

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREDLOG NOVE ORGANIZIRANOSTI PROIZVODNE
DEJAVNOSTI V DIVIZIJI AVTOMOBILSKIH
SEDEŽNIH PREVLEK SKUPINE PREVENT**

V Ljubljani, december 2006

Matjaž Hudopisk

IZJAVA:

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

V Ljubljani dne, 18.12.2006

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE:

1 UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJI DELA	1
1.2 METODE PROUČEVANJA IN ZASNOVA DELA	4
2 PREDSTAVITEV SKUPINE PREVENT	6
2.1 SPLOŠNO	6
2.2. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA	9
2.3 OPIS PROIZVODNJE IN PROIZVODOV	11
2.4 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA	13
3 TEORETIČNA IZHODIŠČA	14
3.1 TEMELJNI DEJAVNIKI POSLOVNIH SPREMEMB V ZADNJIH DESETLETJIH IN NOVI POSLOVNI MODELI	14
3.1.1 Strategija uspešnega poslovanja.....	14
3.1.2 Poslovanje dobavne verige kot konkurenčno orožje.....	18
3.2 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA MODELA BENETTON	19
3.2.1 Zgodovina.....	20
3.2.2 Proizvodnja.....	21
3.2.3 Logistika.....	22
3.2.4 Prenos znanja.....	24
3.2.5. Tržno komuniciranje	25
3.3 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA MODELA ZARA	26
3.3.1 Uvod	26
3.3.2 Zgodovina podjetja.....	26
3.3.3 Poslovni model	28
4 ANALIZA OKOLJA PODJETJA.....	32
4.1 ANALIZA OKOLJA ZA PROIZVODNJO V SLOVENIJI.....	34
4.1.1 Gospodarsko podokolje.....	34
4.2 ANALIZA OKOLJA ZA PROIZVODNJO V BIH.....	36
4.2.1 Ovire za razvoj podjetja Prevent Sarajevo d.o.o. (samoocena vodstva podjetja) ...	36
5 ANALIZA PANOGE	38
5.1 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE	38
5.1.1 Ovire za vstop.....	38
5.1.2 Določljivke pogajalske moči kupcev	40
5.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev	41
5.1.4 Razpoložljivost substitutov	43
5.1.5 Stopnja rivalstva med konkurenti.....	43
5.1.6 Matrika privlačnosti panoge.....	45
5.2 ANALIZA KONKURENCE.....	47
5.2.1 Sistemski dobavitelji OEM-ov	47
5.2.2 Izdelovalci osnovnih materialov	48

6 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR PODJETJA	50
6.1 OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	50
6.1.1 Tehnološka podstruktura	51
6.1.2 Informacijska podstruktura	54
6.1.3 Kadrovska podstruktura	55
6.1.4 Organizacijska podstruktura.....	62
6.2 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	70
6.3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	72
6.4 RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ PROIZVODNE DEJAVNOSTI V SWOT ANALIZI.....	75
7 POSTAVITEV MODELOV NAČINA POSLOVANJA	78
7.1 MODEL A: OBSTOJEČ NAČIN PROIZVODNJE V SKUPINI PREVENT	78
7.2 MODEL B: PROIZVODNJA LE NA PODROČJIH Z NIZKO CENO DELOVNE SILE	80
7.3 MODEL C: KOMBINIRANA PROIZVODNJA DELNO NA PODROČJU Z NIZKO CENO DELOVNE SILE IN DELNO PO VZORU POSLOVNIH MODELOV BENETTON IN ZARA.....	81
8 VREDNOTENJE TER OCENA UPORABNOSTI POSAMEZNIH MODELOV	84
8.1 VREDNOTENJE MODELOV	84
8.1.1 Vrednotenje modela A: obstoječ način proizvodnje	84
8.1.2 Vrednotenje modela B: proizvodnja le na področju z nizko ceno delovne sile	85
8.1.3 Vrednotenje modela C: kombinirana proizvodnja delno na področju z nizko ceno delovne sile in delno po vzoru poslovnih modelov Benetton in Zara.....	86
8.2 OBLIKOVANJE POSLOVNEGA MODELA NA OSNOVI DOBLJENIH REZULTATOV	87
9 ZAKLJUČEK.....	89
LITERATURA.....	91
VIRI:.....	94

KAZALO SLIK

Slika 1: Lokacije podjetij skupine Prevent.....	6
Slika 2: Struktura skupine Prevent – januar 2006	7
Slika 3: Nagrade in certifikati	9
Slika 4: Deleži v realizaciji skupine Prevent.....	11
Slika 5: Program avtomobilskih sedežnih prevlek.....	12
Slika 6: Program avtomobilskih sklopov	12
Slika 7: Program zaščite	13
Slika 8: Pet konkurenčnih sil, ki določajo industrijsko dobičkonosnost.....	14
Slika 9: Generična vrednostna veriga.....	15
Slika 10: Učinek biča (Bullwhip efekt).....	16
Slika 11: Učinek biča v podjetju P&G Dipers	17
Slika 12: Razlika med proizvodnima sistemoma push in pull	18
Slika 13: Organizacijska shema Edizione Holding	20
Slika 14: Benettonov skladiščno distribucijski sistem Robostore 2000.....	23
Slika 15: Distribucija Benettonovih izdelkov	24
Slika 16: Tržni deleži blagovnih znamk v prodaji skupine Inditex.....	27
Slika 17: Tim oblikovalcev vse leto pripravlja nove kolekcije.....	29
Slika 18: Veriga vrednosti v Zari	30
Slika 19: Štiri kritična informacijsko povezana področja	30
Slika 20: Org shema Preventa v BiH	67
Slika 21: Prikaz obstoječega načina proizvodnje v skupini Prevent.....	79
Slika 22: Prikaz proizvodnje le na področjih z nizko ceno delovne sile.....	80
Slika 23: Prikaz predlagane kombinirane proizvodnje	82
Slika 24: Proizvodnja maloserijskih / individualnih proizvodov	83

KAZALO TABEL

Tabela 1: Poslovni rezultati družbe Benetton	19
Tabela 2: Trendi kazalcev konjunktura, svet 2005-2007	33
Tabela 3: Ocena in napoved glavnih makroekonomskih kazalcev za Slovenijo, 2005 – 2007	35
Tabela 4: Analiza PEST za okolje v Sloveniji	35
Tabela 5: Analiza PEST za okolje v BiH	36
Tabela 6: Matrika privlačnosti panoge	45
Tabela 7: Skupina Prevent v primerjavi s konkurenco	49
Tabela 8: Skupina Prevent v primerjavi s konkurenco – velikost podjetja (leto 2005)	49
Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture proizvodnje v SLO	52
Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture proizvodnje v BiH	53
Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti informacijske podstrukture proizvodnje v SLO.....	54
Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti informacijske podstrukture proizvodnje v BiH	55
Tabela 13: Struktura zaposlenih (proizvodnja sedežnih prevlek v Sloveniji).....	56
Tabela 14: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe za družbe v Sloveniji.....	56
Tabela 15: Starostna struktura zaposlenih za družbe v Sloveniji.....	57
Tabela 16: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« proizvodne družbe (Prevent SG d.o.o.)	57
Tabela 17: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« kontrolne družbe (Prevent Global d.d.)	58
Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture za proizvodnjo v Sloveniji ..	59
Tabela 19: Struktura zaposlenih (proizvodnja sedežnih prevlek v BiH)	60
Tabela 20: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe za družbe v BiH	60
Tabela 21: Starostna struktura zaposlenih za družbe v BiH.....	61
Tabela 22: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« (Prevent Sarajevo d.o.o.)	61
Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture za proizvodnjo v BiH	62
Tabela 24: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« - vodstveni stil, lastnosti vodij (Prevent Global d.d.).....	64
Tabela 25: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« - informiranost in komuniciranje (Prevent Global d.d.)	65
Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture za proizvodnjo v Sloveniji	65
Tabela 27: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« - vodstveni stil, lastnosti vodij (Prevent Sarajevo d.o.o.).....	68
Tabela 28: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« - informiranost in komuniciranje (Prevent Sarajevo d.o.o.)	69
Tabela 29: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture za proizvodnjo v BiH....	69
Tabela 30: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost za proizvodnjo v Sloveniji	70
Tabela 31: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost za proizvodnjo v Sloveniji.....	71

Tabela 32: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost za proizvodnjo v BiH	71
Tabela 33: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost za proizvodnjo v BiH.....	72
Tabela 34: Zbirna ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti za proizvodnjo v Sloveniji	73
Tabela 35: Zbirna ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti za proizvodnjo v BiH	74
Tabela 36: Oblika SWOT matrike	75
Tabela 37: Vrednotenje spremembe stroškov modela B.....	85
Tabela 38: Vrednotenje spremembe stroškov modela C.....	86

SLOVAR UPORABLJENIH OKRAJŠAV

<i>Kratika</i>	<i>originalni pomen</i>	<i>prevod</i>
AVSQ	Associazione nazionale dei Valutatori di Sistemi Qualità	Standard italijanske avtomobilske industrije
BDP	Bruto domači proizvod	
BiH	Bosna i Hercegovina	Bosna in Hercegovina
B2B	Business to Business	medpodjetniško sodelovanje
CNC	Computer Numeric Control	Računalniško podprt nadzor
CRM	Customer Related Management	Kupcu orientirano poslovanje
d.d.	delniška družba	
d.o.o.	družba z omejeno odgovornostjo	
EAQF	Evaluation d'Aptitude à la Qualité pour les Fournisseurs	Standard francoske avtomobilske industrije
EDI	Electronic Data Interchange	Elektronska izmenjava podatkov
EU	European Union	Evropska unija
EUR	Euro	Evro
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije	
HR	Hrvatska	Hrvaška
ILO	International Labor Organization	Mednarodna organizacija za delo
ISO TS	International Standard Organization Technical Specification	Tehnična specifikacija mednarodne standardizacijske organizacije
JC	Johnson Controls	
JIT	Just In Time	Sekvenčne dobave
OEM	Original Equipment Manufacturer	Originalni proizvajalec
PEST	Political, Economical, Sociocultural Technological	Analiza okolja (politična, ekonomska, socialno-kulturna in tehnološka)
QS	Quality Standard	Kakovostni standard
SKEP	Služba za konjunktorno in ekonomsko politiko	
SLO	Slovenija	
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj	
USD	United States Dollar	Ameriški dolar
VDA	Verband der Automobilindustrie	Združenje nemške avtomobilske industrije
VW	Volkswagen	
ZDA	Združene države Amerike	

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJI DELA

Leta 2001 so se razmere v avtomobilski industriji v Evropi po kar nekaj zelo uspešnih letih zaostrole. Pričela se je recesija, za katero je le redko kdo napovedoval, da bo trajala tako dolgo. V nemški avtomobilski industriji so se težave pričele že dosti prej. Volkswagen, kot največji evropski proizvajalec avtomobilov, je v zadnjih šestih letih proizvodnjo, izdelano v nemških tovarnah, zmanjšal za skoraj 600 tisoč enot (z 1,616.517 na 1,071.696). Vsaj za zdaj mu to ni veliko pomagalo, saj se je dobiček predvsem zaradi izgub v Ameriki (lani milijarda evrov) s približno treh milijard evrov (leta 2001) lani zmanjšal na 677 milijonov evrov. Do leta 2008 namerava vodstvo stroške znižati za pet milijard, med stroški pa so najvišji izdatki za delovno silo (Boškovič, 2005).

Volkswagen je Preventov daleč največji in najpomembnejši kupec. Dokler se je selitev proizvodnje vršila iz nemških tovarn v ostale evropske tovarne, to za Prevent ni predstavljalo nobenih težav. Prej bi lahko rekli, da je ta selitev predstavljala izziv in dobro poslovno priložnost, ki jo je Prevent dobro izkoristil, saj je postal skoraj edini dobavitelj sedežnih prevlek v skoraj vseh Volkswagnovih evropskih tovarnah (z izjemo tovarne na Portugalskem). To je bil tudi čas največje rasti podjetja. Ko se je Volkswagnov tržni delež v Evropi pričel po letu 2001 zmanjševati, je to občutil tudi Prevent. Kot prvi odzivi kupcev so se pojavili pritiski na cene dobavljenih komponent. Temu je sledila recesija v avtomobilski industriji, ki je zadeve še poslabšala. Seveda je zmanjšanje prodaje Volkswagna direktno vplivalo na obseg naročil Preventu.

Ker se v letu 2004 in začetku leta 2005 recesija ni končala, je Volkswagen pričel uvajati program ForMotion, katerega naloga je bila zmanjšanje stroškov za več kot dve milijardi evrov. Vsi dobavitelji so to občutili z zahtevo po letnem zniževanju stroškov v višini treh odstotkov. Poleti 2005 so to zahtevo spremenili v sedem procentov letno (Automobil Produktion, avgust 2004).

Takšni pritiski na zmanjšanje cen so povzročili velike spremembe tudi v Prevent-u. Proizvodnja avtomobilskih sedežnih prevlek je delovnointenzivna panoga, kjer je strošek dela zelo pomemben. Vsi materiali v izdelku so določeni s strani končnega kupca (tako dobavitelj kot cena materiala). Tako predstavlja največjo možnost zmanjševanja stroškov znižanje stroškov dela. Glede na specifiko proizvoda je avtomatizacija proizvodnje vsaj v procesu šivanja zelo zahtevna ali pa predstavlja takšne investicije, ki niso ekonomsko opravičene. To so dejstva, ki kažejo, da proizvodnja v Sloveniji ne bo prenesla takšnega zmanjšanja cene izdelkov.

Nijaz Hastor, večinski lastnik Preventa, je v intervjuju za sarajevski tednik Dani, 12.11.2005, napovedal selitev proizvodnje iz Slovenije na področja z nižjo ceno delovne sile, predvsem na področje republike Bosne in Hercegovine, kjer ima Prevent že večje proizvodne kapacitete (Dani, 12.11.2005).

Te informacije so hitro povzeli tudi slovenski časniki (Finance, 7.12.2005) ter s tem povzročili nemalo vznemirjenja med zaposlenimi v Preventu. Kasneje je vodstvo podjetja sklicalo tiskovno konferenco, na kateri so bili predstavljeni ukrepi za doseg ciljev, postavljenih s strani končnih kupcev znižanja stroškov (Detela, 15.12.2005).

Sprejeti so bili naslednji ukrepi:

- Zmanjšanje proizvodnje avtomobilskih sedežnih prevlek v Sloveniji in selitev te proizvodnje na področja z nižjo ceno delovne sile v višini 15% letno v obdobju 2006-2008.
- Specializacija slovenske proizvodnje na izdelke z višjo dodano vrednostjo (male serije, rezervni deli, avtomobilске prevleke za najvišji segment avtomobilov – *Mercedes Serie »S«, Serie »E«, VW Phaeton, Porsche Cayenne*, individualna vozila).

Z zmanjševanjem proizvodnje v Sloveniji je povezano tudi precejšnje zmanjšanje števila zaposlenih v slovenskih proizvodnih enotah. Z zdajšnjih 3200 naj bi se v treh letih število zaposlenih zmanjšalo za 1/3, torej na približno 2000 zaposlenih. Dogajanje v zvezi z odpuščanjem je tudi zelo medijsko izpostavljeno, saj so Preventove proizvodnje večinoma na področjih, kjer je že sedaj velika stopnja brezposelnosti.

Vsekakor je ena najpomembnejših nalog Preventa v naslednjem obdobju zniževanje stroškov, a v nobenem primeru ne sme pozabiti na fleksibilnost. Tej se kupci kljub zahtevam po zniževanju stroškov niso pripravljeni odpovedati, kvečjemu zahtevajo še višjo.

Pri tem pod fleksibilnostjo razumemo hitrost odzivanja na spremembe tako izdelkov kot dobav (kvalitativno, kvantitativno in časovno).

Konkurenca rešuje težave zniževanja stroškov skoraj izključno s selitvijo proizvodnje na področja s cenejšo delovno silo (Smole, 2004). Enak postopek uporablja tudi Prevent. Podjetja za proizvodnjo avtomobilskih sedežnih prevlek ima tako na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, v Moldaviji in v Maroku. Ostale tuje proizvodne lokacije v Španiji in Braziliji so zaradi potreb tamkajšnjega lokalnega trga.

Zvišanih zahtev na področju večje fleksibilnosti se običajno s selitvijo proizvodnje na omenjena področja ne da rešiti, kvečjemu se težave povečajo. To je predvsem zaradi večje geografske oddaljenosti in kulturnih razlik. Veliko težavo lahko povzroča tudi nerazvitost ostalega gospodarstva ter infrastrukture v teh državah (Kleindorfer, Van Wassenhove, 2004).

Ob tem se pojavlja vprašanje: ali je selitev proizvodnje na področja z nižjo ceno delovne sile (outsourcing) neizogibna ali pa obstaja možnost, da se bolje izkoristijo prednosti, ki jih ima Prevent danes (razvit proizvodni in logistični sistem, manjša razdalja do kupca, brezcarinsko poslovanje v EU, dolgoletne izkušnje, usposobljena delovna sila). Ne smemo izključiti možnosti, da se kot idealna kombinacija pokaže kombinacija obeh zamisli (tapered integration, Besanko in drugi, 2004).

Da je zamisel fleksibilne proizvodnje lahko konkurenčna prednost, na področju tekstilne industrije dokazujeta podjetji Benetton in Zara (Benetton, 2006; Zara, 2006). Ti dve podjetji sta sicer znani po edinstvenih tržnih pristopih. V primeru Preventa to ni toliko zanimivo, saj podjetje deluje le na medpodjetniškem (B2B) področju. Imata pa obe podjetji precej podoben logističen in proizvodni proces, ki jima omogoča fleksibilnost in odzivnost na spremembe. Obe podjetji sta obdržali aktivnosti z visoko dodano vrednostjo, vse ostale aktivnosti pa sta izločili iz podjetja. Ob tem sta zadržali večino proizvodnje (aktivnosti z nižjo dodano vrednostjo) v državah Evropske unije (Italija, Španija) in to v času, ko so vsi njihovi konkurenti preselili celotno proizvodnjo v Azijo. Prav bližina proizvodnje jim omogoča fleksibilnost, o kateri lahko konkurenca le sanja.

Kupci ob standardnih zahtevah po zniževanju cen izdelkov velik poudarek dajejo fleksibilnosti dobaviteljev. Vsak dobavitelj mora zadostiti zahtevi po 20 – 30 % fleksibilnosti dobav (tako v povečanju / zmanjšanju naročil kot tudi v spremembi strukture naročila).

V splošnem ugotavljamo, da je selitev serijskih izdelkov, kjer je težko doseči višjo dodano vrednost, na področja z nižjo ceno delovne sile, svetovni trend (Kleindorfer, 2005). Poraja se tudi vprašanje, ali je mogoče dolgoročno pri izdelkih malih serij, višjih cenovnih razredih, individualnih vozilih doseči takšno ceno, ki bo zdržala stroške delovne sile v Sloveniji. Kaj hitro se lahko zgodi, da končni kupci s pritiski na cene tudi teh izdelkov povzročijo potrebo po ukinitvi proizvodnje le-teh izdelkov v Sloveniji.

Cilj dela je analizirati alternativne možnosti proizvodnje in ugotoviti najbolj primeren poslovni model za skupino Prevent, z upoštevanjem dejanj konkurence, ki bi omogočil podjetju konkurenčno prednost. Selitev proizvodnje v države z nižjimi stroški dela je zelo občutljiva, saj je lahko povezana z zelo velikimi stroški ter z morebitno izgubo poslov v primeru neuspešne preselitve zaradi padca kakovosti proizvoda ali storitev. Kupci danes zahtevajo zniževanje cen izdelkov, niso se pa zaradi tega pripravljeni odpovedati storitveni komponenti posla, ki so je bili do sedaj deležni. Kvečjemu pričakujejo povečanje kakovosti storitev.

Klasična proizvodnja v delovnointenzivni panogi je v Sloveniji dolgoročno obsojena na propad. Da je potrebno nekaj spremeniti v procesu poslovanja za zagotovitev dolgotrajnega obstanka, je dejstvo. Prav zato je cilj naloge preveriti, ali je strategija selitve proizvodnje edina možnost ali pa lahko z drugačno organiziranostjo pridobimo stroškovno učinkovitost, ki

bi bila primerljiva s tisto na področju z nižjo ceno delovne sile, da na področju fleksibilnosti pridobimo še dodatno konkurenčno prednost.

1.2 METODE PROUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

Analizo različnih strateških scenarijev bom zasnoval tako, da bom najprej proučil sodobno strokovno literaturo o novih poslovnih modelih, ki so posledica globalizacije gospodarstva (Hamel, Prahalad, 1994, Brandenburger, Nalebuff, 1996, Kleindorfer, Wassenhove, 2004, Kleindorfer, 2005, Jaklič, 2005). Osnovna znanja za izvedbo analize bodo vzeta iz strokovne literature. Ker je dogajanje v avtomobilski industriji zelo dinamično, bom uporabil precej virov iz strokovnih revij na tem področju (pri tem je poudarek na tujih strokovnih revijah, saj literature s tega področja v Sloveniji ni). Predvsem bi želel uporabiti znanja dobre prakse podjetij, ki so si z določenimi pristopi že uspela izboriti konkurenčno prednost v svojih panogah. Ta znanja bi rad apliciral na naše podjetje, upoštevajoč panogo in tržne razmere, v katerih deluje. Seveda je eden glavnih ciljev tudi aplikativno uporabiti znanja, pridobljena na konzorcijskem magistrskem študiju, ter ob tem izdelati izdelek, ki bo lahko koristil podjetju Prevent.

Magistrsko nalogo bom razdelil na devet poglavij. V prvem delu naloge bom predstavil problematiko in cilje naloge ter predstavil podjetje in tržno okolje, v katerem deluje. V nadaljevanju bom predstavil teoretična izhodišča, poslovne modele, ki so se v praksi že izkazali za uspešne (poslovni model Zara in Benetton) ter proučil študije izvedene v slovenskem prostoru (Hrnčič, Cirman, 2003, Prašnikar in drugi, 2003). Osrednja dejavnost podjetja je proizvodnja delov za avtomobilsko industrijo, s poudarkom na proizvodnji avtomobilskih sedežnih prevlek. Za ugotovitev razmer in trendov bom najprej izdelal analizo privlačnosti panoge (industrija avtomobilskih delov v Evropi – poudarek na proizvodnji avtomobilskih sedežnih prevlek). Seveda je za to potrebno preveriti, kdo so naši konkurenti in kaj predvidevamo, da bodo njihove aktivnosti v naslednjih letih. Zato bom izdelal analizo konkurence. Tudi podatki o trgu, panogi in konkurenci so pomembni za odločitev, kateri poslovni model uporabiti za proizvodno dejavnost.

Najprej bom poskušal ugotoviti, kakšne so prednosti oz. slabosti proizvodnje na posameznem področju. Za primerjavo bom vzel proizvodnjo v Sloveniji in proizvodnjo na področju z nižjo ceno delovne sile, kjer bom kot primer vzel proizvodnjo v Bosni in Hercegovini. Izdelal bom SWOT analizo za proizvodnjo na obeh področjih ter na osnovi dobljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti poskušal postaviti nekaj različnih alternativ na področju organiziranosti proizvodnje in logistike.

Poslovne modele, nastale ob upoštevanju prednosti in priložnosti za posamezno področje, bom poskušal razvrstiti v naslednje kategorije:

- proizvodnja delno v Sloveniji, delno na področju z nižjo ceno delovne sile – konvencionalna proizvodnja; takšen poslovni model je v uporabi sedaj (zanimiv je predvsem z vidika primerjav, saj obstaja zanj največ podatkov),
- proizvodnja samo na področjih s cenejšo delovno silo,
- proizvodnja delno v Sloveniji, delno na področju z nižjo ceno delovne sile – (tapered proizvodnja), proizvodnja v Sloveniji po vzoru Benettona oz. Zare.

Alternativne poslovne modele bom v drugem delu naloge ovrednotil po različnih kriterijih: stroškovna učinkovitost, fleksibilnost (zadovoljstvo kupca). Tako bom poskušali ugotoviti, kateri model je primeren za skupino Prevent. Torej model, ki bi omogočal poslovanje s čim nižjimi stroški, hkrati pa omogočal podjetju, da je korak pred konkurenco na področju fleksibilnosti in orientiranosti h kupcu.

V zadnjem delu naloge bom na osnovi pridobljenih podatkov postavil predlog poslovnega modela proizvodne dejavnosti.

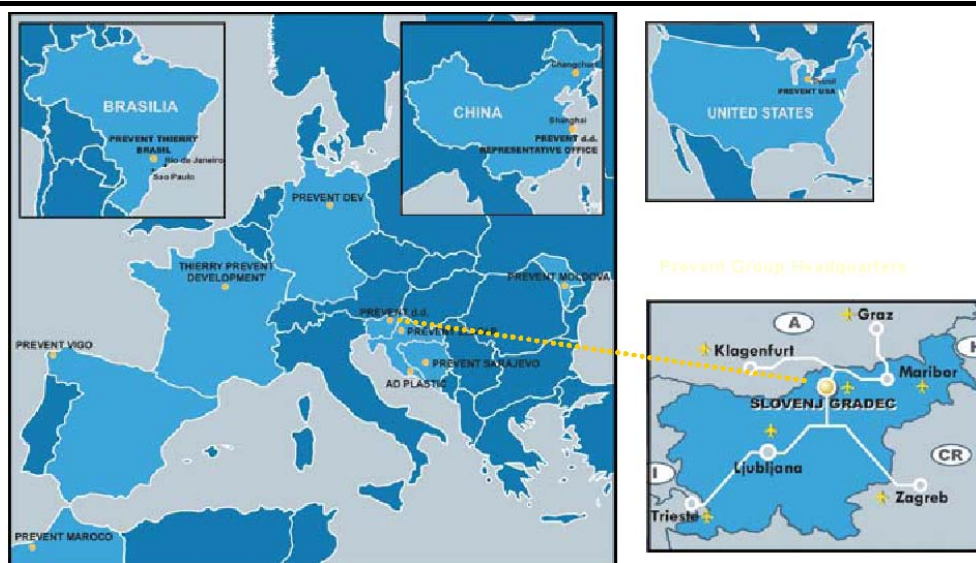
2 PREDSTAVITEV SKUPINE PREVENT

2.1 SPLOŠNO

Skupina Prevent

Skupina Prevent je mednarodno podjetje, ki ga sestavljajo matična družba Prevent Global d.d. in družbe, ki so z njo povezane na podlagi lastništva ali tesnih poslovnih povezav. Skupina ima podjetja in predstavništva, ki delujejo v enajstih državah, in zaposluje 7759 ljudi.

Slika 1: Lokacije podjetij skupine Prevent



Vir: Prevent: Strateški načrt, 2005

Prevent Global d.d. Slovenj Gradec, Slovenija

Podjetje Prevent Global, družba za upravljanje, investicije in razvoj d.d., je matična družba, ki strateško usmerja in nadzira skupino, upravlja naložbe, alocira sredstva ter izvaja temeljne in podporne procese za svoje potrebe in potrebe družb. Družbo vodi 3-članska uprava.

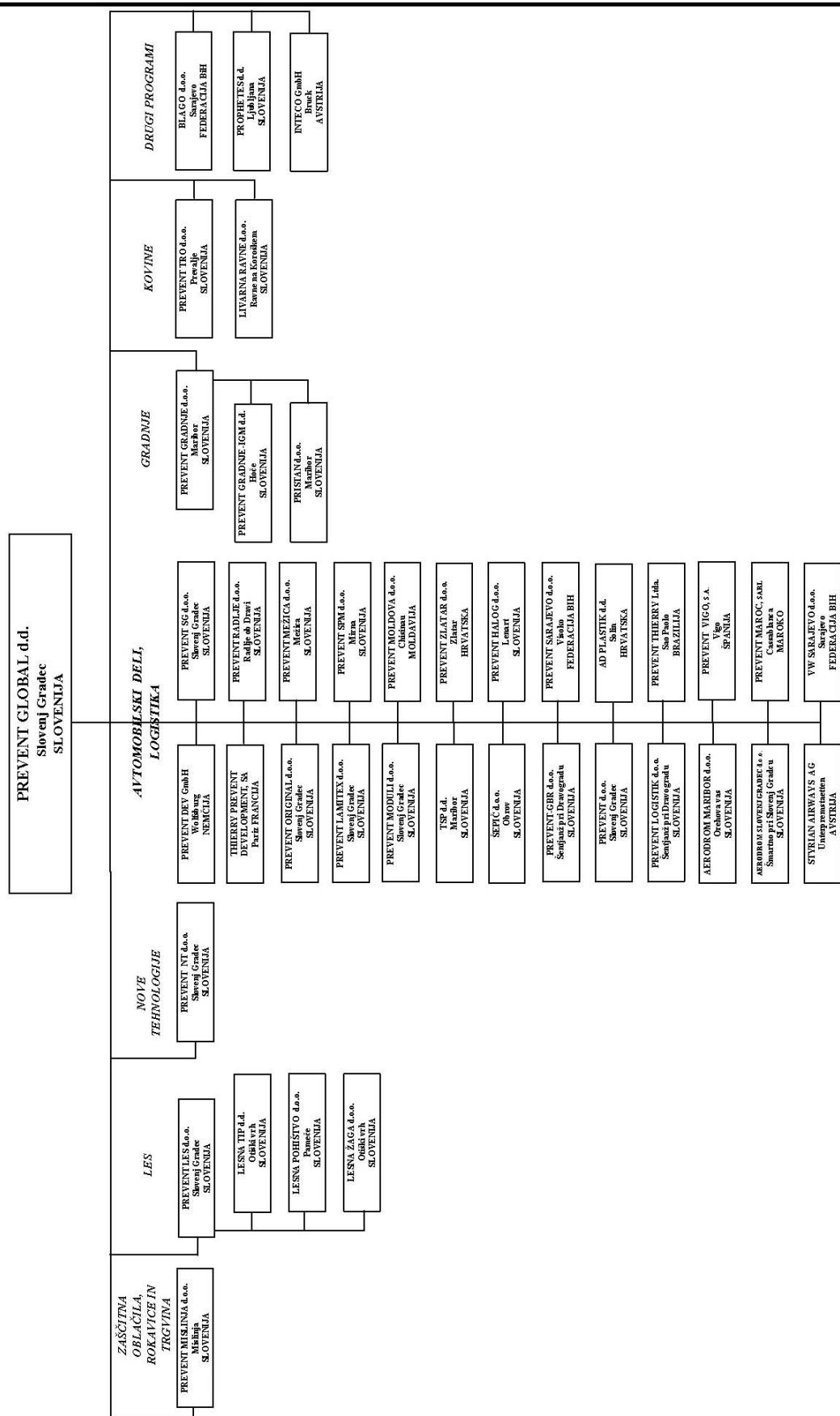
Krovne družbe za obvladovanje stranskih poslovnih dejavnosti

Delujejo na področju poslovnih dejavnosti Les in Gradnje. Njihov osnovni namen je upravljanje in nadzor družb.

Proizvodne družbe

Poslovni procesi proizvodnih družb so odvisni od poslovne dejavnosti, ki jo opravljajo, in od njihove lokacije. Proizvodne družbe na področju avtomobilskih delov so odgovorne za stroškovni vidik poslovanja in za proizvodnjo izdelkov v zahtevanih količinah, rokih in kakovosti, izven Slovenije pa tudi za nujni del drugih procesov, pogojenih z institucionalnim okoljem, kjer delujejo. Družbe na področju ostalih poslovnih dejavnosti imajo praviloma organizirane vse poslovne funkcije.

Slika 2: Struktura skupine Prevent – januar 2006



Vir: Prevent Global d.d.: Poslovnik kakovosti, 2006

Pridobljeni certifikati in priznanja

Kot dobavitelj v avtomobilski industriji Prevent v celoti zagotavlja kakovost, ki upošteva mednarodne standarde serije ISO 9000, ISO 14000 ter ISO TS 16949, v katerem so združene in usklajene zahteve standardov VDA 6.1, QS 90000, EAQF in AVSQ. Pridobljeni standardi predstavljajo osnovni dokument evropske avtomobilske industrije za presojo primernosti dobaviteljev. Ob tem se sistem nadgrajuje v smislu modela poslovne odličnosti v skladu z nacionalno in evropsko tovrstno prakso.

Volkswagen, Preventov največji odjemalec, je podjetje dvakrat nagradil kot najboljšega dobavitelja z nagrado »Value to the Customer Award«.

Generalnega direktorja g. Jožeta Kozmusa, je Gospodarska zbornica Slovenije leta 1998 nagradila za »izjemne dosežke trajnejšega pomena v gospodarstvu«, Mestna občina Slovenj Gradec pa za »izjemne zasluge pri razvoju in gospodarski rasti ter velikem prispevku k ugledu športnih dejavnosti v občini«.

Skupina Prevent je bila razglašena za najboljše mednarodno podjetje v Bosni in Hercegovini za leto 2000, v letu 2001 pa je bil direktor podjetja Prevent Sarajevo, g. Adnan Smailbegović, proglašen za managerja leta v Bosni in Hercegovini.

V letu 2000 je podjetje prejelo diplomo za uvrstitev v ožji izbor tekmovanja za Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Leta 2002 je postalo Srebrna Gazela – drugo najhitreje rastoče podjetje v Sloveniji. Na osnovi rezultatov, ki jih je doseglo podjetje Prevent Zlatar, pa je direktorica podjetja, ga. Silva Duler, vpisana v Zlato knjigo najuspešnejših hrvaških podjetnikov.

Leta 2003 je bil Prevent finalist Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Podjetje Prevent Mežica je prejelo posebno pohvalo Gospodarske zbornice za urejenost delovnega okolja.

Generalni direktor, g. Jože Kozmus, je leta 2005 prejel odlikovanje Petra Velikega za razvoj prijateljstva med slovenskim in ruskim narodom ter za zasluge pri predstavitvi novih identifikacijskih dokumentov na osnovi lasersko-optične kartice.

Slika 3: Nagrade in certifikati



Vir: Prevent: Strateški načrt, 2005

2.2. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

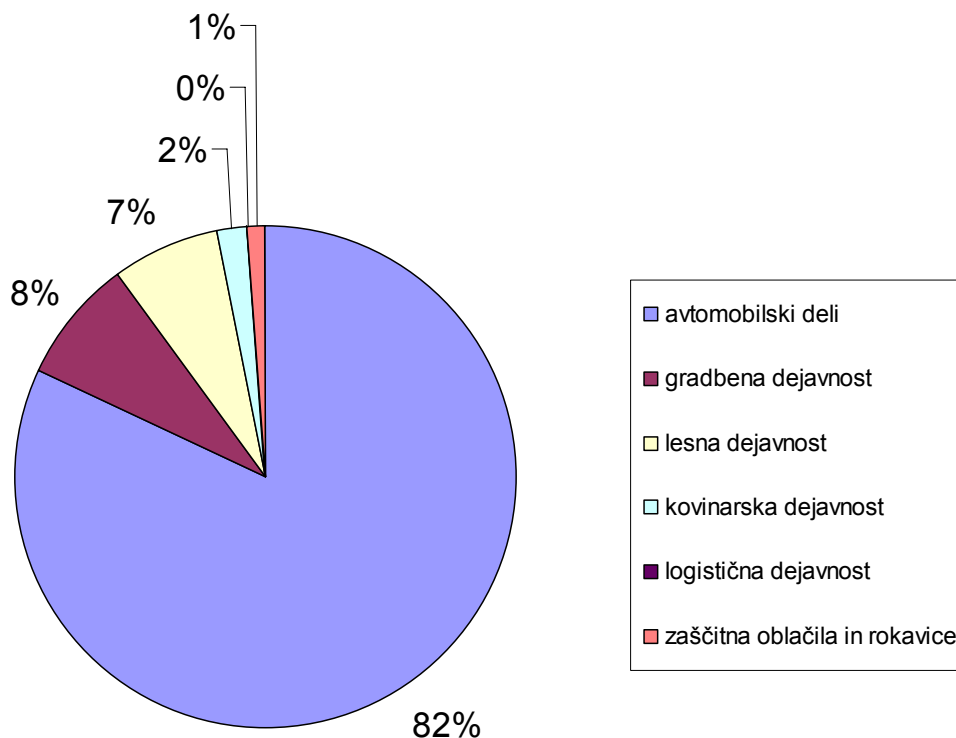
- 1952 Začetek proizvodnje delovnih rokavic in zaščitnih sredstev v okviru Mestnega sedlarstva in tapetništva Slovenj Gradec.
- 1969 Prvi pojav naziva »Prevent«.
- 1976 Začetek sodelovanja s koncernom Volkswagen in začetek proizvodnje avtomobilskih sedežnih prevlek.
- 1986 Nov program – pletene zaščitne rokavice.
- 1994 Nagrada koncerna Volkswagen za enega svojih najboljših dobaviteljev 'Value to the customer award'.
- 1996 Pridobitev certifikata ISO 9002. Nagrada koncerna Volkswagen za enega svojih najboljših dobaviteljev 'Value to the customer award'.
- 1997 Pridobitev certifikata ISO 9001. Ustanovitev družbe v Radljah ob Dravi. Nakup podjetja TOM Oprema d.o.o. Mirna (sedanji Prevent SPM d.o.o.).
- 1998 Pridobitev avtomobilskega standarda VDA 6.1. Nakup podjetja Prevent TRO d.o.o. Ustanovitev podjetij Prevent Lamitex d.o.o. in Prevent DEV GmbH, Wolfsburg. Generalni direktor podjetja, Jože Kozmus, je prejel nagrado GZS za izjemne podjetniške in gospodarske dosežke.
- 1999 Pridobitev avtomobilskega standarda QS 9000. Ustanovitev družb Prevent Mežica d.o.o., Prevent Sarajevo d.o.o. (BiH), Prevent Moldova d.o.o. (Moldavija) in Autofoam d.o.o. Nakup deleža v podjetju TSP d.d. Tretje mesto med slovenskimi izvozniki. Uvajanje informacijskega sistema SAP R/3.
- 2000 Sprememba organiziranosti Preventa d.d. (izločitev proizvodnje v samostojne pravne osebe) in s tem ustanovitev podjetij Prevent SG d.o.o., Prevent Mislinja d.o.o. in Prevent Radlje d.o.o. Ustanovitev podjetij Prevent Moduli d.o.o. in Prevent Zlatar d.o.o. (Hrvaška). Uvrstitev v finale za nagrado Republike Slovenije za poslovno odličnost.

- 2001 Nakup deležev v podjetjih Lesna TP d.o.o., Lesna TIP d.o.o. in Lesna Žaga d.o.o. ter Stavbar IGM d.d. in RGD d.d. – širitev na lesno in gradbeno dejavnost. Nakup deleža podjetja Volkswagen Sarajevo. Ustanovitev podjetij Prevent Les d.o.o., Prevent Gradnje d.o.o., Prevent Thierry Brasil Ltda (Brazilija), Prevent Vigo SA (Španija) in investicijskega sklada Prevent Invest d.d. V sodelovanju z Ad Plastik začetek proizvodnje sedežnih prevlek v Solinu, Hrvaška. Pridobitev avtomobilskega standarda ISO/TS 16949. Osvojitve nagrade za najboljše mednarodno podjetje v BiH.
- 2002 Prevent je praznoval pol stoletja razvoja. Z nakupom podjetij FAD, ki proizvajajo dele zavornih sistemov, in Unis Unico Filteri, ki proizvajajo filtre ter dokapitalizacijo podjetja Šepič d.o.o. je razširil ponudbo delov za avtomobilsko industrijo. Prevent Sarajevo d.o.o. je podpisal pogodbo o nakupu tekstilnega podjetja Kimo Zanica d.o.o. Na področju logistike nakup Aerodroma Maribor in ustanovitev podjetja Prevent Logistik, d.o.o. Gradbeni podjetji skupine Prevent, Gradis NG in RGD, sta se združili v podjetje NGR, nizke in rudarske gradnje, d.d. in s tem zaokrožili ponudbo infrastrukturnih gradbenih del. Tovarna ivernih plošč Otiški Vrh je investirala v ekološko in tehnološko posodobitev in postala ena najčistejših proizvajalcev ivernih plošč v Evropi. Adnan Smailbegović, direktor Preventa Sarajevo d.o.o., je bil razglašen za menedžerja leta BiH. Prevent je postal Srebrna gazela, drugo najhitreje rastoče podjetje v Sloveniji.
- 2003 Ustanovitev podjetja Prevent Maroc ter podjetja Prevent GBR in predstavništva na Kitajskem. Silva Duler, direktorica Preventa Zlatar d.o.o., vpisana v Zlato knjigo najuspešnejših hrvaških podjetnikov; Prevent Zlatar d.o.o. je pridobil ISO/TS 16949. Finalisti Priznanja RS za poslovno odličnost. Lesna TIP Otiški Vrh, otvoritev mokrega elektro filtra in podelitev certifikata ISO 9001:2000. Praznovanje 30. letnice Tovarne ivernih plošč (2. oktober). Sodelovanje na dražbi za nakup Meblo Iverke, izbrani kot najboljši ponudnik (21. november). Lesna TIP je prejela nagrado Ekološko razvojnega sklada RS in revije Gospodarski vestnik za okolju prijazen postopek sušenja in predelave lesa. Pridružitev podjetja Konstruktor, d.d.
- 2004 Ustanovitev podjetja Prevent GBR d.o.o. za izsekovanje in kaširanje usnja. Novi kupec skupine Prevent – Daimler Chrysler za blagovno znamko Mercedes. Ustanovitev podjetja Prevent GBR Leder Sarajevo. Nakup Kožarsko - tekstilnega kombinata Visoko. Prodaja lastniških deležev v podjetjih Prevent Invest d.o.o. in Monsadria d.o.o. Lesna TIP je prejela okoljski certifikat ISO 14001 in zaključila investicijo preko milijarde tolarjev v sodobno linijo za oplemenitenje ivernih plošč in povečanje skladiščnih prostorov v skupni izmeri 5.800 m².
- 2005 Jože Kozmus je prejel odlikovanje Petra Velikega za razvoj prijateljstva med slovenskim in ruskim narodom ter za zasluge pri predstavitvi novih identifikacijskih dokumentov na osnovi lasersko-optične kartice. Odprodaja lastniških deležev v podjetjih Kograd gradnje, Konstruktor in Prevent Gradnje NGR. Prevent Zlatar je pridobil okoljski certifikat ISO 14001.

2.3 OPIS PROIZVODNJE IN PROIZVODOV

Glavna poslovna dejavnost v skupini Prevent so avtomobilski deli. Deleže posameznih dejavnosti v realizaciji skupine Prevent prikazuje spodnja slika.

Slika 4: Deleži v realizaciji skupine Prevent



Vir: Prevent: Marketinško poročilo, 2006

Avtomobilske sedežne prevleke

Prevent je vodilni evropski proizvajalec avtomobilskih sedežnih prevlek za prvo vgradnjo s 13,3-odstotnim tržnim deležem, kar pomeni, da so v skoraj vsakem sedmem v Evropi proizvedenem avtomobilu znamk VW, Ford, Renault, Peugeot, Citroen, BMW, Volvo, Mercedes, Audi ali Porsche sedežne prevleke, izdelane v enem od podjetij skupine Prevent. V preteklih 29 letih je Prevent izdelal 24 milijonov garnitur avtomobilskih prevlek. Za prvi milijon je bilo potrebnih dvanajst let, za drugega pet, zdaj pa samo v enem letu podjetje izdelava skoraj tri milijone garnitur. Namenjene so največjim evropskim avtomobilskim proizvajalcem. Nekatere sedežne prevleke so v celoti Preventov izdelek. Z lastnim kaširanjem blaga ter s sukanci in trakovi lastne proizvodnje je zagotovljena kakovost, ki zadovolji tudi najzahtevnejšega kupca.

Slika 5: Program avtomobilskih sedežnih prevlek



Vir: Prevent, 2006

Rezervni deli

Proizvodnja rezervnih delov avtomobilskih sedežnih prevlek za Volkswagen in za oskrbo končnih uporabnikov ter distribucijskih centrov in servisov v Evropi.

Kaširane tekstilije

Letno izdelajo okoli 4 milijone tekočih metrov kaširanega blaga, ki se uporabi za avtomobilске sedežne prevleke.

Izdelki iz mehke poliuretanske pene

Letno proizvedejo 770 ton izdelkov iz mehke poliuretanske pene za potrebe avtomobilске industrije in artikle splošne rabe.

Avtomobilski sklopi

Zajema sestavljanje avtomobilskih naslonov za roke in avtomobilskih vzglavnikov.

Slika 6: Program avtomobilskih sklopov



Vir: Prevent, 2006

Ostale poslovne dejavnosti

Ostale poslovne dejavnosti skupine Prevent so naslednje:

Zaščitna oblačila, rokavice in trgovina – kreiranje in šivanje poklicnih oblačil, imidž oblačil in specialnih oblačil za zaščito pri delu, izdelava pletenih, z naravno gumo ojačanih delovnih rokavic. Trgovina drugih zaščitnih sredstev in perila blagovne znamke Romeo&Julia dopolnjuje primarni proizvodni dejavnosti podjetja in zaokroža tržni program družbe.

Slika 7: Program zaščite



Vir: Prevent, 2006

Kovinarska dejavnost - industrijski noži, orodja za predelavo lesa in izdelki iz karbidnih trdin.

Lesna dejavnost - proizvodnja in oplemenitenje ivernih plošč, razrez hlodovine iglavcev, sušenje žaganega lesa, proizvodnja notranjih vratnih kril in podbojev.

Gradbena dejavnost - gradbeni inženiring, pridobivanje projektne in gradbene dokumentacije, nadzor pri gradnji ter svetovanje in upravljanje naložb.

Logistika - Mednarodno letališče Maribor, regionalno letališče Slovenj Gradec.

2.4 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

Poslanstvo Preventa: »V Preventu znamo s svojimi izdelki navdušiti tudi najzahtevnejše kupce.«

Naša vizija: »Vedno želimo biti korak pred željami kupcev, zaposlenih, lastnikov in okolja.«

Med ključnimi **vrednotami** zaposlenih v Preventu, ki tkejo močno kulturo in ugodno klimo podjetja, so: zadovoljstvo kupcev, kakovost izdelkov, znanje, delavnost, storilnost in ustvarjalnost.

3 TEORETIČNA IZHODIŠČA

3.1 TEMELJNI DEJAVNIKI POSLOVNIH SPREMEMB V ZADNJIH DESETLETJIH IN NOVI POSLOVNI MODELI

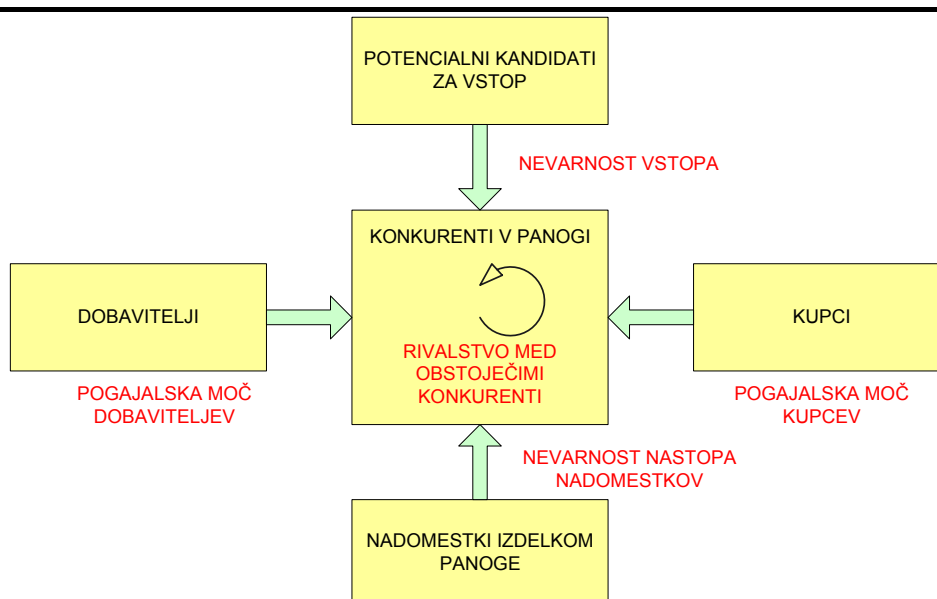
Za podjetja je vedno težje tekmovati na stroškovnem ali na kakovostnem področju. Konkurenca na obeh področjih je zelo močna. Zaradi tega morajo podjetja iskati nove načine za doseg konkurenčne prednosti (Bennet, 1996, Clark, 2003, Coulter, 1997, Pepall, 2005).

V poslovnem svetu obstajajo uspešna in manj uspešna podjetja. V kolikor ima podjetje na svojem področju delni monopol ali pa ima izdelek, ki ga konkurenca nima, oziroma ga ni sposobna izdelati, je uspešnost takšnega podjetja razumljiva. Če pa podjetje deluje na trgu z zelo močno konkurenco, nima izdelkov, ki bi zelo odstopali od izdelkov konkurence, pa je zelo zanimivo pogledati, zakaj so nekatera podjetja uspešna, nekatera pa ne. Takšen primer je panoga trgovine. Določene trgovske verige uspejo delovati zelo uspešno in se širiti, medtem ko druge tonejo v izgubah.

3.1.1 Strategija uspešnega poslovanja

Obstaja mnogo dejavnikov, ali bo podjetje uspešno ali ne. Po teoriji Michaela E. Porterja je potrebno najprej preveriti pozicioniranje panoge, v kateri podjetje deluje. Pravi, da obstaja pet konkurenčnih sil, ki določajo, ali ima neko podjetje možnost v svoji panogi biti uspešno ali ne. Same možnosti seveda še niso dovolj, potrebno je še veliko angažiranja s strani podjetja samega (Porter, 1998).

Slika 8: Pet konkurenčnih sil, ki določajo industrijsko dobičkonosnost



Vir: Porter, 1998, str.5

Za samo podjetje je zelo pomembno, v kateri panogi deluje. Tako lahko ugotovimo, da so donosi med panogami zelo različni. V določenih panogah je zelo močna konkurenca, pa imajo vseeno skoraj vsa podjetja visoke donose (farmacija, IT), v drugih zrelejših panogah pa so donosi skoraj vseh podjetij nizki (predelovalna industrija). Zakaj torej podjetja ne gredo v panogo, kjer so višji donosi? Običajno so največje težave vstop v panogo, ki je povezan z velikimi investicijami, nedostop do pomembnih resursov ter ekonomija obsega, ki jo obstoječi konkurenti lahko dosegajo, novo vstopajoče podjetje pa ne.

V sami nalogi temu področju ne bom posvečal prevelike pozornosti, saj ni predmet naloge ugotavljati, ali podjetje deluje v pravi panogi ali bi bilo smiselno prestrukturiranje dejavnosti podjetja. Vsekakor pa je zelo pomembno, da upoštevamo vseh pet dejavnikov, saj vsi vplivajo na dobičkonosnost podjetja.

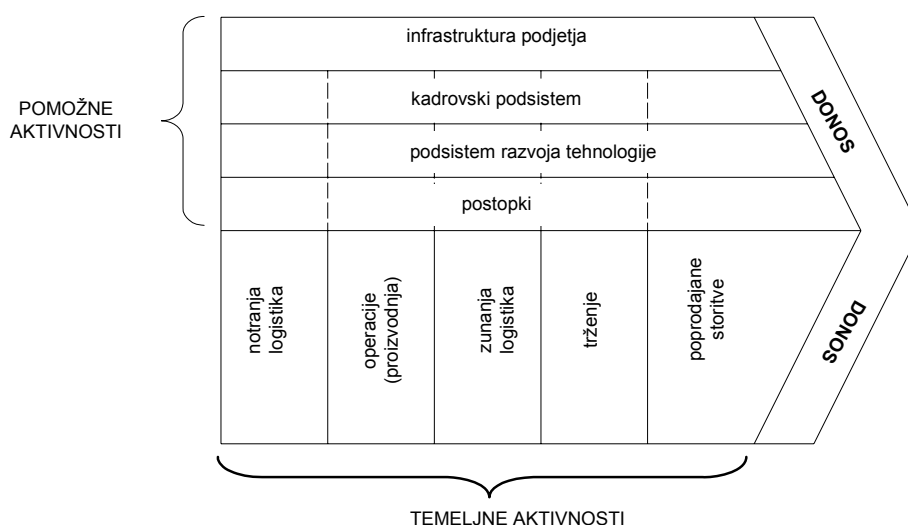
Nadalje je Porter strategije podjetja definiral kot tri generične strategije (Porter, 1998, str 11):

- cenovna prednost,
- diferenciacija,
- fokus.

Podjetje je lahko uspešno, če uspe ponuditi cenejše proizvode kot konkurenca, če ima izdelke, ki so v kupčevem dozemanju »boljši« od konkurenčnih in so zanje pripravljeni plačati večjo ceno, ali pa če se podjetje osredotoči na določen segment ter tako poskuša delovati z nižjimi stroški kot konkurenčna podjetja (Porter, 1998).

Ne glede na izbrano generično strategijo mora podjetje dobro poznati svojo vrednostno verigo ter izvajati potrebne ukrepe za preoblikovanje le-te v smislu povečanja donosov. Dobro izdelan model vrednostne verige hitro pokaže, kje so možnosti za optimizacijo poslovanja.

Slika 9: Generična vrednostna veriga

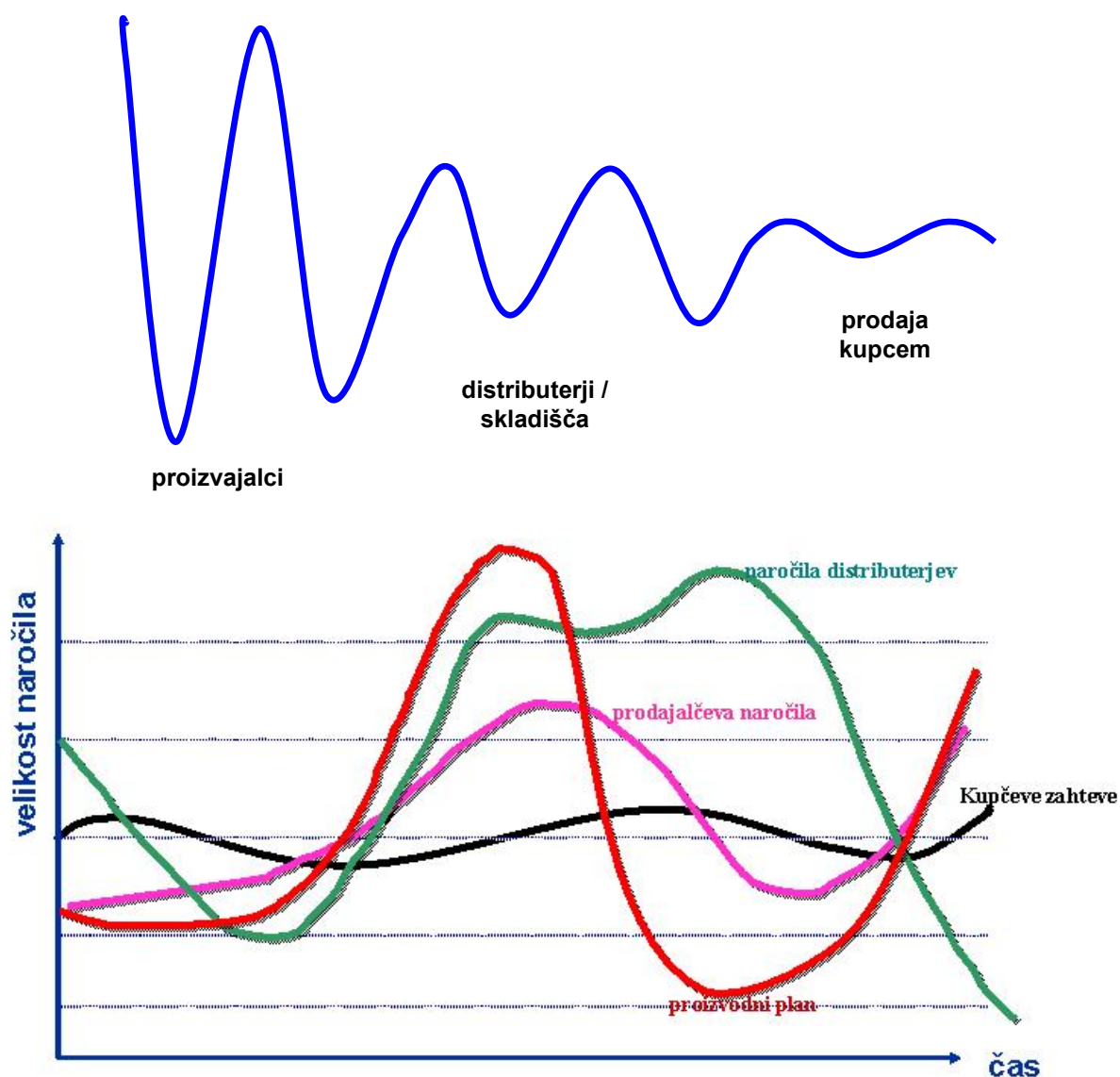


Vir: Porter, 1998, str.37

Pokazalo pa se je, da obvladovanje poslovanja le znotraj samega podjetja ni dovolj. Natančnejše analize uspešnih podjetij, ne glede na panogo, v kateri delujejo, potrjujejo, da je lahko uspešno le tisto podjetje, ki dobro obvladuje poslovanje celotne dobavne verige (Cohen, 2005). Tudi primeri uspešnih podjetij: Benetton, Inditex, Wal-mart, Cisco to potrjujejo. Prav podjetja, ki so uspela zagotoviti nadzor nad celotno dobavno verigo (od svojih dobaviteljev do končnega kupca) ter so ob tem to verigo uspešno informacijsko podprla, so danes v veliki konkurenčni prednosti pred podjetji, ki tega niso uspela (Aaker, 1998 in 2001).

Veliko raziskav je bilo osredotočenih na t.i. učinek biča (Bullwhip efekt). To je fenomen, ki ga lahko opazimo v dobavni verigi, kjer se variiranje povpraševanja povečuje, ko se pomikamo po dobavni verigi nazaj od prodajalcev do distributerja in do proizvajalca (Jakšič, 2003).

Slika 10: Učinek biča (Bullwhip efekt)

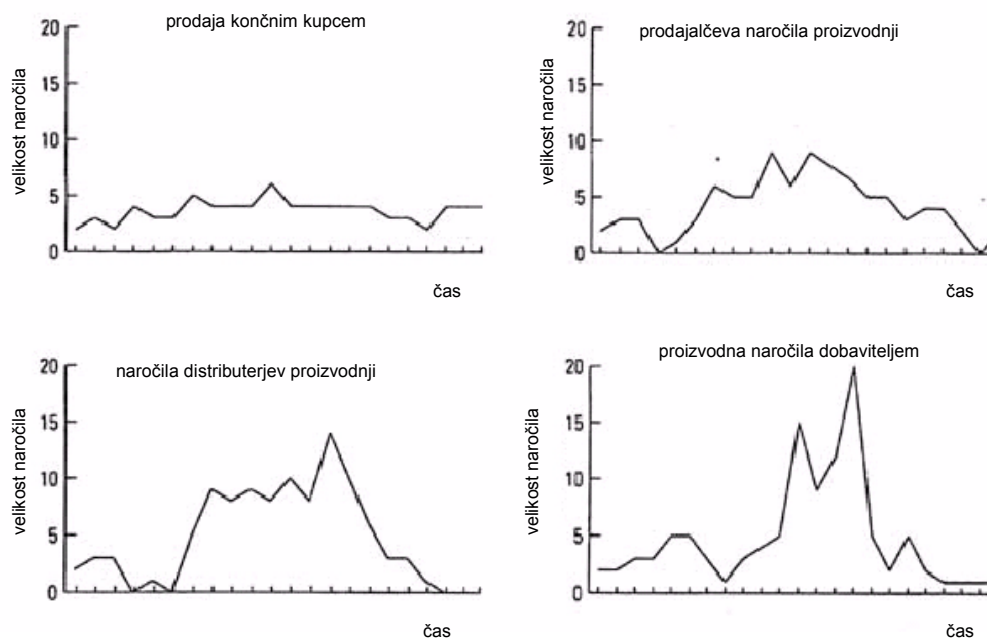


Vir: Chen / Ball, 2004

Vidimo, da so spremembe naročil pri samih prodajalcih zelo nizke. Zaradi slabih analiz prodaje in slabe fleksibilnosti v dobavni verigi pa pride do variacij povpraševanja znotraj dobavne verige. Vsak člen v verigi si ustvarja zaloge zaradi nepoznavanja povpraševanja ter zaradi nefleksibilnosti njegovih dobaviteljev. Takšen način poslovanja povzroča težave in velike stroške vsem udeleženi v proizvodni verigi. Potega tega pa je rezultat takšnega dela nefleksibilnost podjetja in tako, ob dodatno večjih stroških poslovanja, nekonkurenčnost podjetja.

Podjetje P&G je v svoji diviziji otroških plenic ugotovilo velika nihanja v velikosti naročil v dobavni verigi. Naredili so analizo, ki je prikazana na sliki 11. Kljub relativno nizkemu nihanju naročil pri prodaji končnim kupcem se je to nihanje zaradi nepoznavanja dejanskega stanja odražalo v vedno večjem nihaju naročil, ko se giblomo nižje po dobavni verigi. Šele takšne analize in izgradnja novega sistema pretoka informacij v celotni verigi so omogočili podjetju enakomernejšo učinkovitejšo proizvodnjo, ki je istočasno povzročala precej manj stroškov.

Slika 11: Učinek biča v podjetju P&G Dipers



Vir: Chen / Ball, 2004

Vplivi učinka biča:

- **zaloge:** večja potreba po varnostnih zalogah,
- **transport:** manjša izkoriščenost prevozov,
- **skladiščenje:** potreba po večjih skladiščnih kapacitetah,
- **proizvodnja:** nižja produktivnost kapacitet,
- **servis kupca:** nižji nivo servisa ter večja možnost izpadov dobav.

Vse skupaj vodi k občutno višjim stroškom ter zniževanju konkurenčnosti podjetja.

Prevent sicer deluje v avtomobilski industriji kot dobavitelj komponent za notranjo opremo vozil, a vseeno spada, vsaj proizvodno gledano, v tipično tekstilno industrijo. Zaradi tega je za podjetje zelo zanimivo ugotoviti, kakšne poslovne modele uporabljajo podjetja, ki so uspela v tekstilni industriji (Tajnikar, 2005). Takšna primera sta italijanski Benetton in španski Inditex s svojo paradno znamko Zara. Obe podjetji sta s svojima poslovnima modeloma popolno nasprotje večine ostalih igralcev na trgu. Nista le konkurenčni ostalim, ampak s svojima poslovnima modeloma gradita takšno konkurenčno prednost, da je malo verjetno, da bi ju konkurenca kratkoročno bila sposobna ujeti ali celo prehiteti. Obe podjetji sta na proizvodnem področju znani po obvladovanju dobavne verige na najvišjem nivoju.

3.1.2 Poslovođenje dobavne verige kot konkurenčno orožje

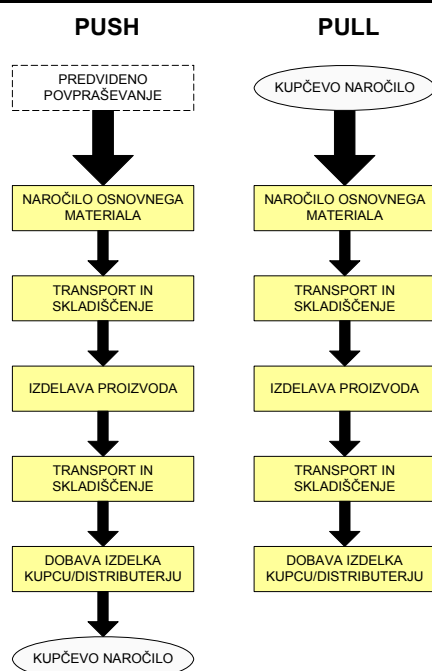
Podjetja iščejo konkurenčno prednost tudi z inovativnimi pristopi v dobavni verigi. To jim lahko prinese (Porter, 1995):

- višjo raven servisa kupcem v smislu hitrih izdobav naročil ter zanesljivost,
- večjo proizvodno paleto – ekstremni primeri so individualizacije po željah kupca,
- hitra uvajanja novih tehnologij,
- hitra uvajanja novih proizvodov – da se to doseže, so potrebne hitre spremembe v dobavni verigi, vključno z vsemi partnerji v tej verigi.

V osnovi poznamo dva proizvodna sistema:

- push
- pull

Slika 12: Razlika med proizvodnima sistemoma push in pull



Vir: Chen / Ball, 2004

Razlika med obema sistemoma je v tem, da pri sistemu »Pull« pričnemo s procesom šele ob kupčevem naročilu, pri »Push« sistemu pa se proizvaja glede na predvideno povpraševanje kupca. Takoj je lahko jasno, da nam »Pull« sistem omogoča proizvodnjo z mnogo nižjimi zalogami v celotnem procesu, posledično tudi s precej nižjimi stroški. Zakaj torej vsa podjetja ne delujejo po tem modelu? Odgovor je preprost: zaradi neobvladovanja dobavne verige ter s tem povezano nefleksibilnostjo. Tudi pri »Pull« sistemu ni tako, da bi vsak produkt pričeli izdelovati šele po tem, ko bomo prejeli kupčevo naročilo. Se pa kupčeva naročila sprotno evidentirajo, analizirajo in tako omogočajo zelo fleksibilne spremembe količin in izdelkov v zelo kratkem času. Ravno ta fleksibilnost je danes na trgu zelo cenjena in podjetja, ki je ne morejo doseči, so praviloma težko uspešna (Burton, 2004, Child, 2005, Cummings, 2001).

V podjetju Prevent ugotavljamo, da so vse našteje težave (učinek biča) tudi del Preventovega poslovanja. Zaradi tega je analiza sistemov, ki so uspeli ta efekt izničiti, toliko bolj zanimiva.

3.2 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA MODELA BENETTON

Skupina Benetton je danes največji porabnik volne na svetu in največji proizvajalec oblačil v Evropi. Benetton je globalno podjetje, ki deluje po celem svetu. Njihov največji trg je Evropa (72,6%), sledita Severna in Južna Amerika s 13,8%, ostali trgi pa predstavljajo 13,6 % prodaje. Podjetje proizvede vsako leto prek 100 milijonov kosov oblačil, od katerih je 90 odstotkov proizvedenih v Evropi, polovica od tega v Italiji (Benetton, 2006).

Danes so organizirani pod okriljem Edizione Holding Spa, ki je razdeljen v pet sektorjev: oblačila, prehrabena industrija, infrastruktura in servis, nepremičnine in agrikultura, ostali sektorji.

Tabela 1: Poslovni rezultati družbe Benetton

kategorija	poslovno leto				
	2005 (a)	2004 (a)	2003 (b)	2002 (b)	2001 (b)
prihodki od prodaje (mio EUR)	1,765	1,704	1,859	1,992	2,098
neto dobiček (mio EUR)	112	109	108	[10]	148

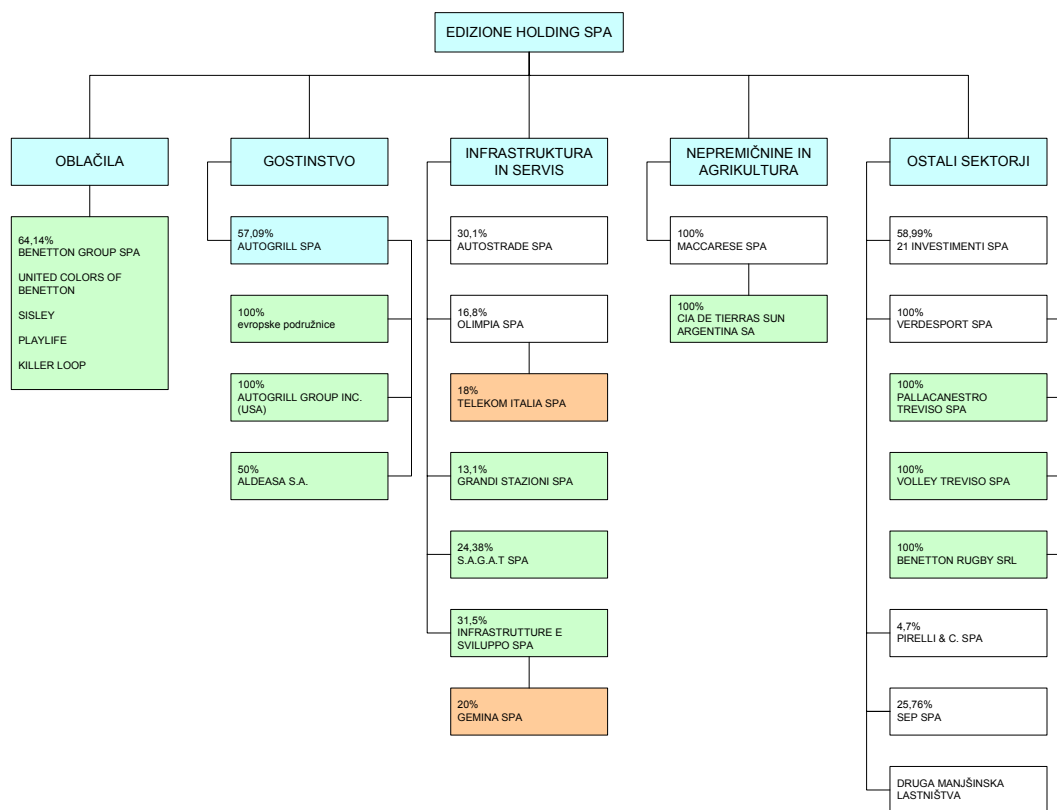
Vir: Benetton, 2006

Opomba:

(a) izkaz uspeha, izdelan po mednarodnih računovodskih standardih – zato rezultati niso primerljivi s preteklimi leti

(b) izkazi uspeha, izdelani po italijanskih računovodskih standardih

Slika 13: Organizacijska shema Edizione Holding



Vir: Benetton, 2006, www.benetton.com

3.2.1 Zgodovina

Leta 1955 je Luciano Benetton skupaj s svojo sestro Giuliano odprl lastno pletilnico v mestu Trbiž na severu Italije. Luciano je delal kot prodajalec v trgovini z oblačili, kjer je hitro uvidel, da ponudba na trgu ne zadovoljuje zahtev kupcev. Tako se je odločil, da naredi lastno kolekcijo puloverjev živih barv, ki je bila popolno nasprotje ponudbe, ki je bila na tržišču. V kolekciji Tres Jolie je ponudil puloverje v blede modri, zeleni in rumeni barvi in takoj doživel velik uspeh (Mahle, 2001).

Že v šestdesetih letih je podjetje preseglo okvire majhnega podjetja in se z novimi tovarnami usmerilo v agresiven nastop na trgu in doseglo prednost ekonomije obsega (Prašnikar, 2003, str. 389).

V sedemdesetih je Benetton iznašel svoj poslovni model: edinstvenost, fleksibilnost in inovativnost. Osemdeseta je zaznamoval začetek provokativnega Benettonovega oglaševanja, po katerem je podjetje pridobilo svetovno prepoznavnost. V devetdesetih je podjetje preraslo v globalno podjetje: 150 milijonov oblačil, prodanih v 120 državah sveta. Začetek novega tisočletja je zaznamovala rast Benettona skupaj s tržiščem. Pričeli so odpirati svoje velike trgovske centre (Benetton, 2006).

Podjetje se je vedno veliko ukvarjalo z modernizacijo proizvodnje. Benetton nikoli ni bilo podjetje, ki bi se preprosto ukvarjalo le s proizvodnjo oblačil. Vedno je hotelo biti tehnološko pred svojo konkurenco, tako pri izdelavi kot distribuciji in samem trženju svojih izdelkov. Tako so s pomočjo Ada Montane uvedli pomembno inovacijo. Montana je odkril postopek barvanja celega puloverja naenkrat, in sicer na koncu proizvodnega procesa. S tem je dosegel veliko fleksibilnost v procesu, saj so se lahko o barvi proizvoda odločili zelo pozno, tik preden je bil izdelek na voljo končnemu kupcu. Podobna inovacija je njihov brezšivni pulover.

3.2.2 Proizvodnja

Benettonov proizvodni model temelji na centrali v Italiji ter proizvodnjah v Italiji, vzhodni Evropi (Madžarska in Hrvaška) in Tuniziji, ki so direktno nadzorovane s strani Benettona ter mreže zunanjih dobaviteljev. Benetton upravlja 20 podjetij, od tega jih je 15 v Italiji, večina v okolici Trbiža ter po eno v Tuniziji, Indiji, na Portugalskem, Madžarskem in Hrvaškem. V večini uporabljajo podizvajalce v Italiji za izvedbo enega ali več procesov znotraj proizvodne verige (Perulli, 1999).

Ker je v oblačilni industriji produkcijski čas zelo odvisen od časa, potrebnega za nabavo surovin, in manj od časa samega krojenja in šivanja, je Benetton izvedel vertikalno integracijo nazaj in si priključil posamezne dobavitelje tekstila in drugih vlaken. Tako Benetton danes nadzira 85-odstotni lastniški delež svojega največjega dobavitelja primarnih surovin (Raziskovalni projekt Mura, 2003). V letu 2004 je vrednostno 68% nabavljenih materialov, porabljenih za izdelavo njihovih izdelkov, prihajalo iz Benettonovih podjetij, ki se ukvarjajo z izdelavo osnovnih materialov. Preostanek materialov (predvsem tekstila) so nabavili pri evropskih dobaviteljih (Reuters, 2006).

Podjetje Benetton je predstavnik teze, da je lahko tudi veliko podjetje fleksibilno. Podjetje je ekonomijo obsega dopolnilo z ekonomijo povezanih produktov. Podjetje Benetton ima 2500 prodajaln doma in po svetu, ki so večinoma franšizne. Vse trgovine obvladujejo preko informacijskega sistema, povezanega direktno z blagajnami v teh trgovinah. Tako lahko v vsakem trenutku dobijo podatke, kateri izdelki se najboljše prodajajo, v kateri velikosti in kateri barvi. Vsi podatki se centralno zbirajo in služijo kot baza pri odločitvah o oblikovanju novih kolekcij in proizvodnji. Benettonovo glavno proizvodno lokacijo, ki zaposluje 1500 ljudi, dopolnjuje mreža preko 200 pogodbenih podjetij. To so majhna podjetja med trideset in petdeset zaposlenimi, ki skupno zaposlujejo okrog 10.000 zaposlenih. Ta podjetja zagotavljajo, tudi z lastnimi stroški, dodatno fleksibilnost. Ravno s to povečano fleksibilnostjo je Benetton uspel znižati reakcijski čas na spremembe na trgu na 10 dni. Ta odzivnost jim je prinesla mednarodni sloves sposobnosti vedno ujeti modne smernice. Benettonova proizvodna strategija temelji na operativni fleksibilnosti ter centralizaciji strateških dejavnosti (Perulli, 1999).

Lahko bi rekli, da se njihova strategija ne razlikuje dosti od strategij avtomobilskih proizvajalcev: globalizacija, povečevanje avtomatizacije procesov, uvajanje just-in-time procesov in vedno večja uporaba računalništva pri oblikovanju (virtualni design).

Uporaba efekta ekonomije povezanih produktov se kaže v širitvi izdelkov pod okriljem družbe Benetton. Večinoma so se širili na področje športne opreme in to s prevzemi vodilnih družb:

- leta 1989 so prevzeli Nordico (svetovni vodja na področju proizvodnje smučarskih čevljev s 26% tržnim deležem),
- leta 1991 podjetje Asolo, vodilno podjetje na področju atletske obuče,
- Prince (loparji za tenis),
- Kastle (oprema za smuk),
- Rollerblade (oprema za rolanje),
- Killer-Loop (športna in atletska oblačila),
- Ektelon (oprema za squash).

Tako so na vsakem področju športne opreme prevzeli vodilno podjetje. Po prevzemu so skoncentrirali upravljanje teh podjetij ter uvedli Benettonov model poslovanja v vsa ta podjetja. S svojim vstopom je Benetton ta podjetja simuliral, da so razširila svoj asortiman še na komplementarne proizvode (rokavice, obutev, kolesa, dodatno opremo ...). Na ta način je Benetton pomagal ustvariti široko produktno diferenciacijo v sektorju športne opreme. Uspešnost strategije se kaže tudi v poslovno zelo učinkovitem delovanju tega sektorja. Našli so sinergije med samimi podjetji ter s tem bistveno zmanjšati stroške. S tem je doseženo pravilo združitve in prevzemov, da mora biti vsota združenih podjetij precej večja kot vsota posameznih podjetij (tako stroškovno, prihodkovno kot tudi vrednostno).

Organizacija Benettonovega organizacijskega sistema temelji na kontinuiranem naporu po tehnoloških inovacijah in procesni fleksibilnosti (Perulli, 1999).

3.2.3 Logistika

Eno zelo pomembnih področij, ki Benettonu omogočajo prednost pred konkurenco, je integrirana logistika-samostojno razvit inovativni sistem Robostore 2000. Ta sistem omogoča razporeditev paketov za transport ne samo glede na geografsko področje, ampak tudi za vsakega posameznega kupca. Robostore 2000 je tudi avtomatski pakirni sistem, ki samostojno optimira volumen pošiljk ter omogoča kontinuirano izboljševanje managementa distribucijskega sistema. Avtomatiziran distribucijski center, katera zmogljivost znaša 40.000 paketov dnevno, upravlja 24 zaposlenih in se razprostira na 20.000 kvadratnih metrih. V klasičnem distribucijskem centru bi za takšno količino potrebovali najmanj 400 zaposlenih. Ob tem, ko so drastično znižali stroške logistike, so se dvignile tudi natančnost, hitrost dobav in ažurnost pošiljk (Benetton, 2006).

Slika 14: Benettonov skladiščno distribucijski sistem Robostore 2000



Vir: Benetton, 2006

Kot eden prvih proizvajalcev se je Benetton odločil za množično uporabo železniškega prometa za transport svojih izdelkov, v nasprotju z ostalimi podjetji, ki raje uporabljajo cestni promet. Razlog je bil v nižanju stroškov logistike. To se je v državi, kot je Italija, ki je tradicionalno znana po slabem in netočnem železniškem prometu, zdela ne preveč smotrna poslovna poteza. Se je pa ob zaostrovanju predpisov s področja varstva okolja v Avstriji in Švici to hitro izkazalo kot zelo dobra rešitev. Benettonov sistem uporabe železniškega prometa so natančno študirali Japonci, toda popolnoma ignorirali lokalni evropski tekmeči.

Benetton je ustanovil najprej agencijo Benlog, ki vodi ves logistični aspekt poslovanja, še posebej pa avtomatizirano skladišče v Castretti, nato pa še Benair-agencijo, ki ureja privatni zračni transport (Perulli, 1999).

Slika 15: Distribucija Benettonovih izdelkov



Vir: Benetton, 2006

3.2.4 Prenos znanja

Velik poudarek v podjetju dajejo tudi prenosu znanja med posameznimi podjetji znotraj skupine.

Struktura skupine Benetton je razdeljena v tri razrede-v t.i. tri-tirni model (Perulli, 1999).

Prvi tir:

Približno 150 podjetij tvori obliko »core« proizvodnje v skupini. Med njimi so:

- dobavitelji osnovnih materialov,
- dobavitelji nedokončanih proizvodov (polproizvodov),
- proizvodne tovarne (v Španiji, Franciji, na Madžarskem, v Tuniziji, na Hrvaškem), ki opravljajo vse procese v proizvodnji, razen pakiranja, ki se izvaja v Trbižu,
- join-venture podjetja v Egiptu, Braziliji in na Kitajskem; Benetton jim dobavlja tehnične specifikacije, podjetja nabavljajo osnovne materiale in prodajajo izdelke na svojem lokalnem trgu.

Drugi tir:

Približno 1.600 pogodbenih mikro podjetij, večinoma registriranih v Italiji (»odvisni pogodbeniki«).

Tretji tir:

- 7200 neodvisnih trgovin, lociranih v 120 državah sveta, ki so v franšiznem odnosu do matičnega podjetja,
- 56 licenc za uporabo Benettonove zaščitene blagovne znamke s strani tretje stranke, ki izdeluje izdelke, ki niso s področja konfekcije (parfumi, očala, ure, igrače, pisarniški material ...).

Filozofija Benettona temelji na kulturi direktnih odnosov in interaktivnega sodelovanja s svojimi strankami oziroma poslovnimi partnerji. Ta odnos zamenjuje tradicionalni odnos kupec/dobavitelj.

Eden izmed teh elementov je prenos znanja s področja inovacij na področju materialov v vsej proizvodni verigi in med njimi. Tako se inovacija, najdena ali uvedena v eni proizvodnji, takoj prenese na vse ostale.

Njihovo načelo je, da morajo biti vsi zaposleni v proizvodnem oddelku, odgovorni za tvorbo konfekcijskega izdelka, tako fleksibilni, da lahko takoj zasedejo katerokoli mesto v proizvodni verigi od modeliranja, izdelave surovin, do izdelave končnega izdelka.

3.2.5. Tržno kumuniciranje

Benetton svojo strategijo tržne komunikacije gradi na oglaševanju in publiciteti, ki jo to oglaševanje sproži. Njihov marketinški pristop je razdeljen na več področij:

- **oglaševalske kampanje:** običajno jih spremljajo posebni dogodki, s katerimi poudarjajo družbeno odgovornost podjetja. V preteklosti so zelo odmevale oglaševalske kampanje, podprte s fotografijami Olivierja Toscanija. Mnoge kampanje so bile tako škandalozne, da so bile v nekaterih držav prepovedane, zelo pogosto pa obsojene s strani različnih političnih in civilnih skupin;
- **sponzorstva v različnih športih** (moto športi, košarka ...);
- **Colors:** revija o preostanku sveta, ki izhaja v sedmih dvojezičnih izdajah;
- **Fabrica:** neke vrste laboratorij, kjer mladi s celega sveta raziskujejo nove načine tržnega komuniciranja v oddelkih za fotografijo, film, grafično oblikovanje, nove medije in glasbo.

Kljub zgražanju ob nekaterih oglaševalskih kampanjah pa je vsa (tudi ta negativna publiciteta) Benettonu prej koristila kot škodila. Podjetje skozi leta uspešno raste in širi svojo prodajno mrežo.

3.3 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA MODELA ZARA

3.3.1 Uvod

Zara je špansko tekstilno podjetje, ki mu je v zadnjih letih uspela izredno hitra rast. Imajo okoli 650 trgovin v 58 državah sveta (Zara, 2006). Sloves jim je prinesla visoka kakovost za primerno ceno. Tako pogosto ponudijo skoraj identične proizvode kot hiše visoke mode, le da stanejo neprimerno manj.

Podjetje je znano tudi kot proizvajalec »hitre mode«. Takšen naziv so si lahko pridobili z neverjetno hitrim menjavanjem svojih kolekcij. V prejšnjem poglavju sem predstavil poslovni model Benetton-a, kjer je podjetje s svojo veliko fleksibilnostjo sposobno odreagirati na spremembe naročil (tako količinskih kot tudi med posameznimi artikli). Še vedno pa je Benetton klasično konfekcijsko podjetje, ki letno izda nekaj različnih kolekcij, nato pa proizvaja čim bolj prilagojeno povpraševanju.

Pri Zari so se lotili posla drugače. Zarini oblikovalci letno oblikujejo okrog 40.000 novih designov, od tega jih nato izberejo okrog 10.000, ki gredo v proizvodnjo. To je zelo velika številka v primerjavi s konkurenco. Tako so njihove prodajalne vedno polne novosti, novih izdelkov (Ferdows, 2005).

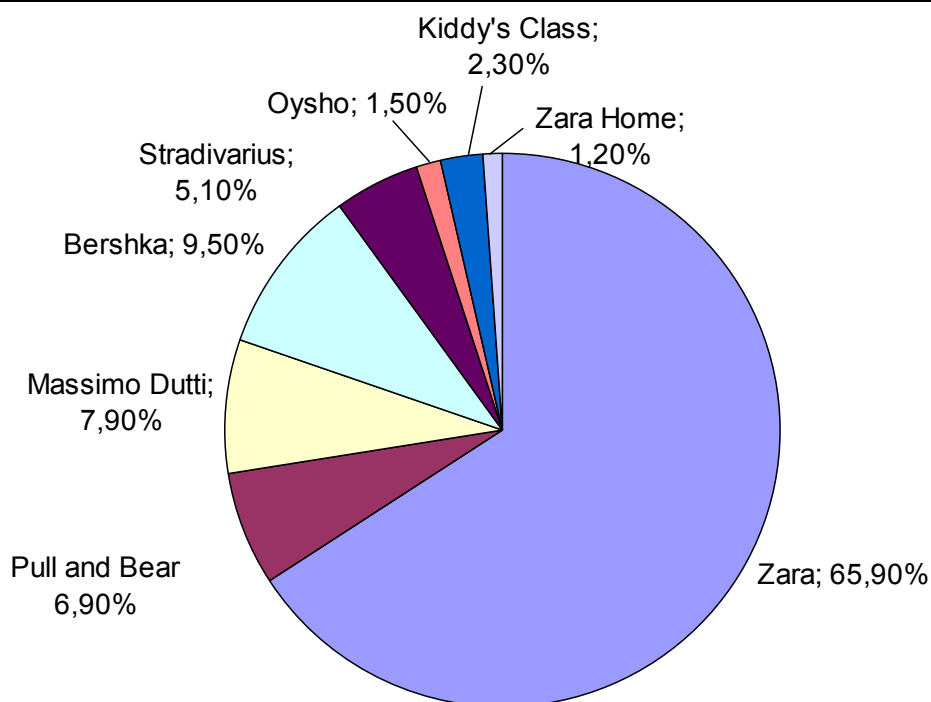
3.3.2 Zgodovina podjetja

- 1975 Zara začne svoje aktivnosti z odprtjem prve trgovine v Coruni (Španija), korenine podjetja pa segajo že v leto 1963, ko je Amancio Ortega Gaona, predsednik in ustanovitelj, pričel s poslovnimi aktivnostmi.
- 1976 Ustanovljeno je bilo podjetje GOASAM, nadaljujejo z odpiranjem prvih trgovin po Španiji.
- 1985 Ustanovljeno podjetje INDITEX kot krovna družba podjetja.
- 1988 Odprtje prve Zarine trgovine zunaj meja Španije, v Portu (Portugalska).
- 1989- Odpiranje novih trgovin v Združenih državah Amerike (New York, 1989) in v
1990 Franciji (Paris 1990).
- 1991 Rojstvo verige PULL&BEAR in nakup 65% deleža skupine MASSIMO DUTTI.
- 1992- INDITEX nadaljuje z osvajanjem novih mednarodnih tržišč: Mehika (1992), Grčija
1994 (1993), Belgija in Švedska (1994).
- 1995 INDITEX odkupi še preostanek lastništva skupine MASSIMO DUTTI, odprejo prvo trgovino na Malti in Cipru.
- 1997 Odprtje trgovin na Norveškem in v Izraelu.
- 1998 Odprtje verige BERSHKA, osredotočena na ciljno skupino mlajših žensk. Odprtje trgovin v: Argentini, Veliki Britaniji, Venezueli, Libanonu, Združenih Arabskih emiratih, Kuvajtu in Turčiji ter na Japonskem.
- 1999 Z nakupom trgovin STRADIVARIUS ustanovljena peta veriga trgovin podjetja.

- Odprtje trgovin na Nizozemskem, v Nemčiji, na Poljskem, v Saudski Arabiji, Bahrainu, Kanadi, Braziliji, Čilu in Urugvaju.
- 2000 Odprtje trgovin v Avstriji, na Danskem, v Katarju in Andori. INDITEX postavi novo centralo v mestu Arteixo v pokrajini Coruna.
- 2001 23. maj 2001-Inditex da svoje delnice na borzo. Odpiranje trgovin v Puerto Ricu, Jordaniji, Islandiji, Luxemburgu, Češki republiki in Italiji ter na Irskem.
- 2002 Vstop na naslednje trge: Švica, Finska, Singapur, Dominikanska republika, San Salvador.
- 2003 Vstop na naslednje trge: Švedska, Rusija, Slovenija, Malezija.
- 2004 Vstop na naslednje trge: Madžarska, Romunija, Estonija, Latvija, Litva, Hong Kong, Maroko, Panama.
- 2005 Zara postane tretje največje konfekcijsko podjetje na svetu po merilu prihodkov od prodaje.
- 2006 Zara obratuje v 58 državah sveta. Zara predstavlja 67,4 % vseh Inditexovih prihodkov ter ustvarja 3.819,6 milijonov evrov prihodkov, od tega 65,8% na mednarodnih tržiščih.

Vir: Zara, 2006

Slika 16: Tržni deleži blagovnih znamk v prodaji skupine Inditex



Vir: Inditex, 2006

3.3.3 Poslovni model

Bivši Inditexov predsednik uprave, Zarino, je filozofijo podjetja razlagal takole: »Posel vedno vodi v povečanje odzivnosti. V modi je zaloga kot hrana. Zelo hitro se pokvari.« (Dutta, 2002). S temi besedami pove, da je podjetje prevzelo popolnoma nov pristop k poslu. Vsa konfekcijska podjetja delujejo po sistemu, da pripravijo letno nekaj kolekcij, izdelajo zadostne količine izdelkov (običajno na področju z nižjo ceno delovne sile), nato kolekcijo pošljejo v svoje prodajalne in upajo na komercialni uspeh. Benetton je ta sistem že spremenil s tem, da je izdelal sistem proizvodnje točno toliko določenega izdelka, kot ga bo uspel prodati. Poleg tega proizvodnjo delno seli na področja z nižjo ceno delovne sile, glavnino pa je še vedno zadržal v Italiji, v okolici matične tovarne. Takšen način proizvodnje jim je omogočen z visoko stopnjo informacijske podpore ter z izredno dodelano logistiko.

Zara je šla ob tem še en velik korak naprej. Pri njih klasičnih kolekcij ni (jesen-zima, pomlad-poletje). Preprosto skozi vse leto kreirajo nove kolekcije. Njihov moto se glasi (Dutta, 2002):

kratki odzivni časi	=	bolj modna oblačila
manjše količine serij	=	manjša dostopnost (=večja privlačnost)
več stilov, kolekcij	=	več izbire in več možnosti, da se zadane »prava«

Kratki odzivni časi:

Z osredotočenjem na kratke odzivne čase podjetje zagotavlja, da lahko njihove prodajalne prodajajo izdelke, ki jih kupec želi v tistem trenutku. Zara lahko po identificiranju zmagovalnih trendov te ponudi v svojih prodajalnah v roko 30 dni, o čemer lahko konkurenca le sanja. Ujeti modo, dokler je vroča, pomeni prihodke z boljšim prispevkom, z boljšo prodajo pri polni ceni in zelo malo prodaje s popusti. Ena izmed Zarinih prednosti je tudi ta, da zaradi nenehne menjave kolekcij ne potrebuje velikih razprodaj, da bi uspela prodati ostanke kolekcij. Tako pri večini izdelkov dosegajo dosti višje marže.

Takšno odzivnost jim omogoča velik oblikovalski oddelek s sedežem v La Coruni, ki je zelo zaposlen skozi celo leto. Njihova naloga je identificiranje in predvidevanje modnih trendov ter nato oblikovanje stilov za nove kolekcije. Vse informacije o trendih pridobivajo na dnevni osnovi preko svojih prodajaln po celem svetu. Zara je sposobna na spremembe v posamezni kolekciji odreagirati v roku dveh do štirih tednov.

Slika 17: Tim oblikovalcev vse leto pripravlja nove kolekcije



Vir: Inditex, 2006

Da bi lažje dosegli želeno fleksibilnost, proizvajajo v zelo majhnih serijah. S tem precej zmanjšajo tveganje ob morebitni neuspehi kolekciji. Je pa to dodaten draž za kupce: manj kot je nekega oblačila na trgu, bolj želeno je. Noben kupec izdelka ne želi naslednji dan ugotoviti, da ima enak izdelek polovica mesta. Zarini kupci se zavedajo, da jih izdelek, ki jim je všeč, ne bo čakal do razprodaje, ampak ga verjetno v roku dveh tednov ne bodo več prodajali. To je dodatna motivacija za nakup. Zaradi teh nizkih serij ostane Zari le okoli 18% izdelkov, ki jih prodajo na razprodajah, kar je za kar polovico nižja vrednost kot pri konkurenci. Ker se kolekcije menjajo hitro, je izgled Zarinih prodajal vedno svež, kar je razlog, da je frekvenca obiska posameznega kupca v Zarinih trgovinah mnogo višja kot pri konkurenci (Dutta, 2002).

Še eno zanimivo Zarino geslo: »Raje odreagiraj, kot predvidevaj.«

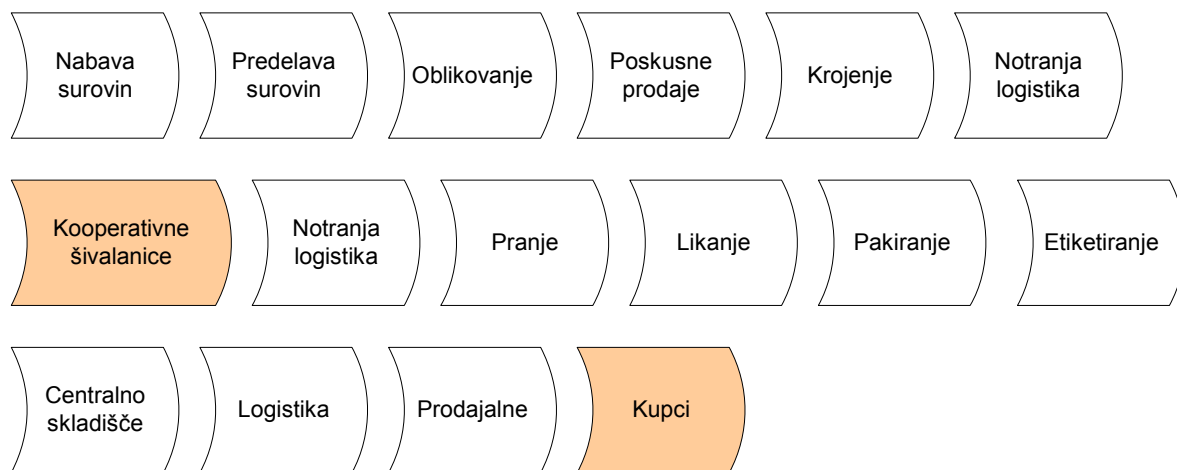
Lastništvo in kontrola nad proizvodnjo:

Večina ostalih konfekcijskih podjetij (Gap – ZDA, Hennes & Mouritz- Švedska) je popolnoma izločila proizvodnjo v podjetja po svetu, večino v države z nizko ceno delovne sile, predvsem v Azijo. V nasprotju z njimi je Zara obdržala 80% proizvodnje v Evropi, veliko tudi v neposredni bližini matične tovarne. Skoraj polovica proizvodnje je v njihovi lasti ali vsaj močno nadzorovana s strani Zare (Dutta, 2002).

Zara je šla po poti lastništva kapitalsko intenzivne proizvodnje v Španiji. To je vertikalno integrirana skupina, z najsodobnejšo opremo za barvanje in predelavo, krojenje in končno obdelavo tkanin. Nebarvane tkanine kupujejo na trgu, v glavnem v Španiji, na daljnem vzhodu, v Indiji in Maroku. Z nadzorom nad procesi barvanja in predelave ima Inditex

razpoložljive kapacitete tako rekoč »na poklic«, da proizvedejo pravo blago, v pravem času, v pravi količini. Nimajo pa v lasti delovno intenzivne industrije.

Slika 18: Veriga vrednosti v Zari

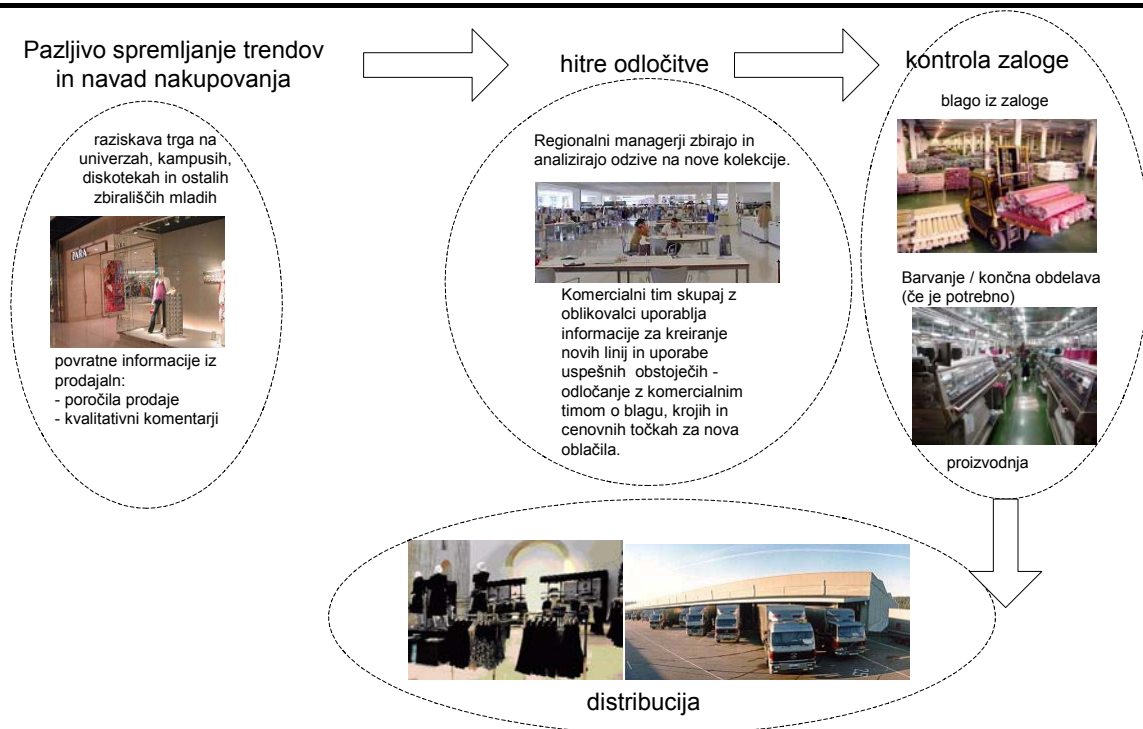


Vir: Prašnikar in drugi, 2003. Opomba: osenčene dele verige opravljajo podizvajalci

Informacijska tehnologija:

Informacijska tehnologija in komunikacija sta srce Zarinega poslovnega sistema. Sistem temelji na štirih informacijsko povezanih področjih, ki dajejo Zari njeno hitrost.

Slika 19: Štiri kritična informacijsko povezana področja



Vir: Dutta, 2002

Glavne prednosti uporabe Zarinega informacijskega sistema:

- **Zbiranje informacij o kupčevih željah in potrebah:** informacije o trendih prihajajo dnevno in se shranjujejo v bazo v centrali podjetja. Tu lahko oblikovalci in prodajniki vidijo dnevne številke prodaje, ki jim pomagajo pri odločitvah o novih kolekcijah.
- **Standardizacija produktnih informacij:** Zara »skladišči« vse informacije o tehnologiji izdelave in specifikacijah posameznega artikla. Tehnološki podatki so visoko standardizirani in zaradi tega omogočajo zelo hitro izdelavo vse potrebne dokumentacije za proizvodno izvedbo novega izdelka.
- **Proizvodna informatika in skladiščno poslovanje:** omogočajo vodenje tisoče materialov in konfekcijskih informacij ter odločitve o izdelavi materiala iz obstoječe zaloge – s tem se znižajo stroški ter odzivnost, ko niso odvisni od reakcijskega časa dobaviteljev.
- **Poslovanje distribucije:** uporaba najsodobnejših distribucijskih sistemov z minimalno potrebo po človeškem delu. Približno 200 kilometrov podzemeljskih trakov premika trgovsko blago iz Zarinih proizvodnih lokacij do več kot 400 mest, kar omogoča, da je vsak izdelek dostavljen na pravo lokacijo. Naprave za optično odčitavanje sortirajo in distribuirajo več kot 60.000 delov oblačil v uri. Sistem ne uporablja nobenega človeškega sortiranja.

Zniževanje stroškov:

Delovnointenzivnih procesov (predvsem šivanja) Zara ne opravlja sama, prav tako nima v lasti nobenega od podjetij, ki to opravljajo za njih. V glavnem so to majhna podjetja z nekaj zaposlenimi (večinoma družinska), kjer si predvsem ženske poskušajo zaslužiti dodaten zaslužek za družinski proračun. Ta podjetja so večinoma v majhnih mestih ali vasicah, kjer ni veliko možnosti zaposlitve. Kljub temu da je povprečna plača v Španiji preko 1.300 evrov, zasluži šivilja, ki dela za Zaro, le okrog 500 evrov. Poleg tega se zaposleni sami odločajo, ali jim bo to redna zaposlitev in si bodo plačevali socialne prispevke ali pa bo to le honorarna zaposlitev. Tako je cena delovne sile le 5-6 krat večja kot v Aziji, omogoča pa neprimerno večjo fleksibilnost kot pri proizvodnji v Aziji (Dutta, 2002).

Nadalje je njihova strategija, da so vse prodajalne velike okrog 1000 m² in na zelo atraktivnih lokacijah. Tako pravijo, da so izložbe njihovih prodajalnih njihov oglasni prostor. Samo podjetje tako skoraj ne oglašuje in ne porablja sredstev za oglaševanje. Ravno v nasprotju s podjetjem Benetton, ki je svoj image gradilo na kontravestnih oglaševalskih kampanjah zdaj že legendarnega fotografa Olivierija Toscanija. Zara porabi v povprečju 0,3% prihodkov od prodaje za oglaševanje-v primerjavi s 3,5%, ki jih porabi konkurenca (Dutta, 2002). Že prej omenjen majhen delež izdelkov, prodanih na razprodajah je dodaten način zniževanja stroškov.

4 ANALIZA OKOLJA PODJETJA

Za uspešno oblikovanje strategije podjetja in da podjetje pravočasno identificira priložnosti in nevarnosti, mora poslovodstvo organizacije opazovati in oceniti širše zunanje okolje podjetja. Ocenjevanje in opazovanje okolja je orodje, s katerim se organizacija izogne morebitnim strateškim presenečenjem in si zagotovi uspešno poslovanje na dolgi rok (Wheelen, Hunger, 1995, str.79).

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na neke manjše celote, na neka manjša okolja in podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo na vsaj pet manjših celot (Pučko, 2003, str.8):

- ***naravno okolje:*** ocenjujemo lokacijske možnosti, probleme oskrbe z energijo, starostno strukturo prebivalstva, ekološke omejitve;
- ***gospodarsko okolje*** predstavlja zelo širok koncept sil, ki so bistvene za podjetje. Gre za vse sile, od splošne gospodarske aktivnosti, merjene z BDP, rastjo kritičnih panog, inflacijo, rastjo prodaje na glavnih trgih, vrednostjo denarja, dinamiko osebne porabe idr. Vsaka pomembna ekonomska sila vpliva na vrsto drugih ekonomskih sil in te vplivajo dalje. Vzorec medsebojnih vplivov in sprememb se spreminja s časom in po intenzivnosti, zato je napovedovanje tvegano in negotovo. Velike spremembe v gospodarskem okolju se pokažejo v povsem določenih učinkih na posamezno podjetje in pogosto zahtevajo težavne in usodne odločitve, kako se podjetje odzove nanje;
- ***tehnično-tehnološko okolje*** ocenjujemo s pričakovanimi novostmi, kritičnimi prodori, časovnimi mejniki. Nove tehnologije lahko spremenijo celoten način življenja, razmišljanja, vrednote, navade in tudi politične procese. Tehnološki napredek odpira izjemne priložnosti za podjetja (njihova vodstva), ki so pozorna na te spremembe, hkrati pa je nova grožnja, ki prihaja od domačih ali tujih konkurentov ali proizvajalcev, ki se doslej sploh niso ukvarjali s tovrstno proizvodnjo;
- ***politično – pravno okolje*** določa ključne nove politike, nove zakonske rešitve, izide volitev, vladno regulativo... V samem poslovanju praktično ni področja, ki ga ne bi urejala država, če se za to pokaže priložnost. Vlade so reagirale na vrsto zahtev, npr. varnost proizvoda, označevanje proizvodov, reklame, varnost pri delu... Za poslovneže pomeni vladna regulativa večkrat breme. Včasih zahteva naložbo znatnih sredstev v, npr. zaščito okolja, zahteva določeno ravnanje pri, npr. določanju cen, označevanju proizvodov. Podjetja morajo upoštevati tudi odredbe lokalnih oblasti, če pa poslujejo v tujini, še regulativo tuje države.

Po drugi strani država tudi podpira podjetja-včasih neposredno z državnimi subvencijami, s sofinanciranjem R&D, s spodbujanjem zaposlovanja ali prekvalificiranjem zaposlenih, z zaščito pred konkurenco;

- **kulturno okolje** vključuje zelo raznovrstne sile, npr. spreminjajoče se vrednote, izobrazbo, religijo, navade in običaje ljudi. Vrednote so trajna prepričanja, stališča ljudi o morali, enakosti, svobodi, demokraciji ... Vrednote se ne menjajo hitro, seveda pa se sčasoma menjajo in s tem vplivajo na podjetja, državo in družbo. Primer je povečano zanimanje za okolje in zaščito potrošnikov.

GOSPODARSKA GIBANJA V SVETU IN EVROPI

Glede na zastavljeno nalogo, ko analiziramo proizvodno dejavnost v skupini Prevent v Evropi, moramo preveriti podatke okolja v EU. Prav tako ne smemo pozabiti na svetovno gospodarstvo, saj je večina Preventovih kupcev izvozno usmerjenih ter so tako podvrženi vplivu gospodarskih gibanj.

Tabela 2: Trendi kazalcev konjunktura, svet 2005-2007

Realne stopnje rasti v %	2005	2006 ocena	2007 napoved
Gospodarska rast BDP – svet	4,9	5,1	4,9
- ZDA	3,2	3,4	2,6
- Japonska	2,7	2,8	2,3
- Kitajska	8,2	10,2	9,3
- Indija	10,2	7,9	7,3
- Rusija	6,4	6,5	6,5
- Evropska unija- EU-25	1,7	2,8	2,4
Evro področje – EU-12*	1,5	2,6	2,1
Nemčija	0,9	2,2	1,4
Rast cen-evro področje	2,2	2,2	2,1
Rast svetovne trgovine (blago)	7,5	9,6	7,5
Cena nafte Brent, US\$/sod, predpostavka	55	66	60
Razmerje 1 EUR=US\$, predpost.	1,24	1,25	1,25

Vir: www.gzs.si, november 2006

Za **Evropo** je v teh globalnih razmerah ključnega pomena, da bi sedanje gospodarsko oživljanje lahko ohranila in spodbujala tako, da bi z ekonomskimi politikami zagotovila trajno rast in delovna mesta ob zmanjševanju brezposelnosti. Fiskalna politika je po sedanjí oceni še preveč ekspanzivna. Predvsem Italija in Portugalska sta močno povečali fiskalne deficite. Obrestne mere bodo v letu 2006 postopoma rasle (restriktivnost), evro pa članicam prinaša

večjo cenovno stabilnost, kot je splošna predstava prebivalstva. Za cene nafte in razmerje evro-dolar kot pomembni elementi svetovnih napovedi konjunktura so upoštevane predpostavke, ki pa jih trenutna gibanja v posameznih mesecih pogosto lahko tudi negirajo. Mednarodno okolje daje za slovenska podjetja v letih 2006 in 2007 večinoma pozitivne impulze konjunkturi, kar potrjujejo tudi uspešna izvožno-uvozna gibanja, konkurenčne razmere so zahtevne in terjajo dodatne tržne in razvojne napore (www.gzs.si, november 2006).

4.1 ANALIZA OKOLJA ZA PROIZVODNJO V SLOVENIJI

4.1.1 Gospodarsko podokolje

Ocena trendov povpraševanja in gospodarske rasti za Slovenijo po neodvisni napovedi SKEP GZS kaže, da bo gospodarska rast v Sloveniji letos 4,5-odstotna (napoved UMAR 4,7%) in leta 2007 4,3-odstotna (napoved UMAR 4,2%). Pričakovati je nadaljevanje ugodnih trendov v mednarodni menjavi, predvsem stabilno rast blagovnega izvoza pa tudi nadaljevanje ugodne rasti na področju izvoza storitev iz leta 2005. Za leto 2006 tako lahko pričakujemo 9,2 odstotno rast izvoza, v letu 2007 pa 8,5 odstotno rast. Uvozni tokovi naj bi po rasti za 0,7 do 1 odstotno točko zaostajali za izvozom. Na domače povpraševanje naj bi v letu 2006 nekoliko bolj kot v preteklem letu vplivala višja investicijska dejavnost – dosegala naj bi okoli 7,5 odstotno letno rast.

Zasebna potrošnja bi po sedANJI oceni v letih 2006-2007 lahko dosegala po 3,1-odstotno letno rast. Plače bi se po tej projekciji tako letos realno zvišale za 2,1-odstotek, ravno toliko pa tudi prihodnje leto. Na rast kupne moči gospodinjstev bodo gotovo vplivale tudi rešitve, ki bodo dosežene v pogajanjih socialnih partnerjev glede politike plač, pa tudi spremembe v pokojninski, zdravstveni in socialni zakonodaji. Na trgu dela je pričakovati le zmerno 0,8-odstotno rast zaposlovanja, ki bo izrazitejša predvsem v storitvenih dejavnostih in v segmentu malih, rastočih podjetij. SKEP GZS ocenjuje, da se je obdobje postopnega zniževanja stopnje brezposelnosti v Sloveniji zaenkrat ustavilo. Ocenjena stopnja ILO brezposelnosti bi se tako rahlo povečevala - na 6,6-odstotkov letos in 6,7-odstotkov v letu 2007.

Inflacija se bo po oceni SKEP GZS gibala na ravni med 2,3-odstotki letos in 2,5-odstotki prihodnje leto. Možno je tudi doseganje nižje stopnje inflacije od napovedane ob ustavitvi rasti cen na trgih surovin in ob pogoju, da zaradi prehoda Slovenije v evro področje dejansko ne bi prišlo do vpliva na višino drobnoprodajnih cen (ocene in napovedi SKEP GZS www.gzs.si, november 2006).

Tabela 3: Ocena in napoved glavnih makroekonomskih kazalcev za Slovenijo, 2005 – 2007

Realne stopnje rasti v %	2005	2006 ocena	2007 napoved
BDP	4,0	4,5	4,3
Osebna poraba	3,6	3,1	3,1
Javna poraba	2,2	3,0	2,9
Investicije	1,5	7,5	5,5
Izvoz (blago in storitve)	10,5	9,2	8,2
Uvoz (blago in storitve)	7,0	8,5	7,2
Bruto plača na zaposlenega	2,2	2,1	2,1
Cene-letno povprečje	2,5	2,5	2,5
Stopnja brezposelnosti (ILO)	6,5	6,6	6,7
Tečaj SIT/1 EUR	239,6	239,6	-
Razmerje 1 EUR=USD	1,24	1,21	1,21

Vir: Ocene in napovedi SKEP GZS, november 2006

Tabela 4: Analiza PEST za okolje v Sloveniji

Politični in zakonodajni dejavniki	Ekonomski dejavniki
- trenutna oblast nekooperativna s Preventom - Slovenija članica EU - ni carin - velik vpliv sindikatov - stroga okoljevarstvena zakonodaja	- obrestne mere za posojila so nizke - relativno "draga" delovna sila
Družbeno-kulturni dejavniki	Tehnično-tehnološki dejavniki
- visoke stopnje prispevkov za plačo	- hiter razvoj infrastrukture v Sloveniji

Vir: Lastno delo

4.2 ANALIZA OKOLJA ZA PROIZVODNJO V BIH

Tabela 5: Analiza PEST za okolje v BiH

Politični in zakonodajni dejavniki	Ekonomski dejavniki
- lokalne oblasti so zelo kooperativne s Preventom Sarajevo - obsežna birokracija, dolgotrajni upravni in pravni postopki - omejitve pri izdaji raznih dovoljenj - korupcija v državi	- obrestne mere za posojila so razmeroma nizke in sprejemljive - urejeno plačevanje kupcev (do 30 dni) - ugodna nizka cena delovne sile
Družbeno-kulturni dejavniki	Tehnično-tehnološki dejavniki
- visoke stopnje prispevkov za plačo, težko odpuščanje zaposlenih - pomanjkanje socialnih skladov - nerazvitost avtomobilske industrije v BiH	- nezadostna razvitost infrastrukture v Bosni in Hercegovini - pomanjkanje zmogljivosti in kakovosti

Vir: Prašnikar: Srednja podjetja in gospodarska rast (2003) + lastno delo

4.2.1 Ovire za razvoj podjetja Prevent Sarajevo d.o.o. (samoocena vodstva podjetja)

Opomba:

Povzeto po Prašnikar J.: Srednja podjetja in gospodarska rast, 2003, www.mvteo.gov.ba, www.komorabih.com ter dodani lastni komentarji.

Institucionalne ovire : Največ pozornosti pritegnejo preveč birokracije, nezadostna podpora poslovanju, obsežni zakoni o zaposlovanju in pravila o zaščiti okolja. Velik vpliv imajo tudi omejitve pri izdajanju potrebnih dovoljenj kot tudi obseg zahtevanih dovoljenj. Ne gre zanemariti problema nezadostnih informacij o morebitnih vlagateljih in zapletenih računovodskih standardih. Omeniti je potrebno korupcijo in pomanjkanje informacij o trgu. Najmanjšo nevarnost pomenijo tuji tekmeci.

Notranje ovire: Najpomembnejši sta pomanjkanje zmogljivosti in nizka kvalificiranost zaposlenih. Nekoliko manjšo grožnjo pomenijo visoki stroški in dolgotrajen postopek odpuščanja delavcev, pomanjkanje managerskega časa, prezaoptimalnost, pomanjkanje primernih programov za usposabljanje delovne sile. Med manjšimi nevarnostmi je treba omeniti kakovost opreme, manj pomembni pa so visoki stroški delovne sile, visoke odpravnine, visoki davki, pomanjkanje managerskih znanj ter slaba notranja komunikacija.

Zunanje/tržne ovire: Največje zunanje ovire v poslovanju Preventa Sarajevo so, po lastnih navedbah, težave pri dostopu do surovin, visoke carine, visok davek na dobiček in visoke najemnine prostorov. Zamud kupcev pri plačilu, ki v povprečju znašajo 30 dni, ne štejejo za pomembno oviro pri poslovanju. Kot glavno oviro nadaljnjemu razvoju na domačem trgu navajajo nerazvitost avtomobilske industrije, medtem ko rast na tujih trgih omejujeta njihova zmogljivost in kakovost.

Finančne ovire: Finančne ovire v glavnem ne povzročajo težav v poslovanju Preventa Sarajevo. Podjetje nima težav pri pridobivanju posojil, iskanju vlagateljev ali pri sodelovanju z bankami. Kot manjše ovire na področju financiranja omenjajo zapletene postopke, stroške priprave poslovnega načrta in pridobitev obratnega kapitala.

Kulturne in družbene ovire: Največjo oviro predstavlja pomanjkanje svetovalnih storitev.

Komentar okolja v BiH :

Bosna in Hercegovina je relativno mlada država, ki zaradi posledic vojne še ni uspela urediti vseh vidikov pravne države. Tako za podjetja predstavljajo veliko težavo neurejene pravne razmere, preobsežna birokracija, obsežni zakoni. Predvsem nepoznavanje razmer in poti za pridobitev vseh dovoljenj za odprtje in delovanje podjetja so lahko velika težava za tuja novo vstopajoča podjetja. Takšne težave lahko botrujejo izbiri, da podjetje na ta trg ne vstopa. Te neurejene razmere lahko predstavljajo za podjetje, ki ima dobre stike z upravnimi in vladnimi organi, veliko priložnost, da si hitro in poceni uredi potrebne dokumente in pogoje za uspešno poslovanje. In takšne stike podjetje Prevent v BiH ima. Tako lahko ovire za večino podjetij pomenijo konkurenčno prednost za druga podjetja. Prav tako lahko podjetja s pridom izrabljajo možnosti, ki jim jih to okolje omogoča. Mogoče je izkoriščati subvencije, ki jih država zaradi velike brezposelnosti namenja zaposlovanju. Še ena priložnost pa se kaže na ne tako strogi zakonodaji s področja okoljevarstva, saj aktivnosti in stroški s tega področja v razvitejših državah predstavljajo veliko stroškovno obremenitev.

Veliko težavo podjetjem povzroča nerazvitost infrastrukture ter gospodarstva v splošnem. Podjetje lahko uspešno deluje, a mu infrastrukturne ovire (transport, informacijska infrastruktura) ne omogočajo uspešne in hitre rasti. Omejitve povzroča tudi premajhna ponudba storitvene dejavnosti na lokalnem trgu. Če podjetje ne more izločiti zanj nebitvenih aktivnosti ter mora večino aktivnosti v podjetju zaradi tega opraviti v lastni režiji, lahko to pomeni izgubo energije, časa in denarja. Teh aktivnosti tudi ne izvaja tako učinkovito in kvalitetno, kot če bi jih lahko opravljal zunanji izvajalec.

V splošnem lahko rečem, da je okolje za Prevent ugodno, saj je več prednosti kot slabosti. Podjetje mora izkoristi prednosti, ki jih takšno okolje ima, in poskušati čim bolj zmanjšati slab vpliv okolja.

5 ANALIZA PANOGE

V magistrski nalogi poskušam preveriti nove zamisli proizvodne dejavnosti v skupini Prevent. Ob tem se pojavlja vprašanje: Zakaj analizirati panogo? Privlačnost panoge oz. analiza konkurence je enaka, ne glede na to, kje v skupni Prevent se izvaja proizvodna dejavnost. To je sicer res, a potrebno je opraviti analizo, kakšno organiziranost proizvodne dejavnosti ima konkurenca. Le tako lahko poskušamo najti uspešnejše načine od njih. Samo sledenje konkurenci omogoča, da ne ostaneš »zadaj«, ne daje pa konkurenčnih prednosti.

5.1 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE

Privlačnost panoge oz. njena donosnost je odvisna od petih določljivk (Porter, 1998, str.5). Te so:

- ovire za vstop,
- določljivke pogajalske moči kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- razpoložljivost substitutov,
- stopnja rivalstva med konkurenti.

Najmočnejše določljivke privlačnosti panoge določajo dobičkonosnost panoge in so zelo pomembne pri formuliranju strategije. Vsaka določljivka je izoblikovana z več značilnostmi panoge.

5.1.1 Ovire za vstop

- Ekonomija obsega: ekonomija obsega je v panogi šivanja avtomobilskih sedežnih prevlek še kako pomemben dejavnik. Eno izmed področij je nabava materiala. Sedežne prevleke vsebujejo veliko število različnih materialov. Z velikim obsegom proizvodnje je mogoče dosegati boljše pogoje in cene (cena je običajno pogojena z odvzemno količino). Veliko težavo pa v tej panogi povzroča zahtevana fleksibilnost, ki jo mora vsak proizvajalec zagotavljati. Fleksibilnost v višini $\pm 30\%$ je mogoče dosegati le v podjetju z večjim številom podobnih programov, kjer so možni hitri prenosi programov z enote na enoto.
- Diferenciacija proizvoda: diferenciacije samega proizvoda ni, saj je izdelek vnaprej določen tako kakovostno kot glede izgleda. Diferencira se lahko proizvajalec s svojo fleksibilnostjo, visoko kvaliteto storitev (kvaliteta samega izdelka je predpisana, dobavitelj se lahko diferencira z manjšim številom reklamiranih kosov). S tem je tudi onemogočeno vstopajočemu podjetju, da bi se poskušalo diferencirati. Diferenciacija je tako možna na področju storitvene komponente.
- Blagovne znamke: blagovne znamke v tej panogi ne obstajajo, saj vsi proizvajajo za OEM proizvajalce. Je pa pomemben rezime posameznega proizvajalca. Toda tudi tej

prednosti se v zadnjem času namenja vedno manj pozornosti, saj je zaradi recesije in tendence zniževanja stroškov cena postala glavno merilo.

- Stroški spremembe dobavitelja: sprememba dobavitelja je v avtomobilski industriji pogost pojav. Je pa to vseeno povezano s precejšnjimi stroški. Če želi nov dobavitelj vstopiti v posel, mora opraviti vse potrebne presoje, certificiranja, vzorčenje pri kupcih, kar je precej zamuden in drag postopek. Velik problem predstavlja tudi velikost trenutnih igralcev v panogi. Ti so se že uspeli integrirati naprej in postati sekvenčni - JIT (Just In Time) dobavitelji, kar predstavlja veliko oviro za novega dobavitelja. Tudi avtomobilski proizvajalci OEM (Original Equipment Manufacturer) poudarjajo, da želijo doseči znižanje števila dobaviteljev, da bi si tako znižali transakcijske stroške.
- Pristop prodajnim kanalom: prodajni kanali v tej panogi niso tako pomembni, saj nimajo svoje »prodajne mreže«, ki bi bila ovira ostalim novo vstopajočim podjetjem. Je pa tu zelo pomembna logistična mreža, ki si jo dobavitelj ustvari. Prezent je s svojim partnerjem s področja logistike vzpostavil sistem, ko vsak tovarnjak, ki kupcu pripelje izdelke, na povratni poti pobira in prevaža materiale od dobaviteljev. Tako sami skrbijo za prevoze vseh proizvodnih materialov in si s tem znatno znižujejo stroške. Kot prodajni kanal bi lahko smatrali JIT dobavo dobavitelja (v koliko tega ne opravlja s strani OEM-a pooblaščen logistično podjetje, ki samo nima proizvodnje).
- Potreben kapital: sredstva, potrebna za postavitve proizvodnje sedežnih prevlek, so nekje v povprečju glede postavitve proizvodnje v drugih panogah. Tu tudi ni velikega »know-how-a« glede postavitve proizvodnje (Lay-out). Zato lahko rečemo, da tu kapitalski vložki še niso dovolj velika vstopna ovira za vstop v panogo. Če pogledamo tendence, ki se kažejo v tej industriji, ugotovimo, da skoraj ni več proizvajalcev, ki bi samo šivali prevleke, ampak so se vsi že integrirali nazaj ali naprej (so lastniki dobaviteljev ključnih materialov, oz. imajo svoja JIT avtomatizirana skladišča).
- Pristop k najmodernejši tehnologiji: sama panoga proizvodnje avtomobilskih sedežnih prevlek ne uporablja tehnologije, ki bi bila dostopna samo enemu proizvajalcu (vsaj kar se tiče samega procesa izdelave sedežnih prevlek).
- Dostop do surovin ali komponent ne predstavlja velikih vstopnih ovir. Surovine oz. komponente določi končni kupec. Prav tako določi dobavitelj zanje. S tem si kupec zagotovi kontrolo nad celotno proizvodno verigo izdelkov. Vsako novo vstopajoče podjetje lahko po podpisu pogodbe s končnim odjemalcem surovine in komponente kupuje material samo pri nominiranih dobaviteljih s strani kupca.
- Zakonodajne ovire: zakonodajnih ovir ni. So pa vedno ostrejšje omejitve na področju ravnanja z odpadki, predvsem na področju Evropske unije. Tako je proizvodnja na področju z nižjo ceno delovne sile, kjer takšne zakonodaje ni, toliko bolj uspešna.

Komentar določljivke *ovire za vstop*:

Trenutno bi lahko ocenil privlačnost panoge za to določljivko kot **srednje** privlačno. Sama panoga nima veliko omejitev. Tako ni težav pri dostopu do surovin ali komponent, ni zakonodajnih ovir, v panogi ne obstajajo blagovne znamke, ni si potrebno ustvarjati prodajnih kanalov, tudi stroški vstopa ali menjave dobavitelja za končnega odjemalca so relativno nizki. Težavo predstavljata nezmožnost diferenciacije proizvoda ter potrebna ekonomija obsega. Danes avtomobilski proizvajalci iščejo dobavitelje, ki so sposobni ponuditi celotno paleto storitev: razvoj izdelka, izdelava tehnološke dokumentacije (tudi za njih), izdelava izdelkov, urejena logistika in distribucija do vseh njihovih tovarn, zmožnost EDI povezav ter obdelave podatkov ter pomoč pri nadzoru proizvodne verige na nivoju dobaviteljev proizvajalca. Ta tendenca se še nadaljuje, zaradi tega ocenjujem, da bo s tega pogleda privlačnost panoge v prihodnosti **nizka**, ker bo ostalo le nekaj velikih igralcev.

5.1.2 Določljivke pogajalske moči kupcev

- Število pomembnih kupcev: število kupcev (avtomobilskih proizvajalcev) je majhno in omejeno. V prihodnosti se ne pričakuje njihovega povečanja, saj so kapitalski vložki preprosto previsoki. Prav nasprotno-tendence v avtomobilski industriji so v združevanju avtomobilskih proizvajalcev. Po nekaterih ocenah naj bi se število proizvajalcev v Evropi v naslednjih nekaj letih zmanjšalo na pet.
- Razpoložljivost substitutov: direktnih substitutov ni. Izdelek je vnaprej določen in ni bojazni, da bi nekdo z izdelkom podobnih lastnosti prevzel posel. Dolgoročno gledano bi se lahko pojavila kakšna nova tehnologija tekstilnega oplemenitenja pene, ki bi nadomestilo sešito sedežno prevleko. Nekateri avtomobilski proizvajalci že uporabljajo t.i. insito tehniko, kjer prevleko namestijo v kalup, jo z vakuumom fiksirajo in nato napolnijo s poliuretansko peno. To je nova tehnologija, ki pa vseeno potrebuje kot osnovo sešito sedežno prevleko.
- Stroški spremembe dobavitelja: kupci v tej industriji pogosto menjajo dobavitelje, si pa vseeno na vsaki komponenti določijo t.i. strateškega dobavitelja, s katerim poskušajo razviti dolgoročno partnerstvo. Pri določenih kupcih je Prevent uspel vzpostaviti strateško partnerstvo, kar je v veliki meri pomagalo pri pridobivanju novih poslov. Kjer tega partnerstva ni, so tudi izguba posla ali težave pri pridobivanju novih poslov precej verjetnejše.
- Nevarnost, da se kupec integrira nazaj: zaradi cenovnih pritiskov ter racionalizacije proizvodnje opazamo, da se kupci odločajo predvsem za »outsourcing« ter ne za integracijo nazaj. Večina kupcev je oblačenje sedežev prepustila zunanjim podjetjem ali pa ustanovila hčerinska podjetja, ki so prevzela ta posel. Poleg tega so t.i. fazo komisioniranja prepustili JIT dobaviteljem, da bi si s tem povezano znižali stroške skladiščenja sestavnih delov. Na takšen način so omogočili tudi podjetju Prevent

integracijo naprej z ustanovitvijo dveh JIT skladišč ob Volkswagnovih proizvodnih tovarnah.

- Nevarnost, da se panoga integrira naprej: kot že omenjeno v prejšnji točki, so avtomobilski proizvajalci pričeli izločati določene funkcije iz svojega procesa ter s tem omogočili, da se panoga v teh funkcijah integrira naprej. Tu so določene nevarnosti. Kot se je Prevent uspel integrirati naprej pri komisioniranju prevlek za dve Volkswagnovi tovarni in s tem onemogočil konkurenci »direktni« dostop do kupca, lahko pri drugih kupcih Preventova konkurenca naredi to Preventu. Za Prevent predstavljajo največjo nevarnost podjetja, ki se nahajajo v proizvodni verigi med Preventom in njegovim končnim kupcem (Johnson Controls, Sitech, Faurecia, Lear ...). To so velike globalne korporacije (razen Sitecha), ki so tudi desetkrat večje od Preventa. Kljub temu da so Preventovi konkurenti pri šivanju prevlek, so po drugi strani tudi Preventovi kupci. Večina njih ima v tem poslu proste kapacitete in bi se, v kolikor bi seveda imeli moč takšnega odločanja, odločili za razširitev lastnih kapacitet šivanja ter za prekinitev sodelovanja z dosedanjimi dobavitelji (vključno s Preventom). Na srečo je strategija avtomobilskih koncernov takšna, da ne želijo nikjer biti odvisni izključno od enega dobavitelja. Poleg tega ne želijo, da bi en dobavitelj obvladoval celotno proizvodno verigo, saj bi si s tem pridobil preveliko pogajalsko moč.
- Kupčeva donosnost: zaradi recesije, ki vlada že nekaj let v avtomobilski industriji v Evropi, ter zaradi padca prodaje in s tem povezanim zmanjšanjem donosnosti kupcev, se večja tudi pritisk na vse dobavitelje po zniževanju cen izdelkov. Najbolj znan je Volkswagnov program For-motion. To je program zniževanja stroškov, ki naj bi podjetju v naslednjih dveh letih znižal stroške za dve milijardi evrov.

Komentar določljivke *pogajalska moč kupcev*:

Privlačnost panoge z vidika določljivke pogajalska moč kupcev trenutno ocenjujem kot **nizko**. Tudi v prihodnosti menim, da se na tem področju privlačnost ne bo dvignila. Donosi avtomobilskih proizvajalcev v Evropi so zelo nizki. S tem povezano se izvaja velik pritisk na vse dobavitelje po znižanju cen svojih izdelkov. Glede na to je število končnih kupcev precej nizko in se pričakuje, da se bo to število še znižalo, prav tako ni velikih možnosti za podjetja, da pridobijo nove kupce.

5.1.3 Pogajalska moč dobaviteljev

- Število pomembnih dobaviteljev: dobavitelje v celotni proizvodni verigi določa končni kupec z namenom nadzora tako kakovosti kot kapacitet. Seveda ne določajo vsakega najmanjšega sestavnega dela, ampak glavne materiale (za nadzor ostalih je zadolžen OEM dobavitelj).
- Razpoložljivost substitutov: določeni materiali so »unikatni« in jih je težko posnemati (patentna zaščita postopka izdelave, določena tehnologija – »know how«, ki ni dostopna

vsem na trgu). Dobavitelji, ki proizvajajo takšne materiale, imajo običajno določeno stopnjo moči, ki jo uveljavljajo tudi do končnega kupca (predvsem s ceno in dobavnimi pogoji). Za ostale materiale je proizvajalcev veliko (plastični deli, tehnične tekstilije, sukanci), tako da je tu moč dobaviteljev zelo majhna. V preteklosti se je izkazalo, da dobavitelji, ki so preveč izkoriščali svojo moč zaradi monopolnega položaja, na dolgi rok niso bili preveč uspešni. Avtomobilski proizvajalci ne želijo biti odvisni le od enega dobavitelja ter v daljšem časovnem obdobju uspejo najti ustrezen substitut za takšen material.

- Stroški spremembe dobavitelja: so običajno precej nizki. Seveda določeni stroški obstajajo. To so predvsem transakcijski stroški, ki se s časom, ko se vzpostavi določen kontakt z dobaviteljem, zmanjšujejo. Na splošno lahko rečemo, da vseeno zamenjava dobavitelja stroškovno ni problematična in je tudi pogosto uporabljen pojav, kadar dobavitelj ne izpolnjuje postavljenih zahtev.
- Nevarnost, da se dobavitelj integrira naprej: ta nevarnost je precej realna in se tudi dogaja. Tako so nekateri Preventovi dobavitelji osnovnih materialov že vstopili v posel šivanja sedežnih prevlek. To predstavlja velik problem za panogo. Dobavitelji osnovnih materialov imajo pri svoji osnovni dejavnosti precej višje donose, kot so v panogi izdelave sedežnih prevlek. Tako si lahko z dobičkom, ki ga ustvarijo pri njihovem core-bussinesu, subvencionirajo šivanje avtomobilskih sedežnih prevlek. Takšnega proizvajalca je skoraj nemogoče preseči na nivoju stroškovne učinkovitosti. To sta že dokazali podjetji Boxmark (dobavitelj podjetja Audi: proizvaja usnje in celotne sedežne prevleke, za ostale kupce samo usnje) in Eybl (dobavitelj podjetij VW, Daimler-Chrysler: proizvajalec pletenih tehničnih tekstilij in izdelovalec sedežnih prevlek).
- Nevarnost, da se panoga integrira nazaj, se do sedaj ni pogosto pojavljala. Prevent je eno prvih podjetij v tej panogi, ki je sklenilo strateško partnerstvo z izdelovalcem tehničnih tekstilij, Michel-Thierry, ter postavilo join-venture podjetje za kaširanje tekstilij. Naslednji korak je bila postavitev usnjarne v Visokem v federaciji Bosne in Hercegovine v sodelovanju z italijanskim podjetjem GBR. Vsekakor nevarnost integracije panoge nazaj obstaja in tista podjetja, ki jo bodo najbolj izkoristila, bodo imela v prihodnosti največje konkurenčne prednosti (Levrin, 2004).
- Prispevek dobavitelja h kakovosti izdelka: ta prispevek je izredno visok, predvsem pri naravnih materialih, kakršno je usnje. Kakovostne zahteve so v avtomobilski industriji zelo natančno določene. Nedoseganje teh kriterijev lahko za dobavitelja pomeni hitro izgubo posla.
- Delež stroškov panoge, ki jih povzroča dobavitelj: v avtomobilski industriji so vse cene in dobavni pogoji določeni ob začetku posla. Tako dobavitelji ne smejo povzročati dodatnih, nepotrebnih stroškov. V kolikor jih, so jih dolžni nositi sami.

Komentar določljivke *pogajalska moč dobaviteljev*:

Na področju moči dobaviteljev je največja nevarnost, da se dobavitelj integrira naprej. Kot že omenjeno, lahko izdelovalec osnovnega materiala z dobički, ki jih dosega pri svojem osnovnem poslu, subvencionira šivanje sedežnih prevlek. To moč dobaviteljev je mogoče omiliti z integracijo panoge nazaj. Ocenjujem, da je privlačnost s tega vidika trenutno **srednja**, in bo takšna ostala tudi v prihodnje.

5.1.4 Razpoložljivost substitutov

V avtomobilski industriji direktnih substitutov ni. Vsi izdelki so vnaprej določeni in ni bojazni, da bi nekdo z izdelkom podobnih lastnosti prevzel posel. Dolgoročno gledano bi se lahko pojavila kakšna nova tehnologija tekstilnega oplemenitenja pene, ki bi nadomestila sešito sedežno prevleko. Nekateri avtomobilski proizvajalci že uporabljajo t.i. insito tehniko, kjer prevleko namestijo v kalup, jo z vakuumom fiksirajo in nato napolnijo s poliuretansko peno. To je nova tehnologija, ki pa vseeno potrebuje kot osnovo sešito sedežno prevleko.

Splošno gledano substituti trenutno ne predstavljajo nevarnosti v panogi.

Komentar določljivke *razpoložljivost substitutov*:

Glede na to, da substitutov tako rekoč ni, lahko ocenimo privlačnost panoge kot **nizko**. Obstaja možnost, da katero podjetje razvije substitut (kompozit pene in tehničnih tekstilij oz. kakšno drugo rešitev). S tega vidika lahko ocenimo privlačnost panoge na daljši rok kot **visoko** privlačno.

5.1.5 Stopnja rivalstva med konkurenti

- Število konkurentov: panoga izdelave avtomobilskih sedežnih prevlek ne obsega veliko proizvajalcev. To je nekaj velikih podjetij, ki pa med sabo zelo ostro konkurirajo. Vsa ta podjetja imajo svoje proizvodnje na področjih z nizko ceno delovne sile in z nizkimi cenami stroškovno konkurirajo. Ob tem obstaja precej malih proizvajalcev, ki niso direktna konkurenca velikim, imajo pa velik vpliv na cene.
- Struktura konkurentov v panogi: panogo obvladuje nekaj velikih koncernov, katerih glavna aktivnost je dobava avtomobilski industriji. V glavnem so to diverzificirana podjetja, ki proizvajajo veliko število sestavnih delov avtomobilov (običajno celotno notranjost, akumulatorje, elektroniko ...), nekatera pa tudi izdelke za druge industrije. Največja podjetja so: Johnson Controls (ZDA), Lear (ZDA), Faurecia (Francija) ter manjši: Grammer (Nemčija) in Sitech (Nemčija). Prevent je v izdelavi avtomobilskih sedežnih prevlek vodilno podjetje v Evropi, je pa vseeno relativno majhno v primerjavi z omenjenimi podjetji (JC je več kot desetkrat večje podjetje). Vsa ta podjetja so zadnji dobavitelj v verigi dobaviteljev do končnega kupca in imajo zaradi tega tudi precej velik vpliv na odločitve končnega kupca (Rumpelt, Woisetschäger, 2004).

- Rast panoge: rast panoge je direktno povezana z rastjo avtomobilske industrije. Ta v Evropi že nekaj let stagnira, oziroma je celo v upadu. Velik porast ima industrija na Kitajskem, v Iranu ... Globalno gledano je panoga v porastu. To lahko izkoristijo le velika globalna podjetja, ki imajo svoje proizvodnje povsod, kjer se nahajajo proizvajalci avtomobilov.
- Delež fiksnih stroškov v skupnih stroških: delež fiksnih stroškov je v tej panogi precej nizek v primerjavi z variabilnimi stroški. Tu največji strošek predstavlja material. Preveleke so precej volumenozen proizvod in s tem je povezana tudi velika količina materiala, potrebnega za izdelavo potrebnega števila proizvodov. Zaradi nizkega deleža fiksnih stroškov je velika možnost financiranja obratnega kapitala z dolgom. Tako imajo običajno podjetja v tej panogi zelo visok delež zadolženosti ter zaradi nizke stopnje kapitala v lastniški strukturi tudi zelo visoke donose na kapital.
- Višina stroškov skladiščenja: v tej industriji je obračanje zalog precej hitro, so pa zaradi volumenoznosti proizvoda količina materiala ter s tem povezani stroški skladiščenja precej visoki. Velik problem predstavlja trajnost materialov. Usnje in tekstil po določenem času skladiščenja izgubita svoj izgled in lastnosti. Zaradi tega je potrebno zelo paziti, da časi skladiščenja niso predolgi.
- Povečevanje zmogljivosti: večina konkurentov ima proste kapacitete v svojih tovarnah. Ker je to delovnointenzivna panoga, se nahaja večina proizvodnih obratov izven EU na področjih s cenejšo delovno silo. Povečanje kapacitet je na kratek rok možno hitro z uvedbo dodatnih izmen ali podaljšanjem delovnega časa, na dolgi rok pa tudi z izgraditvijo novih proizvodnih zmogljivosti. V državah, kjer se ta industrija nahaja, imajo malo omejitev, kar se tiče fleksibilnosti delovne sile, zaradi tega je mogoče ohranjati precej visoko stopnjo fleksibilnosti proizvodnje.
- Diverzificiranost konkurentov: večina konkurentov je diverzificiranih. V glavnem proizvajajo različne dele za avtomobilsko industrijo. Ker pa nobeden od konkurentov ne želi biti odvisen le od ene industrije, se je večina že diverzificirala s produkti za druge industrije, predvsem na področju elektronike z uporabo znanja, ki so ga pridobili v avtomobilski industriji.
- Stroški izstopa iz panoge: načelno je izstop iz panoge vedno mogoč. Vsa strojna oprema in infrastruktura v tej panogi ni strogo namenska ter jo je, razen redkih izjem, možno prodati na trgu. Glede na razvoj tekstilne panoge na Kitajskem in v Aziji to ne bi smelo biti težavno za nikogar, ki izstopa iz panoge. Seveda vedno obstaja možnost prodaje proizvodnih zmogljivosti konkurentu.

Komentar določljivke *rivalstvo med konkurenti*:

Rivalstvo med konkurenti je v panogi zelo visoko, predvsem na stroškovnem področju. Če pogledamo strukturo podjetij, lahko vidimo, da pri velikih koncernih, ki obvladujejo panogo, to ni ravno pravilo na vseh področjih. Ta podjetja večinoma »obvladujejo« določeno geografsko področje in se na druga, kjer je dominantno drugo podjetje, ne spuščajo (Johnson Controls v Nemčiji, Faurecia v Franciji, Lear se pojavlja na obeh trgih, a skoraj nikoli kot direkten konkurent za enega avtomobilskega proizvajalca). Iz tega vidika ocenjujem panogo kot **nizko** privlačno ter kot takšno tudi v prihodnosti.

5.1.6 Matrika privlačnosti panoge*Tabela 6: Matrika privlačnosti panoge*

Določljivka	privlačnost panoge					
	sedanjost			prihodnost		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
ovire za vstop		X		X		
pogajalska moč kupcev	X			X		
pogajalska moč dobaviteljev		X			X	
razpoložljivost nadomestkov	X					X
rivalstvo med konkurenti	X			X		
skupna ocena	3	2	0	3	1	1

Vir: Lastno delo

KOMENTAR ANALIZE PRIVLAČNOSTI PANOGE:

Panogo ocenjujem kot nizko privlačno in menim, da bo takšna ostala še naprej. Res je, da sem določljivki »razpoložljivost substitutov« dodelil oceno visoko za prihodnost. Ta ocena temelji na predpostavki, da daje velike razvojne možnosti za razvoj novega koncepta izdelka. Je pa verjetnost, da bi takšno rešitev prevzela obstoječa podjetja, saj imajo ta dovolj proizvodnih kapacitet ter razvite logistične kanale, potrebne za dobavo potrebnih količin izdelkov.

Panoga je kot takšna nezanimiva za novo vstopajoča podjetja, predvsem z vidika potrebne velikosti (ekonomije obsega). Novo podjetje bi bilo zelo težko cenovno konkurenčno ob nizkem obsegu proizvodnje. Poleg tega so donosi v tej panogi izredno nizki in je mogoče dovolj visoke dobičke doseči le s primerno količino izdelanih proizvodov. Tako bodo v tej panogi verjetno ostali trenutni igralci, saj ta podjetja tudi obvladujejo proizvodnjo globalno in ne le v Evropi.

Dokaz za takšne trditve lahko najdemo v dogajanju zadnjih nekaj let. Za posle velikoserijskih modelov, kjer je nujno potrebna velika ekonomija obsega, se potegujejo glavni igralci v panogi. Tu manjši niti ne poskušajo, saj je dobava teh izdelkov običajno pogojena z dodatnimi zahtevami, ki jih takšna podjetja ne zmorejo:

- sekvenčne dobave (JIT- Just In Time),
- možnost variacije naročil v višini 30 odstotkov (tako količinsko kot strukturno),
- sodelovanje in prevzemanje dela razvoja za kupca,
- obvladovanje dobavne verige (nadzor in ukrepanje nad dobavitelji),
- najsodobnejša logistična in informacijska podpora.

Pri maloserijskih izdelkih, kjer količina izdelkov ne predstavlja kapacitetne težave za manjša podjetja, pa ta velikopotezno kandidirajo za nove posle. Zanimivo je, da so pričeli kandidirati predvsem pri zelo priznanih avtomobilskih znamkah: Daimler Chrysler, BMW, Audi. Sicer poslov običajno, predvsem zaradi majhnosti in s tem povezanim prevelikim rizikom za avtomobilske proizvajalce, ne dobijo. Imajo pa ta podjetja zelo velik vpliv na cene, saj za vstop v posel ponudijo zelo nizke cene, ki jih avtomobilski proizvajalci nato dajejo velikim dobaviteljem kot ciljno ceno (target).

5.2 ANALIZA KONKURENCE

Globalizacija svetovnega in avtomobilskega trga je pričela postavljati vedno višje zahteve po modernizaciji, racionalni in cenovno konkurenčni proizvodnji ter nenehnem izboljševanju kakovosti proizvodov. Naraščajoče zahteve glede varnosti avtomobilov in skrb za okolje narekujejo tudi nenehna prizadevanja za uvajanje izboljšav in sprememb, hkrati pa tudi uvajanje strožjih kriterijev za kakovost proizvodov (Prevent, Strateški načrt, 2006, str.11, Vanska komora BiH, 2006).

Prevent je v izdelavi avtomobilskih sedežnih prevlek eno vodilnih podjetij v Evropi, vendar med vsemi konkurenti relativno majhno in samostojno, kar predstavlja prednosti in slabosti. Kot največji evropski proizvajalec sedežnih prevlek se sooča z dvema skupinama konkurentov: s sistemskimi dobavitelji OEM-ov in z izdelovalci osnovnih materialov. Prav primerljivega podjetja, kot je Prevent, ki bi se ukvarjalo le z izdelavo sedežnih prevlek, ni (vsaj ne v takšnem obsegu).

Proizvodnja sedežnih prevlek spada med delovnointenzivne dejavnosti, kjer postaja konkurenca predvsem med manjšimi proizvajalci in proizvajalci z nižjimi stroški dela čedalje ostrejša. Proizvodna dejavnost se vse bolj seli na področja z nižjimi stroški dela ter stroškovno učinkovitostjo.

5.2.1 Sistemski dobavitelji OEM-ov

Sistemski dobavitelji so podjetja, ki OEMom dobavljajo celotne sedeže. Dele za njihovo sestavo kupujejo od predpisanih dobaviteljev. Vsa ta podjetja pa imajo v lasti tudi šivalnice in delno sami proizvajajo avtomobilске sedežne prevleke. Sem spadajo velika mednarodna podjetja, ki se ukvarjajo z dobavo celotnih interierjev avtomobilov. Med največje konkurente prištevamo (Automobil Produktion, december 2003, februar 2004, avgust 2005, 2004/2005, Korzekwa, 2003, Rumpelt, Woisetschäger 2004, Woisetschäger, 2004):

- Johnson Controls (ZDA),
- Faurecia (Francija),
- Lear (ZDA),
- Magna / Intier (ZDA),
- Sitech (Nemčija).

Lahko rečemo, da gre pri takšni proizvodnji za integracijo podjetja nazaj, ko prevzemajo posel svojim dobaviteljem. Vsa ta podjetja imajo na področju šivanja avtomobilskih sedežnih prevlek proste kapacitete in zaradi tega predstavljajo veliko nevarnost Preventu. Razlog, da teh kapacitet ne morejo takoj zapolniti, je v tem, da OEM-i ne želijo, da celotno dobavno verigo obvladuje eno podjetje.

Ta podjetja so zaradi svoje pozicije systemskega dobavitelja zelo neugodna za Prevent. Kljub temu, da so Preventov konkurent na področju šivanja, se kot systemski dobavitelj pojavljajo kot Preventov kupec. S tem jim je omogočen močan nadzor nad podjetjem Prevent.

Seveda bi se lahko stanje v prihodnosti spremenilo in bi se avtomobilski proizvajalci odločili, da nadzor nad dobavno verigo prepustijo enemu systemskemu dobavitelju. Takšna razmišljanja se že pojavljajo v določenih avtomobilističnih revijah, ko strokovnjaki poskušajo definirati možne strategije za delovanje in nadzor nad dobavnimi verigami za avtomobilsko industrijo v prihodnosti. Nekateri strokovnjaki pa razmišljajo v smeri, da bi OEM-i drastično zmanjšali število svojih dobaviteljev ter nadzor nad dobavnimi verigami po posameznih področjih prepustili systemskim dobaviteljem. Takšna strategija bi močno vplivala na delovanje podjetja Prevent. Za Prevent bi ostajali v tem primeru dve možnosti:

- podjetje razširi svoje delovanje na vse aktivnosti v dobavni verigi in poskuša postati systemski dobavitelj, odgovoren za celotno dobavno verigo pri avtomobilskih sedežih (to je trenutno tudi del strategije in aktivnosti podjetja Prevent);
- podjetje se strateško poveže s podjetjem, ki bi prevzelo nadzor nad dobavno verigo ter v tej verigi igra vlogo systemskega in razvojnega dobavitelja, odgovornega za področje avtomobilskih sedežnih prevlek.

5.2.2 Izdelovalci osnovnih materialov

Za izdelavo sedežnih prevlek se uporabljajo tehnične tekstilije ter usnje. Nekateri proizvajalci so poleg izdelave osnovnih materialov razširili svojo dejavnost še s šivanjem sedežnih prevlek. Ta podjetja predstavljajo veliko konkurenco Preventu. Sem prištevamo:

- Boxmark (Avstrija) – proizvodnja usnja,
- Bader (Nemčija) – proizvodnja usnja,
- Eybl (Avstrija) – proizvodnja tehničnih tekstilij.

Ti proizvajalci imajo v povprečju precej visoke donose v svojem »core – bussines-u«. Tako lahko s temi donosi delno subvencionirajo svojo lastno proizvodnjo ter konkurirajo ostalim tekmečem. Proizvodno podjetje, ki se ukvarja le s šivanjem, jih težko doseže v stroškovnem vidiku. Zaradi tega se je vodstvo Preventa pred nekaj leti odločilo za integracijo podjetja nazaj po dobavni verigi. Prišlo je do strateške povezave z dvema podjetjema. Z Michell-Thierry, francoskim proizvajalcem tehničnih testilij, je bilo skupaj ustanovljeno join-venture podjetje Prevent Lamitex d.o.o.-podjetje za kaširanje tekstilij. S podjetjem GBR S.p.a. iz Italije pa sta bili ustanovljeni dve podjetji: Prevent GBR d.o.o. v Otiškem Vrhu ter Prevent GBR Leder Sarajevo d.o.o. v Visokem. Prav slednja je omogočila stroškovno učinkovito proizvodnjo usnjenih sedežnih prevlek iz usnja lastne proizvodnje direktno ob šivalnici, kar še dodatno zniža stroške transporta.

Tabela 7: Skupina Prevent v primerjavi s konkurenco

konkurenca	program					delež (%) v proizvodnji vozil v zahodni Evropi za avt. sed. prevleke
	kompletni sedeži	pena	ogrodja	tekstil usnje	prevleke	
skupina Prevent		x		x	x	cca 14%
Johnson Controls (JC)	x	x	x		x	
Lear	x				x	
Faurecia	x		x		x	cca 50%
Magna / Interier	x		x		x	
Sitech	x		x		x	
Eybl				x	x	cca 16%
Carttrim				x	x	
Covercar					x	
Boxmar				x	x	cca 20%
razni manjši					x	

skupaj: 100%

Vir. Prevent, Marketinško poročilo, 2006

Podatki v tabeli 7 kažejo, da je Prevent v zahodni Evropi največji proizvajalec avtomobilskih sedežnih prevlek. Glede na ta podatek bi lahko pričakovali, da ima Prevent na trgu veliko moč. Zanimiva pa je primerjava podjetij glede na njihovo velikost (realizacija, dobiček, število zaposlenih).

Tabela 8: Skupina Prevent v primerjavi s konkurenco – velikost podjetja (leto 2005)

podjetje	prodaja (mil EUR)	dobiček (mil EUR)	zaposleni
Johnson Controls (JC)	22.199,20	685,6	136.000
Magna / Interier	18.240,00	511,2	82.800
Faurecia	10.978,00	182,5	61.722
Eybl	345,33	10,4	4.000
skupina Prevent	700	10	8.000

Vir. Prevent, Marketinško poročilo, 2006

Iz tabele 8 je razvidno, da je skupina Prevent v primerjavi v svojo konkurenco relativno majhna. Panogo obvladujejo veliki mednarodni koncerni. Zaradi tega je za Prevent dobro sodelovanje oziroma strateško partnerstvo, ne le z avtomobilskimi proizvajalci, temveč tudi s temi dobavitelji, zelo pomembno.

6 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR PODJETJA

Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti je strateška analiza in hkrati služi kot temelj za strateško odločanje ter izbiro bodoče strategije rasti. Pri tem sistematično zbiramo in vrednotimo pretekle, sedanje in predvidene prihodnje podatke z namenom, da ugotovimo notranje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja v poslovnem okolju (Jenko, 2002, Haberberg, Rieple, 2001, Wheelen, Hunger, 1995, Williamson, 2004).

6.1 OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Pučko za ocenitev podjetja po posameznih podstrukturah predlaga naslednja področja (Pučko, 2003, str. 133):

- tehnološka podstruktura,
- raziskovalno – razvojna podstruktura,
- podstruktura financiranja,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura,
- druga podstruktura (tu se lahko vzame področje specifično za panogo ali dejavnost, oz. tista področja, ki imajo velik vpliv na poslovno uspešnost podjetja).

Za uporabo v tej nalogi bodo uporabljene tiste podstrukture, ki imajo vpliv na poslovno uspešnost podjetja z vidika proizvodne dejavnosti. Tako bom od predlaganih uporabil tehnološko, kadrovsko ter organizacijsko podstrukturo. Dodal bom informacijsko podstrukturo, ki ima v zadnjem času velik vpliv na sposobnost reakcij ter fleksibilnost podjetja. Prav tako ima velik vpliv na stroškovno učinkovitost poslovanja.

Kljub temu da je tržna podstruktura zelo pomembna pri postavljanju strategije podjetja, je v nalogi nisem ocenjeval, saj je enaka za proizvodnjo v Sloveniji ali na področju z nizko ceno delovne sile. Tako nima vpliva na odločitve, ki so cilj te naloge. Ravno tako nisem upošteval raziskovalno – razvojne podstrukture. Ta dejavnost je organizirana pod okriljem Preventa Global v Slovenj Gradcu ter v satelitskih razvojnih centrih v bližini kupcev (Wolfsburg–Nemčija, Vigo–Španija, Cambui–Brazilija ...). Na samo lokacijsko organiziranost proizvodne dejavnosti nima vpliva, zato v nalogi tudi ni analizirana.

Pri ocenjevanju možnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah bom vsako podstrukturo ocenjeval dvakrat: enkrat za proizvodnjo v Sloveniji in enkrat na področju z nižjo ceno

delovne sile (Bosna in Hercegovina). Tako bo možno oceniti možnosti in nevarnosti za oba trga.

Ocenjevanje se bo vršilo na način, da bo vsaka komponenta posebej ocenjena z eno izmed opisnih ocen, ki imajo svoje vrednosti:

- zelo dobro - vrednost : 5,
- dobro - vrednost : 4,
- srednje - vrednost : 3,
- slabo - vrednost : 2 in
- zelo slabo - vrednost : 1.

Število, kolikokrat je bila posamezna ocena dodeljena kriterijem, se pomnoži z njeno vrednostno oceno. Skupna ocena je aritmetična sredina dobljenih vsot produktov števila in vrednosti ocen.

6.1.1 Tehnološka podstruktura

Za ocenjevanje tehnološke podstrukture lahko upoštevamo sestavine, kot so: lokacija in število obratov podjetja, njihova velikost in starost delovnih priprav v njih, stopnje avtomatizacije, razpoložljivih surovin in materialov, kakovost in razpoložljivost delovne sile, kakovost logističnih sistemov, raven produktivnosti, stopnja izkoriščenosti zmogljivosti, odstotek izmeta, kakovost nabavne službe, sindikalna organiziranost delavcev idr. (Pučko, 2003, str. 133).

Da bi zajel vse dejavnike, ki vplivajo v tej podstrukturi na poslovno uspešnost, sem poskušal združiti nekatere sorodne kriterije ter izbral naslednje kriterije: lokacija (interno in eksterno), oprema, sistem pretoka in zbiranja podatkov in informacij, produktivnost dela.

Slovenija:

Lokacija - interno: Preventova proizvodnja avtomobilskih sedežnih prevlek je v Sloveniji organizirana na način, da materialna oskrba ter ostala logistika poteka preko centralnega skladišča v Otiškem Vrhju, proizvodnje pa so razdeljena po Sloveniji: Slovenj Gradec, Mežica, Radlje ob Dravi, Mirna in Lenart. Takšna razdelitev ni idealna, saj ima za posledico potrebo po večjem obsegu lokalne logistike za distribucijo materiala ter logistiko gotovih izdelkov. Logistični koncept se je v zadnjih letih precej izboljšal in optimiral, a problem vseeno ostaja. Možnosti za koncentracijo proizvodnje na manjši oddaljenosti so zelo majhne zaradi prostorskih težav (vse Preventove proizvodnje so na lokacijah, kjer je širitev onemogočena) ter zaradi težav s kadri. Skoraj nemogoče je pričakovati, da bi na enem področju uspeli najti toliko šivilj, ki bi lahko proizvedle celotno količino izdelkov. Vidik lokacije ocenjujem **srednje**.

Lokacija – eksterno: proizvodnja v Sloveniji je organizirana v večini tik ob avstrijski meji. Razdalja do kupcev znaša med 390 in 1300 km, kar je primerljivo s konkurenco. S tega stališča ocenjujem lokacijo kot **dobro**.

Oprema: šivalnice same nimajo strojne opreme, za katero bi se lahko reklo, da je to oprema visoke tehnologije, vendar je vsa oprema relativno nova. V podjetju je v zadnjih dveh letih bilo nabavljenih nekaj sodobnih CNC šivalnih strojev. Celoten postopek razreza materialov je izveden s CNC krojilnimi stroji, delno se uporabljajo še štanice, kjer je potrebna večja dimenzijska natančnost odkrojkov. S tega stališča lahko ocenimo opremo kot **dobro**.

Podatki in informacije: vsi podatki poslovnih procesov se zajemajo preko poslovnega informacijskega sistema SAP R/3. Tu se tudi obdelujejo in pripravljajo za analize, ki so osnova za odločanje pri procesu vodenja. V samem proizvodnem procesu je večina vnosov podatkov izvedena preko skeniranja, kar dodatno zmanjša možnost napak pri vnašanju. Kljub dobro zastavljenemu sistemu ne izkoriščamo vseh možnosti obdelave in priprave podatkov, kar ponuja možnosti za izboljšave. S tega stališča lahko ocenimo kriterij podatkov in informacij kot **dobro**.

Produktivnost dela: izračunamo ga z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom ali z ustreznim recipročnim kazalcem. Produktivnost se v podjetju Prevent meri za vsako proizvodno celico posebej ali pa individualno (odvisno od delovnega mesta), nato za posamezno izmeno, šivalnico ter še skupno za celotno podjetje. Kadar imajo nov proizvodni program, ker zaposleni še niso dovolj visoko na lestvici izkušenj, se uporabljajo uvajalne lestvice. Pri tem merijo produktivnost z doseganjem na uvajalni lestvici. Tako lahko rečemo, da se v podjetju v zadnjih letih doseganje ves čas konstantno giblje okrog 100% glede na normirane čase. Kriterij ocenjujem kot **dober**.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture proizvodnje v SLO

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacija - interno	X					prostorska stiska, proizvodnje razporejene po celotni SLO
Lokacija - eksterno	X					proizvodnja v EU
Oprema	X					sodobna oprema
Podatki in informacije	X					sodoben IS sistem SAP
Produktivnost dela	X					doseganje normativov
Skupna ocena: 3,80	0	4	1	0	0	

Vir: Lastno delo

$$\text{skupna ocena} = \frac{4 \cdot 4 + 1 \cdot 3}{5} = 3,8$$

Bosna in Hercegovina:

Lokacija – interno: vse proizvodne lokacije so skoncentrirane na področju Visokega, z izjemo šivalnice v Zenici. S tem je dosti manjša potreba po interni logistiki med podjetji ter s tem povezanimi nižjimi stroški. V Visokem se nahaja tudi Preventova usnjarna, kar dodatno zniža stroške transporta materiala od dobavitelja do proizvodnje (odpade tudi vmesni člen centralnega skladišča). S tega stališča ocenjujem lokacijo kot **dobro**.

Lokacija – eksterno: proizvodnja se nahaja v mestu Visoko v bližini Sarajeva v federaciji Bosne in Hercegovine. Razlika do centralnega skladišča v Otiškem Vrhju znaša 515 km. Pri tem je potrebno upoštevati, da BiH ni v Evropski uniji in je potrebno vso blago cariniti, kar prinaša dodatne stroške in manjša fleksibilnost. S tega stališča ocenjujem lokacijo kot **slabo**.

Oprema: oprema v BiH je identična opremi v Sloveniji ter je ob tem še nekoliko novejša, saj je bila proizvodnja postavljena šele v zadnjih letih. S tega stališča lahko ocenimo opremo kot **dobro**.

Podatki in informacije: Preventova podjetja v BiH nimajo uvedenega poslovnega informacijskega sistema, kar predstavlja veliko težavo za zbiranje in obdelavo podatkov. S tega stališča lahko ocenimo kriterij podatkov in informacij kot **zelo slabo**.

Produktivnost dela: Doseganje produktivnosti dela v Preventovih podjetjih v BiH nekoliko zaostaja za doseganjem v slovenskih proizvodnih družbah. Zaradi nizke cene delovne sile pa lahko ta zaostanek kompenzirajo z nekoliko višjim številom zaposlenih, kot jih predvidevajo normativi. Kriterij ocenjujem kot **srednje**.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture proizvodnje v BiH

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacija - interno	X					koncentracija proizvodnje
Lokacija - eksterno						
Oprema	X					sodobna oprema
Podatki in informacije						
Produktivnost dela	X					brez poslovnega informacijskega sistema
Skupna ocena: 2,80	0	2	1	1	1	

Vir: Lastno delo

$$\text{skupna ocena} = \frac{2 \cdot 4 + 1 \cdot 3 + 1 \cdot 2 + 1 \cdot 1}{5} = 2,80$$

6.1.2 Informacijska podstruktura

Ta dejavnik je v sodobnem gospodarstvu temeljnega pomena za konkurenčnost podjetja, saj lahko le dobro obvladovanje informacij vodi k fleksibilnejši proizvodnji. V tretjem poglavju je bil predstavljen »učinek biča« efekt, ki ga morajo podjetja poskušati v čim večji meri zmanjšati. Za doseg tega cilja je nujno potrebna informacijska podpora ter hiter pretok informacij do kupcev, dobaviteljev in znotraj podjetja. Možnost razvoja na tem področju je bistvenega pomena za nadaljnji razvoj, se pa po geografskih področjih, kjer deluje Prevent, precej razlikuje, zato ga je smiselno analizirati.

Slovenija:

V slovenskih proizvodnih podjetjih skupine Prevent uporabljamo informacijski sistem SAP R/3, ki omogoča celovito zajemanje in obdelavo podatkov na vseh poslovnih področjih. Z vsemi kupci in večino dobaviteljev poteka prenos informacij preko EDI povezav. Prav tako je ves materialni pretok nadzorovan skozi informacijski sistem. Veliko prednost predstavljata tudi najsodobnejša strojna oprema ter dobra opremljenost širokopasovnih povezav, ki omogočata povezavo s kupci in dobavitelji. Ob vseh možnostih strojne in programske opreme je njena izkoriščenost premajhna. Tako se premalo uporabljajo podatki, zbrani v informacijskem sistemu za potrebe poslovnega odločanja.

Informacijska infrastruktura v Sloveniji je zelo dobro razvita, prav tako je vedno več ponudnikov širokopasovnih povezav, ki ustvarjajo konkurenčno območje in s tem povezan hiter razvoj ter konkurenčnost cen. Informacijska podpora in procesi v podjetju so naravnani k sistemu CRM. Trenutno poslovanje še ni CRM v pravem pomenu besede, je pa strategija podjetja Prevent, da uvede sistem CRM v svoje poslovne procese.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti informacijske podstrukture proizvodnje v SLO

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
sodoben informacijski sistem		X				informacijski sistem SAP R3
EDI povezave s kupci in dobavitelji		X				povezava z vsemi kupci ter večino ključnih dobaviteljev
strojna oprema	X					najsodobnejša oprema
izrabla IS za poslovno odločanje				X		IS premalo izrabljen
informacijska infrastruktura v državi	X					IS premalo izrabljen
Skupna ocena: 4,00	2	2	0	1	0	

Vir: Lastno delo

$$\text{skupna ocena} = \frac{2 \cdot 5 + 2 \cdot 4 + 1 \cdot 2}{5} = 4,0$$

Bosna in Hercegovina:

Vidik informacijske podstrukture predstavlja velik problem. Podjetja v BiH nimajo uvedenega poslovnega informacijskega sistema, imajo le povezavo do določenih baz podatkov Sloveniji, ki jo uporabljajo za pridobitev potrebnih informacij (tehnološka dokumentacija, plani, matični podatki ...). Dodaten problem se bo pojavil, ko bodo ta podjetja sama prevzela nabavo serijskih materialov, da bi znižala stroške vmesne logistike preko Slovenije. Brez ustrezne informacijske podpore bo to zelo težko (EDI komunikacija). Težavo predstavljata tudi slaba informacijska infrastruktura v državi ter pomanjkanje širokopasovnih povezav, kar pa se v zadnjem obdobju precej popravlja.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti informacijske podstrukture proizvodnje v BiH

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
sodoben informacijski sistem					X	poslovnega informacijskega sistema ni povezava preko Global d.d. - lastnih povezav ni solidna oprema IS premalo izrabljen v izgradnji
EDI povezave s kupci in dobavitelji			X			
strojna oprema			X			
izraba IS za poslovno odločanje					X	
informacijska infrastruktura v državi			X			
Skupna ocena: 2,20	0	0	3	0	2	

Vir: Lastno delo

$$\text{skupna ocena} = \frac{3 \cdot 3 + 2 \cdot 1}{5} = 2,20$$

6.1.3 Kadrovska podstruktura

Kadrovsko postrukturo ocenjujemo glede na število zaposlenih in kakovost poslovanja, glede na število in kakovost štabnega osebja, glede na število in kakovost razpoložljive delovne sile, glede na razne strukture kadrov (izobrazbeno, poklicno, starostno, spolno), glede na fluktuacijo kadra, glede na kakovost sistema rekrutiranja, selekcije, usposabljanja in razvijanja ter napredovanja dara idr. (Pučko, 2003, str. 135).

Glede na predlagane kriterije sem izbral takšne, ki najbolj vplivajo v proizvodni dejavnosti: število zaposlenih, izobrazbeno strukturo, delovne izkušnje, fluktuacijo zaposlenih, kakovost vodstva, zadovoljstvo zaposlenih, sistem izobraževanja, sistem napredovanja, plače zaposlenih, starostno strukturo ter izostanke od dela (absentizem).

Pomembna je ugotovitev, da zaposleni ne povečujejo učinkovitosti kot stroji, marveč so čustvena bitja in da do večje učinkovitosti pripelje predvsem upoštevanje njihove človeške narave. Zato je splošna ugotovitev, da pomenijo kadri in medčloveški odnosi veliko za uspešno poslovanje podjetij.

Slovenija:

Število zaposlenih se je v zadnjem letu zmanjšalo. Medtem ko je bilo v večini podjetjih zmanjšanje do 20 zaposlenih, je v Preventu SG d.o.o. prišlo do programa presežnih delavcev. V sklopu tega programa se je število zaposlenih zmanjšalo za 189 zaposlenih, delno se je zmanjšalo tudi zaradi naravne fluktuacije zaposlenih (odhodi v pokoj, sporazumne prekinitve delovnega razmerja ...). Razlog za zmanjšanje števila zaposlenih je prilagajanje trgu ter načinu izdelave novih generacij izdelkov ter selitvi deleža proizvodnje na področja z nižjo ceno delovne sile.

Tabela 13: Struktura zaposlenih (proizvodnja sedežnih prevlek v Sloveniji)

SPOL	število	%
ženske	449	18
moški	2065	82
SKUPAJ	2514	100

Vir: Poročilo kadrovske službe Prevent Global d.d., 2006

Zaradi vrste industrije lahko vidimo, da je kar 82 % vseh zaposlenih žensk.

Tabela 14: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe za družbe v Sloveniji

STOPNJA IZOBRAZBE	število	%
I	62	2
II	472	19
III	241	10
IV	887	35
V	625	25
VI	85	3
VII	134	5
VIII	8	0
SKUPAJ	2514	100

Vir: Poročilo kadrovske službe Prevent Global d.d., 2006

Izobrazbena struktura je primerna panogi, v kateri podjetje deluje. Za podjetje, ki deluje v delovnointenzivni panogi, je izobrazbena struktura v proizvodnih podjetjih precej nizka, medtem ko je le-ta v Preventu Global-u relativno visoka.

Merilo za kakovost vodstva je uspešnost poslovanja v preteklih letih in sposobnost učinkovitega odzivanja na spremembe v notranjem in zunanem okolju. Kakovost vodstva lahko glede na uspešno poslovanje, ustrezno strokovno izobrazbo, delovne izkušnje ocenimo kot **dobro**.

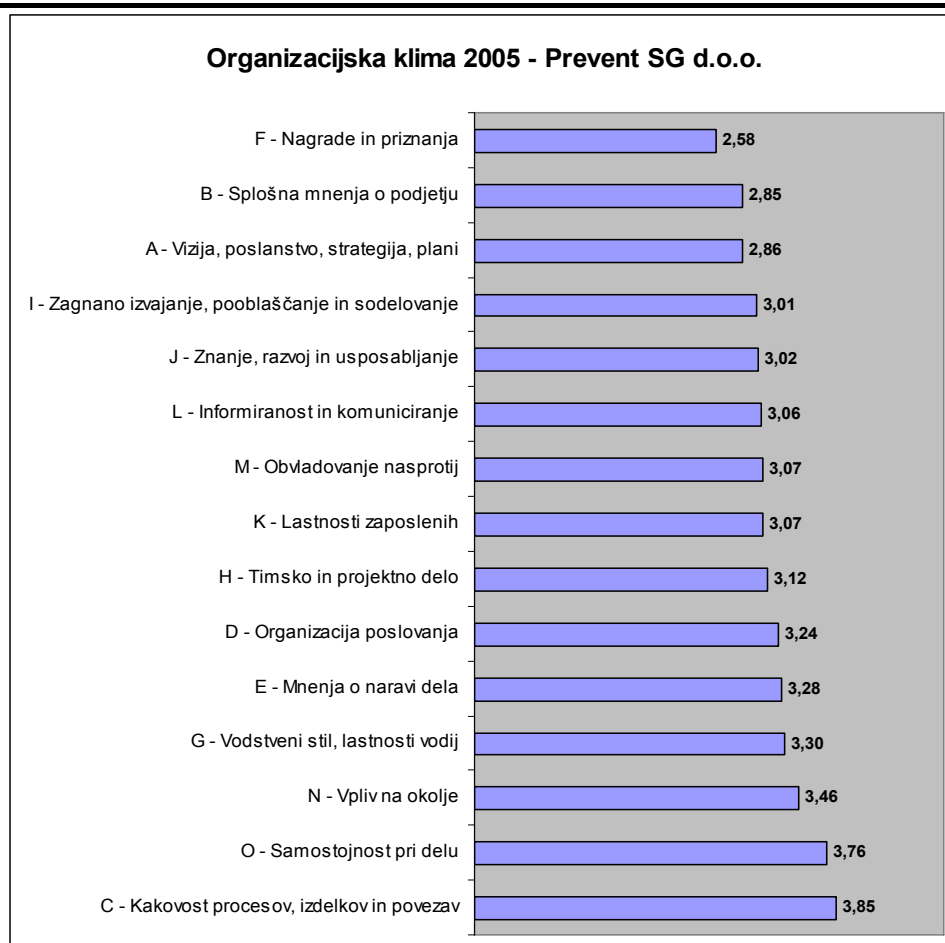
Tabela 15: Starostna struktura zaposlenih za družbe v Sloveniji

STRUKTURA LET	število	%
DO 19 LET	0	0
OD 20 - 24 LET	50	2
OD 25 - 29 LET	474	19
OD 30 - 34 LET	685	27
OD 35 - 39 LET	541	22
OD 40 - 44 LET	357	14
OD 45 - 49 LET	229	9
OD 50 - 54 LET	135	5
OD 55 - 59 LET	41	2
NAD 60 LET	2	0
SKUPAJ	2514	100

Vir: Poročilo kadrovske službe Prevent Global d.d., 2006

Starostna struktura kaže na relativno mlad kolektiv. To je posledica večjega zaposlovanja v preteklih letih (tako po letu 2000), ko so se zaposlovali predvsem mladi (48 % zaposlenih je mlajših od 35 let).

Tabela 16: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« proizvodne družbe (Prevent SG d.o.o.)



Vir: Organizacijska klima Preventa SG d.o.o., 2005

Ciljni rezultat merjenja zadovoljstva zaposlenih v podjetju Prevent SG d.o.o. v letu 2005 je bil 3,6 in ni bil dosežen. Glavni odmiki so bili v kategorijah nagrajevanja ter splošnega menja o podjetju. Plače in nagrajevanje predstavljajo v podjetju, ki deluje v delovnointenzivni panogi na konkurenčnem trgu, problem. Zaposleni s plačanimi, kljub temu da je njihova višina višja kot v panogi, niso zadovoljni, saj so še vedno nižje od slovenskega povprečja. Za podjetje, ki tekmuje s proizvodnjo na področju z nizko ceno delovne sile, predstavljajo velik strošek in enega izmed razlogov za zmanjšanje konkurenčnosti.

Tabela 17: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« kontrolne družbe (Prevent Global d.d.)



Vir: Organizacijska klima Preventa Global d.d, 2005

Ciljni rezultat merjenja zadovoljstva zaposlenih v podjetju Prevent Global d.d. za leto 2005 je bil, doseči povprečno oceno 3,71. Povprečna ocena vseh ocenjevanih področij v letu 2005 je 3.10, kar pomeni, da cilj v letu 2005 ni bil dosežen. Poteg tega, da cilj ni bil dosežen, je rezultat precej padel tudi glede na preteklo leto 2004.

Največji padec ocene zaznamo pri poglavju »Vizija, poslanstvo, strategija, plani«, in sicer je na omenjenem področju ocena padla za 1.22 točke. Drugi največji padec ocene, in sicer za 1.05 točke, je pri poglavju »Splošna mnenja o podjetju«, ki meri, ali ima podjetje med zaposlenimi ter po mnenju zaposlenih v okolju ugled. Razlog za slabo oceno omenjenih

kriterijev je predvsem v zmanjševanju števila zaposlenih v podjetju ter v programu racionalizacije procesov in zniževanju stroškov, ki med zaposlenimi običajno nimajo dobrega odziva.

Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture za proizvodnjo v Sloveniji

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih		X				se zmanjšuje - napoved uprave 15% letno
Izobrazbena struktura			X			proizvodno podjetje
Delovne izkušnje		X				
Fluktuacija				X		visoka predvsem med izobraženimi kadri
Kakovost vodstva		X				uspešno poslovanje
Zadovoljstvo zaposlenih				X		se znižuje
Sistem izobraževanja		X				plan za vsakega zaposlenega
Sistem napredovanja			X			
Plače zaposlenih			X			višje od panožnih, vseeno pod SLO povprečjem
Starostna struktura		X				relativno mlad kolektiv
Motivacija zaposlenih				X		nizka
Izostanki z dela				X		visoki nivo absentizma
Skupna ocena: 3,08	0	5	3	4	0	

Vir: Lastno delo

$$skupna\ ocena = \frac{5 \cdot 4 + 3 \cdot 3 + 4 \cdot 2}{12} = 3,08$$

Bosna in Hercegovina:

Število zaposlenih se je v zadnjem letu precej povečalo. To je predvsem zaradi odprtja dveh novih podjetij v okviru Preventa Sarajevo: usnjarne Prevent GBR Leder d.o.o. in podjetja za krojenje usnja in tehničnih tekstilij: Prevent Cutting d.o.o.

Tabela 19: Struktura zaposlenih (proizvodnja sedežnih prevlek v BiH)

SPOL	število	%
ženske	1262	59
moški	869	41
SKUPAJ	2131	100

Vir: Poročilo kadrovske službe Prevent Sarajevo d.o.o., 2006

Struktura med spoloma je precej bolj izenačena v BiH kot v slovenskih proizvodnjah. Razlog je v odprtju dveh novih podjetij na področju usnjarstva, kjer je fizično napornejše delo in so v večini zaposleni moški.

Tabela 20: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe za družbe v BiH

STOPNJA IZOBRAZBE	število	%
I	119	6
II	204	10
III	579	27
IV	951	45
V	234	11
VI	13	1
VII	31	1
VIII	0	0
SKUPAJ	2131	100

Vir: Poročilo kadrovske službe Prevent Sarajevo d.o.o., 2006

Izobrazbena struktura je precej podobna kot v slovenskih proizvodnjah. Izobrazbeni nivo pa se je precej dvignil prav v zadnjem letu. Razlog je odprtje dveh novih podjetij: Prevent GBR Leder Sarajevo d.o.o. in Prevent Cutting d.o.o. Ti dve podjetji ne spadata v delovno intenzivno panogo, ampak za svoje procese potrebujeta visoko izobražene kadre.

Merilo za kakovost vodstva je uspešnost poslovanja v preteklih letih in sposobnost učinkovitega odzivanja na spremembe v notranjem in zunanem okolju. Kakovost vodstva lahko glede na uspešno poslovanje, ustrezno strokovno izobrazbo, delovne izkušnje ocenim kot **dobro**.

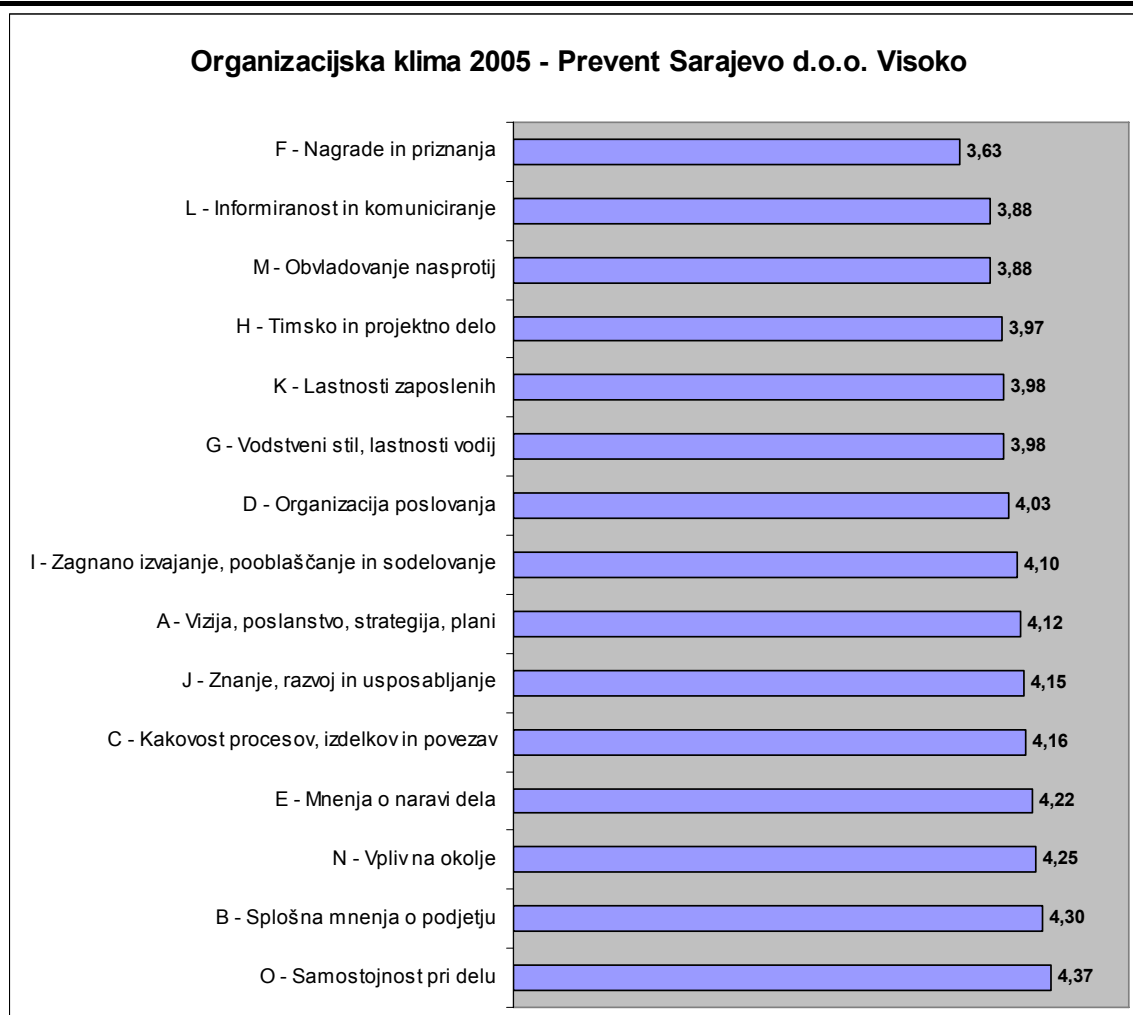
Tabela 21: Starostna struktura zaposlenih za družbe v BiH

STRUKTURA LET	število	%
DO 19 LET	8	0
OD 20 - 24 LET	341	16
OD 25 - 29 LET	567	27
OD 30 - 34 LET	450	21
OD 35 - 39 LET	321	15
OD 40 - 44 LET	211	10
OD 45 - 49 LET	151	7
OD 50 - 54 LET	53	2
OD 55 - 59 LET	26	1
NAD 60 LET	3	0
SKUPAJ	2131	100

Vir: Poročilo kadrovske službe Prevent Sarajevo d.o.o., 2006

Tudi starostna struktura je precej primerljiva s starostno strukturo v Sloveniji. Tudi tu je zaradi povečanega zaposlovanja mladih v zadnjih letih kolektiv precej mlad.

Tabela 22: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« (Prevent Sarajevo d.o.o.)



Vir: Organizacijska klima Preventa Sarajevo d.o.o., 2005

Ciljni rezultat merjenja zadovoljstva zaposlenih za leto 2005 je bil 3,50 in je bil močno presežen. Na splošno je zadovoljstvo zaposlenih v Preventovih podjetjih v Bosni in Hercegovini zelo visoko. Razloge gre iskati v ekonomskih razmerah v državi. Zaradi velike brezposelnosti je večina ljudi zadovoljna že z dejstvom, da ima zaposlitev. Prav tako daje veliko pozitivno energijo rast podjetja, ki zaposlenim omogoča napredovanje in osebno rast. Dobro mnenje o podjetju na področju, kjer deluje, pri zaposlenih veča pripadnost podjetju.

Z visokim zadovoljstvom zaposlenih je povezana tudi visoka motivacija za delo, kar je dejavnik, ki je v Sloveniji v zadnjih letih močno upadel.

Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture za proizvodnjo v BiH

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih		X				se povečuje
Izobrazbena struktura			X			v zadnjem času se zvišuje
Delovne izkušnje		X				večina zaposlenih izhaja iz tekstilne industrije
Fluktuacija	X					zelo nizka
Kakovost vodstva		X				uspešnost vodenja
Zadovoljstvo zaposlenih		X				visoko
Sistem izobraževanja			X			obstaja, a ni dovolj učinkovit
Sistem napredovanja			X			
Plače zaposlenih			X			visoke za lokalne razmere
Starostna struktura		X				mlad kolektiv - zaposlovanje v zadnjih
Motivacija zaposlenih	X					zelo visoka
Izostanki z dela		X				nizka stopnja absentizma
Skupna ocena: 3,83	2	6	4	0	0	

Vir: Lastno delo

$$\text{skupna ocena} = \frac{2 \cdot 5 + 6 \cdot 4 + 4 \cdot 3}{12} = 3,83$$

6.1.4 Organizacijska podstruktura

Ocenjevanje organizacijske podstrukture podjetja največkrat temelji na sestavinah, kot so jasnost organizacijske strukture, lokacija uprave podjetja, stopnja delegiranja pristojnosti, kakovost sistemov planiranja in kontrole, sistem nagrajevanja, slog poslovanja, narava

organizacijske kulture, sposobnost za dogovarjanje z okoljem, sistemi komuniciranja idr. (Pučko, 2003, str. 135).

Glede na predlagane kriterije sem izbral takšne, ki najbolj vplivajo v proizvodni dejavnosti, in sicer predvsem s področja zadovoljstva zaposlenih: zvrst organizacijske strukture, lokacija uprave, sistem nagrajevanja, slog vodenja, vzdušje med zaposlenimi, komunikacija med zaposlenimi, mnenje zaposlenih o organizaciji.

Slovenija:

Zvrst organizacijske strukture: Struktura skupine Prevent je predstavljena na sliki 2. Struktura skupine je divizijska. Tako je vsaka dejavnost organizirana znotraj svoje divizije. Divizija avtomobilskih delov in logistike se organizacijsko nahaja direktno v kontrolni družbi Prevent Global, ki vsebuje vse skupne službe za suport proizvodnim družbam (te so organizacijsko oblikovane kot družbe z omejeno odgovornostjo).

Struktura znotraj divizije je oddelčna, upoštevajoč, da so »proizvodni oddelki« pravne osebe (d.o.o.). Ob oddelčni strukturi se pojavlja tudi matrična, ko je funkcijski direktor strokovno nadrejen vodjem njegovega področja na posameznih družbah. Pri uvajanju posameznih novih generacij izdelkov je v uporabi tudi projektno vodenje, ki temelji na procesnem pristopu (Nadler, Tushman, 1997, Stacey, 2000). Ta raznolikost struktur velikokrat povzroča zmedo ter nedorečenost odgovornosti. Zato kriterij *zvrst organizacijske strukture* ocenjujem kot **srednje**.

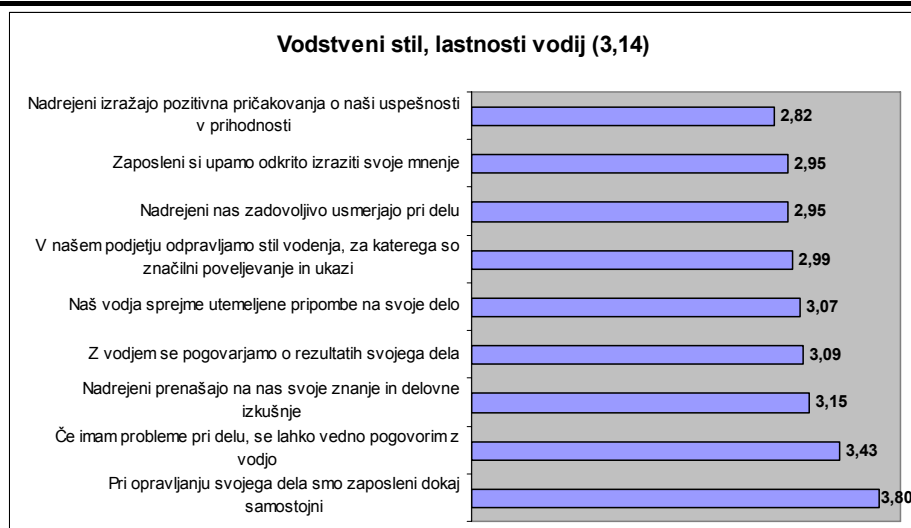
Lokacija uprave: Lokacija uprave je na sedežu podjetja in na istem naslovu kot proizvodni prostori, zato sta komunikacija in koordiniranje med posameznimi poslovnimi področji hitra in povezana. Kriterij ocenjujem kot **dober**.

Sistem nagrajevanja: V podjetju ni uvedenega sistema nagrajevanja, ki bi vzpodbujal zaposlene za doseg poslovnih ciljev. Same proizvodnje uporabljajo sistem nagrajevanja preko merjenja doseganja normativov ter preko kakovostnih bonusov, ki pa ne dajejo želenih rezultatov. V kontrolni družbi Prevent Global d.d. sistema nagrajevanja ni. Kriterij ocenjujem kot **slab**.

Slog vodenja: Ocenil sem ga s pomočjo ankete o zadovoljstvu zaposlenih, kriterija »vodstveni stil, lastnosti vodij«. Na osnovi ocen trditev lahko sklepamo, da vodje niso prepričani o uspešnosti organizacije v prihodnosti, da v organizaciji vlada klima, ko si zaposleni ne upajo odkrito izraziti svojega mnenja in ocenjujejo, da s strani nadrejenih niso usmerjeni v zadostni meri.

Glede na ocene trditve lahko sklepamo, da je v podjetju prisotno avtorsko vodenje, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Vseeno zaposleni ocenjujejo, da so pri delu dokaj samostojni.

Tabela 24: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« - vodstveni stil, lastnosti vodij (Prevent Global d.d.)



Vir: Organizacijska klima Preventa Global d.d, 2005

Kriterij ocenjujem kot **srednje**.

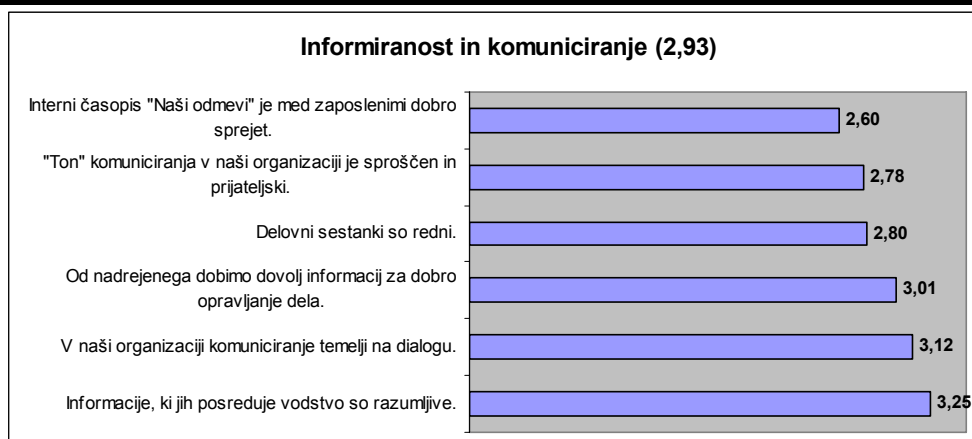
Vzdušje med zaposlenimi: vzdušje sem ocenil s pomočjo ankete o zadovoljstvu zaposlenih. Glede na analizo rezultatov preteklih let ter letošnjega leta lahko opazimo precejšen padec rezultatov tako na kontrolni družbi Prevent Global d.d. kot na proizvodnih družbah. Rezultati kažejo upad splošnega mnenja o podjetju ter tudi motivacije za delo.

Kriterij ocenjujem kot **slabo**.

Komunikacija med zaposlenimi: komunikacijo sem ocenil s pomočjo ankete o zadovoljstvu zaposlenih, in sicer preko poglavja »Informiranost in komuniciranje«. Na osnovi ocen trditev, ki so bile ocenjene nižje kot z oceno 3, lahko sklepamo, da informiranost zaposlenih ni na ravni, da bi podpirala nemoteno delovanje in izboljševanje procesov, da komunikacija ni redna, sproščena in nima takšne osnove v dialogu, kot bi želeli.

Zaposleni ugotavljajo, da ni rednih delovnih sestankov, iz česar lahko, predpostavljamo, izvirata slaba informiranost in moten informacijski tok. Informacije, ki jih posreduje vodstvo, ocenjujejo zaposleni kot manj razumljive.

Tabela 25: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« - informiranost in komuniciranje (Prevent Global d.d.)



Vir: Organizacijska klima Preventa Global d.d, 2005

Kriterij ocenjujem kot **srednje**.

Mnenje zaposlenih o organizaciji: uporabil sem podatek iz ankete zadovoljstva zaposlenih, in sicer poglavje »Organizacija poslovanja«. Zaposleni ocenjujejo, da pristojnosti in odgovornosti v podjetju niso uravnotežene, oz. niso jasno definirane, kakor tudi niso jasno opredeljene zadolžitve. Zaposleni so mnenja, da jim organizacija dela v oddelkih ne zagotavlja pogojev, v katerih bi lahko pravočasno dosegali cilje. Kriterij ocenjujem kot **srednje**.

Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture za proizvodnjo v Sloveniji

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Zvrst organizacijske strukture			X			pristojnosti niso jasne, prepletanje vodenja
Lokacija uprave		X				enostavno komuniciranje
Sistem nagrajevanja				X		ne spodbuja dosega ciljev
Slog vodenja			X			demokratski
Vzdušje med zaposlenimi				X		pada zaradi racionalizacije poslovanja in odpuščanja
Komunikacija med zaposlenimi			X			slaba informiranost zaposlenih
Mnenje zaposlenih o organizaciji			X			slabo mnenje kot posledica racionalizacije poslovanja
Skupna ocena: 2,86	0	1	4	2	0	

Vir: Lastno delo

$$\text{skupna ocena} = \frac{1 \cdot 4 + 4 \cdot 3 + 2 \cdot 2}{7} = 2,86$$

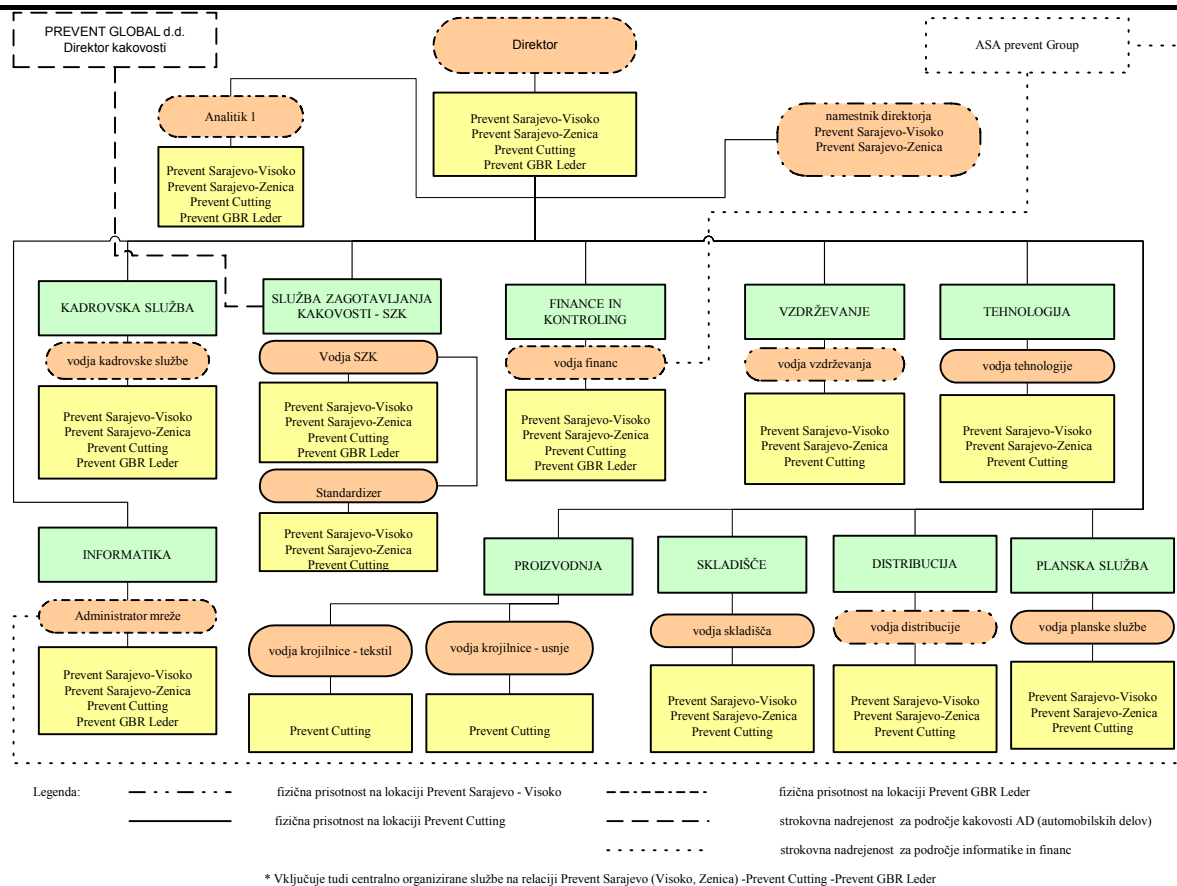
Bosna in Hercegovina:

Zvrst organizacijske strukture: Preventova proizvodna podjetja v Bosni in Hercegovini so bila do pred kratkim organizacijsko oblikovana v sklopu enega podjetja. Tako celotna uprava ter proizvodni lokaciji Visoko in Zenica sestavljajo eno podjetje Prevent Sarajevo d.o.o. S širitvijo dejavnosti na področje usnjarstva sta se ustanovili dve novi podjetji: Prevent GRB Leder Sarajevo d.o.o. (usnjarna) ter Prevent Cutting d.o.o. (podjetje, ki opravlja storitve krojenja usnja in tehničnih tekstilij).

Kljub temu da sta obe novi podjetji samostojni pravni osebi, je še vedno veliko prepletanja med podjetji. Vsa podjetja imajo enega direktorja, skupne so tudi vse skupne službe in vodenje kakovosti. Zaradi geografske oddaljenosti (Visoko-Zenica cca 40 km) in produktne raznolikosti (šivanje, proizvodnja usnja, krojenje in izsekovanje) predstavlja takšen način vodenja in prepletanja odgovornosti veliko težavo. Nemogoče je od zaposlenih pričakovati, da bodo strokovnjaki na vseh področjih. Geografska oddaljenost onemogoča dovolj hitro osebno angažiranje ob nastanku težav.

Sama struktura je oddelčna, za katero pa je značilno prepletanje strokovne nadrejenosti s strani drugih podjetji: finančno s strani ASA Prevent Group, kakovostno s strani Preventa Global. Takšna matrična struktura povzroča zmedo in ne omogoča učinkovitega vodenja. Iz tega stališča ocenjujem kriterij *zvrst organizacijske strukture* kot **srednje**.

Slika 20: Org shema Preventa v BiH



Vir: Prevent Sarajevo d.o.o., 2006

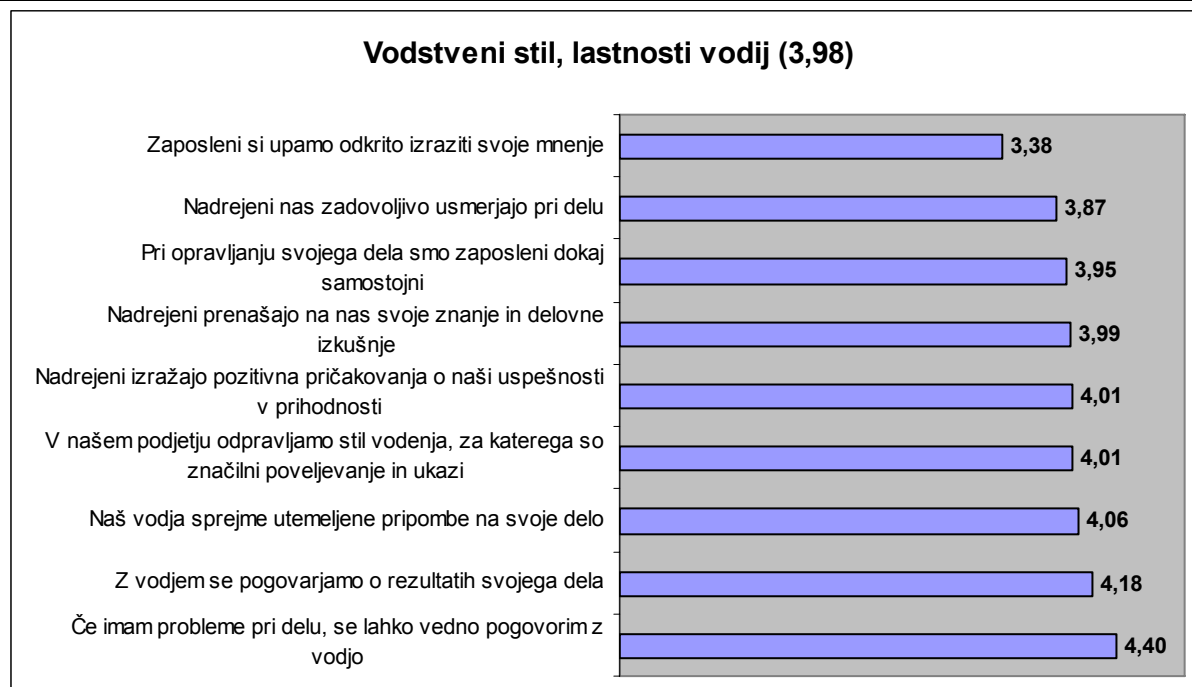
Lokacija uprave: Podjetje Prevent Sarajevo d.o.o. ni le proizvodno podjetje. Ima svoj upravni del, ki opravlja večino pomožnih aktivnosti za vsa Preventova podjetja v federaciji Bosne in Hercegovine. Tu se nahajajo službe informatike, računovodstva, financ, kadrovske operative ... V letošnjem letu bo to podjetje prevzelo tudi nabavo serijskih materialov ter prodajo izdelkov. Je pa lokacija prave uprave, kjer se sprejemajo vse strateške odločitve, še vedno v Slovenj Gradcu, kar lahko zaradi geografske oddaljenosti predstavlja pomanjkljivost. Sicer je komuniciranje in koordiniranje med posameznimi poslovnimi področji hitro in povezano, težavo pa predstavlja nadzor. Kriterij ocenjujem kot **srednje**.

Sistem nagrajevanja: Sistem nagrajevanja temelji na uspešnosti pri doseganju normativov. Preseganje normativov je nagrajeno stimulativno preko bonusov. Je pa to edini kriterij ocenitve, ki ni dovolj za uspešno motivacijo zaposlenih, s ciljem doseganja dobrih poslovnih rezultatov. Manjkajo kriteriji kakovosti dela ter »mehki« dejavniki (odnos do dela, sodelavcev, vodij, motiviranost ...). Kriterij ocenjujem kot **srednje**.

Slog vodenja: Ocenil sem ga s pomočjo ankete o zadovoljstvu zaposlenih, kriterija »vodstveni stil, lastnosti vodij«. Na osnovi ocen trditev lahko sklepam, da so zaposleni zadovoljni s stilom vodenja v podjetju. Najnižjo oceno je dobila trditev, da lahko zaposleni

jasno izražajo svoje mnenje, kar kaže na avtorsko vodenje, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Zaposleni ocenjujejo, da so pri delu dokaj samostojni.

Tabela 27: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« - vodstveni stil, lastnosti vodij (Prevent Sarajevo d.o.o.)



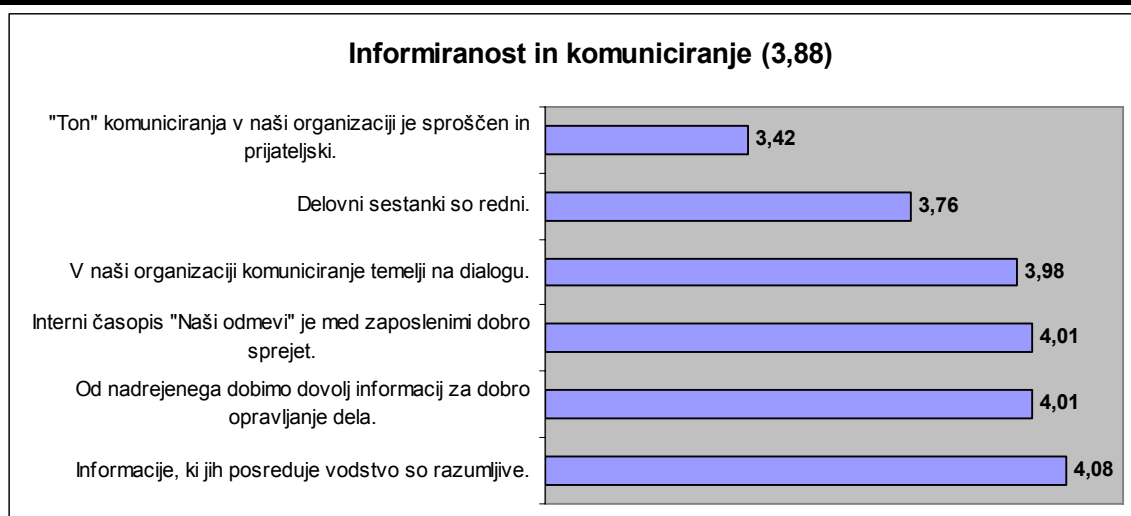
Vir: Organizacijska klima Preventa Sarajevo d.o.o., 2005

Kriterij ocenjujem kot **srednje**.

Vzdušje med zaposlenimi: vzdušje sem ocenil s pomočjo ankete o zadovoljstvu zaposlenih. Glede na analizo rezultatov preteklih let ter letošnjega leta lahko opazimo dvig rezultatov. Motivacija za delo raste, prav tako raste splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Ocenjujem, da je to med drugim posledica rasti podjetja. Kriterij ocenjujem kot **zelo dobro**.

Komunikacija med zaposlenimi: komunikacijo sem ocenil s pomočjo ankete o zadovoljstvu zaposlenih, in sicer preko poglavja »Informiranost in komuniciranje«. Na osnovi ocen trditev lahko zaključimo, da največjo težavo povzroča ton komuniciranja v podjetju. Tu gre predvsem za način komuniciranja med hierarhičnimi nivoji. Zaposleni ugotavljajo, da ni rednih delovnih sestankov, iz česar lahko, predpostavljamo, izvirata slaba informiranost in moten informacijski tok. Zaposleni ocenjujejo, da so informacije, ki jih posreduje vodstvo, razumljive.

Tabela 28: Rezultat ankete »Zadovoljstvo zaposlenih« - informiranost in komuniciranje (Prevent Sarajevo d.o.o.)



Vir: Organizacijska klima Preventa Sarajevo d.o.o., 2005

Kriterij ocenjujem kot **srednje**.

Mnenje zaposlenih o organizaciji: uporabil sem podatek iz ankete zadovoljstva zaposlenih, in sicer poglavje »Organizacija poslovanja«. V splošnem so zaposleni zadovoljni z organizacijo, kakršna je v podjetju. Zaposleni ocenjujejo, da pristojnosti in odgovornosti v podjetju niso uravnotežene, oz. niso jasno definirane, kakor tudi niso jasno opredeljene zadolžitve. Dobro pa ocenjujejo poznavanje svojih nalog in vedenje, kaj se od njih pričakuje. Kriterij ocenjujem kot **dobro**.

Tabela 29: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture za proizvodnjo v BiH

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Zvrst organizacijske strukture			X			pristojnosti niso jasne, prepletanje vodenja strateške odločitve se sprejemajo v Sloveniji spodbuja doseganje ciljev avtoritativen visoka motiviranost za delo slab "ton" komuniciranja dobro mnenje
Lokacija uprave			X			
Sistem nagrajevanja			X			
Slog vodenja			X			
Vzdušje med zaposlenimi	X					
Komunikacija med zaposlenimi			X			
Mnenje zaposlenih o organizaciji		X				
Skupna ocena: 3,43	1	1	5	0	0	

Vir: Lastno delo

$$\text{skupna ocena} = \frac{1 \cdot 5 + 1 \cdot 4 + 5 \cdot 3}{7} = 3,43$$

6.2 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Iz dobljenih analiz podstruktur sem poskušal ugotoviti, kakšen vpliv ima posamezna podstruktura na poslovno uspešnost poslovanja. Prav tako sem poskušal ugotoviti, kako podstrukture vplivajo na poslovne možnosti in nevarnosti. Profil je izdelan za obe geografski področji proizvodnje-Slovenijo ter Bosno in Hercegovino.

Slovenija:

Tabela 30: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost za proizvodnjo v Sloveniji

komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti
	majhen ← → velik
tehnološka podstruktura	●
informacijska podstruktura	●
kadrovska podstruktura	●
organizacijska podstruktura	●

Vir: Pučko, 2003, str. 134 in lastno delo

Iz profila ugotavljam, da imata za trenutno poslovno uspešnost velike zasluge tehnološka in informacijska infrastruktura. Zaradi situacije v podjetju in selitve proizvodnje na področja z nižjo ceno delovne sile je prispevek kadrovske in organizacijske podstrukture precej majhen.

Tabela 31: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost za proizvodnjo v Sloveniji

komponente	Prihodnja poslovna uspešnost
	nevarnosti ← → priložnosti
tehnološka podstrukutra	●
informacijska podstruktura	●
kadrovska podstruktura	●
organizacijska podstruktura	●

Vir: Pučko, 2003, str. 139 in lastno delo

Za prihodnji poslovni uspeh ugotavljam, da veliko priložnost predstavljata informacijska in organizacijska podstruktura. Potrebne pa bodo precejšnje aktivnosti na kadrovske podstrukturi, da bi trenutno nevarnost, ki jo ta podstruktura kaže, podjetje uspelo izkoristiti kot svojo priložnost.

Bosna in Hercegovina:

Tabela 32: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost za proizvodnjo v BiH

komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti
	majhen ← → velik
tehnološka podstrukutra	●
informacijska podstruktura	●
kadrovska podstruktura	●
organizacijska podstruktura	●

Vir: Pučko, 2003, str. 134 in lastno delo

Trenutni poslovni uspešnosti daje velik prispevek kadrovska podstruktura oziroma zelo motiviran in sposoben kader.

Tabela 33: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost za proizvodnjo v BiH

komponente	Prihodnja poslovna uspešnost
	nevarnosti ← → priložnosti
tehnološka podstrukutra	●
informacijska podstruktura	●
kadrovska podstruktura	●
organizacijska podstruktura	●

Vir: Pučko, 2003, str. 139 in lastno delo

Velik potencial za nadaljnji razvoj in prihodnjo poslovno uspešnost predstavlja informacijska podstruktura. Na tem področju poslovanje v BiH najbolj zaostaja za poslovanjem v Sloveniji. Predstavljata pa kadrovska in organizacijska podstruktura nevarnost v prihodnosti. V kolikor se organizacija ne bo prilagodila hitri rasti, lahko lastna organizacija postane zavora razvoja podjetja. Ravno tako se z višanjem standarda v državi pojavlja nevarnost izgube motivacije zaposlenih zaradi nizkih plačil v panogi.

6.3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Slovenija:

Na osnovi vseh zbranih podatkov, od ocenitev posameznih podstruktur ter ugotavljanja njihovega vpliva na sedanjo in bodočo poslovno uspešnost, sem oblikoval S.W.O.T. matriko za proizvodnjo v Sloveniji. Matrika je prikazana v tabeli 34.

Tabela 34: Zbirna ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti za proizvodnjo v Sloveniji

PREDNOSTI	SLABOSTI
- visoko izobražen kader z veliko izkušnjami - sodobna strojna oprema in naprave, sledenje svetovnim trendom - članstvo v Evropski uniji (ni carinskih postopkov) - lokacijska bližina kupcem	- kompleksna in nepregledna organizacija - otežen nadzor in pregled nad podjetjem - visoka stopnja dolgoročne zadolženosti (struktura financiranja) - slaba klima v podjetju
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- znanje in izkušnje na področju informacijske tehnologije in informacijskih povezav - dober sistem obvladovanja kakovosti - znanje s področja razvoja, močan razvojni center - razvit celovit logistični koncept	- nadaljne nižanje cen s strani konkurence - nadaljna selitev proizvodenj na področja z nižjo ceno delovne sile

Vir: Lastno delo

Komentar analize:

Ugotovimo lahko, da je proizvodnja v Sloveniji trenutno tako tehnološko kot informacijsko zelo sodobna. Podjetje ima dobre in sposobne kadre. Prav tako lokacija zaradi svoje bližine kupcem omogoča fleksibilno proizvodnjo. Podjetje ima dober razvojni center, ki je v zadnjih leti razvil ali pa vsaj sodeloval pri razvoju večine sedežnih prevlek za Volkswagnove modele. Razvita je dobra informacijska podpora procesov, skupaj s kupci in dobavitelji pa še primerne povezave za prenos informacij in podatkov. Zelo velik nivo znanja je tudi na področju kakovosti in standardizacije. Sistem kakovosti je vsako leto preverjen na vsaki proizvodni enoti ali oddelku s strani internih in eksternih presojevalcev procesa, prav tako s strani presojevalcev naših kupcev.

Veliko nevarnost predstavlja selitev proizvodne dejavnosti v panogi na področja z nižjo ceno delovne sile in s tem posledično nižanje cen. Tem pritiskom se proizvodnja v Sloveniji vedno težje upira. Ravno zaradi tega pa se slabša klima v slovenskih proizvodnih podjetjih. Potrebno bo precej aktivnosti za zviševanje klime (motivacija zaposlenih, vzpodbujanje pozitivnega mišljenja ...).

Bosna in Hercegovina:

Ob oceni prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti za proizvodnjo v BiH lahko ugotovimo, da je tehnološko proizvodnja skoraj na nivoju proizvodnje v Sloveniji. Sam proizvodni proces je organiziran na enak način kot v slovenskih družbah, prav tako je enaka strojna oprema. Velika prednost, ki jo ima proizvodnja v BiH, je nizka cena delovne sile. S

tem lahko uspešno konkurira proizvodnjam konkurence. Dodatno prednost predstavljajo delovanje v brezcarinski coni ter subvencije s strani države, ki podpira novo zaposlovanje. Trenutno podjetja tudi ne obremenjuje nobena zakonodaja z okoljevarstvenega področja. Predstavljajo pa današnje prednosti veliko nevarnost za prihodnost. Sprememba zakonodaje lahko hitro zmanjša konkurenčnost. Današnja slabost na področju informacijske tehnologije je lahko velika priložnost za proizvodnjo na tem geografskem področju.

Pri izdelavi PEST analize je bilo omenjeno, da podjetje nima težav s pridobivanjem kreditov ter da strošek zadolževanja ni visok. Vseeno struktura financiranja predstavlja določeno nevarnost, saj bi ob morebitnih poslovnih težavah ali izgubi kakšnega posla visok strošek za obresti pomenil veliko težavo v likvidnosti podjetja.

Tabela 35: Zbirna ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti za proizvodnjo v BiH

PREDNOSTI	SLABOSTI
- visoko izobražen kader z veliko izkušnjami, lastno prizadevnostjo in motivacijo - sodobna strojna oprema in naprave, sledenje svetovnim trendom - lastna proizvodnja usnja (nižje cene osnovnih materialov in znižani stroški logistike, obvladovanje proizvodne verige)	- kompleksna in nepregledna organizacija - otežen nadzor in pregled nad podjetjem - visoka stopnja dolgoročne zadolženosti (struktura financiranja)
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- nizki stroški delovne sile v BiH - ugodne državne pomoči - delovanje v brezcarinski coni - porast potrošnje usnjenih sedežnih prevlek	- vstopanje novih konkurentov - spremembe v nakupovalnih navadah in povpraševanju odjemalcev - sprememba politike države in zaostrovanje okoljskih standardov - spremembe v okoljski zakonodaji

Vir: Lastno delo

6.4 RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ PROIZVODNE DEJAVNOSTI V SWOT ANALIZI

Na osnovi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti lahko razvijemo strategije. Pri tem upoštevamo podatke, zbrane v oceni v poglavju 6.3. Tabela 36 prikazuje način, kako razvijemo strategije (Hunger, 1996).

Tabela 36: Oblika SWOT matrike

notranji dejavniki zunanji dejavniki	<u>Prednosti S</u> seznam 5...10 notranjih prednosti	<u>Slabosti W</u> seznam 5...10 notranjih slabosti
<u>Priložnosti O</u> seznam 5...10 zunanjih priložnosti	<u>SO strategije</u> izdelava strategij, ki temeljijo na prednostih za izrabo priložnosti	<u>WO strategije</u> izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti in premagujejo slabosti
<u>Nevarnosti T</u> seznam 5...10 zunanjih nevarnosti	<u>ST strategije</u> izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti in odpravljajo nevarnosti	<u>WT strategije</u> izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: Hunger, 1996, str. 159

Pri določitvi strategij na osnovi rezultatov SWOT matrike izberemo glavne kategorije prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter na ta način definiramo morebitne strategije.

Slovenija:

SO strategije:

Prednosti (S): visoko izobražen kader z veliko izkušnjami, znanje s področja razvoja, močan razvojni center

Priložnosti (O): znanje in izkušnje na področju informacijske tehnologije in informacijskih povezav

- oblikovanje močnega informacijskega centra, ki bo odgovoren za prenos vseh informacij, njihovo obdelavo in posredovanje naprej na proizvodne družbe;
- razvoj orodij za analize podatkov ter za pomoč pri odločanju pri planiranju proizvodnje;
- razvoj avtomobilskih sedežnih prevlek razširiti na druge komponente v avtomobilski industriji.

ST strategije:

Prednosti (S): visoko izobražen kader z veliko izkušnjami, znanje s področja razvoja, močan razvojni center

Nevarnosti (T): nadaljnja selitev proizvodenj na področja z nižjo ceno delovne sile

- razviti informacijsko podporo proizvodnim procesom ter avtomatizirati procese za doseg zmanjšanja režije in zniževanja stroškov;
- koncentracija proizvodnje na izdelke z višjo dodano vrednostjo, kjer je v izdelku več znanja (izdelki za vozila višjega cenovnega razreda, individualna vozila, male serije, rezervni deli ...) (Keegan, 2001).

WO strategije:

Slabosti (W): kompleksna in nepregledna organizacija, slaba klima v podjetju

Priložnosti (O): znanje in izkušnje na področju informacijske tehnologije in informacijskih povezav

- spremeniti je potrebno obliko organizacije, da bo le-ta omogočala hiter razvoj podjetja, kreativnost posameznikov. Organizacija podjetja mora biti inovativno naravnana. Zaposleni morajo zaznati rast podjetja – s tem se bo zviševala tudi klima.

WT strategije:

Slabosti (W): kompleksna in nepregledna organizacija

Nevarnosti (T): nadaljnja selitev proizvodenj na področja z nižjo ceno delovne sile

- organiziranost podjetja je potrebno spremeniti na način, da bodo le-ta zmanjšala nekonkurenčnost zaradi previsokih stroškov delovne sile. Organizacija podjetja mora omogočiti poslovanje z nižjimi stroški na vseh ostalih področjih (nabava, logistika ...), da se izboljša konkurenčnost s področji z nizko ceno delovne sile (Daft, 2004, Cummings, 2001, Haberberg, Rieple, 2001). Podjetje lahko izrabi svoje prodajne kanale za prodor majhnih inovativnih proizvajalcev na področju avtomobilske industrije - Complementary Assets (Rothaermel, 2001).

Bosna in Hercegovina:

SO strategije:

Prednosti (S): lastna proizvodnja usnja (nižje cene osnovnih materialov in znižani stroški logistike)

Priložnosti (O): nizki stroški delovne sile v BiH

- potrebno razširiti proizvodnjo avtomobilskih sedežnih prevlek iz usnja lastne proizvodnje;
- izkoristiti nizko ceno delovne sile dokler je to mogoče;
- zaradi konkurenčne prednosti lastne proizvodnje usnja in šivanja izdelkov iz tega pridobiti čim več novih kupcev in projektov (izkoriščanje konkurenčne prednosti).

ST strategije:

Prednosti (S): lastna proizvodnja usnja (nižje cene osnovnih materialov in znižani stroški logistike)

Nevarnosti (T): sprememba politike države in zaostrovanje okoljskih standardov

- zaradi možnosti spremembe zakonodaje na področju brezcarinskih con in okoljevarstva je potrebno pričeti prilagajati proizvodnjo na morebitne spremembe – dokler teh sprememb ni, izkoriščati trenutno stanje (proizvodnja usnja je okoljsko obremenilna).

WO strategije:

Slabosti (W): kompleksna in nepregledna organizacija

Priložnosti (O): nizki stroški delovne sile v BiH

- potrebno izkoristiti trenutne priložnosti ter spremeniti organiziranost podjetja, da bo le-ta omogočala učinkovito vodenje in nadaljnjo rast podjetja ter ne bo sama organizacija izničila efekta nizke cene delovne sile.

WT strategije:

Slabosti (W): kompleksna in nepregledna organizacija

Nevarnosti (T): vstopanje novih konkurentov

- s spremembo organiziranosti podjetja delovati v smeri zniževanja stroškov in povečevanja konkurenčnosti ter posledično zmanjšati možnost vstopa novih konkurentov (Daft, 2004, Cummings, 2001, Haberberg, Rieple, 2001).

7 POSTAVITEV MODELOV NAČINA POSLOVANJA

Nekatere poslovne odločitve je treba sprejeti takoj in ne dovolijo odlašanja, za druge je na voljo več časa. Vendar prav za nobeno ni mogoče reči, da je popolnoma predvidljiva. Praviloma odločitve pomenijo tehtanje med alternativami. Ker so zaradi kompleksnosti realnega sveta težko pregledne, si v iskanju najboljših alternative pomagamo z modeli (Prašnikar/Debeljak, 1998, str.20).

Model je preprosta zaznava realnosti. Z odmišljanjem nebistvenih posamičnosti dobimo možnost proučevati vzorčno-posledične povezave med bistvenimi značilnostmi pojava. Modeli so lahko opisni in jih uporabljamo zaradi lažjega sporazumevanja, lahko so v obliki grafa ali pa celo v obliki sistema enačb. Ekonomsko modeliranje za poslovno odločanje uporablja vse tri vrste modelov (Prašnikar/Debeljak, 1998, str.21).

Glede na ugotovitve v prejšnjem poglavju sem skušal postaviti tri modele načina proizvodnje v diviziji avtomobilskih sedežnih prevlek skupine Prevent. Kot osnovni model je vzeto sedanje stanje proizvodnje. Takšen model je potreben za primerjavo s predlaganimi modeli, saj zanj obstaja največ in najbolj natančnih podatkov. Drugi model predvideva selitev celotne proizvodnje na področja z nizko ceno delovne sile. Tretji model je kombinacija obeh, ki pa dodatno uvaja zamisli, uvedene pri Benettonu in Zari.

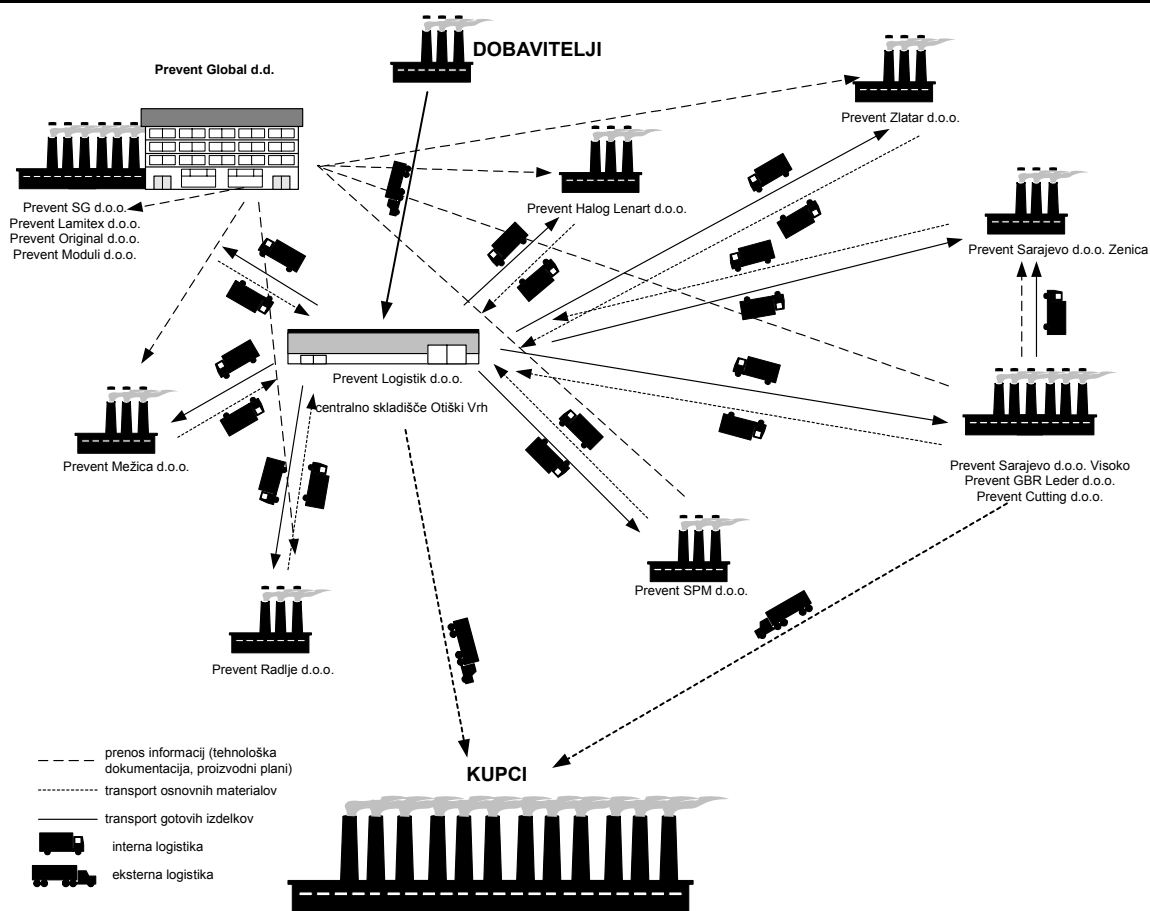
Ob tem je potrebno poudariti, da so vsi trije modeli izdelani izključno za kupce v centralni Evropi in ne upoštevajo proizvodenj, ki jih ima Prevent po svetu. Ta podjetja delujejo popolnoma samostojno in so s strani Preventa Global le strateško in finančno nadzorovana. Tako imajo ta podjetja svojo nabavo, interno in eksterno logistiko, prodajo, nekatera pa tudi lastno trženje. Zaradi teh lastnosti ta podjetja nimajo vpliva na oblikovanje modelov. Ta podjetja so namenjena za proizvodnjo na svojem lokalnem trgu in sodelujejo pri Preventovi globalni proizvodnji in delu v avtomobilski industriji. Ne morejo pa zaradi svoje lokacijske oddaljenosti vplivati na kapacitete in fleksibilnost v centralni evropski proizvodnji. Takšni primeri so proizvodnje v Braziliji, Maroku, Moldaviji, Španiji.

7.1 MODEL A: OBSTOJEČ NAČIN PROIZVODNJE V SKUPINI PREVENT

Skozi razvoj podjetja in njegovo rast je podjetje prišlo do oblike, kakršna je danes. Tako se je proizvodnja najprej širila iz osnovne v Slovenj Gradcu na nekaj dodatnih v Sloveniji. Postavljena so bila podjetja v Radljah ob Dravi, Mežici, Mirni na Dolenjskem in v Lenartu. Zaradi potreb dodatnih kapacitet se je proizvodnja širila na področje bivše Jugoslavije: Zlatar (HR), Visoko (BiH) ter Zenica (BiH). Nekaj let je delovala še šivalnica v Splitu, ki pa je z letošnjim letom prenehala z delovanjem. Celoten nadzor, planiranje proizvodnje, nabava

materialov ter prodaja izdelkov se je vodila iz centrale v Slovenj Gradcu. V zadnjem času lokacije izven Slovenije prevzemajo določene poslovne funkcije (planiranje proizvodnje, komercialna logistika, nabava materiala). Zaradi naravne rasti podjetja in iskanja kapacitet na področjih s tradicionalno tekstilno proizvodnjo je sama proizvodnja zelo razpršena. Sistem s centralnim skladiščem ter nato distribucijo materiala v proizvodna podjetja in kasneje distribucijo gotovih izdelkov do kupcev je v času, ko Slovenija še ni bila del Evropske unije, predstavljalo veliko prednost, saj je Prevent imel možnost hišnega carinjenja in s tem povezano hitrejšo odzivnost. Z vstopom v EU je takšen način zgubil na svoji veljavi, pa tudi interna logistika ter dodatna manipulacija materialov predstavljata veliko stroškovno obremenitev ter s tem zmanjšanje konkurenčne prednosti.

Slika 21: Prikaz obstoječega načina proizvodnje v skupini Prevent

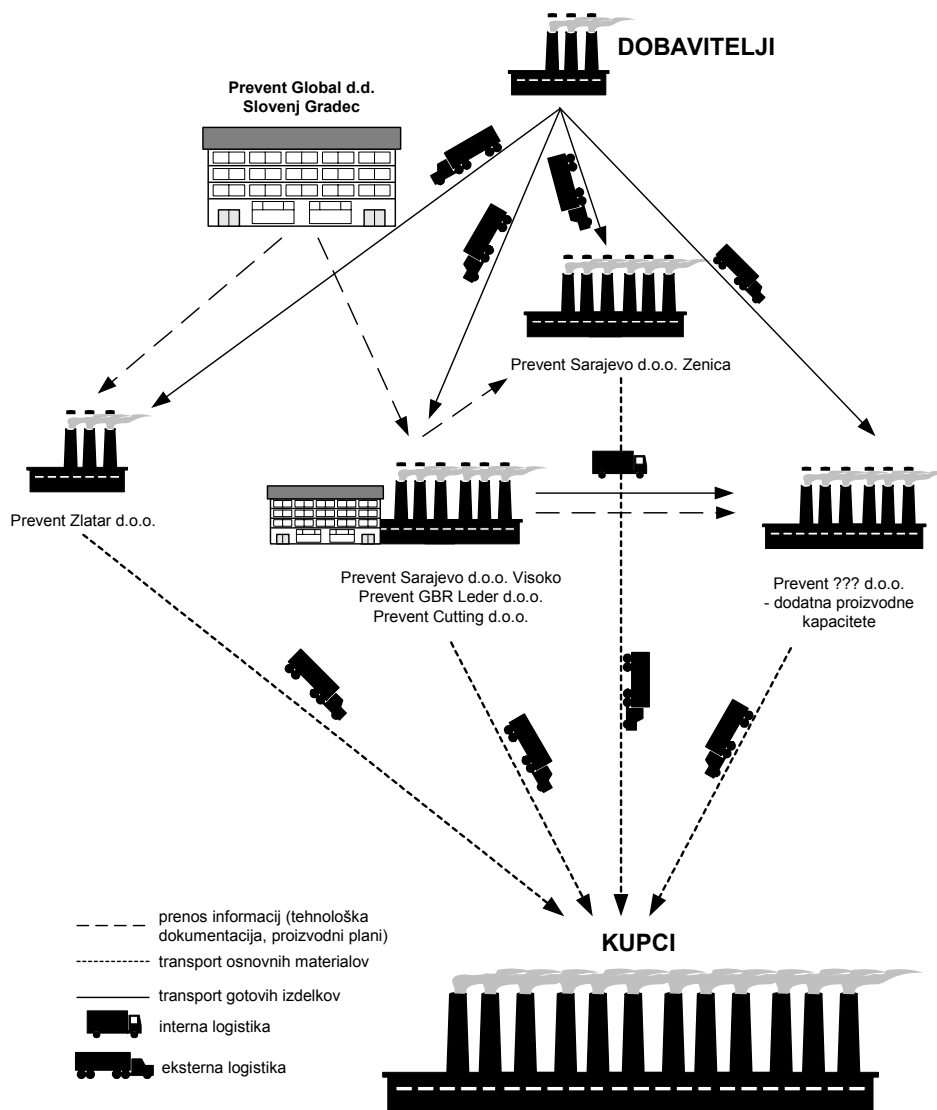


Vir: Lastno delo

7.2 MODEL B: PROIZVODNJA LE NA PODROČJIH Z NIZKO CENO DELOVNE SILE

V avtomobilski industriji je večina dobaviteljev na področju avtomobilskega interierja selila svoje proizvodne zmogljivosti na področja z nižjo ceno delovne sile. Tako so v svojih matičnih državah zadržali le dejavnosti z višjo dodano vrednostjo: razvoj, prodajo, marketing. Za takšen način proizvodnje se je odločila tudi večina naših konkurentov in dobaviteljev.

Slika 22: Prikaz proizvodnje le na področjih z nizko ceno delovne sile



Vir: Lastno delo

Prednosti takšnega načina proizvodnje:

- nižji stroški same proizvodnje,
- povečanje konkurenčnosti,
- manjše zakonske omejitve na področju dela,
- manjše zakonske omejitve na področju ekologije, ravnanja z odpadki, embalaže,

- dovolj delovne sile ob potrebah po povečanju kapacitet,
- za organiziranje proizvodnje na teh področjih je mogoče dobiti državne subvencije za odpiranje novih delovnih mest,
- manjši vpliv / ni vpliva sindikatov.

Slabosti takšnega načina proizvodnje:

- ker podjetja želijo obdržati večino nadzora nad proizvodnimi lokacijami, prihaja do slabe komunikacije med centralo in proizvodnjo,
- veliki transakcijski stroški,
- otežkočen nadzor zaradi lokacijske oddaljenosti,
- povečanje logističnih stroškov,
- večja možnost izgube ali popačenja informacij zaradi lokacijske oddaljenosti,
- zmanjšana fleksibilnost zaradi lokacijske oddaljenosti (večina področij z nižjo ceno delovne sile je lokacijsko oddaljena od področij, kjer delujejo OEMi,
- slaba infrastruktura v državah z nizko ceno delovne sile,
- slabe informacijske povezave (pomanjkanje širokopasovnih povezav),
- stroški carinskih postopkov in s tem povezano porabljen čas.

7.3 MODEL C: KOMBINIRANA PROIZVODNJA DELNO NA PODROČJU Z NIZKO CENO DELOVNE SILE IN DELNO PO VZORU POSLOVNIH MODELOV BENETTON IN ZARA

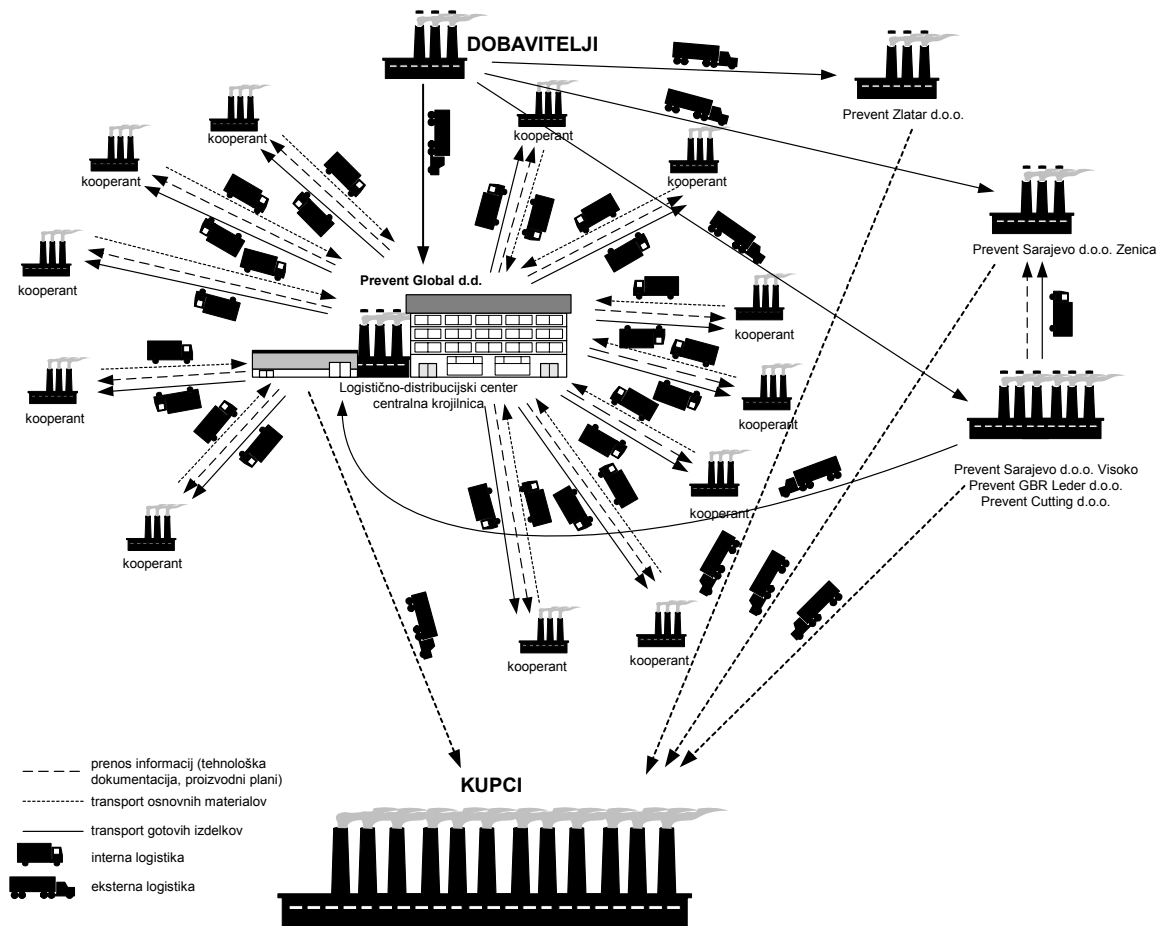
Tretji model kombinacije med proizvodnjo na področju z nizko ceno delovne sile ter s fleksibilno proizvodnjo po vzoru poslovnih modelov Benettona in Zare naj bi odpravljala pomanjkljivosti, ki jih posamezna modela imata.

Pri oblikovanju tega modela sem poskušal upoštevati strategije, razvite v poglavju 6.4. Takšen model bi lahko bil uspešen, če bi upoštevali vse strategije, razvite v tem poglavju. V Sloveniji je potrebno razvijati aktivnosti z višjo dodano vrednostjo (šivanje izdelkov višjega cenovnega razreda), kjer ima fleksibilnost dobav veliko vrednost in je zaradi tega mogoče doseči tudi višje cene. Mogoče se ob tem postavlja vprašanje, zakaj ne bi tudi takšnih izdelkov izdelovali na področju z nizko ceno delovne sile in ustvarjali še večje donose. Problem predstavljajo lokacijska oddaljenost in carinski postopki, ki zmanjšajo fleksibilnost dobav. Kot primer: kupec Daimler Chrysler (modeli Mercedes Benz) zahteva dobavo le tistih izdelkov, ki jih naroči na dan odpreme. Zaradi dnevnih sprememb strukture naročil je potrebno izdobiljati delno iz zaloge gotovih izdelkov, delno iz same proizvodnje. Z reakcijskim časom 8 ur iz Slovenj Gradca do Sindelfingena je to komaj še mogoče. Z večjo oddaljenostjo in daljšim reakcijskim časom bi bilo to nemogoče zagotoviti.

Tako je na področju z nizko ceno delovne sile smiselno izdelovati vse izdelke, ki jih je mogoče izdelovati in distribuirati z določenim časovnim zamikom, potrebnim za transport iz

področja, kjer imamo svoje proizvodne zmogljivosti. Glede na strukturo izdelkov, ki se trenutno proizvajajo v Sloveniji, bi zadržali eno tretjino izdelkov v Sloveniji, dve tretjini pa bi preselili na področja z nižjo ceno delovne sile.

Slika 23: Prikaz predlagane kombinirane proizvodnje



Vir: Lastno delo

Predlog proizvodne organiziranosti predvideva naslednji potek:

proizvodnja visokoserijskih proizvodov:

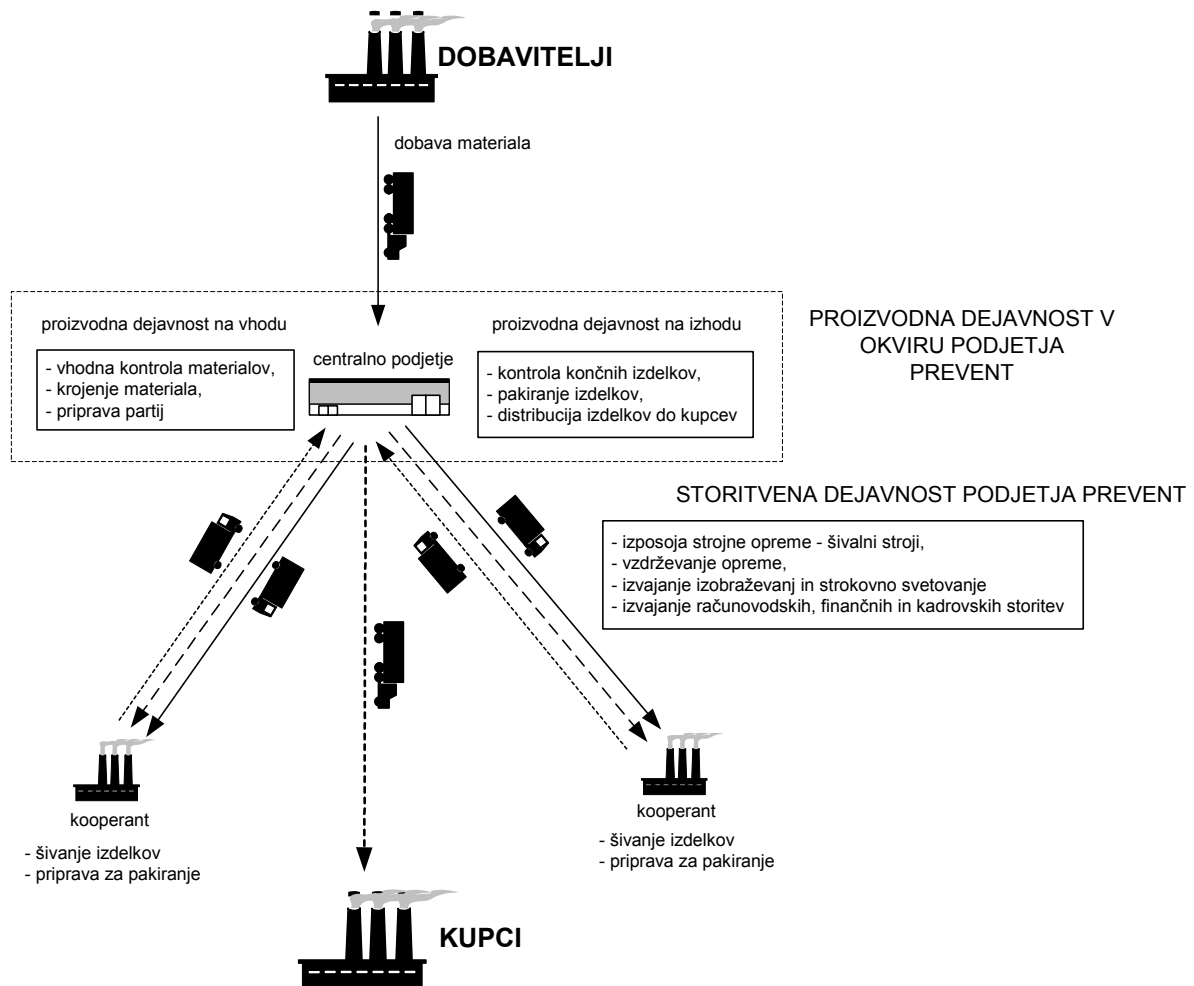
- cena je tu običajno glavni dejavnik, zato bi se proizvodnja izvajala na področju z nižjo ceno delovne sile;
- proizvodnje bi zaradi lokacijske oddaljenosti same skrbele za serijsko nabavo materialov ter za odpremo gotovih izdelkov do kupcev;
- planiranje kapacitet, dogovori glede nabavnih pogodb, marketing, razvoj izdelkov in ostale vitalne funkcije bi bile izvajane na centrali v Slovenj Gradcu.

proizvodnja maloserijskih / individualnih proizvodov:

- proizvodnja organizirana v Sloveniji,
- majhne fleksibilne proizvodne enote pri kooperantih,

- nabavo materiala, razrez materialov, pripravo partij, pakiranje izdelkov, odpremo do kupca bi izvajala družba Preventa, storitev šivanja pa bi izvajali kooperanti.

Slika 24: Proizvodnja maloserijskih / individualnih proizvodov



Vir: Lastno delo

8 VREDNOTENJE TER OCENA UPORABNOSTI POSAMEZNIH MODELOV

V prejšnjem poglavju sem oblikoval tri modele načina proizvodnje za divizijo avtomobilskih sedežnih prevlek skupine Prevent. Prvi model je posnetek trenutnega stanja, drugi model je podoben poslovnim modelom, ki jih uporablja konkurenca v panogi. Tretji model pa je nastal na osnovi ugotovitev SWOT analize, tako za proizvodnjo v Sloveniji kot za proizvodnjo v Bosni in Hercegovini. Upošteva prednosti in priložnosti obeh področji ter poskuša eliminirati slabosti in nevarnosti, ki se pojavljajo na posameznem področju. Model temelji na osnovi v praksi preizkušenih poslovnih modelov, ki sta jih uvedli podjetji Zara in Benetton.

8.1 VREDNOTENJE MODELOV

Vrednotenje tako različnih modelov je precej zahtevno in nevhvaležno delo. Za lažjo ocenitev modelov sem postavil nekaj predpostavk:

- **Prihodki ne bodo vrednoteni:** prihodki so produkt števila proizvodov in njihove cene, dosežene pri kupcih. Če upoštevamo dejstvo, da govorimo le o lokaciji proizvodnje izdelkov, ob čemer ni spremembe v strukturi in količini izdelkov, ter da ohranimo dosežene cene, lahko predpostavimo, da se prihodki ne bodo spremenili. Tako bo analiza temeljila na spremembi stroškov poslovanja, ki so pri posameznih modelih različni.
- **Stroški dela:** glavnino stroškov predstavljajo stroški dela, ki bodo glavna tema obravnave. Stroški dela bodo razdeljeni po proizvedenih normativnih minutah na posameznem področju. Tako bomo dobili količnik, imenovan strošek dela na minuto, katerega lahko uporabimo za izračun predvidenih stroškov dela v primeru povečanja oz. zmanjšanja količine proizvedenih minut na določenem področju.
- **Stroški logistike:** Slovenijo bom vzel kot izhodiščno točko. Če govorimo o logistiki osnovnih materialov od dobaviteljev ali o logistiki gotovih izdelkov do kupcev, predpostavimo, da vsa logistika do BiH poteka preko Slovenije in je zato enaka od dobavitelja/kupca do Slovenije, razlikuje pa se strošek logistike od Slovenije do Bosne in Hercegovine. Izjema je osnovni material, proizveden v BiH in uvožen v Slovenijo, ki bo v določenih modelih odpadel in bo predstavljal razbremenilno logistiko. Stroški bodo deljeni glede na aktivnosti poslovnega procesa (Tekavčič, 1997).

8.1.1 Vrednotenje modela A: obstoječ način proizvodnje

Ta model bom uporabil za izračun stroškov poslovanja pri trenutni organiziranosti proizvodnje ter za izračun količnikov, potrebnih za vrednotenje ostalih dveh modelov. Stroške, ki nastajajo pri takšnem načinu proizvodnje, bom vzel kot izhodiščno točko. Pri modelih B in C bom ocenjeval razlike med stroški v primerjavi z modelom A. Lahko je to zmanjšanje stroškov (npr: zaradi nižje cene delovne sile) ali pa zvišanje stroškov (večji

transportni stroški zaradi večje oddaljenosti do dobaviteljev in kupcev). Če se stroški ne spremenijo, bom takšne stroške obravnaval kot nerelevantne in ne bodo postavka vrednotenja.

Glede na opisan način vrednotenja jemljemo stroške modela A kot nične (izhodiščne).

8.1.2 Vrednotenje modela B: proizvodnja le na področju z nizko ceno delovne sile

Pri tem modelu upoštevam, da centrala podjetja ostaja v Sloveniji, kjer ostanejo vse vitalne funkcije podjetja: razvoj, trženje, prodaja, centralno planiranje proizvodnje, nadzor in postavitev logističnih konceptov ...

Predvidevam, da se bi zaradi selitve celotne proizvodnje na področje z nizko ceno delovne sile zmanjšal obseg kontrolnega podjetja na približno tretjino trenutnega. Odpadli bi deli služb, ki jih imajo podjetja v BiH že sedaj sama in izvajajo aktivnosti ob delu za lastno podjetje tudi za slovenske proizvodne družbe (obračun plač, finance: kadrovska operativa, nabava, distribucija, komercialna logistika, informatika ...).

Tabela 37: Vrednotenje spremembe stroškov modela B

LETNA SPREMEMBA STROŠKOV	zmanjšanje EUR	povečanje EUR
kategorija		
strošek dela - proizvodnja	33.083.692,20	15.336.610,11
strošek dela - uprava	2.632.704,61	900.000,00
transportni stroški - interni	756.000,00	378.000,00
transportni stroški - eksterni razlika med BiH in SLO		1.322.760,00
skupaj	36.472.396,82	17.937.370,11
letni prihranek:		18.535.026,71 €

Vir: Lastno delo

Zmanjšanje stroškov:

- *Strošek dela – proizvodnja:* zaradi selitve proizvodnje se znižajo stroški dela v Sloveniji. Izračunano vrednost sem dobil tako, da sem planirano normativno količino proizvodnih minut, ki bi jo selili na področje z nižjo ceno delovne sile, pomnožil s ceno dela na minuto v Sloveniji.
- *Strošek dela – uprava:* z zmanjšanjem proizvodne dejavnosti v Sloveniji se zmanjšuje tudi potreba po velikosti uprave – režijskih del. Uprava je v slovenski proizvodnji skoncentrirana v Preventu Global d.d. Predvidim sem sorazmerno zmanjšanje stroškov dela.

- *Transportni stroški* – interno: tu gre za zmanjšanje interne logistike, ki sedaj poteka med centralnim skladiščem in proizvodnimi družbami v Sloveniji. Gre za logistiko osnovnih materialov in gotovih izdelkov.

Povečanje stroškov:

- *Strošek dela – proizvodnja*: planirano normativno količino proizvodnih minut v proizvodnji, ki bi jo selili na področje z nižjo ceno delovne sile, sem pomnožil s ceno dela na minuto v BiH.
- *Strošek dela – uprava*: Zaradi povečanja proizvodne dejavnosti v BiH se tu pojavi potreba po povečanju uprave. Sedanje stroške uprave sem sorazmerno povečal.
- *Transportni stroški* – interno: tu gre za transportne stroške med BiH in Slovenijo. Predvidevamo, da so stroški iz Slovenije do kupcev enaki, razlika pa nastane pri transportu do Slovenije – pri zdajšnji proizvodnji teh stroškov ni.

8.1.3 Vrednotenje modela C: kombinirana proizvodnja delno na področju z nizko ceno delovne sile in delno po vzoru poslovnih modelov Benetton in Zara

Ta model predvideva selitev dela proizvodnje na področje z nizko ceno delovne sile ter proizvodnjo ostalih izdelkov po sistemu izločitve delovnointenzivnih faz procesa. Tako se bi šivanje v Sloveniji izvajalo pri kooperantih. Strošek izvedbe sem predvidel po znanih tarifah, ki jih plačujejo naši določeni konkurenti za proizvodnjo pri svojih kooperantih. Vrednotenje predvideva selitev ene tretjine proizvodnje na področje z nižjo ceno delovne sile, dve tretjini pa v Sloveniji po vzoru omenjenih modelov.

Tabela 38: Vrednotenje spremembe stroškov modela C

LETNA SPREMEMBA STROŠKOV	zmanjšanje EUR	povečanje EUR
kategorija		
strošek dela - proizvodnja SLO	22.055.794,80	12.496.497,13
strošek dela - proizvodnja BiH	11.027.897,40	5.112.203,37
strošek dela - uprava	2.632.704,61	450.000,00
transportni stroški - interni	756.000,00	252.000,00
transakcijski stroški (delo s kooperanti)		125.000,00
transportni stroški - eksterni razlika med BiH in SLO		440.920,00
stroški lastnega poslovanja	2.075.000,00	
skupaj	38.547.396,82	18.876.620,50
letni prihranek:		19.670.776,32 €

Vir: Lastno delo

Zmanjšanje stroškov:

- *Strošek dela – proizvodnja:* zaradi selitve tretjine proizvodnje se znižajo stroški dela v Sloveniji. Izračunano vrednost sem dobil tako, da sem planirano normativno količino proizvodnih minut pomnožil s ceno dela na minuto v Sloveniji.
- *Strošek dela – uprava:* z zmanjšanjem proizvodne dejavnosti v Sloveniji se zmanjšuje tudi potreba po velikosti uprave – režijskih del. Uprava je v slovenski proizvodnji skoncentrirana v Preventu Global d.d. Predvidel sem sorazmerno znižanje stroškov.
- *Transportni stroški – interno:* tu gre za zmanjšanje interne logistike, ki sedaj poteka med centralnim skladiščem in proizvodnimi družbami v Sloveniji. Gre za logistiko osnovnih materialov in gotovih izdelkov.
- *Stroški lastnega poslovanja:* Pri tem modelu je tudi zmanjšanje stroškov lastnega poslovanja. Sem spadajo stroški energije, vzdrževanja zgradb, opreme, amortizacije sredstev. V primeru selitve na področje z nižjo ceno delovne sile, se ti stroški le prenesejo iz Slovenije na druga področja. Mogoče so ti stroški delno manjši (stroški čiščenja in drugih storitev), a vseeno ostajajo.

Povečanje stroškov:

- *Strošek dela – proizvodnja:* planirano normativno količino proizvodnih minut v proizvodnji, ki bi jo selili na področje z nižjo ceno delovne sile, sem pomnožil s ceno dela na minuto v BiH.
- *Strošek dela – uprava:* Zaradi povečanja proizvodne dejavnosti v BiH se tu pojavi potreba po povečanju uprave. Sedanje stroške uprave sem sorazmerno povečal.
- *Transportni stroški – interno:* tu gre za transportne stroške med BiH in Slovenijo. Predvidevam, da so stroški iz Slovenije do kupcev enaki, razlika pa nastane pri transportu do Slovenije – pri zdajšnji proizvodnji teh stroškov ni.
- *Transakcijski stroški:* zaradi poslovanja s kooperanti se pojavijo transakcijski stroški prenosa informacij, znanja ...

8.2 OBLIKOVANJE POSLOVNEGA MODELA NA OSNOVI DOBLJENIH REZULTATOV

Dobljeni rezultati kažejo, da oba modela B in C dajeta precejšnje prihranke v primerjavi s sedanjim modelom poslovanja. Model C v primerjavi z modelom B omogoča tudi primeren nivo fleksibilnosti.

Rezultati tako ponujajo model C kot najboljšo rešitev. Ob tem bi bilo seveda potrebno najti primerno razmerje med deležem izdelkov, ki bi jih izdelovali v lastni režiji na področju z nizko ceno delovne sile, ter med deležem izdelkov, izdelanih pri kooperantih v Sloveniji. Izvedljivost tega modela bi bilo potrebno preveriti tudi z drugih vidikov. Eden izmed njih je gotovo sistem kakovosti ter certificiranje družb ter vzorčenje izdelkov pri kupcih. Zaradi

velikega števila majhnih podjetij bi lahko takšni postopki certificiranja in potrditev predstavljali finančno in fizično breme. Poleg tega bi bilo potrebno preveriti, ali vsi naši kupci takšen način proizvodnje odobravajo. Izkušnje kažejo, da je to izvedljivo, saj imajo naši konkurenti celo za tako zahtevne kupce, kot je Daimler Chrysler, izvajalce dodelavnih poslov za delovno intenzivne aktivnosti svojega proizvodnega procesa.

Sprememba sistema proizvodnje zahteva miselni preskok pri zaposlenih v podjetju in sprejetje dojemanja, da to ne pomeni izgube lastnega procesa, temveč koncentracijo na dejavnosti, kjer imamo konkurenčno prednost. To pomeni izkoriščanje znanja lastnega »know-howa« in izločitev dejavnosti, ki jih lahko ceneje dobimo na trgu.

9 ZAKLJUČEK

Za doseg konkurenčne prednosti podjetja uporabljajo različne prijeme. Porterjeva teorija govori o treh generičnih strategijah za doseg te prednosti. Teorija je poznana: bodi najcenejši med konkurenti, tvoji izdelki naj imajo v očeh kupca višjo vrednost kot konkurentovi ali pa se skoncentriraj na eno dejavnost ter s specializacijo doseži najnižje stroške. Kako to doseči, je tista »umetnost«, ki loči uspešna podjetja od manj uspešnih. Ta konkurenčna prednost se mora v kazati poslovnih rezultatih (dobičku podjetja) ter seveda večanju vrednosti podjetja (Copeland, Koller, Murrin, 2000).

V panogi dobaviteljev avtomobilski industriji je produktno diferenciacijo zelo težko doseči. Izdelek je običajno oblikovno ter strukturno določen s strani končnega kupca (EOM). Delno se lahko dobavitelj diferencira z integracijo v razvoj izdelka z višjo stopnjo storitvene komponente, a je cenovna konkurenčnost vseeno eden izmed glavnih pogojev. Torej-če je izdelek v glavnem določen, je edini način za cenovno konkurenčnost poslovanje z najnižjimi stroški med konkurenti.

Izdelava avtomobilskih sedežnih prevlek je delovnointenzivna panoga, kjer je možnost uvedbe avtomatizacije samih proizvodnih procesov zelo majhna. Večina konkurentov, vključno s Preventom, v panogi poskuša doseči nižje stroške poslovanja s selitvijo na področja z nizko ceno delovne sile. Prevent je eno redkih podjetij, ki je del proizvodnje zadržal na področju z relativno visoko ceno delovne sile za razmere v panogi. Ravno ta odločitev mu je v zadnjem času omogočila pridobitev določenih poslov zaradi svoje visoke stopnje fleksibilnosti, ki bi jo s precej oddaljenimi proizvodnjami, podvrženimi carinskimi in drugim administrativnim postopkom, težko dosegel. Kljub temu dobremu rezultatu pa kupci niso več pripravljeni plačevati visokih stroškov dela, a se istočasno niso pripravljeni odpovedati visoki stopnji fleksibilnosti. Dodatni posli, ki jih je podjetje Prevent uspelo pridobiti v zadnjih dveh letih, kažejo na pravilno poslovno usmeritev. Poslovne procese je potrebno tudi za dolgoročno uspešnost dobro stroškovno optimirati.

Podjetja, ki bodo našla najboljše ravnotežje med stroški in fleksibilnostjo proizvodnje, bodo lahko v tem poslu dolgoročno uspešna. V podobni industriji konfekcije je to uspelo podjetjema Zara in Benetton. Direktno preslikanje njunega modela v avtomobilsko industrijo ni popolnoma mogoče, saj so njuni procesi precej drugačni od procesov avtomobilске konfekcije. Lahko pa se uporabijo določene dobre prakse (Liker, 2004).

Pri proučevanju uspešnih proizvodnih poslovnih modelov, ki so znani po delovanju z nizkimi stroški ter istočasno omogočajo visoko stopnjo fleksibilnosti, je značilna visoka informacijska podpora vseh procesov. Ta podjetja ne le da so informatizirala vse svoje poslovne procese, ampak sedaj iščejo nove procese in celo poslovne modele, ki slonijo na inovativni uporabi informacijske tehnologije (Jaklič, 2002).

Ravno v tem segmentu vidim veliko možnost nadaljnjega razvoja podjetja Prevent. Prevent ima zelo sodobno strojno opremo, uporablja poslovni informacijski sistem SAP R3, prenose podatkov med dobavitelji in kupci vrši po EDI komunikaciji. Veliko je še notranjih procesov v samem podjetju, ki bi jih z informatizacijo lahko poenostavili, avtomatizirali ter posledično znižali stroške poslovanja. Ne glede na dejstvo, ali bodo predstavljeni ali kakšni podobni modeli kdaj uvedeni v poslovno prakso, je informacijska podpora vseh procesov nujna za dolgoročno poslovanje v avtomobilski industriji. Zaradi nenehnih in hitrih sprememb v procesih lahko slabo informacijsko podprto podjetje hitro postane podjetje z izrazitim učinkom biča, katerega posledica so veliki stroški in zelo nizka fleksibilnost. Ravno izničenje ali vsaj močno zmanjšanje tega efekta pa vodi v dolgoročno ubranljivo konkurenčno prednost.

LITERATURA

1. Aaker David Alen: Developing Business Strategies, John Wiley & Sons, New York, 1988.
2. Aaker David Alen: Strategic Market Management, John Wiley & Sons, New York, 2001.
3. Auto komponente i djelovi – studija EU tržišta, Vanjskotrgovinska komora Bosne i Hercegovine, Sarajevo, www.komorabih.ba/auto%20komponente.pdf, marec, 2006
4. Automobil Produktion: And the winner is.., Verlag Moderne Industrie, februar 2004.
5. Automobil Produktion: Begleitheft zu: Internationale Verflechtungen der Automobilhersteller, Verlag Moderne Industrie, december 2003.
6. Automobil Produktion: Weltweites Ranking Top 100 Automotive Suppliers, Verlag Moderne Industrie, 2004/2005.
7. Automobil Produktion: Zuliefer – quo vadis?, Verlag Moderne Industrie, avgust, 2004.
8. Bennet Roger: Corporate Strategy and Business Planning, Pitman Publisching, London, 1996.
9. Besanko David, Dranove David, Shanley Mark, Schaeffer Scott: Economics of Strategy, John Wiley & Sons, New York, 2004.
10. Bošković Dragiša.: Nevarne novice iz bogatih tovarn, Delo, Sobotna priloga, 10. september 2005.
11. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J.: Co-opetition, Coureny Doubleday, New York, 1996.
12. Burton Richard M.: Strategic Organizational Diagnosis and design: The Dynamics Of Fit, Kluwer, Boston, 2004.
13. Chen Zhi-Long, Ball O. Michael: Information Technology & Information Sharing in Supply Chains, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, http://colab.cim3.net/file/work/Expedition_Workshop/2004-09-14_iMfgWorkshop/ , 2004.
14. Child John: Organization: Contemporary Principles And Practice, Blackwell, Malden, 2005.
15. Clark Peter A.: Organizational Innovations, Saga, London, 2003.
16. Cohen Shoshanah: Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines For Top Performance, McGraw-Hill, New York, 2005.
17. Copeland Tom, Koller Tim, Murrin Jack: Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, John Wiley & Sons, New York, 2000.
18. Coulter Mary K.: Strategic Management in Action, Prantice Hall, 1997.
19. Cummings Thomas G.: Organization Development And Change – 7th ed., South-Western College Pub., Cincinnati, 2001.
20. Daft Richard L.: Organization Theory and Design, Vanderbilt University, Thomson South-Western, Ohio USA, 2004.
21. Daft Richard L.: Understanding Management, South-Western, Ohio, 2004.

22. Dani: Nijaz Hastor: Još Nisam na Fobesovoj listi, časnik Dani, Sarajevo, 12.11.2005.
23. Detela Jasmina: Okoli tisoč manj zaposlenih, Večer, Maribor, 15.12.2005.
24. Dutta Devangsu: Retail @ the Speed of Fashion (Part I, II), Third Eyesight (http://www.3isite.com/articles/ImagesFashion_Zara_Part_I.pdf, http://www.3isite.com/articles/ImagesFashion_Zara_Part_II.pdf), 2002.
25. Ferdows Kasra, Lewis Michael A., Machuca Jose A.D.: Zara's Secret for Fast Fashion, Harvard Business Scholl Working Knowledge, Boston, 2005.
26. Finance: Nijaz Hastor: Selitev Preventa je dejstvo, časnik Finance, Ljubljana, 7.12.2005.
27. Haberberg Adrian, Rieple Alison: The Strategic Management Of Organizations, Financial Times / Prentice Hall, 2001.
28. Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
29. Hrnčič Brdnik Jasna, Cirman Andreja: Srednja podjetja in gospodarska rast: MURA, European Fashion Design; Časnik Finance, Ljubljana, 2003.
30. Hunger J. David: Strategic Management, Addison-Wesley Cop., 1996.
31. Jaklič Jurij: Upravljanje in uporaba podatkov (skripta), Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
32. Jaklič Marko: International management (poslovođenje v mednarodnem poslovanju) – delovno gradivo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana, marec 2005.
33. Jakšič Marko: Analiza učinka biča pri periodičnih sistemih uravnavanja zalog z uporabo metodologije prenosne funkcije, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003.
34. Jenko Mateja: Celovita ocena podjetja IBI: magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
35. Keegan Warren J.: Global Marketing Management: a European perspective, Financial Times / Prentice Hall, 2001.
36. Kleindorfer Paul.R., Wassenhove: Risk Management In Global Supply Chain, Cambrige – zbornik: Gatingnon H., Kimberly J. (ur): The Alliance on Globalization, Cambridge University Press, Cambridge, 2004.
37. Kleindorfer Paul R.: Pomen globalizacije in trajnostnega razvoja v novih poslovnih modelih, Poslovna konferenca Portorož – zbornik, Portorož, 2005.
38. Korzekwa Dietmar: Wolfsburgs Sitz-Reise; Automobil Produktion – Sonderausgabe: der neue Golf V, Verlag Moderne Industrie, december 2003.
39. Levrin Anica: Naš pogovor: Gustavo Gonzales – Quijano Vazquez, generalni sekretar COTANCE, evropske zveze panožnih združenj usnjarske industrije: Primerjalna prednost evropskega usnja je v njegovi kakovostni tehnološki izdelavi in inovacijah, Glasilo slovenskih tekstilcev Tekstilec 9-12/2004, Združenje tekstilne industrije, oktober-december 2004.
40. Liker Jeffrey K.: The Toyota Way, McGraw-Hill, New York, 2004.

41. Mahne Primož: Analiza strategije tržnega komuniciranja podjetja Benetton: diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2001.
42. Nadler David A., Tushman M.L.: Competing by Design, Oxford University Press, New York, 1997.
43. Pepall Lynne: Industrial organization: contemporary theory & practice, Thomson/South-Western, Mason (OH), 2005.
44. Perulli, Paolo: More Global and More Local. Network Enterprises and the Benetton Case Revisited (http://www.fashionlinks.tripod.com/3-academic_papers.html), University of Molise, 1999.
45. Porter Michael E.: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors: With a New Introduction, The Free Press, New York, 1998.
46. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1995.
47. Prašnikar Janez in drugi: Srednja podjetja in gospodarska rast, Časnik Finance, Ljubljana, 2003.
48. Prašnikar J., Cirman A., Drnovšek M., Gregorič A., Groznik P., Kaše R., Rojšek I., Valentinčič A., Vodlan M., Zagoršek H.: Izvedensko mnenje o programu prestrukturiranja podjetja Mura d.d., Univerza v Ljubljani, 2003.
49. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje, GV Založba, Ljubljana, 1998.
50. Pučko Danijel: strateško upravljanje, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003.
51. Rothaermel T. Frank: Incumbent's Advantage Through Exploiting Complementary Assets Via Interfirm Cooperation, Strategic Management Journal 22, str 687 – 699, 2001.
52. Rumpelt Tina, Woisetschäger Ernst: Sitze – in festen Händen, Automobil Produktion 5/2004, Verlag Moderne Industrie, Oktober 2004.
53. Smole Jože: V objemu globalizacije, Glasilo slovenskih tekstilcev Tekstilec 5-6/2004, Združenje tekstilne industrije, maj-junij 2004.
54. Stacey, Ralph D.: Strategic management and Organisational Dynamics, Financial Times / Prentice Hall, 2000.
55. Tajnikar Maks: Šivati se da z dobičkom, Delo (članek), 1.april 2005, str.15.
56. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.
57. Wheelen L. Thomas , Hunger J. David: Strategic Management and Business Policy, Addison-Wesley, 1995.
58. Williamson, David: Strategic Management And Business Analysis, Butterworth-Heineman, Amsterdam, 2004.
59. Woisetschäger Ernst: Gegerbtes Interieur boomt, Automobil Produktion 6/2004, Verlag Moderne Industrie, december 2004.

VIRI:

1. Benetton. www.benetton.com,
 - <http://www.benettongroup.com/en/whoweare/production.htm>;
 - <http://www.benettongroup.com/en/whoweare/distribution.htm>, 2006.
2. CNN: Zara, a Spanish success story:
<http://edition.cnn.com/BUSINESS/programs/yourbusiness/stories2001/zara>, 2001.
3. I_BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2004.
4. Inditex: Annual Report 2005, La Coruna, 2006.
5. Konjunkturna gibanja, Gospodarska zbornica, Ljubljana, 2006.
6. Ministrstvo za vanjsku trgovinu i ekonomske odnose BiH: Vanjskotrgovinsko poslovanje BiH, www.mvteo.gov.ba, 2006.
7. Podatkovne baze Gospodarske Zbornice Slovenije dostopne na svetovnem spletu www.gzs.si, 2006.
8. Podatkovne baze Vlade Slovenije dostopne na svetovnem spletu www.gov.si, 2006.
9. Prevent Global d.d.: Poslovnik kakovosti 2006, Prevent Global d.d., Slovenj Gradec, 2006.
10. Prevent Global d.d.: Bilanca stanja 2003-2005, Slovenj Gradec, 2004-2006.
11. Prevent Global d.d.: Izkaz uspeha 2003-2005, Slovenj Gradec, 2004-2006.
12. Prevent Global d.d.: Letna poročila 2003-2005, Slovenj Gradec, 2004.
13. Prevent Global d.d.: Marketinško poročilo, Slovenj Gradec, 1990-2006.
14. Prevent Global d.d.: Poročila Kadrovske službe, Slovenj Gradec, 2006.
15. Prevent Global d.d.: Strateški načrt skupine Prevent 2006-2010, Slovenj Gradec, februar 2006.
16. Prevent Global d.d.: Organizacijska klima 2002 – 2005, Slovenj Gradec, 2002-2005.
17. Prevent Sarajevo d.o.o.: Bilanca stanja 2003-2005, Visoko, 2004-2006.
18. Prevent Sarajevo d.o.o.: Izkaz uspeha 2003-2005, Visoko, 2004-2006.
19. Prevent Sarajevo d.o.o.: Letno poročilo 2003-2005, Visoko, 2004-2006.
20. Prevent Sarajevo d.o.o.: Poročila Kadrovske službe, Visoko, 2006.
21. Prevent Sarajevo d.o.o.: Organizacijska klima 2002 – 2005, Visoko, 2002 - 2005.
22. Prevent SG d.o.o.: Organizacijska klima 2002 – 2005, Slovenj Gradec, 2005.
23. Reuters: <http://www.investor.reuters.com/business/BusCompanyFullDesc.aspx?ticker=BNIG.TH&target=%2fbusiness%2fbuscompany%2fbuscompfake%2fbuscompdescr>, 2006.
24. UMAR: Ekonomsko ogledalo, ekonomske analize / avgust – september 2006, Ljubljana, 2006.
25. UMAR: Spomladansko poročilo 2006, Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana, 2006.
26. Vanjskotrgovinska komora BiH: Podaci o Bosni i Hercegovini; www.komorabih.com, 2006.
27. Zara. www.inditex.es/english/zara.htm, 2006.