

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**IZZIVI STRATEŠKEGA PARTNERSTVA ZA
PODJETJE ISKRA BOVEC D.O.O.**

Ljubljana, november 2003

UROŠ CUDER

IZJAVA

Študent UROŠ CUDER izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. MARKA JAKLIČA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 STRATEŠKO POVEZOVANJE PODJETIJ	3
1.1 Sprejemanje odločitev o strateškem povezovanju podjetij.....	4
1.1.1 Oblike strateških povezovanj	5
1.2 Kooperativna strategija nasproti konkurenčni strategiji povezovanja med podjetji.....	7
1.3 Opredelitev strateških partnerstev in njihovo mesto v poslovnem svetu	8
1.4 Motivi za oblikovanje strateških partnerstev.....	9
1.4.1 Cenejši vstop na nove trge.....	10
1.4.2 Cenejši vstop v nove panoge in panožne segmente.....	10
1.4.3 Internacionalizacija.....	10
1.4.3.1 Razlogi za internacionalizacijo podjetja.....	12
2 PROIZVODNJA SESTAVNIH DELOV ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO	13
2.1 Predstavitev dejavnosti.....	13
2.2 Avtomobilska industrija v svetu.....	14
2.2.1 Značilnosti avtomobilske industrije kot globalne panoge.....	14
2.3 Prilagajanje dobaviteljev sestavnih delov za avtomobilsko industrijo novim razmeram na trgu	15
2.4 Spremembe v odnosu proizvajalcev motornih vozil do dobaviteljev kot posledica globalizacije avtomobilske industrije	16
3 ISKRA AVTODELI BOVEC D.O.O. V PARTNERSTVU Z MOČNEJŠIM PODJETJEM	17
3.1 Predstavitev podjetja Iskra Avtodeli Bovec d.o.o.	17
3.2 Predstavitev proizvodnih programov	19
3.2.1 Opis proizvodnje in nadzor kakovosti.....	20
3.2.2 Organiziranost podjetja Iskra Avtodeli Bovec d.o.o.	21
3.2.3 Vizija in poslanstvo podjetja Iskra Avtodeli Bovec d.o.o.	22
3.3 Pričetek internacionalizacije in strateškega povezovanja podjetja Iskra Avtodeli Bovec d.o.o. in Robert Bosch GmbH	22
3.4 Kooperacijska strategija sodelovanja Iskre Avtodeli Bovec d.o.o.	23
3.5 Predstavitev strateškega partnerja Robert Bosch.....	23
3.5.1 Proizvodnja vgradnih sistemskih sklopov za motorna vozila	24
3.5.2 Raziskave in razvoj.....	25
4 OCENA POLOŽAJA ISKRE AVTODELI BOVEC D.O.O. GLEDE NA POLOŽAJ V STRATEŠKI POVEZAVI Z BOSCH-EM IN GLEDE NA STANJE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI	26
4.1 Analiza proizvodnega programa vžigalnih tuljav.....	26
4.2 Analiza proizvodnega programa sestavnih delov za avtomobilsko industrijo	27
4.3 Primerjava (benchmarking) podjetja Iskra Avtodeli Bovec d.o.o. s konkurenti v panogi	28
4.4 Pozicioniranje izdelčnih družin	30
4.5 SWOT analiza podjetja.....	30
4.6 Analiza proizvodnih programov Iskre Avtodeli Bovec d.o.o. glede na prihodek na zaposlenega v letu 1998.....	31
5 PRIPOROČILA PODJETJU ISKRA AVTODELI BOVEC D.O.O.....	34
5.1 Priporočila na podlagi štirih možnih scenarijev	34
5.1.1 Vrednotenje scenarijev	37
5.1.2 Komentar scenarijev	37
5.2 Priporočila na podlagi analize poslovnih rezultatov proizvodnih programov.....	38

5.3 Usmeritev podjetja v prihodnosti	40
SKLEP	42
LITERATURA	44
VIRI	46

UVOD

Leto 1991 je v slovenskem gospodarstvu prineslo velike sistemske spremembe, saj je slovensko gospodarstvo utrpelo veliko škodo zaradi izgube večine trgov nekdanje Jugoslavije. Podjetja so se začela usmerjati na druge trge, iskati strateške partnerje izven slovenskih meja in si postopoma opomogla. Omenjeno leto je bila prelomnica v delovanju podjetja Iskra Avtodeli Bovec d.o.o., saj so kar naenkrat izgubili glavnega odjemalca. Dolga leta so bili namreč ekskluzivni dobavitelj za kragujevškega proizvajalca avtomobilov Crveno Zvezdo. S tem letom in pričetkom viharних dogodkov na Balkanu je prišlo do najpomembnejših odločitev podjetja o svoji prihodnosti. Podjetje se je moralo odločiti za usmeritev na zelo zahtevni zahodni trg, saj so trgi, kjer so prej delovali, dobesedno razpadli. Majhnost je v današnjem globalnem poslovanju velika ovira za normalen in nemoten razvoj podjetja. Tako je bilo že v začetku jasno, da na tem trgu ne more samostojno uspeti, saj je za to dosti premajhno in neprepoznavno. Glede na to, da je podjetje največji delodajalec v občini Bovec, pa je bilo potrebno zelo hitro najti ustrezno rešitev. Vodstvo podjetja se je odločilo, da bi bilo za podjetje najbolj optimalno, če se poveže s podjetjem, ki je na trgih, kamor se podaja, že uveljavljeno, hkrati pa bi Iskri pustilo dovolj proste roke za lastno rast in razvoj. Odločili so se, da vstopijo v strateško povezavo z nemškim gigantom Robert Bosch GmbH, ki je bil že tedaj vodilno podjetje za proizvodnjo sistemskih sklopov za avtomobilsko industrijo.

V diplomskem delu obravnavam strateško zvezo med podjetjema Iskra Avtodeli Bovec d.o.o. in Robert Bosch GmbH, ter možnosti partnerjev za nadgradnjo sodelovanja v smislu prehoda na višje stopnje sodelovanja. Nadgradnjo sodelovanja sem ocenjeval predvsem z vidika proizvodnega programa vžigalnih tuljav, saj so tu v celoti oprti na Bosch, medtem, ko so pri proizvodnji sestavnih delov iz plastike bolj samostojni ter sami tržijo svoje izdelke. Za izhodišče sem si izbral dejstvo, da je Iskra Bovec majhno podjetje glede na velikost svojega strateškega partnerja in kot tako predstavlja tudi relativno nepomembnega dobavitelja. Kot hipotezo sem si postavil predvsem uspešnost partnerstev, kjer sta v strateški zvezi šibko in močno podjetje. Zanimalo me je predvsem, ali lahko partnerstvo šibkega in močnega partnerja koristi obema ali pa gre enostavno za izkoriščanje premoči močnejšega, dokler je šibkejši še sposoben ustrezati pogojem, ki jih postavlja močnejši. Vseskozi namreč obstaja možnost, da bi nemško podjetje na Vzhodu našlo primernejšega partnerja s cenejšo delovno silo, ki bi ponujal enak nivo kakovosti. V tem primeru bi Bosch celotno linijo za proizvodnjo vžigalnih tuljav preselil in s tem ogrozil obstoj podjetja. Sodelovanje s podjetjem Bosch je namreč življenjskega pomena za Iskra Bovec, saj odkupi kar približno 80% proizvodnje. Iskra Bovec je tudi pri pogajanjih v podrejeni poziciji, zato bi bilo smotno razmišljati v smeri večje samostojnosti. Zanimalo me je predvsem to, ali bi program proizvodnje sestavnih delov iz plastike lahko nadomestil delež prihodka, ki ga prinaša program vžigalnih tuljav, saj gre vendarle za zahtevnejšo tehnologijo. Poleg tega bi se s svojim znanjem na področju proizvodnje plastičnih delov lahko povezali z različnimi partnerji iz drugih industrij.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju je teoretično opredeljeno strateško povezovanje podjetij. V tem poglavju je najprej opredelitev strateških partnerstev med podjetji, nato so opisane oblike partnerstev, sledi primerjava kooperativne in konkurenčne strategije sodelovanja podjetij ter motivi za oblikovanje strateških partnerstev.

Drugo poglavje predstavlja proizvodnjo sestavnih delov za avtomobilsko industrijo, kamor se s svojo dejavnostjo uvršča Iskra Avtodeli Bovec d.o.o. (v nadaljevanju Iskra Bovec). Podrobno so opisane značilnosti avtomobilske industrije, saj razmere v tej industriji neposredno vplivajo na proizvajalce sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Nato je podana razlaga, kako se proizvajalci sestavnih delov prilagajajo zaostrenim razmeram na trgu kot posledici spremenjenih razmer v avtomobilski industriji.

Tretje poglavje je osrednje poglavje diplomskega dela. Na tem mestu opisujem podjetje Iskra Bovec in njegovo zgodovino, saj je tako lažje razumeti dogodke, ki so pripeljali do strateške povezave. Da bi lahko čimbolj prikazal, kako močno podjetje je Robert Bosch GmbH v svetovnem merilu, sem ga prikazal po različnih karakteristikah. Šele ko imamo predstavo, koliko šibkejši partner je Iskra Bovec v tej povezavi, lahko razumemo dilemo, pred katero se je podjetje znašlo.

V četrtem poglavju na podlagi podrobne analize proizvodnih programov prikazujem stanje podjetja v partnerstvu in nasproti svojim konkurentom. Ideja tega poglavja je prikazati, kateri izmed programov je za podjetje pomembnejši. V petem poglavju so podana priporočila podjetju, katere poslovne odločitve bi podjetje moralo sprejeti za uspešno poslovanje v prihodnosti. Najprej so sestavljena na podlagi analize štirih možnih scenarijev, nato pa na podlagi analize donosnosti proizvodnih programov.

1 STRATEŠKO POVEZOVANJE PODJETIJ

Tok tehnoloških sprememb postaja večji in globlji, meje proizvodnih možnosti pa čedalje bolj

izginjajo. Postati globalen je postala strast vsakega podjetja. Ta neznosna obsedenost se kaže v potrebah po novih sposobnostih in veščinah, takih, ki bodo podjetju vsaj do neke mere omogočila ohranitev obstoječega položaja na trgu. Seveda pa tudi tistih, ki bodo omogočala uspešno in pravočasno odkrivanje poslovnih priložnosti. Krepitev svetovne konkurence je podjetja pahnila v iskanje in razvijanje novih veščin na vseh poslovnih področjih, vendar so se kljub temu managerji na ljubo stroškovnim pritiskom in krajšanju življenjskega cikla proizvoda znašli pred ogromnimi časovnimi stiskami in pomanjkanjem virov (Selan, 2002, str. 72). Kot rezultat teh tveganj in pritiskov so podjetja poiskala rešitev v sklepanju povezav z drugimi podjetji; in to ne glede na gospodarski sektor ali vrsto situacije, pred katero se je podjetje znašlo. Strateške zveze so povezave med več neodvisnimi podjetji, ki so se odločila za poseben projekt ali aktivnost, pri čemer usklajujejo zmožnosti ter potrebna sredstva in resurse za uresničevanje določenih skupnih ciljev, s tem, da partnerska podjetja ne izgubijo samostojnosti pri določanju strateških ciljev, ki v zvezi niso zajeti. Vstopanje v take povezave je lahko tudi tvegano početje, vendar bo največ od sodelujočih podjetij pridobilo tisto, ki bo v takšni povezavi iskalo znanje. Vodilna podjetja se po vsej verjetnosti ne bodo obremenjevala s tem, kaj se lahko nauči drugo partnersko podjetje. Močno so namreč prepričana, da s svojim dominantnim položajem niso ogrožena pred šibkejšimi podjetji, ki v tej povezavi nastopajo kot učenec. Neprestano spreminjanje konkurenčnega okolja, ki postavlja pred podjetja vse ostrejša časovna omejitve glede razvoja in komercializacije tehnologije, in vse večja geografska razpršenost specializiranih trgov sta dejavnika, ki prispevata k povečevanju potrebnega obsega znanja ter drugih virov.

Tako je mogoče z gotovostjo trditi, da sta predvsem globalizacija svetovnih trgov in hiter tehnološki razvoj silila in še vedno silita podjetja v združevanje moči. Strateške zveze so nastale kot odgovor na vse večjo kompleksnost okolij in zapletenost poslovanja na globalnem trgu. Še do včeraj najhujši tekmeči so spoznali, da rešitev ni v medsebojnem uničevanju, pač pa nasprotno, v sodelovanju. Zelo redka so danes podjetja, ki so sposobna akumulirati zadosten obseg lastnih virov in so obenem v zadostni meri fleksibilna. Zato podjetja skušajo oblikovati konkurenčne prednosti z vzpostavljanjem partnerskih povezav, preko katerih dobijo dostop do določenih virov. Podjetja odkrivajo, da je najučinkovitejša tista strategija, ki zahteva, da si najdejo strateškega partnerja. Niti velikanska podjetja, kot so npr. AT&T, IBM, Philips in Siemens, pogosto ne morejo doseči vodilnega tržnega položaja v posameznih državah ali globalno, ne da bi vstopale v strateške zveze z domačimi in/ali multinacionalnimi podjetji, s katerimi dopolnjujejo ali povečujejo svoje zmogljivosti in vire. Poslovanje v drugi državi od podjetja zahteva, da ščiti svojo licenco, da ustanavlja skupna vlaganja z lokalnimi podjetji, da z nabavami pri lokalnih dobaviteljih zadovoljuje zahteve po "domačem" izdelku itd. Rezultat tega je, da podjetja pospešeno

izgrajujejo strateške mreže. Zmagali bodo tisti, ki bodo izgradili boljše mreže (Kotler, 1996, str. 86).

Strateško je ena izmed najpogosteje uporabljenih besed v poslovnem svetu. To še posebej velja, ko obravnavamo povezave med podjetji, kjer je potrebno razlikovati med povezavami, ki ne zajemajo nekih globljih oblik sodelovanja in povezav, ki jih lahko resnično opredelimo kot strateške (Wakeam, 2003, str. 1). Rojškova (1994, str. 1-2) pravi, da se strateške zveze od ostalih oblik sodelovanja med podjetji razlikujejo najprej zato, ker se vzpostavljajo z namenom zavarovanja, vzdrževanja ali vzpodbujanja konkurenčnih prednosti podjetij in na ta način zagotavljajo uresničevanje vzajemnih koristi dveh ali več partnerjev ("dobim-dobiš" konkurenčnost). Nadalje se razlikujejo še zaradi svoje dolgoročne naravnosti, kajti strateške zveze predstavljajo osrednji strateški dejavnik prihodnje usmeritve podjetja in ključno strateško izbiro. Poudariti je treba, da ta vrsta sodelovanja ne vključuje oblik popolnega lastništva nad partnerjem ter da se partnerji lahko prosto odločajo o izstopu iz strateške zveze. Strateška zveza je strateško orodje, uporabno tako za ofenzivne, kakor tudi za defenzivne položaje, kjer ena ali več pravnih oseb sodeluje, da bi dosegla konkurenčno prednost, in kjer ima vsaka stran možnost, da se iz zveze odmakne, če ta ne deluje zadovoljujoče.

1.1 SPREJEMANJE ODLOČITEV O STRATEŠKEM POVEZOVANJU PODJETIJ

Podjetja si poskušajo zagotoviti primernejši prostor pod soncem v sedanosti, kot so si v preteklosti. **Strateško povezovanje** podjetij je način prilagajanja podjetij spremenjenim pogojem poslovanja (spremembam v okolju, tehnologiji, družbi, trgu, konkurenci, velikosti podjetij) ter prilagoditev novim ciljem in strategijam podjetij. Predstavljajo pa že kar neizogibno obliko mednarodnega poslovanja (Dubrovski, 1997, str. 483).

V literaturi obstaja precejšnja terminološka zmeda. Nekateri avtorji uporabljajo pojem strateške povezave, v katerega uvrščajo:

- strateško zvezo, predvsem združitve in skupno vlaganje
- pripojitev
- prevzem
- pogodbeno razmerje

Dubrovski podaja razširejeno opredelitev pojma strateške zveze, zato najdemo v njegovi opredelitvi značilnosti strateških povezav. Za strateške zveze pravi, da so interorganizacijske povezave, ki vzpostavijo, okrepijo ali vzdržujejo strateške konkurenčne prednosti, tako, da omogočijo doseganje skupnega in individualnih ciljev udeležencev. Izmenjavanje in dopolnjevanje dobrin omogoči povečano učinkovitost, večjo tržno moč in delitev tveganja. Skupni učinek prednosti je večji od učinkov, ki so jih dosegali ločeno posamezni udeleženci (Dubrovski, 1997, str. 483). Avtorji, ki uporabljajo pojem **strateške povezave**, želijo poudariti, da je bistvo povezovanja **partnerski odnos** med podjetji. Ta

temelji na povezovanju podjetij ali delov podjetij zaradi izboljševanja konkurenčne moči (Balanč, 1995, str. 2).

Podjetja, ki se odločajo za strateško povezovanje, poskušajo z njim doseči določene motive in cilje, kot so (Gulati, 1998, str. 298-299):

- a) strategija podjetja – postati bolj konkurenčen in premagati negotovost dogajanj, sprememb v prihodnosti
- b) zmanjšati stroške poslovanja in stroške poslovnih aktivnosti
- c) zagotoviti dosegljivost dobrin in/ali dostopnost po spremenljivi ceni
- d) pridobivanje znanja – učenje od drugih udeležencev v povezavi.

- a) Podjetja se strateško povezujejo, da bi dosegla tiste konkurenčne prednosti, ki jim izven povezave niso dosegljive. Podjetja si z vstopom v strateško povezavo poskušajo pridobiti dodatne prednosti kot so pridobitev ugodnejših pogojev nakupa, vstop na nove trge, dostop do novih – v prihodnosti morda ključnih znanj.
- b) Podjetja skušajo zmanjševati stroške poslovanja s poenostavitvijo in zmanjšanjem obsega administrativnih del, dogovarjanj in sklepanj pogodb. Stroške poslovnih aktivnosti podjetja zmanjšujejo pri stroških prevoza, hrambi blaga ter zelo pomembno minimalnih in optimalnih zalog blaga s prehodom na just-in-time dobave in proizvodnjo brez zalog.
- c) S strateškim povezovanjem si podjetja poskušajo zagotoviti predvsem stalnost dobav, oziroma dosegljivost potrebnih surovin, materiala ali drugih dobrin ter sprejemljivo ceno dobrin, s čimer bi preprečili izpad proizvodnje
- d) Pridobivanje znanja o novih tehnologijah, organizacijskih sposobnostih, novih prodajnih, promocijskih načinih in tehnikah. Pridobivanje znanja postaja ključna konkurenčna prednost podjetij v sodobnem poslovanju. Znanje je edina konkurenčna prednost, ki se ne more nadomestiti z uvajanjem tehnoloških novosti v poslovanje.

S strateškim povezovanjem dosežejo podjetja večjo stabilnost in predvidljivost poslovanja, saj pridobijo dodatne konkurenčne prednosti. Omogočijo si dolgoročno sodelovanje, uravnotežijo svoje poslovanje, hkrati pa poskušajo zmanjšati znesek potrebnih rezervnih sredstev in si zagotoviti uspeh ter obstoj v prihodnosti.

1.1.1 Oblike strateških povezovanj

Strateške zveze so povezave posebnih področij poslovanja dveh ali več podjetij, ki so v osnovi menjalno zavezništvo, ki povečuje učinkovitost konkurenčnih strategij sodelujočih podjetij z zagotavljanjem vzajemne koristnosti menjave tehnologije, veščin ali izdelkov na njihovi osnovi. Kot strateško zvezo pojmuje vsako sodelovanje med podjetji, ki zadosti trem nujnim in zadostnim pogojem in sicer (Yoshino, Rangan, 1995, str. 4):

- zveza dveh ali več neodvisnih podjetij, ki sodelujejo, da bi dosegli vnaprej dogovorjene skupne cilje;
- partnerji si delijo koristi, ki jih imajo od sodelujejo in kontrolirajo poslovanje oziroma izvedbo dodeljenih nalog – to je najpomembnejše značilnosti in hkrati tista, ki napravi zveze tako težke za vodenje;
- partnerska podjetja dolgoročno sodelujejo na enem ali več ključnih strateških področjih, kot so tehnologija, proizvodi in podobno.

V nadaljevanju bom predstavil nekatere v Sloveniji bolj poznane formalne oblike strateških povezovanj:

- strateška zveza – skupna vlaganja in združitve
- pripojitve
- prevzemi
- pogodbeno razmerja

Skupna vlaganja so odgovor o kapitalnem vložku, s katerim se ustanovi novo podjetje. Matični podjetji v skupno, novo podjetje preneseta tehnologijo, znanje in način dela. Tako povečata dosegljivost virov in možnost njihovega prenosa iz enega matičnega podjetja v drugo.

Združitev je spojitev (ponavadi dveh) podjetij v novo skupno podjetje (Glas, 1997, str. 107). Podjetja se za združitev odločajo prostovoljno, saj so prepričana, da bodo tako uspešneje in varneje nadaljevala svoje poslovanje.

Pripojitev in prevzem je spojitev dveh ali večih podjetij, od katerih je eno prevladujoče in k sebi priključi drugo podjetje (Glas, 1997, str. 107). Nekatere priključitve so s strani prevzetega podjetja zaželjene, druge pa niso. V tem primeru govorimo o sovražnem prevzemu.

Pogodbeno razmerje je oblika strateškega povezovanja, ki temelji na pogodbi. S pogodbo soudeleženci določijo dovoljene in prepovedane načine obnašanja oziroma delovanja. Pogodba določa kazni, arbitražne klavzule in način reševanja sporov.

Pri **vodoravnih strateških povezavah** se združujejo podjetja znotraj iste gospodarske panoge. Povezujejo se podjetja, ki poslujejo znotraj iste faze produkcijskega procesa – to pomeni, da se podjetja povezujejo s svojimi konkurenti (Malačič, 1996, str. 9). Namen tovrstnega povezovanja je povečevanje tržne moči. Vodoravne združitve in pripojitve ustvarijo velika podjetja in tržni vodje. Pri **navpičnih strateških povezavah** se povezujejo podjetja iz različnih gospodarskih panog. Tovrstne povezave sklepajo podjetja, ki poslujejo v različnih fazah produkcijskega procesa (Malačič, 1996, str. 9). Navpične združitve in pripojitve povezujejo podjetja v reprodukcijski verigi, ko se, na primer povežeta dobavitelj surovine in proizvajalec polizdelka. Povezava lahko obsega del ali celotni produkcijski

proces. Podjetja se zanje odločajo, ko si želijo zagotoviti stalno dosegljivost dobrin oziroma omejiti odvisnost podjetja od določenih virov.

1.2 KOOPERATIVNA STRATEGIJA NASPROTI KONKURENČNI STRATEGIJI POVEZOVANJA MED PODJETJI

Vsako podjetje, ki je prisotno na trgu, uporablja svojo strategijo, ki je zaradi specifičnosti podjetja v marsičem edinstvena, kar seveda pomeni, da je na svetu toliko poslovnih in korporacijskih strategij, kolikor je posameznih gospodarskih subjektov. Kljub temu pa lahko ves spekter strategij delimo na dve osnovni kategoriji, in sicer na konkurenčne in kooperativne strategije. Podjetja uporabljajo prvo obliko predvsem v situacijah, ko želijo izboljšati ali ohraniti tržni položaj s samostojnim nastopom na določenem trgu ali v določeni panogi. Bistvo te strategije je, da se konkurenčna podjetja tako ali drugače poskušajo izriniti z obstoječega trga. Seveda pri tem ne gre le za boj med podjetji, ki si neposredno konkurirajo, temveč zajema tudi podjetja, ki proizvajajo substitute, dobavitelje, kupce in na novo vstopajoča podjetja (Barney, 1997, str. 183).

Druga oblika strategije pa je značilna za podjetja, ki svoje prednosti in priložnosti vidijo v medsebojnem sodelovanju. V zadnjem času vedno več podjetij spoznava, da lahko konkurenčne prednosti pridobijo tudi z oblikovanjem medsebojnih partnerstev, pa naj si bo to z neposrednimi konkurenti, dobavitelji, kupci, novo vstopajočimi podjetji ali podjetji s substitutnimi proizvodi oziroma storitvami (Barney, 1997, str. 183).

Čeravno se zdita omenjeni strategiji povsem različni, velja opozoriti, da imata kooperativna in konkurenčna strategija marsikaj skupnega, pravzaprav bi lahko dejali, da je kooperativna strategija po vsebini kooperativno-konkurenčna strategija. Porter, eden od utemeljiteljev teorije konkurenčnih prednosti, je mnenja, da koalicije med podjetji pomenijo le spreminjanje mednarodnih konkurenčnih vzorcev (Culpan, 1993, str. 14). Pravzaprav je danes prepletenost odnosov med podjetji tolikšna, da je težko ugotoviti, kdaj gre za sodelovanje in kdaj za konkuriranje (Česen, 1995, str. 28). Dejstvo je, da vsa podjetja iščejo konkurenčne prednosti, ki bi jim tako ali drugače pomagale pri njihovih prizadevanjih na trgih. Razlika, ki pri tem nastopi, je le v tem, kakšne konkurenčne prednosti podjetje išče in kako jih poskuša doseči. Če zanemarimo oblike konkurenčnih prednosti in se osredotočimo le na način njihove pridobitve, kaj hitro ugotovimo, da lahko podjetje te prednosti dobi samostojno ali pa na osnovi sodelovanja z drugimi podjetji na trgu, kar pa nas zopet popelje do edine razlike, ki obstaja med konkurenčno in kooperativno strategijo. V nadaljevanju še predpostavimo, da partnerstva, ki se oblikujejo med sodelujočimi podjetji, predstavljajo nove samostojne organizacijske oblike, ki so kot nekakšen nadomestek za vsa medsebojno povezana podjetja. Dano situacijo lahko popišemo kot skupek »novih« večjih ekonomskih subjektov, med katerimi pa veljajo le konkurenčne relacije, torej relacije, ki jih opredeljuje konkurenčna strategija. Na ta način smo z določenimi predpostavkami in poenostavitvami kooperativno strategijo prevedli na

konkurenčno in torej pokazali, da med njima ne obstaja ostra meja. Strateške povezave so priložnost za hiter in uspešen vstop v globalne gospodarske tokove za podjetja vseh velikosti: Dolgoročne povezave omogočajo medsebojno usklajevanje in dopolnjevanje virov, znanja in veščin za doseganje vnaprej dogovorjenih ciljev, uresničevanja zastavljenih ciljev z manjšimi stroški in z manjšim tveganjem ter s povečanjem konkurenčnosti, dobička in verjetnost dolgoročne uspešnosti podjetja (Goodbridge, 2001).

V nadaljevanju se bom omejil le na enega izmed možnih odnosov med podjetji, in sicer na njihovo medsebojno sodelovanje, ki ga lahko zaradi prej omenjene tesne prepletenosti s konkuriranjem razdelimo v tri osnovne skupine (Culpan, 1993, str. 24-25):

- a) *Najprej sodelovanje nato konkuriranje*: Če se podjetje še ne čuti dovolj močno za samostojen prodor na trg, lahko izbere kooperacijo, dokler ne doseže potrebnih ali želenih sposobnosti ali ciljev.
- b) *Sodelovanje in konkuriranje hkrati*: Podjetja lahko hkrati med seboj sodelujejo in tekmujejo. Eden od osnovnih razlogov za tako partnerstvo je vzajemno učenje in odpravljanje lastnih slabosti.
- c) *Ločeno sodelovanje in konkuriranje*: Dve podjetji se lahko odločita za partnerstvo z namenom, da bi konkurirali tretjemu.

1.3 OPREDELITEV STRATEŠKIH PARTNERSTEV IN NJIHOVO MESTO V POSLOVNEM SVETU

Strateška partnerstva lahko opredelimo kot posebne oblike medorganizacijskih odnosov, v katerih si partnerji prizadevajo razviti dolgoročno sodelovanje, skupne interese in cilje (Faulkner, 1995, str. 7). Neverjeten se zdi podatek, da se je skoraj polovica takšnih povezav spletla med konkurenti (Margulis, Pekar, 2001, str. 8-9). Zgoraj omenjena definicija ne vključuje projektov med podjetji, ki imajo svoj začetek in konec ter ohlapne kooperativne dogovore brez dolgoročnih obveznosti. Pri tem se partnerji na določenih področjih odpovedo medsebojnemu konkuriranju in prevzamejo strategijo sodelovanja. Ker partnerji v splošnem še vedno ostajajo konkurenti, so to pravzaprav konkurenčna partnerstva, ki obenem prinašajo nove izzive in tudi tveganja. Partnerstva imajo navadno omejene in jasno definirane strateške cilje, osredotočene na globalni trg, temeljijo pa na recipročnosti, kar pomeni, da partnerji za doseg skupnega cilja prevzamejo, izmenjajo ali integrirajo vire. Integracija med podjetji, ki pri tem nastopi, je manjša kakor pri spojitvi podjetij in večja v primerjavi s komercialnim sodelovanjem (Cauley de la Sierra, 1995, str. 4). Mednarodna strateška partnerstva so v času, ki ga živimo, ena izmed najhitreje rastočih medorganizacijskih oblik. Razmah partnerstev in nasploh tesnejše sodelovanje se je pričelo v 80-tih letih, čeprav je samo sodelovanje med podjetji prisotno že dlje časa. Tisto kar je novo, je predvsem obseg strateških partnerstev, njihovo naraščanje in pomembnost, saj

predstavljajo enega od ključnih elementov sodobnih globalnih strategij (Cauley de la Sierra, 1995, str. 4). V sodobnem času lahko rečemo, da pomembnost kolektivne strategije v ničemer ne zaostaja za konkurenčno strategijo (Faulkner, 1995, str. 7).

1.4 MOTIVI ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKIH PARTNERSTEV

Prednosti, ki jih partnerstvo lahko prenese, so razdeljene v tri osnovne kategorije: interne prednosti, strateške prednosti, konkurenčne prednosti in kooperativne prednosti. Med interne prednosti uvrščamo delitev tveganja, dostop do virov, ekonomijo obsega, izboljšanje informacijske in proizvodne prakse in manjšo fluktuacijo kadrov. Povečan vpliv na razvoj panoge, boljše spremljanje premikov konkurentov, hitrejšo vstopanje na nove trge in razvoj obrambnih strategij predstavljajo konkurenčne prednosti. Pri strateških prednostih pa velja omeniti ustvarjanje in uporabo sinergičnih aktivnosti, pridobitev know-howa, diverzifikacijo in internacionalizacijo (Culpan, 1993, str. 116). Prednosti partnerstva ustvarjajo motive za sodelovanje podjetij, ki jih lahko delimo glede na vlogo podjetja v neki dejavnosti in pomembnost te dejavnosti za obstoj podjetja. Obstajajo štiri skupine motivov: obramba, ujeti konkurenčna podjetja, obstanek in rekonstruiranje. Če podjetje vodi v dejavnosti, ki je zanjo osrednjega pomena, gre za strategijo obrambe. »Ujeti konkurenčna podjetja« je strategija, primerna za podjetja, ki gre za dejavnost osrednjega pomena, kjer pa podjetje nima vodilne vloge na trgu. Pri dejavnostih, ki so manj pomembne in ne predstavljajo velike vrednosti, se podjetje lahko odloči, da ostane v dejavnosti ali da iz nje izstopi. V prvem primeru je motiv za sodelovanje vodilna vloga v nekem poslovnem segmentu, v drugem primeru pa slab konkurenčen položaj, ki podjetje sili k rekonstruiranju (Česen, 1995, str. 25).

Načeloma je sprejemljivo vsako sodelovanje dveh enot, katerega združeni resursi ustvarijo vrednost, ki je večja od vrednosti, ki jo omogočijo resursi vsake enote posebej. Tak pojav ekonomija označuje s pojmom sinergija (Gaughan, 1996, str. 104). V obliki enačbe ga zapišemo:

$$NPV(A+B) > NPV(A) + NPV(B),$$

kjer je:

- $NPV(A+B)$ = neto sedanja vrednost, ki jo skupaj ustvarita enoti A in B,
- $NPV(A)$ = neto sedanja vrednost, ki jo lahko ustvari enota A samostojno,
- $NPV(B)$ = neto sedanja vrednost, ki jo lahko ustvari enota B samostojno.

1.4.1 Cenejši vstop na nove trge

Skupen nastop podjetij omogoča tudi cenejši vstop na nove, predvsem tuje trge, kar je zaradi nasičenja in ostre konkurence na obstoječih trgih še posebej pomembno. Dejstvo je, da je mednarodna konkurenca iz dneva v dan večja, kar podjetje sili, da se širijo na tuje trge, kjer tudi lažje nadzorujejo svoje konkurente. Skorajda ne obstaja podjetje, ki bi imelo dovolj finančnih, tehničnih in kadrovskih virov za samostojen prodor na katerikoli trg (Cauley de la Sierra, 1995, str. 3). Seveda pri tem niso pomembni le stroški vstopa, temveč tudi hitrost. Podjetje, ki je prvo, lahko zaradi nekonkurenčnosti neovirano prodaja svoje proizvode in vpliva na potrošnikovo zavest. Kasneje, ko se pojavi konkurenca, ima to podjetje še vedno veliko prednosti, saj pozna trg, ima že izoblikovane tržne poti in nelojalne kupce. Pri najbolj uspešnih tovrstnih sodelovanjih gre navadno za dve podjetji, domače in tuje, ki ju združuje komplementarnost sredstev in virov. Domače podjetje prinese v zvezo lokalno znanje, distribucijsko mrežo in politični vpliv, na drugi strani je vloga tujega podjetja, da v deželo prinese nove izdelke in storitve. Velikokrat se izkaže, da je partnerstvo zaradi ostrih političnih, kulturnih in gospodarskih omejitev tudi edina možnost, da neko podjetje pridobi pozicijo v določeni deželi (Barney, 1997, str. 290-291).

1.4.2 Cenejši vstop v nove panoge in panožne segmente

Čeprav se v zadnjem času mnoga podjetja odločajo za dezinvestiranje v tistih segmentih, ki niso predmet osrednje dejavnosti podjetja, se druga še vedno odločajo za diverzifikacijo. Diverzifikacija v nasprotju z osredotočanjem na glavno dejavnost podjetja, ki omogoča doseganje diferencialne ali stroškovne učinkovitosti, zagotavlja zaradi razpršenosti zmanjšanja tveganja osnovne dejavnosti, glajenje sezonskih vplivov na prihodke podjetja in večje dobičke. Diverzifikacijo lahko podjetje doseže z vstopom v novo panogo ali v njen posamezen segment. Ker podjetje navadno nimajo razvitega celotnega potenciala, ki je za uspešen prodor podjetja potreben, se lahko odločijo za vstop skupaj s partnerjem, kar podjetju zmanjša stroške, povezane z novo dejavnostjo (Barney, 1997, str. 291-292). Tako kot vstop, je pomemben tudi izstop iz določene panoge ali njenega dela. Podjetja, ki ugotovijo, da jim določen posel ne prinaša zelenih rezultatov, se lahko odločijo, da panogo zapustijo in posel prepustijo drugemu. Hitra razprodaja podjetja ali dolgotrajno izstopanje iz panoge lahko podjetje precej obremenjujeta, zato se mnoga podjetja odločijo za ustanovitev partnerstva s potencialnim kupcem, kar služi kot orodje za cenejši in manj boleč izstop iz panoge ali s trga (Cauley de la Sierra, 1995, str. 9).

1.4.3 Internacionalizacija

Razloge, ki vodijo v medsebojna povezovanja, najdemo tudi v teoriji o internacionalizaciji, ki obravnava procese za širitev poslovanja podjetja zunaj meja matične dežele, pri čemer obstaja več načinov internacionalizacije. Najbolj pogosta in enostavna oblika je izvoz proizvodov, sledijo še licence, skupna vlaganja, direktne investicije ali različne oblike

nekapitalskih mednarodnih mrež. V teoriji so se uveljavili trije modeli internacionalizacije: teorija internacionalizacije, model procesa internacionalizacije in mrežni pristop k internacionalizaciji (Jaklič, 1995, str. 2).

1. *Teorija internacionalizacije* predvideva, da je podjetje na domačem trgu doseglo določene specifične prednosti, predvsem v obliki neopredmetenih sredstev, kar mu omogoča doseganje konkurenčne prednosti. Če teh sredstev podjetje ne more izkoristiti na domačem trgu, bodisi zaradi nezdržljivosti ali visokih transakcijskih stroškov, se lahko odloči za internacionalizacijo v obliki horizontalne ali vertikalne integracije. Stroški internacionalizacije so v tesni pozitivni korelaciji s podobnostjo domačega in tujega trga, na katerega se podjetje širi.
2. *Model procesa internacionalizacije* opravičuje internacionalizacijo z vidika rasti in eksperimentalnega učenja. Proces internacionalizacije je postopen proces, ki se navadno prične navznoter, sledi proces navzven, zadnja stopnja pa je kooperativna internacionalizacija (Česen, 1995, str. 4). Internacionalizacija navznoter pomeni, da podjetje mednarodno ekspanzijo prične najprej z uvozom izdelkov, temu sledijo uvozi storitev, sistemov in na koncu znanja. V drugi stopnji se podjetje lahko odloči za internacionalizacijo navzven, ki je podobna internacionalizaciji navznoter, z razliko da gre tu za izvoz. Podjetje prične postopno z izvozom izdelkov, nadaljuje z izvozom storitev in sistemov, ter konča s prodajo znanja in neposrednimi naložbami v proizvodnjo. Zadnja in obenem najvišja stopnja internacionalizacije je kooperativna internacionalizacija, kjer gre za razne oblike strateških partnerstev. V praksi podjetja ne sledijo vedno vsem trem korakom in spustijo katero od stopenj, kar je odvisno od specifičnosti podjetja ter njegovega ožjega in širšega poslovnega okolja.
3. *Mrežni pristop k internacionalizaciji* obravnava internacionalizacijo kot nastanek mrež podjetij. Mreža je industrijski sistem, sestavljen iz podjetij, ki se ukvarjajo s produkcijo, distribucijo ter uporabo blaga in storitev (Česen, 1995, str. 5). Mrežna internacionalizacija se lahko izvede na tri načine:
 - z mednarodnim širjenjem (novo nastajanje povezav med partnerji v mednarodnih mrežah),
 - s penetracijo (razvoj novih povezav in povečanje povezanosti virov podjetij v mrežah, kjer podjetje že deluje),
 - z mednarodnim združevanjem (usklajevanje povezav v različnih mrežah).

Sintezo vseh treh modelov najdemo v trifaznem modelu internacionalizacije, imenovanem tudi 3P (Jaklič, 1995, str. 6). Model je sestavljen iz treh faz: odvisne, neodvisne in kooperativne internacionalizacije. Teorijo internacionalizacije najdemo predvsem v drugi fazi, ki prikazuje internacionalizacijo skozi integracijo aktivnosti znotraj posameznega podjetja. Model procesa internacionalizacije, ki zagovarja postopno širjenje in učenje, je

razviden, če sledimo fazam modela. Zadnji, mrežni pristop je razviden v vseh treh fazah 3P modela.

Prvi korak modela se imenuje odvisna ali pasivna internacionalizacija, saj gre za precejšnje odvisnost od drugih (predvsem tujih) organizacij in njihovega prenosa znanja. Stopnja internacionalizacije narašča, podobno se veča tudi možnost za neodvisnost in enakopravnost podjetja na globalnem trgu. Če se večina podjetij nekega ekonomskega sistema nahaja v prvem koraku 3P modela, obstaja velika možnost, da gre deželo z nizko stopnjo produktivnosti in življenjskega standarda (Jaklič, 1995, str. 8). Naslednja dva koraka modela, neodvisna in kooperativna internacionalizacija, predstavljata aktivno internacionalizacijo. Za neodvisno internacionalizacijo se odločijo predvsem podjetja, ki ne želijo deliti specifičnega znanja, oziroma imeti nad tem znanjem določeno kontrolo, kakor jo omogočajo franšizing in podružnice. Vendar to ni edini razlog. Podjetje se lahko odloči za višjo stopnjo internacionalizacije tudi zaradi protekcionizma države uvoznice, specifičnih lokalnih trgov in lokalnih prednosti.

1.4.3.1 Razlogi za internacionalizacijo podjetja

Razčleniti je mogoče tudi razloge, zakaj se podjetja sploh odločijo za delovanje na trgih, izven meja matičnega gospodarstva. Omenimo lahko naslednje (Jenster, Jarillo, str. 10-13):

- Prvi razlog za delovanje na mednarodnem trgu je želja slediti kupcu. Ko podjetja internacionalizirajo svojo dejavnost, zahtevajo mednarodne storitve tudi od svojih dobaviteljev, npr. lokalni dobavitelj, ki je prej dobavljal sestavne dele Fordovi tovarni v Parizu, je naenkrat prisiljen prodajati širom Evrope, ker je Ford preselil prodajni oddelek iz Francije v Nemčijo.
- Podjetja se odločijo za nastop na tujem trgu tudi zato, ker želijo povečati svojo učinkovitost preko ekonomij obsega ali z izkoriščanjem lokacijsko specifičnih prednosti: to je še posebej značilno za področje R&R, proizvodnje ali marketinga, kjer se stroški na enoto močno zmanjšajo pri večjem obsegu, za tržne niše, ki predstavljajo trge, kjer je minimalni učinkoviti obseg proizvodnje precej visok v primerjavi z velikostjo celotnega trga. Tak trg lahko sprejme le nekaj ponudnikov, ki pa morajo delovati mednarodno, sploh če je celoten trg majhen. Podjetja lahko preselijo del svoje dejavnosti v tujino tudi zato, da izkoristijo ugodnejše pogoje, npr. cenejšo delovno silo ali znanje (know-how). Nekatera podjetja pa namenoma vstopajo na najbolj zahtevne svetovne trge, zato da se učijo od najbolj zahtevnih kupcev.
- Internacionalizacija bo uspešna tudi takrat, ko se bodo podjetja odločila za nastope na tujih trgih zato, da bi tam izkoristila svojo tehnologijo in posebna znanja. V nekaterih primerih podjetja najdejo boljše načine prodaje in proizvodnje svojih proizvodov in storitev, te načine pa želijo prenesti tudi v tujino. Tako je bil uspešen tudi IBM, ko je z ameriškega tržišča, kjer je bil uspešen, prodiral v Evropo in na Japonsko.
- Eden od možnih razlogov za nastop na tujem trgu je tudi razširitev delovanja podjetja v druge države zato, da bi se obvarovali pred konkurenco.

To so samo nekateri izmed možnih razlogov, zaradi katerih se podjetje odloči za internacionalizacijo svojih dejavnosti. Omeniti je potrebno, da so razlogi za internacionalizacijo majhnih in srednje velikih podjetij, skoraj identični kot za velika podjetja. Enake zakonitosti torej veljajo za vsa podjetja, ne glede na velikost, razlikuje pa se moč podjetij in možnost preživetja na tako zahtevnem trgu.

2 PROIZVODNJA SESTAVNIH DELOV ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO

V proizvodnjo sestavnih delov za motorna vozila spadajo podjetja, katerih proizvodi se vgrajujejo v motorna vozila. Standardna klasifikacija dejavnosti jih ne uvršča v eno samo skupino, niti ne v eno samo podpodročje. Tako najdemo proizvodnjo motorjev, karoserij in šasij v podpodročju **Proizvodnja vozil in plovil**, proizvodnjo zaganjalnikov, alternatorjev in druge električne opreme za vozila pa v podpodročje **Proizvodnja električne in optične opreme** (Blejec et al., 1996, str. 34-38).

2.1 PREDSTAVITEV DEJAVNOSTI

Konkurenca med proizvajalci motornih vozil se je vse bolj povečevala, zato so ti poskušali proizvodnjo čim bolj poceniti. Tako so vzporedno s tovarnami vozil nastajala številna manjša podjetja, ki so se specializirala za proizvodnjo različnih sestavnih delov, čeprav je večji del proizvodnje teh delov še dolgo ostal v okviru proizvajalcev motornih vozil. Pomen te dejavnosti je danes tako porasel, da predvsem v državah v razvoju skušajo vlade velikokrat ščititi domače proizvajalce z določanjem minimalnega deleža vrednosti domačih sestavnih delov, ki morajo biti vgrajeni v vozila. V zadnjem času pa te omejitve omiljajo, s čimer skušajo odpraviti neučinkovitosti, povečati konkurenčnost in izvoz. V razvitih državah teh omejitev večinoma ne uporabljajo, vseeno pa velikokrat nudijo proizvajalcem motornih vozil finančne in druge ugodnosti, če vrednost domačih delov presega določen odstotek.

Danes države tuje investicije v to dejavnost velikokrat spodbujajo, da bi s tem povečale razvoj, učinkovitost in konkurenčnost domačih podjetij ter izvoz. Kljub temu pa se prav zaradi povečanja obsega tujih investicij pojavljajo tudi protekcionistični nagibi. Med drugim se v državah gostiteljicah pojavlja strah, da bodo podjetja prenašala k njim le aktivnosti z nizko dodano vrednostjo, aktivnosti z visoko dodano vrednostjo, kot so raziskave in razvoj ter proizvodnja tehnično zahtevnih izdelkov, pa obdržala doma. To je bilo v začetku sicer res, a kasneje se je začelo stanje izboljševati. Trideset največjih proizvajalcev na svetu dosega približno tretjino celotne svetovne proizvodnje sestavnih delov, kar pomeni, da je ta dejavnost precej manj koncentrirana kot proizvodnja motornih vozil (Globalisation of Industrial Activities, 1996, str. 31). Podjetja iz te dejavnosti bi lahko razdelili v tri skupine (Globalisation of Industrial Activities, 1992, str. 32):

- velika diverzificirana podjetja, ki poleg sestavnih delov za motorna vozila proizvajajo tudi druge izdelke (npr. Mitsubishi Electric, **Bosch**, **Siemens**, Allied Signal, Lucas)

- večja podjetja, specializirana za sestavne dele za motorna vozila (Nippon Denso, Valeo, Magnetti Marelli)
- tisoče manjših podjetij in srednje velikih podjetij z manjšim obsegom proizvodnje

2.2 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA V SVETU

Proizvodni program podjetja Iskra Bovec obsega izdelke, ki so v celoti namenjeni uporabi oz. vgradnji kot komponente v osebna vozila. Podjetje tako deluje v globalni industriji, katere najznačilnejši predstavnik je vsekakor avtomobilska industrija. Namen tega poglavja je predvsem pokazati, kako zahtevna je in kaj vse zahteva od podjetja, ki je del nje. Iz tega razloga mora podjetje zelo pozorno spremljati trende in novosti v avtomobilski industriji, saj je sledenje novostim in prilagajanje na nove razmere za podjetje življenjskega pomena. Zato sem tudi bolj podrobno razčlenil značilnosti avtomobilske industrije in se osredotočil predvsem na dejavnike, ki so pomembni tudi z vidika podjetja Iskra Bovec, saj je strateški partner podjetju, ki je neposredni dobavitelj proizvajalcem motornih vozil.

2.2.1 Značilnosti avtomobilske industrije kot globalne panoge

Avtomobilska industrija predstavlja zelo pomembno industrijsko panogo. V mnogih državah je postala generator gospodarskega razvoja, saj močno vpliva na vrsto gospodarskih dejavnost. Če združimo ugotovitve raznih avtorjev, potem so njene značilnosti:

- Gre za pretežno velikoserijsko proizvodnjo, ki naj bi se v končni fazi v celoti realizirala na potrošnem trgu (razen za specialna ali draga športna vozila);
- Zahteva velika vlaganja v proizvodne zmogljivosti in razvoj izdelkov. Veliki izdatki za raziskave in razvoj so namenjeni neprestanemu razvijanju novih tehničnih rešitev, ki predstavljajo zmanjševanje mase vozila in porabe goriva, manjše onesnaževanje okolja, večjo varnost in udobnost vožnje ter boljšo informiranost voznika o stanju vozila in voznih pogojih;
- Zagotavlja relativno visoko zaposlenost. Tako npr. v državah OECD, glavnih proizvajalkah avtomobilov, avtomobilska industrija skupaj s spremljajočo industrijo predstavlja 5-10 % proizvodnje in zaposlovanja (Globalisation of industrial activities, 1992, str. 35).
- Ostra konkurenca, ki zahteva stalno zniževanje ob zvišani produktivnosti. Da bi lahko vzdržali močno konkurenco, ki vlada na avtomobilskem trgu, se avtomobilski proizvajalci združujejo ali vsaj povezujejo v partnerske povezave. Združevanje je namenjeno prenosu znanja in tehnologije, zniževanje stroškov, specializaciji in proizvodnji s pomočjo poceni delovne sile, prav tako se lahko na ta način dosega ekonomije obsega pri razvojno – raziskovalnem delu in pridobivanju surovin;
- Povezuje se z različnimi drugimi industrijami: elektronsko, kemično, metalurško, tekstilno, in zato posredno vzpodbuja tudi njihov razvoj;
- Avtomobilske tovarne so v vse večji meri postavljene za globalne trge;

- Po Kotlerju (1989, str. 478 – 480) spadajo izdelki avtomobilske industrije – vozila – med specialne dobrine, t.j. proizvode s posebnimi lastnostmi, ki se prodajajo z blagovno znamko (npr. Renault, Ford, BMW, Mercedes...) in njihov nakup zahteva daljši čas sprejemanja odločitev. Pri teh proizvodih so pomembne tako funkcionalne lastnosti, kot so zmogljivost, udobnost, ekonomičnost, varnost, ustreznost ekološkim zahtevam kot tudi simbolične lastnosti, kot ne npr. želja po posedovanju določenega modela oziroma znamke.

Zatorej ni presenetljivo, da je ena izmed osnovnih značilnosti tudi zelo ostra konkurenca med proizvajalci vozil, ki usmerja dogajanje na svetovnih avtomobilskih tržiščih. Vsak proizvajalec skuša čim bolj zadovoljiti kupčeve zahteve po varnem, udobnem, okolju prijaznem vozilu, kar pogojuje uporabo večjih finančnih sredstev za raziskave in razvoj, večja vlaganja v modernejšo tehnologijo in bolj izobraženo, ter s tem tudi dražjo delovno silo. Na drugi strani si proizvajalci v boju s konkurenti prizadevajo zmanjšati stroške, ki so ob hitrem menjavanju avtomobilov in tehnološkem razvoju motorjev izredno visoki, in skušajo racionalizirati svoje kapacitete. Posledica obeh trendov so tehnološke in poslovne povezave med proizvajalci: skupen razvoj, nabava, tudi nastop na trgu. To ne pomeni, da šibkejši proizvajalec s svojo znamko nujno izgine s trga.

2.3 PRILAGAJANJE DOBAVITELJEV SESTAVNIH DELOV ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO NOVIM RAZMERAM NA TRGU

Glede na nove razmere na trgu lahko opredelimo glavne dejavnike konkurenčnih prednosti proizvajalcev sestavnih delov za motorna vozila, ki jih morajo ti dosežati že danes, še bolj nujne pa bodo postale v prihodnosti. Še posebej izrazit je pomen teh dejavnikov na področju osebnih vozil, medtem, ko je pri gospodarskih vozilih položaj manj zaostren. Ti dejavniki so razvrščeni v več kategorij (Globalisation of Industrial Activities, 1992, str. 41-48):

- Uspešnost proizvajalcev motornih vozil katerim dobavljajo. Vzponi in padci kupcev se prenašajo tudi na dobavitelje. Dobavljanje uspešnim kupcem zato pomeni konkurenčno prednost.
- Odnosi med dobavitelji in kupci. Vse bolj postaja jasno, da morajo odnosi med proizvajalci sestavnih delov in njihovimi kupci temelji predvsem na dolgoročnem sodelovanju
- Dobave: proizvajalci sestavnih delov morajo biti sposobni dobavljati želene količine ob točno določenem času.
- Kvaliteta: za proizvajalca motornih vozil je pomembno, da se njegovi izdelki povezujejo s pojmom kvalitete in zanesljivosti. K temu pripomore tudi kvaliteta delov, ki so v vozila vgrajeni. Prav tako pa je kvaliteta pomembna tudi zaradi dobav »ravno ob pravem času«. Stroški in cene: povečana konkurenca tako med proizvajalci motornih vozil kot med njihovimi dobavitelji sili slednje, da stalno znižujejo stroške in cene svojih izdelkov.

- Tehnologija: v devetdesetih letih je poudarek na zmogljivosti vozil, nizki porabi goriva, ekološki sprejemljivosti, varnosti in udobju vse večji. To pa pomeni vpeljevanje novih tehnologij, ki vse to omogočajo. Iskra Bovec vse več vlaga v tehnologijo in avtomatizacijo procesov, saj to zahteva strateški partner.

2.4 SPREMEMBE V ODNOSU PROIZVAJALCEV MOTORNIH VOZIL DO DOBAVITELJEV KOT POSLEDICA GLOBALIZACIJE PANOGE

Globalizacija se kaže tudi na nabavni strani. Grožnja cenejših vozil iz tujine je namreč prisilila evropske in ameriške proizvajalce k zniževanju cen in povečevanju stroškov trženja. Selitev proizvodnje v države s cenejšo delovno silo, pa tudi povečevanje produktivnosti zaradi večje avtomatizacije nista dovolj. Iskati morajo dodatne vire zniževanja stroškov. Ker je zniževanja stroškov delovne sile predvsem v Evropi zaradi močnih sindikatov težavno in tvegano početje, so rešitev poiskali drugje. Precejšen del, več kot petdeset odstotkov, stroškov pri motornih vozilih predstavljajo materialni stroški, zato je z njihovim zniževanjem mogoče opazno znižati tudi celotne stroške. Proizvajalci motornih vozil ugotavljajo, da lahko tudi primerna nabavna politika predstavlja konkurenčno prednost, zato tej aktivnosti namenjajo več pozornosti, kot je bilo to v navadi v preteklosti. Današnji odnosi do dobaviteljev vse bolj temeljijo na dolgoročnem sodelovanju, pa tudi povezovanju z njimi, in sicer na podlagi pogodbene izdelave in strateških zvez. Dobavitelje proizvajalci motornih vozil skrbno izbirajo in vključujejo v svoje projekte. Pri tem se evropski in ameriški proizvajalci motornih vozil vse bolj zgledujejo po japonskih. Pri evropskih proizvajalcih znašajo namreč materialni stroški okoli polovice dodane vrednosti avtomobila, medtem ko znaša ta delež pri japonski proizvajalcih le 36% (Goljkovič, 1996, str. 98). Nabava tako postaja v proizvodnji motornih vozil vse bolj strateška in ne več samo operativna aktivnost.

Proizvajalci motornih vozil torej število dobaviteljev zmanjšujejo, tistim, ki jih obdržijo, pa postavljajo vse številnejše zahteve. Od njih ne pričakujejo samo proizvodnje sestavnih delov, ampak tudi lastne raziskave in razvoj. Zahtevajo izboljševanje kvalitete in redne dobave, pogosto tudi geografsko oddaljenim obratom. Poleg tega v Evropo in ZDA prodirajo novi konkurenti, predvsem iz Japonske, zaradi česar se konkurenčni položaj tukajšnjih dobaviteljev zaostrojuje.

Zaradi nižanja prodajnih cen in sestavnih delov na eni in prevzemanja stroškov od končnih proizvajalcev na drugi strani, se utegne zgoditi, da bo sredstev za nove tehnologije ter raziskave in razvoj začelo preprosto primanjkovati. To pa lahko privede do padca kvalitete sestavnih delov. Proizvajalci iz držav s poceni delovno silo imajo sicer pri tem prednost, vendar pa predstavlja delovna sila le petino vseh stroškov, zaradi česar lahko določene sestavne dele vseeno ceneje proizvajajo v razvitih državah. Poleg tega je za proizvajalce motornih vozil cena le del vrednosti, ki ga ima sestavni del zanje. K večji vrednosti pripomorejo tudi redne dobave, ki zmanjšujejo zastoje v proizvodnji, kvaliteta, ki poleg

tega večja njihova ugled itd. Manjša podjetja so v slabšem položaju kot velika, ki dosegajo ekonomije obsega in stroške razvoja lažje pokrivajo. Za nekatera področja je že sedaj značilno, da trg popolnoma obvladuje le manjše število velikih dobaviteljev.

Za zaupanje v kakovost izdelkov morajo proizvajalci sestavnih delov dosegati razne mednarodne standarde kakovosti. ISO 9000 je pravzaprav že nuja, pojavljajo pa se tudi že novi kot npr. QS 9000, ki so ga razvili prav proizvajalci motornih vozil, in drugi. Glede na navedeno je mogoče sklepati, da bo uspešen proizvajalec tisti, ki mu bo uspelo biti med redkimi dobavitelji sestavnih delov z dolgoročnimi pogodbami. Zavedati pa se seveda mora, da to pomeni dolgoročno obvezo do kupca.

3 ISKRA AVTODELI BOVEC D.O.O. V PARTNERSTVU Z MOČNEJŠIM PODJETJEM

Namen osrednjega poglavja diplomskega dela je predvsem prikazati razliko med podjetjema, ki sta vstopili v strateško zvezo neenakovrednih partnerjev. V tem partnerstvu ima Iskra Bovec zelo podrejeno vlogo, saj je v zvezi s podjetjem, ki deluje globalno in je med najmočnejšimi tudi v svetovnem merilu.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTODELI BOVEC D.O.O.

Iskra Bovec je v svojih 40-ih letih obstoja v občini Bovec vedno pomenila pomemben dejavnik v njenem razvoju. Začetek podjetja Iskra Bovec d.o.o. sega v leto 1957, ko je bilo ustanovljeno kot obrtno podjetje Trenta Bovec s petnajstimi zaposlenimi in 300.000 takratnih dinarjev osnovnih sredstev, v pretežni meri stiskalnic. Podjetje je izdelovalo kovinske kolute za pisalne trakove, kovinske vogalčke za kovčke, odpiralce za steklenice, vitražne palice, zamaške za termovke ipd. V letu 1958 se je podjetje preselilo v preurejene prostore izven Bovca. Program se je pričel širiti in je zajemal že tudi kolesarske in avtomobilске tlačilke, žepne svetilke in druge proizvode za široko potrošnjo. Iz obrtnega podjetja Trenta je nastalo Kovinsko industrijsko podjetje Trenta Bovec, ki je takrat zaposlovalo 150 delavcev. Proizvodi podjetja v sedemdesetih letih so bili oljni čistilci, elektrotehnični aparati, svetilna telesa za traktorje in avtobuse.

Leta 1974 se je podjetje reorganiziralo in oblikovalo kot temeljna organizacija združenega dela Trenta Bovec v delovni organizaciji Iskra Avtoelektrika Nova Gorica. V podjetje je bila takrat preseljena proizvodnja vžigalnih tuljav za avtomobilsko industrijo, ki tvori jedro programa v taki ali drugačni obliki še danes. V začetku osemdesetih je močno porasla proizvodnja oljnih vžigalnih tuljav, ki jih je tovarna izvažala na zahodne evropske trge podjetjem Renault, Peugeot, Siemens, Volkswagen. Vžigalne tuljave, izdelane v sodelovanju s podjetjem Robert Bosch, so vgrajene v avtomobile svetovno znanih

avtomobilskih proizvajalcev, kot so Mercedes, Audi, Alfa Romeo, BMW, Porsche, Volkswagen...

Z upadanjem proizvodnje oljnih tuljav in s preusmeritvijo na nove sisteme vžiga je bilo treba razvijati nove tipe tuljav in nove, dodatne programe. Tako se je v letu 1986 prenesla iz Iskre Avtoelektrike proizvodnja avtomobilskega releja v obrat Soča. Razvoj vžigalne tuljave je sledil potrebam avtomobilske industrije tako, da je konec leta 1988 stekla proizvodnja suhih vžigalnih tuljav, ki so zalite z epoksy smolo, kemično utrjene pri visokih temperaturah in iz suhega materiala. Suha vžigalna tuljava je že v letu 1990 praktično nadomestila oljno vžigalno tuljavo, ki je za razliko od suhe zalita z oljem. S programom visoko zahtevnih izdelkov iz plastike za avtomobilsko industrijo je Iskra Bovec prisotna v svetovnih firmah, kot so Robert Bosch, Siemens, Valeo, ...S prodajo ustvari preko štiri milijarde tolarjev prihodkov, kar jo uvršča med pomembne izvoznike. Izkušnje z izdelavo plastičnih delov za lastne proizvode so pripeljale do tega, da je podjetje začelo proizvajati plastične komponente za avtomobilsko industrijo iz duroplastov in termoplastov in orodja za le-te. Plastične komponente so sestavni deli za tuljave. Ena takih plastičnih komponent je ohišje tuljave.

Druga skrb Iskre Bovec je kakovost, saj brez te ni poslovanja na svetovnem trgu. Prvi poslovnik kakovosti je bil izdelan že v letu 1988, ko so standardi serije ISO 9001 komaj izšli. Iskra Bovec je že leta 1991 prejela certifikat ISO 9001 ter ga leta 2000 nadgradila s certifikatom QS 9000, kar pomeni najvišjo stopnjo kakovosti v avtomobilski industriji.

Ob tem pa je imela in še ima izjemen posluš za dogajanje v kraju. Prisotna je praktično povsod, bodisi s svojimi ljudmi bodisi z donatorskimi sredstvi. Praktično ni dejavnosti, od gasilcev do športnikov do kulturnih ustanov, kjer ne bi bila prisotna. Posebej so v Iskri Bovec ponosni na komorni moški pevski zbor Iskra, katerega pokrovitelj so in mu poskušajo zagotoviti maksimalne pogoje za njegovo zares uspešno delo.

Oktober 1992 je bila ustanovljena kot Iskra Avtodeli Bovec d.o.o. z 210 zaposlenimi delavci. Ustanovitelj je bila Iskra Avtoelektrika d.d. Nova Gorica. Ustanovitev Iskre Bovec je bila med ukrepi za sanacijo poslovanja Iskre Avtoelektrike d.d., ki je bila v tem obdobju v velikih težavah. Ob ustanovitvi leta 1992 se je tudi Iskra Bovec soočala z velikimi problemi, kako zagotoviti delo za 218 delavcev. Iskra Avtodeli Bovec d.o.o. se je konec leta 1992 srečevala z resnimi problemi v poslovanju, ki so bili pogojeni z naslednjimi vzroki:

1. Tehnološki razvoj v zahodno-evropski industriji je povzročil hitro ukinitvev proizvodnje oljnih vžigalnih tuljav, ki so bile dolga leta osnovni program podjetja.
2. Drugi velik vzrok za bistven padec proizvodnje je bil tako kot pri mnogih slovenskih podjetjih izguba trgov bivše Jugoslavije, saj so bili izključni dobavitelj Crvene Zastave.
3. Poleg že povedanega pa je na bistveno poslabšanje vplivala tudi splošna recesija v evropski avtomobilski industriji.

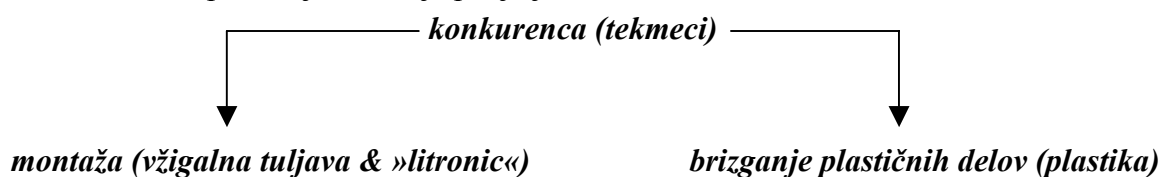
Vsi našeti vzroki so v letu 1992 povzročili padec proizvodnje za okoli 50 odstotkov, s tem pa tudi presežne delavce. Dejavniki, ki so tako močno in negativno vplivali na padec proizvodnje, so nastopili izredno hitro, čeprav so jih do neke mere predvidevali. Kot je bilo že omenjeno je razpad trgov bivše Jugoslavije povzročil hitro upadanje proizvodnje oljnih in suhih tuljav. Drugi razlog za občuten padec prodaje je bilo krčenje prodaje avtomobilskega releja preko Iskrine mreže (zdaj je ta program opuščen) in pa prenehanje dobav sestavnih delov matični firmi v Novi Gorici, za katero so bili pomemben dobavitelj plastičnih delov. Zaradi vseh zapletov je bilo leta 1993 kar 83 delavcev na čakanju. Zaradi dejstva, da to pomeni za bovško območje zelo velik delež delovnih mest, in glede na nadaljnje možnosti prerazporeditve teh delavcev v podjetju, so se odločili delavce obdržati, s ciljem zagotoviti nove programe in izdelke, s katerimi bo ohranili podjetje in delovna mesta.

Iskra Bovec je danes podjetje, ki zaposluje 226 delavcev (to pomeni 36% delovnih mest v občini Bovec), kar pomeni, da daje kruh kar tretjini vseh zaposlenih v občini Bovec. Od malega obrtnega podjetja z nekaj zaposlenimi, katerega namen je bilo nuditi delo Bovčanom in okoličanom, je postalo tehnološko urejeno in sodobno podjetje, ki je 99% usmerjeno na zahtevni svetovni trg. Danes se Iskra Bovec s svojim programom uvršča v elektro-kovinsko predelovalno industrijo. Osnovni program pa so avtomobilske vžigalne tuljave (montaža) in sestavni deli za avtomobilsko industrijo iz plastičnih mas ter orodja (Iskra Bovec, Interni viri, 2002).

3.2 PREDSTAVITEV PROIZVODNIH PROGRAMOV

Podjetje Iskra Bovec se nahaja na dveh bojiščih:

Slika 1: Prikaz področij delovanja podjetja Iskra Bovec



Vir: Kenda, 2002, str. 4.

Proizvodni program Iskre Bovec lahko delimo v dve osnovni skupini:

1. montaža (vžigalne tuljave & »litronic«)
2. plastični deli in orodja (plastika)

Vžigalna tuljava je sestavni deli vžigalnega sistema in je namenjena za vžig bencinske zmesi pri motorjih z notranjim izgorevanjem. V okviru tuljav se razlikujejo različni tipi tuljav, ki se popolnoma razlikujejo glede na konstrukcijo in tehnološko izvedbo.

Prva v tej družini je oljna tuljava, ki pa je že praktično nadomeščena s suho vžigalno tuljavo. Program montaža (vžigalna tuljava in litronic) predstavlja kar 75% celotne proizvodnje. Največji del tega programa gre v izvoz, in sicer v Nemčijo. Drugače pa proizvajajo več kot 30 različnih tipov tuljav. V ta program spada tudi podprogram litronic, to je ohišje posebne žarnice, ki je polnjena s plinom in se vžge ob visoki napetosti, tako da med dvema elektrodama zažari plin, svetilnost pa je 25% večja od navadne žarnice. Proizvodnja teh narašča, ker se povečuje delež avtoelektronike. Drugi programski sklop so plastični sestavni deli in orodja. Plastični deli, ki jih izdeluje Iskra Bovec, so namenjeni izključno avtomobilski industriji in jih v celoti izvažajo. Ta proizvodnja se iz leta v leto povečuje z uvedbo vedno novih delov. V program Plastika spadata podprograma: duroplasti in termoplasti. Program Plastika predstavlja 16% celotne prodaje.

Obe vrsti plastičnih polizdelkov in izdelkov (tako duroplasti in termoplasti) proizvajajo za avtomobilsko industrijo, predvsem za komponento vžiga (deli vžigalnih tuljav, zaganjalnika, kablaže, avtoelektrike). To je program, ki ga v celoti izvozijo (Kenda, 2002, str. 5). Obstoječa programa pa ne zasedeta dovolj zmogljivosti, zato so razmišljali o novih programih. Nova programa bosta:

1. Končna stopnja (modul) je elektronsko stikalo, ki preklaplja večje tokovne obremenitve. V poštev pride pri krmiljenju primarne napetosti tuljave za vžig motorjev z notranjim izgorevanjem.
2. Vžigalni modul je nov sistem osvetljevanja vozil v primerih slabše vidljivosti. Glede na prejšnji sistem (halogenske žarnice) je glavna razlika v tem, da glede na veliko večjo svetilnost pade poraba energije do 2,5 krat (neuradno). V podjetju pride v poštev še sestava nosilca žarnice, ki je visokonapetostna in podobne izvedbe. Nosilec žarnice vsebuje plastično ohišje s pokrovom in elektronske elemente. Vse skupaj je zalito z epoksy smolo ter utrjeno na višji temperaturi.

3.2.1 Opis proizvodnje in nadzor kakovosti

Izdelek je normalno vse, kar se na trgu ponuja, kar vzbudi pozornost, povpraševanje, nabavo, koriščenje. Vendar to za plastične izdelke in polizdelke ter orodja ne velja, saj jih ne prodajajo končnemu kupcu. Vsi plastični izdelki in polizdelki so narejeni iz tehnične plastike, nekateri imajo tudi kovinske inserte. Narejeni so izključno za avtomobilsko industrijo, vendar pa to ni pogoj. Podjetje bi lahko izdelovalo plastične izdelke za izvenavtomobilsko industrijo, za široko potrošnjo, vendar se jim to stroškovno trenutno še ne izplača, čeprav imajo vso potrebno tehnologijo. Kakovost in funkcionalnost preverjajo in zagotavljajo v proizvodnji z avtomatsko napravo in to 100 %. Izdelka kasneje namreč ni več moč popraviti in niti ne servisirati, ker je zalit s posebno dvokomponentno maso, ki ne dopušča reparacij. Nekateri izdelki izdelujejo pod blagovno znamko Bosch, ki je tudi njihov večinski odjemalec (Iskra Bovec, Interni viri, 2002).

Pri izdelkih je pomembno omeniti še tole: visoko kakovost, stroga specifikacija oziroma podrobno označevanje izdelkov in brez napak. Tega načela se v podjetju dosledno držijo.

Japonci so že pred časom prešli na filozofijo in prakso proizvodnje brez napak. Prav gotovo bi lahko rekli, da velja enako načelo tudi Iskra. Kakovost izdelkov preverjajo z avtomatsko napravo, saj mora delovati na objektivni in neodvisni način. Odjemalec želi in pričakuje od proizvajalca kakovosten izdelek. Pojem kakovosti zajema tudi osnovne surovine, repromaterial in izvedbo. Tega se vodstvo Iskre zaveda, zato temu primerno tudi reagira (nabava nestrupenih repromaterialov in drugih plastičnih mas ter plastičnih granulato; plastika zamenja tudi nekatere kovine zaradi varstva zdravja zaposlenih). Vodenje funkcije kakovosti mora biti ena izmed najpomembnejših nalog poslovne in razvojne politike podjetja. S tem bomo zagotovili izpolnjevanje prevzetih obveznosti do kupcev. Funkcija kakovosti mora delovati na objektivni in neodvisni način. Zato bo vodja kakovosti v podjetju poročal neposredno glavnemu direktorju in bo na enaki organizacijski ravni kot drugi vodilni strokovnjaki. Problematika zagotavljanja kakovosti je večdisciplinarna kategorija, ki jo obravnavamo s tehničnega, tehnološkega, ekonomskega, filozofskega,... Lahko rečemo, da je kakovost kompleksna kategorija, to je skupek vseh aktivnosti in opravil, ki se neposredno odražajo v obliki proizvodov in storitev. Kako se gleda na kakovost, je tudi eno izmed osrednjih vprašanj tako za proizvajalca kot za potrošnika. Zaradi tega je potrebno, da eni in drugi uporabljajo ustrezne standarde in normative, ki opredeljujejo kakovost. Kupec želi in pričakuje od proizvajalca kakovostne izdelke in storitve z zamenljivostjo delov, ustrezno obliko, ekonomičnost pri izkoriščanju in podobno.

3.2.2 Organiziranost podjetja Iskra Avtodeli Bovec d.o.o.

Iskra Bovec je svojo organizacijsko shemo postavila na osnovi projektne organizacije. Tako njena organizacijska struktura pokriva tri organizacijske sklope, in sicer tuljavo, sestavne dele in orodjarno. Posebej je organizirana nabavna služba s skladiščem in prodajna služba ter seveda finančna in računovodska služba. Programski sklopi se nato delijo na sorodne skupine izdelkov, za katere pa se vsa tehnološka združujejo v tehnološki program. Vodja programa je zadolžen tako za proizvodnjo kot za razvoj izdelka. V sklopu take organiziranosti je treba omeniti tudi uvedbo »just in time« proizvodnje. Glede na izkušnje se je tak sistem proizvodnje izkazal kot učinkovit način pretoka materiala skozi proizvodni proces in končni učinek tega so tudi zmanjšane zaloge repromateriala. Taka organizacija se je izkazala kot učinkovita, vendar jo je treba še dograditi in dodelati.

3.2.3 Vizija in poslanstvo podjetja Iskra Avtodeli Bovec d.o.o.

Iskra Bovec d.o.o. je proizvajalec sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. V okviru tega ponuja izdelavo sestavnih delov, za katere je v proizvodnem procesu potrebna kombinacija različnih tehnologij. Med temi tehnologijami so najpomembnejše naslednje: navijanje tankih žic, različne montažne operacije in brizganje zahtevnejših delov manjših dimenzij iz plastičnih mas. Tržišče za tovrstne izdelke so proizvajalci električnih in drugih komponent za osebna vozila. Svoj tržni delež podjetje gradi na visoki stopnji zanesljivosti in kakovosti dobav, njegov relativno manjši obseg pa hkrati omogoča visoko stopnjo prilagodljivosti in tudi s tem povečevanje konkurenčen sposobnosti. Podjetje želi utrditi svoj tržni delež kot ponudnik zahtevnejših podsestavov iz plastičnih mas v čim višjem zahtevnostnem razredu, hkrati pa utrjevati položaj pri kooperacijskih poslih z velikimi proizvajalci pri izdelkih kot so tuljave, senzorji in drugih izdelki za nadzor delovanja bencinskih motorjev.

Načrti podjetja temeljijo na dolgoletnih izkušnjah, pridobljenih pri brizganju plastičnih mas in dosežene ravni znanja pri različnih montažnih tehnologijah. Zato je logična usmeritev podjetja v ponudbo kombinacije tehnologij in proizvodnjo različnih podsestavov, ki bo še naprej ključno poslovno področje.

3.3 PRIČETEK INTERNACIONALIZACIJE IN STRATEŠKEGA POVEZOVANJA PODJETJA ISKRA AVTODELI BOVEC D.O.O. IN ROBERT BOSCH GmbH

Podjetje Iskra Bovec je bilo od svoje ustanovitve naprej bolj orientirano na domači, 10-milijonski, jugoslovanski trg. Med drugim so bili ekskluzivni dobavitelj za največjega jugoslovanskega proizvajalca vozil Crvena zastava. Začetek osemdesetih let je za podjetje pomenil reorganizacijo. Podjetje Trenta Bovec se je oblikovalo kot temeljna organizacija združenega dela Trenta Bovec v delovni organizaciji Iskra Avtoelektrika Nova Gorica. V podjetje je bila takrat preseljena proizvodnja vžigalnih tuljav za avtomobilsko industrijo, kar je bil tudi prvi stik s tujimi partnerji, saj so bile vžigalne tuljave, ki jih je podjetje proizvajalo, tržno dovolj zanimive za velike proizvajalce vozil. To je tudi pričetek internacionalizacije podjetja, čeprav je podjetje izvažalo prek podjetja Iskra Avtoelektrika Nova Gorica.

Vseeno pa je bil takrat tuji trg še zelo zahteven, zato je bilo veliko lažje poslovati na domačem jugoslovanskem trgu, kjer praktično niso imeli nobene konkurence. Z letom 1991 in razpadom SFR Jugoslavije, čemur je sledila popolna blokada ekonomskega sodelovanja z večino bivših republik nekdanje skupne države, pa se je vse spremenilo. Podjetje se je bilo primorano ozreti na druge trge, saj nov domači dvomilijonski trg, kjer svoje proizvodnje praktično niso mogli prodati, ni ponujal rešitve, ki bi zagotavljal obstoj podjetju v enakem obsegu, kar pa je neizbežno pomenilo nastop na precej zahtevnejšem tujem trgu. Podjetje je moralo zelo hitro prilagoditi svoje poslovanje za sodelovanje na

svetovnem trgu, še posebej pa je bilo potrebno najti primerne strateškega partnerja, ki bi podjetju omogočal nadaljnjo rast in razvoj.

3.4 KOOPERACIJSKA STRATEGIJA SODELOVANJA ISKRE AVTODELI BOVEC D.O.O.

Strateška povezava med podjetjema Iskra Bovec in Robert Bosch temelji na pogodbi. Podjetji sta izbrali kooperacijsko strategijo, saj podjetje Iskra Bovec druge izbire preprosto ni imelo. V preteklosti je bilo tudi to podjetje dobavitelj prvega reda in je neposredno dobavljalo proizvajalcem motornih vozil. V sodobnem svetu, kjer je trg neusmiljen, je ob visokih stroških razvoja in raziskav edina možnost sodelovanje in posredovanje izkušenj med podjetji, ki so si prej konkurirala (Shaw, 2003, str. 1). Vendarle so bili stroški lastnega razvoja po izgubi trgov bivše Jugoslavije preveliko breme za podjetje. Vodstvo je ugotovilo, da je konkurenca med dobavitelji prvega reda prevelika, pa tudi stroškov razvoja tako majhno podjetje ne bi zmoglo in bi zelo hitro izgubilo stik s konkurenco. Zato je bilo nujno poiskati primerne partnerja, ki bi podjetju zagotavljal zadosten obseg proizvodnje, hkrati pa jim pustil dovolj svobode, da bi lahko razvijali lastne tehnološke rešitve. Izbira podjetja Bosch se je v prihodnosti izkazala za zelo dobro poslovno odločitev.

V letu 1993 je bila med podjetjema podpisana pogodba o prenosu opreme za izdelavo električnih komponent za bencinske motorje – vžigalnih tuljav. Iskra Bovec in Robert Bosch sta sklenila pogodbo, katere predmet je prenos opreme za izdelavo vžigalnih tuljav. Kot del prenosa se šteje tudi know-how in tehnična podpora. Celotna tehnologija za izdelavo vžigalnih tuljav je v lasti podjetja Robert Bosch in je namenjena izključno izdelavi tuljav, ki jih potem odkupi omenjeno podjetje. Med podjetjema velja »gentlemen agreement«, da ne dobavljajo tuljav v celoti nobenemu drugemu poslovnemu partnerju. Tuljave, ki jih potem odkupi Bosch za Iskra Bovec niso obremenjene s stroški amortizacije strojev, saj niso njena last.

3.5 PREDSTAVITEV STRATEŠKEGA PARTNERJA ROBERT BOSCH

Robert Bosch je leta 1886 v Stuttgartu ustanovil podjetje z nazivom »Delavnica za fino mehaniko in elektrotehniko«. Skupina Bosch je danes eno izmed največjih industrijskih podjetij v Nemčiji z izrazito mednarodno usmeritvijo. Podjetje je imelo leta 1999 prihodek okoli 55 milijard DEM; od tega je bilo 66 % deleža skupnih prihodkov podjetje doseglo z izvozno dejavnostjo. Na začetku leta 2000 je podjetje zaposlovalo 195.000 ljudi, od teh več kot polovica izven Nemčije.

Podjetje je danes zastopano z vsemi hčerinskimi družbami in holdingi v več kot 50 državah iz različnih delov sveta ([URL:<http://www.bosch.com/en/company/struktur.htm/>],2002). Podjetje izdeluje proizvode na 190 lokacijah; 145 od teh leži izven Nemčije. Bosch

izdeluje svoje izdelke v 57 enotah v Nemčiji in v 236 enotah izven Nemčije. Skupno je Bosch udeležen v 32 mešanih podjetjih. S tem je vzpostavljen razvojni in proizvodni spoj, ki omogoča izkoriščanje regionalnih lokacij. Dopolnjeno bo z mednarodno prodajo in močno mrežo potrošnikov – prodajna mreža.

Karakteristike podjetja Bosch v letu 2002 [URL: <http://www.bosch.com/>]:

Število zaposlenih v podjetju:	225.897
• v Nemčiji	102.685
• izven Nemčije	123.212
Prihodek od prodaje	34.997 mio EUR
Investicije v stalna sredstva	2.006 mio EUR
Sredstva za raziskave in razvoj	2.487 mio EUR

Skupina Bosch je prisotna na naslednjih poslovnih področjih:

- Oprema motornih vozil
- Različna vrsta orodij z elektro-pogonskimi motorji
- Termo tehnologije
- Gospodinjski aparati
- Telekomunikacijska tehnika
- Naprave in orodja za avtomatizacijo proizvodnega procesa

Leta 1999 je z večinskim prevzemom korporacije Zexel in z ustanovitvijo Bosch Braking Systems na Japonskem razširila svoj tržni položaj na področju opreme motornih vozil. V prvi polovici leta 2000 se je Bosch usmeril na telekomunikacijsko tehnologijo (mobilna telefonija). Aprila 2000 sta Bosch in Siemens podpisala pogodbo o nakupu tretjega podjetja, ki se ukvarja s področjem telekomunikacij. Sklenjena je bila pogodba za paritetni prevzem podjetja Atecs Mannesmann AG.

3.5.1 Proizvodnja vgradnih sistemskih sklopov za motorna vozila

V letu 2002 se je svetovna proizvodnja avtomobilov povečala za 4% na 58 milijonov vozil letno, medtem, ko je proizvodnja evropskih proizvajalcev avtomobilov padla za 1,5%. Vseeno pa je diviziji podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo in razvojem tehnologije za avtomobilsko industrijo, uspelo obdržati prihodek od prodaje na nivoju izpred leta dni na približno 23,3 mrd EUR ([URL:<http://www.bosch.com/en/company/struktur.html/>], 2002).

Skupina Bosch se prišteva k vodilnim ponudnikom proizvajalcem sistemskih sklopov, ki jih vgrajujejo v motorna vozila, s čimer je bilo v letu 1999 ustvarjenih 65% njenega skupnega prihodka.

Glavna področja delovanja:

- Tehnika vbrizgavanja za motorje z notranjim izgorevanjem (bencinski in dizelski sektor)
- Električni motorji (zaganjalni sistemi, generatorski sistemi, servo motorji)
- Sistem za aktivno in pasivno varnost v prometu (zavorni sistemi, ABS, ASR, ESP)
- Izdelki mobilne komunikacije (avtoradio, navigacijski sistemi in sistemi za informiranje voznika o stanju vozila in razmerah na cestišču).

Priljubljenost osebnih motornih vozil z dizelskim motorjem narašča: njihov delež v okviru zahodnoevropske proizvodnje je zrasel iz 25% (leta 1999) na skoraj 29% (leta 2000). Bosch je razvil več visokotlačnih-direktnih sistemov vbrizgavanja za serijsko proizvodnjo in ponudil ustrezen sistem za vsak koncept motorja. S prvim bencinskim-direktnim vbrizgavanjem v Evropi, ki deluje po sistemu izolacije, je prispeval Bosch k zmanjševanju uporabe umetnih materialov kot npr.: emisija umetnih snovi. Ta tehnika je bila prvič predstavljena leta 1999, skrbi pa ne samo za elastične in posebej dinamične motorje, ampak tudi zmanjšuje, v primerjavi s klasičnimi vbrizgalniki s sesalno cevjo, uporabo umetnih materialov za 15%.

Zavorni sistem ABS velja za formulo varnosti vozil v prometu. Leta 1999 je Bosch proizvedel že približno 50 milijonov ABS zavornih naprav. Podjetje Bosch s svojimi ABS zavornimi sistemi zaseda tretjino svetovnega trga. Nadaljnji izboljšave ter nove različice omenjenega sistema, kot npr. ASR kot tudi ESP (program elektronske stabilnosti) skrbijo za povečano varnost v vozilu. Inteligentni prometni upravljavci olajšajo vožnjo z avtomobilom. Boschova hčerinska družba Blaupunkt dela na tem področju in je kot prvi proizvajalec ponudil navigacijski sistem z dinamično-ciljno vodenim sistemom.

3.5.2 Raziskave in razvoj

Bosch je zelo močno podjetje na področju razvoja novih izdelkov, saj veliko vlaga v razvoj. Njegovo ustvarjalno moč je mogoče ponazoriti z naslednjimi številkami. Leta 1999 je podjetje v Nemčiji prijavilo 2050 izumov na patentnem uradu. To je v povprečju 8 patentnih prijav na dan. Bosch velja za ponudnika vrhunske tehnike, kar dokazuje z množico novih izdelkov in postopkov na vseh področjih. Za raziskave in razvoj nameni Bosch vsako leto veliko sredstev: leta 1999 je bilo namenjenih 3,8 mrd DEM ali skoraj 7% dohodka. Po svetu dela za podjetje Bosch okoli 16.300 inženirjev, tehnikov in znanstvenikov na razvoju novih izdelkov in sistemov kot tudi proizvodnih procesov ter na izboljšavah že obstoječih produktov.

4 OCENA POLOŽAJA ISKRE BOVEC GLEDE NA POLOŽAJ V STRATEŠKI POVEZAVI Z BOSCH-EM IN GLEDE NA STANJE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

V tem poglavju ocenjujem položaj podjetja in ta ocena bo v nadaljevanju tudi osnova moje analize podjetja in sodelovanja s podjetjem Robert Bosch. Namen analize podjetja po proizvodnih programih je pokazati, kam naj se podjetje usmeri oziroma katera usmeritev podjetju omogoča hitrejši razvoj. Podjetje sem ocenil ločeno po obeh najpomembnejših proizvodnih programih in sicer:

- program proizvodnje vžigalnih tuljav,
- program proizvodnje sestavnih delov iz plastike za avtomobilsko industrijo.

Na obeh področjih se srečujejo z različnimi poslovnimi partnerji in pogoji poslovanja, tako da ju je potrebno obravnavati ločeno.

4.1 ANALIZA PROIZVODNEGA PROGRAMA VŽIGALNIH TULJAV

Proizvodnja vžigalnih tuljav teče v Iskri Bovec na osnovi dolgoročnega sodelovanja s podjetjem Robert Bosch GmbH, saj Iskra Bovec izdeluje vžigalne tuljave pod to blagovno znamko. Odnosi temeljijo na obravnavi Iskre Bovec kot podaljšane proizvodne linije oziroma »dislocirane proizvodne enote«. Bosch zagotavlja za to proizvodnjo potrebno opremo, pri tem pa mora Iskra Bovec organizirati proizvodni proces po enakih načelih in sistemih kot veljajo v matični tovarni (Interna gradiva; Iskra Bovec, 2002). Z vidika položaja na trgu in možnosti pri rasti velja za proizvodnjo v Iskri praktično enak položaj, kot ga ima Robert Bosch. Glede na to, da je trenutno vodilni pri proizvodnji tuljav v Evropi, je tudi položaj Iskre trenutno relativno zanesljiv. Položaj Iskre Bovec se v okviru celotne proizvodnje tuljav Bosch-a krepi, saj pričanja proizvajati tudi povsem nove družine izdelkov in povečuje delež tehnoloških novosti v projektih, kar pomeni tudi višjo dodano vrednost enote proizvodnje (Pogovori v podjetju Iskra Avtodeli Bovec d.o.o., 2003).

Tuljave so izjemno zanimive s tržnega vidika, saj se zaradi tehnoloških rešitev število tuljav vgrajenih v vozilo hitro povečuje in bo v prihodnosti enako številu vžigalnih svečk. Pojavljajo se povsem nove zasnove krmiljenja vžiga, kar terja hkrati nov pristop k razvoju tuljav. Pri tem gre po eni strani za palične tuljave, po drugi pa za vžigalne module namenjene motorjem z direktnim vbrizgom bencina (Interna gradiva; Iskra Bovec, 2002). Zato je področje zanimivo za več proizvajalcev, hkrati pa so zahtevnost izdelka, visoki razvojni in investicijski stroški velika ovira za nove ponudnike. V primeru Iskre Bovec do kupcev in dobaviteljev nastopa Bosch, ki ima seveda relativno veliko pogajalsko moč, tako da je položaj podjetja v tem trenutku dokaj trden in zanesljiv, vendar pa je trenutni položaj v svetu in še posebej v avtomobilski industriji tak, da ne dopušča pretiranega udobja in ležernosti.

Naslednja tabela je sestavljena na podlagi Porterjevih dejavnikov, ki definirajo panogo. To so določljivke, ki opredeljujejo privlačnost panoge, glede na priložnosti in nevarnosti (Bolta, 1997, str. 91):

- pogajalska moč dobaviteljev
- pogajalska moč kupcev
- nevarnost substitutov
- ovire za vstop novih konkurentov
- tekmovalnost znotraj panoge

Tabela 1: Dejavniki privlačnosti proizvodnje vžigalnih tuljav za avtomobilsko industrijo

Dejavniki panoge vžigalnih tuljav	Vpliv na položaj Iskre Bovec
Pritiski proizvajalcev vozil.	Pritisk na znižanje prodajnih cen. Posledica je manjši dobiček.
Pojav konkurentov iz ne EU držav.	Zmanjševanje obsega dela.
Hitra rast programa tuljav.	Povečevanje ravni sodelovanja z Bosch-em, kar pomeni višjo dodano vrednost.
Bosch ima vodilni položaj na trgu tuljav.	Stabilnost poslovanja.

Vir: Strateški načrt (2002-2006), Iskra Bovec, 2002.

4.2 ANALIZA PROIZVODNEGA PROGRAMA SESTAVNIH DELOV ZA AVTOMOBILSKO INDUSTRIJO IZ PLASTIKE

Proizvodnja plastičnih delov ima hiter trend razvoja, saj se po eni strani večja število izdelkov v avtomobilski industriji, hkrati pa novi materiali vse bolj nadomeščajo kovinske izdelke, saj so lažji, pa tudi proizvodni proces je dosti hitrejši. Število kupcev in ponudnikov je izjemno veliko, zato je bistveno opredeliti ustrezno področje, kjer lahko podjetje s svojo specialno usmeritvijo dosega dobre rezultate in se uspešno kosa s konkurenco. Iskra Bovec d.o.o. je usmerjena v zahtevne tehnične dele iz plastičnih mas, ter kombinacije z metalnimi dodatki, kot tudi dopolnjevanjem plastičnih delov z različnimi montažnimi tehnologijami (navijanjem, spajkanjem, varjenjem,...) (Interni viri, Iskra Bovec, 2002). Tudi naslednja tabela je sestavljena na podlagi Porterjevih dejavnikov, ki opredeljujejo privlačnost panoge.

Tabela 2: Dejavniki privlačnosti proizvodnje sestavnih delov iz plastike za avtomobilsko industrijo

Dejavniki panoge plastičnih delov	Vpliv na položaj Iskre Bovec
Lahek vstop v panogo z vidika tehnologije.	Pritisk na zniževanje cen.
Uveljavljen položaj pri kupcih.	Rast.
Uvajanje elektronskega poslovanja. (elektronska borza proizvajalcev plastičnih izdelkov)	Lažji dostop do novih trgov in posledična rast.

Vir: Strateški načrt (2002-2006)(Interni viri), Iskra Bovec, 2002.

4.3 PRIMERJAVA (BENCHMARKING) PODJETJA ISKRA AVTODELI BOVEC D.O.O. S KONKURENTI V PANOGI

Proces primerjanja z boljšimi praksami je managerska tehnika, ki jo uporabljajo v številnih podjetjih širom sveta. Kearnes opredeljuje benchmarking kot nepretrgan proces primerjanja izdelkov, storitev in praks z najhujšimi tekmeci, ali tistimi podjetji, ki so priznana kot panožni vodje (Camp, 1989, str. 10). S konkurenčnim benchmarkingom želimo ugotoviti, kako delujejo neposredni konkurenti. Konkurenčni benchmarking vključuje primerjanje izdelkov, storitev in delovnih procesov neposrednih konkurentov z našo organizacijo (Kolar, 1999, str. 23). Osnovni namen benchmarkinga je nenehno in doseganje boljših rezultatov izboljševanje (McNair in Leibfried, 1992, str. 12). Organizacije, ki začnejo proces benchmarkinga z jasnim namenom in ciljem, so navadno bolj uspešne od tistih, ki začnejo brez jasne usmeritve. Cilj benchmarkinga je zatorej pospešiti proces poslovnih sprememb v podjetju, tako da vodijo do novosti, kot tudi do nenehnega napredka pri izdelkih, storitvah in procesih, to pa se običajno odseva v popolnem zadovoljstvu kupcev in konkurenčni prednosti (Kolar, 1999, str. 15).

Iskra Bovec se v obeh najpomembnejših prodajnih programih sooča s precej ostro konkurenco. Na eni strani imajo dokaj trdno zvezo s podjetjem Robert Bosch na področju proizvodnje vžigalnih tuljav, vendar je po drugi strani konkurenca vse ostrejša. Predvsem na Vzhodu se pojavljajo podjetja, ki bi bila v nekem kratkem časovnem obdobju sposobna izdelati tuljavo primerljive kvalitete po znatno nižji ceni, saj so stroški dela precej nižji. Prodajni program plastičnih delov pa je povsem odvisen od razmer na trgu, saj tu Iskra Bovec nastopa povsem samostojno in tu konkurira s svojo kvaliteto, tehnologijo in znanjem. Uspelo jim je pridobiti že nekaj velikih projektov, pomembno pa je omeniti, da tudi tu večino proizvodnje odkupi Bosch. Prejeli so ponudbo večjih proizvajalcev sestavnih sklopov za avtomobilsko industrijo (Visteon, Diamond, L`Electrifil) za izdelavo plastične osnove za vžigalno tuljavo, ki jo bodo vgrajevali v osebna vozila Ford.

Slika 2.: Primerjava podjetja Iskra Bovec glede na konkurente v letu 2002

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
+									
o	♦		♦			♦			♦
-		♦		♦	♦		♦	♦	

Legenda: A – prodajna cena
 B – kakovost izdelka
 C – širina ponudbe
 D – trženje in prepoznavnost
 E – sodobnost tehnologije
 F – povezava izdelka z drugimi izdelki
 G – obseg proizvodnje
 H – sodelovanje pri razvoju
 I - proizvodna odzivnost

+ - boljši od konkurentov v panogi
 - - slabši od konkurentov v panogi
 o – na enaki ravni kot konkurenti

Vir: Strateški načrt (2002-2006)(Interni viri), Iskra Bovec, 2002

Konkurenčna podjetja v panogi, s katerimi se Iskra Bovec primerja (Intreni viri, Iskra Bovec, 2002):

- R. Bosch, Waiblingen, Nemčija
- Formplast, Nemčija
- Formtechnik, Nemčija
- Liebscher, Nemčija

Tabela 3: Primerjava podjetja Iskra Bovec glede na konkurente

Primerjava (benchamarking) s konkurenti	Vpliv na položaj Iskre Bovec
Nižji obseg proizvodnje.	Višji fiksni stroški na enoto proizvoda.
Slabša prepoznavnost na trgu.	Težje pridobivanje novih poslov.
Primerljiva kakovost izdelkov.	Dvig kakovosti izdelkov.
V povprečju nižje prodajne cene.	Graditev prepoznavnosti na trgu.
Večja širina ponudbe od tekmecev	
Večja proizvodna odzivnost.	

Vir: Strateški načrt (2002-2006)(Interni viri), Iskra Bovec, 2002.

Podjetje namerava do leta 2006 dvigniti kakovost izdelkov nad primerljivo kakovost konkurentov, trženje in prepoznavnost blagovne znamke na raven konkurentov in povečati obseg proizvodnje, čeprav bodo pri slednjem tudi v prihodnje zaostajali za konkurenti.

4.4 POZICIONIRANJE IZDELČNIH DRUŽIN

Podjetja si prizadevajo, da bi s svojo strategijo pozicioniranja razširila in pritegnila več segmentov. Pozicioniranje je oblikovanje ponudbe in podobe podjetja, tako, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje glede na konkurenco, sedanje stanje na trgu in predvsem, kakšna so pričakovanja podjetja. (Mihelič, 1999, str. 15). Pri pozicioniranju je potrebno razumeti, kako ciljni trg zaznava vrednost in se odloča o izbiri dobavitelja.

Tabela 4: Pozicioniranje proizvodnega programa Iskra Bovec

IZDELČNE DRUŽINE	Življenjska faza izdelkov		Komentar
	Sedanje stanje na trgu	Pričakovanja	
TULJAVE – klasične	padanje	padanje	Padanje zaradi tehnoloških sprememb v krmiljenju motorjev.
TULJAVE - moduli	rast	rast	Uvajanje direktnega vbrizga bencina v motorjih.
TULJAVE – palične	rast	rast	Uvajanje nove generacije elektronskega krmiljenja motorjev.
PLASTIKA – duroplastični deli	zrelost	padanje	Konstruktivske spremembe pri tuljavah (nadomeščanje s termoplasti)
PLASTIKA – termoplastični deli	rast	rast	Konstruktivske spremembe pri tuljavah (nadomeščanje z duroplasti)

Vir: Strateški načrt (2002-2006)(Interni viri), Iskra Bovec, 2002.

4.5 SWOT ANALIZA PODJETJA

SWOT analiza predstavlja osnovo za oblikovanje strateških in operativnih programov razvoja podjetja. SWOT analiza nudi tudi podlago vodstvu podjetja za ugotovitev temeljnih problemov podjetja. SWOT analizo delimo na analizo zunanjega okolja, kjer opredelimo priložnosti in nevarnosti podjetja, ter analizo notranjega okolja, kjer opredelimo prednosti in slabosti podjetja (Kotler, 1996, str. 79-81). Sama analiza je osnovana na tem, da podjetje maksimira prednosti in priložnosti ter minimizira slabosti in nevarnosti (Radikon, 1998, str. 4). S SWOT analizo celotnega podjetja lahko vidimo, kje so še razpoložljive priložnosti za optimalno poslovanje podjetja. Prav tako so razvidne pomanjkljivosti, ki jih lahko poskušamo odpraviti. Pazljivejši smo na nevarnosti, ki pretijo podjetju (Kenda, 2002, str. 22). Poleg tega pa lahko podjetje na podlagi SWOT analize zastavi tako kratkoročne kot dolgoročne načrte za prihodnost.

- **PRILOŽNOSTI:**
 - Hitra rast programa tuljav.
 - Vključitev v elektronsko borzo proizvajalcev elementov iz plastike za pridobivanje novih poslov in dvig prepoznavnosti na tržišču.
 - Dvig kakovosti izdelkov nad kakovost konkurentov.
 - Članstvo v EU in rast trga.
 - Diverzifikacija odjemalcev.
- **NEVARNOSTI:**
 - Pritisk na zniževanje prodajnih cen.
 - Pojav konkurentov pri tuljavah iz ne EU držav.
 - Lahek vstop v panogo proizvajalcev plastike z vidika tehnologije
 - Lokalne omejitve.
- **PREDNOSTI:**
 - Vodilni položaj BOSCH-a na trgu tuljav, kar pomeni stabilno poslovanje Iskre Bovec v naslednjih letih.
 - Uveljavljenost pri kupcih BOSCH, Siemens, kar pomeni dobro referenco in lažji dostop do novih poslov.
 - V povprečju nižje prodajne cene od konkurentov.
 - Večja širina proizvodnega asortimana kot pri tekmejih.
 - Večja proizvodna odzivnost od tekmecev.
 - Visoka kakovost izdelkov.
- **SLABOSTI:**
 - Nižje proizvodne kapacitete in nižji obseg proizvodnje kot pri konkurentih.
 - Slabša prepoznavnost na tržišču.
 - Nizka pogajalska moč z najpomembnejšim strateškim partnerjem.
 - Velika odvisnost od enega samega odjemalca.

4.6 ANALIZA PROIZVODNIH PROGRAMOV ISKRE AVTODELI BOVEC D.O.O. GLEDE NA PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA V LETU 1998

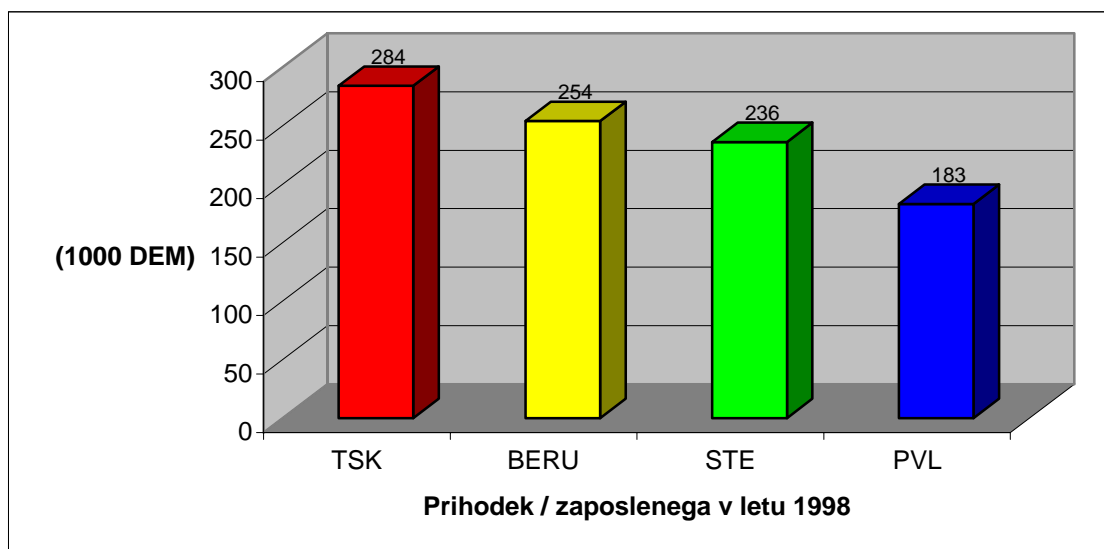
Iz dosedanje analize podjetja Iskre Avtodeli Bovec d.o.o. je razvidno, da sta najpomembnejša proizvodna programa Iskre:

- program vžigalnih tuljav
- program sestavnih delov iz brizgane plastike,

zato sem se odločil v nadaljevanju to prikazati tudi glede na konkurente in prihodek na zaposlenega. Za primerjavo sem izbral podatke o prihodku na zaposlenega v 1000 DEM v letu 1998, saj so bili edino ti podatki na razpolago, vendar je mogoče tudi na osnovi teh podatkov mogoče dokaj natančno določiti razlike v obeh proizvodnih programih.

Najprej sem primerjal glede na izbrani kriterij proizvajalce vžigalnih tuljav, ki so hkrati tudi konkurenti podjetja Iskra Bovec.

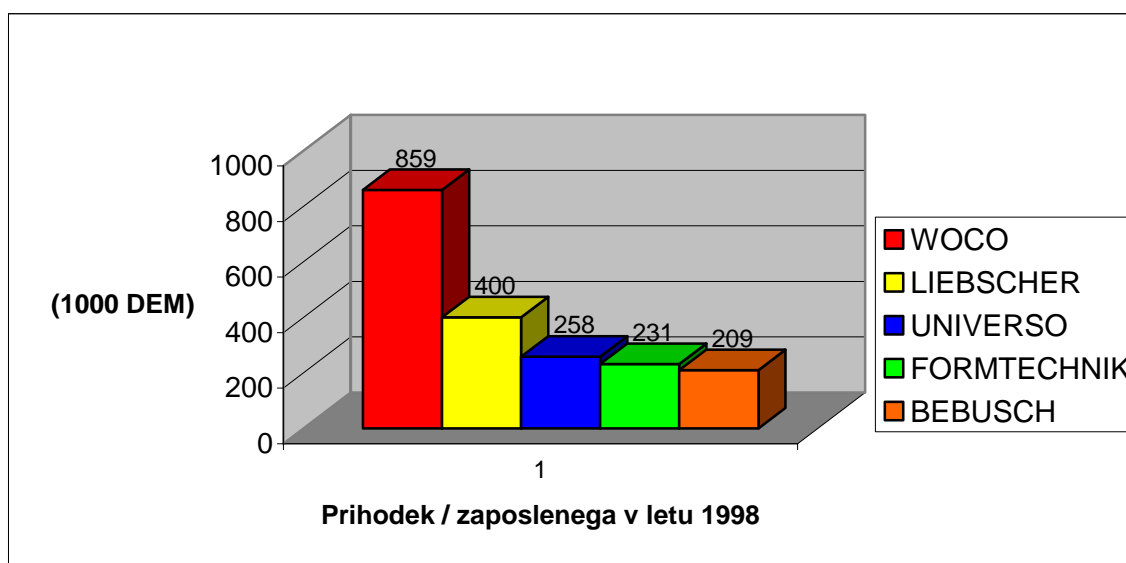
Slika 3: Proizvajalci vžigalnih tuljav glede na prihodek na zaposlenega v letu 1999



Vir: EMBA Project Group 2000.

Sledi primerjava podjetij, ki proizvajajo sestavne dele iz plastike za avtomobilsko industrijo.

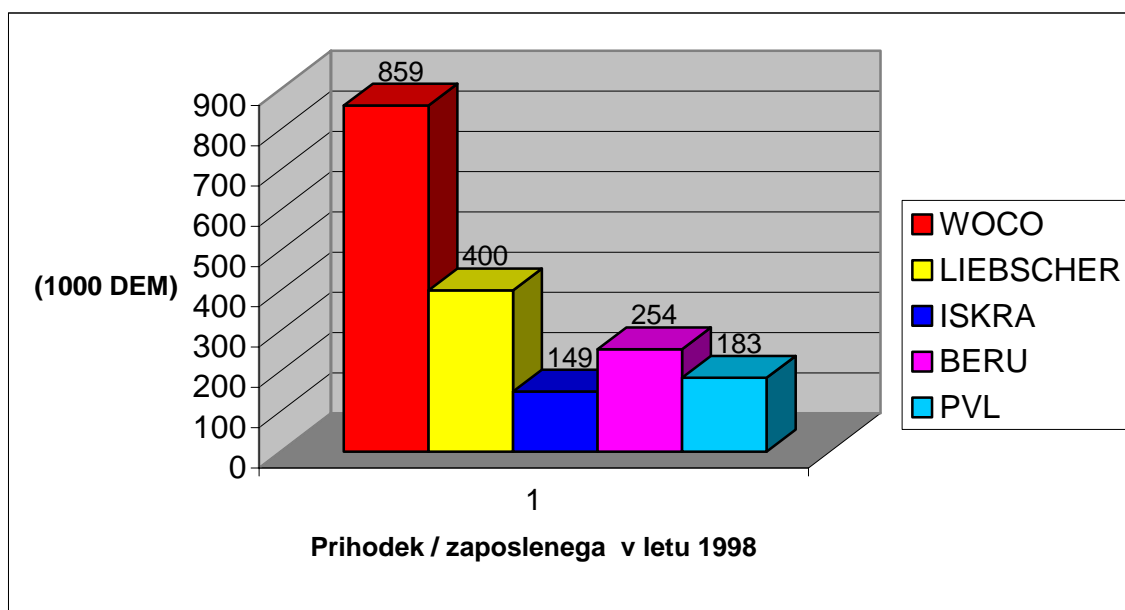
Slika 4: Proizvajalci sestavnih delov iz plastike za avtomobilsko industrijo glede na prihodek na zaposlenega v letu 1999



Vir: EMBA Project Group 2000.

Če primerjamo dve podjetji iz vsake panoge glede na prihodek na zaposlenega in Iskro Bovec, je razvidno, da podjetja v panogi plastičnih delov dosegajo občutno večji prihodek na zaposlenega, hkrati pa je opazen zaostanek Iskre za svojimi konkurenti. Ob primerjavi tekočih podatkov pa bi bilo očitno, da se Iskra tudi tu približuje svojim konkurentom in v svojem poslovanju dosega primerljive rezultate.

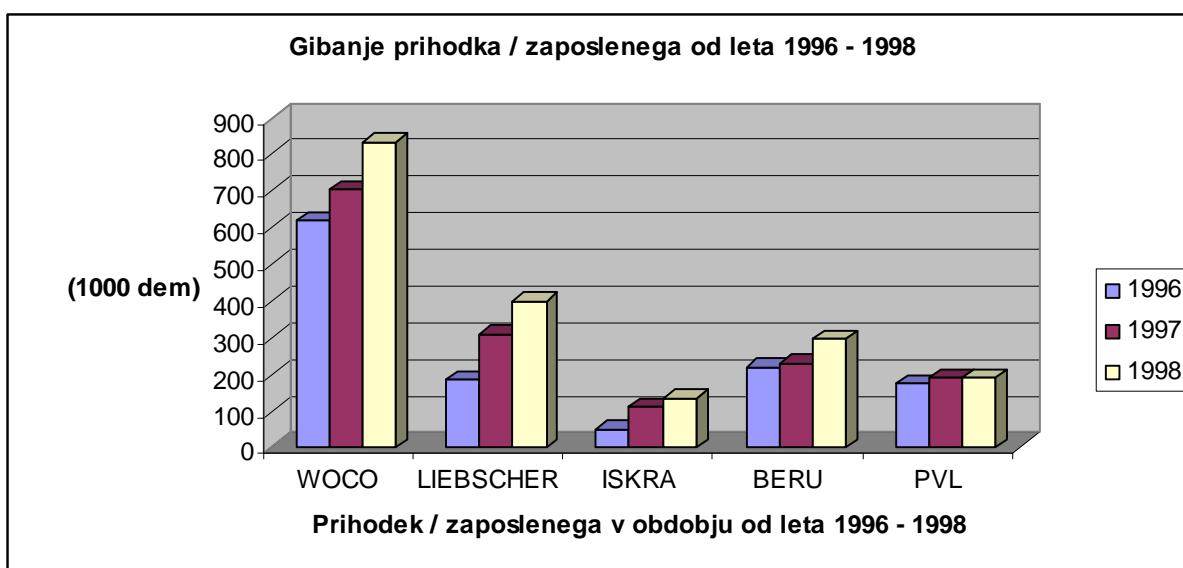
Slika 5: Dobavitelji sestavnih delov za avtomobilsko industrijo glede na prihodek na zaposlenega v letu 1999



Vir: EMBA Project Group 2000.

Zaključujem pa s primerjavo rasti prihodka na zaposlenega za dve izbrani podjetji, ki proizvajata vžigalne tuljave (Beru, PVL) in dve izbrani podjetji, ki se ukvarjata s proizvodnjo sestavnih delov iz plastike (Woco, Liebscher). Za primerjavo sem dodal še podatke o rasti prihodka na zaposlenega za podjetje Iskra Bovec. Seveda je potrebno upoštevati, da gre za podatke iz leta 1998 in da podjetje Iskra Bovec trenutno dosega dosti boljše in bolj primerljive rezultate poslovanja.

Slika 6: Gibanje prihodka na zaposlenega v obdobju od leta 1996 do leta 1998 pri dobaviteljih sestavnih delov za avtomobilsko industrijo



Vir: EMBA Project Group 2000.

Če pogledamo gibanje prihodka na zaposlenega v obdobju od leta 1996 do leta 1998, lahko opazimo, da prihodek na zaposlenega precej hitreje narašča pri podjetjih, ki se ukvarjajo z izdelavo sestavnih delov iz plastike. Po analizi vseh treh grafov, ki so predstavljeni, pridemo do zaključka, da podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo sestavnih delov iz plastike, dosegajo višji prihodek na zaposlenega, kar posledično vodi do tega, da so uspešnejša in učinkovitejša. Poleg tega je potrebno omeniti, da ta proizvodna panoga omogoča vstop v veliko bolj perspektivne industrije kot je avtomobilska, saj pri slednji ni več mogoče pričakovati rasti. Logična posledica vsega zgoraj zapisanega bi bila, da bi se v priporočilu podjetju Iskra opredelili, da naj se podjetje v prihodnosti usmeri v proizvodnjo izdelkov iz brizgane plastike, saj podjetje te tehnologije tudi obvlada in ima potrebna znanja.

5 PRIPOROČILA PODJETJU ISKRA AVTODELI BOVEC D.O.O.

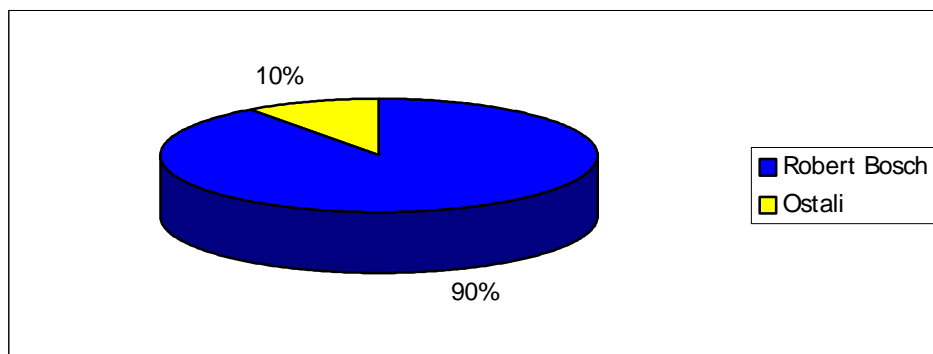
Peto poglavje je rezultat predhodne analize podjetja. Namen tega poglavja je podati priporočila podjetju za prihodnje poslovanje, saj je očitno, da je pred prelomnimi odločitvami. Posledic teh odločitev podjetje ne bo občutilo takoj, temveč čez določeno obdobje, vseeno pa si vodstvo podjetja ne sme privoščiti napačnih odločitev. Le na podlagi podrobne analize je možno sprejeti smotrne odločitve, ki bodo vodile do pozitivnih poslovnih rezultatov. Podjetje se mora namreč odločiti ali bo še okrepilo sodelovanje s svojim partnerjem Robert Bosch ali pa se bo usmerilo v proizvodnjo sestavnih delov za avtomobilsko industrijo iz plastike. Dolgoročno namreč to pomeni usmeritev v druge industrije in povezave z drugimi partnerji,.

5.1 PRIPOROČILA NA PODLAGI ŠTIRIH MOŽNIH SCENARIJEV

Na podlagi opisa štirih možnih scenarijev so podana priporočila, ki bi pripomogla k optimalnemu poslovanju podjetja. Lastnosti, ki jih vsebujejo ti scenariji, so možne situacije, ki se podjetju lahko teoretično zgodijo. Na opisane pogoje vsakega scenarija pa so podani rezultati (posledice), ki bi tem pogojem sledili. Scenariji se razlikujejo po možnosti uresničitve, kar bomo videli v razlagi, kjer so ovrednoteni scenariji s pomočjo tabele in treh določenih kriterijev. Scenariji so opredeljeni tako, da je v prvem scenariju podjetje Bosch (večinski) strateški partner. V drugem scenariju ima to podjetje malce manjši, vendar še vedno večinski delež v podjetju Iskra. V tretjem scenariju ima podjetje Bosch nekako polovico vseh poslov z Iskro, v četrtem pa podjetje Bosch sploh ni prisotno.

Prvi scenarij

Slika 7: Prvi scenarij: podjetje Robert Bosch (90%) in ostali partnerji (10%)



Vir: EMBA Project Group 2000.

Opis (pogoji):

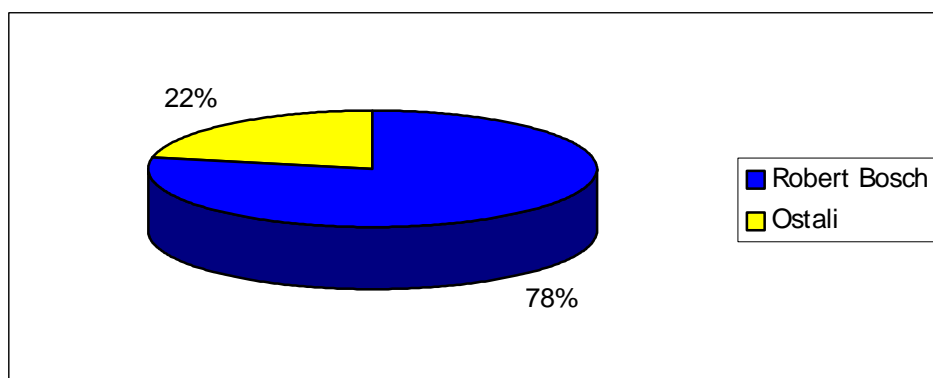
- podjetje Bosch posreduje ustrezna navodila podjetju Iskra Bovec,
- v Iskri Bovec bodo priskrbeli dodatno opremo in ustrezno poučili ter izobrazili zaposlene,
- razvoj sestavnih delov.

Prvi scenarij ponuja možne rezultate:

- ustrezna plačilna sposobnost
- možen cenovni pritisk

Drugi scenarij

Slika 8: Drugi scenarij: Podjetje Bosch (78%) in ostali (22%)



Vir: EMBA Project Group 2000.

Opis (pogoj):

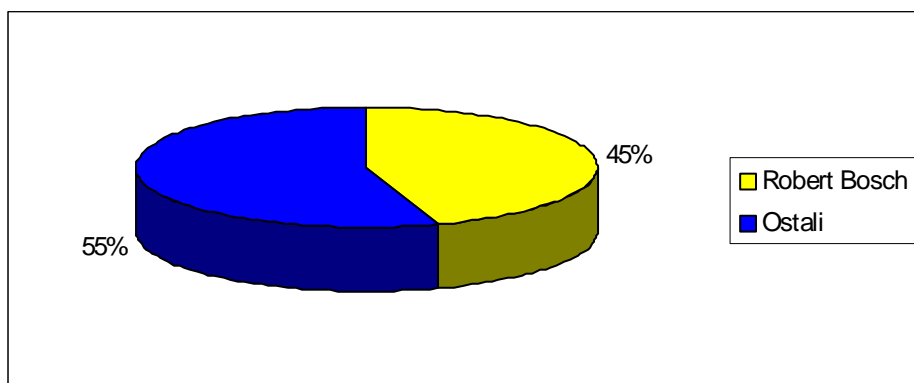
- nobene opazne spremembe glede na sedanjo situacijo

Predviden rezultat scenarija:

- likvidnostni problemi

Tretji scenarij

Slika 9: Tretji scenarij: podjetje Bosch (45%) in ostali (55%)



Vir: EMBA Project Group 2000.

Opis (pogoji):

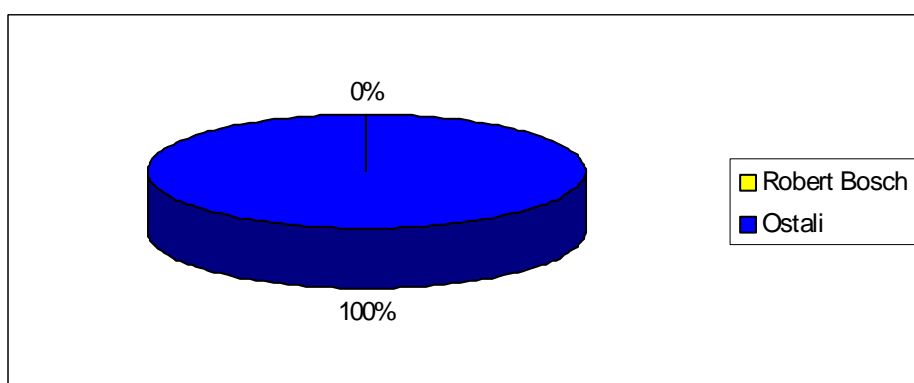
- diverzifikacija izdelkov (za avtomobilsko industrijo in izven),
- diverzifikacija osnove odjemalca (za avtomobilsko industrijo in izven).

Rezltati tretjega scenarija obetajo podjetju veliko lepšo prihodnost:

- višja dodana vrednost,
- povečana prodaja in dobiček,
- večja samostojnost.

Četrty scenarij

Slika 10: Četrty scenarij: podjetje Bosch (0%) in ostali (100%)



Vir: EMBA Project Group 2000.

Opis (pogoji):

- podjetje Bosch se odloči prekiniti sodelovanje

Rezultat zadnjega scenarija privede podjetje na rob obstoja:

- drastično zmanjšanje zaposlenih,
- resni finančni problemi,
- (nujna) potreba po novem strateškem partnerju.

5.1.1 Vrednotenje scenarijev

Scenariji v spodnji tabeli so ovrednoteni s pomočjo treh kriterijev, ki so strateško in finančno tveganje ter pogajalska moč in vpliv na razvoj dogodkov, ki ga ima podjetje Iskra Avtodeli Bovec d.o.o.

Tabela 5: Vrednotenje scenarijev glede na različna tveganja

	Strateško tveganje	Finančno tveganje	Vpliv, moč podjetja Iskra
Prvi scenarij	srednje	srednje	nizko
Drugi scenarij	srednje	visoko	srednje
Tretji scenarij	nizko	srednje	visoko
Četrty scenarij	visoko	visoko	nizko

Vir: EMBA Project Group 2000.

5.1.2 Komentar scenarijev

V *prvem scenariju* je podjetje Iskra v bistvu popolnoma odvisno od podjetja Robert Bosch (90% delež). To pomeni izredno omejeno pogajalsko moč, visoko finančno in strateško tveganje. *Drugi scenarij* opisuje sedanje stanje podjetja, kjer je podjetje Bosch odkupi tri četrtine proizvodnje. Strateško tveganje je v mejah normale, nekje srednje. Finančno tveganje pa je visoko, kar pomeni likvidnostne probleme. Iz tabele je razvidno, da bi bil *tretji scenarij*, to pomeni diverzifikacija podjetja, najbolj optimalna rešitev za podjetje. V tem primeru bi se znatno zmanjšal vpliv podjetja Bosch, saj bi s tem podjetjem opravili manj kot polovico vseh poslov (45%). Učinek na poslovanje podjetja Iskra Bovec, ki bi ga prinesla realizacija tretjega scenarija, bi bil zelo pozitiven. V tem primeru bi se zmanjšalo tako strateško, kot finančno tveganje. Zmanjšali bi potencialne likvidnostne probleme, zaradi večje samostojnosti in stabilnosti pa bi se povečala tudi pogajalska moč podjetja.

Za uresničitev tretjega scenarija bi morale podjetje izpolniti naslednje pogoje:

- povečanje proizvodnje iz programa plastičnih delov, kar je tudi cilj podjetja
- diverzifikacija odjemalcev (odjemalci iz avtomobilske industrije in izven)
- diverzifikacija proizvodov (proizvodi za avtomobilsko industrijo in izven)

Četrty scenarij je nedvomno najslabša možnost, ki bi zelo ogrozila nadaljnji obstoj podjetja, saj bi nenadna prekinitev sodelovanja (selitev proizvodne linije v države z nižjimi stroški dela) pomenila drastičen padec proizvodnje. Upoštevati je potrebno, da je celotna

proizvodna linija vžigalnih tuljav last podjetja Bosch. V tem primeru bi podjetje izgubilo celotne proizvodne kapacitete za proizvodnjo vžigalnih tuljav, ostal bi le še program orodij in plastičnih delov, kar pa za obstoj podjetja ni dovolj, saj programa nista dovolj rentabilna. Že v začetku smo omenili, kako pomembno je podjetje za Bovec in okolico, tako, da bi ta scenarij pomenil socialno katastrofo za celoten kraj, saj bi večina delavcev izgubila delo in bi bila ogrožena njihova eksistenca. Podjetje nosi družbeno odgovornost, da se četrti scenarij ne bi uresničil.

5.2 PRIPOROČILA NA PODLAGI ANALIZE POSLOVNIH REZULTATOV PROIZVODNIH PROGRAMOV

Scenariji so bili sestavljeni na podlagi analize podjetja, ki jo je opravila EMBA Group, Bled. Na podlagi teh priporočil naj bi se podjetje usmerilo v zmanjševanje prisotnosti podjetja Bosch in usmeritvi na druge proizvodne programe, ki so bolj donosni (sestavni deli iz plastike).

V nadaljevanju bom poskušal dokazati, da je proizvodnja vžigalnih tuljav novejših generacij lahko za podjetje najpomembnejši proizvodni program tudi v prihodnosti. Hkrati je ta program dovolj tržno zanimiv in v prihodnosti je na podlagi tehnoloških izboljšav vozil mogoče pričakovati porast povpraševanja po vžigalnih tuljavah. Poudariti je tudi potrebno, da je podjetje Bosch dober partner, ki se drži dogovorov in zase ne zahteva posebnih ugodnosti, obenem pa nadgrajuje partnersko povezavo s podjetjem Iskra Bovec.

Tabela 6: Primerjava proizvodnih programov Iskra Bovec v letu 2002

	Celotni izid v letu 2002	Montaža (vžigalne tuljave)	Sestavni deli	Orodja	Ostalo
Prihodki	3.597.561	2.337.599	1.091.195	156.895	11.872
Odhodki	3.566.030	2.250.161	1.088.274	212.677	14.918
Dobiček / Izguba	31.531	87.438	2.921	- 55.782	- 3.046

Vir: Interni viri, Iskra Bovec, 2002.

Iz zgornje tabele lahko vidimo, da je proizvodni program vžigalnih tuljav za podjetje Iskra Bovec najbolj donosen in omogoča podjetju normalno poslovanje. Ostali programi ne prinašajo rezultatov poslovanja, ki bi omogočila preživetje podjetja in so bolj obrobne pomena. Predhodna analiza je pokazala, da naj bi bil najbolj donosen del proizvodnega programa sestavni deli iz termično obdelane plastike. Vendar pa je več kot očitno, da podjetje v tem delu proizvodnega programa ne dosega zelenih oziroma pričakovanih rezultatov. Razlog pa je v tem, da v omenjenem programu ne dosega ekonomije obsega, se pravi, da je proizvedena količina sestavnih delov iz brizgane plastike premajhna. Res pa je, da imajo proizvodne kapacitete za proizvodnjo tega programa 100 % izkoriščene

(Pogovori v podjetju Iskra Avtodeli Bovec, d.o.o., 2003). Rešitev bi bila v iskanju strateškega partnerja, ki bi podjetju omogočil izkoristek ekonomije obsega tudi v tem delu proizvodnega programa. Program sestavnih delov iz plastike bi tako lahko prevzel vodilno vlogo med proizvodnimi programi in bi podjetju tudi omogočal hitrejšo rast in razvoj. Pričakovati je namreč, da bo z razvojem tehnologije v avtomobilski industriji vse manjše povpraševanje po vžigalnih tuljavah.

Tabela 7: Gibanje čistega poslovnega izida v obdobju 1999-2002

	1999	2000	2001	2002
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	81.988	111.060	80.968	71.407
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	2.892.015	3.090.218	3.104.320	3.483.011
Skupaj čisti prihodki od prodaje	2.974.003	3.201.278	3.185.288	3.554.418
Čisti poslovni izid (dobiček / izguba)	5.737	7.380	7.033	31.531

Vir: Interni viri, Iskra Bovec, 2002.

Nadalje lahko iz zgornje tabele ugotovimo občuten preskok v doseženem dobičku v letu 2002. Razlog za tako povečanje leži v dveh dejavnikih, ki sta se pojavila šele v letu 2001 in se realizirala v letu 2002:

- projekt palične tuljave za BMW, kjer podjetju strateški partner priznava občutno višje stroške dela in tako omogoča doseganje veliko višje dodane vrednosti na zaposlenega glede na ostale proizvodne programe; dodana vrednost na zaposlenega v letu 2001 znašala približno 18.000 EUR, v prihodnosti pa nameravajo v podjetju dosegati prek 20.000 EUR na zaposlenega. Spet je pomembno, da so boljši poslovni rezultati posledica razvoja in uvedbe nove generacije vžigalnih tuljav. Program vžigalnih tuljav podjetju trenutno omogoča največjo rast (Interni viri, Iskra Bovec, 2002).
- drugačna struktura proizvodnje; odločili so se za dosti bolj fleksibilno organizacijsko strukturo, saj se bodo tako veliko lažje odzivali na spremembe na trgu in tehnološke potrebe strateškega partnerja (Pogovori v podjetju Iskra Avtodeli Bovec, d.o.o., 2003).

Poudariti je potrebno, da navkljub temu, da vse do sedaj zapisano nakazuje, da naj program vžigalnih tuljav ne bi smel biti steber razvoja podjetja tudi v prihodnosti, če želi podjetje dosegati neke zdrave stopnje donosnosti in rasti, ki bi omogočala ohraniti raven poslovanja, pa nasproti temu stoji veliko dejstev.

- Podjetje Iskra Bovec ima kapacitete, tehnologijo in znanje za proizvodnjo izdelkov iz brizgane plastike, vendar pa je lasten razvoj in prestop v druge bolj propulzivne panoge (telekomunikacije, optični instrumenti,...) preveč zahteven, tvegan in zahteva preveč

sredstev, ki bi jih podjetje v nove projekte moralo investirati. Podjetje Iskra Bovec je premajhno, da bi se lahko samo spopadlo s konkurenti na trgu in v panogi, ki je dosti bolj zahtevna (Kenda, 2002, str.22).

- Proizvodnja vžigalnih tuljav na drugi strani pa postaja čedalje bolj zanimiva, saj se zaradi tehnoloških rešitev število tuljav vgrajenih v vozilo hitro povečuje in bo v prihodnosti enako številu vžigalnih svečk. Po eni strani gre za palične tuljave, po drugi pa za vžigalne module, namenjene motorjem z direktnim vžigom bencina.
- Kot je že zgoraj omenjeno, pomeni uvedba povsem nove družine vžigalnih tuljav prelomni trenutek. Proizvodnja primarnega dela palične tuljave je tako po tehnološki ravni kot tudi po ekonomičnosti višji razred proizvodnje kot obstoječi program. Pomemben je tudi podatek, da je pri proizvodnji nove družine dosežena visoka stopnja dodane vrednosti (Prihodki od prodaje–stroški materiala–stroški neposrednih storitev) v primerjavi z ostalimi deli proizvodnega programa Iskre Bovec (Interni viri, Iskra Bovec, 2002).

5.3 USMERITEV PODJETJA V PRIHODNOSTI

Rezultat analize, ki sem jo opravil na primeru podjetja Iskra Bovec, lahko predstavim z naslednjimi dejstvi (Interni viri, Iskra Bovec, 2002 in Pogovori v podjetju Iskra Avtodeli Iskra Bovec d.o.o., 2003).

- Na primeru neposrednih konkurentov in analizi proizvodnje sestavnih delov Iskre Bovec, je mogoče ugotoviti, da je proizvodnja sestavnih delov iz brizgane plastike potencialno (ob primernih pogojih) veliko bolj donosna od proizvodnje vžigalnih tuljav, vendar pa je v primeru Iskre Bovec proizvedena premajhna količina in s tem delom svojega proizvodnega programa ne dosegajo pričakovanih rezultatov. Podjetje bi moralo najti partnerja s področja proizvodnje sestavnih delov iz plastike, ki bi jim omogočal dosegati zadostne proizvedene količine (Pogovori v podjetju Iskra Avtodeli Bovec, d.o.o., 2003).
- Proizvodnja vžigalnih tuljav je glavni in najpomembnejši program podjetja. V tem programu dosegajo najboljše rezultate in tehnološki razvoj potrjuje pravilno usmeritev podjetja, saj se število vžigalnih tuljav v motorjih povečuje.
- Podjetje se osredotoča na programe, s katerimi bi dosegalo višjo dodano vrednost na zaposlenega. Cilj podjetja je do leta 2006 doseči 25.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega. Trenutno se giblje okoli 19.500 EUR na zaposlenega (Interni viri, Iskra Avtodeli Bovec d.o.o., 2002).
- Iskra Bovec je podjetje, ki zaposluje kar tretjino delovno aktivnega prebivalstva v bovški občini in kot tako nosi družbeno odgovornost za uspešno poslovanje.
- Strateški partner, nemško podjetje Bosch, se je izkazal kot zelo dober partner, ki podjetju omogoča rast v okviru partnerstva, ki se vseskozi nadgrajuje in prehaja v višje faze sodelovanja in internacionalizacije podjetja Iskra Bovec.

V prihodnosti se podjetje usmerja v nadgradnjo svojega partnerstva s podjetjem Robert Bosch in proizvodnjo paličnih tuljav, kjer imajo priznane višje stroške dela in ti programi dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega od ostalih proizvodnih programov. Vodstvo podjetja je zgoraj omenjeno tudi zapisalo v strateški načrt za obdobje od leta 2002 do leta 2006. Za podjetje je bistvenega pomena pričetek redne proizvodnje primarnega dela palične tuljave, ki jih bodo vgrajevali v vozila proizvajalca BMW. Povsem nova družina vžigalnih tuljav sodi, tako po tehnološki ravni kot tudi ekonomičnosti, v višji razred kot obstoječi proizvodni program. Drugi pomemben element je izgradnja novih proizvodnih prostorov, ki so in bodo omogočili širitev obsega poslovanja. Zelo važen je podatek, da je bila izgradnja dodatnih proizvodnih površin dejansko predlagana s strani strateškega partnerja. Po desetletnem sodelovanju s podjetjem Robert Bosch so pogodbo o nadaljnjem sodelovanju podaljšali do leta 2006, kar po mnenju vodstva Iskra Bovec pomeni krepitev partnerskega odnosa in zagotavlja stabilno poslovanje tudi v prihodnosti.

Iskra Bovec želi utrditi svoj tržni delež kot ponudnik zahtevnejših podsestavov iz plastičnih mas v čim višjem zahtevnostnem razredu, hkrati pa nameravajo še naprej utrjevati položaj pri kooperacijskih poslih z velikimi proizvajalci pri izdelkih kot so tuljave, senzorji in drugi izdelki za nadzor delovanja bencinskih motorjev. Poslovni rezultati v letu 2002 so v okviru predvidenih oziroma so celo preseženi, kar v podjetju smatrajo za uspeh glede na težke poslovne razmere v avtomobilski industriji (Interni viri, Iskra Avtodeli Bovec d.o.o. (Strateški načrt 2002-2006), 2002)). Podjetje Bosch je Iskri ponudilo ustanovitev proizvodne enote na Kitajskem, kjer bi lahko postavili proizvodnjo po lastni licenci. Podjetje naj bi samo razvilo novo vžigalno tuljavo, ki bi bila izdelana po Bosch-evih specifikacijah. Jasno je torej, da lahko Iskra v partnerstvu z Bosch-em lahko pričakuje rast in uveljavitev lastnega znanja, ki je s strani strateškega partnerja zelo cenjeno, kar se pozna pri poslovnih rezultatih podjetja (Pogovori v podjetju Iskra Bovec, 2002).

SKLEP

Strateško povezovanje je za podjetja, ki se podajajo na trge, ki jih ne obvladajo, nuja. Brez opore strateškega partnerja bi bil to bolj ali manj izlet v neznano. Neuspeh, ki nujno sledi iz nepoznavanja trga, na katerem deluješ, pa bi zelo omajal temelje podjetja in morda celo ogrozil njegov obstoj. Vendarle pa si velja zapomniti nauk, ki so se ga naučila predvsem podjetja, ki v strateških partnerstvih niso uspela: » Lažje je zapustiti pogajalsko mizo, kakor že ustanovljeno poslovno partnerstvo. Za vse kasnejše faze velja, da so edini zmagovalci pravniki, ki so s pomočjo visokih honorarjev poskrbijo za največkrat bolečo ločitev« (Cauley de la Sierra, 1995, str. 2). To vsekakor pomeni, da je odločitev podjetja, da vstopi v strateško povezavo, ena najpomembnejših odločitev, ki jo sprejme vodstvo podjetja. Ta odločitev v večini primerov omogoči podjetju poslovno uspešnost in rast, vstop v napačno strateško zvezo pa velike stroške in nazadovanje oziroma stagniranje.

V diplomskem delu sem izhajal predvsem iz tega, da naj bi bilo podjetje Bosch neprimeren oziroma premočan partner za podjetje Iskra Bovec. V samem začetku, ko je podjetje životarilo in iskalo partnerja, ki bi jim zagotavljal stabilno raven proizvodnje, je bila opora takega giganta seveda več kot dobrodošla in podjetju omogočila relativno hitro rast. Vendar pa podjetje takih razsežnosti, kot je Robert Bosch GmbH, v dobavitelju, kakršen je po velikosti Iskra Bovec, ne more videti enakopravnega partnerja. Vedno obstaja možnost izkoriščanja superiorne pozicije nasproti podjetju Iskra Bovec, ki se svojemu partnerju dejansko ne more upirati. Moje stališče je bilo, da je povezava tvegana predvsem zaradi dveh razlogov:

- Iskra Bovec je preveč odvisna od svojega strateškega partnerja,
- Bosch lahko kadarkoli preseli svojo proizvodno linijo na trge s cenejšo delovno silo, v kolikor Iskra Bovec ne bo zadovoljevala njegovih zahtev;

Vendar pa sem predvsem iz pogovorov z odgovornimi v podjetju Iskra Avtodeli Bovec d.o.o. ugotovil, da je Bosch zelo dober partner, ki ne postavlja pogojev, ki bi podjetje Iskra Bovec opredeljevali kot nepomembnega dobavitelja. Za Bosch je Iskra Bovec dislocirana proizvodna enota, ki je sposobna proizvajati svoje proizvode ceneje in na visoki kakovostni ravni, hkrati pa so zelo okrepili razvojni oddelek in imajo zelo cenjena specifična znanja za obvladanje vseh potrebnih tehnologij.

Podjetje bi sicer lahko pričelo boljše tržiti program sestavnih delov iz plastike in vstopilo v druge, bolj propulzivne industrije in se tako distanciralo od svojega strateškega partnerja, vendar pa bi bil to zelo drag in tvegan proces. Z uvajanjem nove družine vžigalnih tuljav se obetajo podjetju z vidika poslovne uspešnosti leta rasti, saj se z uvajanjem tehnološko zahtevnejših izdelkov povečuje dodana vrednost na zaposlenega. Na vidiku pa je tudi novi projekt proizvodnje nove vrste vžigalne tuljave, ki bi jo z lastnim znanjem razvila Iskra Bovec in bi jo po njeni licenci proizvajali v na novoustanovljenim podjetjem na Kitajskem.

Še posebej pa z optimizmom spremljajo v vodstvu podjetju vstopanje Slovenije v Evropsko Unijo. Z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo kot polnopravno članico je pričakovati ugodnejši položaj podjetja predvsem iz sledečih razlogov (Batagelj, 2003, str. 18):

- carinskih mej med Slovenijo in ostalimi članicami EU ne bo več,
- izdelki slovenskih podjetij bodo po tehničnih zahtevah bolj enakopravno obravnavani,
- izdelki slovenskih podjetij bodo izdelani v EU,
- kljub temu, da bodo posamezne države ščitile svoja podjetja, bodo naši izdelki imeli enakopravnejši status z izdelki ostalih dobaviteljev iz EU.

Na podlagi vsega, kar je navedeno v diplomskem delu, zaključujem, da je vstop v strateško zvezo s podjetjem Robert Bosch GmbH zelo dobra poslovna poteza vodstva podjetja. Partnerstvo močnega in šibkega partnerja lahko uspešno in učinkovito deluje v zadovoljstvo obeh. V prihodnosti je pričakovati nadgrajevanje partnerskega odnosa, hkrati pa bodo izginile ovire, ki jih je prej predstavljalo nečlanstvo Slovenije v Evropski uniji. Sinergetski učinki povezve bodo tudi v prihodnje vidni v večji poslovni uspešnosti obeh podjetij.

LITERATURA

1. Balanč Mateja: Izkušnje slovenskega podjetja pri sodelovanju s tujim partnerjem. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 47 str.
2. Batagelj Nataša: Razvoj avtomobilskega grozda v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 42 str.
3. Bolta Robert-Miha: Razvoj modela za oblikovanje strateškega partnerstva in uporaba modela na primeru podjetja Petrol, d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 115 str.
4. Barney B. Jay: Gaining and sustaining competitive advantage. Reading: Addison-Wesley, 1997. str. 570.
5. Camp Robert C.: Benchmarking : The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 291 str.
6. Cauley de la Sierra Margaret: Managing Global Alliances; Key Steps for Successful Collaboration, Workingham, England: Addison-Wesley Publishing Co., 1995. 220 str.
7. Culpan Refik: Multinational Strategic Alliances. New York: International Business Press, 1993. 351 str.
8. Česen Tina: Internacionalizacija in podjetje v mednarodni mreži. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 61 str.
9. Dubrovski Drago: Strateške zveze – sodoben način mednarodnega poslovanja. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 1997, str. 483 –506.
10. Faulkner David: International Strategic Alliances; Co-operating to Compete. London: McGraw-Hill Book Company, 1995. 221 str.
11. Gaughan Patrick A.: Mergers, Aquisitions and Corporate Restructuring. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996. 578 str.
12. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 107 str.
13. Globalisation of Industrial Activities. Paris: OECD, 1992. 160 str.

14. Goodbridge Elisabeth: Manufacturing The Supply Chain: Customer come first. [URL:<http://www.informationweek.com>], 14.2.2000.
15. Jaklič Marko: Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion. Ljubljana, 1995. 20 str.
16. Julien Pierre-Andre: Globalization: Different types of small business behaviour. Entrepreneurship & Regional Development, 1996, str. 57-74.
17. Kenda Renata: Analiza konkurence trženja tehnične plastike za avtomobilsko industrijo. Diplomsko delo. Koper : Visoka šola za management v Kopru, 2002. 53 str.
18. Kolar Janez: Priprava procesa primerjanja industrijskega podjetja z boljšimi rešitvami (benchmarking). Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 88 str.
19. Kotler Phillip: Marketing management-trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
20. Malačič Iztok: Združitve in pripojitve v slovenski praksi. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 65 str.
21. Margulis Marc S., Pekar Peter Jr.: The Next Wave of Alliance Formations. Houlihan Lokey Howard & Zukin Investment Banking Services, 2001. 26 str.
22. Mihelič Petra: Pozicioniranje Lekovih zobnih krem na slovenskem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana: Visoka poslovna šola, 1999. 32 str.
23. McNair C. J., Leibfried Kathleen H. J.: Benchmarking: A tool for Continuous Improvement. New York: Harper Collins Publishers, 1992. 344 str.
24. Rojšek Iča: Strategic Alliances and the Small Firms. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 8 str.
25. Selan Mitja: Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 110 str.
26. Sasaki Toru: What the Japanese have learned from Strategic Alliances. Long Range Planning, Oxford, št. 26, 1993. str. 41-53.

27. Shaw David: Suppliers, tyre makers must work together. European Rubber Journal, Vol. 185(Jul/Aug 2003), Issue 7/8, 17 str.
28. Wakeam Jason: The five factors of strategic alliance. Ivey Business Journal, Vol. 67 (May/Jun 2003), Issue 5, 4 str.
29. Yoshino Michael Y., Rangan U. Srinivasa: Strategic alliances. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 275 str.

VIRI

1. Blejec Meta et al.: Standardna klasifikacija dejavnosti. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 1996. 199 str.
2. EMBA Project Group. Povzetki iz magistrske naloge, IECD School of Management in Bled, 2000.
3. Iskra Avtodeli Bovec d.o.o.-Letno poročilo za leto 2002.
4. Iskra Avtodeli Bovec d.o.o.-Strateški načrt za obdobje 2002-2006.
5. Iskra Avtodeli Bovec. [URL: <http://www.iskra-ae.com/slo/index.php>], 22.05.2003.
6. Jenster Per V. Jarillo J. Carlos: Internationalizing the Medium-sized firm. Paper.
7. Pogovori v podjetju Iskra Avtodeli Bovec d.o.o., 2003.
8. Pogodba med podjetjema Iskra Avtodeli Bovec d.o.o. in Robert Bosch GmbH.
9. Robert Bosch GmbH. [URL:<http://www.bosch.com/en/company/>], 05.08.2003.

