

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZASUKA V MARIBORSKI LIVARNI MARIBOR

Ljubljana, maj 2007

Branko Žerdoner

IZJAVA

Študent Branko Žerdoner izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 03.05.2007

Branko Žerdoner

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA MARIBORSKA LIVARNA.....	4
2.1. Lastniška struktura	4
2.2. Organizacijska struktura	5
2.3. Produktno tržna struktura	6
2.4. Predstavitev proizvodno tehnološke strukture.....	10
2.5. Predstavitev človeških virov.....	11
2.6. Finančna struktura podjetja.....	13
3. ANALIZA VZROKOV ZA KRIZNO STANJE.....	15
3.1. Simptomi krizne situacije v Mariborski livarni.....	15
3.2. Razvrstitev vzrokov za nastanek krize.....	17
3.3. Vzroki za nastanek krize v Mariborski livarni	18
3.3.1. Slab management	18
3.3.2. Neustrezna finančna kontrola	19
3.3.3. Visoki stroški poslovanja	21
3.3.4. Pomanjkanje marketinških naporov.....	22
3.3.5. Veliki projekti.....	22
3.3.6. Organizacijska inercija in zmešnjava	23
4. OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZASUKA ZA MARIBORSKO LIVARNO	24
4.1. Predstavitev modela za izdelavo strategije zasuka	24
4.1.1. Model zasuka za podjetja v tranziciji	26
4.2. Oblikovanje vizije in poslanstva	28
4.3. Ocena ožjega okolja podjetja.....	31
4.3.1. Dejavnost proizvodnje sanitarnih armatur	33
4.3.2. Dejavnost proizvodnje tlačnih odlitkov za avtomobilsko industrijo.....	36
4.3.3. Dejavnost proizvodnje polizdelkov in izdelkov iz bakrovih zlitin.....	42
4.4. Celovita ocena podjetja	47
4.4.1. Celovita ocena poslovne enote Alutec.....	49
4.4.2. Celovita ocena poslovne enote Armal.....	58
4.4.3. Celovita ocena poslovanja PE Baker.....	63
4.5. Razvijanje strategije zasuka	68
4.5.1. Kratkoročni ukrepi v fazi analize	71
4.5.2. Načrt ukrepov za preživetje v fazi kriznih razmer	72
4.5.3. Oblikovanje strategij in programov za fazo strateških sprememb	76
4.5.4. Oblikovanje strategij in programov za fazo rasti Mariborske livarne in ponovne vzpostavitve konkurenčnih prednosti	86

5.	SKLEPNE MISLI	93
6.	LITERATURA IN VIRI.....	98
6.1.	Literatura	98
6.2.	Viri	101
7.	PRILOGE.....	1

1. UVOD

Mariborska livarna Maribor je eno izmed »starih« velikih slovenskih podjetjih, za katere velja, da so se v začetku 90 let soočila z obsežnimi političnimi in ekonomskimi spremembami. Spremembe zunanjega okolja so bile radikalne in so zahtevale prestrukturiranje podjetja. Raziskave (Pučko, Lahovnik, 1996) so pokazale, da so se izoblikovale nekatere skupne značilnosti procesov strateškega preoblikovanja v slovenskih podjetjih. Ena takih značilnosti je tudi teza, da bodo procesi strateškega preoblikovanja v deželah prehoda trajali vsaj dvakrat dlje kot v razvitih tržnih gospodarstvih (Pučko, Rejec, 1999) – torej vsaj 10 let.

Če bi postavili Mariborsko livarno v kontekst rezultatov raziskave o dosežkih strateškega preoblikovanja »starih« slovenskih podjetij, ali pa v kontekst modela procesa zasuka značilnega za slovenska podjetja v obdobju prehoda (Pučko, 2001), bi lahko ugotovili, da je podjetje prišlo nekje do prehoda med drugo in tretjo fazo, torej do prehoda med fazo revitalizacije in fazo strateških sprememb, če to ocenjujemo na podlagi strateških ciljev, ki jih je zasledovalo in strategij, ki jih je pri tem uporabljalo. Strateški cilji, ki jih je Mariborska livarna zasledovala, so bili: visoka kakovost proizvodov, zniževanje stroškov, dvig produktivnosti, rast prodaje. Strategije, ki so jih uporabljali, pa so bile: izboljšave proizvodov, odprodaja nepotrebnih sredstev, organizacijske spremembe, »čiščenje« programov, izvedla se je tudi privatizacija (velika vloga državnih skladov in notranjega odkupa). Finančni rezultat se je v letu 1999 prvič približal pozitivni ničli.

Potem pa je podjetje storilo nekaj, kar je povzročilo, da se je konec leta 2002 znašlo v situaciji potrebni zasuka, saj so finančni kazalci podjetja nedvoumno pokazali, da bo podjetje v bližnji prihodnosti nezmožno poslovati, če se ne bo radikalno prestrukturiralo.

Okoliščine, v katerih se je Mariborska livarna znašla v začetku devetdesetih let, se v marsičem razlikujejo od okoliščin iz začetka tretjega tisočletja. Viri, ki so bili na razpolago v začetku devetdesetih let (finančni, človeški), se razlikujejo od virov, razvitih v nadaljnjem desetletnem obdobju. Struktura in odnos lastnikov do podjetja nista enaka v teh dveh obdobjih. Postavlja se vprašanje, ali ni bil v začetku devetdesetih let glavni cilj kratkoročno preživetje postavljen preveč v ospredje in ali je znanje ožjega vodstva podjetja bilo na ravni, ki jo zahteva strategija zasuka. Prav tako se postavlja vprašanje, ali je bilo lastnikom jasno, da je ena izmed ključnih razlik med bolnikom in firmo v krizi ta, da firma za preživetje poleg zdravnika potrebuje tudi podporo lastnikov (Slatter, 1999, str. 13).

Že to, da različni avtorji (glej npr. Dubrovski, 2004; Pumpin, Pranger, 1995) navajajo številne in tudi različne razloge, ki privedejo do krizne situacije, kaže na to, da gre za situacijo, ki je

ponavadi zelo kompleksna in ne dopušča improvizacije, ali pa le delnih rešitev. Tako Kotter trdi (glej Kotter, 1998), da spremembe vključujejo veliko faz, in skupaj trajajo dolgo obdobje. Preskakovanje korakov ustvarja le iluzije o hitrosti in nikoli ne da zadovoljivih rezultatov. Eden najbolj znanih strokovnjakov na področju strategije zasuka trdi (Slatter, 1999, str. 3), da je ena izmed predpostavk managementa zasuka ta, da gradi na znanstvenem pristopu. Identifikacija vzrokov, ki so pripeljali v krizo, in pa njihova ločitev od simptomov, pa je začetek oblikovanja generičnih strategij, potrebnih za uspešno načrtovanje strategije zasuka.

Vloga vrhnjega managementa je seveda odločilna. Prvič je njegovo (ne)znanje lahko glavni razlog, ki je pripeljal podjetje v krizo, prav tako pa tudi ni uspešnega načrta strategije zasuka praviloma brez spremembe v najvišjem vodstvu podjetja. Bistvene sestavine uspešnega načrta zasuka so: stabilizacija krize (takojšnja kontrola nad dogajanjem, kratkoročno financiranje, zmanjšanje angažiranih sredstev), menjava vodstva (menjava direktorja in spremembe na srednjem nivoju vodenja), podpora lastnikov, strateško osredotočenje (določitev osrednjih nosilnih programov, izločanje neuspešnih programov, spremembe v produktno – tržnem portfoliu), organizacijske spremembe (spremembe organizacijske strukture, izboljšana komunikacija, sprememba ključnih ljudi, izgradnja zaupanja), izboljšava procesov (znižanje stroškov, izboljšana kakovost, povečana odzivnost, izboljšan informacijski sistem in sistem kontrole), finančno prestrukturiranje (Slatter, 1999, str. 77). Naštevaje bistvenih sestavin načrta zasuka opozarja na kompleksnost in časovno dimenzijo procesa. Po drugi strani pa opozarja, da izkušnje učijo, da brez sistematičnega pristopa ni možnosti za uspeh.

Kljub razvitim instrumentom zunanjega nadzora (poročila, revizorji, nadzorni organi) se zmeraj znova in znova pojavljajo primeri, ki potrjujejo, da obstoji razkorak med resničnostjo in tistim, kar kažejo poročila. To kaže, da so tako znotraj podjetja, kot tudi izven njega posamezniki ali institucije, ki jim hitro razkritje krize ne odgovarja. Tudi zato je za uspešno načrtovanje in implementacijo strategije zasuka potrebno novo vodstvo, ki pride v podjetje od zunaj. Zavedanje o nujnosti sprememb in čim širši konsenz vodstvene in lastniške koalicije pa so lahko pospeševalci njihove uspešne implementacije. Pri tem pa seveda ne gre spregledati tudi opozorila, da nezadovoljstvo z obstoječim stanjem vodi v visoko energijo za spremembe le v primeru dobrega poznavanja ciljev podjetja in razpoložljivega znanja o načinu uvajanja potrebnih sprememb. Kot pravi Carnall (Carnall, 1990, str. 99) neizpolnjevanje omenjenih pogojev vodi v brezvoljnost, malodušje in brezbržnost, kar onemogoča uspeh.

Osnovni namen magistrskega dela je, da se z oblikovanjem celovite strategije zasuka podjetja izdelata instrumentarij, ki bo v pomoč poslovodstvu Mariborske livarne Maribor (v nadaljevanju MLM) pri vodenju podjetja. V nadaljevanju bom predstavil MLM, d.d., in vzroke, ki so pripeljali do krize in potrebe po zasuku v poslovanju. Predstavitev podjetja bo postavljena v leto 2002, saj se je s koncem tega leta podjetje znašlo v krizi. Po tem bom

analiziral ožje okolje podjetja in izvedel interno analizo (SWOT) podjetja. Nalogo bom zaključil z izdelavo celovite strategije, ki bo odgovorila na vprašanje, kako zagotoviti konkurenčne prednosti podjetja, ki bodo zagotavljale stabilno poslovanje in nadaljnji razvoj. Z implementacijo strategije se v nalogi ne bom ukvarjal, bom pa v sklepnih ugotovitvah predstavil tudi dosežke uresničevanja strategije zasuka v podjetju.

Analiza vzrokov nima namena kritično ovrednotiti desetletni proces prestrukturiranja, saj je le izhodišče za oblikovanje strategije zasuka. Prav tako se naloga ne bo lotila problemov implementacije strategije, saj bi s tem prešla na področje managementa sprememb.

Uspešno okrevanje podjetij ne more temeljiti le na uspešnih korektivnih, kratkoročnih ukrepih kriznega managementa. To je seveda nujna aktivnost v situacijah zasuka, ni pa zadostna. Sumimo lahko, da je bilo podcenjevanje tega, kar navaja Slatter (Slatter, 1999, str. 76), eden izmed vzrokov, da se je Mariborska livarna sredi procesa prestrukturiranja ponovno znašla v situaciji, da brez temeljitega zasuka ne more preživeti. Temeljito okrevanje zahteva izdelavo celovite strategije zasuka in njeno uspešno implementacijo. Šele to pripelje do tega, da podjetje res okreva. V terminologiji strateškega managementa to pomeni, da mora podjetje ponovno razviti trajne konkurenčne prednosti in dosegati dober poslovni rezultat.

Zaradi neuspelega poskusa prestrukturiranja je cilj magistrskega dela razvite celovite strategije zasuka, ki bo temelj za aktivnosti posloводства in ki bo prepričala obstoječe lastnike o nujnosti in smiselnosti potrebne preobrazbe podjetja. Razvite bodo generične strategije, ki bodo opredelile, kako stabilizirati krizo, strategije, koliko in kje izvesti spremembe pri vodenju podjetja, razvita bo strategija komuniciranja z lastniki, razvite bodo strategije, ki bodo omogočile ponovno strateško osredotočenje na dolgoročno perspektiven produktno-tržni portfolio, razvite bodo strategije organizacijskih sprememb, ki bodo pokazale, kako izboljšati sposobnosti, razvite bodo strategije izboljšave ključnih procesov (za znižanje stroškov, povečanje prodaje, izboljšanje odzivnosti) in razvita bo strategija finančnega prestrukturiranja. Vse to bo na konkretni ravni pomenilo, da bom na podlagi postavljene vizije, analize notranjega okolja, primerjave s konkurenco v Evropski uniji, postavil nove strateške cilje podjetja, ki jih bo strategija zasuka v celoti podpirala. Tako razvita strategija zasuka bo ob uspešni implementaciji omogočila ponoven razvoj konkurenčnih prednosti MLM, ki bodo vzdržale na daljše časovno obdobje.

Cilj naloge je torej, da se novo posloводство pripravi na uspešno implementacijo razvite strategije zasuka. Poleg tega je cilj naloge tudi ta, da se na podlagi Slatterjevega modela (Slatter, 1990, str. 99) pokaže vsem ključnim deležnikom, da je temeljit zasuk proces, ki gre skozi štiri časovne faze, kar pomeni, da nad implementacijo ni mogoče izvajati pritiskov in zahtevati časovnih bližnjic.

V magistrskem delu bodo uporabljeni metodološki prijemi iz literature strateškega managementa za izdelavo strategije zasuka. Uporabil bom model, ki ga je razvil Slatter in ki

predvideva 4 korake, faze, ki jih je potrebno opraviti, da bi dosegli zasuk in da strateško poslovanje postane vsakodnevni proces. V vseh fazah: fazi analize, fazi krize, fazi strateških sprememb in v fazi rasti je potrebno postaviti ustrezne strateške cilje in razviti fazi primerne strategije. Vsi strateški cilji in strategije pa bodo konkretno prilagojene razmeram v Mariborski livarni.

V drugem poglavju bom predstavil podjetje Mariborska livarna, v tretjem poglavju pa bom analiziral vzroke za krizno stanje. V nadaljevanju pa bom najprej na zgoščen način predstavil Slatterjev model za izdelavo strategije zasuka na nivoju korporacije, nato pa za konkretno podjetje v težavah izdelal celovito strategijo zasuka. Pri tem bom najprej razvil vizijo in poslanstvo podjetja, izdelal SWOT analizo, postavil strateške cilje in predlagal strategije, ki bodo podprle postavljene cilje, in ki bodo omogočile celovit zasuk in ponovno vzpostavitev konkurenčnih prednosti podjetja MLM.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA MARIBORSKA LIVARNA

Mariborska livarna je podjetje, ki je bilo ustanovljeno v letu 1924, ko so na sedanji lokaciji pričeli vlivati zvonove in razna okovja iz bron in medenine (Mariborska livarna 80 let, 2004, str. 6). Temeljna dejavnost je danes razvrščena v naslednje statistične skupine:

- kovanje, stiskanje, vtiskovanje in valjanje kovin,
- proizvodnja radiatorjev in kotlov za centralno ogrevanje,
- proizvodnja pip in ventilov,
- proizvodnja orodij.

Za razumevanje naloge bomo v nadaljevanju predstavili lastniško in organizacijsko strukturo podjetja, produktno in tržno strukturo podjetja, proizvodno tehnološko strukturo podjetja, strukturo človeških virov in finančno strukturo. Preglednice bomo izdelali za leto 2002, ker je konec tega leta spoznanje o krizni situaciji sprožilo ukrepanje. Za popolnejšo predstavbo bomo analogne preglednice iz predstavitve predstavili tudi za leto 2005 med prilogi (glej priloge 1-4).

2.1. Lastniška struktura

Skupino Mariborska livarna sestavljajo:

- MLM, d.d.,
- MLM – Storitve, d.o.o.,
- MLM Vertriebs, GmbH.

Lastniško strukturo MLM, d.d., ki je matična družba in 100 % lastnik družb MLM – Storitve, d.o.o., in MLM Vertriebs, prikazujemo v Tabeli 1. Lastniška struktura na dan 31.12.2002

kaže, da so največji delničarji družbe skladi iz skupine Probanka, Kapitalska družba in Slovenska odškodninska družba. S šestimi največjimi institucionalnimi lastniki bo potrebno vzpostaviti ustrezno strategijo komuniciranja in pridobiti pripravljenost za izvedbo strategije zasuka.

Tabela 1: Prikaz lastniške strukture MLM, d.d., 31.12.2002

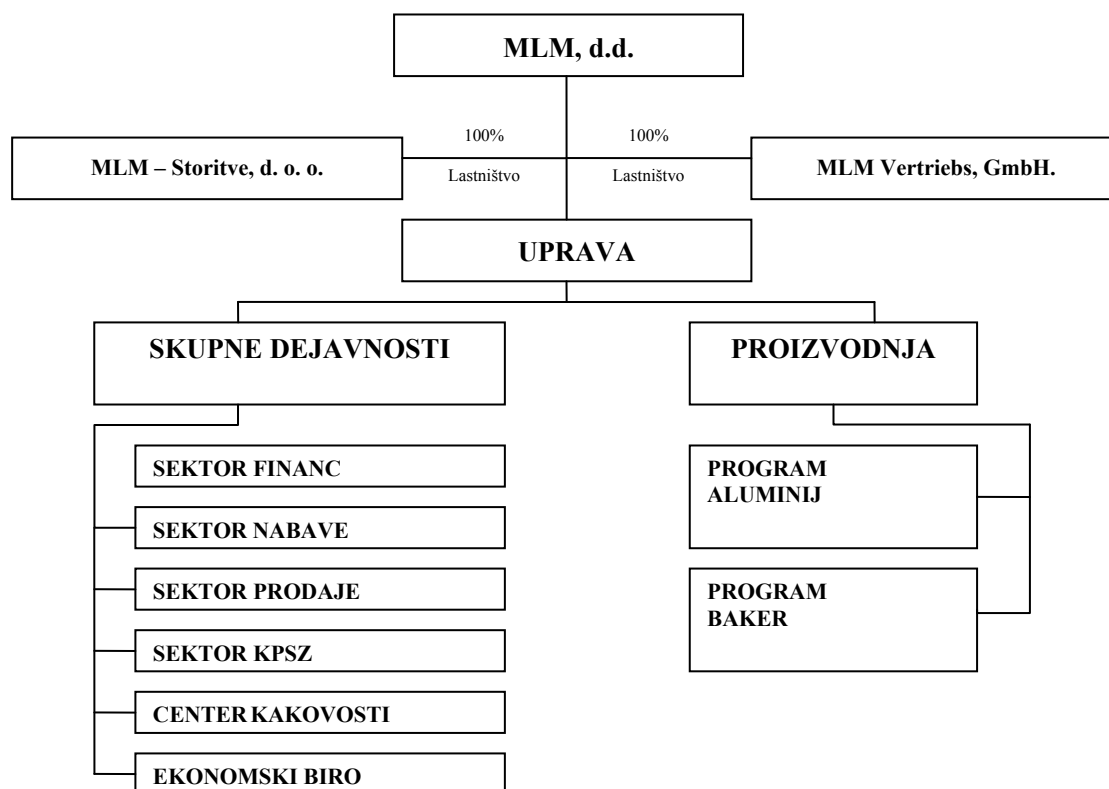
Lastniki	Delež (v %)
Mali delničarji	29,00
Kapitalska družba, d.d.	18,22
NFD 1, Investicijski sklad, d.d.	14,99
Vzajemni sklad Alfa, d.d.	9,99
Slovenska odškodninska družba, d.d.	9,78
Medaljon, d.d.	6,77
Zlata Moneta I, d.d.	5,00
Elektra, d.d.	2,57
Slovenska razvojna družba, d.d.	2,19
Probanka, d.d.	1,19
Ilirika, d.d., Ljubljana	0,30
Skupaj	100,00

Vir: Letno poročilo 2002

2.2. Organizacijska struktura

MLM, d.d., se je v letu 2002 delila na dva programa in sicer Program Baker in Program Aluminij, ki pa sta združevala skupaj štiri različne tehnološko prodajne skupine izdelkov. Program Baker je združeval proizvodnjo polizdelkov iz bakra in bakrovih zlitin ter proizvodnjo sanitarnih in vodovodnih armatur lastne blagovne znamke Armal. Program Aluminij pa je združeval proizvodnjo orodij, alumijskih tlačnih odlitkov in alumijskih radiatorjev lastne blagovne znamke Aklimat. Strokovne službe so bile sektorsko organizirane, kot prikazuje Slika 1, formalno pravno pa vključene v podjetje MLM – Storitve, d.o.o, ki je imelo status invalidskega podjetja. Prodaja v tem podjetju je imela značaj interne prodaje znotraj skupine. Poleg skupnih dejavnosti je podjetje opravljalo še storitve na področju vzdrževanja strojev in naprav, energetske oskrbe, strojno in ročno obdelavo kovin, izdelavo delovnih priprav ter strojnih delov.

Slika 1: PRIKAZ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE MLM, d.d., leto 2002



Opomba: KPSZ = Kadrovsko pravne in splošne zadeve

Podjetje je vodila dvočlanska Uprava. Iz poročil (Letno poročilo 2002) je razvidno, da je bil član uprave odgovoren za sektor prodaje in en del programa Baker (proizvodnjo sanitarnih armatur Armal), medtem ko je bil generalni direktor odgovoren za ostale sektorje in program Aluminij. Zanimivo je, da podjetje ni imelo organizirane službe za investicije.

2.3. Produktno tržna struktura

Ker je osnovna predpostavka uspešnega zasuka sprememba produktno tržne strukture podjetja, moramo za izhodiščno predstavitev uporabiti natančnejšo strukturo prodaje, kot jo je v letu 2002 odražala organizacijska struktura podjetja. Iz Tabel 2, 3 in 4 je razvidno, da je podjetje delovalo na vsaj treh različnih prodajnih trgih. Program Baker, ki je organizacijsko združeval polizdelke na bazi bakrovih zlitin in končni proizvod (sanitarno armaturo) z lastno blagovno znamko Armal, se je nahajal v dveh popolnoma različnih panogah in se srečeval seveda tudi z ustrezno različno konkurenco. S polizdelki iz bakrovih zlitin je podjetje nastopalo na trgih industrijskega trženja, glavni odjemalci so bili proizvajalci iz sanitarne dejavnosti, proizvajalci iz strojne in elektroindustrije. Drugi del programa baker (sanitarne

armature Armal) pa je nastopal na trgu končnih proizvodov in se soočal z značilnostmi tako imenovanega »B2C« trženja. Proizvodnja aluminijastih radiatorjev Aklimat, ki je bila organizacijsko priključena programu Aluminij, pa je imela iste kupce kot proizvodnja sanitarnih armatur Armal. Tako seveda s produkti za avtomobilsko industrijo (ki so prevladovali v programu Aluminij) ni imela nič skupnega. Zato smo tabele, ki prikazujejo strukturo prodaje, uredili tako, da lahko razberemo strukturo prodaje po tržnih segmentih in vseh štirih programskih skupinah.

Tabela 2: PE¹ ALUTEC: Osnovni podatki o prodaji v letu 2002

Kazalec	V tonah	Vrednost v SIT	Struktura prodaje PE Alutec (v %)	Delež od celotne prodaje MLM, d.d. (v %)
Prodano v Sloveniji	979	996.918.000	31,5%	7,1%
Prodano v države EU	1.934	1.930.972.000	61,0%	13,7%
Prodano na druge trge	319	237.129.000	7,5%	1,6%
Skupaj	3.232	3.165.019.000	100,0%	22,4%
Proizvedeno za avtomobilsko industrijo	2.102	2.138.310.000	67,6%	15,1%
Proizvedeno za elektro industrijo	275	313.931.000	9,9%	2,2%
Proizvedeno za industrijo bele tehnike	466	287.877.000	9,1%	2,0%
Proizvedeno za Aklimat	310	226.885.000	7,2%	1,6%
Ostalo	79	198.016.000	6,2%	1,5%
Skupaj	3.232	3.165.019.000	100,0%	22,4%

Vir: Letno poročilo 2002.

Iz Tabele 2 je razvidno, da je poslovna enota v letu 2002 dosegla skoraj 70 % prodaje na tujih trgih. Avtomobilski industriji je dobavila 2.102 toni, kar je predstavljalo nekaj več kot 67 % skupne prodaje. Delež poslovne enote je znašal dobrih 22% v skupaj doseženi prodaji v MLM, d.d. .

¹ PE predstavlja pogosto skrajšano obliko za »poslovna enota«.

Tabela 3: PE ARMAL: Osnovni podatki o prodaji v letu 2002

Kazalec	V tonah	Vrednost v SIT	Struktura prodaje PE Armal (v %)	Delež od celotne prodaje MLM, d.d. (v %)
Prodano v Sloveniji	688	2.211.089.000	35,9%	15,6%
Prodano v države EU	487	1.077.024.000	17,5%	7,6%
Prodano na druge trge	1.429	2.867.218.000	46,6%	20,4%
Skupaj	2.604	6.155.331.000	100,0%	43,6%
Sanitarne armature	988	3.494.240.000	56,8%	24,7%
Dodelava za Grohe	153	296.583.000	4,8%	2,1%
Vodovodne armature	27	97.942.000	1,6%	0,7%
Rezervni deli	214	512.785.000	8,3%	3,6%
Ogrevalne armature	86	205.838.000	3,3%	1,5%
Radiatorji	847	893.349.000	14,5%	6,3%
Kopalniška oprema	29	122.645.000	2,0%	0,9%
Ostalo	260	531.949.000	8,7%	3,8%
Skupaj	2.604	6.155.331.000	100,0%	43,6%

Vir: Letno poročilo 2002.

Iz Tabele 3 je razvidno, da je poslovna enota dosegla skoraj 36 % prodaje na domačem trgu. Izvoz v države EU je bil skromen in je predstavljal 17,5 % skupne prodaje. Poslovna enota je dosegla skoraj polovico prodaje na trgih bivše Jugoslavije. Delež v prodaji celotne MLM, d.d., je znašal skoraj 44 %.

Tabela 4: PE BAKER: Osnovni podatki o prodaji v letu 2002

Kazalec	V tonah	Vrednost v SIT	Struktura prodaje PE Baker (v %)	Delež od celotne prodaje MLM, d.d. (v %)
Prodano v Sloveniji	3.574	1.484.902.000	35,3%	10,5%
Prodano v države EU	4.797	2.595.004.000	61,7%	18,4%
Prodano na druge trge	742	128.766.000	3,0%	0,9%
Skupaj	9.113	4.208.672.000	100,0%	29,8%
Grupa 50 (Ms palice, profili, cevi)	5.630	1.969.210.578	46,8%	13,9%
Grupa 53 (nizkolegirni baker – blagovna znamka »vakudur«)	442	626.825.040	14,9%	4,4%
Grupa 54 (broni)	1.818	641.392.279	15,2%	4,5%
Grupa 63 (odkovki)	1.158	788.614.478	18,7%	5,6%
Ostalo	65	182.629.625	4,3%	1,4%
Skupaj	9.113	4.208.672.000	100,0%	29,8%

Vir: Letno poročilo 2002.

PE Baker je dve tretjine svoje prodaje ustvarila v izvozu. Delež polproizvodov v obliki palic je znašal skoraj 50 %. Precejšen delež v prodaji poslovne enote je odpadel na skupino proizvodov »broni« in sicer skoraj 15 %. Delež prodaje poslovne enote v skupni prodaji MLM, d.d., je zanašal nekaj manj kot 30 %.

Tabela 5: Osnovni podatki o prodaji MLM v letu 2002

Kazalec	V tonah	Vrednost v SIT	Struktura prodaje MLM, d.d. (v %)
Prodano v Sloveniji	4.650	3.488.415.000	28,3%
Prodano v države EU	7.218	5.603.826.000	45,5%
Prodano na druge trge	2.490	3.232.113.000	26,2%
Skupaj	14.358	12.324.354.000	100,0%

Vir: Letno poročilo 2002.

Podjetje je torej v letu 2002 28 odstotkov prodalo na domačem trgu, pri čemer je glavnino domače prodaje predstavljal program sanitarnih armatur in aluminijastih radiatorjev. Nekaj manj kot polovico prodaje je doseglo na trgih Evropske unije, 26 odstotkov prodaje pa na drugih trgih, predvsem na trgih bivše Jugoslavije (Letno poročilo 2002). Tudi na teh trgih je

glavnino predstavljal program sanitarnih armatur in aluminijastih radiatorjev. Blagovna znamka Armal je bila na domačem tržišču in na trgih bivše Jugoslavije močno prisotna in je dosegala tržni delež med 50 in 65% (Prepoznavnost in ugled podjetja MLM, 2003).

2.4. Predstavitev proizvodno tehnološke strukture

Mariborska livarna Maribor ima proizvodnjo organizirano na dveh lokacijah. Na lokaciji Melje v Mariboru poteka proizvodnja sanitarnih armatur Armal, proizvodnja tlačnih odlitkov, ter proizvodnja polizdelkov na osnovi bakra. Na lokaciji v Lenartu pa je organizirana proizvodnja aluminijastih radiatorjev Aklimat. Osnovo vsem programom predstavlja pretaljevanje barvnih kovin (baker in aluminij) in oblikovanje izdelkov na podlagi lastne izdelave orodij. Podjetje je sprejelo poslovno odločitev, da s pospešenim investiranjem vzpostavi pogoje za konkurenčno proizvodnjo (Vir: Strateško razvojna vizija Poslovne skupine MLM, 2001). V Tabeli 6 lahko vidimo, kako se je ta poslovna odločitev odražala v velikosti investiranja. To intenzivno investiranje je vzpostavilo relativno sodobno proizvodno in tehnološko strukturo v programu Armal in Aklimat. Velik del investicij je bil namenjen proizvodnji tlačnih odlitkov, kjer so investicije poleg vzpostavitve določenega obsega avtomatizacije pomenile tudi precejšeni del ekološke sanacije. Edini program, ki ni bil deležen večjih investicijskih sredstev je bil program Baker, za katerega pa velja, da je starost osnovnih sredstev in iz nje izhajajoča tehnološka zmožnost ključni omejevalni dejavnik prestrukturiranja proizvodnje.

Tabela 6: Vrednost investicij v Osnovna sredstva v MLM, d.d., v obdobju od 1999 - 2002

Program	Vrednost v 000 SIT					Delež inv. v obdobju 1999 - 2002 (v %)
	1999	2000	2001	2002	Skupaj 1999 - 2002	
Alutec	386.565	297.165	618.126	1.576.433	2.955.921	53,9%
Aklimat	53.107	247.397	54.242	54.911	409.658	7,5%
Armal	60.414	204.839	239.533	610.772	1.115.558	20,3%
Baker	45.433	92.995	83.723	487.882	710.034	12,9%
Skupne dejavnosti	72.663	15.750	50.173	154.270	292.855	5,4%
Skupaj	618.182	858.146	1.045.798	2.961.900	5.484.026	100,0%

Vir: Poslovna izkaznica MLM, d.d., 2004.

2.5. Predstavitev človeških virov

V primeru predstavitve človeških virov moramo obravnavati podatke za skupino Mariborska livarna in ne samo za delniško družbo. Razlog zato je predstavljen že v organizacijski strukturi, iz katere je razvidno, da so skupne strokovne službe organizirane v invalidskem podjetju, ki pa ustvarja prihodke izključno na notranjem trgu. Mariborska livarna je torej veliko podjetje, ki ima več kot 1000 zaposlenih (glej Tabelo 7).

Tabela 7 : Število zaposlenih v MLM skupina in MLM, d.d., ob koncu let 2002-2004

Organizacijski sistem	Število zaposlenih		
	na dan 31.12.2002	na dan 31.12.2003	na dan 31.12.2004
MLM, d. d.	903	878	799
MLM skupina	1.206	1.201	1.111

Vir: Kadrovsko poročilo 2004.

Kvalifikacijska struktura (Tabela 8) kaže na to, da ima podjetje nekaj več kot 8% zaposlenih, ki imajo končan višješolski študij ali fakultetno izobrazbo. Še bolj pa izstopa podatek, da je kar 40 % zaposlenih, ki za svoje delo ne potrebujejo več kot končane osnovne šole.

Tabela 8: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v MLM skupina in MLM, d.d., na dan 31.12.2002

Kvalifikacijski razredi	Struktura zaposlenih v %			
	MLM, d.d.		MLM skupina	
	št. zaposlenih	% zaposlenih	št. zaposlenih	% zaposlenih
I. enostavna dela	348	38,5 %	440	36,5 %
II. manj zahtevna dela	32	3,5 %	39	3,2 %
III. srednje zahtevna dela	65	7,2 %	67	5,6 %
IV. zahtevna dela	265	29,3 %	355	29,4 %
V. bolj zahtevna dela	128	14,2 %	205	17,0 %
VI. zelo zahtevna dela	23	2,5 %	43	3,6 %
VII. visoko zahtevna dela	40	4,4 %	54	4,5 %
VIII. najbolj zahtevna dela	2	0,2 %	3	0,2 %
Skupaj	903	100,0 %	1.206	100,0 %

Vir: Kadrovsko poročilo 2002.

Zelo zgovorna sta tudi podatka o letni fluktuaciji, ki se giblje po letih med 5 in 10 %, ter o absentizmu, ki znaša med 7 in 8 % na leto (Tabela 9 in 10). Vse to kaže, da je v podjetju veliko enostavnih opravil, za katere ni potrebno dolgotrajno usposabljanje, ter da podjetje na teh delih dopušča tudi zelo veliko fluktuacijo. Prispevek takega deleža nizko kvalificirane delovne sile k dodani vrednosti je skromen. Odraža pa veliko prizadevanje podjetja, da tudi v času tranzicije zadrži čim večje število zaposlenih. Mariborska livarna je bila konec leta 2002 največje proizvodno podjetje v Mariboru.

Tabela 9: Podatki o absentizmu v MLM skupina in prikaz po posameznih poslovnih enotah v letih 2002 - 2004

Program	Stopnja absentizma (v %)		
	leto 2002	leto 2003	leto 2004
PE Alutec	7,3 %	6,9 %	5,9 %
PE Baker	7,1 %	6,7 %	7,4 %
PE Armal	8,4 %	8,0 %	7,6 %
MLM Storitve d.o.o.	9,5 %	8,5 %	8,7 %
MLM skupina	7,9 %	7,5 %	7,3 %

Vir: Kadrovsko poročilo 2004.

Tabela 10: Vzroki za prekinitev delovnega razmerja v MLM skupina v letih 2002 - 2004

Vzrok	Število zaposlenih v letih 2002 - 2004		
	leto 2002	leto 2003	leto 2004
Sporazumno	19	43	51
Upokojitev	16	30	29
Zaposlitev za določen čas	6	22	39
Disciplinski ukrep	11	2	0
Trajni višek	1	2	17
Odpoved	0	7	15
Smrt	0	6	4
MLM skupina - skupaj	53	112	155

Vir: Kadrovsko poročilo 2004.

2.6. Finančna struktura podjetja

Finančno strukturo podjetja bomo predstavili skozi kratko analizo bilance stanja na dan 31.12.2002 in izkaz uspeha v letih 2001 in 2002 (Bilanca stanja in izkaz uspeha za MLM, d.d.). Mariborska livarna je proizvodno podjetje, zato že podatek, da je v celotni strukturi virov sredstev le slabih 20 % kapitala kaže na relativno visoko zadolženo podjetje (glej Tabelo 11). Če k temu dodamo še tekoče poslovanje z izgubo, potem je ranljivost podjetja še večja. Stalna sredstva niso pokrita z dolgoročnimi viri. Vidimo tudi, da je med viri precej visok znesek pod postavko »druge finančne obveznosti« in sicer kar 35 % vseh dolgoročnih obveznosti. Iz analize (Letno poročilo 2002) je razvidno, da gre za leasing. Podjetje torej velik del svojega razvoja financira z leasingom.

Tabela 11: Bilanca stanja podjetja MLM na dan 31.12.2002 v 000 SIT

SREDSTVA		OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	
A. STALNA SREDSTVA	7.703.100	A. KAPITAL	2.110.234
B. GIBLJIVA SREDSTVA	3.688.740	B. DOLG. REZERVACIJE	290.842
1. zaloge	1.540.686	C. DOLG. FIN. IN POSL. OBVEZNOSTI	2.510.356
2. terjatve iz poslovanja	2.078.553	1. do bank	755.850
3. denarna sredstva	61.988	2. do dobaviteljev	758.154
4. AČR	7.513	3. druge fin. in poslov. obveznosti	996.352
		D. KRATK. FIN. IN POSL. OBVEZNOSTI	6.480.408
		1. do bank	2.692.767
		2. avansi	84.888
		3. do dobaviteljev	3.174.578
		4. druge kratkoročne obveznosti	468.339
		5. PČR	59.836
SKUPAJ	11.391.840	SKUPAJ	11.391.840

Vir: Letno poročilo 2002.

Med kratkoročnimi viri izstopajo dobavitelji, obveznosti do katerih so za 30 % višje od zneska terjatev do kupcev na strani sredstev. Analiza saldakontov na isti dan (Poslovno poročilo 2002) pokaže, da je od zneska 3,1 milijarde SIT obveznosti, kar 1,2 milijarde SIT

zadanih obveznosti. Če to primerjamo z letnim obsegom nabave, ugotovimo, da so dobavitelji zelo izpostavljeni, zato verjetno poslovanje na nabavni strani ni potekalo optimalno.

Podjetje je v letu 2002 poslovalo z izgubo, ki je dosegla 5 % čiste prodaje in je bila le nekaj nižja od amortizacije. Nadaljevanje takega trenda bi že v enem letu tako oslabilo finančno strukturo, da bi podjetje postalo kapitalsko neustrezno.

Tabela 12: Izkaz poslovnega izida MLM za leto 2001 in leto 2002 (v 1000 SIT)

Postavka	leto 2002	leto 2001
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	12.324.354	10.598.010
B. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG	145.748	374.864
C. DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	663.271	441.717
D. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	13.133.373	11.414.591
E. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	9.097.391	7.810.934
F. STROŠKI DELA	2.718.992	2.311.794
G. AMORTIZACIJA SREDSTEV	804.803	613.331
H. DRUGI ODHODKI IZ POSLOVANJA	466.804	108.906
I. DOBIČEK ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA	45.383	569.626
J. DRUGI PRIHODKI OD FINANCIRANJA	74.361	116.852
K. STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANC.	739.736	501.039
L. DOBIČEK ALI IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	-619.992	185.439
M. RAZLIKA MED IZREDNIMI PRIH. IN ODHODKI	2.454	17.010
N. ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA POSLOVNEGA LETA	-617.538	202.449

Vir: Letno poročilo 2002.

3. ANALIZA VZROKOV ZA KRIZNO STANJE

V drugi polovici leta 2002 so potekala pogajanja med največjim posamičnim lastnikom MLM, d. d., in večjim slovenskim podjetjem o prodaji oz. nakupu delnic MLM in s tem vstopu v podjetje (Zapisnik seje Nadzornega Sveta MLM, d.d., 2002). V novembru istega leta se je iztekel mandat generalnemu direktorju družbe MLM, d.d., ki je pred tem seznanil največje delničarje, da je pripravljen še nadalje voditi družbo, istočasno pa ni bil pripravljen aktivno sodelovati pri skrbnem pregledu družbe, ki ga je zahteval potencialni kupec delnic. Oktobra 2002 je nadzorni svet podjetja ugotovil, da družba izvaja obširen investicijski načrt (II. investicijski cikel prestrukturiranja proizvodnje), ki ni bil predstavljen na nadzornem svetu, ter da bo družba v letu 2002 poslovala z rezultatom, ki bo bistveno odstopal od načrtovanega (Zapisnik seje Nadzornega sveta, oktober 2002). Nadzorni svet na seji oktobra 2002 ni podaljšal mandata generalnemu direktorju, ampak je imenoval novega predsednika uprave, ki je v podjetje prišel od zunaj. V februarju 2003 so bili opravljeni skrbni pregled firme, inventura in izdelan zaključni račun. Tekoči rezultat je bil močno negativen in je izkazoval izgubo v višini 5 % letne prodaje (Izkaz uspeha MLM, 2002). Podjetje je bilo nelikvidno, tik pred kolapsom, v tipični situaciji, ki jo označujemo za krizo. Glavni deležniki v podjetju so bili nad stanjem presenečeni, saj je v javnosti prevladovalo prepričanje, da je proces prestrukturiranja v podjetju zaključen in da bo podjetje začelo izvajati strategije notranje rasti. V podjetju so obstajali dokumenti, na podlagi katerih je mogoče analizirati vzroke za nastanek krize. Opravljen je bil skrbni pregled poslovanja za potrebe pogajanj o ceni delnice, izdelano je bilo revizijsko poročilo o zaključnem računu. Preden pa začnemo z analizo vzrokov nastanka krize, pogledajmo, ali res ni bilo vidnih simptomov krize (kot jih opredeljuje strokovna literatura), in ali je presenečenje nad krizo pri deležnikih bilo upravičeno.

3.1. Simptomi krizne situacije v Mariborski livarni

V strokovni literaturi, ki obravnava razvijanje strategije zasuka, je ločitev med simptomi in vzroki za krizo poudarjeno vprašanje. V delih priznanih avtorjev najdemo opis simptomov kriznih situacij (npr. Dubrovski, str.24-33, Slatte, str. 16-18, ali pa v Crisis Management, str. 53-64), ki naj bi jih posamezni deležniki prepoznali, pač glede na informacije, ki so jim dostopne.

Poglejmo, kateri simptomi so spremljali poslovanje Mariborske livarne v letu pred nastankom krizne situacije:

Vidik delničarjev in bančnih analitikov

Delničarji in banke bi morali glede na udeležbo v nadzornem svetu in na periodično spremljanje finančnih izkazov v podjetju ugotoviti, da se slabi finančni rezultati ponavljajo, da prihaja do bistvenih odstopanj med planiranimi in dejanskimi rezultati, da se povečuje zadolževanje. Prav tako je bilo ugotovljeno, da vlada med člani kolegija strah in da obstoji velika rotacija kadrov na nivoju srednjega managementa. Zelo jasen signal, da je na dogajanje v podjetju potrebno biti zelo pozoren, pa je pomenilo zelo pozno odkritje nadzornega sveta, da v podjetju poteka obsežen investicijski projekt (ki je presegel znesek tri letne amortizacije), ne da bi poslovodstvo o tem vsaj obvestilo člane nadzornega sveta. Poslovodstvo je očitno stavilo na znano predpostavko: »Velik projekt bo rešil problematiko«. Ob analizi poslovnih izkazov in temeljitejši inventuri (tudi terjatev in osnovnih sredstev) se je izkazalo, da so v podjetju uporabljali tudi kreativno računovodstvo. Ocenjujemo, da kasnejše presenečenje na strani lastnikov in bank ni bilo ravno upravičeno.

Vidik kupcev in dobaviteljev

Največ simptomov o hitrem stopnjevanju krizne situacije je bilo mogoče zaznati na strani dobaviteljev in kupcev. Analiza gibanja saldakontov dobaviteljev je pokazala, da se je višina zapadlega dolga večala tekom leta in je na koncu leta 2002 znašala kar 50 % vseh odprtih obveznosti do dobaviteljev (Stanje saldakontov kupcev in dobaviteljev na dan 31.12.2002). Tekom leta so se zmeraj bolj pogosto dogajale situacije, ko so dobavitelji ustavljali dobave pred poravnavo vsaj dela zapadlih obveznosti. Zaradi tega se je število dobaviteljev večalo (kot primer lahko navedemo, da je podjetje imelo za nabavo aluminijastih legur, ki so ena izmed pomembnih strateških surovin, kar 10 različnih dobaviteljev). Analiza (Poročilo z dnem 12.11.2002) je prav tako pokazala, da je bilo podjetje za reševanje tekoče likvidnosti prisiljeno prodati praktično vse svoje fakture, ki so jih banke sprejele. Pojav ni ostal neopazen tudi v bankah (ki so imele svoje člane v nadzornem svetu), niti pri delničarjih, saj je bila postavka »terjatve do kupcev« ob vsakem izkazu stanja nižja. Poslabševali so se tudi pogoji prodaje, kar so posebej čutili kupci orodij, ki so dobili fakture za tlačno orodje prej, preden so potrdili ustreznost tega izdelka.

Vidik zaposlenih

Simptome krizne situacije je bilo mogoče opaziti tudi ob analizi organizacije. Izstopa (Anketa med vodstvom, januar 2003) podatek, da je ožje vodstvo imelo v povprečju 3-4 sestanke na teden, ki jih je vodil generalni direktor, ki je tudi za lasten monolog porabil več kot 80 % časa trajanja sestanka. Sestanki so marsikdaj trajali od 6.00 zjutraj pa do 13.00, z delom pa so uslužbenci končali ob 14.00. Kupci so izražali nezadovoljstvo, saj je bila komunikacija s prodajnim kadrom zelo otežena. Za nobenega od sestankov ni bil voden zapisnik, naloge niso bile določene, prav tako tudi ne nosilci in roki. O takem dogajanju je bil seznanjen sindikat, kot tudi oba predstavnika sveta delavcev, ki sta bila člana nadzornega sveta.

Do naštetih simptomov smo prišli z analizo virov, ki so v pretežni meri nastali ob menjavi vodstva, vendar za presenečenje tistih deležnikov podjetja, ki so dnevno ali periodično

kontaktirali s podjetjem, ne more biti resnega razloga. Res je, da je šlo za razhajanje med deklariranim in doseženim, vendar je tekoče poslovanje ponujalo veliko resnih simptomov, ki bi lahko vzpodbudili hitrejše ukrepanje. Šele neuspela pogajanja največjega posamičnega lastnika za odprodajo delnic in ne- transparentno investiranje velikih dimenzij, je povzročilo, da je nadzorni svet ukrepal. Primer Mariborske livarne nedvoumno potrjuje tezo, da za hitro razkritje krize ni vedno veliko interesa. Negotovost, ki jo priznanje krize prinese, je tisto, kar mnoge udeležence vodi k odlašanju ukrepanja.

3.2. Razvrstitev vzrokov za nastanek krize

Razvrščanje vzrokov za nastanek krize ni preprosto dejanje. Je pravzaprav prvi korak pri oblikovanju strategije zasuka, saj morajo izbrane rešitve odpraviti vzroke, ki so pripeljali do krizne situacije. Zato tudi ni mogoče pristati na eno izmed možnih razlag, da je za vsako krizno situacijo izključni krivec slab vrhnji management. V tem primeru bi bilo že z zamenjavo vrhnjega managementa opravljeno vso delo. Priznani strokovnjaki (Dubrovski, str. 35-43, Pumpin, Pranger, str.201, Slatte, str. 199) delijo vzroke za nastanek krize na notranje in zunanje. Med notranje vzroke uvrščajo:

- slab management (pomanjkanje globine znanja, težnja po ohranjanju statusa quo, neustrezen stil vodenja, neučinkovitost),
- neustrezna finančna kontrola (izkaže se, da management ne ve, kje izgublja, plani denarnih tokov se ne izdelujejo, kontrola izvrševanja planov je slaba, linearno porazdeljevanje režijskih stroškov izkrivlja uspešnost posamičnih proizvodov, manjka ustrezna frekvenca in kakovost računovodskih podatkov),
- slabo gospodarjenje z obratnimi sredstvi (čeprav je velikokrat to posledica neustrezne finančne kontrole, pa obstoje dejavnosti, kjer je obratni kapital in gospodarjenje z njim ključnega pomena),
- visoki stroški (podjetje, ki ima stalno višje stroške kot konkurenca, je trajno na slabšem; v primeru, da podjetje deluje v dejavnosti, v kateri je stroškovna učinkovitost zelo pomembna, in zaide v krizo, je uspeh zasuka zelo vprašljiv),
- pomanjkanje marketinških naporov (pomanjkanje odzivnosti na povpraševanja kupcev, neosredotočenje na ključne kupce, pomanjkanje tržnih raziskav, slabo oglaševanje, nemotiviran prodajni kader),
- prehitra rast prodaje (prehitra rast prodaje, ki ni podprta z ustvarjenim denarnim tokom, in dodajanje plačilno nesposobnih kupcev sta velikokrat razloga za krizo),
- veliki projekti (veliki projekti gredo narobe, prihodki so precenjeni, stroški pa podcenjeni; nobeno podjetje ne bi smelo vstopiti v projekt, ki, če gre narobe, ogrozi celo podjetje),
- prevzemi (prevzemi slabih podjetij, previsoka nakupna cena),
- neustrezna finančna politika (visok nivo zadolžitve, neustrezna politika izplačevanja dividend kot povzročitelj kriz),

- organizacijska inercija in zmešnjava (ni sprejetih jasnih odločitev, ni implementacije, nejasna odgovornost, slaba motivacija).

Med zunanje vzroke za nastanek krize v podjetju pa je potrebno uvrstiti:

- drastične spremembe v povpraševanju po proizvodih,
- konkurenco,
- velike spremembe cen proizvodov,
- politične razloge.

3.3. Vzroki za nastanek krize v Mariborski livarni

Z analizo notranjih virov (glej vire od zap. št 1 do zap. št. 15 na listi uporabljenih virov) lahko izluščimo šest temeljnih vzrokov za nastanek krize, kar bo naš prvi korak pri oblikovanju strategije zasuka.

3.3.1. Slab management

Osebnosti vrhnjega managementa, kamor prištevamo vodstvo podjetja (bodisi upravo, bodisi glavnega direktorja) in tiste vodilne, ki imajo izvršno moč na drugem nivoju vodenja, igrajo ključno vlogo pri povzročanju krizne situacije. Pomanjkanje kompetenc na tem nivoju je v visoki korelaciji z nastankom krize. Med šestimi raziskavami, narejenimi v letih od 1976 do 1997 (Slatter, 1999, str. 49), je slab oz. neustrezen management zmeraj prisoten kot glavni vzrok za nastanek krizne situacije. Med glavne pomanjkljivosti slabega managementa prištevajo avtorsko vodenje, kombinacijo izvršne in upravljaljske vloge, neučinkovit nadzorni odbor, neučinkovit management, odmik od osnovne dejavnosti in pomanjkanje globine znanja. Pumpin in Prange pa ugotavljata, da vrhovni vodje običajno razmeroma zgodaj – in precej pred drugimi udeleženci – opazijo propadanje svojega podjetja. Zelo dolgo se pomirjajo z oceno, da so vzrok slabe donosnosti nepričakovani dogodki. Posledica takega, do sebe neodkrita vedenja je, da se nerentabilni posli in projekti pogosto vlečejo leta in leta (Pumpin, Prange, str.125).

Analiza virov (Poročilo z dnem 12.11.2002, Anketa med vodstvenimi delavci, 2003) kaže, da je bil v Mariborski livarni prisoten izrazito avtorski način vodenja. Generalni direktor družbe je imel v letu 2002 polnih 39 let delovne dobe v istem podjetju. Po izobrazbi je bil diplomiran inženir, ki je v zadnjih osmih letih, ko je prevzel krmilo najvišjega vodstva, razvil izrazit avtorski način vodenja. V začetku tega obdobja je bilo mogoče to tudi izrazito pozitivna rešitev, saj je bilo podjetje v letu 1996 sredi neučinkovitega procesa prestrukturiranja. Iz samega primopredajnega poročila izhaja (Poročilo z dnem 12.11.2002), da je svoje izrazito centralistično odločanje utemeljeval z nesposobnostjo srednjega vodstvenega kadra, ki naj ne bi sledilo strategiji razvoja, ki jo je uveljavljal. Zato je tudi

prakticiral številne neučinkovite vodstvene sestanke. S tem načinom vodenja je prenašal lastne poglede na vodstveni kader in obenem dosegel popolno pasivnost tega kadra. S tem je zagotovo prišlo do situacije, da je srednji vodstveni kader postal neučinkovit, saj brez jasno določenih nalog, nosilcev in terminov ter povratne kontrole pač ni mogoče zagotoviti učinkovitega vodenja.

Ker je podjetje programsko diverzificirano, je globina znanja zelo pomembna pri večjem številu vodstvenega in strokovnega kadra. Analiza menjav na srednjem vodstvenem nivoju (vodje proizvodenj, vodje kontrole kakovosti, vodje razvoja, vodje posameznih obratov) kaže na to, da je glavni direktor ob menjavi dal zelo malo časa novo nastavljenemu kadru (6 mesecev v povprečju), da bi pokazali rezultate. Ker to večini ni uspelo, je pogosto menjavanje ustvarilo dodatno psihozo nezaupanja med zaposlenimi. Hitremu razvoju, ki ga je direktor z intenzivnimi investicijami zelo pospeševal, ni sledilo ustrezno poglobljanje znanja. Enostavno rotiranje kadrov, brez programov usposabljanja seveda ni moglo prispevati k rešitvi iz stanja, v katerem se je podjetje znašlo. Nekateri rezultati, ki jih bomo navedli v poglavju stroškovne neučinkovitosti, in ki se nanašajo na kakovost proizvodnega procesa, kažejo na to, da je tako vrhnji kot tudi operativni management slabo obvladoval poslovni proces, kar nedvomno privede do sklepa, da je šlo za pomanjkanje znanja. Ob dejstvu, da se je podjetje v zadnjih 10. letih ukvarjalo s preživetjem, je seveda nerealno pričakovati priliv od zunaj visoko usposobljenih kadrov, zato je nujnost dviga znanja obstoječega kadra toliko bolj očitna potreba za izhod iz krize.

3.3.2. *Neustrezna finančna kontrola*

Pri kombinaciji opisanih vodstvenih značilnosti in centralistične organizacije ni mogoče pričakovati učinkovitega spopada s krizno situacijo, zato ne preseneča dejstvo, da je bivši glavni direktor še novembra 2002 (ko je bil kolaps firme pred vrati) zapisal: »Naša likvidnost je odvisna od plačilne discipline naših kupcev, pravočasnosti naročil, ter od nemotenega poteka proizvodnje. Vzdrževanje likvidnosti na ustreznem nivoju, ki bazira na principu pokrivanja obvez s tekočimi prilivi tudi ne prenese večjih nihanj planiranih mesečnih realizacij.« (Poročilo z dnem 12.11.2002, str. 6). Strah, ki ga je razvil znotraj podjetja, je pripeljal tako daleč, da mu podrejeni niso več oddajali resničnih poročil, saj jih enostavno ni želel sprejeti. Tako ni zaznal, da je imel v trenutku, ko je govoril o tekoči likvidnosti, prodane vse fakture, ki so jih banke sprejele, in je sprejemal poročila o izvršeni mesečni proizvodnji in prodaji, ki sta za mesec november vključevali že 12 dni meseca decembra. Dejstvo, da je od 3,3 milijarde SIT odprtih obveznosti bilo polovica zapadlih, ga ni motilo, lastno podjetje je ocenil »... da plačuje solidno, vendar z zamikom od dogovorjenega plačilnega roka.« (Poročilo z dnem 12.11.2002, str. 6). Veliki investicijski projekti (ki bodo obravnavani kot samostojen vzrok za nastanek krize) so zahtevali po svoji naravi dolgoročne finančne vire. Ker so banke zavrnilo sodelovanje, je direktor za izvedbo uporabil vse možne vire, ki jih je

lahko dobil. Vsi ti viri pa so bili kratkoročni in relativno dragi (Bilanca stanja 31.12.2002, Analiza kreditov, januar 2003).

Nadzorni svet o povečani zadolženosti zaradi obsežnega investiranja ni bil pravočasno obveščen, na sejah nadzornega sveta v letu 2002 ni bila niti enkrat prikazana likvidnostna situacija ali izkazi denarnih in finančnih tokov. Simptomi (navedeni v poglavju 3.1.), ki so kazali na poslabšano finančno stanje in so bili v glavnem vidni na nabavni in prodajni strani, niso bili dovolj alarmantni, da bi vzpodbudili pravočasen interes nadzornikov. Banka, ki je spremljala poslovanje podjetja in je bila glavna upnica, je v začetku leta 2002 prekinila podporo pri nadaljnjem financiranju investicij. Njeno vlogo je direktor družbe nadomestil z institucijami, ki se ukvarjajo z leasingi. Tako je zaobšel banke in nadaljeval vodenje podjetja, v katerem je bila finančna kontrola praktično izključena. Nadzorni organ in glavni delničarji so se odzvali šele v oktobru 2002, ko so naleteli na blokado sodelovanja vodstva v procesu določevanja vrednosti delnice pri poskusu vstopa novega lastnika.

Že v tabelah 2-5 smo predstavili skupine izdelkov, ki so jih v podjetju združevali v dva programa. Te skupine so imele izrazito različne stopnje pokritja (Letno poročilo 2002). Te stopnje pokritja so temeljile na predračunski kalkulaciji, medtem ko sistem pokalkulacije v podjetju ni obstajal. Delovni nalogi niso bili lansirani po artiklih, ampak po tehnoloških procesih, kljub dejstvu, da gre za izdelčno proizvodnjo.

Delitev stroškov režije je temeljila na ključu ustvarjene prodaje. Nedvoumno lahko ugotovimo, da je vodstvo razpolagalo le s povprečnimi rezultati, da ni moglo z gotovostjo vedeti, kateri artikli prinašajo dobiček in kateri izgubo, pri tem pa je na ravni podjetja še združevalo programe v dve agregatni skupini, tako da je za potrebe poslovnih odločitev razpolagalo z zelo slabimi analitičnimi podlagami. Pregled stroškovnih mest je pokazal, da je obrat tlačnega litja eno stroškovno mesto, ne glede na dejstvo, da se je v njem nahajalo 18 različnih tlačnih strojev, ki so se razlikovali tako po vrednosti kot po starosti, in je bilo popolnoma neumestno uporabljati za odločanje povprečno urno vrednost stroja. Spremljanje ključnih indikatorjev poslovanja ni obstajalo, podjetje je spremljalo le individualno izvrševanje norm delavcev v proizvodnji, skupni izmet in količinsko doseganje plana.

Ker je del podjetja vezan na sezonske vplive, so v podjetju kot celoti uvedli »administrativno dolžino proizvodnega meseca«. To je pomenilo, da je npr. mesec april trajal do 5. maja, ker je zaradi praznikov imel premalo delovnih dni za izvršitev postavljenega plana. Operativno vodstvo je ta sistem začelo izkoriščati tako, da je poročilo za mesec november 2002 vključevalo že 12 dni meseca decembra. V takšni situaciji je bila ustrezna finančna kontrola objektivno zelo otežena. Nedvoumno pa bi na neustrezno finančno strukturo podjetja in obenem na hitro slabšanje likvidnosti zadosti nazorno opozorila že preprosta analiza bilance stanja (porast obveznosti, povečanje zastavljenih terjatev, predčasno izstavljanje faktur za še nedokončane izdelke) in analiza denarnih tokov. Le-ta se v podjetju ni izdelala niti za potrebe poslovođenja, niti za potrebe nadzornega sveta.

3.3.3. *Visoki stroški poslovanja*

Podjetje, ki ima višje stroške kot konkurenca, je v izrazito slabem položaju. Za Mariborsko livarno lahko pokažemo, da je glede ravni stroškov zaostajala zaradi naslednjih vzrokov: diverzificirane proizvodnje, ki je zahtevala relativno veliko režijo (o vplivu diverzifikacije na stroške glej npr. Markides, 1998, str. 81-97), stila managementa in organizacijske strukture, ki sta temeljila na centralizaciji odločanja in štabnih službah, ter velike neučinkovitosti v izvedbi poslovnega procesa, kjer lahko govorimo o nizki produktivnosti, slabem planiranju, neustreznem vzdrževanju, številnih ozkih grlih.

Kot je razvidno iz predstavitve organizacijske strukture, Mariborska livarna združuje štiri različne programe, ki nastopajo na treh različnih tržnih segmentih: program Baker je tipični proizvajalec polizdelkov na bazi bakrovih zlitin, program Alutec je proizvajalec podsklopov iz tlačnega litja za avtomobilsko in elektroindustrijo, programa Armal in Aklimat pa sta proizvajalca končnih produktov sanitarne in ogrevalne tehnike. Podjetje je torej diverzificirano in diverzifikacija zahteva večjo režijo, kot jo imajo konkurenti, ki so praktično vsi programsko homogeni. K večji režiji je pripomogel tudi način vodenja, ki je bil avtokratičen.

K stroškovni neučinkovitosti pa je veliko doprinesla deklarirana zavezanost k ohranjanju števila zaposlenih za vsako ceno (Strateško razvojna vizija, 2001). Hčerinsko podjetje Storitve, d.o.o., je v procesu prestrukturiranja Mariborske livarne pridobilo status invalidskega podjetja. Polovico podjetja je prevzelo naloge čiščenja izdelkov (v glavnem ročnega) in pakiranja le teh. Ker je bilo število zaposlenih veliko in ker so bile njihove zdravstvene omejitve take, da so omogočale le lažje fizično delo, v podjetju ni bila prisotna težnja po tehnološkem inoviranju. Le- ta bi namreč imela za posledico opustitev ročnega dela (ki pa ga trg skozi ceno tako in tako ni priznaval), s tem pa bi se postavilo vprašanje obstoječega števila zaposlenih. Krog nizke produktivnosti in inženirske pasivnosti je bil vzpostavljen in je generiral stroškovno neučinkovitost.

V poslovnem poročilu za leto 2002 so prikazani nekateri kazalniki, ki odražajo nivo urejenosti poslovnega procesa. Če jih primerjamo s cilji, ki so bili postavljeni za leto 2003, lahko ugotovimo, da je podjetje v času krize bilo izrazito neučinkovito v izvedbi poslovnega procesa. Že prve analize (Letno poročilo 2002) so kazale, da gre za izrazito neskladje med nabavo nove opreme in potrebnim znanjem za njeno učinkovito uporabljanje. Tako ne preseneča, da je bil izmet dvakrat višji od ciljev postavljenih v letu 2003, ki pa so še zmeraj rahlo pod nivojem dosežkov najboljših podjetij v panogi. Slaba izkoriščenost strojev in številni zastoji (slabo vzdrževanje, slabo planiranje proizvodnje, slaba priprava proizvodnje) pa so ob nezadostno usposobljenem vodstvenem kadru nenehno silili v prikazovanje pomanjkanja števila izvajalcev ali celo pomanjkanje kapacitet. Stroškovna neučinkovitost je bila razlog za nastanek krize in njeno trajanje jo je le še poglobljalo.

3.3.4. *Pomanjkanje marketinških naporov*

Pomanjkanje trženjskih naporov se navzven kaže skozi naslednje pojave:

- slaba (neustrezna) odzivnost na povpraševanja kupcev,
- nemotiviran prodajni kader s prodajno neagresivnim vodjem,
- neosredotočenje na ključne kupce in produkte,
- pomanjkanje tržnih raziskav,
- zastareli promocijski materiali,
- šibek razvoj novih izdelkov.

V Mariborski livarni pa je šlo tudi za globlje nerazumevanje strateških marketinških problemov. Če namreč analiziramo utemeljitev investiranja v program Armal, lahko ugotovimo, da ni temeljilo na poglobljeni oceni potreb trga. Šele kasnejša raziskava (Prepoznavnost in ugled podjetja, Maribor, 2003) je pokazala, da ima Armal zelo velik tržni delež na trgih Slovenije, Hrvaške, Bosne in Srbije. To je pomenilo, da bo moralo podjetje zelo veliko vlagati v ohranjanje tržnega deleža, saj struktura distribucijskih poti v državah bivše Jugoslavije še ni evropsko primerljiva. Z njenim razvojem pa je padec tržnega deleža pričakovan. Kljub temu je podjetje v letu 2002 investiralo v 20 % povečanje proizvodnih kapacitet. S tem je povečalo svoje obratovalne stroške (dodatne zaposlitve in dodatni stroški financiranja) in fiksne stroške (amortizacija). Težavnost naloge: bistveno povečanje prodaje za zapolnitev dodatnih kapacitet, ki je bila s tako poslovno odločitvijo prenesena na prodajni kader, se je še povečala. Če pri tem samo analiziramo strukturo prodajnega kadra, ugotovimo, da so bili v letu 2002 od 8 zaposlenih v prodaji programa Armal kar 4 z manj kot eno leto delovnih izkušenj, 2 sta imela manj kot 3 leta, eden 5 let in eden 14 let delovnih izkušenj (Kadrovsko poročilo, 2002). To kaže, da je imelo podjetje izrazito neizkušeno trženjsko ekipo, štirje novo sprejeti delavci v letu 2002 pa niso bili dodatno zaposleni, ampak le nadomestilo za sodelavce, ki so podjetje zapustili. Zato ocenjujemo, da je bila odločitev o povečanju proizvodnih kapacitet izrazito strateško neusklajena tako s potrebami trga, kot tudi z znanjem prodajne ekipe.

3.3.5. *Veliki projekti*

Poslovna utemeljitev za velike investicijske projekte je nastala z dokumentom Strateško razvojna vizija Poslovne skupine MLM, nastalim v oktobru 2001. Operativno izvedbo je opredelil dokument II. investicijski cikel v aprilu 2002. Vodstvo podjetja je sprejelo odločitev, da s pospešenim investiranjem omogoči hitro rast podjetja, ki omogoča učinke ekonomije obsega, ki bi podjetju olajšalo konkurirati na trgu. Samo v letih 2001 in 2002 je podjetje investiralo 4 milijarde SIT (Tabela 6). Če to primerjamo z letno amortizacijo, potem ugotovimo, da je podjetje v dveh letih investiralo sedemkratnik svoje amortizacije (o nevarnostih prehitre in prevelike rasti opozarjajo številni avtorji, npr. Stalk, Pecaut, Burnett, 1998, Slywotzky, Wise, 2003) in za leto 2003 naročilo za dodatnih 1,8 milijarde investicijske

opreme (Letno poročilo 2003). Če sprejmemo nasvet, da nobeno podjetje ne bi smelo vstopiti v projekt, ki z morebitno neuspešnostjo ogrozi celotno podjetje (Slatter, 1999, str. 33), potem moramo ugotoviti, da takega nasveta vodstvo MLM ni upoštevalo. Analiza rezultatov (Letno poročilo 2002) pa je pokazala, da so se v podjetju zgodile vse tipične značilnosti, zaradi katerih se projekti ne uresničijo, kot je bilo prvotno predvideno. Izkazalo se je, da je šlo za:

- podcenjevanje potrebnega kapitala; podjetje je dokaj točno ocenilo nabavno vrednost novih osnovnih sredstev, v celoti pa izpustilo potrebe po dodatnih obratnih sredstvih ter po sredstvih za ureditev infrastrukture (gradbena dela, tehnični mediji). Ker teh sredstev podjetje ni planiralo in zanje tudi ni pridobilo virov pri bankah, je premostitev iskalo v dodatnem zadolževanju pri dobaviteljih, kar je še poslabševalo likvidnost, saj je angažiralo že tako minimalne vire za obratna sredstva. S tem se je podaljševal izvedbeni čas in povečevali so se stroški projektov.
- težave pri zagonu; ker v podjetju ob velikih investicijah niso dvignili nivoja usposobljenosti svojega kadra, niti niso tekom velikih investicij usposabljali zaposlenih za delo na novih strojih, so bile težave ob zagonu izjemno velike. V poročilu (Letno poročilo 2003) tako navajajo, da je nov stroj za horizontalno litje sanitarnih armatur šele v februarju 2003 dal rezultate, ki so jih z investicijskim projektom predvideli že v začetku leta 2002.
- povečanje kapacitet ni bilo usklajeno z rastjo trga; v točki o pomanjkanju trženjskih naporov smo opisali primer programa Armal, ki je povečal proizvodne kapacitete, ne da bi trg sanitarnih armatur to dopuščal. Podobno se je zgodilo na programu Alutec, kjer so bile investicije izvršene prej, preden se je na trgu pridobilo dodatna dela. Časovni razkorak med investicijo in pridobljenimi naročili je znašal leto dni.
- stroški vstopa na trg so bili podcenjeni; podjetje ni predvidelo, da v segmentu avtomobilske industrije, dodatne količine pomenijo zahtevo po nižji ceni. Glavna značilnost na trgu dobaviteljev avtomobilski industriji je namreč ta, da proizvajalci, ki dobijo dodatne količine sprejmejo pogodbeno obveznost o letnem znižanju cen (Becker, 2005, str.73) To je pomenilo v povprečju 3 % nižjo vrednost prodaje ob enakih količinah.

Uresničevanje tako velikih investicijskih projektov je postal eden glavnih razlogov za hitro poglabljanje krize. Projekti so takoj ob uvedbi pokazali, da so njihovi stroški podcenjeni, prihodki pa precenjeni, in ob stanju, ko podjetje ni imelo ne dohodkovnih in ne likvidnostnih rezerv, je bila kriza neizbežna.

3.3.6. Organizacijska inercija in zmešnjava

Za podjetja v krizi je značilna organizacijska inercija. V podjetju bodisi niso v stanju sprejeti odločitev, ali pa jih niso v stanju učinkovito izvesti. Značilne so nejasne opredelitve odgovornosti in pristojnosti, na mnogih področjih je prisotna zmešnjava. Ob menjavi vodstva (Poročilo z dnem 12.11.2002) so bile navedene naslednje slabosti:

- Mariborska livarna se pri kupcih predstavlja »pod nivojem«, ki ga lahko doseže (premalo samozaupanja).
- Dobri strokovnjaki, ki zastopajo podjetje pri kupcih, so brez pooblastil.
- Ključni kupci niso določeni, podjetje se enako posveča vsem strankam in se pri tem »izgublja«.
- Nima postavljenih in usklajenih ciljev za posamezne poslovne enote in druge organizacijske enote.
- Kakovost se ne »proizvaja«, ampak se s kontrolo in popravili zagotavlja.
- Podjetje ne uporablja sodobnih metod vodenja in ni povezano z zunanjo strokovno javnostjo (univerze, instituti).
- Čistoča in red sta na nizkem nivoju.

Okostenela organizacijska struktura in nejasne odgovornosti, ki ponavadi pomenijo prenašanje krivde na vse in obenem na nikogar, so vsekakor posledica slabega managementa. To poglavje smo začeli z odgovornostjo najvišjega vodstva za nastanek krize in lahko bi tudi organizacijsko inercijo enostavno pripisali vodstvu. Vendar ustvarjanje vtisa pri kupcih ni samo v domeni enega ali dveh najvišjih vodilnih v podjetju. Pri tem sodeluje kar precejšnje število sodelavcev, zato to področje samostojno pripomore k nastanku krize. Ocenjujemo, da je to področje enakovredno prispevalo k poglabitvi krizne situacije.

V tem poglavju smo analizirali šest področij, ki so na podlagi analize različnih notranjih virov prispevala k nastanku krize. Čeprav jih med samim navajanjem nismo razvrščali po pomenu, bi na prvi dve mesti lahko uvrstili slab management in neuspešnost velikih investicijskih projektov. Je pa vseh šest vzrokov potrebno upoštevati pri oblikovanju strategije zasuka.

4. OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZASUKA ZA MARIBORSKO LIVARNO

Z analizo vzrokov za nastanek krize sem izdelal temelj, na katerem bom gradil strategijo zasuka. Že v uvodu sem napovedal, da bom pri tem uporabil model, ki ga je razvil Slatter. Ker pa je bil v Sloveniji razvit model za oblikovanje strategije zasuka v pogojih tranzicije (Pučko, 2001), bom naredil kratko primerjavo med obema modeloma in utemeljil, zakaj bom za potrebe Mariborske livarne uporabili prvega.

4.1. Predstavitev modela za izdelavo strategije zasuka

Razni avtorji (Bowman in Singh, Hammer in Champy, Pučko, Slatter) naštevajo številna ključna vprašanja, katerih rešitev je pogoj za uspešno preoblikovanje podjetja, za njegov zasuk, katerega ključni cilj je ponovna vzpostavitev dobre donosnosti in trajnih konkurenčnih

prednosti. Tako Slatter (Slatter, 1999, str. 75) navaja naslednja ključna področja: stabilizacijo krize, vodenje, podporo lastnikov, strateško osredotočenje, organizacijske spremembe, izboljšave ključnih procesov in finančno prestrukturiranje. Pučko (Pučko, 2001) pa navaja: obstoj prepričanja o nujnosti izvedbe zasuka, vzpostavitev slike ključnih igralcev, vizija podjetja, znanje in usposobljenost zaposlenih, odločna uporaba skromnih virov, ki so na razpolago, in odprto obveščanje vseh udeležencev v podjetju. Modeli, ki pa se pri tem uporabljajo, se razlikujejo glede na dimenzijo časa (timing). Tako je Slatter (Slatter, 1999, str. 99-103) predlagal model, ki ga prikazujemo v Sliki 2.

Slika 2: MODEL ZA OBLIKOVANJE IN URESNIČENJE STRATEGIJE ZASUKA

Faza analize	Faza kriznih razmer	Faza strateških sprememb	Faza rasti
Trajanje od 2 dni do 6 mesecev - kratkoročni načrt preživetja - strateška analiza - izbor tima za izvedbo zasuka	Trajanje od 6 do 12 mesecev - implementacija novega finančnega nadzora - generiranje pozitivnega denarnega toka - zniževanje stroškov	Od 1 do 3 let - spremembe v produktno tržni matriki - dvig učinkovitosti - spremembe organizacije	Od 4. leta naprej - implementacija nove rasti - razvoj proizvoda - razvoj trga

Vir: Slatter, 1999, str. 99.

Faza analize je ponavadi več kot le postavljanje diagnoze. Ponavadi sovпада z odločitvijo lastnikov, da posežejo v dogajanja in imenujejo krizno vodstvo. Lahko poteka vzporedno z imenovanje celotnega novega tima in je temelj za razvitje plana preživetja oz. temelj ocene, ali je zasuk možen.

Faza kriznih razmer je tista, v kateri morajo biti sprejete aktivnosti, ki omogočajo preživetje na kratek rok. Poudarek je na ustvarjanju denarnega toka, zniževanju stroškov, povečanju prodaje. Lahko se izvedejo že prve organizacijske spremembe. Značilni so posegi v sredstva: odprodaje hčerinskih družb, zapiranje posameznih delov podjetja, odpuščanje zaposlenih, zmanjševanje zalog in podobno. Trajanje te faze je opredeljeno do 1 leta.

Faza strateških sprememb se lahko imenuje tudi faza stabilizacije, saj je predpriprava za rast. Za razliko od faze kriznih razmer, ki se naslanja na operativne izboljšave, se faza strateških sprememb osredotoča na spremembe v produktno tržni matriki. Podjetje namreč mora preoblikovati svojo matriko proizvodov in trgov, če hoče doseči zasuk. Ta faza

ponavadi zahteva tudi že investicije. V tej fazi se že daje poudarek dobičku, stalnemu izboljševanju procesa in izgradnji organizacije.

Faza rasti se ne more pričeti, če se temeljito ne izboljša bilanca stanja. Ko pa dosežemo izboljšanje bilance stanja, pa lahko začnemo izvajati strategije rasti, bodisi organsko, z novimi produkti in trgi, bodisi s prevzemi. To je zadnja faza zasuka in začetek normalnega delovanja podjetja, ko podjetje ponovno vzpostavlja elemente svoje trajne konkurenčne sposobnosti. Ocenjujemo, da se celovitega zasuka ne da izpeljati prej kot v 4 letih.

Ob predstavitvi modela pa ni odveč še enkrat opozoriti na priporočilo avtorja, da je management zasuka strokoven pristop, ki ne dopušča preskakovanja potrebnih faz in krajšanja potrebnega časa.

4.1.1. Model zasuka za podjetja v tranziciji

Glavni razlog za to, da so strokovnjaki razvili samostojen model za izvedbo zasuka v podjetjih, ki delujejo v tranzicijskih državah, je dejstvo, da Slattejev model ne odgovarja na vprašanje lastniškega preoblikovanja nasploh, niti na vprašanje, v kateri fazi naj bo izvedena privatizacija. Slattejev model tudi ne odgovarja na vprašanje kako naj reagirajo podjetja v razmerah, ko nenadoma izgubijo tržišče zaradi političnih razlogov in se tako rekoč čez noč znajdejo brez trgov na katerih so poslovala. Tako je Pučko razvil model (Pučko, 2001), ki sicer temelji na prej predstavljenem modelu, vendar je prilagojen izkušnjam v Sloveniji (glej Sliko 3).

Slika 3: MODEL OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE ZASUKA V TRANZICIJSKIH DRŽAVAH

Faze Sestavine	Latentna ali akutna kriza	Revitalizacija	Strateške spremembe	Rast
Strateški cilji, razvrščeni po pomenu	- Kakovost proizvoda - Zniževanje stroškov - Produktivnost - Likvidnost - Dobiček - Ustvarjalnost in inovacije	- Kakovost proizvoda - Zniževanje stroškov - Likvidnost - Produktivnost - Dobiček - Ustvarjalnost in inovacije	- Kakovost proizvoda - Ustvarjalnost in inovacije - Znižanje stroškov - Razvoj znanja zaposlenih - Produktivnost - Dobiček	- Zanesljivost dobav - Fleksibilnost - Kakovost proizvoda - Razvoj znanja zaposlenih - Management kakovosti - Ustvarjalnost in inovacije
Strategije	- Znižanje obsega - Znižanje števila zaposlenih - Iskanje novih trgov - Kooperacija s partnerji iz Zahoda - Zniževanje stroškov - Organizacijske spremembe - Nove zaposlitve	- Osredotočenje na osnovno dejavnost - Dezinvestiranje stranskih dejavnosti - Izboljšava proizvoda - Izboljšava trženja - Usposabljanje zaposlenih - Dvig produktivnosti - Odprodaja sredstev - Organizacijske spremembe - Priprava na privatizacijo	- Izboljšava proizvoda - Razvoj trženja - Razvoj proizvoda - Rast in stabilizacija - Razvoj kakovosti - TQM - Generične poslovne strategije - Lastniško prestrukturiranje	- Rast - Razvoj proizvoda - Izbira partnerjev - Diverzifikacija - Akvizicije - HRM - Razvoj organizacijske kulture
Finančni rezultat	Izguba	Izguba	Nizka dobičkovnost	Sprejemljiva dobičkovnost
Trajanje	Do 2 leti	1-3 leta	2–4 leta	?

Vir: Pučko, 2001, str. 20.

Glavne prilagoditve modela so naslednje: faza analize in faza kriznih razmer sta združeni v fazo prikrite ali akutne krize. Glavni razlog je v tem, ker je v praksi zelo težko ločiti ti dve fazi. Ponavadi se je ta kriza pojavila po tem, ko so podjetja izgubila domače tržišče in kot

posledica razpada starih političnih sistemov ali držav. Kriza se je pojavila v vsej širini: prezadolženost, hitro povečevanje stroškov, menjave vrhnjega vodstva. Iskanje novih trgov je postalo ključna naloga.

Naslednja prilagoditev tega modela je to, da je dodana samostojna faza revitalizacije, ki ima specifične značilnosti, razvidne iz Slike 3. Med uporabljenimi strategijami v tej fazi je tudi priprava na privatizacijo, kar je bistvena razlika v primerjavi z osnovnim modelom. Ta faza je bolj obrnjena navznoter, na iskanje notranjih virov in njihove učinkovite uporabe. Uporablja se tudi izločanje stranskih dejavnosti.

V naslednji fazi, fazi strateških sprememb pa se podjetje bolj usmerja v zagotavljanje zunanje kakovosti, v iskanje inovacij, v razvoj znanja zaposlenih. Nadalje se poglobljajo vezi, nastale v procesih kooperacije s strateškimi partnerji. V fazi rasti morajo biti izgrajene trajne konkurenčne prednosti podjetja. Strategije rasti so osredotočene na razvoj proizvoda, diverzifikacijo in akvizicije. Podjetja v tej fazi uspešno implementirajo razvite poslovne strategije. Ena glavnih značilnosti procesa prestrukturiranja v državah v tranziciji je dolgo trajanje, saj po mnenju avtorja modela lahko podjetja za izvedbo procesa zasuka potrebujejo tudi 10 let.

Poglobljena analiza obnašanja Mariborske livarne v obdobju od 1991 do 2001 bi pokazala, da je tudi zanjo mogoče uporabiti model, razvit za tranzicijske države. Že v uvodu naloge sem zapisal, da je verjetno sredi tretje faze vodstvo podjetja precenilo stopnjo notranje usposobljenosti za ponovno rast in z velikimi projekti, ki sem jih opredelil kot enega izmed razlogov nastanka ponovne krize, povzročilo novo krizo. Glede na dejstvo, da je Mariborska livarna končala lastniško prestrukturiranje in da je nedvoumno v preteklosti šla skozi krizno obdobje, značilno za podjetja v državah v prehodu, se mi zdi smiselno, da se za razvoj strategije zasuka tokrat uporabi osnovni Slaterjev model. Pri razvoju strategije zasuka pa bom upoštevali naslednjih 6 dejavnikov:

- vzroke za krizo;
- resnost, globino krize;
- angažiranost lastnikov;
- zgodovino podjetja;
- značilne dejavnosti, v kateri podjetje deluje;
- stroškovno in cenovno strukturo podjetja.

4.2. Oblikovanje vizije in poslanstva

Tako vizija kot poslanstvo sta pogosto obravnavana elementa v managementu. Z ustvarjanjem vizije, zlasti v podjetjih v krizi, sta se ukvarjala avtorja Tichy in Devanna (1986), ko sta podajala predvsem izkušnje ameriških podjetij.

Veliko raziskovalcev (Coulson-Thomas, 1992, str. 82; Možina et al., 1994, str. 300; Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92-93) ocenjuje, da je vizija bistvenega pomena v okoliščinah, kjer je veliko sprememb in negotovosti. Torej je potrebna podjetjem, ki morajo izvesti bistven preobrat, radikalne spremembe in ki jih je treba gospodarsko ozdraviti. V krizi podjetje izgublja vero v dosedanje usmeritve in za rešitev nujno potrebuje vizijo. Zato lahko rečem, da vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetje v krizi.

Opredelitev poslanstva podjetja mora odgovoriti na vprašanja o temeljnem namenu obstoja in o smereh gibanja in obnašanja podjetja. Je pomembna prvina pri izdelovanju planskih predpostavk v primerih, ko pa se podjetje nahaja v krizi, je na nek način temelj za oblikovanje vizije, ki odraža neko želeno sliko podjetja v prihodnosti. Mariborska livarna ima bogato zgodovino, ki je od samih začetkov (od 1924. leta) povezana s proizvodnjo izdelkov iz barvnih kovin. Litje, kovanje, stiskanje barvnih kovin so temeljne tehnologije, ki spremljajo podjetje ves čas njenega obstoja. Podjetje v preteklosti ni posebej zapisalo svojega razmišljanja o poslanstvu. Prvi eksplicitni zapis lahko zasledimo v letu 1997 (Mariborska livarna 80 let, zbornik, 2004), ko je očitno zaradi procesa prestrukturiranja bila prisiljena razmišljati o svoji razvojni strategiji. Pri tem je raznolikost proizvodnega programa in želja, da se pustijo čim bolj odprta vrata prihodnjim priložnostim, povzročila, da je nastala zelo ohlapna definicija.

Če želimo izdelati kakovostno strategijo zasuka, moramo dobro opredeliti poslanstvo podjetja, saj je tudi za pridobitev angažiranosti lastnikov in predvsem zaposlenih velikega pomena, da poznajo temeljne usmeritve. Opredelitev poslanstva in vizije je seveda nujna za notranjo motivacijo zaposlenih, ki bodo pri zasuku morali sodelovati, pomembna pa je tudi za poslovodstvo, saj brez ponovnega razvitja konkurenčnih prednosti ni uspešne izvedbe zasuka. Kot pravi Možina (Možina, 1994, str. 300) so glavni razlogi za opredelitev vizije: usmerjanje razvoja, usklajevanje oziroma zagotavljanje enotnosti v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v isti smeri, ustvarjanje novega, motiviranje in navduševanje.

Za poslanstvo in vizijo velja, kot ugotavlja Thompson (Thompson, 2001, str. 94), da se pogostokrat vse preveč na lahko zgolj ugotavlja nekaj, kar je očitno in ima tako zelo malo vrednosti. Skrivnost leži v razjasnitvi, kaj dela podjetje drugačno in bolj uspešno od tekmeča. Poslanstvo in vizija, ki se zlahka uporabljata za drugo podjetje, bodisi v panogi ali ne, preprosto nimata velike vrednosti. Skupno tako poslanstvu kot viziji je, da morata biti edinstveni podjetju. Z edinstvenim poslanstvom in vizijo ločimo podjetje od drugih podjetij v njegovi panogi in mu damo lastno identiteto. Podjetja, ki uspejo na dolgi rok, so tista, ki ustvarijo konkurenčne prednosti in obdržijo svoj močan položaj s fleksibilnostjo in izboljšavami; poslanstvo in vizija morata to podpirati.

Opredelitev poslanstva Mariborske livarne

Mariborska livarna je gospodarska družba, ki bo nadaljevala osnovno dejavnost na področju preoblikovanja barvnih kovin, kjer si je v preteklosti pridobila osnovno znanje in partnerske

vezi, ki bodo temelj za nadaljnji razvoj. Za uresničitev potreb kupcev bo MLM investirala v naslednje dejavnosti:

- razvoj izdelkov lastne blagovne znamke Armal,
- posodobitev tehnologije tlačnega litja in razširitev obstoječih kapacitet,
- posodobitev in razširitev kovačnice barvnih odkovkov,
- izgradnjo mehanske obdelave tlačnih odlitkov in odkovkov,
- posodobitev orodjarne, ki bo temeljna infrastruktura razvoja izdelkov,
- izgradnjo vrhunskega tima za konstrukcijsko tehnološki razvoj tlačnih odlitkov in sanitarnih armatur.

Geografske razsežnosti delovanja podjetja se osredotočajo na evropski prostor, pri tem pa so trgi izven Evrope pomembno dopolnilo in možnost za širitev. Utrjevali bomo vodilno tržno pozicijo na trgih z nadpovprečno prepoznavnostjo in tradicionalno naklonjenostjo našim blagovnim znamkam. Najpomembnejši kupci Mariborske livarne so odlične svetovne korporacije, ki ji zaupajo del svojih razvojnih nalog. Na ta način bo podjetje postalo dolgoročni člen pomembnih dobaviteljskih verig.

Ob uveljavljanju gospodarskih interesov se bo Mariborska livarna vseskozi zavedala svoje odgovornosti do okolja in države. Vsa vlaganja bodo poleg tehnološkega napredka pomenila tudi stalno zmanjšanje obremenjenosti okolja. V lokalnem okolju bomo razvijali poglobljeno sodelovanje s šolami na področju skrbi za zdravo pitno vodo, tudi z razvojem lastnih izdelkov, podpirali vrhunsko kulturo in prisluhnili težavam bolnišnic. Korporacijsko kulturo bomo gradili na načelih, ki vzpodbujajo odličnost, profesionalnost, stalno zavezanost inoviranju, intenzivno komuniciranje, odgovornost, zaupanje in trajno učenje.

Mariborska livarna bo tudi v nadaljevanju podjetje z diverzificirano dejavnostjo, ki bo organizirana kot strateške poslovne enote z jasno ugotovljenimi rezultati poslovanja. Skupni temelj diverzificiranim programom bo obvladovanje tehnologije predelave barvnih kovin. Za razvoj lastne blagovne znamke Armal bo podjetje gradilo lastno prodajno mrežo. Iz naštetega bi za opredelitev poslanstva Mariborske livarne uporabil naslednjo dikcijo: »Mariborska livarna Maribor bo nadaljevala osnovno dejavnost na področju preoblikovanja barvnih kovin. Svoj konkurenčni prostor vidi na trgih Evrope, ostali trgi so le dopolnitev. Za širitev prodaje lastne blagovne znamke, po podjetje gradilo lastno prodajno mrežo. Ob uveljavljanju gospodarskih interesov se bo Mariborska livarna vseskozi zavedala svoje odgovornosti do okolja. Glavne vrednote, ki bodo prevladovalle bodo: stalna zavezanost inoviranju, intenzivno komuniciranje in visoka stopnja prevzemanja odgovornosti.«

Oprelitev vizije Mariborske livarne

Razmišljanje o viziji je bilo v Mariborski livarni več kot o poslanstvu. Ponavadi so bila povezana s postavljanjem razvojnih ciljev ali kot izhodišče gospodarskih načrtov. V obdobju od 1997 do 2002 so se kar nekajkrat spremenila. Za potrebe oblikovanje strategije zasuka pa je potrebno najprej jasno izoblikovati novo vizijo, ki bo prilagojena oceni razvoja širšega

poslovnega okolja, trajnim konkurenčnim prednostim, ki jih podjetje lahko razvije in predstavam novega vrhnjega managementa, ki mora oceniti, v kakšnem obdobju lahko doseže vnaprej postavljeno bodočo podobo podjetja.

Za obdobje do leta 2009 predlagam naslednjo vizijo podjetja:

- »Mariborska livarna Maribor bo postala vodilni proizvajalec enoročnih sanitarnih armatur in aluminijских radiatorjev v Centralni in JV Evropi. Potrošnikom namenjene izdelke bomo povezali v eno od najbolj poznanih, kvalitetnih in internacionaliziranih slovenskih blagovnih znamk z dodano vrednostjo, ki temelji na odgovorni uporabi vode kot eni najpomembnejših človekovih dobrin in življenjskih virov.
- Utrdili se bomo med najpomembnejšimi izdelovalci in razvojnimi dobavitelji aluminijских ulitkov za najzahtevnejše strojne in avtomobilske vgradnje uglednih proizvajalcev.
- Ostali bomo nišni proizvajalec izdelkov na osnovi bakrenih zlitin z visoko dodano vrednostjo.«

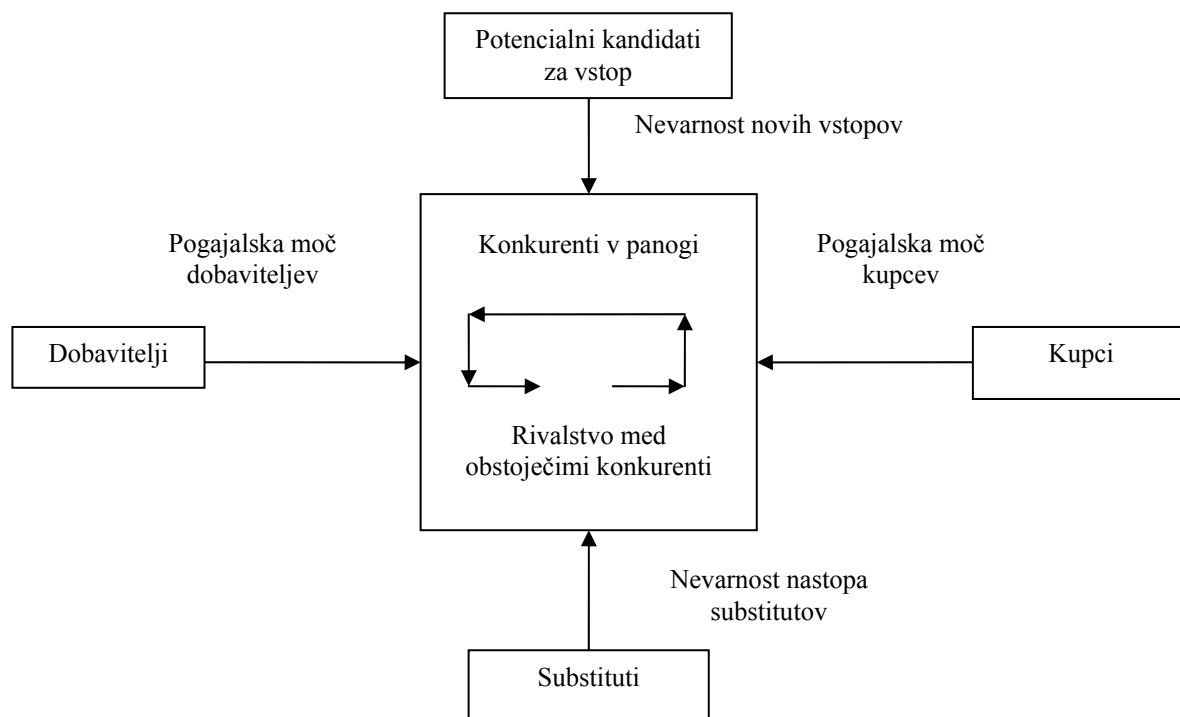
Tako opredeljeno poslanstvo in postavljena vizija nakazujeta, da bo podjetje svoje konkurenčne prednosti gradilo na tehnološkem znanju razvoja orodij in tehnologij preoblikovanja barvnih kovin v končne izdelke. Tam, kjer so izdelki povezani v lastno blagovno znamko, bo le ta postala eno najmočnejših konkurenčnih prednosti, tam, kjer pa so izdelki namenjeni nadaljnji vgradnji (B2B odnosi), pa bo prevzem razvojnih komponent za prvovrstne partnerje in s tem stabilnost v širši dobaviteljski verigi temelj za dolgoročni razvoj. Vizija in poslanstvo torej usmerjata delovanje Mariborske livarne v prihodnosti na dve dejavnosti: proizvodnja sanitarnih armatur (z dodatnimi izdelki za opremo kopalnic in ogrevanja), ter na proizvodnjo sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Postavitve strateških ciljev mora slediti postavljeni viziji.

4.3. Ocena ožjega okolja podjetja

Ožje okolje podjetja lahko povežemo s panogo podjetja. Tu se seveda podjetje sreča s konkurenco, zato je smiselno v oceno ožjega okolja poleg privlačnosti panoge vključiti še analizo prodajnega trga. Ocena panoge je seveda zelo pomembna sestavina strateškega planiranja, v primeru oblikovanja strategije zasuka pa igra pomembno vlogo v povezavi z možnimi vzroki za krizo, ki jih povzroči konkurenca. Pri tem je potrebno obravnavati vsaj dva vidika konkurence: izdelčni in cenovni vidik. Ne da bi ustrezno ocenili dogajanja v panogi in pred tem ugotovili, da je eden ključnih razlogov krize tudi nekonkurenčnost, ni mogoče izbrati ustreznih strategij zasuka. Glede na naše trditve, zapisane v poglavju 3.3.3., primer Mariborske livarne to zahteva. Ob tem pa je potrebno ponoviti tudi spoznanje, da seveda ni mogoče izdelati celovite analize podjetja, če niso spoznane priložnosti in nevarnosti, ki so prisotne v okolju, posebej v ožjem okolju podjetja.

Porter je opredelil 5 strukturnih skupin determinant, ki določajo stopnjo privlačnosti panoge (Slika 4) (Porter, 1985). Te determinante vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosegata.

Slika 4: MODEL SKUPIN DETERMINANT PRIVLAČNOSTI PANOGA



Dejavniki nevarnosti vstopa se kažejo v ovirah za vstop v panogo. Le te se ponavadi kažejo v potrebnem obsegu naložb, v potrebnem izrabljanju ekonomije obsega, v izgradnji blagovne znamke, v ustvarjanju pomena obsega dobav za dobavitelja, v stroških, ki izhajajo iz krivulje izkušenj, vplivu inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, pristopu do potrebnih surovin, relativni nevarnosti vertikalne integracije, idr.

Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev se kažejo v stroških spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih dobaviteljev, koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobav za dobavitelje v panogi, relativnih stroških nabavljenega, vplivu inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge, idr.

Dejavniki pogajalske moči kupcev se kažejo v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, v relativnih stroških kupca, v stopnji informiranosti kupca, v pomenu nabavne cene za kupca, v diferenciaciji proizvoda, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku, idr.

Dejavniki nevarnosti substitucije so v razmerju med cenami in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe proizvoda za kupce, ter nagnjenosti kupca k substituciji.

Dejavniki rivalstva med obstoječimi konkurenti se znotraj panoge kažejo predvsem v rasti panoge, v deležu fiksnih stroškov v skupnih stroških, v presežnih zmogljivostih v panogi, v diferenciaciji proizvodov, v blagovnih znamkah, v stopnji koncentracije ponudnikov, v stopnji informiranosti znotraj panoge, v stopnji diverzificiranosti konkurentov in v ovirah za izstop iz panoge.

S presojo in tehtanjem navedenih skupin dejavnikov je v primeru Mariborske livarne potrebno izoblikovati oceno privlačnosti naslednjih treh panog:

- proizvodnja sanitarnih armatur,
- proizvodnja aluminijastih tlačno litih izdelkov,
- proizvodnja polizdelkov in izdelkov iz bakrovih zlitin,

saj gre za diverzificirano podjetje, ki s svojimi izdelki nastopa v treh popolnoma ločenih, a med seboj nepovezanih panogah.

4.3.1. Dejavnost proizvodnje sanitarnih armatur

Dejavnost proizvodnje sanitarnih armatur zajema razvoj in proizvodnjo sanitarnih armatur in aluminijastih radiatorjev z lastno blagovno znamko Armal (za armature) in Aklimat (za radiatorje). Tehnološka podlaga je litje barvnih kovin (medenina). Za oceno ožjega okolja pa je zelo pomembna tudi prisotnost v različnih distribucijskih poteh, saj je produkt namenjen končnemu potrošniku in ga le ta mora imeti možnost prepoznati na trgu. Prodajne možnosti pa so najbolj povezane z napovedmi gradbene panoge.

Nevarnost vstopa novih konkurentov je velika. Vstop novih podjetij, ki je prinesel zniževanje cen in znižal donosnost na kapital, se je v sanitarni panogi zgodil z vstopom skoraj 3000 podjetij na Kitajskem in z novimi podjetji v celotni Aziji. Obstoječa podjetja v sanitarni panogi (v ZDA in v evropskih državah) so seveda reagirala na novo nastalo situacijo v panogi, in sicer tako, da so tista, ki so to kapitalsko zmogla in so svojo poslovno strategijo usmerjala glede na nastalo situacijo, sama ustanovila podjetja na nanovo nastalih zanimivih lokacijah (Kitajska, Indija, Japonska, Tajska,...).

Tržišče EU bo z vidika vstopa novih konkurentov v panogo nezanimivo, zato bomo tukaj priča zmanjševanju števila ponudnikov. Na tržiščih Daljnega vzhoda bo prodaja panoge v porastu predvsem na račun velike rasti investicij v gradbeništvu, zato je nevarnejša konkurenca, ki tam že obstaja oziroma nastaja, ter neusklajenost med ponudbo in povpraševanjem, ki posledično lahko pomeni nevarnost plasiranja viškov proizvodnje na naša ciljna tržišča.

Pogajalska moč dobaviteljev ni velika. Vsa velika podjetja znižujejo število svojih dobaviteljev in ta cilj postavljajo kot prioriteto v svojem poslovanju. Izločanje manjših

dobaviteljev seveda hkrati izloča možnost konkurence med dobavitelji, ki tako postajajo vse bolj odvisni od velikih podjetij. Na strani dobaviteljev ni pričakovati zaostrenih razmer delovanja, izpeljana bo selekcija, vendar bo ponudba presegla povpraševanje. Zagotovljeni bodo tudi vsi potrebni strateški materiali (medenina in energija).

V sanitarni panogi **ni opaziti uvajanja substitutov**, ki bi temeljili na drugačnem osnovnem materialu oziroma tehnični rešitvi samega delovanja. Opazna je samo selitev potreb končnih odjemalcev v segment sofisticiranih produktov (dizajn in inovacija), osnovna armatura pa postaja generični produkt, za katero je potrošnik pripravljen plačati vedno manj.

Pogajalska moč kupcev je velika. Veletrgovina na razvitih tržiščih obvladuje tudi do 85 % distribucijskih poti, k temu pa moramo dodati še tudi DIY² poti, ki s svojim velikim obsegom in razpršeno prisotnostjo prav tako v celoti obvladujejo proizvajalce in jim narekujejo cene. Za tržišča v razvoju (nove članice EU in vzhod) smo priča procesom razvoja distribucijskih poti, kot jih zasledimo v Zahodni Evropi, vendar z določenim časovnim zamikom, značilnim in seveda tudi različnim od trga do trga.

Trgovci bodo v bodoče še ostreje narekovali konkurenčni boj med proizvajalci. Mali trgovci se bodo orientirali v specializirano ponudbo. Pomeni, da bomo v glavnem imeli opravka s tremi tipi distribucijskih poti:

- veletrgovina: uveljavljene blagovne znamke in svetovanje pri ponudbi,
- DIY: široka ponudba, »ugodne« cene,
- specializirani trgovci: projektira, montira, garantira in servisira,
- www. trgovina: samo nišni proizvodi.

Panoga izdelovalcev sanitarnih armatur vsebuje zelo veliko zelo močnih in agresivnih konkurentov. To dokazuje število multinacionalk, ki so glavni igralci v panogi, in hkrati tudi dejstvo, da je panoga za multinacionalke, ki svoja sredstva združujejo tudi s priključitvami podjetij, ki so sicer nosilke pomembnih blagovnih znamk, zanimiva. Stopnje rasti v panogi niso prav visoke. Napovedi o 4 % rasti se nanašajo na svetovno povprečje, ki pridobiva na račun rasti v Aziji. V Evropi pa je rast izredno nizka in popolnoma nezadostna za možnost obstoja in razvoja velikega števila konkurenčnih podjetij (analitiki ocenjujejo, da je v Evropi v sanitarni branži približno 300 podjetij). Razlike med proizvodi, ki so bile prisotne pred leti, se izredno hitro zmanjšujejo. Večina podjetij povečuje globino in širino prodajnega programa. Večji bodo postali močnejši, pri stroškovno učinkovitih proizvajalcih je pričakovati tendenco rasti, najbolj pa bodo na udaru proizvajalci v srednjem cenovnem razredu z omejenim standardnim asortimanom in nejasno oziroma nespremenjeno vizijo.

4.3.1.1. Ocena prodajnega trga sanitarnih armatur

Uspešnost poslovanja panoge bo v prihodnjih letih odvisna in določena z obsegom investicij v gradbeništvo in stanovanjsko izgradnjo po eni strani ter po drugi s splošno rastjo standarda

² DIY (Do it Yourself) pomeni naredi sam.

prebivalcev. Globalna ocena je, da bo letna rast svetovnega trga sanitarnih armatur do leta 2010 približno 4 %. Tega leta se ocenjuje skupni promet v višini 42 milijard ameriških dolarjev. Najhitrejšo rast pričakujejo v azijskih in vzhodnoevropskih državah, kjer so napovedi rasti proizvodnje v gradbeništvu najvišje. V tabelah 13 in 14 prikazujem ocene dogajanj v gradbeništvu in stanovanjski gradnji za posamezne izbrane države.

Tabela 13: Gibanje obsega dejavnosti gradbeništva v letih od 2003 do 2006 in napoved gibanja za leto 2009 v izbranih evropskih državah

Država	2003	2004	2005	2006	2009
BiH	...	recesija	recesija	...	...
Češka	...	rast: +9,3 %	rast	rast	rast
Hrvaška	...	recesija	recesija	...	...
Madžarska	rast	močno nihanje	močno nihanje	...	...
Makedonija	recesija	recesija	recesija	...	...
Nemčija	recesija	recesija	recesija	rahla rast	rast
stanovanja	+ 0,3 %		+ 2,0 %		
gospodarstvo	+ 0,7 %		- 3,0 %		
javni sektor	- 3,5 %		- 9,6 %		
Rusija	...	rast: +7,0 %	rast	rast	rast
Slovaška	...	rast: +9,8 %	rast	rast	rast
Slovenija	...	rast: +17 %	rast	rast	rast
Srbija in Črna gora	...	...	rahla rast	rahla rast	rahla rast

Vir: [URLja: www.izvoznookno.si, www.the-infoshop.com]

Tabela 14: Obseg stanovanjske novogradnje po letih od 1999 do 2004 v izbranih evropskih državah [v 1000]

Država	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Češka	23,73	25,21	24,76	27,29	27,13	32,27
Hrvaška	...	...	...	19,55	21,24	20,35
Nemčija	407	369	286	265	407	...
Rusija	126,4	115,9	119,4	...	...	...
Slovenija	6,92	6,10	5,57	5,25	6,92	...
Srbija in ČG	...	12	...	...	...	...

Vir: [URLji: www.czso.cz; www.dzs.hr; www.eamar.sci.org.ir; www.portal.ks.hu; www.gks.ru; www.stat.si]

Osnova za visoko napovedano rast pa je poleg novogradenj tudi visoko pričakovanje po višanju standarda ljudi in želja po obnovi bivalnih okolij; saniranje, renoviranje in modernizacija. Znotraj azijsko-pacifiške regije pričakujejo največjo rast na Kitajskem in v Indiji; 7 % letno rast. Napovedi kažejo, da bo večina rasti uresničena v t. i. srednjem razredu potrošnikov, ki si želijo višjo kakovost bivalnega okolja in si ga v omejenem okvirju že tudi lahko privoščijo. Pričakuje se lahko tudi visoko povpraševanje v najnižjih cenovnih razredih, saj je nujno pričakovati izboljšanje vodovodnih sistemov v ruralnih okoljih. Tu se še posebej omenja Malezijo, Tajsko in Vietnam (Sanitar und Heizungs Technik, št. 1/2004). Nadpovprečno visoko rast potrošnje sanitarnih armatur pričakujejo analitiki tudi na vzhodnoevropskih trgih, saj napovedujejo rast življenjskega standarda, ki bo posledično prinesla s seboj tudi željo po obnovi in novogradnjah. Nasprotno pa napovedi kažejo, da bo rast na trgu sanitarnih armatur na zahodnih, razvitih trgih počasna in nezadostna. Ta trend je že izrazit. Opazen je trend, da vse več podjetji, tudi v srednjem cenovnem razredu, nastopa z izrednimi dizajnerskimi izdelki, kar je Ikea označila za »demokratični dizajn« ter razvoj »vse generacijskih« izdelkov (Sanitar und Heizungs Technik, št. 1/2004). Gre seveda za neke vrste obrambni mehanizem velikih svetovnih liderjev, ki želijo z novimi oblikami, privlačnim, predvsem pa »podpisanim« dizajnom, pri potrošnikih ustvariti potrebo po spremembi in novi nakupni odločitvi, čeprav se le-ti sicer glede na kakovost in funkcionalnost ne bi odločili za prenovo in novi nakup. Kitajski proizvajalci obvladujejo že od 60 do 80 % svetovne proizvodnje armatur nižjega in srednjega cenovnega razreda. Izvoz kuhinjskih in kopalniških pip iz Kitajske letno narašča za 20 % in naj bi do konca leta 2005 dosegel že 3,5 milijarde ameriških dolarjev, kar bi predstavljalo kar 80 % svetovne oskrbe (Sanitar und Heizungs Technik, št. 1/2004).

Če povzamemo, potem lahko ugotovimo, da bo stopnja privlačnosti panoge sanitarnih armatur v prihodnosti najbolj povezana s stopnjo rasti v dejavnosti gradbeništva. Le-ta bo na področju Vzhodne Evrope in Rusije takšna, da bo omogočala rast prodaje v poslovni enoti Armal. Na tej osnovi sem izdelal rast vrednostne prodaje PE Armal do leta 2009, ki jo prikazujem v Prilogi št. 5.

4.3.2. Dejavnost proizvodnje tlačnih odlitkov za avtomobilsko industrijo

Tehnološka podlaga dejavnosti je tlačno litje, ki je ena izmed oblik livarstva. Livarstvo je ena izmed najstarejših industrijskih dejavnosti v Sloveniji in se po nekaterih podatkih (Trbižan, 2003), uvršča v vrh svetovne lestvice proizvodnje na prebivalca, merjeno v tonah proizvedene litine na glavo prebivalca. Za oceno ožjega okolja pa je poleg tehnološke podlage pomembna še struktura prodajnega programa, saj ta določa panogo odjemalca. Za Mariborsko livarno velja, da več kot 80% proizvodov v tej dejavnosti proda kupcem v avtomobilski industriji. Zato bomo dejavnike privlačnosti panoge ocenjevali na podlagi značilnosti tehnološke podlage – livarstvo in na podlagi dejavnosti odjemalcev – avtomobilske industrije.

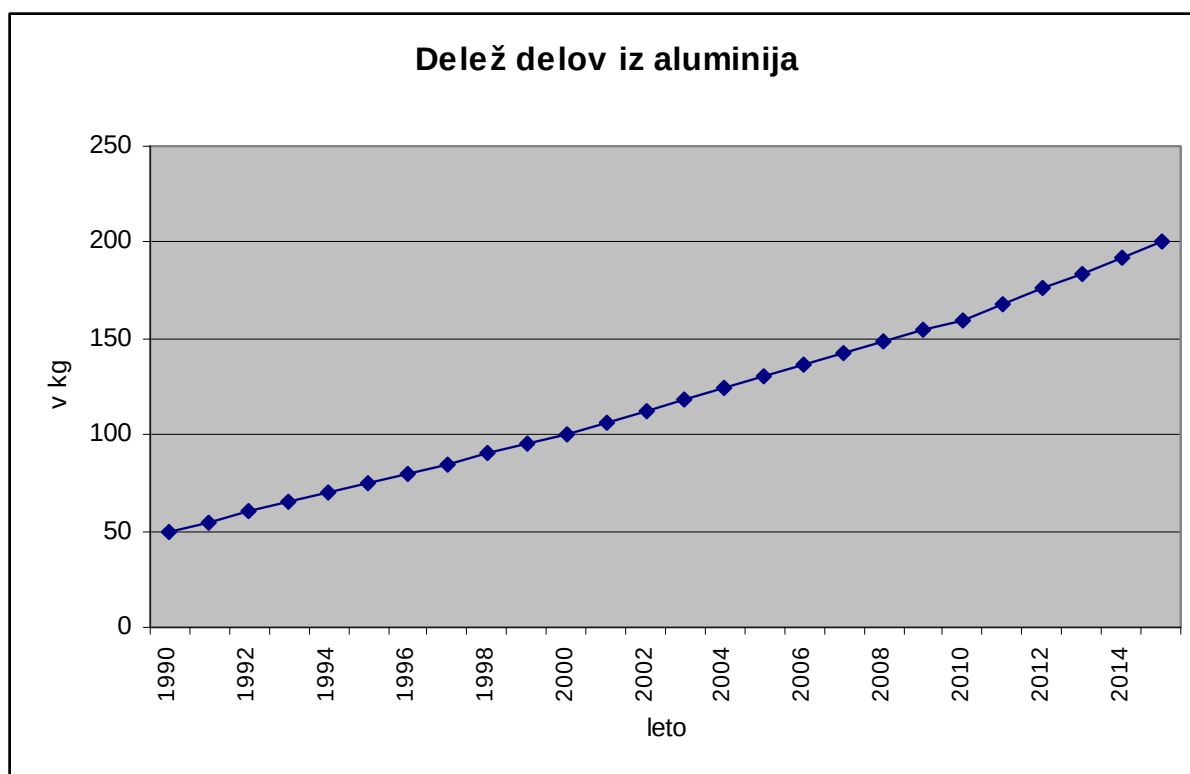
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je majhna. To trditev utemeljujejo naslednja dejstva:

- obseg začetnih vlaganj v osnovno opremo je relativno visok,
- ekološki standardi za postavitev nove proizvodne enote so strožji od že izdanih obratovalnih dovoljenj,
- pomen stroškov (visoke učinkovitosti in izkoriščenosti opreme) je velik in je zelo odvisen od krivulje izkušenj,
- količinski obseg dobav ima velik pomen in ga ni mogoče doseči v skokih, ampak se dosega postopoma in na podlagi natančne statistike kakovosti in pravočasnosti dobav.

Dejavnik pogajalske moči dobaviteljev ne igra pomembne vloge. Osnovni material je aluminijaska legura, ki je z vidika cene transparentna (povezana z borznimi kotacijami). Njena proizvodnja temelji na procesih recikliranja in v bližini Mariborske livarne so največja evropska podjetja za proizvodnjo aluminija, ki so na svojih področjih tehnološki in stroškovni voditelji.

Dejavniki substitucije v naslednjem srednjeročnem obdobju ne predstavljajo nevarnosti. Nasprotno, aluminij je material, ki ima v prihodnjem razvoju avtomobila naraščajoči pomen in ki sam igra vlogo substituta jeklu, saj znižuje povprečno težo avtomobila in s tem ugodno vpliva na porabo goriva. Grafikon 1 prikazuje napovedano rast deleža aluminija v povprečni teži osebnega vozila. Kot je iz grafikona razvidno se napoveduje povečanje sedanjega deleža, ki znaša približno 130kg/avto na 200 kg/avto v letu 2014.

Grafikon 1: Napoved rasti deleža aluminijevih izdelkov v avtomobilu do leta 2014



Vir: Becker, 2005, str. 101.

Dejavniki pogajalske moči kupcev so pomembni. Industrijo avtomobilskih komponent sestavljajo tri vrste proizvajalcev: veliki sistemski dobavitelji z globalno prisotnostjo in velikimi R&R resursi, srednje veliki prvostopenjski dobavitelji komponent, ki imajo prav tako velike R&R vire, ter majhni in srednje veliki dobavitelji na tretjem nivoju. Proizvajalci vozil zmanjšujejo število dobaviteljev in preferirajo sistemske dobavitelje. Slednji prenašajo del svojih operacij na drugo ali tretje-stopenjske dobavitelje. Vse večji delež ustvarjanja dodane vrednosti avtomobilske industrije se sedaj prenaša na proizvajalce komponent. Temeljni razlog za takšen trend je potreba proizvajalcev avtomobilov po osredinjenju na ključne aktivnosti, zato številni proizvajalci vse bolj selijo proizvodnjo na podizvajalce ter s tem prenašajo nanje tudi del odgovornosti za razvoj proizvodov. Pogajalska moč kupcev se kaže v strategiji njihove nabave, ki želi doseči naslednje cilje: zniževati delež vrednosti nabave v vrednosti prodaje (stalen pritisk na znižanje cen), obvladovati procese v oskrbovalnih verigah, razviti in nabaviti dele z višjo stopnjo integracije, vključevati dobavitelja v razvoj novih proizvodov, zagotavljati »Just in time« izdobavo na linijo, zagotavljati kakovost nabavljenega blaga, izvajati elektronsko poslovanje z dobavitelji, sklepati partnerske povezave z dobavitelji. Gre za situacijo, kjer končni kupec dobavitelja vertikalno integrira in ekonomsko podredi.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti znotraj panoge je intenzivno. Konkurenco Mariborske livarne ocenjujemo v odvisnosti od zahtevnosti artiklov, ki jih bo podjetje

proizvajalo. Pri najzahtevnejših artiklih se podjetje srečuje s konkurenti iz držav zahodne Evrope, predvsem Avstrije, Nemčije, Italije in Švice. V srednjem razredu zahtevnosti so to podjetja iz Španije, Turčije, Češke. Pri manj zahtevnih in po teži lažjih izdelkih pa so to podjetja iz daljnega Vzhoda in manjša slovenska podjetja. Podjetje pozna svojo konkurenco po vseh bistvenih značilnostih (Tabela 15).

Tabela 15: Primerjava MLM s konkurenco na področju izdelkov za avtomobilsko industrijo

Konkurenti Značilnosti	Inyecta Metal Španija	Unitech Slovenija	Döktas Turčija	Fink Avstrija	Fischer Avstrija	MLM Alutec Slovenija
Letna proizvodnja (v tonah)	10.000	9.000	6.000	7.500	4.500	6.000
Število tlačnih strojev	25	32	15	21	24	16
Velikost tlačnih strojev (v tonah)	500-1.200	160-2.400	550-1.600	400-3.200	600-1.800	250-1.750
Stanje opreme	Dobro do zelo dobro	Dobro do zelo dobro	Zadovoljivo do srednje	Dobro do zelo dobro	Zelo dobro	Dobro
Kratek opis značilnosti podjetja	Globalni trg Direktni dobavitelj avtom. ind. – 80 % Razvojni dobavitelj	Evropa Direktni dobavitelj avtom. ind. – 80 % Razvojni dobavitelj	Evropa Direktni dobavitelj avtom. ind. – 80 %	Evropa Direktni dobavitelj avtom. ind. – 90 %	Evropa Direktni dobavitelj avtom. ind. – 100 % Razvojni dobavitelj	Evropa Direktni dobavitelj avtom. ind. – 80 %
Tehnološka stopnja	VISOKA (celice z integrirano mehansko obdelavo in preizkušanjem)	VISOKA	SREDNJA (meh. obdelava v ločenih celicah in napravah)	NIZKA DO SREDNJA (enostavna meh. obdelava)	VISOKA	NIZKA (enostavna meh. obdelava in toplotna obdelava)
Področje specializacije po artiklih	Dinamično obremenjeni deli z in brez obdelave	Dinamično obremenjeni deli z in brez obdelave	Dinamično obremenjeni deli, nosilci motorjev	Deli motorjev in menjalnikov	Deli motorjev in menjalnikov	Nosilci motorjev, antivibracijski elementi dinam. obrem. deli
Lastna orodjarna	NE	DA	DA	DA	NE	DA
Razvojni potencial	VISOK	VISOK	NIZEK DO SREDNJI	SREDNJI	SREDNJI	SREDNJI

Vir: Srednjeročni načrt MLM, d.d., 2004.

Dejavniki rivalstva bodo v naslednjem srednjeročnem obdobju nekoliko manj intenzivni, saj se predvsem na področju Nemčije zapirajo številna podjetja (Becker, 2005, str. 103).

4.3.2.1. Ocena prodajnega trga tlačnih odlitkov

Obstajajo ocene (Becker, 2005, str. 103), ki napovedujejo, da bo svetovni trg avtomobilskih komponent zaradi nadaljnjega trenda k »outsourcingu«
rasel hitreje kot trg avtomobilov. Tudi za rast proizvodnje avtomobilov so napovedi pozitivne. V obdobju od 2002 do 2015 je predvidena 2,2 % povprečna letna rast svetovne proizvodnje avtomobilov. Napoved rasti proizvodnje v milijonih avtomobilov, po državah oziroma regijah, je podana v Tabeli 16.

Tabela 16: Obseg proizvodnje avtomobilov leta 2002 in napoved za leto 2015 po državah in regijah (v milijonih)

	REGIJA	2002	2015
TRADICIONALNI TRGI	NAFTA	16,4	18,9
	ZAHODNA EVROPA	16,5	18,4
	JAPONSKA	9,9	10,1
	SKUPAJ	42,8	47,4
TRGI V RASTI IN RAZVOJU	KITAJSKA	2,6	9,3
	VZHODNA EVROPA	2,6	4,8
	JUŽNA KOREJA	3,0	3,6
	JUŽNA AMERIKA	2,1	4,0
	ROW	3,3	5,5
	INDIJA	0,8	1,6
	SKUPAJ	14,4	28,8
SKUPAJ	SVET	57,2	76,2

Vir: Automobilwoche, št. 33/2004.

Nemčija, kot tradicionalno najmočnejši prostor na področju avtomobilske industrije v Evropi zaradi visokih stroškov proizvodnje različnih komponent zmanjšuje svojo proizvodnjo in seli kapacitete na področja s cenejšo delovno silo. Vrednost uvoza sestavnih delov v nemški avtomobilski industriji zaradi tega strmo narašča. Te trende prikazuje Tabela 17.

Tabela 17: Vrednost uvoza sestavnih delov nemške avtomobilske industrije po letih od 1995-2003 (v milijardah EUR)

	LETO								
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Vrednost uvoza	13,22	14,75	17,36	19,62	20,45	23,25	25,20	26,97	27,90

Vir: Automobilwoche, št. 33/2004.

Isti vir trdi, da če vzamemo za izhodišče leto 2000, potem je rast uvoza komponent do leta 2010 ocenjena z 42 %. Prav intenziven proces opuščanja proizvodnje artiklov na področju

zahodne Evrope (pretežno Nemčije in Francije) je tisti dejavnik, ki za Mariborsko livarno pomeni poslovno priložnost za rast. Glede na dejstvo, da v zvezi z MLM govorimo o nišnem proizvajalcu, bo stopnja rasti prodaje odvisna od lastne razvojne sposobnosti podjetja. V Evropi je obseg letne proizvodnje tlačnih odlitkov na nivoju 3,5 mio ton, proizvodne zmognosti Mariborske livarne pa so na nivoju 10000 ton letno. Ker so tudi glavni konkurenti podjetja primerljivih kapacitet, je jasno, da bo o stopnjah rasti odločala razvojna sposobnost in zmognost sprejemanja pogojev vertikalne integracije, ki jo sistemski dobavitelji narekujejo avtomobilski industriji.

Če povzamem, potem lahko rečem, da je stopnja privlačnosti dejavnosti velika. Povezana je s težnjo po zmeraj večji energetski učinkovitosti avtomobila, kar pospešuje razvoj lažjih avtomobilov. To pa posledično pomeni večanje deleža aluminija v skupni teži avtomobila. Temu je potrebno dodati še odločitev avtomobilskih proizvajalcev, da je Jugovzhodna Evropa (Poljska, Češka, Slovaška, Madžarska) zelo primerna za proizvodnjo sestavnih delov za avtomobile.

4.3.3. Dejavnost proizvodnje polizdelkov in izdelkov iz bakrovih zlitin

Tehnološka podlaga dejavnosti je barvna metalurgija (pretaljevanje sekundarnih surovin) in nadaljnja predelava do različne stopnje polizdelka, v tretjinskem deležu do končnega izdelka s tehnologijo kovanja. Tako se proizvedeni polizdelki pojavljajo na trgu medeninastih palic, kjer prevladujeta dve vrsti kupcev: a) trgovci, ki kupujejo večje količine in jih nato konfekcionirajo ter oskrbujejo lokalne proizvajalce; b) večji direktni porabniki, ki za svojo proizvodnjo potrebujejo izdelke, ki jih jemljejo direktno pri proizvajalcih. Za odkovke pa je odzemni trg nadaljnja predelovalna industrija predvsem v sanitarni, ogrevalni in prehrabeni dejavnosti. Privlačnost panoge je potrebno oceniti predvsem z vidika globalnih trendov povpraševanja porabnikov in na drugi strani z vidika izpolnjevanja bodočih ekoloških standardov. Za razumevanje pozicije Mariborske livarne v tej dejavnosti je potrebno poznati tudi obseg instaliranih kapacitet. Le te določajo ekonomijo obsega. Ker bodo v nadaljevanju predstavljene določene primerjave v tisoč tonah, bomo tudi kapacitete Mariborske livarne izrazili v isti enoti mere, le-te znašajo cca. 5-6 tisoč ton letno.

Nevarnost vstopa novih konkurentov je tudi v tej dejavnosti majhna. Poleg dejstva, da se poraba produktov iz bakra in bakrovih zlitin v Evropi umirja, veljajo še naslednja dejstva:

- Obseg začetnih vlaganj v osnovno opremo je izredno visok, vložki se povrnejo le na zelo dolgo obdobje.
- Ekološki standardi za postavitev nove proizvodne enote so strožji od že izdanih obratovalnih dovoljenj. Podjetja morajo do leta 2007 pridobiti ekološko dovoljenje, kar je povezano s številnimi investicijami, ki upoštevajo načela tako imenovane »BAT« tehnologije. Vse to povečuje stroške.
- Pomen stroškov je izredno velik, saj metalurška oprema v principu zahteva kontinuirano izkoriščenost opreme.

- Delež stroškov porabljene energije je velik, kar samo po sebi omejuje vstop v panogo.
- Dosegljivost sekundarnih surovin je velikega pomena, saj se poleg pomena in transportnih stroškov pojavlja še cela vrsta zakonskih omejitev (v številnih državah tako v Evropi, kot širše) izvoza tovrstnega surovinskega odpada.

Dejavnik pogajalske moči dobaviteljev je zelo pomemben. Sekundarne surovine, ki so potrebne za proizvodnjo, so: odpad iz medenine in bakra, ki se zbira iz industrije in okolja. Uporabljamo lahko razne oblike: ostružke, kose, odpreske pločevine, žico in druge dele. Količinska bilanca teh surovin je v Sloveniji zmeraj bolj neugodna, saj slovenski predpisi omogočajo izvoz tovrstnega materiala, kar številni posredniki izkoriščajo. Za trg je značilna velika špekulativnost, tako da ni mogoče vzpostaviti trajnih dolgoročnejših povezav z dobavitelji. Dobavitelji na tem trgu diktirajo tako cene, kot tudi plačilne pogoje.

Dejavniki substitucije nimajo velikega pomena. Medenina kot material ima številne pozitivne lastnosti za nadaljnjo predelavo, zato ohranja svoj delež v tistih dejavnostih, ki zahtevajo čistočo in visoke zdravstvene standarde (sanitarna in ogrevalna tehnika), ali pa preprosto visoko stopnjo mehanske obdelave (pohištena industrija, elektro industrija).

Dejavniki pogajalske moči kupcev so pomembni. Ti predvsem izkoriščajo situacijo viška kapacitet in zato neodvisno od gibanj na surovinski strani diktirajo cenovno politiko. Glavna značilnost panoge je **rivalstvo med obstoječimi konkurenti**. Na trgu Evropske unije se je pojavil višek ponudbe predvsem na področju palic iz medenine. Na eni strani se soočajo renomirani proizvajalci, hkrati pa je na trgu vse več produktov po nizkih cenah iz manj razvitih držav. Glavna slabost Mariborske livarne v primerjavi z evropskimi konkurenti je v ekonomiji obsega, saj je le ta pri konkurenci na bistveno višjem nivoju. Tako mora podjetje slediti cenam, ki jih postavljajo veliki proizvajalci, ki imajo bistveno večji obseg poslovanja. Stroškovno zaostajanje MLM je trajno.

4.3.3.1. Ocena prodajnega trga polizdelkov in izdelkov iz bakrovih zlitin

Naša konkurenca so podjetja, ki so se povezala ali pa si zagotovila dovolj velik prodajni in nabavni trg, da lahko proizvajajo polizdelke v velikih količinah in imajo zagotovljeno donosno poslovanje, ki izhaja iz ekonomije obsega. Konkurenca je v Italiji, Nemčiji, na Poljskem, Slovaškem, vse bolj pa se pojavlja tudi ponudba iz Indije in Brazilije, kjer se močno koncentrira proizvodnja železnih in neželeznih polizdelkov. V Tabeli 18 so prikazani podatki o obsegu prodaje za podjetja, ki proizvajajo medeninaste palice.

Tabela 18: Prodajne količine medeninastih palic po proizvajalcih v letu 2004 (v 1000 tonah)

Zap. št.	Proizvajalec	Država	Količina samo za paličasti program
1.	KME Europa Metalli	Mednarodni koncern	170.000
2.	Almag	Italija	140.000
3.	Karlo Gnutti/Eredi Gnutti	Italija	120.000
4.	Diehl	Nemčija	100.000
5.	Wieland	Nemčija	100.000
6.	Mess Metall	Turčija	70.000
7.	Boliden	Mednarodni koncern	70.000
8.	Mic Metall	Francija	60.000
9.	Sofiadem	Bolgarija	60.000
10.	Ets	Francija	60.000
11.	Hutta Poverly	Slovaška	50.000
12.	Hutmen SA	Poljska	40.000
13.	Huta Bedzin	Poljska	40.000
14.	Kovohute Čelakovice	Češka	35.000
15.	Aceros	Španija	30.000
16.	Peninsular	Španija	30.000
17.	Ostali proizvajalci	Evropa	100.000
SKUPAJ			1.275.000

Vir: Srednjeročni načrt razvoja MLM, 2004.

Od proizvedene količine medeninastih palic se ocenjuje, da jih je 40 % namensko izdelanih za uporabo Ms-odkovkov, ostali del proizvodnje pa se mehansko obdela (Srednjeročni načrt razvoja MLM, 2004).

Za program proizvodov in polproizvodov iz nizkolegirane bakra so se razmere na trgu zaostrele, ker je podjetje LE BRONZE INDUSTRIEL močno povečalo svoje proizvodne kapacitete. V proizvodnjo je vključilo 5.500-tonsko stiskalnico, s katero dosega predvsem učinke velikega obsega proizvodnje po nižji proizvodni ceni. Na trgu EU se pojavlja vse več produktov, ki jih dobavljajo proizvajalci iz Kitajske in Koreje in se prodajajo po bistveno

nižjih cenah, kot jih dosegajo evropski proizvajalci. Na programu proizvodov iz nizkolegiranega bakra (Tabela 4, vrstica 7) se soočamo z naslednjimi konkurenčnimi podjetji:

KABELMETAL AEG je največji in najkvalitetnejši proizvajalec. Je vodilni proizvajalec in diktira nivo kakovosti, ki mu morajo slediti vsi konkurenti, tudi MLM.

WIELAND – BUNTMETAL je drugi največji proizvajalec. Njihovi produkti so znani po blagovni znamki in imajo razvejano trgovsko mrežo po vsej Evropi.

LE BRONZE INDUSTRIEL je podjetje, ki se je uveljavilo s svojimi produkti na francoskem, italijanskem in španskem trgu. Vse bolj so prisotni tudi na trgu v Nemčiji. Njihovi produkti dosegajo vrhunsko kakovost. Slabost podjetja je nefleksibilnost, za določene produkte so bistveno predragi in občasno se jim dogaja, da jim pade kvaliteta določenih produktov pod zahtevan nivo.

KITAJSKI PROIZVAJALCI so se začeli pojavljati na trgu EU. Zaznali smo tri proizvajalce, ki želijo osvojiti ta trg z dumpinško ceno – imajo najnižje cene. Njihovi produkti nizko legiranega bakra so izdelani po vakuumski tehnologiji. Slabost novih tekmecev na trgu EU je dolg dobavni rok, ne sprejemajo malih naročil in njihovi produkti so nizke kvalitete. Njihove proizvodne možnosti so zelo omejene. Tudi za program nizkolegiranega bakra se iz pregleda lahko zazna, da obstajajo tržne niše, kjer se lahko uveljavimo. Naše priložnosti so predvsem v fleksibilnosti za manjše količine, naročila za določene sestave in hitra realizacija posebnih naročil, zahtevne sestave, oblike in dimenzije. Imamo tudi možnosti prodaje kupcem, ki niso zahtevni in iščejo produkte, ki so ceneni.

Na področju odkovkov je naša največja konkurenca iz Italije, Nemčije in Avstrije. V Sloveniji imamo samo enega konkurenta. Konkurenca je različna. Največjo konkurenco nam predstavljajo mala podjetja ali podjetniki, ki proizvajajo cenovno zelo ugodne odkovke in nam zmanjšujejo našo konkurenčnost. Pri izdelavi in finalizaciji zahtevnejših odkovkov je konkurenca manj izrazita. Poraba odkovkov v EU raste, ker pa tovrstna podjetja v zahodni Evropi svoje kapacitete zmanjšujejo in zapirajo obrate, se nam povečujejo možnosti prodaje odkovkov na trg EU. Tabela 19 prikazuje obseg proizvodnje medeninastih odkovkov evropskih proizvajalcev.

Tabela 19: Proizvodnja medeninastih odkovkov v letu 2004 po proizvajalcih v Evropi (v 1000 tonah)

Proizvajalec	Država	Količina
Diehl	Nemčija	50.000
Oskar Sure	Nemčija	40.000
Otto Fuchs	Nemčija	35.000
Weissensee	Nemčija	30.000
Bons & Evers	Nizozemska	30.000
Van der Wetering	Nizozemska	30.000
ETS	Francija	20.000
Groupe Froginal Industrie	Francija	15.000
združeni proizvajalci (zadruga)	Italija	15.000
Forgiatura Moderna	Italija	10.000
Fraripress	Italija	8.000
John Hesketh & Son	Velika Britanija	6.000
John Buckley	Velika Britanija	6.000
Inofer	Belgija	3.000
Kovina Šmarno	Slovenija	1.400
Ostali proizvajalci	Evropa	58.000
Skupaj Evropa		493.800

Vir: Srednjeročni načrt razvoja MLM, 2004

Skupna značilnost prodajnega trga medeninastih odkovkov je ta, da je le-ta v primerjavi z instaliranimi kapacitetami v Mariborski livarni zelo velik. Tako je usmeritev MLM v tržne niše nujna in nedvoumna usmeritev, saj niše dopuščajo nižjo ekonomijo obsega in s tem stroškovno dražjo proizvodnjo, po drugi strani pa jo velikoserijska konkurenca tudi omogoča.

Če povzamem, potem lahko rečem, da je stopnja privlačnosti dejavnosti proizvodnje polizdelkov in izdelkov iz bakrovih zlitin relativno nizka. Povezana je predvsem s splošno gospodarsko konjunkturo. Priložnost te dejavnosti je predvsem v nakazani visoki rasti azijskega gospodarstva, ki posledično povzroča veliko zasedenost v Evropi instaliranih kapacitet.

4.4. Celovita ocena podjetja

Da bi lahko razvili uspešno strategijo zasuka, potrebujemo poleg identificiranih vzrokov za krizo in ocene okolja, v katerem podjetje deluje, tudi celovito oceno podjetja. Brez te seveda ni mogoče prepoznati resnične možnosti za zasuk in drugič ni mogoče prepoznati možne konkurenčne prednosti podjetja, ki morajo biti razvite, da bi strategija zasuka tudi uspela.

Strokovna literatura našteva več različnih metod za celovito oceno podjetij (Pučko, 2003, str. 129): klasično metodo ocenjevanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (imenovano krajše kar SWOT), druga je tako imenovana portfeljska metoda, tretja pa je analiza na temelju verige dodane vrednosti. Pri procesu strateškega planiranju (tudi oblikovanje strategije zasuka je strateško planiranje) pa je zelo pomembno zavedanje, da podjetja delujejo v zelo dinamičnem okolju, kar pomeni, da se tudi relativno pomembni strateški faktorji spreminjajo, zato mora analiziranje postati permanenten proces. V svoji nalogi se bom osredotočil na tako imenovano SWOT analizo, analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki jih ima vsako na trgu delujoče podjetje. Vsako podjetje se namreč srečuje z množico internih in zunanjih dejavnikov, ki lahko stimulirajo podjetniške potenciale, ali pa jih lahko tudi ovirajo, in s tem onemogočajo doseganje postavljenih ciljev.

SWOT analiza je zelo popularno orodje, ki se zadnjih 30 let precej pogosto uporablja v procesu strateškega planiranja. Razvili in predstavili so jo raziskovalci s Harvarda leta 1969 (Harvey, Novicevic, 2004, str. 85). Je široko priznana metoda, katere uporaba omogoča, da se v procesu strateškega planiranja soočijo organizacijske prednosti (S) in slabosti (W) s priložnostmi (O) in nevarnostmi (T), ki obstoje na trgu oz. v okolju. S takšno analizo torej spoznamo interno okolje podjetja, ki se pokaže skozi analiziranje lastnih prednosti in slabosti. V nadaljevanju pa ta spoznanja soočimo z analizo eksterne okolja, ki ga pokažemo skozi oceno priložnosti in nevarnosti. Uporaba analize zahteva torej tako poznavanje zunanjega okolja kot tudi zmožnosti lastnega podjetja. Zato jo seveda največkrat uporablja vrhnji management v podjetju

Zunanje okolje sestavljajo spremenljivke, ki niso pod kontrolo podjetja in ki jih lahko razdelimo na dve skupini (Houben et al., 1999, str. 126): direktno okolje in indirektno okolje. Te spremenljivke tvorijo kontekst, v katerem podjetje deluje. Direktno okolje vključuje vse tiste dejavnike, ki direktno vplivajo na podjetje: lastniki, vlada, dobavitelji, lokalne oblasti, konkurenca, kupci, banke, zaposleni. Indirektno okolje vključuje bolj splošne dejavnike, ki na dolgi rok vplivajo na odločitve v podjetju: ekonomska politika, tehnologija, zakonodaja, socio-kulturni okvir. V poglavju 4.3. smo analizirali ožje okolje vseh treh programov podjetja in njihova spoznanja bomo uporabili v nadaljevanju.

Notranje okolje je sestavljeno iz dejavnikov oz. struktur, ki so znotraj podjetja in tvorijo kontekst, v katerem se poslovni proces odvija. Zajema vse vire podjetja, vsa razmerja in strukture. Pučko (2003, str. 134) navaja, da je pri analizi notranjega okolja potrebno ocenjevati vsaj naslednje podstrukture: podstrukturo proizvoda, tehnološko podstrukturo,

tržno podstrukturo, raziskovalno razvojno podstrukturo, finančno podstrukturo, kadrovske podstrukturo, organizacijsko podstrukturo, podstrukturo ekonomskega sodelovanja in povezovanja. Iz naštetega lahko zaključimo, da uporaba SWOT analize resnično omogoča celovito oceno podjetja, zahteva pa seveda visoko usposobljenost ocenjevalcev. V strokovni literaturi zasledimo več možnih metodoloških pripomočkov za ocenjevanje, ki jih lahko razvrstimo od poenostavljenih globalnih ocen, do analitičnih (kjer točkujemo in ponderiramo) (Pučko, 2003, str.134-139), do sofisticiranih programskih rešitev (Houben et al., 1999, str. 132). Ne glede na metodološki pripomoček pa za SWOT analizo obstoje tudi kritike (Proctor, Ruocco, 1994, str. 24), ki poudarjajo, da so mnogi rezultati SWOT analiz bodisi zelo poenostavljeni, ali pa tako splošni, da so brez teže v procesu sprejemanja pomembnih poslovnih odločitev. K takšnim kritikam zagotovo pripomore uporaba opisnih ocen, ki so navidez zelo splošne, pravi pomen pa imajo le za ocenjevalce, ki ob splošno izraženi oceni razpolagajo s konkretnimi dejstvi. Sintetične sklepe, ki naj bi jih uporabljali pri določanju možnih strateških ciljev, pa moramo iskati ob naslanjanju na:

- Kombinacije kolon: - SO (prednosti podjetja in priložnosti na trgu),
 - WT (slabosti podjetja in nevarnosti na trgu).
- Kombinacije vrstic: - WS (prednosti proti slabostim),
 - TO (nevarnostim proti priložnostim na trgu).
- Kombinacije po diagonali: - WO (slabosti proti priložnostim),
 - ST (prednosti proti nevarnostim).

Smiselno se mi zdi pritrditi tezi, da je mogoče največja uporabna vrednost SWOT analize ravno v postavljanju vprašanj (Proctor, Ruocco, 1994, str. 27), kljub temu da se ocenjevalci ne dokopljejo vedno do pravih odgovorov.

Oceno notranjih podstruktur podjetja bomo naredili na podlagi virov, ki so nastali v presledku leta dni v podjetju na osnovi delfi metode. Prvi vir je anketa (Anketa 2003) med vodstvenim kadrom, ki je za potrebe novega posloводства ocenjevala prednosti in slabosti uspešnosti poslovnih enot in posameznih funkcij, drugi vir pa je poročilo (Poročilo 2004) o delu na projektu uvajanja celovitega sistema izboljšav na osnovi sistema uravnoteženih kazalnikov. Za oceno trendov smo uporabili še kazalce, pridobljene z analizo letnih poročil 2002 in 2003, za oceno dogajanj v panogi pa rezultate, ki jih navaja študija Strategija razvoja slovenske kovinskopredelovalne industrije. V prikazu bomo sledili enakemu metodološkemu principu, kar pomeni, da bomo celovito oceno izdelali za vse tri dejavnosti (tri poslovne enote), obenem pa bomo pri ocenjevanju upoštevali tudi utemeljitve, ki smo jih navedli v 3. poglavju, o vzrokih za nastanek krize, predvsem ko bomo ocenjevali prednosti in slabosti, medtem ko bomo za oceno priložnosti in nevarnosti uporabili ugotovitve iz poglavja 4.3., to je ocene ožjega okolja.

4.4.1. Celovita ocena poslovne enote Alutec

Poslovna enota Alutec je proizvajalec orodij in aluminijastih tlačnih delov v pretežni meri za avtomobilsko industrijo. Za celovito oceno poslovne enote bomo izdelali samostojne ocene podstrukture proizvoda, tehnološke podstrukture, tržne podstrukture, raziskovalno razvojne podstrukture ter zunanje priložnosti in nevarnosti. Za kadrovske podstrukture, organizacijsko podstrukture in finančno podstrukture pa bomo izdelali skupno oceno za Mariborsko livarno kot celoto. Za ocenjevanje podstruktur bom uporabil skalo z oceno od 1 do 5, pri čemer bo ocena 1 pomenila oceno » zelo slabo« in ocena 5 »zelo dobro«.

Ocena podstrukture proizvoda

Za ugotovitev prednosti in slabosti **podstrukture proizvoda** v PE Alutec si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšna je struktura proizvodov po panogah odjemalcev? Kakšna je struktura po teži proizvoda? V kakšni fazi življenjskega cikla so proizvodi? Kateri so naši najbolj iskani proizvodi? Kakšni so načrti za razvoj novih proizvodov? Koliko smo konkurenčni? Kateri so najbolj donosni proizvodi? Kakšno korist dodajamo našim odjemalcem? Odgovori na ta vprašanja in s tem ocena podstrukture proizvoda je izdelana v Tabeli 20.

Tabela 20: Ocena podstrukture proizvoda v poslovni enoti Alutec

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Struktura odjemalcev		x				Prevladuje avtomobilska industrija.
Struktura artiklov po teži			x			Preveč je proizvodov lažjih od 300g.
Življenjski cikel proizvodov	x					Večina proizvodov ima še vsaj 7 let življenjske dobe.
Konkurenčnost proizvodov		x				Odjemalci sprejemajo cene.
Donosnost proizvodov				x		Rezultat poslovne enote je negativen.
Korist proizvodov za naše odjemalce			x			Odjemalci nas sprejemajo kot dobavitelja tretjega tira. ³

Povprečna ocena podstrukture je 3,5.

³ Dobavitelj tretjega tira je po klasifikaciji avtomobilske industrije dobavitelj podsklopov, specialist na svojem področju.

Podstrukturo proizvoda lahko ocenimo na sredini med oceno srednje in dobro. Najbolj pozitivno odstopa dejstvo, da v poslovni enoti proizvajajo proizvode, ki imajo še velik preostanek življenjske dobe. To je vsekakor zelo pomembno v primeru avtomobilske industrije, saj to pomeni možnost stabilne proizvodnje. Najšibkejša člena v podstrukturi proizvodov sta donosnost, kar je verjetno povezano z obvladovanjem stroškov v poslovni enoti, in pa korist za odjemalce, ki je ocenjena z oceno srednje in v prihodnosti zahteva ukrepanje podjetja v smeri povečanja koristi za odjemalce, kar bi seveda dodatno pozitivno vplivalo na dolgoročnost poslovnega sodelovanja. Podjetje mora razviti svoje specialistično znanje na posameznih delih za avtomobilsko industrijo.

Ocena tehnološke podstrukture

Za ugotovitev prednosti in slabosti **tehnološke podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšni so sodobni trendi na področju relevantnih tehnologij? Kako tehnologije vplivajo na tehniko in organizacijo proizvodnje? Kakšne so naše zmogljivosti? Kako je ocenjen nivo tehnologije poslovne enote v primerjavi z ekološkimi standardi? Kakšno informacijsko podporo imajo procesi? Kakšna je raven produktivnosti? Kakšna je stopnja zagotavljanja kakovosti? Odgovori na ta vprašanja in s tem ocena tehnološke podstrukture je izdelana v Tabeli 21.

Tabela 21: Ocena tehnološke podstrukture v poslovni enoti Alutec

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Primerjava lastne ravni tehnologije s sodobnim nivojem tehnologije		x				Večina strojev so avtomatizirane livne celice.
Ocena zmogljivosti		x				Zmogljivosti so zasedene več kot 80%.
Ocena tehnologije v primerjavi z ekološkimi zahtevami			x			Ni rešena odpadna tehnološka voda in zajemanje parnih hlapov.
Informacijska podpora tehnološkim procesom				x		Ne zagotavlja spremljanja stroškov po proizvodih, tehnologija izdelave orodij ni standardizirana.
Raven produktivnosti			x			Izkoriščenost opreme je na nizkem nivoju, preveč zastojev, prevladuje kurativni vidik.
Raven zagotavljanja kakovosti			x			Kakovost se zagotavlja s kontrolo, kakovost se ne zagotavlja s stabilnostjo procesa.

Povprečna ocena podstrukture je: 3,1.

Tehnološko podstrukturo lahko ocenimo z oceno srednje. Tudi v primeru tehnološke podstrukture najdemo elemente, ki so lahko v prihodnosti ključni dejavnik strategije zasuka. Pri tem je zagotovo zelo pomembno dejstvo, da je instalirana tehnologija primerljiva z ravni, ki jo dosegajo najboljša podjetja. Raven produktivnosti in zagotavljanja kakovosti sta ravni, ki se morata nujno izboljšati. Najslabše ocenjujem raven informacijske podpore tehnološkim procesom, ki zahteva takojšnje investiranje v sodoben informacijski sistem, ki bo dejanska podpora za odločanje.

Ocena razvojno raziskovalne podstrukture

Za ugotovitev prednosti in slabosti **razvojno raziskovalne podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšna je sposobnost poslovne enote za vertikalno integracijo? Ali imamo zadostne razvojno raziskovalne zmogljivosti? Kakšna je stopnja investiranja v razvoj in raziskave? Kakšno je povezovanje z Univerzo? Kakšno je stanje razvojnih oddelkov? Kakšna je stopnja tehnološke intenzivnosti izdelkov in procesov? Odgovori na ta vprašanja in s tem ocena razvojno raziskovalne podstrukture je izdelana v Tabeli 22.

Tabela 22: Ocena razvojno raziskovalne podstrukture v poslovni enoti Alutec

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Sposobnost vertikalne integracije		x				Specializacija za razvoj antivibracijskih avtomobilskih delov.
Raven R&R zmogljivosti				x		Najnižja raven, od tiste ki jo zahtevajo odjemalci za prihodnje sodelovanje.
Raven investiranja v R&R			x			Zadovoljivo investiranje v razvoj novih orodij, manj v sodobno razvojno opremo.
Povezava z Univerzo in instituti			x			Šibka povezava le z eno fakulteto.
Usposobljenost razvojnih oddelkov				x		Osvojena tehnološka znanja litja, brez računalniške podpore in možnosti simuliranja procesov.
Stopnja tehnološke intenzivnosti proizvodov in procesov			x			Proizvodi se po litju le delno toplotno obdelujejo, zahtevne mehanske obdelave na proizvodih ni.

Povprečna ocena je 2,8.

Raven razvojno raziskovalne podstrukture je prav tako eden ključnih dejavnikov pri razvitju trajnih konkurenčnih prednosti poslovne enote Alutec. Vsaka komponenta znotraj podstrukture, ki sem jo ocenil, je zelo pomembna za smer razvoja in zmožnost prestrukturiranja produktno-tržne matrike, za katero smo že ugotovili, da je ključna za izvedbo strategije zasuka. Dobljena povprečna ocena kaže, da morajo biti sprejeti ukrepi, ki bodo učinkovito in na dolgi rok dvignili raven te podstrukture. Tako je potrebno dvigniti raven usposobljenosti razvojnih oddelkov in jih tudi številčno okrepiti. Nujno je potrebno investirati v sodobno programsko opremo, ki omogoča inženirskemu kadru, da simulira rezultate razvoja na virtualni ravni, s čimer znižuje razvojne stroške in skrajšuje čas osvajanja novih proizvodov. Povezave z Univerzo in razvojnimi instituti je potrebno intenzivirati in dvigniti na višji nivo. Dvig stopnje tehnološke intenzivnosti proizvodov mora iti v smer razvitja specifičnih znanj uporabe toplotne obdelave tlačnih odlitkov in pa v smer mehanske obdelave tlačnih odlitkov. Oboje bistveno prispeva k dvigu dodane vrednosti.

Ocena tržne podstrukture

Za ugotovitev prednosti in slabosti **tržne podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšen je obseg našega poslovanja s posameznimi odjemalci? Ali imamo razvit sistem ključnih kupcev? Na katerih trgih smo prisotni? Kakšno je mnenje naših odjemalcev o

nas? Kako konkurenčne so naše cene? Ali smo v stanju organizirati prodajno kooperacijo? Kako obvladujemo prodajne poti? Kakšne so sposobnosti poslovne enote za izkoriščanje sinergij? Odgovori na ta vprašanja in s tem izdelana ocena tržne podstrukture je prikazana v Tabeli 23.

Tabela 23: Ocena tržne podstrukture v poslovni enoti Alutec

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Struktura odjemalcev			x			Ugodna strukturna porazdelitev prodaje na več enakovrednih odjemalcev.
Obstoj sistema ključnih kupcev				x		Ne obstaja. Ni jasne strategije kdo so ključni kupci.
Geografska porazdelitev prodaje		x				Ugodna geografska porazdelitev kupcev.
Možnosti povečanja izvoza			x			Dobre možnosti zaradi ugodne kombinacije cene in kakovosti.
Konkurenčnost cen		x				Tržišče sprejema ponujene cene.
Obvladovanje prodajnih poti		x				Solidno razvite prodajne poti do evropske avtomobilske industrije.
Sposobnost razvoja kooperacije			x			V bližini podjetja obstoje manjše proizvodne enote, ki nimajo lastne prodajne organizacije.
Sposobnost pravočasnosti dobav		x				Solidna usposobljenost za dobave velikoserijskih proizvodov.

Povprečna ocena je 3,3.

Ocena tržne podstrukture se nahaja med ocenama srednje in dobro. Kar štiri izmed osmih komponent sem ocenil z oceno dobro. To kaže na to, da ima podjetje izdelane dobre nastavke, ki omogočajo nadaljnji razvoj tržišč. Zagotovo manjka jasno definiranje ključnih kupcev in pa optimiziranje prodajnega programa. Poslovna enota bo morala sprejeti jasne odločitve o deležu avtomobilske industrije in izkoristiti že solidno usposobljenost za dobave velikoserijskih proizvodov. Ravno raven tovrstne usposobljenosti kaže na določeno konkurenčno prednost v današnjih pogojih poslovanja, ki jih narekuje avtomobilska industrija.

V tabelah od 24 do 26 pa bom prikazal še oceno kadrovske, organizacijske in finančne podstrukture, ki pa je skupna tudi za drugi dve poslovni enoti, katerih ocene sledijo v nadaljevanju. Za te podstrukture je namreč značilno, da so se izoblikovale na nivoju podjetja in so dobile svoje značilnosti neodvisno od posameznih programov. V daljšem zgodovinskem obdobju so bile vodene z najvišjega nivoja. Teh ocen pri analizi prednosti in slabosti za poslovni enoti Armal in Baker ne bom ponavljal.

Ocena kadrovske podstrukture

Za ugotovitev prednosti in slabosti **kadrovske podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kaj vemo o naših sedanjih poslovnih in štabnih kadrih v smislu starosti, sposobnosti, fluktuacije, absentizma? Ali imamo primerna znanja glede na poslovne potrebe? Kakšna je sposobnost rekrutiranja osebja? Ali kadri in njihovo znanje ustreza razvojnim načrtom za proizvodno podstrukturo? Kako gledajo delavci na lastno perspektivo in perspektivo podjetja? Z odgovori na ta vprašanja sem izoblikoval analitično oceno kadrovske podstrukture, ki je prikazana v Tabeli 24.

Tabela 24: Ocena kadrovske podstrukture v MLM, d.d.

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kadrovska struktura strokovnega kadra			x			Številčno ustrezna struktura, primanjkuje le nekaj razvojnih inženirjev.
Fluktuacija in absentizem				x		Značilna visoka fluktuacija in absentizem predvsem v proizvodnji.
Raven potrebnega tehnološkega znanja		x				Obstoji soliden nivo tehnološkega znanja.
Sposobnost rekrutiranja			x			Niso izkoriščene številne možnosti pridobivanja novih kadrov.
Raven motiviranosti zaposlenih			x			Prenizka raven motiviranosti zaposlenih, uporabljajo le vzvod plač.
Raven plač				x		Plače so nižje od povprečja v kovinsko predelovalni industriji Slovenije.
Raven usposobljenosti vodstvenega kadra				x		Šibek srednji vodstveni kader.
Stroški dela v primerjavi s konkurenti iz Zahodne Evrope	x					Raven stroškov dela ugodno vpliva na konkurenčnost.

Povprečna ocena je 2,8.

Kadrovska podstruktura je seveda tista, ki odločilno vpliva na uspešnost izvedbe strategije zasuka. Ocena te podstrukture je nižja od srednje. Posamezne komponente so izrazito slabo ocenjene. Ukrepi na področju plač bodo seveda časovno odmaknjeni v drugo in tretjo fazo uresničevanja strategije zasuka, medtem ko je z instrumenti usposabljanja in rekrutiranja novih kadrov potrebno takoj dvigniti raven usposobljenosti vodstvenega kadra. S postavitvijo nove vizije in jasnih strateških ciljev je potrebno zmanjšati fluktuacijo in absentizem, ki je v glavnem posledica slabe organizacije dela in neustreznega načina vodenja. Dobra ocena, ki sem jo pripisal komponenti potrebnega tehnološkega znanja, je temelj za izgradnjo trajnih konkurenčnih prednosti, ki morajo biti razvite v procesu razvoja in izvedbe strategije zasuka.

Ocena organizacijske podstrukture

Za ugotovitev prednosti in slabosti **organizacijske podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšna je oblika organizacijske strukture? Ali so jasni sistemi delegiranja pristojnosti? Kakšen je sistem planiranja? Kakšen je slog poslovanja? Kakšni so sistemi komuniciranja? Kakšna je organizacijska klima? Kakšno oceno zasluži sistem informiranja? Kakšna je raven čistoče in urejenosti v podjetju? Z odgovori na ta vprašanja sem izoblikoval oceno organizacijske podstrukture, ki jo prikazuje Tabela 25.

Tabela 25: Ocena organizacijske podstrukture v MLM, d.d.

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Oblika organizacijske strukture			x			Klasična štabno-linijska struktura.
Sistem delegiranja pristojnosti				x		Sistem ne obstaja, veliko primerov nejasnosti in prelaganja odgovornosti na nikogar.
Sistem planiranja				x		Izdeluje se ločeno od nosilcev izvedbe.
Slog vodenja				x		Izrazito avtorski.
Oblike komuniciranja				x		Uporablja se le komuniciranje od zgoraj navzdol.
Socialni dialog v podjetju				x		Ne obstaja.
Organizacijska klima				x		Slaba. Meritve se ne izvajajo.
Sistem informiranja				x		Od številnih instrumentov se uporablja le ena oglasna deska.
Čistoča in red				x		Čiščenje le pred pomembnimi obiski.

Povprečna ocena je 2,1.

Organizacijska podstruktura je ocenjena z oceno slabo. Je odraz načina vodenja, ki je zanemaril tako elemente informiranja, komuniciranja, kot potrebo po notranjem socialnem dialogu. Sistem planiranja je razvit, a pri njem ne sodelujejo nosilci izvedbe, niti niso razviti prijemi kontrole. Pristojnosti so skoncentrirane v vrhnjem vodstvu, zato o delegiranju pristojnosti ni mogoče govoriti. Skrb za čistočo in red je v ospredju le ob pomembnejših poslovnih obiskih.

Ocena finančne podstrukture

Za ugotovitev prednosti in slabosti **finančne podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšna je zadolženost podjetja? Kakšna je finančna stabilnost podjetja? Kakšni so kazalci plačilne sposobnosti? Kakšni so kazalci obračanja sredstev? Kakšna je donosnost v podjetje vloženega kapitala? Iz odgovorov na ta vprašanja je mogoče izdelati oceno finančne podstrukture podjetja, ki je prikazana v Tabeli 26.

Tabela 26: Ocena finančne podstrukture v MLM, d.d.

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kapitalska ustreznost						Podjetje je na robu kapitalske ustreznosti.
Raven zadolženosti				x		Po obdobju večletnih izgub je raven zadolženosti bistveno nad povprečjem kovinskopredelovalne industrije Slovenije.
Razmerje med dolgoročnimi sredstvi in dolgoročnimi viri			x			Za velik del investicij so uporabljeni kratkoročni viri.
Delež tujih virov				x		Delež tujih virov znaša več kot 75%.
Plačilna sposobnost				x		Podjetje poravnava obveznosti 90 dni po zapadlosti računov.
Raven zalog		x				Raven zalog je solidna.
Obratna sredstva		x				Zaradi pomanjkanja sredstev je obračanje solidno. Je nad povprečjem kovinskopredelovalne industrije.
Donosnost kapitala				x		Je ni oz. je negativna.

Povprečna ocena je 2,6.

Ocena finančne podstrukture se nahaja med ocenama slabo in srednje. Takšno stanje finančne podstrukture ogroža obstoj podjetja danes in zahteva za drugo in tretjo fazo razvoja strategije zasuka takšne strategije, katerih izvedba bo bistveno izboljšala finančno stanje v podjetju. Podjetje je zelo ranljivo in v sedanosti ne ustvarja denarnega toka, ki bi zagotavljal preživetje, kaj šele razvoj.

Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti PE Alutec

Z oceno sedmih podstruktur smo ocenili notranje prednosti in slabosti poslovne enote Alutec. To oceno bomo dopolnili še z izdelavo profila priložnosti in nevarnosti, ki na te podstrukture prežijo v okolju. Glavne značilnosti ožjega okolja za poslovno enoto Alutec sem obravnaval v poglavju 4.3.2.

Na petstopenjski skali bom ocenil sedem podstruktur z vidika zunanjega okolja. Pri tem bo ocena »zelo slabo« pomenila veliko zunanjo nevarnost in ocena »zelo dobro« veliko zunanjo priložnost, ki jo ožje okolje predstavlja za posamezno podstrukturo.

Tabela 27: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti poslovne enote Alutec

Komponente	Raven priložnosti oz. nevarnosti				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda		x			
Tehnološka podstruktura			x		
Razvojno raziskovalna podstruktura			x		
Tržna podstruktura		x			
Kadrovska podstruktura				x	
Organizacijska podstruktura			x		
Finančna podstruktura				x	

Za podstrukturi proizvoda in trženja vidim dobre priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje poslovne enote. Panoga kaže trende rasti, povpraševanje po proizvodih se povečuje. Glavni montažni obrati naših odjemalcev se selijo v našo bližino (iz Nemčije na Češko, Madžarsko,...). Tehnološka podstruktura je z vidika nevarnosti zunanjega okolja izpostavljena le še manjšim zahtevam ekološke sanacije. Rešitve so poznane, izvedba je odvisna od sposobnosti finančne podstrukture. Zunanje okolje ponuja razvojno raziskovalni podstrukturi nekaj priložnosti (povečanje sodelovanja z univerzami in instituti na področju aplikativnega razvoja, sofinanciranje mladih raziskovalcev v proizvodnih podjetjih,...).

Finančna in kadrovska struktura pa sta izrazito občutljivi na nevarnosti iz okolja. V finančni podstrukturi tako rekoč ni nikakršnih rezerv, ki bi omogočale samostojno iskanje rešitev za izhod iz krize. Aktivna vloga lastnikov bo nujen pogoj za izoblikovanje in izvedbo strategije zasuka. Prav tako bo potrebno v kadrovski podstrukturi s pridobitvijo novih zunanjih kadrov odgovoriti na nujnost dviga znanja, saj drugače ne bo mogoče odgovarjati na zahteve poslovnega okolja.

4.4.2. Celovita ocena poslovne enote Armal

Poslovna enota Armal združuje razvoj in proizvodnjo sanitarnih armatur z lastno blagovno znamko Armal in proizvodnjo aluminijastih radiatorjev z lastno blagovno znamko Aklimat. Za izdelavo celovite ocene bomo najprej ocenili prednosti in slabosti te poslovne enote po podstrukturah.

Ocena podstrukture proizvoda v PE Armal

Za ugotovitev prednosti in slabosti **podstrukture proizvoda** v PE Armal si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšna je struktura proizvodov po trgih odjemalcev? Kakšna je struktura proizvodov glede na cenovno pozicioniranje? V kakšni fazi življenjskega cikla so proizvodi?

Kateri so naši najbolj iskani proizvodi? Koliko smo konkurenčni? Kateri so najbolj donosni proizvodi? Kakšno korist dodajamo našim odjemalcem? Ob naslanjanju na odgovore na ta vprašanja je izoblikovana ocena podstrukture in prikazana v Tabeli 28.

Tabela 28: Ocena podstrukture proizvoda v poslovni enoti Armal

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Struktura odjemalcev glede na trge			x			Koncentracija odjemalcev v JV Evropi.
Struktura artiklov glede na cenovno pozicioniranje		x				Proizvodi so višjega srednjega cenovnega razreda.
Življenjski cikel proizvodov		x				Tretjina proizvodov je v fazi rasti, tretjina pa v fazi zrelosti.
Konkurenčnost proizvodov		x				Visoka stopnja konkurenčnosti.
Donosnost proizvodov			x			Nižja od potrebne in možne.
Korist proizvodov za naše odjemalce	x					Velika. Odjemalci radi kupujejo proizvode.

Povprečna ocena je 3,8.

Ocena podstrukture proizvoda je zelo blizu ocene dobro. Ocenjujem, da je največja prednost proizvodov v tej poslovni enoti njihova velika korist za odjemalce. Gre za proizvode visoke kakovosti, ki so iskani na trgu in so tudi zelo konkurenčni. Manj ugodna je le struktura odjemalcev glede na trg, saj lahko ocenim, da gre za regionalne odjemalce. Donosnost proizvodov ocenjujem kot slabšo komponento in kaže na to, da je potrebno pri njih racionalizirati stroške proizvodnje oz. inovirati tehnološki proces.

Ocena tehnološke podstrukture v PE Armal

Za ugotovitev prednosti in slabosti **tehnološke podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšni so sodobni trendi na področju relevantnih tehnologij? Kako tehnologije vplivajo na tehniko in organizacijo proizvodnje? Kakšne so naše zmogljivosti? Kako je ocenjen nivo tehnologije poslovne enote v primerjavi z ekološkimi standardi? Kakšno informacijsko podporo imajo procesi? Kakšna je raven produktivnosti? Kakšna je stopnja zagotavljanja kakovosti? Odgovori na ta vprašanja omogočajo izoblikovati oceno te podstrukture tako, kot jo prikazuje Tabela 29.

Tabela 29: Ocena tehnološke podstrukture v poslovni enoti Armal

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Primerjava ravni lastne tehnologije s sodobnim nivojem tehnologije	x					Popolnoma primerljiva raven.
Ocena zmogljivosti			x			Prevelike kapacitete glede na potrebe trga.
Ocena tehnologije v primerjavi z ekološkimi zahtevami		x				Za popolno oceno manjka le sanacija pralne naprave.
Informacijska podpora tehnološkim procesom			x			Zastarel informacijski sistem.
Raven produktivnosti			x			Neustrezna produktivnost montažne linije.
Raven zagotavljanja kakovosti		x				Solidno zagotavljanje kakovosti v proizvodnem procesu.

Povprečna ocena je 3,6.

Če primerjam tehnologijo poslovne enote s tisto, ki jo uporablja najboljše evropsko podjetje, potem lahko ugotovim, da gre za zadnje dosežke, ki jih srečujemo v panogi. Gre za integrirano proizvodnjo od designa do končnega izdelka. Uporabljajo se CAD aplikacije in CNC stroji. Slabost te podstrukture je v nizki izkoriščenosti in pa v nizki produktivnosti predvsem montažne linije sanitarnih armatur. Ekološka sanacija ni zahtevna in je planirana za leto 2007, ko se v Evropski uniji dokončno prepoveduje uporaba pralnega sredstva, ki se danes še uporablja za pranje sanitarnih armatur.

Ocena raziskovalno razvojne podstrukture

Za ugotovitev prednosti in slabosti **raziskovalno razvojne podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšna je sposobnost poslovne enote za vertikalno integracijo? Ali imamo zadostne raziskovalno razvojne zmogljivosti? Kakšna je stopnja investiranja v razvoj in raziskave? Kakšno je povezovanje z univerzo? Kakšno je stanje razvojnih oddelkov? Kakšna je stopnja tehnološke intenzivnosti izdelkov in procesov? Odgovori na ta vprašanja omogočajo izoblikovati oceno te podstrukture, kot je prikazana v Tabeli 30.

Tabela30: Ocena raziskovalno razvojne podstrukture v poslovni enoti Armal

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Sposobnost vertikalne integracije		x				Podjetje se lahko vertikalno poveže z največjo evropsko družbo.
Raven R&R zmogljivosti			x			Zadošča za sledenje razvoju v dejavnosti.
Raven investiranja v R&R				x		Nizka stopnja investiranja.
Povezava z univerzo in instituti		x				Odprta sodelava, predvsem v fazi koncipiranja designa.
Usposobljenost razvojnih oddelkov		x				Nosilci večjega števila patentov.
Stopnja tehnološke intenzivnosti proizvodov in procesov		x				Od designa do izvedbe izdelka za končno uporabo.

Povprečna ocena je 3,5.

Pomen raziskovalno razvojne podstrukture za poslovno enoto Armal je velik. V tej poslovni enoti se proizvodi tržijo pod lastno blagovno znamko, ki poleg drugih prvin zahteva seveda tudi skrbno načrtovan razvoj novih proizvodov. Poslovna enota ima številčno primerno velik razvojni oddelok, ki ima prijavljenih kar nekaj patentov. Strokovnjaki s tega oddelka so člani mednarodnih združenj, kjer sprejemajo standarde, ki jih morajo proizvodi izpolnjevati. Sodelovanje z oddelkom trženja ni na ustrezni ravni, zato marsikatero tehnične rešitve nimajo potrditve na tržišču. Raven investiranja v raziskave in razvoj je nizka.

Ocena tržne podstrukture

Za ugotovitev prednosti in slabosti **tržne podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšen je obseg našega poslovanja s posameznimi odjemalci? Ali imamo razvit sistem ključnih kupcev? Na katerih trgih smo prisotni? Kakšno je mnenje naših odjemalcev o nas? Kako konkurenčne so naše cene? Ali smo v stanju organizirati prodajno kooperacijo? Kako obvladujemo prodajne poti? Kakšne so sposobnosti poslovne enote za izkoriščanje sinergij? Ob naslonitvi na odgovore na navedena vprašanja je mogoče izoblikovati oceno tržne podstrukture, kot je prikazana v Tabeli 31.

Tabela31: Ocena tržne podstrukture v poslovni enoti Armal

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Obseg poslovanja z odjemalci			x			Premalo število kupcev.
Obstoj sistema ključnih kupcev		x				Ključni kupci so prepoznani na obstoječih trgih.
Geografska porazdelitev prodaje			x			Osredotočenje prodaje la na trgih bivše Jugoslavije.
Možnosti povečanja izvoza			x			Ni določena strategija kako povečati izvoz.
Konkurenčnost cen		x				Trg sprejema cene.
Obvladovanje prodajnih poti			x			Pomanjkanje trženjskih naporov za obvladovanje prodajnih poti.
Sposobnost razvoja kooperacije		x				Enota je usposobljena za prenos proizvodnje.
Sposobnost pravočasnosti dobav	x					Velika prilagodljivost odjemalčevim potrebam.
Poprodajne storitve		x				Razvit servis na celotnem področju.

Povprečna ocena je 3,6.

Trženjska podstruktura se približuje oceni dobro. Njena glavna pomanjkljivost je osredotočenje na trge bivše Jugoslavije. Na teh trgih je tržni delež blagovne znamke Armal zelo velik. Pomanjkanje trženjskih naporov (premalo analiz, prešibka promocija, neizdelana strategija izvoza) izrazito in neugodno vpliva na iskanje novih prodajnih poti. Dejstvo, da je konkurenčnost cen ustrezna, ter da smo že prej ugotovili, da tehnološke kapacitete niso ustrezno zasedene (zato tudi ni problemov s pravočasnostjo dobav), omogoča sklepanje, da je za povečanje prodaje potrebno vložiti več naporov v razvoj trženja.

Za oceno **kadrovske, organizacijske in finančne podstrukture**, pa bomo uporabili navedbe, ki sem jih izdelal v poglavju 4.4.1.

Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti PE Armal

Potem ko sem za PE Armal izdelal ocene prednosti slabosti sedmih podstruktur, bom te podstrukturev nadaljevanju ocenil še z vidika priložnosti in nevarnosti, ki se jim ponujajo oz. nanje prežijo v zunanjem okolju. Oceno zunanjega okolja za PE Armal sem že predstavil v poglavju 4.3.1. Če jo povežem z ugotovljenimi prednostmi in slabostmi poslovne enote, lahko izluščim po podstrukturah stopnje priložnosti oziroma nevarnosti, s katerimi se bo enota soočala v prihodnosti (glej Tabela 32).

Tabela 32: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti poslovne enote Armal

Komponente	Raven priložnosti oz. nevarnosti				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda		x			
Tehnološka podstruktura		x			
Razvojno raziskovalna podstruktura		x			
Tržna podstruktura		x			
Kadrovska podstruktura				x	
Organizacijska podstruktura			x		
Finančna podstruktura				x	

Za štiri podstrukture (podstrukturo proizvoda, tehnološko podstrukturo, razvojno raziskovalno podstrukturo in trženjsko podstrukturo) vidim priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje. Visoka raven tehnološke in pa razvojno raziskovalne podstrukture dajeta solidno osnovo, da se podjetje priključi procesom prevzema proizvodnje za največjo evropsko tovarno. S tem pripomore k zasedanju kapacitet, ki do sedaj niso ustrezno zasedene. Dobra podstruktura proizvoda in trženjska podstruktura pa morata v pogojih povečevanja proizvodnje gradbeništva v vzhodni Evropi biti osnova za povečanje prodaje lastne blagovne znamke Armal.

Priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje predstavlja za kadrovske, organizacijske in finančne podstrukture pa sem že zapisal, ko sem ocenjeval PE Alutec.

4.4.3. Celovita ocena poslovanja PE Baker

Poslovna enota Baker združuje proizvodnjo treh različnih vrst polizdelkov na osnovi bakra in bakrovih zlitin. Tehnološko gledano gre za procese barvne metalurgije, kjer je osnovni proizvodni program, razdeljen v tri skupine proizvodov:

- proizvodnja palic iz medenine,
- proizvodnja palic in plošč iz nizkolegiranega bakra,
- proizvodnja odkovkov iz medenine.

Tudi za celovito oceno poslovanja poslovne enote Baker bom izdelal samostojno oceno štirih podstruktur, in profil priložnosti ter nevarnosti.

Ocena podstrukture proizvoda PE Baker

Za ugotovitev prednosti in slabosti **podstrukture proizvoda** v PE Baker si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšna je struktura proizvodov po prodajnih trgih? Kakšna je struktura proizvodov glede na izdelčno strukturo? V kakšni fazi življenjskega cikla so proizvodi? Kateri so naši najbolj iskani proizvodi? Koliko smo konkurenčni? Kateri so najbolj donosni

proizvodi? Kakšno korist dodajamo našim odjemalcem? Odgovori na ta vprašanja omogočajo izdelavo ocene te podstrukture, ki jo prikazuje Tabela 33.

Tabela 33: Ocena podstrukture proizvoda v poslovni enoti Baker

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Struktura odjemalcev				x		Le malo pomembnih kupcev.
Struktura proizvodov po izdelčnih skupinah			x			Preveč proizvodov v skupini z najnižjo dodano vrednostjo.
Življenjski cikel proizvodov			x			Polproizvodi v obliki palic neproblematični, odkovki na koncu življenjske dobe.
Konkurenčnost proizvodov				x		Le ena skupina izdelkov dosega konkurenčne cene.
Donosnost proizvodov				x		Najnižja v podjetju.
Korist proizvodov za naše odjemalce			x			Bližina proizvodnje je največja korist.

Povprečna ocena je 2,5.

V Tabeli 33 sem ocenil podstrukuro proizvoda v PE Baker. Zanj je značilna nizka donosnost proizvodov in tudi nizka konkurenčnost. Glede na številne podskupine izdelkov, ki jih proizvaja PE Baker, je zato potrebna takojšnja izločitev tistih skupin, ki so najmanj donosne in katerih konkurenčnost ni mogoče izboljšati s kratkoročnimi ukrepi. Očitno je ta podstruktura ena tistih, ki je veliko prispevala k nastanku krizne situacije. Nadaljnjo strategijo je potrebno graditi na koristnosti proizvodov za odjemalce, saj je proizvodnja tovrstnih proizvodov v poslovni enoti edina v krogu 600 km od sedeža podjetja.

Ocena tehnološke podstrukture v PE Baker

Za ugotovitev prednosti in slabosti **tehnološke podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšni so sodobni trendi na področju relevantnih tehnologij? Kako tehnologije vplivajo na tehniko in organizacijo proizvodnje? Kakšne so naše zmogljivosti? Kako je ocenjen nivo tehnologije poslovne enote v primerjavi z ekološkimi standardi? Kakšno informacijsko podporo imajo procesi? Kakšna je raven produktivnosti? Kakšna je stopnja zagotavljanja kakovosti? Odgovori na navedena vprašanja omogočajo izdelavo ocene te podstrukture, ki jo prikazuje Tabela 34.

Tabela 34: Ocena tehnološke podstrukture v poslovni enoti Baker

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Primerjava ravni lastne tehnologije s sodobnim nivojem tehnologije			x			25 let stara oprema z nizko stopnjo avtomatizacije procesa.
Ocena zmogljivosti		x				Zadovoljiva stopnja zasedenosti kapacitet.
Ocena tehnologije v primerjavi z ekološkimi zahtevami				x		Odstopanja od evropskih ekoloških standardov na podlagi izpustov težkih kovin v vodo.
Informacijska podpora tehnološkim procesom				x		Nizka stopnja informacijske podpore.
Raven produktivnosti				x		Nizka stopnja ekonomije obsega.
Raven zagotavljanja kakovosti	x					Zelo dobra kakovost in stabilnost procesa.

Povprečna ocena je 3,6.

Za tehnološko podstrukturo (ocenjeno v tabeli 34) velja ocena, da gre za tehnologijo, ki ima zelo nizko stopnjo avtomatizacije. Postavljena tehnologija ne omogoča konkuriranja z vidika ekonomije obsega, je pa proces zelo stabilen in zagotavlja visoko kakovost proizvodov. Dodatno pozornost zahteva ekološka komponenta, saj ni rešeno vprašanje odpadnih tehnoloških voda, v katerih je nivo izločenih težkih kovin nad dovoljenimi mejami. Informacijska podpora je na nizki stopnji, tako npr. proces kovanja sploh nima standardiziranih tehnoloških postopkov.

Ocena razvojno raziskovalne podstrukture v PE Baker

Za ugotovitev prednosti in slabosti **razvojno raziskovalne podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšna je sposobnost poslovne enote za vertikalno integracijo? Ali imamo zadostne razvojno raziskovalne zmogljivosti? Kakšna je stopnja investiranja v razvoj in raziskave? Kakšno je povezovanje z univerzo? Kakšno je stanje razvojnih oddelkov? Kakšna je stopnja tehnološke intenzivnosti izdelkov in procesov? Odgovori na navedena vprašanja omogočajo izoblikovati oceno podstrukture, ki je prikazana v Tabeli 35.

Tabela35: Ocena razvojno raziskovalne podstrukture v poslovni enoti Baker

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Sposobnost vertikalne integracije			x			Izdelava proizvodov po načrtih odjemalca.
Raven R&R zmogljivosti				x		Le nekaj posameznikov, ki pa niso združeni v oddelek.
Raven investiranja v R&R				x		Najnižja v podjetju.
Povezava z Univerzo in instituti			x			Le na segmentu ekstrudiranja medeninastih palic.
Usposobljenost razvojnih oddelkov				x		Razvojnega oddelka praktično ni.
Stopnja tehnološke intenzivnosti proizvodov in procesov				x		Prevladujejo polproizvodi.

Povprečna ocena je 2,3.

Razvojno raziskovalna podstruktura (kot jo prikazujem v Tabeli 35) kaže najnižjo povprečno oceno. Le nekaj posameznikov (gre v glavnem za nekaj posameznikov, ki vodijo posamezne proizvodne oddelke v poslovni enoti) je dovolj usposobljenih, da sodeluje s predstavniki fakultet na področju ekstrudiranja medeninastih palic. Ta minimalna kritična masa znanja tudi omogoča, da poslovna enota počasi osvaja nove proizvode na podlagi načrtov odjemalcev.

Ocena tržne podstrukture v poslovni enoti Baker

Za ugotovitev prednosti in slabosti **tržne podstrukture** si bomo postavili naslednja vprašanja: Kakšen je obseg našega poslovanja s posameznimi odjemalci? Ali imamo razvit sistem ključnih kupcev? Na katerih trgih smo prisotni? Kakšno je mnenje naših odjemalcev o nas? Kako konkurenčne so naše cene? Ali smo v stanju organizirati prodajno kooperacijo? Kako obvladujemo prodajne poti? Kakšne so sposobnosti poslovne enote za izkoriščanje sinergij? Odgovori na navedena vprašanja omogočajo izoblikovati oceno tržne podstrukture, ki je prikazana v Tabeli 36.

Tabela36: Ocena tržne podstrukture v poslovni enoti Baker

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Obseg poslovanja z odjemalci			x			Nekaj pomembnih kupcev s primernim obsegom naročil.
Obstoj sistema ključnih kupcev				x		Ni razdelane strategije ključnih kupcev.
Geografska porazdelitev prodaje		x				Enakomerno porazdeljena prodaja v krogu 600 km od sedeža poslovne enote.
Možnosti povečanja izvoza			x			Obstaja možnost povečanja izvoza.
Konkurenčnost cen			x			Na področju specialnih profilov in odkovkov je konkurenčnost cen solidna.
Obvladovanje prodajnih poti				x		Slabo obvladovanje prodajnih poti.
Sposobnost pravočasnosti dobav		x				Velika prilagodljivost v proizvodnji omogoča pravočasnost dobav.

Povprečna ocena je 3.

V Tabeli 36 sem ocenil tržno podstrukturo. Pozitivno odstopata komponenti pravočasnosti dobav in dobre geografske porazdelitve odjemalcev. Zelo solidno osnovo za izboljšanje situacije pa pomeni ocena, da so cene konkurenčne v podskupini specialnih polproizvodov (ploščati profili) in podskupini odkovkov (predvsem kadar gre za male serije). Zelo šibek izvozni oddelek ne obvladuje prodajnih poti.

Profil priložnosti in nevarnosti za PE Baker

Tudi za poslovno enoto Baker sem izdelal po poti globalnega ocenjevanja profil poslovnih priložnosti in nevarnosti (v Tabeli 37), ki jih ponuja ožje okolje. Tudi pri PE Baker sem za kadrovske, organizacijske in finančne podstrukture upošteval enake ocene, kot za drugi dve poslovni enoti.

Tabela 37: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti poslovne enote Baker

Komponente	Raven priložnosti oz. nevarnosti				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda				x	
Tehnološka podstruktura		x			
Razvojno raziskovalna podstruktura				x	
Tržna podstruktura		x			
Kadrovska podstruktura				x	
Organizacijska podstruktura			x		
Finančna podstruktura				x	

Največjo priložnost vidim v spremenjenih globalnih okoliščinah, ki zaradi večjega povpraševanja poslovni enoti ponujajo možnost, da boljše zasede svoje kapacitete in izboljša donosnost proizvodov. Glavna omejitev pri tem je zagotovo pomanjkanje sekundarnih surovin na domačem nabavnem trgu.

4.5. Razvijanje strategije zasuka

Že v uvodu sem zapisal, da je zaradi v preteklosti neuspelega poskusa prestrukturiranja podjetja MLM cilj magistrskega dela razvitje celovite strategije zasuka. To pomeni, da se ne bom osredotočil le na korektivne kratkoročne ukrepe, ampak bom poskušal razviti usmeritve, ki bodo, če jih uresničimo, omogočile ponovno razvitje trajnih konkurenčnih prednosti podjetju MLM. Področji za iskanje konkurenčnih prednosti sta po Porterju le dve: nižji stroški, ki jih podjetje dosega v primerjavi s konkurenti, ali pa diferenciacija proizvoda ali storitev (Porter, str.34). Način kako najti vzroke za nižje stroške, pa lahko najdemo tudi v domači praksi (Pučko, Tomažič, 2003). Nekateri tuji avtorji (Slywotzky, Wise) pa predlagajo, da se za iskanje konkurenčnih prednosti uporabi dvig nivoja tako imenovanih »skritih« sredstev, ki jih podjetje ima.

Zasuk je vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje (Hammer, Champy, 1995). Za glavne sestavine uspešnega plana zasuka šteje Slatter sedem sestavin, ki jim pripisuje generične strategije, navedene v Tabeli 38.

Tabela 38: Glavne sestavine strategije zasuka podjetja po Slatterju

Sedem ključnih področij	Generične strategije zasuka
Stabilizacija krize	• prevzem kontrole nad tekočim poslovanjem • management denarnih tokov • zmanjšanje sredstev • kratkoročno financiranje proizvodnje • prvo znižanje stroškov
Management	• zamenjava direktorja • zamenjava drugega vrhnjega managementa
Podpora delničarjev	• komunikacija
Strateško osredotočenje	• redifiniranje osrednje dejavnosti • dezinvestiranje • produktno tržno reosredotočenje • outsourcing • investicije
Organizacijske spremembe	• spremembe organizacijske strukture • zamenjave ključnih ljudi • izboljšana komunikacija • novi pogoji za zaposlene (število zaposlenih, delovni čas, osnovna plača, nagrada za uspeh)
Izboljšava ključnih procesov	• izboljšanje prodaje in marketinga • znižanje stroškov • izboljšanje kakovosti • izboljšanje odzivnosti • izboljšanje informacijskega in kontrolnega sistema
Finančno prestrukturiranje	• refinanciranje • zmanjšanje sredstev • vzpostavitev kapitalske ustreznosti • uskladitev ročnosti virov, glede na strukturo sredstev

Vir: Slatter, 1999, str.75.

Tem elementom bom poskušal slediti v primeru razvijanja strategije zasuka za Mariborsko livarno skozi osnovni model, ki sem ga predstavili v poglavju 4.1. Časovni potek aktivnosti, pa prikazujem v Sliki 5.

Slika 5: OSNOVNE NALOGE PO FAZAH PROCESA IZVAJANJA ZASUKA V MARIBORSKI LIVARNI

Faza analize	Faza kriznih razmer	Faza strateških sprememb	Faza rasti
▪ postavljanje diagnoze ▪ izbor tima za izvedbo zasuka ▪ izdelava kratkoročnega načrta preživetja ▪ vodenje projekta zasuka ▪ komunikacija z lastniki	▪ implementacija kratkoročnega načrta preživetja ▪ generiranje pozitivnega denarnega toka ▪ reprogramiranje vračila kreditov ▪ organizacijske spremembe ▪ zmanjšanje števila zaposlenih ▪ komunikacija z lastniki	▪ spremembe v produktno tržni matriki ▪ investicije v povečanje prodaje ▪ uvedba projekta stalnih izboljšav procesa ▪ poslovanje brez izgube ▪ izdelava srednjeročnega načrta poslovanja na podlagi novih strateških ciljev ▪ dokapitalizacija podjetja	▪ vzpostavitev trajnih konkurenčnih prednosti ▪ rast prodaje
Od 11/2002 do 02/2003	Od 3/2003 do 12/2003	2004-2006	Od 2007 naprej

Iz Slike 5 je razvidno, da ocenjujem, da MLM ne more zaključiti tretje faze prej kot konec leta 2006 in da je leto 2007 torej prvo leto, ko bi lahko ob uspešni implementaciji strategije zasuka podjetje ustvarilo pogoje za zadnjo fazo: fazo rasti.

Ker je osnovno spoznanje, da mora podjetje, če želi doseči zasuk, spremeniti svojo matriko proizvodov in trgov, sem do sedaj že opredelili tako vizijo kot poslanstvo Mariborske livarne. Nato sem ocenil ožje okolje, v katerem delujejo tri poslovne enote, in izvedel celovito oceno podjetja s pomočjo SWOT analize. Tako razpolagamo z analitičnimi podlagami in ocenami za sprejem tistih odločitev, ki v končni fazi pomenijo zasuk. Mariborska livarna mora torej dodati ali ukiniti določene proizvode, dodati ali opustiti določene odjemalce, napraviti spremembe v trženjskem spletu z osredotočenjem na ključne proizvode in odjemalce, opustiti v celoti določene tržne segmente in vstopiti v nove segmente proizvod – trg.

Do sedaj narejeni koraki zahtevajo, da v skladu z metodologijo strateškega planiranja opredelimo generične strategije za vse štiri faze strategije zasuka. Tako bom najprej opredelil kratkoročne ukrepe, ki jih je potrebno sprejeti v fazi analize. V naslednjem poglavju pa bom izdelal program ukrepov, primernih za fazo kriznih razmer. Za fazo strateških sprememb bom

izdelal nabor novih strateških ciljev in opredelil potrebne projekte za doseg le teh, v zadnjem poglavju pa bom izdelal še nabor ukrepov, potrebnih za vzpostavitev konkurenčnih prednosti in ponovne rasti Mariborske livarne. Ne glede na to, da bodo strategije prilagojene potrebam zasuka v podjetju, bodo tudi v našem primeru poizkušale odraziti vse značilnosti strategije, kot jih opredeljujejo strokovnjaki strateškega managementa (npr. Mintzberg, Quinn, Ghosal, 1992). To pomeni, da bodo: plan oz. napotek za delovanje, percepcija, kako naj delujemo, mesto, ki ga naj v okolju dosežemo, in pa perspektiva, ki jo želimo doseči.

4.5.1. Kratkoročni ukrepi v fazi analize

Začetek faze analize lahko vežemo na mesec november 2002. Mesec dni prej so se končala neuspešna pogajanja med največjim posamičnim lastnikom in potencialnim novim o vstopu novega lastnika v Mariborsko livarno. Razlog za neuspeh pogajanj je bil v različni diagnozi, kar je povzročilo nestrinjanje o ceni delnice. Uprava podjetja ni želela aktivno sodelovati v pogajanjih in ni dovolila skrbnega pregleda družbe. Simptomi krize so bili očitni in smo jih opisali v poglavju 3.1. Največji posamični lastnik, ki je imel v šestčlanskem nadzornem svetu tri predstavnike (četrti predstavnik je zastopal največjo banko upnico, preostala člana sta bila zastopnika delavcev), se je odločil, da sproži zunanji impulz za priznanje krize, in je imenoval novega predsednika uprave, ki ga je našel izven podjetja. Ta zunanji impulz je v primeru Mariborske livarne ponovno potrdil, da so iniciatorji za priznanje krize večkrat zunanji deležniki kot management družbe, ki je že bistveno prej vedel, da se kriza v podjetju pogloblja, a ni začel radikalno ukrepati. To je bilo izvršeno v mesecu novembru 2002 in s tem mesecem se je začel proces zasuka. V tej fazi so se več ali manj paralelno sprožile naslednje aktivnosti:

1. Izdelava diagnoze stanja.

Sklenjen je bil dogovor med potencialnim novim lastnikom in največjim posamičnim lastnikom, da se do konca februarja 2003 izdela diagnoza stanja, ki bo obenem osnova za izvedbo zasuka in za nadaljevanje pogajanj o ceni delnice. Za nadaljnji razvoj zasuka so nastali trije ključni dokumenti:

- a. skrbni pregled družbe,
- b. primopredajno poročilo,
- c. revidirano poročilo o poslovanju v letu 2002.

2. Imenovanje kriznega managementa.

Imenovan je bil nov predsednik uprave, kar je bil časovno gledano prvi korak v procesu zasuka. S statutarnimi pooblastili je imel možnost oblikovanja nove vodstvene ekipe.

3. Izbor tima za zasuk.

Postavljeni so bili principi za izbor tima za vodenje zasuka. Cilj je bil izbrati ekipo približno 10 vodstvenih delavcev, ki bi bila sposobna izpeljati zasuk. Med temi desetimi bi lahko bili le dva ali trije iz prejšnje ekipe. Vsaj sedem bi jih bilo potrebno imenovati na novo, od tega vsaj polovico, ki bi prišli v podjetje od zunaj.

4. Začetek izdelave poslovnega načrta.

Takoj je bilo potrebno pristopiti k izdelavi poslovnega načrta, saj je bil sprejet dogovor, da se bo novi lastnik o vstopu odločal konec februarja 2003. Takrat mora vodstvo, poleg diagnoze, ponuditi tudi načrt za izvedbo zasuka. Sama diagnoza vzrokov za nastanek krize pa naj bi tudi bila izhodišče za izdelavo poslovnega načrta.

5. Intenzivna komunikacija z največjimi lastniki.

Trije največji posamični lastniki so imeli več kot 50 % vseh delnic. Uprava je začela takojšnjo intenzivno komunikacijo z lastniki in zahtevala, da se le-ti po koncu faze analize opredelijo o vlogi, ki jo morajo v procesu zasuka odigrati.

6. Začetek izvajanja nekaterih generičnih strategij zasuka.

Strožja finančna kontrola, poudarek na planiranju denarnega toka po tednih, zaustavitev zaposlovanja, zaposlitev prvega zunanjega člana ožje vodstvene ekipe so bili prvi ukrepi, izvedeni v tem obdobju.

4.5.2. Načrt ukrepov za preživetje v fazi kriznih razmer

Skladno z modelom zasuka je faza kriznih razmer tista, v kateri morajo biti sprejete aktivnosti, ki omogočajo preživetje podjetja na kratek rok. Konec marca 2003 se je zaključila faza analize, katere rezultati so bili:

- izbran je bil nov predsednik uprave;
- izbrana je bila večina novega tima za vodenje zasuka;
- največji posamični lastnik je izrazil željo in pripravljenost za izvedbo zasuka;
- izdelan je bil kratkoročni poslovni načrt, katerega implementacija je omogočila odpravo kriznih razmer.

Načrt kratkoročnih ukrepov je za svojo uresničitev predvidel 9 mesečno obdobje, to je do konca poslovnega leta 2003. Z največjimi lastniki je bil sklenjen dogovor, da se do konca te faze izdela razvojni načrt, ki bo osnova za izpeljavo faze strateških sprememb. Cilji načrta kratkoročnih ukrepov so bili naslednji:

- ustvarjanje pozitivnega denarnega toka,
- zniževanje stroškov,
- izboljšanje kakovosti,
- dezinvestiranje nepotrebnih osnovnih sredstev,
- izboljšanje gospodarjenja z obratnimi sredstvi,
- povečanje prodaje,
- postavljanje novih delovnopравnih pogojev za zaposlene,
- finančno prestrukturiranje podjetja.

Vsebinska izhodišča programa kratkoročnih ukrepov pa so bili vzroki za nastanek krize v Mariborski livarni: slab management, neustrezna finančna kontrola, visoki stroški poslovanja, pomanjkanje marketinških naporov, veliki neuspešni projekti, organizacijska inercija in zmešnjava. Na teh osnovah je nastal načrt kratkoročnih ukrepov kot načrt aktivnosti, s katerimi se izpelje druga faza za izvedbo potrebnega zasuka.

4.5.2.1. Program kratkoročnih ukrepov

Ukrepi na področju managementa so glede na vzroke za nastanek krize v Mariborski livarni zavzeli osrednje mesto tudi v programu kratkoročnih ukrepov. Glede na znana dejstva, da tisti, ki krizo povzroči oz. je pri njenem nastajanju sodeloval, le-te ne more zdraviti, je bilo takoj v začetku imenovano novo vodstvo. Lastniki so s tem želeli vzpostaviti jasno zunanjo podobo o novem pristopu k preoblikovanju podjetja in zagotoviti pravni osebi kredibilnost tako v zunanjem kot notranjem okolju. Novo vodstvo pa je seveda moralo sprejeti številne kadrovske poteze tudi na drugem in tretjem nivoju vodenja. Tako si je pri oblikovanju najožje vodstvene ekipe (tim za izpeljavo krizne faze) postavilo za cilj, da obdrži le dva do tri sodelavce iz prejšnje vodstvene ekipe, medtem ko bo poizkušalo pridobiti sedem novih članov, od tega vsaj štiri iz povsem novega okolja izven Mariborske livarne. Postavljena je bila zahteva, da mora vsaj del nove ekipe dobro poznati panogo, saj drugače ni mogoče hitro sprejemati učinkovitih odločitev. Za način poslovanja v tej fazi je bilo nujno izbrati prevladujoč centraliziran način, saj krizno stanje ne dopušča lagodnega iskanja konsenzov o ukrepih. Pooblastila vodstvenemu kadru se začasno zožijo predvsem na področju finančnega poslovanja, investiranja in varovanja ključnih informacij. Za ključne posameznike se uvede poseben sistem nagrajevanja oz. stimulacije za uspešno prebroditev faze kriznih razmer.

Na področju **organizacije**, kot enemu izmed orodij managementa, in enemu izmed razlogov za nastanek krize v podjetju Mariborska livarna, program predvideva naslednje aktivnosti:

- začetek izgradnje filozofije kakovosti in opustitev filozofije količin;
- vzpostavitev sistema pristojnosti in odgovornosti vodstvenega kadra;
- prilagoditev delovnega časa režijskih delavcev potrebam zunanjega okolja;
- organizacija poslovnih enot po kriteriju trga;
- centralizacija nabavne funkcije, saj gre za 7 milijard SIT velik obseg letne nabave v podjetju;
- začeti posodabljeni informacijski sistem, saj obstoječi ne nudi ustrezne podpore poslovnim odločitvam in ne omogoča pokalkulacij na nivoju proizvoda;
- vzpostavitev službe za razvoj sistema kakovosti in sprožitev procesov za pridobivanje standardov kakovosti;
- začeti s projekti stalnih izboljšav in vzpodbujati inovativno klimo;
- izdelati sistem komuniciranja z zaposlenimi (oglasne deske, časopis, sistem govorilnih ur pri najvišjem vodstvu);
- vzpostavitev reda in čistoče.

Za **ustvarjanje pozitivnega denarnega toka iz poslovanja** je bilo potrebno vzporedno izpeljati ukrepe na strani prodaje in stroškov. Med najpomembnejše na strani prodaje sodijo:

- agresiven nastop na novih trgih za program Armal (Srbija, Rusija, Avstrija, Bližnji Vzhod);
- skrajšanje časa osvajanja novih proizvodov za avtomobilsko industrijo;
- uporaba instrumentarija za pospeševanje prodaje na obstoječih tradicionalnih trgih;
- pričetek projekta izdelave marketinške strategije za proizvode lastne blagovne znamke;

- nova porazdelitev nalog med prodajnike in uvedba metode za načrtovanje mesečnega dela prodajnikov;
- zagotovitev prodaje vsaj 95 % načrtovanih prodajnih količin.

Na strani stroškov sodijo med pomembnejše ukrepe naslednje aktivnosti:

- vzpostavitev spremljanja porabe ključnih energentov;
- izboljšanje izkoristka delovnega časa;
- izboljšanje izkoristka materialnega toka;
- vzpostavitev preventivnega vzdrževanja in zmanjšanja zastojev;
- znižanje stroškov neakovosti (slaba kakovost, reklamacije);
- znižanje stroškov nabave materiala in storitev za 2 % v primerjavi z gospodarskim načrtom za leto 2003;
- odprodaja nekurantnih zalog v podružnici v Nemčiji in določitev standardov višine zalog.

Za zagotavljanje pozitivnega denarnega toka pa je bilo potrebno izvesti še naslednje aktivnosti na področju **financ**:

- uvesti centraliziran nadzor nad finančnimi odlivi;
- izvesti zavarovanje terjatev za vse kupce Mariborske livarne;
- podaljšati roke zapadlosti na strani dobav, tako da bo prevladoval delež dobaviteljev z 90 dnevnim plačilnim rokom;
- zaprtje podružnice v Nemčiji ;
- izvesti finančno prestrukturiranje, ki bo zagotavljalo likvidnost podjetja; načrt finančnega prestrukturiranja mora upoštevati naslednja izhodišča:
 - **preobsežno investiranje** – investicijski program, katerega uresničevanje je bilo sproženo v letih 2001-2002, je zelo obsežen in zaradi pomanjkanja odziva poslovnih bank je financiranje investicij bilo preusmerjeno na leasing s prekratko ročnostjo;
 - **podcenjevanje pomena obratnih sredstev** – ob rasti prodaje, ki je bila dosežena ob hkratnem intenzivnem investiranju, so bili vsi prosti lastni viri in tudi nekateri novi pridobljeni viri za obratna sredstva preusmerjeni v financiranje osnovnih sredstev;
 - **zgornji nivo pripravljenosti dobaviteljev** – izpostavljenost dobaviteljev je velika. Ohraniti je potrebno nabavo strateških materialov brez finančnih zavarovanj.

Da bi zagotovili finančna sredstva (za vračilo glavnice in plačilo obresti na nivoju 850 mio SIT v letu 2003), je bilo potrebno izvršiti naslednje:

1. zmanjšati odtok denarja po obstoječih pogodbah,
2. doseči moratorij na odplačilo glavnice dolgoročnih kreditov pri največji poslovni banki,
3. podaljšati ročnost odplačila leasing obrokov,
4. izboljšati pogoje pri kratkoročnih kreditih na podlagi zavarovanih terjatev pri slovenski izvozni družbi (znižati obrestne mere),
5. združiti številne manjše kratkoročne kredite v enega in zmanjšati stroške pridobivanja kreditov,
6. zmanjšati odtoke denarja za financiranje investicij (ustaviti investicijo v novo proizvodno celico),

7. povečati denarne pritoke iz naslova dezinvesticij (odprodati zemljišče »Ježek«).

Uresničevanje tako zastavljenih ukrepov je omogočilo likvidno poslovanje podjetja, kar je omogočilo redno proizvodnjo in normalne nabavne pogoje (dobavitelji ne ustavljajo proizvodnje). S tem so se ustvarili pogoji za notranje ukrepe na področju stroškov in prodaje, kar je podjetju omogočilo, da izboljša svoj poslovni rezultat. Podjetje se je izognilo prisilni poravnavi in pridobilo čas za izdelavo strateškega načrta, ki je temelj za izvedbo faze strateških sprememb v procesu zasuka.

Ukrepi na področju **zaposlenih** so vedno nujni sestavni del programa kratkoročnih ukrepov. Spremembe na področju zaposlenih po eni strani zmanjšujejo stroške poslovanja, po drugi strani pa omogočajo izpeljavo drugih zastavljenih ciljev. Mariborska livarna je leto 2002 končala s 1206 zaposlenimi, ob tem pa je imela še pogodbene zaposlene in študentsko delo, tako da je imela (preračunano iz ur) kar 1.250 zaposlenih (Kadrovsko poročilo 2002). Nekateri zaposleni so imeli še veliko neplačanih ur (posamezniki tudi 2000 ur), skupaj je bilo evidentiranih in neplačanih ur več kot 45.000. Podjetje je za izvršitev letnega plana potrebovalo mesečno še cca. 15.000 nadur. Zato so bili za leto 2003 sprejeti na tem področju naslednji ukrepi:

- odpovejo se pogodbe vsem pogodbeno zaposlenim in študentom;
- število nadur se skrči na minimum (v podjetju le 4 vodilni delavci lahko odobrijo nadurno delo);
- evidentiranim in neplačanim uram iz preteklosti se delavci odpovedo;
- v povprečju se zmanjša število dni dopusta za 3 dni na vsakega zaposlenega;
- variabilni del plače se veže izključno na preseganje ciljev, sprejetih z letnim načrtom za leto 2003;
- sprejmejo se ukrepi za zmanjšanje absentizma (bolniške odsotnosti, nesreče pri delu);
- izdelava se sistem verifikacije znanja zaposlenih in se do konca leta izvede kategorizacija vseh zaposlenih skladno s sistemom;
- pristopi se k projektu dviga znanja zaposlenih na ključnih mestih;
- izdelava se sistem uvajanja novo zaposlenih;
- sprejmejo se ukrepi za preprečevanje fluktuacije na ključnih delovnih mestih;
- pridobi se do 10 mlajših sodelavcev z visoko strokovno izobrazbo.

Nekatere izmed predlaganih ukrepov je bilo potrebno dogovoriti s predstavniki sindikata, saj niso v izključni pristojnosti uprave. Pozitivni dogovor s sindikatom je, poleg neposrednih učinkov na stroške poslovanja, pokazal na to, da je kolektiv pripravljen sodelovati v procesu zasuka. Posebnost izvajanja zasuka v Mariborski livarni pa je bil sprejet dogovor med upravo in največjimi lastniki, da se do konca leta 2003 (ko bi se naj končala faza kriznih razmer) izdelava strateški načrt, ki mora odgovoriti na vprašanje, ali je v podjetju mogoče pristopiti k fazi strateških sprememb in stabilizirati poslovanje, ter seveda pod kakšnimi pogoji in angažiranjem lastnikov, ali pa to ni možno.

Če primerjamo predstavljene kratkoročne ukrepe z modelom Slatterja, ki za uspešen zasuk šteje najprej opredelitev, nato pa seveda dosežke na sedmih ključnih področjih, vidimo, da se s kratkoročnimi ukrepi v fazi kriznih razmer nismo dotaknili področja strateškega osredotočenja ter izboljšave ključnih procesov. Le deloma smo že izvedli prve organizacijske spremembe, poseg v stroške v poslovnem procesu pa je naravnano bolj na dosego večjega denarnega toka, kot pa v smeri trajnega izboljšanja ključnih procesov. Ponavadi so za trajno izboljšanje potrebne že investicije, v tej fazi pa smo se osredotočili na proces dezinvesticij (zemljišč, zalog). Prav tako smo se na finančnem področju v tej fazi izognili možnim ukrepom na področju povečanja lastnega kapitala, saj je za izdelavo takšnega predloga potrebno imeti izdelan celovit strateški načrt, ki prevzame vlogo prepričevanja obstoječih in morebiti novih lastnikov za nadaljnje odločitve.

4.5.3. Oblikovanje strategij in programov za fazo strateških sprememb

Faza strateških sprememb se lahko imenuje tudi faza stabilizacije, saj je predpriprava na rast. Ta faza se mora osredotočiti na spremembe v produktno tržni matriki. Podjetje namreč mora preoblikovati svojo matriko proizvodov in trgov, če želi doseči zasuk. Ta faza ponavadi zahteva tudi investicije. Elementi zasuka, ki v fazi kratkoročnih ukrepov niso bili v ospredju, so v tej fazi v ospredju:

- strateško osredotočenje (določitev osnovnega posla, poudarek na ustvarjanju dobička);
- izboljšanje ključnih procesov (izboljšanje prodaje in marketinga, izboljšanje kakovosti in odzivnosti, izboljšanje informacijskega sistema in kontrolnega sistema, izboljšanje osnovnega sistema izdelave, razvijanje konkurenčnih prednosti);
- izboljšanje finančne strukture, kot predpriprave na rast.

Za Mariborsko livarno je za časovni okvir izpeljave strateških sprememb določeno obdobje od leta 2004 do konca leta 2006. Ključni dokument, ki mora vsebovati vse strategije in programe, ki bodo podprli fazo strateških sprememb, je Razvojni načrt za obdobje 2004 - 2009. To pomeni, da je program strateških sprememb usklajen s postavljenimi strateškimi cilji, ki tudi svoje končne ciljne vrednosti opredeljuje za leto 2009. Program torej predvideva, da se mora poslovanje do konca leta 2006 stabilizirati, uresničiti se morajo ključne strategije, oblikovane za tretjo fazo zasuka, nakar bi lahko obdobje 2007-2009 že predstavljalo obdobje rasti. S tem se podjetje tudi z vidika planiranja postavi na izhodišče, da s strateškim načrtom izdela dokument, ki v tem obdobju predstavlja temelj za izvedbo zasuka, ter je osnova tudi za izdelavo vsakoletnih planov. V nadaljevanju bom postavil strateške cilje za nivo podjetja in za nivo poslovnih enot, ter razvil strategije in programe za izvedbo strateških sprememb.

4.5.3.1. Oblikovanje strateških ciljev

Postavljanje planskih ciljev v Mariborski livarni razumemo kot postavljanje ciljnih rezultatov, ki jih je potrebno doseči tako v pogledu obsega (velikosti) kot tudi časa. Kot pravi Pučko (Pučko, 2003, str.161) so njihove glavne naloge zagotoviti središčne točke v podjetju, okoli

katerih se razvijajo plani in razmeščajo viri. Ker pa v našem primeru želimo izvesti tudi zasuk v podjetju, moramo pri postavljanju ciljev skrbeti tudi zato, da so cilji dovolj zahtevni in da vodijo k razvitju trajnih konkurenčnih prednosti. Ker sodi postavljanje teh ciljev v celoten načrt zasuka, se bomo pri njihovem opredeljevanju naslonili na novo postavljeno vizijo družbe ter na rezultate celovite analize podjetja. Cilji so postavljeni do leta 2009, kar pomeni, da so naravnani tudi za zadnjo fazo zasuka, fazo rasti, ki naj bi se začela po letu 2007. V Tabeli 39 bom prikazal strateške cilje za Mariborsko livarno, ki predstavljajo izhodišče za oblikovanje strategij.

Tabela 39: Predstavitev strateških ciljev Mariborske livarne vključenih v strateški načrt

Cilj	Ovrednotenje cilja
Vrednost prodaje	Eksterna prodaja v višini 24 mrd SIT = 100 mio EUR v letu 2009.
Količinska proizvodnja	20.450 ton, od tega 2.000 ton v kooperaciji v letu 2009.
Lastniška struktura	Zadržati lastniško strukturo v okviru slovenskih finančnih institucij.
Donos na kapital	8 – 12 % na vplačani kapital.
Dodana vrednost	Doseči 35.000 EUR bruto dodane vrednosti na zaposlenega.
»Čiščenje« programov	V letu 2004 ustaviti proizvodnjo bronov. Najkasneje do konca leta 2006 sprejeti odločitev o smotrnosti talilniških obratov bakra na lokaciji v Mariboru.
Organizacija	PE Alutec, PE Baker in PE Armal ostajajo v sklopu MLM, d.d..
Število zaposlenih	Cilj za leto 2009 je 1.100 zaposlenih v Poslovni skupini MLM in ne več kot 850 v MLM, d.d.; strukturno preoblikovanje – manj zaposlenih I. in II. kvalifikacijske strukture, povečati število univerzitetno izobraženih.
Ekologija	Pridobiti ekološko dovoljenje do konca leta 2007.
Energetika	Znižati porabo zemeljskega plina do konca leta 2006 na nivo, ki ne bo zahteval dokup ekoloških kuponov.
Prostorski razvoj	Lokacija v Mariboru je potencialno omejujoč faktor, v naslednjem planskem obdobju zadošča.
Razvoj kooperacije	PE Alutec 1.000 ton letno; PE Baker odvisno od odločitve o talilniških obratih bakra; PE Armal min. 1.000 ton.
Informacijska podpora	V planskem obdobju bomo zmanjšali zaostanek na področju informacijske tehnologije v primerjavi z najboljšimi podjetji.
Izobraževanje kadra	Vzpodbudili bomo miselnost o smiselnosti učenja in stalnega usposabljanja, znanje bo eden ključnih adutov. konkurenčnosti.

Zahtevnost postavljenih ciljev lahko presodimo, če jih primerjamo z doseženim v letu 2004, ki je prvo leto faze strateških sprememb. Tako lahko vidimo, da je cilj vrednostne prodaje kar za 72% višji od dosežene prodaje v letu 2004 (Letno poročilo 2004). Cilj na področju bruto dodane vrednosti pa je za 54% višji od doseženega v dejavnosti v Sloveniji v letu 2002 (Strategija razvoja slovenske kovinskopredelovalne industrije, 2003, str. 19). To potrjuje zahtevnost in ambicioznost postavljenih ciljev. Kljub dejstvu, da je obstoječa lokacija ocenjena kot omejujoč dejavnik, je za dosego postavljenih ciljev do leta 2009 še primerna. Cilji na področju razvoja kooperacije pa odražajo ambicijo podjetja, da se usposobi za prenos lastnega znanja v proizvodne enote izven svoje lokacije, pri tem pa ni postavljenih geografskih omejitev.

4.5.3.2. *Strateški cilji poslovnih enot*

Ker gre v podjetju MLM za tri poslovne enote, je nujno, da tudi za njih opredelimo strateške cilje, ki bodo osnova za postavljanje poslovnih in funkcijskih strategij posameznih poslovnih enot. Zato bom v tabelah 40 – 42 predstavil izoblikovane ključne strateške cilje, ki se nanašajo na posamezno poslovno enoto. Strateški cilji na področju organizacije, števila zaposlenih, ekologije, energetike, prostorskega razvoja, informacijske podpore in izobraževanja kadra ostajajo enotni na nivoju podjetja.

Tabela 40: Strateški cilji poslovne enote Alutec

Cilj	Ovrednotenje cilja
Vrednost prodaje	9.800 mio SIT = 40 mio EUR prodaje v letu 2009.
Količinska proizvodnja	8.000 ton lastne proizvodnje v letu 2009.
»Čiščenje« programa	Razvoj kooperacije pri izdelavi manj zahtevnih tlačnih ulitkov in orodij. Izločitev proizvodov, ki potrebujejo veliko količino ročnega brušenja.
Dodana vrednost	41.000 EUR bruto dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2009.
Posodobitev	Nadaljnja posodobitev in avtomatizacija tlačno livnih strojev, nabava večjih livnih strojev, specializacija orodjarne in uvedba mehanske obdelave ulitkov.
Razvoj	Postati razvojni dobavitelj na določenem segmentu avtomobilske industrije.

Tabela 41: Strateški cilji poslovne enote Armal

Cilj	Ovrednotenje cilja
Vrednost prodaje	10.000 mio SIT = 41 mio EUR prodaje v letu 2009.
Količinska proizvodnja	3.650 ton; od tega 1.000 ton v kooperaciji v letu 2009.
»Čiščenje« programa	Outsourcing rumenega programa.
Dodana vrednost	31.000 EUR bruto dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2009.
Posodobitev proizvodnega procesa	Postavitev novih montažnih linij.

Tabela 42: Strateški cilji poslovne enote Baker

Cilj	Ovrednotenje ciljev
Vrednost prodaje	6.500 mio SIT = 26 mio EUR prodaje v letu 2009.
Količinska proizvodnja	Proizvodnja 3.800 ton odkovkov; 3.500 ton palic, profilov, cevi; 500 ton vakadurjev v letu 2009.
»Čiščenje« programa	Ukinitev proizvodnje bronov, osvojitvev mehanske obdelave odkovkov.
Dodana vrednost	28.000 EUR bruto dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2009.
Posodobitev proizvodnega procesa	Avtomatizacija kovačnice in uvedba mehanske obdelave.

Za fazo strateških sprememb so posebej pomembni cilji na področju »čiščenja« programov v vseh treh poslovnih enotah. Le ti odražajo usmeritve k izločanju tistih proizvodov, ki znižujejo učinkovitost proizvodnje in s tem poslabšujejo donosnost programov. Po drugi strani pa njihov prenos k manjšim in stroškovno konkurenčnejšim proizvajalcem ne pomeni, da se bo podjetje odreklo prodaji takšnih izdelkov. Cilj podjetja je, da zadrži tudi prodajo izdelkov, ki jih bo proizvajalo v novo razviti mreži kooperantov.

4.5.3.3. Opredelitev strategij za doseganje strateških ciljev

MLM bo v planskem obdobju ostalo podjetje konglomeratnega tipa. Znotraj korporacije bomo v naslednjem obdobju vse poslovne funkcije imeli na nivoju poslovnih enot. Na nivoju korporacije bomo imeli le strateški razvoj, finančno funkcijo, kadrovsko funkcijo ter razvoj energetike in ekologije. Osnovno vodilo razvoja bo uravnotežen denarni tok, ki naj bi omogočil zadržati obstoječe razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom. Za pripravo na fazo rasti in za dokončno izvedbo zasuka bomo do konca leta 2006 izpeljali proces dokapitalizacije, ki bo podvojil višino lastnega kapitala.

Za PE Alutec bomo uporabili strategijo razvoja tehnološke podstrukture. Ta bo temeljila na naslednjih temeljih:

- najvišja kakovost serijskega izdelka;
- inovacijska usmerjenost programa.

PE Alutec mora razviti programe, ki bodo omogočali doseganje najvišje učinkovitosti v serijski proizvodnji. Z inovacijsko usmerjenostjo moramo izpopolniti proizvodno usposobljenost poslovne enote, da bomo lahko obdržali in nadalje razvijali odlične partnerske vezi.

Cilji v proizvodnji

Tlačna livarna ima v zadnjih štirih letih povprečno 22 % letno rast proizvodnje, skupno pa se je proizvodnja od leta 2001 do leta 2005 (Priloga št. 1) povečala za 2,2 krat. Manj donosne proizvode bomo prenesli v kooperacijo. Proizvodi, ki so primerni za »čiščenje« programa so: proizvodi lažji od 100 g, proizvodi kupca Rose, ki zahtevajo veliko ročnega brušenja, proizvodi kupca Aklimat.

Kakovost v tlačni livarni še ni na ustreznem nivoju. Količina izmeta in izgubljene ure zaradi izdelave slabih izdelkov povzročajo velike stroške in pomembno vplivajo na rezultat poslovanja podjetja. Na tem področju je potrebno izvajati številne aktivnosti, katerih cilji so zmanjševanja stroškov kakovosti.

Stroški vzdrževanja orodij se ne bodo povečevali, kljub večjemu obsegu proizvodnje, prav tako se ne bodo povečevali stroški vzdrževanja strojev. Povečali pa se bodo stroški preventivnega vzdrževanja, medtem ko se bodo stroški interventnih popravil ustrezno zmanjševali.

Cilji v prodaji

Leta 2009 bo 90 % proizvodnje namenjeno avtomobilski industriji. Trendu zniževanja števila artiklov, ki je v zadnjih letih izrazil, bomo sledili tudi v prihodnje. Nadaljevali bomo tudi z iskanjem velikoserijskih izdelkov teže od 400 g do 1.500 g, kjer bo potrebna tudi zahtevnejša mehanska obdelava, ki jo bomo začeli izvajati, in sicer s ciljem, da do leta 2009 izvajamo mehansko obdelavo na vsaj 10 % artiklov. Predvidena je tudi širitev proizvodnje ulitkov teže 5 do 10 kg in investicija v dodatno livno celico velikosti stroja 2000 ton. V orodjarni bomo zapolnili načrtovane kapacitete z lastnimi potrebami po orodjih in s prodajo trem zunanjim kupcem.

Kadri

V skladu z razvojnimi načrti moramo konstantno dvigovati nivo znanj, zato bomo v prihodnosti posvetili posebno pozornost internemu in eksternemu izobraževanju vseh zaposlenih. S politiko zaposlovanja bomo dvigovali tudi splošni nivo izobrazbe, kjer si želimo več tehničnega kadra s srednjo šolo.

Za PE Baker bomo uporabili strategijo omejene produktne tehnološke diverzifikacije, kar pomeni, da bomo poskušali ohraniti (in razviti) trg odkovkov v sanitarni branži z razvojem tehnologije (kovanje s primerno produktivnostjo) in ustreznega produkta (ustrezen odkovek za kupce na trgu odkovkov). Proizvodnjo profilov iz medenine pa bomo konsolidirali na tiste dimenzije in kakovosti, ki jih bomo na obstoječi opremi lahko konkurenčno proizvajali. Najprimernejši so polproizvodi večjih presekov, polproizvodi ploščatih oblik in polproizvodi specialnih oblik. Proizvodnjo bronov bomo opustili, saj tudi dolgoročno ne moremo zagotoviti pozitivne donosnosti programa.

Cilji v proizvodnji

V fazi strateških sprememb bomo razvijali naslednje programe:

- stiskani in vlečeni izdelki iz medenine,
- polizdelki in izdelki iz nizkolegiranega bakra,
- odkovki iz medenine.

Cilji v prodaji

V tej fazi bo prodaja temeljila na odkovkih s poudarkom na mehansko in površinsko obdelanih odkovkih z višjo stopnjo finalizacije.

Pri vakudurjih bomo ohranjali tržne deleže na polizdelkih (palice) in povečevali prodajo izdelkov z višjo stopnjo dodelave. Na področju medeninastih palic bomo postopno zmanjševali prodajo manj donosnih dimenzij in prodajali le še dimenzije, ki nam bodo prinašale višjo dodano vrednost.

Zavedati se moramo nujnosti prilagoditve spremenjenim tržnim razmeram, ki jasno kažejo, da je vedno manj povpraševanja po odkovkih brez mehanske obdelave in da na področju medeninastih palic in vakudurjev prihaja do vedno večje globalizacije. Ta segment lahko obvladujemo izključno z iskanjem tržnih niš oziroma s strategijo napadalnega mednarodnega trženja.

Kadri

Povečali bomo strokovni kader in skrb za stalno dodatno izobraževanje. Proizvodnja v PE Baker bo do konca srednjeročnega obdobja v celoti računalniško podprta, kar zahteva tudi dodatno usposabljanje vseh zaposlenih in nekaj dodatnih kadrovskih okrepitev. Nove kadre bomo potrebovali v oddelku za pripravo dela in vodenje proizvodnje, oddelku za razvoj novih izdelkov in tehnologije ter prodaji.

Investicije

V naslednjem razvojnem obdobju bomo prioriteto posodobili proizvodne naprave v obratu kovačnica. V drugih obratih bomo delno posodabljali posamezne naprave in na njih uvajali sodobnejše kontrolne in nadzorne sisteme, ki nam bodo omogočali direktno vključitev teh naprav v informacijski sistem.

Za PE Armal bomo uporabili omejeno produktno – tržno diverzifikacijo, kjer bomo na podlagi razvoja tržne podstrukture omogočili nadaljnji razvoj prodajnega programa poslovne enote. Temelji, na katerih bomo gradili to strategijo, so:

- dober dizajn in dolga tradicija blagovne znamke;
- pozitivna podoba o kakovosti izdelka;
- dobra servisna služba.

Na tej podlagi mora PE Armal z diferenciacijo proizvodov znova pridobiti konkurenčne prednosti. Poslovna enota Armal mora začeti obdelovati dodatne tržne niše (razvoj trga), na katerih mora nastopati z diferenciranim proizvodom.

Ključna poudarka v usmeritvi PE Armal v fazi strateških sprememb sta:

- razvoj obstoječih trgov in pridobitev novih,
- dvig produktivnosti in prenos dela proizvodnje na stroškovno primernejše lokacije.

Cilji v proizvodnji

Sanitarni del dejavnosti PE Armal bo tudi v prihodnje profiliran kot proizvajalec armatur srednjega – višjega razreda, s tem da bo proizvodnja na trenutni lokaciji v glavnem prevzela zahtevnejše enoročne sanitarne armature srednjih in malih serij, ostali, tehnološko manj zahteven in dodaten program, pa bomo razvijali v kooperaciji. Zaradi zahtev po nižjih prodajnih cenah bomo proizvodnjo polizdelkov in izdelkov nižjega cenovnega razreda prenesli iz Armala na druge lokacije. V odvisnosti od zahtevnosti bomo kombinirali nabave pri dobaviteljih v Sloveniji, na lokaciji v Srbiji ter na oddaljenih vzhodnih trgih.

S stalnim spremljanjem, analizami in ukrepi bomo v naslednjih letih odpravljali kritične tehnološke probleme, ki vplivajo na slabšo kakovost (brusilnica, delno kokilna livarna in galvanika), optimizirali interno logistiko in posodobili informacijsko podporo vseh procesov s poudarkom na proizvodnji, kar bo posledično pripomoglo k zniževanju stroškov.

Najpomembnejši izdelek programa ogrevalne tehnike bo še naprej aluminjski radiator, ki bo ostal tudi v prihodnje izrazito maloserijski izdelek s široko paleto možnosti končne izvedbe. Radiatorju se bo od leta 2006 pridružil tržno kompatibilen izdelek, to je radiatorski ventil, ki ga bomo konstrukcijsko in oblikovno prenovili.

Strateška, partnerska povezava na področju razvoja dobaviteljev za proizvodni program sanitarne tehnike zaenkrat ni predvidena, saj lahko načrtovane stopnje rasti realiziramo sami. Seveda pa se bodo posamezne obdelave selile k pogodbenim dobaviteljem s ciljem odpravljanja ozkih grl v proizvodnji, predvsem v smislu optimizacije logistike in informatizacije proizvodnega procesa.

Prodajni cilji

Osnovni prodajni cilji na sanitarnem delu ostajajo:

- vzdrževanje obsega prodaje in doseženih tržnih deležev na tradicionalnih trgih,
- rast prodaje na trgih EU, Rusije, Bližnjega vzhoda in Srbije.

S postopnim repozicioniranjem blagovne znamke Armal v srednji – višji cenovni razred načrtujemo 10 % povečanje deleža prodaje izdelkov v višjem cenovnem razredu glede na skupni obseg prodaje Armala.

Osnovni cilj je prodati čim več izdelkov pod lastno blagovno znamko, kadar pa to ne bo mogoče, se bomo seveda prilagodili željam in zahtevam partnerjev, vendar samo pod pogojem, da nam bo obseg sodelovanja zagotavljal realizacijo posla tudi z vidika rentabilnosti. V letu 2006 bomo razvili tudi novo družino sanitarnih armatur Biva, ki se bo prodajala pod trgovsko blagovno znamko Merkur.

Začrtana razvojna politika novih izdelkov temelji na odločitvi, da bomo v prihodnosti razvijali izdelke s poudarkom na dizajnu in izvirnosti v tehnološkem in kakovostnem smislu, blagovno znamko Armal pa bomo postopno pozicionirali v višji cenovni razred.

Razvoj in konstrukcija novih sanitarnih armatur bo večinoma plod znanja lastnega kadra, na področju razvoja dizajna izdelkov, predvsem višjega cenovnega razreda, pa bomo vključevali zunanje pogodbenne partnerje.

Politika cen

Na področju politike cen bomo pri obstoječem programu ostali v dosedanjih cenovnih razredih, pri novih programih pa se bomo postopno pozicionirali v višji cenovni razred. Pri že obstoječih, pa tudi pri novih poslih, moramo dvigniti absoluten nivo že doseženih cen za 1 % vsako leto.

Kadri

Kadrovsko politiko, tako za delavce v neposredni proizvodnji, kot tudi za tehnični in vodstveni kader, bomo usmerili v stalno usposabljanje in motiviranje za dvig splošne ravni znanj in usposobljenosti za delo. Število režijskih delovnih mest bomo zmanjševali z odhodi v pokoj, povečevali pa bomo število visoko izobraženih strokovnjakov.

Investicije

Kljub predvideni rasti proizvodnje za 6 do 7 % letno, ter dodatni rasti zaradi montaže armatur za Grohe v sanitarnem delu ne predvidevamo bistvenega povečanja zmogljivosti z novimi investicijami. Delno povečevanje proizvodnje bo temeljilo na stalnem povečevanju produktivnosti, nove investicije pa bomo usmerili tja, kjer v proizvodnji nastajajo ozka grla. Proizvodnjo, ki je v Armalu predraga, bomo prenesli k pogodbenim dobaviteljem.

Na področju mehanske obdelave se bomo usmerili na zahtevnejše vrste obdelave. Tudi tu so kapacitete pomembnejših strojev ustrezne (oziroma bodo postale z investicijami, ki so v teku), pomanjkanje kapacitet pričakujemo v glavnem le v obdelovalnem centru Futura. Enostavnejše obdelave bomo zadržali na sedanjem nivoju oz. jih opustili ter preselili k pogodbenim dobaviteljem. V prihodnjih letih bo največji problem z ekološkega vidika stroj za razmaščevanje (Roll), saj od leta 2007 naprej obstoječa tehnologija ne bo dovoljena in jo bomo nadomestili z novo, za okolje primernejšo in manj agresivno, kar pa bo posledično vplivalo tudi na povečana investicijska vlaganja tako v tem obratu, kot tudi v obratu galvanike.

V obratu površinske obdelave bomo povečevali robotizirane brusilne celice ter polirne avtomate, počasi pa bomo opustili ročno brušenje. Za velikoserijske artikle bomo začeli uvajati tudi poliranje s pomočjo robotske celice. V obratu galvanike bomo obstoječo

avtomatsko linijo za tehnološki postopek kromanja dogradili in s tem izboljšali končno kakovost proizvodov. Obrat montaže bomo v naslednjem letu prenovili ter zamenjali v njem večino opreme. Poleg investicij v tehnologijo bo del sredstev usmerjen v odpravljanje skladiščnih, logističnih in informacijskih težav.

Funkcijske strategije

Marketing

Trženje bomo razvijali kot koncept delovanja na vseh nivojih in na vseh področjih s poudarkom na Armalu, kjer svoje izdelke tržimo na trgu potrošnih dobrin, večinoma pod lastno blagovno znamko. Kupce bomo še odločneje postavili v središče načrtovanih aktivnosti ter načrtno in sistematično gradili ter razvijali tako odnose s kupci (CRM), kakor tudi s samo blagovno znamko Armal. Usmerjenost delovanja bomo prenesli iz izdelka na odnose s kupci s končnim ciljem zadovoljitve njihovih potreb in povečevanja njihovega zadovoljstva. Blagovno znamko Armal bomo povezali z odnosom podjetja do vode, do skrbi za zdravstveno neoporečnost proizvoda, do gospodarnega odnosa do vode. Za sistematičen stik s kupci bomo vpeljali hišni sejem, na katerem bomo enkrat letno predstavili novosti in pa »Armalov dan«, ki bo družabno srečanje vseh kupcev PE Armal. Za širitev družbene odgovornosti podjetja bomo ustanovili »Armalov sklad«, katerega namen bo povezati Mariborsko livarno z osnovnimi in srednjimi šolami.

Nabava

Strategije pri nabavi materialov bodo:

- transfer znanja, informacij, tehnologije in dolgoročno sodelovanje dobavitelja pri razvoju novega izdelka;
- opredelitev dveh ali več alternativnih virov pri nabavi najpomembnejših strateških surovin in izdelkov;
- medsebojno dolgoročno sodelovanje z dobavitelji, ki temelji na zaupanju, s ciljem spoštovanja dogovorov.

Zaradi nenehne rasti cen energentov in osnovnih surovin se cenovni dogovori in pogoji dobav vse bolj vežejo na mesečno raven, saj praktično ni mogoče predvideti negotovih in hitro spreminjajočih se razmer na tem področju. Na ta cenovna gibanja vedno bolj vplivajo tudi t.i. kakovostni dejavniki, ki jih ni mogoče več statistično vrednotiti, meriti, niti predvideti. Tu mislimo predvsem na špekulativne posle vlagateljev, ki preko finančnih skladov krojijo dogajanja na trgih in s tem posledično na borzah. Zaradi tega prihaja do nepredvidljivih borznih gibanj cen bakra, aluminija, cinka in svinca. Odgovor na takšne razmere bo strategija terminskih nakupov določenega dela potrebnih količin navedenih materialov.

Finance

Strategije na finančnem področju morajo biti usmerjene na naslednja področja:

- na optimizacijo strukture kapitala in politiko dividend. Najmanj do konca izvedbe strategije zasuka podjetje ne planira izplačevanja dividend. Nasprotno, potrebno je izvesti dokapitalizacijo podjetja in s tem izboljšati strukturo virov, ter vzpostaviti osnovo za izvajanje faze rasti.
- na uravnavanje denarnih tokov. Pri tem je glavna skrb zagotavljanje solventnosti in likvidnosti podjetja, kar bo pripomoglo k vzpostavitvi finančne stabilnosti podjetja. Pri tem bo nujno potrebno izboljšati informacijski sistem, kot pomoč pri uravnavanju denarnih tokov. Skupaj z nabavo v podjetju bo potrebno pri dobaviteljih zagotoviti daljše plačilne roke in s tem prispevati k zmanjšanju potrebnih obratnih sredstev.
- na uravnavanje finančnih tveganj. Pri tem bo potrebno skrbeti za obrestna tveganja, za tveganja plačilne (ne)sposobnosti kupcev ter delno tudi za valutna tveganja (prodaja na dolarsko področje, prodaja v Srbijo na podlagi cenika v srbskih dinarjih).
- na področje investicij. V fazi strateški sprememb načrtuje podjetje investicije v višini cca. 3 mrd SIT. Viri za financiranje investicij morajo biti dolgoročni (minimalno 7 let) in čim cenejši. Z večino investicijskih projektov bomo konkurirali na razpisih EKO sklada, saj podjetje izpolnjuje zahtevane kriterije. Sredstva EKO sklada pa je potrebno vračati v 10 letih in so z najugodnejšo obrestno mero. Vračilo glavnice v preteklosti najetih dolgoročnih kreditov in leasingov je potrebno reprogramirati tako, da vsota letnih vračil ne bo presegla 80% letne amortizacije.

Informatika

Osnovne značilnosti strategije na tem področju bodo:

- uvedba informacijske podpore, ki bo zagotavljala funkcionalno zadostnost in povezanost poslovnih področij;
- postavitev transparentnega in konsistentnega modela podatkov, ki bo omogočal učinkovito ravnanje s podatki na nivoju poslovnega sistema;
- postavitev systemske platforme, ki bo zagotavljala tehnološko perspektivnost in odprtost po standardih s področja IT;
- uvedba sodobnih informacijskih tehnologij za učinkovitejše obvladovanje informacijskih rešitev;
- usposobitev zaposlenih za uporabo novih informacijskih tehnologij;
- podpora proizvodnje z natančnim terminiranjem resursov (stroji, zaposleni, materiali);
- natančen stroškovni obračun proizvodnje po delovnih nalogih (predkalkulacije in pokalkulacije s simulacijami tehnoloških postopkov, delovnih nalogov in njihovih postavk na osnovi planiranih in dejanskih porab materiala, časa, orodij, ostalih stroškov ter cenikov).

Izobraževanje in usposabljanje kadra

V fazi strateških sprememb (obdobje 2004-2006) bomo strategijo dviga znanja in usposobljenosti zaposlenih izvajali skozi »MLM šolo«, ki bo sistem rednega in izrednega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Program »MLM šole« mora določiti procese načrtovanja, organiziranja, izvedbe in nadzora uvedbe nenehno učečega se podjetja. Omogočiti mora procese pridobivanja novih znanj tako s pomočjo notranjih kot s pomočjo zunanjih nosilcev znanj, kot tudi procese širjenja obstoječih znanj.

Z MLM šolo bomo zvišali raven usposobljenosti zaposlenih, pri čemer bomo uvajali nenehno, stalno izobraževanje in usposabljanje, dopolnili obseg znanja zaposlenih z novimi znanji, s katerimi bodo nadgradili svoje sposobnosti za opravljanje dela. Zagotovili bomo tista izobraževanja in usposabljanja, ki jih zahtevajo potrebe delovnega mesta in hkrati zaposlenim omogočili, da se v najkrajšem možnem času prilagodijo vsem nastalim spremembam.

Ekologija in energetika

Glavni nalogi na področju ekologije v tej fazi sta:

- pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja. Aktivnosti na tem področju bodo potekale do sredine leta 2007;
- pridobitev okoljskega standarda ISO 14001.

Glede na lego podjetja (v centru mesta Maribor) je izpolnitev vseh ekoloških zahtev nujen pogoj za dolgoročen obstoj na tej lokaciji.

Na področju energetike pa je potrebno pristopiti k načrtovanju izboljšav in uvajanju racionalizacij na področju porabe vseh ključnih energentov. Posebno pozornost je potrebno nameniti največjim porabnikom zemeljskega plina (talilne peči) in preveriti porabo tehnološke vode. Za izboljšanje sistema ogrevanja je potrebno preveriti smiselnost izgradnje kogeneracijske postaje.

4.5.4. Oblikovanje strategij in programov za fazo rasti Mariborske livarne in ponovne vzpostavitve konkurenčnih prednosti

Načrt razvoja Mariborske livarne do leta 2009 temelji na uresničevanju predstavljenih strategij, kjer mora ključno vlogo prevzeti uresničevanje strategij na nivoju poslovnih enot. Izbrane strategije za vsako izmed treh poslovnih enot določajo, na katerih segmentih in na katerih predpostavkah je grajena najprej stabilizacija (faza strateških sprememb) in nato predvidena rast podjetja. Rast je predvidena le na tistih segmentih, kjer podjetje lahko uveljavlja svoje konkurenčne prednosti in ki zagotavljajo podjetju primerno donosnost na daljši rok. Konkurenčne prednosti Mariborske livarne bomo iskali v kolektivnem znanju, ki v podjetju obstaja, in sicer na način kako povezati številne proizvodne veščine in tehnološke možnosti dane opreme. Kot navaja Mintzberg (Mintzberg, 1992, str. 86) morajo konkurenčne prednosti omogočiti dostop do širokega tržišča, morajo zagotoviti pomemben prispevek odjemalčevim koristim in nenazadnje morajo biti za konkurenco težko posnemljive. Zato bomo v tem poglavju predstavili tiste projekte (programe), katerih izvršitev bo zagotavljala

rast. Pri vsakem od predstavljenih projektov bomo skušali opredeliti tiste konkurenčne prednosti, ki jih podjetje mora razviti, če želi resnično doseči zasuk. Tako kot doslej bomo tudi v tej fazi ločili projekte korporativnega nivoja, katerih uresničitev je bodisi predpogoj za izpeljavo strategij poslovnih enot, bodisi potrebna infrastruktura za učinkovito spremljanje izvajanja strategij poslovnih enot. Ker se zasuk doseže le s spremembo matrike proizvodi – trgi, je torej jasno, da le uspešna uresničitev predstavljenih strategij na nivoju poslovnih enot pomeni tudi dosežen zasuk.

4.5.4.1. Strategije korporativnega nivoja

Ena izmed zakonitosti zasuka podjetja je, da se faza rasti ne more pričeti, preden se temeljito ne izboljša bilanca stanja, seveda v primerjavi s stanjem, kot smo ga zatekli v času spoznanja krize in odločitve, da podjetje stopi na pot zasuka. Za Mariborsko livarno sta v bistvu predlagani dve strategiji, ki vplivata na izboljšanje bilance stanja (finančne sposobnosti). **Prva je predpostavka**, da podjetje že v času faze strateških sprememb, v obdobju od 2004 do 2006 ne ustvarja več tekoče izgube. V istem obdobju povečuje amortizacijska sredstva in ne izplačuje dividend. Tako ustvarja povečan denarni tok, ki ga porablja za financiranje posodabljanja tehnologij in sredstev in za vračilo sprejetih finančnih obveznosti do bank in leasing podjetij. Prispevek takšnega rezultata poslovanja k izboljšanju finančne sposobnosti pa glede na zatečeno stanje ne zadošča oz. ne dopušča, da bi se podjetje lahko usmerilo k uresničevanju strategij rasti. Zato bi vztrajanje le na učinkih, ki jih prinese tekoči poslovni rezultat iz faze strateških sprememb (stabilizacije), povzročilo, da bi ta faza trajala predolgo. To bi na koncu lahko ogrozilo celoten projekt zasuka, saj podjetje brez novih investicij ne bo uspelo razviti svojih konkurenčnih prednosti.

Zato predlagam, da se za zagotovitev bistveno izboljšane finančne sposobnosti izvede še **druga strategija, to je povečanje lastniškega kapitala**. Ta temelji tudi na spoznanju, zapisanem v uvodu, da je razlika med bolnikom in podjetjem v krizi ta, da podjetje poleg zdravnika potrebuje tudi sodelovanje lastnikov. Lastniška struktura podjetja, v trenutku spoznanja krize, je predstavljena v poglavju 2.1. Uprava podjetja mora obstoječe lastnike prepričati, da je **dokapitalizacija podjetja** nujni predpogoj za uspešno izveden zasuk. Ker pa ta ni tudi zadosten, je naloga uprave toliko težja. Za razgovore z obstoječimi lastniki je možno izhajati iz naslednjih utemeljitev:

- Razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom je na spodnji meji, podjetje je primerjalno gledano v dejavnosti (Priloga št. 8) po tem kazalcu na dnu lestvice.
- Izrazito pomanjkanje obratnih sredstev lahko pomaga generirati slab tekoči poslovni rezultat (zaradi slabših možnosti nabav) in tako podaljšuje fazo stabilizacije.
- Pomanjkanje obratnih sredstev onemogoča trženjsko agresivnost.
- Prevelika zadolženost onemogoča preživetje v slabih prodajnih razmerah.

K tem izrazito poslovnim argumentom je potrebno dodati tudi nekaj takšnih, ki zadevajo današnjo situacijo lastnikov in ki lahko prispevajo k pozitivni odločitvi lastnikov, da podprejo strategijo povečanja lastniškega kapitala:

- Lastniki so ob spoznanju krize v izrazito podrejenem položaju (delnica ni likvidna in se jo zelo težko proda, cena delnice je na najnižjem možnem nivoju).
- Največja poslovna banka ima hipotekarno zavarovanje nad nepremičninami, vsemi novejšimi stroji in polovico zalog.
- Samo s tem, da se v prvem koraku z dodatnimi sredstvi izboljša finančna sposobnost podjetja, se lahko zagotovi ustrezna cena delnice ob prodaji po koncu izvedbe zasuka (zaščita slabe naložbe).
- Za druge statusne spremembe podjetje konglomeratnega tipa ni pripravljeno, saj reševanje nastalega socialnega problema za lokalne lastnike ni ugodno (na primer odprodaja posameznih programov oz. poslovnih enot, v kolikor bi s tem soglašal največji upnik).

Projekt dokapitalizacije pa mora biti odprt tudi za nove lastnike. Zato mora uprava podjetja doseči dvoje: a) predlagan strateški načrt, ki je podlaga za izvedbo zasuka, je treba ekonomsko ovrednotiti, tako, da dobi tudi predračunske izkaze, s katerimi lahko nastopa tudi pri morebitnih novih lastnikih (navsezadnje je neuspešno pogajanje med največjim posamičnim lastnikom in potencialnim novim lastnikom pripeljalo do razkritja krize) in b) predlagati tako tehniko dokapitalizacije, da zagotovi obstoječim lastnikom sprejem odločitev, ki jim strateško ustrezajo, vendar pusti odprta vrata tudi novim lastnikom.

Izvedena dokapitalizacija bi dala naslednje vsebinske učinke:

- Lastniki bi dejansko dobili kontrolo nad podjetjem.
- Dosegel bi se pozitiven učinek na stroške poslovanja (izboljšano financiranje obratnih sredstev bi omogočalo znižanje nabavne vrednosti materiala in storitev).
- Nastali bi pogoji za nove investicije, kar bi omogočilo prestop iz faze stabilizacije v fazo rasti v procesu izvedbe zasuka.

Na korporativnem nivoju pa bo za vstop v fazo rasti potrebno uresničiti še dve strategiji, ki sta funkcijskega in z vidika poslovanja infrastrukturnega značaja. Prva je uresničitve **strategije dviga znanja na področju konstrukcijsko tehnološkega obvladovanja procesa razvoja in vzpostavitev sistema trajnih izboljšav**. Ta strategija podpira ključne strategije vseh treh poslovnih enot, saj z vlaganjem v število in znanje usposobljenih tehničnih strokovnjakov omogoča izvedbo produktne diferenciacije. Ena izmed osnov trajnih konkurenčnih prednosti podjetja naj bi bila ekipa tehničnih izvedencev, ki je na svojem področju dela po znanju med vodilnimi v Evropi. Pogoji za zagotovitev takšne ekipe obstajajo, saj je v bližini podjetja prisotna univerza, ki je sposobna producirati ustrezne kadre in zagotavljati ustrezen nivo znanja. Po drugi strani pa mora biti podjetje sposobno motivirati tovrstne kadre za delo v proizvodnem podjetju. Taka ekipa mora zagotoviti znanje za uresničitev treh različnih razvojev v treh poslovnih enotah:

- V PE Alutec mora nastati vrhunsko znanje za konstrukcijsko tehnološke rešitve tlačnega litja motornih delov. Za nosilce motorjev mora podjetje razviti znanje, ki omogoča pridobitev statusa razvojnega dobavitelja. To pomeni, da na podlagi dvodimenzionalne skice, ki jo izdelava proizvajalec avtomobilov, podjetje prevzame vse nadaljnje faze razvoja:

- izračun po metodi končnih elementov,
 - določitev statičnih in dinamičnih obremenitev,
 - konstrukcija prototipnega izdelka,
 - testiranje izdelka,
 - izdelava serijskega orodja,
 - simuliranje pogojev litja,
 - sposobnost serijske proizvodnje.
- V PE Armal mora nastati vrhunsko znanje za konstrukcijsko tehnološke rešitve proizvodnje sanitarnih armatur, neodvisno od tega, ali gre za lasten dizajn ali gre za dizajn zunanjih specializiranih institucij.
- V PE Baker mora nastati vrhunsko tehnološko znanje za izdelavo mehansko obdelanih odkovkov iz medenine. Ekipa mora izkoristiti sinergijo delnih znanj, ki za to področje obstoje v podjetju: tehnologi v PE Armal obvladajo lastnosti in posebne zahteve standardov, ki jih dejavnost zahteva za materiale. Konstrukterji in orodjarji v PE Alutec obvladajo proces izdelave potrebnih orodij za kovanje medenine in prav tako obstoji veliko znanja o mehanski obdelavi medenine v PE Armal. Strategija dviga znanja mora biti podprta s sistemom trajnih izboljšav. Sistem trajnih izboljšav mora biti uveden v podjetje kot celoto, posebej pa morajo izstopati usmerjene inovacije, ki jih mora zagotavljati ekipa vrhunskih tehničnih strokovnjakov, ki skozi serijskih proizvodni proces, tekom življenjskega cikla izdelka išče inovativne rešitve, ki zmanjšujejo stroške izvedbenega procesa.

Druga strategija infrastrukturnega značaja, ki je bistvenega pomena za uresničitev rasti, pa je **strategija posodobitve informacijskega sistema**. Uresničitev te strategije mora omogočiti doseganje naslednjih ciljev:

- uvedba informacijske podpore, ki bo zagotavljala funkcionalno zadostnost in povezanost za poslovna in proizvodna področja;
- postavitve transparentnega in konsistentnega modela podatkov, ki bo omogočal učinkovito uporabo podatkov na nivoju poslovnega sistema kot celote in nivoju poslovnih enot;
- uvedbo sodobnih informacijskih tehnologij za učinkovito obvladovanje informacijskih rešitev;
- odpraviti lokacijsko odvisnost od dostopa do informacij, povečati njihovo mobilnost;
- podpora proizvodnje z natančnim terminiranjem virov (stroji, zaposleni, material);
- natančen stroškovni obračun proizvodnje po delovnih nalogih;
- podpora spremljanju uspeha prodaje tako po proizvodih, kupcih in trgih.

Z uresnitvijo te strategije pa bodo nastali pogoji za učinkovit sistem operativnega kontrolinga, ki je seveda ključnega pomena za normalno poslovanje.

4.5.4.2. *Strategije poslovnih enot v fazi rasti*

Na nivoju poslovnih enot bomo opustili vse programe, kjer konkurenca prevladuje zaradi večje stroškovne učinkovitosti. K temu navaja tudi večina ugotovitev iz poglavja o celoviti oceni podjetja. Zato bo glavna osnova rasti produktna diferenciacija, ki jo bo z vidika

visokega nivoja znanja podpirala lastna ekipa strokovnjakov. Ker bomo v dveh poslovnih enotah (PE Alutec in PE Baker) več kot 80 % usmerjeni na izvozne trge evropskega prostora, bi uspešna produktna diferenciacija tudi ne imela potencialnih količinskih prodajnih omejitev. Tam, kjer pa bomo še naprej usmerjeni tudi na trg Slovenije in trge Hrvaške, Bosne in Srbije, pa bomo izrazito visoke tržne deleže na teh trgih podpirali z močno lastno blagovno znamko.

Poslovna enota Alutec

Rast v poslovni enoti Alutec bomo zagotavljali z razvojem tehnološke podstrukture. Pri tem bomo svoje konkurenčne prednosti iskali v kakovosti (ne količini) in inovacijski usmerjenosti. Visoka kakovost in sposobnost dobave proizvodov velikih serij je v avtomobilski industriji dejavnik razločevanja. Priložnosti v zunanjem okolju (rast deleža avtomobilskih delov iz aluminija v avtomobilu), ki so bile predstavljene v poglavju celovite ocene podjetja, se lahko izkoristijo ob uveljavitvi tega dejavnika razločevanja. Na ta način je mogoče predvidevati, da bomo pridobili dodaten obseg prodaje pri obstoječih kupcih, ki so razvojno propulzivni. Za okrepitev naše pozicije v verigi dodajanja vrednosti pa mora poslovna enota uresničiti še dve ključni strategiji, ki sta obe usmerjeni v rast: prva je strategija uvedbe **mehanske obdelave tlačnih odlitkov**, ki je povezana tudi z investiranjem in ki po eni strani prinaša dodano vrednost v podjetje, po drugi strani pa seveda pomeni tudi to, da gre za proizvode, ki srednjeročno ne bodo zapustili evropskega prostora. Druga pa je strategija **osvojitve statusa razvojnega dobavitelja za nosilce motorjev**. Uresničitev te strategije pa prav tako omogoča nadaljnjo rast podjetja in povečevanje dodane vrednosti, po drugi strani pa izrazito podpira želje avtomobilske industrije in sistemskih dobaviteljev, ki želijo čim več odgovornosti prenesti na dobavitelje – specialiste. Status razvojnega dobavitelja pomeni tudi trajnejšo konkurenčno prednost podjetja.

Naslednji projekti bodo ključni pri izvedbi navedenih strategij v fazi rasti:

- **razvoj mreže kooperantov.** Ta projekt omogoča, da se izvede prenos proizvodov, ki po strukturi ne odgovarjajo PE Alutec, k manjšim zasebnim podjetjem. Proizvodi, ki ne odgovarjajo, so: po teži lažji artikli kupca WOCO, artikli z veliko ročnega brušenja kupca Rose, artikli kupca Aklimat, ki se proizvajajo z enognezdnim orodjem. Z izločitvijo teh proizvodov se bo izvedel prvi korak v »čiščenju programa«. Le ta omogoča, da poslovna enota dezinvestira manjše livne stroje in s tem naredi prostor za nakup večjih livnih strojev. V PE Alutec je glavni namen razvoja kooperacije v vzpostavitvi mreže manjših proizvajalcev, dobaviteljev tlačnih odlitkov v Sloveniji, Srbiji, Makedoniji in na Tajvanu. Izbrati je potrebno zasebne proizvajalce, ki imajo v lasti dva do tri tlačne stroje do 400 kN sile. Tovrstne stroje je potrebno v poslovni enoti dezinvestirati, najboljše na način, da jih skupaj z naročili preselimo k izbranim kooperantom. Večina mreže mora biti vzpostavljena v Sloveniji, za potrebe kontrole cen in konkurenčnosti pa je potrebno imeti posamične partnerje tako s področja Balkana kot tudi z daljnega Vzhoda. Proizvajalci-kooperanti morajo imeti nizke stroške režije. Tako vzpostavljena mreža mora dati do konca leta 2008 vsaj 1000 ton proizvodnje tlačnih odlitkov letno.

- **povečati proizvodnjo proizvodov za dele menjalnika avtomobila.** Ta projekt zahteva investicijo v velik tlačni stroj, ki omogoča litje proizvoda »ohišje menjalnika«. Gre za proizvod, ki bi skupaj s še dvema po teži nekoliko manjšima proizvodoma predstavljal do 25% planirane proizvodnje. Proizvode je mogoče prodati podjetju Opel Avstrija.
Uspešno izvedena projekta bi bistveno spremenila matriko proizvodi – trgi. Zmanjšala bi proizvodnjo po teži lažjih proizvodov, za katere je v Evropi zelo veliko dobaviteljev, ki si konkurirajo izključno s ceno, ter bi se povečala proizvodnja težjih, zahtevnejših proizvodov, ki jih lahko proizvajajo le podjetja z dovolj tehnološkega znanja.
- **pridobitev proizvodov z mehansko obdelavo.** Za dvig dodane vrednosti je potrebno pridobiti naročila, kjer je poleg litja potrebna tudi mehanska obdelava. Projekt je zahteven, saj predstavlja novost v poslovni enoti. Za njegovo izvedbo je potrebno investirati tako v pridobitev potrebnega tehnološkega znanja, kot tudi v nova osnovna sredstva. Za postavitev večjega števila strojev je potrebno poiskati novo lokacijo, saj na obstoječi ni več prostora. Uspešno izveden projekt bi prav tako bistveno prispeval k spremembi strukture proizvodi – trgi.
- **razvoj oddelka za prenos znanja.** Gre za organizacijsko kadrovske projekt, ki omogoča rast prodaje v podjetju, ne da bi zato bile potrebne lastne investicije v osnovna sredstva. Zaposleni v tem oddelku morajo obvladati tehnologijo litja in sistem zagotavljanja in nadziranja kakovosti. To bi poslovni enoti omogočilo, da sprejme naročila, ki jih nato izvede bodisi z lastnimi sredstvi, bodisi pri drugih proizvajalcih, pri tem pa seveda prevzame odgovornost tako za kakovost, kot za pravočasnost dobav.

Poslovna enota Armal

Osnovne strategije, ki zagotavljajo rast te poslovne enote, so strategije razvoja trga in razvoja produkta. V tej poslovni enoti se srečujemo z vsemi prednostmi, ki izhajajo iz dejstva, da razpolagamo z izjemno močno blagovno znamko, ki je dosegla zelo visoke tržne deleže na trgih Slovenije, Hrvaške in Bosne. Ocenjujemo, da še obstoje trgi, na katerih s temi proizvodi nismo dosegli možnega in zelenega tržnega deleža. Ti trgi so predvsem: Srbija, Makedonija, Češka, Slovaška, Rusija, Bližnji Vzhod, Avstrija in Skandinavija. Blagovna znamka temelji kljub solidnemu dizajnu in tradiciji na pozitivni podobi o visoki kakovosti in razviti servisni službi. Vse to je mogoče uporabiti tudi pri razvoju novih trgov. Ta osnovna strategija rasti pa mora biti podprta tudi z ustreznim razvojem produkta, ki v tem primeru zagotavlja, da, ko se izteče krivulja življenjske dobe neke družine proizvodov, imamo nadomestke za staro. Konkurenčna prednost v primeru te poslovne enote pa je vsekakor diferenciran proizvod z močno blagovno znamko Armal.

Rast v poslovni enoti Armal bodo podpirali naslednji projekti:

- **proizvodnja 500 tisoč enoročnih armatur za strateškega partnerja.** PE Armal že vrsto let sodeluje z največjim proizvajalcem sanitarnih armatur v Evropi. Sklenitev ustrezne pogodbe bi omogočila poslovni enoti, da na letnem nivoju proizvede zanj

500.000 enoročnih armatur. Skupaj s proizvodnjo za lastno blagovno znamko bi to pomenilo skoraj 1 milijon proizvodnje enoročnih armatur na leto. S tem bi podjetje postalo četrti največji proizvajalec armatur v Evropi. To bi tudi pomenilo podvojitev proizvodnje v primerjavi z letom 2002. Ta projekt zahteva uspešno izvedbo »čiščenja programov« in pa uspešen razvoj kooperacije. Podjetje mora ustaviti proizvodnjo proizvodov, ki jih prodaja velikim trgovskim verigam v Nemčijo z izrazito nizko donosnostjo. S tem sprostí nekaj proizvodnih kapacitet, ki jih potrebuje za projekt povečanja proizvodnje. Dodatno k temu pa mora pridobiti kooperanta (najboljša možnost je v Srbiji), ki bo prevzel proizvodnjo dvoročnih armatur, ene družine enoročnih armatur in ves program vodovodnih armatur (armature za pralne stroje, kotni ventili, ipd.). Nadzor kakovosti in stroškovne učinkovitosti kooperanta je ključna zahteva, saj se bodo proizvodi še naprej pojavljali pod blagovno znamko Armal. Na ta način bo podjetje le s povečanjem števila zaposlenih in z uvedbo triizmenskega dela, ter s spremembo montažne linije podvojilo proizvodnjo.

- **razvoj trgov.** Povečanje marketinških naporov na trgih, ki jih ocenjujem za tiste, kjer delež blagovne znake Armal še ni na zadovoljivem nivoju.
- **razvoj novih družin proizvodov sanitarnih armatur.** Razvoj novih proizvodov bo podpiral projekt razvoja trgov. Tako bomo pristopili k razvoju vsaj treh novih družin kuhinjskih armatur in pripravili osvežitev najboljše prodajanih sanitarnih armatur. Do leta 2009 mora PE Armal zamenjati 50 % družin proizvodov.

Poslovna enota Baker

Rast PE Baker lahko temelji le na rasti mehansko obdelanih odkovkov iz medenine. Kot osnovo konkurenčne prednosti lahko poslovna enota ponudi obstoječo sinergijo s preostalima poslovnima enotama, saj je za kakovostno proizvodnjo v podjetju že prisotno poznavanje zahtev sanitarne dejavnosti (v PE Armal) in proizvodnja potrebnih orodij (v PE Alutec). Sanitarna dejavnost pa je poleg ogrevalne dejavnosti največji porabnik mehansko obdelanih odkovkov iz medenine. Za doseganje rasti pa bo poleg vzpostavitve kompetentnega tehnološkega znanja potrebna tudi investicija v modernizacijo in avtomatizacijo kovačnice.

Če povzamemo našete možnosti za rast in predpostavimo, da bo dokapitalizacija izvedena s 1.01.2005, potem realizacija programa razvoja do leta 2009 pomeni **izvedbo zasuka v Mariborski livarni**. Ob enakem številu zaposlenih se bo povečala prodaja za 60 odstotkov in dodana vrednost na zaposlenega za 40 odstotkov (glej prilogo št. 5 in 6). Podjetje bi se s tem uvrstilo ob bok najboljšim v Sloveniji, ustvarilo pa bi si tudi tiste konkurenčne prednosti, ki ji zagotavljajo nadaljnji razvoj in sprejemljivo donosnost. Odločitev o izvedbi zasuka se lahko izkaže za smiselno in izvedljivo.

5. SKLEPNE MISLI

Če bi postavili Mariborsko livarno v kontekst rezultatov raziskave o dosežkih strateškega preoblikovanja »starih« slovenskih podjetij, ali pa v kontekst modela procesa zasuka značilnega za slovenska podjetja v obdobju prehoda (Pučko, 2001), bi lahko ugotovili, da je podjetje prišlo nekje do prehoda med drugo in tretjo fazo, torej do prehoda med fazo revitalizacije in fazo strateških sprememb, če to ocenjujemo na podlagi strateških ciljev, ki jih je zasledovalo in strategij, ki jih je pri tem uporabljalo. Strateški cilji, ki jih je Mariborska livarna zasledovala, so bili: visoka kakovost proizvodov, zniževanje stroškov, dvig produktivnosti, rast prodaje. Strategije, ki so jih uporabljali, pa so bile: izboljšave proizvodov, odprodaja nepotrebnih sredstev, organizacijske spremembe, »čiščenje« programov, izvedla se je tudi privatizacija (velika vloga državnih skladov in notranjega odkupa). Finančni rezultat se je v letu 1999 prvič približal pozitivni ničli.

Potem pa je podjetje storilo nekaj, kar je povzročilo, da se je konec leta 2002 znašlo ponovno v situaciji potrebni zasuka, saj so finančni kazalci podjetja nedvoumno pokazali, da bo podjetje v bližnji prihodnosti nezmožno poslovati, če se ne bo radikalno prestrukturiralo.

Zaradi neuspelega poskusa prestrukturiranja je bil cilj magistrskega dela razvite celovite strategije zasuka, ki bo temelj za aktivnosti posloводства in ki bo prepričala obstoječe lastnike o nujnosti in smiselnosti potrebne preobrazbe podjetja. Razvite so bile generične strategije, ki so opredelile, kako stabilizirati krizo, strategije, koliko in kje izvesti spremembe pri vodenju podjetja, razvita je bila strategija komuniciranja z lastniki, razvite so bile strategije, ki bodo omogočile ponovno strateško osredotočenje na dolgoročno perspektiven produktno – tržni portfolio, razvite so bile strategije organizacijskih sprememb, ki so pokazale, kako izboljšati sposobnosti, razvite so bile strategije izboljšave ključnih procesov (za znižanje stroškov, povečanje prodaje, izboljšanje odzivnosti) in razvita je bila strategija finančnega prestrukturiranja. Vse to je na konkretni ravni pomenilo, da sem na podlagi postavljene vizije in poslanstva, analize notranjega okolja, primerjave s konkurenco v Evropski uniji, postavil nove strateške cilje podjetja, ki jih bo strategija zasuka v celoti podpirala. Tako razvita strategija zasuka bo ob uspešni implementaciji omogočila ponoven razvoj konkurenčnih prednosti MLM, ki bodo vzdržale na daljše časovno obdobje.

Cilj naloge je torej bil razviti strategijo zasuka podjetja in omogočiti, da se novo posloводство pripravi na uspešno implementacijo razvite strategije zasuka. Poleg tega je bil cilj naloge tudi ta, da se na podlagi Slatterjevega modela (Slatter, 1990, str. 99) pokaže vsem ključnim deležnikom, da je temeljit zasuk proces, ki gre skozi štiri časovne faze, kar pomeni, da pri implementaciji ni mogoče izvajati pritiskov in zahtevati časovnih bližnjic.

Osnovo za razvitje strategije zasuka za Mariborsko livarno je predstavljalo določitev vzrokov, ki so podjetje pripeljali v krizno situacijo. Na podlagi analize sem kot glavne vzroke opredelil:

- slab management, ki ga je odlikoval zelo avtorski stil vodenja in pomanjkanje kompetenc;
- neustrezno finančno kontrolo, ki ni bila vzpostavljena;
- visoke stroške poslovanja, ki so bili posledica nizke ekonomije obsega in vztrajanja na prevelikem številu zaposlenih;
- pomanjkanje marketinških naporov kar je bila posledica neizkušene ekipe na prodajnem področju;
- velike projekte, ki so bili slabo planirani in za katerih izvedbo podjetje ni pridobilo ustreznih finančnih in človeških virov;
- organizacijsko inercijo in zmešnjavo, saj je v podjetju le malokdo vedel, za kaj je pristojen in za kaj odgovarja.

Pri odločitvi, kateri model uporabiti za izdelavo strategije zasuka, sem izbral Slatterjev model (Slatter, 1999, str. 99-103), saj je podjetje že šlo skozi tranzicijsko obdobje in je tudi končalo lastniško prestrukturiranje. Sklicevanje na model je imelo v celotnem razvitju strategije zasuka velik pomen, posebej v komuniciranju z lastniki, ki so morali stati ob strani podjetju v vseh fazah uresničevanja zasuka. Ker pa so to v preteklosti že enkrat storili, je bilo tokrat novemu poslovodstvu težje zagotoviti njihovo podporo.

V nalogi sem nato opredelil vizijo in poslanstvo podjetja. S tem sem postavil temelje za notranjo in zunanjo komunikacijo. Pri izvedbi vsakršne strategije je sodelovanje zaposlenih in drugih deležnikov ključnega pomena. Brez da je vsem jasna vizija podjetja, ni mogoče zagotoviti potrebne motiviranosti. Odločil sem se, da poslanstvo Mariborske livarne najbolje izraža naslednja opredelitev: »Mariborska livarna Maribor bo nadaljevala osnovno dejavnost na področju preoblikovanja barvnih kovin. Svoj konkurenčni prostor vidi na trgih Evrope, ostali trgi so le dopolnitev. Za širitev prodaje lastne blagovne znamke, po podjetje gradi lastno prodajno mrežo. Ob uveljavljanju gospodarskih interesov se bo Mariborska livarna vseskozi zavedala svoje odgovornosti do okolja. Glavne vrednote, ki bodo prevladovali bodo: stalna zavezanost inoviranju, intenzivno komuniciranje in visoka stopnja prevzemanja odgovornosti.«

Vizijo podjetja pa sem opredelil z naslednjimi usmeritvami:

- »Mariborska livarna Maribor bo postala vodilni proizvajalec enoročnih sanitarnih armatur in aluminjskih radiatorjev v Centralni in JV Evropi. Potrošnikom namenjene izdelke bomo povezali v eno od najbolj poznanih, kvalitetnih in internacionaliziranih slovenskih blagovnih znamk z dodano vrednostjo, ki temelji na odgovorni uporabi vode, kot eni najpomembnejših človekovih dobrin in življenjskih virov.
- Utrdili se bomo med najpomembnejšimi izdelovalci aluminjskih ulitkov za najzahtevnejše strojne in avtomobilске vgradnje uglednih proizvajalcev. Iz proizvajalca odlitkov se bomo razvili v razvojnega dobavitelja obdelanih sklopov.

- Ostali bomo nišni proizvajalec izdelkov na osnovi bakrenih zlitin z visoko dodano vrednostjo.
- Vse naše izdelke bomo proizvajali za uporabo brez geografskih omejitev.

Tako opredeljeno poslanstvo in postavljena vizija nakazujeta, da bo podjetje svoje konkurenčne prednosti gradilo na tehnološkem znanju razvoja orodij in tehnologij preoblikovanja barvnih kovin v končne izdelke. Tam, kjer so izdelki povezani v lastno blagovno znamko, bo le ta postala eno najmočnejših konkurenčnih prednosti, tam, kjer pa so izdelki namenjeni nadaljnji vgradnji (B2B odnosi), pa bo prevzem razvojnih komponent za prvovrstne partnerje in s tem stabilnost v širši dobaviteljski verigi temelj za dolgoročni razvoj. Vizija torej usmerja delovanje Mariborske livarne v prihodnosti na dve dejavnosti: proizvodnjo sanitarnih armatur (z dodatnimi izdelki za opremo kopalnic in ogrevanja), ter na proizvodnjo sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Postavitev strateških ciljev mora slediti postavljeni viziji.

Ocena ožjega okolja je bila narejena na osnovi analize številnih virov in je prvič v zgodovini podjetja predstavljala enega ključnih parametrov za oblikovanje strateških ciljev podjetja. Zaradi diverzifikacije prodajnih programov je bila narejena za vse tri programe ločeno. Eden ključnih avtorskih prispevkov je gotovo celovita ocena podjetja, na podlagi katere smo v povezavi z oceno ožjega okolja izdelali za vsako poslovno enoto profil priložnosti in nevarnosti.

Tako sem za PE Alutec ocenil, da v zvezi s podstrukturo proizvoda in trženja vidim dobre priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje poslovnih enot. Panoga kaže trende rasti, povpraševanje po proizvodih se povečuje. Glavni montažni obrati naših odjemalcev se selijo v našo bližino (iz Nemčije na Češko, Madžarsko,...). Tehnološka podstruktura je z vidika nevarnosti izpostavljena le še manjšim zahtevam ekološke sanacije. Rešitve so poznane, izvedba je odvisna od sposobnosti finančne podstrukture. Zunanje okolje ponuja razvojno raziskovalno podstrukturo nekaj priložnosti (povečanje sredstev univerzam in institutom za aplikativni razvoj, sofinanciranje mladih raziskovalcev v proizvodnih podjetjih,...). Finančna in kadrovska podstruktura pa sta izrazito občutljivi na nevarnosti iz okolja. V finančni podstrukturi tako rekoč ni nikakršnih rezerv, ki bi omogočale samostojno iskanje rešitev za izhod iz krize. Aktivna vloga lastnikov bo nujen pogoj za razvoj in izvedbo strategije zasuka. Prav tako bo potrebno v kadrovske podstrukture pridobiti nove zunanje kadre, da bodo odgovorili na nujnost dviga znanja, saj drugače ne bo mogoče odgovarjati na zahteve poslovnega okolja.

Za PE Armal sem prišel do ugotovitev, da v zvezi s štirimi podstrukturami (podstrukturo proizvoda, tehnološko podstrukturo, razvojno raziskovalno podstrukturo in trženjsko podstrukturo) vidim priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje. Visoka raven tehnološke in pa razvojno raziskovalne podstrukture dajeta solidno osnovo, da se podjetje priključi procesom prevzema proizvodnje za največjo evropsko tovarno. S tem pripomore k zasedanju kapacitet,

ki do sedaj niso ustrezno izkoriščene. Dobra podstruktura proizvoda in trženjska podstruktura pa morata v pogojih povečevanja proizvodnje gradbeništva v vzhodni Evropi biti osnova za povečanje prodaje proizvodov lastne blagovne znamke Armal.

Tudi profil priložnosti in nevarnosti PE Baker ima svoje značilnosti. Največjo priložnost vidim v spremenjenih globalnih okoliščinah, ki zaradi večjega svetovnega povpraševanja poslovni enoti ponujajo možnost, da boljše zasede svoje kapacitete in izboljša donosnost proizvodov. Glavna omejitev za uspešno uresničitev te strategije je zagotovo pomanjkanje sekundarnih surovin na domačem nabavnem trgu.

Časovni potek aktivnosti razvitja strategije zasuka v Mariborski livarni sem postavil v obdobje od novembra 2002 (ko je prišlo do spoznanja krize), do obdobja po letu 2007, ki je po mojem mnenju lahko prvo leto ponovne rasti podjetja. V nadaljevanju naloge sem nato razvil strategijo zasuka tako, da sem za vsako fazo procesa zasuka predstavil ustrezne strategije. Ker pa sem kot poslovodni delavec v Mariborski livarni imel tudi nalogo, da poskrbim za čim učinkovitejšo uresničitev razvite strategije zasuka, bi rad v zaključku naloge predstavil ključne dosedanje dosežke predstavljene strategije, ki po mojem prepričanju po eni strani potrjujejo moj strokovni prispevek in po drugi strani tudi uresničitev ciljev magistrske naloge.

V **fazi strateških sprememb** so bile izvedene naslednje strategije:

- »čiščenje programov«, ki se odraža v proizvodni strukturi v vseh treh poslovnih enotah. Tako je v PE Alutec že v letu 2006 bilo prenesenih v kooperacijo 527 ton proizvodov (Priloga št. 7). Za prenos take količine je poslovna enota že oblikovala oddelek za prenos tehnologije in nadzor kakovosti proizvodov, narejenih izven lastne poslovne enote. PE Armal je prenehala izdelovati sanitarne armature za velike trgovske verige, ki jih je prodajala brez lastne blagovne znamke. PE Baker je opustila proizvodnjo bronov (Priloga št. 3).
- sprememba v matriki proizvodi – trgi je konec leta 2006 že izrazito vidna. Tako je PE Alutec v več kot 90 % usmerjena na proizvode za avtomobilsko industrijo (Priloga št. 3). Pridobljena so prva naročila za mehansko obdelane tlačne odlitke. V PE Armal je prišlo do podpisa dolgoročne pogodbe o proizvodnji sanitarnih armatur za največjo evropsko korporacijo na tem področju. Skupaj s proizvodnjo lastne blagovne znamke se bo proizvodnja v poslovni enoti povečala za dvakrat v primerjavi z letom 2002. V PE Baker se je delež odkovkov v letu 2005 povečal na dobrih 24 % dosežene prodaje poslovne enote (Priloga št. 3).

Kot osnovni pogoj za pričetek **faze rasti** je bila v letu 2004 **izvedena dokapitalizacija** podjetja v višini, ki je podvojila kapital družbe. S tem so bili vzpostavljeni temelji za izvedbo strategije zasuka. Pri dokapitalizaciji so sodelovali tako obstoječi kot tudi novi lastniki. Podlaga za njihovo pozitivno odločitev je bil načrt strategije zasuka, ki se je odražal v dokumentu »Strateški plan razvoja Mariborske livarne do leta 2009«. Če pogledamo nekatere

kazalce, ki sem jih predstavil v Prilogi št. 8, potem lahko vidimo, da se je v podjetju povečala prodaja v obdobju od 2002 do 2006 za 78 %, da se je zvišal EBITAD iz 5,3 mio EUR na 8 mio EUR, da se je povečala produktivnost za 36 % in dosegla vrednost 25.100 EUR na zaposlenega.

Če bo podjetje tudi v naslednjih letih v svoji izvedbi uspešno sledilo postavljenim strateškim ciljem in uresničevalo izoblikovane strategije, programe in projekte, potem lahko z veliko verjetnostjo trdim, da bo razvita strategija zasuka tudi uresničena.

6. LITERATURA IN VIRI

6.1. Literatura

1. Becker, H.: Auf Crashkurs Automobilindustrie im globalen Verdauungswettbewerb, Berlin : Springer, 2005.
2. Bowman, H.E., Sing, H.: Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm. Strategic Management Journal, 14(1993), str. 5-14.
3. Bernroider E.: Factors in SWOT Analysis applied to Micro, Small-to-Medium and Large Software Enterprises: An Austrian Study. European Management Journal, 20(2002), 5, str. 562-573.
4. Carnall, A. Colin: Managing Change in Organizations, New York : Prentice Hall, 1990. 221 str.
5. Collins, et al.: Bulding Your Company's Vision. Harvard Business Review on Change: Boston : Harvard Business School Press, 1998, str. 21-54.
6. Copeland, T.: Cutting Costs Without Drawing Blood. Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times. Boston : Harvard Business School Press, 2003.
7. Crisis Management, Master the Skilss to prevent Disasters. Boston : Harvard Business School Press, 2004, str. 117.
8. Dobrovoljc, A.: Analiziranje pogojev za preustvarjanje (re-engineering) podjetja. Zbornik 8. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 155-170.
9. Dubrovski, D.: Krizni management in prenova podjetja. Koper : Fakulteta za management, 2004, 339 str.
10. Eisenhardt, K.M., Brown, S.L.: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times. Boston : Harvard Business School Press, 2003, str. 153-180.
11. Hammer, M., Champy, J.: Preurejanje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik založba, 1995. 221 str.
12. Harvey, M., Novicevic, M.: Dual perspective SWOT: A synthesis of marketing intelligence and planning. Marketing Intelligence & Planning. Oxford : Emerald Group Publishing Limited, 22(2004), 1, str.84-94.
13. Houben, G. et al.: A knowledge-based SWOT analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. Decision Support Systems. Diepenbeek : Limburg university, 26(1999), str. 125-135.

14. Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana : Gospodarski vestnik založba, 2001. 412 str.
15. Kotter, J.P.: Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 186 str.
16. Krajnc, M.P.: Pogubne iluzije narcisoidnih vodij. [URL: <http://www.manager-on.net>], 29.12.2006.
17. Kropfberger, D.: Vodenje podjetja v gospodarski preobrazbi, IB, 8-10(1993).
18. Markides, C.C.: To diversify or not to diversify. Harvard Business Review on Strategies for Growth. Boston : Harvard Business School Press, 1998, str. 79-97.
19. Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Prentice Hall, 1994, str. 15-31.
20. Mintzberg, H., Quinn, J.B., Ghoshal, S.: The strategy Process. New York : Prentice Hall, 1992. 100 str.
21. Možina, S. et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
22. Porter E.M.: Competitive Advantage, The Free Press, 1985, 557 str.
23. Proctor T., Ruocco P.: Strategic Planning in Practice: A Creative Approach. Marketing Intelligence & Planning. MCB : Universty Press Limited 12(1994), 9, str.24-29.
24. Pučko, D., Rejc, A.: Značilnosti procesov strateškega prestrukturiranja v slovenskih podjetjih. V Prašnikar, J.(ur.), Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999, str. 97-113.
25. Pučko, D., Lahovnik, M.: Characteristics of Strategic Restructering Processes in Slovenian Enterprises. Slovene Economic Review, 5-6(1996), str. 464-479.
26. Pučko, D., Lahovnik, M.: Značilnosti procesov strateškega preoblikovanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 15 str.
27. Pučko, D., Tomažič, B.: Prijemi strateške analize podjetja na temelju verige vrednosti s primerom uporabe v podjetju Fructal Ajdovščina. Zbornik strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 9(2003), str. 47-68.
28. Pučko, D.: Restructering Processes in the Slovenian Firms. In Proceedings of the Conference on Central and Eastern Europe: 5 Years On, Newland Park : CREEB, UK, 1995, str. 296-332.
29. Pučko, D.: Radical Restructering: The Key to Survival in Slovenia, Long Range Planning, 5(1997), str. 741-752.

30. Pučko, D.: Restructuring Former Socially-Owned Enterprises in Slovenia: Findings and Lessons after a Decade of Transitions. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 3(2001), str. 5-24.
31. Pučko, D.: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
32. Pumpin, C., Prange, J.: *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana : Gospodarski vestnik založba, 1995. 252 str.
33. Rigby, D.: *Moving Upward in a Downturn: Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times*. Boston : Harvard Business School Press, 2003, str. 1-19.
34. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F.: *Management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik založba, 1993, str. 92-93.
35. Quinn, B.J.: *Strategic Change: Logical Incrementalism*. In Mintzberg, H., Quinn, B.J., *The Strategy Process*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, str. 96-105.
36. Slatter, S., Lovett, D.: *Corporate Turnaround*. London : Penguin Books, 1999. 320 str.
37. Stalk, G. Jr., Pecaut, D.K., Burnett, B.: *Breaking compromises, breakaway growth. Harvard Business Review on Strategies for Growth*. Boston : Harvard Business School Press, 1998, str. 1-23.
38. Slywotzky, A.J., Wise, R.: *The Growth Crisis – and How to Escape It. Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times*. Boston : Harvard Business School Press, 2003, str. 21-47.
39. Žerdoner, B.: *Analiza ključnih dejavnikov uspešnosti v procesu celovite preobrazbe Mariborske livarne. Zbornik strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 10(2004), str. 75-85.

6.2. Viri

1. Automobilwoche: Die Branchen und Wirtschaft Zeitung, 24(junij, 2004).
2. Anketa med vodstvenimi delavci, MLM, d.d., Maribor, december 2002.
3. II. investicijski cikel prestrukturiranja proizvodnje MLM, d.d. v letu 2002, Maribor, april 2002.
4. Izkaz poslovnega izida v obdobju od 1.01.2000 do 31.12.2000, Mariborska livarna, računovodstvo.
5. Izkaz poslovnega izida v obdobju od 1.01.2001 do 31.12.2001, Mariborska livarna, računovodstvo.
6. Izkaz poslovnega izida v obdobju od 1.01.2002 do 31.12.2002, Mariborska livarna, računovodstvo.
7. Izkaz stanja na dan 31.12.2000, Mariborska livarna, računovodstvo.
8. Izkaz stanja na dan 31.12.2001, Mariborska livarna, računovodstvo.
9. Izkaz stanja na dan 31.12.2002, Mariborska livarna, računovodstvo.
10. Kadrovske poročila 2002, MLM, d.d., Maribor, januar 2003.
11. Kadrovske poročila 2004, MLM, d.d., Maribor, januar 2005.
12. Letno poročilo 2001, MLM, d.d., Maribor, april 2002.
13. Letno poročilo 2002, MLM, d.d., Maribor, april 2003.
14. Letno poročilo 2003, MLM, d.d., Maribor, april 2004.
15. Letno poročilo 2004, MLM, d.d., Maribor, april 2005.
16. Letno poročilo 2005, MLM, d.d., Maribor, april 2006.
17. Mariborska livarna 80 let, Zbornik Mariborske Livarne, Maribor 2004.
18. Poročilo o delu na projektu: Priprava projekta uvajanja celovitega sistema izboljšav na osnovi BSC in BPR v podjetju Mariborska livarna Maribor, d.d., Maribor, oktober 2004.
19. Poročilo o prodaji v PE Alutec za leto 2006, MLM, d.d., Maribor 2007.
20. Poročilo z dnem 12.11.2002, MLM, d.d., 2002.

21. Poslovna izkaznica MLM, d.d., 2004.
22. Trbižan, M.: Pregled livarske proizvodnje v svetovnem merilu. Društvo livarjev Slovenije, 2003.
23. Prepoznavnost in ugled podjetja, MLM, d.d., Maribor 2003.
24. Sanitar und Heizungs Technik, Krammer verlag Dusseldorf AG. 69(2004), 1.
25. Srednjeročni načrt razvoja MLM, d.d. za obdobje do leta 2009, MLM, d.d., Maribor.
26. Strategija razvoja slovenske kovinskopredelovalne industrije. Center za mednarodno konkurenčnost, Ljubljana, 2003.
27. Strateško razvojna vizija Poslovne skupine MLM, d.d., Maribor, oktober 2001.
28. Zapisnik seje NS (poslovna skrivnost), MLM, d.d., oktober 2002.
29. World Plumbing Products to 2008. [URL: http://www.the-infoshop.com/study/fd26668_plumbing.html], marec 2005.

7. PRILOGE

Priloga 1: PE Alutec: Osnovni podatki o prodaji MLM, d.d., v letu 2005

Kazalec	V tonah	Vrednost v SIT	Struktura prodaje PE Alutec (v %)	Delež od celotne prodaje MLM, d.d. (v %)
Prodano v Sloveniji	794	978.551.000	17,1%	5,6%
Prodano v države EU	4.305	4.043.151.000	70,4%	23,4%
Prodano na druge trge	799	719.711.000	12,5%	4,2%
Skupaj	5.898	5.741.413.000	100,0%	33,2%
Proizvedeno za avtomobilsko industrijo	5.092	4.659.719.000	81,2%	26,9%
Proizvedeno za elektro industrijo	262	301.464.000	5,3%	1,7%
Proizvedeno za industrijo bele tehnike	159	118.813.000	2,1%	0,7%
Proizvedeno za Aklimat	353	252.156.000	4,4%	1,5%
Ostalo	32	409.261.000	7,0%	2,4%
Skupaj	5.898	5.741.413.000	100,0%	33,2%

Vir: Letno poročilo 2005.

Priloga 2: PE Armal: Osnovni podatki o prodaji MLM, d.d., v letu 2005

Kazalec	V tonah	Vrednost v SIT	Struktura prodaje PE Armal (v %)	Delež od celotne prodaje MLM, d.d.(v %)
Prodano v Sloveniji	974	2.147.461.000	35,1%	12,4%
Prodano v države EU	649	1.518.127.000	24,9%	8,8%
Prodano na druge trge	995	2.439.406.000	40,0%	14,1%
Skupaj	2.619	6.104.994.000	100,0%	35,3%
Sanitarne armature	759	3.059.541.000	50,1%	17,7%
Dodelava za Grohe	356	783.087.000	12,8%	4,5%
Vodovodne armature	114	226.377.000	3,7%	1,3%
Rezervni deli	95	299.154.000	4,9%	1,7%
Ogrevalne armature	75	210.392.000	3,4%	1,2%
Radiatorji	1.074	1.087.140.000	17,8%	6,3%
Kopalniška oprema	40	166.184.000	2,7%	1,0%
Ostalo	106	273.119.000	4,6%	1,6%
Skupaj	2.619	6.104.994.000	100,0%	35,3%

Vir: Letno poročilo 2005.

Priloga 3: PE Baker: Osnovni podatki o prodaji MLM, d.d., v letu 2005

Kazalec	V tonah	Vrednost v SIT	Struktura prodaje PE Baker (v %)	Delež od celotne prodaje MLM, d.d.(v %)
Prodano v Sloveniji	3.157	2.048.450.000	42,3%	11,8%
Prodano v države EU	3.087	2.512.877.000	52,0%	14,5%
Prodano na druge trge	357	274.461.000	5,7%	1,6%
Skupaj	6.601	4.835.788.000	100,0%	27,9%
Grupa 50 (Ms palice, profili, cevi)	4.791	2.461.884.000	50,9%	14,2%
Grupa 53 (nizkolegirni baker)	478	921.008.000	19,0%	5,3%
Grupa 54 (broni)	0	0	0,0%	0,0%
Grupa 63 (odkovki)	1.332	1.164.412.000	24,1%	6,7%
Ostalo		288.484.000	6,0%	1,7%
Skupaj	6.601	4.835.788.000	100,0%	27,9%

Vir: Letno poročilo 2005.

Priloga 4: Osnovni podatki o prodaji MLM, d.d., v letu 2005

Kazalec	V tonah	Vrednost v SIT	Struktura prodaje MLM, d.d.(v %)
Prodano v Sloveniji	3.646	4.247.303.000	27,0%
Prodano v države EU	8.041	8.074.155.000	51,2%
Prodano na druge trge	2.149	3.433.578.000	21,8%
Skupaj	13.836	15.755.036.000	100,0%

Vir: Letno poročilo 2005.

Priloga 5: Rast prodaje, rast BDV/zaposlenega in števila zaposlenih v obdobju od 2002–2006 ter napoved do leta 2009 v MLM, d.d.

	Vrednost			
Kazalec	2002	2003	2004	2005
Prodaja (v SIT)	12.324.354.000	13.220.704.000	13.964.435.000	15.755.036.000
BDV ⁴ /zap. (v SIT/zap.)	4.433.000	4.733.000	5.447.000	5.707.000
Število zap.	903	878	799	794

	Vrednost			
Kazalec	2006	2007	2008	2009
Prodaja (v SIT)	22.008.652.000	24.665.792.929	27.209.920.000	28.789.920.000
BDV/zap. (v SIT/zap.)	6.021.000	6.228.483	6.926.296	7.484.045
Število zap.	830	874	874	874

Vir: Srednjeročni načrt razvoja MLM, d.d. za obdobje do leta 2009, MLM, d.d., Maribor.

⁴ BDV pomeni bruto dodano vrednost.

Priloga 6: Pregled dosežene količinske proizvodnje pri kooperantih PE Alutec v letih 2004-2006

Program	Vrednost v kg		
	2004	2005	2006
PE Alutec			
Proizvodnja v kooperaciji	309.149	372.494	527.400

Vir: Poročilo o prodaji v PE Alutec za leto 2006.

Priloga 7: Rast prodaje, rast EBITDA in rast BDV/zaposlenega v obdobju od 2002-2006 ter napoved do leta 2009 v MLM, d.d.

	Vrednost (v EUR)			
Kazalec	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Prodaja	51.428.618	55.169.020	58.272.555	65.744.600
EBITDA	5.304.543	5.991.898	7.423.091	7.421.328
BDV/zap.	18.499	19.750	22.730	23.815

	Vrednost (v EUR)			
Kazalec	Leto 2006	Leto 2007	Leto 2008	Leto 2009
Prodaja	91.840.477	102.928.530	113.544.984	120.138.207
EBITDA	8.023.953	9.242.892	11.188.543	12.403.285
BDV/zaposlenega	25.125	25.991	28.903	31.230

Vir: Srednjeročni načrt razvoja MLM, d.d. za obdobje do leta 2009, MLM, d.d., Maribor.

Priloga 8: Kazalci poslovanja MLM, d.d. v letu 2002 v primerjavi s predelovalno dejavnostjo in proizvodnjo kovinskih izdelkov (v 1000 SIT)

KAZALCI	D - pred. dejavnost	delež	indeks 02/01	DJ 28 – proizvodnja kovin. izdelkov	delež	indeks 02/01	MLM d.d.	delež	indeks 02/01
Prihodki	3.913.584.615	103,2%	106,2%	346.818.279	102,5%	107,5%	13.216.565	100,6%	114,4%
Stroški blaga, materiala in storitev	2.656.559.344	70,0%	106,1%	229.686.934	67,9%	106,8%	9.097.391	69,3%	116,5%
Stroški dela	705.015.149	18,6%	108,1%	71.946.756	21,3%	113,0%	2.718.992	20,7%	117,6%
Amortizacija	210.311.376	5,5%	103,9%	17.335.774	5,1%	108,1%	857.896	6,5%	139,9%
Dobiček pred davki, obrestmi in amortizacijo (EBITDA)	398.852.979	10,5%	112,2%	34.358.662	10,2%	109,4%	1.200.206	9,1%	98,4%
Sredstva	3.605.217.124	95,1%	105,0%	305.631.701	90,3%	114,5%	11.391.840	100,0%	114,8%
Gibljava sredstva	1.606.949.034	42,4%	107,6%	145.451.865	43,0%	114,9%	3.681.227	32,3%	103,5%
Obveznosti do virov sredstev	3.605.217.124	95,1%	105,0%	305.631.701	90,3%	114,5%	11.391.840	100,0%	114,8%
Kapital	2.007.644.270	52,9%	104,4%	142.533.222	42,1%	107,5%	2.110.234	18,5%	77,4%
Dodana vrednost (DV)	1.082.160.360	28,5%	109,1%	101.486.556	30,0%	108,8%	3.918.772	0,0%	111,5%
Koeficient zadolženosti	0,405		101,5%	0,508		106,7%	0,784		114,1%
Dodana vrednost na zaposlenega	5.199		110,7%	4.475		107,1%	4.433		105,1%

Priloga 9: Kazalci poslovanja MLM d.d. v letu 2005 v primerjavi s predelovalno dejavnostjo in proizvodnjo kovinskih izdelkov (v 1000 SIT)

KAZALCI	D - pred. dejavnost	delež	indeks 05/04	DJ 28 – proizvodnja kovin. izdelkov	delež	indeks 05/04	MLM d.d.	delež	indeks 05/04
Prihodki	4.966.393.565	102,0%	105,2%	488.254.083	101,7%	109,9%	16.994.900	100,4%	110,5%
Stroški blaga, materiala in storitev	3.482.149.135	71,5%	106,4%	339.885.770	70,8%	111,8%	12.280.006	72,5%	114,9%
Stroški dela	705.015.149	14,5%	108,1%	94.580.453	19,7%	107,5%	2.809.782	16,6%	102,3%
Amortizacija	243.849.852	5,0%	103,0%	22.989.065	4,8%	109,9%	1.196.168	7,1%	100,0%
Dobiček pred davki, obrestmi in amortizacijo (EBITDA)	483.988.614	9,9%	102,4%	43.366.137	9,0%	104,0%	1.778.447	10,5%	100,3%
Sredstva	4.700.724.503	96,5%	107,7%	437.308.394	91,1%	110,5%	14.495.311	100,0%	115,3%
Gibljava sredstva	2.063.460.136	42,4%	108,2%	205.022.928	42,7%	110,7%	5.034.586	34,7%	120,8%
Obveznosti do virov sredstev	4.700.724.503	96,5%	107,7%	437.308.394	91,1%	110,5%	14.495.311	100,0%	115,3%
Kapital	2.393.017.421	49,1%	105,0%	180.104.127	37,5%	107,1%	3.144.553	27,6%	100,9%
Dodana vrednost (DV)	1.319.550.071	27,1%	103,8%	135.109.480	28,1%	109,0%	4.588.428	0,0%	101,4%
Koeficient zadolženosti	0,456		103,7%	0,568		102,7%	0,774		104,9%
Dodana vrednost na zaposlenega	6.331		104,3%	5.519		105,0%	5.707		104,8%