

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA URESNIČEVANJA STRATEŠKEGA NAČRTA
KONCERNA ISKRA AVTOELEKTRIKA**

Ljubljana, julij 2002

DRAGO FERFOLJA

I Z J A V A

Študent **Drago Ferfolja** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Rudija Rozmana**, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

K a z a l o

	Stran
1 UVOD	1
2 STRATEŠKO PLANIRANJE	4
2.1 Proces strateškega planiranja	4
2.2 Analiza poslovanja in organizacije	4
2.2.1 Analiza poslovanja	4
2.2.2 Analiza organizacije	6
2.3 Analiza in predvidevanje okolja	8
2.3.1 Analiza in predvidevanje v širšem okolju	8
2.3.2 Analiza in predvidevanje panoge	9
2.4 Ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	10
2.5 Vizija in poslanstvo ter cilji podjetja	11
2.6 Oblikovanje strategij	12
2.7 Portfeljska analiza	13
2.7.1 Pojem strateške poslovne enote	14
2.7.2 Mesto družb koncerna v portfeljski matriki	14
2.7.3 Ravni strateškega planiranja	15
3 KONTROLA IZVAJANJA STRATEŠKEGA PLANA	16
3.1 Uresničevanje strateškega plana	16
3.2 Proces kontrole izvajanja strateškega plana	18
3.3 Možnosti kontrole poslovanja	19
3.3.1 Kazalniki poslovanja in uspešnosti	20
3.3.2 Zagotavljanje kakovosti	21
3.3.3 Strateško načrtovanje s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov (USK)	21
3.3.3.1 <i>Uravnoteženi kazalniki</i>	23
3.3.3.1.1 Finančni vidik	24
3.3.3.1.2 Vidik strank	25
3.3.3.1.3 Notranji poslovni vidik	25
3.3.3.1.4 Vidik rasti in učenja	25
3.3.3.2 <i>Izbor kazalnikov uravnoveženega izkaza</i>	25
3.3.3.2.1 Kazalniki finančnega vidika	26
3.3.3.2.2 Kazalniki vidika strank	26
3.3.3.2.3 Kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov	27
3.3.3.2.4 Kazalniki vidika rasti in učenja	27
3.3.3.3 <i>Primerjava odličnosti in uravnoveženega izkaza</i>	28
4 STRATEŠKI NAČRT ISKRE AVTOELEKTRIKE 2000–2004	31
4.1 Predstavitev koncerna Iskra Avtoelektrika	31
4.1.1 Nastanek in razvoj koncerna	31
4.1.2 Koncern danes	31
4.1.2.1 <i>Organizacija koncerna</i>	31
4.1.2.2 <i>Proizvodni program koncerna</i>	33

4.1.2.3 Kupci koncerna	33
4.1.2.4 Tekmeci koncerna	34
4.2 Priprava strateškega načrta 2000–2004	34
4.3 Strateški načrt koncerna 2000–2004	35
4.3.1 Vizija koncerna Iskra Avtoelektrika	35
4.3.2 Strateški cilji koncerna	35
4.3.2.1 Strateški cilji na področju kadrov	36
4.3.2.2 Strateški cilji na področju nabave	37
4.3.2.3 Strateški cilji na področju proizvodnje	37
4.3.2.4 Strateški cilji na področju prodaje	38
4.3.2.5 Strateški cilji na finančnem področju	39
4.3.2.6 Strateški cilji na področju poslovnega izida	39
4.3.2.7 Strateški cilji na področju sredstev	41
4.3.2.8 Strateški cilji na področju uspešnosti	41
4.3.3 Strategije za doseganje strateških ciljev	41
4.4 Portfeljska analiza koncerna Iskra Avtoelektrika	44
4.4.1 SPE A1 – Avtoelektrika z zaganjalniki in alternatorji	43
4.4.2 SPE A2 – Enosmerni motorji s krmilniki	43
4.4.3 SPE A3 – Hladno oblikovani jekleni deli	44
4.4.4 SPE B – Vžigalne tuljave in deli iz industrijske plastike	44
4.4.5 SPE C – Aluminijasti ulitki z mehansko obdelavo	44
4.4.6 SPE D – Orodja za preoblikovanje kovin in kokile	44
4.4.7 SPE E – Posebna proizvodna in kontrolna oprema	44
4.4.8 Ocenjevanje položaja posamezne SPE	45
4.4.8.1 Dejavniki za ocenjevanje privlačnosti trga	45
4.4.8.2 Dejavniki za ocenjevanje konkurenčnosti – uspešnosti	45
5 ANALIZA URESNIČEVANJA STRATEŠKEGA NAČRTA	47
5.1 Analiza uresničevanja plana po poslovnih funkcijah in uspešnosti	47
5.1.1 Analiza uresničevanja strateškega načrta na področju kadrov	47
5.1.2 Analiza uresničevanja strateškega načrta na področju nabave	47
5.1.3 Analiza uresničevanja strateškega načrta na področju proizvodnje	48
5.1.4 Analiza uresničevanja strateškega načrta na področju prodaje	48
5.1.5 Analiza uresničevanja strateškega načrta na finančnem področju	50
5.1.6 Analiza uresničevanja strateškega načrta na poslovnem izidu	51
5.1.7 Analiza uresničevanja strateških ciljev na področju sredstev	51
5.1.8 Analiza uresničevanja strateških ciljev na področju uspešnosti	52
5.2 Analiza poslovanja koncerna po sistemu BSC od 1996 do 2000	52
5.2.1 Analiza uspešnosti s pomočjo uravnoteženih kazalnikov	53
5.3 Predvidevanje sprememb v okolju	56
5.3.1 Predvidevanje splošnega razvoja v svetu in Sloveniji	56
5.3.1.1 Pravno politični dejavniki	57
5.3.1.2 Družbeno socialni dejavniki	57
5.3.1.3 Ekonomski dejavniki	57
5.3.1.4 Tehnološki dejavniki	58
5.3.1.5 Okoljevarstveni dejavniki	58
5.3.2 Analiza in predvidevanje panoge	58

5.3.2.1 Analiza panoge za družbo Avtoelektrika	59
5.3.2.2 Analiza panoge za družbo Avtodeli	60
5.3.2.3 Analiza panoge za družbo Livarna	61
5.3.2.4 Analiza panoge za družbo Orodjarna	61
5.3.2.5 Analiza panoge za družbo Asing	61
5.3.3 Primerjava s tekmeci	62
5.3.3.1 Primerjava družbe Avtoelektrika s tekmeci	62
5.3.3.2 Primerjava družbe Avtodeli s tekmeci	64
5.3.3.3 Primerjava družbe Livarna s tekmeci	65
5.3.3.4 Primerjava družbe Orodjarna s tekmeci	66
5.3.3.5 Primerjava družbe Asing s tekmeci	66
6 DOPOLNITEV STRATEŠKEGA NAČRTA 2002–2006	68
6.1 Poslanstvo koncerna	68
6.2 Vizija koncerna Iskra Avtoelektrika	68
6.3 Strateški cilji koncerna do leta 2006	69
6.3.1 Strateški cilji na področju kadrov	69
6.3.2 Strateški cilji na področju nabave	70
6.3.3 Strateški cilji na področju proizvodnje	70
6.3.4 Strateški cilji na področju prodaje	71
6.3.5 Strateški cilji na finančnem področju	73
6.3.6 Strateški cilji na področju poslovnega izida	74
6.3.7 Strateški cilji na področju sredstev	75
6.3.8 Strateški cilji na področju uspešnosti	75
6.3.9 Strateški cilji koncerna na osnovi uravnoveženega izkaza	75
6.4 Strategije za doseganje strateških ciljev	77
6.4.1 Poslovne strategije strateških poslovnih enot	78
6.4.1.1 SPE Avtoelektrika	78
6.4.1.2 SPE Pogonski sistemi	78
6.4.1.3 SPE Sestavni deli	79
6.4.1.4 SPE Avistrade	79
6.4.1.5 SPE Avtodeli	79
6.4.1.6 SPE Asing	79
6.5 Predlogi organizacijskih sprememb na ravni koncerna	79
6.5.1 Obstoječa organizacija koncerna Iskra Avtoelektrika	80
6.5.2 Predvidena organizacija koncerna Iskra Avtoelektrika	82
6.6 Portfeljska analiza koncerna 2002–2006	84
6.6.1 Strateške poslovne enote	85
6.6.1.1 SPE A1 – Avtoelektrika	85
6.6.1.2 SPE A2 – Pogonski sistemi	86
6.6.1.3 SPE A3 – Sestavni deli	86
6.6.1.4 SPE A4 – Avistrade	87
6.6.1.5 SPE A5 – Avtodeli	87
6.6.1.6 SPE A6 – Asing	87
6.6.2 Mesto posameznih SPE koncerna v portfeljski matriki	87
6.6.2.1 Mesto posameznih SPE koncerna v portfeljski matriki 2004	87

7 DOPOLNITVE SISTEMA STRATEŠKEGA PLANIRANJA IN KONTROLIRANJA	90
7.1 Analiza ustreznosti strateškega planiranja	90
7.2 Predlogi sprememb sistema strateškega planiranja	90
8 ZAKLJUČEK	92
LITERATURA	94
VIRI	95
PRILOGE	

1 UVOD

Koncern Iskra Avtoelektrika je priznan evropski proizvajalec, ki na razvitih trgih trži zaganjalnike in alternatorje za gospodarska vozila, širši izbor izdelkov za drugovgradnjo, enosmerne motorje in krmilnike za mobilno hidravliko, elektromotorne pogonske sisteme, orodja, posebno opremo in dele, kot so deli iz plastičnih mas, tlačni ulitki iz aluminija in hladno oblikovani jekleni deli.

Značilnosti koncerna so velika tržna in proizvodna podpora strankam, hitra prilagodljivost proizvodnje in odzivnost z dobavami na zahteve strank za poljubne velikosti serij. Kupcem hoče biti prednostni dobavitelj, ki je strankam razpoznaven po zadovoljevanju in preseganju njihovih zahtev kakovosti ter po poslovni odličnosti.

Globalizacija poslovanja in visoko usposobljeni zaposleni, ki z ustvarjalnim sodelovanjem, podjetniškim duhom in visoko osveščenostjo o kakovosti obvladujejo spremembe za uresničevanje skupnih vrednot: navduševanje strank, spoštovanje posameznika, sodelovanje, zavzetost in odločnost, inovativnost in stalno učenje so dejavniki, ki bodo vplivali na razvoj koncerna v prihodnosti.

Iskra Avtoelektrika kot uspešno podjetje pripravlja tudi svoj **strateški plan**. Tako je bil pripravljen **strateški plan** za obdobje **2000–2004**. Izvedba vsakega plana praviloma odstopa od zamišljenega. Zato **mora biti izvedba stalno spremljana** in plan vsako leto dopolnjen, kar pa ni bila praksa v proučevanem podjetju. Tako **ni bilo podrobnega analiziranja odstopanj** izvajanja od plana, kar bi omogočalo dopolnjevanje plana vsako leto. Prav tako **ni bil** v večji meri **izdelan sistem samega spremljanja izvajanja**. To pa po eni strani vodi k večjim **odstopanjem** od plana, predvsem pa **zmanjšuje vlogo in pomen planiranja**, saj plani niso v dovoljšnji meri upoštevani. Obenem pa novi plani niso ustrezno pripravljeni. Obe pomanjkljivosti bom obravnaval v delu in **predlagal spremembe**. **Magistrsko delo** bo obravnavalo **problematiko uresničevanja strateškega načrta** koncerna Iskra Avtoelektrika **in dalo predloge izboljšanja načrtovanja in dopolnitev strateških planov**.

Vsekakor lahko pričakujemo, da se **bodo konkurenčni pogoji v panogah koncerna še zaostrovali**. Podjetja bodo morala več pozornosti posvetiti pravim stvarim, ki naj bi si jih začrtala s strateškim načrtom. **Doseganje ustreznih ciljev podjetja** na eni strani ter opredelitev nalog za doseg postavljenih ciljev na drugi strani **bo mogoče doseči le z izvajanjem zastavljene strategije**. Ali se postavljena strategija ustrezno izvaja, bom ugotovil z analizo uresničevanja strateškega plana koncerna za obdobje 2000–2004.

Strateško planiranje povečuje konkurenčnost in uspešnost. **Namen proučevanja** strateškega plana je **izboljšati uspešnost**, zlasti s proučevanjem **konkretnega strateškega plana** in samega **procesa planiranja**. Koncern že ima izdelano strategijo za obdobje 2000–2004, ki naj bi bila s pomočjo magistrskega dela analizirana in kasneje dopolnjena. Vsekakor je **namen magistrskega dela vplivati** na čim bolj **smotno dopolnjevanje strateškega načrta** in s tem na **uspešno poslovanje koncerna**. Obenem pa je namen tudi **izdelava sistema spremljanja** uresničevanja plana **s pomočjo kazalnikov** (Balanced Scorecard) in ažuriranje le-tega, kar predlagam v tem delu.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti **pravilnost zastavljenih strategij** v strateškem načrtu 2000–2004, **uresničevanje** le-teh in predlog njihovih dopolnitev v novem, ažuriranem strateškem **načrtu** koncerna **2002–2006**. Najprej je potrebno preveriti ustreznost postavljenih ciljev, jih

nato po potrebi spremeniti oziroma dopolniti z namenom dolgoročnega rentabilnega poslovanja vseh družb koncerna. Analiza bo služila za ažuriranje strateškega načrta koncerna Iskra Avtoelektrika za obdobje 2002–2006. **Cilj magistrskega dela je analizirati uresničevanje** obstoječega strateškega načrta koncerna Iskra Avtoelektrika. Predvsem bo cilj magistrskega dela **analizirati izvedbo strateškega načrta** v preteklem letu, ugotoviti **spmembe v okolju** in tudi analizirati **pristop k strateškemu planiranju**, zlasti še h **kontroli izvajanja**. Izdelal bom analizo strateškega načrta, preveril pravilnost postavljenih strateških ciljev, ugotovil njihovo uresničevanje na podlagi poslovanja v zadnjih dveh letih in podal predloge sprememb oziroma dopolnitev, ki naj bi bile zajete v strateškem načrtu 2002–2006.

Dopolnitve strateškega načrta 2002–2006 bodo obravnavane na **upravi** koncerna Iskre Avtoelektrike in sprejete na **nadzornem svetu koncerna**.

Metoda dela je zasnovana na zbiranju podatkov o dejanskem poslovanju, o spremembah okolja, njihovem primerjanju s planiranimi, ugotavljanju odstopanj, problemov, prednosti itd. Ob začetku vsakega novega poglavja oziroma tematike podajam najprej teoretične prijeme pri obravnavanju določenega področja. Vzporedno je ob pomembnih izvajanjih navedena **strokovna literatura, zlasti o spremljanju izvajanja**, kjer je mogoče dobiti širši pogled v določeno tematiko. Večji poudarek posameznih poglavij pa je na praktičnem proučevanju in reševanju zastavljene tematike. **Problemi so vsebinski in praktični**. Za reševanje problemov **rabimo teoretično znanje in metode**, saj nam **intuicija ne zadostuje** za razrešitev problemov. V fazi analize poslovnih razvojnih problemov podjetja iščemo pretekle, sedanje in v prihodnost usmerjene podatke ter informacije, s katerimi bi čim bolje opredelili možne razvojne probleme podjetja. Za analiziranje obstoječega izdelčnega portfelja so potrebne analitične metode, s pomočjo katerih razvrščamo dejavnosti po donosu in možnostih donosov ter okolja. Tako bom uporabil **analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN)** po posameznih družbah za analiziranje obstoječega stanja in predvidevanje novega stanja. Strateške poslovne enote bodo v obvladujoči družbi in posamezne odvisne družbe.

Analizo uresničevanja strateškega načrta koncerna **bom začel** najprej s **prikazom položaja** posameznih družb v portfeljski matriki na podlagi **strateškega načrta 2000–2004**, nadaljeval z **analizo uresničevanja** strateškega načrta koncerna, analizo **ustreznosti strateškega planiranja**, predlogi dopolnitev strateškega načrta 2002–2006 in **končal s portfeljsko matriko** koncerna **2002–2006**. V okviru analize uresničevanja strateškega načrta koncerna bom analiziral naslednje družbe koncerna, ki delujejo v različnih panogah:

- družbo Iskra Avtoelektrika d.d. – v panogi: Proizvodnja električne opreme za stroje in vozila,
- družbo Avtodeli d.o.o. – v panogi: Proizvodnja električne opreme za stroje in vozila,
- družbo Livarna d.o.o. – v panogi: Litje lahkih kovin,
- družbo Orodjarna d.o.o. – v panogi: Proizvodnja orodij,
- družbo Asing d.o.o. – v panogi: Proizvodnja strojev za posebne namene.

Struktura poglavij magistrskega dela je naslednja. V začetku magistrskega dela opredeljujem potrebo po izdelavi analize uresničevanja strateškega načrta koncerna Iskra Avtoelektrika, namen in cilj magistrskega dela, metodo dela in strukturo poglavij. V drugem poglavju opisujem proces strateškega planiranja z opisom njegovih faz. Tretje poglavje obsega kontrolo in izvajanje strateškega planiranja s pomočjo spremljanja uresničevanja strateškega plana, z ugotavljanjem odstopanj od le-tega, ugotavljanjem vzrokov odstopanj, ukrepov v procesu kontroliranja in ugotavljanjem ustreznosti sistema strateškega planiranja. V četrtem poglavju sledi analiza uresničevanja strateškega načrta Iskre Avtoelektrike. Poglavje začnem s

predstavitvijo koncerna, nadaljujem s predstavitvijo strateškega načrta 2000–2004, nato s predstavitvijo položaja posameznih družb koncerna v portfeljski matriki. V petem poglavju podajam analizo uresničevanja strateškega načrta in analizo in predvidevanje sprememb v okolju. V šestem poglavju obravnavam predloge dopolnitev strateškega načrta 2002–2006, predlog organizacijskih sprememb na ravni koncerna in na koncu poglavja portfeljsko matriko koncerna iz strateškega načrta 2002–2006. Sedmo poglavje magistrskega dela zajema dopolnitve sistema strateškega planiranja in kontroliranja, ki jih začnjam z analizo ustreznosti strateškega planiranja in zaključujem s predlogi sprememb sistema strateškega planiranja. Šesto poglavje je namenjeno sklepnim mislim, ki bodo osnova za dopolnitev strateškega načrta 2002–2006.

Izrazje, kot je koncern, upravljanje kakovosti itd., je prirejeno praksi v Iskri Avtoelektriki. Ponekod, zlasti tam, kjer bi bilo lahko zavajajoče glede razumevanja pri navajanju avtorjev, pa bom uporabljal tudi druge izraze.

2 STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja določenega gospodarskega subjekta (Pučko v Možina et al., 1994, str. 299). Predstavlja predvsem proces, ki razsvetljuje in opredeljuje odnose gospodarskega subjekta z njegovim okoljem danes in jutri.

2.1 Proces strateškega planiranja

Ta proces lahko predstavimo na več načinov v smislu grobe ali podrobne predstavitve. Grobo členitev procesa strateškega planiranja v širšem smislu, delimo na: fazo izdelave planskih izhodišč, na fazo strateškega planiranja v ožjem smislu in na fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strateških planov. Avtorji v glavnem prikazujejo proces planiranja, ki se nadaljuje v uresničevanje in kontrolo uresničevanja (Hunger, Wheelen, 1998, str. 52). Zaradi slabega izvajanja plana pogosto poudarjajo, da je potrebno že v fazi planiranja misliti na izvedbo in kontrolo.

Posamezni avtorji obravnavajo planiranje zelo široko, vendar pri večini avtorjev, zlasti tistih, ki izhajajo iz prakse, srečamo spodaj opredeljeno opredelitev procesa strateškega planiranja, ki zajema naslednje faze:

- *analiza poslovanja,*
- *analiza in predvidevanje okolja,*
- *določanje vizije, poslanstva in ciljev in*
- *določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev.*

2.2 Analiza poslovanja in organizacije

Medtem ko nam analiza poslovanja pokaže sliko delovanja združbe ali podjetja, nam analiza organizacije prikazuje, kako je zagotovljena smotrnost delovanja posameznikov v združbi.

2.2.1 Analiza poslovanja

Osnova za začetek strateškega planiranja je spoznanje o poslovanju podjetja. Bistvo takšnega spoznavanja o poslovanju podjetja sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov ter informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede (Pučko, 1993, str. 155). Analizo poslovanja delimo v dva dela:

- **Opazovanje**, ki zajema zbiranje dejstev–podatkov, primerjavo s preteklostjo in drugimi ter ugotovitev odstopanj.
- **Diagnozo**, ki zajema ugotavljanje možnih vzrokov odstopanj in ugotovitev dejanskih vzrokov odstopanj.

Analiza je proces spoznavanja (proučevanje) konkretnega predmeta, da bi o njem smotrno odločali in tako izboljšali doseganje njegovega cilja (Rozman, 1997, str. 6). Spoznavanje konkretnega predmeta je lahko z intuicijo ali z analizo. Vsekakor je spoznavanje bolj razvito z analizo, katere kakovost pa je odvisna od opredelitve in upoštevanja treh sestavnih delov analize: *predmeta, namena in metode analize*. Analiza poslovanja podjetja se lahko nanaša na celoten poslovni proces, na poslovanje poslovne enote, na del poslovnega procesa ali poslovno funkcijo ali celo na dele poslovnih funkcij ter na uspešnost poslovanja. Za zagotovitev kakovosti analize je nujna natančna opredelitev predmeta analize. Neposreden namen analize je ustrezno odločanje; namen odločanja je doseganje uspešnosti predmeta, kar je doseganje

cilja predmeta analize. Cilj analize je spoznati predmet tako, da bodo odločitve o njem vodile k izboljševanju ali preprečevanju poslabšanja. Spoznati predmet pa pomeni ugotoviti njegovo velikost, sestavo, dinamiko, povezanosti, delovanje, vedenje in podobno. Spoznanje poslovanja nam omogoča uporaba različnih statističnih tehnik in kazalnikov, kot so: strukture, indeksi, koeficienti itd.

Analiza poslovanja se začne s programom, razmišljanjem, katere in koliko informacij bomo obravnavali za spoznavanje poslovanja podjetja. Pri planiranju celotnega poslovanja zbere podjetje informacije o vseh njegovih delih, vendar vsaj sprva ne v vseh podrobnostih. Določitvi, kaj zbirati, sledi prebiranje informacij, primerjanje z drugimi in ugotovitev odstopanj. Glede na to, da je bodoče poslovanje v veliki meri odvisno od sedanjega poslovanja, moramo najprej ugotoviti obstoječe poslovanje podjetja. Temu pravimo **analiza poslovanja** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83). **Analiza poslovanja** pomeni sistematično zbiranje podatkov o poslovanju po **poslovnih funkcijah**. Te informacije zbiramo za poslovne funkcije, ki sestavljajo poslovanje, in sicer za:

- kadre,
- nabavo,
- proizvodnjo,
- prodajo,
- finance.

Poslovanje je predmet spoznavanja, medtem ko je uspešnost njegov cilj, ki ga ugotavljamo s proučevanjem:

- poslovnega izida,
- obračanja sredstev,
- uspešnosti.

Tako zberemo podatke o poslovanju in njegovem cilju. Bolj ali manj podrobne informacije po posameznih področjih prikažemo v obliki tabel, ki nam pozneje služijo za izdelavo planskih tabel. Informacije v tabelah **moramo natančno opredeliti in poznati moramo njihovo izrazno moč**.

Spoznavanje, ki je sicer lahko tudi slučajno, intuitivno, **praviloma poteka** sistematično z **metodo analize**. Metoda analize je spoznavna metoda, ki je sestavljena iz dveh osnovnih faz: **opazovanja in diagnoze**. V fazi opazovanja spoznavamo poslovanje konkretne organizacije s pomočjo informacij, medtem ko v fazi diagnoze iščemo vzroke, nastale v problemski ali prednostni situaciji, da bi prvo v prihodnosti preprečevali, drugo pa izrabili.

S svetovni literaturi je **primerjava z najboljšimi** imenovana tudi ali poznana kot **"benchmarking"** (Gerry, Kevan, 1999, str. 181). **Funkcionalni "benchmarking"** opredeljujejo avtorji v literaturi kot študijo in morda tudi primerjanje najboljših procesov in sistemov v svetu, vsekakor znotraj panoge ali v industriji kot celoti (Stahl, Grisby, 1997, str. 168). Isti avtor opredeljuje dalje **konkurenčni "benchmarking"** kot analizo najboljših tekmecev (konkurentov) ali vodilnih podjetij v panogi oziroma izven nje. Omenjena analiza se ukvarja z vprašanjem, kaj delajo konkurenti oziroma vodilna podjetja boljše od nas v pogledu proizvoda, procesa in storitev za zadovoljevanje kupčevih potreb.

Pionir tega koncepta primerjave z najboljšimi je bila korporacija Xerox iz ZDA, ki je **primerjavo z najboljšimi** definirala kot "kontinuiran proces merjenja proizvodov, storitev in prakse nasproti konkurenci ali podjetjem, ki so v panogi poznana kot vodilna – vodje"

(Hunger, Wheelen, 1998, str. 240). Proces "benchmarkinga" najpogosteje uporablja naslednje korake:

- Določitev, opredelitev področja ali procesa, ki naj bi bil predmet primerjanja.
- Iskanje vedenjskih in izhodnih meril v območju ali procesu in določitev le-teh.
- Izbira ustreznega števila tekmecev in vodilnih podjetij, s katerimi naj bi se primerjali.
- Ugotavljanje razlik med učinki konkurenčnih in vodilnih podjetij in nami ter determiniranje vzrokov za obstoj teh razlik, ali *fazo primerjave*.
- Razvoj taktičnega programa za zapiranje konkurenčnih praznin.
- Vpeljava taktičnega programa in primerjava rezultatov novih meritev z vodilnimi v panogi.

Fazo primerjave, kot najpomembnejši korak v procesu *primerjave z najboljšimi*, delimo naprej na *opazovanje*, ki zajema *zbiranje* informacij o konkurentih, *primerjavo* informacij in *ugotavljanje odstopanj* med nami in konkurenco. Nadalje opravimo *diagnozo odstopanj*, ki nam pokaže *možne vzroke odstopanj*, iz katerih nato opredelimo *veljavne, konkretne vzroke odstopanj* napram konkurenci.

2.2.2 Analiza organizacije

Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem učinkovitost in uspešnost (Rozman, 2000, str. 22), ki prav tako kot analiza poslovanja poteka sistematično z metodo analize.

Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja, ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 35). Splošna definicija organizacije (kakršnekoli družbe) se potem glasi: *organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi* (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), *ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja družbe*.

S pojmom organizacija imenujemo vzpostavitev *organizacijske strukture* in *organizacijskih procesov*. Kadar govorimo o organiziranju kot funkciji managementa, mislimo prav na oblikovanje in projektiranje organizacije. Tako delimo oblikovanje organizacijske strukture na oblikovanje delovnih mest, oblikovanje oddelkov in oblikovanje organizacije celega podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 184).

Vendar se nam zamišljena organizacija vedno ne posreči. Z ugotavljanjem odstopanja dejanskega stanja od zamišljenega, to je z analizo organizacije, ugotavljamo vzroke za nastalo situacijo in možnosti za njihovo odpravljanje. Na podlagi analize organizacije in ugotovljenih vzrokov, ki povzročajo težave, le-te odpravljamo s ponovnim oblikovanjem organizacije. Spoznavamo strukture in procese, tudi neformalne in pa kulturo organizacije.

Organiziranje torej pomeni vzpostavljjanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno avtoritativne, v kateri bo podjetje poslovalo na najuspešnejši način. Vse te strukture so povezane med seboj v skupni zloženi *organizacijski strukturi*. Organizacijsko strukturo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 133) delimo na:

- *Tehnično strukturo*, pod katero razumemo tehnično delitev celotne delovne naloge podjetja na delne delovne naloge. S tehnično delitvijo pride do povsem tehničnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi.

- **Komunikacijsko strukturo**, ki je nujno potrebna, da delo v delitvi dela sploh poteka. Komuniciranje predstavljajo tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki, ki so v medsebojnem razmerju in so odvisni od tehnične strukture.
- **Motivacijsko strukturo**, ki pomeni usposobljenost in motiviranost posameznikov za opravljanje delovne naloge, od katerih je odvisna kakovost opravljene naloge. Motivacija je tesno povezana na eni strani s potrebami in doseganjem ciljev na drugi.
- **Oblastno strukturo** ali **strukturo avtoritete**, pod katero razumemo dolžnosti, odgovornost in avtoriteto, ki morajo biti med seboj v sorazmerju. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene managerje se začne proces delegiranja in pooblaščenja, ki ga podrejeni managerji nadaljujejo vse do delavcev–izvajalcev. S tem se tvori hierarhija, ki je lahko linijska, funkcionalna, štabno linijska in odborovska.
- Tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura so med seboj povezane. Strukture se prilagajajo druga drugi, pri čemer gre zlasti za prilagajanje preostalih struktur oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture poimenujemo **zložena organizacijska struktura ali ravnalna struktura** (Rozman, 2000, str. 9).

Ko oblikujemo organizacijsko strukturo, moramo upoštevati dve temeljni načeli strukturiranja, in sicer: decentralizacijo in centralizacijo (Lipičnik, 1998, str. 53). S centralizacijo mislimo dogajanje na enem mestu, medtem ko se pri decentralizaciji neka naloga opravlja na več mestih. Ponavadi so prednosti ene tudi slabosti druge in obratno. Z vidika decentralizacije in centralizacije nalog v organizaciji sami razlikujemo naslednje tipe organizacijskih struktur:

- **Enostavna organizacijska struktura** je prisotna v majhnih podjetjih z nekaj zaposlenimi. Lastnik je glavni manager, obenem je tudi glavni podjetnik, odgovornosti so jasne, reagiranje je hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki (Rozman, 2000, str. 87).
- **Poslovno funkcijska organizacijska struktura** je tip centralizirane organizacijske strukture. Je najpogostejša organizacijska struktura, ki se uporablja tam, kjer se zahteva oblikovanje funkcij v zaokroženem organizacijskem nosilcu.
- **Produktna (divizijska) organizacijska struktura** je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja.
- **Projektna organizacijska struktura** ali tudi projektna organizacija se uvaja tam, kjer hočemo uresničiti cilje z visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posameznih aktivnosti, ki so vezane na projekt in ki jih z ustaljeno organizacijsko obliko ni mogoče doseči.
- **Matrična organizacijska struktura** se je razvila v sedemdesetih letih in je svojevrstna kombinacija med funkcijsko in divizijsko strukturo. Podobna je projektni organizaciji s to razliko, da delavci pri projektu delajo po potrebi. Tukaj se menjavata delo pri rednih nalogah v okviru stalne organizacijske strukture in delo pri projektu kot v začasni organizacijski strukturi.
- **Mreža podjetij** je dokaj nova organizacijska oblika. V konkurenčnem boju se podjetja naslanjajo na ključne prednosti (core competency). Preostale ne predstavljajo prednosti in jih vse pogosteje dajo v zunanje izvajanje (outsourcing) (Rozman, 2000, str. 100).

Organizacijski procesi so procesi zagotavljanja smotrnega doseganja cilja družbe. Člani se nenamerno prilagajajo med seboj. Lahko pa si vsak delovni proces in njegov rezultat zamislimo vnaprej. Zamisli sledi izvedba, tej pa ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno izvedeno, in ukrepi, v kolikor je prišlo do odstopanj. Tako v zavestno usmerjenem procesu nastopajo **planiranje, izvedba in kontrola** (Rozman, 2000, str. 12). Planiranje, izvedba in kontrola so kot vsebina delovnih procesov vedno vezani na obliko. Delovna opravila, ki morajo biti izvedena,

povežemo v delovne naloge in te dodelimo delovnim mestom in s tem zaposlenim. Delovna mesta povežemo v oddelke, te v večje enote in nazadnje v podjetje. Opisanemu določanju razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oziroma vzpostavljanju le-te pravimo **organiziranje**, ki vključuje tako **planiranje kot uveljavljanje in kontrolo organizacije**.

Kultura organizacije ali **organizacijska kultura** je celovit sistem norm, vrednosti, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, 2000, str. 134).

V organizaciji je najbolj pogosta primerjava z namišljeno organizacijo, tisto, ki sledi iz situacijskih spremenljivk. Organizacijo lahko primerjamo tudi z drugimi organizacijami (benchmarking) ali pa s preteklostjo. Analiza poteka z zbiranjem podatkov, primerjavo in ugotavljanjem vzrokov za neustrezno organizacijo.

2.3 Analiza in predvidevanje okolja

Vedno je poudarjeno, da je uspešnost podjetja v veliki meri odvisna od odločitev managementa. Poleg tega pa je uspešnost podjetja odvisna tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje se pogosto poskuša prilagoditi okolju, v katerem deluje, in njegovemu spreminjanju. Te prilagoditve zahtevajo čas in sredstva in so včasih lahko tudi nemogoče. Da bi zmanjšali posledice spreminjanja okolja, moramo okolje nenehno spremljati in ga opazovati (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 49). Podjetje pa tudi lahko vpliva na okolje in ga poskuša spremeniti. Management mora ugotoviti, kdaj je nujno prilagajanje in kdaj bolj smotrno spreminjanje okolja. Bistvo strateškega managementa je v nenehni interakciji okolja in podjetja, v iskanju dinamičnega sožitja med njima.

2.3.1 Analiza in predvidevanje v širšem okolju

Analiza in predvidevanje okolja morata podjetju odkriti nevarnosti okolja, pa tudi možnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 89). Tako se ta nanaša na analizo in predvidevanje porabnikov, konkurence, dejavnosti – panoge in še na druga področja, vključno z ekonomsko politiko. Druga področja, ki naj bi jih zajemala analiza in predvidevanje okolja, so še: predvidevanja tehnologije, kadrovske demografskih dejavnikov, možnosti nabave, možnosti finančnih virov, ekonomske politike itd. Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v planiranju, ki daje poudarek preventivi, ki reagira, še preden so problemi nastali. Vedeti moramo čim več o okolju v prihodnjih obdobjih. Predvidevanje okolja samo po sebi ne vključuje odločitev, je torej v precejšnji meri neodvisno od naše volje. Predvidevanje okolja teče sistematično po poslovnih funkcijah in za celoto. Ko napovedujemo predvideni razvoj v okolju podjetja, je zanj najpomembnejša **določitev razvoja v panogi**, kar sicer ne pomeni, da razvoj v širšem okolju podjetja ni pomemben. Ko govorimo o **panogi**, mislimo vsak dobro opredeljen trg, na katerem se kupcem prodajajo podobni ali zelo podobni proizvodi in storitve.

Poleg predvidevanja razvojev v svoji panogi mora podjetje v procesu strateškega planiranja proučiti in predvidevati razvoje v širšem okolju. Za potrebe strateškega odločanja je zelo koristno imeti na voljo takšna napovedovanja, ki zadevajo verjetna prihodnja **splošna gospodarska gibanja** (Pučko v Možina et al., 1994, str. 306). V takšna napovedovanja spadajo napovedi gibanja kosmatega družbenega proizvoda, narodnega dohodka, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje prebivalstva, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih, gibanja mase osebnih dohodkov, eskontne stopnje osrednje

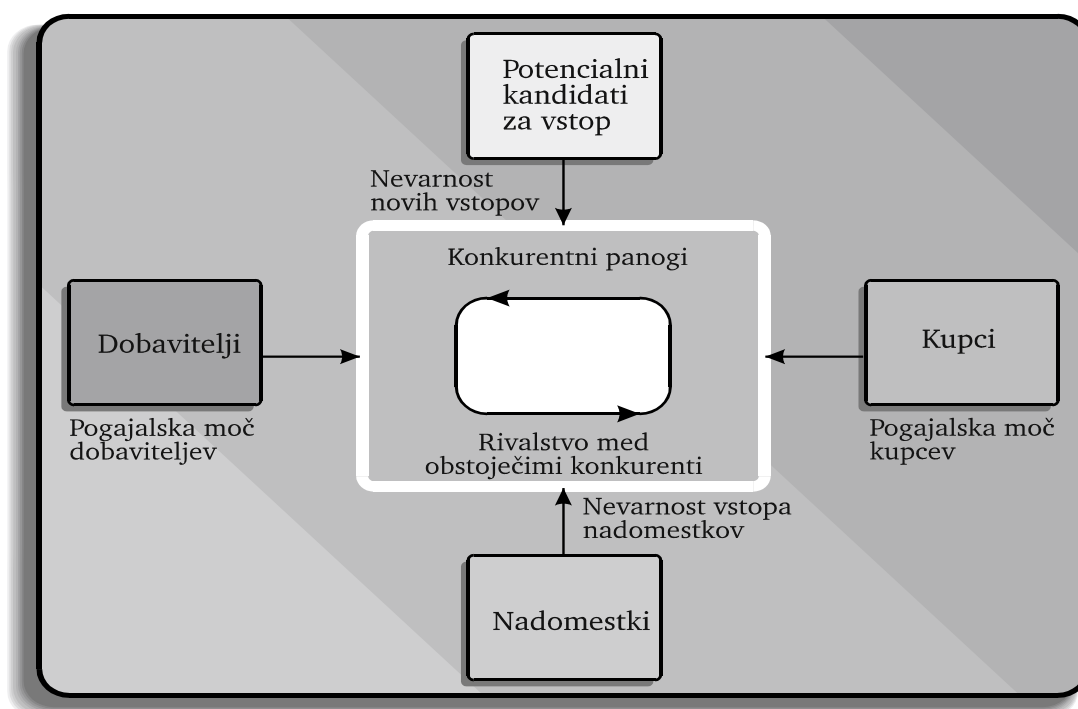
banke, tečajev relevantnih tujih valut, investicijske, osebne in javne porabe, izvoza in uvoza, cen in še drugih pomembnih gospodarskih spremenljivk, vključno s pričakovanimi spremembami v gospodarskem sistemu.

2.3.2 Analiza in predvidevanje panoge

Posebej popularen in razširjen je prijem analize privlačnosti panoge, ki ga je razvil in ponudil Michael Porter v začetku osemdesetih let (Pučko v Možina et al., 1994, str. 303). Ocena strategije podjetja pa naj bi bila po Porterju odvisna od dveh osrednjih vprašanj. Prvo je vprašanje **privlačnosti panoge**, ki zajema tako tekmece kot uporabnike, za katero stoji možnost, da bo dolgoročno ekonomsko uspešna, in dejavniki, ki jo določajo. Drugo je relativen konkurenčni položaj podjetja v panogi. Po Porterju je privlačnost panoge in širina dejavnosti znotraj nje odvisna od **petih določljivk privlačnosti: od nevarnosti vstopa novih konkurentov** v panogo, od **pogajalske moči dobaviteljev** podjetjem na eni strani **in kupcev** izdelkov oz. storitev panoge na drugi strani, od **nevarnosti pojave nadomestkov** ter od **stopnje konkurenčnega rivalstva** v panogi sami. Porter imenuje teh pet določljivk kar pet sil, katerih model je prikazan na sliki 1.

Porterjev model določa razsežnost konkurence znotraj panoge, od nje pa je tudi odvisna dobičkonosnost panoge. Vsaka izmed petih sil vpliva na cene, stroške in potrebno investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega.

Slika 1: Pet skupin določljivk po Porterju



Vir: Prirejeno po Porter, 1985, str. 5.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo nastopi zlasti, ko bo dobiček podjetij videti dovolj privlačen. V primeru, da po vstopu novega konkurenta v panogo ne pride do povečanega povpraševanja po izdelkih oziroma storitvah, ki jih ponujajo povečane zmogljivosti, potem bodo cene in dobiček verjetno padli. S tem nam grožnja vstopa novega

konkurenta tudi postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge. Najpogostejše ovire za vstop so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, blagovne znamke, zahtevan velik obseg naložb, nezmožnost pristopa k prodajnim kanalom, absolutna stroškovna prednost obstoječih konkurentov v panogi, zakonodajne ovire in drugo.

Dobavitelji strateških surovin lahko postavijo visoke cene in s tem vplivajo na zmanjšanje dobička zaradi zvišanja nabavnih stroškov (Kotler, 1998, str. 283). Določljivke ***pogajalske moči dobaviteljev*** se kažejo v diferenciaciji inputov, stroških spreminjanja dobaviteljev, v odsotnosti nadomestnih inputov, v številu oziroma koncentraciji dobaviteljev, v pomenu obsega dobav za dobavitelja, v relativnih stroških nabavljenega v odnosu na vse nabavne panoge, v vplivu inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, v relativni nevarnosti integracije naprej v odnosu na relativno nevarnost integracij nazaj podjetja v panogi.

Močni kupci lahko dosežejo zase ugodno ceno in s tem vplivajo na zmanjšanje dobička v panogi. Določljivke ***pogajalske moči kupcev*** se kažejo v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe, v obsegu nakupov, v relativnih stroških kupca, v informiranosti kupca, v sposobnosti integriranja nazaj, v obstoju substitutov, v pomenu nabavne cene za kupca, v diferenciaciji proizvoda, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejema odločevalec o nakupu.

Nadomestek nam predstavlja nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga (Bowman, 1994, str. 40). ***Nadomestek postane za panogo nevaren***, ko je privlačnejši glede cene in delovanja. V tem primeru bodo nadomestni produkti tudi onemogočili organizacijam znotraj panoge dvig cen in s tem premamili potencialnega kupca, da se odvrne od firm znotraj panoge. S tem bodo morala podjetja razviti oziroma izboljšati svoje izdelke in kupce odvrniti od nadomestnih proizvodov, s tem pa se kratkoročna dobičkonosnost v panogi zmanjša.

To je najočitnejša oblika konkurence, ki se lahko omeji na eno dimenzijo (npr. ceno) ali pa več dimenzij istočasno. Določljivke ***rivalstva v panogi*** je treba iskati v prvi vrsti v stopnji rasti panoge, v odnosu med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v diferenciaciji proizvodov, v blagovnih znamkah, v stroških spremembe dobavitelja, v stopnji koncentracije ponudnikov, v stopnji informiranosti znotraj panoge, v stopnji diverzificiranosti konkurentov, v pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge (Pučko v Možina et al., 1994, str. 303).

Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke oziroma storitve ponuja. Nasprotno pa šibkejšje sile omogočajo doseganje višjih cen in nadpovprečne dobičkonosnosti panoge. Organizacije lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami (Bowman, 1994, str. 42), ali drugače povedano: pravilno oblikovana strategija omogoča organizaciji dosegati dobičkonosnost. Pri izdelavi strateškega načrta je velikega pomena jasen pogled v prihodnost in napoved spremembe sil, ki določajo strukturo panoge. Kaj se bo v prihodnje dogajalo s panogo, je mnogo lažje predvideti na osnovi spoznanj o ***splošni privlačnosti panoge***, kar nam omogoča Porterjev model petih sil.

2.4 Ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

V ocenjevanju položaja organizacije gre za analizo poslovanja in okolja ***PSPN***, ali s tujko, poimenovano kar ***SWOT-analiza***. ***PSPN-analiza*** ni nič drugega kot celovito ocenjevanje

prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje (Pearce, Robinson, 1997, str. 202). Ime samo izhaja iz začetnic štirih angleški besed, in sicer: **Strength** – prednost, **Weakness** – slabost, **Opportunity** – priložnost in **Threat** – nevarnost, ki opisujejo pravkar navedeno analizo.

Ko izvajamo analizo podjetja in okolja, skušamo ugotoviti, kje ima določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njene glavne slabosti. Istočasno pa iščemo še poslovne priložnosti in glavne nevarnosti, ki pretijo podjetju. Da lahko pridemo do takšne ocene, poznamo več poti – prijemov. Prvi je že omenjen in ga imenujemo klasična analiza. *Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN)* ugotavljamo kot rezultat predhodne analize. Lahko so pripravljene po poslovnih funkcijah in pa za dele okolja.

Drugi načini ugotavljanja *prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN)* so bolj subjektivni in hitrejši. Pri iskanju odgovorov na zastavljena vprašanja uporabljamo dva načina ocenjevanja: *subjektivno ocenjevanje profila sestavin* (podstruktur in njihovih sestavnih delov) in *točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti* posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbrane organizacije (Pučko, 1996, str. 134).

Ne glede na to, za kateri način ocenjevanja se odločimo, mora to izvajati najvišji management v podjetju, ali tisti, ki se spoznajo na poslovanje podjetja. V osnovi imamo dve možnosti:

- Izdelamo analizo in ugotavljamo vzroke – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.
- Sprašujemo tiste, ki se spoznajo na poslovanje, največkrat so to managerji, tržniki tehnologij itd., o tem, katere so na primer prednosti, slabosti v primerjavi s konkurenco in katere priložnosti in nevarnosti ponuja okolje. Lahko sprašujemo, katere prednosti, slabosti ima proizvodnja (zmogljivosti, tehnologija itd.) in katere so priložnosti in nevarnosti (trg, dobave itd.).

Pri subjektivnem ocenjevanju se posamezne funkcije, področja najprej razčleni na najpomembnejše sestavine, ki služijo kot analitična osnova za ocenjevanje. Ocenjuje se lahko poenostavljeno, to je alternativno: ugodno ali neugodno, dobro ali slabo. Možno pa je tudi bolj podrobno ocenjevanje, ko uporabimo več opisnih ocen, in sicer: zelo dobro, dobro, povprečno, slabo in zelo slabo.

Izdelava vseh navedenih ocen in profilov poslovnih možnosti in nevarnosti lahko temelji na *delfi metodi* – anketiranju posameznih ocenjevalcev, ki jo lahko večkrat ponovimo. Osnovni namen ocenjevanja je:

- na osnovi poznavanja dosedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti izpostavljeno podjetje v prihodnosti,
- ugotoviti temeljne razvojne probleme podjetja, s katerimi naj bi se spoprijelo na predviden način, in
- ugotoviti osnovna možna izhodišča razvojne strategije v prihodnosti na osnovi poznavanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

2.5 Vizija in poslanstvo ter cilji podjetja

Na osnovi ugotovljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (*PSPN*) začnemo z določanjem zaželenega, prihodnjega stanja v podjetju. Z *vizijo* podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika je lahko močno zamegljena ali pa dokaj jasna, je bolj ali manj domišljajska in raje manj kot bolj povezana s sedanostjo. Vizija je zamisel nove zaželeno podobe podjetja v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po podjetju in

zunaj njega. Opredelitev vizije je prva naloga najvišjega managementa v podjetjih, ki se nahajajo v stalni krizi. V podjetjih, ki trenutno dosegajo zadovoljive rezultate, pa gre praviloma za preverjanje in na novo oblikovanje njihovega **poslanstva**. Izjava o poslanstvu vsebuje nekatere jasne cilje podjetja (Stutely, 1999, str. 59).

Posamezni avtorji (Lynch, 1997, str. 445) navajajo kot ključna naslednja strateška načela:

- Ko določamo cilje, je nujno potrebno razviti vizijo v prihodnosti, znotraj katere bo delovala organizacija.
- Vizija ni enaka ciljem organizacije, čeprav sta si cilj in vizija sorodna. Cilji v bistvu izvirajo iz vizije podjetja.
- Obstaja pet kriterijev, ki pripomorejo k razvoju vizije združbe: predvidevanje, širina, originalnost, soglasnost in učinkovitost.

Preverjanje obstoječe opredelitve poslanstva in morebitno oblikovanje nove opredelitve poslanstva organizacije sta navadno povezana. **Poslanstvo**, ki ga včasih imenujemo navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj, navedba poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij, se nanaša tudi na dolgoročno vizijo združbe o tem, kaj želi biti in komu želi biti koristno. Poslanstvo nam opredeljuje odnos podjetja do lastnikov in zaposlenih in opredeljuje koristi, ki jih imajo lastniki in zaposleni, pa tudi drugi udeleženci od podjetja.

Na **osnovi** oblikovane **vizije** podjetja določimo **cilje poslovanja**, ki morajo imeti določene lastnosti, kot so razumljivost, dosegljivost, konsistentnost, spodbujevalnost in podobno. Cilje dalje delimo na okvirne in podrobne, splošne in operativne, globalne in funkcijske in podobno.

2.6 Oblikovanje strategij

Kot opredelitev poti za doseganje ciljev pojmujemo strategije in taktike. Strategija je pot, po kateri se bo podjetje uspešno gibalo v prihodnost; taktika pa pomeni, da bo poskušalo biti na izbrani poti najbolj učinkovito (Rozman, 1993, str. 135). Uresničevanje ciljev se ponavlja pokaže kot rezultat uresničevanja koncernskih strategij. **Koncernska strategija**, izdelana po strateških poslovnih enotah, naj bi dala odgovore na naslednje skupine vprašanj (Pučko, 1999, str. 178):

- o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- o razvijanju povezav med SPE–ji in o sinergijah med njimi,
- o uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
- o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Tukaj gre za odločitve o razvoju portfelja strateških skupin proizvodov oziroma storitev celotne organizacije. Nadalje so pomembne medsebojne povezave in morebitni sinergični učinki med temi skupinami proizvodov ali storitev, prav tako so pomembna uravnoteženja tveganj in dobičkov, uravnoteženja denarnih tokov in na koncu opredeljevanje želenih rezultatov kot ciljev posamezne strateške poslovne enote in korporacije kot celote. **Razvoj portfelja** naj bi dal odgovor na to, katere strateške poslovne enote naj v prihodnosti rastejo, katere kaže konsolidirati, katere opustiti in katere nove strateške poslovne enote na novo razviti.

Povezave, soodvisnosti in sinergije so vprašanja, ki terjajo opredelitve predvsem o povezavah strateških poslovnih enot, od katerih bodo prihajale koristi, in opredelitev virov različnih sinergij v korporaciji.

Uravnoteženje tveganj in dobičkov izhaja iz dejstva, da določena sestava strateških poslovnih enot vpliva na velikost celotnega tveganja, ki mu bo organizacija izpostavljena (Pučko v Možina et al., 1994, str. 315). V sklopu korporacijske strategije je potrebno določiti sprejemljivo raven tveganja in iz njega izhajajočega dobička.

Na področju portfeljskih matrik se kažejo vprašanja **uravnoteženih denarnih tokov**. Pretežni porabniki denarnih sredstev so hitro rastoče strateške poslovne enote, medtem ko so strateške poslovne enote v upadanju prinašalci denarnih sredstev. Odločitev o sestavi teh enot v korporaciji pomeni tudi odločitev o bolj ali manj uravnoteženih denarnih tokovih (prilivih in odlivih) v njej.

In na koncu kot najpomembnejši del korporacijske strategije terja odgovor na vprašanje **pričakovanih rezultatov** vsake strateške poslovne enote, kakor tudi organizacije kot celote. Pričakovani obseg prodaje, stopnje njene rasti, konkurenčni položaj v prihodnosti, rentabilnost, obseg denarnega toka in drugi cilji so pomembna sestavina strategije koncerna.

Sestavljeno podjetje poskuša izkoristiti svoje prednosti in prednosti SPE ter možnosti za razvoj. Slabosti poskuša razrešiti, nevarnostim pa se izogniti. V bistvu pa vsaka SPE poskuša izkoristiti prednosti v poslovanju in na njih graditi strategije. Če je taka prednost dana, dovolj velika in kolikor toliko trajna, govorimo o **strateški konkurenčni prednosti** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 117). Izkoriščanje strateških prednosti vodi k določenim rezultatom. Glede na te rezultate delimo strateške prednosti v dve večji skupini strategij: stroškovne in različnostne (diferenciacijske).

Stroškovne strategije so tiste, katerih rezultat so nižji stroški, kot jih ima konkurenca. Seveda mora imeti podjetje podlago za takšno strategijo. Podlaga je npr. velika količina izdelkov, ki vodi k nizkim stroškom, podlaga je lahko dostop do cenejših surovin in podobno. Podjetja, ki konkurirajo na tej podlagi, konkurirajo zlasti z nižanjem prodajnih cen.

Pri **diferenciacijskih strategijah** pa težišče ni toliko na zniževanju stroškov oziroma doseganju nižjih stroškov, kot jih ima konkurenca, marveč na drugačnosti izdelkov: boljši kakovosti, redni dobavi, boljšem servisiranju in podobnem. Različnostne strategije so pogosto povezane – usmerjene v določen segment trga (niše) ali na določen del asortimana (fokus). Zato govorimo o **strategijah niš in fokusa**.

2.7 Portfeljska analiza

V sestavljenem podjetju ponavadi izvajamo proces planiranja za tako imenovane strateške poslovne enote. Običajno se postavlja vprašanje njihovega razvoja, katero opustiti, katero obdržati na doseženi ravni, oziroma katero razvijati. Že dokaj hiter odgovor o opustitvi bi nam dali podatki o tem, katere prinašajo izgubo in nimajo nobene možnosti za razvoj, zlasti glede na trg. Prav tako pa bomo razvijali poslovne enote, ki prinašajo dobiček in za katere obstajajo možnosti, da bo tako tudi v prihodnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 110). Uspešnost posameznih enot nam prikazuje analiza poslovanja ali interna analiza, katere rezultat so že omenjene prednosti in slabosti, ki vplivajo na različnost uspešnosti posameznih poslovnih enot. Da bi dobili celovitejšo podobo o prihodnosti neke poslovne enote, moramo upoštevati še rezultate eksterne analize ali predvidevanja okolja, to pa pomeni možnosti in nevarnosti, ki se ponujajo strateškim poslovnim enotam. Tako so poslovne enote spet različne glede na priložnosti in nevarnosti. Tiste z večjimi možnostmi kaže bolje razvijati kot tiste, ki jim predvsem pretijo nevarnosti. Tako lahko vsaki poslovni enoti v sestavljenem podjetju

pripišemo različno mesto glede na dve koordinati: uspešnost poslovanja in možnost razvoja. Prav ta koordinatni sistem pa je **portfeljska analiza**. Da pa portfeljsko analizo lahko boljše spoznamo, moramo najprej spoznati pojem **strateške poslovne enote (SPE – strategic business unit – SBU)**, Porter, 1985, str. 317).

2.7.1 Pojem strateške poslovne enote

Strateško poslovna enota (SPE) je skupina proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti relativno neodvisne poslovne dejavnosti in jasno opredeljen sklop konkurentov in lastnost, da omogoča ugotavljati svoj poslovni uspeh.

Večina angleških avtorjev obravnava planiranje po strateških poslovnih enotah, ki pa niso istovetne z organizacijskimi enotami. Strateško planiranje in strateški management, ki sta se uveljavila v sedemdesetih letih kot odgovor na vse hitrejša spreminjanja okolja podjetja, sta najprej zadostila potrebi po učinkovitem mehanizmu usmerjanja razvoja podjetja. Strategije pa sestavljeno podjetje postavlja za svoje poslovne enote, saj le-te konkurirajo na trgu, ne pa podjetje kot celota. Kot osnovo za strateško planiranje so v sedemdesetih letih v ZDA (Hamper, Baugh, 1995, str. 51) oblikovali in vpeljali tako imenovane strateške poslovne enote (SPE), ki so v veliki meri ustrezale zahtevi po prilagajanju organizacijske strukture sprejeti strategiji podjetja.

Na kratko lahko povzamemo, da je SPE relativno samostojni produktno-tržni del celotnega programa sestavljenega podjetja s svojimi cilji in poslovno strategijo (Kotler, 1999, str. 38). Ob vključitvi SPE v običajno organizacijsko strukturo se v praksi pojavljajo naslednje oblike medsebojnega prepletanja organizacijske strukture in SPE:

- SPE je istovetna organizacijski enoti (poslovni enoti),
- SPE obsega več poslovnih enot,
- SPE obsega samo del poslovne enote, ki sestoji iz več SPE,
- SPE obsega del več poslovnih enot.

V najbolj pogostem primeru, ko SPE obsega obstoječo organizacijsko enoto, je vključitev SPE preprosta. Manager poslovne enote mora poleg rednih nalog oblikovati in uresničiti tudi strategijo za SPE in celotno organizacijsko enoto. V drugih primerih, ko SPE obsega dve ali več organizacijskih enot, se vključitev SPE v obstoječi poslovni sistem zaplete. Najbolj preprosto je, ko se poslovne enote, organizacijske enote in SPE poenotijo, saj imamo v tem primeru vse podatke o poslovnih rezultatih na enem mestu.

2.7.2 Mesto družb koncerna v portfeljski matriki

Za celotni koncern, ki je sestavljen iz več strateških poslovnih enot (SPE), je nujno poznavanje doprinosov vsake posamezne poslovne enote k uspešnosti družbe kot celote. Postavljajo se vprašanja razvoja, združevanja, investiranja, dezinvestiranja ter financiranja. Če hočemo na tako pomembna vprašanja odgovoriti, moramo za vsako SPE v sistemu napraviti analizo ter ji določiti mesto v portfeljski matriki. Na podlagi takih strategij se lahko management odloča o strategijah za doseganje razvojnih ciljev v prihodnosti (Rozman, 1993, str. 110–113).

Obstaja več metod prikazovanja SPE v portfeljskih matrikah, ki so bile razvite na podlagi potreb določenih podjetij ali konzultantskih hiš. Pogosto najbolj uporabljene so naslednje matrike portfeljske analize: BCG (Boston Consulting Group), McKinsey ali GE (General Electric) matrika, DPM (Directional Policy Matrix) in Hoferjeva matrika. Vsem matrikam je

skupno to, da prikazujejo odvisnost med možnostmi za razvoj (privlačnost trga, rast trga, življenjski cikel proizvoda) in uspešnost podjetja (relativni tržni delež, konkurenčni položaj). Podrobneje bom opisal **McKinsey** ali **GE-matriko**, ki jo bom tudi uporabil za prikaz položaja posamezne družbe oziroma njihovih SPE-jev v koncernu Iskra Avtoelektrika.

Podjetje General Electric je v sodelovanju s svetovalno firmo McKinsey Ltd. kot reakcijo na omejitve začetnega modela portfelja razvilo svojo zamisel portfeljske matrike. V njihovem modelu je v ospredju potencialna rentabilnost in denarni tok. Na eno os matrike nanašajo kot merilo privlačnosti panoge, na drugo pa konkurenčno sposobnost (tj. potencialno rentabilnost) strateške poslovne enote. Tako dobljena portfeljska matrika naj bi dajala precej bogatejše vpoglede v vprašanje, kako organizaciji uspeva kombinirati svoje prednosti s tržnimi priložnostmi. Glede na izbrani dve merili je mogoče izdelati matriko in v njena posamezna polja uvrščati posamezne strateške poslovne skupine proizvodov ali storitev (Pučko v Možina et al., 1994, str. 319).

McKinsey ali General Electric matrika je nastala kot kritika BCG-matrike, da se naslanja na samo dva dejavnika, in sicer na relativni tržni delež in rast trga. Za odpravo te pomanjkljivosti in za določitev bolj elastičnega pristopa je bila razvita McKinsey matrika, ki je uvedla multifaktorsko ocenjevanje z uporabo osnovnih idej kot Boston Consulting Group (McDonald 1999, str. 189). Uporabljajo **industrijsko privlačnost in poslovno moč (uspešnost)** kot dve osnovni osi in na teh dimenzijah gradijo na podlagi velikega števila spremenljivk. Z uporabo teh spremenljivk in nekaterih kombinacij za tehtanje v skladu z njihovo pomembnostjo proizvodov ali poslov so klasificirani v eno izmed devetih celic v 3 x 3 matriki.

2.7.3 Ravni strateškega planiranja

Strateške planske cilje oziroma **planske strategije** razvrščamo po različnih kriterijih, na podlagi katerih dobimo množico klasifikacij posameznih strategij. Danes se največ pojavlja klasifikacija na: **korporacijske** (corporate strategy), **poslovne** (business strategy) in **funkcijske** (functional strategy). Korporacijske ali koncernske strategije imenujemo pri nas (zaradi mladosti tržnega gospodarstva) **celovite** ali **osnovne**. Celovita strategija se nanaša na celotno (diverzificirano) organizacijo. To je strategija **najvišje ravni** v organizaciji. Nediverzificirane organizacije te strategije ne potrebujejo. **Poslovne strategije** potrebujejo dobro zaokrožene poslovne enote organizacije. Na splošno jih na področju strateškega planiranja danes imenujemo strateške poslovne enote. So pa to lahko podružnice, poslovno izidna središča (profitni centri) v okviru delniške družbe, družbe z omejeno odgovornostjo v delniške družbe itd. Bistvo strategij mora biti opredelitev, kako bo taka enota, ki posluje z dokaj homogeno skupino proizvodov ali storitev, dosegala konkurenčno prednost na trgu. Glede na navedeno so poslovne strategije tiste, ki jih oblikujemo na **ravni, nižji** od korporacijske ravni v organizaciji. V manjših organizacijah je to seveda kar prva raven. **Funkcijske strategije** oblikujemo za posamezna poslovna funkcijska področja v organizaciji. Gre za strategije trženja, proizvodnje, nabave, financiranja in druge. V nekem smislu so funkcijske strategije **strategije najnižje ravni** v organizaciji. Glede na razčlenjeno **hierarhijo strategij** je moč govoriti o vsaj **treh ravneh strateškega planiranja** v organizaciji. Zamišljen **rezultat uresničevanja strategij so cilji**, ki so podrobneje opredeljeni v tabelah.

3 KONTROLA IZVAJANJA STRATEŠKEGA PLANA

Postavljene strategije na korporacijski, poslovni in funkcijski ravni same po sebi še nič ne pomenijo, v kolikor niso uresničene. Uresničevanja ni brez kontrole uresničevanja. Tako **organizacija dopolnjuje prvo fazo** celotnega **managementskega procesa, planiranje**, še **s preostalima dvema, z uresničevanjem** in s **kontrolo**. Managementski proces, ki ne vključuje vseh teh treh faz, ne more biti uspešen. Govorimo o sklenjenem **ravnalnem krogu** ali **ciklu**, saj se navedene faze nenehno ponavljajo v organizaciji in prehajajo iz ene v drugo.

3.1 Uresničevanje strateškega plana

Strateški plan je plan podjetja ali združbe, dejansko pa ga izvajajo člani te združbe. Zato je potreben prehod od združbe na posameznike, ki jim določimo naloge. Temu pravimo planiranje organizacije. Pri izvajanju strategij je to **projektna organizacija**. Člane te organizacije je potrebno poiskati, jih motivirati, da bodo sledili planu, in z njimi komunicirati. Govorimo o vodenju, uveljavljanju, kontroli in izvedbi organizacije.

Izvedba strategij se torej pokaže v zaključnih računih. Na osnovi dejansko izvedenih strategij (projektov) izdelamo potem taktične plane. Na podlagi dejanske izvedbe le-teh sledi izdelava operativnih planov, ki jih izvajajo vsi zaposleni. Strategije izvajajo razvojniki z uresničevanjem strateških planov, taktične plane izvajajo zlasti tržniki, medtem ko operativne plane izvajajo neposredni izvajalci. Tukaj se bomo omejili na izvedbo strategij. Uresničevanje strategij ima kot faza tudi določene planske sestavine. Uresničevanje sprejetih strategij začnemo v organizaciji že z **razvojem programov, z izdelavo predračunov** in s **pripravo taktičnih planov**. Tako pravimo, da uresničevanje strategij vsebuje planske sestavine, na drugi strani pa terja opravljanje določenih **sprememb v organizacijski strukturi**, kar je največkrat povezano s kadrovskimi spremembami na posameznih organizacijskih položajih. Začetek procesa uresničevanja strategij zahteva od posloводства odgovore vsaj na tri vprašanja:

- kdo bo uresničeval strategijo,
- kaj mora delati, in
- kako bo delal, kar je treba.

Brez opredelitve odgovorov na navedena tri vprašanja organizacija ne bo dosegla strateških ciljev. Po vsem navedenem lahko rečemo, da je uresničevanje strategije celota aktivnosti in izbir, ki jih zahteva izvedba strateškega plana.

Uresničevanje strategije je močno odvisno od ustrezne organizacijske strukture. Zato je ena **prvih nalog**, ki jo je treba na področju uresničevanja strategij opraviti, **planirati primarno organizacijsko strukturo** (drugače rečeno: opredeliti glavne organizacijske enote, ki jih bo podjetje imelo). Izbira vrste primarne organizacijske strukture je odvisna od njene smotrnosti in od možnosti nadzora, ki jih z njo in preko nje lahko dosežemo. Omogočati mora členitev strateških ciljev in nalog v manjše upravljalno-poslovodno obvladljive dele. Odločitev o izbiri temeljne (primarne) organizacijske strukture omogoča oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni.

Direktorji podružnic, poslovnih enot, ravnatelji projektov, direktorji programov in **vodje funkcijskih področij** so nosilci uresničevanja strategij ob najvišjem poslovodstvu. **Strateške cilje** in strategije je zato treba **predelati v cilje in naloge**, katerih uresničevanje bo neposredno v rokah vseh teh menedžerjev. Šele nato dobimo **operativne cilje**. Pri tem nove strategije

pogosto terjajo nove ljudi z drugačnimi sposobnostmi, pa tudi odpuščanje oziroma preusmerjanje ljudi, ki teh sposobnosti nimajo.

Strategije je treba **spremeniti v programe, projekte in predračune**. Izvajanje plana poteka preko projektov, programov ali preko letnih planov. Ko imamo programe, je mogoče začeti izdelovati predračune, ki so kvantitativni, največkrat vrednostni izraz planskih nalog in njihovih pričakovanih rezultatov. **Predračunavanje** pomeni **proces prevajanja planov** določenega podjetja v **kvantitativne in vrednostne izraze**.

Močno sredstvo za **uresničevanje strategij podjetja** je lahko tudi **sistem ciljnega vodenja**, ki je določena filozofija in način vodenja, ki pomaga uresničevati strateške cilje in strategije podjetja v taktične planske naloge in akcije skupin in posameznikov, s čimer služi za povezovanje planiranja in uresničevanja.

Kompleksnejše naloge, ki so enkratne in katerih uresničitve traja nekaj mesecev ali celo let, lahko **obravnavamo kot projekte**. Takšne naloge so sestavljene iz vrste aktivnosti ali celo skupkov aktivnosti. Te aktivnosti oziroma skupki so med seboj logično povezani in bolj ali manj med seboj odvisni. Nemalokrat se da uresničevanje strategije razčleniti na uresničevanje vrste projektov. V takih primerih je potrebno **vzpostaviti projektno zvrst ravnanja**, ki je **začasna organizacijska struktura** oziroma oblika, ki omogoča uresničevati potrebno usklajevanje vseh projektnih aktivnosti. Projektna organizacijska struktura je **vzporedna organizacijska struktura** v sicer obstoječi strukturi podjetja. Projektni ravnatelji vključujejo v uresničevanje projekta tudi rutinska dela in opravila posameznih oddelkov in sektorjev v podjetju.

Strateške cilje in strategije uresničujemo s taktičnim planiranjem, ki ga v praksi najpogosteje imenujemo tudi **letno planiranje** in se ponavlja ujemoma s koledarskim letom. S taktičnim ali letnim planiranjem se povezujejo strateške razvojne naloge in planirane spremembe v strukturah podjetja s kratkoročnimi možnostmi, ki so predvsem pod vplivom konjunkturalnih gibanj v gospodarstvu. **Namen taktičnega planiranja** je, da ob danih tržnih omejitvah in ob danih omejenih proizvodnih zmogljivostih določi iz okvira možnega tisti proizvodni program in take vložke v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje čim bolj uspešno. Proces taktičnega planiranja mora biti tako zgrajen, da omogoča poslovodstvu obvladovati podjetje, osredotočiti se mora na bistvene sestavine in dejavnike sistema in zanemarjati nebistvene. Dandanašnji model mora biti tako zasnovan, da daje možnost računalniške podpore, izražati mora na eni strani osnovne vložke v poslovni sistem, na drugi strani pa učinke iz poslovnega sistema.

Brez načrtovanja potrebnih aktivnosti in akcij, njihovih nosilcev, časa, potrebnega za izvedbo, potrebnih sredstev in pričakovanih rezultatov **ne moremo pripraviti programov dela**. Zato prav **akcijski načrti**, ki jih pripravljamo za krajša obdobja nekaj mesecev, **pomenijo učinkovito orodje** za uresničevanje in kontrolo uresničevanja strateških ciljev in strategij.

Morebitne opravljene spremembe v organizacijski strukturi podjetja zahtevajo odločanje o **kadrovskih spremembah**. Včasih bomo poiskali nove vodje novih enot izven podjetja, drugač bomo rekrutirali nove šefe znotraj podjetja. Vsekakor se tukaj srečujemo tudi z nalogo odpuščanja, ki je težka naloga in mora biti opravljena sistematično.

Na koncu ne smemo pozabiti, da uresničevanje s postavitvijo nove organizacijske strukture, programov in predračunov, projektov in akcijskih načrtov ter s postavitvijo novih ljudi na nova

mesta samo po sebi še ni zagotovljeno. **Uresničevanje moramo zagotavljati vsakodnevno** s sprotnim usmerjanjem dela, kar pomeni ukazovanje, komuniciranje z ljudmi, usklajevanje dela, motiviranje ljudi, postavljanje delovnih ciljev zaposlenim in celo vrsto drugih procesov poslovanja. Šele **celota vseh teh aktivnosti** tvori tisti proces poslovanja, ki mu z eno besedo pravimo **uresničevanje planiranega**.

3.2 Proces kontrole izvajanja strateškega plana

Kontrolo lahko razumemo kot prizadevanje za izvedbo plana, sestavljeno iz spremljanja, preverjanja in ugotavljanja odstopanj. Brez kontroliranja ne bi bilo ustreznega uresničevanja sprejetih strategij. **Bistvo kontrole** je v iskanju odklonov uresničene od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij. Sistem kontrole ne sme biti preveč zmoten in ne sme terjati preveč dela. Osnovni elementi, ki so predmet kontrole, so odkloni, do katerih prihaja:

- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan, in ustreznimi planskimi cilji, ki jih vsebujejo programi, predračuni, taktični in drugi plani,
- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan, in v poslovanju doseženimi dejanskimi rezultati.

Za uspešno uresničevanje strateškega plana je vsekakor **pomembno ugotavljanje vzrokov odstopanj** in ukrepanje v procesu kontroliranja. Vzroke za odstopanja lahko iščemo v neustrezno postavljenem planu, slabi izvedbi ali pa v spremembi okolja, ki vpliva na poslovanje podjetja. V organizacijski teoriji je običajno vsaka kontrola pojmovana kot dvojček funkcije planiranja. Na temelju kibernetskega modela krmiljenja pripada kontroli naloga, da zagotavlja uresničitev planov s tem, da analizira odmike med doseženim in planiranim ter da sproži potrebno ukrepanje za odpravljanje odmikov. Po njeni naravnosti gre za **povratno (feedback) kontrolo**. Seveda je ta kontrola odvisna od planov, brez katerih si je ne moremo zamišljati. Ta korektura zagotavlja informacije za vso korekturno ukrepanje in za nov cikel planiranja.

Povratna kontrola zahteva opredelitev tistega, kar je treba v zvezi s poslovanjem organizacije meriti. Sledi postavljanje standardov za pojave (rezultate ali stanja), ki jih bomo merili. K temu dodamo opredelitev sprejemljivih odmikov doseženega od standardnega (planiranega). Sledi merjenje dejanskih dosežkov, ki jih primerjamo s standardi in ugotavljamo kritične odmike in vzroke odmikov. Na podlagi ugotovitve vzrokov kritičnih odmikov sledi **akcijsko ukrepanje** za odpravo nesprejemljivih odmikov ali za preprečitev njihovega nadaljnjega nastajanja. Pojavlja se težnja po sprotni kontroli, ko lahko še vplivamo na doseganje plana, tako da pomanjkljivi plan spremenimo in ažuriramo. Koncept povratne (feedback) kontrole v bistvu ne dopušča delitve na **izvajalno** (taktično) in **strateško kontrolo**. Povratna kontrola se nanaša na kontrolo tekočih operacij in na uresničevanje predračunov ter celotnega sistema taktičnih planov. Odmiki dejanskih od planiranih rezultatov silijo v načelu k preizkušanju celotnega planiranega. Tu ni prostora za posebno strateško kontrolo. Čista povratna kontrola, ki prevladuje na področju uresničevanja taktičnih planov, izgublja sleherni smisel na strateškem področju. **Bistvo strateške kontrole** je pravočasno opozarjanje na nepričakovane bistvene razvoje v okolju organizacije. Osrednja naloga strateške kontrole se zato kaže kot zgodnje odkrivanje in sporočanje "presenečenj", ki v okolju organizacije nastajajo. Strateška kontrola je torej **vnapijajna** (feedforward) **kontrola**. Preizkuša strategijo organizacije, kar pomeni, da opravlja nekakšno revizijo (audit) celotnih strateških usmeritev organizacije. Ta kontrola lahko vodi do spreminjanja strateških planov organizacije.

Strateške plane, ki so običajno pripravljeni za obdobje petih let, moramo **vsako leto ažurirati**. Na **osnovi ugotavljanja odstopanj** od prvotnega plana, **ugotavljanja vzrokov odstopanj** in **predvidenih ukrepov** s čim bolj sprotno kontrolo spremljamo uresničevanje postavljenega plana in **po potrebi pripravimo nov dopolnjen plan**, ki mora upoštevati vse pomanjkljivosti prejšnjega in vse spremembe v okolju, ki lahko vplivajo na nadaljnje poslovanje podjetja ali združbe.

Opredeljevanje prijema za kontrolo uresničevanja taktičnega plana organizacije mora izhajati iz cilja, da naj bo model takšen, da bo omogočal managementu učinkovito kontrolo uresničevanja planskih ciljev. To terja, da je način kontrole prilagojen načinu taktičnega planiranja. Omogočati mora tudi **nadzor na podlagi mesečnega uresničevanja plana** in uporabljati predvsem kvantitativne podatke. Običajno spremljamo uspešnost poslovanja trimesečno, polletno in letno, medtem ko mesečno spremljamo samo uresničevanje postavljenih ciljev po poslovnih funkcijah.

V pripravi strateškega in taktičnih planov je prav, da planiramo tudi kontrolo izvajanja in uresničevanja planov, zato predvidimo kazalnike. Temeljni so kazalniki rentabilnosti, ostali pa zagotavljajo smotrnost doseganja postavljenih ciljev. Pravimo jim tudi **uravnoteženi sistem kazalnikov (USK)**.

3.3 Možnosti kontrole poslovanja

Podjetja so se znašla sredi revolucionarne preobrazbe. **Konkurenčnost industrijske dobe se spreminja v konkurenčnost informacijske dobe**. V industrijski dobi, od leta 1850 do približno 1975, so bila podjetja toliko uspešna, kolikor so lahko imela koristi od ekonomije obsega in ekonomije povezanosti. Tehnologija je bila nedvomno pomembna, vendar je bil končni uspeh večji v tistih podjetjih, ki so novo tehnologijo lahko vgradila v materialna sredstva, ki so omogočala učinkovito množično proizvodnjo standardnih izdelkov (Kaplan, Norton, 1996, str. 2). **Po razmahu informacijske dobe** v zadnjih desetletjih dvajsetega stoletja pa so zastarele številne temeljne domneve o konkurenčnosti v industrijski dobi. Podjetja niso mogla več doseči občutne prednosti pred konkurenco zgolj s hitrim pretvarjanjem nove tehnologije v materialne naložbe ter z odličnim obvladovanjem dolgoročnih finančnih naložb in obveznosti. **Okolje informacijske dobe** tako od storitvenih kot proizvodnih podjetij za konkurenčni uspeh **zahteva nove zmogljivosti**. Sposobnost podjetja, da angažira in izkorišča svoja neopredmetena sredstva, je postala odločilnejša od vlaganja in upravljanja materialnih, opredmetenih sredstev.

Brez merjenja zmogljivosti nekega dejavnika le-tega ni mogoče obvladovati in niti ne nanj vplivati. Kazalniki uravnoteženega izkaza se nanašajo na poslovanje, organizacijo in okolje. Merjenje zmogljivosti poslovnega sistema je strokovna naloga, ki zahteva temeljit pristop. Vedeti moramo, kaj merimo, kdo je nosilec merjene zmogljivosti, kdaj merimo in kako merimo. Določiti moramo tudi prejemnike meritev (Kaplan, Norton, 1996, str. 22). Merjenje je raznovrstno, za merjenje pa lahko uporabimo naslednje metode in postopke:

- a) kazalnike (*Indicators*),
- b) presoje kakovosti (*Quality Audits*),
- c) samoocenjevanje (*Self-assessment*),
- d) uravnotežene kazalnike (*Balanced Scorecard*).

3.3.1 Kazalniki poslovanja in uspešnosti

Za analizo računovodskih izkazov se uporabljajo tri metode: vodoravna analiza, navpična analiza in največkrat analiza s kazalniki. Analizo poslovanja in primerjave doseženega stanja s preteklim ali z načrtovanim obdobjem prikazujemo s kazalniki. Kazalniki so relativna števila, dobljena z delitvijo določene značilnosti s kako drugo. Kazalnike lahko razčlenimo takole (Igličar, 1997, str. 229):

- **Stopnje udeležbe** (ali odstotki udeležbe) sestavnega dela v celotni velikosti dobimo tako, da podatek za sestavni del delimo s podatkom za celoto. Dobljeni količnik, pomnožen s 100, nam da odstotek udeležbe sestavnega dela v celotni velikosti.
- **Indekse** dane velikosti v primerjavi z istovrstno izhodiščno velikostjo dobimo s primerjanjem istovrstnih podatkov, ki zrcalijo različne, toda med seboj sorodne procese in stanja. Navadno dobljeni količnik pomnožimo še s 100, da ga izrazimo v odstotkih.
- **Koeficiente** dobimo, če primerjamo raznovrstne podatke, ki zrcalijo med seboj primerljive procese ali stanja. Koeficient izračunamo, če podatek, ki ga primerjamo, delimo s podatkom, s katerim ga primerjamo.

Izračun kazalnika je navadno enostavni del analize. **Bolj pomembno** je **vsebinsko razlaganje** kazalnikov, v danih okoliščinah pa so še bolj pomembni korekcijski ali preventivni ukrepi (Kaplan, Norton, 2001, str. 371). Izbor in opredelitev kazalnikov se razlikujeta od organizacije do organizacije. Poznati moramo tudi priporočljivo vrednost posameznega kazalnika, ki je različna za posamezne značilnosti, organizacije in panoge. Zelo pomembno je, da pri prikazovanju kazalnikov podamo vrednosti kazalnikov vsaj za tri obdobja in tudi grafično prikažemo trend gibanja kazalnikov. Ravno tako morajo biti podane ciljne ali načrtovane vrednosti kazalnikov. Tako prikazani kazalniki nam dajo učinkovito predstavo neke merjene značilnosti.

Poleg posameznih kazalnikov poznamo tudi urejeno celoto **povezanih kazalnikov**, ki so med seboj v neki odvisnosti in kot celota dajejo informacije o strokovni vsebini. V organizacijah se uporabljajo sistemi povezanih kazalnikov, od katerih so v praksi znani predvsem naslednji:

- DuPontov sistem povezanih kazalnikov,
- ZVEI-sistem kazalnikov,
- Altmanov obrazec ali Z-izkaz.

DuPontov sistem povezanih kazalnikov ali finančne analize je bil razvit že leta 1919. Osnovno razmišljanje izhaja iz kazalnika donosnosti kapitala kot cilja, ki ga upravi organizacije postavijo lastniki podjetja. DuPontov sistem povezanih kazalnikov prikaže s pomočjo nekaj kazalnikov v bistvu celotno poslovanje in področje dela uprave zato se je tudi precej uveljavil. *DuPontov sistem povezanih kazalnikov je koristen tudi za strateško analiziranje*, kar omogoča postavitev vprašanja, "kaj se zgodi", če se na primer obračanje zalog izboljša, prihodek zniža ali vzvod zmanjša za določen odstotek.

ZVEI-sistem kazalnikov, ki ga je leta 1969 prvič objavilo centralno združenje elektrotehnične in elektronske industrije v Nemčiji ZVEI (*Zentralverbands Elektrotechnik- und Elektronikindustrie*) in prilagodilo računovodskim standardom leta 1989, sledi dvema ciljnim postavkama, da morajo biti pri načrtovanju ciljne veličine količinsko izražene s pomočjo kazalnikov in da s pomočjo časovnih in obratovalnih primerjav uporabimo možnost analiz (ZVEI-Kennzahlensystem, 1989, str. 35).

Altmanov obrazec ali *Z-izkaz* pa prikazuje finančno stabilnost podjetja in je uporaben za napoved verjetnosti stečaja v kratkem obdobju. Čeprav je bil razvit na podlagi finančnih analiz in ocen poslovanja ameriških podjetij, je vsaj primerjalno uporaben tudi za slovenske organizacije.

3.3.2 Zagotavljanje kakovosti

Presoja kakovosti se je uveljavila z uvajanjem standardov ISO 9000 z namenom ugotavljati učinkovitost in primernost elementov sistema za doseganje ciljev kakovosti. Čeprav je presoja kakovosti bolj tehnično opredeljena dejavnost, jo lahko uporabimo za nadzor merjenja zmogljivosti nekaterih nefinančnih zmogljivosti, kot so na primer: stroški kakovosti, sposobnost procesa in drugo. Presoja kakovosti lahko izvajajo notranji ali zunanji presojevalci. Notranjo presojo kakovosti izvaja organizacija po določenem načrtu, pogostosti in obsegu z usposobljenim osebjem znotraj organizacije. Zunanje presoje kakovosti pa izvajajo presojevalci sistemov kakovosti in akreditirane ustanove za presojanje sistemov zagotavljanja kakovosti. Vsebina presoj kakovosti se danes delno pokriva z vsebino samoocenjevanja po merilih nagrad za poslovno odličnost. Vsekakor pa so že zaradi večjega števila organizacij, ki ima uvedene standarde kakovosti ISO 9000, presoje kakovosti bolj uveljavljene kot samoocenjevanje, saj je organizacij, ki so uvedla model poslovne odličnosti, precej manj.

Širše uveljavljanje modela evropske nagrade za kakovost in EFQM (Wilmes, Radtke, Aurich, 2000, str. 11) modela odličnosti je sprožilo nove pobude za izboljšanje upravljanja poslovnih procesov. Tako je delovna skupina "Dobre prakse in storitve količenja" pri *EFQM (European Foundation for Quality Management – Evropska fondacija za management kakovosti)* pripravila novo metodologijo benchmarkinga, ki celoten proces benchmarkinga deli na štiri stopnje: načrtovanje, zbiranje podatkov, analiziranje ter prilagajanje in izboljšave. Benchmarking tako postaja vse bolj uporabljena metoda za izboljšave poslovnih zmogljivosti. Obstaja veliko baz podatkov, ki jih lahko uporabimo za primerjave. Še vedno pa je mogoče dobiti največ finančno-ekonomskih podatkov, manj pa drugih nefinančnih, kar pa je nujno za primerjave in načrtovanje "mehkih" dejavnosti.

Z uveljavitvijo modelov nagrad za kakovost in poslovno odličnost se je v organizacijah uveljavilo tudi *samoocenjevanje*. Na podlagi samoocenjevanja lahko v organizacijah ob načrtovanju poslovnih procesov in izboljšav načrtujemo tudi izboljšave po posameznih merilih modela poslovne odličnosti. Samoocenjevanje poslovne odličnosti izvajamo z vprašalnikom (*Merila za prijavo in ocenjevanje, 1999*). Za lažjo ponazoritev doseganja meril in načrtovanih izboljšav narišemo *radar diagram z merili modela*. V diagram vnesemo skupne točke, dosežene točke v prejšnjem obdobju in načrtovane točke, ki morajo biti pisno utemeljene z aktivnostmi, roki in nosilci. Izkušnje so pokazale, da so zaključki samoocenjevanja dobra podlaga za načrtovanje poslovnih načrtov, za načrtovanje izboljšav po poslovnih funkcijah in v organizacijskih enotah, kar vse vodi do izboljšanja poslovanja.

3.3.3 Strateško načrtovanje s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov (USK)

Kljub temu da spremljamo ustreznost poslovanja s pomočjo spremljanja uresničevanja strateškega plana, se lahko pokaže, da proces planiranja ni bil ustrezen in da so odstopanja izraz slabosti v planiranju. Torej je potrebno popraviti oziroma dopolniti proces planiranja in posebno skrb posvetiti stalnemu ažuriranju plana.

Namen strateškega načrtovanja je opredeliti poslovni uspeh organizacije in njenih strateških poslovnih enot, določitev strateških ciljev in strategij za doseganje ciljev v načrtovanem obdobju. **Strateške cilje** in **strategije** najbolj **učinkovito udeležajo v operativne poslovne načrte** organizacije s pomočjo **metode uravnoveženega izkaza**. Za razliko od tradicionalnih pristopov k načrtovanju in nadzoru izvajanja strateškega načrta, ki temelji predvsem na merjenju finančnih in ekonomskih kazalnikov, **uravnovežen izkaz prikazuje poslovne zmogljivosti organizacije skozi finančni vidik, vidik strank, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik rasti in učenja**. Čeprav je organizaciji prepuščeno, da sama določi izbor kazalnikov, je organizaciji v pomoč **pregled kazalnikov**, ki so vsebovani v modelih svetovno priznanih nagrad za kakovost in odličnost (Nemec, 2001, str. 1).

Vsaka organizacija se na trgih srečuje s poslovnimi izzivi, ki jih predstavljajo kupci, tekmeči, tehnologija in okolje: politično, socialno, ekonomsko in kulturno. **Kupci zahtevajo veliko možnost izbire, hitro odzivnost z dobavami, nizke cene in visoko kakovost izdelkov**. Za obstoj na trgu mora biti organizacija sposobna nuditi širok izbor izdelkov, veliko pretočnost proizvodnje, obvladovati stroške in upravljati kakovost. Za uspešnost procesa načrtovanja je pomembno, da v procesu sodelujejo vsi vodilni ljudje. **Načrtovanje se začne z opredelitvijo izjave o poslanstvu**. Zelo pomembna stopnja procesa strateškega načrtovanja je izdelava SWOT-analize, ki se začne z zbiranjem in pripravo podatkov.

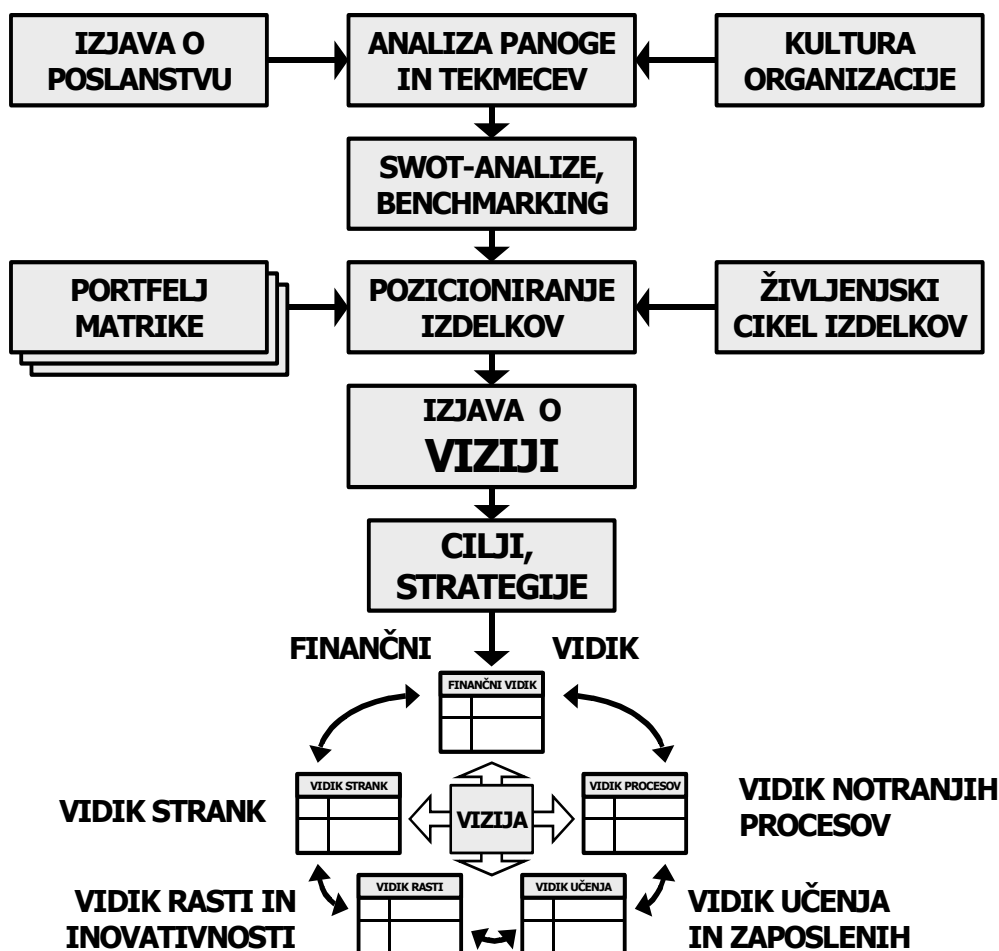
Rezultati SWOT-analize in pozicioniranje programov v matrikah **pokažejo primerjalne prednosti** in na tej podlagi je **opredeljena izjava o viziji razvoja organizacije**, ki mora biti jedrnata, izzivalna, optimistična, dosegljiva in privlačna za lastnike in za zaposlene. **Vizija je tako osnova za določitev strateških ciljev in strategij – načinov za uresničitev teh ciljev**.

Vizija mora predvideti stabilno rast in razvoj organizacije, navdihovati upravo in zaposlene s potrebnim zaupanjem in sprožati stalno prevzemanje tveganj ob neprestani rasti organizacije. Izjava o viziji mora dati odgovore, kakšna bo organizacija v srednjeročnem obdobju (10–15 let). **Vizija je jedro in najpomembnejši del strateškega načrta**.

Za pripravo strateškega načrta so na razpolago **različne strategije**, ki jih organizacija uporabi z ozirom na opredeljeno vizijo in želene strateške cilje. **Strategija je pot za doseganje strateških ciljev** na ravni celotne organizacije. Za strateške poslovne enote pa načrtujemo poslovne strategije posamezne strateške enote. Odvisno od okolja in poslovnega položaja, v katerem se organizacija nahaja, organizacija lahko uporabi naslednje poslovne strategije: **strategijo preživetja, strategijo rasti, strategijo zniževanja stroškov, generično strategijo, strategija konkurenčnosti** itd.

Na sliki 2 prikazujem proces strateškega planiranja s pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov (USK) – Balanced Scorecard (BSC).

Slika 2: Proces strateškega načrtovanja z BSC (Balanced Scorecard)



Vir: Prirejeno po Nemec, 2001, str. 2

Strateške cilje *najučinkoviteje* uresničujemo s *projektnim pristopom* in *vkjučevanjem večjega števila strokovnjakov iz različnih dejavnosti*, s čimer se podirajo tudi pregrade funkcionalnih organizacijskih struktur. Za uspešno udejanjanje strategij mora organizacija zagotoviti tudi *nadzor izvajanja strategij* in projektov ter *povratne informacije*, s katerimi po potrebi spreminja ali dopolnjuje strateške cilje. V praksi največkrat prihaja do problemov, ker strateški plani pogosto niso kontrolirani, ažurirani oziroma se kontrolirajo samo na osnovi finančno računovodskih pokazateljev, kar pa vsekakor ne zadostuje za pravočasno ukrepanje in napovedovanje razvoja v prihodnosti. Potrebno je vključiti v kontrolo uravnoteženi sistem kazalnikov.

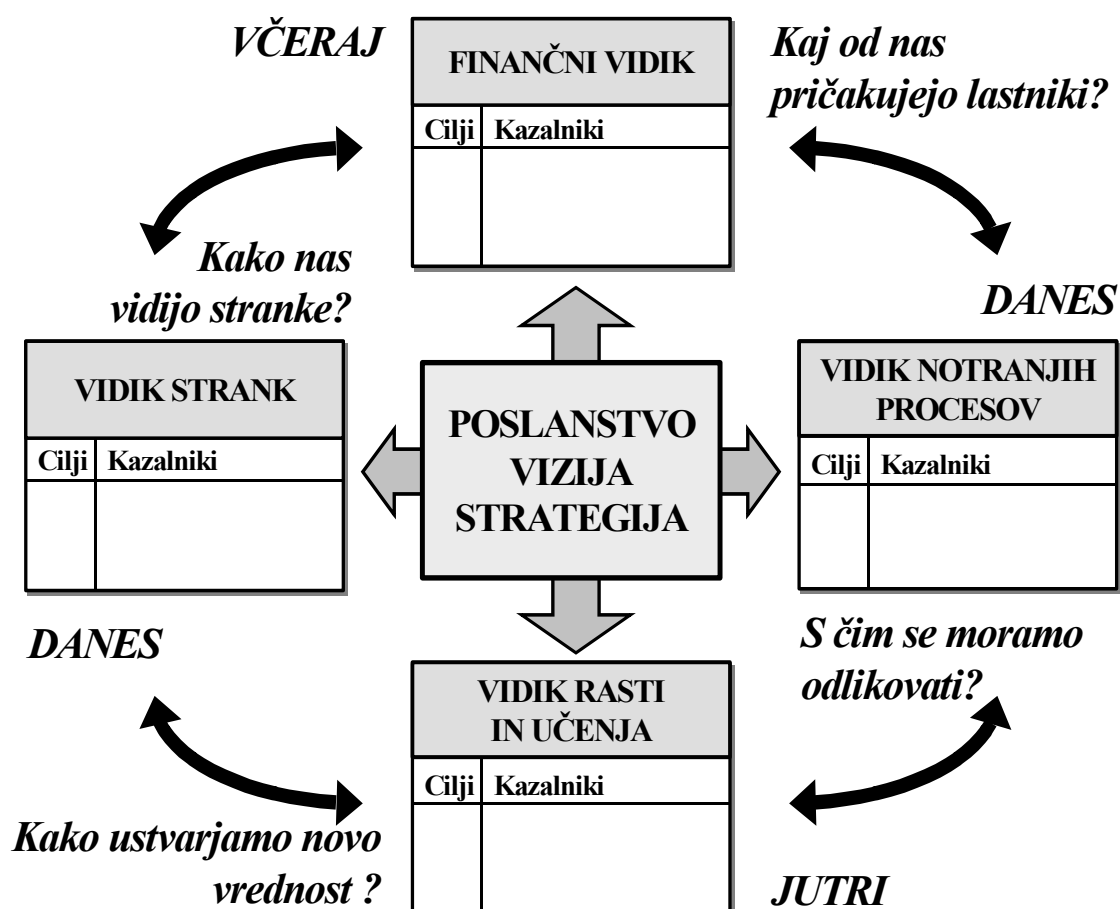
3.3.3.1 Uravnoteženi kazalniki

Potem, ko je pripravljen strateški načrt, s katerim smo opredelili poslanstvo, kulturo organizacije in vrednote, vizijo, strategije in strateške cilje, *je potrebno načrt uvesti v prakso*. Preoblikovanje strategije v prakso lahko učinkovito izvedemo z *metodo uravnoteženega izkaza* (Kaplan, Norton, 1996, str. 7).

Metoda predstavlja način za udejanjanje vizije, posredovanje in povezovanje, poslovno načrtovanje in povratne informacije ter učenje v vseh dejavnostih organizacije in na vseh

organizacijskih ravneh. Z uravnoteženim izkazom opredelimo in poudarimo vidike poslovanja in strateške cilje posameznih procesov, ki se odvijajo skozi različne organizacijske enote vse do delovnih skupin. Z uravnoteženim izkazom poudarimo kazalnike in gonilnike uspeha, s katerimi hočemo uresničiti strategije, ki smo jih opredelili s srednjeročnim načrtom: rast, večanje donosnosti, dobičkonosnost strank, poslovna učinkovitost, ravnanje z ljudmi in druge strategije. **Uravnoteženi izkaz** nam z **merjenjem finančnih** in **drugih nefinančnih** kazalnikov pomaga **udejanjati strateške cilje**. Prikazuje vidike preteklega, sedanjega in prihodnjega stanja ter postavlja ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji in opozarja na potrebne ukrepe, ki jih moramo izvesti tam, kjer ne dosegamo želenih rezultatov. Način merjenja po metodi uravnoteženega izkaza prikazujem na sliki 3.

Slika 3: Uravnoteženi izkaz



Vir: Prirejeno po Kaplan, Norton, 1996, str. 9.

3.3.3.1.1 Finančni vidik

Finančni vidik naj bi prikazal finančne usmeritve, ki ženejo poslovno strategijo: rast prihodkov, dobičkonosnost in druge finančno-ekonomske kategorije. S finančnimi kazalniki nadzorujemo, ali strategija organizacije vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Tipični finančni kazalniki se nanašajo na rast, dobičkonosnost, donosnost kapitala, denarni tok, vrednost delnic, ekonomsko dodano vrednost in druge finančne kazalnike. Vsekakor pa so to kazalniki, ki odražajo poslovanje v preteklem obdobju.

3.3.3.1.2 Vidik strank

Cilj **vidika strank** je poudariti bistvo odličnosti z osredotočenostjo na stranko. Pogled strank na organizacijo je zelo pomemben za ohranjanje tekočih in pridobivanje novih poslov, zato mora organizacija skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in obratno. Pomembni dejavniki so: tržni deleži, ohranjanje poslov pri stranki, pridobivanje stranke z novimi izdelki ali storitvami, zadovoljstvo stranke in dobičkonosnost stranke. Osnovni namen vidika strank naj bi bil prav preoblikovanje strategije dobičkonosnosti stranke v prakso. Za vsak dejavnik mora organizacija razviti še podrobne kazalnike, med katerimi so najpomembnejši tisti o zadovoljstvu stranke, kakovosti, zmogljivostih in konkurenčnosti. Vidik odraža sedanje in bodoče odnose s stranko.

3.3.3.1.3 Notranji poslovni vidik

Notranjo učinkovitost in zunanjo uspešnost organizacije odraža **notranji poslovni vidik**. Celotni poslovni proces, ki ga tvorijo inovacijski, proizvodni in poprodajni procesi, je zelo pomemben ne samo zaradi odločilnih vplivov na finančne rezultate in vidik strank, temveč tudi zaradi časovnega dejavnika. Za organizacijo je bistveno, kdaj vstopi na trg in kakšni so časi, potrebni za razvoj in osvojitve novega izdelka, časi za izvedbo naročila in časi za izvedbo servisiranja. Ob tem pa ne smemo pozabiti na obvladovanje stroškov proizvodnega procesa, produktivnost, dodano vrednost in druge kazalnike. Notranji poslovni vidik nam pomaga udejanjati strategijo večanja poslovne učinkovitosti, ki jo lahko tvorijo strategije proizvodnje, logistike, kakovosti in druge. Naštete strategije sprožajo gonilnike sprememb za doseganje večje notranje učinkovitosti in zunanje uspešnosti organizacije v prihodnosti.

3.3.3.1.4 Vidik rasti in učenja

Strateške in poslovne cilje organizacije, ki so določeni skozi kazalnike gornjih vidikov, ni mogoče uspešno realizirati, če znotraj organizacije ni inovativnosti in učenja ter vključevanja vseh zaposlenih za doseganje strateških ciljev organizacije. Zato **vidik rasti in učenja** predstavlja vidik potencialov, ki omogočajo razvoj organizacije. Ti potenciali so: zaposleni, učenje, rast, inovacijski procesi, ustvarjalnost, informacijska tehnologija, naložbe in drugi. To je vidik, s katerim so zajeti kazalniki za uresničevanje vizije organizacije. Zavedajoč se pomembnosti ravnanja z ljudmi pa so mnoge organizacije ob uvajanju metode uravnoveženega izkaza razdvajale vidik rasti in učenja na vidik rasti in inovativnosti ter vidik zaposlenih in učenja. Za udejanjanje strategije ravnanja z ljudmi bomo uporabili kazalnike vidika zaposlenih in učenja.

3.3.3.2 Izbor kazalnikov uravnoveženega izkaza

Na podlagi poslanstva, kulture in vrednot organizacije ter vizije organizacija opredeli svoj srednjeročni načrt, s katerim določi tudi strategije za doseganje svojih strateških ciljev. **Za udejanjanje strategij pa določi kazalnike**, s katerimi bo nadzorovala preoblikovanje strategije v prakso v načrtovanem časovnem obdobju. Za pomoč pri ustreznem izboru kazalnikov je v strokovni literaturi na razpolago veliko število teoretičnih kazalnikov. Organizacije v elektrokovinski predelovalni industriji se lahko zgledujejo po sistemu kazalnikov, ki jih je v Nemčiji izdalo Centralno združenje elektrotehnične in elektronske industrije (ZVEI-Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.). ZVEI-sistem kazalnikov sledi cilju, da morajo biti pri načrtovanju ciljne veličine količinsko izražene s pomočjo kazalnikov. Podrobni vpogled v kazalnike pokaže, da je razen analize rasti predvsem

pomembna strukturna analiza. Za kazalnike rasti so pomembni: prihodki, zaposleni in poslovni izid. Predlagani izbor kazalnikov vsebuje nad 100 različnih kazalnikov (ZVEI-Kennzahlensystem, 1989, str. 43).

Skladno s strategijo in strateškimi cilji organizacije je potrebno *izbrati tiste* uravnotežene kazalnike zmogljivosti, ki so *najpomembnejši za udejanjanje strategije*. Pred odločitvijo o izboru kazalnikov presodimo pomembnost posameznega kazalnika skozi naslednja merila:

- **donosnost** – ali nam merjenje kazalnika prinaša novo vrednost?
- **dosegljivost** – kakšni so realno dosegljivi cilji?
- **pomembnost** – komu in čemu je kazalnik namenjen?
- **številčna vrednost** – brez določitve številčne vrednosti cilj ni določen!

Niz kazalnikov različnih poslovnih vidikov v organizaciji uporabljamo kot gonilnike sprememb, večanja konkurenčnih prednosti in rasti dodane vrednosti. Kazalniki dajejo organizaciji vpogled v celotne zmogljivosti s povezovanjem finančnega vidika z ostalimi ključnimi kazalniki zmogljivosti o vidiku strank, notranjih poslovnih procesih ter rasti in učenju. Uporaba metode uravnoteženega izkaza omogoča upravi organizacije ustvarjanje vzdušja za spremembe, opolnomočenje voditeljev tudi na nižjih ravneh vodenja, organiziranje delovnih skupin za doseganje skupnih ciljev in stalno merjenje rezultatov izvajanja strategije razvoja organizacije ter njeno ustrezno prilagajanje. Kazalniki morajo biti določeni skladno s strateškim načrtom za petletno obdobje načrtovanja, za letne poslovne načrte pa je potrebno vrednosti kazalnikov določiti tako, da bodo v celotnem načrtovalnem obdobju dosegli ali celo presegli načrtovane vrednosti petletnega obdobja. **Število** kazalnikov *ne sme biti preveliko*, sicer se spreminjanje strategije v prakso spremeni v birokratski nadzor. **Priporočljivo** izkustveno število kazalnikov je *do pet kazalnikov po posameznem vidiku* in *po organizacijski enoti* (Kaplan, Norton, 2001, str. 37). Kazalniki so določeni za organizacijo kot celoto, za strateške poslovne enote, osnovne delovne enote in oddelke ter delovne skupine in posameznike. Za vsak kazalnik je potrebno določiti podrobno vsebino, obrazec za izračun, ciljno vrednost, pogostnost merjenja (mesečno, trimesečno, letno) in odgovornega nosilca, ki bo spremljal doseganje ciljne vrednosti in po potrebi predlagal korekcijske ukrepe.

3.3.3.2.1 Kazalniki finančnega vidika

Največji izbor kazalnikov je na razpolago prav za finančni vidik. V vsaki strokovni literaturi o ekonomiki podjetja je podano veliko število kazalnikov o prikazovanju finančnih in ekonomskih dosežkov. Kot najpomembnejše lahko navedemo naslednje:

- rast prihodkov (%),
- donosnost kapitala (%),
- donosnost sredstev (%),
- čista dobičkonosnost (%),
- denarni tok (%),
- ekonomska dodana vrednost – EVA (%),
- vrednost delnice (€).

3.3.3.2.2 Kazalniki vidika strank

Osredotočenost na stranke, ki se je še posebej uveljavila z modeli odličnosti, je prispevala nov nabor kazalnikov, ki prikazujejo ohranjanje in pridobivanje stranke, tržne deleže, zadovoljstvo in dobičkonosnost stranke. Za vsako od naštetih dejavnosti lahko izberemo večje število kazalnikov, kot na primer:

- indeks zadovoljstva strank (%),
- dobičkonosnost strank (%),
- stroški kakovosti – zunanje izgube (%),
- delež prodaje novih izdelkov (%),
- delež prodaje industrijskim kupcem (%),
- pravočasnost dobav (%),
- število strank (No.),
- tržni deleži (%).

3.3.3.2.3 Kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov

Notranje poslovne procese lahko delimo na tri osnovne procese: inovacijski proces, proizvodni proces in poprodajni proces. Za vse tri procese je danes najpomembnejši časovni dejavnik: čas vstopa na trg, čas za izvršitev naročila ali čas dobave ter čas za izvršitev servisne storitve. Poleg časovnih kazalnikov so pomembni kazalniki poslovne učinkovitosti:

- dodana vrednost na zaposlenega (€),
- obračanje zalog (dnevi),
- produktivnost (%),
- skupni stroški kakovosti (%),
- povprečni čas dobave (%),
- čas izvedbe naročila (dnevi),
- delež industrijskih stroškov v prodaji (%).

3.3.3.2.4 Kazalniki vidika rasti in učenja

Vidik rasti (tudi inovativnosti) in učenja je tisti vidik, ki vpliva na poslovanje organizacije v prihodnosti. Pomembna so vlaganja v razvojno dejavnost in množično inventivno dejavnost za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih. Ravno tako je zelo pomembna informacijska tehnologija, upravljanje znanja, intelektualni kapital in ravnanje z ljudmi. Posebno pozornost je potrebno dati udeležanju strategije ravnanja z ljudmi, zato je izbor kazalnikov lahko naslednji:

- vlaganja v R & D (%),
- investicijska vlaganja (%),
- vlaganja v informacijsko tehnologijo (%),
- število predlogov izboljšav (No.),
- indeks zadovoljstva zaposlenih (No.),
- število ur izobraževanja na zaposlenega na leto (No.),
- povprečna stopnja izobrazbe (%),
- doseganje povprečne republiške plače (%),
- indeks učinkovitosti R & D (%).

Strateški cilji so določeni za daljše časovno obdobje. Skladno s temi cilji določimo ciljne vrednosti kazalnikov za krajša obdobja tako, da bodo v celotnem obdobju dosegli oziroma presegli načrtovane ciljne vrednosti. Organizacija, ki je že uvedla model odličnosti, lahko število točk iz samoocenjevanja uporabi kot kazalnik napredka odličnosti v uravnoteženem izkazu. To velja tudi za vrsto drugih kazalnikov, ki jih je organizacija uvedla že za merila odličnosti. Slabosti, ki smo jih odkrili v procesu samoocenjevanja po modelu odličnosti, pa lahko izboljšamo oziroma odpravimo po metodi uravnoteženega izkaza z izbiro ustreznih kazalnikov, določitvijo njihovih ciljnih vrednosti in izvajanjem ustreznih dejavnosti za doseganje teh ciljev.

3.3.3.3 *Primerjava odličnosti in uravnoveženega izkaza*

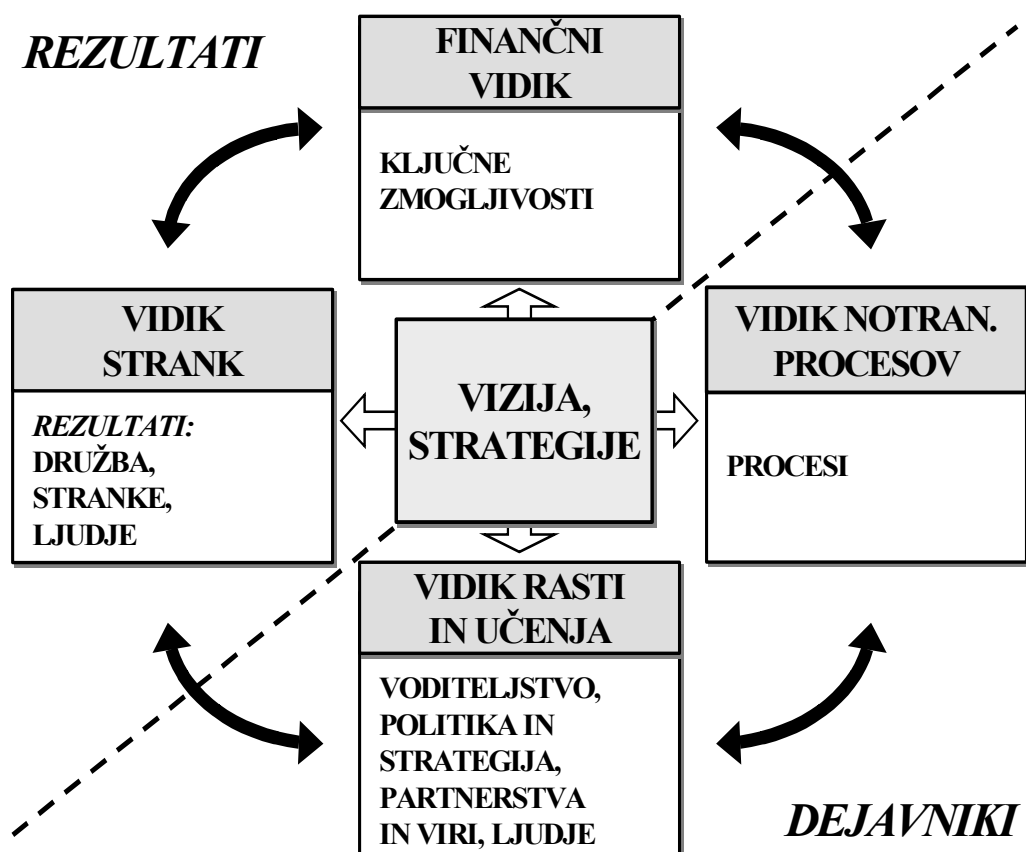
Ideja o preglednici uravnoveženih izkazov sega v leto 1990, ko je bil v okviru raziskovalnega inštituta KPMG (Nolan Norton Institute) izveden enoletni projekt z naslovom "Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij prihodnosti". Osnovna misel, ki je vodila obe vodji, Davida P. Nortona in Roberta S. Kaplana, je temeljila na prepričanju, da so osnovni pristopi, ki uporabljajo predvsem računovodske in finančne kazalnike, zastareli in da pretirano zanašanje na informacije iz temeljnih računovodskih izkazov omejuje podjetja pri ustvarjanju nove ekonomske vrednosti. **Vsebinsko** je model zaokrožen s štirimi dimenzijami oziroma vidiki poslovanja: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov in vidik učenja ter rasti. Iz osnovne ideje izvirajoč **namen**, da bi s širšim naborom kazalnikov celoviteje merili in presojali uspešnost poslovanja, je bil kasneje nadgrajen (Rejc, 2001, str. 153). Evropski model kakovosti EFQM je bil razvit po zgledu nagrad za kakovost v dveh gospodarsko najmočnejših državah, na Japonskem in v Ameriki. **Ideja** o evropskem modelu kakovosti torej ni izvirna. **Vsebinsko** model izvira iz koncepta celovitega obvladovanja kakovosti, ki predstavlja pot do poslovne odličnosti. **Namen** modela vidimo v tem, da podjetjem, ki so izvedla samoocenitev, omogoča primerjavo z drugimi ocenjenimi podjetji in s tem uvrstitev na lestvici poslovne odličnosti.

Analiza EFQM modela odličnosti in metode uravnoveženega izkaza kaže, da se obe metodi dopolnjujeta. Vidiki uravnoveženega izkaza so primerljivi z merili modela odličnosti, saj v posamezni vidik uravnoveženega izkaza lahko razvrstimo izbrana merila modela (slika 4):

- **Merila odličnosti – rezultati:**
 - finančni vidik: ključne zmogljivosti,
 - vidik strank: rezultati – družba, stranke, ljudje.
- **Merila odličnosti – dejavniki:**
 - notranji poslovni vidik: procesi,
 - vidik rasti in učenja: voditeljstvo, ljudje politika in strategija, partnerstva in viri.

Primerjava obeh metod na sliki 4 kaže, da je namen uporabe izboljševanje poslovnih zmogljivosti in povečevanje primerjalnih prednosti predvsem z uporabo merjenja kazalnikov. Bistvena razlika je, da z uravnoveženim izkazom lažje nadzorujemo ključne kazalnike, ki so bili ciljno določeni že vnaprej, in jih sporočamo odgovornim nosilcem. Z modelom odličnosti in s samoocenjevanjem, ki je običajno enkrat letno, pa šele podajamo ugotovljene slabosti in priložnosti za izboljšave, ki jih uporabimo za načrtovanje izboljšav.

Slika 4: Merila odličnosti in vidiki uravnoveženega izkaza



Vir: Prevezeto po Nemec, 2001, str. 12.

Merila modelov odličnosti so za organizacije dobra osnova za strateško načrtovanje in izvajanje izboljšav poslovnih procesov. Analiza meril različnih modelov odličnosti nam pokaže smernice in zahteve za načrtovanje sodobne organizacije s poudarkom na bistvene procese in kazalnike. Za preoblikovanje strategije v prakso uporabimo metodo uravnoveženega izkaza z ustreznimi kazalniki, ki naj bi bili najbolj značilni in bistveni za izbrano strategijo. Z analizo in presojanjem dosežkov kazalnikov v nekem daljšem časovnem obdobju ugotavljamo povezanost, medsebojno odvisnost in vplivnost posameznih kazalnikov na doseganje strateških ciljev. Tako EFQM-model odličnosti kot tudi metoda uravnoveženega izkaza sta za organizacije koristni metodi, saj sta medsebojno primerljivi in se dopolnjujeta ter prispevata k povečevanju primerjalnih prednosti organizacije. Najpomembnejše je, da organizacija ve, zakaj uporablja model odličnosti ali uravnovežen izkaz, ter zna upravljati njihov nadaljnji razvoj in izvajanje. V vsakem primeru ju mora organizacija izvajati s predanostjo.

S samoocenjevanjem dobimo odgovore, kako dobro smo načrtovali in upravljali proces strateškega načrtovanja, uravnovežen izkaz pa nam že da odgovore o udejanjanju strategij. Podrobnejši pogled na vsako od navedenih metod nam pokaže enotne značilnosti in način, vendar pa se ločita po mehanizmu delovanja in logiki. Primerjava značilnosti obeh metod je podana v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava BSC in EFQM

Značilnosti uravnoteženega izkaza	Značilnosti EFQM-modela odličnosti
<i>Odvisen od povezanosti z organizacijo; vsakokrat prirejen:</i> • uravnotežen izkaz udejanja strategijo in vizijo organizacije; predstavlja njen enkratni položaj in vsebino, • vsak uravnotežen izkaz je enkraten s svojimi cilji in kazalniki.	<i>Manj odvisen od povezanosti; primerjave z najboljšimi praksami:</i> • proces samoocenjevanja ocenjuje tekoče procese v organizaciji po nizu predpisanih meril, • industrijska panoga vpliva na predstavitev rezultatov.
<i>Predpisan in osredotočen:</i> • ugotavlja enkraten in osredotočen niz prednosti, za katere je uprava prepričana, da bo z njimi opredeljena strategija, • bistvena je osredotočenost na nekatere ključne gonilnike uspeha.	<i>Opis in obsežen:</i> • obsežen opis in ocenjevanje, kako so upravljani in razširjeni procesi v organizaciji, • nobena aktivnost nima prednosti pred drugo, ki je tudi zajeta v modelu.
<i>Hipotetično gnan, subjektiven:</i> • poudarja predpostavke in vrednoti mnenje, kaj je potrebno za doseganje zmogljivosti, opisanih v viziji in strategiji.	<i>Na osnovi dejstev, objektivni:</i> • model je znan po dejstvih in podatkih, pridobljenih iz organizacije, • merila in izvedena merjenja so enaka za vse organizacije.
<i>Odraž stremjenja k viziji:</i> • je usmerjen k viziji, ki jo organizacija želi uresničiti v prihodnjih 3–5 letih.	<i>Odraž tekočega stanja:</i> • rezultati samoocenjevanja opisujejo tekoče stanje organizacije.
<i>Eksplíciten model vzrokov in posledic:</i> • ustvarja vzroke in posledice med cilji, podanimi s 4 vidiki, in predstavlja organizacijo kot sistem medsebojno povezanih ciljev.	<i>Impliciten model vzrokov in posledic:</i> • model vključuje tako dejavnike kot tudi rezultate, ki jih učinkovito povezuje logika vzrokov in posledic.
<i>Zunanji dejavniki so nesistemske urejeni:</i> • zunanji dejavniki (vpliv na družbo) niso sistemsko vgrajeni v izkaz, • zunanji dejavniki so upoštevani le, če so del neke strategije.	<i>Zunanji dejavniki so sistemsko urejeni:</i> • družba je eksplicitno del modela odličnosti, • osredotočenost na tekmece in primerjave je razlog za uporabo modela.

Vir: Prirejeno po Nemec, 2001, str. 13

4 STRATEŠKI NAČRT ISKRE AVTOELEKTRIKE 2000–2004

4.1 Predstavitev koncerna Iskra Avtoelektrika

4.1.1 Nastanek in razvoj koncerna

Iskra Avtoelektrika je bila ustanovljena leta 1960 s prenosom proizvodnje avtoelektričnih izdelkov iz tovarne ISKRA v Kranju v Šempeter pri Gorici.

Podjetje je vsa leta z lastno razvojno dejavnostjo dosegalo izjemno stopnjo rasti. Po osamosvojitvi Slovenije v letu 1991 je prišlo do izgube tradicionalnih trgov v ostalih republikah nekdanje Jugoslavije, ki so takrat predstavljali okrog 70 % celotne prodaje. Narejen je bil velik preobrat v tržni usmeritvi, saj predstavlja izvoz v zadnjih letih že več kot 98 % prodaje. Po velikosti izvoza je bila Iskra Avtoelektrika v letu 1999 na 12. mestu v državi in na prvem mestu v severnoprimerški regiji. Večino prodaje ustvari obvladujoča družba, odvisne družbe: Avtodeli v Bovcu, Livarna v Komnu, Orodjarna in Asing v Šempetru pri Gorici pa prispevajo k dopolnitvi proizvodnih programov in k večji finančni moči koncerna.

V podporo trženju je ustanovljena mreža lastnih trgovskih podjetij v tujini: Franciji, Nemčiji, Italiji, Veliki Britaniji in ZDA, ter proizvodni podjetji v Iranu in Belorusiji. Koncern torej deluje multinacionalno, saj ima svoje tovarne izven svoje države (Drucker, 1997, str. 109). V večini ostalih evropskih držav in drugje v svetu, kjer Iskra Avtoelektrika nima lastnih trgovskih podjetij, so vzpostavljeni pogodbeni odnosi z distributerji.

Visoke zahteve kupcev narekujejo stalni razvoj in prilagajanje zahtevam avtomobilske industrije. Prvi poslovnik kakovosti je bil izdelan že v letu 1988. V letu 1990 je bil pridobljen certifikat za sistem kakovosti po ISO 9001, ki ga je britanska institucija BSI podelila Iskri Avtoelektriki kot prvemu podjetju v takratni Jugoslaviji in celotni vzhodni Evropi. V letu 1999 so bili tudi uvedeni ameriški standardi kakovosti QS 9000 in pridobljen ustrezen certifikat.

4.1.2 Koncern danes

4.1.2.1 Organizacija koncerna

Iskra Avtoelektrika je organizirana kot koncern. Koncern se v teoriji praviloma opredeljuje kot povezovanje ene obvladujoče družbe in ene ali več odvisnih družb pod enotnim vodstvom obvladujoče družbe (Ivanjko, Kocbek, 1994, str. 432). Obvladujočo družbo v Iskri Avtoelektriki tvorijo direkcije in funkcionalna področja ter strateške poslovne enote – proizvodni programi. Upravljanje kakovosti je neposredno podrejeno predsedniku uprave, s čimer je preko organizacijske enote področja upravljanja kakovosti zagotovljeno upravljanje kakovosti v vseh dejavnostih. Prav tako je predsedniku uprave neposredno podrejeno področje organizacije in informatike. Lastninjenje je bilo zaključeno v letu 1997. Večinski lastniki so zaposleni s 34,45 % delnic. Koncern je konec leta 2000 zaposloval 1.845 zaposlenih. Na sliki 5 podajam pregled vseh družb koncerna. Tako je na vrhu kot obvladujoča družba Iskra Avtoelektrika d.d., sledijo ji proizvodne družbe v Sloveniji, trgovske družbe v tujini in mešana proizvodna podjetja v tujini. Kot je razvidno s slike, deluje koncern multinacionalno, saj se koordinaciji po poslovnih funkcijah in proizvodih pridruži še usklajevanje po geografskih področjih, ki je zelo zahtevno, saj so lokacije geografsko in časovno oddaljene, poleg tega pa gre za različne jezike in kulturo (Rozman, 2000, str. 161).

Slika 5: Koncern Iskra Avtoelektrika d.d.



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d., 2000, str. 11.

Iz zgornje slike lahko vidimo, da upravi družbe kot štabna organa pripadata neposredno področji informatike in organiziranosti ter upravljanja kakovosti. Nato ima družba posamezne

direkcije, ki jih po področjih vodijo posamezni člani uprave za vsako področje (več o tem v poglavju o analizi organizacije). Tukaj bi še omenil proizvodne programe, jih bom kasneje opredelil kot strateške poslovne enote. Proizvodni programi obvladujoče družbe so deloma povezani z odvisnimi družbami koncerna.

4.1.2.2 Proizvodni program koncerna

Iskra Avtoelektrika proizvaja izdelke za **industrijsko vgradnjo**, kar pomeni izdelke za potrebe proizvajalcev motornih vozil kot tudi za **rezervne dele** lastnih izdelkov ali za **potrebe servisiranja** in za **zamenjavo izdelkov tekmecev**:

- **zaganjalnike** za osebna, gospodarska vozila, stabilne motorje, plovila in za druge namene uporabe v 12 V in 24 V izvedbi, moči od 0,8 kW do 7,5 kW,
- **alternatorje** za osebna, gospodarska vozila, stabilne motorje, plovila in za druge namene uporabe v 14 V in 28 V izvedbi, izhodne moči od 33 A do 140 A,
- **kolektorske enosmerne (DC) motorje** za mobilno hidravliko, ki se uporabljajo pri nakladalno-razkladalnih rampah kamionov, za pogon viličarjev, vitlov in druge namene uporabe,
- **elektronsko komutirane motorje**, ki se največ uporabljajo za servo krmiljenje osebnih ali gospodarskih vozil, viličarjev in ostalih vozil za potrebe logistike,
- **impulzne krmilnike**, ki se uporabljajo za krmiljenje električnih viličarjev,
- **hladno oblikovane jeklene sestavne dele**, za potrebe lastne proizvodnje zaganjalnikov, alternatorjev in enosmernih motorjev ter za zunanje kupce,
- **vžigalne tuljave in dele iz industrijske plastike**, ki se v glavnem proizvajajo za kupca Robert Bosch iz Nemčije in le v manjši meri za potrebe lastne proizvodnje,
- **aluminijaste odlitke** z mehansko obdelavo, ki se uporabljajo v glavnem za lastno proizvodnjo zaganjalnikov, alternatorjev in enosmernih motorjev ter v manjšem obsegu za zunanje kupce,
- **orodja za preoblikovanje kovin in kokile**, ki jih naročajo tovarna sestavnih delov in livarna ter za zunanje naročnike,
- **posebno proizvodno in kontrolno opremo** v glavnem za potrebe lastnih tovarn koncerna, v manjšem obsegu pa za zunanje naročnike.

Za vse programe je značilno veliko število aplikacij. Navedeni programi zaokrožujejo v obvladujoči družbi tri prodajna področja:

- avtoelektrika – I. vgradnja,
- avtoelektrika – II. vgradnja,
- enosmerni motorji in krmilniki.

Prodajo ostalih izdelkov v koncernu Iskra Avtoelektrika obvladujejo odvisne družbe vsaka na svojem področju.

4.1.2.3 Kupci koncerna

Iskra Avtoelektrika je s svojimi izdelki, rezervnimi deli in ostalim proizvodnim programom prisotna na vseh svetovnih trgih, kjer doseže nad 98 % prodaje. Glavni kupci izdelkov so proizvajalci gospodarskih vozil, traktorska industrija, proizvajalci hidravlike in elektrohidravličnih agregatov ter proizvajalci elektroviličarjev. Zelo pomembni kupci so **proizvajalci traktorjev v Evropi in ZDA**, za katere ima Iskra Avtoelektrika najširši izbor zaganjalnikov in alternatorjev. Na področju druge vgradnje so kupci predvsem hčerinska podjetja v tujini, ki imajo široko razvejano mrežo **regionalnih distributerjev**. Po posameznih

programih je tržni delež različen. Največji je na področju enosmernih motorjev, kjer je, zahvaljujoč širini proizvodnega programa, Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci s približno 50 % tržnim deležem.

4.1.2.4 Tekmeci koncerna

Na trgih se Iskra Avtoelektrika srečuje z močnimi tekmeci. Na evropskem tržišču so **glavni tekmeci Bosch, Valeo in Denso** (Magnet Marelli), na svetovnem pa so tekmeci **veliki ameriški in japonski proizvajalci izdelkov avtoelektrike**. Krepijo se tudi nekateri proizvajalci iz srednje Evrope, ki se povezujejo z velikimi svetovnimi proizvajalci. Na področju motorjev in krmilnikov je Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci. Na tem področju je sicer številčno več tekmecev, vendar je njihova konkurenčna moč manjša in so manj nevarni.

Vse večja globalizacija poslovanja v svetu povečuje nevarnost prevlade tekmecev nad Iskro Avtoelektriko, zato se koncern vključuje v mednarodne tokove tako s trženjem in organiziranjem proizvodnje v tujini kot tudi z razgovori o strateških partnerstvih in kapitalskih povezavah.

4.2 Priprava strateškega načrta 2000–2004

Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika je bil pripravljen s strani managerjev v obvladujoči delniški družbi, s strani managerjev v hčerinskih družbah doma in v tujini ob koordinaciji službe kontrolinga (Kontroling se prvič pojavi v ZDA leta 1931 v Controller's Institute of America – od leta 1962 Financial Executives Institute. V Evropi se uvedba kontrolinga pojavi kasneje v podjetniški praksi – posebno v Nemčiji zaradi vojnega gospodarstva tretjega rajha – močan vpliv države na področju planiranja v nasprotju z ZDA, kjer se je pojavila potreba po vnaprejšnjem planiranju; Baus, 2000, str. 7). Kontroling je izvirno označeval v ameriških podjetjih določeno področje v okviru računovodstva in financ.

Kot je že zgoraj omenjeno, so nosilci izdelave načrtov po posameznih področjih obvladujoče družbe bili vodje oziroma direktorji teh področij skupaj z direktorji proizvodnih programov, kasneje strateških poslovnih enot. Postopek pripravljanja in sprejemanja strateškega plana je bil organiziran po običajni metodologiji, ki je sestavljena iz naslednjih faz:

- sprejem sklepa o pripravi strateškega plana podjetja in imenovanje projektne skupine,
- priprava delovnega programa – metodologije za pripravo plana,
- analiza poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja,
- določanje vizije, poslanstva in ciljev,
- določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev,
- oblikovanje in sprejemanje strateškega plana podjetja.

Vzporedno s pripravo načrta za obvladujočo in odvisne družbe je stekla priprava strateškega načrta za celotni koncern in je usklajen načrt posameznih družb združen v strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika. Glede na to, da je analiza poslovanja in okolja koncerna Iskra Avtoelektrika kot podlaga za izdelavo strateškega načrta bila že obravnavana (Ferfolja, 2001, str. 17–86), nadaljujem tukaj z vizijo in poslanstvom koncerna, nato so opredeljeni strateški cilji koncerna po posameznih poslovnih funkcijah ter določene strategije za doseg strateških ciljev.

4.3 Strateški načrt koncerna 2000–2004

4.3.1 Vizija koncerna Iskra Avtoelektrika

Poslanstvo, kultura in vrednote koncerna, analiza prednosti in slabosti podjetniškega okolja, priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju ter portfelja matrike z življenjskim ciklom izdelkov so podlaga za opredelitev vizije Iskre Avtoelektrike. Opredelitev vizije temelji na prepričanjih, da bo:

- proizvodni program prinašal koristi in zadovoljil oziroma presegal zahteve strank,
- proizvodna tehnologija zagotovila proizvodnjo konkurenčnih in kakovostnih izdelkov,
- koncern z dobrim delom vseh zaposlenih in podporo ostalih deležnikov dosegal stalno rast, višjo dobičkonosnost in donosnost,
- koncern užival ugled, kar bo omogočalo pridobivanje novih kadrovske, finančne in drugih virov, potrebnih za nadaljnji razvoj,
- vizijo koncerna sprejela večina vseh deležnikov in da bo sodelovala pri njeni uresnitvi.

Vizija koncerna Iskre Avtoelektrike je ostati:

- *med vodilnimi svetovnimi proizvajalci enosmernih motorjev in krmilnikov za mobilno hidravliko ter drugih elektromotornih pogonskih sistemov,*
- *pomembnejši proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila,*
- *priznani proizvajalec izdelkov na izbranih tehnologijah: plastičnih delov, hladno oblikovanih in jeklenih delov, tlačnih ulitkov iz aluminija, orodij in posebne opreme.*

S ponudbo inovativnih in kakovostnih izdelkov na ciljnih trgih bo koncern stalno povečeval primerjalne prednosti ter s tem zagotavljal rast koncerna, ustvarjal dobiček in povečeval donosnost kapitala.

Vizijo bodo vsi zaposleni v koncernu uresničevali z ustvarjalnim sodelovanjem in stalnimi izboljšavami, s sklepanjem partnerskih povezav, s podporo lastnikov ter z izgrajevanjem sistema celovitega upravljanja kakovosti in poslovne odličnosti.

Vizija je ustvarjanje prihodnosti in osnovno gibalno napredka koncerna, še posebej pri vključevanju in usmerjanju vseh zaposlenih za uresničevanje skupnih ciljev. V naslednjih letih bodo stalno primerjali dosežene rezultate po strateškem načrtu in jih primerjali z zunanjim okoljem, kar se bo odražalo v dopolnjevanju in postavljanju novih ciljev, vizije in razvoja koncerna. Zastavljeno vizijo bo mogoče doseči z vključevanjem in spodbujanjem vseh zaposlenih, da razvijajo in izkoriščajo svoje zmogljivosti na poti k doseganju poslovne odličnosti, pri tem pa stopnjujejo svoje zadovoljstvo.

4.3.2 Strateški cilji koncerna

Upravljanje koncerna sloni na načelih celovitega upravljanja kakovosti in merilih modela poslovne odličnosti, od katerih so najpomembnejša:

- osredotočenost na stranke,
- sodobnost in kakovost izdelkov, ki zadovoljujejo in presegajo zahteve strank,
- procesni pristop in načrtovana kakovost izdelkov in storitev,
- stalne izboljšave in primerjanje z najboljšimi v svetu,
- vključenost ljudi, inovativnost in učenje zaposlenih,
- ohranjanje čistega okolja in učinkovita izraba vseh razpoložljivih virov.

Strateški cilji koncerna so:

- 1. Rast vrednosti prodaje s povprečno letno stopnjo 9 %.**
- 2. Povečati donosnost kapitala nad 10 %.**
- 3. Povečanje dodane vrednosti na zaposlenega nad 25.000 €.**
- 4. Povečati svetovni tržni delež na motorjih z 8 na 10 %.**
- 5. Podvojiti tržni delež zaganjalnikov za komercialna vozila z dizel motorji s 3 na 6 %.**

V nadaljevanju podajam strateške cilje po posameznih poslovnih funkcijah, oziroma strateške cilje na področju uspešnosti poslovanja. Glede na to, da je poslovanje v Evropski uniji v enotni valuti in da je Slovenija kot pridružena članica k Evropski uniji tik pred vstopom vanjo, podajam vse vrednosti v evrih (€).

4.3.2.1 Strateški cilji na področju kadrov

V tabeli 2 podajam predvideno število zaposlenih v koncernu Iskra Avtoelektrika za obdobje 2000–2004. Število zaposlenih zajema vse družbe koncerna v Sloveniji in v tujini. Zaradi primerjavi z dejanskim stanjem podajam še dejansko število zaposlenih v letu 1999.

Tabela 2: Predvideno število zaposlenih v koncernu v obdobju 2000–2004

KAZALNIK	1999 dej.	2000 plan	2001 plan	2002 plan	2003 plan	2004 plan	Indeks 00/99	Indeks 02/99	Indeks 04/99
Število zaposlenih	1.863	1.853	1.845	1.864	1.891	1.927	99,5	100,0	103,4

Vir: Strateški načrt koncerna 2000–2004

Kot je razvidno iz tabele 2, se napram planiranemu število zaposlenih v koncernu ne bi močno povečevalo, saj je bil v začetku planskega obdobja predviden celo padec števila zaposlenih, ki se ponovno dvigne šele proti koncu petletnega planskega obdobja. Poleg v tabeli navedenega gibanja zaposlenih so na področju ravnanja z ljudmi določeni še naslednji splošni cilji delovanja:

- odkrivanje in usposabljanje vodij za vodenje ljudi ter procesov,
- poklicni in osebni razvoj zaposlenih, predvsem ključnih sodelavcev,
- izvajanje celovitega sistema izobraževanja: strokovnega in poklicnega izobraževanja (štipendiranje), uvajanja, usposabljanja za delo, izpopolnjevanja, ustvarjalnega sodelovanja in timskega dela,
- odpiranje komunikacijskih poti in oblikovanje timov z upoštevanjem vedenjskih razlikosti ljudi,
- izboljševanje medsebojnih odnosov, priznavanje in nagrajevanje, spodbujanje inovativnosti in procesa stalnih izboljšav,
- vzpostavitev plačnega sistema, ki bo podpiral ustvarjalno sodelovanje, projektno delo in povečevanje dobička,
- izvajanje učinkovitega obveščanja in komuniciranja,
- povečevanje povprečne izobrazbene strukture in zniževanje starostne strukture zaposlenih, ohranjanje izobraženih (mladih) kadrov v podjetju v povezavi s ključnimi znanji.

4.3.2.2 *Strateški cilji na področju nabave*

Na nabavnem področju si je koncern v obdobju 2000–2004 postavil naslednje strateške cilje:

- Upoštevanje zahtev trga in razvoja globalizacije nabavnih virov ter izgradnja mreže dobaviteljev, ki bo sposobna dobavljati kakovostne komponente ob konkurenčnih cenah.
- Zniževanje stroškov nabave v celotni verigi dobaviteljev v višini od 5 do 8 % letno:
 - s spodbujanjem inovativnosti pri dobaviteljih in proizvodnjo komponent pri dobaviteljih z najnižjimi stroški,
 - s standardizacijo glavnih nabavnih materialov in sočasnim razvojem nabavljenih delov,
 - z zmanjševanjem števila dobaviteljev, z izločanjem C-dobaviteljev in združevanjem poslovnih procesov pri dobaviteljih,
 - s povečevanjem deleža direktnih dobav in števila direktnih dobaviteljev in
 - z zmanjševanjem števila nepotrebnih posrednikov v procesu nabave.
- Zagotavljanje zanesljivosti nabavnih virov in kakovosti z vzpostavljanjem partnerskih odnosov z razvojnimi dobavitelji.

Predvidene vrednosti nabave koncerna v obdobju strateškega plana 2000–2004 prikazujem v tabeli 3, kjer so zaradi primerjave prikazane tudi dosežene vrednosti nabave v letu 1999.

Tabela 3: Predvidene vrednosti nabave v obdobju 2000–2004 (v mio €)

KAZALNIK	1999 dej.	2000 plan	2001 plan	2002 plan	2003 plan	2004 plan	Indeks 00/99	Indeks 02/99	Indeks 04/99
Vrednost nabave	45,2	46,1	50,1	53,9	58,8	65,6	102,0	119,3	145,1

Vir: Strateški načrt koncerna 2000–2004

V kolikor primerjamo indekse rasti nabave v planskem obdobju z indeksi rasti prodaje v planskem obdobju (tabela 5), lahko opazimo, da je planirano zaostajanje deleža nabave v celotni prodaji, kar pomeni zniževanje nabavnih cen napram enakemu nivoju prodajnih cen v obdobju strateškega načrtovanja.

4.3.2.3 *Strateški cilji na področju proizvodnje*

Na področju proizvodnje si koncern Iskra Avtoelektrika zastavlja naslednje strateške cilje:

- Vodenje proizvodnje v skladu s proizvodnimi načeli, ki vključujejo:
 - konstantni razvoj novih proizvodnih poslovnih enot (ODE),
 - uveljavljanje principov vitke proizvodnje,
 - stalno izobraževanje in bogatitev nalog vseh zaposlenih,
 - aktivno uvajanje procesa stalnih izboljšav,
 - racionalno gospodarjenje s proizvodnimi sredstvi, materialom in delom.
- Vlaganje v tehnologije, ki zagotavljajo kakovost in cenovno konkurenčnost novih izdelkov in storitev ter dolgoročno pomenijo razvoj, rast in ustrezno donosnost kapitala.
- Z novimi naložbami povečevanje proizvodnih zmogljivosti, stopnje avtomatizacije, prilagodljivosti, pretočnosti in produktivnosti proizvodnih linij ob istočasnem izboljševanju delovnih pogojev za zaposlene in izpolnjevanju ekoloških zahtev.

V tabeli 4 podajam gibanje dodane vrednosti na zaposlenega v koncernu za obdobje 5-letnega strateškega plana, kakor tudi doseženo v letu 1999.

Tabela 4: Predvidena rast dodane vrednosti na zaposlenega v obdobju 2000–2004 (v €)

KAZALNIK	1999 dej.	2000 plan	2001 plan	2002 plan	2003 plan	2004 plan	Indeks 00/99	Indeks 02/99	Indeks 04/99
Dodana vred./zap.	18.760	19.250	19.595	21.420	23.920	27.795	102,6	114,2	148,2

Vir: Strateški načrt koncerna 2000–2004

Kot je razvidno iz tabele, je v začetku planskega obdobja predvidena manjša rast dodane vrednosti na zaposlenega, medtem ko se le-ta proti koncu 5-letnega obdobja načrtuje z višjo rastjo predvsem na račun povečevanja produktivnosti. Kot kazalnik analize rasti proizvodnje v koncernu Avtoelektrika d.d. sem izbral dodano vrednost na zaposlenega kot merilo produktivnosti. ***Dodana vrednost na zaposlenega, ki je razlika med vrednostjo prodanih proizvodov in vrednostjo nabavljenih surovin in podsestavov***, je vsekakor boljše merilo produktivnosti od merila prihodka na zaposlenega, saj nam izključuje vplive v spremembi strukture stroškov, organizacije itd. (Kaplan, Norton, 1996, str. 132).

4.3.2.4 Strateški cilji na področju prodaje

Strategija prodaje in trženja zajema tako strategijo prodaje kot tudi strategijo razvoja, saj je od uresničevanja slednje v veliki meri odvisno uresničevanje strategije prodaje. Med splošnimi strateškimi cilji prodaje in razvoja si koncern zastavlja naslednje:

- povečevati prodajo pri obstoječih kupcih z novimi izdelki in s pridobivanjem novih,
- povečevati tržne aktivnosti na trgih ZDA, Evropske unije in drugih stabilnih trgih, vključno z Japonsko, predvsem s trženjem izdelkov industrijskim kupcem,
- zagotavljati stabilno rast prodaje v drugovgradnjo s širitvijo prodajnega programa in organiziranjem industrijske obnove izdelkov,
- vzporedno s prodajno nadaljevati tudi s proizvodno globalizacijo,
- dopolnjevati osnovne prodajne programe s trženjem dopolnilnega asortimana,
- razvijati nove družine izdelkov in nove aplikacije obstoječih družin izdelkov.

V tabeli 5 podajam predvidene vrednosti prodaje koncerna za obdobje 2000–2004, v primerjavi z doseženo v letu 1999.

Tabela 5: Predvidena vrednost prodaje v obdobju 2000–2004 (v mio €)

KAZALNIK	1999 dej.	2000 plan	2001 plan	2002 plan	2003 plan	2004 plan	Indeks 00/99	Indeks 02/99	Indeks 04/99
Vrednost prodaje	92,9	98,8	104,7	113,3	124,6	140,9	106,4	112,7	151,7

Vir: Strateški načrt koncerna 2000–2004

Kot je razvidno iz tabele 5, je v začetnem obdobju strateškega načrta planirana manjša rast vrednosti prodaje, ki proti koncu planskega obdobja narašča hitreje.

4.3.2.5 *Strateški cilji na finančnem področju*

Med strateškimi cilji na finančnem področju si je koncern zastavil predvsem cilje na področju deleža kapitala v financiranju in pa cilje na področju plačilne sposobnosti in finančne stabilnosti koncerna. Delež kapitala v financiranju nam izraža razmerje med kapitalom podjetja in vrednostjo njegove pasive ali obveznosti do virov sredstev. Kratkoročni koeficient kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi nam kaže plačilno sposobnost družbe. Koeficient finančne stabilnosti nam kaže razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. V tabeli 6 prikazujem strateške cilje koncerna na finančnem področju za obdobje 2000–2004 v primerjavi z doseženimi v letu 1999.

Tabela 6: Strateški cilji na finančnem področju

KAZALNIK	1999 dej.	2000 plan	2001 plan	2002 plan	2003 plan	2004 plan	Indeks 00/99	Indeks 02/99	Indeks 04/99
Delež kapit. v financ.	53,9 %	55,7 %	50,7 %	51,5 %	52,8 %	54,0 %	103,3	95,5	100,2
Plačilna sposobnost	1,436	1,469	1,382	1,425	1,449	1,487	102,3	99,2	103,6
Finančna stabilnost	0,657	0,665	0,672	0,677	0,681	0,685	101,2	103,0	104,3

Vir: Strateški načrt koncerna 2000–2004

Kot je razvidno iz tabele, se delež kapitala v financiranju najprej načrtuje z znižanjem le-tega, predvsem zaradi zadolževanja na račun investiranja, medtem ko se proti koncu planskega obdobja načrtuje ponovna rast. Podobno naj bi se dogajalo s plačilno sposobnostjo in finančno stabilnostjo koncerna.

4.3.2.6 *Strateški cilji na področju poslovnega izida*

Koncern si na področju poslovnega izida postavlja strateške cilje pri prihodkih, odhodkih, dobičku, celotni gospodarnosti in gospodarnosti poslovanja ali ekonomičnosti. Gospodarnost ali ekonomičnost je v zgodovinskem razvoju opredeljena kot razmerje med uporabno vrednostjo in vrednostjo, ki jo dobimo na trgu, ali drugače rečeno, primerjava količine proizvodov z vsemi potrošenimi poslovnimi prvinami (Pučko, Rozman, 1996, str. 275). Ugotavljamo jo kot razmerje med prihodki in odhodki. V spodnji tabeli ločimo gospodarnost iz poslovanja in celotno gospodarnost. Razlika med gospodarnostjo iz poslovanja in celotno gospodarnostjo je v tem, da je prva izračunana kot razmerje med prihodki od poslovanja in stroški poslovanja, kar bi lahko bil tudi kazalec produktivnosti. Pod celotno gospodarnostjo ali ekonomičnostjo pa razumemo razmerje med celotnimi prihodki (tudi finančni in izredni prihodki) in celotnimi odhodki (tudi finančni in izredni odhodki). V tabeli 7 prikazujem strateške cilje koncerna na področju poslovnega izida.

Tabela 7: Strateški cilji na področju poslovnega izida

KAZALNIK	1999 dej.	2000 plan	2001 plan	2002 plan	2003 plan	2004 plan	Indeks 00/99	Indeks 02/99	Indeks 04/99
Prihodki (v mio €)	93,3	99,0	105,2	113,9	125,3	141,6	106,1	122,1	151,8
Odhodki (v mio €)	89,9	94,7	98,5	104,4	110,9	119,6	105,3	116,1	133,0
Dobiček (v mio €)	3,4	3,9	5,2	7,5	11,4	17,5	114,7	220,6	514,7
Gospodar. poslovanja	1,023	1,060	1,078	1,101	1,137	1,188	103,6	107,6	116,1
Celotna gospodar.	1,038	1,045	1,068	1,091	1,130	1,184	100,7	105,1	114,1

Vir: Strateški načrt koncerna 2000–2004

Iz zgornje tabele vidimo, da koncern načrtuje rast prihodkov hitreje kot rast odhodkov. Zelo optimistično načrtuje rast dobička, kar je jasno posledica rasti gospodarnosti ali ekonomičnosti koncerna, kot tudi celotne gospodarnosti.

4.3.2.7 *Strateški cilji na področju sredstev*

Na področju sredstev si koncern postavlja strateške cilje pri obračanju sredstev. Obračanje sredstev merimo s koeficientom obračanja, ki nam izraža razmerje med celotnimi prihodki in vrednostjo obratnih sredstev, ali pa z dnevi vezave sredstev (trajanjem enega obrata), ki jih izračunamo tako, da število dni v letu (365) delimo s koeficientom obračanja (Pučko, Rozman, 1996, str. 70). V tabeli 8 prikazujem strateške cilje koncerna v obdobju 2000–2004 na področju obračanja sredstev v primerjavi z doseženim v letu 1999.

Tabela 8: Strateški cilji na področju sredstev

KAZALNIK	1999 dej.	2000 plan	2001 plan	2002 plan	2003 plan	2004 plan	Indeks 00/99	Indeks 02/99	Indeks 04/99
Koeficient	1,022	1,016	1,014	1,025	1,055	1,070	99,4	100,3	104,7
Dnevi vezave	357	359	360	356	346	341	100,6	99,7	95,5

Vir: Strateški načrt koncerna 2000–2004

Kot nam prikazuje gornja tabela, družba načrtuje v srednjeročnem obdobju rahlo izboljšanje gospodarjenja s sredstvi, saj narašča koeficient obračanja sredstev in istočasno pada število dni vezave sredstev.

4.3.2.8 *Strateški cilji na področju uspešnosti*

Za merjenje uspešnosti strateškega načrta 2000–2004 si koncern postavlja kot strateški cilj povečanje donosnosti kapitala nad 10 % do konca planskega obdobja. Donosnost ali

rentabilnost kapitala definiramo kot razmerje med dobičkom in kapitalom (Pučko, Rozman, 1996, str. 282). V našem primeru prikazujemo čisto donosnost kapitala (ROE – Return on equity, Hunger, Wheelen, 1998, str. 235), definirano kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Medtem ko kazalnik donosnosti kapitala zanima predvsem lastnike, je za podjetje kot pravno osebo zanimiv kazalnik rentabilnosti sredstev (ROA – Return on assets), ki je definiran kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnimi sredstvi. Ko hočemo proučevati reprodukcijsko sposobnost podjetja, uporabljamo še kazalnik donosnosti sredstev (ROI – Return on investment, Hammer, 1998, str. 136), ki je definiran kot razmerje med dobičkom, povečanim za amortizacijo in sredstvi. V tabeli 9 prikazujem predvideno rast rentabilnosti kapitala, rentabilnosti sredstev in donosnosti sredstev v koncernu Iskra Avtoelektrika za obdobje 2000–2004 v primerjavi z dejansko doseženimi v letu 1999.

Tabela 9: Strateški cilji na področju uspešnosti

KAZALNIK	1999 dej.	2000 plan	2001 plan	2002 plan	2003 plan	2004 plan	Indeks 00/99	Indeks 02/99	Indeks 04/99
Rentabilnost kapitala	0,057	0,059	0,077	0,096	0,107	0,109	103,5	168,47	191,2
Rentabilnost sredstev	0,042	0,044	0,051	0,054	0,058	0,062	104,8	128,6	147,6
Donosnost sredstev	0,075	0,089	0,094	0,098	0,101	0,109	118,7	130,7	145,3

Vir: Strateški načrt koncerna 2000–2004

Kot je razvidno iz zgornje tabele, načrtuje koncern v planskem obdobju 2000–2004 zelo optimistično rast rentabilnosti kapitala, rentabilnosti sredstev in donosnosti sredstev, saj so indeksi rasti napram dejanskim v letu 1999 zelo visoki in kontinuirano naraščajo do konca petletnega obdobja.

4.3.3 Strategije za doseganje strateških ciljev

Splošna strategija, ki se bo izvajala na vseh nivojih koncerna in bo ključnega pomena za doseganje strateških ciljev, se glasi:

Produktivnost in dodano vrednost bo koncern povečeval s selektivnim vlaganjem v razvoj novih izdelkov, proizvodno tehnologijo in z razvojem sposobnosti zaposlenih.

S ciljem zagotoviti doseganje strateških ciljev koncerna bodo zaposleni v koncernu vse razpoložljive vire vlagali za izvajanje naslednjih glavnih strategij:

- ***prodajne in proizvodne globalizacije poslovanja,***
- ***hitrih inovacijskih procesov s sočasnim, učinkovitim in tržno usmerjenim razvojem izdelkov s projektnim vodenjem, timskim delom in novimi znanji,***
- ***zniževanja stroškov nabave v celotni dobaviteljski verigi,***
- ***ravnanja z ljudmi in nudenja priložnosti za ustvarjalnost ter razvoj kadrov,***
- ***ohranjanja finančne moči in dolgoročnega finančnega ravnotežja za učinkovito financiranje poslovnih priložnosti.***

Za uresničitev strateških ciljev bodo zaposleni v koncernu organizirali projektni pristop. Prav tako bodo tudi za druge pomembnejše naloge v vseh dejavnostih in organizacijskih enotah na osnovi jasno opredeljenih ciljev pristopali projektno in z uvajanjem kazalnikov učinkovitosti ter uspešnosti. Uprava in drugi vodstveni delavci bodo pri svojem delu uporabljali sodobna managerska orodja in metode.

4.4 Portfeljska analiza koncerna Iskra Avtoelektrika

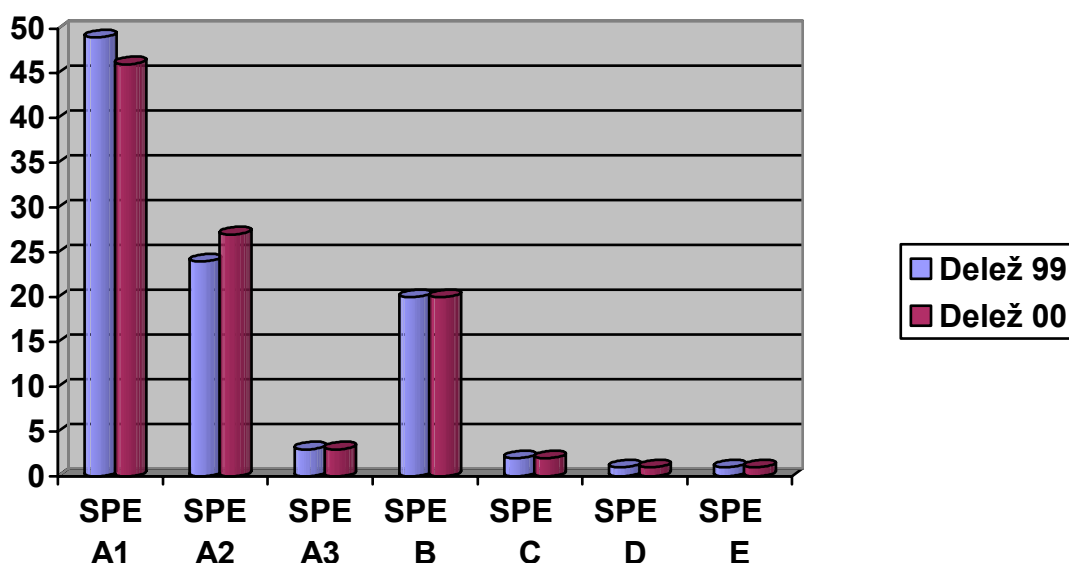
Koncern Iskra Avtoelektrika ima svoj portfelj razdeljen v sedem strateških skupin izdelkov (Ferfolja 2001, str. 78), ki jih lahko opredelimo kot strateške poslovne enote in so opisane v nadaljevanju. Obvladujoča družba koncerna je sestavljena iz treh SPE, medtem ko so ostale štiri družbe koncerna opredeljene kot strateške poslovne enote. Družbe koncerna so med seboj povezane, kar pomeni, da nekatere odvisne družbe dobavljajo obvladujoči oziroma odvisni družbi bodisi sestavne dele, orodja ali delovne pripomočke. V tabeli 10 podajam portfelj koncerna Iskra Avtoelektrika, izračunan v relativnih deležih glede na vrednost prodaje v letih 1999 in 2000. Na sliki 6 pa podajam grafični prikaz portfelja koncerna Iskra Avtoelektrika.

Tabela 10: Portfelj koncerna Iskra Avtoelektrika glede na vrednost prodaje 1999–2000

Strateška poslovna enota	Družba	Leto 1999	Leto 2000
SPE A1 – Avtoelektrika z zaganjalniki in alternatorji	IAE d.d.	49 %	46 %
SPE A2 – Enosmerni motorji in krmilniki	IAE d.d.	24 %	27 %
SPE A3 – Hladno oblikovani jekleni deli	IAE d.d.	3 %	3 %
SPE B – Vžigalne tuljave in deli iz ind. plastike	Avtodeli	20 %	20 %
SPE C – Aluminijski ulitki z mehansko obdelavo	Livarna	2 %	2 %
SPE D – Orodja za preoblikovanje kovin in kokile	Orodjarna	1 %	1 %
SPE E – Posebna proizvodna in kontrolna oprema	Asing	1 %	1 %
Skupaj	Koncern	100 %	100 %

Vir: Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000–2004

Slika 6: Grafični prikaz portfelja koncerna Iskra Avtoelektrika v letih 1999–2000



Vir: Strateški načrt koncerna Iskra Avtoelektrika 2000–2004

4.4.1 SPE A1 – Avtoelektrika z zaganjalniki in alternatorji

Strateška poslovna enota **A1** je sestavljena iz proizvodnje zaganjalnikov in alternatorjev. Iz načrta in realizacije prodaje v letu 1999 je razvidno, da prodaja zaganjalnikov AZE in AZF za osebna vozila zaradi konkurenčne nesposobnosti stagnira in je realizirana le na področju druge vgradnje, v prvi vgradnji pa le na marginalnih trgih. Podobno sliko kažejo tudi rezultati prodaje zaganjalnikov AZE moči 1,2–2,0 kW, ki je v glavnem realizirana v drugi vgradnji. Povečanje prodaje je pričakovati v prihodnje z nastopom pri nekaterih izbranih kupcih in predvsem z nastopom pri izbranih kupcih avtomobilske industrije. Strateški del zaganjalnikov AZJ za gospodarska vozila beleži nadaljnjo rast prodaje. V letu 1999 so bili zaznani že prvi rezultati na zaganjalnikih z reduktorjem, ki predstavljajo generacijsko zamenjavo izdelkov. Prav ti bodo v prihodnje nosilci nadaljnje rasti prodaje in dolgoročno substitut za obstoječe zaganjalnike AZJ. K dodatnemu povečanju prodaje v prihodnje bo dodatno prispeval tudi zastavljen razvoj zaganjalnikov AZG, ki programsko zaključuje potrebe po zaganjalnikih za gospodarska vozila najvišjih moči.

Nadaljuje se stagnacija prodaje programa klasičnih alternatorjev AAG in AAK. Skromni so rezultati tudi na novi generaciji alternatorjev AAK z notranjimi ventilatorji, ki so posledica predvsem cenovne nekonkurenčnosti. Generacijska zamenjava izdelkov tega programa, omejitve na nivoju konkurenčnosti, povečane tehnične zahteve pa postavljajo v prihodnje nadaljnji razvoj programa v precej rizičen položaj. Potrebna je dopolnitev ponudbe alternatorjev z novo družino AAN – NV. Spodbudnejše rezultate lahko pričakujemo pri prodaji alternatorjev družine AAT.

4.4.2 SPE A2 – Enosmerni motorji s krmilniki

Nadaljuje se rast prodaje motorjev. Zaradi večje tržne privlačnosti, razpršene konkurence in kupcev, ugodnega tehnološkega položaja, razvojnih sposobnosti in konkurenčnosti je pričakovati še nadaljnje utrjevanje tržnega položaja in večanje prodaje. K nadaljnji rasti in

stabilnosti bodo še posebno pripomogli novi projekti BLDC-motorjev in nekaterih drugih izdelčnih skupin motorjev ter nove investicije. Beležimo nadaljnje upadanje prodaje krmilnikov, predvsem zaradi upadanja prodaje sedanjega nosilnega programa Bosch tiristorskih krmilnikov. Njihova zastarelost bo nadalje vplivala na zniževanje prodaje. Povečevanje prodaje bo v prihodnje možno doseči s proizvodnjo krmilnikov za BLDC-motorje.

4.4.3 SPE A3 – Hladno oblikovani jekleni deli

Proizvodnja je v glavnini namenjena zadovoljevanju lastnih potreb. V zadnjem obdobju pa se beleži tudi rast prodaje zunanjim kupcem na izbranih tehnologijah. Navedenim usmeritvam sledijo tudi ostale aktivnosti na področju razvojne dejavnosti in splošne naloge v okviru direkcije prodaje.

4.4.4 SPE B – Vžigalne tuljave in deli iz industrijske plastike

Program vžigalnih tuljav poteka na osnovi kooperacije s firmo Bosch in pomembno prispeva k skupnemu obsegu poslovanja. Obseg proizvodnje tuljav je koncem leta 1998 dosegel optimalno raven, saj so proizvodne zmogljivosti praktično v celoti izkoriščene. Proizvodnja sestavnih delov iz plastike je osnovni lastni program. Iskra Avtodeli ima prednosti v ponudbi kombinacije specialnih tehnologij in njihovo povezavo, ki je potrebna za posamezne podsklope. Razvojni, kadrovski in finančni potenciali pa ne omogočajo razvoja in osvajanja kompleksnejših izdelkov.

4.4.5 SPE C – Aluminijasti ulitki z mehansko obdelavo

Osnovni program Livarne Komen je izdelovanje aluminijastih ulitkov s tehnologijo tlačnega liva, z obsekom ulitkov, z raznimi površinskimi obdelavami, z delno mehansko obdelavo ulitkov, z vzdrževanjem, konstrukcijo in izdelavo orodij za tlačno litje in obsek. Ulitki so namenjeni predvsem avtomobilskemu trgu in trgu široke potrošnje, kjer so zahteve po kakovosti, konkurenčnosti in dobavnih rokih zelo visoke.

4.4.6 SPE D – Orodja za preoblikovanje kovin in kokile

Prvi program orodjarne je proizvodnja orodij za tlačno in gravitacijsko litje aluminijastih zlitin. Ta program predstavlja tržno nišo v Sloveniji in je na visoki tehnološki ravni. Drugi osnovni program družbe je program orodij za hladno preoblikovanje pločevine, ki ima v orodjarni najdaljšo tradicijo. Na tem trgu je veliko orodjarn, ki lahko ponudijo konkurenčna orodja. Velikostni razred in izkušnje na tem področju uvrščajo našo Orodjarno na 3. do 4. mesto v Sloveniji.

4.4.7 SPE E – Posebna proizvodna in kontrolna oprema

Osnovni program Asinga so navijalni, montažni in kontrolni sistemi ter naprave in namenski obdelovalni stroji. Izdelki so plod lastnega razvoja in so namenjeni predvsem avtomobilski industriji. Sledijo kupci s področja proizvodnje delov in komponent bele tehnike za široko potrošnjo, na tretjem mestu pa razni drugi kupci s področja proizvodnje elektrokomponent, transporta in gradbeništva.

4.4.8 Ocenjevanje položaja posamezne SPE

Za potrebe *analize ustreznosti* strateškega načrta 2000–2004 in za dopolnitev načrta 2002–2006 je med drugim potrebno izdelati analizo portfelja koncerna Iskra Avtoelektrika. Za prikaz položaja posameznih SPE bom uporabil *McKinsey* ali *General Electric* matriko.

Pod drobnogled je bilo vzetih vseh sedem strateških poslovnih enot, za katere se je na podlagi v nadaljevanju navedenih dejavnikov ugotavljalo *privlačnost trga* in *konkurenčnost – uspešnost*. Vsak dejavnik je bil *ocenjen* z eno izmed ocen: *-2, -1, 0, 1, 2* z ozirom na konkurenčnost oziroma privlačnost trga. *Ocenjevali so člani uprave obvladujoče družbe, strokovnjaki s področja razvoja, trženja in proizvodnje*. Poleg navedenih ocenjevalcev so *pri oceni vsake odvisne družbe* oziroma njene strateške poslovne enote *sodelovali* še *člani ožjega vodstva posamezne družbe*, ki so ravno tako pokrivali glavne poslovne funkcije v družbi. Običajno so to bili direktorji družb in vodje sektorjev, področij ali služb iz posamezne družbe. Ocenjevalo se je na vnaprej pripravljenih obrazcih, kjer so bili navedeni posamezni dejavniki. Ocene so bile od -2 do +2, kjer pomeni, da je dejavnik, ki je bil ocenjen z oceno "-2", za družbo bistveno slabši od konkurence, ocena "0" pomeni, da so enaki s konkurenco, medtem ko ocena "+2" pomeni bistveno prednost pred konkurenco. Vpisovale so se skupne enotne ocene, ki so prikazane v tabelah v prilogi 1.

4.4.8.1 Dejavniki za ocenjevanje privlačnosti trga

Za ocenjevanje privlačnosti trga za posamezno SPE so bili vzeti naslednji dejavniki:

- *Opredelitev trga* z njegovo velikostjo, spremenljivostjo, donosnostjo cen in dodano vrednostjo.
- *Kakovost trga*, kjer so upoštevani odjemalci ali kupci, oskrbljenost trga skupaj z dobavitelji in njihovim obnašanjem ter pogoji okolja, ki vplivajo na poslovanje družbe.
- *Konkurenca*, pod katero razumemo obstoječo konkurenco, možnost substitucije, vstopne pragove novih konkurentov itd.

4.4.8.2 Dejavniki za ocenjevanje konkurenčnosti – uspešnosti

Za ocenjevanje konkurenčnosti posamezne SPE so bili vzeti naslednji dejavniki:

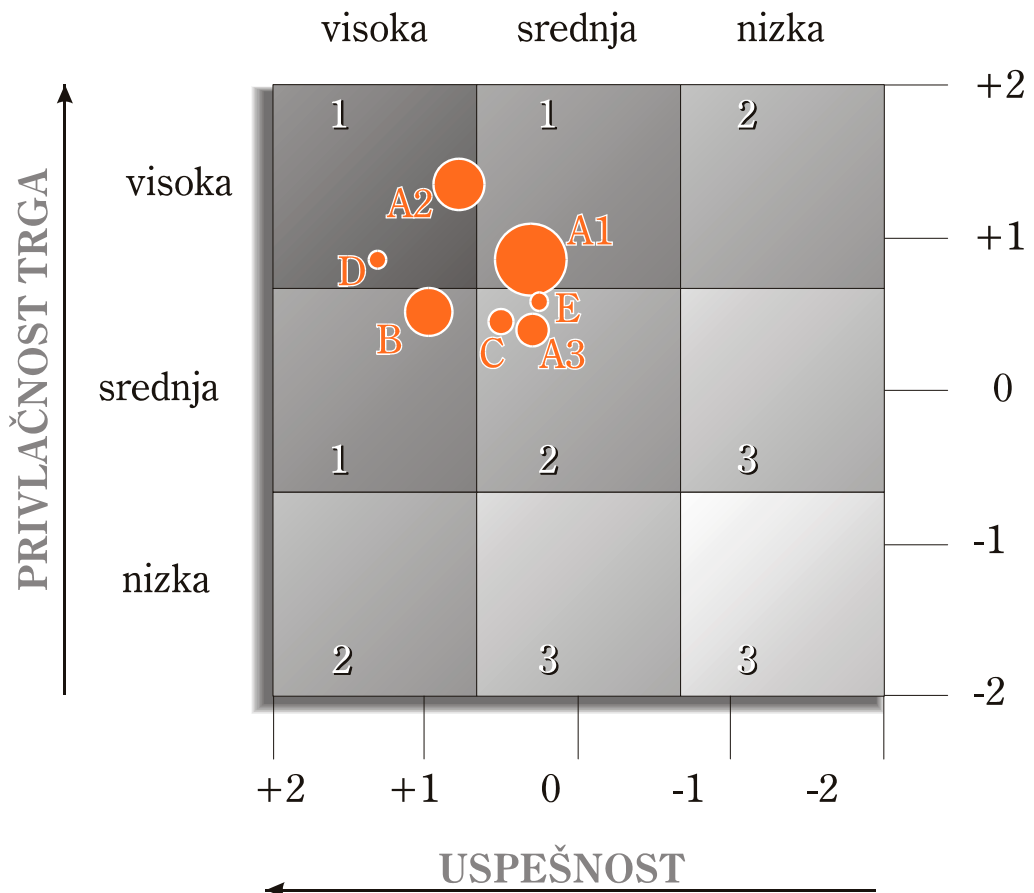
- *Položaj na trgu* z upoštevanjem tržnega deleža, vpeljanosti na trgu.
- *Tržna ponudba*, znotraj katere ocenjujemo proizvod z njegovimi lastnostmi, pogoje in politiko cen ter pospeševanje prodaje z ekonomsko propagando, stiki z javnostjo itd.
- *Zmožnost organizacije*, kjer so upoštevane omejitve organizacije napram tekmečem, tehnološki položaj, inovativnost in poraba sredstev za razvoj in raziskave, oskrbljenost in zanesljivost oskrbe, materialno poslovanje in logistika, proizvodnja z njeno tehnološko ravniho in produktivnostjo, trženje in razpečava z njeno organiziranostjo in strežba odjemalcev s poprodajnimi aktivnostmi.

Rezultate ocenjevanja posamezne SPE po dejavniku privlačnosti trga prikazujem v tabeli v prilogi 1. Le-ti bodo kasneje uporabljeni pri določanju položaja posamezne strateške poslovne enote v portfeljski matriki.

Podobno kot ocenjevanje privlačnosti trga za posamezno družbo oziroma njeno strateško poslovno enoto je bilo izvedeno ocenjevanje konkurenčnosti – uspešnosti vsake SPE. Rezultate tega ocenjevanja podajam v tabeli v prilogi 1. Podatki bodo kasneje uporabljeni za določanje položaja posamezne SPE v portfeljski matriki koncerna. Na osnovi ocen, dobljenih pri

ocenjevanju s strani najvišjega managementa in ostalih strokovnjakov ter vodstva odvisnih družb, ki so prikazane v tabelah v prilogi 1, sem določil mesto posamezne SPE v portfeljski matriki na sliki 7.

Slika 7: McKinsey matrika za koncern Iskre Avtoelektrike



Vir: Izdelano iz podatkov strateškega načrta Iskre Avtoelektrike 2000–2004

Kot nam prikazuje slika 7, se večina strateških poslovnih enot nahaja v področju investiranja in rasti, nobena se ne nahaja v področju žetve in dezinvestiranja, medtem ko se jih nekaj nahaja v področju selektivnega investiranja.

Strateški poslovni enoti A1 in A2 kot največji SPE obvladujoče družbe koncerna se nahajata v področju investiranja in rasti, medtem ko se SPE A3, ki je sestavni del iste družbe, nahaja v področju selektivnega investiranja. Strateška poslovna enota B – Avtodeli se nahaja v področju investiranja, SPE C – Livarna v področju selektivnega investiranja, SPE D – Orodjarna v področju investiranja in rasti in SPE E – Asing v področju selektivnega investiranja.

5 ANALIZA URESNIČEVANJA STRATEŠKEGA NAČRTA

Na osnovi podatkov o poslovanju v letih 2000 in 2001 bom v nadaljevanju opravil analizo uresničevanja strateškega načrta koncerna 2000–2004. Analiza bo opravljena po podobni metodologiji, kot so bili postavljeni strateški cilji za posamezne poslovne funkcije, oziroma uspešnost poslovanja. Poleg tega bo analiza poslovanja za obvladujočo družbo opravljena še po metodi uravnoteženih kazalcev za leto 2001 napram planu.

5.1 Analiza uresničevanja plana po poslovnih funkcijah in uspešnosti

Analizo uresničevanja strateškega načrta 2000–2004 bom najprej opravil po poslovnih funkcijah na področju kadrov, nabave, proizvodnje, prodaje in financ ter za uspešnost poslovanja.

5.1.1 Analiza uresničevanja strateškega načrta na področju kadrov

V tabeli 11 podajam število dejansko zaposlenih v letih 2000 in 2001 napram predvidenemu številu zaposlenih v istih letih po strateškem planu 2000–2004.

Tabela 11: Dejansko število zaposlenih napram planiranemu

KAZALNIK	2000 plan	2000 dejansko	2001 plan	2001 dejansko	% doseg. načrta 00	% doseg. načrta 01
Število zaposlenih	1.853	1.941	1.845	2.012	104,7	109,1

Vir: Poročila o poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d.

Na osnovi podatkov o dejanskem številu zaposlenih v letih 2000 in 2001 lahko ugotavljamo, da se je v letu 2000 povprečno zaposlilo skoraj 5 % več zaposlenih napram planiranemu, v letu 2001 pa dobrih 9 % več zaposlenih napram planu in 3,7 % napram letu poprej. Povečanje je predvsem izraz povečanja proizvodnje koncerna zaradi večjih možnosti prodaje le-tega.

5.1.2 Analiza uresničevanja strateškega načrta na področju nabave

V tabeli 12 primerjam uresničevanje strateškega načrta na področju nabave v letih 2000 in 2001 napram dejanskim vrednostim nabave po strateškem planu 2000–2004.

Tabela 12: Vrednosti nabave napram planiranim (v mio €)

KAZALNIK	2000 plan	2000 dejansko	2001 plan	2001 dejansko	% doseg. načrta 00	% doseg. načrta 01
Vrednost nabave	46,1	55,5	50,1	58,2	120,4	116,2

Vir: Poročila o poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d.

Kot je razvidno iz tabele 12, je bila dosežena bistveno večja vrednost nabave v letih 2000 in 2001 od planirane. Vzrok tako velikemu povečanju vrednosti nabave gre iskati v povečani proizvodnji koncerna, povečanim nabavnim cenam materiala, polproizvodov in komponent, kakor tudi stalni rasti stroškov energije.

5.1.3 Analiza uresničevanja strateškega načrta na področju proizvodnje

V tabeli 13 primerjam doseganje dodane vrednosti na zaposlenega v koncernu v letih 2000 in 2001 napram planirani po strateškem planu 2000–2004.

Tabela 13: Dodana vrednost na zaposlenega napram planirani (v €)

KAZALNIK	2000 plan	2000 dejansko	2001 plan	2001 dejansko	% doseg. načrta 00	% doseg. načrta 01
Dodana vrednost/zaposl.	19.250	20.528	19.595	22.545	106,6	115,1

Vir: Poročila o poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d.

Iz podatkov v tabeli 13 lahko ugotovimo, da je bila dodana vrednost na zaposlenega v letu 2000 presežena za 6,6 % napram planirani, v letu 2001 pa za celih 15 % več napram planirani oziroma ca. 10 % več napram doseženi v letu 2000, kar nam kaže na povečano produktivnost v koncernu.

5.1.4 Analiza uresničevanja strateškega načrta na področju prodaje

Uresničevanje strateškega načrta na področju prodaje v letih 2000 in 2001 napram planiranemu po načrtu 2000–2004 prikazujem v tabeli 14.

Tabela 14: Vrednosti prodaje napram planirani (v mio €)

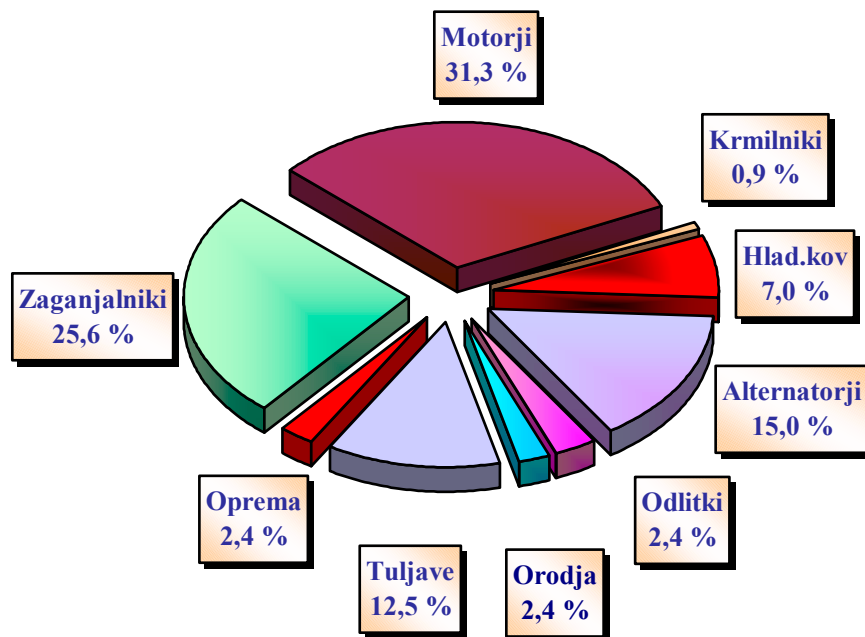
KAZALNIK	2000 plan	2000 dejansko	2001 plan	2001 dejansko	% doseg. načrta 00	% doseg. načrta 01
Vrednost prodaje	98,8	107,4	104,7	114,0	108,7	108,9

Vir: Poročila o poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d.

Kot nam kažejo podatki iz tabele 14, se je prodaja v koncernu gibala za dobrih 8 % nad planirano v letu 2000 in za skoraj 10 % nad planirano v letu 2001. Vzroki za povečanje prodaje so v pridobivanju novih kupcev na tržiščih Evropske unije in ZDA, ki so prej kupovali pri konkurenci in na račun rasti prodaje pri obstoječih kupcih.

Na sliki 8 podajam strukturo prodaje koncerna Iskra Avtoelektrika po proizvodih v letu 2001.

Slika 8: Struktura prodaje po proizvodih v letu 2001

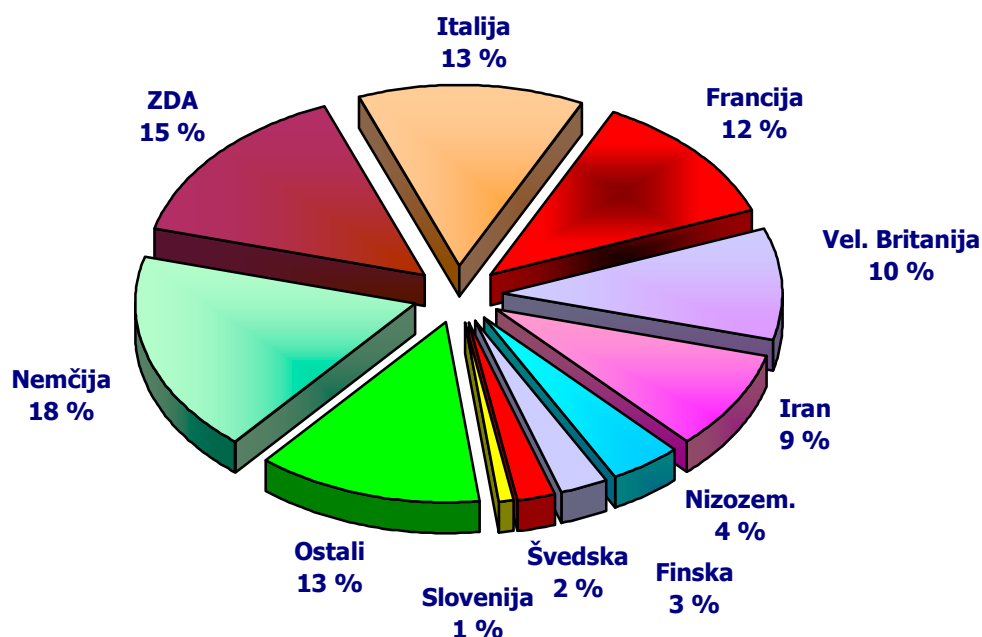


Vir: Poročilo o poslovanju koncerna v letu 2001

Kot je razvidno z gornje slike, so v letu 2001 na prvem mestu po višini prodaje bili motorji z 31,3 % celotne prodaje, sledijo zaganjalniki s 25,6 %, alternatorji s 15,0 %, tuljave z 12,5 %, hladno oblikovani deli 7,0 %, oprema, orodja in aluminijasti odlitki vsak po 2,4 % in krmilniki z 0,9 % od celotne vrednosti prodaje koncerna.

Na sliki 9 prikazujem strukturo prodaje koncerna po državah v letu, ki nam nekako nakazuje delitev portfelja po posameznih področjih z različnim rizikom poslovanja.

Slika 9: Struktura prodaje koncerna po državah v letu 2001



Vir: Poročilo o poslovanju koncerna v letu 2001

Slika 9 nam nazorno kaže, da ima koncern Iskra Avtoelektrika široko razvejan portfelj kupcev v državah z različno stopnjo rizika. Večina se nahaja v državah s stabilnim gospodarstvom, kar daje koncernu garancijo stabilnega poslovanja, nekaj portfelja pa se nahaja v državah, kjer je riziko poslovanja nekoliko večji, vendar so zaslužki v takih deželah večji.

5.1.5 Analiza uresničevanja strateškega načrta na finančnem področju

Na finančnem področju prikazujem uresničevanje planiranih strateških ciljev napram doseženim v letih 2000 in 2001 v tabeli 15.

Tabela 15: Doseganje finančnih ciljev

KAZALNIK	2000 plan	2000 dejansko	2001 plan	2001 dejansko	% doseg. načrta 00	% doseg. načrta 01
Delež kapitala v financiranju	55,7 %	48,7 %	50,7 %	46,9 %	87,5	92,5
Plačilna sposobnost	1,469	1,321	1,382	1,351	89,9	97,8
Finančna stabilnost	0,665	0,547	0,672	0,558	82,3	83,0

Vir: Poročila o poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d.

Kot je razvidno iz tabele, je doseganje finančnih ciljev koncerna na nezavidljivi ravni, saj je tako v letu 2000 kot tudi v letu 2001 pod načrtovanimi cilji. Stanje se sicer v letu 2001

nekoliko izboljšuje, vendar je kljub temu pod planom. Vzroke gre iskati v preveč optimistično postavljenih planskih ciljih, kot tudi v povečevanju kratkoročnega zadolževanja na račun dodatnega financiranja proizvodnje zaradi povečanja prodaje in v zmanjšanju dobička.

5.1.6 Analiza uresničevanja strateškega načrta na poslovnem izidu

Doseganje postavljenih ciljev poslovnega izida v strateškem načrtu 2000–2004 v letih 2000 in 2001 napram dejanskim rezultatom podajam v tabeli 16.

Tabela 16: Doseganje ciljev poslovnega izida

KAZALNIK	2000 plan	2000 dejansko	2001 plan	2001 dejansko	% doseg. načrta 00	% doseg. načrta 01
Prihodki (v mio €)	99,0	115,9	105,2	119,0	117,1	113,1
Odhodki (v mio €)	94,7	112,1	98,5	115,3	118,4	117,1
Dobiček (v mio €)	3,9	3,7	5,2	3,7	94,5	71,2
Gospodarnost poslovanja	1,060	1,042	1,078	1,032	98,3	95,7
Celotna gospodarnost	1,045	1,034	1,068	1,022	98,9	95,7

Vir: Poročila o poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d.

Iz gornje tabele lahko ugotovimo, da so prihodki v letu 2000 bili doseženi visoko nad planom, še višje pa so bili doseženi odhodki, kar je vsekakor imelo vpliv na nedoseganje planiranega dobička in nedoseganje gospodarnosti poslovanja, kot tudi celotne gospodarnosti. V letu 2001 ugotavljamo podobno sliko, ob tem da sta gospodarnost poslovanja in celotna gospodarnost še slabši, kar se odraža tudi v nedoseganju planiranega dobička in kaže na poslabšanje gospodarjenja s sredstvi.

5.1.7 Uresničevanje strateških ciljev na področju sredstev

Uresničevanje postavljenih strateških ciljev na področju obračanja sredstev prikazujem v tabeli 17. Podatki v tabeli prikazujejo obračanje sredstev v letih 2000 in 2001 napram planiranim v strateškem planu 2000–2004.

Tabela 17: Doseganje ciljev obračanja sredstev

KAZALNIK	2000 plan	2000 dejansko	2001 plan	2001 dejansko	% doseg. načrta 00	% doseg. načrta 01
Koeficient	1,016	1,014	1,014	1,013	99,8	99,9
Dnevi vezave	359	360	360	361	100,3	100,3

Vir: Poročila o poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d.

Podatki iz gornje tabele nam kažejo, da se je gospodarjenje s sredstvi v zadnjih dveh letih poslabšalo, saj se je koeficient vezave sredstev gibal pod načrtovanim, medtem ko je število dni vezave sredstev nad planiranim, kar tudi potrjuje ugotovitve iz tabele 16 o slabšem poslovnem izidu, ki je v večjem delu posledica slabega gospodarjenja s sredstvi.

5.1.8 Uresničevanje strateških ciljev na področju uspešnosti

V tabeli 18 prikazujem uresničevanje postavljenih strateških ciljev rentabilnosti kapitala in sredstev ter donosnosti sredstev v koncernu v primerjavi z doseženimi v letih 2000 in 2001.

Tabela 18: Doseganje ciljev na področju uspešnosti

KAZALNIK	2000 plan	2000 dejansko	2001 plan	2001 dejansko	% doseg. načrta 00	% doseg. načrta 01
Rentabilnost kapitala (ROE)	0,059	0,075	0,077	0,043	127,1	55,8
Rentabilnost sredstev (ROA)	0,044	0,049	0,051	0,025	111,4	49,0
Donosnost sredstev (ROI)	0,089	0,091	0,094	0,076	102,2	80,9

Vir: Poročila o poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d.

Iz gornje tabele lahko ugotovimo, da se je v letu 2000 donosnost kapitala bistveno povečala napram načrtovani, v letu 2001 pa so se rentabilnost kapitala in sredstev ter donosnost sredstev bistveno znižali na račun znižanja kapitala, nedoseganja planiranega dobička in prevelikega angažiranja sredstev.

5.2 Analiza poslovanja koncerna po sistemu BSC od 1996 do 2000

Kot smo že prej ugotavljali, nam analiza uresničevanja strateškega načrta po klasičnem finančno-računovodskem modelu ne daje dovolj kvalitetnih informacij za odločanje o bodočem poslovanju in za potrebe dopolnjevanja strateškega plana. Zato je bila izvedena analiza poslovanja koncerna po sistemu uravnoteženih kazalnikov (USK) za posamezne vidike:

- **Finančni vidik:** S finančnega vidika so obdobje zaznamovali trendi stabilne rasti rentabilnega poslovanja. Uresničevanje razvojno sanacijskega programa, vizije in strateških ciljev ter zaključek lastninjenja v letu 1997 sta omogočila rast dobička in donosnosti. Finančni cilji so bili v zadnjih letih vselej doseženi v ravnotežju z drugimi vidiki poslovanja.
- **Vidik kupcev:** Zadovoljevanje in preseganje zahtev kupcev je največ prispevalo k uresničevanju finančnih ciljev. Rast prodaje strateških proizvodnih programov potrjuje pravilnost izbrane vizije. V tem obdobju je Iskra Avtoelektrika konsolidirala portfelj kupcev v korist kupcev na stabilnih tržiščih. Prodaja se je povečevala pri obstoječih in novih kupcih. Z zadovoljevanjem potreb kupcev je Iskra Avtoelektrika v zadnjih letih postala globalno podjetje. Stalno se je dograjevala prodajna mreža, s katero so pokrita vsa

strateška tržišča. V letu 2000 pa je stekla tudi proizvodnja v mešanih družbah v Iranu in Belorusiji.

- **Vidik notranjih procesov:** Kupci koncerna zahtevajo pravočasno dostavljene kakovostne in sodobne izdelke po konkurenčnih cenah. Te zahteve kupcev so uspešno zagotavljali z obvladovanjem notranjih procesov. K boljši kakovosti, produktivnosti in odzivnosti so največ prispevala velika investicijska vlaganja v zadnjih letih. Vlagali so predvsem v industrializacijo novih izdelkov in njihovih aplikacij ter v posodobitev in povečevanje proizvodnje motorjev in zaganjalnikov za gospodarska vozila. Vzporedno s posodabljanjem proizvodnih zmogljivosti pa so notranje procese izboljševali z uvajanjem in pridobitvijo certifikata kakovosti po standardu QS 9000. Pomemben prispevek k uspešnosti Iskre Avtoelektrike nosi uvajanje meril poslovne odličnosti, ki je bila kronana v letu 2000 s priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost.
- **Vidik učenja in zaposlenih:** Samo usposobljeni in zadovoljni ljudje lahko kakovostno upravljajo ter izvajajo notranje procese, s katerimi se zadovoljuje kupce. Vidik učenja in ljudi v zadnjih letih pridobiva na pomenu. Strategija ravnanja z ljudmi, ki temelji na ustvarjalnem sodelovanju, je tako postala pomembni sestavni del vizije družbe in strateškega načrta. Rezultati na tem področju so v povečevanju števila ur izobraževanja na zaposlenega, postopnem dviganju izobrazbene strukture, večanju predlogov za izboljšave in večjem zadovoljstvu zaposlenih.
- **Vidik rasti in inovativnosti:** Razvojno-raziskovalna dejavnost in inovativnost v Iskri Avtoelektriki predstavljata temelj bodoče dobičkonosne rasti. Rast zagotavljajo le nove družine izdelkov, ki jih predstavljajo predvsem zaganjalniki z reduktorjem, novi alternatorji z notranjim ventilatorjem, kolektorski motorji za delovanje v zahtevnih razmerah in brezkontaktni elektronsko komutirani motorji ter pogonski sistemi. Razvojna dejavnost sledi strateškim programskim usmeritvam, to je nuditi strankam hitro strokovno podporo in pri večini kupcev pridobiti status razvojnega dobavitelja. Poleg vedno večjega vlaganja v razvoj pa bo v nadaljnji rasti prispeval proces globalizacije in vlaganja v tehnološko prenovu proizvodnih zmogljivosti.

5.2.1 Analiza uspešnosti s pomočjo uravnoteženih kazalnikov

Za obvladujočo družbo koncerna Avtoelektrika podajam v nadaljevanju v tabeli 19 pregled uravnoteženih kazalnikov za leto 2001 napram postavljenim ciljem in doseganje postavljenega cilja v %. Glede na to, da so uravnoteženi kazalniki šele v fazi uvajanja pri strateškem planiranju v koncernu, le-ti še niso izdelani za ostale odvisne družbe koncerna.

Kot je iz tabele na naslednji strani razvidno, je bila za obvladujočo družbo izvedena analiza uspešnosti poslovanja v letu 2001 s pomočjo uravnoteženega izkaza. V okviru le-tega so bili analizirani naslednji kazalniki:

- kazalniki finančnega vidika, ki naj bi vplivali na dolgoročno rast dobička,
- kazalniki vidika strank z vplivom na dobičkonosnost kupcev,
- kazalniki vidika notranjih procesov v okviru poslovne učinkovitosti,
- kazalniki zaposlenih in učenja, ki definirajo strategijo ravnanja z ljudmi,
- kazalniki vidika rasti in inovativnosti.

Tabela 19: Uravnoteženi izkaz obvladujoče družbe za leto 2001

Podatki iz tabele 19 nam kažejo doseganje posameznih finančnih in nefinančnih kazalnikov obvladujoče družbe v letu 2001 napram planiranim:

- **Kazalniki finančnega vidika**, ki naj bi vplivali na dolgoročno rast dobička, v letu 2001 niso bili doseženi napram načrtovanim. Tako je bila rast prihodkov od prodaje za 7 % manjša od načrtovane, rast celotnih prihodkov za 3 % manjša. Donosnost kapitala v obvladujoči družbi je znašala samo 42 % v primerjavi s planom, prav tako se je zmanjšal koeficient obračanja sredstev. Še posebej zaskrbljujoč je podatek kazalnika ekonomske dodane vrednosti – EVA, ki odraža razliko med čisto donosnostjo iz poslovanja in zahtevano donosnostjo za vire financiranja. Planiran je bil v višini 0,6 %, dosežen pa z negativnim predznakom, kar pomeni da je bila čista donosnost iz poslovanja bistveno manjša od zahtevane donosnosti za vire financiranja.
- **Kazalniki vidika strank**, ki naj bi vplivali na dobičkonostnost kupcev, so deloma bili doseženi v okviru plana, deloma pa ne. Kazalnik "Nič napak", ki je razmerje med stroški kakovosti zunanjih izgub in prihodki od prodaje izdelkov, je bil dosežen v višini 103 %. Delež novih izdelkov, mlajših od treh let v celotni prodaji, je bil dosežen v višini 84 %, kar pomeni manj od načrtovanega. Pravočasnost dobav je zaostajala za 17 dni napram dobavnim rokom, kar je za 9 dni več, kot je bila zastavljen cilj. Indeks zadovoljstva kupcev, ugotovljen na podlagi letne ankete, se je povečal za 3 % napram planiranemu, medtem ko je dobičkonostnost kupcev bila dosežena samo v višini 59 %, kar je posledica slabega doseganja kazalnikov finančnega vidika.
- **Kazalniki vidika notranjih procesov**, ki naj bi vplivali na poslovno učinkovitost, so ravno tako bili doseženi večinoma pod načrtovanimi. Tako je bila produktivnost 3 % pod planom, odzivnost na naročila kupcev 6 % pod načrtovano, število dni vezave finančnih sredstev v zalogah kar za 25 % nad načrtovanimi, dodana vrednost na zaposlenega dosežena v višini 91 % napram planu. Tudi delež stroškov kakovosti v prodaji je bil nad načrtovanim, kar pomeni nedoseganje načrta. Delež neto stroškov skupnih dejavnosti v vrednosti prodaje je bil za 0,1 % nad planiranim, kar pomeni doseganje cilja v višini 99 %.
- **Kazalniki vidika zaposlenih in učenja**, ki izražajo strategijo ravnanja z ljudmi, so bili v večini doseženi. Izobrazbena struktura se je dvignila za 1 % napram načrtovani, razpoložljivost ljudi za delo, ki je definirana kot razlika med razpoložljivim delovnim časom in odsotnostjo zaposlenih zaradi bolezni, je bila za 1 % nad planirano. Zmanjšalo se je število poškodb na delu, kar je vzpodbudno. Plače so zaostajale za 1 % napram povprečnim plačam v Sloveniji. Kazalnik izobraževanja, ki je definiran kot število ur izobraževanja na zaposlenega, je bil presežen za 17 % napram planu.
- **Kazalniki vidika rasti in inovativnosti** so bili v glavnem preseženi, saj se je povečala inovativnost za 22 %, kar pomeni povečanje števila predlogov izboljšav na 100 zaposlenih v Iskri Avtoelektriki, učinkovitost razvojne dejavnosti je bila pod planom, prav tako je bil delež vlaganj v razvojno dejavnost manjši od načrtovanega. Stopnja obnavljanja osnovnih sredstev je bila za 3 % nad načrtovano. Kazalnik obračanja kapitalskih naložb je bil dosežen v višini 102 %.

Iz tabele 19 izhaja, da gre za odstopanja po posameznih uravnoteženih kazalnikih, ki so posledica slabšega gospodarjenja v podjetju ter sprememb v okolju podjetja in ki nakazujejo na nujnost dopolnitve strateškega plana.

5.3 Predvidevanje sprememb v okolju

Analizo in predvidevanje sprememb v okolju bom opravil za celotni koncern skupaj, v primerih, kjer so spremembe po posameznih družbah oziroma SPE-jih različne, bodo analize opravljene za posamezno družbo posebej. Analizo in predvidevanje zunanjega okolja začnjam z analizo in predvidevanjem razvoja v svetu in Sloveniji, nadaljujem z analizo in predvidevanjem panoge ter zaključujem s primerjavo s tekmeci doma in v svetu.

5.3.1 Predvidevanje splošnega razvoja v svetu in Sloveniji

Napovedi gospodarskih gibanj svetovnih in tudi slovenskih vladnih in drugih organizacij (ARC BS, UMAR, SKEP GZS – ZMAR, 2002) še posebej po terorističnih napadih v ZDA v septembru 2001 najavljajo dodatno poslabšanje svetovne konjunktore za leto 2002 in morda še v letu 2003. Opazno je znižanje gospodarske rasti v ZDA, Nemčiji in Evropski uniji – to je v državah, ki so največji izvozni trgi koncerna Iskra Avtoelektrika. Neugodna gibanja v mednarodnem okolju bodo po novih napovedih prisotna dalj časa, zato je tudi napoved gospodarske rasti za Slovenijo popravljena (s 4,2 na 3,6 %). Realna stopnja rasti v letu 2002 tako odraža manjše izvozno povpraševanje kot posledico močnega umirjanja gospodarske rasti v večini najpomembnejših izvoznih partneric. Oživljanje gospodarske rasti v ZDA in posledično v Evropski uniji je pričakovati šele v drugi polovici 2002, morda celo v letu 2003.

Po podatkih Banke Slovenije je srednji tečaj nemške marke zrasel za 5,35 %. Tečaj ameriškega dolarja je rasel vse do junija 2001, potem pa je začel padati. Vrednost dolarja je bila v januarju 2001 2,08 DEM, junija istega leta dosegla najvišjo vrednost 2,29 DEM, nato pa je vrednost dolarja začela padati in dosegla sredi septembra 2001 najnižjo vrednost 2,13 DEM. Napovedi gibanja tečaja ameriškega dolarja kažejo postopno padanje vrednosti dolarja do evra.

Inflacija v letu 2001 je konec septembra poskočila in je na letni ravni znašala 7,9 %, v primerjavi z enakim obdobjem leta 2000 pa kaže 8,8-odstotno rast. Nadaljevanje restriktivne denarne politike Banke Slovenije bo vplivalo na upočasnjeno rast deviznih tečajev v primerjavi s preteklim obdobjem. Podjetja se bodo na slabše gospodarske razmere prilagajala predvsem z zmanjševanjem stroškov (nižje naložbe, nižja rast plač itd.). Povprečne bruto plače so bile nominalno višje za 12,5 %, realno pa za 3,5 % višje kot v enakem obdobju preteklega leta. Ocene realne rasti bruto plač v prihodnjem obdobju se gibljejo okoli 2,5 % letno. Primerjava gibanja tečaja nemške marke (5,35 %) ter inflacije v letu 2001 (8,8 %) ponovno kaže, da podjetja, ki so pretežni izvozniki (med njimi tudi Iskra Avtoelektrika), ponovno izgubljajo na prihodku.

Obrestne mere, ki so v letu 2001 v ZDA dosegle izjemno nizke vrednosti, so imele posledični vpliv na padec obrestnih mer v Evropski uniji in v Sloveniji.

Svetovna avtomobilska industrija v tekmi za pridobivanje kupcev in večjih tržnih deležev doživlja nenehne spremembe. Globalizacija trgov še naprej vpliva na strateška partnerstva in kapitalske povezave, istočasno pa zahteva še večjo konkurenčnost cen, sodobne izdelke, visoko kakovost ter čim krajše čase vstopa na trg in kratke čase odzivnosti z dobavami. Dobavitelji morajo biti prilagodljivi na hitre spremembe. Prevzemati morajo večjo odgovornost za razvoj izdelkov in sistemskih rešitev višje stopnje integracije ter za razvoj dobaviteljskih verig. Nova ekonomija, elektronska trgovina in poslovanje, ki je sicer doživelo velike pretese v letu 2001, nezadržno prodira v poslovanje podjetij. Temu se moramo

prilagajati tudi v Iskri Avtoelektriki z ustreznim razvojem informacijske tehnologije in podpore.

Vse večji prodor Iskre Avtoelektrike na svetovne trge in k industrijskim kupcem vpliva tudi na naše tekmece, ki pozorno spremljajo naše nastope in izvajajo ukrepe s ciljem zmanjševanja naših konkurenčnih prednosti. V letu 2001 so svojo pozicijo v Evropi utrdili ameriški tekmece, ki so s povezovanjem z Japonci dopolnili svojo ponudbo. Tudi nekateri manjši tekmece so uspeli prodreti k industrijskim odjemalcem, saj so njihove prodajne cene zelo konkurenčne zaradi nizkih stroškov dela.

Predvidevanje razvoja v svetu in Sloveniji bom prikazal za posamezne dejavnike, kot so: pravno politični dejavniki, družbeno socialni dejavniki, ekonomski dejavniki, tehnološki dejavniki in okoljevarstveni dejavniki.

5.3.1.1 Pravno politični dejavniki

Prilagajanje pravnega reda SLO pravnemu redu EU, ki od Iskre Avtoelektrike zahteva stalno spremljanje in uvajanje teh sprememb, pomeni nevarnost za koncern. Na drugi strani pa se z vključevanjem Slovenije v Evropsko unijo pojavljajo priložnosti skozi financiranje nekaterih dejavnosti v obliki državnih pomoči. Politična stabilnost na ključnih trgih, kjer je Iskra Avtoelektrika prisotna, pa pomenijo za koncern prednost, ki se kaže v stabilnem poslovanju podjetja.

5.3.1.2 Družbeno socialni dejavniki

Staranje slovenskega prebivalstva in podaljševanje delovne aktivnosti pomeni za Iskro Avtoelektriko nevarnost, ki se kaže v nižji produktivnosti. Visok delež nekvalificiranih ljudi med starejšimi in nepripravljenost za izobraževanje je tudi nevarnost, ki se kaže v slabši sposobnosti osvajanja novih znanj. Med nevarnosti za Iskro Avtoelektriko lahko štejemo tudi pritisk na povečevanje plač in s tem stroškov dela, težje pridobivanje in zadrževanje tehničnih kadrov, kar privede do povečevanja migracij zaposlenih. Večji poudarek na kakovosti življenja in medčloveških odnosih pomeni za koncern višje stroške za izboljšanje ravnanja z ljudmi.

Na drugi strani pa lahko govorimo o priložnostih, ki se kažejo v vodenju bolj konsistentne politike plač v Iskri Avtoelektriki, kar naj bi bila posledica ureditve razmerij plač med dejavnostmi in sektorji. Drugačna regulativa za invalidne osebe, da si bodo lahko sami zagotavljali socialno varnost, naj bi prispevala k povečevanju produktivnosti v Iskri Avtoelektriki. Politika vzpodbujanja (finančno in drugače) vseživljenjskega izobraževanja naj bi omogočila dvig povprečne stopnje izobrazbe v Iskri Avtoelektriki, predvsem na strojni in drugih tehničnih smereh. Različne prožne oblike delovnega časa omogočajo večje zadovoljstvo zaposlenih in s tem vpliv na večjo produktivnost.

5.3.1.3 Ekonomski dejavniki

Strukturne spremembe v potrošnji v korist storitvam na račun proizvodov bodo vplivale na zniževanje prodajnih cen. Pričakovati je prilagoditev (povečanje) stopnje obdavčitve dobička pravnih oseb državam EU in spremembe v davčni politiki, ki bodo nevarno vplivale na davčne stopnje, in s tem davčnih obremenitev iz naslova dobička. Nepredvidljivo gibanje cen materialov, energije in valutnih tečajev bodo povečali tveganja z vidika obvladovanja stroškov in posledično dobička.

Nadaljevanje procesov optimizacije nabavnih virov in proizvodnje na globalni ravni pomeni za Iskro Avtoelektriko možnost zniževanja stroškov materiala in možnost prenosa proizvodnje v okolja s cenejšo delovno silo in bližje kupcu. Pričakuje se umirjanje gospodarske rasti in na določenih segmentih tudi stagnacijo ali celo recesijo, kar pomeni da bodo kupci iskali alternativne dobavitelje in v tem je priložnost za Iskro Avtoelektriko. Storitveni sektor bo izpostavljen večji konkurenci, kar bo posledično vplivalo na konkurenčnost storitev zlasti v bančnem in zavarovalniškem sektorju in s tem nižanje stroškov poslovanja. Procesi globalizacije in strateških povezav bodo imeli pozitivne učinke na Iskro Avtoelektriko skozi specializacijo programov in s tem povečevanje količin, kar naj bi zagotavljalo ekonomijo obsega. Postopno zniževanje domače inflacije naj bi imelo pozitivni vpliv na zniževanje tveganj pri obvladovanju stroškov. Vključevanje Slovenije v evropsko monetarno unijo (uvedba eura) bo s transparentnostjo poslovanja s kupci v članicah EU vplivalo na manjše stroške valutnih konverzij in na manjša valutna tveganja. Pospešeni razvoj kapitalskega trga kot posledica sproščanja kapitalskih tokov s tujino in sprememb v pokojninskem sistemu bo omogočil lažji dostop do kapitala za nove investicije.

5.3.1.4 Tehnološki dejavniki

Vpliv sprememb tehnoloških dejavnikov bo vsekakor velikega pomena pri nadaljnjem poslovanju koncerna Iskra Avtoelektrika. Razvoj informacijske družbe pomeni za koncern nevarnost, saj se poveča zahteva po vlaganjih (investicije) v informacijske tehnologije, povečajo se vlaganja v nova znanja. Nadaljnjo nevarnost pričakujejo v koncernu zaradi uvajanja nove zakonodaje o varnosti in zdravju pri delu, ki bo narekovalo višje stroške zaradi odprave pomanjkljivosti iz varnosti pri delu, povečevanje vlaganj v raziskave in razvoj in povečevanje vlaganj v nova znanja.

Po drugi strani pa se skozi spremembe tehnoloških dejavnikov pričakujejo pozitivni učinki, ki se kažejo v priložnostih zaradi zahtev po uporabi najučinkovitejših tehnologij in tehnik in s tem vpliv na proizvodno specializacijo (tako imenovani grozdi). Nadaljnjo priložnost vidi koncern v zahtevah kupcev po dobavah sistemskih sklopov, kar vpliva na povezovanje obstoječih programov (izdelčnih družin). Povečevanje zahtev po večji prilagodljivosti in dozivnosti je za koncern prednost, ki vpliva na dodatno skrajševanje časov inovacijskega procesa in izvedbe naročila.

5.3.1.5 Okoljevarstveni dejavniki

Spremembe na področju okoljevarstvenih dejavnikov pomenijo za Iskro Avtoelektriko nevarnost, saj zmanjševanje dovoljenih mej obremenjevanja okolja zahteva tehnološko posodobitev za odpravo kritičnih pomanjkljivosti in uporabo materialov, ki jih je možno reciklirati. Institucionalna krepitev okoljevarstvene politike vpliva na višje ekološke takse in pritisk na gospodarnejšo porabo energetskih virov.

5.3.2 Analiza in predvidevanje panoge

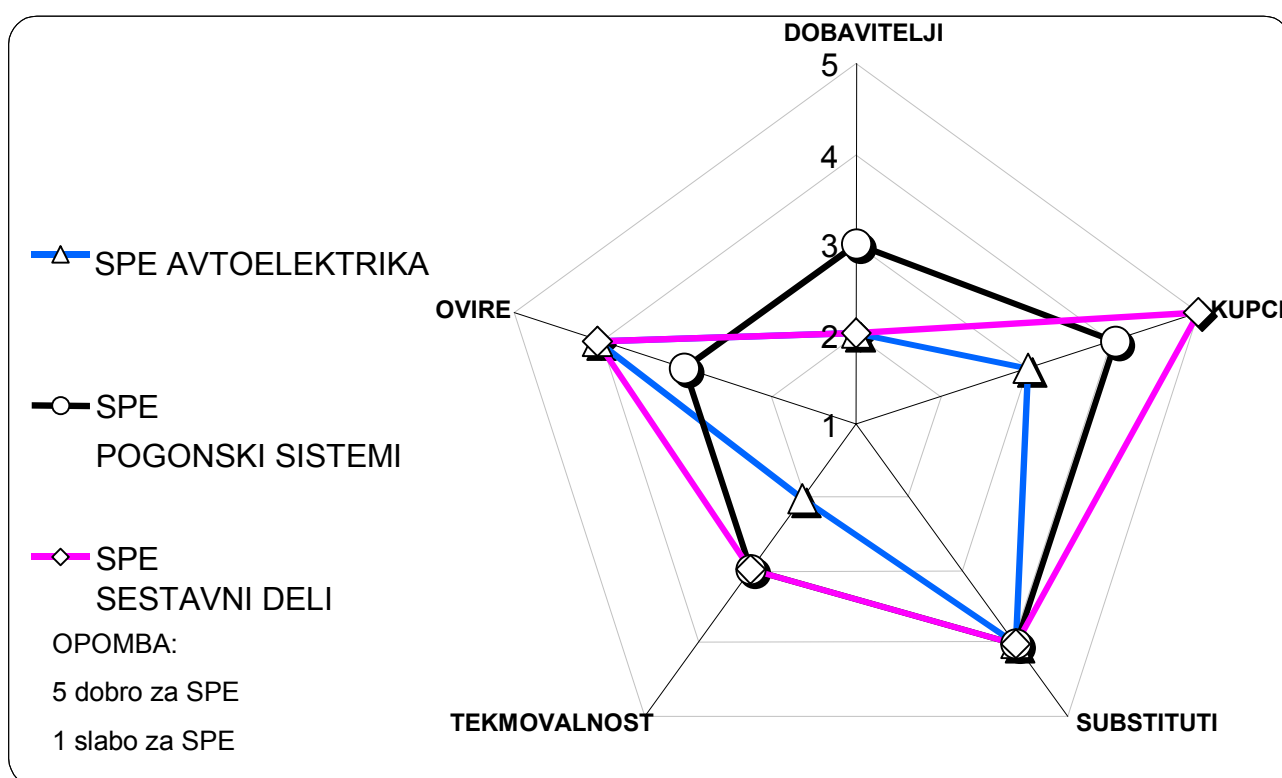
Analizo in predvidevanje panoge bom izvedel posebej za SPE-je obvladujoče družbe Iskre Avtoelektrika in posebej za vsako od odvisnih družb oziroma SPE-jev.

5.3.2.1 Analiza panoge za družbo Avtoelektrika

Analizo in predvidevanje panoge za družbo Iskra Avtoelektrika bom izvedel po posameznih SPE-jih, ki so definirani že v strateškem načrtu 2000–2004, in ki bodo v novem strateškem načrtu 2000–2004 prestrukturirani in nekoliko drugače oblikovani.

Analiza panoge je bila izvedena na osnovi *Porterjevega modela petih dejavnikov*, ki opredeljujejo panogo. Glede na različne programske usmeritve, ki se medsebojno razlikujejo glede na nastop na tržišču, je bila analiza panoge izvedena za posamezne SPE. Panoga je bila analizirana globalno, saj Iskra Avtoelektrika tako tudi deluje. V sliki 10 prikazujem analizo panoge za obvladujočo družbo, in sicer za SPE Avtoelektrika, SPE Pogonski sistemi in SPE Sestavni deli.

Slika 10: Analiza panoge za SPE-je v obvladujoči družbi koncerna



Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Izhajajoč iz prikaza na sliki 10 lahko povzamemo naslednje ugotovitve po posameznih SPE-jih družbe Avtoelektrika:

- Za **SPE Avtoelektrika – zaganjalniki in alternatorji** je **značilnost trga** v vse **večji globalizaciji industrije**, vse večji konkurenci in združevanju proizvajalcev transportnih in ostalih sredstev. Posledično se odvija tudi **globalizacija proizvajalcev komponent**, **zmanjševanje števila dobaviteljev** in vse večje **povezovanje v dobaviteljske verige**. Panoga beleži hiter inovativni napredek in zaradi nizke stopnje rasti tržišča tudi **močan cenovni pritisk**. **Nevarnost vstopa novih tekmecev je manjša**, saj visoke zahteve po kakovosti in inovativnosti izdelkov, visoke investicije, visoke zahteve za poslovne procese in zahteve za doseganje kritičnih proizvodnih volumnov in cenovne konkurenčnosti onemogočajo pojav novih konkurentov. **Tekmovalnost med tekmeči je velika**, saj je panoga zrela z zmernimi stopnjami rasti. **Pritisk substitutov je kratkoročno zanemarljiv**. Dolgoročno pa se obeta

prehod na integrirani zaganjalnik generator (vendar po letu 2005 v avtomobilski industriji, na ostalih področjih pa še kasneje). **Pogajalska moč kupcev je velika.** Vzroki so v močni povezavi tekmecev s kupci in stalnemu zniževanju cen končnih proizvodov ter velikostnem potencialu tekmecev. **Pogajalska moč dobaviteljev je prav tako velika,** saj zaradi naše majhnosti ne moremo izkoriščati pogajalskih izhodišč v enaki meri kot naši veliki tekmeci.

- V **SPE Pogonski sistemi – enosmerni motorji s krmilniki** družba nastopa s programom enosmernih baterijsko napajanih motorjev v različnih tržnih segmentih. Med najpomembnejšimi tržnimi segmenti so proizvajalci električnih viličarjev. Sledijo jim področje motorjev za potrebe proizvajalcev hidravličnih komponent ter nekatera ostala področja – čistilne naprave, vitli in ostalo. **Značilnost panoge** motorjev je **hiter prehod na nove rešitve** električnih pogonov, predvsem zaradi istočasne uporabe elektronike – BLPM (Brushless permanent magnet motor – brezkrtačni motorji s trajnimi magneti) motorji in indukcijski motorji, ki nadomeščajo sedanje kolektorske enosmerne motorje, predvsem na področju vozniških aplikacij. Povsem novo področje predstavljajo motorji za potrebe servo volanov avtomobilске industrije, kjer nastopamo za znanega kupca. Ta segment nudi v prihodnosti možnosti nadaljnjega razvoja s karakteristikami panoge avtoelektrike. Panoga motorjev je v primerjavi s panogo avtoelektrike **podvržena manjšim pritiskom**, kar pomeni, da je **vstop v panogo lažji**. **Krmilja za BLPM–motorje** so tehnično vezana na delovanje BLPM–motorjev. Položaj jim zato določa nadaljnji razvoj trženja pogonov na osnovi BLPM–motorjev, opredeljen v prejšnji točki. **Krmilja za AC–indukcijske motorje** pa bodo v prihodnosti odigrala odločilno vlogo na področju vozniških motorjev. Zaradi optimiranja pogona AC (asinhronski) motor – krmilje bodo odločilno vlogo prevzeli proizvajalci, ki bodo obvladovali pogon kot celoto oziroma krmilje. To pa postavlja proizvajalce motorjev v položaj poddobaviteljev.
- Proizvodnja v **SPE Sestavni deli** je namenjena predvsem potrebam lastne proizvodnje. Trenutno se navzven tržijo le hladno kovani deli in statorji zaganjalnikov. Zaradi visokih vlaganj so za **segment hladno oblikovanih sestavnih delov** značilni **visoki vstopni pragovi**, zaradi relativno majhnega števila konkurentov pa nizka stopnja tekmovalnosti in šibka pogajalska moč kupcev. Trendi v panogi gredo od enostavnih delov k proizvodnji z višjo stopnjo obdelovanja in sestavljenosti sestavnih delov. **Segment proizvodnje statorjev** trenutno poteka za znanega kupca, čigar panoga ima značilnosti panoge avtomobilске industrije. Nadaljnji razvoj proizvodnje statorjev pomeni sodelovanje z našimi tekmeci, ki pa v večini primerov že razpolagajo s tehnologijo proizvodnje statorjev.

5.3.2.2 Analiza panoge za družbo Avtodeli

Analiza panoge za **SPE Avtodeli** – vžigalne tuljave in deli iz industrijske plastike je bila izvedena na osnovi Porterjevega modela petih dejavnikov konkurenčnosti. Glede na dva zelo različna prodajna programa v Iskri Bovec, to sta program vžigalnih tuljav in plastike, sta oba programa obravnavana ločeno:

- **Analiza panoge za vžigalne tuljave:** Proizvodnja vžigalnih tuljav teče v Iskri Avtodeli Bovec na osnovi dolgoročnega sodelovanja s firmo Robert Bosch, saj Iskra izdeluje tuljave pod to blagovno znamko. Odnosi temeljijo na obravnavi Iskre kot podaljšane proizvodne linije oziroma dislocirane proizvodne enote. Bosch zagotavlja za to proizvodnjo potrebno opremo, pri tem pa mora Iskra organizirati proizvodni proces po enakih načelih in sistemih kot veljajo v matični tovarni. Z vidika položaja na trgu in možnosti rasti velja za proizvodnjo v Iskri Avtodeli praktično enak položaj, kot ga ima Bosch. Glede na to, da je trenutno vodilni pri proizvodnji tuljav v Evropi, je tudi položaj Iskre Avtodeli relativno zanesljiv. Položaj Iskre Avtodeli Bovec se v okviru celotne proizvodnje tuljav Boscha krepi, saj pričanja proizvajati tudi povsem nove družine in povečuje delež tehnoloških

aktivnosti v projektih, kar pomeni tudi višjo dodano vrednost na enoto proizvodnje. Tuljave so izjemno zanimive s tržnega vidika, saj se zaradi tehnoloških rešitev število tuljav, vgrajenih v vozilo, hitro povečuje in bo v prihodnosti enako številu vžigalnih svečk. Pojavljajo se povsem nove zasnove krmiljenja vžiga, kar terja hkrati nov pristop k razvoju tuljav. Pri tem gre po eni strani za palične tuljave, po drugi pa za vžigalne module, namenjene motorjem z direktnim vbrizgom bencina. Zato je področje zanimivo za več proizvajalcev, hkrati pa so zahtevnost izdelka, visoki razvojni in investicijski stroški velika ovira za nove ponudnike. V našem primeru do kupcev in dobaviteljev *nastopa Bosch*, ki ima seveda **relativno veliko pogajalsko moč**, tako da je položaj družbe Avtodeli trden in zanesljiv.

- **Analiza panoge za plastiko:** Plastika ima v globalu hiter trend razvoja, saj se po eni strani večja število izdelkov v avtomobilski industriji, hkrati pa novi materiali vse bolj nadomeščajo metalne izdelke, saj so lažji, proizvodni proces je hitrejši, itd. Število kupcev in ponudnikov je izjemno veliko, zato je bistveno opredeliti ustrezno področje, kjer lahko podjetje s svojo specialno usmeritvijo dosega dobre rezultate in se uspešno kosa s konkurenco. Iskra Avtodeli Bovec je usmerjena v zahtevne tehnične dele iz plastičnih mas ter kombinacije z metalnimi dodatki in dopolnjevanjem plastičnih delov z različnimi montažnimi tehnologijami (navijanjem, spajkanjem, varjenjem itd.).

5.3.2.3 Analiza panoge za družbo Livarna

SPE Livarna – aluminijasti ulitki z mehansko obdelavo: Potrebe po aluminijastih ulitkih v avtomobilski panogi se v zadnjem času povečujejo, kar za livarno pomeni možnost rasti. Pojavljajo se vse večje zahteve po čim višji stopnji obdelave aluminijastih ulitkov, saj jih njihovi porabniki želijo samo vgraditi na njihov izdelek brez nadaljnje obdelave. Tako mora livarna povečati stopnjo obdelave odlitkov do končne stopnje. V ta namen se je iz matične družbe prenesla tehnologija obdelave ulitkov v družbo livarna. Težje pridobivanje novih kupcev bo predvsem zaradi vse večje globalizacije kupcev le-teh. Boljši položaj na trgu in možnosti nadaljnje rasti nakazuje trend večje uporabe aluminija pred magnezijem predvsem zaradi večjih mehanskih lastnosti slednjega.

5.3.2.4 Analiza panoge za družbo Orodjarna

SPE Orodjarna – orodja za preoblikovanje kovin in kokile: Značilnosti razvoja panoge se kažejo predvsem v zniževanju cen orodij zaradi pojava konkurentov z vzhoda, kjer je cena dela nižja od cene dela v Sloveniji. Prav tako je v Sloveniji pridobivanje novih poslov zelo oteženo zaradi vse večje integracije ponudnikov podobnih izdelkov v Sloveniji z njihovimi kupci. Kupci zahtevajo poleg kakovostnih orodij čim krajše dobavne roke, kar zahteva visoka vlaganja v posodabljanje tehnologije in zagotovitev novih znanj. Kupci zahtevajo sočasnost razvoja orodja skupaj z izdelkom, kar pomeni skrajševanje časa do nastopa izdelka na trgu (Time to market). Tukaj velja omeniti, da ima Iskra orodjarna na tem področju že določene izkušnje in potrebna znanja. Veliko priložnost vidijo v orodjarni tudi v pomanjkanju ustreznega strokovnega kadra v razvoju in projektiranju orodij v EU.

5.3.2.5 Analiza panoge za družbo Asing

SPE Asing – posebna proizvodna in kontrolna oprema: Razvoj panoge, v kateri deluje družba Asing, gre predvsem v specializacijo tekmecev družbe, kar pomeni, da tako specializirani tekmeči lahko ponudijo boljši in cenejši izdelek. Nadaljnjo oviro pri pridobivanju novih poslov predstavljajo pritiski na skrajševanje izvedbenih rokov. Znanje postaja ključni dejavnik

uspeha, pojavlja se potreba po dodatnem izobraževanju obstoječih strokovnjakov in zaposlovanju novih, ustrezno usposobljenih ljudi. Stopnja rasti panoge je velika, kar lahko pomeni priložnost družbi za njeno rast. Ena od prednosti družbe Asing je v sodelovanju s kupci že v fazi razvoja izdelka, kar pomeni skrajšanje časa uvajanja izdelka na trg. V tej panogi se pojavljajo vedno nove zahteve po inoviranju tehnoloških rešitev, kjer pa družba vidi možnost razvoja z aktiviranjem obstoječega in načrtovanega znanja.

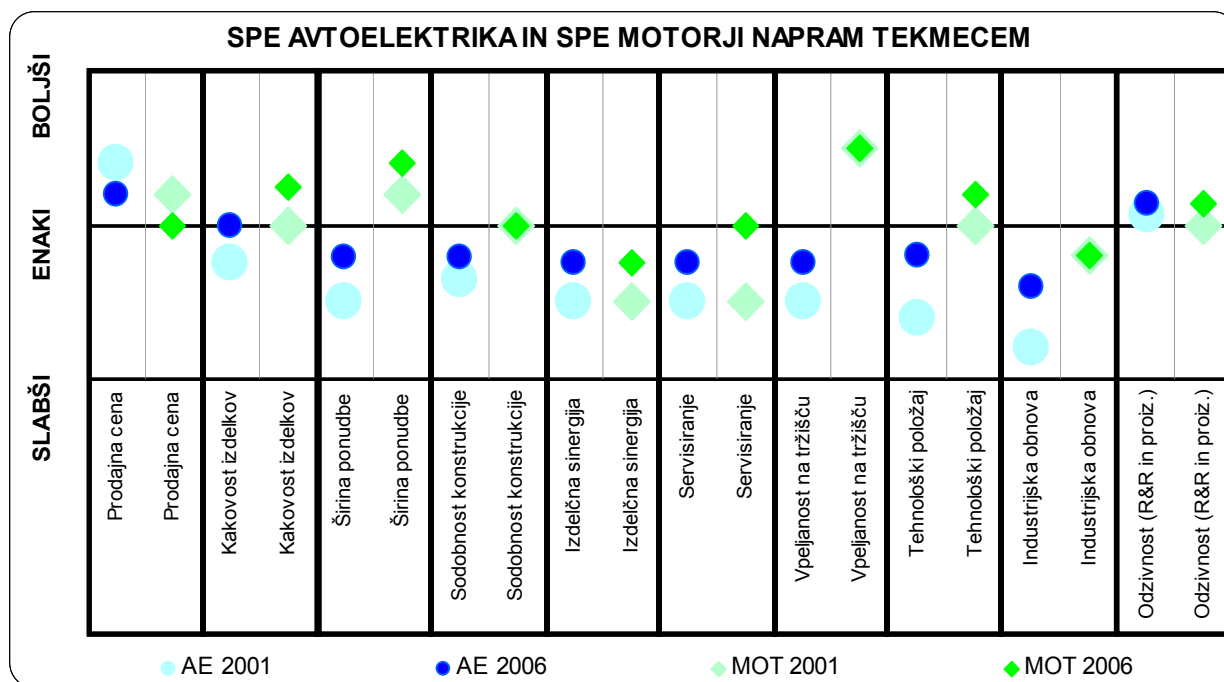
5.3.3 Primerjava s tekmeči

Primerjavo posameznih družb koncerna in njihovih SPE bom opravil za vsako družbo posebej tako za tekmece v tujini, kot tudi za tekmece doma pri družbah, kjer je to izvedljivo.

5.3.3.1 Primerjava družbe Avtoelektrika s tekmeči

Za strateške odločitve in razvijanje strategij pa je bolj pomembna analiza konkurenčnega položaja, ki zajema vse SPE v Iskri Avtoelektriki. Slika 11 prikazuje primerjavo danes in načrtovane premike do leta 2006 po posameznih dejavnikih, ki odločilno vplivajo na konkurenčni položaj SPE Avtoelektrika in SPE Motorji, ki predstavljata temelje koncerna.

Slika 11: Primerjava s tekmeči danes in do 2006



Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

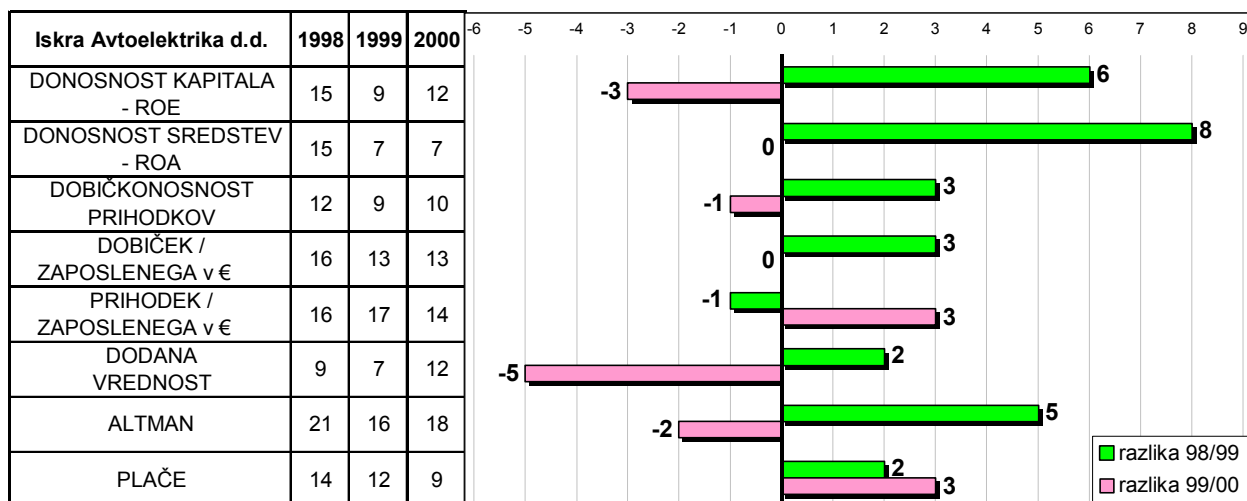
Ugotovitve, ki izhajajo iz primerjave obvladujoče družbe Iskra Avtoelektrika s tekmeči, lahko strnemo v naslednjih značilnostih:

- Iskra Avtoelektrika je na svetovnem tržišču majhno podjetje, zato mora iskati svoje priložnosti v manjših svetovnih tržnih segmentih, ki ne temeljijo na visoko avtomatizirani in veliko serijski proizvodnji.
- Konkurenčni položaj je pri motorjih boljši kot pri avtoelektriki, kar sovпада z ugotovitvami iz analize panoge.

- Ključna dejavnika, pri katerih je Iskra Avtoelektrika (program motorjev in program avtoelektrike) boljša od tekmecev, je cena in odzivnost za aplikativni razvoj in izvedbo naročila.

Iskra Avtoelektrika je v primerjavi s 24 primerljivimi slovenskimi podjetji v zadnjih treh letih napredovala. Napredek je bil v letu 1999 večji kot v letu 2000, ko so nekatera podjetja napredovala hitreje od Iskre Avtoelektrike. Slika 12 prikazuje premike (mesto med 24 podjetji) po posameznih kazalnikih po letih za obvladujočo družbo.

Slika 12: Primerjava s podjetji v Sloveniji

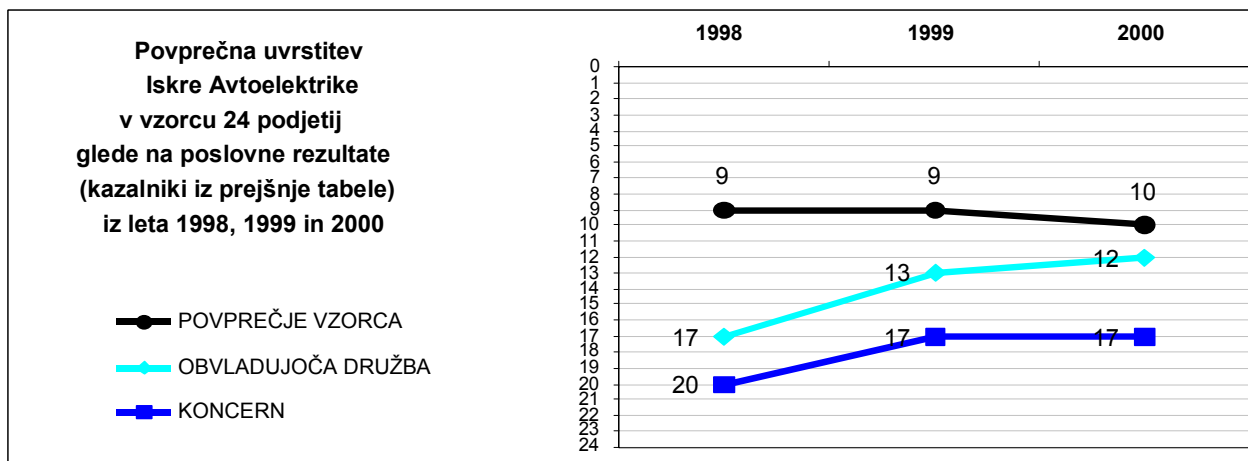


Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Slika 12 nam prikazuje mesto Iskre Avtoelektrike med 24 primerljivimi podjetji v Sloveniji. Številke v kolonah pod letnicami nam prikazujejo mesto podjetja po posameznih letih za posamezni kriterij, naveden v prvem stolpcu slike. Na desni strani so grafično prikazani premiki med leti (na primer pri donosnosti kapitala je razlika med letoma 1998 in 1999 znašala 6 mest v pozitivno smer, medtem ko je razlika med letoma 1999 in 2000 znašala 3 mesta v negativno smer).

Na spodnjem grafu na sliki 13 so prikazani premiki Iskre Avtoelektrike v izbranem vzorcu izbranih slovenskih podjetij glede na povprečno uvrstitev po kazalnikih.

Slika 13: Povprečna uvrstitev Iskre Avtoelektrike



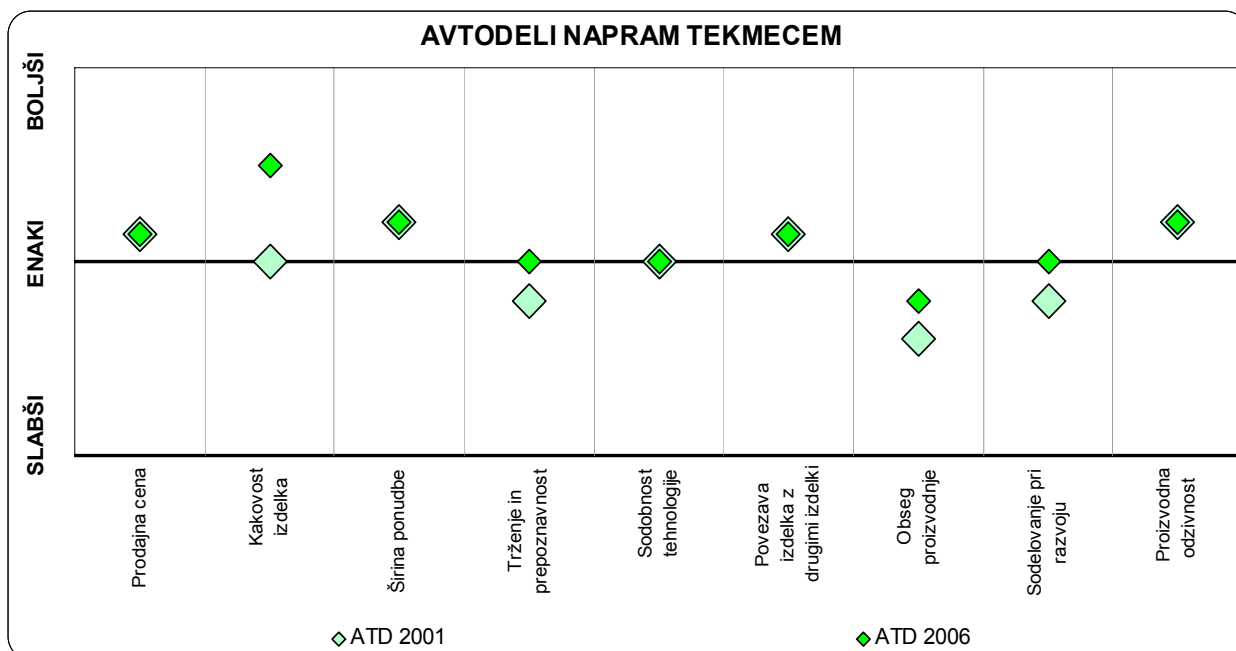
Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Iskra Avtoelektrika se približuje povprečju vzorca. Rezultati na nivoju koncerna pa so vsa leta slabši od rezultatov obvladujoče družbe.

5.3.3.2 Primerjava družbe Avtodeli s tekmeci

Slika 14 prikazuje primerjavo družbe Avtodeli danes in načrtovane premike do leta 2006 po posameznih dejavnikih, ki odločilno vplivajo na konkurenčni položaj Iskre Avtodeli Bovec.

Slika 14: Avtodeli napram tekmecem



Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

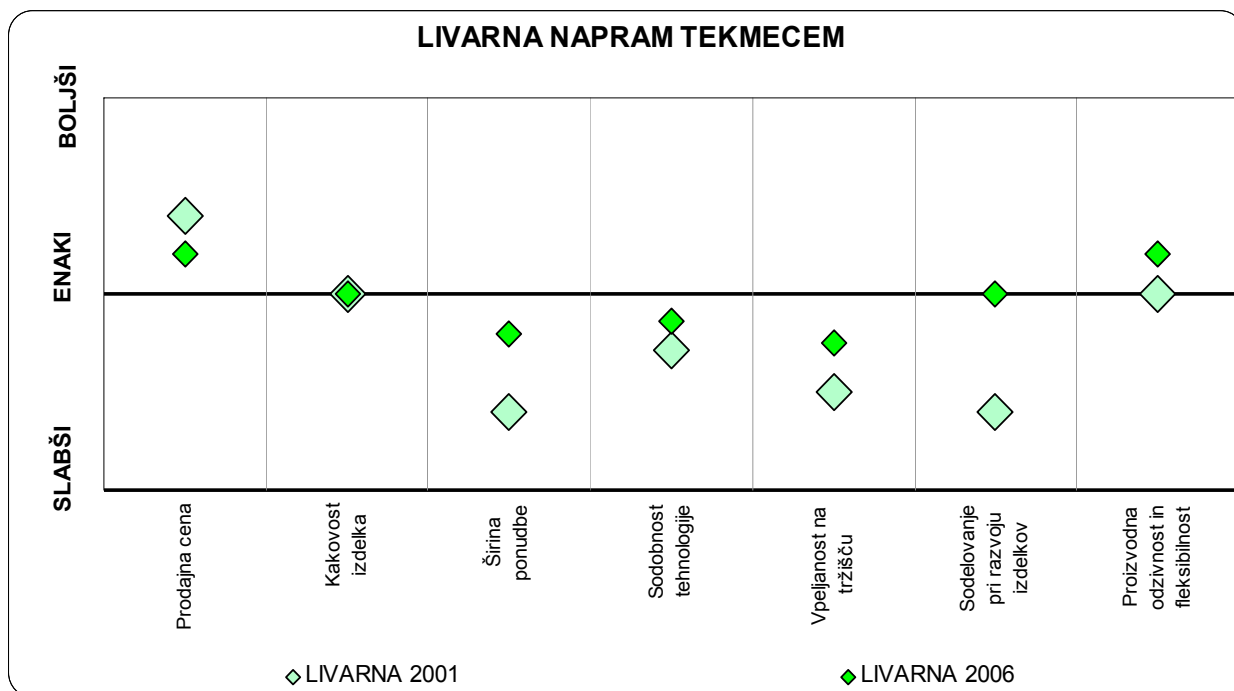
Ugotovitve, ki izhajajo iz primerjave družbe Avtodeli s tekmeči, lahko strnemo v naslednjih značilnostih:

- Nižji obseg v družbi Avtodeli napram tekmečem povzroča večje fiksne stroške na enoto proizvoda, kar zmanjšuje konkurenčnost družbe.
- Slabša prepoznavnost na trgu vpliva na težje pridobivanje novih poslov.
- Kakovost izdelkov je primerljiva s konkurenco, vsekakor pa je potrebno strmeti k dvigu kakovosti izdelkov.
- H graditvi prepoznavnosti na trgu lahko pripomorejo tudi: v povprečju nižje prodajne cene, večja širina ponudbe od tekmecev in večja proizvodna odzivnost.

5.3.3.3 Primerjava družbe Livarna s tekmeči

Primerjavo družbe Livarna Komen danes in načrtovane premike do leta 2006 po posameznih dejavnikih, ki odločilno vplivajo na konkurenčni položaj Iskre Livarne, prikazujem na sliki 15. Primerjava je izdelana glede na konkurenčna podjetja v Sloveniji, kot so: Alusuisse Koper in Unitech Škofja Loka ter glede na livarske obrate Cimos na Hrvaškem.

Slika 15: Livarna napram tekmečem



Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Ugotovitve, ki izhajajo iz primerjave družbe Livarna s tekmeči, lahko strnemo v naslednjih značilnostih:

- Livarna ima nižje cene od tekmecev ob enaki oziroma primerljivi kakovosti izdelkov. Dvig cen je mogoč z dodatnimi obdelavami odlitkov.
- Širina ponudbe je trenutno manjša od tekmecev. Širitev ponudbe je možna predvsem z dodatnimi mehanskimi obdelavami odlitkov.
- Tekmeci Livarne so v proces razvoja novih izdelkov pri njihovih kupcih bolj vpeti že od samega začetka. Livarna lahko s tesnejšim sodelovanjem z direkcijo razvoja v obvladujoči družbi doseže enak način sodelovanja.

- Tekmeci so v primerjavi z Livarno tehnološko bolj razviti. To tehnološko zaostajanje pomeni slabšanje kakovosti izdelkov in slabšo odzivnost na potrebe trga.

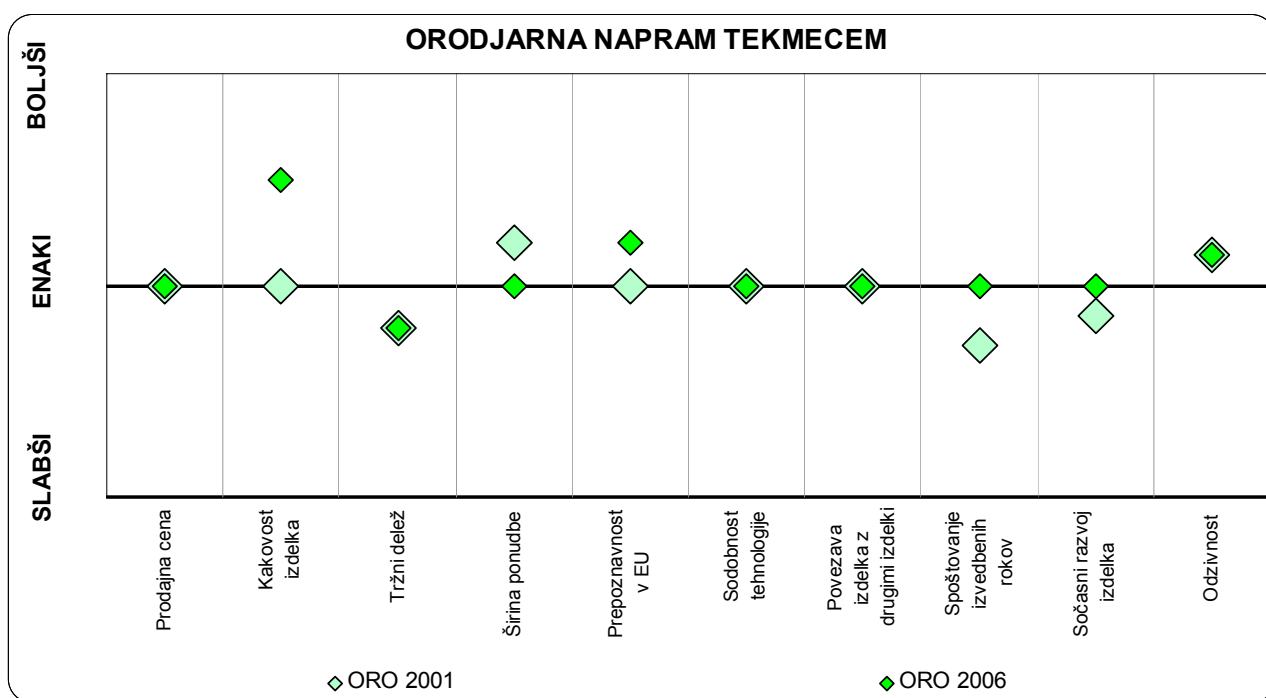
5.3.3.4 Primerjava družbe Orodjarna s tekmeci

Ugotovitve, ki izhajajo iz primerjave družbe Orodjarna s tekmeci, lahko strnemo v naslednjih značilnostih:

- Iskra Orodjarna zamuja pri dobavnih rokih in izpolnjevanju naročil, kar ima za posledico izgubo poslov in kupcev.
- Za uveljavljenimi orodjarnami v Sloveniji družba Orodjarna ne zaostaja, kar ji omogoča konkuriranje pri najzahtevnejših kupcih.
- Orodja, izdelana v družbi Orodjarna, so prepoznavne kakovosti, katere dvig bi pomenil povečanje konkurenčne prednosti napram tekmecem.
- Iskra Orodjarna ima širšo ponudbo od tekmecev, boljše zadovoljuje potrebe kupcev ob nekoliko slabših ekonomskih učinkih.

Primerjavo družbe Orodjarna s tekmeci danes in načrtovane premike do leta 2006 po posameznih dejavnikih, ki odločilno vplivajo na konkurenčni položaj Iskre Orodjarne, prikazujem na sliki 16.

Slika 16: Orodjarna napram tekmecem



Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

5.3.3.5 Primerjava družbe Asing s tekmeci

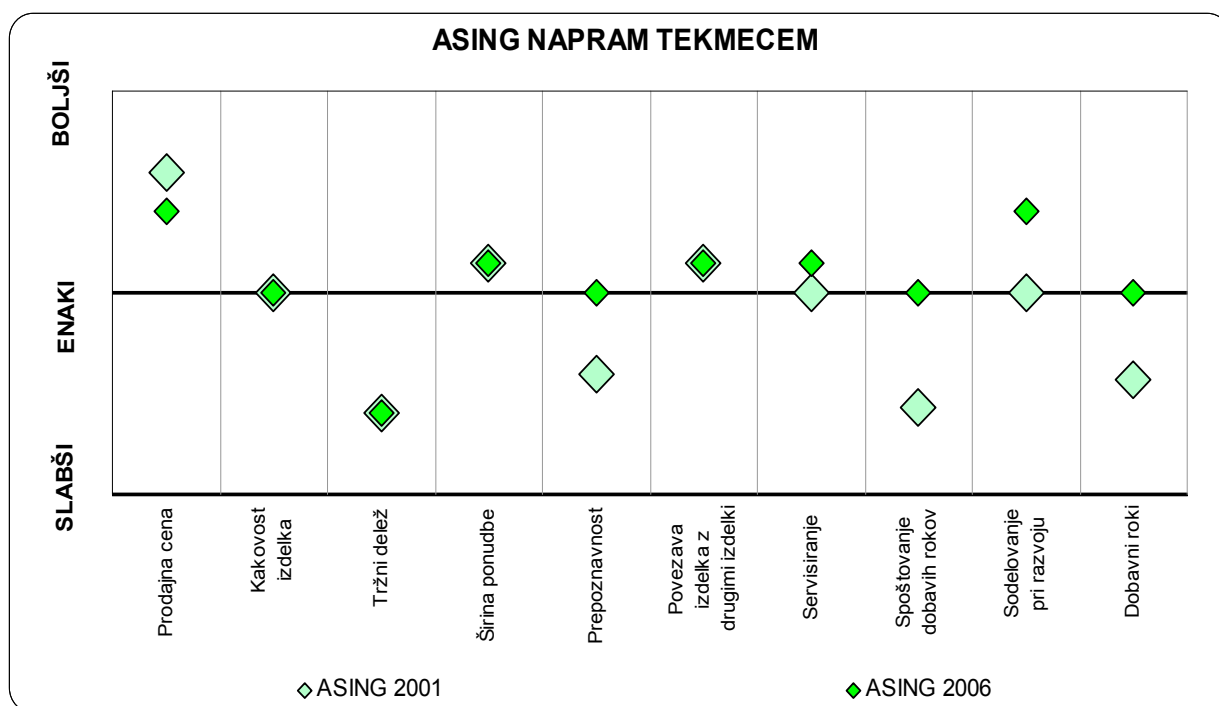
Ugotovitve, ki izhajajo iz primerjave družbe Asing s tekmeci, lahko strnemo v naslednjih značilnostih:

- Širina ponudbe družbe Asing je večja od konkurence, kar povzroča nekonkurenčnost napram tekmecem.

- Zaradi slabega spoštovanja in podaljševanja dobavnih rokov prihaja do izpada novih poslov, kar s pridom izkoristi konkurenca.
- Pridobivanje novih poslov uspeva družbi Asing predvsem na račun nižjih prodajnih cen ob enaki kakovosti.
- Večja širina ponudbe od tekmecev daje družbi na trgu večje možnosti pridobivanja novih poslov.

Na sliki 17 podajam primerjavo družbe Asing s tekmeči danes in načrtovane premike do leta 2006 po posameznih dejavnikih, ki odločilno vplivajo na konkurenčni položaj družbe.

Slika 17: Asing napram tekmečem



Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

6 DOPOLNITEV STRATEŠKEGA NAČRTA 2002–2006

Dopolnitve strateškega načrta 2002–2006 izhajajo predvsem iz analize poslovanja koncerna v prvih dveh letih izvajanja strateškega načrta 2000–2004, analize in predvidevanja sprememb v okolju in spremenjenega načina strateškega planiranja, ki je kombinacija sistema uravnoveženih kazalnikov (Balanced Scorecard – BSC) in modela poslovne odličnosti po EFQM. Analiza uresničevanja strateškega načrta 2000–2004 je bila izdelana po funkcijah in za uspešnost koncerna. Poleg klasične analize je bila izdelana tudi analiza poslovanja po sistemu uravnoveženih kazalnikov.

6.1 Poslanstvo koncerna

Poslanstvo koncerna v strateškem planu 2002–2006 izhaja že iz poslanstva, definiranega v strateškem načrtu 2000–2004, in se bistveno ne spreminja. Koncern Iskra Avtoelektrika je priznani evropski proizvajalec, ki na razvitih trgih trži zaganjalnike in alternatorje za gospodarska vozila, širok izbor izdelkov za drugovgradnjo, enosmerne motorje in krmilnike za mobilno hidravliko, elektromotorne pogonske sisteme, orodja, posebno opremo in dele, kot so: deli iz plastičnih mas, tlačni ulitki iz aluminija in hladno oblikovani jekleni deli.

Značilnosti koncerna so velika tržna in razvojna podpora strankam, hitra prilagodljivost proizvodnje in odzivnost z dobavami na zahteve strank za poljubne velikosti serij. Koncern hoče biti prednostni dobavitelj kupcem, ki je razpoznaven po zadovoljevanju in preseganju njihovih zahtev kakovosti ter po poslovni odličnosti.

6.2 Vizija koncerna Iskra Avtoelektrika

Globalizacija poslovanja, načela prostega pretoka kapitala in razvitost kapitalskih trgov v svetu in tudi v Sloveniji narekujejo nenehne izzive pri dolgoročnih povezovanjih s strateškimi partnerji. V Iskri Avtoelektriki so se v preteklosti že pojavljale možnosti tesnejšega strateškega povezovanja z velikimi tekmeci, predvsem na programu Avtoelektrike. Vizija Iskre Avtoelektrike je doslej vselej temeljila na samostojnem razvoju. S prilagodljivostjo, konkurenčnimi cenami in kakovostjo je Iskra Avtoelektrika vedno našla tržne segmente, na katerih je rasla in ustvarjala dobiček. To dejstvo pa ne pomeni, da se bo Iskra Avtoelektrika ogradila od raznih oblik dolgoročnega sodelovanja oziroma povezovanja. Pri sklepanju dolgoročnih strateških kapitalskih povezav bo Iskra Avtoelektrika v srednjeročnem obdobju sledila načelom, ki bodo zagotavljala višjo rast prodaje, višjo dobičkonosnost, kot jo predvideva strateški načrt, in ohranjanje delovnih mest zaposlenih v Iskri Avtoelektriki. S ciljem izboljšati dolgoročno načrtovanje in ustvarjati sinergije pa bodo sklepali partnerske odnose s kupci in dobavitelji. Izhajajoč iz zgoraj navedenega se delno spremeni tudi vizija Iskre Avtoelektrike napram viziji iz strateškega načrta 2000–2004, saj ***se viziji doda usmerjenost, ki izhaja iz potrebe po povezavi s strateškimi partnerji.***

Vizija Iskre Avtoelektrike je ostati:

- ***med vodilnimi svetovnimi proizvajalci enosmernih motorjev in krmilnikov za mobilno hidravliko ter drugih elektromotornih pogonskih sistemov,***
- ***pomembnejši proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila,***
- ***priznani proizvajalec komponent,***
- ***priznani proizvajalec izdelkov na izbranih tehnologijah: plastičnih delov, hladno oblikovanih in jeklenih delov, tlačnih ulitkov iz aluminija, orodij in posebne opreme.***

*Z osredotočenjem h kupcem hočejo biti njihov najboljši partner, zato bodo poudarjali: **Fleksibilnost, Odzivnost** za razvoj in izvedbo naročila, **Kakovost in poslovno odličnost, Ustvarjalno sodelovanje, Stroškovno učinkovitost in Inovativnost.***

6.3 Strateški cilji koncerna do leta 2006

Upravljanje koncerna sloni na načelih upravljanja kakovosti in merilih modela poslovne odličnosti, od katerih so najpomembnejša:

- osredotočenje na stranke,
- sodobnost in kakovost izdelkov, ki zadovoljujejo in presegajo zahteve strank,
- procesni pristop in načrtovana kakovost izdelkov in storitev,
- stalne izboljšave in primerjanje z najboljšimi v svetu,
- vključenost ljudi, inovativnost in učenje zaposlenih,
- ohranjanje čistega okolja in učinkovita izraba vseh razpoložljivih virov.

Strateški cilji koncerna so:

1. *Rast konsolidirane prodaje nad 180 mio €,*
2. *Donosnost kapitala ROE nad 10 %,*
3. *Obračanje sredstev nad 1,15 letno,*
4. *Dodana vrednost nad 30.000 € na zaposlenega,*
5. *Prodaja na zaposlenega nad 80.000 €.*

Postavljeni strateški cilji v primerjavi s planom 2000–2004 se delno spremenijo, saj se načrtuje nekoliko zmernejša rast prodaje, načrtuje se boljše gospodarjenje s sredstvi, povečanje dodane vrednosti na zaposlenega (boljšo produktivnost) in dodatno načrtuje vrednost prodaje na zaposlenega. V nadaljevanju podajam strateške cilje po posameznih poslovnih funkcijah oziroma strateške cilje na področju uspešnosti poslovanja

6.3.1 Strateški cilji na področju kadrov

V tabeli 20 prikazujem predvideno število zaposlenih v koncernu Iskra Avtoelektrika za obdobje 2002–2006.

Tabela 20: Število zaposlenih po strateškem planu 2002–2006

KAZALNIK	2001 dej.	2002 plan	2003 plan	2004 plan	2005 plan	2006 plan	Indeks 02/01	Indeks 04/01	Indeks 06/01
Število zaposlenih	2.012	2.053	2.091	2.127	2.171	2.188	102,0	105,7	108,7

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

V kolikor primerjamo podatke iz zgornje tabele s podatki iz analize uresničevanj strateškega načrta 2000–2004, opazimo, da bilo načrtovano število zaposlenih po prvotnem strateškem planu preseženo za ca. 10 %. Povečanje števila zaposlenih je posledica večje načrtovane prodaje po novem načrtu.

Na področju kadrov si koncern poleg predvidenega gibanja števila zaposlenih postavlja še naslednje strateške cilje:

- povečevanje povprečne izobrazbene strukture z zmanjševanjem deleža nekvalificiranih in zadrževanjem, pridobivanjem in izobraževanjem kvalificiranih ljudi,
- izvajanje celovitega sistema izobraževanja po sklopih: uvajanje, usposabljanje za delo, izpopolnjevanje ter ustvarjalno sodelovanje in timsko delo,
- pripravljanje ljudi za vseživljenjsko (nenehno) izobraževanje,
- izboljševanje medčloveških odnosov z: izobraževanjem vodij za vodenje ljudi in procesov, izobraževanjem ljudi o odnosih na temelju psihologije notranjega nadzora,
- spodbujanje inovativnosti in nenehnega izboljševanja z odpiranjem komunikacijskih poti in oblikovanjem timov z upoštevanjem vedenjskih različnosti ljudi,
- vzpostavitev sistema plač, ki bo podpiral ustvarjalno sodelovanje, projektno delo in povečevanje dobička.

6.3.2 *Strateški cilji na področju nabave*

V strateškem obdobju 2002–2006 si koncern na področju nabave in nabavne logistike s ciljem zanesljivosti dobav in storitev ustrezne kakovosti ob najnižjih nabavnih stroških postavlja naslednje strateške cilje:

- globalizacija nabave s širitvijo nabavnega trga na trge z nižjimi stroški dela,
- stalno zniževanje stroškov v celotni dobaviteljski verigi v višini 5 % letno,
- sočasni razvoj dobavljenih delov in nabava delov z višjo stopnjo integracije,
- povečevanje hitrosti prenosa blaga in informacij v logistični verigi ob minimalnih stroških,
- pospeševanje elektronskega poslovanja in povezovanja z dobavitelji.

Tabela 21: Predvidene vrednosti nabave v obdobju 2002–2006 (v mio €)

KAZALNIK	2001 dej.	2002 plan	2003 plan	2004 plan	2005 plan	2006 plan	Indeks 02/01	Indeks 04/01	Indeks 06/01
Vrednost nabave	58,2	63,4	71,3	78,6	84,5	87,2	108,9	135,1	149,8

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

V tabeli 21 so prikazane predvidene vrednosti nabave koncerna v obdobju 2002–2006. Iz primerjave med strateškim planom 2000–2004 in njegovim uresničevanjem sledi, da se strateški cilji nabave v novem načrtu povečajo za ca. 20 %, kar je posledica povečanja ciljev prodaje v strateškem načrtu 2002–2006.

6.3.3 *Strateški cilji na področju proizvodnje*

Koncern si na proizvodnem področju zastavlja naslednje strateške cilje, ki naj bi pripomogli k izpolnjevanju kvantitativno definiranih ciljev:

- Izvajanje strategije proizvodnje svetovnega razreda:
 - kontinuirani razvoj novih proizvodnih poslovnih enot,
 - uveljavljanje principov vitke proizvodnje,
 - stalno izobraževanje in bogatitev nalog vseh zaposlenih,
 - aktivno uvajanje procesa stalnih izboljšav,

- racionalno gospodarjenje s proizvodnimi sredstvi, materialom in delom.
- Vlaganje v tehnologije, ki zagotavljajo kakovost in cenovno konkurenčnost novih izdelkov in storitev ter dolgoročno pomenijo razvoj, rast in ustrezno donosnost kapitala.
- Z novimi naložbami povečevanje proizvodnih zmogljivosti, stopnje avtomatizacije, prilagodljivosti, pretočnosti in produktivnosti proizvodnih linij ob istočasnem izboljševanju delovnih pogojev za zaposlene in izpolnjevanju ekoloških zahtev.

V tabeli 22 prikazujem predvideno rast dodane vrednosti na zaposlenega v koncernu Iskra Avtoelektrika za obdobje 2002–2006.

Tabela 22: Predvidena rast dodane vrednosti na zaposlenega v obdobju 2002–2006 (v €)

KAZALNIK	2001 dej.	2002 plan	2003 plan	2004 plan	2005 plan	2006 plan	Indeks 02/01	Indeks 04/01	Indeks 06/01
Dodana vred./zap.	22.545	23.821	25.717	27.726	29.640	31.581	105,7	123,0	140,1

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Predvidena rast dodane vrednosti na zaposlenega po strateškem načrtu 2002–2006 se napram strateškemu načrtu 2000–2004 poveča za ca. 7–10 %, kar je posledica načrtovanja povečane produktivnosti v koncernu.

6.3.4 *Strateški cilji na področju prodaje*

Strateški cilji na področju prodaje zajemajo tudi strateške cilje na področju razvoja, ki neposredno vplivajo na doseganje strateških ciljev prodaje. Koncern si v planskem obdobju 2002–2006 zastavlja naslednje cilje, ki naj bi ob poznavanju globalnega trga na ključnih tržnih segmentih učinkovito usmerjali razvojno dejavnost, ki bo omogočala dolgoročno dobičkonosno rast prodaje:

- povečevanje tržnih deležev pri obstoječih kupcih z obstoječimi in z novimi izdelki,
- prodor k novim kupcem proizvajalcev dizel motorjev in komercialnih vozil ter proizvajalcem logistične opreme na ciljnih trgih,
- zagotavljanje stabilne rasti prodaje v drugo vgradnjo z: novimi aplikacijami izdelkov, industrijsko obnovo izdelkov, trženjem komplementarnih izdelkov ter servisiranjem,
- pospeševanje prodaje z organiziranjem proizvodnih družb na hitro rastočih trgih,
- nadaljevanje trženja komponent iz izbranih tehnologij,
- posodobitev obstoječe prodajne mreže v smislu tehnične in logistične podpore kupcem,
- razvijanje novih družin izdelkov in razvoj novih aplikacij obstoječih družin izdelkov,
- pospeševanje elektronske prodaje in povezav s kupci.

Predvidene vrednosti prodaje za obdobje 2002–2006 za Avtoelektriko podajam v tabeli 23.

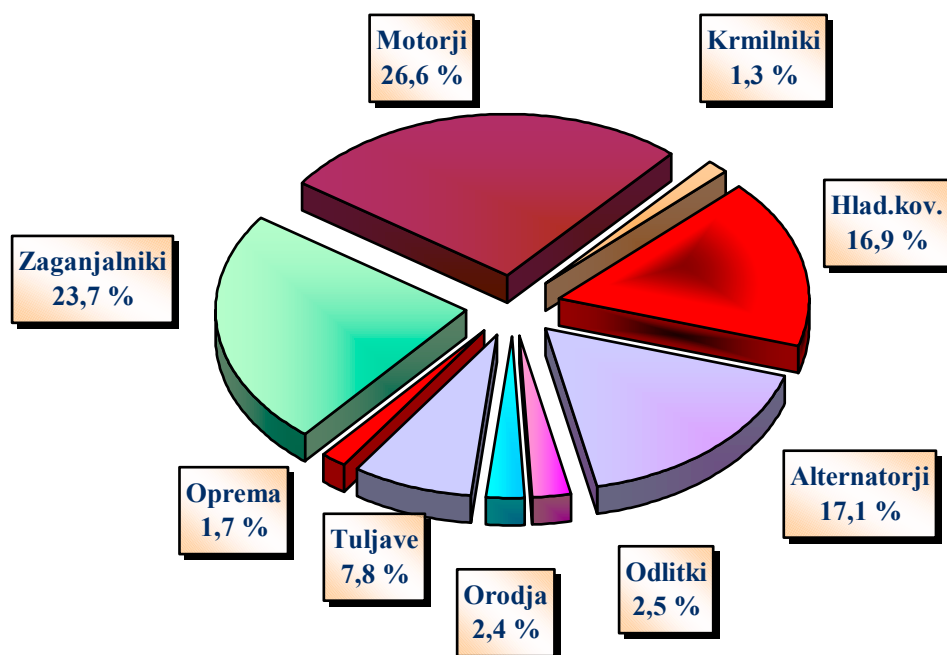
Tabela 23: Predvidena vrednost prodaje v obdobju 2002-2006 (v mio €)

KAZALNIK	2001 dej.	2002 plan	2003 plan	2004 plan	2005 plan	2006 plan	Indeks 02/01	Indeks 04/01	Indeks 06/01
Vrednost prodaje	114,0	126,0	142,1	156,6	170,6	182,0	110,5	137,4	159,6

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Primerjava med strateškim planom 2000–2004 in 2002–2006 nam kaže na ca. 11 % povečanje plana, in sicer na račun novih tržnih možnosti pri obstoječih in novih kupcih predvsem na trgu Evropske unije in ZDA. Na sliki 18 prikazujem predvideno strukturo prodaje koncerna po proizvodih v letu 2006.

Slika 18: Predvidena struktura prodaje po proizvodih v letu 2006

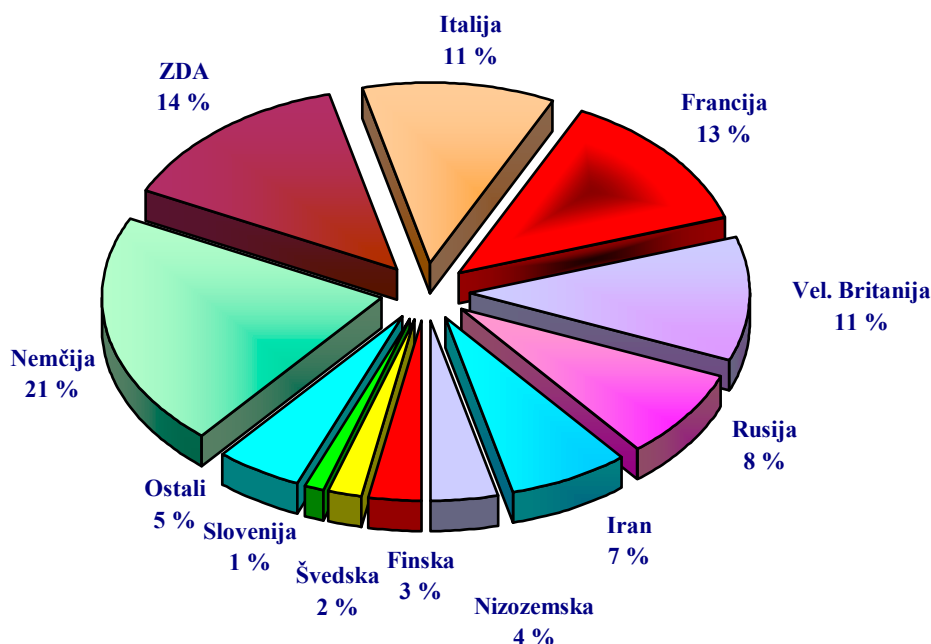


Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Strateški načrt koncerna predvideva še vedno vodilno vlogo motorjev s 26,6 % celotne prodaje, sledijo zaganjalniki s 23,7 %, alternatorji s 17,1 %, hladno kovani deli s 16,9 %, tuljave s 7,8 % odlitki z 2,5 %, orodja z 2,4 %, oprema z 1,7 % in krmilniki z 1,3 % celotne prodaje koncerna v letu 2006.

Na sliki 19 podajam pregled predvidene prodaje koncerna po državah v letu 2006.

Slika 19: Predvidena struktura prodaje po državah v letu 2006



Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Kot nam prikazuje slika 19, je predvideno močno povečanje prodaje na nemškem, ameriškem, francoskem in angleškem trgu napram rezultatom prodaje v letu 2001 (glej sliko 9 na strani 50). Omenjeno povečanje pomeni utrditev pozicije na stabilnih trgih Evropske unije in ZDA, med drugim pa vidimo iz portfelja tudi nov trg napram letu 2001, to je trg Rusije, ki je ob iranskem trgu sicer bolj rizičen, omogoča pa zaradi tega večje zaslužke.

6.3.5 Strateški cilji na finančnem področju

Koncern si na področju financ postavlja naslednje strateške cilje:

- ohranjanje finančne moči in dolgoročnega finančnega ravnotežja,
- zagotavljanje plačilne sposobnosti z učinkovito finančno operativo ob minimalnih stroških financiranja,
- obvladovanje valutnih tveganj.

V tabeli 24 prikazujem finančne cilje, ki si jih koncern postavlja pri deležu kapitala v financiranju, na področju plačilne sposobnosti in finančne stabilnosti.

Tabela 24: Strateški cilji na finančnem področju

KAZALNIK	2001 dej.	2002 plan	2003 plan	2004 plan	2005 plan	2006 plan	Indeks 02/01	Indeks 04/01	Indeks 06/01
Delež kapit. v financ.	49,6 %	50,5 %	52,2 %	50,6 %	52,2 %	54,7%	101,8	102,0	110,3
Plačilna spodobnost	1,351	1,587	1,596	1,662	1,678	1,683	117,5	123,0	124,6
Finančna stabilnost	0,558	0,638	0,622	0,624	0,629	0,633	114,3	111,8	113,4

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Kot nam prikazuje tabela, so planski cilji zelo optimistično postavljeni, predvsem glede na doseganje v letu 2001. Iz primerjave ciljev na finančnem področju iz strateškega načrta 2000–2004 (glej tabelo 6 na strani 39) s cilji v strateškem planu 2002–2006 ugotavljamo, da je delež kapitala v financiranju v dopolnjenem planu planiran z manjšo rastjo. Enak trend imata tudi kazalca plačilne sposobnosti in finančne stabilnosti.

6.3.6 Strateški cilji na področju poslovnega izida

Strateške cilje koncerna na področju poslovnega izida podajam v tabeli 25.

Tabela 25: Strateški cilji na področju poslovnega izida

KAZALNIK	2001 dej.	2002 plan	2003 plan	2004 plan	2005 plan	2006 plan	Indeks 02/01	Indeks 04/01	Indeks 06/01
Prihodki (v mio €)	119,0	126,1	142,1	156,6	170,6	181,9	106,0	131,6	152,9
Odhodki (v mio €)	115,3	119,7	134,6	147,6	159,8	169,5	103,8	128,0	147,0
Dobiček (v mio €)	3,7	3,8	4,9	6,3	6,4	7,6	102,7	170,3	205,4
Gospodarnost poslovanja	1,032	1,053	1,056	1,061	1,068	1,073	102,0	102,8	104,0
Celotna gospodarnost	1,022	1,031	1,037	1,041	1,049	1,055	101,0	101,9	103,2

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

V kolikor primerjamo strateške cilje na področju poslovnega izida po strateškem planu 2000–2004 (glej tabelo 7 na strani 40) in sedaj postavljene cilje, lahko ugotovimo, da so na novo načrtovani prihodki za ca. 10 % večji od prvotno planiranih. Odhodki so v strateškem planu 2002–2006 načrtovani za ca. 15–20 % več, kar pomeni poslabšanje pogojev na nabavnih trgih. Prav tako je načrtovan dobiček v novem strateškem načrtu bistveno manjši od prvotno načrtovanega, kar je posledica povečane rasti odhodkov. Tudi gospodarnost poslovanja in celotna gospodarnost sta bili v prvotnem strateškem planu višje načrtovani.

6.3.7 *Strateški cilji na področju sredstev*

Na področju gospodarjenja s sredstvi si delavci koncerna postavljajo cilje v smislu hitrejšega obračanja sredstev in s tem manjše vezave kapitala. V tabeli 26 prikazujem predvidene koeficiente vezave sredstev in število dni, ko bodo sredstva vezana za obdobje 2002–2006.

Tabela 26: Strateški cilji na področju sredstev

KAZALNIK	2001 dej.	2002 plan	2003 plan	2004 plan	2005 plan	2006 plan	Indeks 02/01	Indeks 04/01	Indeks 06/01
Koeficient	1,013	1,095	1,115	1,142	1,154	1,158	108,1	112,7	114,3
Dnevi vezave	361	333	327	320	316	315	92,2	88,6	87,3

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

6.3.8 *Strateški cilji na področju uspešnosti*

Koncern si je v planskem obdobju 2002-2006 postavil kot strateški cilj donosnost kapitala (ROE) nad 10 % in zmerno rast rentabilnosti in donosnosti sredstev, kot nam kaže tabela 27.

Tabela 27: Strateški cilji donosnosti kapitala

KAZALNIK	2001 dej.	2002 plan	2003 plan	2004 plan	2005 plan	2006 plan	Indeks 02/01	Indeks 04/01	Indeks 06/01
Rentabilnost kapitala	0,043	0,080	0,099	0,117	0,107	0,118	186,0	272,1	274,4
Rentabilnost sredstev	0,025	0,032	0,038	0,042	0,045	0,047	128,0	168,0	188,0
Donosnost sredstev	0,076	0,101	0,107	0,119	0,121	0,131	132,9	156,6	172,4

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

6.3.9 *Strateški cilji koncerna na osnovi uravnoteženega izkaza*

Poleg strateških ciljev, navedenih v točkah od 6.3.1 do točke 6.3.8, kjer si koncern postavlja cilje po poslovnih funkcijah in za uspešnost poslovanja, je v tabeli 28 prikazan uravnoteženi izkaz, ki prikazuje strateške cilje obvladujoče družbe koncerna Iskra Avtoelektrika na začetku srednjeročnega planskega obdobja, to je v letu 2002, in na koncu obravnavanega planskega obdobja v letu 2006. Glede na to, da so uravnoteženi kazalniki šele v fazi uvajanja pri strateškem planiranju v koncernu, le-ti še niso izdelani za ostale odvisne družbe koncerna. Kot lahko iz naslednje tabele razberemo, so planski cilji postavljeni z naslednjih vidikov:

- poslovno–finančnega vidika, kjer se upošteva strategija dolgoročne dobičkonosne rasti,
- vidika kupcev, kjer predvidevamo strategije dobičkonosnosti kupcev,
- vidika notranjih procesov, kjer se upošteva strategija poslovne učinkovitosti,
- vidika zaposlenih in učenja, kjer se obravnava strategija ravnanja z ljudmi,
- vidika rasti in inovativnosti, kjer se predvideva strategije rasti.

Tabela 33:

V tabeli 28 podajam pregled uravnoveženega izkaza za družbo Avtoelektrika, in sicer plan za leto 2002 in cilje do leta 2006. Plani in cilji so podani po posameznih vidikih kazalnikov:

- **Kazalniki finančnega vidika**, z vplivom na dolgoročno rast dobička so v planu 2002 dokaj optimistično načrtovani, prav tako tudi cilji do leta 2006. Tako si družba za leto 2002 postavlja cilj 92,6 mio €, medtem ko si kot cilj do leta 2006 postavlja povprečno letno rast prodaje v višini 11 %. Prav tako visoko je zastavljena rast celotnih prihodkov, ki znaša ca. 10 % letno. Na področju donosnosti kapitala družba načrtuje rast s 6,5 % v letu 2002 na več kot 10 % v letu 2006. Koeficient obračanja sredstev, ki naj bi znašal v letu 2002 1,07, bo v letu 2006 presegel vrednost 1,20 letno. Pozitivni ekonomski dobiček, ki je v letošnjem letu planiran z 2 %, naj bi tudi v letu 2006 ne bil nižji od pozitivne ničle.
- **Kazalniki vidika strank**, ki naj bi vplivali na dobičkonosnost kupcev, so planirani v cilju izboljšanja sedanjega stanja. Kazalnik "Nič napak", ki je definiran kot razmerje med stroški kakovosti zunanjih izgub in prihodki od prodaje izdelkov, bo s sedanjih 0,32 % padel na manj kot 0,25 %. Delež izdelkov, mlajših od treh let, naj bi v prihodkih z 32 % v letu 2002 zrasel na več kot 32 % v letu 2006. Na področju pravočasnosti nabav bo družba sedanje zaostajanje 9 dni za načrtovanimi dobavnimi roki zmanjšala na 0 dni oziroma bo dobavljala pravočasno. Indeks zadovoljstva kupcev, ki bo v letu 2002 znašal 3,58 (na podlagi letne ankete), bo v letu 2006 narasel na več kot 3,70. Dobitkonosnost kupcev bo s 4,8 % dobička iz poslovnega dela napram poslovnim prihodkom v letu 2002 znašala v letu 2006 več kot 6 %.
- **Kazalniki vidika notranjih procesov**, ki naj bi imeli vpliv na poslovno učinkovitost, so tudi planirani z namenom povečanja učinkovitosti družbe. Produktivnost bo s 67.000 € na zaposlenega v letu 2002 narasla za več kot 34 % v letu 2006. Odzivnost na naročila kupcev naj bi se v obdobju strateškega plana zmanjšal za 15 delovnih dni. Vezava sredstev v zalogah bo s sedanjih 46 padla na manj kot 36 dni. Dodana vrednost na zaposlenega bo narasla za več kot 33 %. Stroški kakovosti bodo s sedanjih 2,35 % od prodaje padli na manj kot 2,10 %. Stroški skupnih dejavnosti – režija bodo s sedanjih 15,9 % padli na manj kot 13 %, gledano na vrednost celotne prodaje.
- **Kazalniki vidika zaposlenih in učenja**, ki izražajo ravnanje z ljudmi, izkazujejo v planskem obdobju 2002–2006 naslednje vrednosti: Indeks povprečne izobrazbene strukture bo s 3,45 narasel na več kot 3,58. Razpoložljivost ljudi za delo, ki znaša v letu 2002 95 %, se bo v letu 2006 povečala na več, kot je sedanja vrednost. Število poškodb na 1.000 zaposlenih se bo zmanjšalo s 40 poškodb v letu 2002 na manj kot 30 poškodb v letu 2006. Povprečna plača v Iskri Avtoelektriki, ki bo v letu 2002 znašala 93 % povprečne, bo v letu 2006 znašala več kot 95 % povprečne letne plače v Sloveniji. Na področju izobraževanja se bo število ur izobraževanja na zaposlenega dvignilo s sedanjih 26 na več kot 32 v letu 2006.
- **Kazalniki vidika rasti in inovativnosti**, ki so bili preseženi že v letu 2001, so ustrezno temu planirani tudi v naslednjem planskem obdobju. Število predlogov izboljšav, ki znašajo v letu 2002 11 izboljšav na 100 zaposlenih, bodo v letu 2006 znašali več kot 40 izboljšav na 100 zaposlenih. Učinkovitost razvojne dejavnosti se bo s pomočjo povečanja indeksa učinkovitosti vlaganja v razvoj z 0,95 na več kot 1,00 v planskem obdobju povečala. Vlaganja v razvoj bodo ostala na isti ravni. Stopnja obnavljanja osnovnih sredstev, ki znaša trenutno 1,7, bo v letu 2006 znašala več kot 1,5. Obračanje kapitalskih naložb, definirano kot prihodki od kapitalskih naložb na kapitalske naložbe, bo s 13,4 naraslo na več kot 15.

6.4 Strategije za doseganje strateških ciljev

Splošna strategija, ki se bo izvajala na vseh nivojih koncerna in bo ključnega pomena za doseganje strateških ciljev, se glasi:

Produktivnost in dodano vrednost bo koncern povečeval s selektivnim vlaganjem v razvoj novih izdelkov, proizvodno tehnologijo in z razvojem sposobnosti zaposlenih.

S ciljem zagotoviti doseganje strateških ciljev koncerna bodo zaposleni v koncernu vse razpoložljive vire vlagali za izvajanje naslednjih glavnih strategij:

- ***prodajne in proizvodne globalizacije poslovanja,***
- ***hitrih inovacijskih procesov s sočasnim, učinkovitim in tržno usmerjenim razvojem izdelkov s projektnim vodenjem, timskim delom in novimi znanji,***
- ***zniževanja stroškov nabave v celotni dobaviteljski verigi,***
- ***ravnanja z ljudmi in nudenja priložnosti za ustvarjalnost ter razvoj kadrov,***
- ***ohranjanja finančne moči in dolgoročnega finančnega ravnotežja za učinkovito financiranje poslovnih priložnosti.***

Za uresničitev strateških ciljev bodo zaposleni v koncernu organizirali projektni pristop. Prav tako bodo tudi za druge pomembnejše naloge v vseh dejavnostih in organizacijskih enotah na osnovi jasno opredeljenih ciljev pristopali projektno in z uvajanjem kazalnikov učinkovitosti ter uspešnosti. Uprava in drugi vodstveni delavci bodo pri svojem delu uporabljali sodobna managerska orodja in metode.

6.4.1 Poslovne strategije strateških poslovnih enot

Za doseganje strateških ciljev koncerna, opisanih v točki 6.3, je potrebno opredeliti poslovne strategije strateških poslovnih enot. Zaradi predvidene spremembe organiziranosti koncerna se deloma spremenijo oziroma se združijo strategije posameznih strateških poslovnih enot. V nadaljevanju podajam strategije posameznih strateških poslovnih enot, kot bodo predvidene po novi organiziranosti koncerna, opisani v točki 6.5.2.

6.4.1.1 SPE Avtoelektrika

Strateška poslovna enota kot proizvajalec in dobavitelj zaganjalnikov in alternatorjev svetovnim proizvajalcem dizel motorjev si v planskem obdobju 2002–2006 postavlja naslednje poslovne strategije:

- razviti in industrializirati celotno paleto reduktorskih zaganjalnikov od 1,2 do 7,5kW,
- razviti in industrializirati vse družine alternatorjev za gospodarska vozila na podlagi primerjave s tekmeci,
- razviti in industrializirati integrirani zaganjalnik-alternator (IZA),
- razvijati ključne tehnologije in izvajati strategije proizvodnje svetovnega razreda.

6.4.1.2 SPE Pogonski sistemi

V tej strateški poslovni enoti kot proizvajalcu in dobavitelju električnih pogonskih sistemov in komponent za proizvajalce mobilnih transportnih sredstev, delovnih strojev, dvizhnih platform, industrijskih čistilnih naprav, ladijske opreme ter vitlov si postavljajo naslednje poslovne strategije:

- ovečevanje razvojne podpore kupcem s sodelovanjem že v razvojni fazi projektov z ostalimi dobavitelji sklopov pogonskega sistema,
- pospešeno uvajanje novih tehnologij AC in BLPM motorjev ter krmilnikov v partnerskih odnosih z globalnimi kupci,
- približevanje poprodajnega servisa končnim uporabnikom,
- razvijati ključne tehnologije in izvajati strategije proizvodnje svetovnega razreda.

6.4.1.3 SPE Sestavni deli

Strateška poslovna enota po novem združuje program sestavnih delov iz obvladujoče družbe, dejavnost družbe Livarna in dejavnost družbe Orodjarna. Tako novo oblikovana strateška poslovna enota si v planskem obdobju 2000–2006 postavlja naslednje poslovne strategije:

- celovito obvladovanje procesov osvajanja in proizvodnje sestavnih delov,
- osredotočenje na ključne tehnologije in izvajanje strategije proizvodnje svetovnega razreda,
- povečevanje stopnje obdelave odlitkov s ciljem širjenja ponudbe za potrebe matične družbe in ostalih kupcev koncerna,
- na področju orodjarstva postati vezni člen med razvojem izdelka in proizvodnjo s širjenjem ponudbe na storitve od tehnološkega razvoja izdelkov do prototipov.

6.4.1.4 SPE Avistrade

Strateško poslovna enota Avistrade kot novo oblikovana SPE je bila ustanovljena predvsem za obvladovanje prodaje koncerna za potrebe druge vgradnje preko svojih dejavnosti prodaje, logistike, servisa in tehnične podpore. V obdobju 2002–2006 si postavlja naslednje poslovne strategije, ki naj bi prispevale k doseganju strateških ciljev koncerna:

- zagotavljanje stabilne rasti prodaje v drugovgradnjo z: novimi aplikacijami izdelkov, industrijsko obnovo izdelkov, trženjem dodatnega programa izven koncerna in servisiranjem,
- posodobitev obstoječe prodajne mreže v smislu tehnične in logistične podpore industrijskim kupcem.

6.4.1.5 SPE Avtodeli

Strateška poslovna enota Avtodeli, ki je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo in ki združuje tehnologije izdelave tuljav in komponent iz plastične mase, si postavlja naslednje poslovne strategije:

- povečanje število kupcev – uporabnikov avtomobilskih komponent,
- diverzifikacija proizvodnega programa z izdelki iz posebnih materialov,
- pospeševanje elektronske prodaje in povezav s kupci.

6.4.1.6 SPE Asing

Družba Asing kot proizvajalec navijalne tehnike, montažnih in kontrolnih sistemov ter naprav si kot samostojna strateška poslovna enota v okviru koncerna Avtoelektrika postavlja naslednje poslovne strategije:

- specializacija programa na navijalne in montažne sisteme ter naprave,
- razvoj strateških dobaviteljev komponent in podsklopov za posamezne naprave.

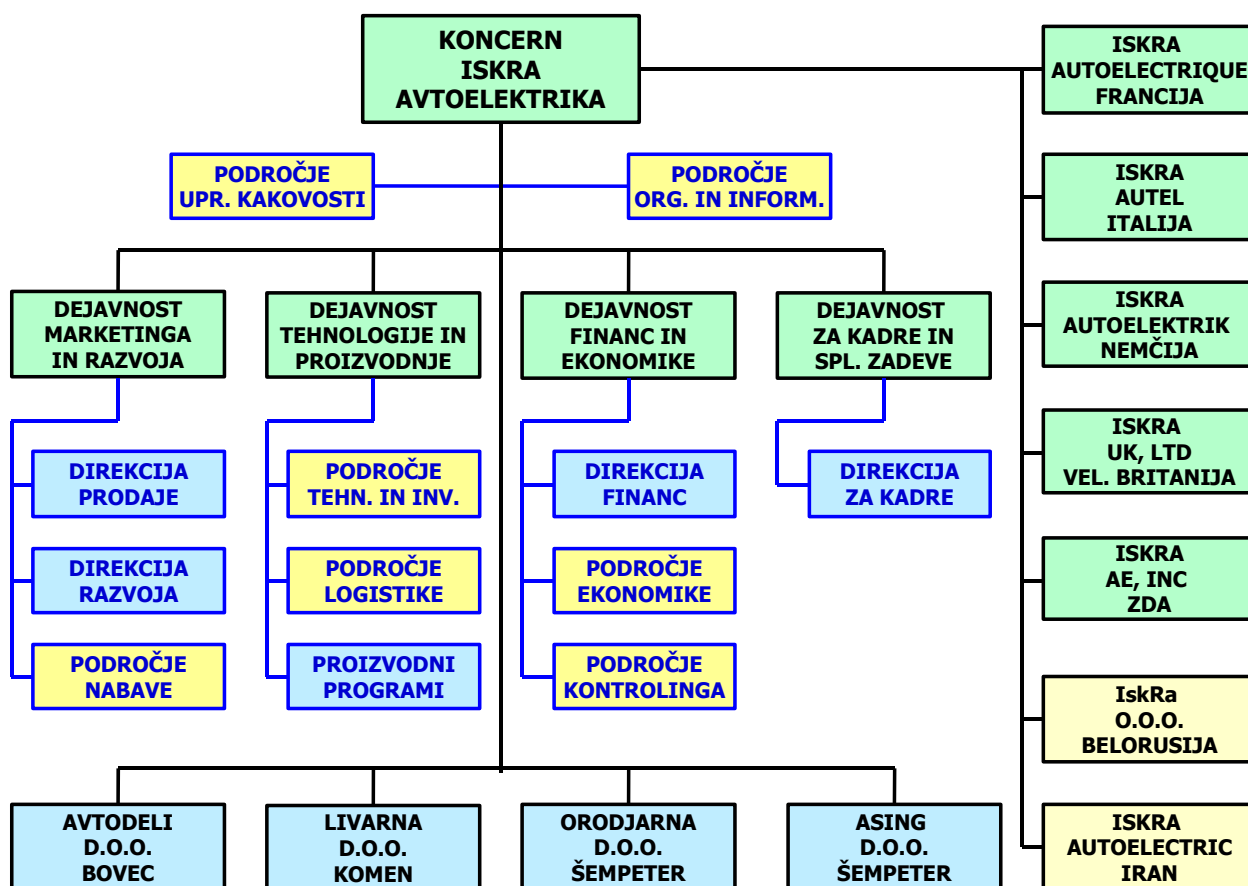
6.5 Predlogi organizacijskih sprememb na ravni koncerna

Zaradi vse večje globalizacije v svetu in vse ostrejših pogojev poslovanja v odnosu do konkurence je nujno stalno prilagajanje organiziranosti posameznih gospodarskih subjektov v cilju konkurenčnosti in doseganja pozitivnih gospodarskih rezultatov in na koncu s ciljem izboljšanja donosnosti na kapital, kar je tudi zahteva delničarjev kot lastnikov kapitala.

6.5.1 Obstoječa organizacija koncerna Iskra Avtoelektrika

Obstoječo organiziranost koncerna prikazujem na sliki 20. Koncern Iskra Avtoelektrika sestavljajo: obvladujoča družba Iskra Avtoelektrika d.d., odvisna družbe Iskra Avtodeli d.o.o. Bovec, odvisna družba Livarna d.o.o. Komen, odvisna družba Orodjarna d.o.o. Šempeter, odvisna družba Asing d.o.o. Šempeter, trgovska družba Iskra Autoelectrique Francija, trgovska družba Iskra Autel Italija, trgovska družba Iskra Autoelektrik Nemčija, trgovska družba Iskra UK Velika Britanija, trgovska družba Iskra AE ZDA, mešana proizvodna družba IskRa O.O.O. Belorusija in mešana proizvodna družba Iskra Autoelectric Iran.

Slika 20: Obstoječa organiziranost koncerna



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji in poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d.

Organizacijska struktura *obvladujoče delniške družbe je poslovno funkcijska*. Kot prikazuje slika 20, sta štabni službi področje upravljanja kakovosti in področje organizacije in informatike, ki sta neposredno podrejeni predsedniku uprave družbe. Predsednik uprave je neposredno odgovoren za poslovanje naslednjih področij:

- področja upravljanja kakovosti, ki je sestavljeno iz službe razvoja sistemov kakovosti, službe kakovosti dobaviteljev, službe metrologije in laboratorijev, službe kakovosti po posameznih proizvodnih programih in službe kakovosti po prodaji;
- področja organizacije in informatike, sestavljenega iz službe organizacije in službe informatike. Naloga področja je izvajanje aktivnosti s področja organizacije in informatike.

Družbo vodi uprava družbe, ki je kolektivni poslovodni organ družbe, sestavljen iz štirih članov uprave in predsednika uprave, ki jih imenuje nadzorni svet družbe. Člani uprave so zadolženi za naslednja področja: marketing in razvoj, tehniko in kakovost, finance in ekonomiko ter za kadre in splošne zadeve.

Z vidika organizacijskih procesov poteka organiziranje dela po vnaprej zamišljenem procesu. Na podlagi naročil kupcev, ki so vnesena v sistem računalniške obdelave, se planira prodaja, ki je fiksno določena za 5 tednov vnaprej (T+4), kar pomeni, da se v tem obdobju naj ne bi spreminjale potrebe prodaje, razen v izjemnih primerih. Plan prodaje je osnova za izdelavo plana proizvodnje, plana potreb po materialih in plana potrebnega časa za izvedbo. Prav tako na podlagi potreb, ki so količinsko in časovno določene, odpoklicuje služba nabavne logistike materiale in polproizvode od dobaviteljev. Po zaključenem proizvodnem procesu potujejo izdelki v skladišče izdelkov, kjer se pripravljajo pošiljke za posamezne kupce. Kontrolo izvajanja zastavljenih planskih ciljev (mesečnih, tromesečnih, polletnih in letnih) izvajajo direktorji proizvodnih programov na skupnih sestankih s članom uprave za tehniko in kakovost enkrat tedensko. Planiranje, izvedba in kontrola potekajo na podlagi vnaprej pripravljene tehnično-tehnološke dokumentacije s strani direktorije razvoja, področja tehnologije in proizvodne logistike.

Organizacijska struktura **družbe Avtodeli d.o.o. Bovec** je poslovno funkcijska. Deli se na šest sektorjev, ti pa dalje v svoja področja oziroma službe, oddelke itd. Odločitve so dokaj centralizirane po poti linijskega managementa. Za poslovanje družbe je odgovoren glavni manager oziroma direktor družbe, ki tudi usklajuje poslovne funkcije in odloča o poslovanju le-teh.

Z vidika organizacijskih procesov poteka organiziranje dela po vnaprej zamišljenem procesu. Na podlagi naročil kupcev (predvsem podjetja Bosch), ki so vnesena v sistem računalniške obdelave, se planira prodaja, ki je fiksno določena za 5 tednov vnaprej (T+4), kar pomeni, da se v tem obdobju naj ne bi spreminjale potrebe prodaje, razen v izjemnih primerih. Plan prodaje je osnova za izdelavo plana proizvodnje, plana potreb po materialih in plana potrebnega časa za izvedbo. Prav tako na podlagi potreb, ki so količinsko in časovno določene, odpoklicuje služba nabave materiale in polproizvode od dobaviteljev. Po zaključenem proizvodnem procesu potujejo izdelki v skladišče izdelkov, kjer se pripravljajo pošiljke za posamezne kupce. Kontrolo izvajanja zastavljenih planskih ciljev izvaja direktor družbe na rednih tedenskih kolegijih vodstva družbe. Planiranje, izvedba in kontrola potekajo na podlagi vnaprej pripravljene tehnično-tehnološke dokumentacije s strani tehničnega sektorja, logistike in zagotavljanja kakovosti. Sama organiziranost družbe deluje učinkovito in v bližnji prihodnosti je ne kaže spreminjati.

Podobno kot družba Avtodeli je **družba Livarna** organizirana poslovno funkcijsko, kar pomeni, da je to določena stopnja centraliziranega vodenja, kjer ima direktor družbe vse pristojnosti usklajevanja dela poslovnih funkcij družbe. Izhajajoč iz tega je tudi edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja.

Z vidika organizacijskih procesov poteka organiziranje dela po vnaprej zamišljenem procesu podobno kot pri že do sedaj obravnavanih družbah. Na podlagi naročil kupcev (predvsem matičnega podjetja), ki so vnesena v sistem računalniške obdelave, se planira prodaja, ki je fiksno določena za 5 tednov vnaprej (T+4), kar pomeni, da se v tem obdobju naj ne bi spreminjale potrebe prodaje, razen v izjemnih primerih. Plan prodaje je osnova za izdelavo plana proizvodnje, plana potreb po materialih in plana potrebnega časa za izvedbo. Prav tako

na podlagi potreb, ki so količinsko in časovno določene, odpoklicuje služba nabave materiale in polproizvode od dobaviteljev. Po zaključenem proizvodnem procesu potujejo izdelki, ki jih naroča matična družba, takoj s kamionom k matični družbi, ostali pa v skladišče izdelkov, kjer se pripravljajo pošiljke za posamezne kupce. Kontrolo izvajanja zastavljenih planskih ciljev izvaja direktor družbe na rednih tedenskih kolegijih vodstva družbe. Planiranje, izvedba in kontrola potekajo na podlagi vnaprej pripravljene tehnično-tehnološke dokumentacije s strani tehničnega sektorja, logistike in zagotavljanja kakovosti.

Organizacijska oblika **družbe Orodjarna** je poslovno funkcijska. Za poslovanje družbe odgovarja direktor družbe, ki tudi koordinira delo tako štabnih služb, kot tudi ostalih funkcijsko organiziranih služb. Organiziranje dela z vidika organizacijskih procesov poteka tako, da se za vsako naročilo bodisi novega orodja, delovnega pripomočka ali kaj drugega iz programa družbe sestavi skupina, sestavljena iz vodje razvojnih projektov, ki jo tudi vodi, predstavnika službe komercialne, predstavnika tehnične službe, predstavnika službe kakovosti in proizvodnje, ki izdelava natančen plan izvedbe posameznega projekta in ki tudi skrbi za izvedbo le-tega. Kontrola izvajanja posameznih projektov poteka znotraj teh neformalnih projektnih teamov, poleg tega pa direktor družbe enkrat tedensko na kolegiju vodstva družbe opravlja kontrolo izvajanja vseh projektov. Glede na to, da se v proizvodnem programu družbe v veliki meri pojavljajo posamezni projekti, ki se ne ponavljajo, je obstoječi model organiziranja dokaj zastarel. Kazalo bi razmisliti o spremembi organizacije in morda preiti v projektno organizacijsko strukturo.

Tudi **družba Asing** je organizirana kot poslovno funkcijska struktura organizacije. Za poslovanje družbe in koordiniranje posameznih sektorjev je odgovoren direktor družbe. Organizacijski procesi potekajo podobno kot pri družbi Orodjarna. Glede na značaj proizvodnega programa, ki se izvaja za vsako pridobljeno naročilo – projekt posebej, bi kazalo razmisliti, podobno kot pri družbi Orodjarna, o spremembi organizacijske strukture, in sicer v smislu projektne organizacije.

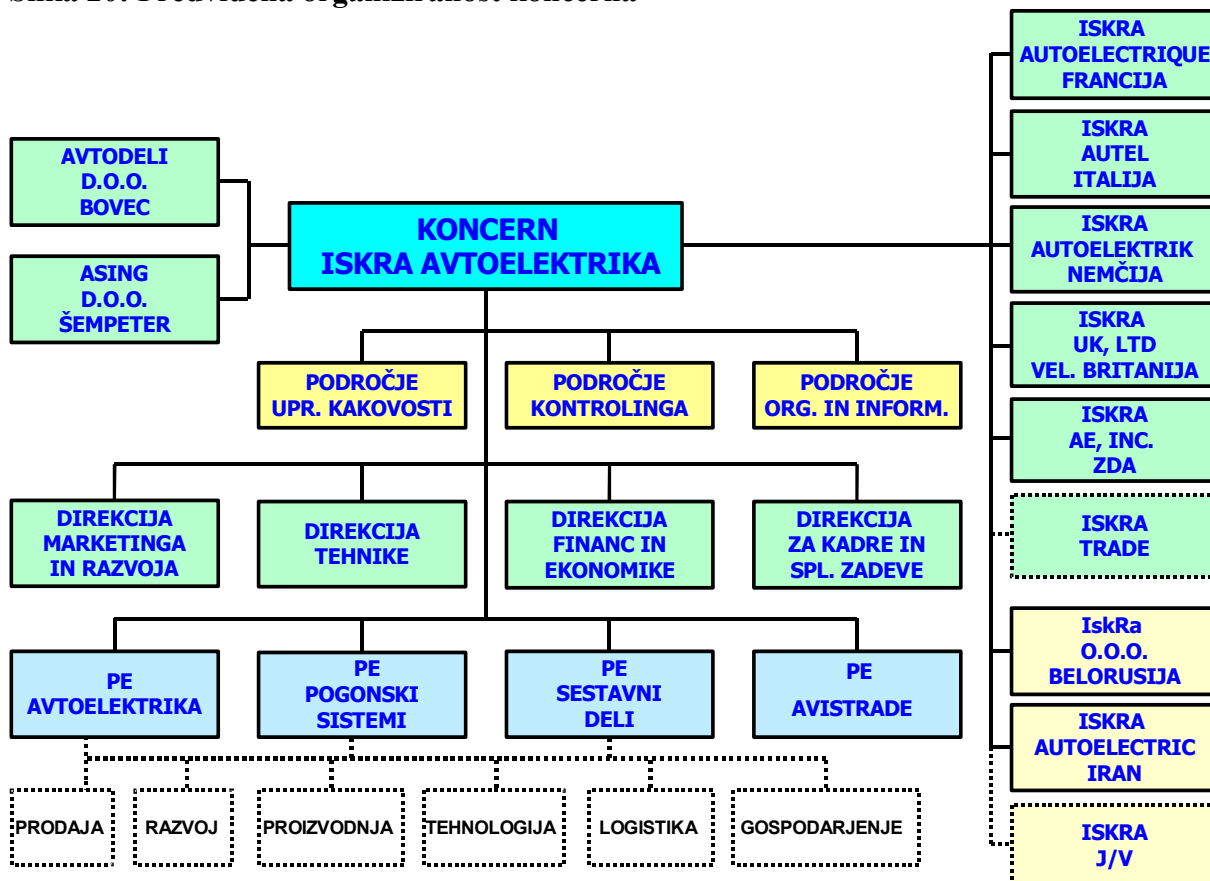
6.5.2 Predvidena organizacija koncerna Iskra Avtoelektrika

Sama organiziranost je že zastarela in ne daje najbolj učinkovitih rezultatov, predvsem pri prepočasnem uvajanju novih izdelkov v proizvodnjo, kjer je za koncern, kot je Iskra Avtoelektrika, zelo pomembno čimprejšnje sledenje tekmečem – vodilnim (leaderjem) na trgu. Tukaj mislim predvsem na skrajševanje časa uvedbe novega izdelka na trg (Time to market). V sedanji organiziranosti se pojavljajo težave s pravočasnim pretokom informacij med posameznimi področji in oddelki znotraj koncerna. Predvsem se pojavlja zapiranje v svoje kroge, "vrtičkanje", ki zelo negativno vpliva na pravočasno uvedbo izdelka na trg. Nujno je spremeniti organiziranost matične družbe v smeri strateških poslovnih enot, ki naj bi bile odgovorne za poslovanje, kar bo prineslo večjo samostojnost poslovnim enotam. Tako se bo v okviru poslovne enote organiziralo vse službe in področja, nujna za pravočasno in profitabilno uvajanje novih izdelkov. Na sliki 20 prikazujem predvideno ciljno organiziranost koncerna.

Kot je razvidno na sliki 20, nova ciljna organiziranost koncerna predvideva spremembe predvsem v obvladujoči družbi koncerna in nekaterih odvisnih družbah. Iz formalno pravnega vidika se ukineta dve odvisni družbi z omejeno odgovornostjo Livarna d.o.o. Komen in Orodjarna d.o.o. Šempeter, katerih dejavnost se vključi v strateško poslovno enoto SPE Sestavni deli v okviru obvladujoče družbe. Tako bodo po novem koncern sestavljale naslednje družbe: obvladujoča družba Iskra Avtoelektrika d.d., odvisna družba Iskra Avtodeli d.o.o. Bovec, odvisna družba Asing d.o.o. Šempeter, trgovska družba Iskra Autoelectrique Francija,

trgovska družba Iskra Autel Italija, trgovska družba Iskra Autoelektrik Nemčija, trgovska družba Iskra UK Velika Britanija, trgovska družba Iskra AE ZDA, nova trgovska družba v tujini, mešana proizvodna družba IskRa O.O.O. Belorusija, mešana proizvodna družna Iskra Autoelectric Iran in nova mešana proizvodna družba v tujini.

Slika 20: Predvidena organiziranost koncerna



Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Glavne spremembe se nanašajo na **obvladujočo družbo Iskra Avtoelektrika d.d.**, ki medse sprejme dejavnosti dveh odvisnih družb. Ciljna organiziranost predvideva ustanovitev štirih samostojnih poslovnih enot (PE), od katerih so tri proizvodnega značaja in ena PE za potrebe trženja v drugi vgradnji. Dejavnosti novih PE in njihova organizacijska struktura so naslednje:

- **PE Avtoelektrika** se ukvarja s proizvodnjo in trženjem zaganjalnikov in alternatorjev. V cilju celotnega obvladovanja poslovnega procesa ima PE v okviru svoje organizacijske strukture organizirane vse za obvladovanje procesa potrebne funkcije. **Funkcija prodaje** v PE se ukvarja predvsem s prodajo kupcem prve vgradnje, to je proizvajalcem motornih vozil in drugim porabnikom izdelkov te PE, medtem ko se izdelki za potrebe druge vgradnje tržijo preko PE Avistrade. **Funkcija razvoja** v PE se ukvarja predvsem z aplikativnim razvojem, kar v bistvu pomeni prilagajanje bazično razvitih izdelkov na nivoju družbe potrebam porabnikov izdelkov PE. **Funkcija proizvodnje** v PE je pomemben člen, ki ob pomoči drugih funkcij skrbi za kakovostne in pravočasno izdelane izdelke v okviru načrtovanih stroškov in zahtev kupcev. **Funkcija tehnologije** v okviru PE je skrb za pravočasno pripravo tehnološkega procesa za izdelavo izdelkov, ki jih zahteva trg. Skupaj s funkcijama prodaje in razvoja v PE funkcija tehnologije s svojim ažurnim in usklajenim delovanjem lahko bistveno pripomore k skrajševanju časa priprave izdelka za trg, to je tako imenovani "Time to market", ki ga mnogi avtorji v svojih literaturah omenjajo kot enega

ključnih dejavnikov za uspeh v današnjem času nenehnih sprememb (Hunger, Wheelen, 1998, str. 268). **Funkcija logistike** v PE zajema vse funkcije od nabavne logistike, logistike skladiščenja, proizvodne logistike in logistike prodaje. Od usklajenega delovanja te funkcije je odvisno pravočasno oskrbovanje trga in hitro reagiranje na potrebe le-tega, kar pomeni fleksibilnost in eno izmed bistvenih prednosti pred konkurenco. Funkcije, organizirane v okviru proizvodne PE, zaključuje **funkcija gospodarjenja**, katere skrb je nadzor nad stroški z gospodarnim ravnanjem z materiali, delovnim časom, in drugimi potrebnimi sredstvi za doseganje ciljev PE.

- **PE Pogonski sistemi** se ukvarja s proizvodnjo in trženjem enosmernih motorjev in elektronskih krmilnikov. Organizacijska struktura PE je enaka organizacijski strukturi v prejšnji alineji.
- **PE Sestavni deli** združuje program sestavnih delov iz obstoječe organizacijske strukture obvladujoče delniške družbe in dejavnosti dosedanjih odvisnih družb Livarna in Orodjarna. Smiselnost združitve je v vključevanju priprave potrebnih orodij in sestavnih delov izdelkov že od samega začetka njihovega razvoja. Nova organiziranost bo ravno tako pripomogla k skrajševanju poti izdelka na trg. Sama organizacijska struktura PE še ni detajlno razdelana, vendar bistveno ne bo odstopala od organizacijske strukture prejšnjih dveh PE. Nekoliko specifična bo dejavnost orodjarstva, ki jo bi bilo smiselno organizirati po projektnem principu.
- **PE Avistrade** je namenjena trženju osnovnih programov koncerna Iskra Avtoelektrika in dopolnilnih programov za namene druge vgradnje. Prav tako bo njena dejavnost usmerjena v razvoj servisne mreže in servisiranje, kot tudi industrijsko obnovo izdelkov. Organizacijska struktura PE predvideva **funkcijo prodaje**, **funkcijo logistike**, **funkcijo servisa** in **funkcijo tehnične podpore**.

Kot samostojni odvisni družbi še naprej ostajata družba **Avtodeli** in družba **Asing**. Sama organiziranost družbe Avtodeli deluje učinkovito in ne kaže potrebe po njenem spreminjanju. Potreba po spremembi organizacijske strukture se kaže v družbi Asing in bo le-ta spremenjena v smislu projektne organizacije.

V zunanji trgovinski mreži in pri mešanih podjetjih v tujini se ne predvidevajo bistvene spremembe organiziranosti. Ciljna organiziranost koncerna napoveduje le rast podjetij v tujini, tako v smislu širjenja trgovske mreže kot tudi ustanovitve dodatnega mešanega proizvodnega podjetja.

6.6 Portfeljska analiza koncerna 2002–2006

Koncern Iskra Avtoelektrika ima v strateškem planu 2002–2006 svoj portfelj razdeljen v šest strateških skupin izdelkov, ki jih lahko opredelimo kot strateške poslovne enote in so opisane v nadaljevanju. Po predvideni ciljni organiziranosti je obvladujoča družba koncerna sestavljena iz štirih SPE, medtem ko sta ostali dve družbi koncerna opredeljeni kot strateški poslovni enoti. Družbe koncerna so med seboj povezane, kar pomeni, da odvisni družbi dobavljata obvladujoči družbi bodisi sestavne dele ali delovne pripomočke.

Portfelj koncerna v planskem obdobju 2002–2006 sestavljajo posamezni strateški načrti prodaje po posameznih SPE-jih, opisanih v točkah od 6.4.1.1 do 6.4.1.6. Relativne deleže posamezne SPE, izračunane glede na predvidene vrednosti prodaje v letu 2006, podajam v tabeli 29.

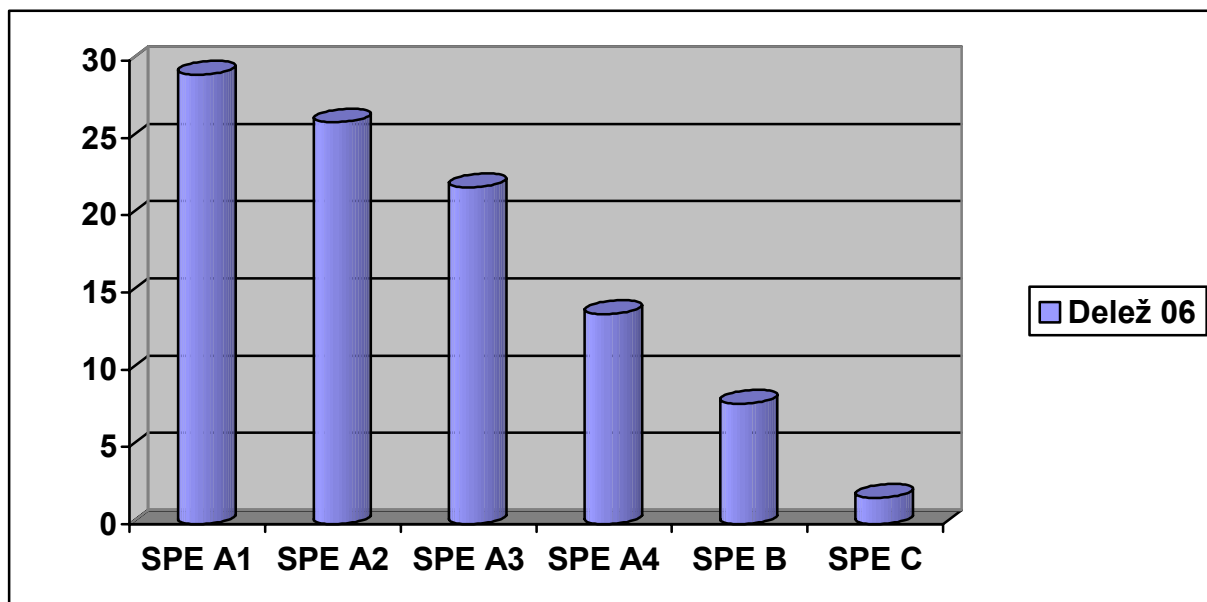
Tabela 29: Portfelj koncerna v letih 2002–2006

Strateška poslovna enota	Družba	Leto 2006
SPE A1 – Avtoelektrika	IAE d.d.	29,1 %
SPE A2 – Pogonski sistemi	IAE d.d.	26,0 %
SPE A3 – Sestavni deli	IAE d.d.	21,8 %
SPE A4 – Avistrade	IAE d.d.	13,6 %
SPE B – Avtodeli	Avtodeli d.o.o.	7,8 %
SPE C – Asing	Asing d.o.o.	1,7 %
Skupaj	Koncern	100 %

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Za nazornejši prikaz deleža posamezne SPE v skupnem portfelju koncerna podajam na sliki 21 grafični prikaz predvidenega portfelja koncerna Iskra Avtoelektrika v letu 2006.

Slika 21: Grafični prikaz portfelja koncerna v letu 2006



Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

6.6.1 Strateške poslovne enote koncerna

6.6.1.1 SPE A1 - Avtoelektrika

Strateška poslovna enota **A1 - Avtoelektrika** bo v planskem obdobju 2002–2006 svoje rezultate dosegala predvsem s prodajo zaganjalnikov in alternatorjev. Načrt prodaje **programa zaganjalnikov** je zasnovan na osnovi realnih predvidevanj. Z razvojem in industrializacijo zaganjalnikov AZE-TR in AZG-TR bo zaokrožena programska celota, ki v celoti omogoča pokrivanje zagonskih potreb dizel motorjev. Prvenstveno je načrt zasnovan na prodaji za potrebe industrijskega trženja v traktorski industriji. Večji poudarek bo potrebno v srednjeročnem obdobju dati prodoru v industrijo gospodarskih vozil in selektivno tudi v avtomobilsko industrijo s ciljem obvladovanja lahkih komercialnih vozil. Predvidena je tudi

nadaljnja rast prodaje v drugi vgradnji, ki pa v strukturi celotne prodaje ne presega 30 % delež. Posebno pozornost je v načrtovanem obdobju potrebno dati zniževanju lastnih cen, ki morajo zaradi trendov zniževanja prodajnih cen omogočiti konkurenčen nastop in nadaljnjo rast prodaje. Zaradi navedenega je predvideno ukinjanje in poenotenje nekaterih družin in na tej osnovi povečevanje produktivnosti.

Načrt prodaje **programa alternatorjev** je zasnovan na osnovi realnih predvidevanj. Glede na tržne usmeritve načrt prodaje predvideva predvsem tržno usmeritev h kupcem traktorske industrije, industrije gradbene mehanizacije, manj v industriji gospodarskih vozil ter drugo vgradnjo. V načrtovani prodaji je močno poudarjeno povečanje prodaje na račun klasičnih alternatorjev zunanje ventilacije. Razlogi so v opuščanju proizvodnje teh alternatorjev pri konkurenci, zahtevah kupcev in naših ugodnih konkurenčnih možnostih. Dolgoročno pa moramo pričakovati upadanje tega deleža tako pri industrijskem kot tudi pri trženju v drugi vgradnji zaradi nadomeščanja s kompaktnimi alternatorji. V srednjeročnem obdobju je zato potrebno dati poudarek trženju kompaktnih alternatorjev. Predvideno je tudi nadaljnje zniževanje prodajnih cen. Naša sedanja relativno majhna cenovna konkurenčnost na kompaktnih alternatorjih bo predstavljala dodatne omejitve rasti prodaje, zato je temu v načrtovanem obdobju potrebno posvetiti še posebno pozornost.

6.6.1.2 SPE A2 – Pogonski sistemi

Strateška poslovna enota **SPE A2 – Pogonski sistemi** bo v planskem obdobju 2002–2006 svoje rezultate dosegala predvsem s prodajo enosmernih motorjev in krmilnikov. **Program motorjev** zavzema v prodaji Iskre Avtoelektrike vse pomembnejše mesto in uvršča na tržnem segmentu družbo med vodilne svetovne proizvajalce. Načrt prodaje nakazuje ugodne rasti praktično na vseh družinah kolektorskih in brezkontaktnih motorjih. Ugodne rasti so načrtovane tudi na brezkontaktnih motorjih BLPM-izvedbe in v kasnejši fazi na AC-motorjih. V srednjeročnem obdobju lahko pričakujemo postopno nadomeščanje nekaterih kolektorskih motorjev, predvsem večjih moči z brezkontaktnimi AC-motorji. Načrt je zasnovan na realnih povpraševanjih. Njegovo realizacijo bo omogočilo predvsem povečevanje prodaje pri obstoječih kupcih ter osvajanje novih tržišč in novih kupcev na novih tržnih segmentih.

Načrt prodaje **programa elektronike** je osnovan na realnih pričakovanjih. Predvideno je upadanje večine programskih skupin–regulatorjev, Mikromos in tiristorskih krmilnikov in diskretne elektronike. Navedeni programi so namenjeni predvsem trženju v drugi vgradnji. Rast prodaje bo omogočilo uvajanje trženja elektronskih krmilnikov za potrebe BLPM-motorjev in proti koncu načrtovanega obdobja trženje elektronskih krmilnikov AC-motorjev.

6.6.1.3 SPE A3 – Sestavni deli

Strateška poslovna enota **SPE A3 – Sestavni deli** bo v planskem obdobju 2002–2006 svoje rezultate dosegala predvsem s prodajo hladno kovanih delov, statorjev, štancanih elementov, orodij za hladno oblikovanje, štancanje, ulivanje aluminija, brizganje plastike in končno obdelanih aluminijastih ulitkov.

SPE Sestavni deli je s **programom hladno oblikovanih delov** na tržišču cenejša od tekmecev in ima boljše izdelčne sinergijske učinke predvsem zaradi povezav s programi iz Iskre Avtoelektrike. Načrt prodaje je sestavljen predvsem iz prodaje hladno kovanih delov statorjev, pastorkov obstoječim in novim kupcem. Poleg tega bo prodaja komponent rasla v okviru dodatnih potreb obvladujoče družbe za SPE Avtoelektrika in SPE Pogonski sistemi.

Načrt **programa orodij** predvideva doseganje rezultatov s proizvodnjo in prodajo orodij za prostorsko oblikovanje pločevin, orodij za hladno masivno preoblikovanje kovin, orodij za brizganje plastike in ulivanje aluminija in obdelovalnih pripomočkov za potrebe lastne SPE, SPE v okviru obvladujoče družbe in zunanjim kupcem.

Program livarne v okviru SPE Sestavni deli bo realizacijo strateškega načrta uresničeval s proizvodnjo in prodajo aluminijastih odlitkov s čim večjo stopnjo obdelave za potrebe SPE Avtoelektrika in SPE Pogonski sistemi v okviru matične družbe ter za zunanje kupce.

6.6.1.4 SPE A4 – Avistrade

Strateška poslovna enota **SPE A4 – Avistrade** bo v planskem obdobju 2002–2006 svoje rezultate dosegala predvsem s prodajo izdelkov ostalih SPE-jev koncerna za potrebe **druge vgradnje**, prodajo **dopolnilnega programa** izven programa koncerna, **servisiranjem izdelkov** izven garancijske dobe ter **industrijskim obnavljanjem rabljenih izdelkov**. Velikega pomena pri uresničevanju strateškega načrta bo pravilno oblikovanje, razvoj in povečevanje asortimana izdelkov za trženje v drugovgradnji, razvijanje programa zunanjih dobaviteljev ter pravočasno reagiranje na tržno obnašanje konkurentov.

6.6.1.5 SPE B – Avtodeli

Strateška poslovna enota **SPE A5 – Avtodeli** bo v planskem obdobju 2002–2006 svoje rezultate dosegala predvsem s prodajo **programa vžigalnih tuljav**, ki vsebuje klasične tuljave, tuljave z moduli in palične tuljave, kupcu Bosch in **programa plastike**, ki zajema duroplastične in termoplastične dele, obvladujoči družbi koncerna ter ostalim kupcem izven koncerna Iskra Avtoelektrika. Delno bo družba postavljeni načrt dosegala s prodajo orodij in naprav s kapacitetami, ki presegajo lastne potrebe SPE.

6.6.1.6 SPE C – Asing

Strateška poslovna enota **SPE A6 – Asing** bo v planskem obdobju 2002–2006 svoje rezultate dosegala predvsem s prodajo navijalnih, montažnih in kontrolnih sistemov ter naprav in namenskih obdelovalnih strojev za potrebe družb znotraj koncerna in za zunanje kupce.

6.6.2 Mesto posameznih SPE koncerna v portfeljski matriki

6.6.2.1 Mesto posameznih SPE koncerna v portfeljski matriki 2004

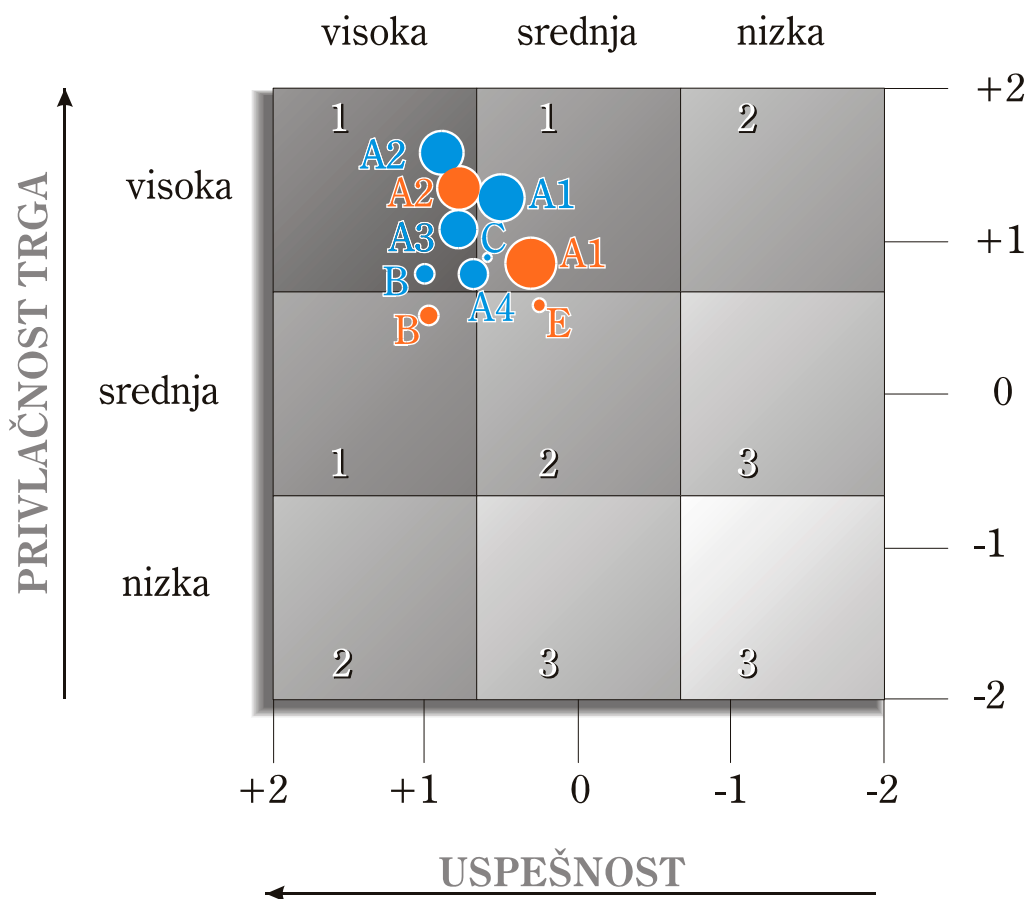
Za potrebe strateškega načrta 2002–2006 je potrebno izdelati analizo portfelja koncerna Iskra Avtoelektrika. Za prikaz položaja posameznih SPE bom podobno kot pri strateškem načrtu 2000–2004 uporabil McKinsey ali General Electric matriko.

Pod drobnogled je bilo vzetih vseh šest po novi organiziranosti predvidenih strateških poslovnih enot, za katere se je na podlagi v prilogi 2 navedenih dejavnikov ugotavljalo **privlačnost trga** in **konkurenčnost – uspešnost**. Vsak dejavnik je bil ocenjen z eno izmed ocen: **-2, -1, 0, 1, 2** z ozirom na konkurenčnost oziroma privlačnost trga. **Ocenjevali so člani uprave obvladujoče družbe, strokovnjaki s področja razvoja, trženja in proizvodnje**. Poleg navedenih ocenjevalcev so pri **oceni vsake odvisne družbe** oziroma njene strateške poslovne enote sodelovali še **člani ožjega vodstva posamezne družbe**, ki so ravno tako pokrivali glavne poslovne funkcije v družbi. Običajno so to bili direktorji družb in vodje sektorjev, področij ali

služb iz posamezne družbe. Ocenjevalo se je na vnaprej pripravljenih obrazcih, kjer so bili navedeni posamezni dejavniki. Ocene so bile od -2 do +2, kjer pomeni, da je dejavnik, ki je bil ocenjen z oceno "-2", za družbo bistveno slabši od konkurence, ocena "0" pomeni, da so enaki s konkurenco, medtem ko ocena "+2" pomeni bistveno prednost pred konkurenco. Vpisovale so se skupne enotne ocene, ki so prikazane v nadaljevanju.

Kot je iz tabel v prilogi 2 razvidno, je bilo izvedeno ocenjevanje privlačnosti trga in uspešnosti po predvidenem načrtu za leto 2004 po posameznih dejavnikih. Iz ocen posameznega dejavnika za vsako strateško poslovno enoto koncerna sem izračunal povprečno oceno za privlačnost trga in uspešnost posamezne SPE, ki določa mesto le-te v portfeljski matriki. Na osnovi ocen, dobljenih pri ocenjevanju s strani najvišjega managementa in ostalih strokovnjakov ter vodstva odvisnih družb, ki so prikazane v tabelah priloge 2, sem določil mesto posamezne SPE v portfeljski matriki na sliki 22.

Slika 22: Mesto posameznih SPE koncerna v portfeljski matriki 2004



- Legenda:
- | | |
|----------------------------|---|
| 1. investiraj – rasti | A1 / A1 – Strateška poslovna enota IAE |
| 2. selektivno investiraj | A2 / A2 – Strateška poslovna enota IAE |
| 3. "žanji" – dezinvestiraj | A3 – Strateška poslovna enota IAE |
| | A4 – Strateška poslovna enota Avistrade |
| | B / B – Strateška poslovna enota Avtodeli |
| | C / E – Strateška poslovna enota Asing |

Vir: Izdelano iz podatkov strateškega načrta koncerna 2000–2004 in 2002–2006

Zaradi jasnejšega prikaza položajev posameznih SPE prikazujem na sliki 22 še položaje tistih SPE-jev iz strateškega načrta 2000–2004 (položaji so enaki kot na sliki 7, stran 46), ki so direktno primerljive s SPE-ji iz strateškega načrta 2002–2006. Ostalih strateških poslovnih enot, ki so se po novi organiziranosti združile ali ukinile, v matriki ne navajam, saj je njihovo primerjanje zaradi navedenih vzrokov neizvedljivo. Tako prikazujem na sliki 22 položaj SPE Avtoelektrika v letu 2004 po prvotnem in dopolnjenem strateškem načrtu, prav tako položaje SPE Pogonski sistemi, SPE Avtodeli in SPE Asing. SPE Sestavni deli ni možno primerjati, saj je SPE po dopolnjenem načrtu sestavljena iz bivše SPE Sestavni deli in bivših SPE-jev Livarna in Orodjarna. Prav tako ni mogoče primerjati novoustanovljene SPE Avistrade.

Kot nam prikazuje slika 22, se večina strateških poslovnih enot nahaja v področju investiranja in rasti, nobena se ne nahaja v področju žetve in dezinvestiranja, medtem ko se jih nekaj nahaja v področju selektivnega investiranja. Strateške poslovne enote A1, A2 in A3 kot največji SPE obvladujoče družbe koncerna in kot glavni nosilci portfelja (ca. 77 %) se nahajajo v področju investiranja in rasti, medtem ko se SPE A4, ki je sestavni del iste družbe, nahaja v področju selektivnega investiranja. Strateška poslovna enota B – Avtodeli se nahaja v področju investiranja, SPE C – Asing prav tako v področju investiranja. Iz primerjave položaja primerljivih SPE-jev iz matrike strateškega načrta 2000–2004 s položaji iz matrike strateškega načrta 2002–2006 lahko ugotovimo pozitivne premike strateških poslovnih enot, kar nakazuje na zelo ***optimistično postavljen strateški plan 2002–2006***. Vsekakor bo potrebno dosledno uresničevanje postavljenih strategij ob predvidenih spremembah v okolju, v kolikor bo koncern želel doseči cilje, postavljene v strateškem planu.

7 DOPOLNITVE SISTEMA STRATEŠKEGA PLANIRANJA IN KONTROLIRANJA

7.1 Analiza ustreznosti strateškega planiranja

Ustreznost strateškega planiranja se kaže v bolj ali manj uspešnem izvajanju postavljenih strateških ciljev. Sistem strateškega planiranja po poslovnih funkcijah in uspešnosti poslovanja, ki mu lahko rečemo tudi *strateško planiranje na osnovi tradicionalnega finančno računovodskega modela, je že zdavnaj preživel* in ne daje dovolj ustreznih informacij za spremembo managementa v podjetjih informacijske dobe. Proces sestavljanja finančnih poročil je še vedno trdno zasidran na računovodskem modelu, razvitim pred stoletji za okolje neodvisnih transakcij med neodvisnimi subjekti. Ta model še vedno uporabljajo podjetja informacijske dobe, ko skušajo ustvariti notranje vire, razviti zmogljivosti ter oblikovati povezave in strateška zaveznitva z zunanjimi strankami. Idealno bi bilo potrebno ta finančno računovodski model razširiti in vanj vključiti ovrednotenje neopredmetenih in intelektualnih sredstev podjetja, kot so visoko kakovostni izdelki in storitve, motivirani in usposobljeni zaposleni, odzivni in predvidljivi notranji procesi ter zadovoljne in zveste stranke. Tako ovrednotenje bi bilo zelo koristno, kajti v podjetjih informacijske dobe so tovrstna sredstva odločilnejšega pomena za uspeh kot tradicionalna materialna, opredmetena osnovna sredstva. Realno gledano pa zaradi težav pri določanju trdne finančne vrednosti za taka sredstva, kot so nov vir izdelkov, procesne zmogljivosti, sposobnosti, motivacija in prožnost zaposlenih, zvestoba strank, baze podatkov ter sistemi, verjetno v bilancah stanja nikdar ne bodo priznana. Kljub temu so ta sredstva in zmogljivosti ključnega pomena za uspeh v konkurenčnem okolju današnjega in jutrišnjega dne.

V gospodarstvu, ki mu vladajo opredmetena sredstva, so bili v izkazih stanj podjetij finančni kazalniki primerni za poročanje o naložbah v zaloge, lastnino, obrat in opremo. Izkaz uspeha je lahko zajel izdatke, povezane z uporabo teh opredmetenih sredstev, za ustvarjanje prihodkov in dobičkov. Toda današnje gospodarstvo, kjer so neopredmetena sredstva postala glavni vir konkurenčne prednosti, zahteva orodja, ki opisujejo sredstva, osnovana na znanju, in strategije, namenjene ustvarjanju vrednosti, ki jih omogočajo sredstva. Brez takšnih orodij imajo podjetja težave z upravljanjem nečesa, česar ne morejo opisati ali meriti.

Podjetja so imela težave, ko so poskušala uresničiti strategije, osnovane na znanju, v organizacijah, ki so bile oblikovane za konkurenco industrijske dobe. Mnogo organizacij je delovalo pod osrednjim (centralnim) nadzorom prek velikih funkcijskih oddelkov. Strategijo so razvili na vrhu in jo uresničevali z osrednjo ukazovalno in nadzorno kulturo. Zadeve pa so se spreminjale, tako da so managerji lahko uporabljali neodzivne in taktične managerske nadzorne sisteme, kot je finančni načrt. Tovrstni sistemi so bili oblikovani za industrijska podjetja v devetnajstem in zgodnjem dvajsetem stoletju ter ne ustrezajo današnjemu dinamičnemu, hitro spreminjajočemu se okolju. Kljub temu jih mnogo organizacij še uporablja. Zato ni presenetljivo, da imajo težave z uresničevanjem popolnoma novih strategij, oblikovanih za konkurenco dvajsetega stoletja, ki temelji na znanju.

7.2 Predlogi sprememb sistema strateškega planiranja

Stalno spreminjanje zunanjega okolja podjetja, spreminjanje notranjih pogojev poslovanja narekujejo nenehno spremljanje izvajanja in ažuriranje strateškega plana. Podjetja potrebujejo nov managerski sistem, ki bo oblikovan za obvladovanje strategije in ne taktike. Večina današnjih podjetij ima decentralizirane poslovne enote, ki so mnogo bližje strankam kakor

osebje v velikih podjetjih. Ta podjetja se zavedajo, da konkurenčna prednost izvira predvsem iz neopredmetenega znanja, sposobnosti in odnosov, ki jih ustvarjajo zaposleni, in ne naložb v fizična sredstva ter dostopa do kapitala. Uresničevanje strategije torej zahteva, da so vse poslovne enote, podporne enote in zaposleni usklajeni in povezani s strategijo. Podjetja danes potrebujejo jezik tako za posredovanje strategije kakor za posredovanje procesov in sistemov, ki jim pomagajo uresničevati strategijo in pridobiti povratne informacije o njej.

Nasprotja med prizadevanjem za doseganje daljnosežnih konkurenčnih zmožnosti in neomajnim finančno računovodskim modelom, ki temelji na preteklih stroških, so privedla do oblikovanja nove sinteze **uravnoveženega sistema kazalnikov (Balanced Scorecard)**. Uravnoveženi sistem kazalnikov ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti. Toda ti obravnavajo pretekle dogodke, kar je primerno za podjetja industrijske dobe, v katerih naložbe v dolgoročne zmogljivosti in razmerja do strank niso bila ključnega pomena. Taki finančni kazalniki so neprimerni za vodenje in oceno poti, po kateri se morajo podati podjetja informacijske dobe, da ustvarijo prihodnjo vrednost, preko naložb v stranke, dobavitelje, zaposlene, procese, tehnologijo in izboljšave. Uravnoveženi sistem kazalnikov dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti. Ciljni kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije neke organizacije. Uspešnost poslovanja organizacije merijo s štirimi vidiki: **finančnim vidikom, vidikom poslovanja s strankami, vidikom notranjih poslovnih procesov ter vidikom učenja in rasti**. Uravnoveženi sistem se kaže kot managerski sistem, ki sloni predvsem na:

- pojasnjevanju ter udejanjanju vizije in strategije,
- posredovanju in povezavi strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanju, zastavljanju ciljev ter usklajevanju strateških pobud,
- učinkovitejšemu pridobivanju strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Prvotno je bilo mišljeno, da je uravnoveženi sistem kazalnikov namenjen predvsem merjenju uspešnosti in da ni povezan s strategijo. Začelo se je z domnevo, da zanašanje izključno na finančne kazalnike v managerskem sistemu povzroča, da podjetja delajo napake, saj gre za kazalnike z zamikom – poročajo o izidih, posledicah preteklih dejanj. Izključno zanašanje nanje spodbuja kratkoročno obnašanje, ki žrtvuje dolgoročno ustvarjanje vrednosti v zameno za kratkoročni uspeh. Pristop uravnoveženega sistema kazalnikov je ohranil kazalnike finančne uspešnosti poslovanja, torej tiste z zamikom, toda dopolnil jih je z vnaprejšnjimi kazalniki, ki so orodje za merjenje gibal in prihodnjega finančnega poslovanja. Ob tem se postavlja vprašanje, kateri kazalniki so primerni za napovedovanje uspešnosti poslovanja, če finančni kazalniki povzročajo, da podjetja delajo napake. Postavlja se vprašanje, kateri kazalniki bi vzpodbujali k pravilnim potezam. Odgovor na to vprašanje so **meritve strategij**. Torej morajo vsi cilji in kazalniki v uravnoveženem sistemu – finančni in nefinančni – izhajati iz vizije in strategije podjetja. Uravnoveženi sistem kazalnikov je torej orodje za obvladovanje strategije – za obvladovanje ca. 90 % napak pri njenem uresničevanju. Uravnoveženi sistem kazalnikov torej izboljša strateško planiranje, povezuje strateške cilje in kazalnike, omogoča pravočasno zaznavanje sprememb v okolju in predvidevanje njegovega razvoja.

Sam uravnoveženi sistem kazalnikov je opisan v tretjem poglavju tega dela, njegova uporaba v praksi pa v šestem poglavju, kjer obravnavam predloge dopolnitev strateškega plana.

8 ZAKLJUČEK

V kolikor skušamo v zaključku magistrskega dela ugotoviti, ali je bil izpolnjen sam namen izdelave le-tega, se moramo najprej vprašati, ali je na podlagi analize uresničevanja strateškega načrta in njegove dopolnitve bila korekcija izvedena v želeni smeri.

Sama analiza uresničevanja strateškega načrta 2000-2004, ki je slonela na tradicionalnem finančno računovodskem modelu, nam je pokazala, da so bili plani po posameznih poslovnih funkcijah in za kazalnike uspešnosti nekoliko preskromno postavljeni, saj je poslovanje v dveh proučevanih letih izvajanja strateškega plana (2000 in 2001) bilo po vseh poslovnih funkcijah iznad planiranega. Tako lahko iz analize razberemo, da so se načrtovani kadri gibali nad planiranimi, nabavne vrednosti so bile iznad plana, dodana vrednost na zaposlenega kot kazalec rasti produktivnosti je prav tako bila nad načrtom, prodaja je tudi rasla izven načrtovane, prav tako ima koncern ugodno strukturo prodaje po različnih državah z manjšim rizikom poslovanja in večjim rizikom poslovanja, kjer pa so zaslužki zaradi manjše konkurence boljši. Nekoliko slabše so bili doseženi rezultati na področju uspešnosti poslovanja. Tako je bil dosežen dobiček manjši od planiranega, prav tako tudi gospodarnost in celotna gospodarnost poslovanja. Obračanje sredstev se je poslabšalo napram planiranemu, kar pomeni povečanje števila dni vezave sredstev. Donosnost kapitala je bila približno na isti ravni kot dobiček, kar pomeni pod planirano donosnostjo.

Z upeljevanjem uravnoteženega sistema kazalnikov, se sicer ohranja tradicionalne finančne kazalnike uspešnosti, ki prikazujejo dogajanje v preteklosti, poleg njih pa se uvaja kazalnike gonil prihodnje uspešnosti, ki se merijo s štirimi vidiki: finančnim vidikom, vidikom poslovanja s strankami, vidikom notranjih poslovnih procesov ter vidikom učenja in rasti.

No osnovi predhodnih analiz s pomočjo tradicionalnega finančno računovodskega modela, uravnoteženih kazalnikov in na osnovi analize sprememb v okolju in njegovega predvidevanja je bila izdelana dopolnitev strateškega načrta, ki zajema srednjeročno obdobje 2002-2006. Tako so bili postavljeni glavni strateški cilji na področju prodaje, donosnosti kapitala, obračanja sredstev, dodane vrednosti kot pokazatelja produktivnosti in vrednosti prodaje na zaposlenega. Dopolnitve strateškega plana 2002-2006 izhajajo predvsem na podlagi analize uresničevanja strateškega plana 2000-2004 v letih 2000 in 2001. Dopolnjeni so bili načrtovani cilji tako na tistih področjih, kjer je bilo njihovo doseganje zadovoljivo in pa postavljeni korektivni ukrepi za doseganje ciljev na področjih, kjer koncern ni dosegal zastavljenega cilja. Tako lahko vidimo, da je plan stalno spremenljiv. Nenehno je potrebno spremljati njegovo doseganje, analizirati dejavnike okolja in predvideti njihov vpliv v bodočnosti. Ko govorimo o strateškem planiranju, ne moremo govoriti o nekih fiksno postavljenih kategorijah. Zelo važno je predvideti razvoj okolja v bodočnosti in prilagajanje plana razvoju le-tega.

V okviru analize poslovanja in okolja koncerna se je pokazala tudi potreba po novi organiziranosti koncerna s ciljem čim krajšega uvajanja izdelka od ideje do končnega uporabnika, to je skrajševanja tako imenovanega „Time to market“. Dandanes ni več vprašanje, kako narediti, bolj se postavlja vprašanje, kako prodati in pravočasno plasirati izdelek na trgu.

Tako se po novem dopolnjenem strateškem planu 2002-2006 predvideva reorganizacija koncerna Iskra Avtoelektrika iz prejšnjih petih proizvodnih družb v tri. Reorganizacija posega najgloblje v sami obvladujoči družbi, kjer se po novi organiziranosti predvideva združevanje

proizvodnih programov v programske sklope, znotraj katerih se obvladuje vse funkcije poslovnega procesa. Poleg tega se dosednji družbi Orodjarna in Livarna združita v poslovno enoto Sestavni deli v okviru obvladujoče družbe, kar pripomore k sočasnemu razvoju izdelkov, podsestavov in potrebnih orodij, ter s tem k skrajševanju uvajanja novih izdelkov v proizvodnjo. Dosednji proizvodni družbi Asing in Avtodeli ostaneta nespremenjeni, dodatno se v okviru obvladujoče družbe organizira poslovna enota Avistrade, ki skrbi za servisiranje v pogledu dobave rezervnih delov, reševanja reklamacij, dajanje tehnične podpore kupcem Avtoelektrike, saj se koncern zaveda, da s tem, ko dobaviš kupcu določen izdelek, proces še ni zaključen, temveč zahteva poprodajne aktivnosti, ki kupca privedejo nazaj.

Izhajajoč iz portfeljske analize koncerna, obravnavane na koncu magistrskega dela, lahko ugotovimo, da je predvideni položaj posameznih SPE-jev v letu 2004 v kvadratu investiranja in rasti. Iz primerjave med položajem primerljivih SPE-jev po strateškem planu 2000–2004 in po dopolnjenem strateškem planu lahko povlečemo naslednje ugotovitve:

- SPE Avtoelektrika se po predvidenem novem planu 2002–2006 premakne s pozicije s srednjo uspešnostjo in visoko privlačnostjo trga v položaj z visoko uspešnostjo in visoko privlačnostjo trga.
- SPE Pogonski sistemi se premakne v sam levi kot matrike, ki nam kaže na visoko privlačnost trga in visoko uspešnost.
- Položaj SPE Avtodeli se iz srednje privlačnosti trga in visoke uspešnosti premakne v položaj visoke privlačnosti trga in visoke uspešnosti.
- SPE Asing je v portfeljski matriki najslabše pozicionirana, saj se po prvotnem strateškem načrtu nahaja v področju selektivnega investiranja. Šele dosledno izvajanje zastavljenih strategij po strateškem planu 2002–2006 naj bi jo pripeljalo v področje investiranja in rasti z visoko privlačnostjo trga in srednjo uspešnostjo.
- SPE Sestavni deli zaradi združitve orodjarne in livarne v to SPE ni primerljiva s stanjem po strateškem načrtu 2000–2004. Prav tako se ne da izvesti primerjave za novoustanovljeno SPE Avistrade.

Vsekakor je analiza uresničevanja strateškega načrta koncerna Iskra Avtoelektrika z njegovimi dopolnitvami pokazala, da za pripravo strateških planov iz za njihovo izvajanje vsekakor ***ne zadostujejo modeli, ki slonijo samo na finančno računovodskih podatkih***, saj so le-ti pokazatelji dogajanj v preteklosti, temveč je potrebno uvajati kazalnike, ki bodo pripeljali akterje izvrševanja strateškega plana k doseganju in preseganju postavljenih ciljev. Te kazalnike pa se v obdobju sodobne informacijske družbe pojmuje kot ***uravnoveženi sistem kazalnikov***.

Ponovno je potrebno poudariti, da so strateški cilji posameznih SPE-jev in celotnega koncerna po strateškem planu 2002–2006 zelo optimistično postavljeni in da bo za njihovo doseganje potrebno nenehno spremljanje in po potrebi ažuriranje postavljenih strategij. Vseeno mislim, da je bolje, če je plan postavljen bolj optimistično kot pesimistično, saj je stremljenje k doseganju novih ciljev pomembno gibalo razvoja.

LITERATURA

1. Baus Josef: Controlling - 2. Auflage, Cornelsen Verlag; Berlin, 2000.
2. Bowman Clift: Bistvo strateškega managementa, Gospodarski vestnik – Zbirka manager, Ljubljana 1994.
3. Drucker Peter F.: Management in turbulenter Zeit, prevod, Der ECON Verlag, München 1997.
4. Drucker, Peter F.: The Practice of Management, Heinemann, London, 1967.
5. Ferfolja Drago: Analiza poslovanja in okolja koncerna Iskra Avtoelektrika kot podlaga za izdelavo strateškega načrta, specialistično delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001.
6. Hammer Richard M.: Unternehmensplanung, prevod, R. Oldenbourg Verlag, München 1998.
7. Hamper Robert J., Baugh Sue L.: Strategic Market Planning, NTC Publishing Group, Lincolnwood, Illions, ZDA 1995.
8. Horváth, Gleich, Voggenreiter: Controlling umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001.
9. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management, Addison-Wesley, ZDA 1998.
10. Igličar A., Hočevan M.: Računovodstvo za managerje, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1997.
11. Ivanjko Šime, Kocbek Marijan: Pravo družb, Časopisni zavod uradni list republike Slovenije, Ljubljana 1994.
12. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, Hertfordshire 1999.
13. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
14. Kaplan Robert S., Norton David P.: The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
15. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje – analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor, slovenska izdaja, Slovenska knjiga, Ljubljana 1998.
16. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of Marketing, Prentice Hall , Inc., New Jersey 1999.
17. Koželj Stanko: Slovenski računovodski standardi, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana 1993.
18. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1998.
19. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije, Založba Obzorja, Maribor 1987.
20. Lynch Richard: Corporate Strategy, Financial Times – Prentice Hall, London 1997.
21. Mewes Wolfgang: Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft, Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2000.
22. McDonald Malcolm: Marketing Plans, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
23. Možina S., et al.: Management, Didakta, Radovljica 1994.
24. Nemec Aleš: Koraki do uravnoteženega izkaza, članek, Iskra Avtoelektrika, Šempeter pri Gorici 2001.
25. Pearce John A., Robinson Richard B.: Strategic Management, The McGraw-Hill Companies, Inc., ZDA 1997.
26. Porter Michael, E.: Competitive Advantage, The Free Press, New York 1985.
27. Porter Michael, E.: On Competition, Harvard Business School Publishing, Boston 1996.
28. Pučko Danijel: Planiranje v podjetju, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta 1993.

29. Pučko Danijel: Strateško upravljanje, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1999.
30. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 1992.
31. Rejc Adriana: Primerjava uporabnosti preglednice uravnoveženih dosežkov, Evropskega modela kakovosti in metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb, Zbornik 7. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož: ZES, 2001, strani 150–164.
32. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije, Ekonomska fakulteta, Ljubljana .
33. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management, Zbirka Manager, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
34. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja, Zbirka Manager, Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993.
35. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno, Zbornik 3. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož: ZES, 1997, strani 5–21.
36. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij, Zbornik 6. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož: ZES, 2000, strani 152–165.
37. Stahl Michael J., Grigsby Dawid W.: Strategic Management – Total Quality and Global Competition, Blackwell Publishers Inc., Cambridge 1997.
38. Stutely Richard: The Definitive Business Plan, Financial Times - Prentice Hall, London 1999.
39. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 1997.
40. ZVEI - Kennzahlensystem, Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.: Kennzahlensystem, Frankfurt am Main, 1989.
41. Wilmers Dirk, Radtke Philipp, Aurich Martin: TQM-gerechtes Controlling, Carl Hanser Verlag, München – Wien, 2000.
42. Wolter Olaf: TQM Scorecard, Carl Hanser Verlag, München – Wien, 2000.

VIRI

1. Interna dokumentacija koncerna Iskra Avtoelektrika.
2. Letno poročila Iskre Avtoelektrike d.d. za leti, 1999 in 2000 .
3. Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike BQ 01.02, 1999.
4. Pomladansko poročilo 2002 – ZMAR (Zavoda za makroekonomsko analizo in razvoj Republike Slovenije).
5. Poročila o poslovanju družb koncerna Iskre Avtoelektrike v letih 2000 in 2001.
6. Pravilnik o notranji organizaciji in poslovanju Iskre Avtoelektrike d.d., 2000.
7. Vloga za priznanje RS za poslovno odličnost za leto 2000, interno gradivo, 2000.
8. Strateški načrt Iskre Avtoelektrike d.d. 2000 – 2004, 1999.
9. Strateški načrt Iskre Avtoelektrike d.d. 2002 – 2006, 2001.

PRILOGE

Priloga 1: Tabela – ocenjevanje privlačnosti trga v letu 2004

Dejavnik	Ocena dejavnikov za posamezno SPE						
	SPE A1	SPE A2	SPE A3	SPE B	SPE C	SPE D	SPE E
Velikost trga	2	2	0	0	1	1	-1
Spremenljivost trga	1	1	0	0	0	0	0
Donosnost	1	2	0	1	0	2	1
Dodana vrednost	0	2	1	1	0	2	1
Kupci – odjemalci	1	2	-1	0	1	1	1
Nabava	0	0	0	0	0	0	0
Pogoji poslovanja	1	1	1	1	1	0	1
Obstoječa konkurenca	0	1	1	1	0	1	1
Spremembe	0	0	1	1	0	0	1
Vstopni pragovi	2	2	1	0	1	1	1
Povprečna ocena	+0,80	+1,30	+0,40	+0,50	+0,40	+0,80	+0,60

Vir: Izdelano iz podatkov strateškega načrta Iskre Avtoelektrike 2000–2004

Priloga 1: Tabela – ocenjevanje konkurenčnosti – uspešnosti v letu 2004

Dejavnik	Ocena dejavnikov za posamezno SPE						
	SPE A1	SPE A2	SPE A3	SPE B	SPE C	SPE D	SPE E
Tržni delež	1	2	-1	1	0	1	-1
Upeljanost na trgu	2	2	-1	2	1	1	0
Sodobnost konstrukcije	0	2	0	2	1	2	1
Kakovost izdelkov	0	0	1	0	0	2	0
Širina ponudbe	0	2	0	2	1	2	1
Prodajne cene	1	1	1	1	1	1	1
Prodajne poti	0	1	1	2	1	1	1
Zanesljivost dobav	0	0	0	0	0	1	0
Pospeševanje prodaje	0	0	0	0	0	0	0
Omejitve z resursi	1	1	1	1	1	1	0
Tehnološki položaj	1	1	1	1	1	2	-1
Nabava	-1	0	0	1	0	1	0
Mat. pol. in logistika	0	0	0	0	0	1	0
Proizvodnja	1	1	1	1	1	2	0
Trženje	1	1	1	1	0	1	1
Servisiranje	-1	-1	0	0	0	2	1
Povprečna ocena	+0,38	+0,81	+0,31	+0,94	+0,50	+1,31	+0,25

Vir: Izdelano iz podatkov strateškega načrta Iskre Avtoelektrike 2000–2004

Priloga 2: Tabela – ocenjevanje privlačnosti trga v letu 2004

Dejavnik	Ocena dejavnikov za posamezno SPE					
	SPE A1	SPE A2	SPE A3	SPE A4	SPE B	SPE C
Velikost trga	2	2	2	2	1	0
Spremenljivost trga	1	1	0	0	0	0
Donosnost	1	2	2	2	1	2
Dodana vrednost	1	2	2	2	1	2
Kupci – odjemalci	2	2	1	2	1	1
Nabava	1	1	1	0	1	0
Pogoji poslovanja	1	2	1	-1	1	1
Obstoječa konkurenca	1	1	1	1	1	1
Spremembe	1	1	1	0	1	1
Vstopni pragovi	2	2	1	0	0	1
Povprečna ocena	+1,30	+1,60	+1,20	+0,80	+0,80	+0,90

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Priloga 2: Tabela – ocenjevanje konkurenčnosti – uspešnosti v letu 2004

Dejavnik	Ocena dejavnikov za posamezno SPE					
	SPE A1	SPE A2	SPE A3	SPE A4	SPE B	SPE C
Tržni delež	1	2	1	0	1	0
Upeljanost na trgu	2	2	1	1	2	1
Sodobnost konstrukcije	0	1	1	1	2	1
Kakovost izdelkov	0	1	1	2	1	0
Širina ponudbe	1	2	2	0	2	1
Prodajne cene	1	1	1	1	1	1
Prodajne poti	0	1	1	0	2	1
Zanesljivost dobav	0	0	0	0	1	1
Pospeševanje prodaje	0	0	0	0	0	0
Omejitve z resursi	1	1	1	1	1	1
Tehnološki položaj	0	1	1	1	1	0
Nabava	0	0	0	1	1	0
Mat. pol. in logistika	0	0	0	0	0	0
Proizvodnja	1	1	1	1	1	1
Trženje	1	1	1	1	1	1
Servisiranje	0	0	1	1	0	1
Povprečna ocena	+0,50	+0,88	+0,81	+0,69	+1,06	+0,63

Vir: Strateški načrt koncerna 2002–2006

Priloga 3: Slovarček tujih izrazov

Tuj izraz	Slovenski prevod
Balanced Scorecard	– uravnoteženi sistem kazalnikov
Benchmarking	– primerjava z najboljšimi
Core competency	– ključne prednosti
Outsourcing	– zunanje izvajanje
Management	– ravnanje
SWOT-analiza	– analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
Strength	– prednost
Weakness	– slabost
Opportunity	– priložnost
Threat	– nevarnost
Strategic business unit	– strateška poslovna enota
Corporate strategy	– korporacijska strategija
Business strategy	– poslovna strategija
Functional strategy	– funkcijska strategija
Feedback control	– povratna kontrola
Feedforward control	– vnaprejšnja kontrola
Indicators	– kazalniki
Quality Audits	– presoja kakovosti
Self – assessment	– samooocenjevanje
Zentralverbands Elektrotechnik – und Elektronikindustrie	– centralno združenje elektrotehnične in elektronske industrije
European Foundation for Quality Management – EFQM	– evropska fondacija za upravljanje kakovosti
Kennzahlensystem	– izbor kazalnikov
Kontrolling	– področje v okviru računovodskega spremljanja
Return on equity – ROE	– donosnost kapitala
Return on assets – ROA	– rentabilnost sredstev
Return on investment - ROI	– donosnost sredstev
EU	– Evropska unija
Time to market	– čas do uvedbe izdelka na trg
AC-motorji	– asinhronski motorji
BLDC-motorji	– brezkrtačni enosmerni motorji
Leader	– vodja