

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKA ANALIZA TER RAZVIJANJE CELOVITE IN
POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA ZA IZDELAVO
ENERGETSKE OPREME**

Ljubljana, september 2016

JOŽE KLAVS
MARJETA NOVAK KLAVS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Jože Klavs, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strateška analiza ter razvijanje celovite in poslovne strategije podjetja za izdelavo energetske opreme, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof.dr. Tomažem Čaterjem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 24. septembra, 2016

Podpis študenta: Jože Klavs

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Marjeta Novak Klavs, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strateška analiza ter razvijanje celovite in poslovne strategije podjetja za izdelavo energetske opreme, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof.dr. Tomažem Čaterjem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 24. septembra, 2016

Podpis študentke: Marjeta Novak Klavs

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI VIDIKI STRATEŠKE ANALIZE IN RAZVIJANJA STRATEGIJ.....	4
1.1 Mesto in pomen strateškega managementa.....	4
1.2 Proces strateškega managementa.....	5
1.3 Pristopi k strateški analizi	8
1.3.1 Portfeljska analiza.....	9
1.3.2 Analiza na podlagi verige vrednosti	17
1.3.3 SWOT analiza	18
1.4 Oblikovanje strategije podjetja	22
1.5 Proces strateškega planiranja v sestavljenem podjetju	29
2 PREDSTAVITEV PODJETJA	31
2.1 Kratka zgodovina podjetja	31
2.2 Lastniška struktura podjetja in odvisne družbe.....	32
2.3 Zaposleni v podjetju.....	33
2.4 Dejavnost podjetja	33
3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA	35
3.1 Analiza širšega okolja	35
3.1.1 Gospodarsko/ekonomsko okolje	36
3.1.2 Naravno okolje	40
3.1.3 Politično-pravno okolje	46
3.1.4 Tehnološko okolje	47
3.1.5 Kulturno-družbeno okolje.....	47
3.1.6 Povzetek analize širšega okolja podjetja	48
3.2 Analiza ožjega okolja.....	48
3.2.1 Analiza privlačnosti panoge po Porterju	49
3.2.2 Obstoječi ponudniki opreme.....	55
3.2.3 Analiza prodajnih trgov	58
3.2.4 Investicije energetskih družb	59
4 SWOT ANALIZA PODJETJA	61
4.1 Analiza uspeha in uspešnosti podjetja	61
4.2 Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah	66
4.2.1 Podstruktura proizvoda.....	66
4.2.2 Tehnološka podstruktura	68
4.2.3 Tržna podstruktura.....	70
4.2.4 Finančna podstruktura	72
4.2.5 Kadrovska podstruktura.....	78
4.2.6 Organizacijska podstruktura	79
4.2.7 Razvojno-raziskovalna podstruktura	82
4.2.8 Profil prednosti in slabosti.....	84
4.3 Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja po posameznih podstrukturah	85
4.3.1 Podstruktura proizvoda.....	85
4.3.2 Tehnološka podstruktura	85

4.3.3	Tržna podstruktura	86
4.3.4	Finančna podstruktura	87
4.3.5	Kadrovska podstruktura	87
4.3.6	Organizacijska podstruktura	87
4.3.7	Razvojno-raziskovalna podstruktura	88
4.3.8	Profil priložnosti in nevarnosti	88
4.4	Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	89
5	PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA	90
5.1	Priprava podatkov za BCG portfeljsko analizo podjetja	90
5.2	BCG matrika portfelja SPP podjetja	92
6	RAZVIJANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA	94
6.1	Poslanstvo	94
6.2	Vizija	95
6.3	Strateški cilji	95
7	RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA	97
7.1	Možne celovite strategije	97
7.2	Možne poslovne strategije	99
7.3	Kriteriji za ocenjevanje možnih strategij	101
7.4	Izbira in argumentacija celovite in poslovnih strategij	101
	SKLEP	103
	LITERATURA IN VIRI	104
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Vprašanja za analizo prednosti in slabosti podjetja	20
Tabela 2:	Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja	20
Tabela 3:	Oblika SWOT matrike	21
Tabela 4:	Poslovne strategije na osnovi življenjskega cikla izdelka	28
Tabela 5:	Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov	51
Tabela 6:	Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev	52
Tabela 7:	Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev	53
Tabela 8:	Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovanja med obstoječimi konkurenti	54
Tabela 9:	Ocena privlačnosti panoge z vidika substitucije proizvodov ali storitev	55
Tabela 10:	Končna ocena privlačnosti panoge	55
Tabela 11:	Seznam ponudnikov v Sloveniji	56
Tabela 12:	Primerjava konkurence-globalno	56
Tabela 13:	Analiza prodajnih trgov	58
Tabela 14:	Vrednost kazalnikov dobičkonosnosti v obdobju 2011-2015	63
Tabela 15:	Vrednost kazalnikov dobičkonosnosti – primerjava s panogo	63
Tabela 16:	Vrednost kazalnikov gospodarnosti poslovanja v obdobju 2011-2015	64
Tabela 17:	Vrednost kazalnikov gospodarnosti poslovanja, primerjava s panogo za leto 2015	64
Tabela 18:	Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda	68

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture	70
Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture	72
Tabela 21: Vrednost kazalnikov financiranja 2011 – 2015	73
Tabela 22: Vrednost kazalnikov financiranja – primerjava s panogo za leto 2015	74
Tabela 23: Vrednost kazalnikov investiranja 2011 - 2015	74
Tabela 24: Vrednost kazalnikov investiranja, primerjava s panogo za leto 2015	75
Tabela 25: Vrednost kazalnikov plačilne sposobnosti 2011 - 2015	76
Tabela 26: Vrednost kazalnikov plačilne sposobnosti – primerjava s panogo za leto 2015	76
Tabela 27: Vrednost kazalnikov obračanja 2011 - 2015	77
Tabela 28: Vrednost kazalnikov obračanja – primerjava s panogo za leto 2015	77
Tabela 29: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	78
Tabela 30: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture	79
Tabela 31: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	81
Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture	84
Tabela 33: Ocena pglavitnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja..	89
Tabela 34: Podatki za BCG matriko – domači trg	91
Tabela 35: Podatki za BCG matriko – tuji trgi	91
Tabela 36: Oblikovanje planskih ciljev podjetja po različnih vidikih	96
Tabela 37: Oblikovanje možnih celovitih strategij na podlagi SWOT MATRIKE	97
Tabela 38: Razširjena Ansoffova matrika rasti	98

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze strateškega managementa	6
Slika 2: Pučkov model procesa strateškega managementa	7
Slika 3: Portfeljska matrika Boston Consulting Group	10
Slika 4: Krivulja izkušenj	12
Slika 5: Strateška priporočila matrike Boston Consulting Group	14
Slika 6: Portfeljska matrika General Electric oz. McKinsey Ltd.	15
Slika 7: Greinerjev model rasti in razvoja podjetja	16
Slika 8: Porterjeva generična veriga vrednosti	18
Slika 9: Spremenljivke okolja	19
Slika 10: Razvijanje strategije z analizo situacije oz. SWOT analizo	21
Slika 11: Hierarhija strategij	23
Slika 12: Poslovne strategije na temelju portfeljske matrike	25
Slika 13: Splošne konkurenčne (pod)strategije v okviru poslovnega področja	26
Slika 14: Krivulja življenjskega ciklusa izdelka	27
Slika 15: Makroorganizacija skupine Litostroj Power	32
Slika 16: Tipični izdelki podjetja	34
Slika 17: Analiza širšega okolja-PESTLE ANALIZA	36
Slika 18: Investicije v energetske sektor	37
Slika 19: Globalne investicije glede na energetske vir	37
Slika 20: Globalne investicije glede na tip in regijo	38
Slika 21: Razvoj zmogljivosti v OVE v Sloveniji glede na varianto	39
Slika 22: Svetovna poraba primarne energije	40
Slika 23: Svetovna poraba glede na gospodarsko rast	41
Slika 24: Svetovna poraba primarne energije po regijah	41
Slika 25: Svetovna poraba primarne energije po regijah-nečlanice OECD	42

Slika 26: Svetovna poraba in projekcije glede na energetske vir	42
Slika 27: Svetovna poraba primarne energije v letu 2013 glede na energetske vir v %.....	43
Slika 28: Potrebna primarna energija v Sloveniji v letu 2015 v %	44
Slika 29: Svetovna poraba in projekcije porabe električne energije	44
Slika 30: Projekcije proizvodnje električne energije glede na energetske vir	45
Slika 31: Velikost dodatnih hidroenergetskih zmogljivosti do leta 2040	45
Slika 32: Regionalna porazdelitev hidroenergetske proizvodnje in projekcije.....	46
Slika 33: Analiza ožjega okolja-pet konkurenčnih sil.....	49
Slika 34: Proizvajalci hidroenergetske opreme-ocena deleža v 2006 v %.....	57
Slika 35: Proizvajalci hidroenergetske opreme-ocena deleža v 2016 v %.....	57
Slika 36: Prikaz Du Pontovega sistema kazalnikov za leto 2015.....	65
Slika 37: Organigram podjetja	80
Slika 38: Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja Litostroj Power	84
Slika 39: Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Litostroj Power.....	88
Slika 40: BCG matrika portfelja SPP podjetja Litostroj Power - domači trg	92
Slika 41: BCG matrika portfelja SPP podjetja Litostroj Power – tuji trgi	93

UVOD

Poslovanje podjetij v današnjem raznolikem in hitro spreminjajočem se okolju postaja čedalje bolj kompleksen in zahteven proces. Zagotavljanje in ohranjanje konkurenčne prednosti, vzdržnega razvoja in rasti je ob kompleksnejših in zahtevnejših pogojih poslovanja vse težje. Ustvarjanje strategije v odnosu do konkurence je treba razumeti kot oblikovanje drugačnosti poslovnih rešitev, ki mora biti trajnejša (Čater, Lahovnik, Pučko, & Rejc Buhovac, 2011, str. 18).

Razlogi za večjo kompleksnost okolja ter težjo obvladljivost poslovanja so:

- tehnološke, gospodarske in socialne spremembe; prednost imajo podjetja, ki te spremembe pravočasno predvidevajo, zaznavajo in se jim prilagajajo,
- stabilnost povpraševanja se znižuje; kajti zaradi tehnoloških inovacij in hude konkurence se življenjski cikli proizvodov krajšajo,
- zaradi internacionalnih integracij se struktura trga spreminja,
- v pogojih gospodarske krize se je pritisk na prodajne cene povečal, večji proizvajalci opreme se odločajo pokrivati tudi nove tržne niše.

Vpliv sprememb v okolju na obstoj in razvoj podjetij je velik in narašča s stopnjo povezanosti podjetij z okoljem in s stopnjo nepredvidljivosti sprememb. Pri analizi širšega okolja-političnega, ekonomskega, družbenega in kulturnega se za vsako okolje lahko poslužimo zbira vplivnih določljivk na podjetje (Hunger & Wheelen, 2011, str. 49).

Negotovosti, ki jo vnašajo v poslovanje hitre spremembe, se podjetje ne more popolnoma izogniti, lahko pa jo s pomočjo strateškega managementa zmanjša. Strateški management je eden izmed najpomembnejših upravljalških in poslovodskih aktivnosti, ki se osredotoča na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Namen strateškega managementa je najti podjetju na dolgi rok ohranljivo konkurenčno prednost. Za oblikovanje strategij slehernega podjetja je potrebno identificirati poslovne (razvojne) probleme in podrobno analizirati obstoječe stanje. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine: s pomočjo portfeljske analize, s pomočjo analize na temelju verige vrednosti in s pomočjo celovite analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. S ciljem doseganja uspešnosti, je potrebno v podjetju tekoče ugotavljati prednosti in slabosti in s tem določati sposobnosti podjetja za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v okolju. Pri določanju prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti si pomagamo z analizo notranjega in zunanjega okolja.

Hitrost sprememb in njihova frekvenca ter vpliv na poslovanje podjetij je postala izjemno velika, število novih izdelkov in storitev narašča eksponentno. Hitrost sprememb je prinesla težave v celostnem zaznavanju sprememb in težavah pri odzivnih časih na spremembe, potrebo po hitrejšem odzivanju in po večji fleksibilnosti, kratkih odzivnih časih na presenečenja. Hkrati so managerski sistemi doživljali svojo evolucijo, ki so pripeljali do danes uveljavljenega strateškega managementa, ki vsebinsko pojasnjen v nadaljevanju (Ansoff & McDonnell, 1990, str. 9-25).

Gre za zavedanje, da se svet, tako znotraj kot zunaj podjetja, ne spreminja v velikih prekinjenih skokih, marveč tudi v vsakdanjih in majhnih korakih (Montgomery, 2008, str. 60). Strategija, kot dinamičen proces, nakazuje potrebo po hitremu prilagajanju priložnostim in spremenljivim okoliščinam, ki v vsakodnevne poslovne odločitve prinašajo neverjetno dinamiko. Poleg hitrosti se je potrebno v danih okoliščinah tudi pravilno odločati, razumevanje tematike in zaključki v pričujočem gradivu ponujajo za to dobro izhodišče. Neprestano motrenje in zelo hitro odločanje v različnih situacijskih spremenljivkah je ključno.

Tudi proučevano podjetje za izdelavo energetske in industrijske opreme se sooča s spremenljivimi in zahtevnimi okolji. Globalizacijski procesi, evropski in mednarodni tokovi prinašajo mnoge nove priložnosti, izzive in nevarnosti, ki imajo močan vpliv na poslovanje podjetja. Poslovanje podjetja je skoraj v celoti vezano na mednarodne trge. Ohranjanje doseženih pozicij na njih, ob hkratnem prodiranju na nove trge, pomeni neprestano prilagajanje strategij danim razmeram. Podjetje ima strateške poslovne enote (v nadaljevanju SPE) tudi v tujini; razvijanje povezav med SPE in iskanje sinergij med njimi je ena od nalog celovitih strategij.

Namen magistrskega dela. Namen magistrskega dela je podjetju pomagati razviti možne strategije, ki mu bodo na dolgi rok omogočale razvijanje in ohranjanje konkurenčne prednosti.

Cilji magistrskega dela. Cilj naloge je najprej analizirati mehanizme, ki imajo za posledico investicije v elektroenergetiko, zlasti tisto iz obnovljivih vodnih virov energije, nato celovito oceniti podjetje Litostroj Power d.o.o. Ljubljana, ugotoviti prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi se to podjetje sooča v sedanjosti ali pa se bo z njimi še srečevalo, zatem analizirati produkt, ki ga podjetje ponuja trgu. Na osnovi rezultatov analiz oblikovati možne strategije; celovite in poslovne, torej strategije rasti ali ustalitve, kot tudi strategije na temelju cenovne učinkovitosti, proizvodne kooperacije, kakovosti, internacionalizacije, strategije za manjše zasebne vlagatelje ali največje državne investitorje.

Strategija pomeni ustvarjanje drugačnosti v odnosu na konkurenco, ki mora biti ohranljiva. Del naloge je namenjen osvetlitvi teme osrednje sposobnosti (Hamel & Prahalad, 1990, str. 79-90), ki podjetju zagotavlja vir konkurenčne prednosti.

Metode raziskovalnega dela. Pri preverjanju raziskovalnih vprašanj bova uporabljala metode deskripcije in kompilacije, dedukcije in indukcije, analize, komparativne metode in sinteze. Preko kompilacije različne literature z deskripcijo poudarjenih misli avtorjev bova teoretično orisala obravnavano področje. Sledi empirično raziskovanje na osnovi analize podatkov o podjetju, komparativne metode analize podatkov in sinteze glavnih ugotovitev.

Teoretični del magistrskega dela bo zasnovan na navedenih sekundarnih virih literature in ostalih virov, dostopnih v knjižnicah, javno dostopnih bazah podatkov in svetovnem spletu. Uporabljeni bodo tudi viri, ki se nanašajo na dejavnost energetike in proizvodnje energetske opreme v namenskih strokovnih publikacijah, ter različne študije iz časopisov, revij, interneta, iz katerih je mogoče izluščiti trende, ki vplivajo na širše okolje. Notranja analiza podjetja je izvedena na podlagi računovodskih podatkov ter analiz iz javno dostopnih letnih poročil podjetja.

Kot primarne vire, zlasti pri analizi podstrukture proizvoda, tehnološki, tržni, finančni, kadrovski, organizacijski in razvojno-raziskovalni podstrukтури, bova uporabila dolgoletno lastno znanje in izkušnje iz proučevanega podjetja, pridobljene na različnih strokovnih in vodilnih mestih, informacije iz medsebojnih komunikacij, neformalnih virov v podjetju in tudi širše, kakor tudi metodo subjektivnega opazovanja.

Pregled strukture dela. Magistrsko delo ima osem poglavij. V uvodnem delu je predstavljena problematika, namen in cilji ter metode raziskovalnega dela. V prvem poglavju so opredeljeni teoretični vidiki strateške analize in razvijanja strategij. Navedena so glavna managerska orodja, ki so v pomoč pri razvijanju strategije. Nekateri teoretični vidiki in orodja so predstavljena v sedmem poglavju skupaj z analizo in strateškimi implikacijami na strategijo obravnavanega podjetja. V drugem poglavju je predstavljeno podjetje. V tretjem poglavju je izdelana analiza in ocenjevanje širšega in ožjega okolja podjetja.

V četrtem poglavju je izdelana analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti izbranega podjetja s pomočjo ocenjevanja posameznih podstruktur ter strateška analiza poslovanja podjetja. Peto poglavje je namenjeno portfeljski analizi. Šesto poglavje je namenjeno razvijanju poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja. Sedmo poglavje je namenjeno razvijanju strategije podjetja za izdelavo energetske opreme. Magistrsko delo zaključiva s sklepnimi ugotovitvami.

1 TEORETIČNI VIDIKI STRATEŠKE ANALIZE IN RAZVIJANJA STRATEGIJ

1.1 Mesto in pomen strateškega managementa

Upravljanje in poslovanje organizacije se začne pri postavljanju namena organizacije, torej pri opredelitvi njene najsplošnejše usmeritve. Najširša opredelitev namena opredeljuje meje razvijanja poslanstva in strateških ciljev organizacije. Vidiki namena organizacije so trije in sicer vizija, vodenje in etika organizacije (Pučko, 2001b).

Vizija je mentalna slika možnega in željenega bodočega položaja podjetja. Gradniki oblikovanja vizije so podjetniška percepcija, ustvarjalnost in način vodenja. Naloga tvorca vizije je kombiniranje podjetniških zasnov z ustvarjalnostmi in iskanje odgovorov na vprašanje kje bo podjetje v prihodnosti (Pučko, 2001b).

Če je vizija del najširšega namena, ki je povezana z domišljijo njenega tvorca in je po svoji karakteristiki statična, poslanstvo sledi viziji dinamično. Poslanstvo je opredelitev dokaj stalnih namenov, ki jih oblikuje najvišji management in se nanaša na vprašanja o poslovnem področju, širini poslovne dejavnosti, konkurenčni areni, smotrih in načinih doseganja konkurenčnega položaja, opredelitev SPE in sestavin kulture podjetja, vrednot, ciljev in odnosov (Pučko, 2001b).

Bistvena naloga strateškega managementa je v ugotavljanju temeljnih razvojnih priložnosti in nevarnosti, k temu cilju so zasnovane in usmerjene strukture in procesi skozi management proces (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje). Vse s ciljem doseči ohranljivo konkurenčno prednost ob osrednji sposobnosti kot njenemu temelju in osrednjem proizvodu ali storitvi.

Aaker (1984, str. 13-14) ugotavlja, da se strateški management sooča s predpostavko neustreznega planskega cikla za zagotavljanje vse hitrejših stopenj sprememb, ki se lahko dogajajo v okolju. Za obvladovanje strateških presenečenj in hitro razvijajočih se nevarnosti in priložnosti morajo biti strateške odločitve hitre in ločene od okvirja planskega cikla. Navedeno izkazuje potrebo po motrenju okolja na osnovi informacij pridobljenih v realnem času, saj periodične analize ne zadoščajo več. Pristopi, kot je planiranje prilagojeno situacijskim spremenljivkam, občutljivo zaznavanje okolja, strateška fleksibilnost in višja stopnja podjetniškega zaupanja v organizacijo je lahko samo v pomoč. Strateški management lahko tudi ne sprejema okolja kot danost, temveč deluje proaktivno, usmerjeno je v soočanje s spremembami okolja in v prihodnost. Celo več, kreativne in aktivne strategije imajo lahko vpliv na vladne politike, potrebe kupcev in tehnološki razvoj.

Oris zgodovinskega razvoja strateškega managementa skozi faze (Pučko, 2008, str. 9-11):

- 50-ta leta: dolgoročno (računovodsko) planiranje,
- 60-ta leta: dolgoročno planiranje (računalniki, kvantitativne metode v planiranju, zanemarjanje kvantitativnih metod in poslovnega tveganja),
- 70-ta leta: kriza planiranja (nestabilna okolja, prevlada planobirokratov namesto strateških mislecev),
- 80-ta leta: strateško planiranje-namesto dolgoročnega planiranja (predvidevanje okolja, izdelovanje scenarijev, analiza rizika in občutljivosti planskih strategij),
- 90-ta leta: strateški management (povezava strateškega planiranja s procesi uresničevanja planov, izvajanje dejavnosti, ki so življenskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje),
- po letu 2000: turbulentno okolje narekuje strateško upravljanje in poslovanje, proaktivno organizacijsko vedenje, management sprememb, učenja in znanja.

Strategija, kot generalova umetnost ima tisočletno tradicijo, izvira torej iz vojaških spopadov, nekatere družbe, države imajo ta princip še vedno močno prisoten v svojih strukturah in procesih. Iz zgornjih alinej je razvidno, da je bil prehod iz klasičnega planiranja v strateški management, ki je danes paradigma razvoja, dolgotrajen, pogojen z razpoložljivo tehnologijo, razvojem znanosti in hitrostjo sprememb v družbi in okolju.

1.2 Proces strateškega managementa

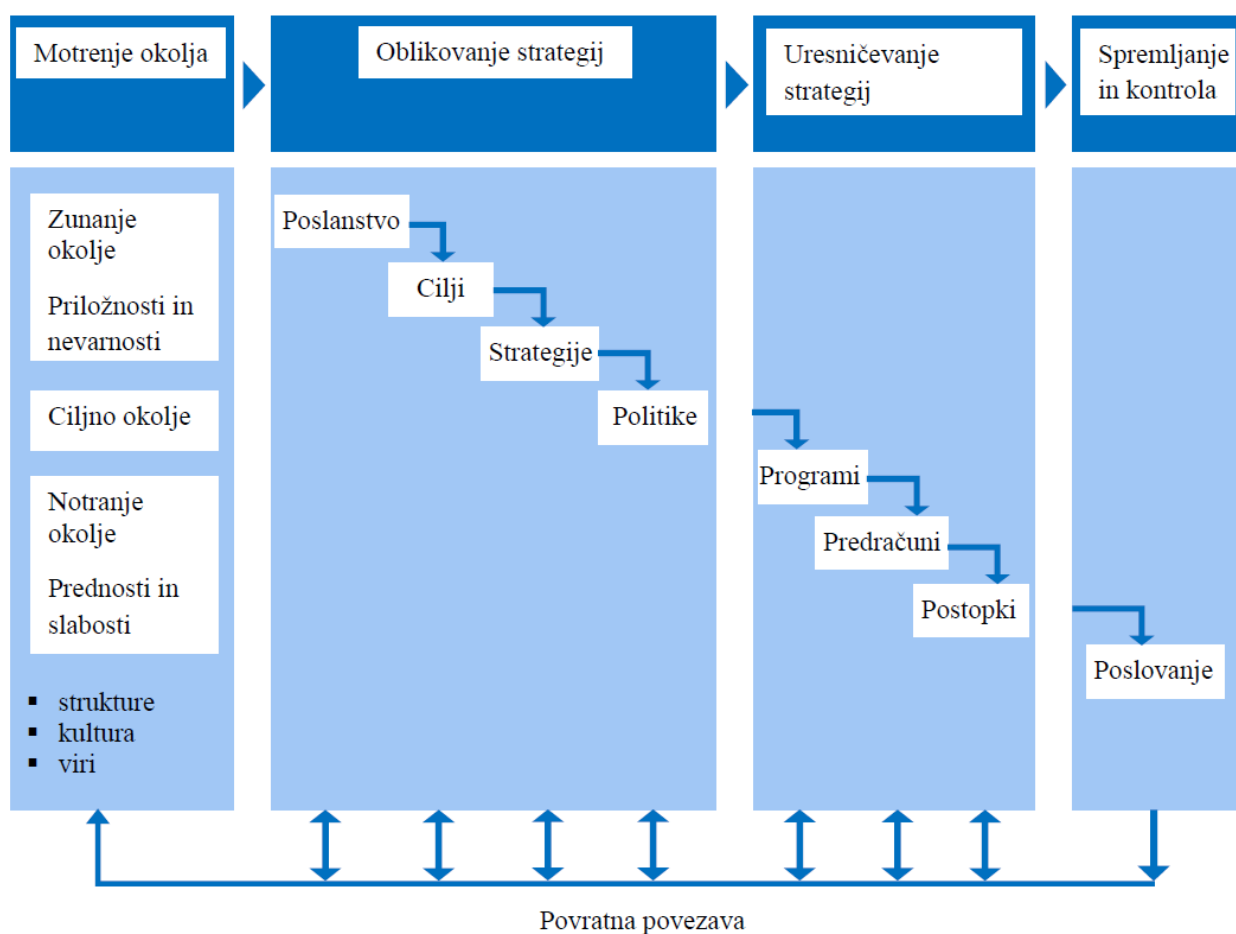
Strateški management je proces planiranja, organiziranja, vodenja, kontroliranja in njihove koordinacije na način optimalnega in usmerjenega delovanja v vseh dinamičnih zunanjih in notranjih okoljih, ki podjetju omoča obstoj, rast in razvoj. Navedene značilnosti, ki popisujejo bistvene sestavine struktur, procesov in poslovanja podjetja, jih ločujejo od nebistvenih, je smiselno oblikovati v model, ki na pregleden in logičen način zaokrožuje celoten spekter teh sestavin ter jih združuje v logičen in celovit krožni proces modela strateškega managementa. Celovit teoretični model mora biti uporaben za kar najširši krog potencialnih uporabnikov in ga je možno in potrebno smiselno prilagoditi različnim dejavnostim poslovanja. Modelov strateškega managementa, ki proces grafično prikazujejo oz. orisujejo je več, procesne faze in njih sestavine so si v bistvenih elementih in vsebinsko identične, razlikujejo se le v zaporedju posameznih faz in stopnjah členitve. V nadaljevanju sta prikazana dva že razvita modela procesa strateškega managementa. Temeljni elementi modela (Hunger & Wheelen, 2001, str. 15) prikazani na Sliki 1, so:

- faza motrenja notranjega in zunanjega okolja podjetja,
- faza oblikovanja in izbora strategije,
- faza uresničevanja strategije in
- faza spremljanja in kontrole uresničevanja strategij.

Pri tem je s fazo motrenja notranjega in zunanjega okolja podjetja mišljena analiza in predvidevanje razvojev v zunanjem širšem in t.i. ciljnem (panožnem) okolju podjetja kot tudi strateška analiza podjetja samega. S fazo oblikovanja strategije Hunger in Wheelen opisujeta predvsem opredelitev poslanstva podjetja, strateške cilje, kot tudi strategije in razvojne politike podjetja. V fazi uresničevanja sprejete strategije se jima zdi pomembno izdelovanje razvojnih programov in predračunov, medtem ko zadnjo fazo opredeljujeta kot spremljanje in nadziranje poslovanja (Čater et al., 2011, str. 20).

V današnjem dinamičnem okolju je prva faza za podjetje ključnega pomena, saj mora vrhnji management nenehno slediti ciljni liniji, se spraševati kje podjetje je in kje bo, če ne bo sproti odpravljaj planskega razkoraka. Tej fazi sledi analiza strateških dejavnikov in sicer z vidika notranjih prednosti in slabosti kot tudi zunanjih priložnosti in nevarnosti. Dobljeni rezultati in ugotovitve balansiranja internih zmožnosti podjetja in dinamike raznovrstnih dejavnikov v njegovem okolju so osnova, na podlagi katerih se lahko pristopi k vrednotenju in izboru primernih alternativ. Končni fazi procesa sta uresničevanje strategij ter vrednotenje in kontrola doseženih rezultatov.

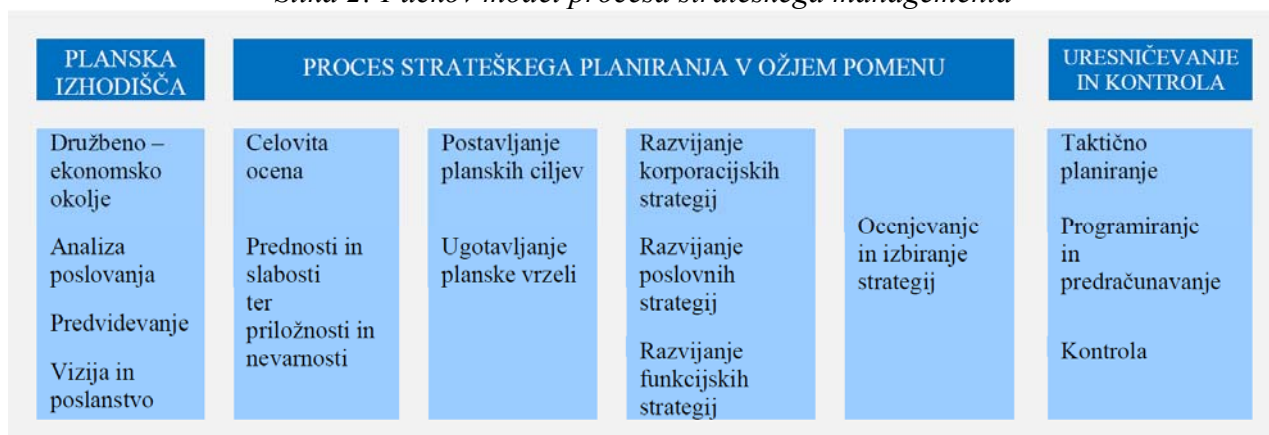
Slika 1: Faze strateškega managementa



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, Strategic management, 2012, str. 15.

Pučkov model procesa strateškega managementa je prikazan na Sliki 2. Gre za podoben model, ki ravno tako zajema vse faze strateškega managementa.

Slika 2: Pučkov model procesa strateškega managementa



Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 273.

Planska izhodišča po tem modelu zajemajo (Pučko, 2003, str. 115):

- izdelavo predvidevanj razvoja širšega in ožjega, torej ciljnega okolja podjetja,
- zaključke že izvedenih analiz poslovanja podjetja v preteklem kratkoročnem obdobju in iz njih izhajajočih trendov,
- opredelitev vizije in poslanstva podjetja.

Strateško planiranje v ožji fazi je zatem razdeljeno na (Pučko, 2003, str. 115-116):

- Analizo podjetja kot celote in njegovih razvojnih vizij, iskanje in zaznavanje poslovnih razvojnih problemov, kot tudi celovito oceno sedanjih prednosti in slabosti podjetja. Na tej osnovi in na osnovi podjetniških predvidevanj je smiselno izdelati profil poslovnih priložnosti, kot tudi nevarnosti, ki se napovedujejo podjetju.
- Pripravo samih strateških planov. Faza oblikovanja strateških načrtov je smiselno razčlenjena na:
 - postavljanje planskih ciljev in opredelitev planske vrzeli,
 - razvijanje celovitih poslovnih in funkcijskih strategij za doseganje ciljev,
 - ocenjevanje strategij,
 - izbiro strategije ter izdelavo strateškega plana.

Zadnjo fazo krožnega management procesa predstavljata uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij. Logično je, da prihaja zaradi krožne narave procesov do prepletanja in združevanja posameznih faz modela procesa strateškega managementa, kajti kot pravita Kaplan in Norton ima uspešno izvajanje strategije dve temeljni pravili in sicer je potrebno razumeti poslovni cikel, ki je povezan s strategijo in izvajanjem ter hkrati

vedeti katera orodja uporabiti pri vsaki fazi tega cikla, s ciljem obvladovanja upravljalškega sistema (Kaplan & Norton, 2008, str. 63).

Model na Sliki 2 je presek stanja v nekem časovnem obdobju, medtem se je model razvijal dalje, zlasti na področju faze uresničevanja in kontrole. Poleg v sliki navedenih sestavin je tej fazi dodano še organiziranje projektov, kadrovanje in usmerjanje. V globaliziranem svetu, kjer je mobilnost kapitala velika, so ravno kadri lahko največji vir konkurenčne prednosti podjetja. Pod kadrovanjem je potrebno razumeti, da sta sposobnost kreativnega in lateralnega razmišljanja ter sposobnost odločanja ena od temeljnih predpostavk pri doseganju trajnejših konkurenčnih prednosti ter zagotavljanju rentabilnega poslovanja podjetja. Kadri z ustreznimi znanji in kompetencami so ključni, tako na nivoju oblikovanja strategije, sprejemanja strateških odločitev, vsekakor so pomembne tudi kompetence kadra v fazi uresničevanja strategij. Za prave odločitve pa so potrebne tudi prave informacije pridobljene na osnovi motrenja okolja, poznavanje struktur in procesov v organizaciji, logika aktivnosti v podjetju, kot tudi kreativne in odzivne sposobnosti zaposlenih v celotni verigi. Danes govorimo o novi paradigmi managementa znanja, intelektualni kapital je del tržne vrednosti podjetja. Kadar govorimo o managementu znanja je mišljeno znanje, ki ima komercialno veljavo oz. govorimo o komercialnem znanju.

1.3 Pristopi k strateški analizi

S pomočjo strateške analize podjetje proučuje in sistematično analizira dogajanje v svojem širšem in ožjem okolju, torej na trgih svojih proizvodov in storitev ter na svojem internem okolju na področju vseh podstruktur. Možnih je več vrst analiz oz. prijemov, možno je analizirati podjetje kot celoto, njene manjše enote ali poslovna področja. Motrenje okolja, razpolaganje z natančnimi informacijami in pripravljenost podjetja na priložnosti okolja mora znati podjetje zaznati in izkoristiti. Ključno je torej, da podjetje razpolaga s kadrom, ki zna tovrstne izzive iz okolja identificirati s pomočjo ustreznih orodij in imeti pripravljene scenarije oz. znati pravilno reagirati na izzive.

Razvoj managementa je prinesel številna orodja, kot daleč najbolj razširjene in uporabne so se izkristalizirale tri metode (Pučko, 2003, str. 129):

- portfeljska analiza, ki na najbolj plastičen način podaja analizo poslovnega področja,
- analiza na temelju verige vrednosti,
- analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT analiza), kot najbolj razširjena, celovita in vseobsegajoča metoda.

V nadaljevanju so podane osnovne značilnosti, prednosti in slabosti glavnih treh metod ocenjevanja položaja podjetja.

1.3.1 Portfeljska analiza

Portfeljska analiza je eden od pristopov pri iskanju razvojnega ravnotežja podjetja in njegovem ocenjevanju. Za uspešnost poslovanja podjetja je pomembno, da ima podjetje v svojem portfelju izdelke z različno stopnjo rasti in različnim tržnim deležem. Sestava portfelja izdelkov je funkcija balansiranja denarnih tokov podjetja. Izdelki z visoko stopnjo rasti potrebujejo denarna sredstva za rast, izdelki z nižjimi stopnjami rasti pa lahko generirajo presežni denarni tok. Podjetje potrebuje oba tipa izdelkov sočasno. Zakonitosti denarnega toka v odvisnosti od rasti trga so (Henderson, 1982, str. 168):

- Profitne stopnje in sposobnost generiranja denarnega toka so funkcija tržnega deleža. Visoki profiti in visoki tržni deleži gredo skupaj zaradi logike krivulje izkušenj.
- Rast zahteva vlaganja denarnih sredstev za financiranje sredstev podjetja, vlaganja so potrebna tudi za ohranitev tržnega deleža in so funkcija stopnje rasti.
- Visok tržni delež si je potrebno bodisi zaslužiti ali kupiti za kar so zopet potrebna dodatna sredstva.
- Na trgu ni izdelka, ki bi lahko v nedogled povečeval tržni delež. Zaslužki od rasti pridejo, ko se rast upočasni ali pa jih sploh ni. Zaslužki se ne reinvestirajo v isti izdelek.

Osnove determinante portfeljske analize so določene s (Pučko, 2003, str. 143 - 144):

- strateškim poslovnim o področjem (v nadaljevanju SPP),
- SPE,
- krivuljo izkušenj.

Pri **SPP** ne govorimo o organizacijski enoti, temveč o skupini podobnih izdelkov in storitev podjetja, ki zahtevajo primerljive vire, razvojno-raziskovalne (v nadaljevanju R&R), proizvodne in prodajne pogoje. Po Pučku (2003, str. 143) ločimo štiri merila za grupiranje proizvodov v SPP:

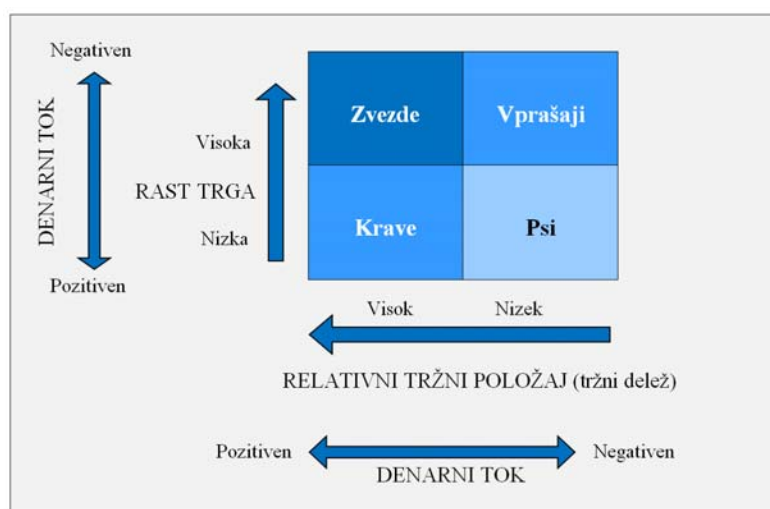
- medsebojna odvisnost cen,
- podobni konkurenti,
- podobni odjemalci,
- skupne izkušnje v R&R, nabavi, proizvodnji in trženju.

SPE se razume kot organizacijska enota v podjetju z lastnim managementom. Ta samostojna enota ima v podjetju drugačne zahteve kot ostale enote iz vidika nabavljanja, proizvodnje, R&R, prodaje in drugih poslovnih funkcij.

Vsako diverzificirano podjetje mora najti metode za ocenitev ravnotežja različnih dejavnosti v svojem portfelju in načine za alokacijo resursov med njimi. Različni pristopi pri planiranju portfelja imajo nekaj skupnih ključnih ciljev: razvoj poslovnih strategij, alokacija virov, tako finančnih kot managerskih, balansiranje portfelja v smislu denarnega toka, prihodnjih perspektiv in tveganj. Poslovni portfelj mora biti uravnotežen, torej mora imeti ravno prav izdelkov za sedanje generiranje denarnega toka in izdelkov z obeti generiranja denarnih tokov v prihodnosti. Neuravnotežen, v sedanjost usmerjen portfelj je tisti, ki ima v svojem portfelju preveč izdelkov, ki sedaj generirajo velik denarni tok in manj perspektivnih izdelkov v prihodnosti; obratno pa ima neuravnotežen, v prihodnost usmerjen portfelj preveč perspektivnih izdelkov v prihodnosti in premalo za pokrivanje tekoče likvidnosti (Hooley, Saunders, & Piercy, 2004, str. 62-64). Portfeljska analiza torej pomaga pri iskanju ravnotežja oz. pri optimalni razporeditvi resursov podjetja in portfeljem izdelkov med dolgoročnim razvojem in rastjo ter kratkoročnim donosnim poslovanjem. Portfeljska analiza je temelj za izdelavo investicijskih odločitev in določanje strateške smeri podjetja na osnovi in vlogi spremenljivk trga, torej določanje bodočih panog, izdelkov in trgov ter definiranje razmerij znotraj njih. Bistvo analize je podpora odločitvam za pravo smer prihodnjega delovanja, v tej fazi niso toliko pomembni čisti finančni kriteriji (Hooley et al., 2004, str. 60).

Osnovna oblika matrike Boston Consulting Group (v nadaljevanju BCG) je prikazana na Sliki 3. Na osnovi matrike BCG je razvidno, da je vse SPE možno razvrstiti v štiri kvadrante, ki so podrobneje opisani po prikazu Slike 3. Na ordinati slike je prikazana rast trga in posledično vpliv na denarni tok in reflektira strategije in stroške značilne za življenjski cikel izdelka. Abscisa pa prikazuje relativni tržni delež SPE, izračunan kot količnik deleža na trgu največjega konkurenta in analiziranega podjetja. Prikazan je tudi denarni tok. Skala je logaritemska.

Slika 3: Portfeljska matrika Boston Consulting Group



Vir: J. G. Hooley et al., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2004, str. 65.

Uvrstitev posameznega SPP v matriko je odvisna od privlačnosti panoge, življenjskega cikla izdelka, internih prednosti področja, prispevka posameznega področja h skupnemu uspehu podjetja in denarnemu toku (Hax & Majluf, 1983, str. 47-49). Vsak kvadrant ima svoj naziv, kot se je uveljavil v žargonu oz. so ga poimenovali prvi avtorji. V literaturi se pojavljajo tudi drugačna poimenovanja in njihovi nazivi (Hooley et al., 2004, str. 60-61), so pa smiselno uvrščena v kvadrante matrike in imajo enako logično osnovo zato niso posebej navedena.

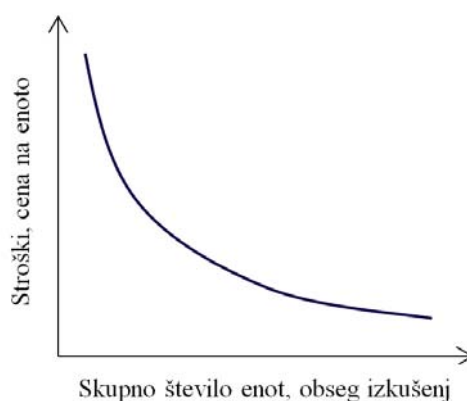
Karakteristike posameznih SPE-jev zaradi katerih spadajo v določen kvadrant portfeljske matrike so povzete po naslednjih avtorjih: Henderson (1982, str. 168-169) in Hax in Majluf (1983, str. 49-50):

- SPE oz. izdelke z visokim tržnim deležem na počasi rastočih trgih oz. trgih, ki so zreli spadajo v levi spodnji kot matrike imenujemo "**krave**", ki prinašajo denar in so vir prostega denarnega toka v podjetju. Zaradi zelo visokih konkurenčnih prednosti na zrelih trgih generirajo večji denarni tok, kot ga je potrebno v njih reinvestirati za ohranitev deleža na trgu in so zato vir sredstev za vlaganja v SPE z višjim potencialom, kateri še ne prinašajo dovolj sredstev za svoj razvoj. Alokacija resursov v podjetju mora biti centralizirana, drugače se navedena presežna sredstva iz SPE lahko investirajo v napačna področja.
- SPE oz. izdelki z visokim tržnim deležem na hitro rastočih trgih spadajo v levi zgornji kot matrike imenovan "**zvezde**", ki prinašajo denar, hkrati pa zahtevajo tudi velika vlaganja za ohranjanje konkurenčne prednosti na hitro rastočih trgih in imajo visok relativni tržni delež. Poslovanje je vedno pozitivno, skupni denarni tok je lahko pozitiven ali negativen, prispevek k uspešnosti poslovanja je skromen. Ob upočasneni rasti trga lahko sčasoma preidejo v polje krav, ob neustreznih razmerah pa pristanejo v polju vprašajev.
- SPE-ji z nizkim tržnim deležem v panogah, ki so hitro rastoče, spadajo v področje "**vprašajev**", v žargonu poimenovani tudi "problematični otroci", izkazujejo izgubo iz poslovanja. To področje je sicer neizkoriščen vir priložnosti, vedno pa je potrebno v njih več vlagati kot so sami sposobni generirati denarnih sredstev. Na osnovi strateške ocene podjetja se v njih lahko intenzivno vlaga s ciljem prevzeti vodilni tržni delež, da so sposobni sami finančno vzdrževati rast v polju zvezd. Če so prepuščeni sami sebi se bodisi počasi umaknejo s trga, ob nizki rast trga pa se prelevijo v pse.
- Strateške poslovne enote oz. izdelki z nizkim tržnim deležem in z majhno rastjo trga oz. panogah, ki rastejo počasi, se imenujejo "**psi**". Ta področja so praviloma neatraktivna in šibka, poslovna enota praviloma izkazuje dobiček, nekaj prostega denarnega toka, ki ga ustvarja pa je potrebno reinvestirati za ohranitev svojega tržnega

deleža, za ostale deležnike ga ni. Generalno gledano je položaj izdelka oz. enote v prihodnosti odvisen od tega ali je sposobna priti do vodilnega tržnega deleža v panogi preden se rast upočasni. Za takšne enote literatura predlaga izločitev iz poslovnega programa podjetja, ukinitve ali izžetje (Hax & Majluf, 1983, str. 50; Pučko, 2003, str. 147), po drugi strani pa obstajajo tudi alternativne teorije. Panoge v katerih se nahajajo psi rastejo počasi, zaradi neatraktivnosti je v njih malo konkurence, za zadržanje tržnega deleža potrebujejo malo investicij. Poslujejo z minimalnim prostim denarnim tokom, reinvestirajo v svoj razvoj in tako opravičujejo svoj obstoj v portfelju podjetja. Tudi raziskave Hambricka in MacMillana (1982, str. 93–94) potrjujejo to teorijo, dobičkonost SPP-jev v področju psov je velikokrat višja od tistih v področju zvezd. So pa to ozko specializirane in zelo učinkovite enote s kvalitetnimi izdelki po nizkih cenah (SPE-ji ne zahtevajo velikih vlaganj) in tudi ugodnim rezultatom iz poslovanja, kar opravičuje njihov obstoj in tudi omogoča dolgoročno uspešnost.

Krivulja izkušenj: Portfeljska analiza bazira na veljavnosti t.i. krivulje izkušenj za SPE. Empirično raziskovanje je odkrilo, da v korporacijah, ki jim uspe povečevati velikost poslovanja v ciljni strateški skupini izdelkov ali na storitvenem področju (t.j. na nekem SPP), prihaja do akumuliranja izkušenj, kar ugodno vpliva na nižanje relativnih stroškov na enoto izdelka ali storitve. Empirično je ugotovljeno, da vsaka podvojitev izkušenj zniža stroške na enoto za določen stalni odstotek (npr. za 20 %) in zato je konkurent z višjim tržnim deležem v stroškovni prednosti pred zasledovalci. Zaradi boljšega izhodiščnega položaja na krivulji izkušenj so njegovi stroški praviloma najnižji od konkurence, kar mu omogoča višje in bolj stabilne dobičke. Tej zakonitosti pravimo zakonitost krivulje izkušenj in je prikazana na spodnji Sliki 4.

Slika 4: Krivulja izkušenj



Vir: M. Baker, Product Strategy and Management, 1998, str. 133.

Učinki povezani s krivuljo izkušenj imajo svoje korenine v krivulji učenja, uvajanju tehnoloških sprememb, nižanju fiksnih stroškov na enoto produkta, procesu substitucije materialov na osnovi cenovnih razlik, kot podlaga konstrukcijskim spremembam izdelkov

idr. Zakonitosti krivulje izkušenj so odkrili v vodilnih panogah, panogah s sposobnostjo ustvarjanja visoke dodane vrednosti, panogah, ki so kapitalno intenzivnejše, kot tudi v panogah s kontinuiranimi proizvodnimi procesi.

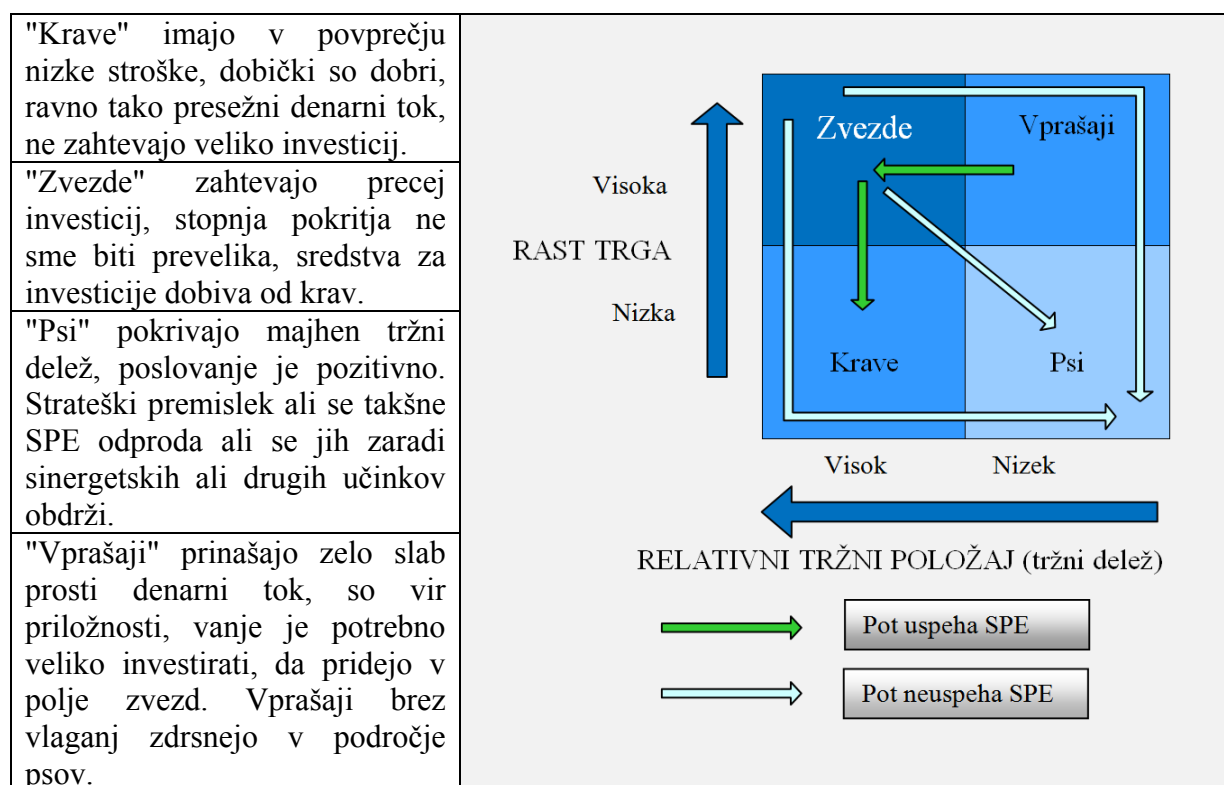
Portfeljska analiza temelji na predpostavki veljavnosti krivulje izkušenj. Ta predpostavka velja predvsem za propulzivne panoge, panoge, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost in za kapitalno intenzivne panoge (Možina et al., 2002, str. 289). Ločiti jo je potrebno od krivulje učenja, ki ima vpliv le na neposredne stroške dela (Pučko, 2003, str. 144).

Bistvo portfeljske analize je torej spoznati portfelj SPP v podjetju in njihovo razvojno ravnovesje, ki omogoča donosno rast in razvoj podjetja in vseh njegovih delov. Pomeni, da izdelki, ki se nahajajo v področju "krav, ki generirajo prosti denarni tok", generirajo dovolj sredstev za potrebe obetavnih bodočih naložb ("zvezde" in nekateri "vprašaji"), ki trenutno terjajo več vlaganj, kot so sposobni generirati denarja sami. Če ima podjetje večino poslovnih področij v poljih "psov" in "vprašajev", je moč govoriti o neuravnoteženem portfelju izdelkov ali področij. Taka organizacija se običajno obnaša tako, da pridobljena denarna sredstva uporablja za financiranje investicij z vsemi "vprašaji". Vendar so te investicije za vsako takšno SPE običajno premajhne, kar pomeni, da organizacija sorazmerno vse bolj zaostaja za konkurenti. V nekaj letih bodo zato vse te njene SPE zašle v polje "psov", podjetju grozi stečaj. Za portfeljsko matriko bi lahko tudi dejali, da kaže pot pri postavljanju strateških razvojnih ciljev in vodenju specifičnih razvojnih strategij, ki ustrezajo razvrstitvi določenega poslovnega področja v matriko, podrediti potrebam in sposobnostim družbe gledano z vidika celotnega portfelja podjetja in poslovnih področij (Možina et al., 2002, str. 291-292).

Investicije v vodilni relativni tržni položaj so visoke, kot tudi vzdrževanje tega položaja, dokler se rast trga ne umiri. V fazi rasti trga so investicije v tržni delež lahko zelo zanimive ob pogoju, da ima podjetje zadosti sredstev za investiranje. Večji tržni delež vodi do boljših profitnih stopenj, ki se povrnejo ob normalni rasti trga. Navedeno potrjuje potrebo po portfeljskem pristopu v podjetjih, vsak izdelek mora imeti potencial generiranja pozitivnega denarnega toka, sicer ga podjetje ne potrebuje. Samo diverzificirana podjetja z uravnoveženim portfeljem lahko v celoti izkoristijo te prednosti in kapitalizirajo priložnosti na trgu. Uravnovežen portfelj podjetja ima v svoji sestavi zvezde, krave in vprašaje. Zvezde z visokim tržnim deležem in visoko rastjo trga zagotavljajo podjetju prihodnost. Krave zagotavljajo zadosten prosti denarni tok za bodočo rast. Vprašaji bodo s pomočjo investiranja prešli v polje zvezd. Psi podjetju niso nujno potrebni (Henderson, 1982, str. 169-171).

Vodenje specifičnih razvojnih strategij, ki lahko pripeljejo SPE v področje uspeha ali neuspeha je prikazano na Sliki 5. Pot je seveda odvisna od cilja, ki ga ima podjetje, zato jih je potrebno upoštevati kot imperativ.

Slika 5: Strateška priporočila matrike Boston Consulting Group

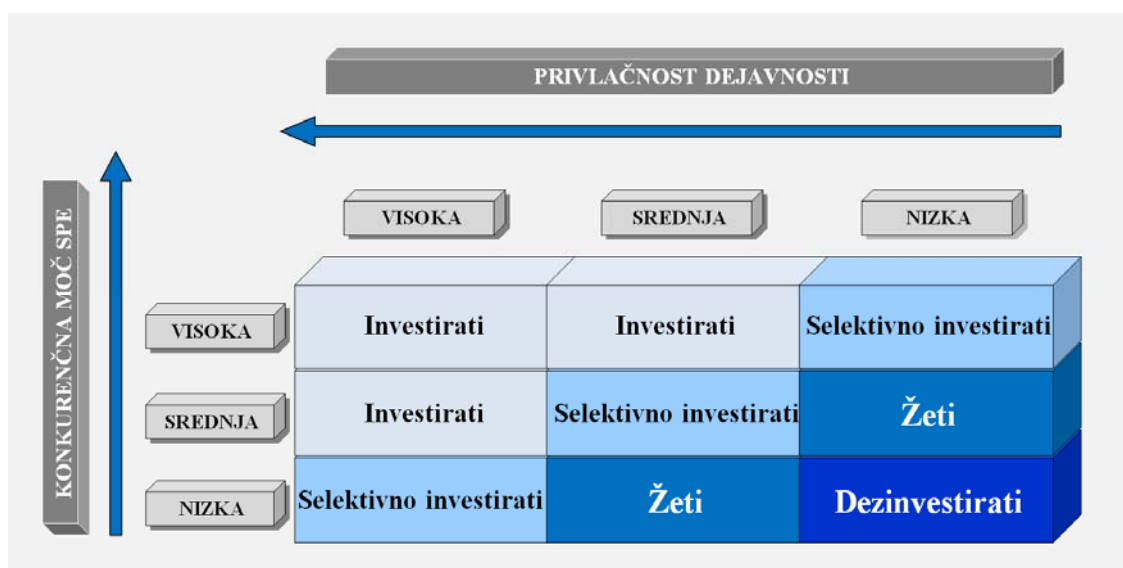


Vir: J. Graham Holley et al., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2004, str. 61.

Ob naslonitvi na portfeljsko analizo je evidentno, da portfeljska matrika definira štiri različne poslovne strategije za posamezna SPP, ki spadajo v posamezni kvadrant portfeljske matrike (Pučko, 2003, str. 201).

Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja. Portfeljska analiza kot orodje se je uveljavila med 60-imi in 70-imi leti prejšnjega stoletja kot pomoč managementu pri odločanju. Podjetje McKinsey & Co je bilo v tem času svetovalno podjetje General Electrica in razvila sta svojo matriko, kot odgovor na omejitve začetnega modela portfelja za številne kompleksne situacije v poslovnem svetu. Ta model v ospredje postavlja potencialno rentabilnost in sposobnost generiranja denarnega toka. Na osnovi tega je bila razvita matrika, ki je danes poznana kot Portfeljska matrika General Electric oz. McKinsey Ltd. Matrika je prikazana na Sliki 6. Tako dobljena portfeljska matrika daje boljši odgovor kako naj organizacija kombinira svoje prednosti s tržnimi priložnostmi. Privlačnost dejavnosti oz. panoge, ki je del ožjega okolja podjetja je odvisna od tekmovanja med obstoječimi konkurenti, pogajalske moči dobaviteljev in kupcev, nevarnosti substitutov in novih vstopov v panogo, ekonomskih dejavnikov, finančnih standardov in družbeno-političnih vplivov. Konkurenčna moč SPE-ja pa se kaže v stroškovnem položaju, stopnji diferenciacije, odzivnih časih, finančni moči podjetja, človeških virih in javni podobi podjetja (Pearce & Robinson, 1997, str. 286).

Slika 6: Portfeljska matrika General Electric oz. McKinsey Ltd.



Povzeto in prirejeno po D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 149.

Predstavljena portfeljska matrika se je v praksi zaradi svoje enostavnosti dobro uveljavila, podjetja z različnimi dejavnostmi so jo prilagajala svojim potrebam in jo še naprej razvijala. Portfeljski pristop ima tudi svoje slabosti (Pučko, 2003, str. 153):

- uporabna v velikih diverzificiranih podjetjih,
- predpostavka o nekorelacijskem delovanju, povezavah in odvisnostih med SPE-ji,
- predpostavka o vplivu krivulje izkušenj ni vedno realna,
- osredinjane na denarni tok, ekonomsko uspešnost ali rast prodaje, povezave niso vedno jasne,
- meritve v portfeljski analizi so subjektivne, ravno tako ponderacijski sistem,
- konkretna opredelitev SPE-jev in SPP je problematična. Potrebni so več matrik: npr. za domači trg (Slovenije), trgi bivše Jugoslavije, zatem tradicionalni trgi itd. Slike so lahko diametralno nasprotne,
- velja za preteklost in sedanjost, ekstrapolacija na prihodnost je vprašljiva,
- portfeljsko analizo je težko povezati in združiti z R&R projekti.

Konec 90-tih let sta Hamel in Prahalad (1990, str. 79-91) razvila novo hipotezo, ki na drugačen način gleda na portfelj SPP, poudarek daje osrednji sposobnosti podjetja in ne toliko razvijanju SPE-jev:

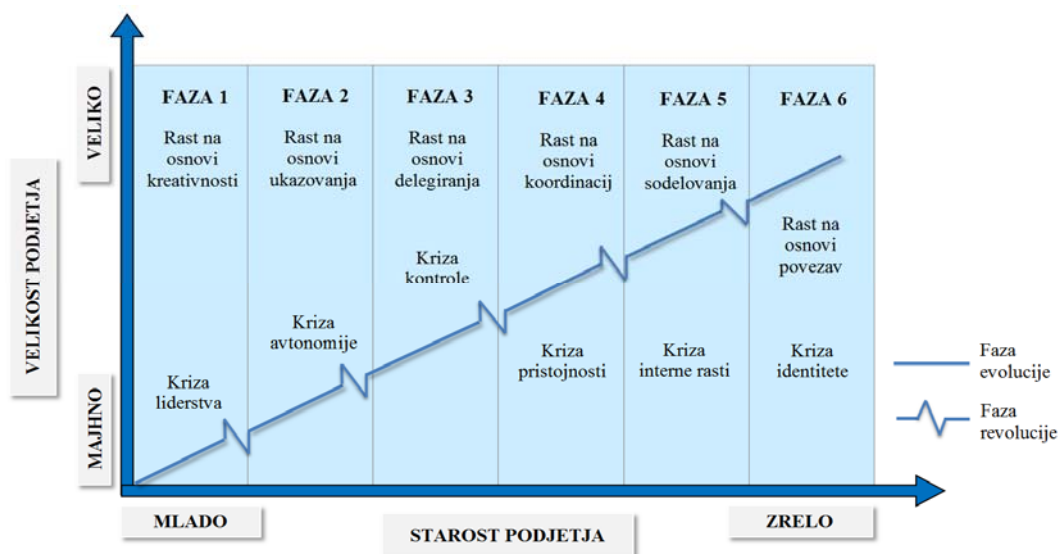
- Bistvo konkurenčne prednosti podjetja je v zmožnosti identificiranja, kultiviranja in izrabljanja osrednjih sposobnosti podjetja, ki omogočajo rast, ne pa portfelja SPP-jev.
- Osrednje sposobnosti podjetja so v kolektivnem učenju kako koordinirati različne proizvodne veščine, integrirati tehnološke rešitve s sodobnimi organizacijskimi

rešitvami s ciljem omogočanja posameznim SPE-jem hitrega prilagajanja poslovnim priložnostim iz okolja. Osrednji izdelki podjetja so rezultat osrednjih sposobnosti.

- Napačno je gledanje na podjetje kot na zbirko zgolj diskretnih poslovnih področij - takšno gledanje zanemara razvijanje osrednjih sposobnosti firme.
- Podjetje mora razvijati in graditi svoje osrednje sposobnosti. Konkurenčno tekmo dobivajo firme, ki zmagujejo pri razvijanju svojih osrednjih sposobnosti.
- Bistvo osrednjih sposobnosti podjetja se manifestira v proizvodnji osrednjega izdelka ali več njih, ki se kasneje vgradijo v končne izdelke posameznega SPP-ja v podjetju.
- Zaradi logike poslovanja SPE-jev se premalo investira v razvoj konkurenčnih prednosti oz. osrednjih sposobnosti podjetja in osrednjih izdelkov.
- Konkurenčne prednosti podjetja konkurenca težko posnema, saj so del kompleksne harmonizirane individualne tehnologije in proizvodnih sposobnosti.
- Opustitev področij zrelih dejavnosti z majhnimi donosi je lahko pogubno, če imajo konkurenčna podjetja že pripravljene nove tehnologije, ki bodo v prihodnosti spremenile trg.
- Če del poslovnega sveta uporablja strategije na osnovi portfeljske matrike, nekateri pa uporabljajo koncept osrednjih sposobnosti se lahko ne vidi vseh tržnih priložnosti
- Boj za konkurenčnost in tržne deleže se bo v bodoče odvijala na področjih osrednjih sposobnosti, osrednjih izdelkih in končnih izdelkih.

Zastavlja se zanimivo vprašanje, ali namreč obstaja korelacija med portfeljem sposobnosti podjetja in Greinerjevim modelom rasti in razvoja podjetja? Delno je odgovor podan že v poglavju 1.1, zadnji odstavek, ki govori, da je v zadnjih desetletjih možno dosegati rast in razvoj predvsem s pomočjo metod strateškega managementa, managementa znanja, na osnovi koordinacije in sodelovanja, kar sovпада z Greinerjevim modelom na Sliki 7.

Slika 7: Greinerjev model rasti in razvoja podjetja



Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 55.

1.3.2 Analiza na podlagi verige vrednosti

Veriga vrednosti je skupek primarnih in pomožnih aktivnosti v procesu dodajanja vrednosti izdelkom ali storitvam v podjetju pri proizvodnji, distribuciji in trženju. Podjetja se tudi sama odločajo o edinstvenosti v svoji verigi vrednosti v neki panogi. Odločitev podjetja je, v katerem delu panoge bo nastopalo, katere funkcije bo poudarilo ali pa izdelavo prepustilo zunanjim izvajalcem. Diferenciacija v povezavi z možnostmi svoje verige vrednosti daje podjetju vir konkurenčne prednosti (Carpenter & Sanders, 2009, str. 77). Konkurenčna prednost, ki jo lahko organizacija dosega pri poslovanju z določeno strateško skupino svojih proizvodov ali storitev, izhaja iz relativnih stroškov, ki jih pri tem dosega, ali pa iz diferenciranih proizvodov (storitev), ki jih je organizacija sposobna trgu ponujati. Konkurenčna prednost podjetja ne sme biti razumljena kot gledanje na podjetje kot celoto. Sestavljeno je iz številnih diskretnih aktivnosti, ki direktno sodelujejo pri kreiranju izdelka ali pa so temu v pomoč. Vsaka od teh aktivnosti ustvarja relativne stroške in ustvarja osnovo za diferenciacijo. Lahko gre za stroškovne prednosti na različnih poslovnih in funkcijskih področjih, ali superiornem izdelku. Sistematična analiza vseh stroškov lahko pojasni izvor konkurenčne prednosti. Veriga vrednosti je odvisna od zgodovine panoge, strategij in uspešnosti pri izvedbi (Porter, 1998a, str. 33-34). Porter aktivnosti podjetja deli na primarne, ki ustvarijo vrednost odjemalcu in pomožne, ki h tej koristi prispevajo posredno. Podjetje razčlenjeno na diskretne aktivnosti je znano kot generična veriga vrednosti. Z analizo stroškov in posameznih diskretnih aktivnosti podjetja ter analizo potencialnih specifičnih povezav teh aktivnosti z diskretnimi aktivnostmi dobaviteljev ali kupcev je moč spoznati korenine obstoja konkurenčnih prednosti podjetja (Možina et al., 2002, str. 299).

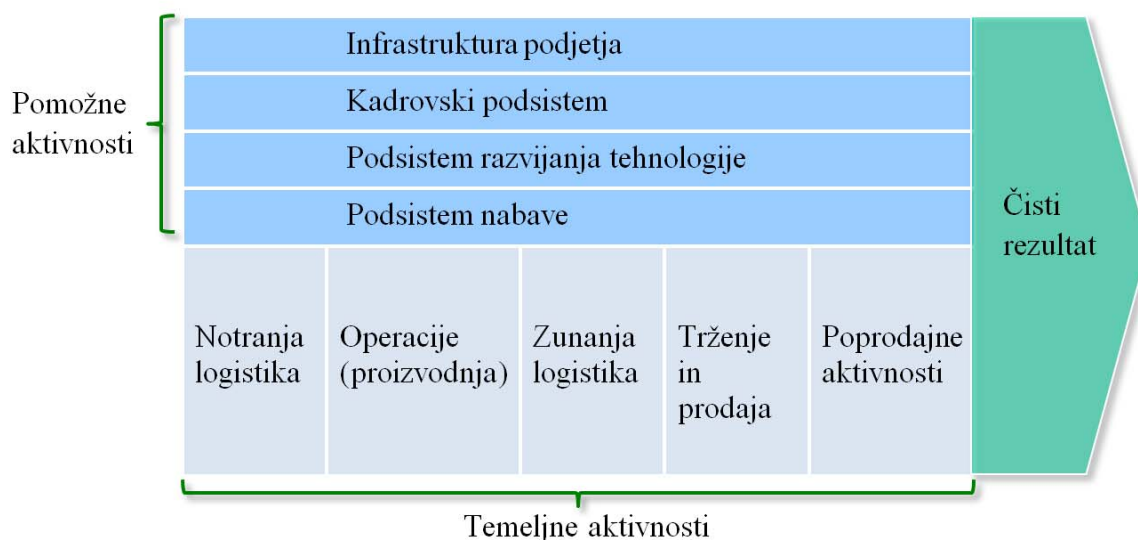
Iz Slike 8 je razvidna Porterjeva opredelitev generičnih aktivnosti podjetja. Grupirane so na temeljne in pomožne. Med temeljne spada njegova notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika kot tudi prodajne in poprodajne aktivnosti. Pomožne aktivnosti so tiste, ki niso uvrščene v temeljne aktivnosti. Pri verigi vrednosti gre za SPE-je. Zato je razdelitev podjetja na te enote potrebno napraviti z dveh vidikov (Pučko, 2003, str. 158):

- notranji vidik skupnih stroškov in tehnologij,
- zunanji vidik, ki išče podobnosti v nabavi, proizvodnji, prodaji in ostalih zakonitostih proizvoda ali storitve.

Podjetja lahko uporabijo verigo vrednosti pri zagotavljanju vrednosti za kupca bodisi z boljšim izvajanjem nekaterih aktivnosti od konkurence, lahko pa jih izvajajo na drugačen način. Izvajanje aktivnosti ali dobre prakse lahko konkurenca posnema in je torej kratkoročno naravnano. Posebnost v verigi mora podjetje kreirati samo, trg pa jo mora verifilirati. V očeh kupca so lahko pomembni sami deli v tej verigi vrednosti, delu pa se je

pripravljen tudi odpovedati, lahko se del temeljnih ali pomožnih aktivnosti izvede popolnoma drugače, kot jih opravlja konkurenca (Carpenter & Sanders, 2009, str. 87-91).

Slika 8: Porterjeva generična veriga vrednosti



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 2012, str. 146.

1.3.3 SWOT analiza

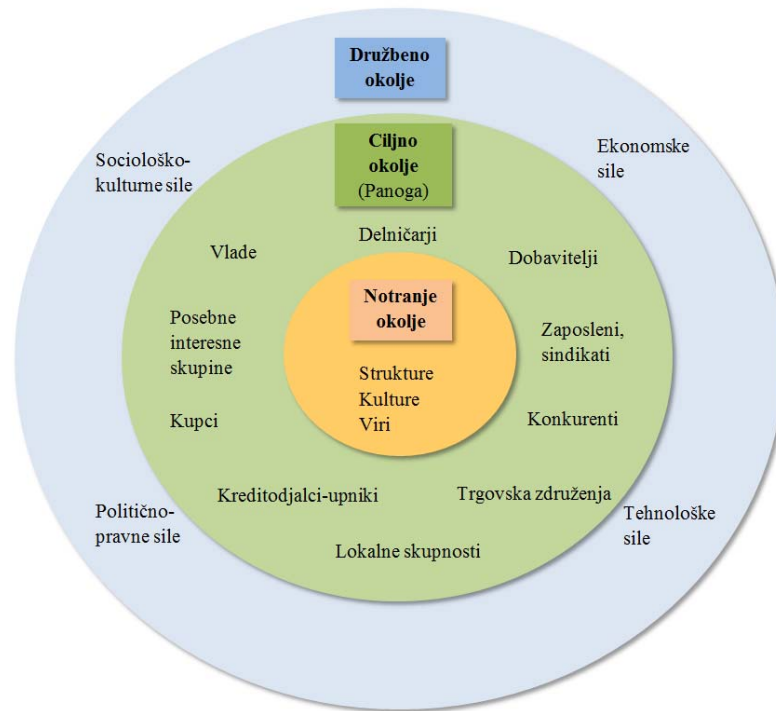
Uspešna podjetja so sposobna pravočasno zaznavati in izkoriščati priložnosti okolja ter hkrati tudi zaznavati nevarnosti iz okolja in se jim s pravimi strategijami izogniti.

Na Sliki 9 je prikazano poslovno okolje kot ga vidita Hunger in Wheelen (2012, str. 16). Okolje je razdeljeno na družbeno, ciljno in notranje okolje. Družbeno okolje vpliva predvsem na dolgoročne poslovne odločitve, na ciljno ali panožno ter notranje okolje pa vplivajo sile, ki imajo neposreden vpliv na delovanje podjetja.

Pridobivanje in proučevanje informacij, ki se nanašajo na področje znanosti in tehnologije, konkurenco in tržišča, opredelitev SWOT analize, ki je eden najpomembnejših načinov celovitega ocenjevanja podjetja in pripomoček managementu v začetni fazi procesa strateškega planiranja podjetja. Ime SWOT analize je sestavljeno iz prvih črk angleških izrazov za glavne elemente:

- S - prednosti podjetja (angl. *Strenghts*)
- W - slabosti podjetja (angl. *Weaknesses*)
- O - priložnosti podjetja (angl. *Opportunities*)
- T - nevarnosti podjetja (angl. *Threats*).

Slika 9: Spremenljivke okolja



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 2012, str. 16.

Pearce in Robinson (1997, str. 171) priložnosti okolja vidita v spregledanih tržnih segmentih, spremenjenih konkurenčnih in tehnoloških okoliščinah, izboljšanih odnosih s kupci; nevarnosti pa v novi konkurenci, počasni rasti trga, pogajalski moči kupcev ali dobaviteljev in spremenjenih regulatornih predpisih. Prednosti vidita v sposobnostih podjetja gledano relativno na konkurenco, finančnih virih, odnosih s kupci in dobavitelji; vse naštetu so lahko tudi slabosti. SWOT analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje (Pučko, 2003, str. 129), kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje, tržni delež podjetja itd.) so:

- boljši ali slabši glede na planske vrednosti iz preteklega obdobja,
- boljši ali slabši glede na dosežke konkurenčnih podjetij ter
- iz vidika definiranja podstruktur podjetja in njihovih sestavnih delov (trženje, kadrovanje, organizacija, tehnologija, R&R, finance, proizvod) imeli večji ali manjši prispevek k uspešnosti poslovanja podjetja.

Med najbolj uporabljenimi načini ocenjevanja, ki nas privedeta do enakih rezultatov, sta (Pučko, 2003, str. 133):

- subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek h poslovni uspešnosti na osnovi letnih analiz poslovanja podjetja,
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja.

Pri izvajanju interne analize podjetja, kjer gre za ugotavljanje prednosti in slabosti podjetja, mora management proučiti niz vprašanj o omenjenih področjih. Seznam možnih vprašanj je podan v Tabeli 1 in je v pomoč managementu pri poznavanju sedanjih sposobnosti, znanja, izkušenj in drugih prednosti, s ciljem doseganja ugodnejšega konkurenčnega položaja podjetja. Pri opredeljevanju nadaljnjega razvoja podjetja pa mora management poznati tudi materialne omejitve, omejitve na področju znanja, kot tudi ostale slabosti.

Tabela 1: Vprašanja za analizo prednosti in slabosti podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
▪ posebne prednosti ▪ ustrezni finančni resursi ▪ primerne konkurenčne veščine ▪ dobro mnenje kupcev ▪ vodilni položaj na trgu ▪ ustrezne funkcijske strategije ▪ osamitev pred močnimi pritiski konkurence ▪ lastništvo tehnologije ▪ stroškovne prednosti ▪ sposobnost inoviranja proizvodov ▪ dober management ▪ druge prednosti	▪ ni jasne strateške usmeritve ▪ poslabšanje konkurenčnega položaja ▪ zastareli pripomočki ▪ upadanje donosnosti ▪ pomanjkanje ključnih veščin ▪ neprimeren način izvajanja strategije ▪ dovzetnost za pritiske konkurence ▪ zaostajanje pri R&R ▪ slab image na tržišču ▪ preozka usmerjenost proizvodne linije ▪ pomanjkanje finančnih resursov ▪ druge slabosti

Vir: S. Treven, SWOT analiza, 1992, str. 645.

Drugo pomembno področje SWOT analize predstavlja analiza zunanjega okolja oz. ocena okolja, v katerem podjetje deluje. S pomočjo eksterne analize podjetje išče poslovne priložnosti oz. nevarnosti na osnovi dogodkov z verjetnostjo njihovega uresničenja in vpliva na nove priložnosti ali pa negativne posledice. Pri izvajanju te analize je lahko v pomoč seznam relevantnih odgovorov na vprašanja, ki so razvidna v Tabeli 2.

Tabela 2: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
▪ pojav novih tržišč in segmentov ▪ dodajanje proizvodnih linij ▪ diverzifikacija proizvodov ▪ dodajanje komplementarnih proizvodov ▪ vertikalna integracija ▪ sposobnost premika v boljšo strateško skupino ▪ ugoden položaj med tekmeci ▪ hitrejša tržna rast ▪ druge priložnosti	▪ vstop novih konkurentov ▪ naraščanje prodaje substitutov proizvodov ▪ počasnejša tržna rast ▪ neugodna politika države ▪ rast pritiska konkurence ▪ dovzetnost za recesijo in poslovni cikel ▪ rastoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev ▪ spreminjanje potreb in želja kupcev ▪ neugodne demografske spremembe ▪ druge nevarnosti

Vir: S. Treven, SWOT analiza, 1992, str. 647.

Interna analiza notranjih in zunanjih faktorjev je v pomoč managementu pri ugotavljanju položaja podjetja v danem trenutku in omogoča spoznavanje strateške konkurenčne

prednosti. Učinkovita je če se spoznanja poveže in prenese v strategije. Strategije morajo biti oblikovane na način, ki izkoriščajo prednosti in priložnosti, slabosti odstranijo in se poskušajo izogniti nevarnostim. SWOT matrika, kot pomembno povezovalno orodje, ponuja štiri možne strateške usmeritve in je prikazana v Tabeli 3.

Prednosti in slabosti oz. priložnosti in nevarnosti podjetja je moč ocenjevati s pomočjo subjektivnega ali točkovnega ocenjevanja, možen je tudi analitičen pristop. Ocene poslovnih priložnosti in nevarnosti temeljijo na delfi metodi, to je anketiranju večje ali manjše skupine zaposlenih; katerega izvedemo večkrat, da dobimo realnejšo sliko. Uporabna vrednost analize je v pomoči managementu pri že oblikovanju in ocenjevanju strategij podjetja. SWOT analiza je podlaga za definiranje strateških in poslovnih ciljev ter usmeritve podjetja.

Tabela 3: Oblika SWOT matrike

Zunanji dejavniki Notranji 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>Nevarnosti T</u> Seznam 5-10 zunanjih nevarnosti
	<u>SO strategije</u> Izdelava strategij, ki vsebujejo prednosti za izrabo priložnosti	<u>WO strategije</u> Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti
	<u>ST strategije</u> Izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti z odpravljanjem pomanjkljivosti	<u>WT strategije</u> Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: S. Treven, SWOT analiza, 1992, str. 645.

Po Kreitnerju mora biti vsako podjetje sposobno identificirati niše oz. strategije, ki so najbolj primerne, optimalne za njegovo delovanje. Tehniko s katero to ugotavlja Kreitner imenuje situacijska analiza, tj. interna in eksterna analiza, kot kaže Slika 10.

Slika 10: Razvijanje strategije z analizo situacije oz. SWOT analizo



Vir: R. Kreitner, Management, 2009, str. 190.

Podjetje mora razčleniti priložnosti in nevarnosti v svojem okolju in jih skrbno analizirati. Zaznane nevarnosti podjetje lahko obrne v svoje priložnosti, ali obratno; mora pa pri tem narediti ustrezne korake za obrnitev negativnega v pozitivno. Kreitner rezultate faze identificiranja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti poimenuje profil sposobnosti (angl. *capability profile*) podjetja. Ključne sposobnosti za današnja podjetja so naslednje: hiter odziv na trende trga, hiter razvoj novih izdelkov in njihova proizvodna implementacija, nenehno zniževanje stroškov, stalen proces izboljšav procesov, človeških virov in izdelkov ter višja proizvodna fleksibilnost. Za navedeno so potrebne in nujne različne pobude ter hitrost sprememb v pozitivno smer, pri čemer je hitrost vse bolj pomembna konkurenčna prednost (Kreitner, 2009, str. 191).

1.4 Oblikovanje strategije podjetja

Ko so znane razvojne dileme podjetja, vir njegovih konkurenčnih prednosti in je tudi znana privlačnost panoge ali panog zanimivih za podjetje, je možno začeti s snovanjem strateških usmeritev podjetja. Na vrsti je oblikovanje strategij podjetja. Vprašanja, ali naj organizacija radikalno skrči obseg poslovanja, ker je izgubila določene trge, ali naj se diverzificira in s tem poskuša dosegati nadaljnjo rast, ali naj se usmeri v to, da si bo ohranila velikost tako, da bo povečevala učinkovitost dela na obstoječih poslovnih področjih so že takšna vprašanja o planskih strategijah (Možina et al., 2002, str. 283).

Pojem strategije. Strateški management je proces s pomočjo katerega managerji podjetja oblikujejo in implementirajo svojo strategijo. Beseda strategija je izpeljana iz grške besede *strategos* in pomeni generalov pogled, načrt, ki vodi k zmagi. Strategija je torej načrt poti do zmage. V poslovnem smislu ideja strategije pomeni pogled s perspektive na podjetje oziroma celovit pogled na organizacijo in njegovo okolje s strateške vodstvene perspektive in tudi z vidika sprejemanja konkurenčnih strateških odločitev (Carpenter & Sanders, 2009, str. 9).

Strategija je tudi model ali načrt, ki integrira glavne namene organizacije, politike in sekvence delovanja v kohezivno celoto. Dobro formulirana strategija pomaga pri razporejanju in dodelitvi virov organizacije v edinstveno strukturo, ki je sposobna preživeti na osnovi lastnih prednosti in slabosti, sposobna predvidevati spremembe v okolju in krmariti ob konkurenci (Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 1998, str. 5). Korporacijska strategija pa je niz odločitev podjetja, ki določa cilje, namen, določa politike in načrte za doseg teh ciljev, definira poslovna področja podjetja, organizacijsko obliko, naravo in ekonomske relacije s svojimi zunanjimi in notranjimi deležniki (Mintzberg et al., 1998, str. 51). Poznamo tudi opredelitev harvardske poslovne šole z zelo širokim pojmovanjem strategije, ki posega že v alokacijo virov za doseganje ciljev, na drugi strani pa je prisotno tudi bistveno zoženo gledanje na strategijo, ki jo pojmuje kot pravila odločanja v organizaciji, ki naj izbira tiste poslovne kombinacije, ki so organizaciji na voljo. Morda je

s strategijo najbolje poimenovati tisto možno poslovno usmeritev podjetja, ki ob njeni uresničitvi daje obete za doseg strateških planskih ciljev. Razvoj oz. oblikovanje novih strategij organizacije je delno še vedno bolj "umetnost" kakor znanost, danes je že veliko znanega o strategijah in njihovem oblikovanju (Možina et al., 2002, str. 283-284). Eden od ključnih ciljev strateškega planiranja je razvoj strategij za odpravo planske vrzeli.

Planske **strategije** lahko **razvrščamo** po številnih kriterijih. Dobimo množico klasifikacij posameznih vrst strategij. Danes je v ospredju klasifikacija strategij na celovite oz. korporacijske (angl. *corporate strategy*), poslovne (angl. *business strategy*), in funkcijske (angl. *functional strategy*). V našem prostoru šele ustvarjamo možnosti za oblikovanje pravih korporacijskih strategij (Možina et al., 2002, str. 286).

Na Sliki 11 je prikazana hierarhija strategij kot jih vidita Hunger in Wheelen (2012, str. 20). Ena strategija je v drugi, so si komplementarne in se medsebojno dopolnjujejo. Hierarhija je jasna; poslovne strategije izvirajo iz celovitih, lahko izvirajo iz odobrenih programov, predračunov, vsakdo je zainteresiran in se bori za svoje področje. Slika je sicer sorazmerno enostavna, izraža pa prepletenost strategij, iniciative so dvosmerne, tako od vrha navzdol, kot tudi od spodaj navzgor, kjer je hierarhija jasna (glej tudi Greinerjev model rasti in razvoja podjetja, prikazan na Sliki 7, čeprav ima model svoje slabosti).

Slika 11: Hierarhija strategij



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, Strategic management, 2012, str. 20.

Celovite (korporacijske) strategije je nujno razvijati v velikih diverzificiranih poslovnih sistemih, za podjetja z dokaj homogeno podstrukturo proizvoda zadošča razvijanje glede na značilnosti poslovne strategije (Pučko, 2003, str. 175).

Korporacijska strategija se ukvarja z vprašanji, ki so bistvenega pomena za prihodnost podjetja, saj gre za najbolj ključna vprašanja določanja razvoja in rasti podjetja, to je

razvoja prodajnega programa, trgov in tržne pozicije, načina rasti podjetja, investiranja in dezinvestiranja, kakor tudi prevzemanja poslovnega tveganja in ekonomskega sodelovanja; da se najmanj zagotovi obstoj podjetja ali pa generiranje najvišje možne dodane vrednosti. Celovite strategije se nanašajo na (Pučko, 2003, str. 173):

- razvoj portfelja SPP v podjetju,
- razvoj povezav med SPE in o sinergijah med njimi,
- uravnoteževanje tveganja in toka dobička v okviru podjetja,
- uravnoteževanje tokov denarja podjetja in
- ciljnih rezultatih enot in podjetja kot celote.

Po analogiji življenskega cikla izdelka je možno tudi smer razvoja družbe, torej osnovne ali celovite strategije družbe ločiti na (Pučko, 2008, str. 96):

- strategije rasti (razvoja),
- strategije ustalitve (stabilizacije) in
- strategije krčenja.

Pogoj za preživetje podjetij v dinamičnem okolju je usmeritev v rast, zato je najpogostejša managerska celovita strategija strategija rasti. Razširjena Ansoffova matrika strategij rasti (Pučko, 2003, str. 178) zajema osem osnovnih strategij kvantitativnega in kvalitativnega razvoja podjetja, ki temeljijo na ohranjanju ali na spremembah v prodajnih trgih, tehnološki osnovi ali proizvodih in so naslednje: strategija obdelave trga, strategija razvoja trga, strategija razvoja proizvoda, strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije, strategija razvoja tehnološke podstrukture, strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije, strategija omejeno produktno-tehnološke diverzifikacije in strategija popolne (čiste) diverzifikacije.

Med strategijami zunanje rasti podjetja je vse bolj uveljavljena strategija priključitve podjetij, katere ločimo glede na njihove smeri (npr. vodoravne, navpične integracije) in načina strategije priključitve (prevzem, pripojitev, združitve, dolgoročna sodelovanja).

Poslovne strategije ali strategije poslovnega področja so strategije poslovanja določene SPE oziroma SPP. Pri strategijah poslovnega področja ali poslovnih strategij gre za splošno naravnost vsake SPE. Lahko tudi rečemo, da je njeno bistvo opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti SPE, ki je osnova za njeno uspešnost. Pri tem je s konkurenčno prednostjo mišljena sposobnost SPE-ja ali podjetja, da ustvari vrednost na način, ki konkurenci ni dosegljiva. Ustvarjanje konkurenčne prednosti enote ali podjetja je lahko povezano z viri, zmožnostjo in znanjem, ki so redki in /ali težko dostopni, ki jih je težko kopirati ali nadomestiti in so tudi omejeni z mobilnostjo.

Poslovna strategija se osredotoča na panogo ali tržni segment. Ta strategija vsebuje cilje vezane na izdelke in trge določene SPE, usmerjena je v prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Gre za načine in metode izboljševanja tržnih pozicij podjetja na prodajnih trgih, izbiro privlačnih tržnih segmentov, ki jih bo obdelovalo, širino njegove strateške poslovne skupine proizvodov (storitev), koliko ožjih skupin proizvodov bo ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo različnim poslovnim aktivnostim na ravni poslovne enote sledilo, za doseg možnih sinergijskih učinkov. Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija mora biti seveda skladna s celovito strategijo podjetja. V tem pogledu pomeni razčlenitev celovite strategije podjetja (Pučko, 2008, str. 119).

Najbolj pogoste poslovne strategije so (Pučko, 2008, str. 119-129):

- poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike,
- Porterjeve generične poslovne strategije (stroškovna učinkovitost, diferenciacija, tržna niša),
- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda,
- poslovne strategije na osnovi Ansoffove matrike rasti.

Portfeljska matrika opredeljuje eno od štirih vrst poslovnih strategij za posamezna SPP v odvisnosti od tega, v kateri kvadrant portfeljske matrike spadajo (glej Sliko 12). Pomeni tudi uspešno ocenjevanje posameznih poslovnih področij, ki temeljijo na življenjskem ciklu proizvoda in izkoriščanju prednosti krivulje izkušenj (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010, str. 64).

Bistvo tako oblikovanih poslovnih strategij na osnovi koncepta portfelja je v tem, da dobimo strateške cilje za posamezne strateške poslovne skupine proizvodov, ki so nujno različni zaradi portfelja, ki mora biti uravnotežen in ki tudi ustrezajo položaju posamezne strateške poslovne skupine v portfeljski matriki ter potrebam in sposobnostim celotnega portfelja SPE-jev podjetja. (Pučko, 2003, str. 201).

Slika 12: Poslovne strategije na temelju portfeljske matrike

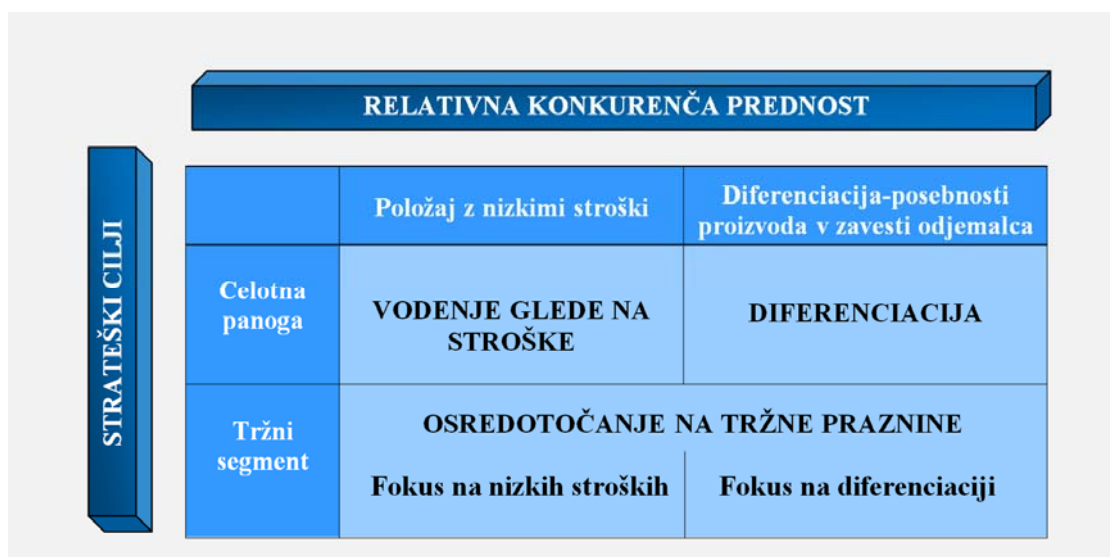
	POSLOVNA STRATEGIJA, OPREDELITEV CILJA
Krave	Opredelitev točke renatabilnosti.
Zvezde	Ohranitev tržnega deleža.
Psi	Obseg denarnega toka-od tekočega poslovanja in dezinvestiranja.
Vprašaji	Povečanje tržnega deleža v planskem obdobju. Strategija za povrnitev vloženih finančnih sredstev.

Povzeto in prirejeno po D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 201.

Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi podmeni bistva poslovne strategije kot opredelitvi poti za doseganje konkurenčne prednosti za posamezno SPP oziroma enoto podjetja. Do konkurenčne prednosti je po tej teoriji možno priti bodisi z doseganjem nižjih stroškov od konkurence, ali na osnovi diferenciranega izdelka oziroma storitve. Če ta dva temelja kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo tri temeljne generične strategije (glej Sliko 13) (Pučko, 2003, str. 202):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvodov in
- strategija razvijanja tržne niše.

Slika 13: Splošne konkurenčne (pod)strategije v okviru poslovnega področja



Povzeto in prirejeno po M. E. Porter, Competitive advantage, 1998a, str. 12.

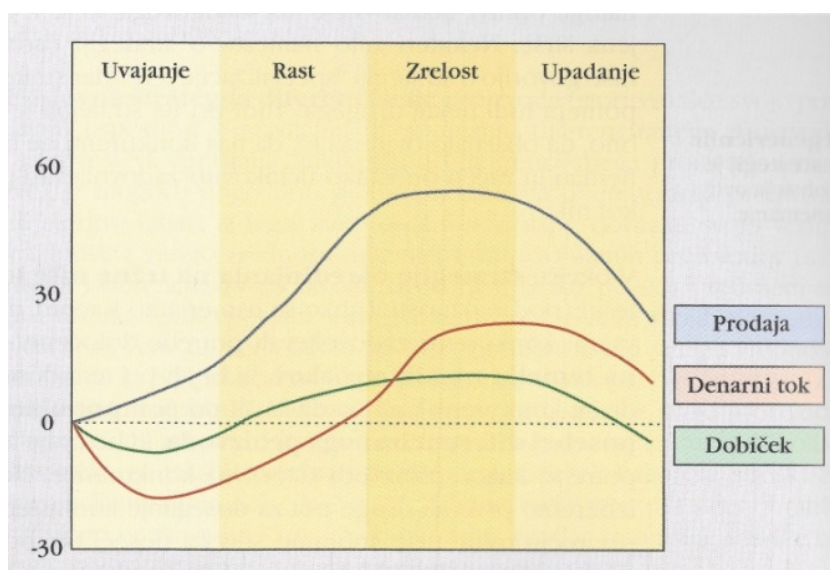
Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti temelji na zakonitosti krivulje izkušenj. Osnovne predpostavke, ki jih mora SPE izpolnjevati za doseganje te strategije kot poslovno uspešne so, da dosega visok relativni tržni delež, imeti in uporabljati mora sistem distribucije, ki je naravnana na velik obseg poslovanja (izkoriščanje ekonomije obsega), uveljavljati mora agresivno politiko prodajnih cen, v začetku navadno uporablja intenzivno, potem pa vse manjšo ekonomsko propagando, v razvijanje blagovne znamke ne vlaga, proizvod je embaliran samo v najnujnejšo embalažo in tudi na področju stroškov prodaje išče čim večjo stroškovno učinkovitost.

Poslovna strategija diferenciacije proizvoda ali storitve išče svojo poslovno uspešnost v razvijanju in ponujanju diferenciranega proizvoda (storitve). Organizaciji mora uspeli povezati svojo verigo vrednosti z verigo vrednosti odjemalca njenih proizvodov ali storitev. Strategija razvijanja tržne niše temelji na ciljnem delovanju vseh dejavnosti

podjetja v okviru določenega poslovnega področja k najboljši možni zadovoljitvi potreb ciljne skupine odjemalcev, regionalnega trga ali skupine kupcev (Možina et al., 2002, str. 299). Uspešnost katerekoli od navedenih generičnih poslovnih strategij predpostavlja, da ima podjetje pod nadzorom ovire za preprečevanja strategije posnemanja svoji konkurenci.

V različnih fazah življenjskega cikla izdelka mora podjetje večkrat prilagoditi strategijo, bodisi zaradi spremenjenih tržnih razmer in tudi zato ker izdelek prehaja skozi nove zahteve kupcev. To pomeni, da je vsaka faza življenjskega ciklusa izdelka soočena z drugačno, ustrezno strategijo. Koncept življenjskega cikla proizvoda oz. storitve torej temelji na predpostavki, da gre vsak uspešen proizvod v svoji ekonomski življenjski dobi skozi štiri značilne faze, ki so prikazane na Sliki 14. V fazi uvajanja, ko je izdelek predstavljen oz. uveden na trg, sta prodaja in rast nizka. Povpraševanje zatem hitro narašča, kmalu pa se prodaja umiri in dejavnost stopi v zrelo fazo. Sčasoma začne povpraševanje upadati zaradi izdelkov ali tehnologij, ki prekašajo obstoječ izdelek in ga začno izpodrivati iz trga. Začetek posamezne faze je težko predvidljiv (Besanko et al., 2010, str. 64).

Slika 14: Krivulja življenjskega ciklusa izdelka



Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 302.

V fazi uvajanja izdelka bo poslovna usmeritev naravnana na pridobivanje kupcev in tržnega deleža, v fazi rasti se podjetje sreča z odločitvijo o vrsti generične poslovne strategije. Podjetje si prizadeva podaljšati življenjsko dobo izdelka in donosnost na čim daljše obdobje, a glede na to da izdelki ne trajajo večno mora izbirati strategije tudi za zadnji dve fazi življenjskega ciklusa; navedene v Tabeli 4. Strategije na osnovi življenjskega cikla izdelka morajo biti usklajene z rezultati portfeljske analize.

Tabela 4: Poslovne strategije na osnovi življenjskega cikla izdelka

Faza življenjskega cikla izdelka	POSLOVNA STRATEGIJA
Faza uvajanja	Strategija naravnana na pridobivanje kupcev in tržnega deleža Vlaganje v razvijanje osrednje sposobnosti Vlaganje v nove zmogljivosti Razvijanje posrednih prodajnih poti
Faza rasti	Generične strategije-stroškovna učinkovitost ali diferenciacija Razvoj blagovne znamke Večanje kakovosti proizvodov in učinkovitosti proizvodnje Razvijanje masovnih načinov distribucije RR novih proizvodnih procesov
Faza zrelosti	Razvijanje stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa Standardizacija proizvodov in storitev Zniževanje stroškov marketinga Odzivanje na cenovno konkurenco Ohranjanje svojega konkurenčnega položaja Vertikalna integracija Generične strategije diferenciacije proizvodov in storitev
Faza upadanja	Favorizacija proizvodnje in trženja standardnih proizvodov in storitev Malo investiranja v trženje Nižanje prodajnih cen in izdatkov za promocijo

Povzeto in prirejeno po D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 206.

Funkcijske strategije se nujno osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi na nadaljnji razvoj posebnih sposobnosti podjetja. Pri tem razumemo s funkcijskimi strategijami tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. S pomožnimi strategijami pa pojmujeemo tiste strategije, ki niso usmerjene na neko poslovno funkcijsko področje pa tudi podpirajo uveljavljanje celovitih in poslovnih strategij (Pučko, 2003, str. 213).

Pri razvijanju funkcijskih strategij v organizaciji gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje (npr. trženje, proizvodnjo, R&R, kadre itd.) in za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba opraviti na vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bi dosegli planske strateške cilje organizacije.

Čeprav je nove funkcijske strategije mogoče iskati v vsakem poslovnem funkcijskem področju, je vendar treba povezovati te funkcijske usmeritve v celoto, ki bo podpirala uresničevanje poslovne in korporacijske strategije (Možina et al., 2002, str. 304).

Za potrebe razvijanja funkcijskih strategij si kaže napraviti pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja, kot so konkurenca v panogi, položaj prodajnih, proizvodnih, nabavnih in R&D sposobnosti ter finančnih in kadrovskih, iz teh pa izluščiti ključne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja za prihodnje obdobje (Pučko, 2003, str. 213-214). Na tej osnovi je možno opredeljevati ključne, omejujoče ali strateške dejavnike poslovnega uspeha podjetja v prihodnosti.

Razvijanje funkcijskih strategij je usmerjeno na ključne strateške dejavnike. Čim bolj uspešno kombinira podjetje strateške dejavnike s prednostmi, ki jih ima v svoji panogi, tem uspešnejše bo njegovo poslovno in strateško planiranje. V našem prostoru še ni pravih raziskav, kateri so za naša podjetja najpogostejši strateški dejavniki. Opredeljevanje strateških dejavnikov je izjemno pomembno za strateško planiranje, saj je osnova, ki pomaga oblikovati funkcijske strategije (Pučko, 2003, str. 217).

1.5 Proces strateškega planiranja v sestavljenem podjetju

V literaturi se omenjata dva tipa sestavljenega podjetja: iz več poslovnih enot ali več odvisnih podjetij, za katere pa ni razlik pri taktičnem planiranju in kontroli; imajo pa lastni management in zanje ugotavljamo poslovno uspešnost (ali vsaj poslovni uspeh).

V primeru, da gre za poslovne enote v okviru sestavljenega podjetja (t.j. pravno nesamostojne enote v okviru ene pravne osebe), gre lahko za dobičkovne (managerji so odgovorni za poslovni uspeh) ali naložbene centre odgovornosti (managerji so odgovorni za poslovni uspeh in uspešnost svojih enot). Ko govorimo o odvisnih podjetjih v okviru poslovne skupine (t.j. skupine pravno samostojnih podjetij, ki jih obvladuje matično podjetje), gre praviloma za naložbene centre odgovornosti, za katere se ugotavlja tako poslovni uspeh kot poslovna uspešnost.

Poslovne enote v okviru sestavljenega podjetja se oblikujejo po nekem enotnem kriteriju: po skupinah proizvodov (t.i. produktne divizije), po geografskih področjih (t.i. geografske in regionalne divizije), po centrih odgovornosti (naložbenih in dobičkovnih). Ne glede na izbrani kriterij je za vsa sestavljena podjetja značilno, da v njih vsaj del moči in odločanja iz centrale prenašamo v posamezne poslovne enote. Več kot prenesemo moči odločanja, (t.j. bolj kot so managerji poslovnih enot samostojni pri odločanju), večja je stopnja decentralizacije. Z decentralizacijo torej razumemo prenos pristojnosti za odločanje in s tem tudi odgovornost za odločitve na nižje ravni managementa (Čater, 2011, str. 300).

Posebnosti taktičnega planiranja v sestavljenem podjetju so naslednje (Čater, 2011, str. 300):

- proces planiranja poteka na več stopnjah (v sestavljenem podjetju in v poslovnih enotah), zato govorimo o dodatni potrebi po usklajevanju planov posameznih poslovnih enot,

- zaradi dodatnega usklajevanja planov poslovnih enot je verjetnost za to, da bo planiranje potekalo v več ciklih in da bo zahtevalo več časa, večja,
- analiza podjetja postane zahtevnejša (poleg klasične analize poslovanja in SWOT analize se v sestavljenih podjetjih uporablja še portfeljska analiza, dodatno težo pa dobi tudi analiza organizacije, čeprav je po drugi strani res, da sta obe omenjeni analizi uporabni zlasti na strateški ravni),
- v procesu planiranja je še bolj poudarjena faza določanja poslovne politike (določijo se ravni sestavljenega podjetja za lažje usklajevanje planov posameznih poslovnih enot),
- štabna podpora planiranju je morda decentralizirana, kar je odvisno od vrste dejavnikov.

Po drugi strani lahko glavne posebnosti taktične kontrole v sestavljenem podjetju opredelimo takole (Čater, 2011, str. 300):

- kontrola poteka vzporedno na dveh ravneh – v sestavljenem podjetju in v poslovnih enotah,
- kontrola postaja nekako dvosmerna, kar pomeni, da centrala kontrolira enote in obratno, enote centralo,
- kontrola je dodatno usmerjena v preprečitev zlorabe samostojnosti managerjev poslovnih enot, kajti ker smo na managerje poslovnih enot z decentralizacijo prenesli del moči za odločanje, je treba preprečiti preveliko samovoljo teh managerjev, ki bi lahko vodila do dajanja prednosti interesom poslovnih enot pred interese celote,
- merjenje uspešnosti tako poslovnih enot kot sestavljenega podjetja postaja kompleksnejše, na kar vplivata težavnejša izbira ustreznih kazalcev kot problematika notranjih cen.

Sistem taktičnega planiranja je deležen določenih kritik (Čater, 2011, str. 312) saj zahteva precejšnjo porabo virov, izkazuje pomanjkljivo povezavo s strategijo podjetja, ni dovolj tržno usmerjen, vodi h kratkoročnemu razmišljanju, česar posledica je osredotočanje na kratkoročne cilje, kot je npr. maksimiranje dobička, namesto na dolgoročno naraščanje vrednosti podjetja, managerji so pod hudim pritiskom, kar povzroča stres, konflikte in nezaupanje, kar ima lahko resne negativne posledice v obliki zmanjšane produktivnosti, prirejanja podatkov ali celo sabotiranja sistema. V literaturi se omenjata predvsem dva alternativna pristopa (Čater, 2011, str. 313) in sicer pristop izboljšanega predračunavanja (ang. *better budgeting*) ter pristop preseženega predračunavanja (angl. *beyond budgeting*). Prvi je precej manj radikalen, drugi pa predvideva popolno opustitev klasičnega sistema in njegovo zamenjavo s popolnoma novo managersko filozofijo. Utemeljitelja preseženega predračunavanja, svetovalca Jeremy Hope in Robin Fraser trdita, da pristop izboljšanega predračunavanja ni dobra rešitev, ker je prevelika ovira za vzpostavitev prilagodljive organizacije, saj zagovarjata odločanje brez uporabe taktičnih planov, na uporabi dvanajstih načel, za katere trdita, da omogočajo decentralizacijo procesov odločanja ter uvajanje prilagodljivih procesov v podjetje.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

2.1 Kratka zgodovina podjetja

Najstarejša risba turbine na slovenskem je nastala že v letu 1848. Prvi gonilnik turbine je bil ulit v takratni turjaški železarni na Dvoru pri Žužemberku, kar se smatra kot prva tovarna vodnih turbin na naših tleh. Proti koncu devetnajstega stoletja se je uveljavila Tonniesova tovarna v Ljubljani. Po prvi svetovni vojni se je po združitvi ljubljanskih tovarn Tonnies, Žabkar in Samassa v Strojne tovarne in livarne d.d. konstrukcija turbin ustalila v Ljubljani. Zaradi bančnih razmer je tovarna leta 1930 povsem zamrla. Medtem se je v Škofji Loki razmahnil G. F. Schneider z novo ustanovljenim podjetjem za gradnjo vodnih turbin, pomembno predvsem pri vzgoji strokovnih ljudi, ki so se pozneje aktivno uveljavili v LITOSTROJU.

Podjetje LITOSTROJ (L Ivarna in TOvarna STROJev) je bilo ustanovljeno 22. avgusta 1946, z delom pa je začelo 01. septembra 1947. Ob ustanovitvi je bilo registrirano kot državno gospodarsko podjetje z nalogo opremljanja domačih hidroelektrarn. 24. novembra leta 1947 se je podjetje preimenovalo v Titovi zavodi Litostroj, ki je obstajalo do leta 1990 s preoblikovanjem v holdinško obliko. Programi so se tekom let spreminjali in dopolnjevali: vodne turbine, črpalke, dvigala, viličarji, oprema za cementarne, dizelski motorji, preoblikovalni stroji, zobniški prenosniki, ulitki. Politične spremembe, nastanek novih držav na prostoru bivše Jugoslavije je povzročilo izgubo tradicionalnih trgov in stečaj podjetja.

Podjetje Litostroj E.I. d.o.o je bilo ustanovljeno junija 1997 kot eden od naslednikov podjetja LITOSTROJ. V novoustanovljeno podjetje so bile prenešene tržno perspektivne dejavnosti. Podjetje se je lokacijsko povezalo, število zaposlenih se je skrčilo na okrog 400 in po nekajletni sanaciji je podjetje prešlo v fazo ponovnega razvoja.

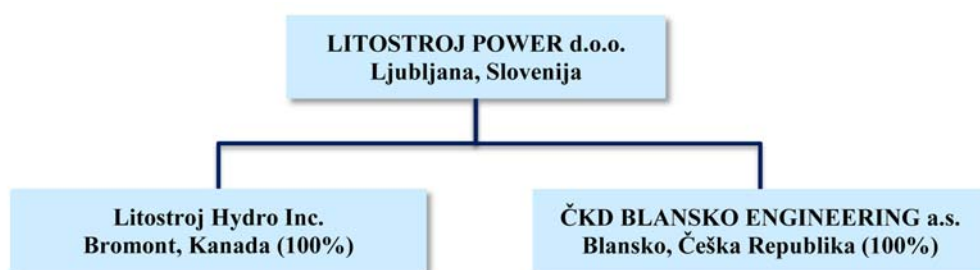
Kasneje je prišlo do naslednjih lastniških in ostalih strateških sprememb: Litostroj E.I. je leta 1998 ustanovil podjetje Litostroj Hydro v Kanadi, leta 2002 je podjetje Litostroj E.I. kupila družba Cimos, Litostroj Power pa je leta 2006 kupil podjetje razvojno podjetje z hidravličnim laboratorijem na Češkem, leta 2008 so vsa podjetja v skupini začela poslovati pod enotno blagovno znamko Litostroj Power, ki je postala tudi firma matičnega podjetja. Blagovna znamka se izkazuje z izvedbenimi referencami v preko 50 držav po svetu. Leta 2014 je skupino Litostroj Power, torej matično podjetje Litostroj Power v Sloveniji, hčerinski podjetji ČKD Blansko Engineering na Češkem in Litostroj Hydro v Kanadi, kupila češka skupina, z namenom da bo skupino Litostroj Power razvijala kot nov steber v portfelju svojih dejavnosti.

2.2 Lastniška struktura podjetja in odvisne družbe

Skupina Litostroj Power je s svojo blagovno znamko uveljavljena v svetu s projektiranjem, izdelavo in servisnimi storitvami vodnih turbin in ostale opreme hidroelektrarn. V skupini deluje več priznanih družb, katerih skupni temelji so tradicija, izkušnje, znanje in razvojni potencial pri izdelavi vodnih turbin in hidroenergetske opreme. Vsaka družba ima svoje prednosti, združeni pa zmoremo več – zagotavljamo sinergijo znanja in izkušenj. Skupina samostojno pokriva vse faze pri izdelavi celostnega produkta za svetovni trg. Naročnikom se že nekaj let ponuja celovite rešitve za hidroenergetsko opremo. Takšne projekte družba izvaja z zanesljivimi in izkušenimi partnerji. Ena od dejavnosti podjetja je tudi obnavljanje hidroelektrarn in njihova nadgradnja. Eno od glavnih vodil so tehnične izboljšave s ciljem optimalne proizvodnje električne energije in dolga življenjska doba opreme v hidroelektrarnah. Pri izvedbi obnov in nadgradenj se upošteva zahteve varnega obratovanja hidroelektrarn, vrhunske kakovosti vgrajene opreme in varovanja okolja. Prednosti podjetja so hitra odzivnost, prilagodljivost zahtevam kupcev, inovativne inženirske rešitve, ustrezna tehnologija, lastna proizvodnja in dolgoletne izkušnje.

Makroorganizacija podjetja Litostroj Power na dan 31. decembra 2015, ki je v 100% lasti družbe iz Češke Republike, je razvidna iz Slike 15.

Slika 15: Makroorganizacija skupine Litostroj Power



Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016, str. 10.

Litostroj Power, družba za projektiranje, gradnjo elektrarn in izdelavo energetske in industrijske opreme, je matična družba. Družba Litostroj Power d.o.o. ima poleg odvisnih družb tudi predstavništvo v Egiptu, pisarno v Indiji, podružnice v Islandiji, na Hrvaškem, v Makedoniji, na Norveškem in Švedskem ter poslovne enote v Avstriji in Švici.

Matična družba posluje na severnoameriškem trgu preko svoje kanadske odvisne družbe (v 100-odstotni lasti) Litostroj Hydro Inc. Ta hčerinska družba matično družbo seznaja z razmerami na trgu, trži proizvode skupine, pripravlja ponudbe in skrbi za sodelovanje s poddobavitelji. Prisotnost hčerinske družbe skupini nazorneje kaže potrebe tamkajšnjih potencialnih kupcev in omogoča uspešnejšo izpolnjevanje njihovih pričakovanj. Družba

sodeluje s poddobavitelji na severnoameriškem trgu, skrbi za izvedbo manjših vzdrževalnih del in poprodajnih storitev.

Litostroj Power je 100% lastnik podjetja ČKD Blansko Engineering, a.s. s sedežem v Blanskem na Češkem. Podjetje je eden od vodilnih čeških dobaviteljev opreme za hidroenergetske objekte, uvršča se med vodilne dobavitelje tehnološke opreme na Češkem. V Blanskem so bile prve turbine izdelane že v drugi polovici 19. stoletja. ČKD Blansko Engineering je sodobno podjetje z lastnim laboratorijem, ki nadaljuje tradicijo raziskav, razvoja, dobave, zagona in montaže opreme. Podjetje ima reference na Češkem, Poljskem, Kongu, Indiji, Braziliji in drugod po svetu.

2.3 Zaposleni v podjetju

Sinergija med posameznimi družbami Skupine Litostroj Power, strokovni, delovni in osebni razvoj sodelavcev, je eden od pogojev za doseg ciljev skupine, rast in obstoj. Vodne turbine in hidromehanska oprema so razvojno in tehnološko eno najzahtevnejših področij strojegradnje. Podjetja v skupini jih izdelujejo z lastnim znanjem in izkušnjami pridobljenimi v različnih kulturnih okoljih, ter sledenjem razvoju na tem področju v svetu.

V skupini je 540 zaposlenih, od tega v podjetju Litostroj Power 390, v Litostroju Hydro 10 in v ČKD Blansko Engineering 140. V skupini je 30% zaposlenih s poklicno, 30% s srednjo, 40% odstotkov pa z višjo in visoko izobrazbo.

2.4 Dejavnost podjetja

Glavni program, s katerim se podjetje ukvarja, so **vodne turbine**. Turbine so pogonski stroji, ki pretvarjajo potencialno energijo vode v mehansko delo, tega pa električni generator pretvarja v električno energijo. Podjetje pokriva vse osnovne tipe turbin, predvsem v skupini srednje velikih enot. Poleg turbin, celovito opremo hidroelektrarne tvorijo še velika turbinska zapirala, sistemi turbinske regulacije, pomožni sistemi za delovanje strojne opreme in elektrooprema turbine. Program je razvojno in tehnološko eden najbolj zahtevnih panog strojegradnje, zato mora biti podprt z močno projektantsko skupino in z lastnimi raziskavami, preračuni in meritvami na terenu.

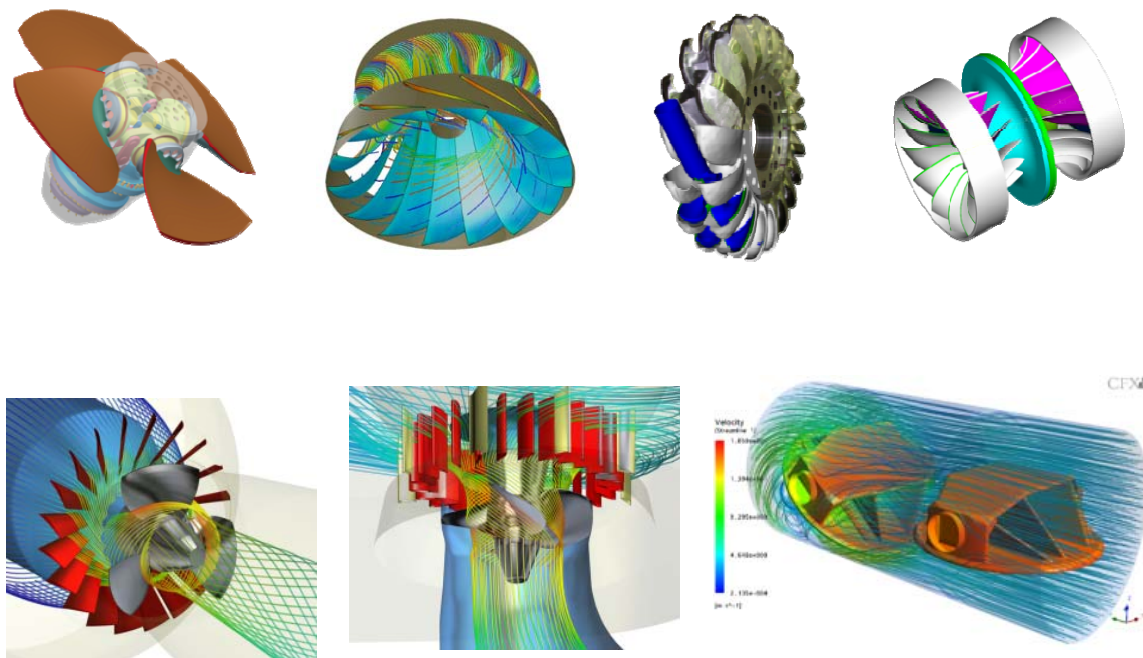
Male hidroelektrarne prav tako lahko uvrstimo k vodnim turbinam, tu je razlika predvsem pri pristopu k projektiranju in izvajanju projektov, male turbine so cenovno občutljivejše in z zahtevo po specifičnem pristopu izvajanja projekta. Program zajema praktično vse projekte v Kanadi, ki zahteva ponudbo izvedbe projektov po principu »water-to-wire«, tj. poleg turbine še generator, transformator in ostalo elektroopremo hidroelektrarne, brez gradbenih del.

Podjetje izdeluje unikatne propelerje, centrifugalne in vijačne **črpalke**, s poudarkom na izdelavi velikih črpalk za namakalne sisteme in prečrpavanje vode. Glavnina teh izdelkov se proda v Egipt za nove črpalne postaje, za prenovo črpalk in dobavo rezervnih delov za obstoječe objekte.

Industrijsko-preoblikovalna oprema sestoji iz večih skupin proizvodov in storitev (dvigala, zobniški prenosniki, preoblikovalna oprema, storitve na področju varjenja ter težke in lahke strojne obdelave).

Poleg matrične organizacije je za podjetje značilna programska ločenost organizacije na področju razvoja, trženja in montaže. To podjetju omogoča spremljanje učinkovitosti poslovanja (obseg naročil, struktura naročil, dobičkonosnost in stroškovna učinkovitost) po posameznih projektih, programih in hitro odzivnost glede na doseganje rezultatov in perspektivnosti posameznih programov. Na Sliki 16 so predstavljeni tipični izdelki podjetja, ki so del produktnega kataloga in si v prvi vrsti od leve proti desni sledijo v naslednjem zaporedju: Kaplan gonilnik, Francis gonilnik, Pelton gonilnik, gonilnik dvojne Francisove turbine, v drugi vrsti pa so prikazane razmere v pretočnih traktih turbin in hidromehanske opreme.

Slika 16: Tipični izdelki podjetja



Vir: Litostroj Power d.o.o., Produktni katalog, 2011.

3 ANALIZA OKOLJA PODJETJA

3.1 Analiza širšega okolja

Poslanstvo managementa je opazovanje in ocenjevanje širšega zunanjega okolja podjetja, s ciljem pravočasnega zaznavanja priložnosti in nevarnosti. Širše okolje, kjer delujeta panoga in podjetje, lahko razdelimo na štiri podokolja (Piercy, 1991, str. 212): gospodarsko, tehnološko, politično – pravno ter družbeno – kulturno. Za vsako podokolje poskušamo zaznati in oceniti gibanje pomembnih spremenljivk, potrebna je ocena verjetnosti njihove uresničitve ter ocena vplivov trendov v panogi in podjetju ob njihovi uresnitvi. Po David-u (2011, str. 61-69) namen analize zunanjega okolja ni izdelati nabora zelo verjetnih določljivk, na katere podjetje nima vpliva ali nadzora pri svojem poslovanju. Pomembno je, da management podjetja zazna ključne spremenljivke, na katere lahko učinkovito odgovori, bodisi ofenzivno ali defenzivno ali s katero drugo strategijo, s ciljem izkoristiti zunanje priložnosti in minimizirati potencialne nevarnosti. Praktično vsa okolja imajo velik vpliv na izdelke, storitve, trge in potrošnike. Spremembe in silnice v zunanjem okolju se preoblikujejo v spremembe v povpraševanju panog, potrošniških izdelkih in storitvah. Družba na razvitih trgih postaja starejša, kar prinaša številne izzive. Zelo pomemben dejavnik so državni izdatki, kot tudi pravna in davčna zakonodaja. Enako velja za tehnološke spremembe. Klasična analiza političnih, ekonomsko-gospodarskih, družbenih in tehnično-tehnoloških dejavnikov (v nadaljevanju PEST analiza) gre vse bolj v smer analize, katerim je dodana še analiza pravnega in naravnega okolja, (v nadaljevanju PESTLE analiza). Torej analizira se tudi pravne (angl. *Legal*) in okoljske dejavnike (angl. *Enviromental*), kot so klimatski in vremenski pogoji, politike do okolja itd. Ves čas poudarjamo, da uspešna podjetja poslujejo na osnovi pristopa "od zunaj navznoter". V teh podjetjih je razvito zavedanje o neprestanem pojavljanju novih priložnosti in ovir v trženjskem okolju. Spremljanje dinamike okolja in nenehno prilagajanje spremembam so tako ključni dejavniki uspešnosti vsakega podjetja (Kotler, 1998, str. 151). Porter si je zastavil vprašanje zakaj nekateri narodi doživljajo uspeh v specifičnih panogah? Konkurenčna prednost izvira iz lokalnega okolja odkoder podjetje izvira. Navkljub zmožnostim sodobnih podjetij po preseganju lokalnih trgov je konkurenčna prednost v specifičnih panogah pogosto močno koncentrirana na eno ali dve lokaciji. Porter vidi konkurenco kot evolucijski proces. Podjetja v začetku pridobivajo konkurenčno prednost s spreminjanjem temeljev konkurence. Zmagujejo tako z reorganizacijo novih trgov in tehnologij, kot tudi njihovim izkoriščanjem (Besanko et al., 2010, str. 457). Porter (1990, str. 133) je identificiral štiri dejavnike na domačih trgih podjetja, ki se nanašajo na "diamant", ki pospešuje sposobnost pridobivanja konkurenčne prednosti podjetja na globalnih trgih. Ti dejavniki so:

- strategija podjetja, struktura in rivalstvo,
- položaj proizvodnih dejavnikov,

- pogoji povpraševanja,
- povezane in podporne panoge.

Dejavniki okolja so prikazani in opisani na sliki 17.

Slika 17: Analiza širšega okolja-PESTLE ANALIZA



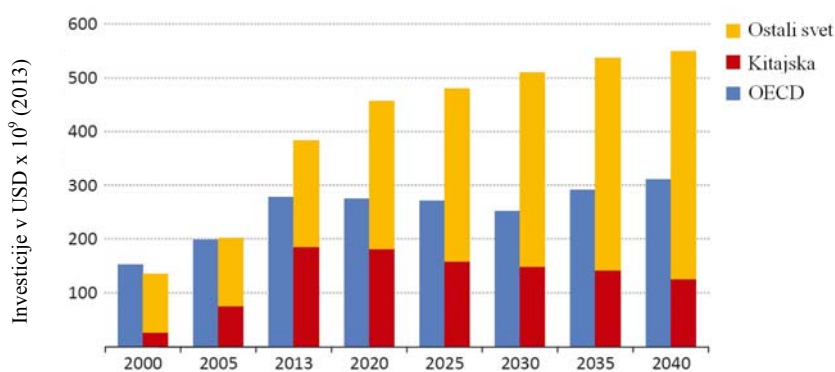
*Povzeto in prirejeno po P. Kotler, Marketing Management - Trženjsko upravljanje, 1998, str. 154-170;
D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 9.*

3.1.1 Gospodarsko/ekonomsko okolje

Povpraševanje je močno odvisno od splošno ekonomskih dejavnikov in pričakovanih gibanj v gospodarstvu, zato je gospodarsko/ekonomsko okolje tudi eno izmed najpomembnejših širših okolij podjetja. Ponavadi se v obdobju konjunktore povprašuje po izdelkih in storitvah več kot v obdobju nižje gospodarske rasti. Ker je Slovenija majhna država in se lahko razvija samo kot navzven usmerjeno gospodarstvo, je podvržena vplivom mednarodnih dogajanj. Recesija od leta 2008 vpliva na celotno svetovno gospodarstvo in je povzročila znižanje bruto investicij in obseg mednarodne menjave. Tudi za poslovanje proučevanega podjetja velja, da ga mednarodna gibanja močno zaznamujejo, kajti obseg povpraševanja po izdelavi energetske opreme na domačem trgu je prenizek za njegov obstoj in rast. Hkrati je recesija po letu 2008 povzročila padec povpraševanja na

tradicionalnih trgov podjetja, kakor tudi skoraj zaustavila povpraševanje po novih investicijah. Zaradi navedenega sva se odločila, da je za podjetje, ki posluje pretežno na tujih trgih, ključno stanje in napoved svetovnega energetskega trga, ki posredno napoveduje investicije energetskih družb v energetske opremo. Slika 18 prikazuje napoved investicij v energetski sektor v obdobju do leta 2040, ločeno za trge članic Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), Kitajsko in ostale trge. Investicije leta 2013 v energetski sektor so znašale 663 mlrd ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD). Slika tudi kaže, da bo center rasti in investicij v nečlanicah OECD, drugje bo rast zmernejša (International Energy Agency, 2014, str. 218 – 219). Glede na to bo tudi potrebne strategije prilagajati specifičnim trgom in sicer v Evropi bo fokus na obnovah, Azija načrtuje več novogradenj.

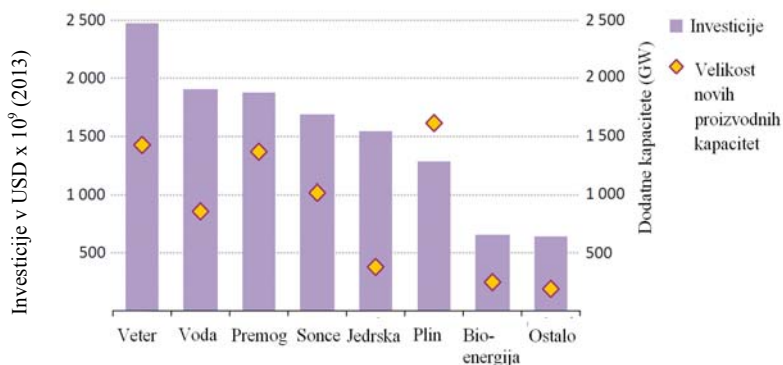
Slika 18: Investicije v energetski sektor



Vir: International Energy Agency, World Energy Outlook 2014, 2014, str. 218.

Za podjetje je bolj zanimiva Slika 19, ki razčlenjuje napoved globalnih investicij v energetski sektor v obdobju do leta 2040 glede na energetski vir. Investicije v hidroenergetiko, izražene v gigavatih (v nadaljevanju GW), se bodo gibale v velikosti 1.800 milijard USD, kar je razvidno iz drugega stolpca na Sliki 19.

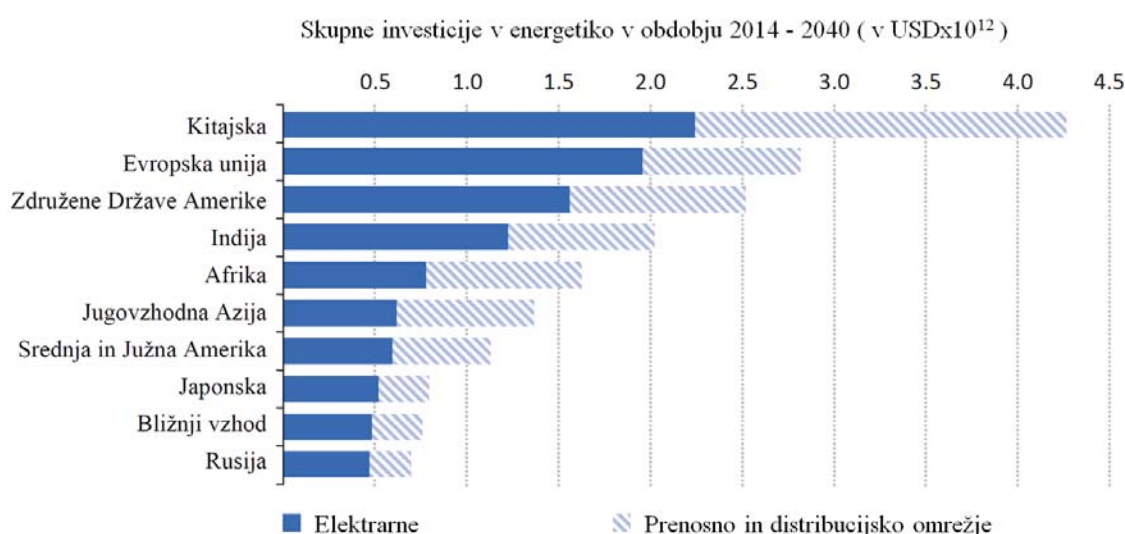
Slika 19: Globalne investicije glede na energetski vir



Vir: International Energy Agency, World Energy Outlook 2014, 2014, str. 220.

Slika 20 razčlenjuje napoved globalnih investicij v energetske sektor v obdobju do leta 2040 glede na regijo in tip. Investicije v Evropi bodo druge največje v svetovnem merilu. Investicije bodo visoke zaradi dotrajanosti opreme, na žalost pa bo le malo investicij namenjenih obnovljivim hidroenergetskim virom (International Energy Agency, 2014, str. 220). Večina investicij v hidroenergetskem sektorju bo torej namenjena obnovam hidroelektrarn zaradi dotrajanosti, velika večina objektov je bila namreč izdelana v obdobju po drugi svetovni vojni.

Slika 20: Globalne investicije glede na tip in regijo



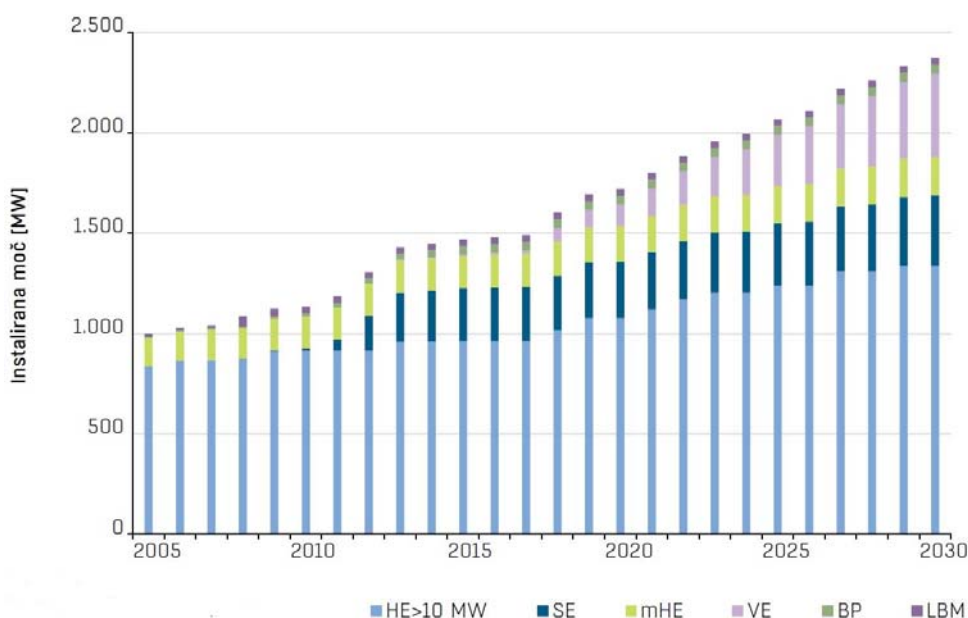
Vir: International Energy Agency, World Energy Outlook 2014, 2014, str. 221.

Po drugi strani pa tudi velja, da imajo ravno trgi, ki so hidroenergetsko razviti največ investicij. Proizvodnja električne energije iz vodnih virov je izjemno poceni in investirajo samo podjetja, ki so kapitalsko močna oz. imajo veliko proizvodnjo za generiranje prostega denarnega toka za nove investicije. Za ilustracijo: Vlada province Québec-Kanada dobi samo na račun dividend iz svojega podjetja Hydro Québec preko ene milijarde kanadskih dolarjev (v nadaljevanju CAD) dividend, ki jih zatem usmerja za potrebe province in investicije—zopet v hidroenergetiko. Podobno lastništvo in razmere veljajo tudi v Islandiji, Švici ali Avstriji. Na teh trgih je danes s svojimi turbinami prisoten Litostroj. Praviloma se investicije financirajo znotraj enega tipa energetskega sektorja, Slovenija je specifična, saj prihaja do financiranja iz enega v drug energetskega sektor.

Planirani razvoj zmogljivosti v obnovljive vire energije (v nadaljevanju OVE), skladno z Nacionalnim energetskega programom Republike Slovenije za obdobje do leta 2030, ki je ključni signal domačega okolja za scenarije podjetja v prihodnjem obdobju, naj bi se gibal skladno s projekcijo na Sliki 21. Zmogljivosti se delijo na hidroelektrarne (v nadaljevanju HE), sončne elektrarne (v nadaljevanju SE), male hidroelektrarne (v nadaljevanju mHE),

veterne elektrarne (v nadaljevanju VE), bioplin (v nadaljevanju BP) in lesno biomaso (v nadaljevanju LBM).

Slika 21: Razvoj zmogljivosti v OVE v Sloveniji glede na varianto



Vir: E. Činkole Kristan et al., Obnovljivi viri energije v Sloveniji, 2016, str. 15.

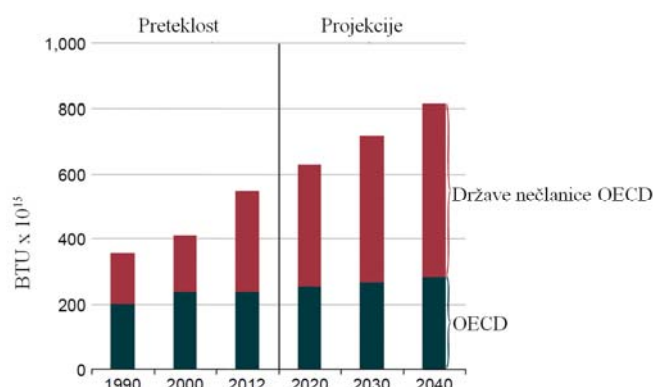
Po sprejetem Akcijskem načrtu za obnovljivo energijo v obdobju od 2010 do 2020 je treba zgraditi toliko novih proizvodnih zmogljivosti, da se letna proizvodnja električne energije iz OVE zviša iz 4.213 gigavatnih ur (v nadaljevanju GWh) v letu 2010 na 6.126 GWh v letu 2020. Hidroenergija zagotavlja potencialno velik vir in možnost dviga deleža OVE v Sloveniji. Proizvodnja v HE predstavlja približno eno tretjino celotne proizvodnje električne energije. Izkoriščanje potenciala HE je za doseganje načrtovanega skupnega ciljnega deleža OVE zelo pomembno, saj se te tehnologije uvrščajo med najbolj konkurenčne. Ekonomsko možnost izkoriščanja vodotokov v Sloveniji za proizvodnjo električne energije v HE so študije ocenile med sedem do osem teravatnih ur (v nadaljevanju TWh) letno, sedanja izkoriščenost je 60 odstotkov. Potencial verige HE na srednji Savi je ocenjen na eno TWh električne energije, ob 300 megawatih (v nadaljevanju MW) instalirane moči, kar bi zagotavljalo približno 1,5 odstotka končne porabe energije v letu 2030 oziroma šest odstotkov vse električne energije v letu 2030. Povedano še drugače: leta 2030 bi delež energije iz HE na srednji Savi pomenil pet odstotkov vseh OVE v Sloveniji. V scenarijih je predvidena izgradnja 121 MW novih instaliranih moči do leta 2020 in 380 MW velikih HE do leta 2030. Scenarij do leta 2020 upošteva samo tiste HE, za katere se je postopek državnega prostorskega načrta (v nadaljevanju DPN) že začel ali je končan. Do leta 2030 pa je upoštevano, da bo uresničen pomemben del projektov na okoljsko sprejemljivih območjih izgradnje HE (Činkole Kristan et al., 2016, str. 10-16).

3.1.2 Naravno okolje

Za podjetja je naravno okolje vse pomembnejši dejavnik, ki vpliva na poslovanje podjetja z elementi, kot so: demografske značilnosti, naravni viri in nadomestni viri energije, trajnostno naravnana izraba obstoječih virov, kot tudi okolju prijazni izdelki, rast prebivalstva in gospodinjstev ter poraba energije. Slovenija in podjetje imata, s svojo lego v centru Evrope, ugoden strateški položaj ter dostop do Sredozemskega morja, kar omogoča dobre transportne povezave s svetom in hitro odzivnost. V naravnem okolju se ekološko neravnovesje pojavlja kot poseben problem, zaradi čedalje večjega onesnaževanja, izkoriščanja in obremenjevanja okolja. Zaradi obvladovanja teh vplivov mora podjetje spoštovati zakonodajo na tem področju, tako slovensko, kakor zakonodajo držav, v katerih izvaja svoje projekte.

Svetovna poraba in projekcije potreb po primarni energiji. Poraba svetovne primarne energije naj bi do leta 2025 narasla na 625 QBTU (angl. *Quadrillion British thermal units*, v nadaljevanju BTU, 1BTU=1055 joula) - ob srednji gospodarski rasti. Svetovne potrebe po elektriki pa bodo naraščale hitreje kot potrebe po drugih vrstah energije. Posamezne napovedi se rahlo razlikujejo med seboj, v zadnjem obdobju so se zlasti popravile ocene o cenah nafte in upočasnjeni gospodarski rasti, trendi porabe energije pa so naraščajoči. Posebno poglavje predstavlja zadostitev oz. izpolnitev Kjotskega protokola in s tem problematika izpustov toplogrednih plinov, zlasti zaradi premoga in nafte. Drug pereč problem je starost obstoječih jedrskih elektrarn. Življenska doba prvih jedrskih elektrarn se počasi izteka, do leta 2025 pa bo prišlo, zaradi fizične starosti, do zaprtij ali nadomestitve z novimi. Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) niso podpisale Kjotskega protokola, vrzel med porabo in lastno proizvodnjo se povečuje tako, da so strateško odvisni od uvoza energije in lastne proizvodnje električne energije na bazi premoga in nukleark. Skupna svetovna poraba primarne energije se bo povečevala iz 549 kvadrilijonov BTU v letu 2012 na 629 kvadrilijonov BTU v letu 2020 in nato do leta 2040 na 815 kvadrilijonov BTU, kar pomeni 48% povečanje od leta 2012 do leta 2040, kar je prikazano na Sliki 22.

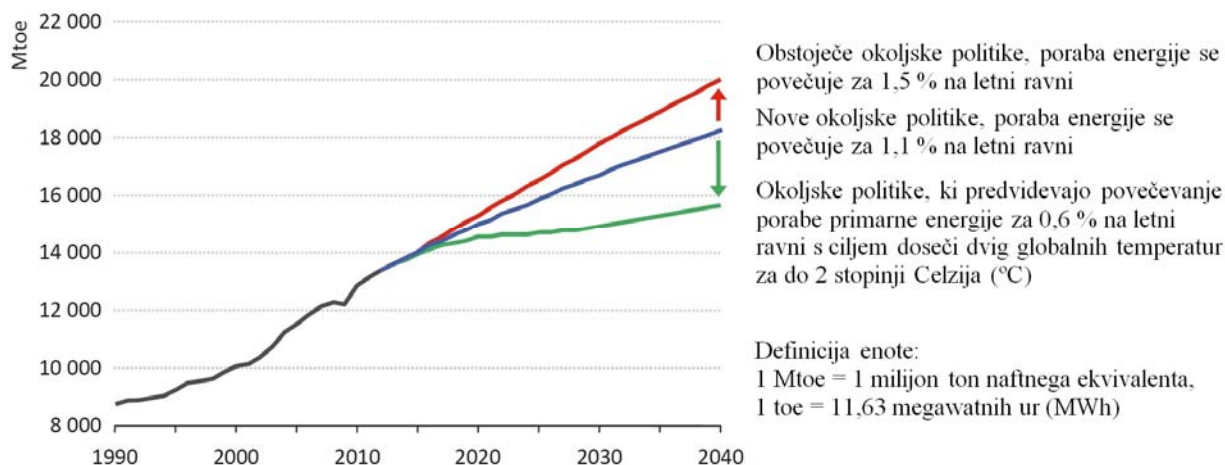
Slika 22: Svetovna poraba primarne energije



Vir: U.S. Energy Information Administration, *International Energy Outlook 2016*, 2016, str. 7.

Glede na čedalje večjo nepredvidljivost okolja kot tudi različnih okoljskih politik so izdelani različni scenariji porabe energije. Celo ob najbolj pesimističnih stopnjah rasti so stopnje rasti svetovne porabe primarne energije znatne, kar je prikazano na Sliki 23.

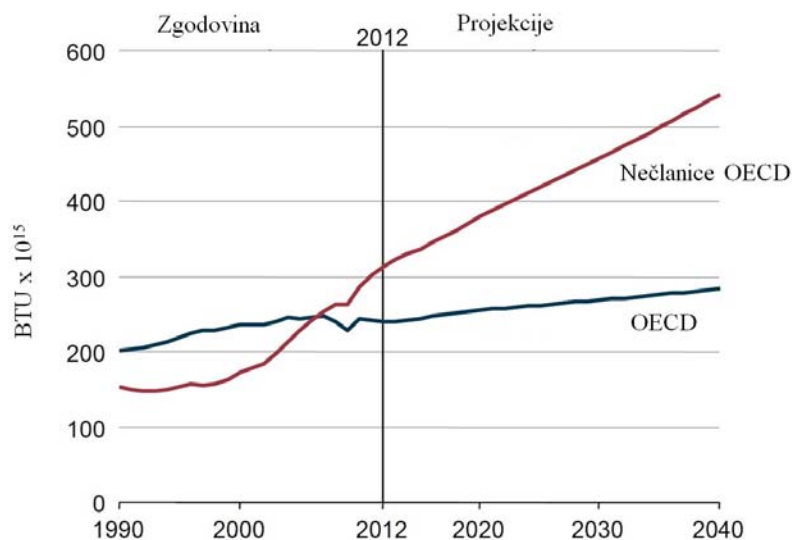
Slika 23: Svetovna poraba glede na gospodarsko rast



Vir: International Energy Agency, World Energy Outlook 2014, 2014, str. 55.

Poraba energije na trgih OECD, ki je glavni trg izdelkov podjetij, se bo zmerno povečevala, kar je prikazano na Sliki 24.

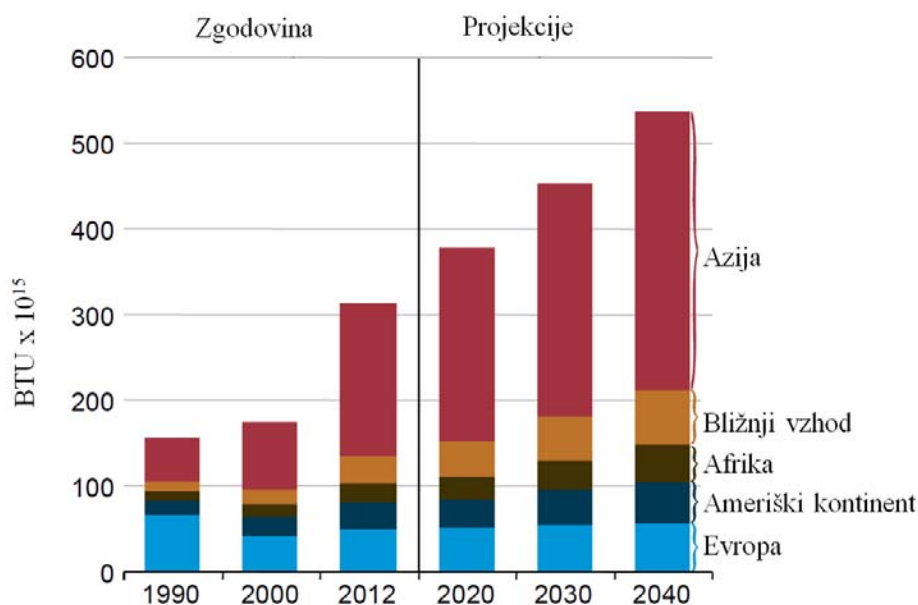
Slika 24: Svetovna poraba primarne energiji po regijah



Vir: U.S. Energy Information Administration, International Energy Outlook 2016, 2016, str. 8.

Poraba energije na trgih, ki niso članice OECD pa se bo poraba energije bistveno hitreje povečevala, kar je razvidno iz Slike 25.

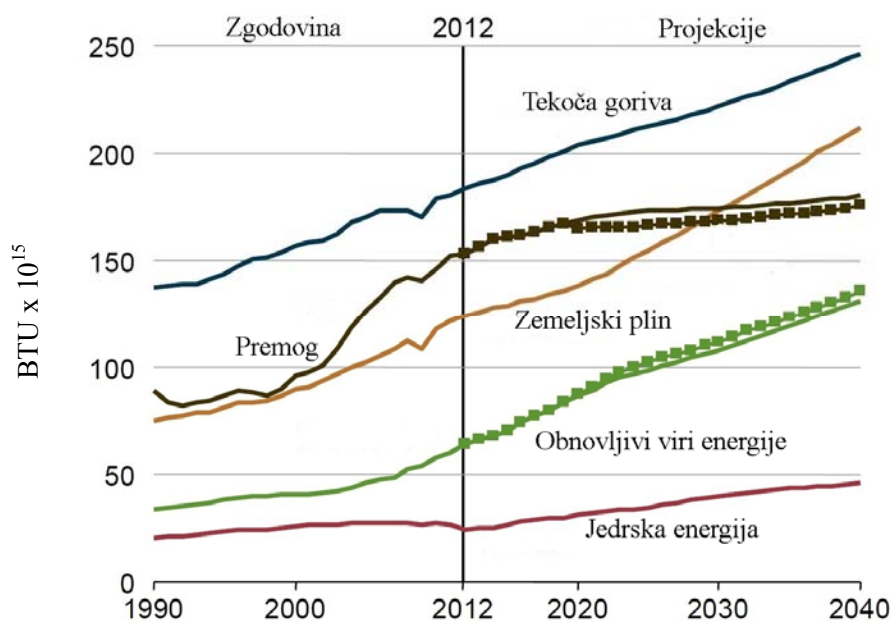
Slika 25: Svetovna poraba primarne energije po regijah-nečlanice OECD



Vir: U.S. Energy Information Administration, International Energy Outlook 2016, 2016, str. 9.

V obdobju do leta 2040 so predvidevanja o vlaganjih v povečanje kapacitet v vse energetske veje. Tako tudi v obnovljive vire in hidroenergetiko, kar je za Litostroj Power ugodno. V Sliki 26 je prikazana poraba energije glede na energetski vir, torej tudi delež obnovljivih virov v porabi celotne primarne energije, ki je prikazan z zeleno krivuljo.

Slika 26: Svetovna poraba in projekcije glede na energetski vir



Vir: U.S. Energy Information Administration, International Energy Outlook 2016, 2016, str. 9.

Slika 27 prikazuje deleže oskrbe svetovnega trga s primarno energijo. Slika je prikazana zaradi izraženega deleža hidroenergije v deležu celotne primarne energije (13 541 Mtoe), ki v letu 2013 znaša 2,4 %.

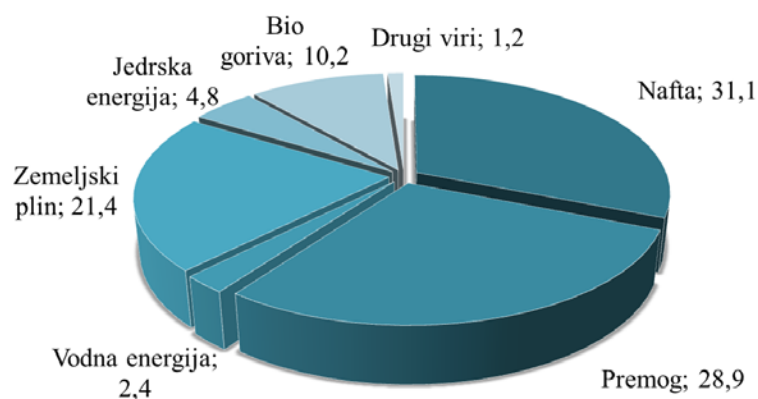
Del primarne energije se porabi za električno energijo. Podatka koliko primarne energije se porabi za proizvodnjo električne energije nisva zasledila, delež je močno odvisen od regije. Rusija porabi 30 % premoga za električno energijo, ZDA, Nemčija, Poljska 50 %, na Kitajskem in Indiji je ta delež celo 75 %.

Nuklearna primarna energija se v celoti porabi za električno energijo. Delež plina za proizvodnjo električne energije narašča, ponekod so ta delež omejili zaradi prehitre rasti, največ se ga porabi v Vzhodni Evropi – celo do 50 %.

Naftni derivati so predragi za proizvodnjo električne energije. Iz povedanega sledi, da bosta svetovno in slovensko energetske prihodnosti krojila predvsem dve energiji: nafta in elektrika - iz kakršnegakoli vira. Cena nafte bo izjemno narekovala ekonomičnost investicij v elektroenergetski sektor.

Sposobnost pretvorbe primarnih energetske virov v električno energijo je pogojen z naravnimi viri in razvitostjo okolja.

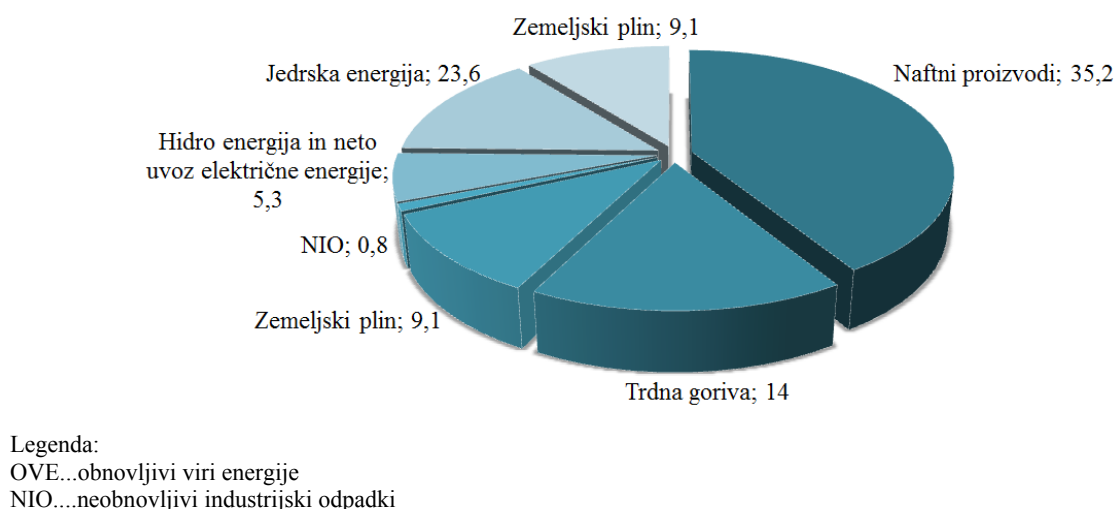
Slika 27: Svetovna poraba primarne energije v letu 2013 glede na energetske vir v %



Vir: International Energy Agency, KeyWorld Energy Statistics 2015, 2015, str. 6.

Poraba primarne energije v Sloveniji. Slika 28 prikazuje delež nuklearne primarne energije v Sloveniji, ki je nekaj večji kot v svetovnem merilu, zaostaja pa zemeljski plin. Predvidevanja so v smeri povečanja deleža zemeljskega plina v primarni porabi energije. Delež hidroenergije je možno povečati na račun izgradnje verige elektrarn na spodnji in srednji Savi, potencial predstavlja tudi reka Mura, s čemer bi bil ta potencial na domačem trgu ekonomsko izkoriščen. Strateško gledano bi naj Litostroj Power na domačem trgu v prihodnjih letih izkoristil vsa vlaganja v energetiko.

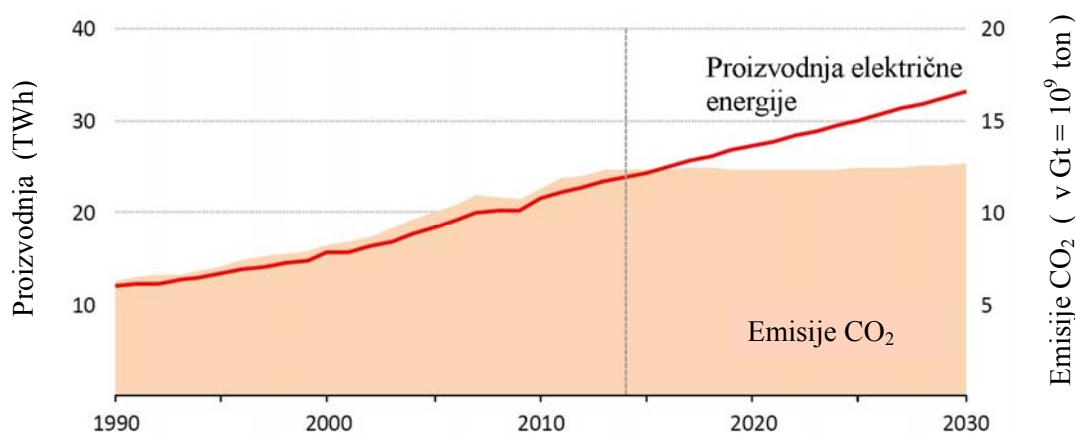
Slika 28: Potrebna primarna energija v Sloveniji v letu 2015 v %



Vir: Ministrstvo za infrastrukturo, Energetska bilanca Republike Slovenije za leto 2015, 2015, str. 14.

Svetovna poraba in projekcije potreb po električni energiji. Projekcije skupne porabe električne energije, kot pravi napoved International Energy Outlook 2015, napoveduje povečanje v povprečju 2,3 % na leto, od 24 TWh v letu 2014, do 34 TWh v letu 2030, kar je prikazano v Sliki 29.

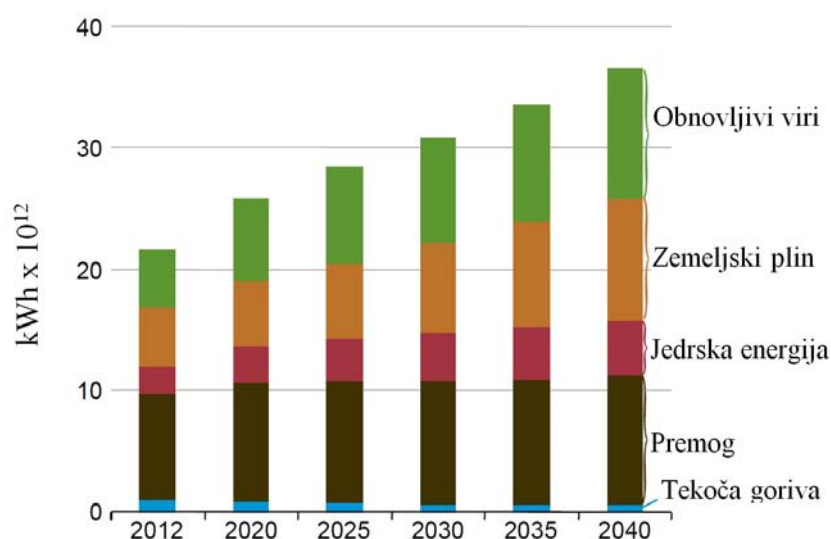
Slika 29: Svetovna poraba in projekcije porabe električne energije



Vir: International Energy Agency, World Energy Outlook 2015, 2015, Presentation, str. 13.

Iz Slike 30 je razvidno, da sta si deleža porabe primarne energije iz obnovljivih virov (Slika 26) in delež obnovljivih virov za proizvodnjo električne energije podobna.

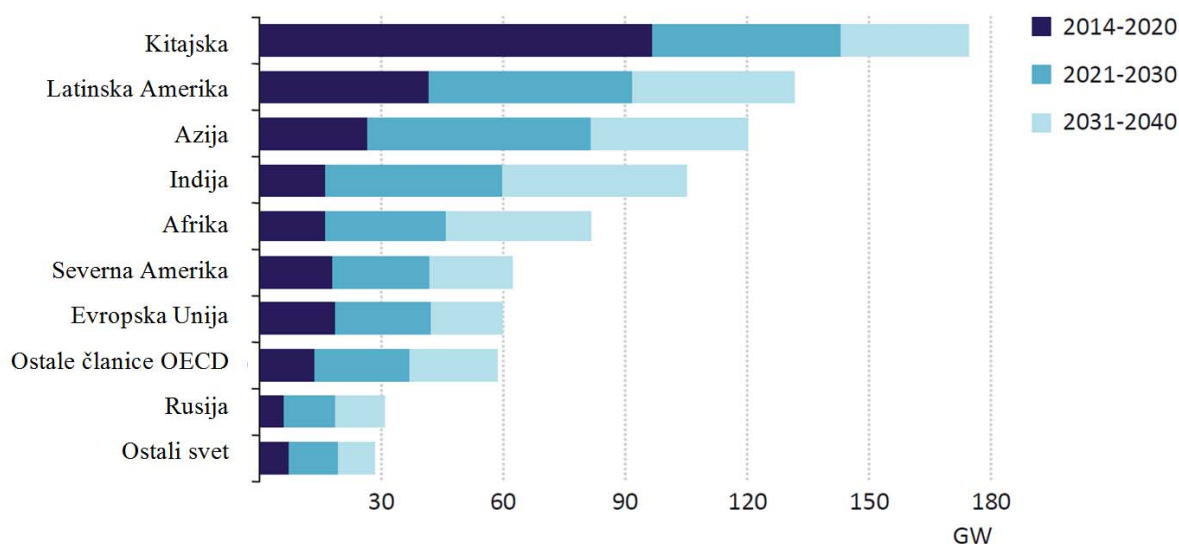
Slika 30: Projekcije proizvodnje električne energije glede na energetske vir



Vir: U.S. Energy Information Administration, *International Energy Outlook 2016*, 2016, str. 10.

Elektrika iz vodnih virov pokriva 2,4 % svetovnih potreb po primarni energiji, kar je razvidno iz Slike 27. Električna energija iz vodnih virov po drugi strani pokriva okrog 16 % svetovnih potreb po električni energiji (International Energy Agency, 2014, str. 259 – 260). Na spodnji Sliki 31 vidimo regionalno porazdelitev dodatnih hidroenergetskih zmogljivosti do leta 2040, kar predstavlja potencialne trge izbranega podjetja.

Slika 31: Velikost dodatnih hidroenergetskih zmogljivosti do leta 2040

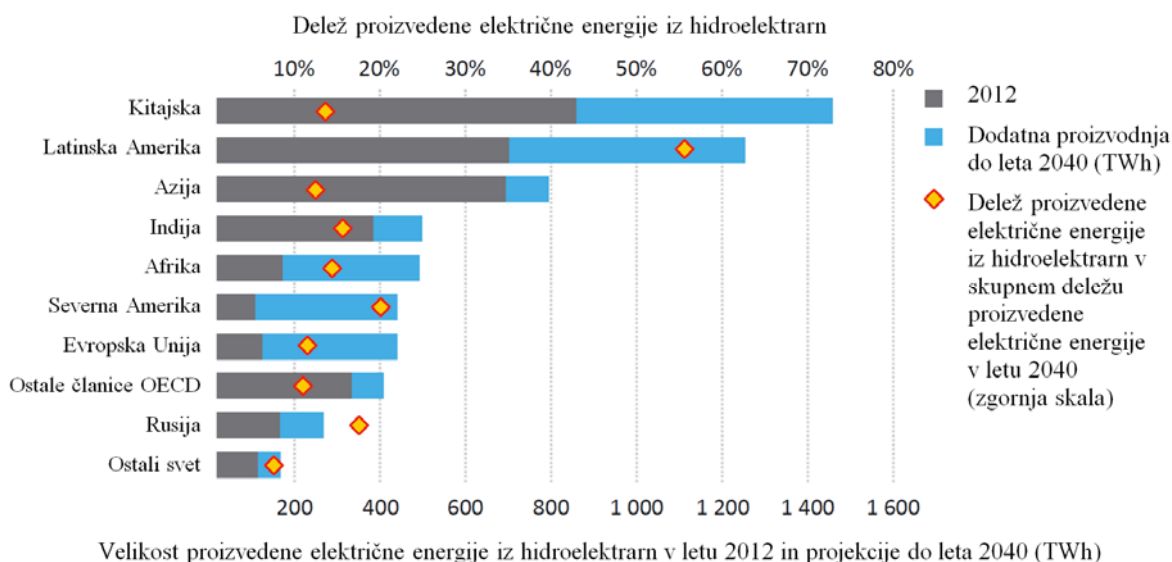


Vir: International Energy Agency, *World Energy Outlook 2014*, 2014, str. 260.

Slika 32 prikazuje, da praktično vsi trgi napovedujejo velika vlaganja v hidroenergetiko. Podjetje za proizvodnjo hidroenergetskih sistemov mora biti kompatibilno z ostalo svetovno konkurenco v smislu kvalitete, rokov in tehničnih karakteristik. Povečanje

hidroenergetskih zmogljivosti ne bo potekalo na tradicionalnih trgih podjetja, kar mora podjetje upoštevati pri svojih strategijah. Po drugi strani pa ima podjetje reference iz preteklosti na teh trgih, z izjemo Kitajske in Latinske Amerike.

Slika 32: Regionalna porazdelitev hidroenergetske proizvodnje in projekcije



Vir: International Energy Agency, World Energy Outlook 2014, 2014, str. 260.

Iz navedenih slik in iz opisanega sledi, da razpoložljivost hidroenergetskega potenciala omogoča veliko povečanje proizvodnje električne energije iz hidroelektrarn. Če bi bil ves svetovni hidroenergetski potencial izkoriščen, bi danes to pomenilo povečanje od 2,4% do končnih 10% zadovoljevanja svetovnih primarnih energetske potreb, v Sloveniji je danes ta delež 4,5%. Sledi, da hidroenergija ne bo rešila svetovnih energetske potreb, bo pa vsekakor v prihodnosti igrala pomembno vlogo, zlasti zaradi okoljskih vidikov. Iz prikazanih slik je moč izluščiti, da so glavne investicije na področju hidroenergetike predvidene na trgih, ki za podjetje niso njegovi tradicionalni, kar naj podjetje upošteva pri svojih strateških usmeritvah.

3.1.3 Politično-pravno okolje

Politično-pravni sistem vsake države in njena zakonodaja imajo močan vpliv na poslovanje podjetij tako v državi sami, kot tudi na mednarodnem področju. Vstop Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju: EU) pomeni enotno zakonodajno ureditev, kot tudi prost pretok kapitala, blaga, storitev in oseb. Enoten trg ima vpliv na ljudi in podjetja, krepi se možnost zaposlitev, povečujejo se poslovne priložnosti, več je tudi razpoložljivih storitev in dobrin po konkurenčnih, praviloma nižjih cenah. Vključitev v EU pomeni tudi odpravo carinskih ovir, enotno uvozno obdavčitev, spodbujanje inovativne dejavnosti, omogoča konkurenčno okolje in se bori proti koruptivnim dejanjem. Politično pravno okolje, v

katerem podjetje deluje, je urejeno. Glede na planirane investicije, na netrgih OECD, pa bo moralo podjetje več pozornosti nameniti tudi drugačnim politično-pravnim okoljem.

3.1.4 Tehnološko okolje

Tehnološki razvoj močno vpliva na človekovo življenje, gospodarsko rast, dvig produktivnosti, vlaganja v tehnološki razvoj praviloma zahtevajo bolj izobražen kader, visoke tehnologije so praviloma povezana tudi z večjimi dodanimi vrednostmi in višjim standardom ljudi.

Tehnološko okolje v katerem podjetje deluje ima dolgo industrijsko tradicijo, na trgu je za to dejavnost ustrezen kader. Tipični produkt Litostroja Power je vodna turbina, ki zaradi svojih tehničnih značilnosti zahteva srednji nivo opremljeno strojno tovarno, ki pa mora združevati praktično vse poznane strojne tehnologije – v celoti ali v obliki outsorsinga, zaradi zahtevnih hidravličnih oblik mora imeti proizvodni sistem numerično krmiljene stroje za zahtevno 3-D obdelavo.

Novosti je zato pričakovati v smeri iskanja izboljšav tehnoloških rešitev v funkciji in s ciljem izboljševanja kazalnikov poslovanja, kar je povezano s tehnološkimi spremembami ali bolje s tehnološkim razvojem. Če sta bila še pred desetletji kritični obseg tehnologije in znanja za izdelavo vodnih turbin povezana skoraj izključno z najbolj razvitimi državami je danes slika drugačna. Zaradi dosegljivosti in mobilnosti kapitala in znanja je ta proizvodnja danes locirana tudi blizu končnim trgom z največjimi stopnjami rasti, torej na Kitajskem in Indiji.

3.1.5 Kulturno-družbeno okolje

Kulturno-družbeno okolje vsebuje veliko deležnikov, s pomembnim vplivom na podjetje, ker mora upoštevati vrednote in norme, navade, religije, prepričanja, miselnost, odnos do dela. Podjetja, ki nastopajo na različnih trgih, morajo vedeti, da globalizacija ni poenotila različnih kultur, zato se jim morajo podjetja pri svojem strateškem planiranju prilagoditi. Na kulturo prebivalstva, močno vpliva tudi recesija, ki se kaže v nihanju kupne moči in večji previdnosti potrošnikov, vse od leta 2008. Enako se obnašajo tudi investitorji, kjer pri odločitvi vse močnejšo vlogo odigra cena izdelka in storitve.

Tudi družbeno in kulturno okolje je razvito, okolje ima bogato industrijsko tradicijo, ki prerašča v postindustrijsko. V podjetju se kaže to predvsem v tem, da je lažje dobiti visoko izobražen, a neizkušen kader, kot kader za proizvodnjo. Čedalje večji poudarek je na kvaliteti življenja in veliki posegi v naravno okolje, katerim smo bili priča v času intenzivne industrializacije, je v današnjem času bistveno bolj zahtevno, za ljudi sprejemljivo, razvoj pa trajnostno naravnan.

3.1.6 Povzetek analize širšega okolja podjetja

Dejstvo je, da so medsebojna cenovna razmerja porušena in bo prišlo do dviga cene drugih energentov, zlasti zaradi efekta substitucije. Nizka cena nafte je upočasnila investicije v druge energetske sektorje, posledično so se zmanjšale kapacitete za proizvodnjo energetske opreme, za Litostroj Power je zanimiva predvsem hidroenergetska oprema. Poglavju stanje in napovedi svetovnega energetskega trga prvotno ni bilo mišljeno nakloniti toliko pozornosti. Ker pa je to področje izjemno zanimivo in se skozi raziskavo odpro popolnoma nove dimenzije pri proizvodnji energije in posledično investicijah v ta sektor, sva se želela poglobiti v bistvo svetovne energetike. Dejstvo je, da se zaradi nesorazmerij ponudbe in povpraševanja velik del visoke svetovne politike ukvarja ravno s področjem energetike, oskrbe in dostopom do svetovnih energijskih virov, v končni fazi pa ima to pomembne gospodarske implikacije. Po eni strani na ponudnike energetske opreme, po drugi strani pa cena energije močno vpliva na stroške celotne ekonomije.

Na osnovi številnih člankov in obnašanj razvitih zahodnih ekonomij, ki so deklarativno odprle energetski sektor, je potreben strateški premislek o elektroenergetiki, zlasti zaradi stroškov celotne ekonomije in izredno velikih vlaganj v preteklosti v celoten sistem na osnovi ekonomskih načel javnih dobrin in tudi zaradi upoštevanja okoljskih standardov. Vsaka država oz. družba si išče svojo energetsko prihodnost, ki je pogojena s topografskimi oz. okoljskimi danostmi, odnosa do okoljskega in okoljskih politik. Za ilustracijo: Norveška poraba električne energije skoraj v celoti bazira na domači hidroenergiji, severna Evropa gre v smer razvoja vetrnih polj. Na svetovnem trgu je še veliko možnosti za izdelavo in plasiranje hidroenergetske opreme, so pa razvoji v širšem okolju zelo intenzivni.

3.2 Analiza ožjega okolja

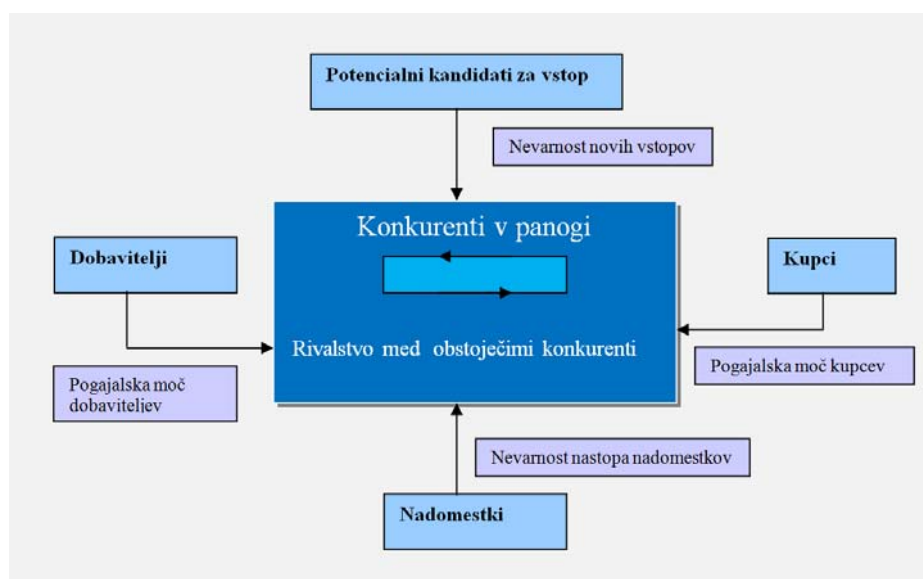
Ožje okolje podjetja lahko povezujemo s panogo, znotraj katere podjetje posluje. Strateško gledano predstavlja panoga prodajni trg tudi za konkurente. Panoga je definirana kot skupina podjetij, ki ponuja izdelke ali storitve, ki so blizu substitutom, mejo panoge pa definira pogled kupcev nanjo v smislu približno enake funkcije ali približno enake elastičnosti povpraševanja.

Danes mora podjetje pazljivo vrednotiti trende v okolju in razumeti privlačnost panoge v kateri posluje. Podjetje mora zaznavati razvoje v svoji panogi, posebej še konkurente. Le dovolj globoko razumevanje strukturnih lastnosti panoge, v katerih podjetje posluje, zaznavanje smeri delovanja konkurence lahko vodi v kvalitetno strateško razmišljanje potrebno za zdrav dolgoročen razvoj podjetja (Hax & Majluf, 1991, str. 36). Ocenjevanje ožjega okolja podjetja je torej treba razumeti kot ocenjevanje privlačnosti panoge in analizo prodajnega trga.

3.2.1 Analiza privlačnosti panoge po Porterju

Za podjetje je pomemben razvoj širšega okolja, napovedi in smeri v njem. Primarno pa mora podjetje dobro poznati svojo panogo, razmere v njej danes in napovedovanje razvojev v prihodnosti, kar je temelj za opredeljevanje strategije podjetja. Analiza privlačnosti panoge, kot jo je leta 1979 razvil in ponudil Michael E. Porter (1998b) in predstavlja danes skoraj standard, je predstavljena na Sliki 33. Strategija podjetja je odvisna od dveh temeljnih dejavnikov. Prvi dejavnik je **privlačnost panoge** z možnostjo dolgoročne ekonomske uspešnosti ob dejavnikih, ki to panogo zaznamujejo. Panoge se razlikujejo po stopnji dobička in možnostih njihovega kreiranja, kar pa je funkcija tako konkurence, kot tudi kupcev in odprtosti trga. Pearce in Robinson (1997, str. 75-76) navajata, da je velikost konkurenčnih sil, ki določajo dobičke v panogi, eden od najpomembnejših dejavnikov pri oblikovanju strateških usmeritev podjetja. Različne konkurenčne sile imajo tako pomembno mesto pri oblikovanju konkurenčnosti dejavnosti. Vsaka panoga ima svojo specifično strukturo oz. svoje osnovne temeljne ekonomske in tehnične karakteristike, ki dajejo smer konkurenčnim silam. Soodvisnost podjetij vodi do neprestanega opazovanja okolja in konkurence, praviloma ciljno delovanje enega od konkurentov povzroča reakcijo pri ostalih, ki imajo cilj ohraniti svoj položaj v panogi. Drugi dejavnik je **relativni konkurenčni položaj podjetja v panogi**. Zaradi vseh navedenih dejstev je prva naloga ocena sedanje in prihodnje privlačnosti panoge, kjer bo podjetje v prihodnosti delovalo v okviru oblikovanih planskih strategij. Privlačnost panoge je odvisna od petih določljivk, ki imajo cenovne, stroškovne in investicijske implikacije, s tem pa na ekonomsko uspešnost panoge. Ocena stopnje privlačnosti in vstopna strategija v konkretno panogo, zahtevajo poznavanje dejavnikov z vplivom na konkurenčne sile, ki jo določajo.

Slika 33: Analiza ožjega okolja-pet konkurenčnih sil



Vir: M. E. Porter, *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1998b, str. 4.

Hunger in Wheelen (2012) sta Porterjev model dopolnila s šesto silo tj. "ostalimi deležniki", ki reflektirajo potencialni vpliv vlad, lokalnih skupnosti, posebnih interesnih skupin in sindikatov na privlačnost panoge.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo. Novi vstopi običajno prinesejo trgu dodatne kapacitete. Po drugi strani pa lahko predstavlja to podjetjem, ki delujejo v panogi, možnost znižanja deleža na trgu, kakor tudi nižje čiste prihodke od prodaje in dela dobička, kar povzroča strah med obstoječimi podjetji v panogi. Le-ta je odvisen od vstopnih ovir in pričakovanega odziva obstoječih ponudnikov. Dejavniki nevarnosti vstopa, ki so s strateškega vidika odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti, se kažejo v ovirah pri vstopu v panogo in so lahko naslednje (Hunger & Wheelen, 2012, str. 111):

- zahteve po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacija proizvodov,
- potreba po obsegu kapitala, stroški zamenjave (npr. programske opreme),
- nezmožnosti dostopa do prodajnih kanalov,
- stroškovne prednosti obstoječih konkurentov v panogi: ko je izdelek na trgu sprejet kot standarden ima proizvajalec za ta tip izdelka ključne prednosti pred novimi konkurenti (npr. Microsoftov operacijski sistem Windows je instaliran v 90 % osebnih računalnikov po svetu),
- zakonodajne ovire, kot posledice vladnih politik.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je ocenjena, da ima srednje velik vpliv na privlačnost panoge, kar je razvidno iz Tabele 5. Ekonomija obsega v panogi je nizka, individualnost izdelka ne omogoča doseganja nižjih nabavnih cen, zato je privlačnost panoge iz tega vidika tudi nizka. Diferenciacija proizvodov ali storitev je nizka, saj hidroenergetske opreme, torej vodnih turbin, hidromehanske opreme in sistemov ni možno nadomestiti z opremo drugačnega tipa. Zaradi zahtevne tehnologije in dolgega razvojno-tehnološko-proizvodnega cikla so potrebna visoka sredstva, kakor tudi garancijski limiti, posledično so visoke tudi zahteve po kapitalu, zato je za podjetja v panogi privlačnost panoge visoka, saj zahteva po kapitalu predstavlja novim podjetjem veliko oviro za vstop v to panogo.

Za podjetja, ki so ustaljena v panogi, je potreben obseg naložb najmanj v višini amortizacije sredstev, s tega zornega kota je privlačnost srednja. Prodajni trgi so načeloma odprti, na nekatere trge je dostop sorazmerno enostaven, saj želijo imeti končni uporabniki določen nivo konkurence, ponekod pa so trgi bolj zaprti, bodisi zaradi zaščite domačih proizvajalcev ali prednosti obstoječih konkurentov na nekem trgu. Panoga z vidika novih vstopov ni privlačna, ker je tehnološko in po znanju zahtevna. Za konkuriranje na mednarodnih tenderjih mora imeti podjetje reference na izvedenih projektih za npr. zadnjih pet let, kar predstavlja veliko vstopno oviro in znižuje privlačnost z vidika vstopa konkurentov.

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov

DEJAVNIK	PRIVLAČNOST PANOG z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ekonomija obsega (nizka)	X		
Diferenciacija proizvodov ali storitev (nizka)	X		
Zahteve po kapitalu (visoke)			X
Velikost obsega naložb		X	
Dostop do prodajnih trgov		X	
Zahtevana raven znanja (visoka)			X
Zakonodajne ovire (nizke)	X		
Zahtevane reference izvedenih projektov (visoke)			X
Skupna ocena		X	

Pogajalska moč dobaviteljev. Dobavitelji lahko vplivajo na panogo na osnovi njihove možnosti dviganja cen ali znižanja kvalitete izdelkom in storitvam. Dobavitelj ali njihova skupina ima lahko močno pogajalsko moč ob izpolnjevanju naslednjih pogojev (Hunger & Wheelen, 2012, str. 113):

- v panogi dobaviteljev je samo nekaj podjetij, njihova prodaja pa je velika,
- izdelek ali storitev je edinstvena in stroški zamenjave dobavitelja, izdelka ali storitve so visoki,
- resnih substitutov na trgu ni (npr. električna energija),
- dobavitelji imajo možnost integracije naprej,
- nakupi v panogi predstavljajo le majhen delež prodaje v dobaviteljevi panogi, ti nakupi so iz vidika nabav za njih sorazmerno nepomembni.

Privlačnost panoge na osnovi pogajalske moči dobaviteljev je ocenjena kot srednje velika, kar prikazuje Tabela 6. Vsak kupljenec, po katerem podjetje povprašuje, ima določene tehnične karakteristike, kar znižuje diferenciacijo vložkov zato ocenjujeva, da je privlačnost panoge pri tem dejavniku nizka. Zaradi specifičnih tehničnih zahtev vložkov, podjetje svoje dobavitelje posredno tudi izobražuje in tehnično razvija, kar posledično pomeni, da so stroški spreminjanja dobaviteljev na specifičnih segmentih lahko srednje veliki ali celo visoki. Novi dobavitelji imajo manj možnosti vstopa, obstoječi pa imajo večjo pogajalsko moč. S ključnimi dobavitelji se razvija partnerski odnos. Za nekatere dobavitelje je pomen dobav visok iz vidika količin in konstantnosti, za nekatere dobavitelje je pomen dobav znaten zaradi visokih zneskov, določen del dobav je sorazmerno lahko zamenljiv. Za energetska opremo, ki jo podjetje proizvaja in dobavlja se pričakuje dolga življenska doba z minimalno količino napak, zato je problematika nabav z vidika delovanja opreme ključna. Zastoji zaradi neproizvedene energije so lahko višji od cene rezervnih

delov, zato je dejavnost z vidika nabav sorazmerno konzervativna, prednost imajo preizkušene rešitve, oprema in dobavitelji.

Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

DEJAVNIK	PRIVLAČNOST PANOGE z vidika pogajalske moči dobaviteljev		
	Nizka	Srednja	Visoka
Diferenciacija vložkov-proizvodov ali storitev	X		
Stroški spreminjanja dobaviteljev		X	
Odsotnost nadomestnih vložkov		X	
Število oz. koncentracija dobaviteljev		X	
Pomen obsega dobav za dobavitelja		X	
Relativni stroški nabavljenega glede na vse nabave v panogi			X
Vpliv inputov na stroške ali diferenciacijo proizvodov panoge			X
Skupna ocena		X	

Pogajalska moč kupcev. Dejavniki pogajalske moči kupcev so naslednji (Hunger & Wheelen, 2012, str. 112-113):

- število pomembnih kupcev in količina nakupov, nizki stroški zamenjave dobavitelja,
- potencialna možnost integracije nazaj (npr. časopisna veriga lahko izdeluje svoj lastni papir; tudi Litostroj je imel v preteklosti pod svojim okriljem livarno),
- veliko število alternativnih dobaviteljev, ker so produkti standardizirani ali nediferencirani (npr. motorist lahko izbira med mnogimi bencinskimi postajami),
- nabavljen izdelek predstavlja visok delež v stroških kupca, kar predstavlja spodbudo za kupca, da išče izdelek z nižjo ceno,
- če je profitna stopnja pri kupcih nizka, so zelo občutljivi za stroške in diferenciacijo,
- nabavljen izdelek je nepomemben iz vidika kvalitete in cene za kupčev končni izdelek.

Privlačnost panoge na podlagi pogajalske moči kupcev je ocenjena, v Tabeli 7, na nizko. Kupci energetske opreme so velika javna in tudi zasebna podjetja razpršena praktično po celem svetu. Vsaka država ima praviloma nekaj kupcev, držav s samo enim kupcem je malo. Stopnja diferenciacije je majhna, saj morajo izdelki zadostiti točno predpisanim tehničnim parametrom, ki so odvisni od naravnih danosti vodotokov, torej točno določenemu padcu in pretoku, oboje pa lahko variira. Kupci imajo pri sebi običajno močne inženirske ekipe ali najamejo inženirska podjetja tako, da je stopnja informiranosti tako tehnična kot komercialna visoka. Na trgu je nekaj večjih in kopica srednjih in manjših ponudnikov opreme in ker je vsak posamezen posel dodeljen na licitaciji, saj v tej panogi ne poznajo dolgoročnih pogodb med kupci in dobavitelji, kupec nima stroškov zamenjave dobavitelja. Ključni parametri pri izbiri opreme v očeh kupca so količina proizvedene energije, ki jo nova oprema ponuja, zanesljivost in stroški vzdrževanja. Zaradi nizkih cen

električne energije je cenovni vidik pomemben, je pa sekundaren iz vidika tehničnih parametrov. Kupljena in vgrajena oprema proizvaja električno energijo in je edini vir prihodkov kupcev tako, da je pomembnost energetske opreme v očeh kupcev vitalna. Nekateri kupci se praviloma ne vežejo na enega dobavitelja ampak sodelujejo z večimi. Za kupca so ključne tudi poprodajne aktivnosti, servisiranje opreme in hitrost reakcije ob zastojih. Pričakovana življenska doba vgrajene energetske opreme je vsaj petdeset let.

Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev

DEJAVNIK	PRIVLAČNOST PANOGA z vidika pogajalske moči kupcev		
	Nizka	Srednja	Visoka
Število kupcev		X	
Stopnja diferenciacije in standardizacije proizvodov in storitev	X		
Stopnja informiranosti kupca	X		
Višina stroškov zamenjave	X		
Cenovna elastičnost		X	
Možnost vertikalne integracije nazaj		X	
Pomembnost proizvodov ali storitev za kupca	X		
Obseg nakupov	X		
Skupna ocena	X		

Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi. Rivalstvo med konkurenco je osrednja vplivna sila, ki prispeva k privlačnosti panoge. Vplivnih sil je veliko, štiri od njih pa kaže izpostaviti (Hax & Majluf, 1991, str. 37):

- rast panoge,
- delež fiksnih stroškov v dodani vrednosti dejavnosti,
- globina ali stopnja različnosti izdelkov,
- stopnjo koncentracije in uravnoteženost ponudnikov.

Če dejavnost izkazuje visoko rast, nizke relativne stroške, široko možnost diferenciacije in visoko stopnjo koncentracije, je zelo verjetno da bodo zdrave priložnosti za dobičke dosegljive za vse udeležence v panogi (Hax & Majluf, 1991, str. 37). Ostali dejavniki rivalstva med konkurenti so:

- obseg in fleksibilnost proizvodnih zmogljivosti,
- blagovne znamke,
- stroški zamenjave dobavitelja,
- informiranost v panogi in izstopne ovire iz panoge.

Pomemben vpliv na privlačnost panoge, ki je v Tabeli 8 ocenjena na nizko, ima tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi. Najmočnejši konkurenti v panogi so GE

Renewable Energy (del bivšega Alstoma), Andritz in Voith Hydro, ki so 20-30 krat večji od Litostroja. Rast panoge je majhna, iz analize gospodarskega okolja izhaja, da je glavnina rasti omejena na Azijo, v Evropi so obnove.

Možnosti diferenciacije praktično ni, če jo kdo od konkurentov na specifičnem projektu najde oz. ponudi nekaj več je v prednosti, ob enaki ali boljši zmožnosti proizvodnje električne energije. Možnosti diferenciacije so na okoljskih vidikih opreme, v tehničnih rešitvah, ki vplivajo na nižje stroške vseh vrst gradbenih del, skrajšanju časov posegov v obstoječo strukturo pri prenovah, če gre za tenderje, v katerih so zelo podrobno opisani tehnični detajli, je teh možnosti manj.

Nekateri konkurenti so vertikalno integrirani, razvoj in proizvodnjo imajo razpršeno po svetu, blizu prodajnih trgov. Transport opreme predstavlja znaten strošek, ki se zniža, ko je večji del dobave pokrit lokalno, preostali del se pokriva s komponentami iz drugih lokacij. Zmogljivosti se v panogi povečuje tako s priključitvami, kot z novimi investicijami. Panoga je z nacionalnega pomena strateška, saj energetska podjetja dobijo vrhunsko opremo po normalnih cenah, ravno tako je panoga pomembna za kadrovske razvoj širše okolice, za normalno delovanje podjetja je nabor tehnično-tehnoloških, tržnih, organizacijskih, managerskih znanj velik.

Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovanja med obstoječimi konkurenti

DEJAVNIK	PRIVLAČNOST PANOGE z vidika tekmovanja med obstoječimi konkurenti v panogo		
	Nizka	Srednja	Visoka
Število enakovrednih konkurentov	X		
Rast panoge	X		
Stopnja diferenciacije proizvodov in storitev	X		
Stalni stroški		X	
Način povečanja zmogljivosti		X	
Struktura konkurentov	X		
Strateški pomen panoge		X	
Izstopne ovire	X		
Skupna ocena	X		

Nevarnost substitucije proizvodov ali storitev. Dejavniki nevarnosti nadomestitve so (Pučko, 2003, str. 123):

- razmerje med ceno in kakovostjo substituta,
- stroški spremembe izdelka in
- nagnjenost kupca k substitutom.

Privlačnost panoge na podlagi nevarnosti substitucije ocenjujeva kot visoko, kar je razvidno iz Tabele 9. Konkurenca v panogi je močna, substituti pa ne obstajajo. Obstoječe vodne turbine so dosegle tako visok tehnični nivo in življensko dobo, da substitutov praktično ni. Praviloma kupec z dražjo opremo dobi še boljšo energetska opremo, ki proizvede več električne energije, kot cenejše, tehnično manj dovršene rešitve. Ker substitutov praktično ni, je edina dilema kupca v izbiri specifične tehnične rešitve, kadar so zaradi naravnih danosti možne variantne rešitve, ki imajo seveda različne cenovne implikacije.

Tabela 9: Ocena privlačnosti panoge z vidika substitucije proizvodov ali storitev

DEJAVNIK	PRIVLAČNOST PANOGA z vidika nevarnosti substitucije proizvodov ali storitev		
	Nizka	Srednja	Visoka
Obstoj substitutov			X
Nagnjenost kupca k substituciji			X
Stroški prehoda na substitut			X
Stopnja nadomestljivosti proizvoda ali storitve			X
Skupna ocena			X

Končna ocena privlačnosti panoge. Podjetje deluje v zreli panogi, zaznamuje ga močna pogajalska moč kupcev in nizka možnost substitucije, močna tekma znotraj obstoječih konkurentov v dejavnosti, zato je končna ocena privlačnosti panoge, razvidna v Tabeli 10, srednja. Panoga nima visokih donosov, rast trga je nizka, povpraševanje pa je dokaj stabilno.

Tabela 10: Končna ocena privlačnosti panoge

DEJAVNIK	PRIVLAČNOST PANOGA končna ocena		
	Nizka	Srednja	Visoka
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo		X	
Pogajalska moč dobaviteljev		X	
Pogajalska moč kupcev	X		
Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi	X		
Nevarnost substitucije proizvodov			X
Skupna ocena		X	

3.2.2 Obstoječi ponudniki opreme

Poslovanje podjetja v preteklem obdobju so pomembno zaznamovali naslednji dejavniki: konsolidacija proizvajalcev opreme za hidroelektrarne, vse večje zahteve po energiji iz obnovljivih virov, volatilne cene črne metalurgije in padanje cen električne energije. Trg

energetske opreme je za podjetje ključen, saj je glavni proizvod vodna turbina, ki predstavlja 80 % letne realizacije. Zaradi ostre konkurence je ta trg izjemno zahteven. Poleg vodne turbine se za opremo elektrarn velikokrat prodaja tudi dvigala in ostalo pomožno opremo, tako da se podjetje v glavnini ukvarja z opremo za energetske sisteme. Kot že napisano je za panogo v zadnjem času značilna konsolidacija, kot posledica prevzemanja posameznih podjetij in združevanje v grupacije, ki pokrivajo dobavo kompletne opreme hidroelektrarne. Takšne grupacije so zato v konkurenčni prednosti. Severno-ameriški trg podjetje pokriva preko kanadskega hčerinskega podjetja po sistemu od vode do žice (angl. *from water to wire*), torej kompletno opremo hidroelektrarne, brez gradbenih del. Tako podjetje poleg lastne opreme kupuje tudi opremo, katere ne izdeluje (generator, upravljanje) ali pa nastopa do kupca kot konzorcij s temi proizvajalci. Ponudniki v Sloveniji so prikazani v Tabeli 11, globalni konkurentje v Tabeli 12.

Tabela 11: Seznam ponudnikov v Sloveniji

Litostroj Power	Kolektor Turboinštitut	Andino, Ljubljana	Hydro Hit-Lj.
Voith Hydro-SLO	Vodosil, Laško	Hidropower, Idrija	Ligres, Šentjur
TPS Turbine, Celje	Siapro, Most na Soči	S.var, Godovič	Tinck Inženiring

Vir: M. Hočevar & M. Dular, Uvod v hidroenergetske sisteme, 2015, str. 12.

Tabela 12: Primerjava konkurence-globalno

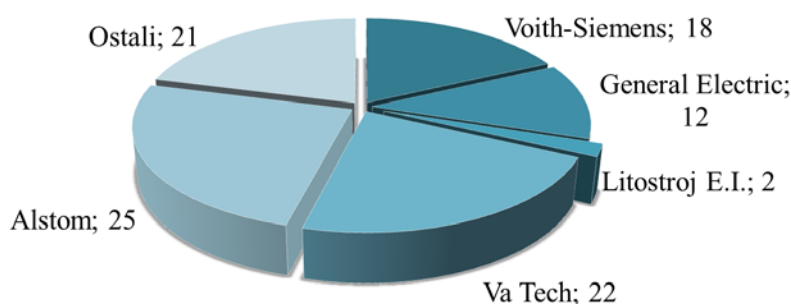
	Število zaposlenih	Net Income (Mio €)	Lokacije	Datum informacije
Voith Hydro	5.219	1.310	Globalno	2014
Andritz	7.266	1.222	Globalno	2014
GE Renewable En.	5.500	1.100	Globalno	2013/2014
IMPSA		200	Globalno	2013
Litostroj Power	550	60	Globalno	2014
Ostali		2.000 (<i>ocena</i>)		
OSTALI PROIZVAJALCI				
ČKD	Hitachi Mitsubishi Hydro	Wasserkraft Volk	Mavel	
Tamanini Hydro	Stellba Hydro	Mecamidi	Global Hydro	
Turab	VLH	WWS-waserkraft	Hydrolink	
Gilkes	Osberger	Wärtsilä-Weir	Dong Fang	

Vir: About HEA, 2016.

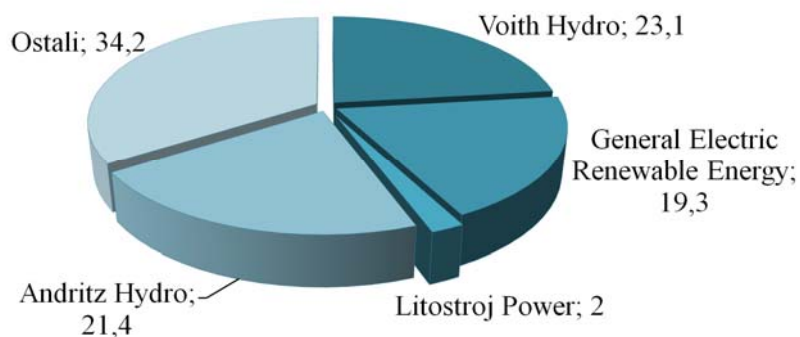
V Slikah 34 in 35 prikazujeva proizvajalce hidroenergetske opreme izpred desetletja in danes, kot jih lahko analizirava s pomočjo spletnih podatkov. Zanimiva je zgodba Vatecha: najprej je bil prevzet s strani avstrijskega Siemens, nastalo je podjetje Voith Siemens, ki je nastal na osnovi združevanj in je tako obvladoval že 40 % svetovnega trga. Sledili so mu

francoski Alstom in General Electric Hydro, ki se je kasneje iz hidroenergetike umaknil. Zaradi protimonopolne zakonodaje je moral Voith Siemens odprodati bivši Vatech avstrijskemu podjetju Andritz. Andritz je kupil večino zmogljivosti General Electrica in se v nekaj letih prelevil iz nišnega v globalno podjetje na področju hidroenergetike. V 2015 se je General Electric vrnil v hidroenergetiko z nakupom francoskega Alstoma, nastalo je novo zelo močno podjetje General Electric Renewable Energy. Tudi Voith je priključeval podjetja in gradil podružnice v tujini in postal drugi največji v panogi.

Slika 34: Proizvajalci hidroenergetske opreme-ocena deleža v 2006 v %



Slika 35: Proizvajalci hidroenergetske opreme-ocena deleža v 2016 v %



Velika podjetja so zaradi združevanj v preteklosti, dražje delovne sile, selitve proizvodnje, ki poleg prednosti prinese tudi višje stroške kontrole kakovosti, logično dražja, zaradi ekonomije obsega imajo prednosti na nabavni strani, kot tudi neprimerno večje reference, ki so v tej panogi velikega pomena. Glavni proizvajalci so na trge z največjimi stopnjami rasti (Indija, Kitajska) preselili tudi del proizvodnje skupaj z delom razvoja, trženja, kontrole in delujejo na teh trgih avtonomno, pokrivajo pa preko njih tudi globalne trge, kjer je to ekonomsko smiselno.

Poudariti velja, da konkurenčna prednost, potem ko si jo podjetje enkrat »prigara«, ni nekaj stalnega in nespremenljivega. Ravno nasprotno, kakor hitro podjetje pozabi na to, da je treba konkurenčno prednost vzdrževati in razvijati in poglobljati, se mu to maščuje.

Podjetja morajo zato stalno iskati nove osnove za konkurenčne prednosti oziroma v svoji ponudbi stalno zagotavljati neko posebnost in enkratnost v primerjavi s konkurenti (Čater, 2003, str. 29), kot so nižje cene (kot posledica nižjih stroškov) in diferenciacija glede na konkurente, ki izhaja iz prednosti, ki izvirajo iz kvalitete izdelka ali storitev, zaokrožene ponudbe, hitrosti pri zadovoljevanju potreb kupcev, prednosti v obliki prilagajanja zadovoljevanja kupcev in prednosti, ki izvirajo iz pozitivnega zaznavanja slike podjetja pri kupcih (Čater, 2003, str. 257).

3.2.3 Analiza prodajnih trgov

V Tabeli 13 je prikazana analiza prodajnih trgov za proučevano podjetje.

Tabela 13: Analiza prodajnih trgov

PRODAJNI TRG - geografski ključ	Privlačnost trga		
	Nizka	Srednja	Visoka
Slovenija	Vse turbine (z izjemo nekaj manjših) v Sloveniji je izdelal Litostroj, veliko jih je tudi že obnovil. Nove priložnosti so v zaključku hidroelektrarn na spodnji Savi in pričetek projektov na srednji Savi, kot tudi obnova nekaj starih elektrarn.		
Področje bivše YU	Nizka	Srednja	Visoka
	Večino turbin na področju bivše Jugoslavije je izdelal Litostroj, nekaj jih je tudi že obnovil. Nove priložnosti so v obnovah starih elektrarn in konkuriranje na novih projektih, ki pa jih je bolj malo. Pri gradnji novih manjših elektrarn je Litostroj Power manj konkurenčen.		
Srednja Evropa	Nizka	Srednja	Visoka
	Možnosti so predvsem v obnovah obstoječih elektrarn in delno gradnji novih elektrarn. Reference ima Litostroj Power v Avstriji in Švici, delno ta trg pokriva hčerinsko podjetje ČKD Blansko Engineering.		
Severna Evropa	Nizka	Srednja	Visoka
	Novih elektrarn na tem trgu ni, investicije so v obnove obstoječih elektrarn, delež storitev je znaten. Trg obnov v Skandinaviji je velik, za obnove na takšnih oddaljenih trgih je potrebna vrhunska organizacija in tehnika, saj so pretočni časi kratki.		
Severna Amerika	Nizka	Srednja	Visoka
	Za Litostroj Power so zanimive nove elektrarne manjših in srednjih moči, ki so izdelani po principu "water to wire". Nosilec tehnologije in inženiringa je Litostroj Power, lokalni del s storitvami pokriva podružnica v Kanadi, gradbeni del pa prevzame investitor sam. Zanimivi so tudi projekti, kjer je nosilec projekta gradbeno podjetje, vitalno tehnologijo in opremo pa prispeva Litostroj Power. Trg je perspektiven, investicij veliko, tako v javnih kot tudi zasebnih energetske podjetjih.		
Srednja Amerika	Nizka	Srednja	Visoka
	Litostroj Power ima nekaj odličnih referenc na tem trgu, obseg investicij ni tako velik, zanimive so novogradnje.		
Afrika	Nizka	Srednja	Visoka
	Litostroj Power ima na tem trgu veliko referenc, trg je zanimiv z vidika obnov, novogradenj je malo, potrebno je sodelovanje z lokalnimi partnerji.		
Azija	Nizka	Srednja	Visoka
	Litostroj Power je bil na tem trgu močno prisoten pred 50 leti, dobre reference ima tudi izpred nekaj let. Konkurenca je močna, gradi se veliko, trg je težko pokrivati iz Ljubljane, potrebno je sodelovanje z lokalnimi partnerji.		

Litostroj Power je na svetovni sceni nišni igralec z ambicijo to mesto zadržati, zaradi svetovne razdelitve interesnih področij, vpliva politike na dodelitev velikih investicijskih projektov, dejstva da imajo velika podjetja proizvodnjo diverzificirano po celem svetu – tudi na pomembnih investicijskih trgih bo težko postal bistveno večji proizvajalec. Bistveno je, da je že danes globalni proizvajalec z ambicijo to ostati in se širiti v perspektivne regije, kot prikazuje analiza prodajnih trgov v Tabeli 13.

3.2.4 Investicije energetske družbe

Podjetje ponuja opremo energetskim družbam, zato je smiselno nekoliko osvetliti logiko investicij energetske družbe v povezavi z družbo in okoljem, v katerem nastopajo. Investicije energetske družbe predstavljajo prihodke podjetja za proizvodnjo energetske opreme, v času izvajanja projektov je ta odnos zelo intenziven oz. partnerski. Investitorji se odločajo za investicije na osnovi ekonomskih interesov, kjer igra ključno vlogo cena električne energije, ki se praviloma oblikuje na borzi.

Referenčna oz. minimalna cena električne energije je cena, ki jo izračuna regulator trga električne energije. Referenčna cena je odraz tipičnih stroškov posameznih glavnih tehnologij, ki so danes na trgu (plinska, jedrska, premogovna in vodna), z upoštevanjem normalne stopnje tehničnega tveganja (zanesljivost in razpoložljivost turbin), glede na današnjo strukturo trga in glede na predvideno strukturo trga, ki jo zaradi klimatskih sprememb, razvoja tehnologije ali drugih interesov želimo doseči v nekem prihodnjem obdobju. Na ta način dobimo ceno, ki predstavlja referenčne stroške glede na strukturo sedanjih in bodočih evropskih virov za proizvodnjo električne energije (Fabijan, 2007, str. 159). Splet proizvodnih virov mora zagotavljati električno energijo, ki bo proizvedena iz okoljsko čistih virov in po cenah, ki bodo dosegljive porabnikom. Praktično to pomeni, da gospodarjenje z električno energijo ni več osredotočeno na operativne stroške, temveč v nove oskrbovalne vire, bodisi prenosno infrastrukturo, proizvodne zmogljivosti, novo tehnologijo, lokalno infrastrukturo itd. Gre za energetske politiko, ki mora zadovoljiti na novo postavljene cilje glede zanesljive oskrbe, zato je poudarjena vloga investicij (Fabijan, 2007, str. 184). Iz povedanega izhaja, da je današnja cena električne energije prenizka za nove investicije, ključno vlogo igrajo države s politiko obnovljivih virov in zanesljivostjo oskrbe, ki lahko te investicije spodbudijo. Slednje velja predvsem za trge OECD, v Aziji so stopnje rasti višje.

Na tem mestu je smiselno izpostaviti še teorijo javnih dobrin. Ker tržne cene usmerjajo zgolj zasebne odločitve, ki ne upoštevajo družbenih kategorij, kakršna je družbena mejna stopnja substitucije, očitno tržne cene vodijo do z vidika družbenih potreb premajhnega obsega proizvodnje javnih dobrin. V pogojih popolne konkurence in na tej osnovi oblikovanih cen, ni zagotovljen za družbo željeni nivo javnih dobrin glede na obseg proizvodnje zasebnih dobrin. Za doseganje ustreznega obsega proizvodnje javnih dobrin

namenjenih javnih uporabi, je potem razumljivo, da te odločitve sprejema država in jih ni možno prepuščati privatnim investitorjem (Tajnikar, 1996, str. 356-357). Višje mejne stroške javnih dobrin na tem področju država regulira s subvencijami, ki so lahko vprašljive. Pri obnovah hidroelektrarn je slika drugačna, odločitve za investicije so povezane s funkcionalno obrabo in funkcionalnim staranjem opreme, okoljsko nesprejemljivostjo opreme, povečevanjem števila zastojev in povečevanjem stroškov vzdrževanja ali celo odpovedjo opreme, čemur se investitorji želijo izogniti. Obnovam hidroelektrarn se tako investitorji ne morejo izogniti, lahko jih samo začasno prelagajo na poznejši čas. Gre za kombinacijo ekonomskih in tehničnih razlogov, ki vodijo v odločitev kdaj se bo nek investitor odločil za obnovo, zato je smiselno to logiko osvetliti. Velika večina starih elektrarn je bila izdelana v obdobju po drugi svetovni vojni, turbine so stare petdeset let in več. Te turbine delujejo z neprimerno slabšim hidravličnim izkoristkom, prihodki od proizvedene energije so med pet in deset odstotkov nižji kot bi bili lahko. Stari agregati so bili tudi narejeni v času, ko so bili okoljski standardi nižji kot so danes. Verjetnost izpustov olja in maziv v porečja je bistveno večja kot na novejših agregatih, dostikrat so porečja vir pitne vode in verjetnosti za izpuste nevarnih snovi morajo biti praktično nične. Nekatere države spodbujajo s subvencijami bolj sprejemljive ekološke rešitve, druge uvajajo okoljske certifikate za proizvodnjo tako imenovane zelene elektrike, poleg tega so dane tudi spodbude v obliki višjih odkupnih cen. Odločitev za investicijo gre iskati v ključnem dejavniku, bodisi tehničnem ali ekonomskem.

Za novogradnje velja logika izdelave izdelka popolnoma prilagojenega naravni hidrologiji, torej skoraj unikatnega izdelka, za obnove pa prilagoditev obstoječim dimenzijam. Odločitve energetske družbe o izboru nekega ponudnika bi razdelili na dve področji. Od klasičnih finančnih metod rangiranja projektov oz. odločanja o dolgoročnih naložbah, kot so: doba vračila (angl. *payback period*), diskontirana doba vračila (angl. *discounted payback*), računovodska stopnja donosa (angl. *accounting rate of return*), neto sedanja vrednost (angl. *net present value*), interna stopnja donosa (angl. *internal rate of return*), modificirana interna stopnja donosa, indeks donosnosti (angl. *profitability indeks*) (Brigham & Daves, 2002, str. 375); je med direktorji, ki investicijske odločitve praviloma sprejemajo, še vedno najbolj priljubljen kriterij metode notranje stopnje donosa (Mramor, 1993, str. 323). Investitorji ocenjujejo proizvajalce energetske opreme na različne načine, bodisi s pomočjo ocenjevanja potencialnih dobaviteljev (t.i. *auditov*), izvedenih referenc, finančnega stanja podjetja, predvsem pa evalvacije tehničnih in komercialnih parametrov ponudbe. Ker gre vsakič za razvoj novega izdelka je za investitorje ključno zaupanje v dobavitelja. Nezadostno poznavanje pogodbenih partnerjev, geografska oddaljenost in različni predpisi pripeljejo do tega, da je za vsako stranko težko ugotoviti finančno moč in poslovno moralo. V interesu vsakega partnerja pa je, da se zavaruje pred morebitnim neupoštevanjem pogodb oziroma prevzetih pogodbenih obveznosti, kar se ureja z različnimi vrstami bančnih garancij in ostalimi oblikami zavarovanja pred politično-komercialnimi tveganji.

4 SWOT ANALIZA PODJETJA

S celovitim ocenjevanjem podjetja ugotavljamo njegove prednosti pred konkurenčnimi podjetji in tudi njegove ključne slabosti. Vsekakor gre tudi za poslovne priložnosti podjetja in ključne nevarnosti, s katerimi se bo primorano spopadati (Možina et al., 2012, str. 280). Ocenjevanje okolja sestoji iz spremljanja, vrednotenja in posredovanja informacij iz zunanjega in notranjega okolja managementu podjetja. Namen posredovanja informacij je identificirati strateške faktorje, tako zunanje kot notranje dejavnike, ki bodo določali prihodnost podjetja. Najbolj celovita metoda spremljanja okolja je s pomočjo SWOT analize, ki opisuje strateške faktorje posameznega podjetja. Spremenljivke zunanjega in notranjega okolja tvorijo okvir znotraj katerega podjetje deluje, torej strukture, kulture, viri in procesi so področja, na katere management nima kratkoročnega vpliva, so pa to dejavniki, na osnovi katerih lahko podjetje pridobiva strateške prednosti (Hunger & Wheelen, 2012, str. 16-17). Preden se lotimo ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja, je koristno izdelati tudi oceno uspešnosti poslovanja podjetja za pretekla leta.

4.1 Analiza uspeha in uspešnosti podjetja

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost poslovanja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki ga podjetje dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženim in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje. Temeljita ocena problemskih položajev omogoča opredelitev glavnega/ih problemov, ki terja/jo rešitve oz. ukrepanje (Pučko, 2001a, str. 145). Z analiziranjem računovodskih izkazov v času dobimo informacije o višini, gibanju in deležu posamezne postavke v računovodskih izkazih. Takšne informacije koristijo ugotavljanju smeri poslovanja podjetja glede na predhodno obdobje in sicer ali gre za izboljšanje ali poslabšanje. Ugotovitve uporabimo pri pripravi sprememb potrebnih za določena področja (Igličar & Hočevvar, 2011, str. 252). Analizirani so računovodski podatki iz javno dostopnih podatkov za obdobje 2011-2015. Petletno obdobje je zaradi dolgoročnosti procesa primerna doba za prikaz trendov in izdelavo analiz ter ocen stanja. Pri analizi so kot vir podatkov uporabljeni računovodski izkazi podjetja Litostroj Power za obdobje 2011 – 2015 ter finančni podatki in kazalniki za panogo C 28.1 (Proizvodnja strojev za splošne namene), pridobljeni iz IBON-a 2015.

Posledice globalne gospodarske krize iz obdobja 2008 - 2010 so zaradi daljšega, dvo- do štiriletnega, proizvodnega cikla zaznamovale poslovanje podjetja šele po letu 2012. Podjetje je bilo zaradi zaustavitve novih projektov na njegovem tradicionalnem trgu, prisiljeno prestrukturirati prodajne trge ter se preusmeriti na projekte obnove opreme ter projekte na ključ. S spremenjeno strukturo projektov in novim okoljem se je podjetje soočilo z novimi tveganji, kar je zahtevalo vpeljevanje dodatnih metod za obvladovanje teh tveganj ter hkrati zahtevalo določena vlaganja v trg, tako na strani kupcev, kakor na strani dobaviteljev, t.j. izvajalcev storitev na projektih v tujini. Sočasno je ta sprememba

strukture poslov, zaradi spremenjene strukture po vrstah stroškov, povzročila znaten vpliv na znižanje obsega poslovanja.

Čisti prihodki od prodaje so se v letu 2015 primerjalno z letom 2014 znižali za skoraj 16 milijonov (v nadaljevanju mio) evrov (v nadaljevanju €) oziroma za 35 odstotkov, upoštevajoč povečanje obsega zalog nedokončane proizvodnje, je podjetje ustvarilo za 3 mio € nižje poslovne prihodke v 2015, kar predstavlja za 8 odstotkov manj kot leta 2014. Stroški materiala in storitev v letu 2015 so znašali 21,4 mio €, kar je za 3,8 mio € manj kot v letu prej, predvsem iz naslova spremembe strukture novih projektov in obnov. Obnove zahtevajo nižja materialna vlaganja in povečanje obsega dela in storitev na terenu. Podjetje je v letu 2015 realiziralo poslovni izid iz poslovanja v višini 411 tisoč (v nadaljevanju) t €, kar je za 137 t € več kot v letu 2014. Neto finančni odhodki leta 2015, kot posledica obresti in tečajnih razlik, so znašali 200 t €. Podjetje je ustvarilo 101 t € čistega dobička, kar je na nivoju leta 2014, če v tem letu ne upoštevamo 1.200 t € finančnih odhodkov iz naslova delnega odpisa obveznic. Primerjava z rezultati poslovanja v letih 2011 in 2012 ni čisto primerljiva, zaradi navednih vzrokov (delež novih projektov je znašal več kot 70%), kar je pomenilo večja materialna vlaganja, večji obseg poslovanja, manj tveganj in višje dobičke.

Analiza dobičkonosnosti podjetja. Kazalniki dobičkonosnosti podjetja izražajo dobičkonosnost posameznih postavk, kot so kapital, sredstva in prihodki. V Tabeli 14 so prikazani kazalniki dobičkonosnosti za podjetje Litostroj Power v obdobju od 2011-2015, primerjava s povprečjem v panogi za leto 2015 je podana v Tabeli 15.

Iz Tabel 14 in 15 dobimo naslednje ocene:

- Delež dobička iz poslovanja v prihodkih je dosegel najvišjo vrednost v letu 2011, nato padec, tako da je bil leta 2013 celo negativen, v letu 2015 je narasel na 1,4, kar je petina dosežka panoge.
- Kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov v letih 2011-2015, predvsem zaradi nižjega rezultata iz poslovanja, upada.
- Kazalnik dobičkonosnosti sredstev (angl. *return on assets*, v nadaljevanju ROA) prikazuje razmerje med rezultatom iz poslovanja in sredstvi. Kazalnik do leta 2013 raste, nato pada, vrednost kazalnika za povprečje v panogi je bila bistveno večja.
- Kazalnik dobičkonosnosti kapitala (angl. *return on equity*, v nadaljevanju ROE) nam kaže stopnjo čistega poslovnega izida v primerjavi z lastniškim kapitalom. Ta kazalnik je najpomembnejša informacija za investitorja. Kazalnik za podjetje do 2013 pada, v 2014 je nekaj boljši, a se za 2015 ponovno beleži upad.

Analiza podjetja z vidika dobičkonosnosti ne kaže najboljših rezultatov, v letu 2013 celo najslabše, kar je posledica izkazane izgube iz poslovanja. V primerjavi s panogo so rezultati bistveno slabši. Vendar pa velja poudariti, da je po podrobnejši analizi podjetij ki sestavljajo panogo, ugotovljeno, da so podjetja, tako po obsegu poslovanja, širini

prisotnosti na trgu, kakor po višini kapitala in zaposlenih slabše primerljiva s proučevanim podjetjem. Po najini oceni je uporabnejša analiza gibanja kazalnikov podjetja po letih.

Tabela 14: Vrednost kazalnikov dobičkonosnosti v obdobju 2011-2015

Kazalnik (v %)	Način izračuna	2011	2012	2013	2014	2015
Delež dobička iz poslovanja v prih.	dobiček iz poslovanja / prihodki od poslovanja	6,96	2,58	-16,27	0,60	1,40
Delež čistega dobička v prihodkih	čisti dobiček/prihodki	8,30	2,86	-14,42	-2,91	0,26
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	čisti dobiček / povprečno stanje sredstev	4,92	1,93	8,46	-2,30	0,16
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	čisti dobiček / povprečno stanje kapitala	11,33	3,94	-19,72	4,81	0,39

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2012, 2013; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2014, 2015; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; lastni izračuni.

Tabela 15: Vrednost kazalnikov dobičkonosnosti – primerjava s panogo

Kazalnik (v %)	Litostroj Power	Panoga
Delež dobička iz poslovanja v prihodkih	1,40	6,83
Delež čistega dobička v prihodkih	0,26	5,25
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	0,16	5,91
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	0,39	11,80

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; Bisnode, IBON, 2016 in lastni izračuni.

Analiza gospodarnosti podjetja. S kazalniki gospodarnosti se predvsem analizirajo odnosi med prihodki in odhodki podjetja. Tudi gospodarnost podjetja je analizirana na podlagi računovodskih podatkov za obdobje 2011-2015 ter rezultati za leto 2015 primerjani s povprečjem v panogi (glej Tabelo 16 in 17).

Iz Tabel 16 in 17 dobimo naslednje ocene:

- Koeficient celotne gospodarnosti prikazuje odmik skupnih prihodkov od skupnih odhodkov. Vrednost kazalnika celotne gospodarnosti podjetja se v proučevanem obdobju giblje okrog vrednosti 1, ob padcu v 2013, nato vrednost kazalnika raste. Ko podjetje dosega kazalnik nad 1 je podjetje bolj uspešno, ob hkratnem izkazovanju čistega dobička. Primerjava vrednosti kazalnika za podjetje s povprečjem v panogi kaže ugodnejšo situacijo za panogo.
- Koeficient gospodarnosti poslovanja kaže velikost prihodkov iz poslovanja napram odhodkom iz poslovanja. Vrednost kazalnika je večja od 1 do vključno leta 2012, v letu

2013 pa odhodki poslovanja presežejo prihodke poslovanja. Kazalec za panogo kaže na ugodnejšo sliko v primerjavi s podjetjem.

- Koeficient gospodarnosti financiranja kaže na občutno preseganje odhodkov iz financiranja nad prihodki iz financiranja v letu 2014 in tudi v letu 2015, v obdobju 2011-2015 prihodki od financiranja presegajo odhodke od financiranja. Panoga ima slabšo vrednost v primerjavi s podjetjem Litostroj Power.

Tabela 16: Vrednost kazalnikov gospodarnosti poslovanja v obdobju 2011-2015

Kazalnik	Način izračuna	2011	2012	2013	2014	2015
Celotne gospodarnosti	Skupni prihodki / skupni odhodki	1,10	1,03	0,87	0,97	1,01
Gospodarnosti poslovanja	Prihodki iz poslovanja / odhodki iz poslovanja	1,07	1,02	0,87	1,01	1,01
Gospodarnosti financiranja	Finančni prihodki / finančni odhodki	1,89	1,93	1,03	0,22	0,71

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2012, 2013; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2014, 2015; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; lastni izračuni.

Tabela 17: Vrednost kazalnikov gospodarnosti poslovanja, primerjava s panogo za leto 2015

Kazalnik	Litostroj Power	Panoga
Celotne gospodarnosti	1,01	1,07
Gospodarnosti poslovanja	1,01	1,07
Gospodarnosti financiranja	0,71	0,58

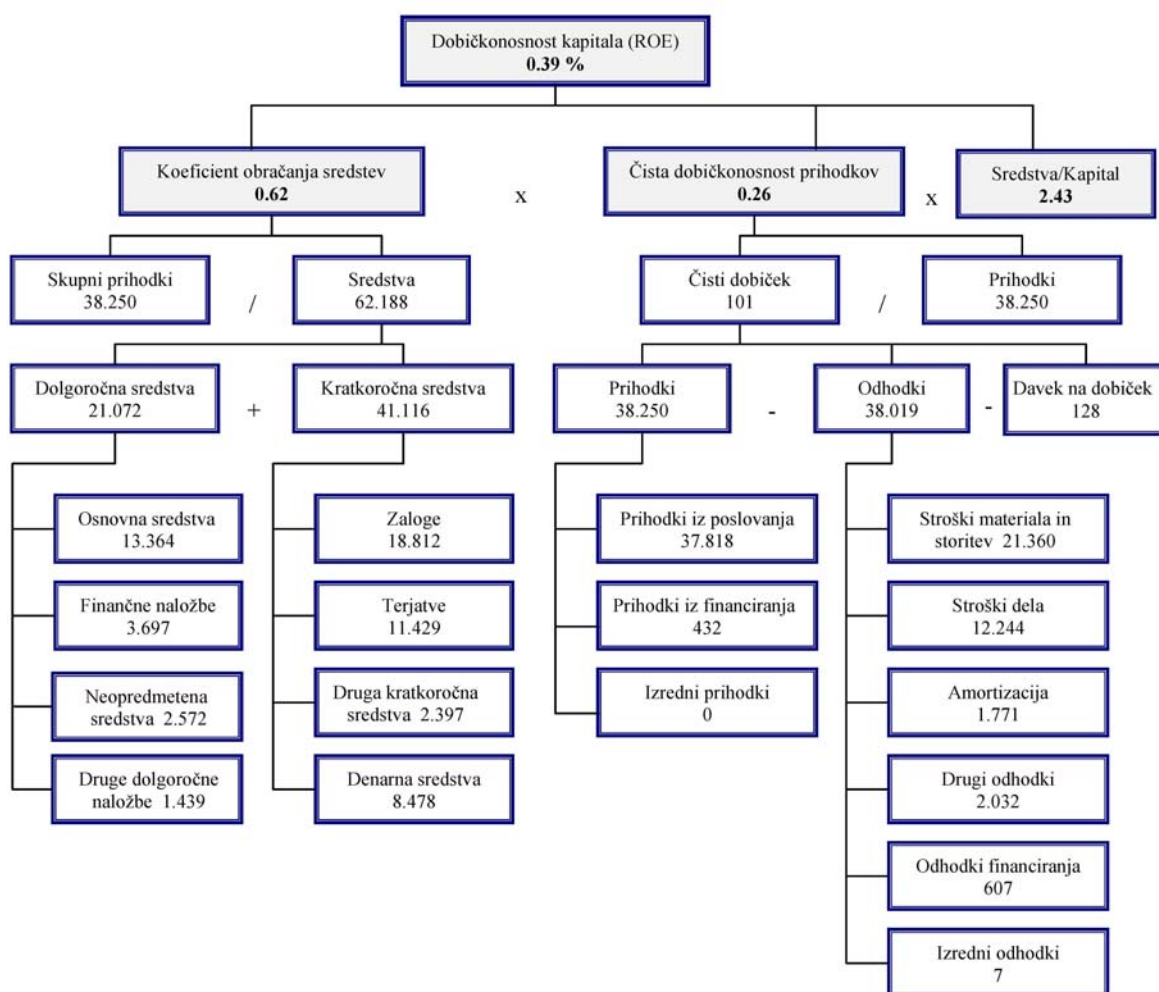
Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; Bismode, IBON, 2016 in lastni izračuni.

Analiza s povezanimi kazalniki. Najbolj znana oblika povezanih kazalcev je tako imenovani Du Pontov sistem, ki izhaja iz ROA ali pa iz ROE (Hočevár & Igličar, 1997, stran 248). Management s svojimi odločitvami v podjetju vpliva na **investiranje, poslovanje in financiranje**. Du Pontov sistem povezanih kazalcev poslovanja kaže torej, kako odločitve o investiranju, poslovanju ali financiranju vplivajo na donosnost kapitala. Lastnik kapitala se lahko na osnovi tega odloča kam vlagati kapital, kot upravitelj določi managementu cilj, kakšno dobičkonosnost mora doseči vložen kapital, in nenazadnje, na osnovi tega doseženega kazalnika ocenjuje delo managementa. Kot analitsko orodje sistem povezanih kazalcev služi izredno dobro, saj omogoča zelo dober vpogled v ekonomske posledice managerskih odločitev in posledično v zakonitosti poslovanja podjetja, spodbuja h kontroli prodaje, odhodkov in obsega naložb, spodbujaja kontrolo stroškov, ne sili pa k investicijam in spodbuja kratkoročno obnašanje. Po drugi strani pa zaradi računovodsko ugotovljenih kategorij v števcu (dobiček) in vprašanju ali so sredstva v imenovalcu enaka tržni vrednosti sredstev ostaja odprto vprašanje zaupanja. Poglobljena študija poti, ki so pripeljale do kategorij v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida lahko poveča verjetnost v relevantnost kazalnika ROE ali ROA.

Iz Slike 36 je razvidno, da Du Pontov sistem povezanih kazalnikov povezuje statične in dinamične ekonomske kategorije. Statične ekonomske kategorije so razvidne iz bilance stanja, dinamične pa iz izkaza poslovnega izida. V nadaljevanju sledi izračun ROE za leto 2015, kjer so uporabljeni podatki postavk bilance stanja in izkaza poslovnega izida v t €.

Kazalnik ROA kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena, saj v števcu celotnemu dobičku prištejemo še odhodke financiranja. Kazalnik ROA lahko izračunamo kot razmerje med ROE in sredstva/kapital. Tako pri primerjavi dveh sorodnih podjetij izločimo vpliv financiranja in dobimo podatek o dejanski uspešnosti poslovanja z vloženimi sredstvi. Večja je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja. Vendar pa šele primerjava tega rezultata z ROA najboljšega podjetja v panogi oz. s povprečno donosnostjo sredstev lahko odgovori na vprašanje, ali podjetje uspešno posluje (Hočevar & Igličar, 1997, stran 246).

Slika 36: Prikaz Du Pontovega sistema kazalnikov za leto 2015



Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016 in lastni izračuni.

4.2 Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah

4.2.1 Podstruktura proizvoda

Litostroj Power je naslednik družbe Litostroj E.I., ustanovljene leta 1998. Ta je ob ustanovitvi, na osnovi tržne perspektivnosti programov bivših litostrojskih podjetij, prevzel štiri programe, ki so bili vsak zase zaključene enote. S prevzemom programov (turbine, črpalke, malih hidroelektrarn, industrijsko-preoblikovalne opreme) je novonastalo podjetje prevzelo tudi nepremičnine, opremo, tehnologije, kadre, tržne povezave in izvedbene reference. Programi so se vsebinsko prekrivali, ni pa bilo med njimi povezav, v smislu doseganja sinergijskih učinkov.

Podjetje si je leta 1998 zastavilo naslednje dolgoročne cilje:

- uvrstiti se v Evropi med pet proizvajalcev vodnih turbin srednjih moči in doseči 5 % globalni tržni delež proizvodnje vodnih turbin (danes ta delež znaša 1 %),
- ohraniti vodilno tržno vlogo na trgih jugovzhodne Evrope, tržni preboj v severno Evropo, razviti pomemben tržni delež v Kanadi in na trgih Bližnjega vzhoda, centralne Afrike in Indije za področje vodnih turbin,
- obvladovati in razvijati najzahtevnejše tehnološke rešitve strojne opreme pri obnovah vseh vrst hidroelektrarn in novogradenj za turbine do 150 MW po enoti,
- razviti pomemben tržni delež na trgih bližnjega vzhoda in jugovzhodne Evrope pri obnovah črpalnih postaj in konkurenčne tehnološke rešitve na tem področju,
- skupaj z mednarodnimi partnerji razviti tehnološko konkurenčne večje tlačnolivne stroje in hidravlične stiskalnice ter ponovno pridobiti pomemben tržni delež na trgih jugovzhodne in vzhodne Evrope (tega je Litostroj imel v obdobju od leta 1970 do 1990),
- koncentracija proizvodnih tehnologij in nadaljnji razvoj proizvodnje v Ljubljani,
- obvladovanje stroškov z racionalizacijo delovnih procesov in razvojem »outsourcinga«,
- razvoj kompetentnih kadrov predvsem za samostojno obvladovanje obnov strojne opreme za hidroelektrarne, črpalne postaje in industrijske objekte.

Vsi ti cilji in stanje so vodili v nujnost po oblikovanju stroškovno učinkovite organizacije, z razvito sposobnostjo pravočasne dobave kakovostnih in tehnološko zahtevnih proizvodov. Leto 2000 je bilo za podjetje izjemno pomembno, tako v smislu utrjevanja vloge in položaja podjetja doma in v tujini na področju hidroenergetske in industrijsko preoblikovalne opreme, kot tudi v smislu krepitev konkurenčne sposobnosti preko racionalizacije poslovanja, povečevanja kakovosti in tehnološke posodobitve. Pomembno

delo je bilo opravljeno s preselitvijo proizvodnje in opreme ter s prostorsko koncentracijo, kar vse omogoča nižje proizvodne stroške, večjo storilnost in ugodnejši položaj na trgu.

S popisom procesov in stroškovnih povzročiteljev v okviru projekta Racionalizacije poslovanja, se je poslovanje uredilo skladno zahtevam standarda ISO 9001, z jasnim vpogledom v vse faze in postopke poslovanja. Po enoletnem uvajanju je Bureau Veritas leta 2000 Litostroju E.I. podelil certifikat sistema kakovosti po standardu ISO 9001. Z izvajanjem ISO 9001 podjetje dosega večjo preglednost organizacije, definirane so pristojnosti in odgovornosti, opredeljene pomembne dejavnosti, optimizirani postopki dela. Podjetje se posveča svojim odjemalcem in njihovim zahtevam glede kakovosti. Kakovost je definirana kot skladnost z zahtevami, potrebami in pričakovanji odjemalcev.

Pretežni del prodaje podjetja Litostroj Power predstavlja turbinska oprema najvišjih zmogljivosti. Pri njeni zasnovi so upoštevani najnovejši tehnični dosežki. Litostroj Power izdeluje turbine za majhne, srednje in velike pretoke ter po velikosti in parametrih majhne, srednje in velike turbine. Glavnina izdelkov so individualni ali maloserijski izdelki in oprema, zasnovana s strani visoko usposobljenih tehničnih kadrov. Posebna pozornost se namenja novim računskim metodam, analizam proizvodnih tehnoloških postopkov in kontroli kakovosti, ki jih podjetje zagotavlja s pomočjo sodobnih računalnikov in merilne tehnike. Prednosti so predvsem v inovativnih inženirskih rešitvah, dolgoletnih mednarodnih referencah Litostroja, tehnoloških zmožnostih in prilagodljivosti zahtevam odjemalcev.

Ob vsem tem pa je potrebno povedati, da Litostroj, kot že omenjeno, izdeluje vodne turbine ali boljše hidromehansko opremo, črpalke, opremo za male hidroelektrarne, preoblikovalno in industrijsko opremo (dvigala, reduktorje, preoblikovalne stroje etc.) izključno po naročilu. Pomeni, da je na teh zadnjih delih moč uporabiti del stare tehnične dokumentacije, na področju vodnih turbin pa individualno naročilo pomeni razvoj novega izdelka v celoti. Na novo je potrebno kreirati vso tehnično dokumentacijo, tehnologijo, etc. Proizvod je torej vsakokrat drugačen, njegova optimizacija poteka skoraj izključno v razvoju, ob dani prodajni ceni se v tej fazi kreira po raziskavah več kot 50 % vseh stroškov, ostali so vezani na tehnološke postopke, nabavne aktivnosti, pomemben vir stroškov so lahko tudi neskladni izdelki. Ob znani prodajni ceni se tukaj definira velik del prispevka za kritje in posledično ROE podjetja. Pomemben del je tudi prodaja rezervnih delov svojih proizvodov in storitve. Vsaka nova pogodba pomeni nov izdelek in je torej zgodba zase, velja znanje, izkušnje iz preteklosti prelito v organizacijsko znanje, ki je na voljo delovnim skupinam. Seveda bi bilo na tem mestu moč povedati še veliko več o izdelkih oz. proizvodu. Kar je tukaj bistvenega se vrti na relaciji trženje-razvoj-nov izdelek, na kateri je po najinem prepričanju zasnovan temelj konkurenčne prednosti podjetja in je celoviteje predstavljen v R&R podstrukturi.

V procesu proizvodnje se ne izdelujejo nevarne snovi, odpadki so kovinski ostružki različnih kvalit, ki se zbirajo kot sekundarne surovine in se oddajajo pogodbenim odjemalcem. Nevarni odpadki iz proizvodnje se pojavljajo kot ostanki odpadnih hladilnih emulzij ter hladilnih in hidravličnih olj, ki se v skladu z internim poslovnikom o ravnanju z odpadnimi olji zbirajo in skladiščijo na posebej urejeni deponiji. Zmanjšanje vplivov na okolje, oziroma zmanjšanje količin odpadkov in emisij v zrak in vodo je podjetje rešilo v okviru investicij z nakupom opreme za odsesavanje in filtriranje škodljivih snovi ter izdelavo bazenov za zaprte sisteme odpadnih tehnoloških voda in vgradnjo lovilcev olj na meteorni kanalizaciji. Podjetje ima okoljski certifikat ISO14000 in skrbi za njegovo recertificiranje.

Zbirna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda, na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev, kaže na dobro podstrukturo proizvoda in je prikazana v Tabeli 18. Ob zgoraj povedanem je jasno, da je vsak izdelek zgodba zase, iz analiz pa je moč izluščiti določene zakonitosti.

Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega programa		•			
Rast prodaje				•	
Stopnja pokritja			•		
Delež od celotnega prihodka	•				
Kakovost izdelkov	•				
Neskladnosti			•		
Storitve proizvodnje		•			
Ekologija	•				
Skupna ocena: dobro	3	2	2	1	0

4.2.2 Tehnološka podstruktura

Makrolokacija podjetja je ob Litostrojski cesti v Ljubljani, neposredno v bližini izvoza na Ljubljansko obvoznico. Ta severozahodni rob Ljubljane je urbanistično določen za industrijo. Lokacija je glede na transportne poti, oskrbe s plinom in električno energijo ugodna. Podjetje Litostroj Power je lokacijsko zaokroženo na dva večja proizvodno poslovna prostora, dva manjša ter pripadajoče zemljišče. Skupne površine zemljišča s cestami, parkirnimi prostori in dvorišči znašajo 80.000 m²; od tega je pokritih proizvodno poslovnih prostorov za 27.000 m². Proizvodnja je računalniško podprta in se razprostira na 5.000 m² prostorov pločevinarne, 12.000 m² obdelovalnih prostorov in 4.000 m² montažnih prostorov.

Podjetje sodeluje z več kot 300 dobavitelji, na domačem tržišču nabavljajo tretjino materiala, na tujem trgu ostalo. Tudi nabave so zaradi specifik individualne proizvodnje

individualne. V večini primerov (črpalke, filtri, hidravlika, zaporni elementi) je dobavitelj opreme definiran s strani razvoja, kar je posledica prodajne pogodbe in zahtev končnega kupca. V primerih, ko dobavitelj opreme ni definiran (npr. na področju črne metalurgije) se povprašuje pri več možnih dobaviteljih. Izbira poteka na podlagi naslednjih kriterijev: cene, dobavnega roka, plačilnih pogojev, reference in kvalitete prejšnjih dobav.

Podjetje skladno s standardom ISO 9001 ocenjuje dobavitelje v tri skupine. Uporabljeni parametri za oceno dobaviteljev so: kakovost materiala in cena, sistem kakovosti, dobavni roki, plačilni pogoji, prilagodljivost dobavitelja zahtevam podjetja in reference dobavitelja. Cilj takšne ocene je nabavljati pri preverjenih dobaviteljih in opraviti prevzem materiala brez vhodne kontrole tj. na podlagi dokumentov, kar vpliva na nižje stroške. Podjetje nadaljuje z nabavnimi aktivnostmi s ciljem znižanja nabavnih cen materialov, kakor tudi doseganja ugodnih plačilnih pogojev. Tako ima podjetje z večjimi dobavitelji sklenjene kupoprodajne pogodbe, v katerih so definirani pogoji dobave.

Računovodska stopnja odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev je visoka, posledično se povečujejo stroški vzdrževanja. V zadnjem petletnem obdobju je bilo zaradi razlogov recesije investicij manj. Pomemben podatek je struktura stroškov, saj kaže na stroškovno učinkovitost. Največji delež predstavljajo materialni stroški, zatem stroški dela in storitev. Kakovost materialov, je poleg ustreznosti in sodobnosti tehnoloških postopkov bistvenega pomena za doseganje ustrezne kakovosti proizvodov, saj nekakovostni izdelki pomenijo dodatne nepotrebne stroške in znižujejo kazalnike. Kakovost proizvodov se zato redno kontrolira v vseh fazah proizvodnega procesa. Vodi se evidenca ugotovljenih napak, njihovi povzročitelji in višina nastale škode. Neskladnosti proizvodnega procesa povečujejo tako stroške dela, kakor materiala in storitev in se merijo glede na obseg prihodkov od prodaje. S preventivno-korektivnimi ukrepi za odpravo sistemskih vzrokov neskladnosti se dviguje nivo odgovornosti zaposlenih.

Nove tehnologije, zahteve po večji kakovosti opravljenega dela in racionalizacija vseh stroškov poslovanja zahtevajo tudi dodatno izobraževanje delavcev v proizvodnji in sicer na področju usposabljanja za samokontrolorje, usposabljanja za upravljalce mostnih dvigal, računalništva-informatike, tujih jezikov za nadzornike montaže, ocene tveganja varnosti delovnih mest, izobraževanja na področju tehnologije, varilstva, odrezovalne tehnologije. Splošna ocena v podjetju je, da je delovna sila dobro usposobljena in si prizadeva za rokovno in kakovostno ustrezno opravljeno delo. Tehnološko podstrukturo sestavljajo tehnologije zvarjencev, obdelave, površinske zaščite in montaže, vhodna kontrola nabavljenih materialov, razrez, proizvodnja zvarjencev, proizvodnja obdelovancev, površinska zaščita, montaža in preizkušanje. Tehnološka struktura mora v danih časovnih omejitvah pretvoriti vložek v izložek z definiranimi parametri. Nastale neskladnosti se obvladujejo na opisan način v predhodnem odstavku. Potekajo tudi interni projekti stroškovne optimizacije delovnih postopkov in optimizacije stroškov

proizvodne režije. Tehnološka struktura obvladuje zastavljene cilje, starejša oprema lahko podaljšuje cikle in znižuje stroškovno učinkovitost. Nekateri podprocesi se razvijajo v smeri outsourcinga – zunanje izdelave, kar vodi do tega, da je potrebno dobavitelje ustrezno preveriti ter se morajo kvalificirati v sistem kakovosti podjetja. Kakovost v končni fazi zahteva trg oz. kupci proizvodov in storitev podjetja in to je pogoj, katerega izvajajo tudi kvalificirani poddobavitelji.

Zbirna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture, na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev, kaže na srednje dobro tehnološko podstrukturo in je razvidna v Tabeli 19.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja	•				
Starost delovnih sredstev				•	
Kakovost delovnih sredstev			•		
Celovitost tehnologij		•			
Pretočni časi				•	
Delež stroškov neskladnosti				•	
Skupna ocena: srednje	1	1	1	3	0

4.2.3 Tržna podstruktura

Ena od prednosti tržne podstrukture je uveljavljena blagovna znamka, saj je podjetje na področju izdelave vodnih turbin, s katerim ustvarja večinski delež prihodkov od prodaje, zaradi svojih referenc, znano po celem svetu. Posledično to predstavlja tudi prednost pri obnovah na elektrarnah, kjer je že vgrajena oprema podjetja. Poslovanje je urejeno po standardu ISO 9001/2000, kar je danes za trženje pogoj za sodelovanje na domačih in tujih licitacijah. Podjetje za večje projekte, za katere so razpisane mednarodne licitacije, ponudbe izdeluje unikatno, manjša naročila pa pridobiva direktno od odjemalcev. Podjetje je na svetovnem nivoju manjši, a fleksibilen igralec, kar prinaša trženjske prednosti, saj lahko pokriva specifične tržne niše.

Pri odjemalcih, ki so že vgradili opremo in so z njeno kvaliteto zadovoljni, podjetje lahko pridobi nove posle, saj imajo pretekle pozitivne izkušnje običajno večjo težo, kakor nižja cena. Izkušnje kažejo, da se nekateri odjemalci za naročilo odločajo na račun dobrih referenc, inovativnih tehničnih rešitev ter kvalitete ponujenega izdelka. Prednost je tudi v ponujanju rezervnih delov, servisiranju obstoječe opreme, hitri odzivnosti in prilagodljivosti zahtevam kupcev. Na nekaterih trgih črpalk se je oprema podjetja izkazala za zelo robustno za tamkajšnje pogoje in ji kupci tudi na novih projektih dajejo prednost.

V zadnjem desetletnem obdobju je preko 70 % prihodkov ustvarjenih na tujih trgih, pri čemer je struktura trgov različna in je odvisna od investicij na posameznem trgu, v posameznem obdobju. Posledično zato lahko govorimo o veliki občutljivosti podjetja na trg energetske opreme, ki je zaradi ostre konkurence izjemno zahteven. V zadnjem obdobju je za ta trg značilno prevzemanje in združevanje posameznih podjetij v grupacije, ki pokrivajo dobavo kompletne opreme hidroelektrarne, kar jih postavlja v prednostni položaj. V podjetju je ta princip že razvit na severno-ameriškem tržišču, katerega že več desetletij, preko kanadskega hčerinskega podjetja, pokriva s kompletno opremo hidroelektrarne, ko poleg lastne opreme ponuja tudi opremo, katere ne izdeluje (generator, upravljanje) ali pa nastopa do kupca kot konzorcij s temi proizvajalci.

Proizvodi podjetja se ne izdelujejo na zalogo, saj so namenjeni znanim kupcem, zato je oglaševanje v manjšem obsegu. Je pa podjetje letno prisotno na nekaj specializiranih sejnih in konferencah, kjer je priložnost, da se predstavi potencialnim kupcem ter sreča s svetovno konkurenco.

Zelo pomemben dejavnik v procesu trženja proizvoda so tudi povratne informacije odjemalcev. Informacije pridobljene od odjemalcev vplivajo na kakovost proizvoda, rok dobave, ceno, kvaliteto tehnične podpore in servisiranja, kakor tudi na kvaliteto povezovanja z odjemalci. Ocena odjemalca je odraz poslovanja podjetja. Zadovoljen odjemalec lahko pomeni za podjetje prednost in priložnost pri novih naročilih. Povratne informacije odjemalcev so po naravi formalne: anketa zadovoljstva kupcev, reklamacije kupcev in neformalne: telefonski razgovori, sestanki s kupcem, informacije pridobljene od drugih izvajalcev, s katerimi se sodeluje na istih projektih. Anketo se izvaja v podjetju enkrat letno, ostale informacije se pridobivajo dnevno. Informacije odjemalcev se pridobivajo tudi preko reklamacij odjemalcev. Na ta način lahko odjemalec izraža svoje nezadovoljstvo glede kvalitete proizvoda, roka dobave, nivoja storitve, servisa in drugih parametrov. Glede na rezultate ankete se analizira področja, kjer so možne izboljšave. Glede na delež vrnjenih anket se podjetje odloči kam v prihodnje vložiti več truda, ali npr. v vzdrževanje stikov s kupci, poprodajne storitve in morda ponuditi tudi nadgradnje in izboljšave prodane opreme. Zaželeno je, da kupci podjetje razumejo kot del njihovega poslovanja, brez katerega ne morejo, ne pa kot enkratni servis.

Tržne aktivnosti na nekaterih delih sveta v preteklosti niso bile dovolj razvite, posledično so opremo proizvedeno v podjetju ali njegovih predhodnikih obnavljali konkurenti. Ponekod konkurenca nastopa z veliko večjimi riziki in nižjimi, tudi dumpinškimi, cenami, čemur pa podjetje zaradi svoje majhnosti in občutljivosti izogiba, žal pa to lahko včasih pripelje do nepridobitve posla. V preteklih dekadah je prišlo do menjave generacij pri kupcih in seveda tudi v samem podjetju, zaradi odsotnosti trženjske kontinuitete v preteklosti, je potreben dodatni čas za ponovno vzpostavitev poslovnih vezi in izgradnje trženjskih kanalov.

Prednosti in slabosti tržne podstrukture so predstavljene v Tabeli 20. Tržna podstruktura je ocenjena kot srednje dobra.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Delež na trgu				•	
Prepoznavnost blagovne znamke		•			
Tržno komuniciranje				•	
Obdelava trga				•	
Prilagajanje zahtevam kupcev	•				
Odnos cena / kakovost		•			
Skupna ocena: srednje	1	2	0	3	0

4.2.4 Finančna podstruktura

Za oceno finančne podstrukture so uporabljeni podatki iz bilanc stanja in izkazov uspeha podjetja Litostroj Power za obdobje 2011 – 2015 ter podatki za panogo C 28.1. iz IBON-a 2015. Pri analizi finančne podstrukture je večinoma v uporabi analiza s kazalniki. Kazalniki so relativna števila, ki jih dobimo z delitvijo določene ekonomske kategorije z drugo. Sam izračun kazalnikov je preprostejši del analize, a bolj zahtevna je vsebinska razlaga le-teh. Pri analizi sva ob vrednostni oceni kazalnikov in analizi tendenc za zadnjih pet let, posamezne kazalnike primerjala s povprečno situacijo v panogi in s tem naredila neke vrste benchmarking analizo za leto 2015.

Kazalniki obravnavani pri oceni finančne podstrukture so razdeljeni na štiri skupine, opisane v nadaljevanju. **Kazalniki financiranja** so usmerjeni v analizo financiranja podjetja, t.j. analizo pasivne strani bilance stanja. Pri tem nas zanima način obstoječega financiranja podjetja, tj. delež kapitala in dolgov, iz tega izhajajoče tveganje in donosnost podjetja ter možnosti za novo zadolževanje. V teoriji se podjetja z nestabilnim, slabše oz. nepredvidljivim poslovanjem, s spreminjanjem proizvodov, ocenjujejo kot bolj tvegana, kar predstavlja omejitve pri povečanjem zadolževanju (Igličar & Hočevár, 2011, str. 260).

Iz Tabel 21 in 22 dobimo naslednje ocene:

- Delež kapitala v financiranju kaže odstotek kapitala v celotni pasivi podjetja. V primeru, da bi bila vrednost kazalnika 100%, bi to pomenilo, da se podjetje v celoti financira z lastnim kapitalom. Primerjava kazalnikov let 2011 in 2015 pokaže da do bistvenih sprememb pri financiranju z lastnim kapitalom ni prišlo; je pa kazalnik v primerjavi s povprečjem v panogi nekaj manjši. Večje financiranje podjetja iz lastnih

virov, pomeni manjše tveganje pri poslovanju, hkrati pa lahko predstavlja omejitev zelenega donosa na kapital.

- Delež dolgov v financiranju kaže, v kolikšnem obsegu se podjetje financira s tujimi viri oziroma dolгови. Pove nam, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Finančna odvisnost podjetja je višja od povprečja v panogi, kar je slaba informacija za posojilodajalce, saj zaradi nizke donosnosti kapitala v tej zvrsti industrije, obstaja tveganje glede nezmožnosti plačevanja obveznosti. Dejstvo je, da podjetje nima težav s poravnavanjem svojih obveznosti iz naslova poslovanja. Obveznosti do zaposlenih, države in eventuelnih posojilodajalcev poravnava v rokih, občasno pa pride do krajših zamikov pri poravnavanju obveznosti do dobaviteljev v smislu uravnavanja denarnih tokov znotraj projekta.
- Odločanje o obsegu financiranja z lastnim kapitalom ali zunanjim dolgom pomeni pomembno managersko odločitev. V primeru, ko je obrestna mera na dolgoročno posojila nižja od pričakovane donosnosti kapitala lastnikov, je smiselno povečevati zadolženost. Ob tem velja upoštevati, da obresti zmanjšujejo davčno osnovo oz. davek na dobiček. Zato je donosnost kapitala pri podjetju, ki se financira le s kapitalom, praviloma nižja kot pri podjetju, ki se financira tudi z dolгови. Hkrati pa tako imenovani davčni ščit obresti nastopi samo pri podjetjih, ki dosegajo dobiček in plačujejo davek na dobiček (Igličar & Hočevár, 2011, str. 261).
- Vsebina kazalnika finančnega vzvoda je podobna kot pri prvih dveh kazalnikih. Večja je njegova vrednost, večji je delež dolgov med viri financiranja. Kazalnik kaže, da se je zadolženost podjetja v proučevanem obdobju povečala in je v letu 2015 postala višja, kot je situacija v panogi.
- Pri stopnji osnovnosti kapitala lahko ugotovimo trend rasti deleža osnovnega kapitala v celotnem kapitalu, ki je hkrati občutno nad povprečjem v panogi.

Tabela 21: Vrednost kazalnikov financiranja 2011 – 2015

Postavka	Način izračuna	2011	2012	2013	2014	2015
Delež kapitala v financiranju (v %)	kapital / obveznosti do virov sredstev	43,42	49,00	42,89	47,82	42,18
Delež dolgov v financiranju (v %)	(dolgovi-rezervacije) / obveznosti do virov sredstev	43,14	33,64	38,33	38,85	48,26
Kazalnik finančnega vzvoda (v %)	(dolgovi-rezervacije) / kapital	99,36	68,67	89,35	81,24	114,43
Delež časovnih razmejitev v financiranju (v %)	(dolgoročne rezervacije + pasivne časovne razmejitve) / obveznosti do virov sredstev	30,95	35,44	43,78	27,86	22,66

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2012, 2013; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2014, 2015; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; lastni izračuni.

Tabela 22: Vrednost kazalnikov financiranja – primerjava s panogo za leto 2015

Postavka	Litostroj Power	Panoga
Delež kapitala v financiranju (v %)	42,18	50,06
Delež dolgov v financiranju (v %)	48,26	38,17
Kazalnik finančnega vzvoda (v %)	114,43	76,25
Delež časovnih razmejitev v financiranju (v %)	22,66	15,71
Stopnja osnovnosti kapitala (v %)	104,27	46,60

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; Bisnode, IBON, 2016 in lastni izračuni.

S **kazalniki investiranja** analiziramo strukturo sredstev, torej aktivno stran bilance stanja. Pridobljene informacije so pomembne za management podjetja, ki odloča o investicijah v posamezne vrste sredstev; nimajo večjega pomena za zunanje uporabnike. Management sledi cilju doseganja čistega dobička ob čim nižjih sredstvih.

Kazalnike investiranja je potrebno pojasnjevati v kontekstu dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, saj so od le-te močno odvisni (Igličar & Hočevlar, 2011, str. 265).

Iz Tabel 23 in 24 dobimo naslednje ocene:

- Delež dolgoročnih sredstev pove procentualno zastopanost dolgoročnih sredstev med vsemi sredstvi podjetja. V tehnološko intenzivnejših panogah je vrednost tega kazalnika praviloma večja kot v delovno intenzivnih panogah. Kazalnik v primerjavi s panogo pada.
- Delež kratkoročnih sredstev prikazuje delež kratkoročnih sredstev med vsemi sredstvi. Višja vrednost kazalnika lahko kaže na izboljšanje poslovanja, kadar se kratkoročna sredstva zvišajo zaradi večjega obsega poslovanja; hkrati pa to lahko prikazuje določene nevarnosti in sicer v primeru povečanja zalog ali terjatev iz poslovanja, brez povečanja obsega poslovanja. V primerjavi s stanjem v panogi je ta kazalnik pri podjetju nekoliko višji.

Tabela 23: Vrednost kazalnikov investiranja 2011 - 2015

Postavka	Način izračuna	2011	2012	2013	2014	2015
Delež dolgoročnih sredstev (v %)	dolgoročna sredstva / sredstva	32,14	34,51	33,03	37,62	33,88
Delež kratkoročnih sredstev (v %)	kratkoročna sredstva / sredstva	67,86	65,49	66,97	62,38	66,12

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2012, 2013; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2014, 2015; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; lastni izračuni.

Tabela 24: Vrednost kazalnikov investiranja, primerjava s panogo za leto 2015

Postavka	Litostroj Power	Panoga
Delež dolgoročnih sredstev (v %)	33,88	41,05
Delež kratkoročnih sredstev (v %)	66,12	56,85

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; Bismode, IBON, 2016 in lastni izračuni.

Pri **kazalnikih plačilne sposobnosti** gre za primerjanje posameznih postavk aktivne in pasivne strani bilance stanja. Ti kazalniki imajo velik pomen za posojilodajalce, ker kažejo kreditno sposobnost podjetja. Pri slabši kreditni sposobnosti je pridobitev kreditov težja, poleg tega so tudi stroški financiranja višji, kot nadomestilo za višje tveganje. Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da ob roku zapadlosti poravna svoje obveznosti in je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi razpolaga. Temeljni pogoj za zagotavljanje plačilne sposobnosti in uspešnosti poslovanja je primerna struktura sredstev ter primerna dinamika pretvarjanja teh sredstev iz nelikvidne v likvidno obliko in obratno.

Iz Tabel 25 in 26 dobimo naslednje ocene:

- Kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog prikazuje dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev in zalog. Če podjetje z dolgoročnimi viri financira dolgoročna sredstva in zaloge je kazalnik enak oz. nad 1 in govorimo o upoštevanju zlatega bilančnega pravila. Kadar vrednost kazalnika pade pod 1, se presoja morebitna plačilna nesposobnost, upoštevajoč druge faktorje, t.j. višina denarnega toka, sposobnost pretvarjanja sredstev iz nelikvidne v likvidno obliko ipd. Vrednost kazalnika družbe Litostroj Power v preučevanem obdobju je nad ena, razen v letu 2013. Primerjava s povprečjem v panogi pokaže v družbi nekoliko boljše stanje.
- Kratkoročni koeficient izraža pokritost kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi viri. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne finančne naložbe, kratkoročne poslovne terjatve, denarna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitve. Če je vrednost kazalnika večja od 1, so kratkoročna sredstva financirana tudi z dolgoročnimi viri. Pri razlagi navedenega kazalnika ni odveč previdnost, saj povezava med povečano plačilno sposobnostjo podjetja in povečanjem kazalnika ni linearna. Pri tem velja izpostaviti predvsem dva dejavnika: v števcu kazalnika so celotna kratkoročna sredstva podjetja, ne glede na njihovo obliko. Pri tem pa se ne upošteva likvidnost teh sredstev, saj podjetje lažje poravna svoje obveznosti z denarnimi sredstvi kot pa npr. z zalogami; management lahko izboljša vrednost koeficienta tako, da na koncu leta poravna del kratkoročnih obveznosti. V primeru podjetja Litostroj Power je v obdobju 2011-2013 viden padec, v letih 2014 in 2015 pa rast kratkoročnega koeficienta, kar kaže na izboljšanje plačilne sposobnosti. Kazalnik je višji od panoge.

- Pospešeni koeficient izražen kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi brez zalog in aktivnih časovnih razmejitev in kratkoročnimi dolgovi. Glede na kratkoročni koeficient pospešeni koeficient bolje prikazuje plačilno sposobnost podjetja, v števci so namreč denarna sredstva ali likvidnejša kratkoročna sredstva (brez zalog). V splošnem se ugodno jemlje vrednost kazalnika večja od ena, a to hkrati kaže, da se poleg zalog tudi likvidna sredstva financirajo z dolgoročnimi viri. V primeru izbranega podjetja vidimo, da je vrednost tekom let nad ena, vendar se v obdobju znižuje in je nad povprečjem panoge.

Tabela 25: Vrednost kazalnikov plačilne sposobnosti 2011 – 2015

Postavka	Način izračuna	2011	2012	2013	2014	2015
Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	(kapital + dolgoročne obveznosti z rezervacijami) / (dolgoročna sredstva+zaloge)	1,27	1,08	0,97	1,18	1,08
Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti	2,07	1,94	1,74	2,16	2,14
Pospešeni koeficient	(denarna sredstva + kratkoročne finančne naložbe + kratkoročne terjatve) / kratkoročne obveznosti	1,79	1,51	1,32	1,44	1,24

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2012, 2013; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2014, 2015; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; lastni izračuni.

Tabela 26: Vrednost kazalnikov plačilne sposobnosti – primerjava s panogo za leto 2015

Postavka	Litostroj Power	Panoga
Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog	1,08	1,02
Kratkoročni koeficient	2,14	1,93
Pospešeni koeficient	1,24	1,28

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; Bisnode, IBON, 2016 in lastni izračuni.

Kazalniki obračanja kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev in povedo, koliko prihodkov ustvari podjetje s sredstvi, katere ima na razpolago. Kazalniki obračanja kažejo učinkovitost poslovanja s sredstvi. Pri tem velja, da hitrejša kot je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev. Pri izračunavanju koeficientov obračanja je treba paziti, da se ti kazalniki računajo glede na povprečno stanje sredstev podjetja v obravnavanem obdobju.

Iz Tabel 27 in 28 dobimo naslednje ocene:

- Koeficient obračanja sredstev kaže število obratov sredstev v enem letu, izraža trend podaljševanja povprečne dobe vezave sredstev v obdobju do 2013, skrajšanja v 2014 in nato ponovno podaljšanje.

- Koeficient obračanja terjatev do kupcev z varščinami pove kolikokrat v letu se terjatve obrnejo v denarna sredstva. S tem kazalnikom analiziramo uspešnost izterjave terjatev, hkrati pa nam daje določene informacije o plačilni sposobnosti kupcev in rokov plačil z njimi. Razvidno je, da se je povprečni rok plačila kupcev v obdobju znižal, a še vedno je dvakrat daljši kot povprečna doba plačila obveznosti do dobavitelja. Stanje v panogi je ugodnejše.

Tabela 27: Vrednost kazalnikov obračanja 2011 – 2015

Postavka	Način izračuna	2011	2012	2013	2014	2015
Koeficient obračanja sredstev	Celotni prihodki / povprečno stanje sredstev	0,59	0,65	0,55	0,73	0,67
Povprečna doba vezave sredstev (dni)	365 dni / koeficient obračanja sredstev	616,00	564,00	660,00	501,00	546,00
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	Prihodki od prodaje / povprečno stanje terjatev do kupcev	1,30	1,29	1,35	2,49	1,83
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev (dni)	365 dni / koeficient obračanja terjatev do kupcev	280,00	281,00	271,00	146,00	200,00
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	Stroški materiala in storitev / povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev	4,95	5,10	4,45	5,09	3,94
Povprečna doba vezave obveznosti do dobaviteljev (dni)	365 dni / koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	74,00	72,00	82,00	72,00	93,00

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2012, 2013; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2014, 2015; Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; lastni izračuni.

Tabela 28: Vrednost kazalnikov obračanja – primerjava s panogo za leto 2015

Postavka	Litostroj Power	Panoga
Koeficient obračanja sredstev	0,67	1,20
Povprečna doba vezave sredstev (dni)	546,00	305,00
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	1,83	4,62
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev (dni)	200,00	79,00
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	3,94	7,58
Povprečna doba vezave obveznosti do dobaviteljev (dni)	93,00	48,00

Vir: Litostroj Power d.o.o., Letno poročilo 2015, 2016; Bisnode, IBON, 2016 in lastni izračuni.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture izbranega podjetja je na temelju zgoraj prikazanih ugotovitev podana v Tabeli 29.

Tabela 29: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja		•			
Kazalniki investiranja			•		
Plačilna sposobnost		•			
Kazalniki obračanja			•		
Skupna ocena: srednje dobro	0	2	2	0	0

4.2.5 Kadrovska podstruktura

Ključ do uspeha postaja management znanja in ustrezno motiviranje ljudi s kompetencami, znanjem, večopravilnimi sposobnostmi in predvsem motiviranostjo.

Litostroj Power se po številu zaposlenih uvršča med velika slovenska podjetja. Podjetje vsa leta svojega poslovanja zaposluje okrog 400 zaposlenih, delež žensk se je v zadnjem petletnem obdobju povečal dvakrat in znaša deset odstotkov zaposlenih. Izobraženost in usposobljenost zaposlenih v podjetju je ustrezna. V podjetju je uveden sistem pemanentnega izobraževanja za konkretna strokovna dela, kjer se kaže potreba bodisi zaradi narave dela, bodisi zaradi menjave generacij. Ravno tako poteka razvoj znanj in rešitev, s katerimi se izpolnjuje pričakovanja kupcev, s ciljem nudenja inovativnih rešitev ter ohranjanja konkurenčne prednosti podjetja. Podjetje se promovira izobraževalnim institucijam, Zavodu RS za zaposlovanje, s ciljem vpogleda mladih v različne poklice ter za pridobitev potencialnih kandidatov za zaposlitev. Nove kadre se vključuje v delovno okolje že v času opravljanja obvezne prakse s ciljem spoznavanja delovnih procesov in organizacijske kulture.

Večini zaposlenih ustvarjalno timsko delo in rezultati pomenijo izziv in motivacijo. Vodstvo podjetja se trudi o ciljih informirati zaposlene, ki so eden od ključnih dejavnikov konkurenčnosti podjetja, da vidijo pomembnost svojega dela za podjetje, čutijo pripadnost ter si prizadevajo za doseganje skupnih ciljev. Z ohranjanjem svetovnega nivoja na specifičnih področjih bo to delo tudi v bodoče izredno kreativno. Zlasti na konkretnih projektih, že v sklopu snovanja projekta in samega projektnega vodenja je možno pri zaposlenih razvijati občutek za večjo soodgovornost doseganja ciljev, z nagrajevanjem preseženih ciljev.

Izvaja se tudi prenos znanja in najboljših praks znotraj skupine podjetij. Z namenom povezovanja zaposlenih tudi izven delovnih obveznosti je omogočeno vključevanje v razne športne dejavnosti. Tveganja socialnega dialoga se obvladuje z redno komunikacijo z zaposlenimi in z drugimi organi, ki zastopajo njihove interese (svet delavcev, sindikati).

V podjetju je smiselno nadaljevati z individualnimi plani izobraževanja in načrtovanjem razvoja karier za obetavne kadre in nosilce ključnih procesov in profilov podjetja, kar velja zlasti za taktični in operativni nivo. Sistem rekrutiranja, selekcije, usposabljanja je prepuščen vodjem oddelkov, formalizira ga kadrovska služba. Sistem napredovanja se definira s pravili oz. organizacijskimi predpisi, da so znana potrebna formalna znanja, izobrazba, usposobljenost ter posebna merila vezana na delovno mesto. Tveganje morebitne neustrezne strukture strokovno usposobljenih kadrov, ki je predvsem posledica individualne proizvodnje in enkratnih projektov, se obvladuje z ustrezno organizacijo in spodbujanjem usposabljanja za večopravilnost kadrov. Zaradi upokojitev je predvsem v zadnjem obdobju fluktuacija kadrov kar velika. Dolgoletna praksa je pokazala, da so najbolj produktivni in podjetju pripadni kadri, vzgojeni skozi delovni proces v podjetju, kar seveda velja pri kadrovanju še naprej upoštevati.

Prednosti in slabosti kadrovske podstrukture so na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev ocenjene na srednjo in so razvidne v Tabeli 30.

Tabela 30: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Starostna struktura				•	
Izobrazbena struktura		•			
Fluktuacija zaposlenih				•	
Motivacija zaposlenih			•		
Pripadnost podjetju		•			
Izmenjava znanj znotraj skupine		•			
Štipendijska politika				•	
Načrtovanje karier			•		
Rekreacija		•			
Skupna ocena: srednje	0	4	2	3	0

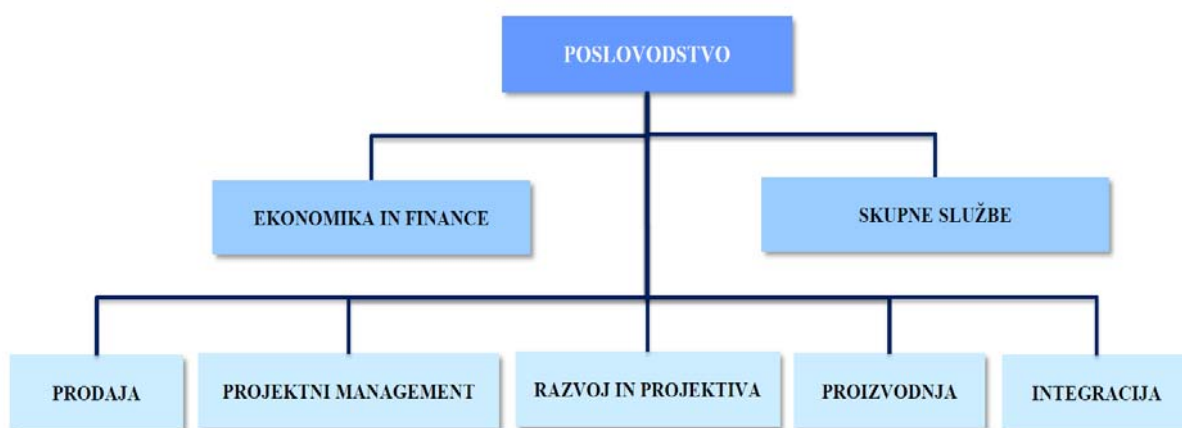
4.2.6 Organizacijska podstruktura

Literatura (Lipičnik, 1998, str. 53) opisuje različne organizacijske strukture in sicer jih glede na kriterij centralizacije in decentralizacije aktivnosti ločuje na pet osnovnih tipov struktur, ki so naslednje: funkcijska, produktna, projektna, matrično organizacijska struktura ter dinamična mreža. Vsaka izmed njih ima določene prednosti in pomanjkljivosti.

Organizacijsko strukturo podjetja Litostroj Power, ki je v grobem razvidna iz Slike 37, lahko zaradi narave procesa opredelimo kot funkcijsko z elementi projektne, za uresničevanje posameznih projektov. Gre za organizacijsko strukturo, ki je racionalnejša zaradi centralizacije nalog in so zato stroški nižji, specializacija in profesionalizacija ljudi pa je večja. Slabost te strukture pa vidimo v tem, da se ne prilagaja spremembam, gre za

počasno sprejemanje odločitev in komuniciranje, težji je tudi prenos rezultatov razvojnega dela v izvedbo/proizvodnjo (Lipičnik, 1998, str. 53-54). Projektni pristop je postal standardni način dela pri izvedbi naročil odjemalcev v podjetju. V času trajanja projekta je izvajalec podrejen vodji projekta, istočasno pa tudi svojemu funkcijskemu vodji. Takšna situacija lahko v določenih primerih pripelje do nejasnosti, nepravilne razmejitve kompetenc in celo konfliktov. Z uvedbo ISO standarda se je projektni način dela uveljavil na področjih, kjer je glede na naravo dela, strukturo sodelujočih in zahtevnost del to tudi možno pričakovati. Prepletanje in odgovornosti med funkcijskimi in projektnimi vodji je definirano in razmejeno. Izven teh okvirjev pa še vedno dominira funkcijska organizacijska struktura. Sistem organiziranosti podjetja se vedno znova izpopolnjuje, z namenom doseganja večje fleksibilnosti in učinkovitosti v poslovanju.

Slika 37: Organigram podjetja



Vodenje projektov je eden pomembnejših procesov v podjetju. Vsakemu naročilu nad določenim zneskom določijo projektnega vodjo, ki skrbi, da se posamezni projekt odvija brez večjih motenj in zastojev, kar pomeni, da je realiziran v okviru planiranih stroškov, znotraj določenega časovnega termina in z realno razpoložljivimi viri. Za vse večje projekte imenujejo projektne time (predlaga jih projektni vodja, potrditev in pooblastila pa dobijo od direktorja podjetja). Projektni timi imajo nalogo, da spremljajo in v smislu timskega dela vodijo izvajanje posameznega projekta. Timi delujejo v okviru projektne pisarne, ki strokovno servisira njihovo delovanje. Na nivoju vodstva obstaja t.i. medprojektna koordinacija, kjer se izvaja usklajevanje med posameznimi projekti. V primerih, ko se istočasno potegujeta dva ali več projektov za isti vir ali nastopajo drugi problemi, se le-te rešuje na tem mestu z določanjem prioritet, kar je tudi ena od bolj pomembnih nalog vodenja projektov. V ta namen se koordinacija tedensko sestaja, kjer se pregleduje stanje gotovosti projektov, rešuje se kritične situacije v posameznih podprocesih, obravnava se obvladovanje zamud in stroškov ter izvaja splošno informiranje

o stanju na posameznem projektu. O celotni problematiki se vodijo tudi zapisi. Vsi podatki o sistemu kakovosti (predpisi, neskladnosti, presoje, zapisi o korektivno preventivnih ukrepih, zapisi svetov sektorjev, varstva pri delu, ...) ter mesečne meritve uspešnosti in učinkovitosti procesov so dostopni zaposlenim na oglasnih deskah ter na lokalnem intranetu. Standarde kakovosti podjetje vzdržuje na visokem nivoju, saj kljub večji formalizaciji delajo celotno poslovanje bolj pregledno, jasne so meje nalog med posameznimi sektorji, kjer se zaznajo t.i. sive cone pa se jih s sistemom korektivno-preventivnih ukrepov popravi.

Vodenje projektov je v podjetju mlajša dejavnost, ki še nima večje tradicije in utrjenih ter preizkušenih metod dela. Kljub določenim težavam in pomanjklivostim se je proces projektnega vodenja pokazal kot nepogrešljiv za uspešno vodenje in realizacijo posameznih, predvsem večjih naročil. Planiranje dosedanje realizacije projektov bazira na neomejenih virih, kar je nerealno in ima za posledico vrsto motenj. Uvedba novega informacijskega sistema naj bi odpravila to anomalijo in bistveno pripomogla k boljšemu obvladovanju tega procesa.

Vodstvo družbe se pri vseh delojemalcih zavzema za višjo stopnjo zavezanosti za kakovost. Vodstvo je oblikovalo politiko in cilje kakovosti ter uvedlo sistem vodenja kakovosti, s katerim pri vseh delojemalcih, tako zaposlenih, kakor pogodbeno-najetih, kontinuirano vzdržuje misel na aktivno izpolnjevanje zahtev kupcev in drugih odjemalcev. Obvezo po doseganju zadovoljstva kupcev in drugih odjemalcev se izpolnjuje z nenehnimi izboljšavami, participativnim vodenjem in projektno-timskim delom, pri katerem so vključeni vsi delojemalci.

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture je na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev podana v Tabeli 31.

Tabela 31: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Jasnost organizacijske strukture			•		
Lokacija uprave in obratov		•			
Delegiranje pristojnosti			•		
Razmejitev nalog, odgovornosti			•		
Informacijski sistem			•		
Informiranost zaposlenih			•		
Sistem načrtovanja in kontrole				•	
Vzdušje med zaposlenimi			•		
Skupna ocena: srednje	0	1	6	1	0

4.2.7 Razvojno-raziskovalna podstruktura

Sposobnosti in znanje kadrov predstavljajo vir konkurenčne prednosti, česar se v podjetju zavedajo. Pomembno je, da posameznik sprejme cilje podjetja za svoje in da se zagotovi spodbudno delovno okolje. Management podjetja, zaposleni, kupci, dobavitelji, konkurenti, raziskovalci so glavni izvori novih idej v podjetju. Nekatere analize kažejo, da visok delež novih idej kreirajo potrebe kupcev, na katere se podjetje odzove z razvitjem za kupca sprejemljive rešitve, ki je spoznan kot dodana vrednost.

V podjetju Litostroj Power razvoj zajema dve osnovni dejavnosti in sicer razvoj novih proizvodov/projektov na področju razvoja vseh produktov ter posodobitev procesov podjetja z uvajanjem novih tehnologij. Na obeh področjih sledijo smernicam dolgoročnega strateškega načrta podjetja ter operativnim nalogam, ki so vsako leto opredeljene v Poslovnem načrtu podjetja.

Izdelki podjetja Litostroj Power spadajo v eno najzahtevnejših skupin izdelkov strojegradnje. Projektne rešitve in izdelki, ki jih izdelujejo so vedno namenjeni znanemu kupcu. Razvoj v smislu predvidenih funkcionalnih rešitev se začne že pri ponudbi in je vpleten v vse faze od projektiranja, konstruiranja, tehnološke zasnove, izdelave in do montaže izdelkov, nekaj rezultatov pa se pokaže šele pri servisiranju in vzdrževanju izdelkov. Glavnina razvoja v podjetju je tako odvisna od inovativnosti projektantov in raziskovalcev, ki na mednarodnih in domačih razvojno raziskovalnih projektih sodelujejo tudi z zunanjimi raziskovalnimi institucijami.

Enako pomembna, kot razvoj novih proizvodov, je optimizacija celotnega procesa, preko uvajanja novih tehnologij, povečanega sodelovanja, sočasnega inženirstva, timskega dela, pisarne projektnega vodenja, sodobnega načina modeliranja, sledljivosti polproizvodov, razporejanja proizvodnje, uvajanja novih razvojnih rešitev in uvedbe transakcijskega sistema. Veliko truda je potrebno, da podjetje ostane na isti stopnji razvoja in še precej več napora, da napreduje. In sicer na vseh področjih, sočasno in usklajeno. Sistematično na dolgi rok in vsakodnevno navkljub velikim obremenitvam. Zavedanje o nujnosti napredovanja dobiva v podjetju vedno več podpore.

Sistem kakovosti vodenja podjetja je dober okvir, da se ideje pretvorijo v prakso. V podjetju ocenjujejo, da so eden ključnih pogojev za rast podjetja raziskave in razvoj, zato je pomemben poudarek namenjen spodbujanju inovativne dejavnosti vsakega od zaposlenih v podjetju. Mogoče je tega zavedanja nekaj več na deklarativni ravni kot v samem sistemu motiviranja in nagrajevanja.

Kot je bilo že v podstrukturi proizvoda povedano pomeni vsaka nova pogodba nov izdelek in je torej zgodba zase. Zaradi razumevanja področja je na tem mestu smiselno omeniti postopek pridobivanja novih poslov. V specializiranih revijah, internetnih straneh,

obvestilih kupcev na spletnih straneh je moč dobiti informacije o aktualnih tenderjih. Tender je zbir finančnih, komercialnih in tehničnih informacij, podlog, navodil, kako naj formalno izgleda ponudba, katerim tehničnim kriterijem mora zadostiti ter tudi kako se prispele ponudbe evalvirajo. Kupec ni obvezen izbrati tehnično ali ekonomsko najugodnejšo ponudbo. Ko podjetje kupi oz. pridobi tender trženje in razvoj pregledata pogoje za sodelovanje, kot osnovo za odločanje managementu ali bo podjetje sodelovalo pri ponujanju. Kriterij je konkurenčen hidravlični model gonilnika v smislu izkoristka. Če ga nimamo je naslednje vprašanje ali ga lahko izdelava hčerinsko podjetje ČBE. Razvoj takšnega modela je vključen običajno ponudbo. Za ilustracijo: Dravske elektrarne Maribor so leta 2014 proizvedle 3.896.466 MWh električne energije, tržna cena danes je okvirno 30EUR/MWh kar znesi 116,8 mio EUR. 1% boljši izkoristek vseh turbin bi pomenil 1,17 mio EUR večje prihodke na leto, v običajni življenski dobi 50 let pa to pomeni 58,4mio EUR večje prihodke od prodaje, kar za podjetje pomeni izboljšanje vseh ekonomskih kazalnikov. Sledi izdelava ponudbe, ki pomeni v sorazmerno kratkem času narediti osnutek novega izdelka, ki mora po eni strani v smislu tehničnih zahtev zadovoljiti zahteve kupca, po drugi strani pa morajo biti tehnične rešitve, mase in količina dela potrebnega za izdelavo izdelka za podjetje kar najbolj racionalna. Znan je cilj, zahteve, pot do cilja pa ni determinirana. V tem segmentu se skriva osrednja sposobnost podjetja ali njen bistveni del, ki pomeni temelj konkurenčne prednosti. Podlaga procesu oblikovanja novega izdelka je poleg strokovno izobraženega in izkušenega glavnega projektanta vsekakor tudi organizacijsko znanje, intelektualni kapital in poslovođenje znanja. Pomembna je ureditev zavedanja o tem na sistemski ravni.

Za ohranjanje konkurenčne prednosti podjetja mora biti ta segment nujno formaliziran in sistemsko urejen. Dobra tehnična ponudba pomeni običajno tudi konkurenčno ceno. Jasno mora ponudba vsebovati vse finančne garancije, vključevati logistične, običajno montažne in ostale stroške ter način plačila. Je pa proces pridobivanja poslov v pogojih mednarodne konkurence specifičen, posamezni trgi imajo določen nivo cen in pribitek na lastno ceno ni konstanta. Zaradi povedanega in tudi po teoriji je proces trženja nedefiniran, znan pa je output. Po podpisu pogodbe razvoj prične z detajliranjem izdelka za potrebe izdelave. Po teoriji se v tej fazi definira 50-70 % stroškov izdelka. Razvoj in konstruiranje samega izdelka predstavlja v strukturi cene izdelka majhen delež, od uporabljenih materialov, tehnoloških zahtev in zahtev kvalitete pa so v veliki meri odvisni stroški izdelave izdelka.

Proces optimizacije zaradi običajno kratkih časov ni enostaven, saj je želja vsakega naročnika, da se investirani kapital čim prej povrne. Kot povedano je ta razvojno-raziskovalni proces najmanj determiniran, ima pa pomembne implikacije na poslovno uspešnost podjetja.

Prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev so ocenjene na dobro in so podane v Tabeli 32.

Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kadri	•				
Razvoj novih proizvodov	•				
Vlaganje v R&R		•			
Kontrola stroškov		•			
Opremljenost dela		•			
Skupna ocena: dobro	2	3	0	0	0

4.2.8 Profil prednosti in slabosti

Na temelju subjektivnih ocen sva izdelala ocene posameznih podstruktur, ki so razvidne iz Tabel 18 – 32, njih skupne ocene so prikazane v profilu prednosti in slabosti posamezne podstrukture na Sliki 38.

Ocenjujeva, da vse podstrukture prinašajo k poslovni uspešnosti podjetja določene prednosti in sicer podstrukturi proizvoda in razvojno-raziskovalna prinašata največ, medtem ko imajo ostale podstrukture, tržna, tehnološka, finančna, organizacijska in kadrovska, srednje dober prispevek.

Hkrati ocenjujeva, da se lahko prispevek teh podstruktur k poslovni uspešnosti podjetja že na kratek rok poveča in sicer z realizacijo začetih aktivnosti za dvig prispevka k uspešnosti.

Slika 38: Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja Litostroj Power

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	velik ←				→ majhen
	Zelo dobro	dobro	srednje	slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda		•			
Tehnološka podstruktura			•		
Tržna podstruktura			•		
Finančna podstruktura			•		
Kadrovska podstruktura			•		
Organizacijska podstruktura			•		
R&R podstruktura		•			
Skupna ocena: srednje					

4.3 Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja po posameznih podstrukturah

4.3.1 Podstruktura proizvoda

Energetska podjetja so imela v preteklosti v svoji sestavi močne inženirske ekipe, ki so bile odgovorne za tehnično izvedbo in vodenje projekta. Padanje cene energije je povzročilo opustitev teh dejavnosti, celo več tudi vzdrževanje so zaupali zunanjim izvajalcem. Posledično javni razpisi v zadnjih letih zahtevajo celovito pokrivanje navedenih področij s strani ponudnikov energetske opreme. Na nekaterih trgih kupci povprašujejo tudi po integraciji turbinske opreme z drugo opremo hidroelektrarne. Investitorji so pogosto občine, lokalne skupnosti in pričakujejo storitev »ključ v roke«. Klasični izdelek podjetja, torej vodno turbino s sistemi, je zato potrebno nadgraditi. Priložnost se kaže v tem, da lahko podjetje svojo hidroenergetsko opremo proda, v kolikor bo sposobno ponuditi celoten paket storitev, vključno z garancijo za dobro izvedbo del. Ključni koraki v podjetju so narejeni na področju integracije in servisa, vendar lahko kompleksnost ponudbe, število ostalih različno finančno stabilnih ponudnikov, predstavlja tudi nevarnost. Osrednji produkt energetske opreme je vodna turbina s pomožnimi sistemi in je tehnično popolnoma enaka po celem svetu, posebnosti so v sposobnostih generacije energije, v ekoloških prilagoditvah, zahtevah po vzdrževanju, življenjski dobi, robustnosti, potrebnemu času za vgradnjo in vplivu na ceno celotne investicije. Litostroj ima izdelke z referencami, katere lahko trži pod svojo blagovno znamko na vseh svetovnih trgih. Znotraj tega je kupcu potrebno ponuditi tisto tehnično rešitev, ki je najbolj prilagojena njegovim potrebam in pričakovanju. Ker pa investitorji postavljajo različne kriterije izbora, obstaja nevarnost, da te prednosti ne bi prepoznali, in bi pri evalvaciji v ospredje potisnili zgolj ceno.

Konkurenca se zaostrojuje, kar pomeni za podjetje nevarnost. Ker je podjetje v svetovnem merilu manjše podjetje, lahko to nevarnost delno izniči s prilagodljivostjo in hitrostjo, predvsem to slednje prihaja v ospredje pri obnovah hidroelektrarn, ko trajanje del na terenu, to je hkrati čas zaustavitve hidroelektrarne, predstavlja prednost. Isto velja za kratke dobavne roke, kjer je to potrebno. Ob ustrezni kvaliteti in dobrih referencah, je to lahko priložnost podjetja. Konkurenca seli proizvodnjo po celem svetu, dostikrat blizu prodajnim trgov. Doseže efekt lokalnega dobavitelja in nižje transportne stroške, ki lahko predstavljajo tudi več kot destino cene. Za podjetje to predstavlja nevarnost, ker se v tej smeri do sedaj ni razvijalo, zaradi konjunktturnih razmer na trgih ta priložnost ni bila zaznana.

4.3.2 Tehnološka podstruktura

V analizi okolja je bila opisana ugodnost lokacije podjetja, ki pa lahko zaradi ugodne lokacije predstavlja tudi nevarnost, saj so ob spremenjeni dejavnosti na tej lokaciji lahko

oportunitetni dohodki višji. Določeni trgi zahtevajo tudi prenos tehnologije, saj razvijajo svojo industrijo na njihovem domačem trgu. Zaradi konkurenčnih razlogov obstajajo zadržki za prenos tehnologije ob prodaji izdelka, vendar razvoja konkurence ni moč ustaviti. Bolj pomembno je kako te priložnosti na trgu izkoristiti v korist podjetja.

4.3.3 Tržna podstruktura

Iz analize naravnega okolja izhaja, da bo naraščajoče povpraševanje po energetski opremi na trgu Azije. Na tem trgu je podjetje slabše prisotno in obstaja nevarnost, da zamuja ta konjunktorni val. Na področju trženja so nujni ofenzivni pristopi, tudi s pomočjo lokalne prisotnosti in agentov, saj le dejavniki učinkovitosti, hitrega prilagajanja, lokalne prisotnosti in integralnosti delovanja podjetja omogočajo prodor na hitro se spreminjajoče mednarodne trge.

Poudariti je potrebno, da je novi lastnik podjetja energetska družba, ki je prisotna na trgih, ki za podjetje še niso tradicionalni, kar pomeni za podjetje prednost poznavanja lokalnih okolij in možnosti novih poslov. Poleg tega ima lastnik v svojem portfelju več hidroelektrarn na različnih trgih, ki predstavljajo podjetju potencial za nove projekte.

Na področju obnovljivih virov bo doma in v tujini zaradi okoljskih standardov veliko investicij, ki geografsko ne bodo enakomerno razpršene. Usmeriti se je potrebno na vse nove investicije in obnove. Na trgu obstajajo specifične tržne niše, ki zahtevajo izpolnjevanje specifičnih potreb kupcev, ki za velike proizvajalce niso najbolj zanimivi, zaradi velikosti podjetja je to lahko odlična priložnost. Na trgih OECD bo v prihodnosti malo investicij v nove objekte, veliko bo obnov zaradi dotrajane opreme. Priložnost predstavljajo obnove in trgi na preteklih projektih oz. uspešne reference iz preteklosti.

Nekateri trgi preferirajo domače ponudnike. Konkurenca seli proizvodnjo po celem svetu, velikokrat blizu prodajnim trgov. Doseže efekt lokalnega dobavitelja in nižje transportne stroške, ki lahko predstavljajo do desetino cene. V tej smeri gre tudi Litostroj, izkušnje niso vzpodbudne, kajti traja precej časa, da lokalno delovno silo vpelješ v svoje standarde kakovosti. Dobičkonosnost panoge je nizka, kar velja tudi za konkurenco. Je pa konkurenca v preteklosti doživela val združevanja, delno so se zmogljivosti tudi zapirale. Konkurenca lahko prevzame tako velike posle, kakršnih podjetje zaradi svoje velikosti, brez poroštev, ne zmore.

Podstrukturi trženja in R&D sta glavni podstrukturi, ki generirata stroške in hkrati ustvarjata vrednost za kupce ter predstavljata osnovni enoti konkurenčne prednosti. Zato je potrebno na osnovi kalkulacij konkretnih projektov oceniti smiselnost ponujanja določenih projektov, torej selekcioniranje na osnovi tržnih razmer.

4.3.4 Finančna podstruktura

Večja naročila so finančno zavarovana tako, da na tem segmentu podjetje ne beleži večjih težav s plačili opreme in storitev. Kljub temu je potrebna vsakodnevna skrb za zagotavljanje likvidnosti, zato mora podjetje na področju zavarovanja plačil s strani kupcev sproti iskati kompromis med upoštevanjem postavljenih tenderskih zahtev, stroški in varnostjo. Prevladujejo situacijska plačila po stopnji gotovosti in zavarovanja v obliki akreditivov. Podjetje uravnotežuje plačilne roke kupcev z roki pomembnejših dobaviteljev, v pretežni meri na nivoju posameznega projekta.

Kapitalsko močan lastnik je sicer podjetju odprl nove povezave na mednarodnem bančnem trgu in s tem možnosti za povečanje garancijske in kreditne linije. Vendar pa hkrati dolgoročnost in kompleksnost projektov zvišuje potrebe po garancijski liniji, možnosti pridobivanja le-te pa zavisijo od bonitetne ocene in možnih zavarovanj, katere lahko zagotovi podjetje s svojimi sredstvi in razpoložljivim poroštvom.

Poleg tega tudi določeni kupci povprašujejo po financiranju projektov. Obstaja nevarnost nezmožnosti zagotavljanja kreditiranja, zaradi česar so lahko posli dodeljeni konkurenci, npr. tudi obnove v Litostroju izdelane opreme. Internacionalizacija podjetja ter razširitev obsega poslovanja prinaša nove izzive na področju davkov, obdavčitve dohodka in napotenih na delo v tujini. Za nove trge je potrebno vzpostaviti sistem upravljanja s tovrstnimi tveganji.

4.3.5 Kadrovska podstruktura

Zaradi gospodarske krize je bilo ukinjenih veliko delovnih mest na področju tehnične dejavnosti, tako da je tovrstnega kadra na trgu veliko. Dejavnost proizvodnje vodnih turbin je ozko specializirana. Na določenih delovnih mestih se kader lahko sorazmerno hitro uvede, na zahtevnejših delovnih mestih s specifičnimi znanji in izkušnjami pa razvoj kadra traja tudi več let. Dogaja se torej svojevrsten paradoks, saj je ob obilici kadra na trgu težko dobiti kader z bogatimi izkušnjami in ga mora podjetje praviloma vzgojiti samo. Ko enkrat podjetje takšen kader ima, je kompatibilen na najbolj zahtevnih delovnih mestih tudi pri konkurenci, kar za podjetje predstavlja nevarnost.

4.3.6 Organizacijska podstruktura

V globaliziranem svetu so redka podjetja, ki bi na enem mestu proizvajala celoten nabor opreme. V tem primeru so organizacija, koordinacija in multidisciplinarna znanja ob pomoči sodobne informacijske tehnologije ključna za uspešno izvedbo projektov. Če jih podjetje ima, predstavlja to priložnost na trgu. Kupci povprašujejo po takšnih izvedbah na ključ, da lokalno organizacijo in koordinacijo zagotovi ponudnik-npr. Skandinavija.

4.3.7 Razvojno-raziskovalna podstruktura

V nekaterih primerih se investitorji posvetujejo s ponudniki opreme o optimalnih tehničnih rešitvah že v fazi študije izvedljivosti. Za podjetje to v predponudbeni fazi pomeni strošek, sicer brez garancije, da bo podjetje pridobilo posel, a po drugi strani podjetju ponuja možnost, da svoje rešitve predlaga in vgradi v tehnične rešitve kupca že v zgodnji fazi snovanja investicije, pri čemer ima v kasnejših fazah lahko določene prednosti. Vloga R&R podstrukture v podjetju je zato specifična. Zaradi narave dela mora razvoj zelo tesno sodelovati s trženjem, tako od faze ponudbe, prilagajanja izdelka individualnim željam kupca, do izdelave celotne tehnične dokumentacije, same izdelave izdelka, izvedbe storitev na terenu, spuščanja v pogon in zagotavljanja garantiranih parametrov.

4.3.8 Profil priložnosti in nevarnosti

Na podlagi ocene in analize širšega okolja ter subjektivnega ocenjevanja so izdelane ocene podstruktur, katerih skupne ocene so prikazane v profilu priložnosti in nevarnosti posamezne podstrukture za prihodnjo poslovno uspešnost, prikazano na Sliki 39.

Kot izhaja iz analiz naravnega, ekonomskega in drugih okolij in na osnovi konkurenčnih sil ter predvidevanj v panogi ponuja trg veliko priložnosti za podstrukturo razvoja proizvoda in tržno podstrukturo, njihov prispevek je ocenjen kot velik. Šele ko trženje ob ključni vlogi razvoja pridobi naročilo nastopijo svojo vlogo vse ostale podstrukture, ki morajo projekt izvesti v okviru pogodbenih parametrov, ob optimiranem delovanju v vseh izvedbenih fazah, s čemer postane njihov prispevek k poslovni uspešnosti podjetja večji. Zaradi navedenih lastnosti sta v profilu priložnosti ti dve podstrukтури ključnega pomena za prihodnjo uspešnost poslovanja podjetja.

Slika 39: Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Litostroj Power

Podstruktura	Možen prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti				
	velik	←	→	majhen	
	Zelo dobro	dobro	srednje	slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda		•			
Tehnološka podstruktura		•			
Tržna podstruktura	•				
Finančna podstruktura		•			
Kadrovska podstruktura		•			
Organizacijska podstruktura		•			
R&R podstruktura	•				
Skupna ocena: dobro					

4.4 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Zbirni pregled poglobitnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, izdelan na podlagi ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja, je razviden v Tabeli 33.

Tabela 33: Ocena poglobitnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Izdelki, plod lastnega razvoja, se tržijo na najzahtevnejših trgih pod lastnim imenom. - Tehnološko je podjetje zaokrožena celota in se je sposobno soočiti z vsakim izzivom na področju strojegradnje turbin in ind. opreme. - Prilagajanje zahtevam kupcev. - Tekoča likvidnost podjetja, sprotno poravnavanje vseh obveznosti. - Izobražen in usposobljen kader. - Različni organizacijski pristopi za različne dele poslovnega sistema. - Dobre podstrukture podjetja. - Kakovost poslovanja je skladna s standardi ISO9001. - Podoba podjetja kot zaupanja vrednega ponudnika. - Hitra odzivnost in fleksibilnost na trgu.	- Preozka usmerjenost na vodne turbine, premalo referenc za večje projekte. - Visoka stopnja odpisanosti opreme pomeni daljše pretočne čase. - Nizka dobičkonosnost. - Višina vlaganj v R&R za sledenje svetovni konkurenci na tem področju. - Višina vlaganj v tehnološko podstrukturo. - Transfer znanja zaradi fluktuacije, starostna struktura. - Sistema rekrutiranja in napredovanja. - Informacijski sistemi, redundanca podatkov in njihova entropija. - Povezava med delegiranimi pristojnostmi in odgovornostjo. - Sistem planiranja in kontrole v razvojni fazi.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Novi trgi in novi kupci. - Kupci pričakujejo sodelovanje že v fazi snovanja-študiji izvedljivosti do razpisa. - Trg zahteva poleg vodne turbine vse ostale dele hidroelektrarne in storitev ter integracijo le-teh. - Višja okoljska zavest zahteva povečanje deleža energije iz obnovljivih virov. Uvajanje shem subvencioniranja s strani držav. - Privatni in državni investitorji pričakujejo lokalno prisotnost zaradi odzivnosti pri servisiranju opreme (SPE-ji). - Proste kapacitete ključnih dobaviteljev - On-line dostop do informacij iz celega sveta preko informacijskih tehnologij. - Nove tehnologije omogočajo znatne prihranke pri časih in stroških, tudi pri izvedbah na terenu. - Instalirane kapacitete povečujejo verjetnost prodaje rezervnih delov za opremo izdelano v podjetju in obnove le-te opreme. - Na trgu so agenti, ki poznajo lokalne razmere na trgih, kulturo kupcev in njih potrebe. - Trg energetske opreme zahteva visoka kakovost proizvodov. - Tržne niše.	- Zaostrovanje konkurence. - Inovativne rešitve konkurence, ki investitorjem pocenijo investicije. - Mobilnost ključnega kadra in s tem specifičnega znanja. - Tuje izvozne banke prilagajajo kvalifikacijske kriterije domačim ponudnikom opreme. - Določeni dobavitelji so se integrirali s proizvajalci komponent in tudi medsebojno sodelujejo. - Daljši plačilni roki kupcev. - Trg povprašuje po zaokroženih storitvah, ne samo po izdelkih, kar povečuje tveganja. - Investitorji svoje obveznosti poravnavajo šele ob zaključku projekta in se izognejo tveganjem. - Novi zakoni na področju okoljevarstva in preferiranje ostalih vrst pridobivanja energije, npr. Skandinavske države veliko vlagajo v veterne elektrarne. - Konkurenčni ponudniki poskušajo pokrivati s prevzemi lokalnih podjetij preostale tržne niše. - Nove tehnologije zahtevajo visoka investicijska vlaganja. - Konkurenca nastopa z dumpinškimi cenami.

5 PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA

Kot je navedeno v točki 1.3.1, portfeljska analiza predstavlja poseben pristop k celovitemu ugotavljanju razvojnega ravnotežja podjetja. Obravnavala bova enega od konceptov portfeljske analize in sicer SPP s pomočjo najpogostejše uporabljenega modela, tj. BCG matriko.

Ključni problem pri opredeljevanju SPP v podjetju je poiskati enoten segment, s pomočjo katerega bo mogoče izvesti kvalitetno oceno notranjih prednosti in tudi zunanjih možnosti in da bo takšen SPP mogoče obravnavati kot poseben del iz vidika alokacije resursov (Pučko, 2003, str. 143).

5.1 Priprava podatkov za BCG portfeljsko analizo podjetja

Za proučevano podjetje je možno podrobno segmentiranje dejavnosti podjetja. Vodne turbine se delijo na Francis turbine, te pa se lahko členijo na vertikalne, horizontalne, enojne, dvojne itn. Zatem se lahko turbine členijo na Kaplanove, cevne, Peltonove, Saxo, Deriazove, vse navedene pa se lahko členijo še naprej. Vsako od navedenih področij je lahko svoje SPP in tudi SPE, lastna praksa, kot tudi praksa konkurenčnih podjetij je pokazala, da je takšna delitev preobsežna in je število SPP potrebno zmanjšati. Smiselno bi bilo določiti tisti obseg poslovanja, ko nek obsežen oddelek preraste v SPP. Možnih delitev je torej več, možna in smiselna členitev glavnih skupin proizvodov je na različne tipe vodnih turbin, zatem vodne turbine z ostalo opremo hidroelektrarn, male vodne turbine, hidromehansko in industrijsko opremo, elektroopremo hidroelektrarn, regulacijo in pomožne sisteme, meritve, vodne črpalke, preoblikovalno opremo in razne vrste storitev.

Na trgu podjetje praviloma nastopa s kombinacijo enega ali več glavnih skupin proizvodov. Praviloma tudi podjetje ponuja osrednji proizvod, ki predstavlja glavnino vrednosti, ostalo pa v odvisnosti od razpisa. Včasih podjetje nastopa samo z osrednjim izdelkom, redko pa samo z enim izdelkom iz glavne skupine proizvodov. Razlog je v organizaciji tržne strukture in nerazčlenjenosti in suboptimalnemu delovanju SPP v konkurenčnih pogojih. Interni podatki podjetja so zaupne narave, zato sva skupine proizvodov posamezne SPP označila s črkami, nekaj skupin je združenih.

Za spodaj opredeljene SPP so bili zbrani podatki potrebni za njihovo umestitev v BCG matriko in sicer:

- stopnja rasti trga,
- delež, ki ga ima na določenem trgu izbrani SPP,
- delež, katerega ustvari na analiziranem trgu največji konkurent podjetja,

- delež, ki ga kaže kvocient med deležem Litostroja Power in deležem največjega konkurenta na določenem trgu,
- letni čisti prihodki od prodaje izbranega SPP.

Podatki zaradi individualne narave projektov oz. naročil nihajo med posameznimi leti, tudi trendi SPP so različni, zato so podatki v tabeli aritmetično povprečje zadnjih petih let. Na osnovi podatkov v Tabelah 34 in 35 sta izdelani dve BCG matriki in sicer za domači trg in ostale trge, kjer je podjetje prisotno. Trg je globalen in razpršen, javno dostopni analitični podatki niso razčlenjeni kot za domači trg, priprava podatkov je bila zahtevna, kar vse vodi v podrobno analizo in dobro razumevanje metode portfeljske analize in uporabo rezultatov, kot osnove za oblikovanje poslovne strategije. Investicije na trgu nihajo, njih struktura je raznolika, trg je volatilen, bilo je precej prestrukturiranja glavnih konkurentov na trgu, rezultati analize dajejo relativne tržne deleže, zato so podatki zasnovani na ocenjenih povprečnih vrednostih v obdobju zadnjih petih let.

Tabela 34: Podatki za BCG matriko – domači trg

SPP	Rast na trgu (%)	Delež podjetja na trgu (%)	Delež konkurenta na trgu (%)	Relativni tržni delež	Čisti prihodki od prodaje (EUR)
A	0,5	80	5	16,0	5.930.000
B	0,5	50	5	10,0	500.000
C	0,0	0	0	0,0	0
D	0,5	10	80	0,1	300.000
E	0,5	25	60	0,4	150.000
F	0,75	15	25	0,6	150.000
G	0,25	4	55	0,1	70.000
H	0,5	3	67	0,1	50.000
I	0,5	35	45	0,8	350.000

Tabela 35: Podatki za BCG matriko – tuji trgi

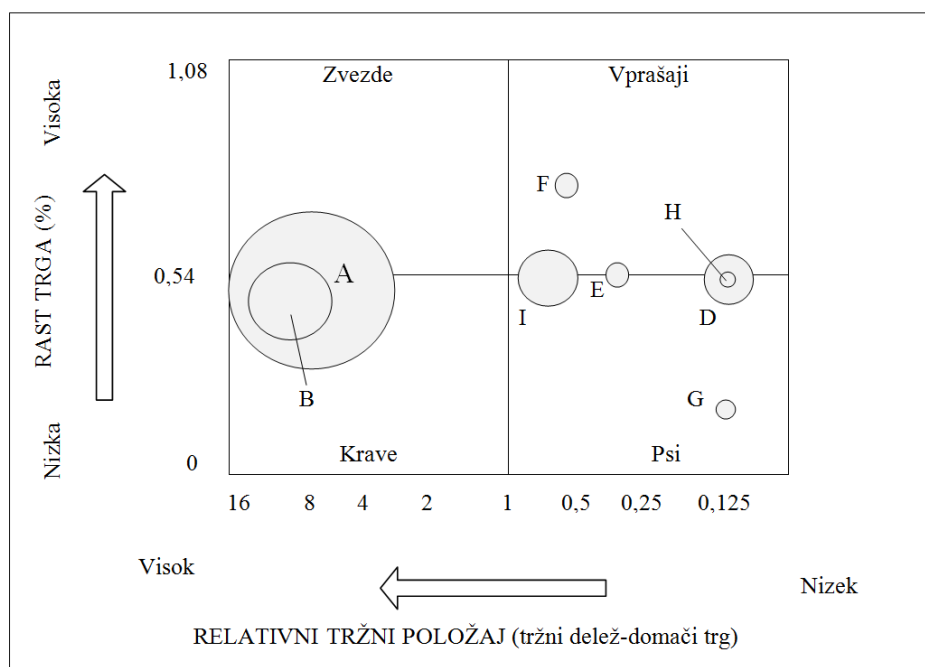
SPP	Rast na trgu (%)	Delež podjetja na trgu (%)	Delež konkurenta na trgu (%)	Relativni tržni delež	Čisti prihodki od prodaje (EUR)
A	1,0	3,0	23,1	0,13	13.700.000
B	1,5	3,7	21,4	0,17	11.000.000
C	0,5	1,3	20,0	0,07	2.000.000
D	0,5	0,8	15,0	0,05	400.000
E	1,0	2,0	15,0	0,13	1.000.000
F	1,5	1,5	10,0	0,15	1.500.000
G	0,1	0,0	15,0	0,00	50.000
H	1,0	0,0	25,0	0,00	100.000
I	0,5	0,3	10,0	0,03	250.000

5.2 BCG matrika portfelja SPP podjetja

BCG matrika za skupino izdelkov proizvodnega programa Litostroj Power na domačem trgu je prikazana na Sliki 40. Povprečni letni obseg poslovanja posameznega SPP v zadnjih petih letih je prikazan s krogom. Na abscisi je prikazan relativni tržni položaj, na ordinati pa rast trga. Iz matrike je razvidno, da gre za zrelo dejavnost z majhno rastjo trga, kar je razvidno iz analize zunanjega okolja, ter sorazmerno velikim relativnim tržnim deležem podjetja z izdelki SPP označenimi z A in B.

Iz prikazane matrike v Sliki 40 izhaja, da ima podjetje z večimi SPP-ji vodilno vlogo na domačem trgu, saj je relativni tržni položaj večji od ena. Običajna meja navedena v literaturi je namreč ena (Aaker, 1992, str. 160; McDonald, 1992, str. 21). Skala je odvisna od panoge. Za panogo proizvodnje hidro-energetske opreme je največji izračunani relativni tržni delež v svetovnem merilu 1,08. Dejavnost je globalna, položaj podjetja pa je odvisen kje in na kakšen način podjetje uspe na nekem trgu. Srednja vrednost je postavljena pri 1, skala pa je logaritemska zaradi velikega tržnega deleža podjetja na domačem trgu. Se pa ta slika lahko hitro spremeni ob porušeni razmerjih, saj je projektov malo, v tem primeru ne bi bilo tako velikih razlik med prvim in drugim ponudnikom. Srednja vrednost na ordinati je zaradi investicijskega cikla v podjetju, ki traja povprečno tri leta povečano za dvoletno garancijsko dobo, vzeta kot petletno povprečje gospodarske rasti v Sloveniji, ki je v obdobju 2011 – 2015 znašala 0,54 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2016).

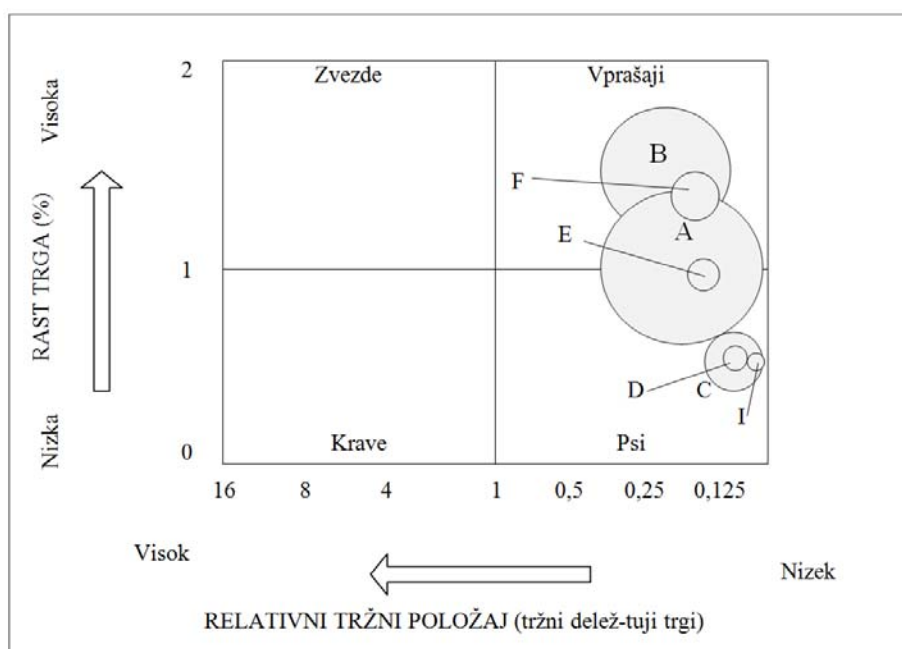
Slika 40: BCG matrika portfelja SPP podjetja Litostroj Power - domači trg



Analiza pokaže, da se dva SPP-ja, ki predstavljata pretežni del prihodkov na domačem trgu, nahajata v področju krav in zvezd, ostali SPP-ji pa se nahajajo v področju vprašajev in psov. Značilnost SPP, ki se nahajajo v področju krav je višji relativni tržni delež na zrelih trgih, kjer so stopnje rasti nizke. SPP, ki se nahaja v tem področju, ustvarja visok neto denarni tok iz razloga višjega tržnega deleža in donosov, ki so nad povprečnimi. Podjetje na domačem trgu je zelo občutljivo na dejavnost od dveh ali treh SPP-jev, ki prinašajo pozitiven denarni tok in imajo ugoden položaj na trgu. Ostale dejavnosti se kažejo kot manj perspektivne, vendar so potrebne zaradi nastopanja na trgu, kot zaključena celota, sicer je potrebno ta del iskati na trgu in izkušnje iz preteklosti niso najboljše.

BCG matrika za skupino izdelkov proizvodnega programa Litostroj Power na tujih trgih, na katerih je podjetje prisotno je prikazana na Sliki 41. Matrika velja za trge kjer je podjetje prisotno s svojimi izdelki in storitvami. Zajeti niso trgi Azije vključno s Kitajsko in Indijo, kjer je rast trga višja kot v navedeni matriki. Navedeni niso tudi trgi Rusije z okoliškimi državami, zatem srednje in južne Amerike ter Afrike. Podobna dilema kam postaviti srednjo vrednost, kot je veljala za domači trg z visokim relativnim tržnim položajem velja tukaj zaradi nizkega relativnega položaja. Globalni relativni tržni delež v svetovnem merilu je 1,08 in to je skrajna meja. Ker je podjetje nišni igralec na svetovnem trgu so zanj zanimivi trgi kjer je prisoten že dalj časa z ustreznimi referencami in poznavanjem okolja. Analize kažejo, da je podjetje z izdelki skupine A, B, E in F na specifičnih trgih uspešno glede na druge skupine izdelkov, zato je meja relativnega tržnega deleža postavljena pri 0,1. Dejanska meja na specifičnih trgih pa je višja. Za obseg poslovanja podjetja je delovanje na tujih trgih nujno, kljub temu da je pretežni del SPP-jev v področju vprašajev, v katerega je potrebno veliko investirati.

Slika 41: BCG matrika portfelja SPP podjetja Litostroj Power – tuji trgi



6 RAZVIJANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA

6.1 Poslanstvo

Poslanstvo (misija) organizacije je usmerjeno k opredelitvi dokaj stalnih namenov organizacije (Možina et al., 2002, str. 272). Ti se nanašajo na vprašanja o:

- osnovnem poslovnem področju podjetja,
- širini poslovnega področja,
- konkurenčnem prostoru podjetja,
- odnosih katere namerava razvijati s svojimi udeleženci (stakeholderji),
- njenih temeljnih smotrih in
- temeljnih vrednotah, za katere si bo prizadevala.

Poslanstvo podjetja je (Litostroj Power d.o.o., 2016):

- pripeljati ljudem energijo z uporabo okolju prijazne tehnologije,
- globalno zagotavljati zanesljive tehnične rešitve, opremo in storitve v hidroenergetiki, ob spoštovanju načel trajnostnega razvoja in ob upoštevanju potreb kupcev,
- ustvarjati možnosti in okolje za razvoj potenciala zaposlenih,
- zagotavljati lastnikom čim večji donos vloženega kapitala in
- živeti vrednote skladne z načeli trajnostnega razvoja.

Vrednote. Vrednote (angl. *Values*) so cilji in notranje merilo pri posamezniku, na osnovi katerega presoja pravilnost ravnanj. Vizija in poslanstvo podjetja vključujeta tudi organizacijsko kulturo. Pri tem govorimo o sistemu vrednot, ki je pomemben za podjetje, kot tudi o sistemu prepričanj in navad, tj. kako stvari pri nas delamo, ki na koncu ustvarijo v podjetju norme vedenja (Možina et al., 2002, str. 272). Kultura je opredeljena kot značilno vedenje in obnašanje zaposlenih v podjetju. Teh opredelitev je več, govorimo o vplivu ljudi na kulturo organizacije, kakor tudi o vplivu organizacije na ljudi. Temeljno vodilo pa je prilagajanje skupnosti ljudi povezanih v organizacijo pri srečevanju z zunanjim okoljem in tudi graditvi odnosov in kulture, ki zaposlene povezuje v podjetju ali neki skupnosti. Ko vzorec vedenja skupina članov prevzame za svojega, zaradi praviloma pozitivnih izkušenj, se ta vzorec skozi formalni ali neformalni učni proces prenaša na nove člane skupine s ciljem do določene stopnje poenotenega dojemanja, razmišljanja in zaznavanja sveta okoli sebe (Možina et al., 2002, str. 177).

Pri svojem delu spoštujemo vrednote in prioritete naše organizacijske kulture. Te vrednote in prioritete so (Litostroj Power d.o.o., 2016):

- osredotočenost na kupca, pri čemer so tesno sodelovanje, vzajemna korist in obojestransko zadovoljstvo osnovno vodilo našega delovanja,
- nenehno spodbujanje inovativnosti in poslovne iniciativnosti, kakor tudi proaktivnost in pripravljenost na izzive industrijskega razvoja in globalizacije,
- integriteta, ki jo gradimo na dobrih in poštenih namenih, zanesljivosti, držanju obljub, kakovosti opreme in storitev, poslovni etiki in odgovornem ravnanju vseh sodelavcev,
- dobri poslovni odnosi s kupci, dobavitelji, zaposlenimi in lastniki,
- aktivno sodelovanje zaposlenih pri kreiranju prijaznega in ustvarjalnega delovnega okolja,
- individualna odgovornost za osebno rast in strokovni razvoj.

6.2 Vizija

Vizija o podjetju (Možina et al., 2002, str. 272) je videnje podjetja v prihodnosti na podlagi sposobnosti zaznavanja širšega in ožjega okolja. Vizija je še posebej pomembna za podjetja, katere čaka izvedba radikalnega preobrata in sprememb. Oblikovanje vizije je vedno nekako povezano tudi z domišljijo posameznika.

Gradniki oblikovanja vizije:

- Podjetniško zaznavanje priložnosti, ki se kaže v ciljni naravnosti, hotenju po dosežkih, osredotočanju na priložnosti, pripravljenosti prevzemanja tveganj, kot tudi zmožnosti kreativnemu sledenju številnim izzivom in zaokroževanju management cikla).
- Kreativnost, ki se izraža skozi hotenje, željo, potrebo, ustvarjalnem nemiru, ki vodi h kreiranju novosti.
- Management funkcija, ki gradi na sedanjosti in ima pogled usmerjen v prihodnost, išče priložnosti za podjetje v prihodnosti.

Vizija podjetja in skupine Litostroj Power se glasi (Litostroj Power d.o.o., 2016, str. 12): »Postali bomo vodilna globalna družba, ki zagotavlja zanesljive tehnične rešitve, opremo in storitve za hidroelektrarne srednjih moči ter nudi rešitve in opremo za proizvodnjo električne energije iz ostalih obnovljivih virov.«.

6.3 Strateški cilji

Proces oblikovanja strateških planskih ciljev se prične na podlagi na novo opredeljenega poslanstva, v določenih primerih pa tudi spremenjene vizije. Gre za rezultate (ali tudi stanja), ki jih želimo kot strateška poslovna enota ali kot celotna organizacija v določenem času doseči. Cilji morajo biti središčne točke, okrog njih pa se razvijajo plani in alokacija resursov v podjetju. Realno postavljeni cilji predstavljajo zaposlenim motivacijsko podlago

za razvrščanje poslovnih možnosti. Postavljeni strateški cilji predstavljajo managementu temeljni okvir odločanja, hkrati pa jih je v fazi spremljanja njihovega uresničevanja možno meriti. Tako postavljeni cilji določajo smer delovanja podjetja in hkrati prioritete, tako po vsebini, kakor času (Možina et al., 2002, str. 284).

Pearce in Robinson (1997, str. 211-214) navajata, da se strateškim planerjem včasih zdi, da je kratkoročna maksimizacija dobička najboljši pristop za vzdržno rast podjetja. Zastavlja se vprašanje, ali je to možno s kratkoročnim zniževanjem stroškov, odprodajo zalog ali je bolj smiselno dolgoročno uspešnost graditi na reinvestiranju dobičkov v času, ko so na trgu priložnosti za rast ter vlagati v razvoj zaposlenih in podjetja?

Za doseganje dolgoročne uspešnosti so strateški planerji vzpostavili sistem dolgoročnih ciljev na sedmih področjih. Ta področja so dobičkonosnost, produktivnost, konkurenčni položaj, razvoj zaposlenih, odnosi z zaposlenimi, tehnološko vodstvo in družbeno odgovornost. Vzdržnost ali kvaliteta dolgoročnih ciljev se preverja z odgovori na vprašanja o njihovi sprejemljivosti, fleksibilnosti, merljivosti, motivacijski vlogi, primernosti, dosegljivosti in izvedljivosti. Možne opredelitve planskih ciljev po vidiku posamezne podstrukture v podjetju na osnovi SWOT analize so predstavljene v Tabeli 36.

Tabela 36: Oblikovanje planskih ciljev podjetja po različnih vidikih

VIDIK	CILJI
VIDIK STRUKTURE PROIZVODA	• Razširitev portfelja izdelkov in storitev ter njihova integracija. • Portfelj izdelkov dopolnjevati z okolju prijaznimi izdelki. • Inovativni izdelki, ki investitorjem pocenijo celotno investicijo.
FINANČNI VIDIK	• Zagotavljanje likvidnosti podjetja kakor tudi uravnavanje denarnega toka na nivoju projektov. • Ustrezna struktura kapitala.
TRŽENJSKI VIDIK	• Povečevanje tržnih deležev na tradicionalnih trgih. • Ohraniti položaj vodilnega na domačem trgu. • Razvoj prodajne mreže in blagovne znamke.
ORGANIZACIJSKI VIDIK	• Poenostaviti informacijski tok. • Povezovanje za celovitost ponudbe. • Organizacija projektnih teamov.
KADROVSKI VIDIK	• Razvoj znanj za povezovanje in inženiring. • Načrtovanje kariernega razvoja za nosilce ključnih procesov.
TEHNOLOŠKI VIDIK	• Vzdrževati visok nivo na ključnih tehnologijah. • Proizvodna osredotočenost na ključne dele turbin (do 300 MW) z visoko dodano vrednostjo. • Tehnološki razvoj.
R&R VIDIK	• Permanentno izboljševanje konkurenčnosti. • Ponuditi kupcem najboljše rešitve že v razvojni fazi. • Prenos znanja, delegiranje.

7 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA

V nadaljevanju naloge bova poskušala najprej predstaviti možne celovite in poslovne strategije za konkretno podjetje. Sledilo bo ocenjevanje in izbor z argumentacijo celovite in poslovne strategije.

7.1 Možne celovite strategije

Podjetje deluje v zreli panogi, kot je bilo že v analizi predstavljeno pa je izdelek-vodna turbina in spremljajoči sistemi popolnoma individualen in prilagojen konkretnim pogojem in naročniku. Ponovljivega izdelka praktično ni. Za vsako novo ponudbo in naročilo so potrebne vse faze-od razvoja izdelka, tehnologije, proizvodnje, vgradnje, preizkušanje in servisiranje. To pa pomeni, da je vsak nov izdelek potrebno dodelovati, razvijati, prilagajati, slediti svetovnim trendom na hidravličnem področju, novim materialom in postopkom, minimizirati vzdrževanje, torej mu vsakič nekaj dodati v smislu razvojne komponente. Mogoče bi bila v razvojnem pogledu najbližja avtomobilska industrija, ki pa ima v nadaljevanju popolnoma drugačno tehnološko osnovo, ekonomijo obsega etc. Panoga je stabilna, stopnje rasti pa majhne.

Možne celovite strategije podjetja so prikazane v Tabeli 37 in so oblikovane na osnovi dejavnikov, s katerimi smo se srečali pri analizi zunanjega in notranjega okolja, da hkrati izkoristimo prednosti, zaobidemo slabosti, izrabimo priložnosti ter se izognemo nevarnostim.

Tabela 37: Oblikovanje možnih celovitih strategij na podlagi SWOT MATRIKE

Notranji dejavniki Zunanji Dejavniki	Prednosti S	Slabosti W
Priložnosti O	SO strategije • Strategija razvoja trga • Strategija razvoja proizvodov in storitev	WO strategije • Strategija obdelave trga • Strategija razvoja prodajne mreže in blagovne znamke
Nevarnosti T	ST strategije • Strategija tehnološkega razvoja	WT strategije • Strategija uravnoteževanja denarnih tokov in tokov dobička

V Tabeli 38 je za proizvode, prodajne trge in tehnološko osnovo navedenih osem možnih strategij razvoja podjetja.

Tabela 38: Razširjena Ansoffova matrika rasti

OBSTOJEČA TEHNOLOŠKA OSNOVA			
		PROIZVODI	
		OBSTOJEČI	NOVI
PRODAJNI TRGI	NOVI	• Strategija razvoja trga	• Strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije
	OBSTOJEČI	• Strategija obdelave trga oz. strategija operativnega razvoja	• Strategija razvoja izdelka

NOVA TEHNOLOŠKA OSNOVA			
		PROIZVODI	
		OBSTOJEČI	NOVI
PRODAJNI TRGI	NOVI	• Strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije	• Strategija popolne (čiste) diverzifikacije
	OBSTOJEČI	• Strategija razvoja tehnološke podstrukture	• Strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 180.

Celovite strategije so predstavljene na osnovi SWOT analize in matrike v Tabeli 37, upoštevani so torej dejavniki pri analizi zunanjega in notranjega okolja. Pri izbiri strategije se je moč nasloniti tudi na Ansoffovo matriko rasti predstavljeno v Tabeli 38. Na osnovi celovite analize, ki tudi odgovarja na vprašanja kolikšen je prosti denarni tok, ki ga je možno usmeriti v razvoj SPP, je treba najti dolgoročen kompromis med produkti, trgov in tehnološko osnovo zaobjeto v strategije. Na osnovi SWOT matrike so v nadaljevanju navedene možne celovite strategije za proučevano podjetje.

Strategija razvoja trga temelji na ohranjanju obstoječe tehnološke in proizvodne podstrukture in na spremembah tržne podstrukture, vse s ciljem pridobiti še neosvojene trge. Podjetje mora izdelati strategijo pridobitve oz. osvojitve novih trgov, pridobiti pa mora tudi nove kupce na osnovi razširitve prodajne mreže. To pomeni intenziviranje vseh vrst trženjskih naporov, smiselno je tudi odpreti lokalne pisarne, mogoče podružnice ali imeti predstavnike oz. zastopnike prisotne na ciljnih trgih. Strategija razvoja prodajne mreže in blagovne znamke je podobna ali identična strategiji razvoja trga, zato ni posebej razčlenjena.

Temelj strategije razvoja izdelkov in storitev predstavlja razvoj novih, kot tudi nadomestnih izdelkov ob hkratni razširitvi portfelja izdelkov temeljnega programa. To se dosega z lastnim R&R, kot tudi z uvajanjem novih izdelkov in storitev kot nadomestek za stare. Ta strategija ohranja obstoječi program, ga neprestano razširja in izboljšuje, ne posega pa na nova področja. Poleg osrednjega proizvoda podjetje ponudi še paleto

izdelkov tako, da lahko ponuja celovito rešitev na ključ. Podjetje gre torej v smeri inženiring storitev, samo podjetje je nosilec znanja, tehnologije in tudi integracije.

Temelj strategije tehnološkega razvoja je spreminjanje tehnološke podstati ob hkratni nespremenjeni podstrukturi izdelka in tržni podstrukturi. Za podjetje je skozi analizo ugotovljeno, da je sposobno izdelati enako kvalitetene izdelke kot konkurenca, je pa čutiti tehnološko zaostajanje. Podjetje se čedalje bolj usmerja tudi v obnove hidroelektrarn. Za vsakega investitorja to pomeni popoln zastoj, ko nima več prihodkov, oportunitetni stroški neproizvedene električne energije so visoki. Za področje obnov so torej nujni kratki pretočni časi, kar lahko omogoča samo sodobna tehnološka osnova oz. investicije v ključne tehnologije, kjer podjetje postaja zaradi starejše tehnološke osnove čedalje manj konkurenčno.

Strategija obdelave trga ima svoj temelj v ohranjanju tržne, tehnološke in proizvodne podstrukture podjetja. Ta strategija skuša izboljšati razmerje med izkupički in stroški ter ustvariti rast z učinkovitejšo obdelavo kupcev na trgih, kjer je podjetje prisotno, z jemanjem deleža konkurenci na trgu in z učinkovitejšim oglaševanjem. Za podjetje je pomembno osredotočanje na obstoječe izdelke in storitve ter na prodajo. Intenzivirati je napore na obstoječih trgih.

Strategija uravnoteževanja denarnih tokov in tokov dobička je ključna za obstanek podjetja na dolgi rok. Pri tem se mora podjetje posluževati različnih tehnik upravljanja z denarnimi sredstvi, med katerimi so za podjetje najpomembnejše časovno usklajevanje odlivov projekta s prilivi, kar se dosega z izboljšanimi napovedmi in pogajanjem z dobavitelji, že v čim zgodnejši fazi ponudbe. Za vsak projekt se, poleg prilivov in odlivov, obvladuje in spremlja tudi prihodkovno stroškovni del, kar iz dveh vidikov – projektnega in funkcijskega. Realizacija ciljnega donosa vsakega od projekta, ob hkratnem medprojektnem financiranju, brez večjih dodatnih tveganj, posledično pripomore tudi k ustvarjanju dobička podjetja.

7.2 Možne poslovne strategije

Pri razvijanju možnih poslovnih strategij najprej pričnemo z generičnimi poslovnimi strategijami. Poslovna strategija se razvija za strateško poslovno področje vodne turbine, saj predstavlja to področje največji del prodaje, ostala področja se praviloma prodajajo znotraj tega področja, tj. paketno, ostala poslovna področja pa na trgu le izjemoma nastopajo samostojno, kar bi bilo mogoče tudi potrebno spremeniti.

Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike temeljijo na tem v katerem polju v matriki relativni tržni položaj-rast trga se nahaja neko SPP. Največji SPP je v področju "Krav" in "Zvezd" zato je zanj primerna kombinacije strategij tekoče rentabilnosti, ohranjanja tržnega deleža, potrebujejo pa tudi nekaj investicij. Drugo največje področje

spada med "Krave", zanj je primarni cilj tekoča rentabilnost. Ker podjetje s sorodnimi izdelki nastopa na različnih trgih z različno stopnjo rasti trga se lahko strategije tudi razlikujejo-enkrat so v področju "Krav", drugič pa v področju "Zvezd". Velika večina SPP-jev spada v področje "Psov" in "Vprašajev". V SPP-je v področju "Psov" podjetje ne investira, cilj je minimalni dobiček. Če je v podjetju dovolj presežnega denarnega toka, ki se ga lahko usmeri v "Vprašaje" bodo prešli v področje "Zvezd", nasprotno bodo počasi prešli v polje "Psov".

Zaradi oblikovanja celovitih ponudb se podjetje ne sme odločiti za dezinvestiranje katerega od zadnjih dveh področij, čeprav je moč govoriti o neuravnoteženem portfelju poslovnih področij. Ne gre zanemariti tudi teorije portfelja sposobnosti podjetja.

Poslovna strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je ena od Porterjevih generičnih strategij. Stroškovno konkurenčnost je možno doseči bodisi z nižjimi stroški proizvodnje ali pa na podlagi tržne dominancije na osnovi najnovejše tehnologije in hkrati konkurenčnih storitev. Širok obseg prodaje omogoča pri tej strategiji tudi manjše stroške, zahteva pa zniževanje stroškov na vseh ravneh podjetja. Vse ravni podjetja morajo tudi sicer paziti na vse vrste stroškov in to v celotni verigi. Zniževanja stroškov lotiti selektivno v posameznih podstrukturah, kot npr. v razvoju ali trženju, ki sta edina sposobna tekmovati s konkurenco na svetovnem trgu in kreirati konkurenčen izdelek.

Tudi poslovna strategija diferenciacije je ena od Porterjevih generičnih strategij. Od podjetja zahteva razvoj produkta, ki se razlikuje od konkurenčnih, hkrati pa zaradi svoje unikatnosti in večje marže generira boljši denarni tok. Pri strategiji diferenciacije podjetje za svoje izdelke poskuša najti drugačno oz. višjo vrednost pri potencialnih kupcih ob ustrezno višji ceni. Izdelki ali storitve, katere podjetje ponuja trgu morajo biti izdelani na osnovi posebnih tehnologij, v katerih podjetje bodisi prednjači in so za konkurenco nedostopni ali pa dražji in jih tudi ni enostavno posnemati. Za podjetje je pomembno, da razpolaga z metodami, ki pomenijo pozitiven izkupiček v primerjavi s stroški diferenciacije. Vse kar podjetje lahko stori za znižanje kupčevih skupnih stroškov pri uporabi izdelka ali drugih kupčevih stroškov predstavlja osnovo oz. potencial za diferenciacijo. Ukrepi nižjih stroškov lahko pri kupcu predstavljajo pomemben del njegovih priložnosti.

Podjetje lahko znižuje kupčeve stroške na več načinov: nižji dostavni, vgradni in finančni stroški, z enostavnejšo uporabo, nižjimi stroški uporabe izdelka-delovna sila, gorivo, vzdrževanje, znižanje tveganj pri uporabi izdelka zaradi neuporabnosti izdelka (Porter, 1998a, str. 135).

Na področju proizvodnje vodnih turbin praktično ni možno izdelati diferenciranega izdelka. Možnosti podjetja so predvsem v nišah, ki zaradi kateregakoli razloga niso takoj

zanimivi za konkurenco, podjetje pa nastopi s spletom atraktivnih rešitev, ki v očeh kupca ustvarjajo vrednost oz. mu vrednost investicije in diskontirana vrednost prihodnjih denarnih tokov prinaša maksimum. Razvoj v podjetju, ki je na nivoju svetovne konkurence igra tukaj neprecenljivo vlogo.

Poslovne strategije na osnovi življenjskega cikla izdelka zasledujejo položaj izdelkov v fazi uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja. Dejavnost proizvodnje energetske opreme spada v področje zrelih panog in tudi izdelkov s svojimi specifikami. Za fazo zrelosti so primerne strategije razvijanja stroškovno učinkovite proizvodnje in tudi procesa logistike, standardizacija izdelkov in storitev, nižanje stroškov prodaje, primerno prilagajanje cenovni politiki konkurentov, ohranjanje svojega konkurenčnega položaja, vertikalna integracija, ter generične strategije diferenciacije izdelkov in storitev.

Za Litostroj Power so primerne strategije stroškovno učinkovitega proizvodnega procesa, medtem ko je bilo že prej ugotovljeno, da je potrebno trženje okrepiti. Pri drugih vrstah poslovnih strategij je za podjetje zanimiva poslovna strategija neodvisnosti in tudi strategija sodelovanja na skupnih projektih kot tudi poslovna strateška usmeritev gverilskega bojevanja na posameznih trgih.

7.3 Kriteriji za ocenjevanje možnih strategij

Ocenjevanje strategij je kompleksno, saj mora zaobjeti splošna in analitična merila, upoštevati sinergijske učinke, oceniti stroške vstopa na nova področja ali trge, oceniti ekonomiko, tveganost in občutljivost kot tudi fleksibilnost strategije. Analiza zunanjega in notranjega okolja kaže trenutno sliko, kot tudi smeri prihodnjega delovanja.

7.4 Izbira in argumentacija celovite in poslovnih strategij

Med vsemi možnimi predstavljenimi celovitimi strategijami predlagava kot najustreznejšo za podjetje **strategijo razvoja trga**, ki temelji na ohranjanju obstoječe tehnološke in proizvodne podstrukture in na spremembah tržne podstrukture, vse s ciljem pridobiti še neosvojene trge. Podjetje mora izdelati strategijo pridobitve oz. osvojitve novih trgov, pridobiti pa mora tudi nove kupce na osnovi razširitve prodajne mreže. To pomeni intenziviranje vseh vrst trženjskih naporov, smiselno je tudi odpreti lokalne pisarne, mogoče podružnice ali imeti predstavnike oz. zastopnike prisotne na ciljnih trgih.

Že zaključki SWOT analize kažejo, da ima podjetje zelo močno razvojno podstrukturo, ki se lahko hitro prilagodi novim izzivom in pričakovanjem kupcev, investorjev. Strategija razvijanja proizvodov je tudi dovolj dobro razvita in jo je potrebno najmanj ohraniti na tem nivoju. Strategiji razvoja in obdelave trga je potrebno dodati še selektivno razvijanje tehnološke osnove.

Za domači trg so najbolj primerne obrambne strategije z obdelavo trga. Navedena strategija razvoja trga je za podjetje vitalnega pomena, saj je domači trg bistveno premajhen za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja, ob dani strukturi stroškov. Ob spremenjenih predpostavkah, ki pomenijo drugačno stopnjo pokritja, se to lahko spremeni. Močen vpliv na strukturo stroškov imajo konjunkturalna gibanja in vpliv cen vstopnih materialov in storitev. Zaostrena konkurenca pomeni tudi zniževanje cen, kar ima zopet vpliv na točko preloma.

Med vsemi možnimi predstavljenimi poslovnimi strategijami predlagava kot najustreznejšo **strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti** za skupine proizvodov, ki spadajo v strateška poslovna področja A, B, C, D, E in F. S pomočjo te strategije bi lahko dosegli stroškovno konkurenčnost z nižjimi stroški proizvodnje ali pa na podlagi tržne dominanc na osnovi najnovejše tehnologije in hkrati konkurenčnih storitev. Širok obseg prodaje omogoča pri tej strategiji manjše stroške, kar sovпада s celovito strategijo razvoja trga, zahteva pa zniževanje stroškov na vseh ravneh podjetja. Vse ravni podjetja morajo tudi sicer paziti na vse vrste stroškov in to v celotni verigi. To bi lahko doseglo z učinkovitimi sistemi kontrole stroškov tako v proizvodnji kot v splošnih službah, s standardizacijo nekaterih sklopov turbin, zniževanjem cen materiala, kakor tudi nižjih potroškov in vezave zalog ter doseganjem nižjih cen storitev na trgu. Poudariti je potrebno, da se mora podjetje za navedena strateška poslovna področja zniževanja stroškov lotiti selektivno v posameznih podstrukturah, kot npr. v razvoju ali trženju, ki sta edina sposobna tekMOVATI s konkurenco na svetovnem trgu in kreirati konkurenčen izdelek.

Za strateški poslovni področji G in H predlagava kot najustreznejšo **strategijo osredotočenja na tržne niše s fokusom na diferenciaciji**. Pretežni del prodaje navedenih dveh poslovnih področij predstavlja prihodke od storitev na osnovi izdelkov, ki predstavljajo v verigi vrednosti svojo edinstvenost, katero priznava tudi trg in predstavlja konkurenčno prednost. Za realizacijo te poslovne strategije, je potrebna realizacija predlagane celovite strategije razvoja trga; velja za trge ki so bili v preteklosti tradicionalni trgi podjetja, v zadnjem obdobju podjetje na teh trgih ni prisotno s svojimi trženjskimi aktivnostmi.

Za strateško poslovno področje I predlagava **strategijo osredotočenja na tržne niše s fokusom na nizkih stroških**. Tudi to področje temelji deloma na storitvah, ponekod bi bila potrebna nižja vlaganja v tehnološko ter organizacijsko podstrukturo.

Na osnovi analiz širšega in ožjega okolja, analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter portfeljske analize, kot tudi na osnovi subjektivnega poznavanja ocenjujeva predlagane celovite in poslovne strategije kot najbolj primerne za podjetje. Zavedava se tudi možnosti njenega izboljšanja, ob podrobnejšem poznavanju vseh vplivnih dejavnikov pri analizi in postavljanju strategij.

SKLEP

Današnja civilizacija vedno bolj temelji na električni energiji. Posledično je lahko dostopnost do relativno poceni električne energije vir nacionalne konkurenčne prednosti. Sposobnost lokalne proizvodnje cenovno ugodne električne energije, v dobi ko avtomobilska prihodnost postaja vse bolj električna in ko električna energija nadomešča klasične vire ogrevanja objektov, pomeni narodnogospodarsko in ekonomsko prednost in tudi večjo energetske samostojnosti države. V tej luči narašča pomen trajnostnega pridobivanja električne energije iz obnovljivih virov, kjer ima tudi Slovenija še veliko neizkoriščenih priložnosti.

Litostroj je bil ob svojem nastanku po drugi svetovni vojni koncipiran kot podjetje, ki bo v fazi elektrifikacije nekdanje države izdeloval vodne turbine in spremljajočo tehnološko opremo. To nalogo je podjetje opravilo odlično. Že po prvi dekadi svojega delovanja se je spoprijelo z izzivi na mednarodnih trgih in se tam tudi uveljavilo. Z izgubo tradicionalnih trgov se je velikost podjetja bistveno zmanjšala, ključne tehnologije in osrednje sposobnosti pa so ostale. Podjetje danes večino svojih prihodkov realizira na tujih trgih, ki so ključni za njegov obstoj, rast in razvoj, zlasti zaradi nizkega obsega domačih investicij.

Litostroj Power je popolnoma projektno orientirano podjetje, standardnega ali v celoti ponovljivega izdelka praktično ni. Vsak nov projekt zahteva razvoj novega izdelka, izjemoma so nekateri deli ponovljivi, drugače je na storitvah; vse je odvisno od tega v katero SPP izdelek spada. Pristopi za neko SPP oz. skupino izdelkov so drugačni kot za drugo, enako velja za trge. Pri konkretnih projektih gre za konglomerat tehnik in pristopov za katere veljajo vsi v nalogi navedeni pristopi, po drugi strani pa vsako SPP zahteva njej prilagojene strategije. Razumevanje načina delovanja vsakega posameznega SPP in s tem uporaba ustreznih pristopov se manifestira v fazi uresničevanja in vodi k njihovi uspešnosti.

Analize okolja kažejo na številne priložnosti, katere proučevano podjetje lahko izkoristi za svoj obstoj, rast in razvoj. Dejavniki in priložnosti zunanjega okolja se hitro spreminjajo, geografsko so razpršene, panoga se je v zadnjih desetih letih preobrazila in spremenila, poleg tega se mora podjetje odzivati tudi na nevarnosti, ki mu pretijo iz zunanjega okolja. Investicije v obnovljive vire energije bodo v prihodnosti visoke, v hidroenergetiko bodo celo druge po velikosti merjeno z velikostjo finančnih vlaganj. Prednosti podjetja so takšne, da se lahko na priložnosti učinkovito odzove na temelju predlaganih celovitih in poslovnih strategij. Naslednja faza strateškega managementa je faza uresničevanja strategij ter spremljanje in kontrola. Ključno je razumevanje poslovnega cikla povezanega s strategijo in izvajanjem ter vedenje kakšna orodja uporabiti pri vsaki fazi tega cikla za doseganje ohranljive konkurenčne prednosti podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (1984). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
2. Aaker, A. D. (1992). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
3. *About HEA*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.thehea.org/about/#home>
4. Ansoff, I., & McDonnell, E., (1990). *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
5. Baker, M., & Hart, S. (1998). *Product Strategy and Management*. London: Prentice Hall Europe.
6. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2010). *Economics of Strategy*. Hoboken: J. Wiley & Sons.
7. Brigham, E. F., & Daves, F. R. (2002). *Intermediate Financial Management* (7th ed.). London: Thomson Learning.
8. Carpenter, M. A. & Sanders, V. G. (2009). *Strategic Management. A Dynamic Perspective*. New Jersey: Pearson Education International.
9. Čater, T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Činkole Kristan, E., Rajer, R., Merše, S., Šalamun, A., Gospodjinački, M., Brecl, K. ... Topič, M. (2016). *Obnovljivi viri energije v Sloveniji*. Ljubljana: Borzen.
13. David, F. R. (2011). *Strategic management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pentice Hall.
14. Fabijan, D. (2007). *Investicije energetske družbe v pogojih odprtega trga električne energije* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna faktulteta.
15. Hambrick, D., & MacMillan, I. (1982). The Product Portfolio and Man's Best Friend. *California Management Review*, 25(1), 84-95.
16. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 69(3), 79-91.
17. Hax, A. C., & Majluf, S. N. (1983), The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning, *Linthicum: Interfaces*, 13 (2), 46-60.
18. Hax, A. C., & Majluf, S. N. (1991), *The Strategy Concept and Process, A pragmatic approach*, New Jersey: Prentice - Hall.
19. Henderson, B. D. (1982), *Henderson on Corporate Strategy*. New York: Abt Books.
20. Hočevár, M., & Dular, M., (2015). *Uvod v hidroenergetske sisteme*. Ljubljana: Fakulteta za strojništvo.
21. Hooley, J. Graham, Saunders, A. John, & Piercy, F. Nigel, (2004). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. (3th ed.). London: Financial Times/Prentice Hall.
22. Hunger, D. J., & Wheelen, T. L., (2011). *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.

23. Hunger, D. J., & Wheelen, T. L., (2012). *Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability* (13th Edition). Pearson Education.
24. Igličar, A., & Hočevár, M. (2011). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: GV Založba.
25. International Energy Agency. (2015). *Key World Energy Statistics 2015*. Paris: IEA
26. International Energy Agency. (2015). *World Energy Outlook 2015, Presentation*. London: IEA
27. International Energy Agency. (2014). *World Energy Outlook 2014*. Paris: IEA
28. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 63.
29. Kotler, P. (1998). *Marketing Management-Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
30. Kreitner, R. (2009). *Management*. (11th ed.). Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
31. Litostroj Power d.o.o. (2011). *Produktni katalog*. Ljubljana: Litostroj Power d.o.o.
32. Litostroj Power d.o.o. (2012). *Letno poročilo 2011*. Ljubljana: Litostroj Power d.o.o.
33. Litostroj Power d.o.o. (2013). *Letno poročilo 2012*. Ljubljana: Litostroj Power d.o.o.
34. Litostroj Power d.o.o. (2014). *Letno poročilo 2013*. Ljubljana: Litostroj Power d.o.o.
35. Litostroj Power d.o.o. (2015). *Letno poročilo 2014*. Ljubljana: Litostroj Power d.o.o.
36. Litostroj Power d.o.o. (2016). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Litostroj Power d.o.o.
37. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. McDonald, M. (1992). *Strategic Marketing Planning*. London: Kogan Page.
39. Ministrstvo za infrastrukturo. *Energetska bilanca Republike slovenije za leto 2015*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mzi.gov.si/si/delovna_podrocja/energetika/oskrba_z_energijo/
40. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal S. (1998). *The Strategy Process*. London: Prentice Hall.
41. Montgomery, A. C. (2008). *Putting Leadership Back into Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 60.
42. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
43. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1997). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. (6th Edition). Chicago: Irwin.
45. Piercy, N. (1991). *Market-Lead Strategic change*. London: Thorsons, str.416.
46. Bisnode d.o.o. IBON. Najdeno 11. julija 2016 na spletnem naslovu <http://web.ibon.com>
47. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
48. Porter, M. E. (1998a). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, str. 135.
49. Porter, M. E. (1998b). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

50. Pučko, D. (2001a). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Pučko, D. (2001b). *Strateško poslovanje, zapiski predavanj in prosojnice za podiplomski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Bruto domači proizvod, stopnja realne rasti (%) v obdobju 2011-2015*. Najdeno 8. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H236S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2
55. Tajnikar, M. (1996). *Mikroekonomija s poglavji iz teorije cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 356-357.
56. Treven, S. (1992). SWOT analiza. *Organizacija in kadri*, Kranj, 25 (1992), 9-10, str. 644-653.
57. U.S. Energy Information Administration, *International Energy Outlook 2016*, maj 2016. Najdeno 6. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.eia.gov/forecasts/ieo/world.cfm>

PRILOGA

PRILOGA 1:

Tabela 1: Seznam v nalogi uporabljenih kratic

Kratika	Pomen kratice
SPE	Strateška poslovna enota
SWOT analiza	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
SPP	Strateško poslovno področje
R&R	Razvoj in raziskave
BCG	Boston Consulting Group
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
ROE	Dobičkonosnost kapitala
ROA	Dobičkonosnost sredstev
USD	Ameriški dolar
CAD	Kanadski dolar
mio	Milion
€	Evro
t	Tisoč
EU	Evropska unija
ZDA	Združene države Amerike
OVE	Obnovljivi viri energije
DPN	Državni prostorski načrt
GW	Gigavat
MW	Megawat
GWh	Gigavatna ura
TWh	Teravatna ura
BTU	British thermal unit, britanska enota za toploto
HE	Hidroelektrarna
mHE	Mala hidroelektrarna
SE	Sončna elektrarna
VE	Veterna elektrarna
BP	Bioplin
LBM	Lesna biomasa