

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO  
**STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA LEDINEK**

Ljubljana, februar 2010

ROMAN KOTNIK

## IZJAVA

Študent Roman Kotnik izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Danijelom Pučkom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE TER PRIJEMI ZA STRATEŠKO ANALIZO PODJETJA</b> ..... | <b>3</b>  |
| <b>1.1 Pogledi na proces strateškega upravljanja in poslovanja</b> .....                       | <b>3</b>  |
| 1.1.1 Pogledi različnih šol .....  | 3         |
| 1.1.2 Štiri osnovne šole strateškega upravljanja in poslovanja po Whittingtonu.....            | 4         |
| 1.1.3 Konvencionalni in nekonvencionalni pogled na strateško upravljanje in poslovanje .....   | 5         |
| <b>1.2 Izbrani modeli strateškega upravljanja in poslovanja ter opredelitev procesa</b> .....  | <b>7</b>  |
| 1.2.1 Steinerjev model.....  | 7         |
| 1.2.2 Model Andrews .....  | 8         |
| 1.2.3 Hunger in Wheelnov model .....   | 9         |
| 1.2.4 Pučkov model.....  | 10        |
| 1.2.5 Proces strateškega odločanja in faze strateškega upravljanja in poslovanja.....          | 10        |
| <b>1.3 Planske predpostavbe</b> .....  | <b>11</b> |
| 1.3.1 Vizija in poslanstvo .....   | 11        |
| 1.3.2 Pregled ugotovitev že izvedenih analiz poslovanja.....                                   | 13        |
| 1.3.3 Analiza okolja podjetja.....   | 13        |
| 1.3.3.1 Širše okolje.....  | 13        |
| 1.3.3.2 Ciljno okolje.....   | 15        |
| 1.3.3.2.1 Ocena privlačnosti panoge .....  | 15        |
| 1.3.3.2.2 Analiza prodajnega trga .....  | 17        |
| <b>1.4 Strateška analiza podjetja</b> .....  | <b>18</b> |
| 1.4.1 Analiza na osnovi verige vrednosti .....   | 18        |
| 1.4.2 Portfeljska analiza .....  | 20        |
| 1.4.3 SWOT analiza .....   | 23        |
| <b>2 PREDSTAVITEV SKUPINE LEDINEK</b> .....  | <b>26</b> |
| <b>2.1 Kratka zgodovina podjetja</b> .....   | <b>27</b> |
| <b>2.2 Skupina Ledinek danes</b> .....   | <b>28</b> |
| <b>3 STRATEŠKA ANALIZA SKUPINE LEDINEK</b> .....   | <b>32</b> |
| <b>3.1 Analiza okolja</b> .....  | <b>32</b> |
| 3.1.1 Ocena širšega okolja podjetja.....   | 32        |
| 3.1.1.1 Gospodarsko okolje.....  | 32        |
| 3.1.1.2 Tehnično – tehnološko okolje.....  | 36        |
| 3.1.1.3 Politično – pravno okolje.....   | 36        |
| 3.1.1.4 Družbeno – kulturno okolje .....   | 37        |
| 3.1.2 Ocena ožjega okolja podjetja .....   | 38        |
| 3.1.2.1 Ocena privlačnosti panoge .....  | 39        |
| 3.1.2.2 Analiza prodajnega trga .....  | 45        |
| 3.1.2.3 Predvidevanje prodaje Skupine Ledinek.....   | 49        |
| <b>3.2 SWOT analiza Skupine Ledinek</b> .....  | <b>50</b> |
| 3.2.1 Analiza poslovne uspešnosti Skupine Ledinek .....  | 50        |

|         |   |           |
|---------|---|-----------|
| 3.2.2   | Ocena notranjih strateških dejavnikov (prednosti in slabosti) po podstrukturah..... | 57        |
| 3.2.2.1 | Organizacijska podstruktura .....   | 57        |
| 3.2.2.2 | Prodajno – tržna podstruktura.....  | 62        |
| 3.2.2.3 | Kadrovska podstruktura .....  | 66        |
| 3.2.2.4 | Podstruktura operacij (proizvodnja, servis, tehnološka podstruktura).....           | 69        |
| 3.2.2.5 | Finančna podstruktura.....  | 71        |
| 3.2.2.6 | Podstruktura raziskav in razvoja (R&R).....   | 74        |
| 3.2.2.7 | Podstruktura poslovne logistike in nabave.....                                      | 77        |
| 3.2.2.8 | Podstruktura proizvoda .....  | 80        |
| 3.2.3   | Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja .....                            | 84        |
| 3.2.4   | Opredelitev glavnih notranjih in zunanjih strateških dejavnikov podjetja.....       | 87        |
| 3.2.5   | SWOT matrika podjetja .....   | 89        |
|         | <b>SKLEP.....</b>   | <b>90</b> |
|         | <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>  | <b>94</b> |

## **PRILOGE**

## KAZALO TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Skupina Ledinek - od začetkov pa do danes .....  | 27 |
| Tabela 2: Splošni podatki o družbah Lestro in Ledinek Eng. ....  | 29 |
| Tabela 3: Projekcija gibanja bruto družbenega proizvoda za izbrane države v letu 2009 in<br>2010 (v %).....  | 33 |
| Tabela 4: Povzetek kazalcev gospodarskih gibanj v EU v obdobju 2003 - 2010 .....   | 34 |
| Tabela 5: Glavni kazalci gospodarskih gibanj za Rusijo v obdobju 2005 – 2010 .....   | 34 |
| Tabela 6: Glavni kazalci gospodarskih gibanj za ZDA v obdobju 2005 – 2010 .....  | 34 |
| Tabela 7: Zbirna ocena privlačnosti panoge .....   | 45 |
| Tabela 8: Švedski izvoz skobljanega in rezanega lesa v obdobju 1-2/08 in 1-2/09.....   | 46 |
| Tabela 9: Finski izvoz skobljanega in rezanega lesa v obdobju 1-11/07 in 1-11/08 .....   | 46 |
| Tabela 10: Dosežena prodaja podjetja Ledinek Eng. po posameznih geografskih območjih<br>za leto 2009 in predvidevanje obsega prodaje za leto 2010..... | 50 |
| Tabela 11: Povzetek izbranih postavk računovodskih izkazov od leta 1994 do 2008<br>za Lestro .....   | 51 |
| Tabela 12: Povzetek izbranih postavk iz računovodskih izkazov od leta 1994 do 2008 za<br>Ledinek Eng. ....   | 52 |
| Tabela 13: Izkaz poslovnega izida podjetja Ledinek Eng. za obdobje 2006-2008.....  | 53 |
| Tabela 14: Izkaz poslovnega izida podjetja Lestro za obdobje 2006-2008 .....   | 54 |
| Tabela 15: Kazalnik uspešnosti krovnih podjetij Skupine Ledinek v primerjavi s panogo<br>za leta od 2006 do 2008.....                                  | 55 |
| Tabela 16: Ravni produktivnosti dela med podjetji v panogi v letih 2006 - 2008.....  | 56 |
| Tabela 17: Priljubljene strategije in verjetna organizacijska struktura glede na življenski<br>cikel podjetja .....                                    | 57 |
| Tabela 18: Prednosti in slabosti organizacijske podstrukture .....   | 61 |
| Tabela 19: Prednosti in slabosti prodajno – tržne podstrukture .....   | 65 |
| Tabela 20: Starostna in izobrazbena struktura zaposlenih družb Lestro in Ledinek Eng.<br>v letu 2008 .....   | 68 |
| Tabela 21: Prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....   | 68 |
| Tabela 22: Prednosti in slabosti podstrukture operacij .....   | 70 |
| Tabela 23: Bilanca stanja za Ledinek Eng., na dan, 31.12.2008.....   | 72 |
| Tabela 24: Bilanca stanja za Lestro Ledinek d.o.o., na dan, 31.12.2008.....  | 73 |
| Tabela 25: Primerjava izbranih kazalnikov bonitete financiranja med Lestro, Ledinek Eng.<br>in panogo v Sloveniji v letu 2008.....                     | 74 |
| Tabela 26: Prednosti in slabosti finančne podstrukture .....   | 74 |
| Tabela 27: Prednosti in slabosti R&R podstrukture.....   | 77 |
| Tabela 28: Model nabavne strategije po metodologiji portfeljskega pristopa .....   | 78 |
| Tabela 29: Primerjava koeficienta obračanja zalog Skupine Ledinek z izbranimi podjetji<br>iz panoge v Sloveniji v letih 2007 in 2008.....              | 79 |
| Tabela 30: Prednosti in slabosti podstrukture poslovne logistike in nabave.....  | 80 |
| Tabela 31: Deleži prodaje klasičnih skobeljnih strojev Skupine Ledinek v obdobju<br>2006 - 2008.....   | 81 |
| Tabela 32: Deleži prodaje vseh skobeljnih strojev obdobju 2006 - 2008 .....  | 81 |

|  |    |
|--|----|
| Tabela 33: Obseg prodaje strojev po skupinah namembnosti podjetja Michael Weinig AG<br>v obdobjih 2006 in 2007 .....       | 81 |
| Tabela 34: Prednosti in slabosti podstrukture proizvoda .....  | 82 |
| Tabela 35: Zunanji strateški dejavniki Skupine Ledinek .....   | 86 |
| Tabela 36: Profil prednosti in slabosti Skupine Ledinek z vidika vpliva posameznih<br>podstruktur na njeno uspešnost ..... | 87 |
| Tabela 37: Glavni notranji strateški dejavniki Skupine Ledinek .....   | 87 |
| Tabela 38: Glavni zunanji strateški dejavniki Skupine Ledinek .....  | 88 |
| Tabela 39: SWOT matrika podjetja Ledinek .....   | 89 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Steinerjev model strateškega menedžmenta .....   | 7  |
| Slika 2: Model strateškega menedžmenta po Andrews .....   | 8  |
| Slika 3: Hunger in Wheelnov model strateškega menedžmenta .....   | 9  |
| Slika 4: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku .....   | 10 |
| Slika 5: Proces strateškega menedžmenta .....   | 11 |
| Slika 6: Okolje podjetja .....  | 14 |
| Slika 7: Določljivke privlačnosti panoge po Porterju .....  | 16 |
| Slika 8: Dejavniki vpliva na medorganizacijske kupce .....  | 18 |
| Slika 9: Porterjeva veriga vrednosti .....  | 19 |
| Slika 10: Sistem vrednostnih verig .....  | 19 |
| Slika 11: Portfeljska matrika "rast – tržni delež " .....   | 20 |
| Slika 12: Portfeljska matrika "poslovna moč – tržna privlačnost" .....  | 21 |
| Slika 13: Pristop k oblikovanju strategije na osnovi resursov .....   | 25 |
| Slika 14: Lastniška struktura družb Lestro in Ledinek Eng .....   | 29 |
| Slika 15: Organizacijska shema družbe Ledinek Eng .....   | 30 |
| Slika 16: Organizacijska shema družbe Lestro .....  | 31 |
| Slika 17: Strukturna fakturirana realizacija družb Lestro in Ledinek Eng. po trgih za<br>leto 2008 (v %) .....                      | 32 |
| Slika 18: Gibanje indeksa proizvodnje v gradbenem sektorju za Evropo .....  | 35 |
| Slika 19: Indeks obsega proizvodnje strojev in opreme v primerjavi s celotno industrijo .....                                       | 36 |
| Slika 20: Gibanje cen KVH lesa za Nemčijo in Avstrijo v obdobju 2006 – 2008 (€/m <sup>3</sup> ) ..                                  | 46 |
| Slika 21: Gibanje cen BSH lesa za Nemčijo in Italijo v obdobju 2006 – 2009 (€/ m <sup>3</sup> ) .....                               | 46 |
| Slika 22: Obseg proizvodnje žaganega lesa za območje EU, Rusije, ZDA in Kanade v letih<br>2006 in 2007 .....                        | 47 |
| Slika 23: Število zaposlenih glede na velikostni razred podjetij v lesno predelovalni<br>industriji v EU v letu 2005 (v %) .....    | 49 |
| Slika 24: Dodana vrednost v faktorskih stroških glede na velikost podjetij v EU 27 za les<br>in proizvode iz lesa v letu 2005 ..... | 49 |
| Slika 25: Letni deleži prodaje po skupinah proizvodov v fakturirani realizaciji podjetja<br>Ledinek Eng. v letih 2006 – 2008 .....  | 82 |

## UVOD

Vsebina naloge je strateška analiza Skupine Ledinek. Gre za podjetje, ki ponuja celovite rešitve na področju razvoja in proizvodnje lesno obdelovalnih strojev in tehnoloških linij za področja lesarstva visoke tehnološke zahtevnosti. Podjetje je nastalo iz obrtne delavnice in ima zelo bogato družinsko tradicijo. Najprej so se ukvarjali z izdelavo sodarskih strojev in drugih manjših skobeljnih strojev in naprav za obdelavo lesa za posamezne uporabnike. Pod vodstvom vnuka ustanovitelja, g. Pavla Ledineka, ki kot glavni direktor vodi podjetje tudi danes, so se usmerili v izdelavo večjih skobeljnih strojev za industrijske porabnike in rezultat je bil zelo hitra rast podjetja. Danes spada med velike družbe z letnim prometom okoli 30 milijonov evrov in z več kot 300 zaposlenimi (Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), 2006). Gre za podjetje, ki je izrazito izvozno usmerjeno in deluje predvsem na trgih Evrope, nekdanje Sovjetske zveze in Amerike.

Brez zadržkov lahko zatrdim, da gre za zelo uspešno podjetje, ki je v zadnjem času doživelo izreden razvoj. Zdi se, da je podjetje v svojem razvoju in rasti doseglo stopnjo, ko je nadaljnja rast pogojena z ustreznimi prilagoditvami in spremembami. Občasno je v podjetju zaslediti neformalne kritike planiranja in predpostavke o neizkoriščenih rezervah v podjetju ter nevarnostih, ki se zaradi recesije danes kažejo v svetovnem gospodarstvu. Skupina Ledinek zajema podjetja Lestro Ledinek d.o.o., Ledinek Inženiring d.o.o., predstavništvo Ledinek v Rusiji, ter prodajni predstavništvi Ledinek Maschinen und Anlagen Bleiburg in Ledinek TEC GmbH Büro West.

Številni so primeri podjetij, ki so zaradi samozadostnega vztrajanja pri utečenem, sicer uspešnem načinu poslovanja v njihovi nedavni preteklosti, in zaradi neustrezne menedžerske odzivnosti na tržne spremembe ter nezmožnosti se jim prilagoditi oziroma spremeniti tok dogodkov v korist podjetja, zašla v krizo ali v najslabšem primeru morala celo prijaviti stečaj. Primer, ki se mi je posebej vtisnil v spomin, je zgodba ameriškega izdelovalca koles Schwinn. Podjetje je ustanovil nemški emigrant Ignaz Schwinn leta 1895. V šestdesetih letih najuspešnejši izdelovalec koles in tržni vodja na ameriškem tržišču je začel v osemdesetih izgubljati tržni delež. Proti koncu desetletja doživi velike izgube in podjetje v letu 1992 so prijavili stečaj. Odgovor vodstva na vprašanje o njihovi konkurenci: "Mi nimamo konkurence, mi smo Schwinn" (Hunger & Wheelen, 1996, str. 2) govori sam zase. Takšni in podobni primeri kažejo na pomen ustreznega strateškega vodenja podjetij.

Pri prebiranju literature s področja strateškega upravljanja in poslovanja lahko ugotovimo, da skoraj ni avtorja, ki ne bi poudarjal dinamike poslovnega okolja in pomena sposobnosti podjetja, da prepoznajo in se prilagodijo tej dinamiki. Nepredvidljivi prihodnji razvoji in rastoča turbolenca okolja postavljajo igro, ki ji pravimo poslovanje, vse bolj na spolzek led negotovosti. Negotovost okolja je tista dimenzija, ki sili, usmerja in ustvarja potrebo po neprestanem spremljanju vsega dogajanja v zvezi s podjetjem. Lahko ga definiramo kot kombinacijo stopnje kompleksnosti in stopnje sprememb v zunanjem okolju organizacije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 83).

Skozi čas se je dinamika zunanjega okolja podjetij neprestano stopnjevala in v današnjem času se podjetja srečujejo s precej bolj spremenljivim in negotovim okoljem, kot je bilo to v preteklosti.

Cilj naloge je podrobna strateška analiza Skupine Ledinek, ki bo narejena na podlagi priporočil teorije in dobre prakse. Uporabljena so orodja, ki so se v preteklosti že pokazala kot dobra za uporabo pri strateških analizah podjetij. Pri tem "strateškem auditu" so analizirani posamezni

elementi, ki nastopajo v procesu strateškega upravljanja in poslovođenja. Na podlagi subjektivne presoje, sem dal večji poudarek tistim delom tega procesa, za katere ocenjujem, da so z vidika trenutne situacije najbolj pomembni.

Opravljena bo torej celovita ocena Skupine Ledinek. Celovita ocena podjetja je sestavni del procesa strateškega upravljanja in poslovođenja. Z njo iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme podjetja in nam daje temelj za proces strateškega planiranja. Lahko jo opravimo na tri osnovne načine (Pučko, 1996, str. 133):

- klasičen način oziroma z analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, imenovan tudi SWOT analiza,
- portfeljska analiza,
- analiza na osnovi verige vrednosti.

V nalogi je poudarek na analizi matičnega podjetja v Sloveniji, medtem ko so razmerja med matico in prodajnimi podjetji ter predstavništvom v tujini na kratko razčlenjena.

Namen naloge je skozi proces strateške analize podjetja pridobiti in podati informacije, na katere se bo lahko najvišje poslovodstvo oprlo pri oblikovanju strategij oziroma pri strateškem odločanju o nadaljnjem razvoju podjetja.

Izhodišče za izdelavo naloge temelji na teoretičnem raziskovanju literature s področja strateškega menedžmenta. Poleg strokovnih revij s področja dejavnosti in drugih virov, sem informacije pridobil tudi na neformalen način iz razgovorov z zaposlenimi in s poslovodstvom. Pomemben vir informacij je predstavljalo tudi interno gradivo in obstoječe formalno izražene strategije v podjetju.

Pri nalogi je bila uporabljena metoda sklepanja od splošnega na posamično (deduktivna) in od posamičnega na splošno (induktivna). Kot osnovna metoda pa bo uporabljena SWOT analiza podjetja, ki jo literatura na področju strateškega menedžmenta ponuja kot prijem za celovito analizo podjetja.

Magistrska naloga je v grobem razdeljena na pet delov. V prvem delu je opredeljena problematika in namen naloge. Sledi teoretični del, v katerem so prikazani različni pogledi na proces strateškega upravljanja in poslovođenja (SUP) ter prijemi za celovito oceno podjetja. V praktičnem delu naloge je izvedena predstavitev in celovita analiza podjetja ter v zaključku povzetek ugotovitev.

V teoretičnem delu iščem odgovor na vprašanje, kaj je strategija in se naslonim na teoretične osnove za praktično izvedbo celovite ocene podjetja. Razumevanje tega procesa se mi zdi zelo pomembno za kakršnokoli resno raziskovalno delo na tem področju in daje osnovna izhodišča za nadaljnje delo.

Pri iskanju odgovora na vprašanje, kaj je strateški menedžment, so najprej obravnavane štiri osnovne šole SUP-a in konvencionalen ter nekonvencionalen pogled na SUP. Nadalje so prikazani nekateri značilni modeli in opredeljene faze SUP-a. Teoretični del je zaključen s prikazom različnih prijemov, ki se uporabljajo za celovito analizo podjetja.

V empiričnem delu naloge je najprej predstavljeno podjetje in njegov zgodovinski razvoj. Sledi analiza okolja podjetja, razčlenjena na širše in ciljno (panoga). Cilj analize je ugotoviti trenutno stanje, trende in pričakovanja v poslovnem okolju podjetja. Narejen je tudi pregled pomembnih



ugotovitev že izdelanih analiz poslovanja podjetja ter pregled vizije in poslanstva, ki kot planske predpostavke vstopajo v proces strateškega menedžmenta (Pučko, 1996, str. 119).

Pri analizi širšega okolja sem se osredotočil na tiste elemente, ki bi lahko pomembno vplivali na poslovanje podjetja v nekem prihodnjem (krajšem ali daljšem) časovnem obdobju. Analiza panoge je narejena po metodologiji Porterjevih petih silnic privlačnosti panoge.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti ter z upoštevanjem predvidenih sprememb v zunanjem okolju podjetja so ocenjene še možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Ocenjeni ključni faktorji moči in priložnosti so, ob upoštevanju ocenjenih slabosti in nevarnosti, osnova za izdelavo SWOT matrike.

V zaključku naloge so povzete in poudarjene glavne ugotovitve.

## **1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE TER PRIJEMI ZA STRATEŠKO ANALIZO PODJETJA**

Poznavanje različnih pogledov na strateški menedžment se mi zdi pomembno, ker daje podlago za lažje odločanje o ustreznosti prijemov strateškega upravljanja in poslovanja, ki se prakticirajo v nekem podjetju.

### **1.1 Pogledi na proces strateškega upravljanja in poslovanja**

Poskus enoznačne definicije strategije bi bil zelo nehvaležen in težko izvedljiv, saj pojma strategije ni mogoče enostavno razložiti. Skozi čas in oči posameznih avtorjev so se namreč porajali različni pogledi na ta fenomen, kar obravnavam v naslednjem poglavju.

#### **1.1.1 Pogledi različnih šol**

Moj namen ni posebej natančno razčlenjevati vsako posamezno šolo, ampak jih bom na kratko predstavil z vidika dveh, v osnovi si nasprotujočih pogledov.

Mintzberg pojasnjuje različne poglede na proces oblikovanja strategij in razvoj strateškega menedžmenta z desetimi šolami. Razvrsti jih na šole, ki so po naravi preskriptivne in na tiste, ki so po naravi bolj deskriptivne. Kot samostojna se pojavi še konfiguracijska šola, ki poskuša združevati elemente posameznih šol v različnih stopnjah razvoja organizacije. Prve (preskriptivne šole) zajemajo konstrukcijsko šolo, šolo planiranja ter pozicijsko šolo, druge (deskriptivne šole) podjetniško, kognitivno šolo, šolo učenja, politično, kulturno in okoljsko šolo (Mintzberg, 1998, str. 4-7).

Kot navaja Mintzberg, se preskriptivne šole osredotočajo predvsem na način, kako naj bi se strategije oblikovale (neko idealno strateško vedenje), medtem ko deskriptivne šole pojasnjujejo, kako strategije dejansko nastanejo.

Brez dvoma so imele vse tri preskriptivne šole velik vpliv in podporo v teoriji in tudi v praksi. To še posebej velja za konstrukcijsko šolo, ki je po Mintzbergu (1998, str. 24) najpomembnejše vplivala na razumevanje procesa oblikovanja strategij. Glede na to, da ponujajo analitičen pristop in pot do formalno izraženih strategij, je njihova priljubljenost seveda razumljiva.

Podrobne značilnosti za vsako posamezno šolo si lahko bralec natančneje prebere v Mintzbergovem delu "Strategy Safari" (Mintzberg, 1998).

### 1.1.2 Štiri osnovne šole strateškega upravljanja in poslovanja po Whittingtonu

Whittington pozna štiri šole strateškega menedžmenta (R. Whittington, 1993).

**Klasična šola** zagovarja racionalen in zavesten pristop k strateškemu planiranju. Oblikovanje strategije po tej šoli poteka po vnaprej zamišljenih pravilih in postopkih in se ponuja kot neki univerzalni model delanja strategij. Strategu so na voljo določena analitična orodja in prijemi, ki so splošno veljavni in priznani. Takšna je na primer SWOT analiza in Porterjev pristop k analizi strukture panoge.

Strategije so formalno izražene z jasnimi, dolgoročnimi cilji. Formulacija in kontrola strategije je primarna naloga glavnega direktorja, medtem ko je njena implementacija naloga operativnih menedžerjev. Glavni cilj, ki mu organizacije sledijo, je maksimiranje dobička. Ključno obdobje te šole je bilo v šestdesetih letih (Whittington, 1993, str. 11-17 in str. 40). Če se navežem na Mintzbergove šole o strateškem menedžmentu sovpada klasičen pristop z načeli preskriptivnih šol.

**Procesna šola** je skeptična glede naslanjanja na racionalnost pri izdelavi strategij. Ta proces je vedno proces omejene racionalnosti, kar izvira iz miselnih omejitev in prepričanja, da so rezultati analize okolja in ostalih analiz vedno nagnjeni k nepopolnosti in nekompletnosti. To enostavno izvira iz človeške narave. Naslednja osnova procesne ideje je obstoj mikropolitike v organizacijah, po kateri je strategija tudi plod političnega kompromisa. Svet je preveč kompleksen in poln presenečenj, da bi ga bilo mogoče predvideti vnaprej. Potrebno je delovati, se učiti iz izkušenj in se stalno prilagajati. Proces snovanja strategije, kot razlaga Mintzberg, je kontinuiran proces prilagajanja, kjer sta formulacija in implementacija tesno prepleteni. Ključno obdobje nastajanja te šole je bilo v sedemdesetih (Whittington, 1993, str. 22-27 in str. 40). Iz navedenega lahko sklepamo, da se procesni pogled na oblikovanje strategije ujema s pogledi šol porajajoče se strategije.

**Evolucijska šola** prav tako kot procesna zavrača sposobnost menedžerjev za racionalno planiranje in oblikovanje strategij. Najboljšo strategijo v določenem okolju izbere trg in ne menedžerji. Preživetje na dolgi rok zagotavlja doseganje maksimalnega dobička in tiste, ki niso konkurenčni bo izločil trg. Trgi so po tej teoriji preveč konkurenčni in učinkoviti, da bi bilo mogoče dosegati konkurenčne prednosti na dolgi rok in vsaka kratkoročna strategija, ki daje določene prednosti, bo hitro posnemana s strani konkurence. Glavna konkurenčna prednost po O. Williamsonu je relativna učinkovitost, ki zahteva od menedžerjev osredotočenost na stroške v proizvodnji, distribuciji in organizaciji. Po evolucijski teoriji bo učinkovit pristop pri delanju strategije eksperimentiranje z več različnimi majhnimi iniciativami ter čakanje, katera bo obrodila sadove - najboljšo strategijo bo izbralo okolje samo. Značilno obdobje te šole je v osemdesetih letih (Whittington, 1993, str. 17-22 in str. 40).

**Sistemska šola** podobno kot klasična verjame v sposobnost organizacij za planiranje in učinkovito delovanje znotraj njihovega okolja. Po njeni razlagi kultura ter ekonomski in družbeni sistemi, v katere so podjetja vpeta, odločujoče vplivajo na postavljanje ciljev in strategij. Maksimiranje dobička ni več glavni cilj in postane le eden izmed ciljev organizacije. Whittington kot primer navaja tradicionalne razlike v strukturi anglosaksonskih in japonskih kapitalskih trgov. Pri prvih delničarji nimajo neke posebne lojalnosti do vodstva ali podjetij, želijo čim večji donos in s tem se vrši pritisk na podjetja po doseganju čim večjih dobičkov na

kratki rok. Po drugi strani so na Japonskem delničarji vzajemno povezani s "keiretsu" skupinami (zveze bank in podjetij), ki so tradicionalno bolj potrpežljivi in lojalni. Pregled več kot 500 ameriških in japonskih podjetij v osemdesetih je pokazal, da sta za ameriška podjetja daleč najpomembnejša cilja donos na investicije in povečanje vrednosti delnic. Pri japonskih podjetjih je prvo mesto zasedel tržni delež, takoj sledita donos na investicije in delež novih proizvodov. Sledijo še številni drugi cilji, ki so se po pomembnosti uvrstili pred vrednostjo delnic. Ključno obdobje njene popularnosti so devetdeseta leta (Whittington, 1993, str. 28-40).

Navedene štiri teoretične šole strateškega upravljanja in poslovođenja lahko opredelimo z vidika procesa ali vidika ciljev.

Z **vidika procesa** gre za dve diametralno nasprotni dimenziji: proces usmerjenega premišljevanja (klasična in sistemska šola) proti procesu porajanja strategije (evolucijska in procesna šola). Z **vidika ciljev** gre za usmeritev k maksimiranju dobička (klasična in evolucijska šola) proti bolj pluralističnim ciljem (procesna in sistemska šola) (Gloria L. Lee, 1995, str. 159).

Prav tako lahko Whittingtonove šole opredelimo glede na razumevanje strateškega miselnega procesa, kot ga razčleni Bob de Wit. Gre za dva nasprotujoča si pogleda na "delanje" strategije: paradoks logike proti kreativnosti oziroma racionalno-logičnega razmišljanja proti generativno - kreativnemu razmišljanju (De Wit, 1998, str. 69-79). Z vidika racionalno- logičnega razmišljanja lahko razumemo klasično in sistemsko šolo, medtem ko z drugega, evolucijsko in procesno šolo.

### **1.1.3 Konvencionalni in nekonvencionalni pogled na strateško upravljanje in poslovođenje**

Za konvencionalno modrost v strateškem menedžmentu Stacey označuje vse tiste razlage in pristope, ki poudarjajo neko "pravilno" pot, kako naj bi se strateški menedžment uspešno praktical. To konvencionalno modrost sprejema velika večina menedžerjev ter svetovalcev in je tudi najbolj prisotna v strokovni literaturi s področja strateškega menedžmenta (Stacey, 1993, str. 17).

V modelih **konvencionalnega strateškega menedžmenta**, kot ga v poenostavljeni obliki prikazujeta Mintzberg in Stacey je proces oblikovanja strategije ločen od njenega uresničevanja. V Mintzbergovem (1994, str. 82) modelu sledi oblikovanju strategije (opredelitev dolgoročnih ciljev in izbira strategij) uresničevanje ( izdelava programov, predračunov in njihova izvedba. Model, ki ga kot konvencionalni strateški menedžment izpostavlja Stacey (1990, str. 61), je razdeljen na dva ločena procesa: analizo in uresničevanje (akcijo). Osnova za izdelavo strateških planov je izdelano poslanstvo, namen in natančno opredeljeni cilji, ki jih želi organizacija doseči nekje v prihodnosti. Opredelijo se splošne in širše smernice, ki se jim organizacija zaveže in jim bo v prihodnosti sledila. Proces je izrazito analitičen ter se osredotoča na obstoječe stanje poslovanja, trg in konkurenčne sile. Za dolgoročno strateško planiranje se zahteva uporaba formalnih procedur, pri čemer se z uporabo znanih orodij določijo glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Končni rezultat je izdelan dolgoročni "veliki" strateški plan; hierarhija planov, ki so usmerjeni v prihodnost, so notranje konsistentni in izražajo skladnost med viri in zunanjim okoljem podjetja. Po njemu naj bi bila glavna naloga strateškega menedžmenta ukvarjanje z dolgoročnimi in "večjimi" izzivi za podjetje (Stacey, 1990, str. 13).

Lahko ugotovim, da se pojem konvencionalnega strateškega menedžmenta nekako navezuje na strateške šole preskripcije oziroma na klasično in sistemsko teorijo strateškega menedžmenta.

V nasprotju s konvencionalnim pristopom, **nekonvencionalni strateški menedžment** zavrača uporabo dolgoročnega planiranja kot način obvladovanja in kontrole organizacije v negotovih in dinamičnih situacijah. Stacey ga zaradi stalnega in nepredvidenega spreminjanja v sodobnem poslovnem svetu opredeljuje kot nerealnega, nepraktičnega in v bistvu statičnega. Ponuja sicer uporaben pristop in vpogled pri nastopu težav in iskanju odgovorov, vendar je kot oblika kontrole pri obvladovanju sprememb današnjega dinamičnega poslovnega sveta popolnoma neustrezen (Stacey, 1990, str. 14).

Značilnosti nekonvencionalnega strateškega menedžmenta, povzete po Staceyju, so (Stacey, 1990, str. 16-17):

- strateški menedžment ni oddvojen od odločanja in izzivov vsakodnevnega poslovanja,
- strategija ni neke vrste hierarhija dolgoročnih planov s togimi in fiksnim poslanstvi ter cilji. Nastane kot posledica izzivov, ki se pokažejo organizaciji. Pomeni način, kako se s posameznim izzivom spoprijema, kaže se v inovativnih eksperimentih, ki jih vpeljuje, v podjetništvu in v igri poslovanja, ki jo igra,
- strateški proces je, bolj kot analitičen in formalen, intuitiven in političen. Ključ do pravega strateškega menedžmenta je učinkovit političen sistem v poslovanju, ki pomeni vizionarsko vodenje, odločnost in učinkovito timsko delo,
- okolje je preveč negotovo, da bi lahko strateški menedžment uspešno prakticerali z dolgoročnim planiranjem. Biti v kondiciji in fleksibilen z vidika kontrole zahteva razvoj učinkovitega analitičnega kontrolnega podsistema za vsakodnevno poslovanje. Prav tako je treba hkrati razvijati visoko učinkovit politični podsistem, ki omogoča inovativno vedenje in inovativno eksperimentiranje ter igranje dinamičnih poslovnih iger,
- razlikovanje med vlogami na nivoju podjetja in poslovnih enot, z vidika njihovega prispevka k procesu formalnega planiranja in pregledovanja planov, ni ustrezno. Oba nivoja sta tesno prepletena v enem političnem procesu, ki dejansko določa strategijo.

Če se naslonim na Staceyja (1990, str. 20), gre za kreativen, intuitiven in podjetniški način (nekonvencionalni pogled) po eni, ter razumski (racionalni) pristop in planiranje (konvencionalni pogled) po drugi strani. Kot poudarja Stacey, uspešna praksa poskuša kombinirati oba pristopa glede na okoliščine.

Podjetja se pri poslovanju neprestano soočajo z različnimi situacijami. Pri vsakodnevem ("*day-to-day*") menedžmentu in v kratkem časovnem obdobju praviloma prevladuje stanje zaprtih – lažje obvladljivih sprememb. Z večanjem in stopnjevanjem sprememb se časovni okvir, v katerem nastopajo "zaprti" ali "obvladljive" situacije krajša in poslovanje ima opraviti z neomejeno spremenljivimi okoliščinami (Stacey, 1990, str. 30).

Po Staceyju obvladovanje tako različnih situacij terja različne sisteme kontrole, ki s svojimi značilnostmi predstavljajo diametralno povsem nasprotne zahteve. V obvladljivem stanju sprememb bo uporaben konvencionalni strateški menedžment, kadar pa se srečujemo z negotovostjo ter spremembami, ki so nepredvidljive in neznane, bo edina prava alternativa nekonvencionalni strateški menedžment. Pogoj za uspešno prakticeranje le tega pa je vzpostavitev ustrezne kratkoročne kontrole, oziroma stalen razvoj in izboljševanje menedžerskega informacijsko kontrolnega sistema, za učinkovito obvladovanje tekočega poslovanja oziroma zaprtega stanja sprememb.

## 1.2 Izbrani modeli strateškega upravljanja in poslovanja ter opredelitev procesa

Številni modeli s področja strateškega menedžmenta poskušajo na svoj način uokviriti in v poenostavljeni obliki prikazati sestavine strateškega upravljanja in poslovanja. Glede na to, da preskriptivne šole ponujajo pot in formalizem pri oblikovanju strategij, ne preseneča, da je večina teoretičnih modelov povezana prav s to modrostjo, še posebej z načeli konstrukcijske šole oziroma šole planiranja.

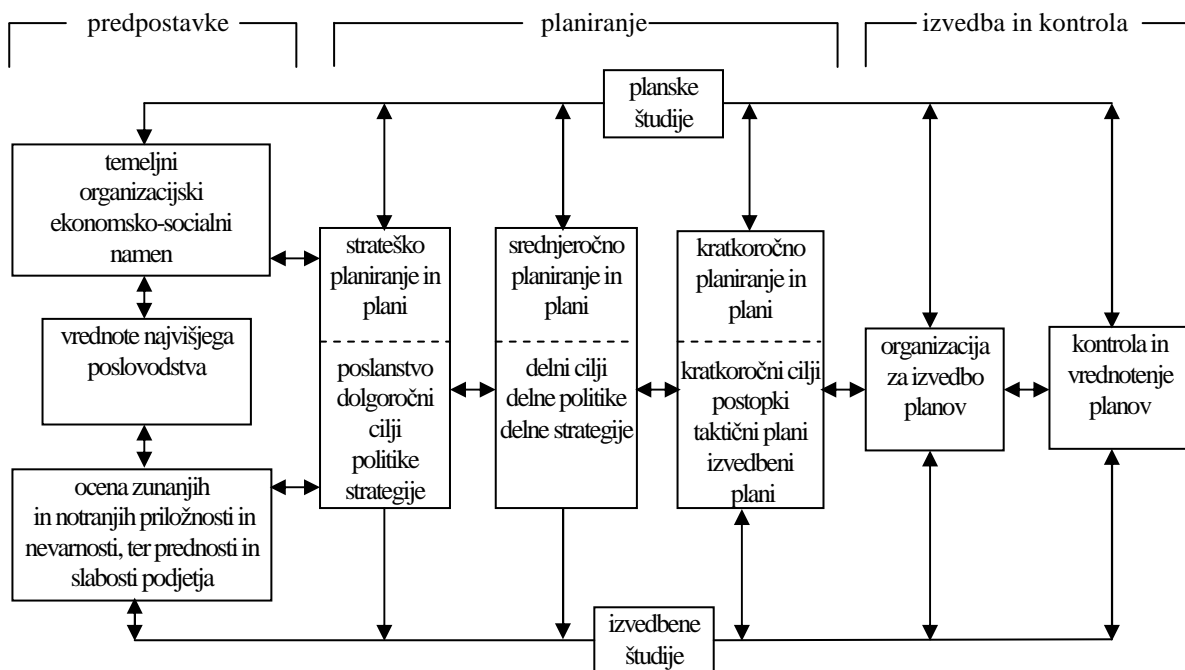
Kot pravi Mintzberg (1998, str. 49), si je večina teh modelov podobna; vsi izhajajo iz osnovne ideje o SWOT analizi ter obsežni uporabi analitičnih tehnik in metod, izbiri jasnih ciljev in oblikovanju programov ter predračunov. Poglejmo si nekaj takšnih modelov.

### 1.2.1 Steinerjev model

Iz Steinerjevega modela (glej sliko 1) izhaja, da je izhodišče za strateško planiranje opredelitev temeljnih smotrov in namena organizacije, pri čemer se poudarja vpliv vrednot najvišjega posloводства. Proces strateškega planiranja temelji na obsežni formalni analizi ter oceni prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Iz širšega namena izhaja celotna hierarhija ciljev na strateškem ali dolgoročnem, srednjeročnem in kratkoročnem oziroma izvedbenem nivoju (Mintzberg, 1994, str. 47-49).

Kot je razvidno iz slike 1, je proces strateškega planiranja razčlenjen v hierarhijo planiranj s strateškim planiranjem na vrhu, ki mu sledi srednjeročno ter kratkoročno planiranje.

Slika 1: Steinerjev model strateškega menedžmenta



Vir: H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic planning*, 1994, str. 48.

**Strateško planiranje** obsega oblikovanje poslanstva, dolgoročnih ciljev, opredelitev politike delovanja in strategij. Vanj so zajete vse aktivnosti in vsi rezultati, ki se nanašajo na celotno podjetje. To so na primer nivo dobička, investicije, organizacija, odnosi z zaposlenimi, odnosi z javnostjo, proizvodnja, trženje, finance, tehnološke zmogljivosti, pravne zadeve, usposabljanje in izbira menedžerjev, politične aktivnosti in podobno.

**Srednjeročno planiranje je** proces, v katerem se izdelajo detajlni in obsežni plani za posamezna funkcijska področja podjetja. Pri tem se odloča o razporejanju virov podjetja za doseg ciljev skladno s politikami in strategijami podjetja. Srednjeročni programi in plani običajno pokrivajo obdobje petih let. Po potrebi se za vsako leto preverjajo in prilagajajo.

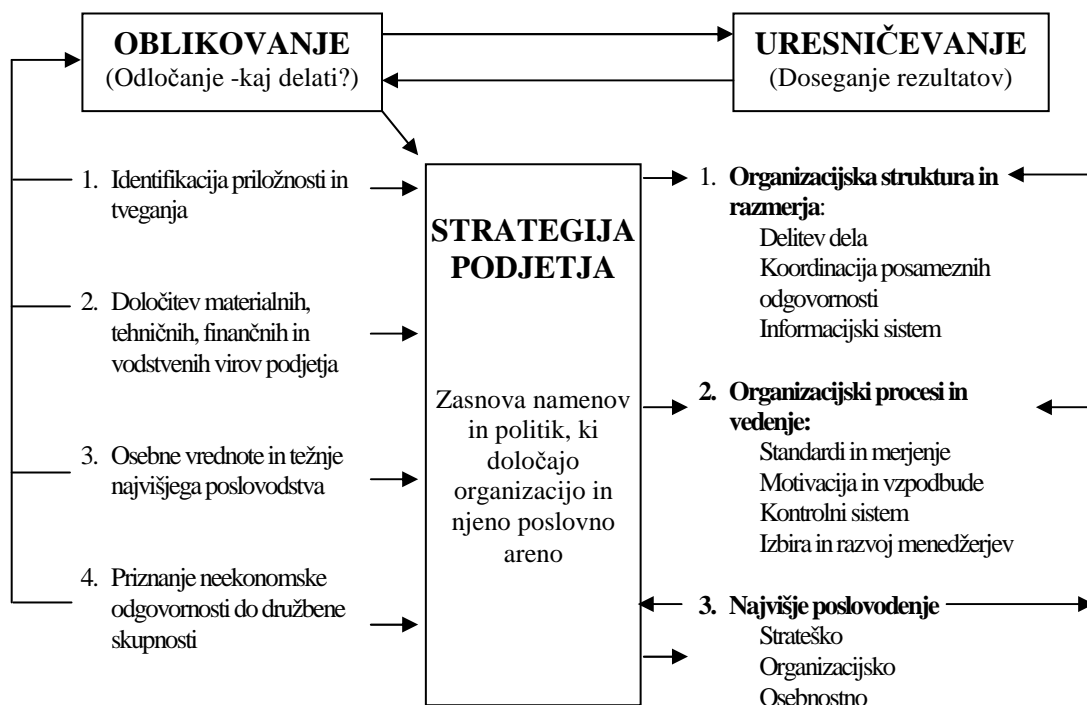
**Kratkoročno planiranje** zajema razvoj natančnih planov za posamezna funkcijska področja. Obsega izdelavo taktičnih planov in kratkoročnih ciljev ter predračunov za posamezna področja poslovanja.

Uspešno uresničevanje strategij po Steinerju zahteva njihovo razčlenitev na posamezne podstrategije. Te so običajno razvite na treh nivojih: strategije na nivoju podjetja, poslovne strategije in funkcijske strategije (Mintzberg, 1994, str. 53).

### 1.2.2 Model Andrewsa

Model Andrewsa sledi premisam konstrukcijske šole, po kateri je strateški proces rezultat dveh ločenih in v bistvu medsebojno povezanih procesov: oblikovanja in uresničevanja strategij (Slika 2).

Slika 2: Model strateškega menedžmenta po Andrewsu



Vir: B. De Wit, *Strategy synthesis: Resolving Strategy, paradoxes to create competitive advantage*, 1998, str. 91.

Po Andrewsu je strategija vzorec odločitev, ki določa osnovni smoter in namen delovanja podjetja, definira njegovo poslovno področje, cilje, politike in plane za doseg teh ciljev. Prav tako opredeljuje vrsto organizacije, kakšna je oziroma želi postati (ekonomski in socialni vidik)

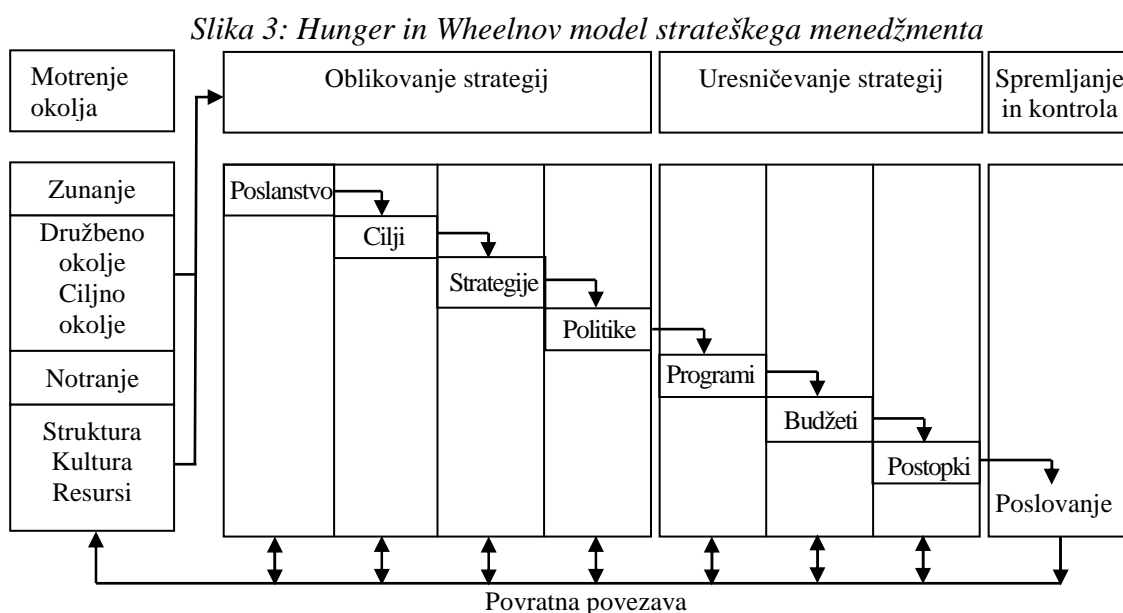
in njen ekonomski ter neekonomski doprinos vsem deležnikom podjetja. Z določenega vidika ostaja del teh odločitev nespremenjen skozi daljše obdobje (npr. zavezanost kakovosti ali visoki tehnologiji in podobno), po drugi strani pa se mora del strategije spremeniti, preden se spremeni zunanji svet (proizvodni proces ali proizvodni program in drugo) (De Wit, 1998, str. 86).

Oblikovanje strategij je logičen in analitičen proces, ki zajema identificiranje priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja. Izluščene alternative predstavljajo možne strategije, med katerimi se podjetje odloča na podlagi ocene svojih prednosti in slabosti ter zmožnosti obstoječih virov in sposobnosti, ki jih ima. Pri izbiri strategij igrajo pomembno vlogo osebne vrednote in cilji najvišjega posloводства, kot tudi lokalne skupnosti oziroma pričakovanja družbe.

Učinkovito in uspešno uresničevanje zahteva ustrezno organizacijo. Potrebna je ustrezna organizacijska struktura, z učinkovitim informacijskim sistemom, ki omogoča koordinacijo aktivnosti, ter ustrezni procesi kontroliranja in merjenja učinkov, vodenja in motiviranja.

### 1.2.3 Hunger in Wheelnov model

Model Hunger in Wheelna prav tako sovпада s smernicami konstrukcijske šole. Proces strateškega menedžmenta avtorja razdelita na štiri osnovne elemente: analiza okolja, oblikovanje strategij, uresničevanje strategij ter spremljanje in kontrola (Slika 3).



Vir: D. J. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic Management* (5<sup>th</sup> ed.), 1996, str. 10.

Rezultat analize okolja so izluščene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT), ki predstavljajo pomembne strateške dejavnike podjetja. Naslednji faza je oblikovanje strategij in politik, ki v osnovi izhajajo iz predhodno oblikovanega poslanstva. Sledi uresničevanje strategij ter v končni fazi spremljanje in kontrola doseženega. Model predstavlja strateško upravljanje in poslovanje kot kontinuiran proces s povratno zanko, ki zagotavlja ustrezno kontrolo aktivnosti podjetja.

## 1.2.4 Pučkov model

Strateško upravljanje in poslovanje po Pučku je proces, ki ga tvorijo izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, proces planiranja v ožjem pomenu in uresničevanje ter kontrola uresničevanja strategij (Slika 4). Model ponuja logičen prijem pri raziskovanju kot tudi pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.

Slika 4: Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku

| Planske predpostavke | Proces strateškega planiranja  |                              |                                 |                       | Uresničevanje in kontrola                               |
|----------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---|
| Ocenjevanje Okolja   | Celovito ocenjevanje podjetja: | Postavljanje planskih ciljev | Razvijanje strategij:           | Ocenjevanje strategij | Taktično planiranje                                     |
| Analiza poslovanja   | Prednosti in slabosti          | in                           | celovitih poslovnih funkcijskih | In izbira             | Programiranje   |
| Vizija in poslanstvo | Priložnosti in nevarnosti      | ugotavljanje planskih vrzeli |                                 |                       | Predračunavanje<br>Kadrovanje<br>Usmerjanje<br>Kontrola |

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 1996, str. 119.

Model zelo nazorno in celovito prikaže posamezne sestavine procesa strateškega upravljanja in poslovanja. Tudi zanj lahko ugotovimo, da sovпада s smernicami konstrukcijske teoretične šole.

## 1.2.5 Proces strateškega odločanja in faze strateškega upravljanja in poslovanja

V poglavju o pogledih na strateški menedžment sem različne poglede na ta proces zaokrožil z dvema nasprotujočima si konceptoma (konvencionalni / nekonvencionalni). "Razumski pristop" k strateškemu menedžmentu je prikazan s posameznimi modeli SUP-a. Iz teh modelov bom izhajal pri členitvi procesa strateškega odločanja na posamezne faze, pri čemer se bom naslonil predvsem na Pučkov model strateškega menedžmenta.

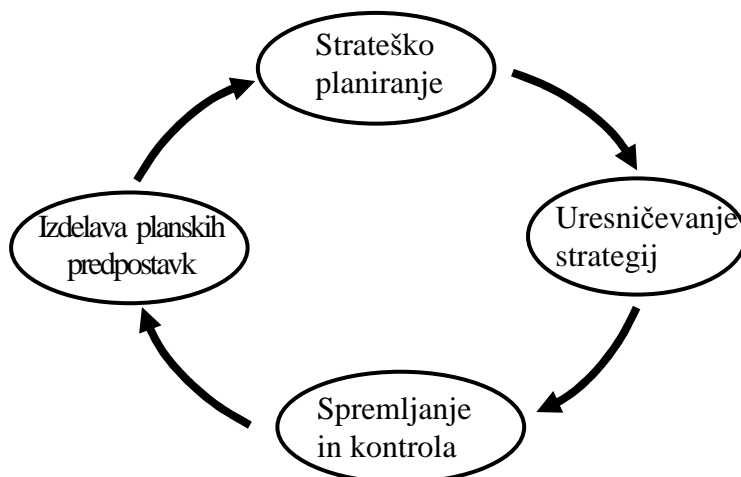
Izhajajoč iz prikazanih modelov sem proces strateškega menedžmenta razčlenil na štiri faze (Slika 5). Fazi izdelave planskih predpostavk sledijo faze strateškega planiranja, uresničevanja strategij in kontrole uresničevanja, ki spominjajo na Demingov krožni proces odločanja (planiraj – naredi – kontroliraj – deluj).

Kot je prikazano na Sliki 5, začena proces strateškega menedžmenta z izdelavo planskih predpostavk, ki vstopajo v proces strateškega planiranja. Ta skupaj s fazami uresničevanja ter spremljanja in kontrole tvori krožni proces. Lahko ga primerjamo s procesom odločanja, ki se neprestano odvija. Posamezne faze so med seboj tesno povezane in soodvisne; vsaka nadaljnja je posledica predhodne in glede na rezultate preko povratne povezave vpliva na predhodno.

**Izdelava planskih predpostavk zajema** oceno okolja in obstoječega poslanstva ali vizije, obstoječih ciljev, strategij, politik in podobno.



Slika 5: Proces strateškega menedžmenta



Ugotovitve vstopajo kot ugotovljena dejstva ali kot predpostavke v **fazo strateškega planiranja**. Pridobljene informacije se v tej fazi strukturirajo v uporabno obliko, pri čemer se izdelava ocena prednosti in slabosti podjetja in ocena konkurenčnega okolja. V tem delu se oblikujejo planski cilji podjetja in prav tako tudi planski horizont. Na podlagi ugotovitev se razvijajo alternativne strategije, čemur sledi ocenjevanje in izbira ustrezne.

V **fazi uresničevanja** se izdelajo projekti, taktični plani, programi in predračuni ter sprejemajo odločitve o razporejanju virov. Lahko so to lastni viri ali pa jih podjetje pridobi od zunaj. Po potrebi se odloča o spreminjanju planov in ciljev, če jih ni mogoče dosegati, ali se pokažejo kot nerealni. S tem se hkrati že izvaja **faza spremljanja in kontrole** uresničevanja strateških planov, ki dejansko pomeni ugotavljanje doseganja zastavljenih strategij in ciljev, ter sili na ukrepanje, kadar ti niso doseženi.

Posamezne faze tega procesa nam dajejo smernice za strateško analizo podjetja. Temeljnit pregled planskih predpostavk bo tako trdna osnova za strateško analizo podjetja v ožjem smislu. Ta dva elementa strateške analize podrobneje predstavljam v naslednjih dveh poglavjih.

### 1.3 Planske predpostavke

Postavljanje planskih predpostavk obsega pregled vizije in poslanstva, analizo poslovanja in analizo okolja podjetja.

#### 1.3.1 Vizija in poslanstvo

Iz posameznih modelov SUP-a je razbrati, da pomenita vizija in poslanstvo pomembno osnovo, na kateri se med drugim gradi strategija podjetja. Oblikovanje poslanstva oz. vizije je prva naloga, ki čaka glavnega menedžerja v procesu SUP-a (Pučko, 1996, str. 129; Thompson & Strickland, 1999, str. 27; Stacey, 1990, str. 58).

Pomembno je ločevati oba koncepta. Kot navajata Stacey in Thompson, se izjava o poslanstvu nanaša na sedanje poslovanje podjetja. Pomeni, za kaj in za koga se podjetje zavzema, ter vrednote in prepričanja, ki jim sledi. Vizija je po drugi strani usmerjena bolj v prihodnost ter izraža želje in prizadevanja v smislu prihodnjega tržnega položaja, usmeritve podjetja, kulture, organizacije in podobno (Thompson & Strickland, 1999, str. 28; Stacey, 1990, str. 59).

Pučko poleg omenjenega navaja, da se potreba po oblikovanju vizije pojavi največkrat v podjetjih, ki so v latentni ali akutni krizi. Lahko izvira iz potrebe po nekaterih resnično novih ustvarjalnih strategijah ali pa izhaja iz potrebe po radikalni spremembi kulture podjetja. Pomembno je, da ponuja jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja, ki ga zaposleni radi sprejmejo, in s tem predstavlja pomemben motivacijski vzvod za zaposlene (Pučko, 1996, str. 130-31).

Pri oblikovanju vizije ali poslanstva v podjetju bi povzel Thompsona, ki ju razčlenjuje na tri sestavne dele (Thompson & Strickland, 1999, str. 29-35):

- določitev poslovnega področja v sedanosti,
- odločitev o dolgoročnih strateških usmeritvah, ki jim podjetje sledi,
- ustreznost komuniciranja vizije ali poslanstva.

Pri **določanju poslovnega področja** podjetje odgovarja na vprašanja, kot so: kakšne potrebe kupcev; kaj, katere skupine kupcev; koga in na kakšen način; kako bo zadovoljevalo potrebe svojih odjemalcev. S tem veliko pove o svojih trgih, izdelkih in odjemalcih in s tem seveda tudi že določa svojo konkurenčno areno. Pomembno je, da ne gre samo za golo navedbo izdelkov ali storitev, ampak predvsem, katere potrebe in želje kupcev podjetje zadovoljuje. Pri definiranju poslovnega področja se postavlja vprašanje, kako široko ga opredeliti. Vodilo pri tem je biti na eni strani dovolj ozek, da se uokviri poslovna arena podjetja in hkrati dovolj širok, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja (Pučko, 1996, str. 131).

Kako naj podjetje deluje, da bo pripravljeno na prihodnje spremembe in bo sposobno izkoristiti nove nastajajoče priložnosti, se kaže v njegovi **viziji**. Ta naj bi bila realna glede razvoja trga in konkurenčnih pogojev na trgu in prav tako glede virov in sposobnosti, ki jih poseduje podjetje. Od menedžerjev zahteva tudi ustrezno razvit podjetniški instinkt, kreativnost in intuicijo o prihodnjih možnostih podjetja. Potrebno je neprestano kreativno razmišljanje o tem, kako pripraviti podjetje za prihodnost.

Z **ustreznim komuniciranjem** je treba vizijo ali poslanstvo posredovati zaposlenim. Kot navaja Thompson bo, enosmerno komuniciranje redko uspešno. Naloga menedžerjev je sporočiti vizijo ali poslanstvo na način, ki pritegne zaposlene, jih navdaja s ponosom in v njih vzpodbudi zavzetost za uresničevanje namena organizacije. Zaposleni naj bi živeli za svoje delo in ne prihajali v službo le zaradi opravljanja dela.

Pri opredelitvi poslanstva bi se bilo dobro dotakniti še ostalih deležnikov poslovanja, kot so zaposleni, delničarji in drugi. Izjava o poslanstvu naj bi sporočala zaposlenim, delničarjem in drugim deležnikom ciljnega okolja razlog obstoja, namen in za kaj se podjetje zavzema (Ferrel., Hartline., 1999, str. 34; Hunger & Wheelen, 1996, str. 9).

Tako opredeljena misija ali poslanstvo podjetja bo osnova za gradnjo dolgoročnega sodelovanja na podlagi zaupanja vseh deležnikov poslovanja.

Poslanstvo podjetja, kot navaja Stacey, je eno od osrednjih izhodišč oblikovanja strategije, ki je značilno za konvencionalni pristop k strateškemu menedžmentu. Poslanstvo se običajno nanaša na kaovost, zadovoljevanje kupcev, na odnos do zaposlenih in dobička ter s tega vidika sovпада z organizacijsko kulturo, kar pomeni, da je vitalnega pomena za obvladovanje vsakodnevnega poslovanja (Stacey, 1990, str. 9).

### 1.3.2 Pregled ugotovitev že izvedenih analiz poslovanja

V okviru strateškega upravljanja in poslovanja ne kaže razčlenjevati celotne analize poslovanja, ki praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in poslovne funkcije ter poslovni uspeh in uspešnost podjetja, ampak gre za to, da proces strateškega menedžmenta opremo na spoznanja in ugotovitve vseh izvedenih analiz poslovanja v podjetju (Pučko, 1996, str. 129).

Ob pregledu obstoječih ciljev nas zanima njihova konsistentnost z vizijo ali poslanstvom in dolgoročnimi cilji podjetja. Zaradi spreminjajočega okolja je treba cilje periodično ocenjevati in zagotavljati njihovo skladnost z nastalimi spremembami (Ferrel et al., 1999, str. 46).

Izsledki analize poslovanja nam veliko povedo o tem kako dobra je obstoječa strategija podjetja. Trden tržni položaj in dober poslovni uspeh bosta zelo verjetno pokazatelja dobro zastavljene in uresničevane strategije.

### 1.3.3 Analiza okolja podjetja

Okolje podjetja lahko razdelimo na notranje in zunanje. **Notranje okolje** daje podjetju neke svojstvene značilnosti, ki se odražajo preko njegove kulture, resursov in strukture. Iz notranjega okolja črpa podjetje svojo moč in sposobnosti, ki jih poseduje, in so na voljo za uporabo. Med drugim pomeni tudi način razmišljanja, delovanja in vedenja, ki je za neko podjetje značilno. Pri poslovanju se podjetje srečuje **z zunanjim okoljem**, s katerim je povezano na različne načine, in ga lahko delimo na širše in ciljno okolje. Povezave podjetja z zunanjim okoljem so lahko bolj ali manj intenzivne, odvisno od tega, kako močno zunanji dejavniki vplivajo na podjetje in s tem na njegovo uspešnost. Te zunanje sile so lahko zelo neposredne in vplivajo kratkoročno na odločitve v podjetju, lahko pa so bolj splošne, ki ne vplivajo direktno na kratkoročne aktivnosti, so pa lahko odločilne z vidika dolgoročnih odločitev (Hunger & Wheelen, 1996, str 85). Prve sovpadajo s ciljnim in druge z družbenim okoljem podjetja - glej Hungerjev in Wheelnov model SUP-a).

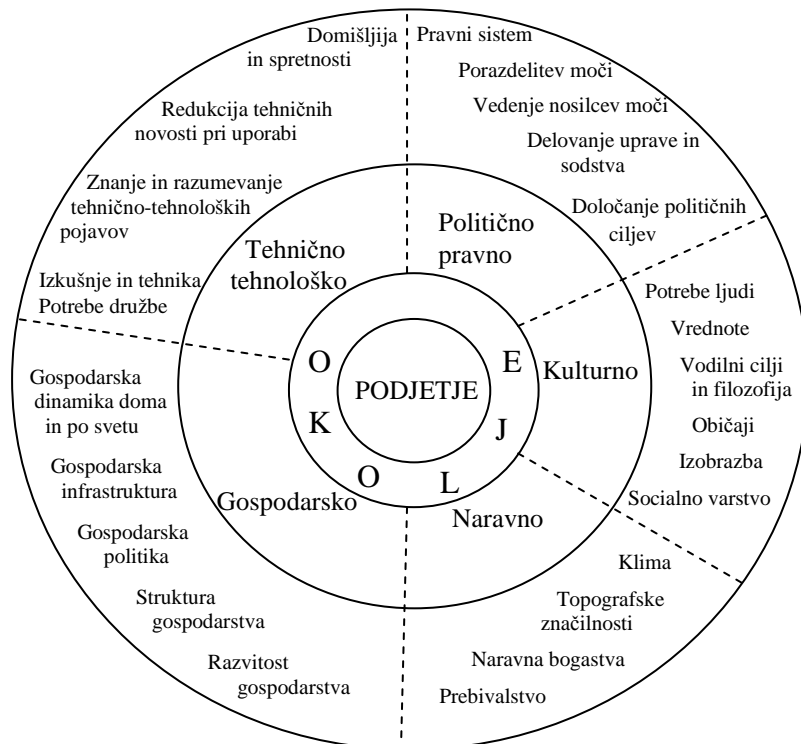
#### 1.3.3.1 Širše okolje

Širše okolje podjetja je sestavljeno iz petih podokolij (Slika 6).

Hunger & Wheelen (1996, str. 87) v širše okolje podjetja ne uvrščata pet, ampak samo štiri podokolja, in sicer gospodarsko, tehnološko, politično-pravno in družbeno-kulturno podokolje.

Analiza okolja ponudi številne informacije. Glavni izziv za menedžerje je oceniti dejavnike, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na panogo, v kateri podjetje posluje in s tem na njegovo poslovno uspešnost. Zunanji strateški dejavniki podjetja so tisti, za katere menedžment oceni, da obstoji velika verjetnost pojava in velika verjetnost njihovega vpliva na podjetje (Hunger & Wheelen, 1996, str. 86).

Slika 6: Okolje podjetja



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 1996, str. 9

Glede na zasnovano analizo okolja po Ferrellu, Hartlineu, Lucasu in Johnstonu ter nekatere pomembne dejavnike, ki nastopajo v širšem okolju po Hunger in Wheelnu, lahko postavimo naslednji okvir za analizo širšega okolja (Ferrel et al., 1999, str. 34; Hunger & Wheelen, 1996, str. 89):

### **Gospodarsko:**

- Kakšno je splošno ekonomsko stanje v državi oziroma regiji, kjer podjetje posluje (rast družbenega proizvoda, obseg zaposlenosti, inflacija, obrestne mere, stroški in proizvodnja energije)?
- So stranke na splošno optimistične ali pesimistične glede stanja ekonomije?
- Kakšna je kupna moč strank?
- Kakšni so trenutni vzorci porabe kupcev na ciljnih trgih. Ali obseg nakupov raste ali pada?

### **Politično- pravno:**

- So nastale kakšne pomembne politične spremembe, ki lahko vplivajo na podjetje?
- Vpliv mednarodnih trgovinskih sporazumov.
- Sprejetje novih pravilnikov oz. regulativov, ki zahtevajo spremembe naših aktivnosti.
- Politična stabilnost regije.
- Kaj delamo, da imamo dobre odnose s trenutno vlado?

### **Tehnološko:**

- Vpliv spreminjajočih tehnologij na naše kupce.
- Vpliv novih tehnologij na tehnike proizvodnje in strukturo trga (avtomatizacija, povečanje produktivnosti, tržne aktivnosti...).

- Ali v popolnosti izkoriščamo potencial novih tehnologij?
- Obstoje potencialnih nevarnosti in možnosti z vidika novih tehnologij (novi, nadomestni proizvodi, patentne zaščite,...).

### **Družbeno-kulturno:**

- Kako demografske spremembe in spreminjanje vrednot (naraščanje prebivalstva, življenjski stil, starostna sestava, geografski premiki, poklicna pričakovanja,..) vplivajo na trženjski splet podjetja in na ljudi?
- Kakšne priložnosti ali slabosti se kažejo v raznolikosti naših strank in zaposlenih?
- Katere potrošniške in okoljevarstvene skupine lahko vplivajo na naše podjetje ali panogo?
- Kateri so glavni etični izzivi?

V ta okvir analize lahko spada tudi **naravno okolje**, kot so razpoložljivost surovin, možnosti oskrbe z energijo, morebitne ekološke omejitve in še kaj.

### **1.3.3.2 Ciljno okolje**

Analiza ciljnega okolja se nanaša na analizo privlačnosti panoge in analizo trga.

#### **1.3.3.2.1 Ocena privlačnosti panoge**

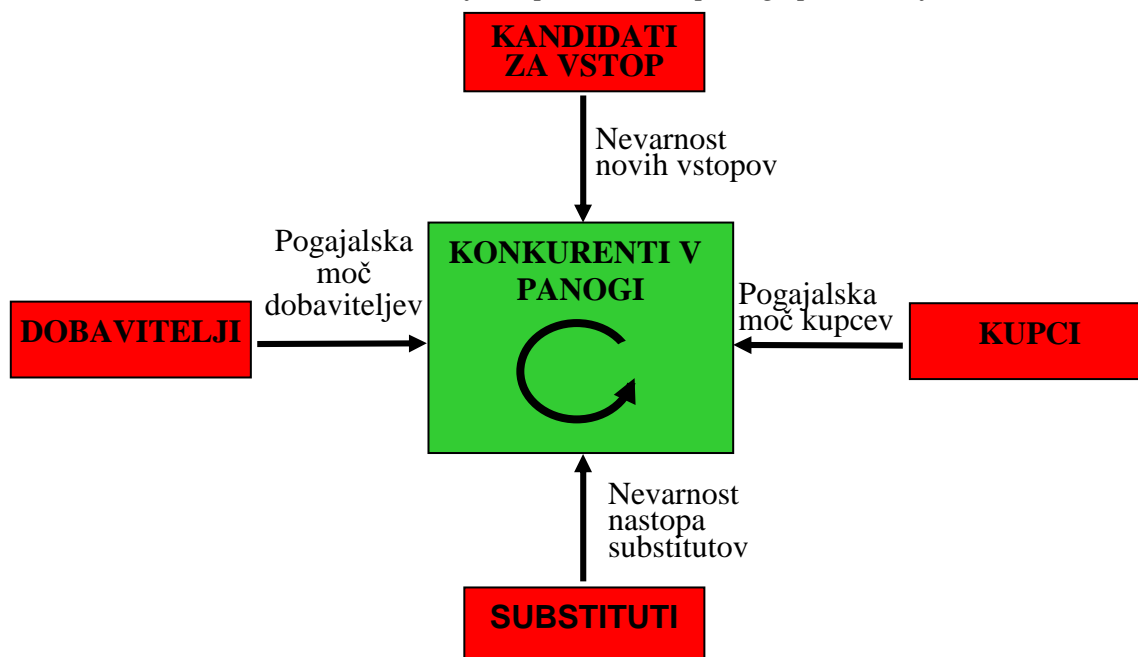
Ko podjetje ponudi določen izdelek na trg, si s tem zavedno ali nezavedno že izbere konkurenco. Konkurenca s svojimi izdelki in njihovimi funkcijskimi značilnostmi, ceno in kakovostjo postavlja omejitve, ki jih je treba pri odločitvah o trženjskem spletu izdelka upoštevati. Četudi je izdelek popolnoma nov in unikaten ter se kot tak prvič pojavi na trgu, ni mogoče trditi, da se kljub temu ne sooča s konkurenčnimi proizvodi. Podjetja se srečujejo s štirimi osnovnimi ravni konkurence (Ferrel et al, 1999, str. 33; Kotler, 1996, str. 225):

- **konkurenca na ravni blagovne znamke**, ki zajema izdelke s podobnimi funkcijskimi značilnostmi v enakem cenovnem razredu, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev,
- **konkurenca na ravni panoge oziroma skupine proizvodov**, ki konkurira med skupinami sorodnih proizvodov, ki pa se razlikujejo v funkcijskih značilnostih, v ceni in v ugodnostih, ki jih nudijo,
- **generična konkurenca oziroma na ravni zadovoljevanja potreb**, ki trži povsem drugačne proizvode, ki zadovoljujejo enake osnovne potrebe kupcev,
- **konkurenca za celotne finančne vire kupcev oziroma splošna konkurenčnost**, ki zajema konkuriranje za omejene finančne vire enakih kupcev.

Konkurenca in hitrost tehnoloških sprememb v veliki meri prispevata k dinamiki okolja, v katerem podjetja danes poslujejo. Obvladovanje te dinamike je odvisno predvsem od pravih strateških odločitev, ki jih sprejema poslovodstvo podjetja. Dobra strategija je seveda lahko tudi plod intuitivnega odločanja posebej nadarjenih posameznikov brez kakšne posebne analitične podpore. Kljub temu menim, da lahko formalen in sistematičen pristop k analizi panoge in tržnih razmer, še posebej konkurence in načina njihovega delovanja ter odločanja, pomembno prispeva h kakovosti strateških odločitev in posledično vpliva na uspešnost poslovanja. Temelje za analizo panoge in konkurenčnih sil v panogi je postavil Michael Porter s svojim modelom za oceno privlačnosti panoge. V njem predstavlja pet skupin določljivk, ki določajo pravila konkuriranja v panogi: pogajalska moč dobaviteljev in kupcev, nevarnost pojavljanja

substitutov, nevarnost novih vstopov ter intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti. Model je prikazan na Sliki 7 (Porter, 1980, str. 4).

Slika 7: Določljivke privlačnosti panoge po Porterju



Vir: M. E. Porter, *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980, str. 4.

**Nevarnost novih vstopov v panogo** zavisi od obstoječih ovir in od odziva obstoječih konkurentov. Ovire za vstop se lahko kažejo predvsem v obstoju ekonomije obsega, diferenciaciji proizvodov, stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov, nezmožnosti pristopa k distribucijskim kanalom, političnih ovirah ter zahtevanih kapitalskih vložkih. Pomemben dejavnik so seveda tudi razvita znanja in sposobnosti ter usposobljeni kadri obstoječih podjetij v panogi.

**Pogajalska moč dobaviteljev** se kaže v diferenciaciji proizvodov ali storitev ter odsotnosti substitutov za njih, koncentraciji dobaviteljev, stroških spreminjanja dobaviteljev, obstoječi nevarnosti integracije naprej, pomenu obsega prodaj za dobavitelja. Močni dobavitelji lahko povečujejo cene in znižujejo kakovost blaga in storitev ter s tem znižujejo dobičkonosnost v panogi.

**Pogajalsko moč kupcev** je povezana s koncentracijo kupcev relativno glede na koncentracijo dobaviteljev, v obsegu nakupov, obstoju substitutov, pomenu nabavnih stroškov za kupca, diferenciaciji proizvodov, nizkih zaslužkih kupca, informiranosti kupcev, blagovni znamki. Močni kupci bodo seveda imeli večji vpliv na nižanje cen proizvodov ali storitev ali bodo zahtevali višjo kakovost ali več storitev. To zaostruje konkurenčen boj med dobavitelji in znižuje dobičkonosnost v panogi.

**Nevarnost nastopa substitutov** se kaže v razmerju med ceno in kakovostjo substitutov relativno glede na proizvode panoge, v stroških zamenjave proizvoda s substituti in nagnjenja kupcev k substituciji. Substituti ne samo, da znižujejo dobičkonosnost panoge, ampak lahko pahnejo celotno panogo v recesijo (Mintzberg, 1996, str. 81).

Po Thompsonu in Stricklandu (1999, str. 73) je analitičen pristop k analizi konkurenčnih sil v panogi bistvenega pomena, saj brez poznavanja konkurenčnih sil, značilnih za določeno panogo, poslovodstvo ne more razviti uspešne strategije.

Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki v panogi poslujejo (Pučko, 1996, str. 126). Pravila konkuriranja v panogi kažejo na priložnosti in nevarnosti, ki jih je treba pri strateških odločitvah upoštevati. Šibke sile bodo pomenile seveda priložnost, da se podjetje z ustrežno strategijo na tem področju okrepi in s tem izboljša svoj tržni položaj ter uspešnost.

#### 1.3.3.2.2 Analiza prodajnega trga

Za sprejemanje pravih trženjskih odločitev je treba poznati trg, na katerem podjetje deluje. Analiza trga zajema ugotavljanje tržnega potenciala in napoved njegovega razvoja ter opredeljevanje glavnih tržnih segmentov, njihove velikosti in potreb (Pučko, 1996, str. 128).

Tržni potencial v danem okolju je meja, ki se ji približuje tržno povpraševanje, ko se izdatki za trženje neskončno povečujejo (Kotler, 1996, str. 248). Ocena tržnega potenciala ni enostavna naloga, kar izhaja že iz definicije povpraševanja; povpraševanje po določenem izdelku je celotna količina, ki bi jo lahko kupila določena skupina porabnikov na določenem geografskem območju v določenem času in v določenem trženjskem okolju ter v okviru določenega trženjskega programa. V različnih trženjskih okoljih (recesija/konjunktura) se bo navkljub enakim trženjskim programom trženjski potencial ustrezno spreminjal. Za podjetje je zanimiv njegov prodajni potencial, ki ga lahko opišemo kot mejo, ki se ji približuje povpraševanje po izdelkih podjetja skladno z rastjo trženjskih prizadevanj v podjetju in v primerjavi s konkurenco (Kotler, 1996, str. 247-250).

Potočnik poleg omenjenega prodajni potencial podjetja povezuje še s številom izdelkov, ki jih podjetje lahko ponudi v določenem obdobju, in je odvisen od razpoložljivih zmogljivosti (Potočnik, 2002, str. 142).

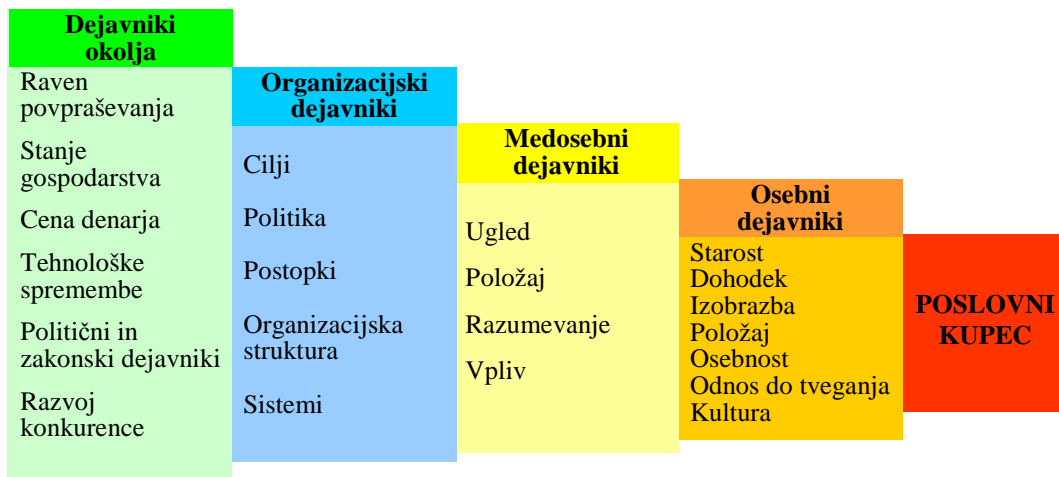
Glede na dejavnost izbranega podjetja nas zanima medorganizacijski trg. Takšen trg se razlikuje od porabniškega in zanj veljajo določene značilnosti (Potočnik, 2002, str. 125-134):

- značilnosti povpraševanja, kot so izvedeno, elastično, povezano in skokovito povpraševanje,
- pogajanja o ceni, kakovosti, dobavnih rokih, storitvah, plačilnih pogojih ter sklepanje pogodb med kupci in prodajalci. Pogosto so odločilne za sklenitev posla dodatne aktivnosti, kot so servisiranje, instaliranje, tehnična pomoč in rezervni deli,
- najpomembnejša oblika tržnega komuniciranja je osebna prodaja in z njo povezano ustvarjanje medsebojnega zaupanja,
- nabavne odločitve ponavadi sprejemajo "nakupna središča", ki so sestavljena iz različnih oseb: uporabniki, vplivneži, potrjevalci,...

Za povečanje učinkovitosti trženja je seveda dobro poznati dejavnike, ki vplivajo na medorganizacijske kupce. Za nekatere bodo imeli največji vpliv ekonomski dejavniki (najnižja cena ali najboljši izdelek oziroma storitev), za druge bodo to osebni dejavniki (naklonjenost, pozornost, medsebojno zaupanje, izogibanje tveganju). Kotler meni, da se kupci odzivajo tako na osebne kot na ekonomske dejavnike. Vpliv osebnih dejavnikov bo večji, kadar ni velikih razlik med ponudbami in kupci nimajo racionalne osnove za odločanje (Kotler, 1996, str. 210-211).

Razne vplive na medorganizacijske kupce sta Webster in Wind razvrstila v štiri skupine, ki so prikazane na Sliki 8 (Kotler, 1996, str. 211). Za podjetje je zelo pomembno poznati dejavnike vpliva na kupce in jih upoštevati pri odločitvah o trženjskem spletu za vsak posamezen segment kupcev. Slika 8 je lahko osnova za to analizo.

Slika 8: Dejavniki vpliva na medorganizacijske kupce



Vir: P. Kotler, *Marketing management - Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, 1996, str. 211.

## 1.4 Strateška analiza podjetja

Kot že omenjeno v poglavju 2, lahko opravimo strateško analizo podjetja na tri osnovne načine:

- z analizo na osnovi verige vrednosti,
- s portfeljsko analizo,
- na klasičen način oziroma z analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, imenovano tudi SWOT analiza.

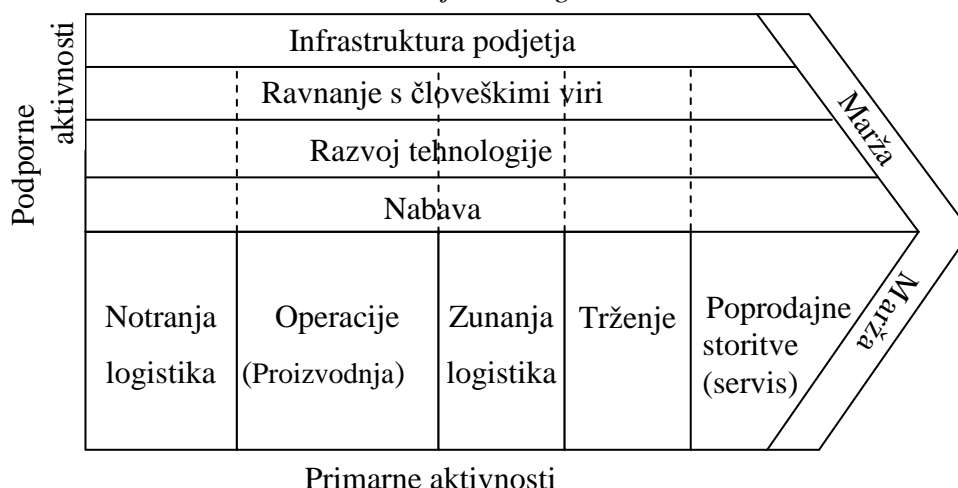
### 1.4.1 Analiza na osnovi verige vrednosti

Razvil jo je Porter v začetku osemdesetih let. Analiza na osnovi verige vrednosti pomeni sistematičen pristop k analiziranju vseh aktivnosti podjetja in njihovih medsebojnih povezanosti z namenom doseganja konkurenčnih prednosti (Mintzberg, 1996, str. 86). Porter v svoji verigi vrednosti podjetja, ki je prikazana na Sliki 9, opredeljuje generične aktivnosti podjetja (Pučko, 1996, str. 161).

Vsaka posamezna aktivnost v podjetju pripomore k ustvarjanju neke vrednosti za kupca in s tem lahko prispeva k zadovoljevanju njegovih potreb. Delimo jih lahko v dve široki skupini, primarne in podporne aktivnosti. Med primarne aktivnosti spadajo tiste, ki so neposredno povezane s fizičnim ustvarjanjem proizvodov, njihovo prodajo, distribucijo in poprodajno-servisnimi storitvami. Podporne aktivnosti so vse ostale, ki podpirajo primarne. Poznavanje verige vrednosti podjetja nam omogoča ugotoviti, katere aktivnosti so ključnega pomena pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti. Porter vidi osnovne možnosti za njihovo doseganje v stroškovni učinkovitosti ali v boljši diferenciaciji proizvoda.



Slika 9: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases* (3rd ed.), 1996, str. 87.

Prekinjene linije kažejo, da so vse podpirne aktivnosti, z izjemo infrastrukture podjetja, ki podpira celotno verigo vrednosti, lahko povezane z vsako od primarnih aktivnosti in hkrati podpirajo celotno verigo vrednosti (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998, str. 106).

Po Hunger in Wheelnu je analiza na osnovi verige vrednosti eden od možnih pristopov k analizi internih strateških dejavnikov oziroma prednosti in slabosti podjetja. Najprej je treba proučiti verigo vrednosti posamezne skupine proizvodov ali storitev z vidika potrebnih aktivnosti za njihovo ustvarjanje. Sledi analiza povezav med aktivnostmi in iskanje najboljše rešitve glede načina izvajanja posameznih aktivnosti. In končno preučitev sinergij med posameznimi proizvodi oziroma poslovnimi enotami. Ocena ugotovljenih strateških dejavnikov lahko temelji na podlagi primerjanja s preteklimi dosežki podjetja, s ključnimi konkurenti ali s povprečjem panoge (Hunger & Wheelen, 1996, str. 118-120).

Thompson vidi koncept verige vrednosti predvsem kot orodje za stroškovno analizo. Stroškovna konkurenčnost podjetja in s tem cene, ki jih lahko dosega, pa niso odvisni samo od načina izvajanja aktivnosti interno, ampak tudi od stroškov v sistemu vrednostnih verig od dobaviteljev, preko partnerjev in končnih kupcev (Slika 10).

Slika 10: Sistem vrednostnih verig



Vir: A. A. Thompson & A. J. Strickland, 1999, str. 118.

Po Pučku je koncept verige vrednosti alternativni pristop k celoviti analizi podjetja. Omejitve za njeno uporabo vidi v njenih naslednjih slabostih (Pučko, 1996, str. 161):

- analiza zahteva drugačno informacijsko osnovo, kot je običajno v naših podjetjih na voljo,

- analiza zahteva razdelitev podjetja na strateške poslovne enote z notranjega vidika (na podlagi skupnih stroškov in tehnologij) in zunanega vidika (na podlagi podobnosti nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev),
- analiza zahteva opredelitev proizvoda oziroma storitve, ki dejansko ustvarja kupcu korist. Težava je razdeljevanje časovnih stroškov na proizvode,
- treba je znati določiti stroške in koristi naše vsake diskretne aktivnosti v očeh kupca.

## 1.4.2 Portfeljska analiza

Portfeljska analiza je eden izmed priljubljenih pristopov pri razvoju strategij v podjetjih z diverzificiranimi poslovnimi dejavnostmi (Hunger & Wheelen, 1996, str. 167). Pristop terja, da opazujemo položaje različnih poslovnih dejavnosti znotraj konteksta dejavnosti celotne gospodarske organizacije in na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti (Pučko, 1996, str. 144).

Koncept lahko primerjamo z upravljanjem s finančnim investicijskim portfeljem, le da se tukaj menedžerji odločajo o investicijah v smislu razporejanja kapitala in resursov na različna poslovna področja, pri čemer se želi doseči najvišji donos z vidika organizacije kot celote.

Njena uporaba zahteva od podjetij opredelitev različnih strateških poslovnih področij. Strateško poslovno področje pomeni skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti relativno neodvisnega poslovnega področja z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in lastnostjo, da omogoča ugotavljati svoj poslovni uspeh. Neodvisno od ostalih je v smislu konkurence, substitucije, stila, kakovosti in vpliva, če pride do izločanja iz poslovnega programa (Pučko, 1996, str. 147). Lahko pa poslovno področje opredelimo glede na tri elemente: skupine porabnikov, potrebe porabnikov in tehnologijo (Kotler, 1996, str. 69).

Dva najbolj znana modela za vrednotenje poslovnih portfeljev sta model bostonske svetovalne skupine (BCG) – portfeljska matrika "rast – tržni delež" (Slika 11) in model General Electrica - matrika "tržna privlačnost – poslovna moč" (Slika 12).

Slika 11: Portfeljska matrika "rast – tržni delež"

|                                |                                       |            |
|--------------------------------|---------------------------------------|------------|
| <b>TRGA</b><br>Visoka<br>Nizka | <b>ZVEZDE</b>                         | <b>?</b>   |
|                                | <b>KRAVE, KI<br/>DAJEJO<br/>DENAR</b> | <b>PSI</b> |
|                                | Visok                                 | Nizek      |
|                                | RELATIVNI TRŽNI POLOŽAJ (tržni delež) |            |

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 1996, str. 151.

V polje "krav" padejo strateška poslovna področja z velikim tržnim deležem, ki imajo zaradi visokega tržnega deleža praviloma tudi nizke stroške in dajejo visoke dobičke. Zaradi stagnacije in relativne stabilnosti trga ne zahtevajo velikih investicij za vzdrževanje tržnega

deleža in zato dajejo presežke denarnih sredstev. Ta sredstva se lahko uporabijo za investiranje v druga poslovna področja, ki zaradi rasti trga kažejo razvojni potencial. Sem spadajo podjetja, ki so uvrščena v polje "zvezd" in tudi polje "vprašajev". Ker delujejo na hitro rastočih trgih, zahtevajo veliko investicij za ohranjanje in pridobivanje novega tržnega deleža. Če ne bo dovolj investicij v "vprašaje", ali pa bodo te neuspešne, bodo ti prešli v polje "psov". Tržni delež podjetij v tem polju je nizek in delujejo na trgu z nizko rastjo, zato od njih ni pričakovati finančnih presežkov. Praviloma bo strategija organizacij za njena poslovna področja, uvrščena v to polje, dezinvestiranje in izločitev iz svojega poslovnega programa.

Po metodi portfeljske matrike General Electrica se vsako poslovno področje oceni z vidika dveh pomembnih dejavnikov: tržne privlačnosti in poslovne moči. Matrika hkrati že daje napotke za strateško odločanje podjetja.

Tržno privlačnost določajo velikost trga in stopnja njegove rasti ter tudi še drugi tržni dejavniki in dejavniki privlačnosti panoge oziroma stanje konkurence. Pri poslovni moči so upoštevani tržni delež podjetja in njegova rast, inštrumenti trženjskega spleta, stroškovna učinkovitost, proizvodna učinkovitost in zmogljivost ter druge sposobnosti podjetja. Vsako podjetje se subjektivno odloča o svojem seznamu vplivnih dejavnikov, kot tudi o njihovi teži oziroma sistemu ponderiranja (Kotler, 1996, str. 73).

Slika 12: Portfeljska matrika "poslovna moč – tržna privlačnost"

|                   |         | POSLOVNA MOČ |         |       |
|-------------------|---------|--------------|---------|-------|
|                   |         | Močna        | Srednja | Šibka |
| TRŽNA PRIVLAČNOST | Visoka  | A            | A       | B     |
|                   | Srednja | A            | B       | C     |
|                   | Nizka   | B            | C       | C     |

**Legenda:**

- A- Investiraj / rasti
- B- Selektivno investiraj / zaslužek
- C- Žanji / dezinvestiraj

*Vir: P. Kotler, Marketing management – Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje , izvajanje in nadzor, 1996, str. 74.*

Enote, ki so uvrščene v zgornje levo polje matrike, imajo veliko poslovno moč in delujejo na trgu visoke privlačnosti. Svoj položaj bodo seveda hotele zaščititi, zato bo strategija usmerjena v naložbe za rast in v napore za ohranitev moči. V drugih dveh poljih, označenih z "A", bodo enote s srednjo poslovno močjo poskušale doseči vodstvo z investiranjem in selektivno izgradnjo svojih prednosti, ter krepiti ranljiva področja. Enote na trgih srednje privlačnosti, z visoko poslovno močjo, bodo investirale v najprivlačnejše segmente in krepile svojo sposobnost

delovanja nasproti konkurenci. Za enote, uvrščene v polja označena z "B", bo treba selektivno investirati v prednosti in najprivlačnejše segmente ter ustrezno ravnati z zaslužki. Enote z veliko močjo, ki delujejo na trgih nizke privlačnosti, se bodo osredotočale na privlačne segmente in obvladovanje tekočega zaslužka, ter poskušale zaščititi obstoječe prednosti. Za enote z nizko poslovno močjo na trgih visoke privlačnosti bo potrebna specializacija na področjih omejenih prednosti in iskanje načinov za odpravljanje slabosti. V primeru, če ne bo znakov rasti, bo potreben umik. Enote s srednjo poslovno močjo na trgih srednje privlačnosti bodo ščitile obstoječe programe in investirale v privlačne segmente. Enote, ki padejo v polja "C", so v slabem položaju. Tiste s srednjo poslovno močjo, na trgih nizke privlačnosti, bodo poskušale zaščititi svoj položaj na najdonosnejših segmentih in iz njih še kaj iztržiti. Investicije v trg bodo seveda manjšale. Enote s šibko poslovno močjo bodo poskušale doseči širitev brez tveganja ali pa bodo zmanjševale investicije in krčile dejavnost. V najslabšem položaju so enote, ki so uvrščene v spodnje desno polje. Za njih pride v poštev edino strategija dezinvestiranja; zniževanje stalnih stroškov in odprodaja ob najugodnejših trenutkih.

Portfeljska analiza ima svoje prednosti, zaradi katerih je pri nekaterih menedžerjih priljubljena, kljub temu se zaradi njenih slabosti velikokrat opušča njena uporaba (Hunger & Wheelen, 1996, str. 171). Prednosti portfeljske analize vidita v:

- vzpodbujanju najvišjega menedžmenta, da ločeno ocenjuje vsako posamezno poslovno področje in zanj postavlja cilje ter razporeja vire,
- vzpodbujanju uporabe zunanjih informacij pri menedžerskem odločanju,
- poudarjanju pomena razpoložljivosti denarnega toka za širjenje in rast,
- enostavnemu razumevanju in razlagi, ki jo ponuja grafični prikaz.

Po Kotlerju (1996, str. 75) se koristi portfeljskega modela kažejo predvsem kot orodje za poslovodstvo v smislu strateškega razmišljanja, razumevanja ekonomike svoje dejavnosti, boljšega komuniciranja med strateškimi dejavnostmi in podjetjem, ter poudarjanje pomena naložb v obetavne dejavnosti in opuščanje šibkih.

Glavne slabosti portfeljske analize po Pučku so (Pučko, 1996, str. 158-159):

- primerna je le za podjetja, v katerih se da poslovni program razčleniti na sorazmerno neodvisne skupine proizvodov; v prvi vrsti je bila zasnovana za velika diverzificirana podjetja,
- temelji na predpostavki, da med strateškimi poslovnimi skupinami ni medsebojnih povezav in odvisnosti, kar pa je nerealno,
- predpostavlja obstoj krivulje izkušenj, ki pa se ne pojavlja v vseh panogah; manj uporabna je zato v stagnirajočih, fragmentiranih ali specializiranih panogah,
- osredotoča se na denarni tok (vsaj pri prvi različici); ker pa so strateške poslovne enote ponavadi naravnane na ekonomsko uspešnost ali rast prodaje in vprašanja poslovnega tveganja, je to lahko problematično,
- subjektivna merjenja v portfeljskih matrikah tako glede izbire dejavnikov kot glede ponderacijskega sistema,
- težave pri konkretnem opredeljevanju strateških poslovnih področij in njihovih trgov,
- stvarnost predpostavke, da bo prihodnost temeljila na ekstrapolaciji preteklih sprememb je vprašljiva.

Pri uporabi portfeljskih modelov Kotler (1996, str. 73) med drugim opozarja na previdnost, da zaradi prevelikega poudarjanja rasti tržnega deleža in poslov, ki kažejo dobro, ne zanemarimo svojih obstoječih poslov. Prav tako, kot omejitve za uporabo teh modelov, Hunger in Wheelen

(1996, str. 171 in 172) vidita v slepem sledenju standardnim strategijam, kar lahko vodi do izgubljenih priložnosti in do zniževanja dobičkonosnosti podjetja kot celote.

Prahalad in Hamel kot pravi vir konkurenčnih prednosti namesto koncepta portfelja strateških poslovnih področij izpostavljata koncept portfelja sposobnosti podjetja. Po Pučku (1996, str. 159) gre za sposobnost menedžmenta, da v celotnem podjetju združuje tehnologije in usposobljenosti za proizvodnjo v sposobnosti, ki posameznim strateškim poslovnim področjem v podjetju omogočajo hitro prilagajanje poslovnim priložnostim v okolju. Njuna kritika se nanaša predvsem na (Prahalad & Hamel, 1990, str. 86- 89):

- Nezadostno vlaganje v razvoj ključnih sposobnosti in ključnih proizvodov, ker menedžerji posameznih strateških poslovnih področij ne čutijo odgovornosti za vzdrževanje položaja, potrebnega za preživetje ključnih proizvodov, in tudi ne zmorejo opravičevati investicij v izgradnjo ključnih sposobnosti.
- "Zaklenjenost" virov. Zaposleni v posameznih strateških poslovnih področjih jih obravnavajo kot njihovo lastnino. Ni volje za prenos oziroma pretok kompetentnih ljudi med posameznimi strateškimi poslovnimi področji. Menedžerji so se za potrebe svojega strateško poslovnega področja popolnoma pripravljene boriti kadar gre za denar, ne pa tudi za ljudi- najvrednejše vire podjetja.
- Omejene inovacije, kot posledica nepoznavanja ključnih sposobnosti, ki so usmerjene le na obstoječe skupine izdelkov ali geografske širitve.

### 1.4.3 SWOT analiza

SWOT (angleško "strengths, weaknesses, opportunities, threats") analiza oziroma celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je metodološki pristop pri proučevanju in strukturiranju informacij, pridobljenih z analizo zunanega in notranjega okolja, ki usmerja menedžerje pri strateškem odločanju. Iz analize notranjega okolja se izluščijo prednosti in slabosti podjetja. Te so z upoštevanjem priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju iz zunanega okolja, trdna osnova za sedanje in prihodnje odločitve o poslovanju podjetja. Velike količine podatkov in informacij, pridobljenih z analizo okolja je treba strukturirati in oblikovati v neko uporabno obliko, ki hkrati usmerja ter daje možne odgovore in poglede na reševanje določenih situacij.

Po Ferrellu et al. (1999, str. 55-58) je SWOT analiza enostaven model, ki se pogosto uporablja. Z njim ocenjujemo skladnost (strateški "fit") med tem, kar podjetje trenutno zna (prednosti) oziroma kaj ne (slabosti), in pogoji okolja, ki so lahko v prid podjetju (priložnosti) ali pa ga ogrožajo (nevarnosti). Prednosti vidi predvsem v **njeni enostavnosti, nizkih stroških izvedbe, fleksibilnosti, povezovanju in sodelovanju**. Pristop zaradi svoje enostavnosti ne zahteva posebnih ekspertnih izobraževanj ali tehničnih spretnosti za izvedbo. Potrebno je le dobro poznavanje narave podjetja in panoge, v kateri deluje. Zaradi tega so stroški za njeno izvedbo relativno nizki. Vsekakor pa povečuje kvaliteto strateškega planiranja tudi brez obsežnega tržno-informacijskega sistema ter omogoča enostavno vključevanje novih informacij v analizo in njeno ponovno izvajanje. Povezuje tudi informacije iz različnih virov in pomaga pri doseganju soglasja pri razhajanjih. Ker v svojem okviru ponuja odprto izmenjevanje podatkov in informacij, vzpodbuja sodelovanje med menedžerji različnih funkcijskih področij.

SWOT analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanja (Pučko, 1996, str. 133):

- kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od načrtovanih v preteklosti in od dosežkov konkurence,

- katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska,...) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski...) so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti.

Pristopi k izvedbi SWOT analize so lahko različni. Glede na Pučka (1996, str. 134-139), se največ uporabljata subjektivno in točkovno ocenjevanje. Pri točkovnem ocenjevanju gre za analitičen pristop, pri katerem vsak posamezen dejavnik ocenimo s točkami glede na pomembnost in s sistemom ponderiranja določimo njegovo težo. Pri uporabi enega ali drugega načina za vsako posamezno podstrukturo podjetja ocenimo njene prednosti in slabosti. Skupek posameznih ocen nam omogoča izdelati profil prednosti in slabosti podjetja. Po enaki metodologiji ocenimo tudi možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju. To oceno naj bi v vsakem primeru izdelalo poslovodstvo podjetja s pomočjo ali brez pomoči drugih.

Model SWOT analize, kot ga obravnavata Hunger & Wheelen (1996, str. 146-147 in str. 174-175), temelji na metodi točkovnega ocenjevanja. Pri tem modelu, na podlagi dognanj analiz notranjega in zunanjega okolja, ustrezno strukturiramo notranje in zunanje strateške dejavnike podjetja – njegove prednosti in slabosti oziroma priložnosti in nevarnosti. Iz njihovega nabora izluščimo najpomembnejše in jih združimo v razpredelnici strateških dejavnikov podjetja. Ti služijo kot osnova za izdelavo SWOT matrike z možnimi različnimi strategijami podjetja:

- SO strategije (strategije na osnovi prednosti in priložnosti),
- WO strategije (strategije na osnovi slabosti in priložnosti),
- ST strategije (strategije na osnovi prednosti in nevarnosti),
- WT strategije (strategije na osnovi slabosti in nevarnosti).

Prednosti ali slabosti se seveda lahko pojavijo na različnih področjih. Thompson in Strickland poudarjata, da je prednost nekaj, kar podjetje opravlja dobro in povečuje njegovo konkurenčnost, medtem ko je slabost nekaj, kar opravlja slabo in postavlja podjetje v slabši položaj v primerjavi z drugimi. Kažejo se v virih, ki jih podjetje ima, ali pa v njihovem pomanjkanju. Lahko se pojavljajo v različnih oblikah, kot so (Thompson & Strickland, 1999, str. 105-106):

- **izkušnje in strokovno znanje** – proizvodni know-how z nizkimi stroški, tehnološki know-how, izkušnje in znanje pri stalnem zagotavljanju dobrih poprodajnih servisnih aktivnosti, pri razvoju novih proizvodov, na področju trženja ....
- **visoka vrednost sredstev**;
  - o **fizična sredstva** – najsodobnejša oprema in obrati, dobra geografska razpršenost distribucijskih obratov...
  - o **človeški viri** – izkušeni, sposobni in talentirani zaposleni na ključnih področjih, motivirani zaposleni, dober menedžment...
  - o **organizacijska sredstva** – informacijski kontrolni sistem, dober sistem nagrajevanja in motiviranja, računalniško podprti sistemi načrtovanja proizvodnje, ključni patenti,...
  - o **neoprijemljiva sredstva** – sloves podjetja, blagovna znamka, baza lojalnih strank, pozitivna delovna klima in organizacijska kultura...
- **konkurenčne sposobnosti** – proizvodne sposobnosti pravočasno izpolnjevati naročila, kratek razvojni čas od začetka razvoja do plasiranja novih izdelkov na trg, zgrajena močna posredniška mreža, sposobnost odzivati se na spremenljive pogoje na trgu in porajajoče priložnosti, partnerstvo s ključnimi dobavitelji, izkoriščanje najsodobnejše informacijske tehnologije pri poslovanju...

- **položaj na trgu** – tržno vodstvo, boljši proizvodi, širši asortiment proizvodov, prepoznavnost blagovne znamke, nižji celotni stroški...
- **strateško zaveznitvo** – partnerstvo z drugimi, ki imajo znanja in sposobnosti, ki zvišujejo konkurenčnost podjetja.

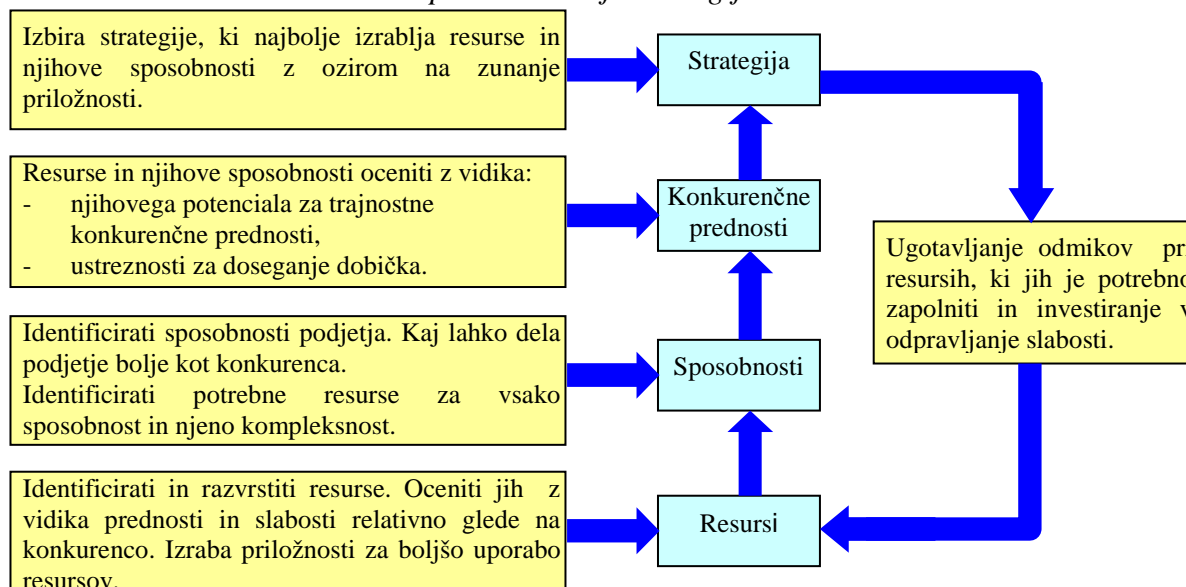
Prvenstvo resursov kot najmočnejšega dejavnika konkurenčne prednosti poudarjata tudi J. Barney in R. M. Grant, ki navajata, da razlike v uspešnosti podjetij najbolj razlagajo razlike med resursi podjetja ter njihova uporaba in ne razlike v strukturi industrije na podlagi industrijske analize (Hunger & Wheelen, 1996, str. 115).

Grant predlaga pristop k strateški analizi na podlagi resursov, kot kaže Slika 13.

Model vidi v resursih podjetja ključne dejavnike doseganja konkurenčnih prednosti in oblikovanja strategije podjetja. Zgraditi je potrebno takšne sposobnosti resursov, ki z ozirom na konkurenco zagotavljajo trajne konkurenčne prednosti. To je proces, v katerega je potrebno nepretrgoma vlagati in ga dograjevati. Grant poudarja, da so za vzdrževanje trajnostnih konkurenčnih prednosti pomembne naslednje karakteristike resursov:

- **trajanje**; čas, v katerem resursi zastarajo oziroma izgubijo svojo vrednost,
- **transparentnost**; zmožnost dojemanja povezave med resursi in sposobnostmi z uspešnostjo podjetja s strani konkurence,
- **prenosljivost**; zmožnost konkurentov izoblikovati resurse in sposobnosti potrebne za konkurenčnost,
- **ponovljivost**; sposobnost konkurentov pri uporabi svojih resursov in sposobnosti za posnemanje podjetja.

Slika 13: Pristop k oblikovanju strategije na osnovi resursov



Vir: D. J. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic Management*, 1996, str. 116-117.

Prahalad in Hamel vidita sposobnosti oziroma ključne kompetence podjetja v (Prahalad & Hamel, 1990, str. 82 – 83):

- stalnem organizacijskem učenju še posebej na področju koordinacije različnih proizvodnih znanj in uvajanja sodobnih tehnologij,

- organizaciji dela in posredovanju vrednosti,
- komunikaciji,
- sodelovanju med zaposlenimi različnih funkcijskih področij in nivojev in
- globoki zavezi sodelovati preko organizacijskih mej.

Kot poudarjajo nekateri avtorji, gre pri sposobnostih in kompetencah za dve različni, med sabo dopolnilni dimenziji. Poudarek pri ključnih kompetencah je na določenem specifičnem znanju v neki točki vzdolž verige vrednosti, kot je znanje s področja tehnologije ali proizvodnje, medtem ko so sposobnosti širši pojem in obsegajo celotno verigo vrednosti, ter so s tega vidika kupcu bolj vidne kot kompetence (Stalk, Evans & Schulman, 1992, str. 66).

Pri ocenjevanju posameznih prednosti in slabosti je pomembno, da pozornost namenimo tistim, ki so bistvenega pomena za konkurenčnost podjetja in uresničevanje njegove strategije. Imenujemo jih ključne kompetence. To je nekaj, kar podjetje opravlja relativno dobro, glede na ostale notranje aktivnosti, in daje podjetju možnosti za konkurenčne prednosti. Kadar jih podjetje opravlja bolje od konkurence, postanejo razlikovalne kompetence in resnični vir konkurenčnih prednosti (Thompson & Strickland, 1999, str. 108).

Priložnosti in nevarnosti iz zunanjega okolja podjetja se lahko pojavijo na različnih področjih, kot so razvoj novih trgov in proizvodov, razvoj tehnologij, pomembne spremembe v konkurenčnih pogojih v panogi, zakonodajni vplivi in drugo.

Številni avtorji poudarjajo, da mora biti strategija podjetij prilagojena sposobnostim njenih resursov in da mora obstajati skladnost med strategijo, resursi in situacijo, v kateri se podjetje nahaja. Povzel bi Thompsona in Stricklanda (1999, str. 113), ki svetujeta, naj se podjetja izogibajo morebitnim priložnostim iz okolja, če za njeno izvedbo nimajo ali ne zmorejo izgraditi ustreznih sposobnosti resursov.

Če prevedemo do sedaj navedeno na skupni imenovalce, lahko rečemo, da govorimo o znanju, ki ga neko podjetje ima. Doseganje posebnih sposobnosti in konkurenčnih prednosti bo v vsakem primeru mogoče graditi le na podlagi znanja.

Vso znanje, nakopičeno v podjetju imenujemo intelektualni kapital, ki ga je moč razdeliti na človeški in strukturni kapital (Pučko, 1998, str. 559). Med človeški kapital spada znanje ljudi, njihove sposobnosti in izkušnje. V primeru, ko zaposleni podjetje zapusti, se s tem izgubi tudi del človeškega kapitala podjetja. Strukturni kapital pa razdelimo na kapital v odjemalcih in organizacijski kapital, ki zajema organizacijske strukture in procese, ter inovacijski kapital kot je industrijska lastnina in ostalo neotipljivo premoženje podjetja.

Podjetje mora znanje, ki ga ima, ohranjati in dopolnjevati z novimi znanji. Ne glede na to, ali podjetje določena oseba zapusti, je nujno, da njegova baza znanja ostane kar se da neokrnjena. To pomeni, da je treba človeški kapital v največji možni meri preoblikovati v strukturni kapital.

Naloga posloводства je torej izrecno ukvarjanje z znanjem oziroma poslovođenje znanja, ki se posebej ukvarja z intelektualnim kapitalom podjetja. Pomeni ustvarjanje, razvijanje, obnavljanje, uporabljanje in porazdeljevanje znanja v podjetju, ter preoblikovanje človeškega kapital v strukturni kapital podjetja (Pučko, 1998, str. 561).

## **2 PREDSTAVITEV SKUPINE LEDINEK**







Narejen je kratek zgodovinski pregled razvoja podjetja in predstavitev Skupine Ledinek danes.



## 2.1 Kratka zgodovina podjetja

Podjetje Ledinek ima bogato družinsko tradicijo. Njegovi začetki segajo v daljno leto 1900, ko je praded današnjega glavnega direktorja in pomembnega lastnika ustanovil obrtno delavnico za izdelavo sodov. Njen zgodovinski razvoj izčrpno prikazuje Tabela 1, povzeta iz poslovnika kakovosti podjetja Ledinek Engineering, d.o.o.

*Tabela 1: Skupina Ledinek – od začetkov pa do danes*

|      |   |  |
|------|---|--|
| 1908 |    | Pavel Ledinek, ded današnjega lastnika in direktorja podjetja, ustanovi sodarsko delavnico.                          |
| 1932 |    | Udeležba na kongresu sodarskih mojstrov v Celju.   |
| 1936 |   | Začetek izdelave sodov za štajerske vinogradnike.  |
| 1945 |  | Pavel Ledinek, dipl. ing. elek., ded današnjega lastnika podjetja, prevzame sodarsko delavnico.                      |
| 1955 |  | Po smrti Pavla Ledineka, dipl. ing. elek., prevzameta podjetje njegova vdova in 16-letni sin Pavel.                  |
| 1976 |  | Vedno nove ideje in inovacije Pavel Ledinek predstavlja na sejmih gozdarstva in strojogradnje v Hannoveru in Milanu. |
| 1980 |  | Izdelavo mizarskih strojev zamenjajo stroji za industrijsko obdelavo lesa.   |
| 1986 |  | Selitev in otvoritev novih proizvodnih prostorov v Hočah pri Mariboru.   |

Se nadaljuje

## Nadaljevanje Tabele 1

|  |  |   |
|--|--|---|
| 1990   |   | Superles - nova generacija lesnoobdelovalnih strojev, izdelana kot rezultat povpraševanja po masivnejših strojih za evropski trg. |
| 1994   |   | Lestro - Ledinek prejme najvišje priznanje za inovacijo na področju obdelave lesa za stroj ROTOLES na sejmu IWF v ZDA.            |
| 1999   |   | Stratoplan in nova generacija Superlesov so stroji za štiristransko obdelavo lesa s hitrostjo obdelav do 600 m/min.               |
| 2000   |   | Prva samodejno vodena preša za stiskanje lepljencev na svetu.   |
| 2001   |  | Kontizink - to leto je posvečeno kompletnim linijam za izdelavo in spajanje zobatih spojev.                                       |
| <p>V tretjem tisočletju nadaljuje 100-letno tradicijo že 5. generacija družine Ledinek. Podjetje sedaj vodita Pavel Ledinek (Lestro-Ledinek) in njegov sin Gregor (Ledinek Engineering). V zadnjih letih se nam je uspelo uvrstiti v sam svetovni vrh proizvajalcev skobeljnih strojev in celotnih linij za obdelavo lesa. <i>97 - letna tradicija, inovativnost in usmerjenost k odjemalcem so trije osnovni aksiomi, na katerih gradimo vsi zaposleni.</i></p> |  |   |

Vir: Poslovník kakovosti Ledinek Engineering, d.o.o., 2007, str. 16.

## 2.2 Skupina Ledinek danes

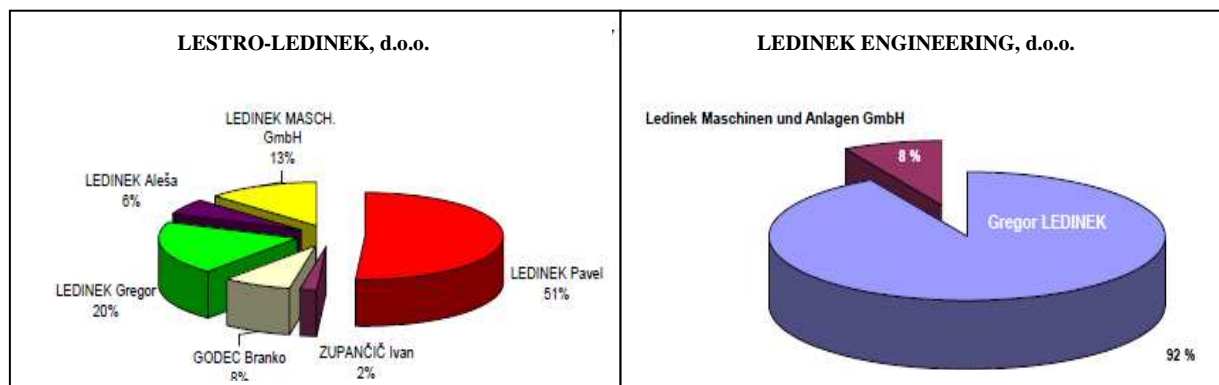
Poleg obeh domačih podjetij, Lestro-Ledinek, d.o.o., (Lestro) in Ledinek Engineering, d.o.o., (Ledinek Eng.), skupino sestavljata še samostojni prodajni podjetji, Ledinek Maschinen und Anlagen GmbH s sedežem v Pliberku v Avstriji in Ledinek TEC Vetriebs GmbH s sedežem v Trochtelfingen – Mägerkingenu v Nemčiji, ter predstavništvo Ledinek v Moskvi.

V avstrijski izpostavi so centralizirane komercialno-poslovne aktivnosti za celo skupino in skupaj z domačim podjetjem tudi prodajno zastopništvo za avstrijski trg ter del nabavnih aktivnosti. Poslovna enota v Nemčiji pokriva prodajo za nemški ter francoski trg in lahko z odobritvijo centrale deluje tudi na ostalih območjih Evrope. V preteklosti sta v Nemčiji delovali dve poslovni enoti, vendar se je zaradi slabega gospodarskega stanja v luči globalne finančne krize ena enota v letošnjem letu zaprla.

Skupina Ledinek danes spada v sam vrh proizvajalcev industrijskih lesno-obdelovalnih strojev ter linij in naprav. Zaposluje okrog 300 ljudi in ima ambicije postati najboljši proizvajalec te opreme v Evropi in svetu. Temeljne dejavnosti podjetja so razvoj, proizvodnja, trženje, montaža in servisiranje lesno-obdelovalnih strojev, linij in naprav. "Na trgu delujemo v tesni povezavi s svojimi odjemalci – gradimo dolgoročen partnerski odnos" (Poslovník kakovosti Ledinek Eng., 2007, str. 16).

Krovno podjetje Skupine Ledinek je združeno v poslovnih enotah Lestro in Ledinek Eng., v katerih vsaka centralizirano opravlja del poslovnih funkcij. Prva pokriva glavnino proizvodne funkcije z vsemi podpornimi aktivnostmi, logistiko, finančno-računovodsko službo in informacijsko službo. V Engineering-u so koncentrirani trženje, poprodajne (servisne) storitve, glavnina strojne in elektro konstrukcije, montaža gotovih produktov, del proizvodne funkcije ter sestava strojev in naprav. Ne glede na takšno organizacijo dela se velik del aktivnosti prepleta. Še posebej to velja za področje konstrukcije, raziskav in razvoja ter za kadrovsko-pravno področje. Ti dve poslovni enoti zaposlujeta okoli 97 % vseh zaposlenih v podjetjih Skupine Ledinek, ki kapitalsko niso bistveno povezana in katerih lastništvo je koncentrirano v rokah družine Ledinek. Lastniška struktura in splošni podatki obeh družb so razvidni iz Slike 14 in Tabele 2.

Slika 14: Lastniška struktura družb Lestro in Ledinek Eng.



Vir: Letno poročilo Ledinek Engineering d.o.o in Lestro-Ledinek d.o.o., 2008, str. 8 in str. 3.

Tabela 2: Splošni podatki o družbah Lestro in Ledinek Eng. za leto 2008

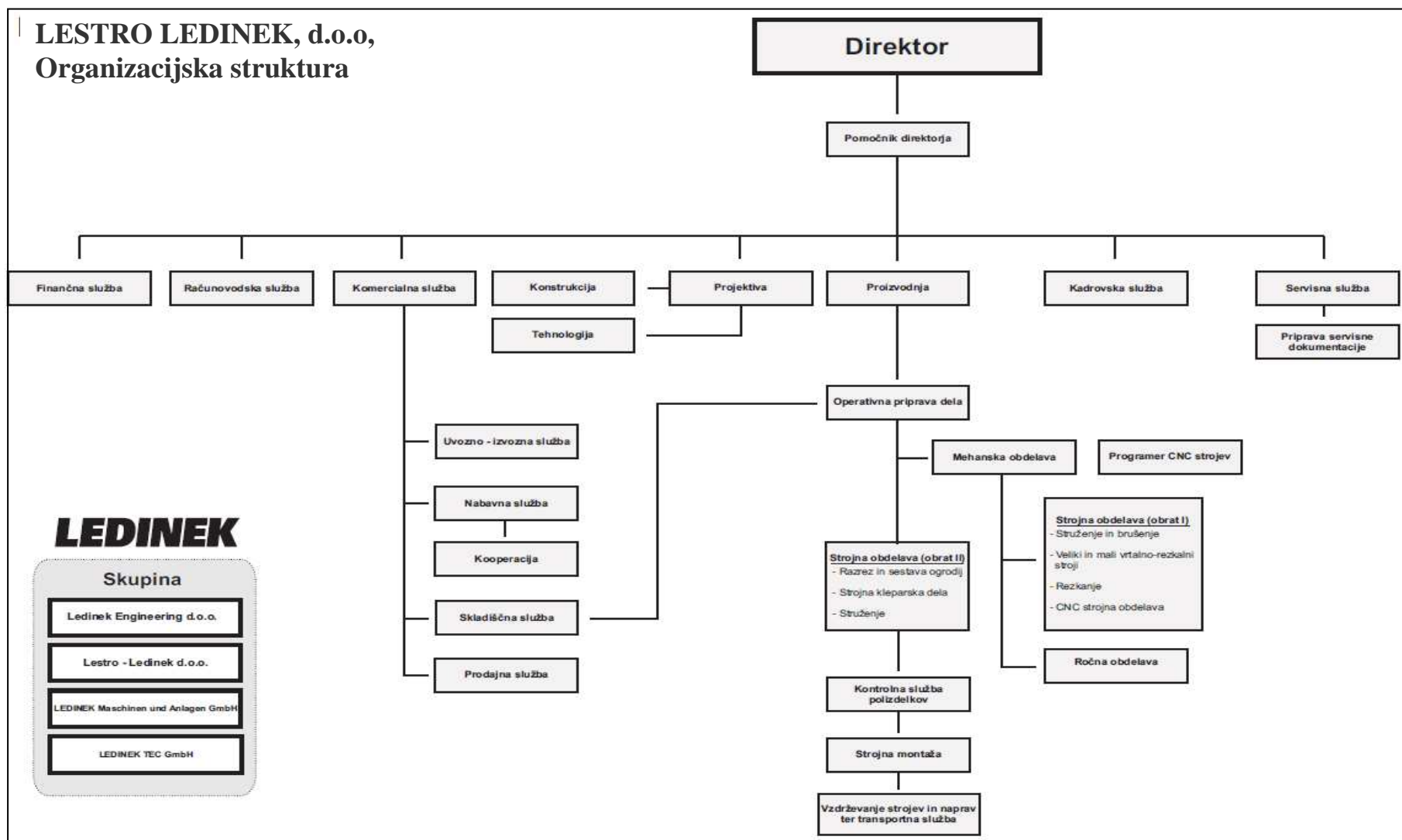
| Postavka                  | Lestro                          | Ledinek Eng.                    |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| ID za DDV/Davčna številka | SI46442073                      | SI14637979                      |
| Številka vpisa            | 10406400, z dne 17.06.1991      | 10715100, z dne 10.12.1992      |
| Matična številka          | 5268656000                      | 5682355000                      |
| Velikost                  | SREDNJA                         | SREDNJA                         |
| Vrsta organiziranosti     | Družba z omejeno odgovornostjo  | Družba z omejeno odgovornostjo  |
| Dejavnost po SKD          | C 28.490 (DK 29.430*)           | C 28.490 (DK 29.430*)           |
| Dejavnost po SKIS         | 11002 Domače zasebne nefinančne | 11002 Domače zasebne nefinančne |
| Statistična regija        | PODRAVSKA                       | PODRAVSKA                       |
| Kapital                   | 3.446.105 EUR                   | 1.502.038 EUR                   |
| Sredstva                  | 10.858.724 EUR                  | 9.348.994 EUR                   |
| Število zaposlenih        | 212                             | 89                              |
| Skupni prihodki           | 10.200.540 EUR                  | 17.990.252 EUR                  |
| Dobiček iz poslovanja     | 251.606 EUR                     | 396.277 EUR                     |
| Čisti dobiček             | 16.800 EUR                      | 360.534 EUR                     |
| Bilančni dobiček          | 130.570 EUR                     | 1.069.908 EUR                   |

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence, 2009.

Organizacijski strukturi za družbi Lestro in Ledinek Eng. (Sliki 15 in 16) kažeta na prvi pogled razdrobljeno funkcijsko organizacijsko obliko, ki se bolj izrazito kaže v podjetju Lestro. Dejansko pa se v obeh podjetjih prakticira procesni pristop. V posameznih kvadratih prikazane aktivnosti so zajete v glavne in podporne procese.



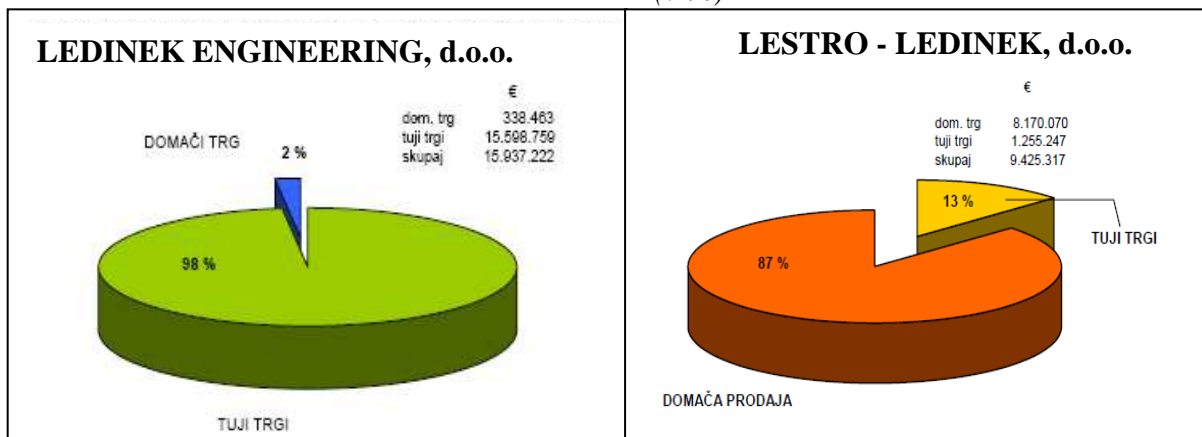
Slika 16: Organizacijska shema družbe Lestro



Vir: Organigram družbe Lestro Ledinek d.o.o. (interno gradivo), 2009.

Skupina Ledinek je izrazito izvozno usmerjena. V družbi Ledinek Eng. je v letu 2007 fakturirana realizacija v izvozu znašala 99 % in v letu 2008 okoli 98 % celotne realizacije. Družba Lestro je v letu 2007 izkazala 91 % realizacije na domačem trgu in nekoliko manj (87 %) v letu 2008 (Slika 17). Realizacija družbe Lestro na tujem trgu v višini 13 % se nanaša na avstrijski trg. V obseg realizacije na domačem trgu podjetja Lestro je večinoma zajeta izdelava polizdelkov, izdelkov, rezervnih delov in storitev za družbo Ledinek Eng.

Slika 17: Strukturna fakturirana realizacija družb Lestro in Ledinek Eng. po trgih za leto 2008 (v %)



Vir: Letno poročilo Ledinek Eng. in Lestro, 2008, str. 21 in str. 12.

### 3 STRATEŠKA ANALIZA SKUPINE LEDINEK

Strateško analizo Skupine Ledinek bom izvedel s SWOT analizo. Prijem ponuja sistematičen pristop k analizi okolja in posameznih podstruktur podjetja. Uporaben je tako za večja, diverzificirana podjetja z več poslovnimi enotami, kot tudi za manjša podjetja. Je sorazmerno enostaven in od analitika zahteva predvsem poznavanje narave podjetja in panoge, v kateri deluje, ter za razliko od ostalih dveh nima posebnih omejitev.

#### 3.1 Analiza okolja

V tem delu je narejena analiza širšega in ciljnega okolja podjetja.

##### 3.1.1 Ocena širšega okolja podjetja

###### 3.1.1.1 Gospodarsko okolje

Dejstvo je, da se svetovno gospodarstvo danes sooča s finančno krizo, ki je posledica krize v finančnem sektorju. Vse od druge polovice leta 2008 se kaže v zmanjševanju ekonomskih aktivnosti. Ta trend kažejo statistični podatki Eurostata za področje Evropske unije (EU). EU spada med najpomembnejše trge Skupine Ledinek.

Po navedbah EUROSTAT-ove kratkoročne ekonomske analize gospodarskih gibanj v EU (European Commission, Eurostatistics Data for short-term economic analysis, str. 6), države evropskega območja doživljajo negativno rast **bruto družbenega proizvoda (BDP)**. V zadnjem četrtletju leta 2008 je BDP glede na predhodno četrtletje v evropskem območju petnajstih držav (EA15) padel za 1,6 % in v Evropski uniji (EU27) za 1,5 %. Velik padec

BDP-ja se predvideva tudi za leto 2009. Stanje naj bi se nekoliko umirilo v letu 2010. V Tabeli 3 prikazujem kratkoročna predvidevanja razvoja BDP-ja in projekcijo do leta 2010, kot izhaja iz poročila EUROSTAT-a, za izbrane države v svetu.

*Tabela 3: Projekcija gibanja bruto družbenega proizvoda za izbrane države v letih 2009 in 2010 (v %)*

| Država   | 2009  |       | 2010  |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|
|          | OECD  | IMF   | OECD  | IMF   |
| ZDA      | - 4,1 | - 4,2 | 0,0   | 0,0   |
| Japonska | - 6,6 | - 6,2 | - 0,5 | 0,5   |
| EU       | - 4,1 | - 4,2 | - 0,3 | - 0,4 |
| Nemčija  | - 5,3 | - 5,6 | 0,2   | - 1,0 |
| Francija | - 3,3 | - 3,0 | - 0,1 | 0,4   |
| Italija  | - 4,3 | - 4,4 | - 0,4 | - 0,4 |
| Anglija  | - 3,7 | - 4,1 | - 0,2 | - 0,4 |

*Vir: European Commission, Eurostatistics Data for short-term economic analysis - Issue number 4/2009, str. 15.*

Podobno negativen trend se kaže v **industrijski proizvodnji**. V primerjavi z januarjem 2008 se je v evropskem območju šestnajstih držav (EA16) januarja 2009 znižala kar za 17,3 % oziroma 16,3 % (EU27). EUROSTAT ugotavlja tudi zmerno **inflacijo potrošniških cen** in zaključuje, da za zdaj še ni strahu nastopa deflacije.

Skladno z ekonomskim trendom upadanja BDP se je večala tudi **stopnja nezaposlenosti**, ki je v februarju 2009 v EA16 znašala 8,5 % in v EU27 7,9 % (7,2 % v februarju 2008 (EA16) in 6,8 % v februarju 2008 (EU27)).

Edini pozitivni signal so zelo nizke **kratkoročne obrestne mere**. Skladno z napovedmi Evropske centralne banke (ECB) so se v aprilu 2009 še nadalje zniževale **obrestne mere**. Medbančno fiksno obrestno mero je ECB v maju 2009 znižala na zgodovinsko nizkih 1 % (marec 2009 (1,5 %) in december 2008 (2,5 %)) (ECB, Key interest rates).

Ekonomsko poročilo evropske komisije za pomlad 2009 omenja, da svet danes doživlja najhujšo gospodarsko krizo po drugi svetovni vojni (European Commission, Economic Forecast Spring 2009, str. 9).

Iz vsega omenjenega seveda izhaja, da je trenutno stanje svetovne ekonomije zelo slabo. Temu toku recesije so še posebej izpostavljena izvozna podjetja.

Skupina Ledinek deluje globalno in je poleg Evropske unije prisotna na trgu ZDA in še posebej aktivna na trgih nekdanje Sovjetske zveze. Dogajanje na ruskem trgu ima velik neposredni vpliv na uspešnost podjetja. Ekonomske napovedi Evropske komisije za vsa tri območja so za leto 2009 še posebej slabe. Prikazujem jih v Tabelah od 4 do 6.

Kot najbolj kritično se predvideva leto 2009. Iz Tabel 4 do 6 je razbrati umirjanje negativnih gibanj v letu 2010. V oči bodejo kazalniki bruto investicij v osnovna sredstva ter uvoz in izvoz blaga in storitev. Prvi kaže obseg investicij podjetij, države ter gospodinjstev v osnovna sredstva. Predvideva se upad investicij na EU območju za 10,5 % in vse do 16 % v Rusiji. Razbrati je izrazito upadanje ekonomskih aktivnosti na vseh treh območjih.

Tabela 4: Povzetek kazalcev gospodarskih gibanj v EU v obdobju 2003 – 2010

| Kazalec                              | 2007        |       | 2003                            | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009  | 2010 |
|--------------------------------------|-------------|-------|---------------------------------|------|------|------|------|------|-------|------|
|                                      | bilijon EUR | % BDP |                                 |      |      |      |      |      |       |      |
|                                      |             |       | Realna letna odstotna sprememba |      |      |      |      |      |       |      |
| Zasebna potrošnja                    | 7074.2      | 57.3  | 1.7                             | 2.1  | 2.0  | 2.3  | 2.2  | 0.9  | -1.5  | -0.4 |
| Državna potrošnja                    | 2515.5      | 20.4  | 2.1                             | 1.8  | 1.6  | 1.9  | 1.9  | 2.2  | 1.9   | 1.7  |
| Bruto investicije v osnovna sredstva | 2626.6      | 21.3  | 1.3                             | 3.0  | 3.6  | 6.2  | 5.4  | 0.1  | -10.5 | -2.9 |
| Spremembe v zalogah kot % BDP        | 62.8        | 0.5   | 0.1                             | 0.3  | 0.1  | 0.1  | 0.3  | 0.4  | 0.0   | 0.2  |
| Izvoz blaga in storitev              | 4978.0      | 40.3  | 1.9                             | 7.5  | 5.9  | 9.2  | 5.0  | 1.6  | -12.6 | -0.2 |
| Potrošnja skupaj                     | 17257.0     | 139.8 | 1.9                             | 3.8  | 3.1  | 4.9  | 3.6  | 1.1  | -6.0  | -0.3 |
| Uvoz blaga in storitev               | 4913.3      | 39.8  | 3.4                             | 7.6  | 6.2  | 9.2  | 5.2  | 1.5  | -11.0 | -0.9 |
| Bruto domači proizvod (BDP)          | 12343.7     | 100.0 | 1.3                             | 2.5  | 2.0  | 3.1  | 2.9  | 0.9  | -4.0  | -0.1 |
| Bruto nacionalni prihodek            | 12312.5     | 99.7  | 1.5                             | 2.9  | 1.9  | 3.1  | 2.6  | 0.7  | -4.2  | -0.2 |

Vir: European Commission, Economic Forecast Spring 2009, str. 24.

Tabela 5: Glavni kazalci gospodarskih gibanj za Rusijo v obdobju 2005 – 2010

| Kazalec                                     | 2007        |       | 2005                            | 2006 | 2007 | 2008 | 2009  | 2010 |
|---|-------------|-------|---------------------------------|------|------|------|-------|------|
|   | bilijon RUB | % BDP |                                 |      |      |      |       |      |
|   |             |       | Realna letna odstotna sprememba |      |      |      |       |      |
| Bruto domači proizvod (BDP)                 | 32987.4     | 100.0 | 6.4                             | 7.7  | 8.1  | 5.6  | -3.8  | 1.5  |
| Zasebna potrošnja                           | 15990.5     | 48.5  | 11.3                            | 11.1 | 13.5 | 9.0  | -3.5  | 1.5  |
| Državna potrošnja                           | 5820.4      | 17.6  | 1.3                             | 2.4  | 3.4  | 4.5  | 3.7   | 1.8  |
| Bruto investicije v osnovna sredstva        | 7286.7      | 22.1  | 10.6                            | 18.0 | 21.1 | 8.6  | -16.9 | 0.4  |
| od tega: oprema                             | 2616.3      | 7.9   | ...                             | ...  | ...  | 8.9  | -16.0 | 0.5  |
| Izvoz blaga in storitev                     | 10067.3     | 30.5  | 6.5                             | 7.3  | 6.4  | 3.0  | -8.0  | 3.0  |
| Uvoz blaga in storitev                      | 7224.9      | 21.9  | 16.6                            | 21.3 | 26.6 | 13.2 | -20.0 | 2.0  |
| Bruto nacionalni prihodek                   | 32181.9     | 97.6  | 6.0                             | 7.1  | 8.7  | 6.0  | -2.9  | 1.4  |
| Stopnja nezaposlenosti*                     |             |       | 7.1                             | 6.7  | 5.6  | 5.9  | 9.5   | 8.4  |
| Splošni indeks potrošniških cen (inflacija) |             |       | 12.7                            | 9.7  | 9.0  | 14.1 | 13.3  | 9.1  |
| Trgovinska bilanca**                        |             |       | 15.5                            | 14.1 | 10.1 | 10.8 | 5.1   | 6.3  |
| Bruto dolg države**                         |             |       | ...                             | ...  | ...  | 5.1  | 7.5   | 8.9  |

Legenda:

\* kot % celotne delovne sile

\*\* kot % BDP-ja

Vir: European Commission, Economic Forecast Spring 2009, str. 129.

Tabela 6: Glavni kazalci gospodarskih gibanj za ZDA v obdobju 2005 – 2010

| Kazalec                                     | 2007        |       | 2005                            | 2006 | 2007 | 2008 | 2009  | 2010 |
|---|-------------|-------|---------------------------------|------|------|------|-------|------|
|   | bilijon USD | % BDP |                                 |      |      |      |       |      |
|   |             |       | Realna letna odstotna sprememba |      |      |      |       |      |
| Bruto domači proizvod (BDP)                 | 13807.7     | 100.0 | 2.9                             | 2.8  | 2.0  | 1.1  | -2.9  | 0.9  |
| Zasebna potrošnja                           | 9710.2      | 70.3  | 3.0                             | 3.0  | 2.8  | 0.2  | -2.0  | -1.2 |
| Državna potrošnja                           | 2212.0      | 16.0  | 0.5                             | 1.8  | 1.9  | 2.8  | 5.6   | 5.9  |
| Bruto investicije v osnovna sredstva        | 2596.9      | 18.8  | 5.8                             | 1.8  | -2.2 | -2.5 | -12.1 | 3.6  |
| od tega: oprema                             | 1187.0      | 8.6   | 10.3                            | 7.0  | 1.7  | -1.6 | -15.6 | 5.3  |
| Izvoz blaga in storitev                     | 1662.4      | 12.0  | 7.0                             | 9.1  | 8.4  | 6.3  | -14.0 | 0.5  |
| Uvoz blaga in storitev                      | 2370.2      | 17.2  | 5.9                             | 6.0  | 2.2  | -3.4 | -10.7 | 1.5  |
| Bruto nacionalni prihodek                   | 13910.1     | 100.7 | 3.8                             | 3.3  | 1.5  | 1.3  | -2.9  | 0.9  |
| Stopnja nezaposlenosti*                     |             |       | 5.1                             | 4.6  | 4.6  | 5.8  | 8.9   | 10.2 |
| Splošni indeks potrošniških cen (inflacija) |             |       | 3.4                             | 3.2  | 2.8  | 3.8  | -0.7  | 0.3  |
| Trgovinska bilanca**                        |             |       | -6.4                            | -6.5 | -6.1 | -5.8 | -4.6  | -4.7 |
| Bruto dolg države**                         |             |       | 62.7                            | 62.1 | 63.1 | 64.7 | 77.7  | 91.1 |

Legenda:

\* kot % celotne delovne sile

\*\* kot % BDP-ja

Vir: European Commission, Economic Forecast Spring 2009, str. 121.



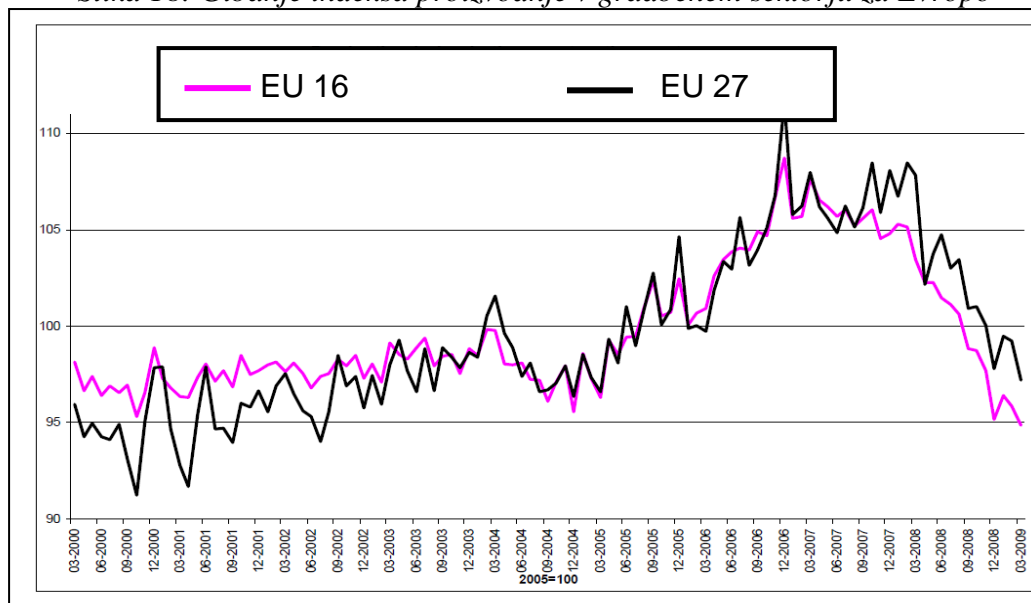
Območje nekdanje Sovjetske zveze je še posebej pomemben ciljni trg Skupine Ledinek, na katerem Skupina zelo aktivno deluje. V intervjuju za Delo FT Dragonja, kot predstavnik NLB v Rusiji, omenja oceno, da naj bi se število bank v Rusiji zmanjšalo celo za polovico (Frelj, dec 2008). Takšen razvoj in hkrati še intenzivno padanje vrednosti rublja glede na evro seveda ni vzpodbuden signal za morebitne investicijske dejavnosti v letu 2009. Vendar prav iz tega območja prihaja največ povpraševanja in aktivnosti morebitnih strank, zato je pomembno, da je podjetje tam prisotno, in predvidevam, da se bo trend že v letu 2010 začel obračati.

Trenutno evro pridobiva na vrednosti glede na ameriški dolar, japonski yen, kitajski yuan in ruski rubelj, po drugi strani izgublja glede na britanski funt in v zadnjem času zelo močno glede na brazilski real (x-rates.com, Historic Lookup). Močna domača valuta z ozirom na evro ponuja možnosti za ugodne investicije in morebiti je takšna država prav Brazilija, v kateri Skupina Ledinek praktično ni prisotna. Predlagam, da bi bilo zdaj prav tam okrepite tržne aktivnosti.

Negativni trend se kaže tudi v gradbenem sektorju. Dogajanje v gradbenem sektorju ima seveda velik neposreden vpliv na lesno panogo, ki je dobavitelj raznih nosilnih in drugih gradnih elementov in opreme za stavbe in gradbeni inženiring.

Indeks proizvodnje za gradbeni sektor, ki kaže približek proizvodnje, razdeljene na sektorja gradnje stavb in gradbeni inženiring, kaže z začetkom leta 2008 na izrazito upadanje aktivnosti. Po ugotovitvah EUROSTAT-a je sektor gradnje stavb na letni ravni v EU 27 upadel za 12.6 % (EUROSTAT, newsrelease euroindicators 73/2009, str. 2). Indeks proizvodnje gradbenega sektorja za območje EU je prikazan na Sliki 18.

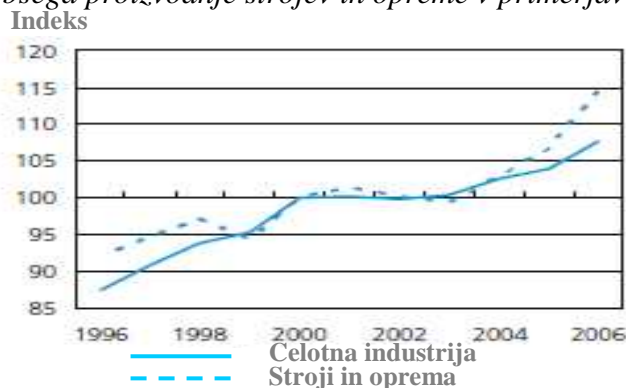
*Slika 18: Gibanje indeksa proizvodnje v gradbenem sektorju za Evropo*



*Vir: EUROSTAT newsrelease euroindicators, 73/2009, str. 1.*

Na podlagi preteklih trendov lahko sklepamo, da je panoga proizvodnje strojev in opreme tesno povezana s stanjem v celotni industriji, kot je razvidno iz Slike 19.

Slika 19: Indeks obsega proizvodnje strojev in opreme v primerjavi s celotno industrijo



Vir: EUROSTAT Statistical books, European business Facts and figures 2007 Edition, str. 160.

### 3.1.1.2 Tehnično – tehnološko okolje

V državah z visoko razvito sodobno lesno industrijo se kažejo težnje kupcev po vse večji avtomatizaciji tehnoloških linij za obdelavo in predelavo lesa. To seveda zahteva poznavanje najsodobnejših tehnoloških rešitev in možnosti za posamezne tehnološke operacije. Predvsem na področju sortiranja in označevanja napak postaja uporaba skenerjev stalnica oziroma je potrebno ustrezno prilagajanje tehnoloških linij za njihovo morebitno poznejšo vgraditev.

Kljub temu, da se zaradi relativno poceni delovne sile v vzhodnih državah v tehnološke rešitve pogosteje vključujejo delno ročne operacije, se zahteve po čim večji avtomatizaciji kažejo tudi na teh območjih.

Glede na zanimanje kupcev je velik izziv za trg izdelava popolnoma avtomatizirane preše za izdelavo ukrivljenih lesenih nosilcev velikih dimenzij. Takšna naprava bi kupcem omogočala optimizacijo proizvodnje z vidika bolj enakomerne zasedenosti zaposlenih in s tem povečanje produktivnosti dela.

S prebiranjem strokovnih revij s področja lesne panoge (predvsem "Holzkurier" in tudi drugi viri) je mogoče razbrati obstoj številnih patentov v povezavi s stroji in opremo za lesno industrijo. Patent je ena izmed pravic industrijske lastnine (Ur. l. RS št. 51/2006, Zakon o industrijski lastnini (ZIL-1-UPB3)). Z njim izum postane javen in se hkrati zaščiti. V skupini Ledinek je to eden od pogosto uporabljenih načinov zaščite lastnega znanja. Zelo dobre rezultate podjetje dosega s patenti za čelni spoj (KONTIZINK in pretočna preša) in še posebej s patentom za sistem Rotoles iz leta 1994, ki ga mora ob poteku veljavnosti seveda podaljšati.

### 3.1.1.3 Politično – pravno okolje

Mednarodna trgovina se vse bolj srečuje z naraščanjem skrbi in kontrole glede onesnaževanja in drugih posledic na okolje, standardov zdravja in varnosti, delavskih pravic, preskrbovanja z viri in vplivov na kulturno raznolikost (EUROSTAT Statistical books, Europe in Figures Eurostat yearbook 2008, str. 361). V globalnem poslovanju predstavlja to podjetjem dodatne zahteve. Poleg regulative za proizvode v lastni panogi je treba upoštevati tudi normative in standarde v panogi proizvodov končnega kupca.

Za dobavitelje strojev in opreme za trg Evropske unije je bila leta 2006 sprejeta nova direktiva za stroje (2006/42/EC), ki seveda pomembno vpliva na ta sektor (EUROSTAT Statistical books, European bussines Facts and figures 2007 Edition, str. 157).

Stroje lahko damo na trg Evropske unije le, če izpolnjujejo bistvene zdravstvene in varnostne zahteve iz Direktive, s čimer se zagotavlja varnost potrošnikov in delavcev. Direktiva ohranja načela varnosti strojev prejšnje direktive (98/37/ES) in vse harmonizirane standarde s tega področja, dodatno pa uzakonja še načela in priporočila, ki so nekako že veljala v praksi, a še niso bila uzakonjena. Bistvena razlika, ki jo prinaša Direktiva, je poenostavljeno ugotavljanje skladnosti, s čimer je proizvajalcu naložena še večja odgovornost (Prešern, 2006, str. 5).

Izjava o skladnosti oziroma ustrezna označba strojev (CE) sama po sebi ni dovolj za ruski trg. Tukaj mora dobavitelji strojev in opreme pridobiti tako imenovan GOST-R certifikat, ki potrjuje skladnost z normami in standardi v Rusiji. Pridobitev certifikata je relativno enostavna, pomeni pa določene dodatne stroške za dobavitelja. Podobno velja za nekatere proizvode v Ukrajini (certifikat UkrSEPRO), Kazahstanu (GOST-K), Belorusiji (BelST). V primeru izvoza v te države in druge, s podobnimi zahtevami, je treba seveda preveriti, ali naši proizvodi izpolnjujejo te zahteve. Tako se na primer v Belorusiji, kjer Skupina Ledinek zelo uspešno deluje, iz naslova procesne opreme, zahteva pri strojih za obdelavo lesa certifikat le pri manjših strojih za interno uporabo (SGS Group, List of products subject to RB Certification, str. 27).

Ruska federacija je pomemben ciljni trg Skupine Ledinek. To je edino pomembno mednarodno gospodarstvo, ki še ni zajeto v svetovno trgovinsko organizacijo (WTO). Dvostranska pogajanja Rusije za pristop k WTO z EU potekajo od leta 2004 in z ZDA od leta 2006. Za EU je bistvenega pomena, da Rusija postane njena članica, saj bo s tem prišlo do obojestranskih koristi. Trenutno velja med EU in Rusijo sporazum o partnerstvu in sodelovanju (PCA), ki za Rusijo upošteva načelo največjih ugodnosti oziroma klavzulo MFN (Most Favoured Nation), po katerem je Rusija deležna enakega obravnavanja, kot če bi bila članica WTO. Vzajemnost velja tudi s strani Rusije (European Commission Trade, Bilateral relations-Russia).

Pri potovanju v Rusijo slovenski državljani potrebujejo vize, ki pa se lahko, ob upoštevanju predpisanih postopkov, relativno lahko pridobijo. Po predložitvi predhodnega vabila se lahko pridobi navadna zasebna viza (za 3 mesece), posebna viza z namenom omogočanja poslovnih potovanj (1 leto) in delovna viza po predhodni pridobitvi dovoljenja za delo (1 leto), obstaja pa tudi turistična viza.

Kupci Skupine Ledinek običajno poslujejo globalno in morajo pri tem seveda upoštevati nacionalne standarde in normative držav, v katere izvažajo. Poleg strojev in druge industrijske opreme potrebujejo tudi svetovanje, še posebej, kadar so začetniki za posamezna področja lesne panoge, kot se pogosto dogaja v Rusiji. Značilen primer je Japonska, ki je zelo velik in pomemben trg za lesne proizvode in ima to področje urejeno s tako imenovanimi JAS standardi. Pri pridobivanju teh standardov se kažejo določene težave, saj jih podjetju za zdaj še ni uspelo pridobiti niti s pomočjo slovenskega instituta za standardizacijo.

#### **3.1.1.4 Družbeno – kulturno okolje**

Pomemben dejavnik medorganizacijskega trga so njegove demografske spremenljivke. V okviru tržnih aktivnostih se mora podjetje seveda odločiti, katerim panogam bo posvetilo največ pozornosti. Prav tako je treba poznati razvitost panoge po posameznih geografskih

območjih. Z vidika investicijskih odločitev je lahko še posebej pomembna velikost podjetij. Te značilnosti so podrobneje obravnavane v poglavju 3.1.2.2 "Analiza prodajnega trga".

Glede na to, da spada Rusija med najpomembnejše strateške ciljne trge Skupine Ledinek, je za podjetje pomembno poznati značilnosti poslovanja na tem območju. Rusija je razdeljena na enajst ekonomskih regij, ki imajo v luči različnih vidikov sodelovanja, še posebej gospodarskega, zelo pomembno vlogo. Regije imajo po obstoječi zakonodaji možnost sklepanja različnih mednarodnih pogodb, pri čemer morajo dobiti soglasje Ministrstva za zunanje zadeve Ruske federacije. V svojem poročilu Center za mednarodno konkurenčnost Ministrstva za gospodarstvo RS (CiC RS) ocenjuje, da je za slovenska podjetja zelo pomembno razvijati poslovno sodelovanje z različnimi regijami, kjer se kažejo še številne neizkoriščene možnosti (CiC RS, Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu – končno poročilo – I. del, str. 13 in 14)

Iz ankete za testiranje izvoznih sposobnosti podjetij v **Rusko federacijo**, ki jo je izvedel CiC RS (Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu – končno poročilo – II. del, str. 25-39) in v kateri je sodelovalo 145 slovenskih podjetij, povzemam nekatere rezultate:

- z vidika kakovosti/cene proizvodov in storitev se skoraj 54 % podjetij namerava v Rusiji pozicionirati v razredu "srednja cena – visoka kakovost", dobra četrtnina podjetij v razredu "srednja cena – srednja kakovost" in 11,7 % v razredu "visoka cena – visoka kakovost" tu gre predvsem za podjetja z visokotehnološkimi proizvodi in storitvami z visoko dodano vrednostjo,
- kot najprimernejšo tržno pot za nastop na tujem trgu z zastopnikom vidi 57,7 % anketiranih podjetij in le 17,6 % v obliki lokalnega predstavnštva. Za vstop preko distributerjev se je opredelilo 42,3 % in za obliko lokalne proizvodne enote 16,2 % anketiranih,
- kot najprimernejšo obliko vstopa vidi 68,6 % lokalno zastopništvo, 14 % predstavništvo in 13 % ustanovitev mešanega podjetja,
- kot najpomembnejše dejavnike privlačnosti trga vidijo kulturno bližino, velikost trga, dobičkonosnost,
- pri poslovnih odnosih anketiranci menijo, da ruski partner zelo težko posluje s poslovnimi partnerji, ki mu niso všeč: "Posle v Rusiji sklepamo z ljudmi in ne s podjetjem, v katerem je človek zaposlen." Najpomembnejša garancija za uspešnost sodelovanja je predvsem osebni stik z nosilcem posla na ruski strani,
- pogoji za uspešno poslovno sodelovanje: ne poslovati na daljavo "po telefonu iz Slovenije", ustrezna podpora in hitra odzivnost doma (vključuje razumevanje jezika), za poslovne partnerje pripraviti strategijo nastopa na ruskem trgu v ruščini, vstop v novo regijo (načrtovati predstavitev poslovnega interesa gubernatorju oz. županu), pogoj za uspešnost je kakovosten in cenovno konkurenčen izdelek, lasten kader za vodenje poslov v Ruski federaciji (izkušnje nekaterih podjetij, da je predvsem pri pridobivanju javnih naročil bolje imeti slovenski, kot lokalni kader).
- priporočljiva je fleksibilnost plačil: takoj, ko se pokažejo prvi znaki krize, ponudite najboljši aranžma.

### 3.1.2 Ocena ožjega okolja podjetja

V tem delu je izdelana ocena privlačnosti panoge, analiza prodajnega trga in predvidevanje prodaje Skupine Ledinek. Oceno privlačnosti panoge lesno obdelovalnih strojev bom izdelal z uporabo Porterjevega modela.

### 3.1.2.1 Ocena privlačnosti panoge

#### Pogajalska moč dobaviteljev

##### Koncentracija dobaviteljev

Za posamezne specializirane naprave, ki se uporabljajo v tehnološkem procesu za potrebe avtomatiziranega sortiranja in nadzora kakovosti lesnih izdelkov, deluje v panogi malo število dobaviteljev, ki si intenzivno konkurirajo med sabo. Gre za opremo, kot so laserski in rentgenski skenerji, merilci vlažnosti, laserski merilci ukrivljenosti in podobno. Cenovni nivo teh naprav in s tem dodatni strošek za večjo avtomatizacijo je v panogi bolj ali manj poznan tudi končnim kupcem. Pri dobavah posameznih standardnih elementov oziroma delov strojev in naprav je aktivnih več manjših dobaviteljev, kar zmanjšuje njihovo moč. Nekateri ponudniki posebne opreme, predvsem s področja elektromotorjev, hidravlike, pnevmatike in avtomatizacije procesov, ki ponujajo tudi posebna znanja, pa lahko dosegajo dokaj močno pozicijo. Sem bi uvrstil dobavitelje, kot so Siemens, Lenze, Bosh Rexroth AG, Oest, Alfa, ABB, Treska in še nekateri drugi.

##### Prisotnost substitutov za vložke in stroški zamenjave

Za posamezne vložke je mogoča izbira alternativnega dobavitelja, vendar se postavlja vprašanje kompatibilnosti komponent med napravami, kot so krmilniki in druga senzorična posameznih dobaviteljev. To ima seveda velik vpliv tudi na poprodajne oziroma servisne storitve. Zamenjava dobaviteljev je sicer možna, vendar lahko s tem seveda nastopijo določeni stroški ob morebitnih reklamacijah oziroma potrebah po servisnih storitvah, ali pa v obliki negativnega vpliva na kakovost končnih izdelkov. Še posebej to velja za močnejše dobavitelje, kot so na primer Lenze, Siemens, Alfa.

##### Vpliv inputov na prodajno ceno in diferenciacija

Vpliv določenih sestavnih sklopov nekaterih dobaviteljev, kot so elektromotorji, krmilna, hidravlična in druga oprema, je pomemben, vendar ni odločujoč. Diferenciacija posameznih inputov je dokaj visoka in ima vpliv na zanesljivost in kakovost končnega izdelka, kar podjetje izkorišča pri trženju. Vgradnja posameznih sestavnih delov svetovno priznanih dobaviteljev v lastne proizvode ima namreč številne prednosti, saj imajo ti proizvajalci razvito svojo lastno servisno prodajno mrežo po svetu, kar za kupca pomeni določeno garancijo v primeru okvar. Posamezni kupci zahtevajo natančno določene dobavitelje za posamezne dele. To se praviloma cenovno posebej ovrednoti in morebitna prevelika zahtevana odstopanja od standardnih delov se jim dodatno zaračunajo.

##### Nevarnost integracije nazaj

Ocenjujem, da ni nevarnosti integracije nazaj, kar daje dobaviteljem večjo moč.

#### Rivalstvo konkurentov v panogi

##### Število konkurentov v panogi

V panogi deluje nekaj podjetij, ki lahko trenutno projektirajo in izdelajo celovite avtomatizirane tehnološke linije vzdolžnega spajanja lamel (KVH), lepljenih nosilcev (BSH) in lepljenih masivnih sten (KLH). Med njimi je Skupina Ledinek praktično edina, ki v svojem proizvodnem programu ponuja paleta strojev in naprav, s katerimi lahko izključno v lastni režiji izdelava in ponudi takšne linije z vsemi potrebnimi napravami (naprave za vzdolžno spajanje, visoko zmogljivi skobeljniki za lamele in nosilce, razne stiskalnice ukrivljenih in ravnih nosilcev ter pripadajoča mehanizacija). Vsa ostala podjetja so bolj ali manj specializirana za posamezne naprave in nastopajo na trgu v obliki pogodbenega partnerstva. Skupina Ledinek ima kot

celoviti ponudnik seveda določene prednosti, a je hkrati postavljena v neugoden konkurenčni položaj v smislu sam proti vsem. Največja konkurenta sta koncern Michael Weing AG (Weing) in podjetje Minda Industrieanlagen GmbH iz Nemčije (Minda). Weingov prodajni program, razen stiskalnic za lepljene nosilce, zajema podobno opremo kot Ledinek. Poleg tega prodajajo še naprave ter centre za izdelavo okenskih in vratnih profilov, optimizacijske linije, linije za spajanje malih elementov, sisteme za skeniranje in drugo opremo za obdelavo masivnega lesa, ki je ni v prodajnem programu Skupine Ledinek. Minda je specializirana za izdelavo industrijske mehanizacije in stiskalnic za BSH. Pomemben ponudnik mehanizacije za zahtevne skobeljne linije velikih kapacitet je Kallfass Maschinenbau plus Automation GmbH. Z njim Skupina Ledinek sodeluje v segmentu zmogljivih skobeljnih strojev velikih kapacitet. V panogi je aktivnih tudi več ponudnikov industrijske avtomatizacije, kot so na primer Springer, SMB-Maschinenbau, H.I.T. Maschinenbau GmbH + Co. KG iz Nemčije in drugi. SMB je eden izmed resnejših konkurentov, ki je v partnerstvu s podjetjem REX-Maschinenfabrik - Georg Schwarzbeck GmbH & Co.KG (Rex) (velik nizko cenovni konkurent Ledinek-u v segmentu skobeljnih strojev) v zadnjem času uspešno prodal kar nekaj tehnoloških linij; KVH linijo v letu 2008 (podjetje Cordes) (Holzkurier 20/09, Mit dezenter Kraft voraus, 2009, str. 49) in BSH linijo v letu 2009 (podjetje Schneider) v Nemčiji (Holzkurier 07/09, Lückenlose Keilzinken-Überwachung, 2009, str. 49). Glede na interne informacije vsaj eno tudi v Rusiji.

Naslednje področje, kjer se Skupina Ledinek sooča z močno konkurenco, je segment visoko zmogljivih skobeljnih strojev. Glavna konkurenta sta Weing – Waco in podjetje Rex. Prvi poleg skobeljnikov za profiliranje in nosilce ponuja tudi skobeljnike za zelo visoke kapacitete, drugi je Ledinek pomemben konkurent v segmentu skobeljnih strojev za nosilce. Nizko cenovni Leadermac iz Tajvana, ki sledi načelu proizvodnje večjega obsega in kot lahko preberemo na njihovi spletni strani prodaja okoli 100 strojev na mesec (LMC Leadermac USA, About Leadermac), je pomembna nizko cenovna konkurenca v panogi. To so multinacionalke s številnimi predstavništvi po vsem svetu. Pomembna igralca v lokalnem okolju svojih držav sta tudi Kälin Hobeltechnik AG iz Švice in Wadkin Machinery iz Velike Britanije. V segmentu skobeljnih strojev velikih kapacitet je kanadskemu ponudniku Gilbert – Tech Inc. (Gilbert) uspela prodaja v Evropo (na Švedsko). Ali bo prodor uspel je odvisno predvsem od tega, kako se bo stroj obnašal v visoko zahtevnih pogojih. Gilbert potencialno lahko pomeni zelo resno konkurenco. V ZDA obstoji še nekaj proizvajalcev skobeljnih strojev.

Na področju naprav za vzdolžno spajanje (NVS) lesa je Skupina Ledinek, s svojimi visoko zmogljivimi napravami (Kontizink in Eurozink), tehnološki vodja. Trg je v zadnjih dveh letih pokazal velik potencial za NVS manjših kapacitet, ki so znane kot kompaktne "Keilzink" naprave. Pri teh napravah je Ledinek zamudil z razvojem. Največji konkurenti so Weingov Grecon in s kompaktnimi napravami tudi številna druga podjetja, kot so SMB-Maschinenbau, Howial Spezialmaschinen für die Holzbearbeitung in tudi Somako Hirsch + Attig GmbH.

#### Velikost tržnih deležev

Tržni delež lahko ocenimo na različne načine. Vir informacij so lahko letna poročila oziroma ocena na podlagi obsega in strukture poslovanja, neposredno oziroma posredno opazovanje trga preko zastopnikov, kupcev, dobaviteljev, razne strokovne revije in objave podjetij. Pri tem se seveda srečujemo z določenimi težavami pri njihovem pridobivanju. Ocena pa je možna tudi na podlagi velikosti podjetij oziroma števila zaposlenih, pri čemer je seveda treba poznati tudi alokacijo resursov po posameznih prodajnih programih.

Ocenjujem, da je Weing z letnim prometom okoli 350 milijonov evrov tržni vodja. Skupino poleg centrale sestavlja sedem podjetij v Evropi, dve v Ameriki (proizvodno podjetje z okoli 175 zaposlenimi in podjetje za industrijsko avtomatizacijo) (Weing America, Company

Information) ter prodajna in servisna mreža na vseh kontinentih sveta. S paleto svojih strojev in naprav pokriva celotno področje lesne panoge za obdelavo masivnega lesa. V posameznih segmentih panoge se potem nekaj podjetij bori za večji ali manjši tržni delež.

V ponudbi mehanizacijske opreme avtomatiziranih linij za lepljene nosilce (KVH, BSH) si velik del trga s spreminjajočimi deleži delita Supina Minda in Skupina Ledinek. Skupina Minda, z okoli 365 zaposlenimi in realizacijo približno 52 MIO evrov v letu 2007 (Minda Industrieanlagen, Unternehmensdaten), spada med večja podjetja v panogi. Poleg opreme za lesno industrijo ponujajo tudi transportno opremo za papirno, avtomobilsko in drugo transportno tehniko. V tem segmentu konkurirajo tudi številna manjša podjetja. Pomemben igralec je postalo podjetje SMB Maschinenbau, ki je bilo v letu 2008, kot že navedeno v odseku o številu konkurentov v panogi, uspešno pri kar nekaj projektih. Ocenjujem, da je v tem segmentu panoge v preteklem obdobju dosegel vsaj takšen tržni delež kot Skupina Ledinek.

V segmentu skobeljnih strojev pretežni del trga obvladuje Weinig – Waco. To potrjujejo številni zaključeni projekti, navedeni v strokovnih revijah "Holz Kurier", kot tudi ponudba številnih rabljenih strojev na njihovi spletni strani. V svojem proizvodnem programu ponujajo enostavne skobeljne in profilirne stroje za posamezno rabo, kot tudi zmogljive industrijske stroje za BSH, KVH ter visoko zmogljive skobeljne linije.

Tajvanski Leadermac, ki se na svoji spletni strani ocenjuje kot eden vodilnih na svetu v ponudbi skobeljnih strojev, je z investicijo v letu 2008 povečal svoje proizvodne kapacitete (LMC Leadermac USA, Leadermac expands manufacturing facility). Leadermac trenutno v svojem proizvodnem programu ponuja skobeljno profilirne stroje srednjih in velikih hitrosti (do 300 m/min).

Pomemben del trga industrijskih skobeljnih strojev obvladuje REX – Maschinenfabrik. V svojem prodajnem programu ponuja paleto strojev za BSH in KVH linije, še posebej stroje za obdelavo nosilcev velikih dimenzij.

Ocenjujem, da LEDINEK obvladuje manj kot 5 % trga industrijskih skobeljnih strojev. Podjetje v veliki meri pokriva tržno nišo visoko zmogljivih skobeljnih strojev, nemalokrat s posebnimi individualnimi zahtevami kupcev.

Kot posledica slabe gospodarske situacije prihaja v panogi vse bolj do agresivne cenovne konkurence, ko se podjetja borijo prav za vsak posamezen posel.

#### Stopnja diferenciacije

V panogah, kjer ni jasne diferenciacije med proizvodi, se podjetja toliko bolj borijo med seboj za nove in obstoječe kupce.

Predvsem v segmentu visoko zmogljivih skobeljnikov so Ledinekovi stroji znani kot masivni, zanesljivi in kaovostni. Sloves kakovostnih in dobrih strojev predstavlja tudi blagovna znamka Weinig – Waco. Nekoliko nižjega cenovnega razreda so REX-ovi stroji, ki pa kljub temu zagotavljajo določeno kakovost. Med ponudnike nižjega cenovnega razreda spadata na primer tajvanski Ledermac in Gilbert iz Kanade.

Pri ponudbi mehanizacije prav tako izstopa nekaj podjetij. Skupina Ledinek slovi kot celoviti ponudnik opreme za BSH in KVH linije in je vodilno podjetje v svetu na področju stiskalnic za lepljene nosilce ter visoko zmogljivih naprav za dolžinsko spajanje lesa. Na področju

mehanizacije in stiskalnic je prepoznavna blagovna znamka tudi Minda. Enako velja za Kallfass v segmentu mehanizacije za zahtevne skobeljne in sortirne linije.

Podobno velja za segment NVS, kjer je v ospredju Skupina Ledinek s svojimi Eurozinki in Kontizinki, ter podjetji Weinig-Grecon in SMB-Maschinenbau s kompaktnimi napravami.

Ocenjujem, da v panogi obstoji dokaj visoka stopnja diferenciacije in sicer predvsem na osnovi preteklih referenc.

#### Fiksni stroški

V panogi deluje kar nekaj velikih in srednje velikih podjetij. Za proizvodnjo so potrebna relativno draga opredmetena osnovna sredstva, pa tudi dokaj zahtevna in obsežna strojna oprema. Ti dejavniki vplivajo na dokaj visoke fiksne stroške, s katerimi se srečujejo podjetja v panogi in jih morajo seveda pokriti.

#### Stopnja rasti panoge

Lesna panoga je od druge polovice leta 2008 v recesiji, kar je nekoliko bolj nazorno prikazano v poglavju 3.1.2.2 (Analiza prodajnega trga). To ima seveda velik vpliv na investicijske odločitve in se neposredno odraža v celotni verigi dobaviteljev za panogo. V letu 2008 je tako v Skupini Ledinek, kljub že plačanem predujmu, prišlo do razdora dveh že podpisanih pogodb s strani kupcev v skupni vrednosti okoli 13 milijonov evrov. Glede na gospodarske napovedi, kar sem prikazal v poglavju 3.1.1 (Ocena širšega okolja podjetja), naj bi se trend obrnil v letu 2010. Glede na številna povpraševanja in aktivnosti iz območja Ruske federacije ocenjujem, da bo v tem letu prav tam sledila rast panoge.

### **Pogajalska moč kupcev**

#### Koncentracija kupcev

Na območju zahodne Evrope (Nemčija, Avstrija, Švedska, Finska, Francija) obstoji veliko podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo lepljenega masivnega in konstrukcijskega lesa. S teh držav prihajajo številna povpraševanja po investicijski opremi (Informacijski sistem podjetja Ledinek). Gre za relativno drage investicije, ki jih podjetja skrbno pretehtajo in načrtujejo za daljše obdobje, kar pomeni, da se bo zamujena priložnost dobavitelju mogoče ponudila šele čez nekaj let. Pogosta so tudi povpraševanja manjših podjetij za posodobitve in dograditve mehanizacijske opreme obstoječih obratov, kjer pa so pomembni konkurenti tudi lokalni dobavitelji mehanizacije in strojne opreme. Iz omenjenega izhaja, da je, ne glede na relativno veliko število kupcev, njihova pogajalska moč precej visoka.

V omenjenem segmentu lesne panoge je največ dogajanja na območju Rusije. Panoga je v razvoju in daleč največ povpraševanj prihaja iz te države (Vir: Informacijski sistem podjetja Ledinek). Številni so kupci, ki še nimajo dovolj znanja in iščejo ustrezne rešitve ter nekako "tipajo" trg. Vendar se hitro učijo in, kar je pomembno, se praviloma seznanjajo tudi z alternativami posameznih dobaviteljev, kar seveda povečuje njihovo pogajalsko moč. Tukaj je tudi vpliv na odločitve s strani posameznih vplivnežev in določenih posrednih kanalov večji, kot je to značilno za zahodno Evropo.

#### Stopnja informiranosti kupcev

Trg dobaviteljev je kupcem dobro poznan, kar seveda povečuje njihove sposobnosti lažjega sprejemanje odločitev. To je zelo značilno za celotno območje zahodne Evrope. Za manj zahtevne investicije, na primer posodobitev ali dograditev določenih delov že obstoječe tehnološke linije, so kupcem na voljo tudi ponudbe manjših lokalnih dobaviteljev strojne



opreme, s čimer se vršijo pritiski na ponudbeno ceno. Prav tako so pogosti primeri, ko končni kupec neposredno izbere in pogosto tudi sklene neposredno pogodbeno razmerje z dobavitelji posameznih specializiranih naprav, ki predstavljajo le del celotne tehnološke linije. To načeloma ne predstavlja posebnih težav, saj s tem neposredni dobavitelj prevzame tudi odgovornost za uspešno delovanje naprave, usposabljanje in izobraževanje kadrov.

Domnevi o slabi informiranosti kupcev na območju nekdanje Sovjetske zveze je mogoče pritrditi za kakšno leto nazaj, danes pa tudi ti kupci že dobro poznajo trg dobaviteljev in tržne razmere.

#### Cenovna občutljivost kupcev

Cena je vsekakor pomemben dejavnik pri odločanju, vendar ni odločujoč. Še posebej to velja za večja, izkušena podjetja v panogi. Na investicijske odločitve pomembno vplivajo njihove pretekle izkušnje s posameznim dobaviteljem in dobaviteljeve obstoječe reference. Majhni kupci so cenovno veliko bolj občutljivi, zato se pogosto zgodi, da jih visoka začetna investicijska cena sploh odvrne od nadaljnjih pogajanj. V državah nekdanje Sovjetske zveze je prav tako zaznati, da so pomemben dejavnik odločanja pretekle izkušnje in reference dobavitelja. Resni kupci svoje odločitve praviloma predhodno preverjajo z obiski podobnih proizvodnih obratov skupaj z dobaviteljem in s tem preverjajo njihove reference.

#### **Nevarnost nastopa substitutov**

Substituti se nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki so drugačne od rešitev, ki se nahajajo v panogi, rešujejo pa enak problem.

Če na konkurenco v lesni panogi pogledamo nekoliko širše, lahko uporabo lesenih konstrukcij in stanovanjskih hiš seveda zamenjujejo jeklene konstrukcije ali betonske in zidane stavbe. S tem bi bili povsem drugačni tehnološki postopki in metode indirektni substituti za panogo, ki jo proučujem. Zaradi trendov zdravega življenja v harmoniji z naravo, je ravno nasprotno, večja verjetnost, da bodo prav leseni proizvodi in lesene hiše vse bolj pridobivali na pomenu. S tega vidika nevarnost substitucije izgublja na pomenu.

Pri gradnji masivnih lesenih plošč (MHM) se pojavlja novost, ki namesto lepljenja in hladnega stiskanja posameznih plasti v steno uporablja kot spojni element aluminijaste žeblice. To pomeni, da v procesu izdelave masivnih lesenih plošč odpade nanos lepila in proces stiskanja ter s tem potreba po ustreznih stiskalnicah, ki so tudi v prodajnem programu Skupine Ledinek.

Znotraj proučevane panoge gre za konvencionalne metode obdelave in predelave lesa. Menim, da ni nevarnosti nastopa substitutov.

#### **Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Ekonomija obsega temelji na dejstvu, da se pri večanju proizvodnje zmanjšujejo povprečni stroški na enoto izdelka, kar je posledica razporejanja fiksnih stroškov na večje število proizvodov in večje učinkovitosti.

Če se omejim na ponudbo za obdelavo in predelavo masivnega lesa v lesni panogi (izvzeti so žagarski obrati in žagarska oprema), lahko v panogi izdelave strojev in opreme v grobem razdelimo tehnološko opremo na naslednje segmente: mehanizacija in razna procesna oprema, naprave za spajanje in stiskanje lesa in visoko zmogljivi industrijski skobeljni stroji. Vse od omenjenega zahteva, za vsako uspešno prodajo, dolgotrajna in temeljita usklajevanja s kupcem.

V nobenem primeru ne gre za proizvodnjo velikih količin v smislu velikoserijske proizvodnje. Če se omejim na opremo za mehanizacijo, z vidika ekonomije obsega ni posebnih ovir za vstop novih konkurentov. V ostalih primerih pa je potreben določen obseg poslovanja za pokritje relativno visokih začetnih zagonskih stroškov. V segmentu skobeljnih strojev imajo obstoječa podjetja dobro razvito distribucijsko mrežo po vsem svetu. Navkljub temu dejavniku ocenjujem, da v panogi ekonomija obsega ni bistvenega pomena za vstop novih konkurentov.

Diferenciacija proizvodov predvsem v segmentu skobeljnih strojev vsekakor pomembno vpliva na uspeh novih konkurentov. V panogi je prisotnih nekaj prepoznavnih dobaviteljev visoko zmogljivih skobeljnih strojev. Tukaj sta v ospredju Skupina Ledinek in Weinig–Waco. Nov ponudnik bi se vsekakor srečal s precejšnjo vrednostjo določenih blagovnih znamk. Menim, da bi bil morebiten nov dobavitelj soočen s precejšnjimi pričakovanji kupcev glede nizkih cen. Diferenciacija v segmentu mehanizacije ni tako izrazita, kljub temu so ustrezne pretekle reference in know how ponudnika zelo pomembni dejavniki, kar sem že poudaril v poglavju o rivalstvu konkurentov v panogi, odsek “stopnja diferenciacije”.

Sredstva, potrebna za vstop v panogo, lahko pomenijo seveda pomembno oviro za vstop novih podjetij v panogo. Poleg visokih kapitalskih vložkov imajo veliko težo tudi specialna znanja in druge sposobnosti, ki jih je težko pridobiti.

V obravnavani panogi so potrebna relativno visoka opredmetena osnovna sredstva, kot je razvidno iz bilance stanja podjetja Ledinek in izbranih podjetij iz primerljive panoge v Sloveniji. Še pomembnejši dejavnik vstopa so specialna znanja in know how, ki jih potencialni vstopnik seveda mora osvojiti, če želi v panogi uspešno nastopati. Ta omejitev prihaja do izraza predvsem v segmentu visoko zmogljivih skobeljnih strojev in najzmogljivejših naprav za vzdolžno spajanje lesa. V segmentu mehanizacije ni posebnih ovir z vidika kapitalске intenzivnosti, so pa seveda potrebna ustrezna znanja.

Intelektualna lastnina je dejavnik, ki lahko povsem omeji vstop konkurence na določeno področje. V obravnavani panogi so patenti za posamezne dele naprav dokaj pogosti, kar seveda do določene mere omejuje konkurenco pri razvoju primerljivih strojev. Podjetje Ledinek je lastnik zelo pomembnega, svetovno patentiranega, sistema Rotoles.

### **Zbirna ocena privlačnosti panoge**

Skupno oceno privlačnosti panoge prikazujem v Tabeli 7. Najmočnejši dejavnik privlačnosti panoge je visoka stopnja konkurence, ki se kaže med obstoječimi podjetji v panogi in jo dela manj privlačno. Dokaj visoka je tudi pogajalska moč kupcev, ki precej dobro poznajo trg dobaviteljev opreme, kar povečuje njihove pogajalske pozicije. Z upoštevanjem ostalih dejavnikov sem privlačnost panoge z vidika pogajalske moči kupcev ocenil srednje, čeprav bi se ocena, še zlasti v času recesije, lahko bolj nagibala proti nizki. Privlačnost panoge z vidika dobaviteljev je srednja, kljub temu, da inputi precej vplivajo na diferenciacijo, pa najboljši proizvajalci uporabljajo opremo enakih dobaviteljev in vedno obstoji alternativa. Nevarnosti nastopa substitutov v panogi ne vidim. Z vidika vstopa novih konkurentov ocenjujem panogo kot srednje privlačno. Vsak novi konkurent bi se srečal s precejšnjo stopnjo diferenciacije, veliko oviro pa predstavljajo tudi akumulirano znanje in reference obstoječih konkurentov. Zbirna ocena privlačnosti panoge kaže na srednjo privlačnost panoge. Ni videti razlogov, da panoga ne bi ostala srednje privlačna tudi v bližnji prihodnosti.

Tabela 7: Zbirna ocena privlačnosti panoge

|   | PRIVLAČNOST PANOGE |          |          |
|---|--------------------|----------|----------|
|   | Nizka              | Srednja  | Visoka   |
| <b>Pogajalska moč dobaviteljev</b>                    |                    | <b>X</b> |          |
| Koncentracija dobaviteljev                            |                    | x        |          |
| Prisotnost substitutov za vložke in stroški zamenjave |                    | x        |          |
| Vloga inputov na prodajno ceno in diferenciacija      | x                  |          |          |
| Nevarnost prevzemov nazaj                             |                    |          | x        |
| <b>Rivalstvo konkurentov v panogi</b>                 | <b>X</b>           |          |          |
| Število konkurentov v panogi                          | x                  |          |          |
| Velikost deležev                                      | x                  |          |          |
| Stopnja diferenciacije                                | x                  |          |          |
| Fiksni stroški  |                    | x        |          |
| Stopnja rasti panoge                                  | x                  |          |          |
| <b>Pogajalska moč kupcev</b>                          |                    | <b>X</b> |          |
| Koncentracija kupcev                                  |                    |          | x        |
| Stopnja informiranosti kupcev                         | x                  |          |          |
| Cenovna občutljivost kupcev                           |                    | x        |          |
| <b>Nevarnost nastopa substitutov</b>                  |                    |          | <b>X</b> |
| <b>Nevarnost vstopa novih konkurentov</b>             |                    | <b>X</b> |          |
| Ekonomija obsega                                      |                    |          | x        |
| Diferenciacija proizvodov                             | x                  |          |          |
| Sredstva potrebna za vstop v panogo                   |                    | x        |          |
| Intelektualna lastnina                                |                    | x        |          |
| <b>SKUPNA OCENA (srednje privlačna)</b>               |                    | <b>X</b> |          |

### 3.1.2.2 Analiza prodajnega trga

Skupina Ledinek je dobavitelj strojev in opreme za lesno industrijo, ki se po statistični klasifikaciji ekonomskih aktivnosti uvršča v NACE razred 16 (EUROSTAT Methodologies and Workingpapers, NACE Rev. 2, 2008, str. 5): proizvodnja lesa in izdelkov iz lesa in plute razen pohištva; proizvodnja blaga iz slame in pletenih materialov, in sicer v skupini 16.1 in 16.2 :

- 16.1: žaganje in skobljanje lesa,
- 16.21: proizvodnja plošč iz furnirja in lesenih panelov,
- 16.22: proizvodnja sestavljenega talnega parketa,
- 16.23: proizvodi drugega konstrukcijskega tesarstva in stavbnega mizarstva.

Podjetje s svojimi stroji za obdelavo plastičnih mas (Rotoplast) in drugih materialov deluje tudi v panogi obdelave umetnih mas.

Recesija v lesni panogi se odraža v upadanju izvoza in padanju cen. Za nekatere pomembne ciljne trge Skupine Ledinek se gospodarske razmere v panogi od zadnje četrtine leta 2008 izrazito slabšajo. Vpliv recesije na obseg prodaje v lesni branži okvirno prikazujem v Tabelah 8 in 9 ter na Slikah 20 in 21.

Tabela 8: Švedski izvoz skobljanega in rezanega lesa v obdobju 1-2/08 in 1-2/09

| Država           | Celotna prodaja do (v 1000 m <sup>3</sup> ) |              | Spr. (%)     |
|------------------|---|--------------|--------------|
|                  | 1-2/08                                      | 1-02/09      |              |
| Velika Britanija | 427   | 390          | -8,6         |
| Nizozemska       | 165   | 164          | -0,6         |
| Danska           | 184   | 148          | -19,7        |
| Nemčija          | 144   | 147          | 2,0          |
| Francija         | 112   | 118          | 5,3          |
| Norveška         | 152   | 97           | -36,3        |
| Belgija          | 56  | 52           | -8,5         |
| Španija          | 56  | 37           | -34,4        |
| Irska            | 42  | 32           | -22,0        |
| Italija          | 37  | 21           | -42,1        |
| Grčija           | 12  | 6            | -51,6        |
| Ostala Evropa    | 54  | 35           | -35,2        |
| <b>Evropa</b>    | <b>1.429</b>                                | <b>1.247</b> | <b>-12,8</b> |
| Afrika           | 239   | 274          | 15,0         |
| Azija            | 116   | 183          | 58,3         |
| Amerika          | 8   | 43           | 439,9        |
| Oceanija         | 0,9   | 0,4          | -62,1        |
| <b>Skupaj</b>    | <b>1.792</b>                                | <b>1.748</b> | <b>-2,5</b>  |

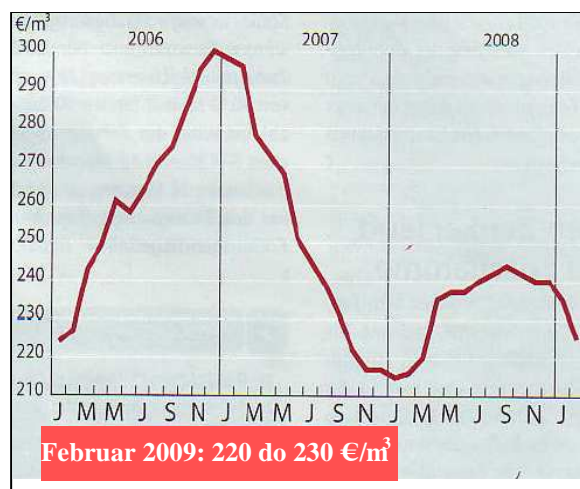
Vir: Holzkurier 19.09, 2009, str. 4.

Tabela 9: Finski izvoz skobljanega in rezanega lesa v obdobju 1-11/07 in 1-11/08

| Država               | Celotna prodaja do (v 1000 m <sup>3</sup> ) |              |              | Spr. (%)     |
|----------------------|---|--------------|--------------|--------------|
|                      | 11/08                                       | 1-11/08      | 1-           |              |
| Velika Britanija     | 48  | 860          | 1.091        | -21,2        |
| Francija             | 40  | 550          | 625          | -12,0        |
| Nemčija              | 38  | 346          | 396          | -12,6        |
| Nizozemska           | 29  | 270          | 353          | -23,5        |
| Italija              | 17  | 183          | 211          | -13,1        |
| Danska               | 15  | 175          | 286          | -39,0        |
| Grčija               | 11  | 126          | 186          | -32,3        |
| Španija              | 9   | 101          | 228          | -55,8        |
| Belgija              | 7   | 94           | 115          | -18,3        |
| Irska                | 2   | 53           | 109          | -51,1        |
| Avstrija             | 5   | 46           | 79           | -42,3        |
| Poljska              | 4   | 46           | 38           | 19,4         |
| Norveška             | 3   | 40           | 56           | -27,8        |
| Švica                | 4   | 40           | 48           | -15,8        |
| Ostala Evropa        | 6   | 84           | 99           | -15,2        |
| <b>Evropa skupaj</b> | <b>245</b>                                  | <b>3.075</b> | <b>3.993</b> | <b>-23,0</b> |
| Izven Evrope         | 261   | 2.500        | 2.657        | -5,9         |
| <b>Skupaj</b>        | <b>506</b>                                  | <b>5.575</b> | <b>6.650</b> | <b>-16,2</b> |

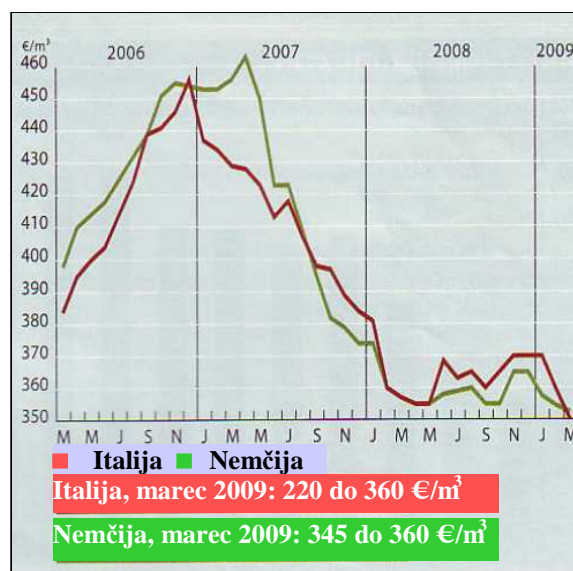
Vir: Holzkurier 08.09, 2009, str. 4.

Slika 20: Gibanje cen KVH lesa za Nemčijo in Avstrijo v obdobju 2006-2008 (€/m<sup>3</sup>)



Vir: Holzkurier 07.09, 2009, str. 9.

Slika 21: Gibanje cen BSH lesa za Nemčijo in Italijo v obdobju 2006-2009 (€/m<sup>3</sup>)

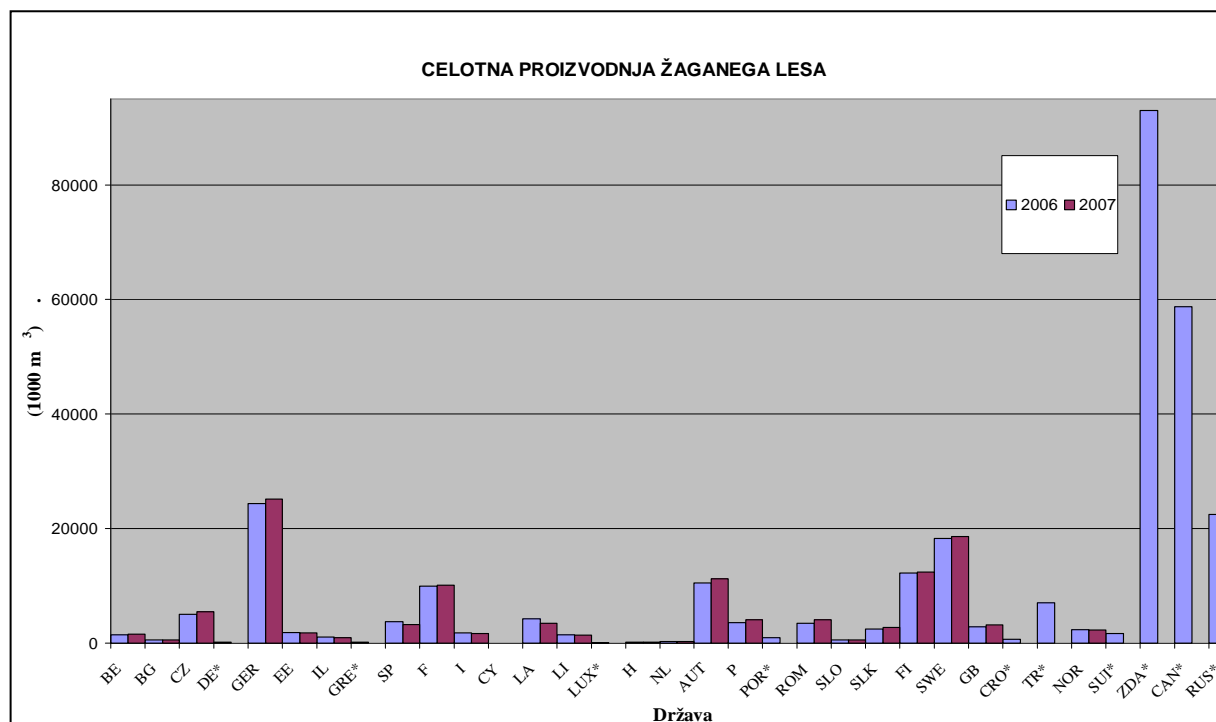


Vir: Holzkurier 14.09, 2009, str. 4.

Skupne potrebe po rezanem lesu so se prav tako v letu 2008 v ZDA, glede na predhodno leto, zmanjšale za 31,4 %. Zmanjšal se je tudi uvoz rezanega lesa iz Kanade in EU 27 kar za 31,2 % oziroma za približno 13,4 milijona m<sup>3</sup> (39,5 % Kanada in 44,8 % EU 27). Ti dve državi pokrivata več kot 50 % potreb rezanega lesa v ZDA (Holzkurier 08.09, 2009, str. 6).

Obseg proizvodnje in trgovine z lesnimi proizvodi za območje EU, Rusije, ZDA in Kanade za leti 2006 in 2007, prikazujem na Sliki 22.

Slika 22: Obseg proizvodnje žaganega lesa za območje EU, Rusije, ZDA in Kanade v letih 2006 in 2007



Legenda:

\* ni podatka za leto 2007

Vir: EUROSTAT, Total sawnwood production, 2008.

Iz Slike 22 so razvidna pomembna tržna območja, kjer je lesna industrija zelo razvita, in predstavljajo Ledinek-ove glavne ciljne trge. Na območju zahodne Evrope izstopajo po razvitosti lesne industrije predvsem Nemčija, Avstrija, Švedska, Finska in tudi Francija. V teh državah prevladujejo tudi visoko avtomatizirani obrati za proizvodnjo skobljanega lesa, lepljenih nosilcev, plošč in drugih lesnih sortimentov.

V Rusiji obstaja ogromen gozdni potencial. V največji državi po površini obstoji 50% globalne zaloge iglastega lesa. Rusija je tudi zelo velik izvoznik lesa in lesnih produktov. Potrebe po hišah in stanovanjih v tej državi so ogromne. Obstajajo ocene, da se bo do leta 2010 v Rusiji letno povečevala stanovanjska površina za 80 milijonov m<sup>2</sup>. V naslednjih šestih letih naj bi se ta številka še podvojila (Dieter, 2006). V tem delu sveta je v lesni panogi prav segment skobljanega lesa, lepljenih nosilcev in plošč v intenzivnem razvoju. Največ aktivnosti je v Rusiji in Belorusiji. Pomemben je tudi razvoj panoge v baltskih državah, še posebej v Litvi, kjer je podjetje Ledinek v letu 2007 prodalo večjo linijo za izdelavo lepljenih nosilcev.

V strokovnih krogih lesne branže se omenja Turčija kot država velikih priložnosti za Evropo. Država s 70 milijoni prebivalcev in letnim milijonskim prirastom prebivalstva ter po ocenah avtorja z 20 % rastjo na področju gradbeništva. Tu je sodobna lesna industrija še v povojih. Projekt "Sunflower", ki obsega gradnjo 900 lesenih hiš po ameriškem vzorcu ob Črnem morju v okolici Istanbula, je pilotni projekt take vrste in prebivalec Turčije kaže, kaj je moderna lesna gradnja. Kot državi z ogromnim gospodarskim potencialom se omenjata tudi Brazilija in Vietnam (Ebner; Chancen sind da, 2007; Türkei im Fokus II, 2007).

Po podatkih EUROSTAT za leto 2007 spada Brazilija z 11 % deležem v letu 2007 poleg ZDA med glavne dobavitelje lesa in lesnih proizvodov ter proizvodov za tiskanje (Carlson-Aubry C. & Castronovo J., 2008, str. 5).

Razvoj sodobne lesne industrije v teh državah (Turčija, Brazilija) bo v prihodnosti tudi priložnost za dobavitelje mehanizacije in opreme za obdelavo lesa.

Pregled sklenjenih pogodb zadnjih treh let pokaže, da se med prvih šest prodajnih področij po obsegu prodaje v vsakem posameznem obdobju uvrščajo Avstrija, Nemčija, Belorusija in Rusija. Med najuspešnejša prodajna območja po obsegu prodaje se v posameznih obdobjih v sam vrh uvrščajo tudi Švedska, Litva, Latvija, ZDA, Francija in tudi Finska. V teh treh obdobjih je Skupina Ledinek prodala svoje stroje v 25 različnih državah na območjih Evrope in ZDA (Interni trženjsko informacijski sistem podjetja Ledinek).

Pomembna značilnost prodajnega trga, je tako imenovano, nestalno povpraševanje. Podjetju uspeva, skozi daljše obdobje določena kontinuiteta z vidika količinsko obsežnejše prodaje, le na območjih Avstrije in Nemčije, ki predstavljata nekako "domači" trg podjetja. Na vseh ostalih območjih je uspelo podjetju prodati le po enega, dva ali največ tri stroje oziroma linije v posameznem obračunskem obdobju.

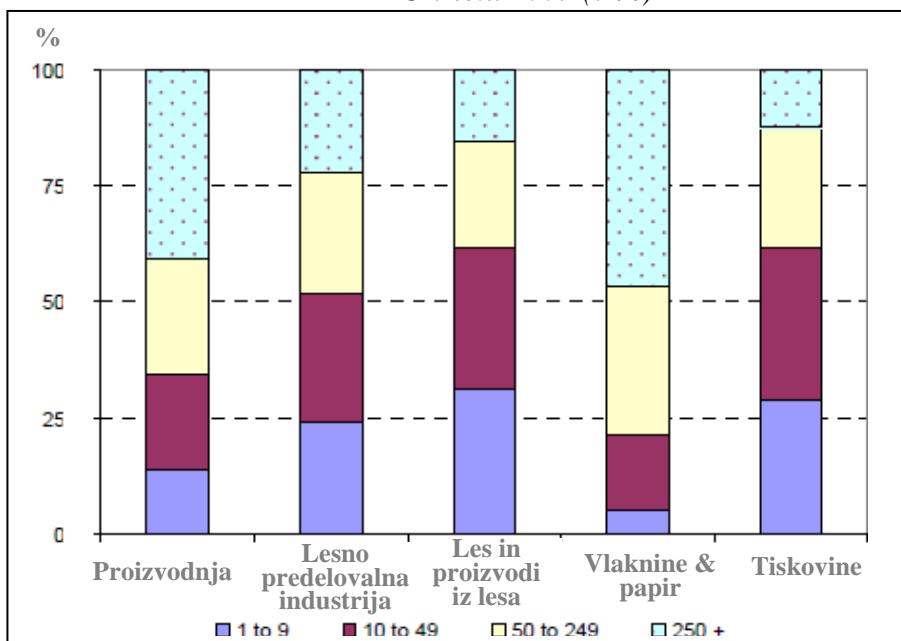
Na trgu je mogoče prepoznati različne kupce, ki bi jih opredelil z vidikov velikosti in izkušenosti. V prvem primeru so veliki in majhni, v drugem pa izkušeni in neizkušeni kupci. Na območjih zahodne Evrope so kupci praviloma, ne glede na velikost, izkušeni in poznajo panogo ter navadno natančno vedo, kaj želijo. Skupina Ledinek dosega najboljše rezultate pri večjih in močnih kupcih, ki želijo predvsem zanesljivost in dobro kakovost za svojo proizvodnjo. Pri manjših kupcih posameznih strojev se ponavadi izpostavlja cena. Ti kupci se pogosto z vidika percepcije zadovoljive kakovosti odločajo za cenejše stroje. Predvsem z območja Rusije pa so pogosta povpraševanja večjih kupcev, ki so začetniki in le približno vedo, kaj bi radi delali. Ponavadi iščejo celovite ponudbe, z raznimi opcijami, ki so seveda tudi cenovno zelo drage in pogosto se ustavi pri pomanjkanju investicijskih sredstev. Ne glede na raznolikost kupcev se na trgu, kar je značilno za medorganizacijski trg, zahtevajo tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem. Že v fazi ponudbe je potreben individualen pristop in svetovanje, kar se pa še okrepi v primeru sklenitve posla.

Značilen demografski dejavnik je velikost podjetja, ki veliko pove o strukturi podjetij v neki panogi. Zelo pogosto se za ta namen kot kriterij uporablja število zaposlenih. Po ugotovitvah EUROSTAT-a mala in srednja podjetja ustvarjajo glavnino dodane vrednosti (SME z manj kot 250 zaposlenimi) in zaposlujejo glavnino delovne sile v nefinančnem gospodarstvu. Mikro podjetja, z manj kot 10 zaposlenimi igrajo še posebej pomembno vlogo, saj zaposlujejo skoraj toliko ljudi kot velika (EUROSTAT Pocketbooks, Key figures on Europe 2009 edition, str. 116).

Za lesno panogo je značilno, da mikro in mala podjetja prispevajo več kot polovico dodane vrednosti in zaposlujejo več kot polovico zaposlenih v panogi, kot je razvidno iz Slik 23 in 24.

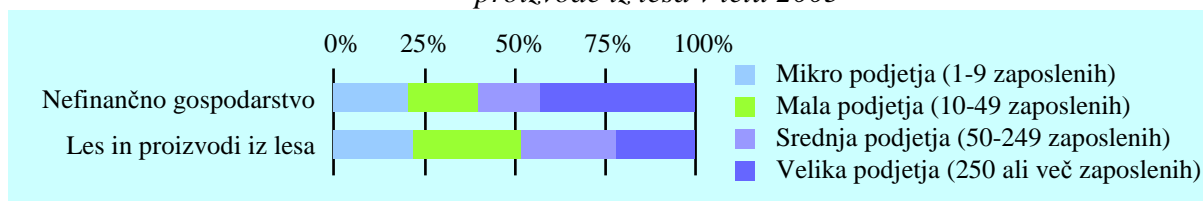
Ugotovitev, da mikro in mala podjetja predstavljajo pomemben delež v lesni panogi, je za dobavitelje opreme zelo pomembna z vidika investicijskih odločitev, ki jih takšna podjetja sprejemajo.

Slika 23: Število zaposlenih glede na velikostni razred podjetij v lesno predelovalni industriji v EU v letu 2005 (v %)



Vir: C. Carlson-Aubry & J. Castronovo, *Forest-based industries in the EU-27, 2008*, str. 4.

Slika 24: Dodana vrednost v faktorskih stroških glede na velikost podjetij v EU 27 za les in proizvode iz lesa v letu 2005



Vir: EUROSTAT Pocketbooks, *Key figures on Europe 2009 edition*, str 117.

### 3.1.2.3 Predvidevanje prodaje Skupine Ledinek

Podjetje si je za leto 2009, kot ciljni obseg prodaje, zastavilo ambiciozen cilj doseči prodajo vsaj v enakem obsegu kot v letu 2008. Glede na slabe gospodarske razmere, ki se v panogi zelo izrazito kažejo že od druge polovice leta 2008 in tudi v prvi polovici leta 2009, bi bil to velik uspeh. Kot osnova za plan prodaje se v podjetju uporablja dosežen obseg realizacije preteklega obdobja, z upoštevanjem predvidene rasti po posameznih geografskih območjih.

Predvidevanje možne prodaje bom izdelal po metodi subjektivne ocene. Pri tem bom izhajal iz realizacije družbe Ledinek Eng. v preteklem obdobju in se oprl na gospodarske napovedi ter tržne aktivnosti po posameznih geografskih področjih. Prav tako pa izhajam tudi iz obsega ponudb, ki z vidika aktivnih usklajevanj s kupci obetajo prodajo. Takšen načrt predvidene prodaje bi veljalo, poleg posameznih geografskih področij, razčleniti še na posamezne skupine proizvodov. Pri tem bi bilo v ocenjevanje smiselno vključiti tudi prodajne zastopnike posameznega geografskega območja in, na podlagi delnih predvidevanj, izdelati skupno prognozo, ki bi bila "dinamična", oziroma razdeljena na del, z že dobljenimi projekti in na del, ki predstavlja oceno dodatne možne prodaje.

V letu 2008 je imela družba Ledinek Eng., kot izhaja iz izkaza poslovnega izida (Poglavje 3.2.1) v Tabeli 14 zaokroženo 15.95 milijonov evrov prihodkov iz poslovanja. Iz ekonomskih

predvidevanj za EU in Rusijo (v Tabelah 4 in 5 na str. 35) izhaja, da bo **obseg neto investicij** v EU, v letu 2009, upadel za 10,5 % glede na predhodno leto in v letu 2010 še za 2,9 %. V Rusiji je predviden še večji upad v letu 2009 (16 %), kateremu bo sledil majhen porast v letu 2010 in sicer v višini 0,4 %. Pri **uvozu blaga in storitev** je v letu 2009 za EU predviden upad za 11 % in v letu 2010, še za nadaljnjih 0,9 %. Tako se za Rusijo, v letu 2009, napoveduje upad za 20 %, ki mu bo v letu 2010 sledil porast za 2 %.

Skladno z razmerami na trgu je družba Ledinek Eng. v letu 2009 doživela skoraj 60% padeč prodaje glede na plan (Ledinek Eng., Strategije, cilji in kazalniki za leto 2009). Prodajo po posameznih geografskih območjih za obdobje 2009 in predvideno prodajo za obdobje 2010 prikazujem v Tabeli 10. Ocena je narejena na podlagi trenutnih gospodarskih razmer in aktivnosti na trgu ter predvsem internih informacij. Zaradi prikrivanja strukture cen, obseg prodaje za posamezno območje ni razčlenjen po posameznih skupinah proizvodov. Zaradi slabih gospodarskih razmer bo tudi leto 2010 težko, vendar lahko podjetje realno pričakuje uresničitev nekaterih projektov, ki so "živi" in na katerih se intenzivno dela. Pri tem bi rad poudaril, da gre za predvidevanje, in da se lahko predviden obseg že na podlagi posameznega dobljenega oziroma izgubljenega projekta precej spremeni navzdol ali navzgor. Ocenjujem, da bi bil obseg prodaje, kot ga predvideva tabela 10 za leto 2010, za podjetje primeren motivacijski cilj. Kot je razvidno iz Tabele 10, temelji napoved za leto 2010 predvsem na pričakovanih pozitivnega razvoja na ruskem trgu in realizacije posameznih odprtih projektov na tem trgu.

*Tabela 10: Dosežena prodaja podjetja Ledinek Eng. po posameznih geografskih območjih za leto 2009 in predvidevanje obsega prodaje za leto 2010*

| Območje       | *Leto 2009 (MIO EUR) | Leto 2010 (MIO EUR) |
|---------------|----------------------|---------------------|
| Rusija        | 0,54                 | 13,5                |
| Švedska       | 4,19                 | 1                   |
| Avstrija      | 1,31                 | 2,3                 |
| Nemčija       | 1,43                 | 2,0                 |
| Finska        | 0                    | 0,4                 |
| Francija      | 1,21                 | 1,6                 |
| Ostalo        | 0,73                 | 2                   |
| <b>Skupaj</b> | <b>9,41</b>          | <b>22,8</b>         |

Legenda:

\* Okvirno dosežena prodaja po posameznih geografskih območjih v letu 2009

*Vir\*: Informacijski sistem podjetja Ledinek(\* leto 2009)*

## 3.2 SWOT analiza Skupine Ledinek

### 3.2.1 Analiza poslovne uspešnosti Skupine Ledinek

Ocena poslovanja je pomembna z dveh vidikov (Thompson & Strickland, 1999, str. 104):

- ali podjetje dosega postavljene finančne in strateške cilje,
- je to nad ali pod povprečjem industrije.

Po Thompsonu je za podjetje pomembno, da je uspešno tako na finančnem, kot strateškem področju. **Finančni cilji** so usmerjeni v doseganje finančnih rezultatov kot so rast dobička, sprejemljiv donos na investicije ali ekonomska dodana vrednost (EVA), ocenitev vrednosti delnic ali tržna dodana vrednost (MVA), ugoden denarni tok in ustrezno kreditno zaupanje.



**Strateški cilji** so po drugi strani usmerjeni v dosežke kot so večanje tržnega deleža, premagovanje ključnih konkurentov z bolj kaovostnimi proizvodi in storitvami ali bolj inovativnimi proizvodi, nižji skupni stroški, boljši ugled pri kupcih, tehnološko vodstvo, stabilen položaj na mednarodnih trgih, vzdrževanje trajnostnih (vzdržljivih) konkurenčnih prednosti in izraba ustreznih priložnosti za rast. Oboji so lahko kratkoročni ali dolgoročni (Thompson & Strickland, 1999, str. 5-7).

Ambler prav tako poudarja, da dober sistem merjenja uspešnosti v podjetju zajema tako finančne kot nefinančne kazalce. Slednji se nanašajo na trg, kupce, konkurenco in širše okolje. Pri postavljanju kazalcev si je treba odgovoriti na naslednji vprašanji: "Kako dobro nam gre?" in "V primerjavi s čim?" To zahteva od podjetja oceno obstoječega sistema kazalcev z vidika treh kriterijev: subjektivnosti – primerjava z internimi plani, objektivnosti glede na trg in konkurenco, in prilagoditve za spremembo vrednosti blagovne znamke ("*brand equity*") (Ambler, 2003, str. 27-30).

Tudi Kaplan in Norton v njuni karti uravnoveženih kazalcev uspešnosti poleg finančnih predlagata še druge kazalce poslovne uspešnosti: kazalce zadovoljstva odjemalcev, kazalce notranje učinkovitosti organizacije in kazalce dosežkov na področju inovacij in organizacijskega učenja (Pučko, 2005, str. 146).

Poslovni uspeh s finančnega vidika nam pove računovodski izkaz (bilanca) uspeha in ustrezni finančni kazalniki. Med najpomembnejše kazalce uspešnosti poslovanja šteje Kos dodano vrednost na zaposlenega (DV/zap) ter iz nje izvirajoči donos na sredstva (ROA) in donos na uporabljeni kapital (ROE) (Kos, 2000, str. 44). V analizo uspešnosti Skupine Ledinek sem zajel le krovni podjetji Skupine (v nadaljevanju Skupina Ledinek). V Tabelah 11 do 16 prikazujem poslovne rezultate in izbrane kazalnike uspešnosti Skupine Ledinek.

*Tabela 11: Povzetek izbranih postavk računovodskih izkazov od leta 1994 do 2008 za Lestro*

| Leto*  | Število zaposlenih** | Sredstva   | Kapital     | Skupni prihodki | Dobiček / izguba iz poslovanja | Čisti dobiček / čista izguba | Bilančni dobiček / izguba |
|--------|----------------------|------------|-------------|-----------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| 1994   | 139                  | 8.378.749  | 1.835.919   | 6.921.507       | (597.550)                      | 123.016                      | ...                       |
| 1995   | 239                  | 9.032.925  | 165.800     | 4.537.862       | (1.237.976)                    | (1.845.214)                  | ...                       |
| 1996   | 179                  | 8.220.297  | (652.791)   | 4.886.425       | (511.457)                      | (659.708)                    | ...                       |
| 1997   | 179                  | 8.198.324  | (1.264.664) | 6.699.485       | 336.411                        | (614.661)                    | ...                       |
| 1998 R | 179                  | 7.354.276  | (5.068.775) | 8.019.634       | 73.265                         | (3.764.125)                  | ...                       |
| 1999 R | 174                  | 7.619.114  | 3.457.165   | 13.369.064      | 6.668                          | 6.614.993                    | ...                       |
| 2000 R | 191                  | 7.139.753  | 3.689.949   | 7.442.058       | 218.015                        | 183.196                      | ...                       |
| 2001 R | 194                  | 8.465.572  | 3.600.261   | 9.948.403       | 319.990                        | (174.727)                    | ...                       |
| 2002 R | 182                  | 6.588.274  | 3.525.021   | 6.317.888       | 387.780                        | 64.251                       | 0                         |
| 2003 R | 165                  | 6.471.702  | 3.432.452   | 5.807.607       | 155.093                        | 3.128                        | 3.128                     |
| 2004 R | 163                  | 6.270.652  | 3.393.755   | 5.470.053       | 131.436                        | 5.028                        | 8.088                     |
| 2005 R | 183                  | 7.528.304  | 3.407.313   | 7.442.812       | 87.895                         | 11.184                       | 19.242                    |
| 2006 R | 196                  | 7.485.015  | 3.308.730   | 9.097.655       | 524.762                        | (97.667)                     | 0                         |
| 2007 R | 209                  | 9.937.084  | 3.429.305   | 9.342.741       | (5.121)                        | 120.576                      | 114.547                   |
| 2008   | 212                  | 10.858.724 | 3.446.105   | 10.200.540      | 251.606                        | 16.800                       | 130.507                   |

LEGENDA:

\* Oznaka R pri posameznem letu pomeni, da so bili računovodski izkazi revidirani

\*\*na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju

*Vir: Ajpes, finančni podatki o podjetjih (FIPO), 2009.*

*Tabela 12: Povzetek izbranih postavk iz računovodskih izkazov od leta 1994 do 2008 za Ledinek Eng.*

| Leto*  | Število zaposlenih** | Sredstva  | Kapital     | Skupni prihodki | Dobiček / izguba iz poslovanja | Čisti dobiček / čista izguba | Bilančni dobiček / izguba |
|--------|----------------------|-----------|-------------|-----------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| 1994   | 4                    | 1.412.861 | (203.116)   | 586.733         | 343.202                        | (49.002)                     | ...                       |
| 1995   | 4                    | 1.360.903 | (374.219)   | 249.253         | (78.867)                       | (181.749)                    | ...                       |
| 1996   | 4                    | 1.151.038 | (411.758)   | 80.833          | (72.598)                       | (38.287)                     | ...                       |
| 1997   | 4                    | 797.463   | (520.089)   | 63.027          | (74.568)                       | (100.345)                    | ...                       |
| 1998 R | 7                    | 76.797    | (1.179.688) | 161.923         | (42.366)                       | (633.656)                    | ...                       |
| 1999   | 7                    | 60.242    | (265.242)   | 1.046.485       | (31.835)                       | 879.735                      | ...                       |
| 2000   | 10                   | 105.141   | (178.222)   | 349.897         | 107.681                        | 94.142                       | ...                       |
| 2001   | 10                   | 1.484.733 | 333.658     | 1.132.117       | 90.103                         | 102.051                      | ...                       |
| 2002 R | 55                   | 2.732.160 | 536.368     | 7.642.038       | 267.978                        | 219.398                      | 124.731                   |
| 2003 R | 62                   | 3.085.183 | 580.814     | 7.874.517       | 108.633                        | 56.054                       | 176.792                   |
| 2004 R | 64                   | 4.953.379 | 582.557     | 10.168.462      | 407.810                        | 9.173                        | 182.147                   |
| 2005 R | 70                   | 5.093.332 | 636.413     | 11.504.496      | 153.023                        | 53.836                       | 235.393                   |
| 2006 R | 75                   | 9.366.688 | 891.963     | 15.565.728      | 334.861                        | 256.522                      | 476.385                   |
| 2007 R | 83                   | 8.996.541 | 1.141.901   | 19.149.908      | 480.641                        | 289.337                      | 712.251                   |
| 2008   | 89                   | 9.348.994 | 1.502.038   | 17.990.252      | 396.277                        | 360.534                      | 1.069.908                 |

LEGENDA:

\* Oznaka R pri posameznem letu pomeni, da so bili računovodski izkazi revidirani

\*\* na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju

*Vir: Ajpes, finančni podatki o podjetjih (FIPO), 2009.*

Iz Tabel 11 in 12 je razbrati precejšnje nihanje v poslovanju v obdobju devetdesetih let. Zadnjih nekaj let pa je Skupina konstantno povečevala število zaposlenih in beležila stalno rast prihodkov ter dobička. V letu 2008 se že kaže vpliv recesije, skupni prihodki Skupine so nekoliko pod prihodki prejšnjega obdobja. Na prvi pogled lahko ugotovimo neko stabilnost v poslovanju ter ocenimo, da gre za uspešno podjetje. Tabeli 13 in 14 kažeta izkaza poslovnih izidov obeh krovnih podjetij Skupine Ledinek za zadnja tri leta. Postavke iz izkazov primerjam tudi s povprečjem panoge za območje Slovenije.

Kot povprečje panoge v Sloveniji (SKD:C 28.490 (DK 29.430) "Proizvodnja drugih obdelovalnih strojev") so upoštevana le podjetja z letnim prihodom nad 5 milijonov evrov, in sicer:

- Javor stroji strojna oprema, d.o.o., Pivka, Snežniška cesta 19, Pivka,
- Kostroj – strojogradnja Vzdrževanje, storitve, servis, d.o.o., Tovarniška 2, Slovenske Konjice,
- SŽ – Oprema Ravne pnevmatika, hidravlika, orodja in tehnološke linije, d.o.o., Koroška c. 14, Ravne na Koroškem,

Iz strukture prihodkov v Tabeli 13 je razvidno, da je Ledinek Eng. za prikazano obdobje dosegel veliko večino svojih prihodkov na tujem trgu. Nasprotno je družba Lestro realizirala večino prodaje na domačem trgu (Tabela 14). Ti prihodki so nastali večinoma iz naslova prodaje sestrski družbi Ledinek Eng. Iz izkazov poslovnih izidov je tudi razbrati, da je čisti poslovni izid obračunskega obdobja Skupine v letu 2007 za dobrih 10 % in v letu 2008 za dobrih 67 % nižji od povprečja panoge izbranih podjetij v Sloveniji. Na splošno ocenjujem, da so vsa prikazana podjetja dokaj uspešna. Treba je poudariti, da izbrana podjetja iz panoge Skupini Ledinek niso neposredni konkurenti, saj ne delujejo na istem trgu in zato tudi ni smiselno delati neposredne primerjave uspešnosti, so pa podatki informativno dokaj zanimivi.

Kazalniki uspešnosti krovnih podjetij Skupine Ledinek in izbranih podjetij v panogi za Slovenijo so razvidni iz Tabele 15.

Tabela 13: Izkaz poslovnega izida podjetja Ledinek Eng. za obdobje 2006–2008

| POSTAVKA   | LEDINEK ENGINEERING,d.o.o. |            |           |            |           | Panoga SLO* |            |       |
|--|----------------------------|------------|-----------|------------|-----------|-------------|------------|-------|
|  | 2006                       | 2007       | I**       | 2008       | I**       | 2007        | 2008       | I**   |
|  |                            | EUR        | 07/<br>06 | EUR        | 08/<br>07 | EUR         | EUR        | 08/07 |
| KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA  | 15.543.211                 | 19.128.155 | 123       | 17.983.189 | 94        | 9.277.907   | 11.388.207 | 123   |
| A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE   | 15.133.033                 | 18.357.336 | 121       | 15.937.222 | 87        | 7.934.265   | 10.522.662 | 133   |
| 1. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu   | 248.932                    | 179.362    | 72        | 338.463    | 189       | 1.341.719   | -          | -     |
| 2. Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu   | 14.884.101                 | 18.177.974 | 122       | 15.598.759 | 86        | 5.036.432   | -          | -     |
| B. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVOD.                                       | 366.345                    | 705.750    | 193       | 1.998.058  | 283       | 1.328.914   | 665.404    | 50    |
| C. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE   | 0                          | 0          | -         | 0          | -         | 3.398       | 810        | 24    |
| Č. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (S PREVREDNOTOVALNIMI POSLOV. PRIHODKI)                                     | 43.832                     | 65.069     | 148       | 47.909     | 74        | 11.329      | 199.331    | 1.759 |
| D. POSLOVNI ODHODKI SKUPAJ   | 15.208.350                 | 18.647.514 | 123       | 17.586.912 | 94        | 8.642.003   | 10.486.662 | 121   |
| I. Stroški blaga, materiala in storitev  | 12.892.793                 | 14.122.910 | 110       | 13.432.160 | 95        | 6.179.092   | 7.353.808  | 119   |
| 1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala                    | 10.338.086                 | 11.423.335 | 110       | 11.981.627 | 105       | 4.514.919   | 5.077.180  | 112   |
| 2. Stroški storitev  | 2.554.707                  | 2.699.575  | 106       | 1.450.533  | 54        | 1.664.173   | 2.276.628  | 137   |
| II. Stroški dela   | 1.956.226                  | 2.447.125  | 125       | 3.051.557  | 125       | 1.936.557   | 2.213.661  | 114   |
| 1. Stroški plač  | 1.424.103                  | 1.800.521  | 126       | 2.345.376  | 130       | 1.347.174   | 1.608.049  | 119   |
| 2. Stroški pokojninskih zavarovanj   | 43.987                     | 42.055     | 96        | 191.044    | 121       | 127.935     | 87.070     | 68    |
| 3. Stroški drugih socialnih zavarovanj   | 229.465                    | 287.527    | 125       | 200.751    | 117       | 104.794     | 192.420    | 184   |
| 4. Drugi stroški dela  | 258.671                    | 317.022    | 123       | 314.386    | 99        | 356.654     | 326.122    | 91    |
| III. Odpisi vrednosti  | 309.372                    | 443.487    | 143       | 340.553    | 77        | 275.642     | 398.035    | 144   |
| 1. Amortizacija  | 283.325                    | 442.021    | 156       | 340.553    | 77        | 237.532     | 360.615    | 152   |
| 2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih | 8.993                      | 1.466      | 16        | 0          | -         | 4.254       | 4.247      | 100   |
| 3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih  | 17.055                     | 0          | -         | 0          | -         | 33.857      | 33.173     | 98    |
| IV. Drugi poslovni odhodki   | 49.958                     | 1.633.992  | 3.271     | 762.642    | 47        | 250.711     | 521.158    | 208   |
| E. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA  | 334.861                    | 480.641    | 144       | 396.277    | 82        | 635.904     | 901.545    | 142   |
| F. FINANČNI PRIHODKI   | 12.360                     | 10.157     | 82        | 6.470      | 64        | 20.548      | 45.836     | 223   |
| 1. Finančni prihodki iz deležev  | 0                          | 0          | -         | 0          | -         | 0           | 0          | -     |
| 2. Finančni prihodki iz danih posojil  | 10.591                     | 0          | -         | 0          | -         | 10.689      | 17.674     | 165   |
| 3. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev   | 1.769                      | 10.157     | 574       | 6.470      | 64        | 9.859       | 28.162     | 286   |
| G. FINANČNI ODHODKI  | 48.969                     | 27.662     | 56        | 8.256      | 30        | 44.580      | 69.124     | 155   |
| 1. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih sredstev   | 0                          | 0          | -         | 0          | -         | 0           | 1.514      | -     |
| 2. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti  | 0                          | 17.401     | -         | 0          | -         | 37.104      | 60.407     | 163   |
| 3. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti  | 48.969                     | 10.261     | 21        | 8.256      | 80        | 7.476       | 7.203      | 96    |
| H. DRUGI PRIHODKI  | 10.157                     | 11.596     | 114       | 593        | 5         | 11.139      | 6.555      | 59    |
| I. DRUGI ODHODKI   | 7.394                      | 12.189     | 165       | 2.521      | 21        | 5.025       | 8.336      | 166   |
| J. POSLOVNI IZID SKUPAJ  | 301.014                    | 462.543    | 154       | 392.563    | 85        | 617.985     | 876.476    | 142   |
| K. DAVEK IZ DOBIČKA  | 44.492                     | 173.205    | 389       | 32.029     | 18        | 160.439     | 209.351    | 130   |
| L. ODLOŽENI DAVKI  | 0                          | 0          | -         | 0          | -         | 3.249       | 1.664      | 51    |
| M. ČISTI POSLOVNI IZID OBRACUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRACUNSKEGA OBDOBJA)                | 256.522                    | 289.337    | 113       | 360.534    | 125       | 454.298     | 665.461    | 146   |
| N. PRENEŠENI ČISTI DOBIČEK/IZGUBA  | 235.386                    | 476.386    | 202       | 712.251    | 150       | 220.010     | 438.254    | 199   |
| O. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV   | 0                          | 0          | -         | 0          | -         | 0           | 0          | -     |
| P. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA  | 0                          | 0          | -         | 0          | -         | 0           | 0          | -     |
| R. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA   | 15.523                     | 53.472     | 344       | 2.877      | 5         | 181.254     | 143.494    | 79    |
| S. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA   | 476.385                    | 712.251    | 150       | 1.069.908  | 150       | 493.053     | 960.221    | 195   |

LEGENDA:

Panoga SLO\*: povprečje panoge v Sloveniji - upoštevana so le podjetja z letnim prihodom nad 5 milijonov EUR

I\*\*: Indeks glede na predhodno obdobje

Vir: Ajpes, finančni podatki o podjetjih (FIPO), 2009.

Tabela 14: Izkaz poslovnega izida podjetja Lestro za obdobje 2006–2008

| POSTAVKA  | 2006      | Delež v KDP | 2007      | Indeks | 2008       | Indeks |
|---|-----------|-------------|-----------|--------|------------|--------|
|   |           | %           | EUR       | 07/06  | EUR        | 08/07  |
| KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (KDP)   | 8.996.361 | 100,0       | 8.996.448 | 100    | 10.197.692 | 113    |
| A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE  | 9.197.046 | 102,2       | 9.126.104 | 99     | 9.425.317  | 103    |
| 1. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu  | 7.151.965 | 79,5        | 8.337.014 | 117    | 8.170.069  | 98     |
| 2. Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu  | 2.045.080 | 22,7        | 789.090   | 39     | 1.255.247  | 159    |
| B. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVOD.                        | (202.579) | -           | (137.945) | 68     | 735.386    | -      |
| C. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE                                      | 0         | -           | 0         | -      | 0          | -      |
| Č. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (S PREVREDNOTOVALNIMI POSLOV. PRIHODKI)                      | 1.895     | 0,0         | 8.289     | 437    | 36.989     | 446    |
| D. POSLOVNI ODHODKI SKUPAJ  | 8.471.599 | 94,2        | 9.001.569 | 106    | 9.946.086  | 110    |
| I. Stroški blaga, materiala in storitev   | 3.987.873 | 44,3        | 4.006.713 | 100    | 4.693.719  | 117    |
| 1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala     | 2.275.751 | 25,3        | 2.446.608 | 108    | 3.036.658  | 124    |
| 2. Stroški storitev   | 1.712.122 | 19,0        | 1.560.105 | 91     | 1.657.061  | 106    |
| II. Stroški dela  | 3.911.488 | 43,5        | 4.407.929 | 113    | 4.824.427  | 109    |
| 1. Stroški plač   | 2.864.342 | 31,8        | 3.206.291 | 112    | 3.600.719  | 112    |
| 2. Stroški pokojninskih zavarovanj  | 255.771   | 2,8         | 287.948   | 113    | 324.475    | 113    |
| 3. Stroški drugih socialnih zavarovanj  | 205.621   | 2,3         | 228.244   | 111    | 255.252    | 112    |
| 4. Drugi stroški dela   | 585.749   | 6,5         | 685.447   | 117    | 643.981    | 94     |
| III. Odpisi vrednosti   | 460.991   | 5,1         | 534.263   | 116    | 358.514    | 67     |
| 1. Amortizacija   | 459.614   | 5,1         | 533.770   | 116    | 355.080    | 67     |
| 2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in        | 1.377     | 0,0         | 494       | 36     | 3.434      | 697    |
| 3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih                             | 0         | -           | 0         | -      | 0          | -      |
| IV. Drugi poslovni odhodki  | 111.246   | 1,2         | 52.664    | 47     | 69.426     | 132    |
| E. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA   | 524.762   | 5,8         | (5.121)   | -      | 251.606    | -      |
| F. FINANČNI PRIHODKI  | 51.173    | 0,6         | 2.549     | 5      | 2.718      | 107    |
| 1. Finančni prihodki iz deležev   | 0         | -           | 0         | -      | 0          | -      |
| 2. Finančni prihodki iz danih posojil   | 0         | -           | 0         | -      | 0          | -      |
| 3. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev  | 51.173    | 0,6         | 2.549     | 5      | 2.718      | 107    |
| G. FINANČNI ODHODKI   | 96.057    | 1,1         | 141.562   | 147    | 231.216    | 163    |
| 1. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb                            | 0         | -           | 0         | -      | 0          | -      |
| 2. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti   | 46.169    | 0,5         | 100.469   | 218    | 107.109    | 107    |
| 3. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti   | 49.887    | 0,6         | 41.093    | 82     | 124.107    | 302    |
| H. DRUGI PRIHODKI   | 50.121    | 0,6         | 343.744   | 686    | 130        | 0      |
| I. DRUGI ODHODKI  | 527.988   | 5,9         | 52.930    | 10     | 6.438      | 12     |
| J. POSLOVNI IZID SKUPAJ   | 2.011     | 0,0         | 146.680   | 7.294  | 16.800     | 11     |
| K. DAVEK IZ DOBIČKA   | 99.679    | 1,1         | 26.102    | 26     | 0          | -      |
| L. ODLOŽENI DAVKI   | 0         | -           | 0         | -      | 0          | -      |
| M. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA) | (97.667)  | -           | 120.576   | -      | 16.800     | 14     |
| N. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/IZGUBA   | 19.241    | 0,2         | 0         | -      | 114.547    | -      |
| O. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV  | 69.984    | 0,8         | 0         | -      | 0          | -      |
| P. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA   | 8.442     | 0,1         | 0         | -      | 0          | -      |
| R. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA  | 0         | -           | 6.029     | -      | 840        | 14     |
| S. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA  | 0         | -           | 114.547   | -      | 130.507    | 114    |

Vir: Ajpes, finančni podatki o podjetjih (FIPO), 2009.

Krovni podjetji Skupine Ledinek izkazujeta precej nižjo proizvodnost in donosnost sredstev, kot je povprečje panoge izbranih podjetij, kar opozarja na dokaj neučinkovito rabo sredstev. Tudi donosnost kapitala je precej pod povprečjem panoge izbranih podjetij. Pri tem sta v Skupino Ledinek vključeni še tuji povezani podjetji, ki pa tu nista upoštevani. Preko enega izmed teh podjetij praktično poteka skoraj vse komercialno poslovanje Skupine Ledinek. Tukaj bi rad še poudaril, da gre v primeru podjetja Ledinek za družinsko podjetje, pri čemer je značilnost takšnih (družinskih) podjetij, da izkazana donosnost ni nujno pomembna za družino (Pučko, 2005, str. 163).

Prihodki na zaposlenca na nivoju Skupine so se v letu 2008, glede na predhodno obdobje, znižali za dobre 3 % in so znašali 93.624 evrov (izračunano iz izkazov poslovnih izidov obeh podjetij in podatkov o povprečnem številu zaposlenih), kar je skoraj 33 % pod povprečjem izbranih podjetij panoge v Sloveniji. Dodana vrednost za leto 2008 na zaposlenega je v Ledinek Eng. višja od povprečja v panogi, vendar je, če pogledamo z vidika obeh podjetij, precej nižja kot povprečje izbranih podjetij panoge v Sloveniji in znaša približno 30.640 evrov (izračunano z upoštevanjem vsote prihodkov in ustreznih stroškov obeh podjetij in skupnega števila zaposlenih). Za primerjavo; dodana vrednost na zaposlenega je v panogi za stroje – orodja (NACE 28.490) za področje EU 27 precej višja in je znašala že 45.800 evrov (podatki so za leto 2004) (EUROSTAT Statistical books, European bussines Facts and figures 2007 Edition, str. 167).

*Tabela 15: Kazalnik uspešnosti krovnih podjetij Skupine Ledinek v primerjavi s panogo za leta od 2006 do 2008*

| KAZALNIK                                    | LESTRO-LEDINEK |        |        | LEDINEK ENGINEERING |         |         | Panoga-SLO* |         |         |
|---|----------------|--------|--------|---------------------|---------|---------|-------------|---------|---------|
|   | 2006           | 2007   | 2008   | 2006                | 2007    | 2008    | 2006        | 2007    | 2008    |
| Proizvodnost sredstev                       | 1,212          | 1,073  | 0,981  | 2,153               | 2,086   | 1,961   | 2,552       | 2,959   | 2,661   |
| Čista donosnost sredstev (%)                | -1,3           | 1,4    | 0,2    | 3,5                 | 3,2     | 3,9     | 12,5        | 14,4    | 15,5    |
| Čista donosnost kapitala (%)                | -2,9           | 3,6    | 0,5    | 33,6                | 28,5    | 27,3    | 31,5        | 42,1    | 55      |
| Prihodki na zaposlenca, v EUR               | 46.415         | 44.685 | 48.082 | 207.545             | 230.250 | 203.211 | 63.052      | 107.007 | 124.354 |
| Dodana vrednost na zaposlenca, v EUR        | 24.987         | 23.613 | 25.617 | 34.673              | 40.534  | 42.792  | 26.260      | 32.737  | 38.187  |
| Čisti poslovni izid na zaposlenca, v EUR    | (497)          | 577    | 79     | 3.422               | 3.479   | 4.072   | 3.081       | 5.222   | 7.233   |
| Povprečna mesečna plača na zaposlenca v EUR | 1.218          | 1.278  | 1.414  | 1.582               | 1.804   | 2.208   | 1.126       | 1.290   | 1.457   |

LEGENDA:

Panoga SLO\*: povprečje panoge v Sloveniji Upoštevana so le podjetja z letnim prihodkom nad 5 milijonov EUR

*Vir: Ajpes, finančni podatki o podjetjih (FIPO), 2009..*

Pravo sliko o uspešnosti poslovanja dobimo, ko se primerjamo z neposrednimi konkurenti, ki delujejo na istem trgu, ob enakih pogojih in s podobnimi kupci. Podatke o poslovanju posameznih družb iz mednarodnega okolja je seveda nekoliko težje pridobiti kot za domača. Za nekatera podjetja, ki so Skupini Ledinek neposredni konkurenti, v Tabeli 16 prikazujem letni promet, število zaposlenih ter produktivnost dela za obdobje zadnjih treh let v primerjavi s Skupino Ledinek. Tabela 16 je zaradi pomanjkanja razpoložljivih podatkov pomanjkljiva. V njej so prikazani tudi nekateri najmočnejši konkurenti, s katerimi se srečuje LEDINEK. Sem spada prvih šest podjetij v tabeli (podjetja Skupine Weinig) ter podjetje Minda. Pomembna so pa tudi nekatera manjša podjetja, kot na primer SMB in HIT Maschinenbau.

Izračun produktivnosti dela v Tabeli 16 je narejen po metodologiji bruto vrednosti proizvodnje. Bruto vrednost proizvodnje pomeni vrednost vseh proizvodov in storitev, ki jih je proizvodna enota proizvedla v določenem obdobju in so na razpolago za uporabo bodisi zunanjim

uporabnikom bodisi enoti sami (Berger, 2004, str. 6). Pri izračunu sem za ustvarjeno proizvodnjo v določenem obdobju upošteval mesečni promet podjetja ter za porabljeno delo predpostavil v povprečju 176 ur mesečno na zaposlenega.

Z vidika letnega prometa lahko pri večini prikazanih podjetij v panogi ugotovimo podoben trend (Tabela 16). Glede na predhodno obdobje je v letu 2007 večina podjetij dosegala dvomestno rast in precejšen padec oziroma negativno rast v letu 2008. Izjema je Minda Industrieanlagen GmbH, ki je dosegala v obdobju 2008 kar 39 % rast prometa. Minda je eden najpomembnejših neposrednih konkurentov Skupini Ledinek. Ugotovimo lahko, da skoraj vsa prikazana podjetja (razen Kälin Hobeltechnik) dosegajo precej višjo produktivnost dela kot Ledinek. Ta ugotovitev potrjuje, kar izhaja tudi iz zgoraj prikazanih kazalnikov donosnosti, da podjetje precej neučinkovito izrablja svoje vire. Še posebej izstopajo podjetja Skupine Weinig in podjetje "Somako". Na podlagi tega kazalnika tudi sklepam, da ta podjetja dosegajo precej višjo dodano vrednost na zaposlenega kot Skupina Ledinek.

Tabela 16: Ravni produktivnosti dela med podjetji v panogi v letih 2006–2008

| PODJETJE                               | Letni promet |           |        | Število zaposlenih |        |      | Produktivnost dela |       |       |
|--|--------------|-----------|--------|--------------------|--------|------|--------------------|-------|-------|
|  | 2006         | 2007      | 2008   | 2006               | 2007   | 2008 | 2006               | 2007  | 2008  |
| Ledinek (Skupina)                      | 24.539       | 28.124    | 28.181 | 271                | 292    | 301  | 42,9               | 45,6  | 44,3  |
| Weinig International AG                | *347.524     | *411.437  | ...    | *2.111             | *2205  | 2030 | 77,9               | 88,3  | ...   |
| Michael Weinig AG                      | 178.380      | **192.753 | ...    | **1066             | **1102 | 1020 | 79,2               | 82,8  | ...   |
| Grecon Dimter Holzop. Nord GmbH &Co KG | 34.100       | 39.100    | 31.705 | ...                | ...    | 142  | ...                | ...   | 105,7 |
| Grecon Dimter Holzop. Sud GmbH &Co KG  | 42.296       | 52.113    | 54.000 | ...                | 200    | 200  | ...                | 123,4 | 127,8 |
| Raimann Holzoptimierung GmbH &Co KG    | 29.600       | 33.000    | ...    | ...                | 115    | 130  | ...                | 135,9 | ...   |
| WACO JONSEREDS AB                      | 13.337       | 16.032    | ...    | 95                 | 95     | 95   | 66,5               | 79,9  | ...   |
| MINDA Gruppe                           | 39.000       | 43.000    | ...    | 350                | 370    | 365  | 52,8               | 55,0  | ...   |
| MINDA Industrieanlagen GmbH            | 26.500       | 26.500    | 36.906 | ...                | ...    | 200  | ...                | ...   | 87,4  |
| SOMAKO Hirsch+Attig GmbH               | 9.960        | 16.287    | 17.500 | ...                | ...    | 75   | ...                | ...   | 110,5 |
| SMB Maschinenbau GmbH                  | 5.500        | 8.200     | 7.200  | ...                | ...    | 70   | ...                | ...   | 48,7  |
| HIT Maschinenbau GmbH+Co.KG            | 6.721        | 6.721     | 6.721  | 40                 | 40     | 40   | 79,6               | 79,6  | 79,6  |
| Howial                                 | 1.500        | 1.500     | 1.500  | ...                | 12     | 12   | ...                | 59,2  | 59,2  |
| KÄLIN HOBELTECHNIK AG                  | ...          | ...       | 261    | ...                | ...    | 6    | ...                | ...   | 20,6  |

Vir: Bonitetna ocena podjetij (interno gradivo podjetja Ledinek Maschinen und Anlagen GmbH); \* Weinig Group, Geschäftsbericht 2007, str. 31 in 85; \*\*PricewaterhouseCoopers, Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers Michael Weing AG Tauberbischofsheim - Jahresabschluss zum 31. Dezember 2007, str. 3 in str. 10

Če potegnemo črto pod analizo poslovne uspešnosti skupine Ledinek, lahko ugotovimo, da Skupina večino svojega dobička vlaga nazaj v podjetje, kar je tudi indikator, da gre za družbo, ki veliko vlaga v svoj razvoj. Iz prikazanih tabel je mogoče razbrati, da se je tendenca rasti podjetja z vidika obsega prodaje v letu 2008 ustavila (Tabeli 11 in 12). Čista donosnost kapitala (ROE) v seštevku obeh podjetij (izračunano iz Tabel 13 in 14) se je v letu 2008, glede na predhodno obdobje, tudi nekoliko znižala, in sicer na približno 8,3 % (v letu 2007 je znašala približno 9 %). Za družbo Lestro je iz izkaza poslovnega izida (Tabela 14, postavka drugi odhodki) razbrati precej visoke odhodke, predvsem v letu 2006 in tudi v letu 2007. Večji del teh odhodkov se nanaša na poravnavo dolga do države iz preteklosti. Zaradi teh odhodkov je ROE v letu 2006 nižji kot v letih 2007 in 2008. Brez nastanka teh odhodkov bi bil ROE v tem letu precej višji, kot v zadnjih dveh obdobjih. Za primerjavo sem iz izkazov poslovnih izidov in bilanc stanja podjetja Weinig AG Tauberbischofsheim (Prilogi 1 in 2) in Skupine Weinig, (Prilogi 3 in 4) izračunal ROE za leto 2006 in 2007. Dobičkonosnost kapitala podjetja Weinig AG je v letu 2006 znašala 32,5 % in v letu 2007 40,7 %. Celotna Skupina Weinig je v letu 2006 dosegala 26 % in v letu 2007 39,4 % ROE. (PricewaterhouseCoopers –

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers Michael Weing AG Tauberbischofsheim – Jahresabschluss zum 31. Dezember 2007, str. 3 in str. 10; Weinig Group -Geschäftsbericht 2007, str. 28-31).

Iz Tabele 16 je tudi razvidno, da skupina Ledinek dosega precej nižjo produktivnost dela, kot njeni neposredni konkurenti.

Glede na zgornje ugotovitve in dejstvo, da skupina Ledinek deluje na enakem poslovnem in geografskem območju ter s primerljivimi cenami svojih proizvodov in storitev, kot podjetja prikazana v Tabeli 16, lahko sklepam, da je v podjetju precej skritih rezerv za izboljšanje uspešnosti poslovanja.

### 3.2.2 Ocena notranjih strateških dejavnikov (prednosti in slabosti) po podstrukturah

Ocena posameznih podstruktur je narejena tabelarično po metodi subjektivnega ocenjevanja. V tabelah so nekatere komponente (glavne komponente) razčlenjene še na posamezne sestavine oziroma pod-komponente. V tem primeru je pri ocenjevanju skupna ocena posamezne glavne komponente (krepko označeno) izračunana kot srednja vrednost ocen njenih pod-komponent. (označeno z malimi črkami). Skupna ocena posamezne podstrukture je izračunana kot povprečna vrednost ocen z upoštevanjem le glavnih komponent. Uporabil sem pet stopenjsko skalo, pri čemer posamezna ocena pomeni: 5-zelo dobro, 4-dobro, 3-srednje, 2-slabo in 1-zelo slabo.

#### 3.2.2.1 Organizacijska podstruktura

Pri proučevanju velikih podjetij v ZDA je Chandler prišel do ugotovitve, da spremembe v strategiji podjetij vodijo do sprememb v organizacijskih strukturah. Ugotavlja, da z rastjo in razvojem podjetja prihaja tudi do strukturnih sprememb, kot posledica neučinkovitosti in neustreznosti starih struktur (Hunger & Wheelen, 1996, str. 228). V Tabeli 17 prikazujem priljubljene strategije in verjetno organizacijsko strukturo glede na faze v življenjskem ciklu podjetja.

Tabela 17: Priljubljene strategije in verjetna organizacijska struktura glede na življenjski cikel podjetja

|                                | Faza v življenjskem ciklu podjetja |  |  |                               |                         |
|--------------------------------|------------------------------------|--|--|-------------------------------|-------------------------|
|                                | <b>Rojstvo</b>                     | <b>Rast</b>                            | <b>Zrelost</b>                                       | <b>Upad</b>                   | <b>Smrt</b>             |
| <b>Priljubljena strategija</b> | Koncentracija na tržne niše        | Horizontalna in vertikalna integracija | Koncentrična in konglomeratna diverzifikacija        | Strategija dobička in krčenje | Likvidacija ali bankrot |
| <b>Verjetna struktura</b>      | Podjetniška – prevlada podjetnika  | Poudarek na funkcijski                 | Decentralizacija v profitne ali investicijske centre | Seciranje strukture           | Razpad strukture        |

Vir: D. J. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic Management*, 1996, str. 236.

Pomemben vidik organizacijske strukture sta centralizacija in decentralizacija. Slednja se nanaša na razpršitev moči odločanja na nižje organizacijske enote. Mintzberg (1996, str. 339) v osnovi loči vertikalno, horizontalno in selektivno decentralizacijo. Slednja je kombinacija obeh v različnih pojavnih oblikah s poudarkom ali na vertikalni ali na horizontalni decentralizaciji.

Vertikalna decentralizacija pomeni razpršitev moči odločanja vzdolž hierarhije do linijskih menedžerjev. Horizontalna decentralizacija pomeni razpršitev formalne ali neformalne moči tudi izven vodstvene hierarhije. O selektivni decentralizaciji govorimo, kadar je moč odločanja razpršena le na posamezen dele organizacije in je lahko horizontalna ali pa vertikalna.

Decentralizacija je le eden od pomembnih parametrov organizacije, s katerimi določamo organizacijsko strukturo, nosilce nalog, razmerja med njimi ter nivo komuniciranja in koordiniranja. Poznamo še parametre, kot so specializacija dela, formalizacija vedenja (standardizacija delovnih procesov), usposabljanje, indoktrinacija, združevanje v oddelke/enote, velikost posameznih enot, sistem planiranja in kontrole ter povezovalni mehanizmi (Mintzberg, 1996, str. 335-338).

Prilagajanje nalog in nosilcev novim strategijam zahteva oblikovanje organizacijske strukture in tudi spreminjanje načina izvajanja nalog. Pogost pristop k temu delu je reinženiring procesov (Hunger & Wheelen, 1996, str. 246). Kot navaja Lipičnik, je prilagajanje potrebno tako v trdem delu organizacije (organizacijska struktura), kot tudi v mehkem delu, ki ga predstavljajo ljudje in vse kar je povezano z njimi (Lipičnik, 2003, str. 47).

Obstaja pet osnovnih organizacijskih shem za prilagajanje organizacijske strukture strategiji (Thompson & Strickland, 1999, str. 288):

- funkcijska/procesna,
- geografska organizacija,
- decentralizirane poslovne enote,
- strateške poslovne enote,
- matrična organizacijska struktura.

Vsaka izmed osnovnih organizacijskih struktur ima svoje prednosti in slabosti.

Sredi 20. stoletja je bila velika večina podjetij organiziranih v funkcijske oddelke. Z večanjem podjetij in širjenjem proizvodnih sortimentov so postajali oddelki vedno večji in težje obvladljivi. Posledično so se večja podjetja organizirala v samostojne divizije ali celo strateške poslovne enote (SPE) (Hammer, 2002, str. 129-130). Takšne korporacije so sestavljene iz različnih SPE-jev in z lastnimi viri in vodstvom, ki popolnoma samostojno in neodvisno od drugih SPE-jev v korporaciji poslujejo na svojem trgu. Krovno podjetje v zameno za vloženi kapital pričakuje doseganje določenih ciljev. Številne slabosti, kot so interno podvajanje nalog, neučinkovitost, nefleksibilnost, nezmožnost izkoriščanja ekonomije obsega in tudi velike razlike v ustreznosti in učinkovitosti izvajanja podobnih nalog, zmanjšujejo moč tako organiziranega podjetja kot integralne celote (Hammer, 2002, str. 131-132).

Za podjetja, ki poslujejo na enem poslovnem področju, je tradicionalno najpomembnejša funkcijsko/procesna organizacijska struktura. Glede na to, da **Skupina LEDINEK** deluje na enem poslovnem področju, bom na kratko prikazal glavne strateške prednosti in slabosti prvih dveh zgoraj navedenih struktur.

**Glavne prednosti funkcijsko/procesne organizacijske strukture** se kažejo v centralizaciji strateškega odločanja in kontrole, obstoju izkušenj na podlagi funkcijske specializacije in v razvoju ekspertnih funkcijskih znanj in tehnologij, ki so lahko osnova za konkurenčno prednost. **Glavne slabosti** pa se kažejo v preveliki funkcijski usmerjenosti, v nagnjenosti k razdrobitvi strateško kritičnih poslovnih procesov na posamezne funkcijske nivoje in v težavah zgraditi navzkrižne-funkcijske kompetence in sposobnosti zaradi prevelikih funkcijskih barier. Način,



da podjetje odpravi preveliko funkcijsko razdrobljenost, je vpeljava **procesne organizacije** (Thompson & Strickland, 1999, str. 289).

**Glavne prednosti divizijske organizacijske strukture** so možnost prilagajanja strategije potrebam posameznih geografskih trgov, prenos odgovornosti za dobiček na nižje strateške nivoje, izboljšave funkcijske koordinacije znotraj ciljnih trgov in izkoriščanje prednosti ekonomije lokalnega delovanja. **Glavne slabosti** je videti v težavah glede odločitve o stopnji decentralizacije geografskih enot, vzdrževanju imidža oziroma prepoznavnosti podjetja kot celote, potrebnemu dodatnemu nivoju menedžmenta za vodenje takšnih enot in v možnem podvajanju aktivnosti (Thompson & Strickland, 1999, str. 293).

Literatura o strateškem menedžmentu nam torej pravi, da mora biti organizacijska struktura ustrezno prikrojena strategiji, če želimo, da bo izvajanje strategije uspešno. Postavlja se torej vprašanje, kakšno organizacijsko strukturo izbrati, glede na to, da se organizacije pri poslovanju soočajo z različnimi situacijami, ki glede na naravo sprememb zahtevajo različne pristope pri njihovem obvladovanju in skladno s tem različne značilnosti kontrole.

Za organizacijsko strukturo prihodnosti predlagata Thompson in Strickland (1999, str. 306) naslednje smernice:

- malo mej med posameznimi vertikalnimi nivoji, različnimi funkcijami, med enotami različnih geografskih področij in med podjetjem ter njegovimi dobavitelji, distributerji, strateškimi zavezniki in kupci,
- sposobnosti za spremembe in hitro učenje,
- vzpodbujanje sodelovanja med zaposlenimi različnih funkcijskih specializiranosti in različnih geografskih področij – bistveno za izgradnjo organizacijskih kompetenc in sposobnosti,
- obsežna uporaba digitalnih tehnologij.

Glede najustreznejše organizacijske strukture bi povzel Thompsona in Stricklanda (1999, str. 304), ki poudarjata, da ne obstoji neka idealna, najboljša organizacijska struktura. Treba je izhajati iz enega od osnovnih modelov, ga prilagoditi značilnostim in potrebam dejavnosti podjetja ter ga nadgraditi z ustreznimi komunikacijskimi in koordinacijskimi mehanizmi. Izgradnja ključnih kompetenc in konkurenčnih sposobnosti organizacije je proces, ki zahteva sodelovanje med posamezniki in skupinami različnih oddelkov, ter z zunanjimi partnerji. Osnova je vzpostavitev delovnih razmerij, ki vzpodbujajo sodelovanje na vseh področjih podjetja in opravljanje nalog v smeri zadovoljevanja potreb kupcev, ter ni odvisno od preurejanja škatlic v organizacijski shemi. Kot poudarja Hammer (2002, str. 137): "Prišel je čas za menedžerje, da skrbijo manj za organizacijske strukture in sheme ter bolj za usmerjanje svojih virov v smeri zadovoljevanja potreb kupcev".

To torej pomeni, da je "mehki del" organizacije bistvenega pomena pri uresničevanju strategij. Spodbujati je treba poglede zaposlenih, ki so širši od njihovih ozko določenih dnevnih nalog, poglede, ki vzpodbujajo skupne vrednote in cilje. Prav tako je treba graditi ustrezno **kulturo v organizaciji**, kar zahteva stalno komuniciranje, timsko delo in spodbujanje sodelovanja v smeri doseganja skupnih ciljev.

V poglavju 1.1.3 sem omenil Stacey-a po katerem obvladovanje različnih situacij zahteva različne sisteme kontrole v organizacijah in zahteva, da se obe obliki izvajata istočasno. Skladno s tem je treba oblikovati dva podsistema organizacijske strukture. Prvi je formalen in drugi neformalen, ki delujeta vzporedno in vzajemno. Najprej mora struktura zagotavljati

učinkovito vsakodnevno poslovanje organizacije. Formalna organizacijska struktura je osnova za učinkovit menedžerski informacijski in kontrolni sistem. Bila naj bi enostavna, sploščena in decentralizirana z elementi konservativne kulture. Značilnosti takšne organiziranosti pa s svojo togostjo, oddelčenjem, ločenostjo, decentraliziranostjo odločanja, itd..., predstavljajo ovire za soočenje z odprtimi situacijami oziroma s strateškimi vprašanji. Slednje zahteva večjo centralizacijo odločanja, večjo odzivnost na hitre spremembe v okolju, integracijo posameznih delov podjetja v smislu doseganja ciljev kot celote, povezovanje preko funkcijskih mej in sodelovanje najvišjega poslovodstva na vseh nivojih kontrole bolj v smislu dajanja podpore ter prepričevanja, kot pa usmerjanja z ukazovanjem. To je osnova za razvoj sistema političnega delovanja v organizaciji, ki je nujen za obvladovanje odprtih sprememb. S tem je dana možnost, da se za posamezne majhne in nevidne spremembe, ki pa lahko imajo dolgoročne posledice, ustvari močna koalicija, ki pritegne pozornost najvišjega poslovodstva in sproži ustrezne aktivnosti. Stalno komuniciranje in usmerjanje zaposlenih v smeri širšega pogleda na podjetje bo "omehčalo" togost in nefleksibilnost formalne, decentralizirane organizacijske strukture (Stacey, 1990, str. 102 ter 120-130 in 191-194).

Komuniciranje menedžerjev z zaposlenimi je torej pomembna sestavina vodenja. V **Skupini Ledinek** izrazito prevladuje odprta komunikacija. Zaposleni se lahko brez zadržkov posvetujejo ali posredujejo mnenja in ideje najvišjemu poslovodstvu.

Anketa o motivaciji na delovnem mestu, izvedena v podjetju Ledinek Eng. (Ledinek Eng., Anketa o zadovoljstvu zaposlenih, 2008, str. 3 in 4), je pokazala, da se komuniciranje s strani vodij v obliki pohval in vzpodbud pri zaposlenih v proizvodnji zelo malo uporablja in nekoliko več pri režijskih zaposlenih. Pomembna ugotovitev na podlagi ankete je tudi, da večina zaposlenih pozitivno sprejema upravičeno kritiko in da jih to vzpodbuja k boljšemu delu. Glede na to, da je priznanje za dobro opravljeno delo pri precejšnjem številu zaposlenih dejavnik motiviranja, je to priložnost za izboljšave na področju vodenja. Naslednji pomemben dejavnik, na katerega je opozorila anketa, je tudi, da zaposleni ne dobivajo dovolj povratnih informacij o svojem delu in dosežkih. Večina zaposlenih se je opredelila, da jih vodje vodijo s svojim zgledom. To kaže na avtoriteto vodij na podlagi znanj in izkušenj, kar je seveda zelo pozitivno. Ugotovitve ankete dajejo pomembne smernice za izboljšave na področju vodenja in motiviranja. Anketa je pokazala tudi, da zaposlene v podjetju poleg plače najbolj motivirajo spoštovanje, pohvale in vedno boljše razmere, medtem ko napredovanje in urejeno delovno okolje vidijo kot manj pomembna dejavnika. Rezultati so podobni za zaposlene v režiji in proizvodnji. Režijski delavci prepoznavajo dejavnike motiviranja po zaporedju pomembnosti ki sledijo: zanimivo in pestro delo, samostojnost in odgovornost pri delu, dobri medsebojni odnosi ter pridobivanje novih znanj in sposobnosti. Sledijo priznanje za dobro opravljeno delo, varnost zaposlitve in možnost napredovanja. Zaposleni v proizvodnem sektorju prepoznavajo motivacijske dejavnike po pomembnosti kot sledi: v pridobivanju novih znanj in sposobnosti, samostojnosti in odgovornosti pri delu, v zanimivem in pestrem delu, dobrih medsebojnih odnosih ter v redni zaposlitvi. Sledita priznanje za dobro opravljeno delo ter možnost napredovanja.

Organizacijski shemi za družbi Lestro in Ledinek Eng. sem prikazal v poglavju 2. 2 "Skupina Ledinek danes". Vsak kvadrater na organizacijski shemi predstavlja glavni ali pomožni proces oziroma strokovno službo kot del posameznega procesa.. Obe družbi sta organizacijsko prepleteni in sicer preko petih glavnih procesov (vodenje, prodaja in trženje, razvoj, realizacija proizvoda in servis) in sedmih podpornih procesov (poslovna logistika, informatika, kadrovska služba, menedžer kakovosti, varnost in zdravje pri delu, finance in računovodstvo). V okviru posameznih procesov je organiziranih še dvanajstih strokovnih služb (priprava strojne dokumentacije, priprava elektro dokumentacije, tehnologija, operativna priprava proizvodnje,

proizvodnja, odprema – uvoz in izvoz, skladišče gotovih izdelkov, nabava, kontrola-prevzem-skladišče materiala in polizdelkov, montaža v proizvodnji, montaža pri naročniku in vzdrževanje.

Montaža pri naročniku in servisne storitve sta praktično zajeti v skupen proces z enim odgovornim vodjem. Gre za dve zelo pomembni in strateško kritični funkciji. Treba bo razmisliti o razmejitvi med organiziranostjo storitve montaže, ki je praviloma zaključena s končnim prevzemom kupca in organiziranostjo poprodajno-servisnih storitev. Menim, da bi takšna rešitev pripomogla k večji učinkovitosti in boljšim možnostim za optimizacijo na obeh področjih. Z montažo se na novo izdelan posamezen stroj ali celotna tehnološka linija preda naročniku, kar nekako spada v zaključek realizacije proizvoda. Prenos odgovornosti za montažo v proces realizacije proizvoda, bi imel tudi pozitiven vpliv na povečanje stopnje dokončnosti montaže doma in posledično na manjšanje težav in s tem tudi stroškov precej dražje montaže na terenu. To zahteva seveda tudi ločitev odgovornosti za oba procesa.

Posamezni procesi so povezani preko obsežnega sistema planiranja. V sistem planiranja proizvodnje kot planski cilj vstopajo s strani prodaje in servisa razpisani delovni nalogi, ki količinsko in rokavno opredeljujejo obseg naročil v obdobju. Občasno, z namenom zadostne in enakomerne zasedenosti proizvodnih zmogljivosti, kot cilji v planiranje proizvodnje vstopajo tudi predvidevanja posloводства glede prodaje v prihodnosti. Celoten sistem planiranja temelji na kompleksnem tehnološkem modelu, ki zelo natančno in detajlno razčlenjuje potrebne standardne potroške delovnih prvin. Kljub tej dobri osnovi in precejšnjim naporom za izboljšave v sistemu planiranja, prepogosto prihaja do odstopanj od postavljenih in planiranih ciljev ter do prestavljanja že dogovorjenih rokov dobave. To negativno vpliva na "imidž" (ugled) podjetja in seveda tudi na poslovno uspešnost. To področje ostaja velik izziv za podjetje. Ocenjujem, da bo za izboljšave na tem področju potrebno več medfunkcijskega sodelovanja (prodaja, konstrukcija, proizvodnja). Pristop po načelu "dokler je težava znotraj našega procesa, je naša, kar pa je zunaj mej, ni več naš problem", je treba spremeniti. Težava z zamudami pri dobavah ni le težava proizvodnje (nepravočasna izdelava), ampak predvsem tudi trženja in prodaje, skratka celega podjetja. Prav tako je nesmiselno pošiljati ločene ankete o zadovoljstvu kupcev, na primer eno iz prodaje in eno iz servisa. Šteje le skupna ocena podjetja, saj kupec seveda ne ocenjuje posamezne poslovne funkcije, ampak podjetje kot celoto.

Postavlja se tudi vprašanje organizacijske ureditve proizvodnje (zelo zahtevno in pomembno področje), saj se tukaj zaradi zamujanja pravočasnega izvrševanja naročil kažejo velike težave. Za proizvodni proces niti merila učinkovitosti niti odgovornosti niso popolnoma jasno opredeljena. Skupno oceno organizacijske podstrukture prikazujem v Tabeli 18 in kaže na srednje do dobro podstrukturo.

*Tabela 18: Prednosti in slabosti organizacijske podstrukture*

| Komponenta                            | OCENA |          |          |   |   | Opomba  |
|---------------------------------------|-------|----------|----------|---|---|---|
|                                       | 5     | 4        | 3        | 2 | 1 |   |
| <b>Zvrst organizacijske strukture</b> |       |          | <b>X</b> |   |   |   |
| Osnovni organizacijski model          | x     |          |          |   |   | - procesno/ funkcijska organiziranost<br>- obstoj formalne in neformalne organizacijske strukture |
| <b>Sistem vodenja kakovosti</b>       |       | <b>X</b> |          |   |   | - ISO 9001:2000 z razvojem<br>- bolj udejanjiti načela kakovosti v realnosti                      |

Se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 18

| Komponenta   | OCENA    |          |          |          |   | Opomba   |
|--|----------|----------|----------|----------|---|--|
|  | 5        | 4        | 3        | 2        | 1 |  |
| Število vodstvenih ravni in delegiranje odgovornosti     |          |          |          | x        |   | - malo mej med posameznimi nivoji -dobro<br>- premalo vodstvenih ravni (proizvodnja in montaža)<br>- potrebna reorganizacija procesa SERVISA- glej oceno operacij  |
| <b>Sodelovanje med posameznimi funkcijskimi področji</b> |          |          |          | <b>X</b> |   | - prevelike težnje po ločenosti med posameznimi funkcijskimi področji oziroma procesi  |
| <b>Oblikovanje neformalnih teamov</b>                    | <b>X</b> |          |          |          |   | - samoiniciativno, po načelu projektnega vodenja   |
| <b>Fleksibilnost</b>                                     | <b>X</b> |          |          |          |   | - sposobnost odziva na spremembe v okolju  |
| <b>Decentralizacija/Centralizacija</b>                   |          | <b>X</b> |          |          |   |  |
| Strateško odločanje in kontrola                          | x        |          |          |          |   | - velika centralizacija, sodelovanje najvišjega posloводства na vseh nivojih odločanja v smislu podpore in strateških odločitev  |
| Operativno odločanje                                     |          |          | x        |          |   | - razmisliti o večji decentralizaciji na operativnem nivoju in delegiranju odgovornosti  |
| <b>Menedžerski informacijski in kontrolni sistem</b>     |          |          | <b>X</b> |          |   |  |
| Kontrola trženja in prodaje                              | x        |          |          |          |   |  |
| Kontrola operacij  |          |          | x        |          |   | - potrebno izboljšanje pravočasnosti dobav in proizvodne učinkovitosti<br>- katere kazalce učinkovitosti uporabljamo?  |
| Kontrola stroškov in prihodka                            |          |          | x        |          |   | - potrebne izboljšave – povezava s točko kontrola instrumentov trženjskega spleta<br>- kje izgubljam / pridobivamo denar?  |
| <b>Mehki dejavniki organizacije</b>                      |          |          | <b>X</b> |          |   |  |
| Motivacija   |          | x        |          |          |   | - prevladuje dokaj visoka motiviranost zaposlenih  |
| Kultura  |          |          | x        |          |   | - top menedžment poudarja tradicijo, podjetništvo in znanje<br>- prisotna velika pripadnost podjetju<br>- preveč izrazito prisotno "dušenje" sodelovanja ter branjenje svojega teritorija<br>- potrebna večja odprtost, pripravljenost na spremembe in tolerantnost do napak |
| Sistem nagrajevanja                                      |          |          | x        |          |   | - potrebne izboljšave<br>- naporu posloводства za izgradnjo celovitega sistema nagrajevanja  |
| <b>Komunikacije</b>                                      |          | <b>X</b> |          |          |   | - prevladujejo odprte, horizontalne komunikacije   |
| <b>Sistem planiranja in realizacija proizvoda</b>        |          |          |          | <b>X</b> |   | - pri doseganju ciljev se kažejo precejšnje težave<br>- potrebno več medfunkcijskega sodelovanja   |
| <b>SKUPNA OCENA = 3,6</b>                                |          | <b>X</b> |          |          |   |  |

### 3.2.2.2 Prodajno – tržna podstruktura

Trženjska funkcija, če povzamem Amblerja, zadovoljuje potrebe treh različnih skupin: neposredne kupce (posrednike), končne kupce in ostale deležnike poslovanja (delničarje, zaposlene,...). Odgovornost za slednje ponavadi ni neposredna – posredno mora zagotavljati dovolj denarnega toka, da pokriva potrebe teh skupin. Trženjska funkcija, torej na strani povpraševanja zadovoljuje kupce in na strani ponudbe zagotavlja denarni tok za poslovni

sistem v verigi. Ambler (2003, str. 23-25). poudarja, da mora podjetje vedeti, kje služi denar in kje ga izgublja. Ugotavljati mora:

- Kako razlikovati kupce od ne-kupcev, so si vsi podobni ali bi jih veljalo ustrezno segmentirati?
- Katere kupčeve potrebe rešujemo z našimi proizvodi, kako bi jih lahko reševali na boljši način?
- S katerimi značilnosti naših in konkurenčnih proizvodov so kupci zadovoljni/nezadovoljni?
- Kakšna je percepcija kakovosti s strani kupcev za naše proizvode. So boljši in drugačni?
- Odraža zavedanje o konkurenčnih proizvodih realnost?
- Kakšna je pogostost in vrednost nakupov?
- Kakšna je cenovna strategija za posrednike in končne kupce? Ali razumemo vpliv spremembe cen?
- Kakšne so naše posebne sposobnosti opazovanja oziroma vpogleda v kupce?

Odgovore na zgornja vprašanja je mogoče dobiti le na podlagi dobrega razumevanja značilnosti proizvodov in njihove uporabe ter na podlagi poznavanja trga.

V podjetju Ledinek pridobivamo te informacije z uporabo vseh oblik sistema trženjskega obveščanja. Pridobivajo se z uporabo neusmerjenega, opredeljenega, neformalnega, v določeni meri pa tudi z uporabo formalnega opazovanja, ki pa se nanaša predvsem na značilnosti proizvodov. V glavnem se te informacije pridobivajo iz neposrednih kontaktov in razgovorov s kupci, partnerji oziroma dobavitelji, redno se spremljajo strokovne revije. Pomemben vir informacij so tudi različni sejmi, na katerih podjetje sodeluje, in tudi uporaba svetovnega spleta. Predvsem z namenom ugotavljanja zadovoljstva kupcev, se redno izvajajo tudi tržne raziskave s pomočjo vprašalnikov.

Prodajanje tehnološko visoko zahtevnih proizvodov in celovitih tehnoloških linij za industrijsko uporabo je seveda veliko bolj zahtevna naloga kot prodajanje enostavnih, potrošniških proizvodov. Potrebne so ustrezne izkušnje s področja dejavnosti in poglobljeno znanje o značilnostih proizvodov, poznavanje potreb kupcev in njihovih končnih proizvodov ter težav, s katerimi se soočajo. Velikokrat niti kupci sami ne vedo, kaj točno potrebujejo, in jim je potrebno ustrezno svetovati. Ena od prednosti podjetja Ledinek je usposobljeno in izkušeno prodajno osebje, oboroženo z znanjem, pridobljenim na podlagi dolgotrajnih izkušenj. Izobraževanje na omenjen način lahko imenujemo izobraževanje ob delu na podlagi izkušenj. Kljub temu, da je to seveda pomemben vidik pridobivanja znanja vsakega posameznika in da v podjetju Ledinek učinkovit in uporabniku prijazen informacijski sistem ponuja bazo znanja iz katere lahko zaposleni črpajo, menim, da bi bilo treba v večjem obsegu izvajati namenska izobraževanja prodajnega osebja.

Pomemben dejavnik uspešne prodaje je motivacija prodajnega osebja. Znano je, da različne ljudi motivirajo različni dejavniki in ni verjetno, da bo uporaba enakega pristopa do vseh dala najboljše rezultate. Kot poudarjata Kotler (1996, str. 698) in Wilson (1993, str. 99), je še posebej pomembna uporaba ustreznih motivacijskih vzvodov pri prodajanju, ki zahteva veliko dela na terenu. Prodajalci delujejo v stresnem okolju in so ponavadi omejeni s pooblastili, ki bi lahko vodila do pridobitve stranke, za katero so se zelo trudili. Srečujejo se z agresivnimi konkurenčnimi predstavniki in zahtevnimi kupci ter so pogosto odsotni od doma. Wilson postavlja pomembno vprašanje: "Kakšna nadomestila imajo prodajni predstavniki za ta način dela?" Med drugim tudi poudarja, da potrebujejo prodajalci pri pogajanjih določena pooblastila za odločanje o cenovnih odmikih. To povečuje njihov status in vlogo v očeh kupca, vendar je pri tem in pri povezanih nagradah potrebno biti previden.

Največji motivacijski vzvod za prodajne zastopnike podjetja Ledinek je provizija, ki jo dobijo za posamičen sklenjen posel. Ta razmerja so določena pogodbeno. Interno pa prodajnikom pripada določena kvota ur za vsak dan odsotnosti na terenu. To je eden od pomembnih motivacijskih vzvodov. V podjetju bo potrebno nameniti pozornost občasnemu nezadovoljstvu, ki se pojavlja zaradi nesoglasij pri interpretiranju in uporabi teh dodatnih ur. Prav tako prihaja do nezadovoljstva pri odločanju o nekaterih manjših zadevah, ki zahtevajo fleksibilnost na operativnem nivoju, kot so na primer odobritve za kratka nujna potovanja ali srečanja s kupci, operativna pooblastila in podobno. Do določene mere bi se lahko te aktivnosti predvidele in vključile v budžet prodajnega oddelka, kar bi pozitivno vplivalo na fleksibilnost na operativnem nivoju. Tako ne bi bilo treba za vsak posamezen primer iskati dodatne odobritve s strani posloводства.

Podjetje ima razvit učinkovit sistem notranjih informacij, kar omogoča enostaven in hiter vpogled v stanje ponudb, naročil, plačil, zalog, prodaje ter v formalno korespondenco s kupcem oziroma distributerjem za vsak posamezni projekt, bodisi v ponudbeni fazi ali pa v fazi naročil. Prodajnemu osebju ponuja učinkovito orodje za delo in evidenco prodajnih aktivnosti za vsako posamezno ponudbo ter omogoča, da na enostaven način posredujejo določene informacije o dogajanju na trgu, željah kupcev, o konkurenci. Notranji informacijski sistem zagotavlja informacije o obsegu prodaje po posameznih vrstah proizvodov ali skupinah proizvodov, prodajnih zastopnikih, prodajnih področjih in prodajalcih. To je glavno merilo uspešnosti, ki bi ga bilo dobro nadgraditi z instrumenti trženjske kontrole, kot so dobičkonosnost glede na proizvode oziroma skupino proizvodov, prodajnega območja ali prodajnih poti in podobno.

Letno na nivoju podjetja v dokumentu "Cilji, strategije in kazalniki", prodaja v svojem delu med drugim predvidi obseg prodaje oziroma cilje po posameznih geografskih območjih ter načrtuje trženjske aktivnosti in potreben obseg finančnih sredstev za njihovo izvedbo. Del tega plana so tudi vsakokratni, ambiciozni načrti širitve na nova geografska območja, vendar podjetje pri tem v obdobju zadnjih treh let ni bilo preveč uspešno. Vzrok za to lahko delno iščemo v organiziranosti in pomanjkanju usposobljenih kadrov. Nekatera geografska območja so preko lokalnih poslovnih enot (Avstrija in Nemčija), ali posrednikov (Švedska, Finska) zelo dobro pokrita. Prav tako podjetje s svojim delovanjem aktivno pokriva območje Ruske Federacije, kjer ima v Moskvi tudi svoje predstavništvo. Kljub številnim aktivnostim na tem območju (Rusija), podjetje ne dosega zastavljenih ciljev. Zato je smiselno razmisliti o ustreznosti strategije nastopa na tem trgu. Ostala geografska območja pokrivajo posamezni prodajalci v centrali glede na svojo zasedenost. Podjetje ima izbrane tudi številne posrednike po svetu, ki pa so, razen za območje Češke in Slovaške ter občasno tudi severne Amerike, la malo aktivni oziroma brez posebnih aktivnosti. Pri pokrivanju posameznih geografskih območij se zaradi premajhnega števila usposobljenih kadrov kažejo težave in posamezni izkušenejši prodajalci so odgovorni za več geografsko zelo razpršenih območij, medtem ko pa nekateri praktično za nobeno. Vzrok temu vidim v nezadostnem usposabljanju in posledično pomanjkanju kadrov, kot tudi v pomanjkanju pripravljenosti delegiranja odgovornosti na posamezne prodajalce. Menim, da bi bila dobra organizacijska rešitev tega oddelka na osnovi ciljnih trgov, kjer bi posamezni prodajalci postali področni menedžerji ali vodje prodaje posameznega območja.

Pomemben vidik organizacije v prodajnem oddelku so tudi podporne aktivnosti neposredni prodaji v smislu priprave določenih obsežnejših in zahtevnejših ponudb ter pomoči prodajalcem pri tehničnih in drugih vprašanjih. Posamezniki v prodajnem oddelku poleg funkcije prodajanja opravljajo tudi te aktivnosti.

Na temelju navedenih delnih ocen prodajno-tržne podstrukture in z upoštevanjem še drugih, je v Tabeli 19 izdelana skupna ocena prednosti in slabosti te podstrukture, ki kaže na njeno srednjo do dobro skupno oceno.

Tabela 19: Prednosti in slabosti prodajno-tržne podstrukture

| Komponenta   | OCENA |   |   |   |   | Opomba  |
|--|-------|---|---|---|---|---|
|  | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |   |
| <b>Trženjsko informacijski sistem</b>                              |       | X |   |   |   | - usmerjen k uporabniku in se stalno nadgrajuje   |
| Sistem notranjih podatkov  | x     |   |   |   |   | - zelo dobri podatki o trenutnih naročilih, plačilih, prodaji, obveznostih, terjatvah, tudi tekočih prodajnih aktivnosti in drugo   |
| Trženjsko obveščanje   |       | x |   |   |   | - redno spremljanje novosti, kontakti s partnerji, distributerji, informacije s sejmov<br>- potrebni napor za strukturirano in bolj oprijemljivo podajanje informacij s strani prodajnega osebja – npr. percepcija kupca – vrednost/cena z ozirom na konkurencu                                     |
| Analiza izgubljenih poslov   |       |   | x |   |   | - velikokrat je razlog cena, premalo naporov v smeri podajanja/sprejemanja informacij in analize vzrokov  |
| Trženjsko raziskovanje   |       | x |   |   |   | - formalno raziskave usmerjene le v ugotavljanje zadovoljstva kupcev, dobro bi jo bilo izvesti tudi na področju Ruske Federacije<br>- stik s trgov in informacije se pridobivajo neformalno z delovanjem, aktivnostjo, neposrednimi stiki...  |
| <b>Uporaba instrumentov trženjske kontrole</b>                     |       |   | X |   |   | - potrebne so izboljšave pri ugotavljanju dobičkonosnosti: dobičkonosnost glede na proizvode oziroma skupino proizvodov, prodajnega območja, ...<br>- podjetje nima dovolj dobre analize strukture stroškov proizvodov- potrebne so izboljšave<br>- ali vemo, kje podjetje zasluži in kje izgublja? |
| <b>Tržno komuniciranje in uporaba orodij tržnega komuniciranja</b> | X     |   |   |   |   | - sodelovanje na sejmih in oglaševanje v strokovnih revijah<br>- intenzivna osebna prodaja, kombinacija osebnih in neosebnih komunikacijskih kanalov (strokovne revije, članki) in izraba orodij neposrednega in elektronskega trženja  |
| <b>Osvajanje novih trgov</b>                                       |       |   |   | X |   | - kljub smelim načrtom se ne naredi veliko<br>- bolj uravnotežena porazdelitev odgovornosti za posamezna področja med prodajalce<br>- relativno slabi rezultati v Rusiji  |
| <b>Poprodajno – servisne storitve</b>                              |       |   | X |   |   |   |
| <b>Segmentiranje in pozicioniranje ponudbe</b>                     |       | X |   |   |   | - segmentiranje na podlagi geografskih področij in značilnosti posameznih kupcev<br>- strategija visoke vrednosti in visoke kakovosti   |
| <b>Odnos prodajna cena in kakovost proizvoda</b>                   |       | X |   |   |   | - podjetje sledi strategiji visokih cen za dano kakovost<br>- nizka cena osnovnih modelov se lahko nadgrajuje-možnosti opcij<br>- premisliti ustreznost cenovne politike pri ponudbi posameznih enostavnejših naprav v mehanizaciji avtomatiziranih sistemov in pri manj zahtevnih strojih          |

Se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 19

| Komponenta   | OCENA    |          |          |   |   | Opomba  |
|--|----------|----------|----------|---|---|---|
|  | 5        | 4        | 3        | 2 | 1 |   |
| <b>Ustreznost prodajnih poti</b>                       | <b>X</b> |          |          |   |   | - podjetje uporablja neposredno tržno pot, ter posredne tržne poti ene in dveh ravni<br>- individualen pristop do vsakega kupca<br>- s posredniki se razvija partnerski odnos |
| <b>Poprodajno – servisne storitve</b>                  |          |          | <b>X</b> |   |   |   |
| <b>Distribucijska mreža</b>                            |          |          | <b>X</b> |   |   | - zanemarja se dobršen del trga<br>- potrebno bo pretehtati ustreznost strategije nastopa na vzhodnem trgu  |
| <b>Prodajno osebje in mehki organizacijski dejavni</b> |          |          | <b>X</b> |   |   |   |
| Prodajno osebje  |          | x        |          |   |   | - strokovno visoko usposobljen in izkušen kader z znanjem po dveh tujih jezikov   |
| Motivacija   |          |          | x        |   |   | - prepustitev določenih odgovornosti na nižje nivoje  |
| Izobraževanje in prenos znanja                         |          |          |          | x |   | - premalo usposabljanja   |
| <b>SKUPNA OCENA = 3,6</b>                              |          | <b>X</b> |          |   |   |   |

### 3.2.2.3 Kadrovska podstruktura

Uspešno uresničevanje strategij zahteva sodelovanje petih med sabo povezanih komponent (skupne vrednote-cilji, strategija, struktura, vodenje, ljudje in viri) (Ferrel et al., 1999, str. 134). Po njih je uresničevanje strategije izrazito odvisno od kakovosti, raznolikosti in sposobnosti delovne sile. Ravnanje s kadri zajema izbiro in trening kadrov, motivacijo zaposlenih, politiko nagrajevanja, njihovo pripadnost, moralo ter še mnogo drugega.

V svoji študiji sta Peters in Waterman prišla do zaključka, da so številna zahodna podjetja preveč poudarjala trde dejavnike uresničevanja strategij (struktura, sistemi in strategija) na račun mehkih (slog vodenja, zaposleni, sposobnosti in skupne vrednote). Kot poudarjata, so japonska pa tudi ameriška podjetja, ki izstopajo po svoji odličnosti, dajala enako težo mehkim in trdim dejavnikom, ki skupaj ponazarjajo McKinsey-ev 7 S model (strategija, struktura, sistemi, stil, osebje ("staff") sposobnosti, skupne vrednote)(Cowling & Mailer, 1998, str. 14).

Navedeno priča o velikem pomenu ravnanja s človeškimi viri v podjetjih. Pomemben del tega procesa je proces ugotavljanja in planiranja njihovih potreb. Pri tem gre, če povzamem Cowlinga in Mailerja, za iskanje odgovorov na vprašanja, kot so na primer potrebno število zaposlenih, zahteve glede njihovih sposobnosti in kompetenc oziroma, ali naj jih podjetje pridobi s treningom lastnega osebja ali od zunaj in podobno (Cowling in Mailer, 1998, str. 14). Za sprejemanje kadrovskih odločitev na neki trdni osnovi je treba seveda dobro poznati obstoječo strukturo kadrov in potrebe, ki se pojavljajo po posameznih področjih v podjetju. To pa zahteva tesno sodelovanje med oddelkom za ravnanje s človeškimi viri in posameznimi linijskimi oziroma funkcijskimi vodji.

V podjetju Ledinek se letno na nivoju podjetja v dokumentu "Cilji, strategije in kazalniki", med drugim planirajo tudi vsa načrtovana izobraževanja za tekoče obdobje. V procesu ravnanja s kadri se načrtuje usposabljanje kadrov na dveh nivojih, in sicer usposabljanje že zaposlenih v obliki dodatnih izobraževanj, seminarjev ali šolanj, ter usposabljanje za neko konkretno delo ob zaposlitvi novega osebja, ki praviloma poteka po načelu "učenje z delom". Posamezni vodje procesov pripravijo predloge glede na potrebe, ki se kažejo v posameznem procesu, in so tudi odgovorni za izvedbo izobraževanj. Predvsem na področju strojne in elektro konstrukcije se



izvajajo določena usposabljanja, kot so uvajanje in uporaba novih konstrukcijskih orodij, osvajanje specifičnih znanj in učenje tujih jezikov.

Večina znanja je koncentriranega v nekaj posameznikih. Premalo je ciljno usmerjenih izobraževanj na vseh funkcijskih področjih. V veliki meri gre za specifična izkustveno pridobljena znanja, ki so nastajala skozi desetletja delovanja. Ne glede na to, da je takšno znanje težko prenosljivo, se da na tem področju veliko narediti. Tako je na primer izvedljivo izobraževanje prodajalcev o pomembnih značilnostih strojev in naprav glede na konkurenco, o njihovi namembnosti in postopkih obdelave za posamezna področja panoge, o tem, kaj poudarjati pri kupcih in kaj ne, o kupčevih postopkih za različna področja obdelave in predelave lesa, o osnovah z različnih področij tehnike, kot so elektronika, krmiljenje in drugo. Takšna izobraževanja bi pri pogajanjih s kupci izboljšala pogajalske pozicije in sposobnost svetovanja. Enako velja na primer za izobraževanje konstrukterjev skozi večjo vpetost v reševanje težav v praksi in več sodelovanja pri zagonih na terenu, kot tudi spoznavanja značilnosti konkurenčnih strojev in naprav. Pogosto je, iz neformalnih razgovorov, slišati razmišljanja: "Koliko naših konstrukterjev je sploh videlo svoje stroje delovati na terenu?" To so sporočila, ki jih je vredno upoštevati. V podjetju obstoji neke vrste kultura samoizobraževanja. Seveda je eden izmed načinov izluščiti najboljše, da se enostavno prepusti, da se kadri ob delu s samoiniciativnostjo, lastnim trudom in iznajdljivostjo dokopljejo do novih spoznanj. Več izobraževanj bi na ta proces pozitivno vplivalo. Metodo izobraževanja "dokoplji se sam", ki so jo izkusili številni izkušenejši sodelavci, bi bilo treba spremeniti. Splošno gledano je tudi premalo prenosa odgovornosti na zaposlene, pri čemer je v povezavi z nezadostnim izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju premalo usposobljenih in samostojnih kadrov za posamezna področja delovanja. Zato se kažejo težave pri nadomestitvi posameznih sodelavcev. To velja za področje prodaje, servisa, montaže in še kje. Menim, da je ciljnih izobraževanj na vseh nivojih podjetja, kljub formalnim opredelitvam, občutno premalo.

Izobraževanje je zelo pomemben dejavnik motiviranja, saj preko vzdrževanja nivoja nekega znanja in pridobivanja novih znanj odpira posameznikom možnosti za rast in napredovanje. Ta dejavnik po Herzbergovi dvo-faktorski teoriji spada med značilne motivacijske dejavnike (Cowling & Mailer, 1998, str. 176).

Pomemben dejavnik kadrovske podstrukture je fluktacija kadrov. Prevelika fluktacija zaposlenih lahko kaže na problemsko situacijo v določenem delu ali oddelku podjetja. Na nivoju celotne skupine je s strani zaposlenih relativno malo menjavanja zaposlitve. V preteklem obdobju je bila nekoliko povečana fluktacija v oddelku prodaje, prav tako je v letu 2008 ena oseba iz tega oddelka zamenjala zaposlitev.

Z vidika posloводства igrata vodilno vlogo gospoda Pavel in Gregor Ledinek, glavna direktorja in lastnika podjetja, ki sta tudi najbolj zaslužna za razvoj Skupine, kot obstoji v današnji obliki. Sta tudi glavni avtoriteti na področju znanja s področja dejavnosti in gonilni sili razvoja v podjetju, ki sprejemata tudi glavne cilje in strateške usmeritve podjetja. Ožje posloводство tvori tudi pomočnica obeh direktorjev, ki je odgovorna za organiziranje in koordiniranje dejavnosti ter delovanje organizacijskih procesov.

Podjetje zelo natančno spremlja strukturo zaposlenih. Število zaposlenih se je v zadnjih nekaj letih stalno povečevalo. Skupina Ledinek ima dokaj ugodno starostno strukturo. V letu 2007 se je precej izboljšala tudi izobrazbena struktura, ker je Skupina zaposlovala predvsem kader z visoko ali univerzitetno izobrazbo. Obe strukturi prikazujem v Tabeli 20.

Tabela 20: Starostna in izobrazbena struktura zaposlenih družb Lestro in Ledinek Eng. v letu 2008

| Stopnja izobrazbe            | Izobrazbena struktura |           |              |           |
|------------------------------|-----------------------|-----------|--------------|-----------|
|                              | Lestro                |           | Ledinek Eng. |           |
|                              | Število               | Delež (%) | Število      | Delež (%) |
| Doktorat, magisterij         | -                     | -         | 2            | 2,5       |
| Univerzitetna, visoka, višja | 19                    | 9,4       | 24           | 29,6      |
| Srednja, delovodska šola     | 98                    | 48,5      | 36           | 44,4      |
| Tri letna poklicna           | 60                    | 29,7      | 16           | 19,8      |
| Drugo                        | 25                    | 12,4      | 3            | 3,7       |
| Skupaj                       | 202                   | 100,0     | 81           | 100,0     |
| Starostni razred             | Starostna struktura   |           |              |           |
|                              | Število               | Delež (%) | Število      | Delež (%) |
|                              | 20 – 29 let           | 29        | 14,4         | 14        |
| 30-39 let                    | 55                    | 27,2      | 30           | 37,0      |
| 44 – 49 let                  | 63                    | 31,2      | 25           | 30,9      |
| 50 – 59 let                  | 52                    | 25,7      | 12           | 14,8      |
| > 60 let                     | 3                     | 1,5       | 0            | 0,0       |
| Skupaj                       | 202                   | 100,0     | 81           | 100,0     |

Vir: Letno poročilo Ledinek Eng. in Lestro, 2008, str. 16-17 in str. 25-26

V okviru kadrovske podstrukture je treba omeniti še sistem napredovanja, ki sicer obstoji na proizvodnem nivoju, vendar ne obstoji na nivoju podjetja kot celote. To je pomemben vidik motiviranja. Pomanjkanje opredeljenega sistema napredovanja lahko pomeni težave pri pridobivanju ali ohranjajo posameznih motiviranih in sposobnih zaposlenih v podjetju.

Na osnovi izdelanih delnih ocen in z upoštevanjem še drugih, je v Tabeli 21 izdelana skupna ocena kadrovske podstrukture, ki kaže, da je to dobra podstruktura.

Tabela 21: Prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

| Komponenta                             | OCENA |   |   |   |   | Opomba  |
|--|-------|---|---|---|---|---|
|  | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |   |
| <b>Obseg in struktura zaposlenih</b>   | X     |   |   |   |   |   |
| <b>Dinamika zaposlenih</b>             |       | X |   |   |   | - relativno velika fluktacija le v prodajnem oddelku  |
| <b>Tehnična opremljenost dela</b>      | X     |   |   |   |   |   |
| <b>Komunikacije</b>                    | X     |   |   |   |   | - ni posebnih ovir med hierarhičnimi nivoji in med oddelki, izrazito horizontalni komunikacijski kanali   |
| <b>Planiranje potreb po zaposlenih</b> | X     |   |   |   |   | - plan na letnem nivoju<br>- sodelovanje z visokošolskimi zavodi in omogočanje tem za diplomske naloge – potencialni kadri<br>- dolgoročno zagotavljanje kadrov: štipendiranje študentov in dijakov |
| <b>Izobraževanje in prenos znanja</b>  |       |   |   | X |   | - potrebno več izobraževanj ključnih kadrov na vseh področjih   |
| <b>Sistem napredovanja</b>             |       |   |   | X |   | - obstoj sistema v okviru proces realizacije proizvoda – nivo proizvodnje: napredovanja na delovnem mestu – dobro<br>- ne obstoji na nivoju podjetja  |
| <b>Motivacija zaposlenih</b>           |       | X |   |   |   |   |
| <b>Top menedžment in stil vodenja</b>  | X     |   |   |   |   | - prevladuje participativen pristop, avtoritativen glede na situacijo<br>- avtoriteta na osnovi znanja  |
| <b>Zagotavljanje kadrov</b>            | X     |   |   |   |   |   |
| <b>SKUPNA OCENA = 4,2</b>              | X     |   |   |   |   |   |

### 3.2.2.4 Podstruktura operacij (proizvodnja, servis, tehnološka podstruktura)

V podjetju Ledinek ne gre za velikoserijsko proizvodnjo, kar pomeni, da je optimizacija, avtomatizacija in standardizacija posameznih proizvodnih procesov zahtevnejša naloga, kot v primeru velikoserijske proizvodnje z velikim številom enakih in ponavljajočih se opravil. Osnova za proizvodnjo so razpisani delovni nalogi. V določeni meri predstavljajo proizvodni program posamezni stroji za različne namene in potrebe strank, ki zahtevajo posebne konstrukcijske rešitve, kar otežuje uvajanje standardizacije. To velja tudi pri opremi za mehanizacijo tehnoloških linij. Kljub temu so znotraj skupine te naprave standardnim v osnovi podobne, kar ponuja možnosti za izboljšave na področju standardizacije proizvodnih procesov in postopkov.

Konkurenčne prednosti proizvodno-tehnološke podstrukture podjetja gre v veliki meri iskati v izkušnjah in akumuliranemu znanju, kot so na primer tehnološki in proizvodni know how ter učinkovitost proizvodnje. V podjetju Ledinek se je na podlagi dolgoletnih izkušenj nabralo precej znanja in izstopajo posamezniki z visoko strokovno usposobljenostjo.

Kot sem že omenil pri analizi organizacijske podstrukture, se pri pravočasnem izvrševanju naročil kažejo velike težave. Glede na to, da je sposobnost pravočasnega izvrševanja naročil in zanesljivost dobav pomemben dejavnik uspešnosti, bo treba temu nameniti posebno pozornost. Po Ferrel et al. (1999, str. 71) je to ena ključnih kompetenc, ki jih mora podjetje razviti kot atribut doseganja konkurenčnih prednosti. Z namenom izboljšanja na tem področju je podjetje v letu 2009 začelo z uvajanjem nove aplikacije za planiranje realizacije proizvoda v informacijski sistem.

V okviru procesa realizacije proizvodnje se prepletajo štiri strokovne službe (tehnologija, operativna priprava proizvodnje (OPP), proizvodnja in montaža).

Strokovna služba "tehnologije" glede na razpisane delovne naloge določi normative izdelave oziroma tehnološke pripravne čase in zaporedje tehnoloških operacij, potrebnih za izdelavo posameznih sklopov. Aktivnosti službe tehnologije so usmerjene predvsem v realizacijo proizvoda in menim, da bi bilo tukaj potrebno več naporov za optimizacijo proizvodnega procesa in izgradnjo sistema interne logistike.

Ostale tri strokovne službe (OPP, proizvodnja, montaža) sledijo primarnemu cilju realizacije proizvodnje glede na proizvodni plan. V dokumentu "Cilji, strategije in kazalniki" se letno za vsako izmed teh treh služb, ločeno določijo glavni cilji in kazalniki. Pri spremljanju realizacije proizvodnje, aplikacija v informacijskem sistemu omogoča natančno spremljanje razpisnih ur, realizacijo, kot tudi zmogljivosti po posameznih stroškovnih mestih. Kljub temu pogosto prihaja do zamud pri izvrševanju naročil. Glede na razdrobljenost teh treh služb, s svojimi parcialnimi cilji in kazalniki, se postavlja vprašanje o smotrnosti takšne razdrobitve. Menim, da bi bilo dobro, da bi poslovodstvo določilo odgovorno osebo za realizacijo proizvoda. Formalno je preko procesa realizacije proizvoda ta odgovornost sicer določena, vendar so aktivnosti glede reševanja nastale situacije (komunikacija z drugimi službami, ukrepi, novi roki,...) in pomembne odločitve, v rokah glavnega direktorja.

Podjetje precej investira v proizvodna sredstva. V letu 2006 je podjetje investiralo v posodobitev tehnološke oprema v približni vrednosti 800.000,00 evrov, ter v letu 2007 v osnovna sredstva v višini 185.000,00 evrov (Ledinek Eng., letno poročilo za 2006 in 2007, str. 37 in str. 14).

Montažne in servisne storitve so formalno združene v enem procesu. Montaža večjih objektov se vodi po načelu projektnega vodenja, kar je dobro. Montaža posameznih strojev se zagotavlja z ustrezno izkušenimi monterji – vodji montaž. Treba bo razmisliti o razmejitvi med storitvijo montaže, ki je praviloma zaključena s končnim prevzemom kupca, in med poprodajno-servisnimi storitvami. Kot sem že pomenil pri analizi organizacijske podstrukture, bi bila s tem dana trdnjša osnova za izboljšanje učinkovitosti na obeh področjih. Podjetje uporablja sistem daljinskega servisiranja preko elektronske povezave in po potrebi sledi obisk usposobljenega monterja pri stranki. Poudariti je treba, da lahko poprodajno servisne storitve odločujoče vplivajo na zadovoljstvo kupca. Gre za zelo obsežno področje, ki zajema servis in vzdrževanje na terenu, ravnanje s pritožbami, analizo in načrtovanje pri proizvodnji rezervnih delov ter drugo. S tem bi se tudi izboljšala osnova za zmanjšanje reklamacijskih stroškov v poprodajni jamstveni dobi. Znižanje stroškov reklamacij in servisiranja ima seveda vpliv na povečanje dodane vrednosti. Kot sklepa Kos (2000, str. 103), so razlike v razmerju "dodana vrednost/prihodek" v primerjavi med Slovenijo in podjetji visoko razvitih držav tudi do 50 %. To naj bi kazalo na njihova prizadevanja za dvig kakovosti ter odstranjevanje napak pred odpremo in s tem nižanje stroškov servisiranja.

Jedro podjetja sestavljata proizvodno-tehnološki obrat in inženiring podjetje, v katerem poleg razvoja in konstrukcije poteka glavna pred-sestava ter montaže strojev in naprav. Obe podjetji sta locirani na različnih mestih v istem kraju, kar je posledica naravnih možnosti v nekem času. Bilo bi bolje, če bi bili locirani znotraj enega kompleksa. Kljub temu zaradi relativne bližine obeh obratov to ne predstavlja posebnih težav. Dobro je, da se oddelek razvoja in konstrukcij zaradi lažjega sodelovanja in podpore inženirjev v procesu proizvodnje nahaja v obratu, kjer poteka glavna sestava strojev in naprav.

Ocena podstrukture operacij je narejena v Tabeli 22 in kaže na srednjo oceno.

Tabela 22: Prednosti in slabosti podstrukture operacij

| Komponenta  | OCENA |   |   |   |   | Opomba   |
|---|-------|---|---|---|---|--|
|   | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| <b>Tehnološko-proizvodni know how</b>   |       | X |   |   |   | - znanje in izkušnje z bogato tradicijo iz strojogradnje<br>- potrebna optimizacija proizvodnega procesa |
| <b>Strokovno osebje</b>   | X     |   |   |   |   | - izkušen in visoko strokovno usposobljen kader  |
| <b>Sposobnost pravočasnega izvrševanja naročil – učinkovitost proizvodnje</b> |       |   |   | X |   | - potrebna radikalna sprememba   |
| <b>Servisno – montažne storitve</b>   |       |   | X |   |   |  |
| <b>Lokacija obratov</b>   |       |   | X |   |   |  |
| <b>Kakovost notranje logistike</b>  |       |   | X |   |   |  |
| <b>Ustreznost proizvodnih sredstev</b>  |       | X |   |   |   | - skrb za posodabljanje strojnega parka<br>- investicije v opremo  |
| <b>Organizacija proizvodnje</b>   |       |   | X |   |   |  |
| Mehki dejavniki   |       | x |   |   |   | - stil vodenja, komunikacije, kreativnost  |
| Tok proizvodnje - notranja logistika  |       |   | x |   |   | - ni pravega reda<br>- potrebne izboljšave notranje logistike  |
| Število vodstvenih ravni  |       |   |   | x |   | - definirati odgovornost za realizacijo proizvoda  |
| <b>SKUPNA OCENA=3,3</b>   |       |   | X |   |   |  |

### 3.2.2.5 Finančna podstruktura

Spremljanje in ocenjevanje financiranja kaže posebej spremljati predvsem v naslednjem okviru (Pučko, 2005, str. 127):

- spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev,
- spremljanje in ocenjevanje vlaganja finančnih sredstev,
- spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture sredstev,
- spremljanje in ocenjevanje razmerij med strukturo virov in strukturo sredstev.

Iz podatkov na pasivni strani bilance stanja ugotavljamo, s katerimi viri podjetje financira svoje poslovanje, njihovo sestavo in ustreznost. Bilanci stanja za Ledinek Eng. in Lestro prikazujem v Tabelah 23 in 24.

Podjetje Lestro Ledinek ima dobrih 45 % vrednosti premoženja v stalnih sredstvih. Ledinek Engineering pa le okoli 13 %. Takšna struktura sredstev je razumljiva, saj gre v prvem primeru za proizvodno podjetje, ki zahteva precej visoka opredmetena osnovna sredstva, v drugem pa za pretežno inženiring podjetje. Če ju primerjamo z izbranimi podjetji iz panoge v Sloveniji, lahko ocenimo, da ta v povprečju poslujejo z relativno višjo vrednostjo dolgoročno vezanih sredstev. Lahko tudi ugotovimo, da krovni podjetji Skupine Ledinek ne izvajata aktivnosti v zvezi s finančnimi naložbami.

Med kazalniki financiranja se kaže precej nizka stopnja kapitalizacije. Obstaja izkustveno priporočilo, da mora biti ta vsaj 0,5, če jo računamo z vsemi viri sredstev (Pučko, 2005, str. 130). Nizka stopnja kapitalizacije pomeni dokaj veliko tveganje za vlaganje v podjetje, kar praviloma negativno vpliva na ceno tujih virov. Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev podjetja Ledinek Eng. je več kot ena, kar mu zagotavlja ustrezno finančno moč. Ob skupnem upoštevanju vseh dolgoročnih virov financiranja je iz bilanc stanja podjetij mogoče razbrati, da so vsa dolgoročna sredstva financirana z dolgoročnimi viri.

Kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog razkriva, da družba velik del zalog financira s kratkoročnimi viri. S tem je kršeno zlato bilančno pravilo, ki pravi, da vrednost kazalnika naj ne bi bila manjša kot ena. Za morebitno presojo finančne nesposobnosti je treba presojati še dejavnike, kot sta stabilen in zadosten denarni tok in sposobnost prelivanja sredstev iz nelikvidne v likvidno obliko. Za primerno raven likvidnosti naj bi kazalnik kratkoročnega koeficienta glede na izkušnje, dosegal vrednost vsaj 2 in pospešeni koeficient vrednost vsaj 1 (Pučko, 2005, str. 140). Vidimo, da sta kazalnika precej pod priporočenimi izkustvenimi vrednostmi, kar lahko kaže na nastop določenih likvidnostnih težav. Ne glede na to pa podjetje precej uspešno s pravočasno izterjavo terjatev ter operiranjem s kratkoročnimi obveznostmi zagotavlja ustrezno likvidnost in nima likvidnostnih težav. Z upoštevanjem bilanc stanj in izkazov poslovnih izidov so v Tabeli 25 prikazani izbrani kazalniki bonitete financiranja obeh družb, v primerjavi z izbranimi podjetji panoge v Sloveniji.

Tabela 23: Bilanca stanja za Ledinek Eng., na dan, 31.12.2008

| Postavke  | Znesek v EUR     | Delež v %    | Indeks 2008/2007 |
|---|------------------|--------------|------------------|
| <b>SREDSTVA</b>   | <b>9.348.994</b> | <b>100,0</b> | <b>104</b>       |
| <b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>   | <b>1.217.143</b> | <b>13,0</b>  | <b>94</b>        |
| <b>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev</b>             | <b>100.266</b>   | <b>1,1</b>   | <b>83</b>        |
| <b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>   | <b>1.116.877</b> | <b>11,9</b>  | <b>95</b>        |
| <b>III. Naložbene nepremičnine</b>  | <b>0</b>         | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>IV. Dolgoročne finančne naložbe</b>  | <b>0</b>         | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| 1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil   | 0                | 0,0          | -                |
| 2. Dolgoročna posojila  | 0                | 0,0          | -                |
| <b>V. Dolgoročne poslovne terjatve</b>  | <b>0</b>         | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>VI. Odložene terjatve za davek</b>   | <b>0</b>         | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>  | <b>8.119.105</b> | <b>86,8</b>  | <b>105</b>       |
| <b>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>                                  | <b>0</b>         | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>II. Zaloge</b>   | <b>4.579.054</b> | <b>49,0</b>  | <b>212</b>       |
| <b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>  | <b>0</b>         | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| 1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil  | 0                | 0,0          | -                |
| 2. Kratkoročna posojila   | 0                | 0,0          | -                |
| <b>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</b>  | <b>3.016.116</b> | <b>32,3</b>  | <b>56</b>        |
| <b>V. Denarna sredstva</b>  | <b>523.935</b>   | <b>5,6</b>   | <b>279</b>       |
| <b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                                      | <b>12.746</b>    | <b>0,1</b>   | <b>2.456</b>     |
| Zabilančna sredstva   | 0                | 0,0          | -                |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>   | <b>9.348.994</b> | <b>100,0</b> | <b>104</b>       |
| <b>A. KAPITAL</b>   | <b>1.502.038</b> | <b>16,1</b>  | <b>132</b>       |
| <b>I. Vpoklicani kapital</b>  | <b>390.584</b>   | <b>4,2</b>   | <b>100</b>       |
| 1. Osnovni kapital  | 390.584          | 4,2          | 100              |
| 2. Nepoklicani kapital (kot odbitna postavka)   | 0                | 0,0          | -                |
| <b>II. Kapitalske rezerve</b>   | <b>864</b>       | <b>0,0</b>   | <b>100</b>       |
| <b>III. Rezerve iz dobička</b>  | <b>39.059</b>    | <b>0,4</b>   | <b>108</b>       |
| <b>IV. Presežek iz prevrednotenja</b>   | <b>1.623</b>     | <b>0,0</b>   | <b>80</b>        |
| <b>V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)</b>              | <b>712.251</b>   | <b>7,6</b>   | <b>163</b>       |
| <b>VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/izguba poslovnega leta)</b> | <b>357.657</b>   | <b>3,8</b>   | <b>130</b>       |
| <b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                        | <b>918.006</b>   | <b>9,8</b>   | <b>326</b>       |
| 1. Rezervacije  | 329.733          | 3,5          | 117              |
| 2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev  | 588.273          | 6,3          | -                |
| <b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>   | <b>16.583</b>    | <b>0,2</b>   | <b>40</b>        |
| <b>I. Dolgoročne finančne obveznosti</b>  | <b>0</b>         | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</b>   | <b>16.583</b>    | <b>0,2</b>   | <b>40</b>        |
| <b>III. Odložene obveznosti za davek</b>  | <b>0</b>         | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>  | <b>6.134.702</b> | <b>65,6</b>  | <b>105</b>       |
| <b>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>                                | <b>0</b>         | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>II. Kratkoročne finančne obveznosti</b>  | <b>8.316</b>     | <b>0,1</b>   | <b>100</b>       |
| <b>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</b>   | <b>6.126.386</b> | <b>65,5</b>  | <b>105</b>       |
| <b>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                                      | <b>777.665</b>   | <b>8,3</b>   | <b>46</b>        |
| Zabilančne obveznosti   | 0                | 0,0          | -                |

Vir: Ajpes, finančni podatki o podjetjih (FIPO), 2009.

Tabela 24: Bilanca stanja za Lestro Ledinek, d.o.o., na dan, 31.12.2008

| Postavke  | Znesek v EUR      | Delež v %    | Indeks 2008/2007 |
|---|-------------------|--------------|------------------|
| <b>SREDSTVA</b>   | <b>10.858.724</b> | <b>100,0</b> | <b>109</b>       |
| <b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>   | <b>4.971.829</b>  | <b>45,8</b>  | <b>109</b>       |
| <b>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve</b>             | <b>230</b>        | <b>0,0</b>   | <b>1</b>         |
| <b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>   | <b>4.971.599</b>  | <b>45,8</b>  | <b>110</b>       |
| <b>III. Naložbene nepremičnine</b>  | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>IV. Dolgoročne finančne naložbe</b>  | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| 1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil   | 0                 | 0,0          | -                |
| 2. Dolgoročna posojila  | 0                 | 0,0          | -                |
| <b>V. Dolgoročne poslovne terjatve</b>  | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>VI. Odložene terjatve za davek</b>   | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>  | <b>5.882.390</b>  | <b>54,2</b>  | <b>118</b>       |
| <b>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>                                  | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>II. Zaloge</b>   | <b>2.405.021</b>  | <b>22,1</b>  | <b>176</b>       |
| <b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>  | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| 1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil  | 0                 | 0,0          | -                |
| 2. Kratkoročna posojila   | 0                 | 0,0          | -                |
| <b>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</b>  | <b>3.462.485</b>  | <b>31,9</b>  | <b>96</b>        |
| <b>V. Denarna sredstva</b>  | <b>14.884</b>     | <b>0,1</b>   | <b>91</b>        |
| <b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                                      | <b>4.505</b>      | <b>0,0</b>   | <b>1</b>         |
| Zabilančna sredstva   | 0                 | 0,0          | 0                |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>   | <b>10.858.724</b> | <b>100,0</b> | <b>109</b>       |
| <b>A. KAPITAL</b>   | <b>3.446.105</b>  | <b>31,7</b>  | <b>100</b>       |
| <b>I. Vpoklicani kapital</b>  | <b>1.665.991</b>  | <b>15,3</b>  | <b>100</b>       |
| 1. Osnovni kapital  | 1.665.991         | 15,3         | 100              |
| 2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)  | 0                 | 0,0          | -                |
| <b>II. Kapitalske rezerve</b>   | <b>1.642.738</b>  | <b>15,1</b>  | <b>100</b>       |
| <b>III. Rezerve iz dobička</b>  | <b>6.869</b>      | <b>0,1</b>   | <b>114</b>       |
| <b>IV. Presežek iz prevrednotenja</b>   | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)</b>              | <b>114.547</b>    | <b>1,1</b>   | <b>-</b>         |
| <b>VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/izguba poslovnega leta)</b> | <b>15.960</b>     | <b>0,1</b>   | <b>14</b>        |
| <b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                        | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| 1. Rezervacije  | 0                 | 0,0          | -                |
| 2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve  | 0                 | 0,0          | -                |
| <b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>   | <b>1.364.830</b>  | <b>12,6</b>  | <b>108</b>       |
| <b>I. Dolgoročne finančne obveznosti</b>  | <b>901.297</b>    | <b>8,3</b>   | <b>104</b>       |
| <b>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</b>   | <b>463.533</b>    | <b>4,3</b>   | <b>116</b>       |
| <b>III. Odložene obveznosti za davek</b>  | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>  | <b>6.033.603</b>  | <b>55,6</b>  | <b>115</b>       |
| <b>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>                                | <b>0</b>          | <b>0,0</b>   | <b>-</b>         |
| <b>II. Kratkoročne finančne obveznosti</b>  | <b>1.844.714</b>  | <b>17,0</b>  | <b>100</b>       |
| <b>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</b>   | <b>4.188.889</b>  | <b>38,6</b>  | <b>124</b>       |
| <b>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                                      | <b>14.186</b>     | <b>0,1</b>   | <b>93</b>        |
| Zabilančne obveznosti   | 0                 | 0,0          | 0                |

Vir: Ajpes, finančni podatki o podjetjih (FIPO), 2009.

Tabela 25: Primerjava izbranih kazalnikov bonitete financiranja med Lestro, Ledinek Eng. in panogo v Sloveniji v letu 2008

| Vrste kazalnikov |  | LESTRO | ENGINEERING | Panoga SLO*<br>(letu 2008) |
|------------------|--|--------|-------------|----------------------------|
| <b>I.</b>        | <b>KAZALNIKI INVESTIRANJA</b>  |        |             |                            |
| 1.               | Delež dolgoročnih sredstev v sredstvih, v %                            | 45,80  | 13,0        | 47,80                      |
| 2.               | Delež kratkoročnih sredstev v sredstvih, v %                           | 54,20  | 87,0        | 52,20                      |
| 3.               | Delež finančnih naložb v sredstvih, v %                                | 0      | 0           | 1,70                       |
| <b>II.</b>       | <b>KAZALNIKI FINANCIRANJA</b>  |        |             |                            |
| 1.               | Delež kapitala v virih sredstev, v %                                   | 31,70  | 16,10       | 25,90                      |
| 2.               | Delež obveznosti v virih sredstev, v %                                 | 68,30  | 83,90       | 67,40                      |
| 3.               | Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev                              | 0,69   | 1,23        | 0,54                       |
| <b>III.</b>      | <b>KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI</b>                                  |        |             |                            |
| 1.               | Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog                     | 0,65   | 0,42        | 0,54                       |
| 2.               | Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient) | 0,97   | 1,18        | 0,94                       |
| 3.               | Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)     | 0,58   | 0,51        | 0,31                       |

LEGENDA:

Panoga SLO\*: povprečje panoge v Sloveniji - upoštevana so le podjetja z letnim prihodkom nad 5 milijonov EUR

Vir: Ajpes, finančni podatki o podjetjih (FIPO), 2009.

Na osnovi vseh navedenih delnih ocen je v Tabeli 26 narejena skupna ocena podstruktura financiranja Skupine Ledinek, ki kaže na srednjo oceno.

Tabela 26: Prednosti in slabosti finančne podstrukture

| Komponenta   | OCENA |   |   |   |   | Opomba   |
|--|-------|---|---|---|---|--|
|  | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| <b>Kazalniki investiranja</b>  |       |   | X |   |   |  |
| <b>Kazalniki financiranja</b>  |       |   | X |   |   |  |
| Delež kapitala v virih sredstev  |       |   | x |   |   | - precej nizka stopnja kapitalizacije. Dobro bi bilo povečati stopnjo lastniškega financiranja                       |
| Delež obveznosti v virih sredstev                                      |       |   | x |   |   |  |
| Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev                              |       | x |   |   |   | - okoli 80% ob upoštevanju kumulativnih vrednosti postavk obeh družb   |
| <b>Kazalniki plačilne sposobnosti</b>                                  |       |   | X |   |   |  |
| Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog                     |       |   | x |   |   |  |
| Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient) |       |   |   | x |   | - kratkoročna sredstva komaj pokrivajo kratkoročne obveznosti. Vsaj zaloge naj bi se financirale z dolgoročnimi viri |
| Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)     |       |   |   | x |   |  |
| <b>Plačilna sposobnost</b>   |       | X |   |   |   | - kljub relativno neugodnim kazalnikom vodoravnega finančnega ustroja podjetje nima likvidnostnih težav              |
| <b>SKUPNA OCENA =3,3</b>   |       |   | X |   |   |  |

### 3.2.2.6 Podstruktura raziskav in razvoja (R&R)

Pri razvoju proizvodov se je treba zavedati, da tehnična dovršenost nekega izdelka sama po sebi še ni dovolj za njegovo visoko dobičkonosnost in tržni uspeh. Pri odločanju o novi tehnologiji



ali izdelku, kot poudarja White, si je treba odgovoriti na naslednja vprašanja (Burgelman & Maidique, 1988, str 104-106):

- Katere so osnovne tehnične omejitve stare tehnologije in prednosti nove?
- Se bo z uporabo nove tehnologije končni izdelek izboljšal in katere nove komponente bodo dodatno potrebne?
- Kakšne spremembe bodo še potrebne ob uporabi novega koncepta (izdelek/tehnologija) in njegov potencial za nadaljnje inovacije?
- Vpliv nove tehnologije na obstoječe operacije, potrebne spremembe in nove aktivnosti?
- Ali izboljšani proizvod povečuje učinkovitost z vidika kupca?
- Se bodo stroški dobav znižali?
- Kakšne so značilnosti trga (cenovna elastičnost, odziv na učinkovitost)?

Inovativnost in tehnološki razvoj sta dejavnika konkurenčnosti prav vsakega podjetja. S tega vidika je zelo pomembno posedovati sposobnost za lastno raziskovalno in razvojno dejavnost.

V podjetju Ledinek je registriran in deluje raziskovalno razvojni center za strojništvo in lesarstvo, ki je vpisan v evidenco raziskovalnih enot pri Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Njegove glavne naloge so prenos znanja, rezultatov raziskav in tehnologij s področja strojne opreme in obdelave lesa oziroma lesne panoge v gospodarsko prakso. Organizacijsko R&R center ne deluje v obliki samostojnega procesa, ampak vključuje procese razvoja, prodaje in realizacije proizvoda. Posamezniki, zaposleni v teh procesih, so vključeni v R&R center.

Glavne naloge in aktivnosti R&R centra, na kratko povzete iz poslovnega poročila za leto 2007, so (Ledinek Eng., letno poročilo za 2007, str 39 in 40):

- raziskave in razvoj novih proizvodov, raziskave novih postopkov obdelave lesa ter razvoj in proizvodnja prototipov orodij, strojev in naprav,
- spremljanje novosti s področja raziskav in tehnologij na posameznem področju strojne in lesne branže ter informiranje in pomoč pri uvajanju le-teh v posamezne gospodarske organizacije,
- tržne analize, ki med drugim vključujejo predstavitev izdelka, ki bo rezultat projekta, ciljnih trgov, obstoječe in potencialne konkurence, potencialnih kupcev in njihovih potreb,
- mednarodno znanstveno in tehnološko sodelovanje ter sodelovanje pri mednarodnih raziskovalnih in tehnološko-razvojnih projektih; tesno sodelovanje raziskovalne sfere s tehnološko, gospodarstvom in šolstvom; sodelovanje na raziskovalnem področju z institucijami, kot so:
  - o Universität Stuttgart, Institut für Werkzeugmaschinen,
  - o Technische Unternehmensberatung,
  - o Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo,
  - o Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo
  - o Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Ljubljana,
- izvajanje oziroma organizacija raznovrstnih strokovnih izpopolnjevanj in usposabljanj za potrebe gospodarskih panog oziroma branž in mladih raziskovalcev na projektih, ter mednarodna izmenjava študentov – podiplomcev.

Raziskovalno razvojne aktivnosti podjetja so torej v veliki meri usmerjene v tesno sodelovanje visokega šolstva ter znanstvene in tehnološke sfere z gospodarstvom in prenos znanj v prakso.

Preko procesa R&R podjetje obvladuje morebitne izboljšave obstoječih in razvoj novih proizvodov. V ta proces, in v najpomembnejše odločitve, je aktivno vključeno najvišje poslovodstvo. Njegova razčlenitev nam razkriva model planiranja R&R v podjetju:

- iskanje idej za nove proizvode (potrebe se ugotavljajo iz analiz tržišča ali neposrednih povpraševanj kupcev),
- preverjanje idej in odločitev vodstva za razvojni projekt,
- planiranje izvedbe za izdelavo razvojnega načrta (definirajo se potrebni kadri, posebne zahteve, posebne značilnosti izdelka, odgovornosti na projektu, zahteve kupca (če je znan) in okvirno se določi terminski plan),
- pregled in odobritev razvojnega načrta s strani vodstva,
- oblikovanje izdelka oziroma stroja (izdelava strojne in elektro-tehnične dokumentacije),
- testni zagon (interni preizkus stroja in tehnični prevzem),
- odprema proizvoda oziroma stroja h kupcu,
- usposobitev stroja oziroma naprav in testni zagon pri kupcu, ter primopredaja.

Če se naslonim na Pučka (2005, str. 140), med posameznimi fazami R&R dejavnosti v podjetju na prvi pogled manjkata fazi poslovna analiza in R&R proizvodnega procesa. Prva je delno zajeta v fazi preverjanja idej in odločanja vodstva za razvojni projekt, saj se v primeru razvojnega projekta za znanega kupca odločitev sprejme na osnovi predhodno pripravljene ponudbe ali pa na osnovi presoje vodstva. Ponavadi gre za izdelavo in razvoj posameznih strojev ali naprav, kjer proizvodnja praviloma poteka po ustaljenih procesih z ustaljenimi delovnimi sredstvi. Morebitne posebnosti glede kadrov in značilnosti izdelka se obdelajo v fazi planiranja izvedbe za izdelavo razvojnega načrta. Menim, da bi bilo v tej fazi potrebno tudi v večji meri vključiti strokovno službo "tehnologije" v smislu optimizacije proizvodnega procesa. V tem delu bi se tudi optimizirala in načrtovala izdelava posameznih sestavnih modulov, ki predstavljajo del zaključene celote nekega delovnega naloga oziroma proizvodnega naročila.

Podjetje Ledinek je poznano po svoji inovativnosti, kar dokazujejo številne izboljšave lastnih izdelkov in novosti, ki jih uvaja na trg, obstoječi patenti in nenazadnje tudi mnenja številnih kupcev, podana v anketi zadovoljstva kupcev (Ledinek Eng., Anketa o zadovoljstvu kupcev, 2008), kjer prepoznavajo podjetje kot inovativno. Osrednji gonilni sili inovativnosti sta oba glavna direktorja Pavel in Gregor Ledinek.

Inovacije, patenti in največji dosežki na področju razvoja v zadnjih treh letih, so (Ledinek Eng. letno poročilo za 2007, str 30):

- **Inovacije**
  - o STRATOPLAN 7V S600,
  - o SUPERLES,
  - o ROTOLES 2100 mm širine za obdelavo tri slojnih plošč,
  - o ČELNI SPOJ – KONTIZINK,
  - o ČELNI SPOJ – PRETOČNA PREŠA,
  - o OBRAČALNA PROGA ZA FINALIZACIJO NOSILCEV,
  - o ISTOSMERNI REZ PRI ROTOLESNI OBDELAVI,
  - o EUROZINK S PRETOČNO PREŠO,
  - o EUROZINK,
  - o ROTOPLAST ŠIRINE 2600 mm.
- **Prijavljeni patenti:**
  - o ČELNI SPOJ – KONTIZINK,
  - o ČELNI SPOJ – PRETOČNA PREŠA,

- SKOBELJNA GLAVA,
- ROTOLES.
- **Največji dosežki:**
  - patentirana tehnologija ROTOLES za les, plastiko in lahke kovine,
  - skobeljni stroji velikih podajalnih hitrosti,
  - čelni spoj (KONTIZINK, EUROZINK),
  - čelni spoj – pretočna preša,
  - robotizirana preša za upognjene nosilce,
  - obračalna proga za finalizacijo nosilcev,
  - istosmerni rez pri rotolesni obdelavi,
  - ROTACIJSKA PREŠA,
  - FLEXI PREŠA.

Drugačen način obdelave "sistem Rotoles", patentiran v Evropi (od leta 1994) in v ZDA (od leta 1995), je sistem čelnega rezkanja, ki se uporablja za obdelavo lesenih površin, plastičnih mas in lahkih kovin. Daje številne prednosti v primerjavi s klasičnim sistemom skobljanja, kot so zelo natančno kalibriranje, perfektna obdelava grč, nedeformirana celična struktura površine, ni kristalizacije smole, boljši oprijem, manjša poraba lepila itd.

Kaovostna in sodobna oprema uvršča podjetje med vodilne v svetu na področju razvijanja opreme za izdelavo lepljenega lesa in ponudnike industrijskih skobeljnih strojev.

Na osnovi vseh navedenih delnih ocen R&R podstrukture Skupine Ledinek je v Tabeli 27 izdelana skupna ocena te podstrukture, ki govori o tem, da je to zelo dobra podstruktura.

*Tabela 27: Prednosti in slabosti R&R podstrukture*

| Komponenta                                    |   |   |   |   |   | Opomba   |
|---|---|---|---|---|---|--|
|   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| <b>Sposobnost za lastno R&amp;R dejavnost</b> | X |   |   |   |   | - številne inovacije in uvajanje novosti na trgu |
| <b>Raziskovalno razvojni kadri</b>            | X |   |   |   |   | - lastni raziskovalno razvojni center            |
| <b>Pridobljeni patenti</b>                    | X |   |   |   |   | - rotoles sistem, pretočna preša, X-Cut žaga     |
| <b>R&amp;R obstoječih in novih projektov</b>  | X |   |   |   |   | - načelo projektnega vodenja                     |
| <b>R&amp;R proizvodnih procesov</b>           |   |   | X |   |   | - zanemarja se razvoj proizvodnega procesa       |
| <b>Rezultati pri razvijanju proizvodov</b>    | X |   |   |   |   |  |
| <b>SKUPNA OCENA= 4,7</b>                      | X |   |   |   |   |  |

### 3.2.2.7 Podstruktura poslovne logistike in nabave

Eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost nabavne funkcije, je pogled in odnos vodstva do vloge in pomena nabave v podjetju (Vukovič, 2005, str. 110). Vukovič opredeljuje štiri prevladujoče poglede vodstva podjetja na nabavo, kot: operativno administrativna pisarniška dejavnost, kot komercialna dejavnost, kot sestavni del celovite logistike in kot strateško poslovno področje.

V podjetju Ledinek je nabava del procesa poslovne logistike in deluje kot samostojna strokovna služba. Poleg nabave so v proces poslovne logistike zajete še vhodna in izhodna logistika materialov, polizdelkov, izdelkov ter skladiščno poslovanje.

Osnovna naloga nabave je oskrbovanje podjetja z materiali, surovinami, polizdelki, izdelki in storitvami z namenom zagotavljanje nemoteno delovanje primarnih dejavnosti. Če gledamo na nabavo le z vidika nakupov glede na potrebe, gre za zelo ozek pogled. Širše pojmovanje nabave obsega še številne druge dejavnosti, kot so (Potočnik, 2002, str. 6):

- raziskava nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- oblikovanje nabavne politike,
- sklepanje nabavnih poslov,
- naročanje in prevzemanje,
- evidentiranje nabave.

Namen raziskave nabavnega trga je pridobivanje podatkov in informacij o materialih in storitvah, ki jih podjetje potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti, kar lahko seveda pomembno vpliva na njegovo poslovno uspešnost. Področja raziskav so lahko usmerjena na dobavitelje, cene materialov, kakovost, obstoj morebitnih substitutov in podobno.

Pri nabavni politiki gre za sprejemanje odločitev, ki se nanašajo na nabavne vire, pogoje in načine plačila, dobavne roke, kakovost nabavljenega materiala, cene, količine in podobno.

Ko podjetje izbira dobavitelje, se srečuje z dilemami, kot so manjše ali večje število dobaviteljev, stalni ali občasni dobavitelji, direktna dobava ali dobava preko posrednikov, geografska lokacija, oskrbovanje pri enem dobavitelju zaradi posebnega razloga ter izključno oskrbovanje (Potočnik, 2002, str. 2009).

Izbira manjšega števila dobaviteljev z večjimi količinami bo praviloma pomenila, da podjetje lahko dosega boljše nabavne pogoje, vendar bo tudi tveganje in odvisnost od posameznih dobaviteljev večja. Po drugi strani bo podjetje z večjim številom dobaviteljev povečalo zanesljivost dobav in zmanjšalo odvisnost, težje pa bo doseči ugodne nabavne pogoje, lahko pa se pojavijo tudi težave zaradi razlik v kakovosti enakih dobav.

Pri odločanju o nabavni strategiji lahko izhajamo iz Kraljičevega modela po metodologiji portfeljskega pristopa, ki je prikazan v Tabeli 28.

*Tabela 28: Model nabavne strategije po metodologiji portfeljskega pristopa*

| Dobavno tveganje<br>Vpliv nabave<br>na finančni rezultat | MAJHNO   | VELIKO   |
|--|--|--|
| VELIK  | Vzvodni materiali<br>(konkurenčne ponudbe)         | Strateški materiali<br>(partnerstvo)                               |
| MAJHEN   | Običajni materiali<br>(sistemsko sklepanje pogodb) | Materiali, ki pomenijo ozko grlo<br>(zagotovitev stalnosti dobave) |

*Vir: G. Vukovič, Nabavno poslovanje, 2005, str. 51.*

Tabela kaže povezavo med vrsto materiala in uporabljen strategijo v odvisnosti od dveh spremenljivk: tveganja oskrbe in pomembnosti nabave za podjetje.

Strateške materiale podjetje večinoma kupuje pri enem dobavitelju. Imajo velik pomen za podjetje in njihova kratkoročna oskrba ni zagotovljena. Vzvodne materiale podjetje nabavlja pri

različnih dobaviteljih, so pomembni za podjetje in predstavljajo velik delež v lastni ceni izdelka podjetja. Materiali, ki pomenijo ozko grlo, so sorazmerno poceni, a občutljivi glede na zanesljivost dobav. Običajni materiali niso zahtevni z vidika tehničnih in nabavnih problemov, imajo majhno vrednost in jih je mogoče nabavljati pri različnih dobaviteljih.

V podjetju Ledinek naloge in odgovornosti nabave v okviru poslovne logistike zajemajo predvsem operativno-administrativno ter komercialno razsežnost nabave. Na podlagi internega naročila oziroma potreb služba nabave ureja vse potrebno v zvezi z dobavo. Glavni napor so usmerjeni v doseganje čim boljših dobavnih pogojev z vidika količin, stroškov, kakovosti, dobavnega roka in zanesljivosti dobav. Pri pogajanjih z dobavitelji nabavna služba sledi predvsem strategiji nizkih stroškov in zanesljivosti dobav.

Pri nabavi tehnološko zahtevnejših izdelkov ali storitev, ki zahtevajo ustrezno strokovno znanje, kot so elektronska ter programska oprema, storitve s področja krmiljenja industrijskih sistemov in zahtevnejša strojna oprema, glavnino odločitev sprejemajo strokovnjaki s posameznih področij. Pri teh nabavnih odločitvah praviloma sodeluje in odloča del najvišjega posloводства. Podobno velja tudi pri razvojnih projektih, kjer se ključni dobavitelji na podlagi pogodbenih odnosov vključujejo že v fazi razvoja.

Z namenom izboljšav na nabavnem področju strokovna služba nabave ocenjuje in rangira dobavitelje skladno z internimi kriteriji podjetja ter izvaja aktivnosti s področja iskanja novih dobaviteljev. Kot merilo se uporablja kazalnik razmerja med številom dobaviteljev v tekočem obdobju in številom dobaviteljev v prejšnjem obdobju. Tukaj se postavlja dilema: poslovati z večjim ali manjšim številom dobaviteljev. Za merilo operativne učinkovitosti se uporablja kazalnik deleža reklamacij glede na izstavljene račune.

Cilji poslovne logistike na letnem nivoju so usmerjeni v optimizacijo in izboljšave na področju skladiščenega poslovanja in toka materiala od skladišča do proizvodnje in vzdrževanje ustreznega obsega oziroma zniževanje zalog. V Tabeli 29 prikazujem koeficient obračanja zalog, pri čemer sem za promet v obdobju uporabil komponento poslovnih odhodov in upošteval povprečne celotne zaloge obdobja. Podatki so izračunani iz bilanc stanja in izkazov uspeha za obe podjetji Skupine Ledinek in izbranih podjetij iz panoge v Sloveniji.

*Tabela 29: Primerjava koeficienta obračanja zalog Skupine Ledinek z izbranimi podjetji iz panoge v Sloveniji v letih 2007 in 2008*

| Kazalec                | Ledinek Eng. in Lestro |               | Panoga SLO*  |               |
|------------------------|------------------------|---------------|--------------|---------------|
|                        | 2007                   | 2008          | 2007         | 2008          |
| Povprečne zaloge (EUR) | 3.071.049,00           | 5.253.216,00  | 1.989.704,50 | 3.379.484,00  |
| Poslovni odhodki (EUR) | 27.649.083,00          | 27.532.998,00 | 8.642.003,00 | 10.486.662,00 |
| Koeficient obr. zalog  | <b>9,0</b>             | <b>5,2</b>    | <b>4,3</b>   | <b>3,4</b>    |

LEGENDA:

Panoga SLO\*: povprečje panoge v Sloveniji. Upoštevana so le podjetja z letnim prihodkom nad 5 milijonov EUR

Vir: *Ajpes, finančni podatki o podjetjih (FIPO), 2009.*

Na osnovi vseh delnih ocen sem v Tabeli 30 izdelal skupno oceno podstrukture poslovne logistike in nabave, ki kaže na njeno dobro oceno.

Tabela 30: Prednosti in slabosti podstrukture poslovne logistike in nabave

| Komponenta                           | OCENA |   |   |   |   | Opomba   |
|--------------------------------------|-------|---|---|---|---|--|
|                                      | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| <b>Obseg in struktura nabave</b>     |       | X |   |   |   | - spremljanje po obsegu nabave in dobaviteljih   |
| <b>Skladiščno poslovanje</b>         |       |   |   | X |   | - pogosti zapleti pri odpremi, potrebno posredovanje odgovornih iz drugih služb                    |
| <b>Ocenjevanje dobaviteljev</b>      | X     |   |   |   |   | - obstoj sistema internega ocenjevanja dobaviteljev: zanesljivost, dobavni rok, stroški reklamacij |
| <b>Spremljanje nabavnih stroškov</b> |       | X |   |   |   | - spremljanje po vrstah materialov in dobaviteljih   |
| <b>Nabavne poti</b>                  |       | X |   |   |   |  |
| <b>Zaloge</b>                        |       | X |   |   |   | - precejšnje povečanje zalog v zadnjem obdobju<br>- glede na panogo precej bolje                   |
| <b>Izobraževanje</b>                 |       |   | X |   |   |  |
| <b>SKUPNA OCENA=3,7</b>              |       | X |   |   |   |  |

### 3.2.2.8 Podstruktura proizvoda

Proizvodni program podjetja Ledinek lahko v grobem razdelim na:

- skobeljni stroji in oprema za obdelavo masivnega lesa in tudi umetnih materialov,
- naprave za dolžinsko spajanje lesa,
- stiskalnice za izdelavo lepljenih nosilcev,
- načrtovanje, izdelava in avtomatizacija celovitih tehnoloških linij za izdelavo lepljenih nosilcev, linij za skobljanje in sortiranje lesnih sortimentov ter mehanizacije po naročilu,
- linije za izdelavo klasičnega parketa,
- sodarska oprema,
- cepilne in druge namenske žage,
- razna druga oprema po naročilu,
- montaža in servisiranje svoje opreme.

Proizvodni program v segmentu skobeljnih strojev je razdeljen na naslednje skupine strojev Profiles, Evroplan, Superles, Superplan, Stratoplan, Rotoles oz. Rotoplast.

Stroji iz skupine Profiles se uporabljajo za obdelavo in profiliranje raznih lesenih elementov. Stroji iz skupine Europlan-ov in Superles-ov so namenjeni predvsem štiristranski obdelavi in tudi profiliranju v segmentu konstrukcijskega lesa, desk, lamel, raznih lesenih nosilcev, kot tudi obdelavi lesenih nosilcev velikih dimenzij. Prvi spadajo v nižji cenovni razred, medtem ko so stroji iz skupine Superles-ov bolje opremljeni, zmogljivejši in spadajo v višji cenovni razred. Glede na namen uporabe, število delovnih vreten in moči motorjev obstajajo v posameznih skupinah številne različice. Naslednja skupina višjega cenovnega razreda za večje hitrosti obdelave so Superplani in kot najvišjega razreda Stratoplani. Prvi so namenjeni za večstransko obdelavo lamel do hitrosti 350 m/min in drugi za štiristransko ali večstransko obdelavo do 900 m/min. Prodaja vsakega posameznega Stratoplana, s pripadajočo opremo, je v rangu vrednosti manjše linije in je cenovno ovrednoten na več kot milijon evrov. Rotolesi oziroma rotoplasti uporabljajo svetovno patentiran sistem čelnega rezanja in so edini te vrste na svetu.

Količinski pregled prodaje skobeljnih strojev, v zadnjih treh letih, pokaže negativno tendenco. Podatki so prikazani v Tabelah 31 in 32. Zaradi poslovnih razlogov podatki niso prikazani v številčnih vrednostih.

Tabela 31: Deleži prodaje klasičnih skobeljnih strojev Skupine Ledinek v obdobju 2006 – 2008

| Leto | Letni delež količinske prodaje-zadnja 3 leta (%)   |          |           |            |          |     | Delež prodanih strojev posameznega leta v skupni prodaji za obdobje 2006-2008 (%) |
|------|--|----------|-----------|------------|----------|-----|---|
|      | Primerjava v segmentu klasičnih skobeljnih strojev |          |           |            |          |     |   |
|      | Europplan  | Superles | Superplan | Stratoplan | Profiles |     |   |
| 2006 | 28   | 44       | 20        | 4          | 4        | 100 | 47  |
| 2007 | 25   | 35       | 30        | 5          | 5        | 100 | 38  |
| 2008 | 37   | 37       | 0         | 0          | 26       | 100 | 15  |
|      |  |          |           |            |          |     | 100   |

Vir: Informacijski sistem Ledinek- aplikacija pregled pogodb

Tabela 32: Deleži prodaje vseh skobeljnih strojev obdobju 2006 - 2008

| Leto | Letni delež količinske prodaje (%)             |                     |     | Delež prodanih strojev posameznega leta v skupni prodaji za obdobje 2006-2008 (%) |
|------|--|---------------------|-----|---|
|      | Primerjava klasični skobeljni stroji/ rotolesi |                     |     |   |
|      | Klasični skobeljni str.                        | Rotolesi+Rotoplasti |     |   |
| 2006 | 43   | 57                  | 100 | 42  |
| 2007 | 38   | 62                  | 100 | 39  |
| 2008 | 31   | 69                  | 100 | 19  |
|      |  |                     |     | 100   |

Vir: Informacijski sistem Ledinek- aplikacija pregled pogodb

Kot je razvidno iz Tabele 31, se podjetje od leta 2006 srečuje s padanjem količinske prodaje posameznih skobeljnih strojev. V segmentu klasičnih skobeljnih strojev je podjetje v letu 2007 prodalo za okoli 20 % strojev manj kot v letu prej in okoli 60 % več kot v letu 2008. Če upoštevamo tudi skupino strojev Rotoles (Tabela 32) oziroma Rotoplast, je padec nekoliko nižji (okoli 7 % v letu 2007 in okoli 50 % v letu 2008), kar kaže na pozitiven učinek strojev iz te zadnje skupine na celotno prodajo.

V primerjavi z vrednostjo prodaje strojev po skupinah namembnosti podjetja Michael Weing AG, lahko na podlagi Tabele 33 ugotovimo drugačno tendenco in sicer, da se je od leta 2006 do 2007 vrednost prodaje skobeljnih strojev za profiliranje (*Kehlmaschinen*) povečala.

Tabela 33: Obseg prodaje strojev po skupinah namembnosti podjetja Michael Weing AG v obdobjih 2006 in 2007

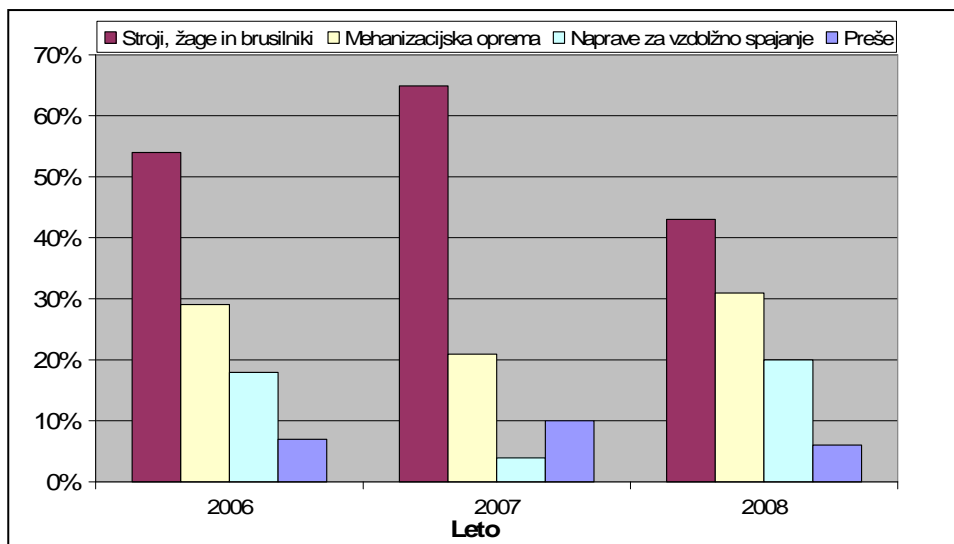
| Skupina strojev po namembnosti  | Obseg prodaje (v tisoč evrih) |                |
|---|-------------------------------|----------------|
|   | 2007                          | 2006           |
| Stroji za profiliranje ( <i>Kehlmaschinen</i> )                                 | 92.812                        | 87.055         |
| Brusilniki, Mehanizacija in naprave za okenske profile                          | 54.966                        | 48.205         |
| Žage in naprave za vzdolžno spajanje ( <i>Keilzinkanlagen</i> ) in nanos lepila | 2.576                         | 6.969          |
| Razni stroji in rezervni deli   | 49.399                        | 36.151         |
| <b>Skupaj</b>   | <b>192.753</b>                | <b>178.380</b> |

Vir: PricewaterhouseCoopers- Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers Michael Weing AG Tauberbischofsheim - Jahresabschluss zum 31. Dezember 2007, str. 14

Na Sliki 25 prikazujem letni delež prodaje po skupinah proizvodov podjetja Ledinek Eng. v obdobju 2006 do 2007. Velik del v celotni fakturirani realizaciji posameznega obdobja predstavlja poleg strojev, žag in brusilnikov tudi mehanizacijska oprema. Ta delež se je v zadnjem poslovnem obdobju še povečal. To kaže na to, da podjetje vse večji del realizacije

dosega s prodajo celovitih tehnoloških linij, ki poleg mehanizacije praviloma zajemajo še naprave za vzdolžno spajanje, preše, razno drugo opremo in predvsem tudi skobeljne stroje. Podjetje proda v okviru celovitih linij okoli 30 % vseh prodanih skobeljnih strojev. Če izvzamem skupino Rotolesov in zmogljivih strojev Stratoplan kaže, da podjetje počasi izgublja trg v segmentu prodaje posameznih klasičnih skobeljnih strojev.

Slika 25: Letni deleži prodaje po skupinah proizvodov v fakturirani realizaciji podjetja Ledinek Eng. v letih 2006 – 2008



Vir: Letna poročila družbe Ledinek Engineering, d.o.o, za leta 2006, 2007 in 2008.

Na osnovi navedenih delnih ocen je v Tabeli 34 izdelana skupna ocena podstrukture proizvoda, ki govori o njeni dobri skupni oceni.

Tabela 34: Prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

| Komponenta                        | OCENA |   |   |   |   | Opomba   |
|-----------------------------------|-------|---|---|---|---|--|
|                                   | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| <b>Klasični skobeljni stroji</b>  |       | X |   |   |   |  |
| Percepcija cena/ kakovost strojev |       | x |   |   |   | - Ledinekovi stroji so znani kot kakovostni in dragi   |
| Europlan                          |       |   | x |   |   | - zelo pomemben za podjetje z vidika proizvodov cenovno nižjega ranga<br>- zanemarljiva se razvoj stroja predvsem za nizke hitrosti oz. posamezno rabo<br>- konstantno padanje prodaje v zadnjih treh letih, srečuje se z zelo močno nizko cenovno konkurenco<br>- pokritje za posredne stroške in dobiček relativno dobro |
| Superles                          |       | x |   |   |   | - intenziven razvoj na področju strojev za nosilce v zadnjem obdobju-direktni pogon<br>- rahlo padanje prodaje<br>- vodilna skupina za obdelavo nosilcev velikih dimenzij<br>- tudi precejšnji padec prodaje v zadnjih letih<br>- pokritje za posredne stroške in dobiček relativno dobro                                  |
| Profiles                          |       |   |   | x |   | - zelo dober stroj, vendar je lastna cena previsoka.<br>- izgublja se trg in pogosto prodaja ob nezadostnem pokritju<br>- v zadnjih nekaj letih se ni kaj dosti naredilo na razvoju<br>- zelo močna nizko cenovna konkurenca   |

Se nadaljuje



Nadaljevanje Tabele 34

| Komponenta                                   | OCENA    |          |   |   |   | Opomba   |
|--|----------|----------|---|---|---|--|
|  | 5        | 4        | 3 | 2 | 1 |  |
| Stratoplan                                   | x        |          |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vodilni stroj v svojem razredu</li> <li>- nevarnost nizko cenovne konkurence (GILBERT)</li> <li>- pokritje za posredne stroške in dobiček dobro</li> </ul>  |
| Superplan                                    |          | x        |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- intenziven razvoj v zadnjem obdobju</li> <li>- vodilna skupina za obdelavo lamel pri večjih hitrostih</li> <li>- padec prodaje predvsem v letu 2008</li> <li>- srečuje se z močno konkurenco (WACO-Weinig, nizko cenovni LEDERMAC)</li> <li>- brez prodaje v recesijskem letu 2008?</li> <li>- pokritje za posredne stroške in dobiček relativno dobro</li> </ul> |
| <b>Rotoles / Rotoplast</b>                   | <b>X</b> |          |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prodajni hit podjetja</li> <li>- patentiran sistem obdelave</li> <li>- neposredne konkurence s tem sistemom obdelave praktično ni</li> <li>- prodajni hit v preteklosti na področju ZDA, kjer se je prodaja praktično ustavila</li> </ul>   |
| <b>Naprave za vzdolžno spajanje lesa</b>     |          | <b>X</b> |   |   |   |  |
| Kontizink                                    | x        |          |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- z razvojem vodilni v svetu, omogoča zelo velike kapacitete</li> <li>- prodaja praviloma povezana neposredno s prodajo celovitih linij</li> <li>- nivo prodaje približno na enakem nivoju- rast v zadnjem obdobju</li> </ul>   |
| Eurozink                                     | x        |          |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- za srednje kapacitete</li> <li>- preizkušena in zanesljiva naprava</li> </ul>   |
| Kompaktzink - male zmogljivosti              |          |          |   | x |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- v fazi razvoja, podjetje zamudilo z razvojem za okoli dve leti</li> <li>- zelo močna konkurenca</li> </ul>  |
| <b>Preše za lesene lepljene nosilce</b>      | <b>X</b> |          |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- v razvoju vodilni v svetu</li> <li>- pokritje za posredne stroške in dobiček relativno dobro</li> <li>- nivo prodaje zadnjih treh let nekako na istem nivoju</li> <li>- prodaja pogosto vezana na prodajo celovitih linij</li> <li>- konkurenca predvsem Minda</li> </ul>   |
| Percepcija kakovost/cena                     | x        |          |   |   |   |  |
| Hyperpress - za ukrivljene nosilce           | x        |          |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- v obdobju zadnjih treh let prodaje rast</li> <li>- relativno velika kapaciteta in minimalna poraba moči</li> <li>- na voljo v polavtomatski ali ročni izvedbi</li> </ul>  |
| Flexipres - za ravne nosilce                 | x        |          |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- na voljo v polavtomatski ali popolnoma avtomatizirani različici</li> <li>- aktivnosti na razvoju za avtomatizirano izdelavo raznih ukrivljenih nosilcev</li> <li>- konkurenca predvsem Minda in drugi manjši ponudniki</li> </ul>   |
| Rotopres- za ravne nosilce                   | x        |          |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- popolnoma avtomatizirana</li> <li>- svojevrstna inovacija na trgu</li> <li>- prodaja niha ciklično – zahtevana velika investicija</li> </ul>  |
| <b>Širina in globina prodajnega programa</b> | <b>X</b> |          |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- v vsaki skupini strojev oz. naprav obstajajo številne različice (Izjema je Profiles), kar omogoča nadgradnjo osnovne različice z dodajanjem raznih opcij in stopnje elektronske opreme</li> </ul>   |
| <b>Mehanizacija za linije</b>                |          | <b>X</b> |   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovativnost</li> <li>- diferenciacija enostavnih in lahko primerljivih transportnih naprav ni smiselna – premisliti o cenovni politiki</li> <li>- močna konkurenca, predvsem nizko cenovna</li> <li>- prodaja nekoliko upadla v zadnjem obdobju</li> </ul>   |
| <b>SKUPNA OCENA=4,5</b>                      | <b>X</b> |          |   |   |   |  |

### 3.2.3 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja

Na podlagi analize okolja podjetja in seveda predvsem predvidevanj prihodnjih razvojev v okolju, podajam v nadaljevanju analitično oceno posameznih izluščenih priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju.

#### Priložnosti

Pri analizi nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo je bilo ugotovljeno, da obstoji **visoka stopnja diferenciacije** v panogi. Zelo pomembne so pretekle reference kot neke vrste zagotovilo za zanesljivost in kakovost. Podjetje pozicionira svojo ponudbo kot ponudnik visoke vrednosti za visoko ceno.

Analiza prodajnega trga je razkrila, da v lesni panogi **mikro in mala podjetja** prispevajo več kot 50 % dodane vrednosti v faktorskih stroških panoge. Za segment manjših kupcev so v veliki meri zanimivi manj zmogljivi skobeljniki in profilirni stroji, ki nudijo ustrezno kakovost in so cenovno konkurenčni. Na razvoju se v tej smeri v zadnjih letih ni naredilo veliko. Sem spada tudi razvoj naprav za vzdolžno spajanje manjših kapacitet, ki je v teku in za katere je treba čim prej pridobiti reference.

**Patentiran sistem rotoles** podjetje uspešno trži tudi v industriji obdelave plastičnih materialov. Domneva je, da trg prednosti in uporabnosti te metode še ne pozna dovolj dobro. To pomeni priložnost, da se preko tržnih aktivnosti poveča prepoznavnost in rast v tem segmentu.

Podjetje premalo izrablja tako imenovano **kulturno bližino ruskega trga**. Kot je ugotovljeno v poglavju o analizi kulturnega okolja, skladno z raziskavo Centra za mednarodno konkurenčnost Ministrstva za gospodarstvo, spada ta okoliščina za slovenska podjetja med najpomembnejše dejavnike tržne privlačnosti na tem trgu. Prav tako je v tej raziskavi poudarjeno, da naj bi bil pomembna garancija za uspešnost sodelovanja predvsem osebni stik z nosilcem posla na ruski strani. Posli se sklepajo z ljudmi in ne s podjetjem, v katerem je človek zaposlen. Ruski poslovnež težko sodeluje s poslovnim partnerjem, ki mu ni všeč. Tradicija, ki se z mlajšimi poslovneži sicer nekoliko spreminja. Podjetje do neke mere izkorišča to prednost, vendar se postavlja vprašanje, ali dovolj. To je priložnost, da podjetje z razlikovanjem svoje ponudbe od konkurence dosega konkurenčne prednosti.

**Distribucijsko servisna mreža in širitev na nove trge.** Podjetje relativno dobro preko lastnih lokalnih podjetij pokriva območji Avstrije in Nemčije, preko zastopstev pa tudi skandinavske države, s predstavništvom v Moskvi pa tudi Rusijo. Formalno ima podjetje razporejena zastopstva širom sveta, vendar v zvezi s temi predstavništvami v velikem delu ni kakšnih posebnih poslovnih aktivnosti – skorajda so to le imena podjetij na spletni strani. Nekako se zanemarja tudi področje vzhodne Evrope. Postavlja se vprašanje ustrezne pokritosti ZDA le z enim zastopnikom, medtem ko v Kanadi trenutno ni nobenih aktivnosti. Prav tako se postavlja vprašanje trženja na območjih Španije, Portugalske, delno tudi Francije. Kot je ugotovljeno pri analizi prodajnega trga, se v strokovnih krogih lesne panoge omenja Turčija kot država velikih priložnosti za Evropo. V povezavi z razvojem lesne panoge v tej državi se lahko razvije tudi sodobna lesna industrija. Enako velja za, z gozdovi bogato, Brazilijo. Treba bo torej intenzivno delati na razvoju obstoječe distribucijske servisne mreže in jo morebiti širiti. To pa nujno zahteva spremembe v prodajno tržni podstrukturi, saj se zaradi premajhnega števila usposobljenih kadrov kažejo težave pri pokrivanju posameznih geografskih območij. Posamezni izkušenejši prodajalci so odgovorni za več geografsko zelo razpršenih območij,

medtem ko nekateri niso za nobeno. Tukaj so potrebne aktivnosti na področju usposabljanja lastnih kadrov in večjega delegiranja odgovornosti.

## **Nevarnosti**

Iz analize gospodarskega okolja izhaja, da je gospodarska kriza, ki je zajela svetovno gospodarstvo, še kako prisotna tudi v lesni panogi. Na osnovi v nalogi povzetih kazalcev gospodarskih gibanj se zdi, da je najhujše za nami, vendar predvidevam, da bo, kljub umirjanju negativnih gibanj, **recesija** vplivala tudi na leto 2010. Takšno stanje ima zelo negativen vpliv na investicijske odločitve in skladno, kot je že ugotovljeno v oceni privlačnosti panoge, se kažejo tudi zelo veliki pritiski na nižanje cen. To vzpodbuja konkuriranje na podlagi cene, kar lahko seveda pripelje do tako imenovane cenovne vojne. Podjetje se skladno z razmerami na trgu s svojo cenovno politiko ustrezno odziva na aktivnosti konkurence. Menim, da naj podjetje tudi nasploh poudarja diferenciacijo predvsem v segmentu zahtevnih strojev in naprav lastne blagovne znamke ter nekoliko manj na področju "standardnih" transportnih naprav v posameznih tehnoloških rešitvah. Menim, da bo potrebno pretehtati ustreznost cenovne politike predvsem na trgu Ruske federacije. Pri oceni privlačnosti panoge – poglavje o stopnji informiranosti kupcev, je ugotovljeno, da so tudi na tem trgu kupci vse bolj informirani o razmerah na trgu dobaviteljev.

Analiza panoge je razkrila, da imajo glavni konkurenti zelo dobro razvite tržne mreže (Weinig, Minda, Rex, Ledermac), kar seveda kaže na nevarnost prevelike **rasti konkurence**. Obstaja nevarnost, da bo konkurenca z boljšo distribucijsko-servisno geografsko pokritostjo dosegla prevladujoč položaj in pobrala "smetano". V panogi potekajo investicijski cikli na dolgi rok in vsaka izgubljena priložnost pomeni tudi izpad iz naslova servisiranja, dobav nadomestnih delov in dograjevanja obstoječih linij. Značilno za panogo je, da so kupci, seveda ob ustreznem zadovoljstvu, zvesti svojim dobaviteljem. Podjetje s svojo distribucijsko servisno mrežo relativno dobro prek lokalnih podjetij in zastopstev pokriva dobršen del evropskega trga, kljub temu bi bilo treba velik del potencialnega trga intenzivneje obdelovati, kar je obravnavano med priložnostmi v delu o distribucijsko servisni mreži in širitvi na nove trge. Predvsem na področju Rusije podjetje še ne dosega zelenih rezultatov. Relativno slabi rezultati v zadnjih dveh letih kažejo, da so **aktivnosti konkurence na ruskem trgu** za zdaj prinesle več uspeha. Treba bo premisliti o ustreznosti strategije, ter vzpodbujati večjo enotnost delovanja ne tem trgu (centrala – predstavništvo v Moskvi). Strategija nastopa na tem trgu bi lahko bila razvoj lokalne zastopniške mreže.

Analiza rivalstva konkurentov v panogi, je tudi razkrila, da so nekatera manjša podjetja resna **nizko cenovna** konkurenca, ki samostojno ali v partnerstvu pomembno vplivajo na trg. Pomemben igralec in nizko cenovni ponudnik je vsekakor tajvanski Ledermac v segmentu srednje zmogljivih skobeljnih strojev ter kanadski Gilbert v segmentu najzmogljivejših skobeljnikov. Izstopajo pa tudi na primer REX, H.I.T. Maschinenbau GmBh, SMB-Maschinenbau in drugi. To lahko v času recesije pomeni še posebno težavo in podjetje se mora seveda s tem soočati. Tukaj je pomembno preko tržnih aktivnosti poudarjati kakovost, zanesljivost in reference. Kljub temu se bo zelo težko izogniti določeni obliki cenovnega konkuriranja, kjer se z ustreznimi rabati in plačilnimi pogoji že v osnovi vpliva na pozitiven odziv kupcev.

Na podlagi izkušenj, tudi iz bližnje preteklosti, se je podjetje večkrat soočalo s **težavo plačilne nesposobnosti kupcev**. Kar nekaj projektov, ki so bili pogodbeno že dogovorjeni, je bilo ustavljenih potem, ko so proizvodne aktivnosti že potekale. To je ena izmed nevarnosti s katero se podjetje sooča, kar izhaja tudi iz obstoječe SWOT tabele podjetja LedinekEng. S tveganji

glede plačilne nesposobnosti kupcev podjetje upravlja z ustrezno plačilno politiko. Za vsak projekt se, preden se aktivnosti na njem sploh začnejo, zahteva plačilo avansa za pokrivanje stroškov materiala in plačilo 90% pogodbene vrednosti pred odpremo stroja oziroma naprave. Podjetje uporablja tudi instrument zavarovanja terjatev do kupcev preko slovenske izvozne družbe (*Ledinek Eng., letno poročilo za 2007, str. 27*).

Realno obstaja nevarnost **posnemanja s strani konkurence**, kar ima podjetje tudi opredeljeno v svoji SWOT tabeli. Tako je na primer, glede na oceno, ki velja v podjetju, Ledinekov uspešen koncept stiskanja ukrivljenih nosilcev "Hyperpress" kopiralo podjetje "Minda Industrieanlagen GmbH", ki velja za enega glavnih Ledinekovih konkurentov. Pri analizi panoge v delu o nevarnosti vstopa novih konkurentov je ugotovljeno, da so v panogi kjer deluje Ledinek patenti pogosta oblika zavarovanja industrijske lastnine. Z vidika R&R podstrukture je podjetje Ledinek zelo aktivno in ima prijavljenih kar nekaj patentov.

Na osnovi navedenih delnih ocen je v Tabeli 35 izdelana tabela zunanjih strateških dejavnikov Skupine Ledinek.

Tabela 35: Zunanji strateški dejavniki Skupine Ledinek

| Komponenta  | OCENA* |   |   |   |   | Opomba  |
|---|--------|---|---|---|---|---|
|   | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |   |
| <b>PRILOŽNOSTI</b>                                    |        |   |   |   |   |   |
| Visoka stopnja diferenciacije v panogi                |        | X |   |   |   | - tržno pozicioniranje, krepitev tržnega položaja: tradicija, reference, kakovost, zanesljivost in celovitost ponudbe- vse na enem mestu  |
| Velik delež malih kupcev v panogi (manjša podjetja)   |        |   |   | X |   | - pozicioniranje ponudbe: najboljše ob sprejemljivi ceni  |
| Kulturna bližina- RUSKI trg                           |        |   |   | X |   | - podjetje ne izkorišča dovolj te prednosti   |
| Širitev trga - ROTOLES sistem                         |        |   | X |   |   | - krepitev tržnega položaja; poleg lesne panoge na področju umetnih materialov, tržne aktivnosti  |
| Rast in razvoj panoge na novih geografskih področjih  |        |   |   | X |   | - ZDA, Kanada<br>- potencialno Brazilija, Turčija,...   |
| Distribucijsko servisna mreža in širitev na nove trge |        |   | X |   |   | - dobra pokritost Avstrija, Nemčija, skandinavske države. Zanimarja se dobršen del trga<br>- slabi rezultati na potencialno največjem trgu - Rusija. Pri osvajanju novih trgov se kljub smelim načrtom ne naredi veliko<br>- konkurenti kot WEINIG, REX, LEDERMAC,..distribu-cijska mreža širom sveta |
| <b>NEVARNOSTI</b>                                     |        |   |   |   |   |   |
| Rast konkurence                                       |        |   | X |   |   | - dobro razvejane distribucijske mreže konkurentov:Weinig, Ledermac, Minda; tržne aktivnosti  |
| Nizko cenovni ponudniki                               |        |   | X |   |   | - ledermac, Gilbert, Rex, manjši ponudniki mehanizacije<br>- tržne aktivnosti, pozicioniranje ponudbe   |
| Aktivnosti konkurence - RUSKI TRG                     |        |   |   | X |   | - boljša tržna mreža. Trenutno neuspešna strategija. Informiranost in pogajalska moč kupcev naraščata   |
| Posnemanje s strani konkurence                        | X      |   |   |   |   | - povzeto iz obstoječe SWOT tabele podjetja Ledinek Eng.<br>- plagiatorstva ni mogoče v celoti preprečiti   |

Se nadaljuje

### Nadaljevanje Tabele 35

| Komponenta  | OCENA* |   |   |   |   | Opomba  |
|---|--------|---|---|---|---|---|
|   | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |   |
| Slaba plačilna sposobnost kupcev                                | X      |   |   |   |   | - zavarovanje plačil, povzeto iz obstoječe SWOT analize podjetja  |
| Recesija na trgu - intenzivna cenovna konkurenca, cenovna vojna |        | X |   |   |   | - tržne aktivnosti-poudarjanje orodij necenovnega trženja; kakovost, zanesljivost in celovitost ponudbe<br>- premisliti strategijo na Ruskem trgu |

LEGENDA:

\* ocena kako dobro se podjetje odziva na dejavnik.

### 3.2.4 Opredelitev glavnih notranjih in zunanjih strateških dejavnikov podjetja

Ocene podstruktur podjetja nam dajo profil njegovih prednosti in slabost, ki kaže vpliv posameznih podstruktur na uspešnost podjetja. Profil prednosti in slabosti Skupine Ledinek prikazujem v Tabeli 36. V tem delu povzemam še najpomembnejše notranje in zunanje strateške dejavnike Skupine Ledinek, ugotovljene z analitičnim ocenjevanjem. Prikazani so v Tabelah 37 in 38. V njih povzemam tiste prednosti in slabosti za katere menim, da so v primerjavi s konkurenco ključnega pomena za podjetje in jim je potrebno nameniti posebno pozornost.

Tabela 36: Profil prednosti in slabosti Skupine Ledinek z vidika vpliva posameznih podstruktur na njeno uspešnost

| PODSTRUKTURE                              | Prispevek k poslovni uspešnosti |        |
|---|---------------------------------|--------|
|   | Velik                           | Majhen |
| Organizacijska podstruktura               |                                 |        |
| Prodajno – tržna podstruktura             |                                 |        |
| Kadrovska podstruktura                    |                                 |        |
| Podstruktura operacij                     |                                 |        |
| Finančna podstruktura                     |                                 |        |
| Podstruktura raziskav in razvoja          |                                 |        |
| Podstruktura proizvoda                    |                                 |        |
| Podstruktura poslovne logistike in nabave |                                 |        |

Tabela 36 kaže, da imata največji prispevek k poslovni uspešnosti podjetja podstrukturi R&R in proizvoda.

Tabela 37: Glavni notranji strateški dejavniki Skupine Ledinek

| Komponenta                     | OCENA |   |   |   |   | Opomba  |
|--------------------------------|-------|---|---|---|---|---|
|                                | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |   |
| <b>PREDNOSTI</b>               |       |   |   |   |   |   |
| Fleksibilnost                  | X     |   |   |   |   | - sposobnost takojšnjega odziva na spremembe v okolju (glej oceno organizacijske podstrukture)  |
| Tehnološko-proizvodni know how |       | X |   |   |   | - znanje in izkušnje z bogato tradicijo iz strojegradnje<br>- potrebna optimizacija proizvodnega procesa (glej oceno podstrukture operacij) |

Se nadaljuje

Nadaljevanje Tabele 37

| Komponenta  | OCENA |   |   |   |   | Opomba   |
|---|-------|---|---|---|---|--|
|   | 5     | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| Stil vodenja in top menedžment  | X     |   |   |   |   | - prevladuje participativen pristop, avtoritativen glede na situacijo<br>- avtoriteta na osnovi znanja (glej oceno organizacijske in kadrovske podstrukture)   |
| Sposobnost za lastno R&R dejavnost  | X     |   |   |   |   | - številne inovacije in uvajanje novosti na trgu (glej oceno podstrukture R&R)   |
| Prodajni program za visokozmogljive skobeljnike ROTOLES in BSH/KVH linije | X     |   |   |   |   | - zinki, preše in visokozmogljivi skobeljniki (glej oceno podstrukture proizvoda)  |
| <b>SLABOSTI</b>   |       |   |   |   |   |  |
| Sodelovanje med posameznimi funkcijskimi področji                         |       |   |   | X |   | - prevelike težnje po ločenosti med posameznimi funkcijskimi področji oziroma procesi (glej oceno organizacijske podstrukture)   |
| Izobraževanje in prenos znanja  |       |   |   | X |   | - premalo usposabljanja<br>- potrebno več izobraževanj ključnih kadrov na vseh področjih (glej oceno prodajno-tržne in kadrovske podstrukture)   |
| Število vodstvenih ravni in delegiranje odgovornosti                      |       |   |   | X |   | - malo mej med posameznimi nivoji -dobro<br>- premalo vodstvenih ravni (proizvodnja in montaža)<br>- potrebna reorganizacija procesa servisa<br>- bolj uravnotežena porazdelitev odgovornosti za posamezna področja med prodajalce<br>- definirati odgovornost za realizacijo proizvoda (glej oceno organizacijske, prodajno-tržne in podstrukture operacij) |
| Sposobnost pravočasnega izvrševanja naročil –učinkovitost proizvodnje     |       |   |   | X |   | - potrebna radikalna sprememba (glej oceno podstrukture operacij)  |
| Prodajni program za male kupce  |       |   |   | X |   | - KOMPAKTZINK: zamujanje z razvojem, podjetje trenutno zelo aktivno dela na tem segmentu<br>- razvoj skobeljnih strojev za male kupce (Profiles-modifikacija) (glej oceno podstrukture proizvoda)  |

Tabela 38: Glavni zunanji strateški dejavniki Skupine Ledinek

| Komponenta  | OCENA* |   |   |   |   | Opomba   |
|---|--------|---|---|---|---|--|
|   | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |  |
| <b>PRILOŽNOSTI</b>                                    |        |   |   |   |   |  |
| Visoka stopnja diferenciacije v panogi                |        | X |   |   |   | - tržno pozicioniranje, krepitev tržnega položaja: tradicija, reference, kakovost, zanesljivost in celovitost ponudbe vse na enem mestu  |
| Velik delež malih kupcev v panogi (manjša podjetja)   |        |   |   | X |   | - pozicioniranje ponudbe: najboljše ob sprejemljivi ceni.  |
| Kulturna bližina- RUSKI trg                           |        |   |   | X |   | - podjetje ne izkorišča dovolj te prednosti  |
| Distribucijsko servisna mreža in širitev na nove trge |        |   | X |   |   | - dobra pokritost Avstrija, Nemčija, skandinavske države, zanemarja se pa dobršen del trga<br>- slabi rezultati na potencialno največjem trgu -Rusija. Pri osvajanju novih trgov se kljub smelim načrtom ne naredi veliko<br>- konkurenti kot WEINIG, REX, LEDERMAC , ..distribucijska mreža širom sveta |
| Širitev trga - ROTOLES sistem                         |        |   | X |   |   | - krepitev tržnega položaja; poleg lesne panoge na področju umetnih materialov, tržne aktivnosti   |
| <b>NEVARNOSTI</b>                                     |        |   |   |   |   |  |
| Rast konkurence                                       |        |   | X |   |   | - dobro razvejane distribucijske mreže konkurentov: Weinig, Ledermac, Minda; tržne aktivnosti  |

Se nadaljuje

### Nadaljevanje Tabele 38

| Komponenta  | OCENA* |   |   |   |   | Opomba  |
|---|--------|---|---|---|---|---|
|   | 5      | 4 | 3 | 2 | 1 |   |
| Nizko cenovni ponudniki   |        |   | X |   |   | - Ledermac, Gilbert, Rex, manjši ponudniki mehanizacije<br>- tržne aktivnosti, pozicioniranje ponudbe   |
| Aktivnosti konkurence - RUSKI TRG                               |        |   |   | X |   | - boljša tržna mreža<br>- trenutno neuspešna strategija<br>- informiranost in pogajalska moč kupcev naraščata                                     |
| Recesija na trgu - intenzivna cenovna konkurenca, cenovna vojna |        | X |   |   |   | - tržne aktivnosti-poudarjanje orodij necenovnega trženja, kakovost, zanesljivost in celovitost ponudbe<br>- premisliti strategijo na Ruskem trgu |

LEGENDA:

\* ocena kako dobro se podjetje odziva na dejavnik

Na podlagi ugotovljenih ključnih prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti predlagam v SWOT matriki, ki jo obravnavam v naslednjem poglavju, možne strategije podjetja.

### 3.2.5 SWOT matrika podjetja

SWOT matrika je orodje, s katerim si lahko pomagamo pri opredeljevanju strategiji z upoštevanjem posameznih notranjih in zunanjih strateških dejavnikov podjetja.

Tabela 39: SWOT matrika podjetja Ledinek

|                     |  |   |   |
|---------------------|--|---|---|
| Zunanj<br>dejavniki | Notranji<br>dejavniki  | <b>Prednosti (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost za lastno R&amp;R dejavnost</li> <li>• prodajni program za visokozmogljive skobeljnike ROTOLES in BSH/KVH linije</li> <li>• tehnološko-proizvodni know-how</li> <li>• fleksibilnost</li> <li>• stil vodenja in TOP menedžment</li> </ul> | <b>Slabosti (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• izobraževanje in prenos znanja</li> <li>• sposobnost pravočasnega izvrševanja naročil –učinkovitost proizvodnje</li> <li>• sodelovanje med posameznimi funkcijskimi področji</li> <li>• Število vodstvenih ravni in prenos odgovornosti</li> <li>• prodajni program za male kupce</li> </ul> |
|                     | <b>Priložnosti (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• širitev trga – ROTOLES sistem</li> <li>• visoka stopnja diferenciacije v panogi</li> <li>• velik delež malih kupcev v panogi</li> <li>• kulturna bližina - ruski trg</li> <li>• distribucijsko servisna mreža in širitev na nove trge</li> </ul> | <b>SO Strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• STRATEGIJA RAZVOJA IN OBDELAVE TRGA</li> <li>• STRATEGIJA DIFERENCIACIJE</li> </ul>   | <b>WO Strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• STRATEGIJA RAZVOJA KADROVSKE, TEHNOLOŠKE IN ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE</li> </ul>  |
|                     | <b>Nevarnosti (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• recesija na trgu –intenzivna cenovna konkurenca</li> <li>• aktivnosti konkurence – ruski trg</li> <li>• rast konkurence</li> <li>• nizko cenovni ponudniki</li> </ul>   | <b>ST Strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• STRATEGIJA DIFERENCIACIJE</li> <li>• STRATEGIJA RAZVOJA NOVIH TRGOV</li> </ul>  | <b>WT Strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• STRATEGIJA RAZVOJA PROIZVODA</li> </ul>   |

#### SO strategije

Podjetje naj nadaljuje z uresničevanjem strategije diferenciacije. Vzdrževati mora visok nivo intenzivnega raziskovanja in razvijanja proizvodov ter inovacijske usmerjenosti. Poudarjati je treba tradicijo in številne reference in graditi blagovno znamko Ledinek, ki kupcem zagotavlja kakovost in zanesljivost. Izpostavljeni je treba razlikovanje glede na konkurenco v smislu ponudbe celovite opreme za predelavo masivnega lesa, kjer lahko kupci pričakujejo podporo po načelu, vse na enem mestu, tudi z vidika servisnih storitev. Prek tržnih aktivnosti je treba delati na večji prepoznavnosti sistema ROTOLES za uporabo pri obdelavi umetnih materialov, ot povzema glavni direktor podjetja g. Pavela Ledinek: "Trg je potrebno zasvojiti s sistemom ROTOPLAST". Podjetje naj nadaljuje z intenzivnim obdelovanjem ruskega trga. Iskati načine za vstop na nove trge, kot je na primer Kanada in tudi pretežni del ZDA.

### **ST strategije**

Pretehtati je treba primernosti obstoječe strategije nastopa na ruskem trgu z vidika cen in upoštevanja kulturnih značilnosti tega trga. "Kulturna bližina" (slovanski narodi) lahko daje določeno prednost pri naporih razlikovanja ponudbe z v primerjavi s konkurenco. Potrebno je tudi vzpodbujati večjo enotnost nastopa na tem trgu (centrala-predstavništvo v Moskvi). Veljalo bi tudi razmisliti o mreži lokalnih prodajno-servisnih zastopstev za posamezne gospodarske regije, ki bi se koordinirale iz centrale v Moskvi. Potreben je bolj aktiven nastop in razvoj strategije nastopa na trgih vzhodne Evrope in predvsem ZDA in Kanade. Tu se postavlja vprašanje števila in lokacij prodajno-servisnih organizacij.

### **WO Strategije**

Strategija notranje rasti oziroma razvoja podjetja. Razvoj tehnološke, kadrovske in organizacijske podstrukture. Potrebno je povečati raven učinkovitosti poslovanja podjetja in dvigniti raven usposobljenosti razpoložljivih kadrov glede na potrebe podjetja.

### **WT Strategije**

Strategija razvoja proizvoda – proizvodi za manjše obrate. Pospešiti razvoj proizvodnega programa za segment malih kupcev, kjer bi bilo potrebno, poleg naprave za vzdolžno spajanje manjših kapacitet, katere prototip je v nastajanju, razviti stroškovno nekoliko konkurenčnejše skobeljnike blagovne znamke Ledinek, ki bi bili z vidika obsega potrebne investicije zanimivi tudi za manjše kupce.

## **SKLEP**

Na osnovi opravljene strateške analize Skupine LEDINEK lahko potrdim mojo uvodno tezo, da gre za uspešno podjetje. Skupina od leta 2000 do začetka svetovne krize beleži stalno rast prodaje ter števila zaposlenih in je, če skladno s standardno klasifikacijo dejavnosti upoštevamo le domače okolje, največje podjetje v panogi. Skupina iz naslova prodaje gotovih izdelkov uresniči na domačem trgu skoraj zanemarljiv del svoje realizacije in je predvsem izvozno usmerjena. Prodaja izkazana v poslovnih poročilih podjetja Lestro Ledinek, d.o.o, izhaja v večini iz poslovanja znotraj Skupine in predstavlja njen proizvodni del. Skupina deluje globalno in njeni ciljni trgi so predvsem v tujini, prav tako tudi njena konkurenčna arena. Zaradi slabšanja splošnih gospodarskih razmer in razmer na trgu se je na podlagi odločitve vodje prodajnih podjetij v Nemčiji v letu 2008 ukinila ena izmed enot na tem geografskem območju (Büro Süd). Skupino tako danes, poleg obeh krovnih podjetij v Sloveniji, sestavljata še prodajni podjetji v Nemčiji in Avstriji ter predstavništvo v Rusiji.

Dejstva kažejo, da je bilo podjetje v preteklosti dobro strateško vodeno. Oprijemljiv dokaz za to je stalna rast podjetja od leta 1990 tako z vidika obsega poslovanja kot skupnega števila zaposlenih. Poudaril bi, da v podjetju ni vpeljan formalni pristop k strateškemu planiranju. Podjetje ima v svojem poslovnem poročilu opredeljeno strateško usmeritev v izdelavo strojev in naprav ter tehnoloških linij večjih kapacitet. Vizija podjetja, ki jo je večkrat mogoče slišati iz ust glavnega direktorja, je postati prvi in najboljši ponudnik opreme v panogi predelave in obdelave masivnega lepljenega lesa. Na nivoju podjetja je v okviru poslovnih funkcij oziroma procesov izdelan dokument, ki opredeljuje kratkoročne strategije in cilje za vsak posamezen poslovni proces in je namenjen predvsem izboljšanju učinkovitosti poslovanja in doseganju kratkoročnih ciljev podjetja. V tem dokumentu so zavedene tudi določene že znane strateško-razvojne odločitve. Ni pa izdelanega nekega dolgoročnega strateškega načrta – velikega konstrukta (kot ga imenuje Stacey) za obdobje 5 ali več let. Sam proces strateškega upravljanja in poslovodenja v podjetju je izrazito neformalen, centraliziran ter tesno prepleten z vsakodnevnimi izzivi poslovanja, v katere se neposredno tudi na operativnem nivoju aktivno



vključuje najvišje poslovodstvo. Odločitve se sprejemajo izključno na podlagi aktivnosti, delovanja in vpetosti v poslovanje, poznavanja konkurence, konkurenčnih proizvodov, kupcev, dobaviteljev, ter seveda tudi panoge in trga. Glavni vir informacij so neformalni razgovori s kupci in dobavitelji, prodajni zastopniki, lastno prodajno osebje, aktivno delovanje, stalna vpetost v poslovanje, kot tudi strokovne revije in razni članki.

SWOT analiza podjetja je razkrila določene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Najpomembnejše na tem mestu še enkrat povzemam.

Med glavne prednosti vsekakor spada **inovativnost in sposobnost za R&R**. Podjetje pogosto nastopa na trgu z inovativnimi tehnološkimi rešitvami za posamezna področja predelave masivnega lesa. Kot takega ga prepoznajo tudi številni kupci, kar izhaja iz odgovorov ankete o zadovoljstvu kupcev, izvedene v letu 2008. Poleg naprav za dolžinsko spajanje in stiskalnic za lepljene nosilce je krona teh inovacij patentiran sistem ROTOLES.

Pomembna moč podjetja je njegova podstruktura proizvoda, pri čemer izstopajo **proizvodni programi za visokozmogljive skobeljnike, ROTOLES in tehnološke linije za BSH/KVH**. Sistem Rotoles je patentiran in predstavlja klasičnemu skobljanju alternativen način obdelave lesa. Ponuja določene prednosti z vidika kvalitetnejše obdelave površine in nižjih stroškov za uporabnika, ker to omogoča učinkovitejšo izrabo lepila pri spajanju posameznih plasti. Na področju naprav dolžinskega spajanja za nosilne elemente smo med vodilnimi v svetu. Prav tako spadamo med vodilne na področju visoko zmogljivih skobeljnikov in stiskalnic za lepljene nosilce.

Na podlagi dolgoletnih izkušenj in delovanja se je v podjetju izoblikovalo znanje **tehnološko proizvodnega know-howa** s področja zahtevne strojegradnje. Pomemben gradnik uspešnosti podjetja so tudi **posamezniki z visoko strokovno usposobljenostjo**. Ključno vlogo z vidika razvoja Skupine kot obstoji v današnji obliki imata gospoda Pavel in Gregor Ledinek, glavna direktorja in lastnika podjetja. Sta tudi glavni avtoriteti na področju znanja s področja dejavnosti in gonilni sili razvoja v podjetju, ki sprejemata tudi glavne cilje in strateške usmeritve podjetja.

Kljub veliki centralizaciji odločanja, so komunikacije izrazito horizontalne in ni posebnih ovir med posameznimi hierarhičnimi nivoji. To omogoča hiter tok informacij in hitro prenašanje odločitev v realnost in s tem veliko **fleksibilnost**. Podjetje je sposobno v relativno kratkem času uvesti nov izdelek na trg.

Da bo podjetje v prihodnosti naredilo korak naprej od dosežene stopnje razvoja bo predvsem treba veliko storiti na **področju izobraževanja in prenosa znanja**, kot tudi **bolj decentralizirati odločanje (povečati število vodstvenih ravni v podjetju) in s tem tudi odgovornosti** za doseganje ciljev na posameznih funkcijskih področjih. Podjetje je že tako veliko, da bo treba tvegati nekaj organizacijske vitkosti na račun večje učinkovitosti. Tu bi izpostavil proces realizacije proizvoda. V podjetju se kažejo tudi prevelike težnje po izraziti ločenosti **posameznih funkcijskih področij** oziroma procesov. Pristop po načelu "dokler je težava znotraj našega procesa je naša, kar pa je zunaj mej, ni naš problem" je treba spremeniti.

Z analizo prodajnega trga je bilo ugotovljeno, da v lesni panogi mikro in mala podjetja dodajo več kot 50% dodane vrednosti, kar pomeni, da velja **segmentu malih kupcev** nameniti precejšno pozornost. Tu podjetje izgublja trg. Pravi izziv bi bila izdelava **cenovno konkurenčnejših skobeljnikov** (profilirni skobeljnik, štiristranski skobeljniki) za uporabo v manjših obratih. Takšen program lahko s trženjem blagovne znamke LEDINEK, kot sinonim za

zanesljivost in kakovost skobljanja, ob neki sprejemljivi in relativno atraktivni ceni, pokriva segment malih kupcev in zadovoljevanje potreb po nekoliko manjših kapacitetah. Z ustrezno širitvijo distribucijske mreže bi se izdelek lahko prodajal v večjih količinah in bi se na ta način do neke mere izkoriščala ekonomija obsega. V segmentu manjših kupcev je prav tako pomemben razvoj in prodor na trg z **napravami za dolžinsko spajanje manjših kapacitet**, katerih razvoj v podjetju intenzivno teče.

Kot nevarnost se kažejo **težke gospodarske razmere** v lesarski panogi, kar zelo negativno vpliva na investicijske aktivnosti panoge. Za vsak projekt se je treba posebej boriti, saj imajo kupci v takih razmerah precej večjo moč. Pričakovanja in pritiski glede nižanja cen so veliki, kar seveda vpliva na večanje cenovne konkurence in slabše pogajalske pozicije dobaviteljev. S trga prihajajo številne informacije o nižanju cen in o posebnih "akcijskih" ponudbah s strani konkurence. V takšnem stanju lahko pride na trgu do tako imenovane cenovne vojne. Tukaj je pomembno preko tržnih aktivnosti poudarjati kakovost, zanesljivost in reference. Kljub temu se bo zelo težko izogniti določeni obliki cenovnega konkuriranja, kjer se z ustreznimi rabati in plačilnimi pogoji že v osnovi vpliva na pozitiven odziv kupcev.

**S svojo distribucijsko servisno mrežo** podjetje relativno dobro preko lastnih lokalnih podjetij pokriva trga Avstrije in Nemčije, preko zastopstev pa tudi skandinavske države. Formalno ima podjetje razporejena zastopstva širom sveta, vendar so določena v velikem delu brez kakšnih posebnih poslovnih aktivnosti – skorajda le imena podjetij na spletni strani. Postavlja se vprašanje, ali je v ZDA dovolj le eden zastopnik, medtem ko v Kanadi trenutno ni nobenih aktivnosti. Prav tako se nekako zanemarja območje vzhodne Evrope. Po dobrih dveh letih od ustanovitve predstavništva v Moskvi, v Rusiji za zdaj še ni veliko narejenega na razvoju lokalne zastopniške mreže, ki bi lahko bila ena od bistvenih značilnosti strategije nastopa na tem trgu. **Konkurenca je na teh trgih zelo aktivna** in obstaja nevarnost, da bodo trenutno že tako redke investicijske odločitve podjetje obšle. Zavedati se je treba, da temu sledi investicijski cikel posameznega kupca v daljšem časovnem obdobju in da izgubljena investicija pomeni tudi izgubo možnosti za servisne aktivnosti in dobavo rezervnih delov za tega kupca.

Kot sem ugotovil v poglavju o analizi kulturnega okolja, glede na anketo, ki jo je med 145 slovenskimi podjetji izvedlo Ministrstvo za gospodarstvo RS – Center za mednarodno konkurenčnost, je **kulturna bližina** eden najpomembnejših dejavnikov privlačnosti ruskega trga. S tem se kaže priložnost, da podjetje **z razlikovanjem svoje ponudbe**, glede na konkurenco, dosega konkurenčne prednosti.

Analiza uspešnosti poslovanja zadnjih treh let v primerjavi s povprečjem izbranih podjetij panoge v Sloveniji razkrije nekoliko nižjo vrednost kazalnikov proizvodnosti sredstev, donosa na sredstva, donosa na kapital ter prihodek in dodano vrednost na zaposlenega na nivoju Skupine. V glavnem se kaže tendenca njihove negativne rasti. Tukaj je treba še enkrat poudariti, da gre v primeru Skupine Ledinek za družinsko podjetje, katerih značilnost je, da izkazovanje donosnosti ni nujno pomembna za družino in da sta v skupino Ledinek vključeni še povezani podjetji iz Avstrije in Nemčije, ki pa tu nista upoštevani. To tezo za podjetje LEDINEK lahko potrdim tudi na osnovi lastnih izkušenj, saj glavni direktor in hkrati pomembnega lastnik g. Pavel Ledinek večkrat poudarja pomen rasti in razvoja podjetja v lokalnem okolju in ohranjanja zaposlitve za zaposlene, s čimer se izkazuje velika družbena odgovornost.

Primerjava uspešnosti Skupine Ledinek glede na razpoložljive informacije z nekaterimi neposrednimi konkurenti pokaže trend rasti prodaje v obdobju 2006/2007 in stagnacijo oziroma negativno rast v obdobju 2007/2008. To kaže, da se je recesija v lesarski panogi še

kako prenesla tudi v panogo ponudnikov investicijske opreme. Preseneča podatek, da je podjetje "Minda Industrieanlagen", ki je pri ponudbi celovitih linij LEDINEKU eden najresnejših konkurentov, v obdobju 2008 dosegla kar 39 % rast prodaje. Ta analiza je tudi razkrila, da je **produktivnost dela** v Skupini Ledinek precej nižja kot pri glavnih neposrednih konkurentih.

Kljub omenjenemu, podjetje uspeva v zahtevnem mednarodnem konkurenčnem okolju, v panogi z visoko dodano vrednostjo in zagotavlja nivo zaposlenosti preko daljšega časovnega obdobja. Glede na ugotovljeno ima podjetje velik potencial za rast tudi brez večanja števila zaposlenih. Od začetka svetovne krize se podjetje srečuje s precejšnjimi težavami in je v letu 2009 doživelo skoraj 60 % padec prodaje glede na plan. Ocenjujem, da so ti slabi rezultati, poleg vpliva krize, deloma seveda tudi posledica neustreznih strateških odločitev v obdobju zadnjih dveh oziroma treh let. Kako uspešno bo podjetje v letu 2010, je v veliki meri odvisno dogajanja na ruskem trgu in predvsem realizacije določenih projektov, na katerih se je v zadnjem obdobju aktivno delalo in obstajajo določeni signali, da bi lahko prišlo do njihove realizacije.

Opravljeni strateški analize temelji na osnovi analitikovega predhodnega znanja in v precejšnjem obsegu tudi na informacijah dobljenih od zaposlenih, ki pa so lahko po svoji naravi tudi pomanjkljive, kar lahko seveda po svoje predstavlja tudi določeno omejitev v analizi.

Na podlagi ugotovitev strateške analize se za nadaljnje delo odpirajo številna vprašanja. To je lahko raziskava s področja uspešnih strategij vstopa na ruski trg ali širjenja distribucijsko servisne mreže v ZDA. Prav tako tudi tržne raziskave o možnostih prodaje na geografskih območjih z velikim potencialom za lesno industrijo, kjer ta še ni zelo razvita, kot je na primer Brazilija in drugo.

## 4 LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. *Finančno podatki o družbah (FI-PO)*. Najdeno od junija do novembra 2009 na spletni strani <http://www.ajpes.si/fipo/>
2. Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line (2<sup>nd</sup> ed.)*. (B.k): Pearson Education Limited.
3. Andrews, K. R.(1987). *The concept of corporate strategy (3<sup>rd</sup> ed.)*. Homewood: Irwin.
4. Berger, L. (2004). *Merjenje produktivnosti*. Najdeno 11. novembra 2009 na spletni strani [http://www.ef.unilj.si/predmeti/statzt/mag/gradiva/Bregar\\_predavanja/Produktivnost%20del\\_a\\_mag\\_04.doc](http://www.ef.unilj.si/predmeti/statzt/mag/gradiva/Bregar_predavanja/Produktivnost%20del_a_mag_04.doc)
5. Bonitetna ocena podjetij (b.l.). Interno gradivo podjetja Ledinek Maschinen und Anlagen GmbH. Dobljeno v letu 2009 od *Creditreform* na spletni strani <http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/index.jsp>
6. Burgelman, A. R. & Maidique A. M.(1988). *Strategic Management of technology and innovation*. Homewood: Irwin.
7. Carlsson-Aubry C., & Castronovo J (2008). EUROSTAT Statistic in focus 74/2008. *Forest-based industries in the EU-27*. Najdeno 23. junija 2009 na spletni strani [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-SF-08-074](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-SF-08-074)
8. Center za mednarodno konkurenčnost (2003). *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu - končno poročilo - I. del* (15. oktober 2003). Ljubljana: Ministrstva za gospodarstvo RS in gospodarska zbornica. Najdeno 25. junija 2009 na spletni strani [http://www.izvoznookno.com/Dokumenti/Publikacije/Ostale/Analiza\\_trznih\\_priloznosti\\_v\\_Rusiji.pdf](http://www.izvoznookno.com/Dokumenti/Publikacije/Ostale/Analiza_trznih_priloznosti_v_Rusiji.pdf)
9. Center za mednarodno konkurenčnost (2003). *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu - končno poročilo - II. Del* (15. oktober 2003). Ljubljana: Ministrstva za gospodarstvo RS in gospodarska zbornica.
10. Cowling, A. Mailer, C.(1998). *Managing Human Resources (3<sup>rd</sup> ed.)*. London [etc.] : Arnold.
11. De Wit, B. (1999). *Strategy synthesis:Resolving strategy, paradoxes to create, competitive advantage*. London [etc.]: International Thomson Business Press.
12. Dieter, J.(2006). *Deutsche investieren in Russland 13 Mio. Sägewerk in Sibirien*. Najdeno 20. avgusta 2009 na spletni strani <http://www.timberonline.net>
13. Ebner, G. (16.09.2007). *Chancen sind da*. Najdeno 8. julija 2009 na spletni strani <http://www.timber-online.net>
14. Ebner, G. (31.10.2007). *Türkei im Fokus II*. Najdeno 8. julija 2009 na spletni strani <http://www.timber-online.net>
15. ECB (b.l.). *Key interest rates*. Najdeno 2. junija 2009 na spletni strani <http://www.ecb.int/stats/monetary/rates/html/index.en.html>

16. European Commission (2009). *Economic Forecast Spring 2009*. Directorate-General for Economic and Financial Affairs. Najdeno 8. maja 2009 na spletni strani [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/publication15048\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15048_en.pdf)
17. European Commission (2009). *Eurostatistics Data for short-term economic analysis. Issue number 4/2009*. Eurostat European Commission. Najdeno 8. maja 2009 na spletni strani [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-BJ-09-004](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-BJ-09-004)
18. European Commission Trade (b.1). Bilateral relations-Russia. Najdeno 22. junija 2009 na spletni strani <http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/bilateralrelations/countries/russia/>
19. EUROSTAT (2009). *newsrelease euroindicators 73/2009*. Najdeno 6. junija 2009 na spletni strani <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
20. EUROSTAT (2008). *Total sawnwood production*. Najdeno 27. junija 2009 na spletni strani [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/dataset?p\\_product\\_code=TAG00073](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TAG00073)
21. EUROSTAT Methodologies and Workingpapers (2008). *NACE Rev. 2 - Statistical classification of economic activities in the European Community*. Najdeno 16. junija 2009 na spletni strani [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-RA-07-015](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-RA-07-015)
22. EUROSTAT Pocketbooks (2009). *Key figures on Europe 2009 edition*. Najdeno 6. junija 2009 na spletni strani [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-EI-08-001](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-EI-08-001)
23. EUROSTAT Statistical books (2008). *European business Facts and figures 2007 Edition*. Najdeno 5. junija 2009 na spletni strani [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-BW-07-001](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-BW-07-001)
24. EUROSTAT Statistical books (2008). *Europe in Figures Eurostat yearbook 2008*. Najdeno 4. junija 2009 na spletni strani [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-CD-07-001](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-CD-07-001)
25. Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Lucas, G. H., & Johnston L.D.(1999). *Marketing Strategy*. Orlando: The Dryden Press.
26. Frelih, P. (2008, 15. december). Ocenjujejo, da se bo število ruskih bank zmanjšalo za polovico: intervju Metoda Dragonje, direktorja predstavništva NLB v Moskvi. *Delo FT* gospodarsko-finančni tednik, št.130, str. 12 in13.
27. Hammer, M.(2002). *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*. London: Business Books.
28. Holzkurier 07.09 (12. feb. 2009). Produktion Reportage: Lückenlose Keilzinken-Überwachung, *Holzkurier 07.09, 14*.
29. Holzkurier 07.09 (12. feb. 2009). Presbild KVH (Slika). *Holzkurier 07.09, 9*.

30. Holzkurier 08.09 (19. feb. 2009). Finnische Exporte NOV 2008 (Tabela). *Holzkurier 08.09*, 4.
31. Holzkurier 14.09 (02. apr. 2009). Presbild BSH (Slika). *Holzkurier 14.09*, 4.
32. Holzkurier 19.09 (7. maj. 2009). Schweden Exporte FEB 2009(Tabela). *Holzkurier 19.09*, 4.
33. Holzkurier 20.09 (14. maj 2009). Produktion Reportage: Mit dezenter Kraft voraus. *Holzkurier 20.09*, 49 - 50.
34. Hunger, D. J., & Wheeln, T. L. (1996). *Strategic Management (5<sup>th</sup> ed.)*. B.k.: Adison-Wesley Publishing Company.
35. Kos, M. (2000). *Menedžment dodane vrednost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Kotler, P.(1996). *Marketing management-Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
37. Krajewski, Lee J. & Ritzman, P. L. (1999). *Operations Management (5<sup>th</sup> ed.)*. Reading (Mass.): Addison Wesley Longman cop.
38. Lee Gloria, L. (1995). Strategic Management and The Smaler Firm. *Small Bussines and Enterprise Development, Vol.2: MCB UP Ltd, 1995*, 158-164. Birmigham, UK: Aston University.
39. Ledinek Engineering d.o.o.(b.l). *Informacijski sistem podjetja Ledinek*. Hoče: Ledinek Engineering d.o.o.
40. Ledinek Engineering d.o.o. (2009). *Strategije, cilji in kazalniki za leto 2009* (interno gradivo). Hoče: Ledinek Engineering d.o.o.
41. Ledinek Engineering d.o.o (2008). *Anketa o zadovoljstvu kupcev 2008* (interno gradivo). Hoče: Ledinek Engineering d.o.o.
42. Ledinek Engineering d.o.o.(2008). *Anketa o zadovoljstvu zaposlenih 2008* (povzetek diplomske naloge Sandre Peček – interno gradivo). Hoče: Ledinek Engineering d.o.o.
43. Ledinek Engineering d.o.o.(2007). *Letno poročilo za leto 2006* (interno gradivo). Hoče: Ledinek Engineering d.o.o.
44. Ledinek Engineering d.o.o. (2008). *Letno poročilo za leto 2007* (interno gradivo). Hoče: Ledinek Engineering d.o.o.
45. Ledinek Engineering d.o.o. (2008). *Letno poročilo za leto 2008* (interno gradivo). Hoče: Ledinek Engineering d.o.o.
46. Lestro Ledinek d.o.o.(2008). *Letno poročilo za leto 2007* (interno gradivo). Hoče: Lestro Ledinek d.o.o.
47. Lestro Ledinek d.o.o. (2009). *Letno poročilo za leto 2008* (interno gradivo). Hoče: Lestro Ledinek d.o.o.
48. Lipičnik, B.(1997). *Organizacija podjetja (2. predelana in dopolnjena izdaja)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

49. LMC Ledermac USA (b.l.). About Ledermach. Najdeno 22. avgusta 2009 na spletni strani <http://www.leadermacusa.com/aboutus.htm>
50. LMC Ledermac USA (b.l.). *Leadermac expands manufacturing facility*. Najdeno 22. avgusta 2009 na spletni strani <http://www.leadermacusa.com/news-newfacility.htm>
51. Minda Industrieanlagen (b.l.). *Unternehmensdaten*. Najdeno 22. avgusta 2009 na spletni strani <http://www.minda.de/de/Unternehmen/bUnternehmensdaten.php>
52. Mintzberg, H.(1994).*The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.
53. Mintzberg, H., & Quinn, J. B.(1996). *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. London [etc.]: Prentice-Hall Inc.
54. Mintzberg, H., Ahlstrand, & Lampel (1998). *Strategy Safari*. London: Prentice Hall, New York: The Free Press.
55. Porter, E. M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, London Collier Macmillan Publishers.
56. Porter, E. M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, november-december, 61-78.
57. Potočnik V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
58. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (maj-junij 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
59. Prešern, S.(marec 2006). *Nova direktiva o strojih*. Najdeno 15. junija 2009 na spletni strani <http://www.sist.si/slo/z2/0603-nova%20direktiva.pdf>
60. PricewaterhouseCoopers (2008). Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers Michael Weing AG Tauberbischofsheim - Jahresabschluss zum 31. Dezember 2007. *Iz Deutsche Handelsregister*. Najdeno 8. septembra 2009 na spletni strani [https://www.handelsregister.de/rp\\_web/welcome.do](https://www.handelsregister.de/rp_web/welcome.do)
61. Pučko, D. (1996). *Strateško Upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Pučko, D. (1998). Poslovanje znanja in vplivi na strateško poslovanje ter analizo. *Organizacija – 3*, ( 10), december, 557-564.
63. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. SGS Group (b.l.). *List of products subject to RB Certification - Annex to the Regulation No. 35 of the Committee for Standardization, Metrology and Certification under the Council of Ministers of the Republic of Belarus of July 30, 2004*, 291. Najdeno 22. junija 2009 na spletni strani [http://www.gost.sgs.com/gost\\_index\\_v2/certification\\_licensing\\_gost/belarus\\_certificate\\_gost.htm](http://www.gost.sgs.com/gost_index_v2/certification_licensing_gost/belarus_certificate_gost.htm)
65. Stacey, R. D.(1990). *Dynamic Strategic Management for the 1990s*. London: Kogan Page Ltd.
66. Stacey, R.D.(1993). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. London: Pitman publishing.

67. Stalk, G., Evans, P., & Schulman, L.E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strateg. *Harvard Business Review*, marec-april, 57-69.
68. Thompson, A. A., & Strickland, A. J.(1999). *Strategic Management Concept and Cases* (11<sup>th</sup> ed.). Boston [etc.]: McGraw-Hill International Editions.
69. Vukovič, G. (2005). *Nabavno poslovanje*. Celje:Visoka komercialna šola.
70. Whittington, R.(1993). *What is Strategy and does it Matter?*. London: Routlege, str. 10-39.
71. Wilson, A. (1993): *Marketing Audit Checklists: A guide to effective marketing resource realization* (2<sup>nd</sup> ed., fully revised and extended). London: McGraw-Hill.
72. Weinig America (b.l.). *Company Information*. Najdeno 22. avgusta 2009 na spletni strani <http://www.weinigusa.com/company/main.htm>
73. Weinig Group (2008). Geschäftsbericht 2007. *Deutsche Handelsregister*. Najdeno 8. septembra 2009 na spletni strani [https://www.handelsregister.de/rp\\_web/welcome.do](https://www.handelsregister.de/rp_web/welcome.do)
74. x-rates.com (b.l.). *Historic Lookup*. Najdeno 2. junija 2009 na spletni strani <http://www.x-rates.com>
75. Zakon o gospodarskih družbah, *Uradni list RS št. 42/2006 - ZGD-1*.
76. Zakon o industrijski lastnini. *Uradni list RS št. 51/2006 - ZIL-1-UPB3*.





**KAZALO PRILOG**

Priloga 1 ..... 1  
Priloga 2 ..... 2  
Priloga 3 ..... 3  
Priloga 4 ..... 4

Priloga 1: Izkaz poslovnega izida podjetja Weinig AG Tauberbischofsheim za leti 2006 in 2007

| POSTAVKA  | Leto           |                |
|---|----------------|----------------|
|   | 2007           | 2006           |
|   | v 1000<br>EUR  | v 1000<br>EUR  |
| <b>Ustvarjeni promet</b>  | 192.753        | 178.380        |
| Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane                     | -544           | 1.797          |
| Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov in storitev                    | 881            | 1.897          |
|   | <b>193.090</b> | <b>182.074</b> |
| Drugi prihodki iz poslovanja  | 11.577         | 10.337         |
|   | <b>204.667</b> | <b>192.411</b> |
| <b>Stroški blaga materiala in storitev</b>                              |                |                |
| Stroški nabavljenega materiala, surovin in blaga                        | 69.604         | 74.707         |
| Stroški storitev  | 9.013          | 7.503          |
|   | <b>78.617</b>  | <b>82.210</b>  |
| <b>Stroški dela</b>   |                |                |
| Stroški plač  | 57.993         | 55.668         |
| Socialni prispevki in izdatki za pokojnine in druge ugodnosti           | 12.691         | 12.509         |
|   | <b>70.684</b>  | <b>68.177</b>  |
| Amortizacija in odpisi neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev | 5.728          | 5.156          |
| Drugi odhodki iz poslovanja   | 38.205         | 29.021         |
|   | <b>43.933</b>  | <b>34.177</b>  |
| Prihodki na podlagi deležev iz dobička drugih organizacij               | 12.606         | 11.770         |
| Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja                   | 3.158          | 2.335          |
| Stroši obresti in drugi odhodki za financiranje                         | 895            | 735            |
|   | <b>14.869</b>  | <b>13.370</b>  |
| <b>Dobiček iz rednega delovanja</b>                                     | <b>26.302</b>  | <b>21.217</b>  |
| Davek na dohodek  | 4              | 166            |
| Drugi davki   | 163            | 160            |
| <b>Čisti dobiček poslovnega leta</b>                                    | <b>26.135</b>  | <b>20.891</b>  |
| Prenos dobička na osnovi pogodbe o prenosu dobička                      | 26.135         | 20.891         |
| Čisti dobiček poslovnega leta   | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Preneseni dobiček iz prejšnjih let                                      | 22.858         | 22.858         |
| <b>Bilančni dobiček</b>   | <b>22.858</b>  | <b>22.858</b>  |

Vir: PricewaterhouseCoopers, Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers Michael Weing AG Tauberbischofsheim - Jahresabschluss zum 31. Dezember 2007, str. 3.

Priloga 2: Bilanca stanja podjetja Weinig AG Tauberbischofsheim za leti 2006 in 2007

| POSTAVKA                                       | Leto           |                |
|--|----------------|----------------|
|  | 2007<br>v 1000 | 2006<br>v 1000 |
| <b>AKTIVA</b>                                  |                |                |
| <b>Dolgoročna sredstva</b>                     |                |                |
| Opredmetena osnovna sredstva                   | 23.677         | 24.896         |
| Neopredmetena osnovna sredstva                 | 1.320          | 479            |
| Finančna sredstva                              | 31.184         | 29.924         |
|  | <b>56.181</b>  | <b>55.299</b>  |
| <b>Obratna sredstva</b>                        |                |                |
| Zaloge   |                |                |
| Surovine in potrošni material                  | 7.388          | 6.771          |
| Nedokončane proizvodnje in proizvodov          | 7.649          | 7.749          |
| Dokončane proizvodnje                          | 4.861          | 5.305          |
| Denarna sredstva                               | 726            | 518            |
|  | <b>20.624</b>  | <b>20.343</b>  |
| Prejeta plačila                                | -1.725         | -1.863         |
|  | <b>18.899</b>  | <b>18.480</b>  |
| Kratkoročne poslovne terjatve                  | 22.204         | 22.318         |
| Terjatve do povezanih podjetij                 | 68.940         | 63.808         |
| Druga sredstva                                 | 5.779          | 4.110          |
|  | <b>96.923</b>  | <b>90.236</b>  |
| Denarna sredstva                               | 10.632         | 13.202         |
|  | <b>126.454</b> | <b>121.918</b> |
| Ativne časovne razmejitve                      | 308            | 266            |
| <b>SKUPAJ AKTIVA</b>                           | <b>182.943</b> | <b>177.483</b> |
| <b>PASIVA</b>                                  |                |                |
| <b>Lastniški kapital matičnega podjetja</b>    |                |                |
| Osnovni kapital                                | 23.040         | 23.040         |
| Kapitalske rezerve                             | 17.793         | 17.793         |
| Rezerve iz dobička                             | 0              | 0              |
| Zakonske rezerve                               | 444            | 444            |
| Bilančni dobiček                               | 22.858         | 22.858         |
| <b>Skupaj kapital</b>                          | <b>64.135</b>  | <b>64.135</b>  |
| <b>Rezervacije</b>                             |                |                |
| Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti | 23361          | 22129          |
| Druge rezervacije                              | 22518          | 18138          |
|  | <b>45.879</b>  | <b>40.267</b>  |
| <b>Obveznosti</b>                              |                |                |
| Obveznosti do bank                             | 18.773         | 20.478         |
| Kratkoročno odloženi prihodki                  | 7.821          | 8.056          |
| Poslovne obveznosti                            | 4.805          | 4.293          |
| Obveznosti do povezanih podjetij               | 36.233         | 35.060         |
| Druge obveznosti                               | 5.297          | 5.194          |
|  | <b>72.929</b>  | <b>73.081</b>  |
| <b>Skupaj obveznosti</b>                       | <b>118.808</b> | <b>113.348</b> |
| <b>SKUPAJ PASIVA</b>                           | <b>182.943</b> | <b>177.483</b> |

Vir: PricewaterhouseCoopers, Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers Michael Weing AG Tauberbischofsheim - Jahresabschluss zum 31. Dezember 2007, str. 10.

Priloga 3: Izkaz poslovnega izida Skupine Weinig za leti 2006 in 2007

| POSTAVKA  | Leto                  |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|
|   | 2007<br>v 1000<br>EUR | 2006<br>v 1000<br>EUR |
| <b>Ustvarjeni promet</b>  | 411.437               | 347.524               |
| Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje         | 3.967                 | 2.518                 |
| Vrednost usredstvenih lastnih proizvodov in storitev                    | 3.370                 | 6.537                 |
|   | <b>418.774</b>        | <b>356.579</b>        |
| Drugi prihodki iz poslovanja  | 8.194                 | 7.711                 |
|   | <b>426.968</b>        | <b>364.290</b>        |
| <b>Stroški blaga materiala in storitev</b>                              |                       |                       |
| Stroški nabavljenega materiala, surovin in blaga                        | 160.065               | 129.595               |
| Stroški storitev  | 19.971                | 11.675                |
|   | <b>180.036</b>        | <b>141.270</b>        |
| <b>Stroški dela</b>   |                       |                       |
| Stroški plač  | 100.368               | 96.060                |
| Socialni prispevki in izdatki za pokojnine in druge ugodnosti           | 22.033                | 19.737                |
|   | <b>122.401</b>        | <b>115.797</b>        |
| Amortizacija in odpisi neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev | 12.800                | 11.066                |
| Drugi odhodki iz poslovanja   | 70.664                | 68.033                |
|   | <b>83.464</b>         | <b>79.099</b>         |
| Prihodki od financiranja  | 3.289                 | 1.731                 |
| Odhodki za financiranje   | 1.858                 | 2.767                 |
| Drugi davki   | 379                   | 388                   |
|   | <b>42.119</b>         | <b>26.700</b>         |
| Davki iz dobička  | 4.150                 | 4.413                 |
| <b>Čisti dobiček poslovnega leta</b>                                    | <b>37.969</b>         | <b>22.287</b>         |
| Od tega zapade na:  |                       |                       |
| delničarje matičnega podjetja   | <b>37.969</b>         | <b>22.287</b>         |
| manjšinska podjetja   | <b>0</b>              | <b>0</b>              |

Vir: Weinig Group, Geschäftsbericht 2007, str. 31.

Priloga 4: Bilanca stanja Skupine Weinig za leti 2006 in 2007

| POSTAVKA                                    | Leto           |                |
|---|----------------|----------------|
|   | 2007<br>v 1000 | 2006<br>v 1000 |
| <b>AKTIVA</b>                               |                |                |
| <b>Dolgoročna sredstva</b>                  |                |                |
| Opredmetena osnovna sredstva                | 63.087         | 64.400         |
| Neopredmetena osnovna sredstva              | 36.276         | 34.257         |
| Odložene terjatve za davek                  | 4.715          | 5.447          |
| Dolgoročna posojila                         | 58             | 55             |
| Dolgoročne poslovne terjatve                | 7.042          | 3.951          |
|   | <b>111.178</b> | <b>108.110</b> |
| <b>Kratkoročna sredstva</b>                 |                |                |
| Zaloge                                      | 65.765         | 60.456         |
| Kratkoročne poslovne terjatve               | 67.372         | 60.947         |
| Izvedeni finančni instrumenti               | 224            | 441            |
| Denarna sredstva                            | 59.562         | 47.771         |
|   | <b>192.923</b> | <b>169.615</b> |
| <b>SKUPAJ AKTIVA</b>                        | <b>304.101</b> | <b>277.725</b> |
| <b>PASIVA</b>                               |                |                |
| <b>Lastniški kapital matičnega podjetja</b> |                |                |
| Osnovni kapital                             | 23.040         | 23.040         |
| Druge rezerve                               | 17.354         | 18.095         |
| Rezerve iz dobička                          | 55.937         | 44.106         |
|   | <b>96.331</b>  | <b>85.241</b>  |
| <b>Manjšinski deleži</b>                    | <b>7</b>       | <b>7</b>       |
| <b>Skupaj kapital</b>                       | <b>96.338</b>  | <b>85.248</b>  |
| <b>Obveznosti</b>                           |                |                |
| <b>Dolgoročne obveznosti</b>                |                |                |
| Druge obveznosti                            | 16.269         | 14.422         |
| Dolgoročne finančne obveznosti              | 11.726         | 10.633         |
| Odložene obveznosti za davek                | 1.403          | 1.038          |
| Dolgoročne poslovne obveznosti              | 32.458         | 31.130         |
| Druge dolgoročne obveznosti                 | 8.587          | 8.514          |
|   | <b>70.443</b>  | <b>65.737</b>  |
| <b>Kratkoročne obveznosti</b>               |                |                |
| Kratkoročne poslovne obveznosti             | 111.102        | 101.930        |
| Kratkoročne finančne obveznosti             | 9.550          | 13.268         |
| Izvedeni finančni instrumenti               | 315            | 12             |
| Kratkoročne davčne obveznosti               | 2.542          | 2.011          |
| Druge obveznosti                            | 13.811         | 9.519          |
|   | <b>137.320</b> | <b>126.740</b> |
| <b>Skupaj obveznosti</b>                    | <b>207.763</b> | <b>192.477</b> |
| <b>SKUPAJ PASIVA</b>                        | <b>304.101</b> | <b>277.725</b> |

Vir: Weinig Group, Geschäftsbericht 2007, str. 28.