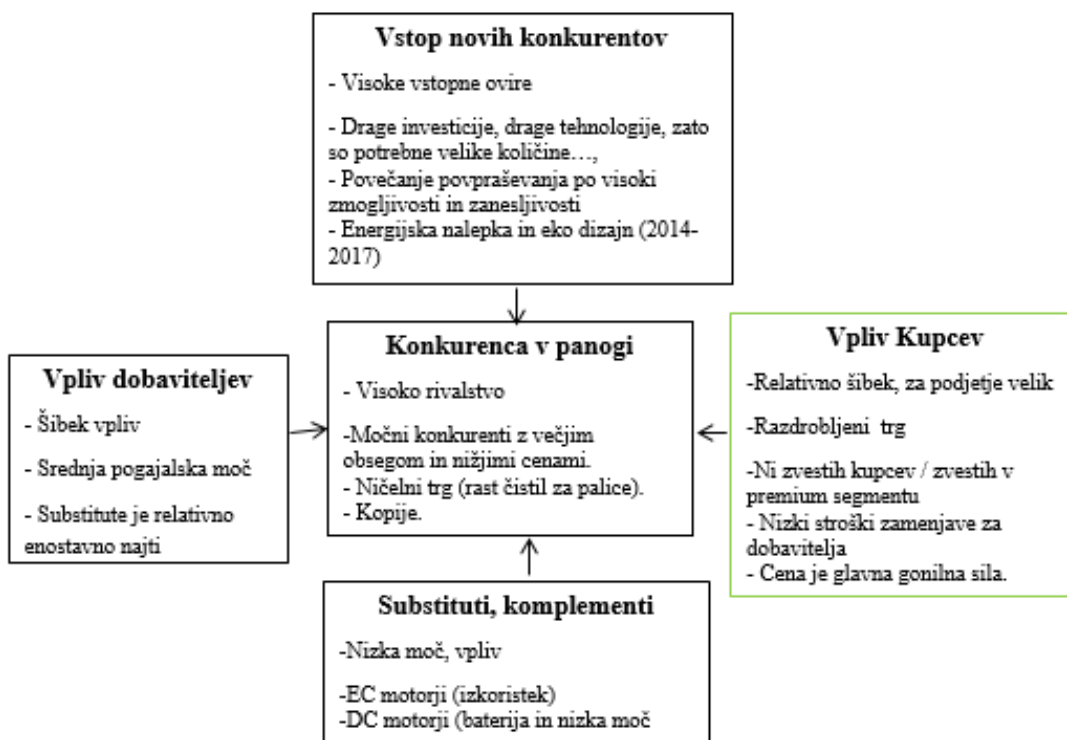
Konkurent B je podjetju precej podoben in ima enak ciljni trg. Prednost analiziranega podjetja je še vedno višja tehnološka integriranost in dolgoletne izkušnje na področju

elektromotorjev. Za proizvodnjo elektromotorjev se potrebuje zelo malo eksternih storitev, kar jim omogoča večjo cenovno učinkovitost in fleksibilnost. Vendar je konkurent B globalneje usmerjen. Neširjenje na globalno raven je za podjetje slabost. Neprisotnost na določenih kontinentih jim močno znižuje možnosti pri pridobivanju novih poslov. Tržni delež konkurenta B na področju električnih črpalk je 20%.

Konkurent C je kitajski konkurent, omenjen zato, ker je zanimiv po stroških dela, režiji in ostalih stroških. Od analiziranega podjetja ni nič konkurenčnejši. Konkurenčen je pri določenih materialih. Tudi za evropsko proizvodnjo podjetje kupuje določene materiale na Kitajskem. Problem je v tem, da kitajsko podjetje materiale na Kitajskem dobi precej ceneje kot evropsko podjetje. Tu je v ozadju politika cen kitajskih dobaviteljev, proti kateri evropska podjetja nimajo moči. Na srečo evropski kupci v EU še vedno, poleg sprejemljive cene, dajejo ogromen poudarek na visoko kakovost. Tržni delež konkurenta C na področju električnih črpalk je 10% (Dolenc, 2017).

V preteklih analizah zadovoljstva kupcev se je pokazalo, da je podjetje zelo usmerjeno h kupcem, manj h konkurentom. Predlagam, da je preučevanje konkurence v prihodnosti za podjetje ena pomembnejših nalog. Analiza petih Porterjevih silnic na sliki 19 prikazuje, da v teh dveh panogah v tem trenutku konkurenca ni privlačna zaradi visokega rivalstva konkurence, visokih vstopnih ovir in visoke pogajalske moči kupcev.

Slika 19: Pet Porterjevih silnic programa sesalnih enot in avtomobilske industrije



Prirejeno po Rihtaršič (2019).

V tabeli 5 si lahko ogledamo oceno privlačnosti panoge. Ocenjujem, da ima v okolju, v katerem podjetje deluje, konkurenca zelo visok vpliv, s tem je privlačnost panoge zelo nizka. Vstopne ovire so zelo visoke zaradi visokih začetnih investicij, zato je privlačnost panoge za podjetje zelo visoka. Vpliv dobaviteljev je nizek, zato je privlačnost panoge visoka. Nevarnost substitutov je visoka, zato je privlačnost panoge nizka. Vpliv kupcev je zelo visok, zato je privlačnost panoge nizka. V prilogi 4 se nahaja konkurenčna analiza treh slovenskih podjetij.

*Tabela 5: Povzetek dejavnikov privlačnosti panoge*

Privlačnost panoge	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka	Ocena privlačnosti panoge
Konkurenca v panogi	x					1
Vstopne ovire					x	5
Vpliv dobaviteljev				x		4
Substituti, komplementi		x				2
Vpliv kupcev		x				2

*Vir: Lastno delo.*

## 2.6 SWOT-analiza podjetja

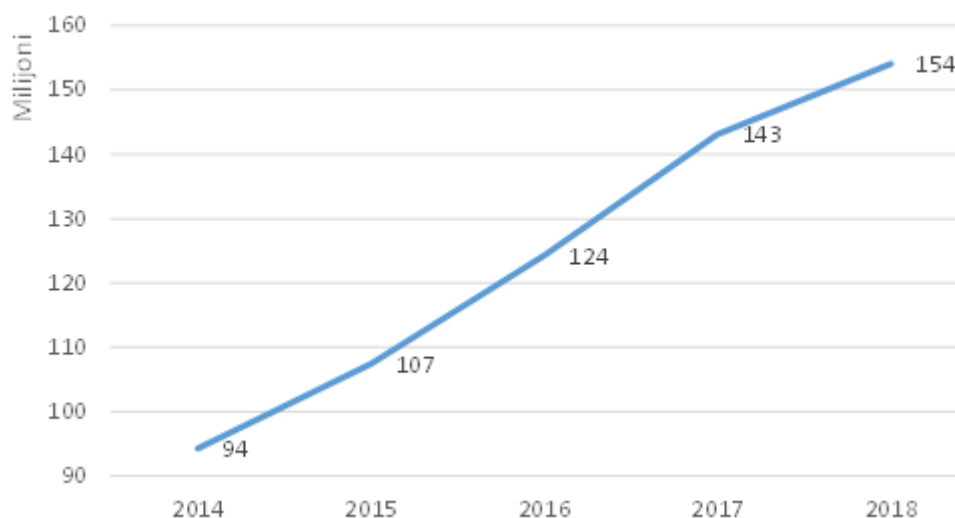
Za celovito oceno podjetja velja analizirati pretekle in sedanje informacije, podatke, s katerimi lahko lažje napovedujemo prihodnost. Z oceno podjetja dobimo temelje za proces strateškega planiranja za celotno podjetje ali za posamezne poslovne enote (Pučko, 2006).

V nadaljevanju sledi celovita ocena podstruktur podjetja, ki bo temelj za postavljanje strateških ciljev in ciljev podstruktur do leta 2031 (glej poglavje 3.2).

### 2.6.1 Prodajna podstruktura

S slike 20 je razvidna konstantna rast podjetja, v letu 2018 je skupina podjetja realizirala 158,7 mio EUR prihodkov od prodaje, od tega je matično podjetje prodalo za 151,7 mio EUR izdelkov iz programov podjetja. Obseg prodaje so v letu 2017 povečali za 14,7 %, v letu 2018 pa za 7,9 % glede na predhodno leto.

Slika 20: Gibanje obsega prodaje po letih



Vir: Tišek (2019).

Iz realizacije prodaje po trgih je razvidno, da je Evropa po prodaji še vedno najmočnejša za podjetje, sledijo Kitajska, Kanada in druge (glej tabelo 6).

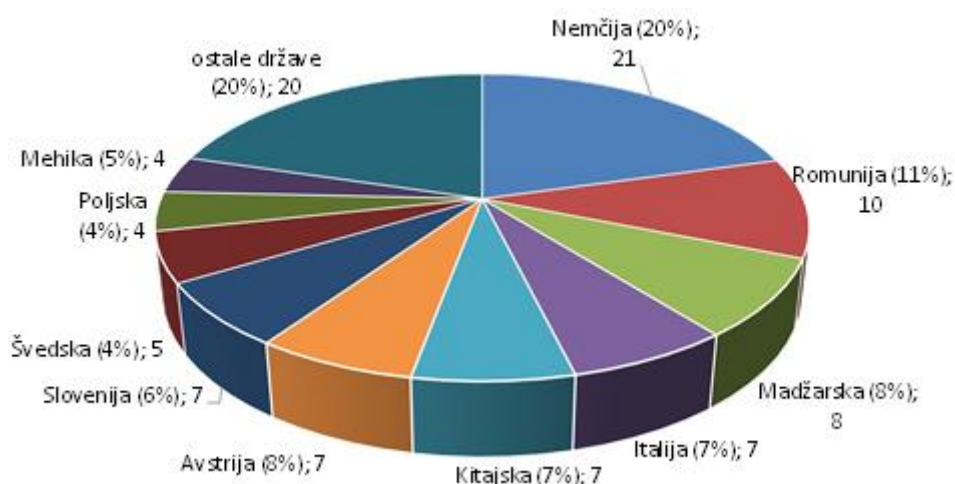
Tabela 6: Realizacija prodaje po trgih

kontinent	R 2018	R 2017	P 2018	Ineks R18/P18	Ineks R18/R17
Evropa	125.834.653,36	116.888.963,62	122.348.409,31	102,8	107,7
Kitajska	11.411.131,49	10.053.009,28	8.353.809,31	136,6	113,5
ZDA; Kanada	12.227.441,23	12.349.085,35	10.438.908,33	117,1	99,0
drugo	4.561.218,27	3.789.541,62	3.286.651,60	138,8	120,4

Vir: Čemažar in drugi (2018).

Na sliki 21 je prikazano, da so v letu 2018 povečali prodajo na evropskih trgih v Romuniji, na Madžarskem, v Italiji, na Švedskem in Poljskem. Nemčija z deležem v prihodkih od prodaje 21,1 % ostaja njihov najpomembnejši trg. Vrednost prodaje v to državo je znašala 30,4 mio EUR. Sledita ji Romunija z 10,6 % in Madžarska z 8,4 %. Ocenjen tržni delež podjetja na programu sesalnih enot v Evropi ostaja 65%. V letu 2018 je bil njihov največji tuji kupec iz programa avtomobilske industrije, na domačem trgu pa iz programa sesalnih enot.

Slika 21: Struktura prodaje v letu 2018 po državah (76 držav)

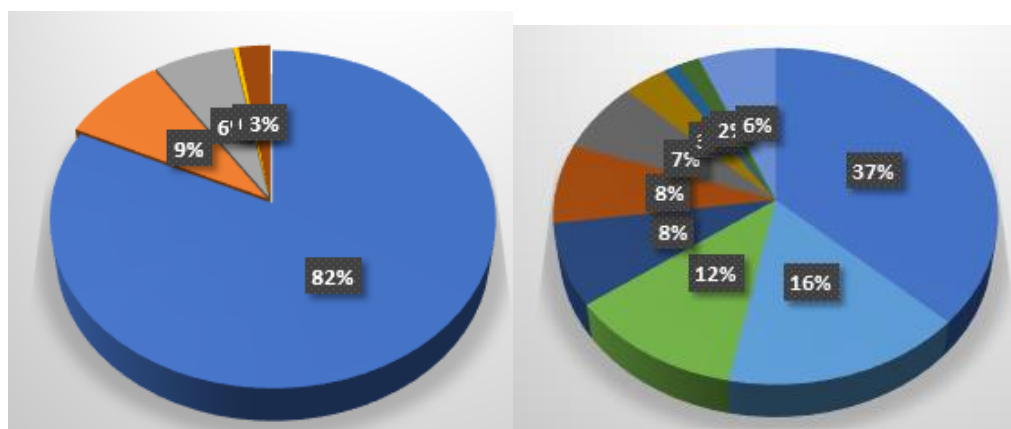


Vir: Čemažar in drugi (2018).

Iz SWOT-analize lahko ugotovimo, da je ena od nevarnosti podjetja velika odvisnost od nemškega trga. V konjunkturi se v strukturi podjetja krepi avtomobilski program v nemški industriji. Prav tako je odvisnost od nemškega trga na programu sesalnih enot še vedno velika. Čeprav se odstotek odvisnosti od nemškega trga z leti manjša, imajo še vedno velik delež kupcev iz Nemčije.

Na sliki 22 vidimo, da je podjetje s strategijo diverzifikacije v zadnjih 15 letih občutno zmanjšalo delež osnovnega programa motorjev za sesalne enote, in sicer z 82 % na 37 %. Na sliki desno lahko vidimo, da se je portfelj z leti razširil na veliko različnih programov in s tem znižal poslovno tveganje. Trenutni delujoči programi so elektrokomutirani motorji (APEC), elektrokomutirani sistemi (ECS), laboratorijski sistemi (LS), E-kolo, sesalne enote (SE+EC SE), orodjarna, komponente (KO), DC, motorji (MO).

Slika 22: Portfelj struktura prodaje v letih 2003 in 2018



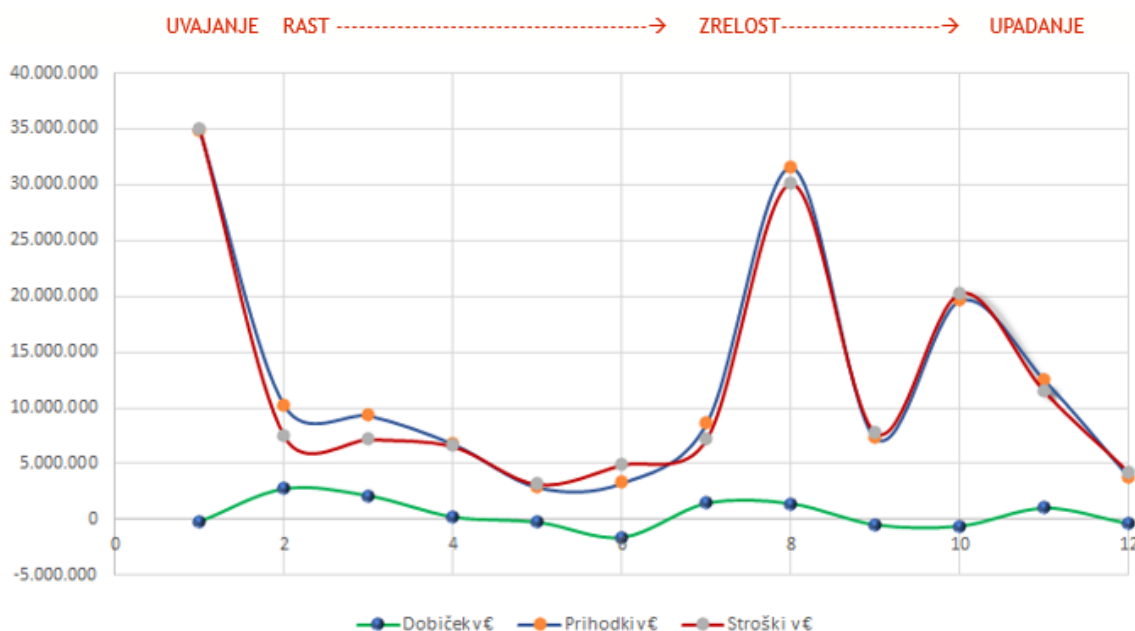
Vir: Čemažar in drugi (2018).



Struktura programov kaže, da je v podjetju še vedno največji program sesalnih enot, sledi program avtomobilske industrije in komponent. Vrednost celotne proizvodnje je bila v letu 2018 za 6 % večja od predhodnega leta. Za realizacijo proizvodnje so potrebovali 924.000 ur, kar je za 4,6 % več kot v letu 2017. Izkoristek delovnega časa (v nadaljevanju IDCČ) je bil v primerjavi s predhodnim letom enak, vendar precej slabši od planiranega.

Na sliki 23 je prikazan življenjski cikel programov, iz katerega vidimo, da je osnovni program motorjev za sesalne enote v fazi zrelosti, avtomobilski program z obstoječimi produkti v fazi upadanja, vendar z razvojem novih produktov prehaja v fazo rasti, ostali programi so v fazi rasti oziroma v smeri zrelosti. Program, ki ga je podjetje v letu 2019 že opustilo, je bil v fazi upadanja.

Slika 23: Stopnja v življenjskem ciklu programov



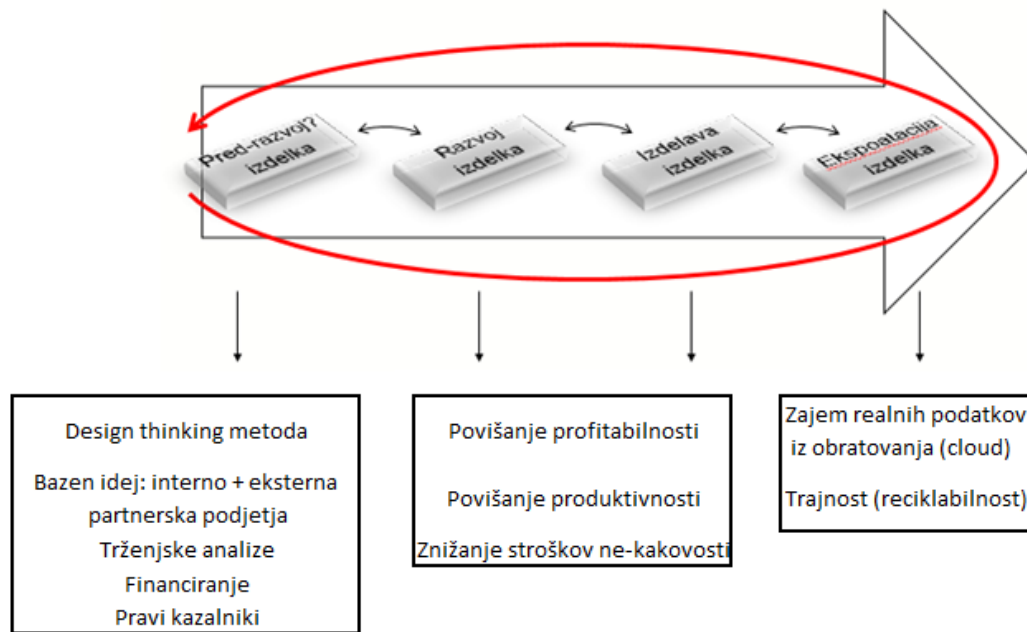
Vir: Lastno delo.

## 2.6.2 Razvojna podstruktura

Leto 2018 je bilo intenzivno na področju investicij, največji delež stroškov so predstavljali oprema in orodja in so znašali nad 14 mio EUR. Stroški razreda 4 (R4) so presegli planirano mejo. Zaznati je bilo trend upadanja naročil in tudi novi programi niso dosegali napovedanih količin. To se je odrazilo v nižanju deleža prodanih izdelkov, mlajših od enega leta, ki je padlo pod predvidenih 10 %, medtem ko je delež prodanih izdelkov, mlajših od treh let, ostal na ravni iz preteklih let. Leto 2018 je bilo zahtevno tudi s stališča pomanjkanja surovin in proizvodnih kapacitet.

Na sliki 24 lahko vidimo, da razvoj novih izdelkov poteka po vnaprej definiranih fazah. Povprečni čas projekta, ko se razvija popolnoma nov izdelek in proces v podjetju, do starta redne proizvodnje v povprečju traja tri leta. Pred vpeljavo projektnega managementa v podjetju oziroma pred desetimi leti je bilo to obdobje pet let. Po prevzemu izdelka in procesa v redno proizvodnjo sledi redna proizvodnja z različnim življenjskim ciklom od štirih do desetih let.

Slika 24: Življenjski cikel izdelka



Vir: Rihtaršič (2019).

Razvojne aktivnosti so tekle skozi vse leto na vseh stebrih programov znotraj podjetja. Vzporedno z novimi razvoji v letu 2019 nadaljujejo začete aktivnosti za povečanje proizvodnih kapacitet na družini motorjev. Na avtomobilskem programu je potekal razvoj ter industrializacija novih projektov. Osvojeni sta bili tehnologija dvokomponentno (v nadaljevanju 2K) brizgavanje rotorja in brizgavanje navitih statorjev, ki zagotavljata tesnost v vodi. Za zagotavljanje tehnične čistosti so v letu 2018 kupili opremo za njen stalni nadzor, ki je pričela z delovanjem začetek leta 2019.

Zaradi tveganj nedobav, slabše kakovosti ter porasta cen komponent so vzorčili in potrdili številne alternativne komponente ter surovine. Konec leta 2018 je bila s strani evropskega sodišča razveljavljena energijska nalepka za sesalnike, ker naj ne bi odražala dejanskih razmer pri sesanju. Omejitev največje električne moči je ostala na 900 W, zato pričakujejo premik po moči proti tej vrednosti.

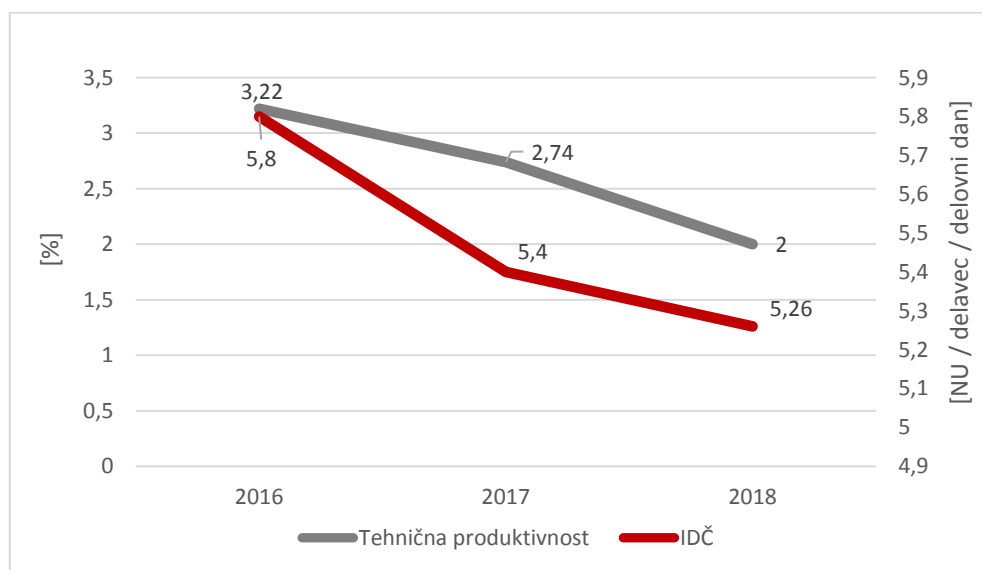
V letu 2018 je bila zaključena soinvesticija v tridimenzionalni (v nadaljevanju 3D) tiskalnik za kovine, ki je nameščen na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani. Za prototipne potrebe in izdelavo manjših serij je bil dobavljen tudi navijalni stroj za navijanje z iglo. Za natančnejše

ter ažurno spremljanje projektov so v letu 2018 tekle aktivnosti nadgradnje programske opreme (SAP), ki bo beležila stroške, prihodke, oceno donosnosti in časovni potek projektov. Z uporabo te aplikacije so pričeli začetek leta 2019.

### 2.6.3 Tehnološka podstruktura

S slike 25 je razviden letni trend padanja IDČ in tehnične produktivnosti. V ciljnih podstruktur do 2031 v poglavju 3.2 sta to dva ključna cilja, na katera bo podjetje moralo dati poudarek v prihodnosti.

Slika 25: Tehnična produktivnost in IDČ



Vir: Čemažar in drugi (2018).

### 2.6.4 Finančno-računovodska podstruktura

Finančno-računovodska podstruktura preučuje, analizira, spremlja in prikazuje poslovanje. Pri analizi in opravljanju nalog s področja financ in računovodstva sodelujejo z ostalimi področji in poslovnimi enotami v podjetju. Bistvene naloge, ki jih podstruktura pokriva, so ugotavljanje in obvladovanje stroškov. V nadaljevanju bodo predstavljeni podatki, pridobljeni iz Letnih poročil podjetja, Ajpesa in GVIN-podatkovne zbirke letnih poročil.

Prihodki v letu 2018 so bili za 7,85 % večji kot v letu 2017. Poslovni odhodki so v letu znašali 145.773.506 EUR, od tega je bilo stroškov blaga in materiala 82.862.643 EUR, v strukturi 54,61 %, kar je več kot so načrtovali (plan 52,09 %) in več kot v letu 2017, ko je bil delež materiala 52,37 %. Dodana vrednost na zaposlenega je znašala 40.858 EUR in je manjša od plana (42.000 EUR) in manjša kot v letu 2017 (45.527 EUR). Poslabšali so se kazalniki donosnosti, gospodarnosti, profitne stopnje, ki so se prepolovili glede na preteklo leto. Poslabšali so se kazalniki likvidnosti ter obračanja posameznih sredstev. Kazalnik

obračanja vseh sredstev se je iz najboljšega v letu 2015, ko je znašal 1,72, zmanjšal v letu 2017 na 1,45 in v letu 2018 še dodatno na 1,36. Na opisane negativne trende mora biti podjetje v prihodnosti izredno pozorno.

EBITDA je bistveni kazalnik bank za preverjanje finančnega zdravja družb in je znašal 15 mio EUR. V letu 2017 je bil za 20 % višji; po planu pa naj bi znašal 15,5 mio EUR. Dolgoročni in kratkoročni dolg je bil v letu 2018 skupaj 29,3 mio EUR, leto prej 22 mio EUR. Kazalnik dolg/EBITDA kaže dobro finančno sliko podjetja (glej sliko 11).

Bilanca stanja izkazuje povečanje premoženja za 13,0 %, medtem ko se je promet povečal za 7,85 %. Med dolgoročnimi sredstvi so se največ povečala opredmetena osnovna sredstva za 14,1 %. Med kratkoročnimi sredstvi večjo rast beležijo na zalogah. V primerjavi z 31. 12. 2017 so se povečale za 2,6 mio EUR. Terjatve so se povečale za 2,9 mio EUR. Med viri sredstev se je finančna zadolženost povečala za 32,2 %. V strukturi pa se je zadolženost povečala z 21,8 % na 25,4 %. Delež kapitala je v strukturi virov padel s 50,8% konec leta 2017 na 48,4 %. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja so se v strukturi zmanjšale za 1,7 %. Ugotovimo lahko, da se vsi trendi v bilanci stanja slabšajo.

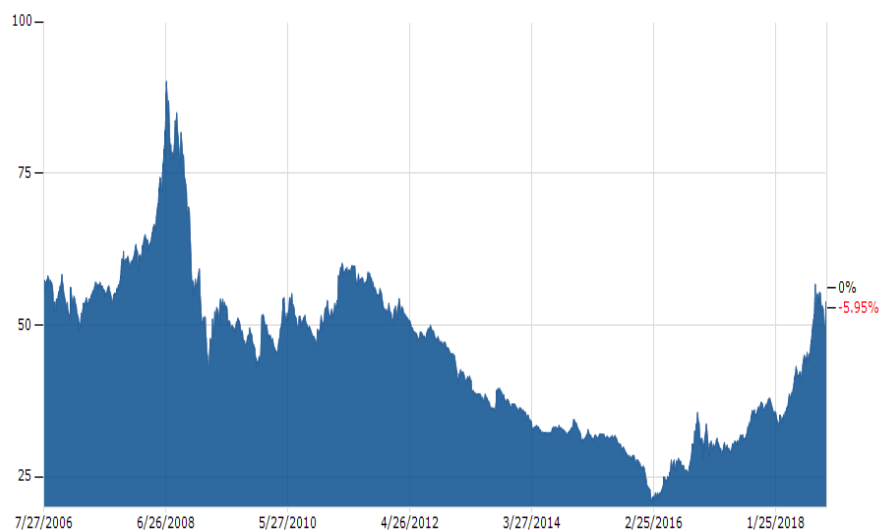
V letu 2018 so investicije v opredmetena osnovna sredstva in v neopredmetena dolgoročna sredstva znašale (knjigovodski podatki) 13,3 mio EUR, medtem ko je bil plan investicij 12,67 mio EUR (Letno poročilo, 2018).

#### 2.6.5 Nabavna podstruktura

Vloga nabavne podstrukture je nabava cenejših komponent za izdelke, znižanje cen izdelavnega materiala, znižanje dobavnih rokov, znižanje plačilnih rokov, znižanje zalog repromateriala, čim manj reklamacij, redna presoja dobaviteljev.

Na nivo cen močno vplivajo cene energentov in vhodnih surovin. Cene električne energije se na borzi določa posredno. Slika 26 kaže trend gibanja cen energentov v zadnjih 12 letih. Od 2011 do 2016 je bil trend padanja cen, od leta 2016 naprej cene energentov rastejo. Za podjetje so najpomembnejši; za električno energijo, pri kateri je trend od leta 2016 v poviševanju, bo potrebno skrbno izbirati zakupe v pravem trenutku.

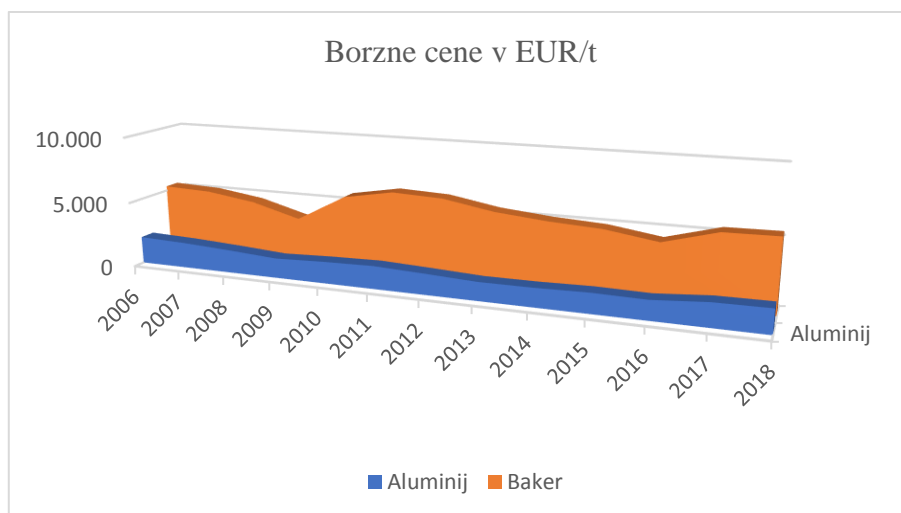
Slika 26: Gibanje cen energentov



Vir: Eex strom phelix baseload-elektrika (2018).

Slika 27 kaže, da je pri bakru precej fluktuacije, trenutno je nekje v višini ravni zadnjih 5 let. Pri aluminiju je prav tako prisotna fluktuacija, a je viden trend rahlega zviševanja cen.

Slika 27: Gibanje cen aluminija in bakra



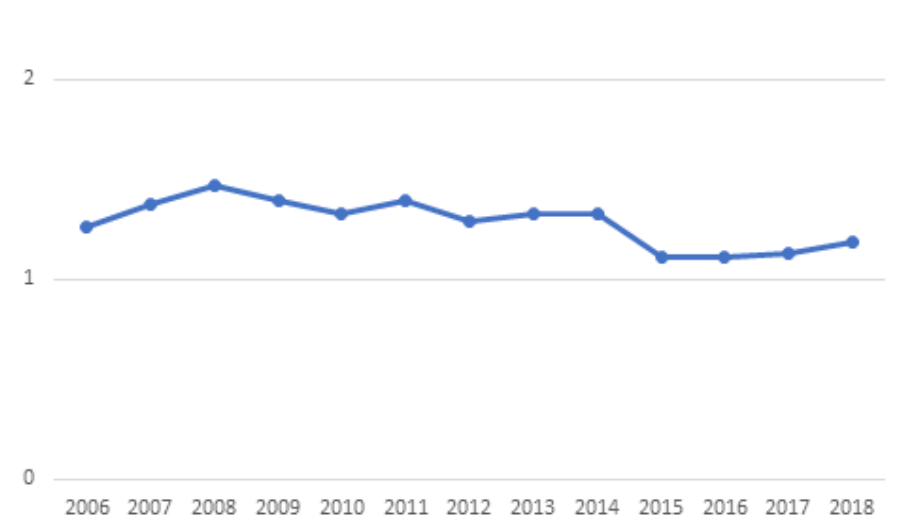
Vir: Čemažar in drugi (2018).

Za cene borznih surovin, bakra in aluminija ter magnetnih materialov iz redkih zemelj velja visoka nestabilnost. Ocena je, da bi te cene ob napovedi okrevanja svetovnega gospodarstva zaradi špekulacij lahko hitro narasle. V podjetju gibanje cen borznih surovin bakra in aluminija dnevno spremljajo in se na podlagi sprememb odločajo za zakupe. Z večino kupcev imajo dogovorjeno formulo, ki nad določeno borzno ceno omogoča prenos te v ceno

njihovih izdelkov. Povprečna cena na tono bakra je v letu 2018 zaradi gospodarske rasti narasla za 25,9 %.

S slike 28 je razvidno, da imajo valutna razmerja pri nabavah surovin ali komponent močan vpliv. Gibanje tečaja EUR/USD je v letu 2018 negativno vplivalo na cene uvoženih materialov, prav tako padec ali rast cen redkih kovin, ki so sestavni del materialov, ki jih podjetje kupuje in vgrajuje v izdelke. Pretežni del uvaža s Kitajske.

*Slika 28: Valutno razmerje EUR/USD*



*Vir: Čemažar in drugi (2018).*

Poslovanje podjetja je v 90,3 % vezano na poslovanje s tujino. Valutno tveganje lahko vpliva tako na spremembo vrednosti prihodnjih denarnih tokov kot tudi na bilančne postavke. Na nihanja tečaja dolarja je podjetje občutljivo pri nabavi, saj so nekatere surovine vezane na ameriški dolar (USD). Gibanje dolarja je bilo v letu 2018 nestabilno. V začetku leta je EUR nekoliko narasel in v februarju dosegel najvišjo vrednost, potem se je začel trend padanja vrednosti EUR. Na letni ravni proti dolarju je zabeležil 5,1% padec. Konec leta 2018 so negativne tečajne razlike za 8.800 EUR presegale pozitivne tečajne razlike, kar je negativno vplivalo na poslovni izid.

Na tem področju ocenjujem, da so ključni kvalitetne pogodbe, usklajeni dobavni in plačilni roki ter dogovorjene ažurne materialne in valutne spremembe v relaciji dobavitelji—podjetje in v relaciji podjetje—kupci. S tem se podjetje lahko izogne večjim izgubam s tega naslova.

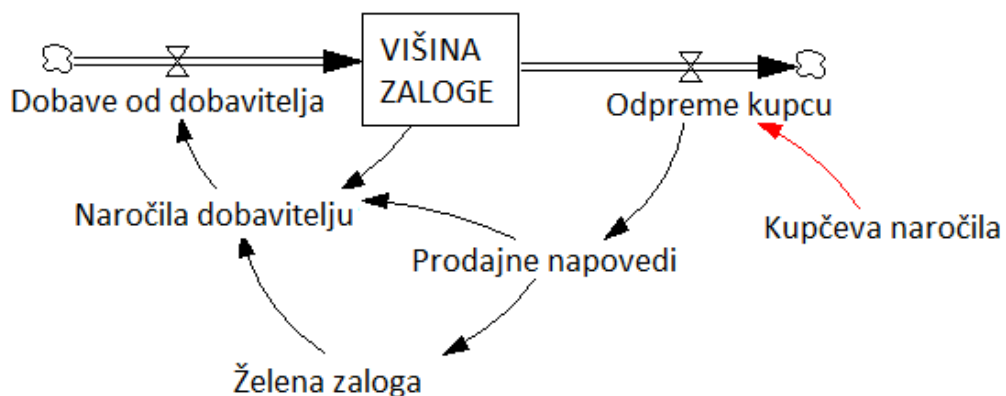
#### 2.6.6 Logistična podstruktura

Naloga logistične podstrukture je optimizacija oskrbovalnih procesov, sinhronizacija aktivnosti, realizacija naročil, informacijska in časovna pravilnost planiranja, lansiranja, poročanja ter knjiženja delovnih nalogov. Zagotavljanje optimalnega planiranja proizvodnje,

optimizacija materialnih tokov, pakiranja, sledenja, skladiščenja, transportiranja, oskrbovanja in odpremljanja z linij, skladiščenja, odpreme in transporta h kupcu so tudi naloge logistične podstrukture.

Na sliki 29 vidimo, kako na desni strani prihajajo kupčeva naročila in praznijo zalogo z nekim zamikom (čas dobave kupcu). Naročila dobavitelju se oblikujejo na podlagi prodajnih napovedi z upoštevanjem razlike med želeno in trenutno zalogo. Z nekim zamikom (dobavni čas) prispejo dobave od dobavitelja. Želena zaloga je izražena iz deleža prodajne napovedi (npr. 0,2 do 3x).

Slika 29: Oskrbovalna veriga podjetja



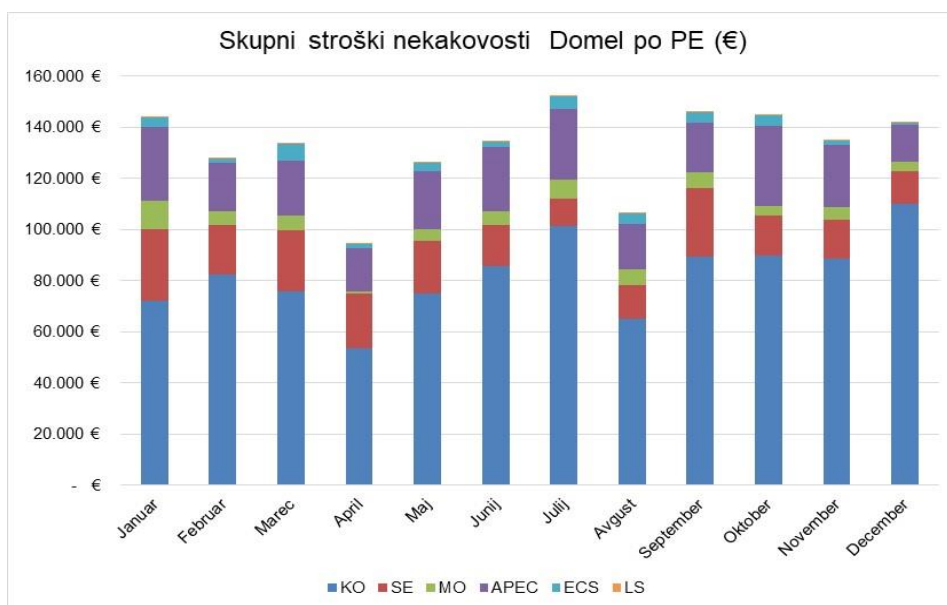
Vir: Čemažar in drugi (2018).

#### 2.6.7 Podstruktura obvladovanja kakovosti

Anand (1999) navaja deset najpomembnejših zadolžitev kakovosti, in sicer: planiranje kakovosti; informiranje o napredovanju kakovosti; organizacijo in izvajanje izobraževanja s področja kontrole kakovosti; razvoj dobaviteljev; razvoj aktivnosti kontrole kakovosti zunanjih izvajalcev; izvajanje presoje sistema kakovosti; razvijanje odnosov s kupci in dobavitelji; analizo napak in izvajanje korektivnih aktivnosti; vzdrževanje informacijskega sistema kakovosti in izboljševanje nadzora kakovosti.

S slike 30 je razvidno, da stroški nekakovosti v podjetju rastejo tri leta zapored in presegajo planirane vrednosti. Zaradi večanja deleža avtomobilskega programa, v katerem so zahteve po kakovosti najvišje in tudi vsebinsko najkompleksnejše, se je plan postavil ambiciozno. Skoraj neobvladljiva rast, predvsem na področju komponent, je prinesla zelo visoke stroške nekakovosti.

Slika 30: Stroški nekakovosti po PE



Vir: Čemažar in drugi (2018).

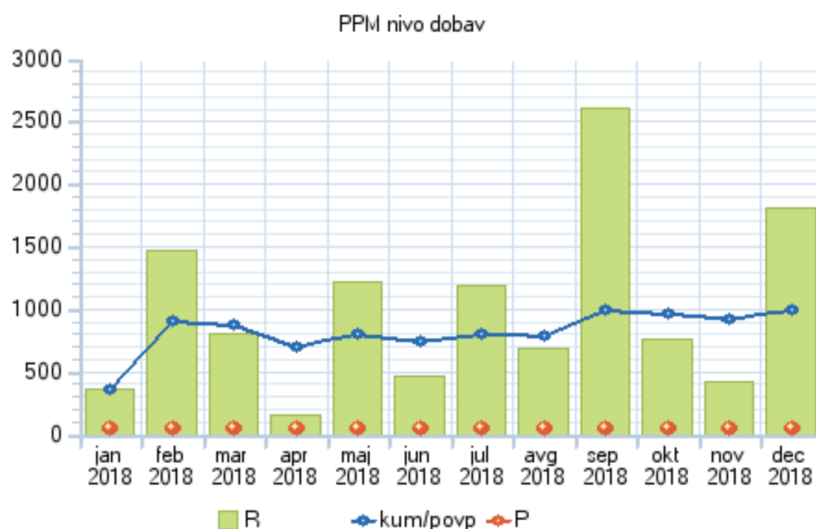
Povprečni mesečni stroški nekakovosti so bili v letu 2018 nad 130.000 EUR, od tega več kot 60 % v obratu komponent. Največji delež predstavljajo veliki projekti (poškodovan, slabo zalit paket ...). V letu 2018 je bil ukrep za izboljšanje striktnost izdelava študij izvedljivosti v zgodnjih fazah projektov. Po mojem mnenju bi bil potreben popolnoma nov pristop k zavedanju pomena kakovosti vseh zaposlenih v podjetju in njihovih dobaviteljev.

Zaradi prehoda na novi standard za avtomobilsko industrijo (IATF 16949) so se zahteve na presojah povečale, večji pomen so pridobile dodatne zahteve kupcev, na katere do zdaj v podjetju v večini projektov niso bili pozorni (CSR). Novost je zahteva po samopresojah po CQI-priročnikih za posebne procese zalivanja ... Poudarek je po novem tudi na zahtevi za definiranje procedure NTF (No trouble found). Podjetje mora pri analizi reklamacije poustvariti težave, ki jih ima kupec. Ta procedura je del vsakega razvojnega projekta.

Na sliki 31 vidimo nivo napak dobaviteljev (v nadaljevanju PPM), ki so na izjemno visoki ravni. 918 PPM v letu 2018 je bilo dodatno poslabšanje v primerjavi s preteklim letom. Večji delež prispevajo dobavitelji elektro in alu pločevine. Število reklamacij do dobaviteljev je bilo v letu 2018 primerljivo s preteklim letom (455), kar pomeni, da večjega napredka k izboljšanju in zniževanju napak ni. Nadgradili so funkcionalnost modula obvladovanja kakovosti, s tem so vsi podatki povezani z reklamacijami do dobaviteljev v SAP-sistemu.



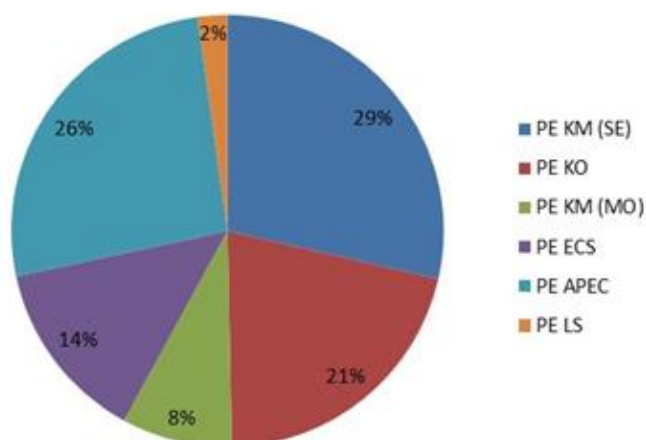
Slika 31: Nivo napak dobaviteljev (PPM)



Vir: Čemažar in drugi (2018).

Na sliki 32 vidimo, da je bilo v letu 2018 367 prijavljenih reklamacij kupcev. V preteklem letu pa jih je bilo 469. Reklamacije so v podjetju vidne v SAP-sistemu.

Slika 32: Reklamacije kupcev po PE v letu 2018



Vir: Čemažar in drugi (2018).

Povzamem lahko, da je na podlagi stalnih sprememb in vedno večjih zahtev kupcev znanje ključni dejavnik, ki ga je potrebno stalno nadgrajevati pri vseh članih timov, pri vodjih projektov, tehničnih in ostalih kadrih podpornih področij.

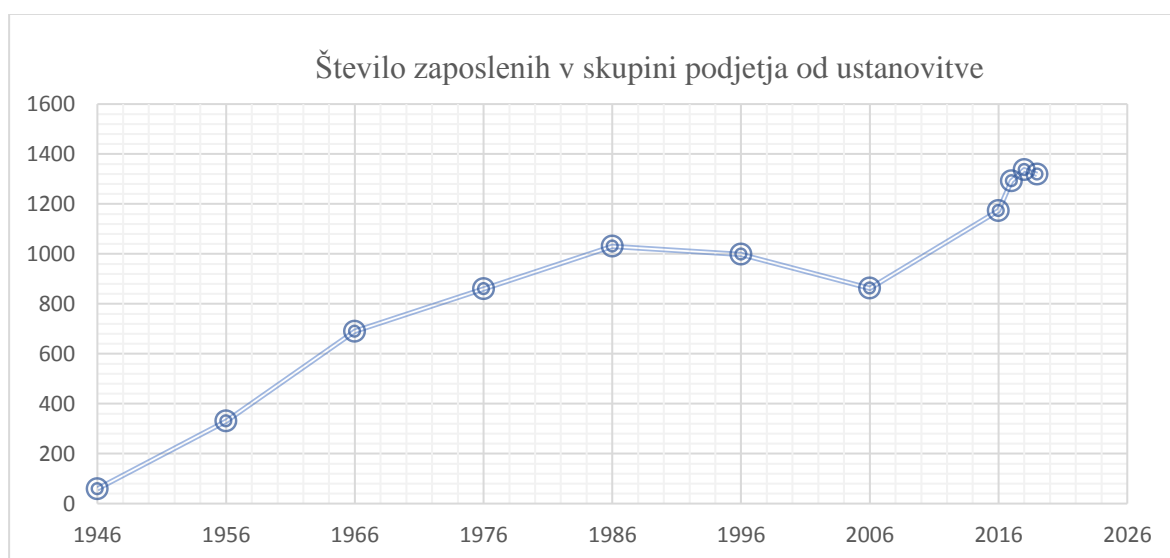
#### 2.6.8 Podstruktura splošnega področja

Konec leta 2018 je bilo v celotni skupini podjetja 1.421 zaposlenih, od tega je bilo v Republiki Sloveniji (RS) 1340 zaposlenih. Plan je bil 1.290, kar predstavlja preseganje za

3,8 %. Število zaposlenih se je v letu 2018 povečalo za 75. Bolniška odsotnost je bila 5,11%, do 30 dni 2,59%, fluktuacija 6,90%. Število nesreč pri delu je bilo 24 oz. 18 na 1.000 zaposlenih. V sistem Sora je bilo vpisanih 745 koristnih predlogov, iz tega naslova so imeli 748.000 EUR prihrankov. Uspešno so bile zaključene recertifikacije in prejem novih certifikatov IATF 16949, ISO 9001 in ISO 14001 (Letno poročilo 2018).

Na sliki 33 lahko vidimo, da je bilo podjetje ustanovljeno po drugi svetovni vojni, leta 1946. Takrat je štelo 59 zaposlenih, po 73-letnem obstoju danes zaposlujejo v skupini podjetja 1301 zaposlenega. Zaposlenost se je v letu 2018 napram 2017 povečala za 9 %.

*Slika 33: Gibanje števila zaposlenih v podjetju od ustanovitve do danes*



*Vir: Izbrano podjetje (2019).*

V zadnjih petih letih se je odstotek bolniških odsotnosti brez porodniških odsotnosti povečal za 2,26 %. Zaposlenost v skupini podjetja se je povečala za 30%, število nesreč na 1000 zaposlenih se je znižalo za 12,5 %, število koristnih predlogov s strani zaposlenih se je povečalo za 7,6 % (Markelj, 2018).

### 2.6.9 Ocena podstruktur podjetja

V tabeli 7 je moja ocena podstruktur podjetja, iz katere je razvidno, da so podstrukture prodaje, razvoja in financ zelo uspešne, nabavno področje in splošno področje je ocenjeno z uspešno. Srednje so uspešna področja tehnologije, posamezne poslovne enote, področje logistike in področje obvladovanja kakovosti.

Tabela 7: Povzetek ocen podstruktur podjetja

Podstruktura	Ocena prispevka k poslovni upešnosti				
	Zelo neuspešno	Neuspešno	Niti uspešno niti neuspešno	Uspešno	Zelo uspešno
Prodajna podstruktura					●
Razvojno-raziskovalna podstruktura					●
Tehnološka podstruktura in poslovne enote			●		
Finančna podstruktura					●
Podstruktura nabave				●	
Podstruktura logistike			●		
Podstruktura obvladovanja kakovosti			●		
Podstruktura splošnega področja				●	

Vir: Lastno delo.

SWOT-analiza je bila izdelana in je predstavljena v tabeli 8, v kateri sem ocenila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Z ustrežno strategijo naj bi podjetje zmanjšalo nevarnosti in izkoristilo priložnosti. Cilj je povečati EBITDO, ROE, dodano vrednost na zaposlenega ...

Tabela 8: Povzetek SWOT-analize

<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relativno nizka zadolženost podjetja.</li> <li>Finančna stabilnost.</li> <li>Lastniška struktura.</li> <li>Razvoj kompetenc s stalno rastjo.</li> <li>Ključne tehnologije + lastna orodjarna.</li> <li>Tehnologija rezanja pločevine in brizganja termoplastov/duroplastov.</li> <li>Visoko avtomatizirana proizvodnja.</li> <li>Dolgoletna tradicija, izkušnje, akumulacija znanja.</li> <li>Dolgoletna partnerstva s kupci.</li> <li>Visoka strokovnost zaposlenih, stalna vlaganja v zaposlene.</li> <li>Blagovna znamka.</li> <li>Razvojne rešitve v koraku s časom.</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Slaba globalna prisotnost na trgu (Slovenija, Kitajska, ZDA).</li> <li>Poslovna kultura držanja rokov.</li> <li>Likvidnostno tveganje.</li> <li>Poslovna kultura držanja dogovorov interno slabša kot za zunanje stranke.</li> <li>Razvoj izdelkov z več dodane vrednosti.</li> <li>Preveliko število materialov.</li> <li>Dobavitelji ne sledijo razvoju podjetja.</li> <li>Obvladovanje sprememb.</li> <li>Kompleksna matrična organizacija velikokrat zamegli občutek odgovornosti pri posamezniku.</li> <li>Preširoka tržna usmerjenost.</li> </ul>
--	---

se nadaljuje

Tabela 8: Povzetek SWOT-analize (nad.)

<p>Razvojni projekti, zaključeni v dogovorjenih rokih.          Lastna tehnologija z avtomatizacijo in digitalizacijo procesov.          Inovacijski potencial.          Sistem stalnih izboljšav.          Pridobitev statusa strateških dobaviteljev pri ključnih kupcih.          Projektni način dela na kompleksnejših projektih.          Zavedanje specifičnosti in odgovornosti zaposlenih v avtomobilskem programu.          Koncentracija proizvodnje in podpornih služb na eni lokaciji.          Podjetje ima dobro pozicijo pri ključnih kupcih.          Zanimiv zaposlovalec za mlade tehnične kadre, ki si želijo novih izzivov.</p>	<p>Previsoki stroški logističnih procesov.          Slab izkoristek delovnega časa.          Slaba tehnična produktivnost.          Prešibko vključevanje SQA pri izbiri dobaviteljev in reševanju reklamacij.          Pridobivanje ponudb od dobaviteljev traja predolgo.          Z avtomobilskim programom se ukvarjata dve različni poslovni enoti.          Prezasedenosti nekaterih strojnih kapacitet.          Previsoki režijski stroški – nekonkurenčnost.          Sledljivost v materialnem poslovanju.          Šibkost v elektronskem poslovanju.          Kadrovska šibkost pri izračunih kalkulacij.          Kadrovska šibkost pri izračunih ekonomike projektov.</p>
<p><b>PRILOŽNOSTI</b>          4. industrijska revolucija.          Produkti z visoko dodano vrednostjo.          Digitalizacija sledljivosti.          Globalno segrevanje v avtomobilski industriji.          Elektrifikacija, E-mobilnost.          Inovativne rešitve za kupce.          Novi trgi.          Nove aplikacije.          Integrirani EC-pogoni.          Zaradi razvoja informacijske tehnologije, možnost robotizacije vsakodnevnih opravil.          EC-motorji.          Nišni programi.          Celovite pogonske rešitve.          Možnost širitve avtomobilskega programa na kitajski trg.          Socialna omrežja.</p>	<p><b>NEVARNOSTI</b>          Nestabilna svetovna politika.          Globalno segrevanje.          Ekonomska kriza.          Digitalizacija – prehitevanje trga.          Izguba večjega kupca.          Neuspešen velik razvojni projekt.          Pomanjkanje tehničnih kadrov na trgu.          Premočna vertikalna integracija.          Konjunktura – krepitev AP/GER-industrije v strukturi podjetja.          Velika odvisnost od nemškega trga.          Sprememba lastniške strukture → nevarnost dividendne politike, netrajnostnega razvoja.          Večja okvara opreme.          Poplave, požar.          Velik skok cen materialov.          Borzne cene materialov.          Valutna tveganja, velike valutne spremembe.          Sledenje rasti glede investicij, kadrov in prostora z vidika okolja.          Večja reklamacija ali celo odpoklic s trga.          Nepričakovana nihanja na trgu.          Nevarnost kopiranja izdelkov in tehnologij s strani konkurentov.</p>

Vir: Lastno delo.

### 3 PREDLOGI IZBRANIH STRATEGIJ

Temeljno raziskovalno vprašanje, na katero sem želela odgovoriti, je, katera je najustreznejša strategija izbranega podjetja glede na trenutne trende v poslovnem okolju ter glede na prednosti in slabosti podjetja. Raziskovalna vprašanja sem preverjala induktivno – katera strategija na določenem področju, v poslovni enoti je ključna za trenutno in dolgoročno uspešnost podjetja. Torej, sklepala sem od delnega k celotnemu oziroma od individualnega k univerzalnemu, torej na osnovi opazovanj sem iskala vzorce in jih povezovala v teorijo.

#### 3.1 Vrednote, poslanstvo in vizija

Podjetje sledi viziji globalno razvojnega dobavitelja EC-sistemov in komponent ter ohranja vodilno razvojno pozicijo na trgu sesalnih enot. S tem zagotavljajo kakovostna delovna mesta v širšem okolju. 73-letna tradicija delovanja podjetja temelji na lastnem razvoju. Inovativnost se v podjetju planira. Od oglaševanja do prodaje izdelkov so prešli v trženje rešitev skupaj s kupci, tak način sodelovanja ohranjajo že 40 let. Njihov zgled so vizija, poštenost, sodelovanje, povezovanje, merljivi cilji in rast. Njihova osrednja vrednota je pripadnost, s pomočjo katere razvijajo tudi ustvarjalnost in ambicioznost, odgovornost in gospodarnost, spoštovanje in sodelovanje ter skrb za stranke in zaposlene. Nekateri raziskovalci podjetje predstavljajo kot model integralne zelene ekonomije.

**Vrednote.** V okviru tega magistrskega dela je bila izdelana raziskava, v kateri je bilo zaslediti prevladujoče mnenje top in srednjega managementa, da sta vrednoti spoštovanje in sodelovanje v podjetju šibki. Predlagam **nadgradnjo vrednote spoštovanja in sodelovanja** z dodatnim izobraževanjem zaposlenih.

Ugotovitve psihologov so, da pomanjkanje spoštovanja do ljudi izvira iz nespoštovanja do sebe. Definicija samospoštovanja, povzeta po Brandenu (1994), pravi, da je samospoštovanje človeška kompetenca, ki je nujna za spopadanje z osnovnimi izzivi življenja in zavedanja, da smo vredni sreče. Pomeni zaupanje v učinkovitost našega uma, sposobnost razmišljanja, sposobnost učenja, sprejemanje ustreznih odločitev ter obvladovanje sprememb. Prav tako zavedanje, da si zaslužimo uspeh, dosežke, izpolnitev ciljev in občutek sreče. Samopodoba po Brandenu je zgrajena iz dveh delov: samoučinkovitosti (sposobnost doseganja željenih rezultatov) in samospoštovanja (prepričanje o lastni vrednosti), slednja pa iz šestih stebrov samopodobe: zavestno življenje pomeni biti spoštljiv do resničnosti, samosprejemanje, odgovornost za lastno srečo; asertivno mišljenje – prevzeti odgovornost za lastno življenje: »moje življenje je v mojih rokah«; osmislitev življenja, da delujemo v smeri uresničevanja svojih ciljev; osebna integriteta, kar pomeni držanje obljub, poštenost in iskrenost do drugih.

Definicija spoštovanja do drugih pa pravi, da se obnašamo do drugih tako, kot bi si želeli, da se drugi obnašajo do nas. Ne dopuščamo nespoštljivega odnosa. Neusmiljenost,

manipulacija, brezobzirnost in domišljavost ne sodijo zraven. S sodelovanjem smo skupaj v dobrem in slabem, odkrivamo in rešujemo potencialne probleme in se skupaj tudi veselimo. Sodelujemo pri postavljanju in realizaciji ciljev, ker se zavedamo, da smo del kolektiva, ki lahko le s sodelovanjem doseže postavljene cilje. Zato pospešujemo timski način dela, aktivno sodelujemo v timih, spodbujamo različnost mišljenja, poudarjamo pomembnost doprinosa posameznika k skupnemu rezultatu (Čemažar, 2018).

Za doseg višjega zavedanja kakovosti vseh zaposlenih v podjetju predlagam **ново vrednoto kakovost**. Nenehno preseganje zahtev je za podjetje ključno gonilo napredka. Kakovostno ravnanje pomeni družbeno odgovorno in etično ravnanje vsakega posameznika. S kakovostjo vzbujamo zaupanje do kupcev in sodelavcev.

**Poslanstvo.** Za poslanstvo predlagam: »Smo globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in komponent pri vseh kupcih, zasnovanih na lastnem razvoju, lastnih inovativnih tehnologijah. Smo družbeno odgovorno podjetje, izpolnjujemo pričakovanja lastnikov in zagotavljamo kakovostna delovna mesta v širšem okolju. S tem omogočamo dolgoročno rast podjetja in trajnostni razvoj skupine podjetja.«

**Vizija – prihodnost.** Za vizijo predlagam: »Vodili bomo usmerjeno politiko diverzifikacije in intenzivne organske rasti, da bomo do leta 2031 dosegli ciljno dodano vrednost na zaposlenega in ciljni promet. Z lastnim razvojem in tehnološko dovršenih izdelkov bomo eden od treh vodilnih globalnih razvojnih dobaviteljev EC-pogonov in ohranili bomo vodilno pozicijo na trgu sesalnih enot. S tem bomo skrbeli za rast in razvoj svojih kupcev.«

### 3.2 Oblikovanje strateških ciljev do leta 2031

V prihodnosti za podjetje ni najpomembnejše, če bo imelo izdelano edinstveno strategijo, uspešno bo le, če bo strategijo znalo uresničiti.

Strateški cilji morajo biti specifični, merljivi in terminsko definirani. V tabeli 9 so razvidni moji predlogi strateških ciljev in kazalnikov do leta 2031. Merljivi kazalniki bodo top managementu podjetja v pomoč za sledenje in pravočasno ukrepanje ob ugotovljenih odmikih od zastavljenih ciljev. Jasen sistem kazalcev top managementu pomaga pri uresničevanju in kontroli zastavljene strategije. Z mesečnim spremljanjem kazalnikov uprava podjetja preverja, kako napredujejo pri uresničevanju zastavljenih ciljev, in pravočasno ukrepa v primeru odstopanj.

Eden od ključnih strateških ciljev podjetja je povečati dodano vrednost na zaposlenega in implementirati orodje za analizo preučevanja konkurence. Z dobrim poznavanjem konkurence bi lahko bolje prepoznali svoje konkurenčne prednosti in na njih gradili prihodnost.

Tabela 9: Strateški cilji do leta 2031

Strateški cilji do 2025	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Rast prodaje v EUR za 8 %	163 mio	176 mio	190 mio	205 mio	221 mio	240 mio	260 mio	280 mio	302 mio	326 mio	352 mio	380 mio	410 mio
Rast dodane vrednosti na zaposlenega za 6 %	43.460	46.068	48.832	51.762	54.867	58.159	61.649	65.348	69.269	73.425	77.830	82.500	87.450
Rast dobička v EUR za 4 %	5,8 mio	6 mio	6,3 mio	6,5 mio	6,8 mio	7 mio	7,4 mio	7,7 mio	8 mio	8,3 mio	8,6 mio	9 mio	9,3 mio
Rast povprečne bruto plače za 5,5 %	1.675	1.767	1.865	1.967	2.075	2.190	2.310	2.437	2.571	2.713	2.862	3.019	3.185
Delež dolgov v financiranju	48%	48%	48%	48%	48%	48%	49%	49%	49%	49%	49%	49%	50%
Dolg/EBITDA	2	2	1,5	1,5	1,5	1	1	1	1	0,6	0,6	0,5	0,5
EBITDA v mio EUR	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio	15 mio
EBITDA marža	11%	11%	11%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	14%	14%	15%
Investicije v nove projekte 7%	11,4 mio	12,3 mio	13,3 mio	14,4 mio	15,5 mio	16,8 mio	18 mio	19,5 mio	21 mio	22,8 mio	24,6 mio	26,6 mio	28,5 mio
Investicije v optimizacijo procesov 3 %	4,9 mio	5,3 mio	5,7 mio	6,2 mio	6,7 mio	7 mio	7,7 mio	8,4 mio	9 mio	9,8 mio	10,6 mio	11,4 mio	12,3 mio
Rast produktivnosti IDČ za 0,1 NU/delovni dan	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	6	6,1	6,1	6,2	6,2	6,3
Rast tehnične produktivnosti za 0,3 NU/delovni dan	2	2,3	2,6	2,9	3,2	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5	5,3	5,3
Čista dobičkonosnost skupnih prihodkov	3,57%	3,60%	3,70%	3,80%	3,90%	4,00%	4,10%	4,20%	4,30%	4,40%	4,50%	4,50%	4,50%
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	12%	12%	13%	13%	14%	14%	15%	15%	16%	16%	17%	17%	18%
Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	3,79%	3,85%	3,91%	3,97%	4,03%	4,09%	4,15%	4,21%	4,27%	4,33%	4,39%	4,45%	4,51%

Vir: Lastno delo.

### 3.3 Strateški kazalniki podstruktur do leta 2031

Strateški cilji so povezani s strategijo podjetja, kazalniki pa izhajajo iz strateških ciljev, ki so razčlenjeni v kazalnikih podstruktur podjetja. Vsaka podstruktura ima svoje kazalnike, ki so v močni povezavi s strateškimi cilji. Izbrani so tisti, na katere lahko vpliva podstruktura. Za uresničevanje in kontrolo kazalnikov in ciljev podstruktur so v podjetju odgovorni direktorji podstruktur.

#### 3.3.1 Cilji podstrukture prodaje

Cilji podstrukture prodaje izhajajo iz strateških usmeritev. Ključni cilji podstrukture do leta 2031 so navedeni v tabeli 10. Rast prodaje je predlagana za 8 % na letni ravni, precejšen izziv bo znižati zaloge na 18 mio, povečati dobičkonosnost prihodkov in maržo v prodajni ceni.

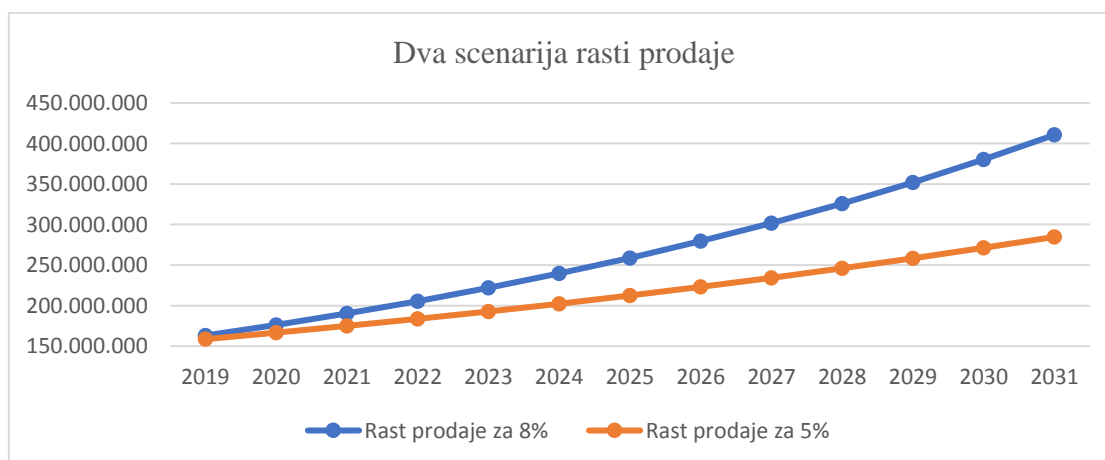
Tabela 10: Cilji podstrukture prodaje

Rast prodaje po programih za 8 %
Znižanje zalog na 18 mio EUR
Čista dobičkonosnost prihodkov iz poslovanja 4,5 %
8 – 10 % profita v prodajni ceni

Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

Na sliki 34 sta prikazana dva scenarija rasti prodaje. Simulacija letne rasti za 8 % je planirana v primeru konjunktura in gospodarske rasti. 5% letna rast pa je ocenjena v primeru gospodarske krize. Razlika 3% letne rasti v trinajstih letih pomeni 126.000.000 EUR prodaje.

Slika 34: Ključni cilj podstrukture prodaje – dva scenarija



Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.



### 3.3.2 Cilji podstrukture razvoja in raziskav

Cilji podstrukture raziskav in razvoja izhajajo iz strateških usmeritev v smeri stalnih izboljšav izdelkov, inovacij, uresničevanja potreb kupcev, razvoja novih proizvodov in procesov v duhu trajnostne naravnosti, stalnega prenosa znanja med programi, ki omogočajo uresničevanje ciljev v posamezni poslovni enoti.

Ključni cilji podstrukture razvoja so navedeni v tabeli 11, iz katerih je razvidno povišanje števila produktov od 1 do 3 let in povišanje investicij v nove projekte s 5 % na 8 %. Cilja sta izboljšati profitabilnost projektov in bolje obvladovati stroškovno in časovno komponento projektov.

*Tabela 11: Cilji podstrukture razvoja*

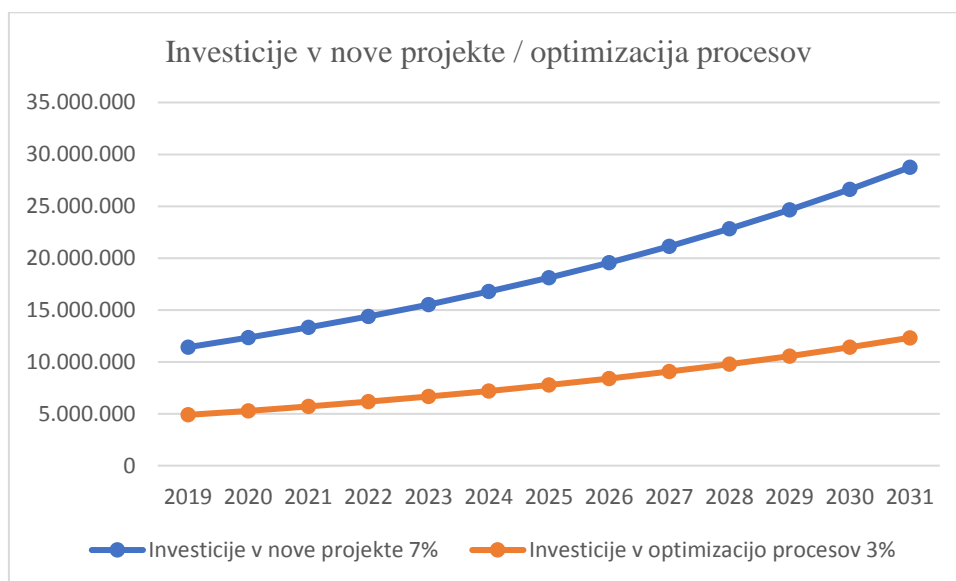
Povečati število produktov od 1 do 3 let na 50 %
Izboljšanje dosega mejnikov na strateških projektih za 20 %
Izboljšanje donosnosti na projektih za 7 %
Investicije v nove projekte 8 % od prihodkov od prodaje
Prihranki materialnih stroškov na leto za 0,5 %

*Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.*

Izboljšanje realizacije mejnikov projektov in izboljšanje donosnosti projektov je povezano s stalnim nadgrajevanjem znanj predvsem vodij projektov in nekaterih članov iz podpornih služb (prodaja, razvoj, razvojna tehnologija).

Na sliki 35 lahko vidimo prikaz predloga investicij v EUR po letih, če so vlaganja 8 % od prihodkov za nove projekte in 3 % investicije za optimizacijo procesov in izboljševanje produktivnosti in izkoristka delovnega časa, za kar je razvidno iz predlaganih ciljev do leta 2031, da bosta dva največjih izzivov podjetja v prihodnosti.

Slika 35: Cilj investicij v nove projekte in optimizacijo procesov



Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

### 3.3.3 Cilji podstrukture financ

EBITDA je bistveni kazalnik bank za preverjanje finančnega zdravja družb. V tabeli 12 vidimo, da je ključni cilj povečati raven kazalnika EBITDA marže na 15 % do leta 2031. Prav tako bo zelo pomemben cilj znižanje kazalnika dolg/EBITDA s faktorja 2 na 0,5.

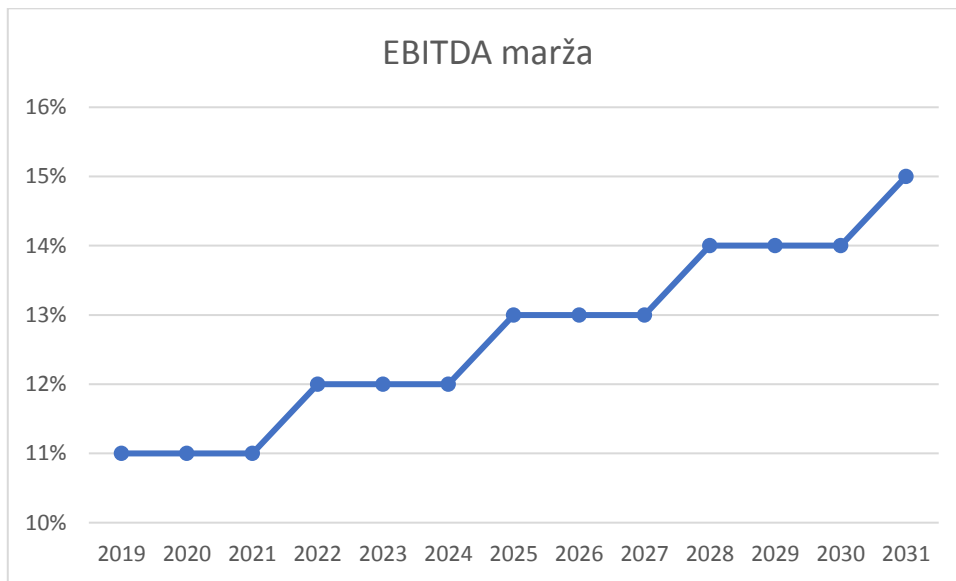
Tabela 12: Cilji podstrukture financ

Povečanje EBITDA marže na 15 %
Dolg/EBITDA 0,5
Delež dolgov v financiranju do max. 50 %
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov 4,5 %

Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

Na sliki 36 je predlog ciljne rasti EBITDA po letih, ki se v naslednjih dvanajstih letih planira za 4 % višje.

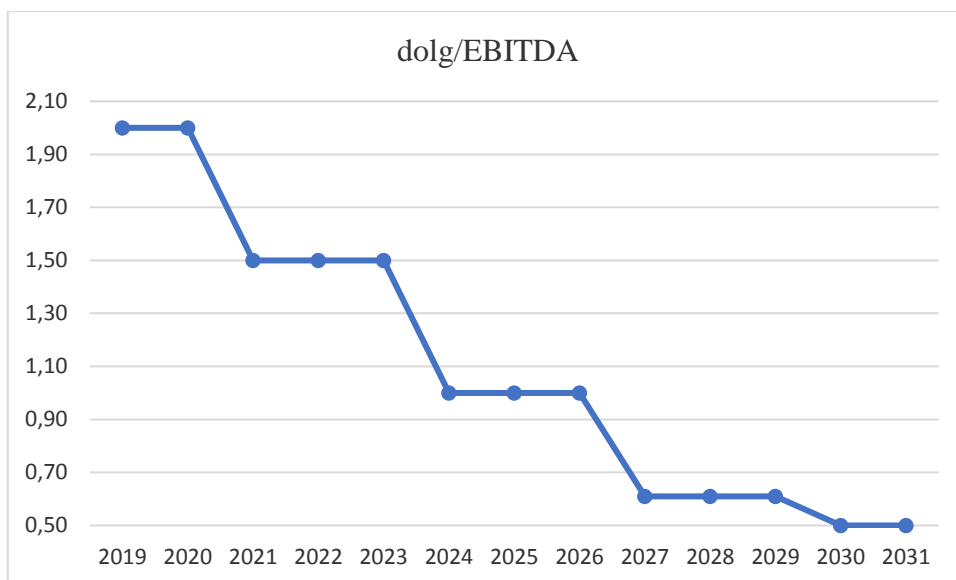
Slika 36: Cilj EBITDA marža



Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

Na sliki 37 je cilj kazalca dolg/EBITDA od 2019 do ciljnega 0,5 v letu 2031. Ta cilj pomeni, da bo podjetje zmožno pokriti svoj celotni dolg v pol leta. To bo odličen pokazatelj za banke o finančno netveganem podjetju.

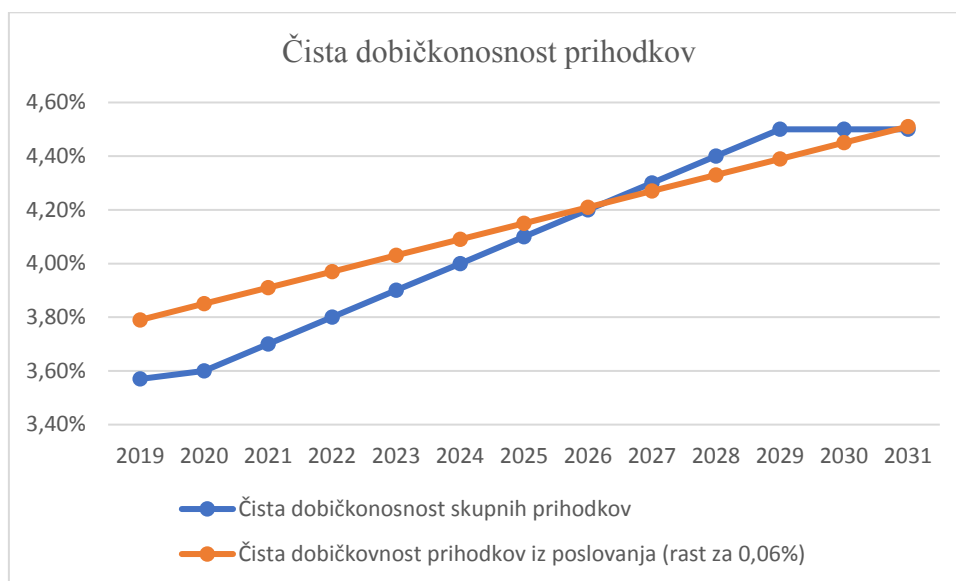
Slika 37: Cilj dolg/EBITDA



Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

Na sliki 38 je moj predlog dobičkonosnosti prihodkov do leta 2031. Z dosegom tega cilja je povezanih kar nekaj kazalnikov v ostalih podstrukturah (glej poglavje 3.3.1 in 3.3.4).

Slika 38: Cilj dobičkonosnosti prihodkov



Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

### 3.3.4 Cilji podstrukture razvojne tehnologije in poslovnih enot

Četrta industrijska revolucija ne prinaša samo tehnoloških sprememb, spremembe se odvijajo tudi na družbenopolitičnem področju. Tehnološke spremembe so kljub razsežnosti predvidljivejše – digitalizacija procesov, povezljivost izdelkov ... Temu smo že priča v naši vsakdanjosti. Kaj lahko še prinaša novo obdobje? Povečanje produktivnosti izboljšujejo z avtomatizacijo, robotizacijo in digitalizacijo proizvodnih procesov. V tabeli 13 vidimo bistvene kazalnike razvojne tehnologije in poslovnih enot podjetja, ki bodo ključni za doseg ciljne dodane vrednosti na zaposlenega.

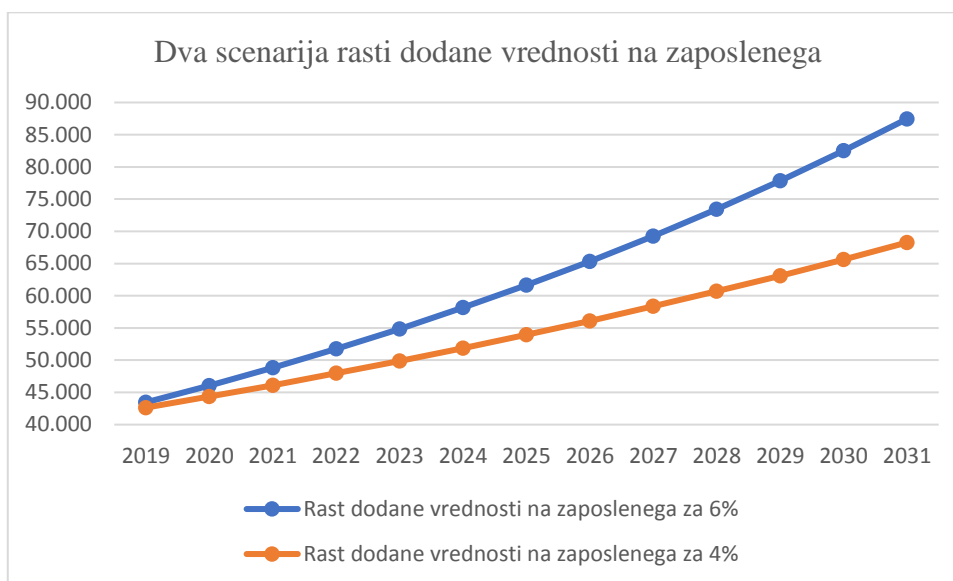
Tabela 13: Cilji razvojne tehnologije in poslovnih enot

3% investicije od prodaje v optimizacijo procesov, robotizacijo na letni ravni
IDČ na 6 norma ur (v nadaljevanju NU)/delavca
Tehnična produktivnost na 4,5 NU/delavca
Prihranki materialnih stroškov na leto za 0,5 %

Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

Na sliki 39 vidimo simulacijo dveh scenarijev rasti dodane vrednosti, in sicer rast za 4 % ali 6 % na letni ravni do leta 2031. Če bo podjetje večalo dodano vrednost za 6 % letno, bo doseglo 60.000 EUR/zaposlenega do konca leta 2024, če bo rast počasnejša oziroma 4 % na leto, bo ta cilj dosežen štiri leta kasneje in sicer leta 2028. Cilj 87.000 EUR bo dosežen leta 2031 ob 6% letni rasti dodane vrednosti na zaposlenega.

Slika 39: Cilj povečevanja dodane vrednosti na zaposlenega – dva scenarija

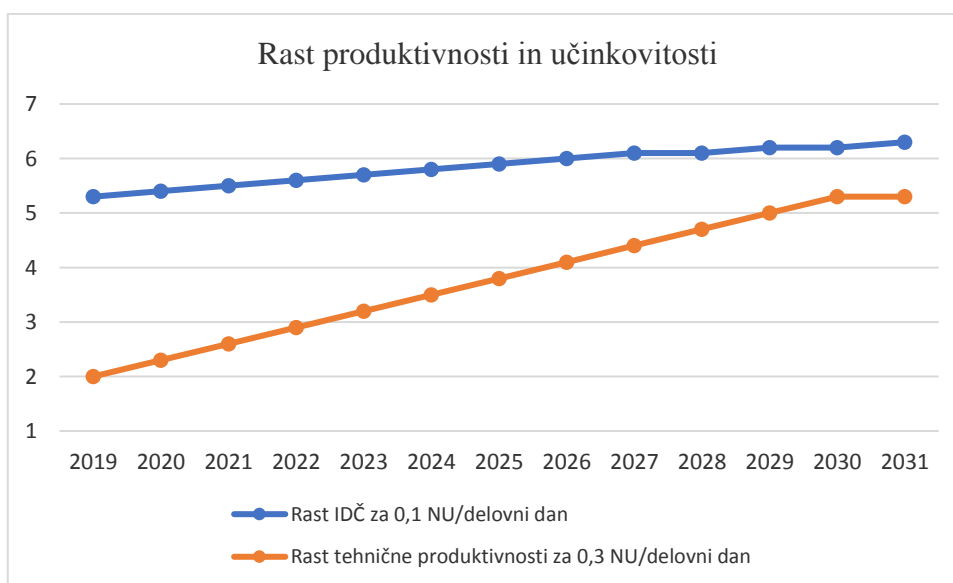


Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

Načelo produktivnosti zahteva doseganje čim večje količine poslovnih učinkov v enoti delovnega časa, definicija učinkovitosti pa pomeni delati stvari pravilno (Tekavčič, 2016b).

Na sliki 40 vidimo scenarij rasti izkoristka delovnega časa (v nadaljevanju IDČ) za 0,1 NU/delovni dan in rast tehnične produktivnosti za 0,3 NU/delovni dan. Ciljnih 6,3 h IDČ podjetje doseže v letu 2030, 5,3 h tehnične produktivnosti pa v letu 2030. Z uresničitvijo tega cilja bo podjetje večalo dodano vrednost na zaposlenega in pridobilo možnost za večanje povprečne bruto plače.

Slika 40: Cilj rasti produktivnosti in učinkovitosti



Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

### 3.3.5 Cilji podstrukture nabave

Ključni cilji za izboljšanje podstrukture nabave so: izboljšanje učinkovitega obvladovanja preskrbe z materiali in storitvami; optimizacija sinergijskega potenciala v nabavnem naboru in kadrovske kapaciteti podjetja; zagotavljanje fleksibilnosti nabavne organizacije v kontekstu rasti; zgraditev enotne nabavne kulture skupine podjetja; izboljšanje vrednosti ključnih kazalnikov preskrbe. V tabeli 14 lahko vidimo cilje podstrukture nabave. Ključni cilji so: zniževanje deleža materiala v strukturi celotnih prihodkov, zniževanje cen materialov na letni ravni za 1,5 % ter nižanje plačilnih in dobavnih rokov.

*Tabela 14: Cilji podstrukture nabave*

Delež materiala v strukturi celotnih prihodkov znižati na 50 %.
Znižanje cen materialov za 1,5 % letno
Dneve vezave repromateriala znižati za 6 dni
Povprečni plačilni rok dobav 60 dni

*Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.*

Slika 41 prikazuje simulacijo ključnega cilja, in sicer delež materiala v strukturi celotnih prihodkov do leta 2031. Za leto 2019 je pričakovan delež 57,7 %, kar kaže na to, da bodo izdelovali materialno intenzivnejše proizvode. Predlagani cilj je zniževanje tega deleža do 50 % do leta 2025. Razlogi za vsa odstopanja so v spremenjeni realizaciji glede na plan.

*Slika 41: Cilj deleža materiala v strukturi celotnih prihodkov*



*Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.*

### 3.3.6 Cilji podstrukture logistike

Ukrep za znižanje zalog materiala je skrajšanje dobavnih časov. Ukrep za znižanje zalog polizdelkov/izdelkov je skrajšanje pretočnih časov. Generalni ukrep je skrajšanje čakalnih časov v procesih. Prvi korak za izboljšanje je delati pravilno prvič in brez nepotrebnih časovnih zamikov ali vplivati na kupca, da ne niha v povpraševanju. V tabeli 15 sta ključna cilja logistike znižanje zalog materiala na 18 mio EUR in znižanje dni vezave na 18 dni.

*Tabela 15: Cilji podstrukture logistike*

Znižanje stroška zalog materiala na 18 mio EUR
Znižanje dni vezave na 18 dni

*Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.*

Na sliki 42 je ključni cilj logistike znižanje stroškov zalog na 18 mio EUR do leta 2027. V naslednjih letih je cilj ohranjati nivo stroška zalog na podobni ravni. Drugi cilj je znižanje dni vezave na 18 dni.

*Slika 42: Cilj zniževanja stroškov zalog*



*Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.*

### 3.3.7 Cilji podstrukture obvladovanja kakovosti

V tabeli 16 so ključni cilji obvladovanja kakovosti. Predlagani cilji so za podjetje zelo pomembni, ker z obvladovanjem nekakovosti, reklamacij in slabih dobav dobaviteljev lahko relativno hitro izboljšamo poslovni rezultat. Drastično bo potrebno znižati nivo napak dobaviteljev in stroškov nekakovosti.

Tabela 16: Cilji podstrukture obvladovanja kakovosti

Znižanje stroškov reklamacij za 20 %.
Znižanje stroškov izmeta in popravil za 20 %.
Znižanje skupnih stroškov nekakovosti na 80.000 EUR
PPM znižati na 50

Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

Na sliki 43 so ponazorjeni stroški nekakovosti do leta 2031. V relativnem deležu stroški rastejo že tretje leto in presegajo planirane vrednosti. Ključni cilj obvladovanja kakovosti v podjetju je znižanje stroškov nekakovosti za 20 %, znižati nivo napak dobaviteljev, stroške reklamacij in stroške izmeta. Moj predlog nove vrednote kakovost izvira iz trenutnega stanja podstrukture obvladovanja kakovosti.

Slika 43: Cilj zniževanja planiranih stroškov nekakovosti

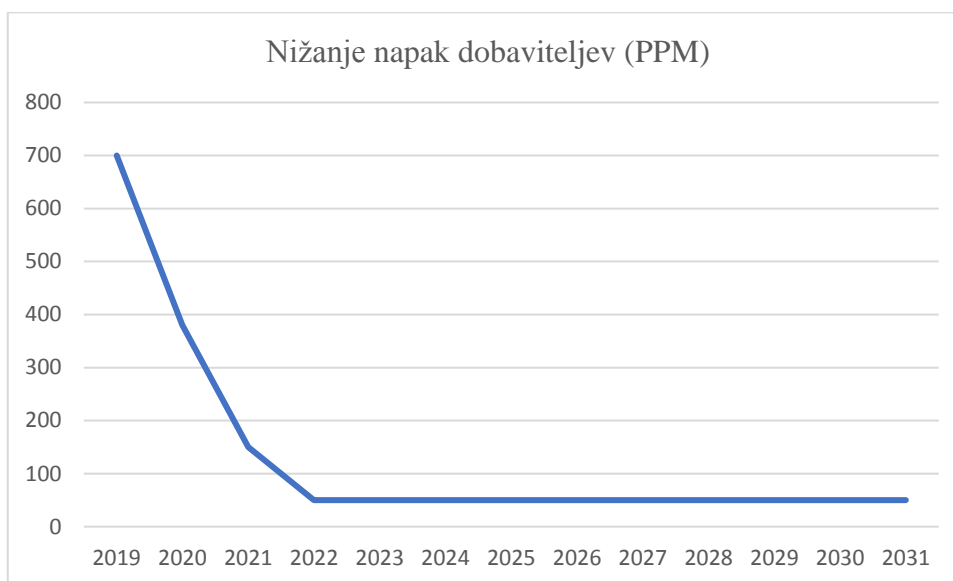


Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

Na sliki 44 vidimo ambiciozen cilj zniževanja nivoja napak dobaviteljev (v nadaljevanju PPM). Trenutni nivo je zelo presežen. Cilj je doseči 50 PPM dobav v naslednjih štirih letih.



Slika 44: Cilj zniževanja napak dobaviteljev



Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

### 3.3.8 Cilji podstrukture splošnega področja

V tabeli 17 so ključni cilji splošnega področja. Za povečevanje dodane vrednosti zaposlenega bi veljalo ohranjati trenutni nivo zaposlenih in dati večji poudarek izboljševanju izkoristka delovnega časa in višanju plač (glej poglavje 3.3.4).

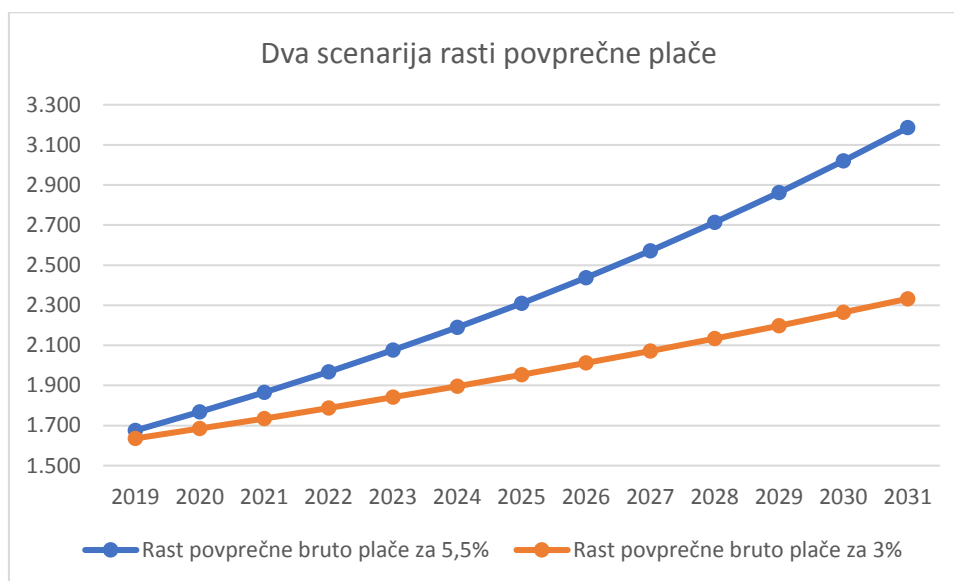
Tabela 17: Cilji podstrukture splošnega področja

Število zaposlenih na povprečni ravni leta 2018
Povečanje povprečne plače na 2.300 EUR bruto
Vlaganje v razvoj kadrov 30 h/zaposlenega
Delež bolniških izostankov znižati na 4 %
Ohraniti nivo inovacijskih predlogov iz leta 2018

Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

Na sliki 45 lahko vidimo moj predlog dviga povprečne plače na 3200 EUR do leta 2031. Iz simulacije dveh scenarijev lahko ugotovimo, da bo cilj dosežen leta 2031 pod pogojem 5,5 odstotni rasti plač na letni ravni. Če se povprečna plača veča le za 3 % letno, bo v 13 letih znašala 2300 EUR, kar je za 1000 EUR nižje, kot če bi rasla za 2,5 % več.

Slika 45: Cilj rasti povprečne bruto plače – dva scenarija



Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Lastno delo.

## 4 PRIPOROČILA ZA NADALJNI RAZVOJ STRATEGIJ

### 4.1 Rezultati raziskovanja in metodologija

Za induktivni raziskovalni pristop sem se odločila, ker sem izhajala iz teorije in prakse, nadalje v raziskovalna vprašanja, naprej v opazovanje in potrditev. V mojem primeru magistrsko delo temelji na kvalitativni in kvantitativni metodi. Za obe metodi sem se odločila na podlagi raziskovalne narave magistrske naloge ter njenega cilja – preveriti, katera strategija je za izbrano podjetje glede na globalni trg, resurse in finančna sredstva najprimernejša. Izbrani primer pa lahko nasprotno odraža značilnosti in problematiko, ki jo bo identificirala teorija (Yin, 1994).

Pri kvantitativni in kvalitativni metodi sem želela s pomočjo študije primera, fokusnih skupin in intervjujev predstaviti prakso in dosedanje izkušnje v podjetju. Uporabila sem eksploratorni oz. odkrivalni ter deskriptivni oz. opisni tip študije primera (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005). Raziskovani so bili tako primarni kot sekundarni podatki, interno dokumentacijo podjetja sem uporabila kot vir sekundarnih podatkov, medtem ko anketo, elektronski intervju in opazovanje kot vir primarnih podatkov. Največji poudarek izmed metod zbiranja primarnih podatkov sem namenila anketnemu vprašalniku, ki mi je s kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih, odprtih in zaprtih vprašanj odkrival in opisoval, kako podjetje gradi strategijo in kako vključuje zaposlene v proces uresničevanja strategije podjetja. Fokusno skupino in spletno anketo sem izvedla na vnaprej izbranih anketirancih s področja najvišjega in srednjega managementa. V podjetju delam že 30 let in poznam zaposlene. Oblikovala sem fokusno skupino s predstavniki razvoja, prodaje, financ, nabave,

kakovosti, logistike, splošnega področja in posameznih poslovnih enot. Pri interpretaciji rezultatov ankete sem kasneje, kjer je bilo potrebno, z njimi opravila še osebne intervjuje.

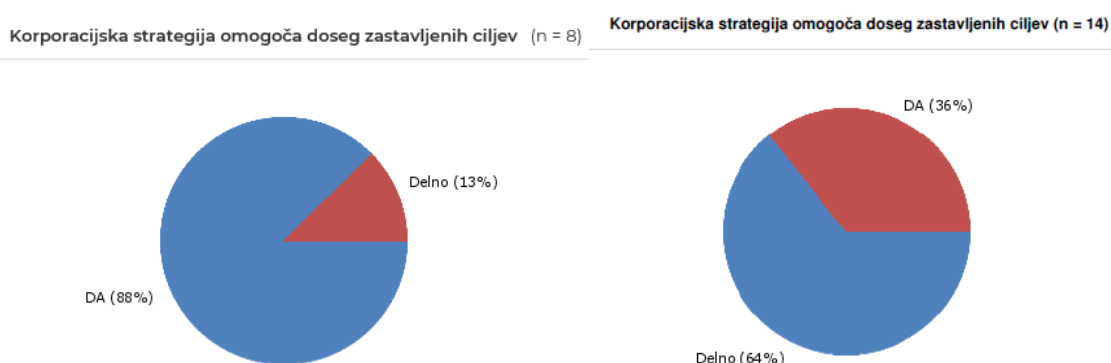
V anketo je bilo povabljenih 38 udeležencev, nazaj sem dobila 24 odgovorov anketirancev, in sicer s področja top managementa in srednjega managementa. Vzorec odgovorov je bil zelo dober za kvalitetno analizo strategije podjetja. Odgovorov nisem dobila z najvišjega nivoja obvladovanja kakovosti, najvišjega in srednjega managementa logistike, najvišjega nivoja komponent ter srednjega managementa prodaje, vendar kvaliteta analize s tem ni bila ogrožena.

Raziskava strategije podjetja, ki jo je izpeljala uprava v letu 2018, je pokazala, da prevladuje na trgu krepitev nabavne verige (outsourcing – proizvodnja komponent na trgu), lokacija proizvodnje tam, kjer se proizvaja, in digitalizacija poslovnih procesov za znižanje stroškov. Padajoč trend pa je bilo zaznati pri veliki »customizaciji« izdelkov in pri izdelkih z lastno blagovno znamko – pri končnih izdelkih (Čemažar, 2018).

Raziskava tega magistrskega dela v okviru top in srednjega managementa je pokazala, da Porterjev pristop generičnih poslovnih strategij za podjetje ni pomemben, niti ni relevanten. Odgovori managementa glede različnih strategij so v večini pritrdilni za vse Porterjeve strategije, kar je logično. V podjetju se srečujejo z umetno dilemo. Podjetje posluje na medorganizacijskem trgu in mora stalno slediti stroškovni učinkovitosti, diferenciaciji in obenem povečevati kakovost. Za podjetje je ključna pozicija ostati in postati razvojni dobavitelj.

V nadaljevanju sledi nekaj ključnih ugotovitev iz raziskave tega magistrskega dela. Na sliki 46 so predstavljeni rezultati raziskave na vprašanje: Ali korporacijska strategija omogoča doseg zastavljenih ciljev? Na levi strani so odgovori top managementa, na desni strani srednjega managementa.

*Slika 46: Doseg zastavljenih ciljev*

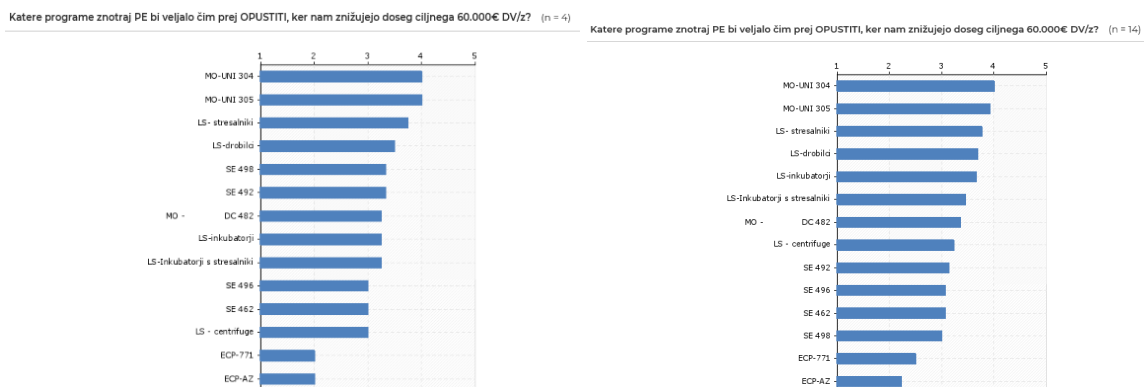


*Vir: Lastno delo.*

Top management je ocenil pritrdilno veliko bolj optimistično, in sicer z 88 %, srednji management pa s 36 %.

Na sliki 47 so predstavljeni rezultati raziskave na vprašanje, v katere programe bi veljalo vlagati oz. jih opustiti. Na levi strani so odgovori top managementa, na desni strani srednjega managementa.

*Slika 47: Programi, v katere se spleča vlagati/jih opustiti*

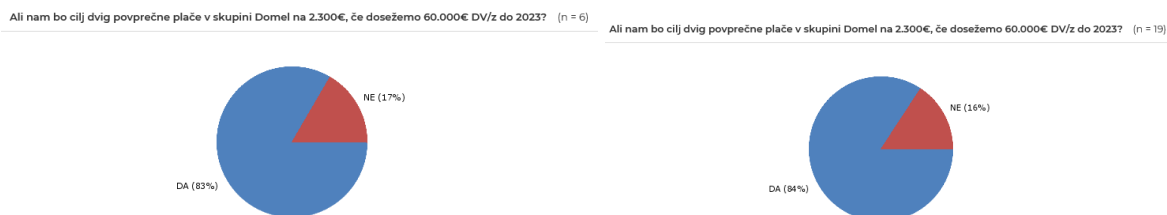


Vir: Lastno delo.

Srednji management preferira ukinitvev programov, ki ne prinašajo profita, večina top managementa vztraja pri manjših popravkih v strukturi portfelja programov.

Slika 48 se nanaša na vprašanje, ali jim bo cilj povečati povprečne plače na 2300 EUR ob dosegu 60.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega. Odgovor je bil enoten. Top management je v 83 % odgovoril pritrdilno. Pri srednjem managementu je bilo pritrdilnih 19 odgovorov, kar pomeni 84 %.

*Slika 48: Povišanje povprečne plače na 2300 EUR bruto*



Vir: Lastno delo.

Rezultati, statistika in vprašalniki anket po podstrukturah, se nahajajo v prilogah 5, 6 in 7.

## 4.2 Strategija stroškovne učinkovitosti in diferenciacije s stalnim izboljševanjem kakovosti

Podjetje deluje v hitro rastočih panogah. Če podjetje želi preživeti na dolgi rok, naj se koncentrira na obstoječe panoge s stalno nadgradnjo portfelja programov glede na rezultate

in profitabilnost programov ter dejansko možnost rasti trgov. Podjetje naj pri izboru panog sledi strategiji omejene diverzifikacije.

Upoštevati je treba optimiranje procesov, inovacije v skladu z najnovejšimi znanstvenimi dosežki, razvoj dobaviteljske verige, sodelovanje s fakultetami in z znanstvenimi inštituti, inoviranje vrednote spoštovanja in sodelovanja med zaposlenimi. Kakovost naj postane nova vrednota podjetja za vse zaposlene in njihove dobavitelje.

Glede na predlagane strateške cilje v poglavju 3.2. podjetju predlagam strategijo stroškovne učinkovitosti in diferenciacije s poudarkom na stalnem izboljševanju kakovosti. Podjetje naj nadaljuje z intenzivno notranjo rastjo (organsko), z lastnim razvojem in najnovejšo lastno razvojno tehnologijo. Zunanji razvoj in rast, npr. priključitve, združitve ali strateška zaveznitva, lahko pridejo v poštev kot dolgoročna strategija.

### 4.3 Strateške aktivnosti za uresničevanje celovite strategije

Zastavljene strateške cilje je potrebno uresničiti. Matrika aktivnosti predstavlja konkretizacijo strategije, kar pomeni operacionalizacijo strateških usmeritev oziroma ciljev. Matrika aktivnosti vsebuje ključne strateške projekte – kaj, kdo, do kdaj, kako (aktivnost).

V tabeli 18 je ponazorjen predlog strateških ciljev, ki mogoče že presegajo funkcijske okvire in bi jih veljalo spremljati kot strateške projekte znotraj poslovne enote. Realizacija bi bila omejena na 6 do 12 mesecev, pri najzahtevnejših lahko tudi dlje.

Tabela 18: Matrika aktivnosti – oblikovanje strateških projektov

Strateški projekti				2020				2025			
Projekt	Nosilec	Rok	Q3	Q4	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Povečanje dodane vrednosti na 60.000	MČ	Q1/25	↓					X			
Rast dobička za 4 % letno	MČ	Q4/20	↑	X	X	X	X	X			
Povišanje tehnične produktivnosti na 4,5 h	GJ	Q1/25	↓	X	X	X	X	X			
Povišanje izkoristka delovnega časa na 6 NU/delavca	TS	Q1/25	↓					X			
Investicije v optimizacijo procesov 3 % od prihodkov od prodaje	TS	Q4/20	↑	X	X	X	X	X			
Rast prodaje za 8 % letno	MT	Q4/20	↑	X	X	X	X	X			
Rast plač za 5,5 % letno	AM	Q4/20	↓	X	X	X	X	X			
Investicije v nove projekte 8 % od prihodkov od prodaje	JR	Q4/20	↑	X	X	X	X	X			

se nadaljuje

Tabela 18: Matrika aktivnosti – oblikovanje strateških projektov (nad.)

50 % novih razvojnih projektov 1 – 3 let	JR	Q4/20	↑	X	X	X	X	X			
EBITDA v %	TO	Q1/25	↓				X				
EBITDA/dolg	TO	Q1/25	↑				X				
Znižanje PPM na 50	MŠ	Q1/25	↓				X				
Znižanje stroškov nekakovosti na 80.000 EUR	MŠ	Q1/25	↓				X				
Znižanje zalog na 18 mio	MR	Q1/25	↓				X				
Znižanje deleža materiala v prihodkih od prodaje na 48 %	TR	Q1/25	↓				X				
Znižanje dobavnih rokov pod 70 dni	TR	Q1/25	↓				X				

Vir: Gvin (2019); Letno poročilo (2018); Jaklič (2015); Lastno delo.

**Povečanje dodane vrednosti na zaposlenega na 60.000 EUR.** Za doseg večje dodane vrednosti sta ključna dvig tehnične produktivnosti in izkoristka delovnega časa ter proizvodnja končnih motorjev z več dodane vrednosti v večini poslovnih enot. S končnimi motorji je mišljena izdelava celotnih motorjev, ne samo komponent ali sestavov. S tem bi podjetje pridobilo več dodane vrednosti in tudi rezerve za finančno kritje napak, izgub, popravil, izmeta, nekakovosti v ramp-up fazah projektov. Sem spadajo tudi znižanje dobavnih rokov, plačilnih rokov in drugih povezanih kazalnikov iz posameznih podstruktur podjetja (glej poglavje 3.3).

**Izboljšanje tehnične produktivnosti in izkoristka delovnega časa.** Pogoj za višanje produktivnosti so vsaj 3% investiranje v optimizacijo procesov na letni ravni, razvoj novih programov ter optimizacija planiranja. Pomemben je tudi razvoj rešitev s področja umetne inteligence, navidezne in obogatene resničnosti, robotike in avtonomnih sistemov, simulacijskih tehnologij, digitalnih platform. Podjetje naj želi ostati prepoznavno kot zaupanja vreden partner pri razvoju kakovostnih visokotehnoloških rešitev za avtomobilski in ostale programe. **Robotizacija in digitalizacija.** Industrija 4.0 se nanaša na sedanje in prihodnje spremembe v industrijskem razvoju, ki spreminjajo način poslovanja podjetij. Vključuje prihodnje trende, katerih cilj je doseči vrhunske in inteligentnejše proizvodne procese. Te radikalne spremembe vplivajo na podjetja in poslovne modele, sodobna podjetja pa se soočajo s spreminjanjem poslovnih strategij in organizacijskih struktur, da bi se prilagodili spremembam in preživel na trgu. Za povečanje produktivnosti in učinkovitosti in s tem možnostjo konkuriranja s ceno bo eden od načinov v prihodnosti stalno vlaganje v robotizacijo. Trenutni trendi kažejo, da število zaposlenih ni negativno povezano s povečevanjem števila robotov v podjetju. Isti trendi se kažejo tudi v drugih podjetjih (TPV).

V tabeli 19 je razvidno, da rast števila robotov v podjetju ne vpliva na nižanje rasti števila zaposlenih.

*Tabela 19: Število zaposlenih/št. robotov*

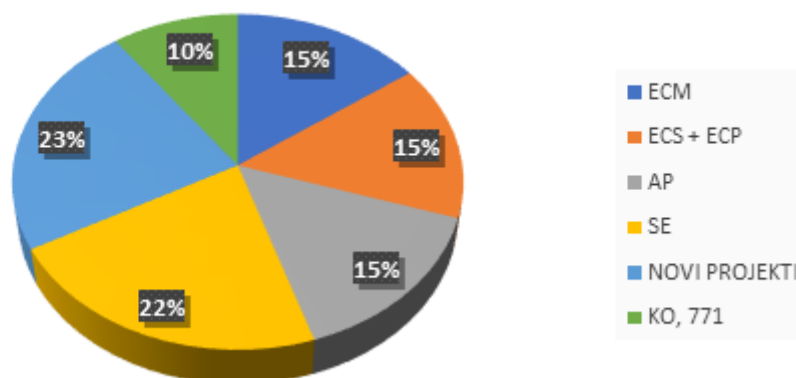
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
št. zaposlenih	1014	1025	1062	1026	1014	1068	1039	1173	1292	1339	1320
št. robotov brez PEKO					2		17	10	5		1

*Vir: Pfajfar (2019).*

**Strateško upravljanje portfelja programov s stalno analizo konkurentov.** To pomeni pravočasen in usmerjen tok od uvajanja do upadanja življenjske dobe projektov. S tem si zagotovijo uravnotežen in pravočasno obnovljen portfelj kvalitetnih programov znotraj podjetja, ki jim povečuje dodano vrednost, profitabilnost, možnost za nove investicije in zagotavlja dogoročen obstoj podjetja. Na podlagi raziskave v tem magistrskem delu naj bi bil fokus na dobrih, profitabilnih programih. Slabe programe velja pravočasno opustiti in pridobiti prostor za širjenje kapacitet za dobre programe. Hitro ukrepanje k preusmeritvi določenih programov iz vprašajev v fazo zvezd, kar pomeni fokus na optimizaciji proizvodnih procesov in zniževanju stroškov nekakovosti.

Na sliki 49 je moj predlog portfelja programov do leta 2025 v smeri fokusiranja na najbolj profitabilne in donosne programe. Nedonosne programe bi bilo smiselno opustiti in prostore ter sposobne kadre uporabiti za širjenje obstoječih in donosnih programov, ki so pozicionirani na rastočih trgih. Fokus naj bo na produktih z večjo dodano vrednostjo.

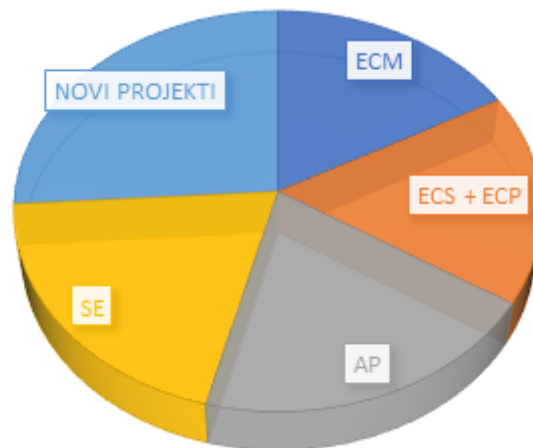
*Slika 49: Portfelj struktura do leta 2025*



*Vir: Lastno delo.*

Na sliki 50 je moj nadaljnji predlog portfelja programov do leta 2031 v smeri še večjega ožanja programov in še večjega fokusiranja na takrat najbolj profitabilne in donosne programe z izdelki z več dodane vrednosti.

Slika 50: Portfelj struktura do leta 2031



Vir: Lastno delo.

**Širitev podjetja z avtomobilskim programom na kitajski trg.** V očeh kupcev želi podjetje ostati inovativno podjetje s kakovostnimi izdelki in z dostopnimi cenami. Blagovno znamko bi podjetje lahko krepilo in razširilo na neevropske trge tudi v segmentu avtomobilske industrije. Dobra blagovna znamka je plod dobrega imena podjetja in njene dolge tradicije, pozitivne podobe o kakovosti njihovih izdelkov, ki je najvišja, nadpovprečne tehnološke ravni, dosežene z najnovejšimi dosežki raziskav in razvoja, vitke proizvodnje in splošnega osredotočanja na inovacije.

**Ohranjanje /pridobitev pozicije strateškega dobavitelja.** Pri večini kupcev je cilj doseči pozicijo strateškega dobavitelja. Velika podjetja s portfeljem različnih programov, katerih glavna dejavnost ni ena, podjetje težko konkurira podjetjem, ki so za ta program specializirani. Na trgu se zato podjetje pozicionira kot sledilec s ciljem postopoma povečevati tržni delež. Na programu sesalnih enot podjetju uspeva ohranjati pozicijo trend setterja, na ostalih programih trenutno še ostajajo sledilci trendov.

**Povečanje povprečne plače zaposlenih na 3200 EUR bruto ob dosegu 87.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega.** Z rastjo plač velja slediti produktivnosti in učinkovitosti. Pri obnovi **sistemizacije delovnih mest** je treba poenotiti ravni slovenskega ogrodja kvalifikacij (SOK) s tarifnimi razredi v plačnem sistemu podjetja.

**Z novo vrednoto “kakovost”** doseči znižanje napak dobaviteljev, znižanje stroškov nekakovosti, znižanje števila reklamacij s strani kupcev,... Nadgraditi vrednoto spoštovanje in sodelovanje med zaposlenimi z dodatnim izobraževanjem v smeri osebne rasti.



Za boljšo prepoznavnost podjetja in možnost seznanitve zunanjih deležnikov s podjetjem predlagam izdelavo kvalitetnega 7-minutnega **korporativnega videa**, ki bi se nahajal na spletni strani podjetja. Smernice za strukturo videa sem vpisala pod koristen predlog v sistemu SORA.

## SKLEP

Teoretična izhodišča strateškega managementa so mi pomagala pri izvajanju analiz in razvoja strategije podjetja. Prav tako so mi bila aktualna strokovna dognanja v veliko pomoč pri izdelavi anketnega vprašalnika.

Podjetje se odlikuje z diferenciranimi izdelki ter močnim oddelkom za raziskave in razvoj, kar mu daje veliko konkurenčno prednost. Zmerna zadolženost, finančna stabilnost, lastniška struktura podjetja, ki je ključni trend v slovenskem prostoru, kot primer odličnega družbeno odgovornega ravnanja in trajnostnega razvoja podjetja so prav tako prednosti, ki jih velja izpostaviti.

Analiza ožjega in širšega okolja mi je služila za analizo uspešnosti podjetja. S pomočjo SWOT-analize sem ocenila podstrukture podjetja, njihove priložnosti in nevarnosti iz okolja, na katere mora biti podjetje v prihodnosti še posebej pozorno. Opozorila sem tudi na prednosti in slabosti, ki izvirajo iz podjetja. SWOT-analiza mi je bila v veliko pomoč pri razvoju strategije podjetja.

Poglavitne slabosti so poslovna kultura držanja rokov in dogovorov, kar se je pokazalo, da je slabša interno kot do zunanjih strank. Vrednoti spoštovanje in sodelovanje, ki izvirata iz samospoštovanja (glej poglavje 3.1), bi veljalo krepiti skozi ozaveščanje in izobraževanje zaposlenih. Dobavitelji morajo slediti zahtevnosti avtomobilskih standardov in hitremu razvoju podjetja. Slabo obvladovanje kakovosti se odraža v previsokih stroških. Iz navedenega izvira moj predlog nove vrednote za podjetje, in sicer kakovost in nadgradnja vrednote spoštovanje in sodelovanje. Kompleksna matrična organizacija zamegli občutek odgovornosti pri posamezniku. Slabost matrične organiziranosti se kaže v neustreznem pokritju predstavnikov podpornih služb nabave ter razvojne tehnologije in sicer v razvojni fazi projektov.

Globalno segrevanje je priložnost podjetja v smeri intenzivne elektrifikacije na avtomobilskem programu. Izkoristiti velja vse možnosti, ki jih prinaša 4. industrijska revolucija skozi pull in push faktorje. Pull faktorji izvirajo iz trga in so: večja kakovost in zanesljivost (digitalizacija, standardi kakovosti); vedno večja konkurenca (konkurirajo lahko s kakovostjo, s ceno ne, robotizacija); zniževanje stroškov (nižji stroški materialov, nižji stroški nekakovosti, razvoj dobaviteljev, stalne izboljšave). Push faktorji pa izvirajo iz podjetja in so: dodatni prihodki in povečanja produktivnosti; boljše upravljanje horizontalne in vertikalne verige vrednosti; horizontalna integracija — sodelovanje med oddelki. Krepitev tehnoloških kompetenc, nove tehnologije, olajševanje razvoja s strani države in druge

subvencije; rast izkoristka delovnega časa in rast tehnične produktivnosti bo izziv podjetju v prihodnosti. Integrirani EC-pogoni, EC-motorji, E-mobilnost, nišni programi, celovite pogonske rešitve so priložnosti za nove trge. Širitev avtomobilskega programa na Kitajsko in samostojno področje razvojne tehnologije.

Nevarnosti za podjetje so nestabilna svetovna politika, ekonomska kriza, premočna vertikalna integracija, nepripravljenost na spremembe v organizacijski shemi, prevelika odvisnost od nemškega trga, digitalizacija pred časom, večja okvara opreme, poplava, požar, velik skok cen materialov, valutna tveganja.

Razvoju strategije za podjetje sem posvetila tretje poglavje magistrskega dela. V tem delu sem predlagala strateške cilje podjetju in strateške cilje podstruktur do leta 2031. Cilji so med seboj povezani in se dopolnjujejo in so lahko podlaga top managementu za obnovljen sistem uravnoveženih kazalnikov.

Poleg ciljev in strateških usmeritev v nadaljevanju opisujem pomembnost dosega ciljev in merjenje uspešnosti le-teh. V poglavju 4.3 sem izdelala predlog strateške matrike, ključnih ciljev, mejnikov, nosilcev, ki bodo v pomoč managementu podjetja pri definiranju morebitnih strateških projektov in obnovi ter kontroli uresničevanja strategije podjetja.

Za neuspešno uresničitev strategije je nevarnost v prepoznomu startu novih generacij profitabilnih projektov in prepozni širitvi profitabilnih programov. Prepočasna optimizacija procesov, premalo intenziven dvig izkoristka delovnega časa in tehnične produktivnosti ter premalo intenzivno zniževanje stroškov v ramp-up fazi so tudi nevarnosti. Neoptimalna oskrbovalna veriga in slabo obračanje nista dobra. Zelo pomembno je intenzivno izboljševanje nivoja obvladovanja kakovosti v celotnem podjetju in intenzivno znižanje zalog.

V četrtem poglavju sledijo opis metodologije in ključni izsledki raziskave ter priporočila za top management pri izgradnji nadaljnjih strategij za vsak ključni strateški cilj posebej.

Lastniška struktura podjetja je ključni trend v slovenskem prostoru kot primer odličnega družbeno odgovornega ravnanja in trajnostnega razvoja podjetja, zato jo tudi v prihodnosti velja ohranjati. Nevarnost lastniški strukturi so nadaljnja upokojevanja trenutnih lastnikov in nadalje dedovanja nezaposlenih v podjetju, ki ne bodo imeli zavedanja o pomenu notranjega lastništva in bodo imeli interes menjati dividendno politiko.

Skozi štipendiranje in stalni razvoj ključnih kadrov naj naprej skrbijo, da se človeški viri zgolj ne izčrpavajo, ampak naj jim vračajo nazaj skozi razvoj kadrov.

V uvodu magistrske naloge sem postavila temeljno raziskovalno vprašanje, in sicer katera strategija je najustreznejša za podjetje. Pravi odgovor na to vprašanje je strategija stroškovne učinkovitosti in diferenciacije s stalnim izboljševanjem kakovosti. Pri izboru panog naj podjetje sledi strategiji omejene diverzifikacije. Porterjev pristop generičnih poslovnih

strategij za podjetje ne velja oziroma niti ni pomemben. V podjetju se srečujejo z umetno dilemo. Podjetje posluje na medorganizacijskem trgu in mora stalno slediti stroškovni učinkovitosti in obenem povečevati kakovost. Za podjetje je ključna pozicija ostati in postati pri vseh kupcih razvojni dobavitelj. Predlagam, da vrednota kakovost postane nova vrednota podjetja. Vrednoto spoštovanje in sodelovanje pa velja nadgraditi v smeri dodatnega izobraževanja zaposlenih.

V daljni prihodnosti bi bil za podjetje pomemben poudarek na globalni rasti in iskanju prevzemnih možnosti, s katerimi bodo lahko postavljeni temelji za še večjo rast in uspeh.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anand, K. N. (1999). Changing phases of quality department: An Indian experience. *Total Quality Management*, 10(2), 165–171.
2. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
3. Bisnode. (2019). Poslovne informacije. *Gvin.com*. Pridobljeno 12. decembra 2017 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.unilj.si/GvinInformator/PagesAnalizator/Analizator.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinInformatorSI&Lang=sl-SI>
4. Branden, N. (2018). *Six Pillars of Self-Esteem*. Pridobljeno 15. julija 2019 iz [https://archive.org/details/TheSixPillarsOfSelfEsteem\\_201811/page/n43](https://archive.org/details/TheSixPillarsOfSelfEsteem_201811/page/n43)
5. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Breznik, L. & Lahovnik, M. (2014). Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: a key to sustained competitive advantage in the IT industry. *Journal of East European management studies*, 19,(4), str. 453–485, doi: 10.1688/JEEMS-2014-04-Breznik
7. Brigham, E. F. & Daves, P. R. (2004). *Intermediate Financial Management (8th Edition)*. Mason, Ohio:Tomson/South-Western.
8. Rejc Buhovac, A., Može, A., Stare, A., Ferfolja, D., Drašček, M. & Mihelčič, M. *Strokovno-raziskovalni prispevki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Cameron, N., Wardlaw, T., Venn, T., Carnegie, A. & Lawson, S. (2018). Costs and benefits of a leaf beetle Integrated Pest Management (IPM) program II. Cost-benefit analysis. *Australian Forestry*, 81(1), 53–59.
10. Crossland, C. & Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767–789.
11. Čater, T., Dominko, M., Gulič, D., Pangeršič, S. & Štemberger, R. (2017). *Robots among us. (Domel)*. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o., str.79–93.
12. Čemažar, M., Rihtaršič, J., Tušek, M., Šmid, M., Benedičič, M., Kramar, T., Roblek, M., Markelj, A. (2019). *Letna poročila podjetja od 2010 do 2018*. Pridobljeno 5. oktobra 2018 in 3. julija 2019 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni>

13. Černe, M. (2018). *Raziskovalni proces, prosojnice s predavanj raziskave za poslovni svet*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Černe, M., Ajdovec, P., Kovačič Batista, R. & Vidmar, M. (2017). *Robots among us. (Corporate strategy and industry 4.0)*. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o., str. 111–125.
15. David, R. F. (2011). *Strategic management: concepts and cases*, (13. izdaja). New Jersey: Prentice Hall.
16. Dolenc, R., Corn, K., Gračner, D., Horvat, T., Kulovec, P. & Šega, S. (2017). *Marketing za managerje* (Skupinski projekt: Strateški trženjski načrt B2B podjetja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 8–9.
17. Dolenc, R. (2017). *Marketing za managerje* (Individualna analiza študijskega primera: Avtomotive v B2B podjetju). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Domadenik, P. & Cirman, A. (2018). *Upravljalna ekonomika* (prosojnice s predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Domadenik, P. & Cirman, A. (2019). *Upravljalna ekonomika* (prosojnice s predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dow, J. & Raposo, C. C. (2005). CEO compensation, change, and corporate strategy. *The Journal of Finance*, 60(6), 2701–2727.
21. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
22. Durand, R., Grant, R. M. & Madsen, T. L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4–16.
23. Esposito, M. (2018). Growth Strategies: Identifying Opportunities in Market Trends. Harvard university. *Harvard Extension School*. Pridobljeno 15. aprila 2018 iz: <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/programs/growth-strategies-identifying-opportunities-market-trends>
24. Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic management journal*, 23(7), 561–594.
25. Fellman, P. V., Nugent, N. & Mertz, S. (2007). *Strategy and the complex dynamics of information*. Pridobljeno 18. decembra 2018 iz <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.629.5218&rep=rep1&type=pdf>
26. Galpin, T. J. (2018). Making Corporate Strategy Work - Focused Corporate Parenting as a Core Competence. *Journal of Business Strategy. Saïd Business School*. Pridobljeno 12. decembra 2018 iz [https://www.google.si/search?ei=92ZnXevbAoTJwQK4xIegBQ&q=Galpin%2C+Timothy+J.+%282018%29+Making+Corporate+Strategy+Work+-+Focused+Corporate+Parenting+as+a+Core+Competence.+Journal+of+Business+strategy&oq=Galpin%2C+Timothy+J.+%282018%29+Making+Corporate+Strategy+Work++Focused+Corporate+Parenting+as+a+Core+Competence.+Journal+of+Business+strategy&gs\\_l=psy-ab.3...21532.43179..45138...0.0..2.0.0.....34....2j1..gws-](https://www.google.si/search?ei=92ZnXevbAoTJwQK4xIegBQ&q=Galpin%2C+Timothy+J.+%282018%29+Making+Corporate+Strategy+Work+-+Focused+Corporate+Parenting+as+a+Core+Competence.+Journal+of+Business+strategy&oq=Galpin%2C+Timothy+J.+%282018%29+Making+Corporate+Strategy+Work++Focused+Corporate+Parenting+as+a+Core+Competence.+Journal+of+Business+strategy&gs_l=psy-ab.3...21532.43179..45138...0.0..2.0.0.....34....2j1..gws-)

- wiz.CguFQQWwk8w&ved=0ahUKEwirs\_zWsKfkAhWEZFAKHTjiAVQQ4dUDCAo&uact=5#spf=1567057701380
27. Galpin, T. J. (1997). Theory in action: Making strategy work. *Journal of Business Strategy*, 18(1), 12–15.
  28. Gans, J. & Ryall, M. D. (2017). Value capture theory: A strategic management review. *Strategic Management Journal*, 38(1), 17–41.
  29. Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2), 13–17.
  30. Hall, M. (2018). *What's the difference between Porter's 5 Forces and SWOT analysis?* Pridobljeno 4. februarja 2019 iz: <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/whats-difference-between-porters-5-forces-and-swot-analysis.asp>
  31. Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46–52.
  32. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
  33. Hrovatin, N., Dolenshek, J., Jaklič, M., Lahovnik, M., Mrak, M. & Selakovič, D. (2000). *Regulacija trgov po vstopu Slovenije v Evropsko unijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  34. Hunger, D. J. & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management*. Reading: Addison – Wesley.
  35. Izbrano podjetje. (2019). *Delniška knjiga podjetja*. (2019). *Železniki: Izbrano podjetje*.
  36. Jaklič, M. (2015). Vloga nadzornega sveta pri strateškem usmerjanju podjetja. *Združenje nadzornikov Slovenije*. Pridobljeno 8. julija 2019 iz [https://www.zdruzenje-nns.si/db/doc/upl/3.3.\\_m.\\_jaklic\\_\\_\\_vloga\\_nadzornega\\_sveta\\_pri\\_strateskem\\_usmerjanju\\_podjetja\\_jaklic.pdf](https://www.zdruzenje-nns.si/db/doc/upl/3.3._m._jaklic___vloga_nadzornega_sveta_pri_strateskem_usmerjanju_podjetja_jaklic.pdf)
  37. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Prentice Hall. Pearson Education.
  38. Jarzabkowski, P. (2004). *Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use*. *Organization studies*, 25(4), 529–560.
  39. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
  40. Kavčič, R. (2015). *Ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti na projektih ter nadgradnja strukture zaključnega poročila* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
  41. Kets de Vries, M. F. R. & Florent - Tracy, E. (2000). *Veliki vodje: Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon*. (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  42. Kolk, A. & Levy, D. (2001). Winds of Change: Corporate Strategy, Climate change and Oil Multinationals. *European Management Journal*, 19(5), 501–509.
  43. Lahovnik, M. (2004). The cornerstones of corporate strategies in Slovenia and Croatia (Research Note). *Journal for East European Management Studies*, 9(3), str. 313–327.
  44. Lahovnik, M. & Pučko, D. (1996). *Characteristics of Strategic Restructuring Processes in Slovenian Enterprises*. *Slovene Economic Review*, (5–6), 464–479.

45. Lahovnik, M. (1998). *Proučevanje strategije priključitve podjetja*, (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Lahovnik, M. (2008). Družbena odgovornost kot dejavnik korporacijskega upravljanja podjetij v Sloveniji. *Our Economy (Naše Gospodarstvo)*, 54.
47. Lahovnik, M. (2009, 6. januar). Ukrepi za konkurenčnost. *Večer*, ISSN 0350-4972. [Tiskana izd.], 65, 3, str. 33, fotogr. [COBISS.SI-ID 18250470]
48. Lahovnik, M. (2011a). Corporate strategies in the post-transition economy: The case of Slovenian companies. *Journal of Applied Business Research*, 27(1), 61.
49. Lahovnik, M. (2011b). Strategic fit between business strategies in the post-acquisition period and acquisition performance. *Journal for East European Management Studies*, 16 (4), 358–370.
50. Lahovnik, M. (2017). *Strateški management* (prosojnice s predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Marren, P. (2007). High-functioning business strategy. *Journal of Business Strategy*, 28(6), 37–39.
52. Mertz, S. A. (2013). *The effect of firm strategy and corporate performance on software market growth in emerging regions*. Manchester. Southern New Hampshire University.
53. Mertz, S. A. (2018). Strategic Business Management. *Harvard university. Harvard Extension School*. Pridobljeno 10. februarja 2018 iz: <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/business-strategy-programs>.
54. Mikkola, J. H. (2001). Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management. *Technovation*, 21(7), 423–435.
55. Maniora, J. (2018). Mismanagement of Sustainability: What Business Strategy Makes the Difference? Empirical Evidence from the USA pdf. *Journal of Business Ethics*. 152 (4), str. 931–947.
56. Nelson, V., Rueda, X. & Vermeulen, W. J. (2018). Challenges and opportunities for the sustainability transition in global trade (Introduction). *Business Strategy and the Environment*, 27(2), 173–178.
57. Nußmann, D. (2018). The Firm Characteristic of Corporate Diversification. In *The Coinsurance Effect of Corporate Diversification* (str. 5–15). Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
58. Ocasio, W., Laamanen, T. & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155–167.
59. Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62–73.
60. Porter, M. E. (1980a). *Competitive strategy*. New York: Free Press, 396.
61. Porter, M. E. (1980b). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, Simon & Schuster Adult Publishing Group.

62. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
63. Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12–17.
64. Porter, M. E., Goold, M. & Luchs, K. (1996). From competitive advantage to corporate strategy. *Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups*, 285, 285–314.
65. Porter, M. E. (2000). Locations, clusters, and company strategy. *The Oxford handbook of economic geography*, 253, 274.
66. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business Review*, January, 2008.
67. Pučko, D., Lahovnik, M. (1998). Strateški management v slovenskih podjetjih - približevanje ali oddaljevanje od Evropske unije. *Slovenska ekonomska revija*, ISSN 0354-0731, 49(6), str. 557–573.
68. Pučko, D., Kranjc, A. Ž., Lahovnik, M., Ilešič, M., Penca, P. & Pistotnik, R. (1999). *Strateški menedžment: Poslovni prigodki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Pučko, D., Lahovnik, M., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Radomska, J. (2014). Operational risk associated with the strategy implementation. *Management 2014*, 18(2), 31–43.
72. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Slater, S. F. & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055–1067.
74. Slovenski koncern. (2017). *Letno poročilo koncerna za 2017*. Pridobljeno 22. maja 2019 iz <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni>
75. Spee, A. P. & Jarzabkowski, P. (2009). *Strategy tools as boundary objects*. Birmingham: Aston Business School.
76. Štrukelj, T. & Mulej, M. (2013). Environment development impact on responsible enterprise policy development. V Štrukelj, A., Mulej, M., Kojc, S. (ur.): *Education and communication for more social responsibility: conference proceedings* (6. str.). Maribor: IRDO.
77. Štrukelj, T. (2015). *Dialektični sistem vidikov za inoviranje upravljanja in vodenja tranzicijskega podjetja* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
78. Štrukelj, T., Krajnović, A. & Peša, A. (2015). *Strateški management za sodobno poslovanje podjetja. Entrepreneurial Society: current trends and future prospects in entrepreneurship, organization and management*, 14.
79. Šuštar, A. (2019). *Poslovník vodenja podjetja*, (notranji viri izbranega podjetja).
80. Tapinos, E., Dyson, R. G. & Meadows, M. (2011). Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process? *The Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 88–99.

81. Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y. & Wooldridge, B. (2018). Performance Feedback and Middle Managers' Divergent Strategic Behavior: The Roles of Social Comparisons and Organizational Identification. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1139-1162.
82. Tekavčič, M. (2016a). *Obvladovanje stroškov* (prosojnice s predavanj analiza računovodskih izkazov). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Tekavčič, M. (2016b). *Obvladovanje stroškov* (prosojnice s predavanj stroški in uspešnost poslovanja.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Tori, R. & Lahovnik, M. (2018). Vpliv čustvene inteligentnosti na uspešnost zavarovalnih zastopnikov = The impact of emotional intelligence on the performance of insurance agents. Pridobljeno 18. oktobra 2018 iz [https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2017-7-1/RUO\\_2018\\_01.pdf](https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2017-7-1/RUO_2018_01.pdf)
85. Trigeorgis, L. & Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 42–63.
86. Verbeke, A. (2013). *International business strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
87. Veršič, S. (2017). *Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju*. Ekonomsko – poslovna fakulteta Univerze v Mariboru. Pridobljeno dne: 4. februarja 2019 iz [http://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo/2017-6-2/ruo\\_075\\_versic.pdf](http://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo/2017-6-2/ruo_075_versic.pdf)
88. Xiao, J., Boschma, R. & Andersson, M. (2018). Industrial diversification in Europe: The differentiated role of relatedness. *Economic Geography*, 1–36.
89. Yin, R. K. (1994). *Case study research design and method*. NY: New York Sage Publications.
90. Westphal, J. D. & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113–1137.
91. Wheelen, L. T. & Hunger, J. D. (1996). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
92. Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and Stadler, C., Mayer, M. C., Hautz, J. & Matzler, K. (2018). International and product diversification: Which strategy suits family managers?. *Global Strategy Journal*, 8(1), 184–207.
93. Weigelt, K. & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic management journal*, 9(5), 443–454.
94. Zott, C. & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1–26.



## **PRILOGE**



**Priloga 1: Gibanje lastništva od 1996 do 2019 – od ustanovitve Holdinga, d. d.**

Gibanje lastniške strukture od 1996–2004										
Lastniki/leto	število delnic v	delež v %	število delnic	delež v %	število delnic	delež v %	število delnic	delež v %	število delnic	delež v %
	1996	1996	v 1998	1998	v 2000	2000	v 2002	2002	v 2004	2004
LASTNIŠTVO	0	0,00 %	502.840	46,61 %	550.125	43,91 %	631.953	50,85 %	633.008	49,08 %
KAD	102.347	8,85 %	158.594	14,70 %	166.468	13,29 %	316.256	25,45 %	316.256	24,52 %
SOD	102.347	8,85 %	102.347	9,49 %	107.356	8,57 %	117.235	9,43 %	117.235	9,09 %
ACTIVA							61.757	4,97 %		
LIPOLT							47.426	3,82 %	94.852	7,35 %
ARKADA							43.689	3,52 %		
PID NIKA	58.140	5,03 %								
OSTALI	614.080	53,11 %	32.590	3,02 %	18.177	1,45 %	16.115	1,30 %	14.349	1,11 %
SRD	54.116	4,68 %	54.116	5,02 %	54.116	4,32 %				
Zadruga Niko	78.746	6,81 %								
Atena	127.174	11,00 %	127.174	11,79 %	127.174	10,15 %				
Certius	19.379	1,68 %					7.710	0,62 %		
Poteza			101.149	9,38 %	109.183	8,71 %				
Limna					47.426	3,79 %				
Zvon					10.018	0,80 %				
Matično podjetje					986	0,08 %				
GBD					328	0,03 %	602	0,05 %	876	0,07 %
FMR					61.519	4,91 %				
IMP Promont									51.399	3,99 %
Skupna									61.757	4,79 %
Iskra, d. d.										
Skupaj	1.156.329	100 %	1.078.810	100 %	1.252.876	100 %	1.242.743	100 %	1.289.732	100,00 %

*se nadaljuje*

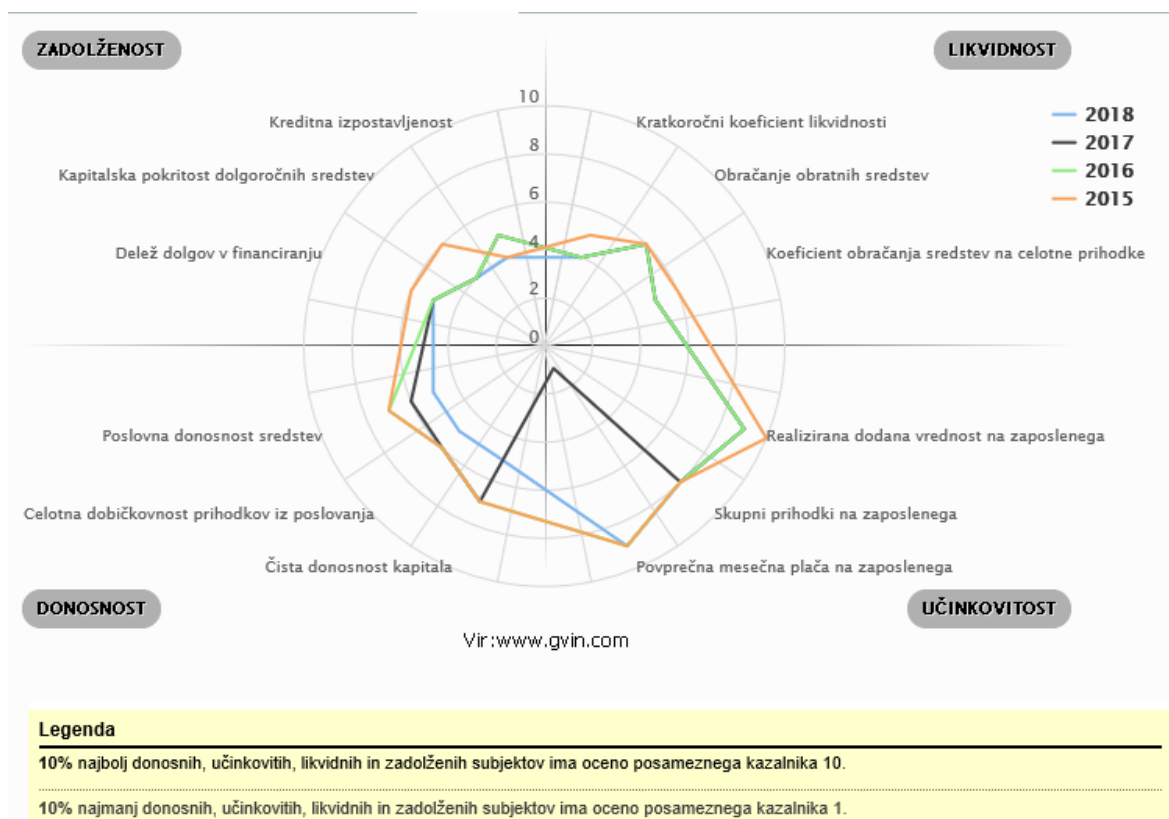
Gibanje lastniške strukture od 2005—2019

Lastniki/leto	število delnic v	delež v %	število delnic	delež v %	število delnic	delež v %	število delnic	delež v %	število delnic	delež v obdobju 2011 - 2019
	2006	2006	v 2007	2007	v 2008	2008	v 2009	2009	v 2011 - 2019	2011 - 2019
LASTNIŠTVO	633.008	50,95 %	1.231.536	99,13 %	1.235.738	99,47 %	1.235.738	99,47 %	1.242.306	100 %
KAD	316.256	25,46 %								
SOD	117.235	9,44 %								
ACTIVA										
LIPOLT										
ARKADA										
NIKA										
OSTALI	14.349	1,16 %	9.894	0,80 %	6.568	0,53 %	6.568	0,53 %		
SRD										
Zadruga Niko										
Atena										
Certius										
Poteza										
Limna, Zvon										
Matično podjetje										
GBD	876	0,07 %	876	0,07 %						
FMR										
IMP Promont	51.399	4,14 %								
Skupna										
Iskra, d. d.	109.183	8,79 %								
Skupaj	1.242.306	100 %	1.242.306	100 %	1.242.306	100 %	1.242.306	100 %	1.242.306	100 %

Vir: Izbrano podjetje (2019).

## Priloga 2: Kazalniki poslovanja podjetja od 2015 do 2018

V prilogi 2 so predstavljeni vsi kazalniki poslovanja.



Vir: Gvin (2019).

Kategorije	2015	2016	2017	2018	Abs. rast	Rel. rast
<b>KAZALNIKI INVESTIRANJA</b>						n. p.
Delež osnovnih sredstev v sredstvih	37,01	48,11	50,23	50,50	0,27	0,54 %
Delež obratnih sredstev v sredstvih	48,74	40,02	40,64	41,27	0,63	1,55 %
Delež finančnih naložb v sredstvih	7,77	5,78	4,99	4,12	-0,87	-17,43 %
<b>KAZALNIKI FINANCIRANJA</b>						n. p.
Delež kapitala v financiranju	54,44	49,55	50,73	48,26	-2,47	-4,87 %
Delež dolgov v financiranju	41,25	46,89	45,93	47,94	2,01	4,38 %
Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	118,75	90,85	90,84	86,11	-4,73	-5,21 %
Finančni vzvod (celotne obveznosti do kapitala)	75,77	94,63	90,53	99,31	8,78	9,70 %
<b>KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI</b>						n. p.
Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,93	0,83	0,78	0,76	-0,02	-2,30 %
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,37	1,14	1,06	1,04	-0,02	-1,47 %
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,82	0,60	0,57	0,57	0,00	-0,49 %
Razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi	1,05	0,85	0,93	1,01	0,08	8,45 %
Servisiranje dolga	0,13	0,14	0,13	0,10	-0,03	-22,39 %
Kreditna izpostavljenost	0,19	0,16	0,16	0,17	0,01	6,39 %
<b>KAZALNIKI OBRAČANJA</b>						n. p.
Obračanje obratnih sredstev	2,86	3,01	3,02	2,94	-0,09	-2,84 %
Obračanje zalog 1	6,74	6,88	6,46	6,38	-0,08	-1,23 %
Obračanje zalog 2	7,44	7,56	7,11	6,76	-0,35	-4,88 %
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	5,56	5,99	6,33	5,86	-0,47	-7,50 %
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	4,66	3,52	2,86	2,61	-0,25	-8,66 %
Koeficient obračanja sredstev	1,65	1,53	1,41	1,32	-0,09	-6,58 %

*se nadaljuje*

Koeficient obračanja sredstev na celotne prihodke	1,72	1,62	1,48	1,39	-0,09	-6,26 %
KAZALNIKI DNEVI VEZAVE						n. p.
Dnevi vezave zalog 1	54,18	53,07	56,47	57,18	0,71	1,25 %
Dnevi vezave zalog 2	49,09	48,31	51,37	54,01	2,64	5,13 %
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	65,59	60,98	57,66	62,34	4,67	8,11 %
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti	65,47	71,06	71,00	68,15	-2,84	-4,01 %
Dnevi odloženega plačila	0,00	90,21	90,08	86,05	-4,03	-4,47 %
Obrat denarja	114,68	38,23	38,04	48,20	10,16	26,70 %
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI						n. p.
Realizirana dodana vrednost na zaposlenega	43.216,67	43.075,29	44.295,02	40.834,83	-3.460,19	-7,81 %
Dodana vrednost na zaposlenega (AJ PES)	41.940,36	44.624,46	44.877,92	41.206,53	-3.671,40	-8,18 %
Celotna gospodarnost	1,07	1,09	1,08	1,04	-0,04	-3,85 %
Gospodarnost poslovanja	1,09	1,08	1,08	1,04	-0,04	-3,82 %
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	6,58	7,60	6,93	3,71	-3,22	-46,46 %
Proizvodnost sredstev	1,74	1,60	1,48	1,39	-0,09	-6,12 %
Čista donosnost sredstev	11,34	12,31	10,29	5,16	-5,13	-49,85 %
Čista donosnost kapitala	21,06	23,85	20,50	10,44	-10,06	-49,07 %
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	7,99	7,03	7,16	3,47	-3,69	-51,54 %
Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	6,82	7,96	7,31	3,56	-3,75	-51,30 %
Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	6,55	7,71	6,99	3,73	-3,26	-46,64 %
Delež davka iz dobička (izgube) v celotnem dobičku (izgubi)	0,04	0,03	0,04	-0,05	-0,09	-205,96 %
Skupni prihodki na zaposlenega	141.699,52	144.145,02	146.547,36	147.392,58	845,23	0,58 %
Čisti dobiček (izguba) na zaposlenega	9.317,71	10.965,56	10.167,39	5.472,53	-4.694,86	-46,18 %

*se nadaljuje*

Povprečna mesečna plača na zaposlenega	1.470,31	1.559,69	0,00	1.588,05	1.588,05	n. p.
Multiplikator kapitala	1,84	2,02	1,97	2,07	0,10	5,11 %
Times Interest Earned (TIE) ratio	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n. p.
Neto prodajna marža	6,89	8,06	7,31	3,92	-3,39	-46,37 %
Basic earning power ratio	0,14	0,11	0,11	0,05	-0,06	-54,41 %
Poslovna donosnost sredstev	0,12	0,13	0,11	0,05	-0,06	-53,68 %
DENARNI TOK						n. p.
Enostavni denarni tok	12.262.006	15.587.827	9.760.696	14.395.134	4.634.438	47,48 %
Sprememba v obratnih sredstvih	751.116	-499.902	-3.113.769	-3.661.714	-547.945	-17,60 %
Popravljeni denarni tok	13.013.122	15.087.925	6.646.927	10.733.420	4.086.493	61,48 %
Naložbe v opredmetena osnovna sredstva	-10.699.826	-24.180.979	-9.107.346	-16.215.120	-7.107.774	-78,04 %
Čisti kratkoročni obratni kapital	33.561.016	14.659.364	18.562.771	23.317.740	4.754.969	25,62 %
Celotni obratni kapital	57.704.820	56.808.174	69.818.927	82.030.646	12.211.719	17,49 %
Poslovni izid iz poslovanja po davkih	6.310.744	6.434.019	7.504.266	3.939.235	-3.565.031	-47,51 %
Enostavni denarni tok 2	13.777.495	14.754.665	10.005.688	14.010.682	4.004.994	40,03 %
Prosti denarni tok	-2.240.964	-11.551.469	-5.506.487	-8.272.485	-2.765.998	-50,23 %
OSTALO						n. p.
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	740,40	858,31	960,00	1.030,01	70	7,29 %
Število mesecev poslovanja	12	12	12	12	0	0,00 %
UPORABNIŠKI KAZALNIKI						n. p.
ROE	n.p.	n.p.	0,19	n.p.	n.p.	n. p.
ROA	0,11	0,11	0,10	0,05	-0,06	-53,19 %
Sredstva	65.234.281,00	87.603.869,00	102.042.033,00	116.260.884,09	14.218.851,09	13,93 %
EBITDA marža	0,13	0,14	0,14	0,10	-0,03	-22,60 %
Celotni prihodki na zaposlenega	141.699,52	144.145,02	146.547,36	147.392,58	845,23	0,58 %
Dodana vrednost na zaposlenega	43.216,67	43.075,29	44.295,02	40.834,83	-3.460,19	-7,81 %

*se nadaljuje*



Povprečno št. zaposlenih na podlagi delovnih ur	740,40	858,31	960,00	1.030,01	70,01	7,29 %
EBITDA	12.977.739,00	16.275.759,00	18.061.356,00	15.033.500,90	-3.027.855,10	-16,76 %
Gibanje plač	1.470,31	1.559,69	0,00	1.588,05	1.588,05	n. p.
Donosnost prodaje	0,07	0,08	0,08	0,04	-0,04	-50,71 %
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	7,99	7,03	7,16	3,47	-3,69	-51,54 %
Stopnja zadolženosti	41,25	46,89	45,93	47,94	2,01	4,38 %
Delež stroškov dela v dodani vrednosti	0,56	0,60	0,59	0,65	0,06	10,75 %
Stroški dela	18.074.904,00	22.025.860,00	25.021.451,00	27.409.632,04	2.388.181,04	9,54 %
Amortizacija	5.363.170,00	6.175.973,00	0,00	8.758.369,10	8.758.369,10	n. p.
Seštevek čistega dobička in amortizacije	n.p.	15.587.827,00	9.760.696,00	14.395.134,24	4.634.438,24	47,48 %
Celotna dodana vrednost	31.997.625,95	36.971.947,95	42.523.218,91	42.060.279,64	-462.939,27	-1,09 %
Koeficient dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,89	1,15	1,06	1,07	0,02	1,61 %
Delež	0,00	0,01	0,00	0,02	0,02	n. p.
1	90.762.358,00	107.993.745,00	122.909.379,00	129.662.743,38	6.753.364,38	5,49 %
Dobičkonosnost prihodkov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-50,12 %
Poslovni prihodki	105.313.463,00	121.949.933,00	139.563.497,00	151.026.335,34	11.462.838,34	8,21 %

Vir: Gvin (2019).

### **Priloga 3: Generične poslovne strategije po Porterju**

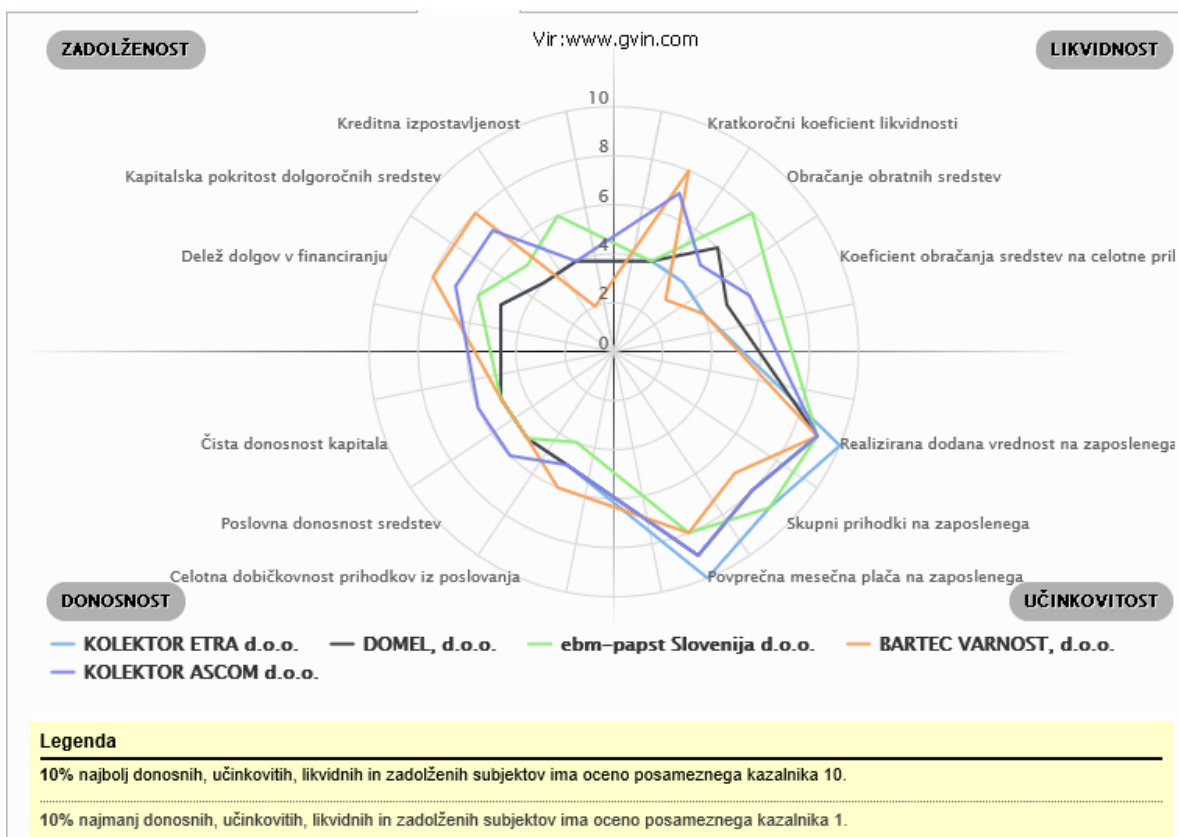
**Strategija vodenja k stroškovni učinkovitosti.** Pri strategiji vodenja k stroškovni učinkovitosti je cilj velik obseg povpraševanja, zelo širok obseg trga, kjer podjetje lahko ponudi najnižjo možno ceno. Tu sta dve možnosti: prva, da bodo stroški čim nižji; druga, da si podjetje zagotovi večji tržni delež s povprečnimi cenami. V obeh primerih je cilj ohraniti čim nižje stroške podjetja. Podjetja, ki to strategijo uspešno izvajajo, imajo običajno na voljo znaten investicijski kapital, učinkovito logistiko in nizke stroške pri materialih in stroških dela. Podjetje je na splošno osredotočeno na optimizacijo notranjih procesov (Porter, 1985).

**Strategija diferenciacije proizvoda.** Pri strategiji diferenciacije proizvodov je cilj velik obseg povpraševanja, zelo širok obseg trga, kjer podjetje ponudi izdelek z večjo dodano vrednostjo ali storitev z edinstvenimi značilnostmi. S to strategijo podjetje razvije izdelek, ki je privlačnejši od primerljivih izdelkov njegovih konkurentov. Zagotovilo za uspeh pri tej strategiji so dobre raziskave in razvoj, inovacije in sposobnost zagotavljanja visoke kakovosti. Učinkovito trženje je zelo pomembno, ker trg mora razumeti in prepoznati prednosti edinstvenega izdelka. Pomembni so hitro prilagajanje spremembam na trgu, ustvarjalni pristop in stalna osredotočenost na zunanji svet (Porter, 1985). Podjetja se lahko diverzificirajo na različne načine: razvijejo novo linijo proizvodov znotraj podjetja, oblikujejo skupne naložbe na novih trgih, prevzemajo podjetja v nepovezanih panogah (predavanja pri upravljalni ekonomiki, 2019).

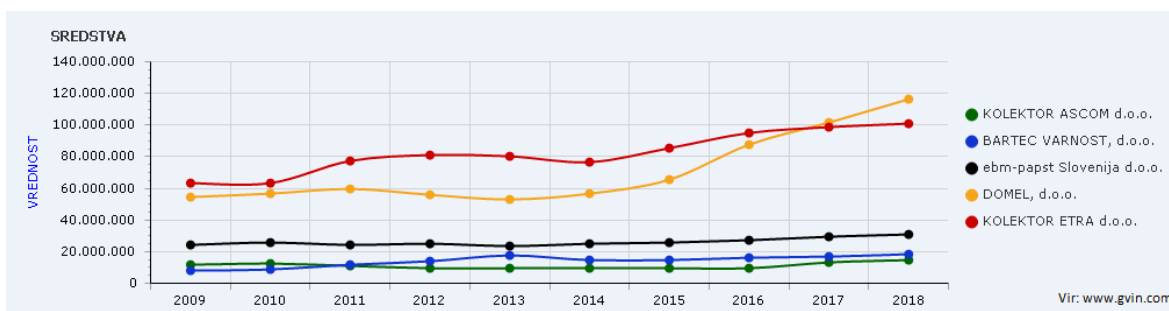
**Strategija razvijanja rasti, tržne niše.** Pri strategiji razvijanja rasti, tržne niše je cilj tržna niša, kjer je malo konkurence in osredotočen trg ter ponujena najnižja možna cena. V tej strategiji je odločilna ciljna usmeritev na jasno tržno nišo z razumevanjem dinamike trga na eni strani in z zagotovitvijo nizkih stroškov na drugi. Ta strategija pogosto vključuje močno zvestobo v blagovno znamko med potrošniki. Zelo pomembno je zagotoviti edinstvenost izdelka, ki bo čim dlje ostal pred možno konkurenco. Da bi izbrali pravo strategijo za organizacijo, je pomembno zavedanje kompetenc in prednosti podjetja (Porter, 1985).

## Priloga 4: Konkurenčna analiza C 27.110

V prilogi 3 je prikaz prometa konkurenčnih podjetij v Slovenskem prostoru od 2009 do 2018



Vir: Gvin (2019).



Vir: Gvin (2019).

Gvaop	Kategorije	KOLEKTOR ETRA, d. o. o.	DOMEL, d. o. o.	ebm-papst Slovenija, d. o. o.
[401]	Delež osnovnih sredstev v sredstvih	48,29	50,50	48,73
[402]	Delež obratnih sredstev v sredstvih	47,48	41,27	47,67

se nadaljuje

[403]	Delež finančnih naložb v sredstvih	3,17	4,12	0,03
[KS2]				
[404]	<b>Delež kapitala v financiranju</b>	<b>41,15</b>	<b>48,26</b>	<b>57,09</b>
[405]	Delež dolgov v financiranju	52,83	47,94	37,70
[406]	Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	79,33	86,11	112,67
[407]	Finančni vzvod (celotne obveznosti do kapitala)	128,37	99,31	66,03
[KS3]				
[408]	Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	0,68	0,76	0,85
[409]	Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,11	1,04	1,29
[410]	Pospešeni koeficient likvidnosti	0,51	0,57	0,72
[411]	Razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi	0,52	1,01	0,71
[452]	Servisiranje dolga	0,09	0,10	0,05
[453]	Kreditna izpostavljenost	0,20	0,17	0,10
[KS4]				
[412]	Obračanje obratnih sredstev	1,84	2,94	4,94
[413]	Obračanje zalog 1	3,31	6,38	11,85
[414]	Obračanje zalog 2	3,71	6,76	12,44
[415]	Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	5,77	5,86	9,39
[437]	Koeficient obračanja osnovnih sredstev	2,12	2,61	5,31
[438]	Koeficient obračanja sredstev	1,01	1,32	2,55
[451]	Koeficient obračanja sredstev na celotne prihodke	1,00	1,39	2,57
[KS5]				
[416]	Dnevi vezave zalog 1	110,16	57,18	30,79
[417]	Dnevi vezave zalog 2	98,37	54,01	29,35
[418]	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	63,24	62,34	38,88
[419]	Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti	149,02	68,15	52,83
[448]	Dnevi odloženega plačila	178,48	86,05	61,57
[449]	Obrat denarja	12,59	48,20	15,40
[KS6]				
[400]	Realizirana dodana vrednost na zaposlenega	66.240,24	40.834,83	33.665,48
[454]	<b>Dodana vrednost na zaposlenega (AJPES)</b>	<b>60.367,60</b>	<b>41.206,53</b>	<b>33.897,55</b>
[420]	Celotna gospodarnost	1,05	1,04	1,02
[421]	Gospodarnost poslovanja	1,08	1,04	1,01
[422]	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	4,47	3,71	1,69
[423]	Proizvodnost sredstev	1,03	1,39	2,57
[424]	Čista donosnost sredstev	4,49	5,16	4,36
[425]	Čista donosnost kapitala	10,89	10,44	7,72
[426]	Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	7,12	3,47	1,39
[427]	Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	5,06	3,56	1,69

*se nadaljuje*

[428]	Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja	4,41	3,73	1,70
[429]	Delež davka iz dobička (izgube) v celotnem dobičku (izgubi)	0,13	-0,05	0,00
[430]	Skupni prihodki na zaposlenega	262.262,53	147.392,58	189.675,09
[431]	Čisti dobiček (izguba) na zaposlenega	11.728,99	5.472,53	3.213,05
[432]	Povprečna mesečna plača na zaposlenega	2.373,06	1.588,05	1.406,04
[439]	Multiplikator kapitala	2,43	2,07	1,75
[440]	Times Interest Earned (TIE) ratio	42,31	n.p.	57,42
[441]	Neto prodajna marža	4,42	3,92	1,71
[442]	Basic earning power ratio	0,07	0,05	0,04
[450]	Poslovna donosnost sredstev	0,05	0,05	0,04
[433]	Enostavni denarni tok	7.821.521	14.395.134	3.752.479
[434]	Sprememba v obratnih sredstvih	1.810.387	-3.661.714	695.499
[435]	Popravljeni denarni tok	9.631.908	10.733.420	4.447.978
[436]	Naložbe v opredmetena osnovna sredstva	-4.889.527	-16.215.120	-3.409.179
[443]	Čisti kratkoročni obratni kapital	9.721.785	23.317.740	4.330.910
[444]	Celotni obratni kapital	58.314.042	82.030.646	19.381.140
[445]	Poslovni izid iz poslovanja po davkih	5.432.343	3.939.235	815.105
[446]	Enostavni denarni tok 2	10.579.831	14.010.682	3.515.925
[447]	Prosti denarni tok	8.744.731	-8.272.485	-297.505
[090]	Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	382,37	1.030,01	411,87
[091]	Število mesecev poslovanja	12	12	12

[KSU]	KOLEKTOR ETRA, d. o. o.	DOMEL, d. o. o.	ebm-papst Slovenija, d. o. o.
[ROA]	0,05	0,05	0,04
[Sredstva]	100.605.793,58	116.260.884,09	30.880.591,67
[EBITDA marža]	0,09	0,10	0,05
[Celotni prihodki na zaposlenega]	262.262,53	147.392,58	189.675,09
[Dodana vrednost na zaposlenega]	66.240,24	40.834,83	33.665,48
[Povprečno št. zaposlenih na podlagi delovnih ur]	382,37	1.030,01	411,87
[EBITDA]	8.748.366,54	15.033.500,90	3.748.143,93
[Gibanje plač]	2.373,06	1.588,05	1.406,04
[Donosnost prodaje]	0,05	0,04	0,02
[Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja]	7,12	3,47	1,39
[Stopnja zadolženosti]	52,83	47,94	37,70
[Delež stroškov dela v dodani vrednosti]	0,57	0,65	0,74
[Stroški dela]	14.334.390,86	27.409.632,04	10.213.241,57
[Amortizacija]	3.336.707,43	8.758.369,10	2.429.118,95
[Seštevek čistega dobička in amortizacije]	7.821.521,19	14.395.134,24	3.752.479,26
[Celotna dodana vrednost]	25.328.281,95	42.060.279,64	13.865.802,98

*se nadaljuje*

[Koefficient dobičkovnosti poslovnih prihodkov]	0,69	1,07	1,09
[delež]	0,00	0,02	n. p.
[1]	87.204.537,88	129.662.743,38	76.158.972,19
[Dobičkonosnost prihodkov]	0,00	0,00	0,00
[Poslovni prihodki]	101.615.949,12	151.026.335,34	77.834.346,95
Neto debt	49.038.789,63	55.272.079,43	10.833.868,70

Vir: Gvin (2019).

### Priloga 5: Razvoj strategije izbranega podjetja – anketni rezultati



Analiza ankete  
STRATEGIJA DOMEL-



Analiza ankete



Analiza ankete  
STRATEGIJA DOMEL-

### Priloga 6: Statistika razvoja strategije izbranega podjetja – anketni rezultati



Statistika\_anketa  
skupna 9 anketirancupna



Statistika\_anketa  
24 anketirar

### Priloga 7: Anketni vprašalniki



Anketa\_PE MO.odt



Anketa\_PE LS.odt



Anketa\_PE ECS.odt



Anketa\_PE ECP.odt



Anketa\_PE AP.odt



Anketa\_nabava.odt



Anketa\_logistika.odt



Anketa\_kakovost.odt



Anketa\_finance.odt



Anketa\_uprava.odt



Anketa\_splošno  
področje.odt



Anketa\_razvoj.ODT



Anketa\_prodaja.odt



Anketa\_PEKO.odt



Anketa\_PE SE.odt