

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

JULIJANA FURLAN

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VPLIV GLOBALIZACIJE IN POVEČANE
INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA NA
VSEBINO STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA

Julijana Furlan

Koper, 2011

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava vpliv globalizacije in povečane internacionalizacije poslovanja na vsebino strateškega menedžmenta na konkretnem primeru analize strateškega menedžmenta skupine Iskra Avtoelektrika. Pojasnjuje teoretična izhodišča procesov internacionalizacije in globalizacije gospodarstva, strateškega menedžmenta in oblikovanje strategij. Izdelana je analiza okolja, SWOT analiza, analiziran je strateški menedžment ter posamezne politike podjetja (temeljna, razvojna in sprotna politika) ter analiza strategij in politik za nadaljnji razvoj skupine Iskra Avtoelektrika. Podane so strategije za nadaljnji razvoj, odzivi konkretnega podjetja na globalizacijo ter spremembe strateškega menedžmenta pod vplivom globalizacije in povečane internacionalizacije.

Ključne besede: Iskra Avtoelektrika, internacionalizacija, globalizacija, strateški menedžment, strategija, politika podjetja.

SUMMARY

This diploma deals with influence of globalization and increased internationalization of an operation to the contents of strategic management on a concrete example of analysis strategic management of the Iskra Avtoelektrika group. It explains theoretical views of processes such as internationalization, economy globalization, strategic management and forming of strategies. It was made analysis of the company environment, SWOT analysis, analysis of strategic management with individual company policies (basic, developmental and simultaneous policy) and analysis of strategies and policies for further development of the Iskra Avtoelektrika group. There are given strategies for further development, responses of a concrete company to the globalization and changes of strategic management influenced by globalization and increased internationalization.

Key words: Iskra Avtoelektrika, internationalization, globalization, strategic management, strategy, company policy.

UDK: 339.9:005.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Strateški menedžment	3
2.1	Opredelitev strateškega menedžmenta	3
2.2	Strateško snovanje, načrtovanje in analiziranje politike podjetja	4
2.2.1	Politika podjetja	4
2.2.2	Osnovni in okvirni model politike podjetja	4
2.2.3	Metode in modeli strateške analize	5
2.3	Temeljna politika podjetja	5
2.3.1	Temeljna politika podjetja	5
2.3.2	Interesi, vizija, smotri in poslanstvo organizacije	5
2.3.3	Vrednote: kulture organizacij in okolij, etika menedžmenta	6
2.3.4	Temeljni koncept sredstev	7
2.4	Razvojna politika podjetja	7
2.4.1	Razvojna politika podjetja	7
2.4.2	Urejenost podjetja	7
2.4.3	Poslovni model	8
2.4.4	Priskrba in razporejanje sredstev	8
2.5	Sprotna politika podjetja	9
2.5.1	Dejavnosti	9
2.5.2	Procesi	9
2.5.3	Gospodarjenje s sredstvi	10
2.6	Strategije podjetja	10
2.6.1	Strategije	10
2.6.2	Vrste strategij	10
3	Globalizacija in internacionalizacija	12
3.1	Pomen in motivi internacionalizacije	12
3.2	Internationalizacija podjetij	12
3.3	Internationalizacija in pojav globalizacije	14
3.4	Globalizacija, globalni marketing in globalna učinkovitost	14
3.5	Strategije za mednarodni trg	16
3.5.1	Multidomača strategija	16
3.5.2	Internationalna strategija	16
3.5.3	Globalna strategija	17
3.5.4	Transnacionalna strategija	17
4	Analiza strateškega menedžmenta in politik podjetja Iskra Avtoelektrika	18
4.1	Kratka predstavitev skupine Iskra Avtoelektrika	18

4.1.1	Zgodovina Iskre Avtoelektrike.....	18
4.1.2	Glavni trgi in kupci podjetja.....	18
4.1.3	Proizvodni program in organiziranost skupine Iskra Avtoelektrika	19
4.2	Analiza zunanjega okolja in vplivi na Iskro Avtoelektriko.....	20
4.3	SWOT analiza in analiza strategij Iskre Avtoelektrike	20
4.4	Analiza temeljne politike podjetja.....	22
4.4.1	Interesi, vizija, smotri in poslanstvo podjetja.....	22
4.4.2	Kultura podjetja.....	24
4.4.3	Sredstva podjetja	24
4.5	Analiza razvojne politike podjetja.....	25
4.5.1	Razvojna strategija	25
4.5.2	Poslovni model.....	26
4.5.3	Organizacijska struktura.....	29
4.5.4	Uravnovežen sistem meril.....	30
4.5.5	Priskrba in razporejanje sredstev.....	31
4.6	Analiza sprotne politike podjetja.....	32
4.6.1	Kratkoročni cilji	32
4.6.2	Dejavnosti podjetja.....	33
4.7	Strategije skupine Iskra Avtoelektrika	37
4.7.1	Poslovna strategija.....	37
4.7.2	Funkcijske strategije.....	37
4.8	Strateška partnerstva in kapitalna vlaganja.....	39
5	Analiza vpliva globalizacije na strateški menedžment in politiko skupine Iskra Avtoelektrika.....	40
5.1	Vplivi globalizacije na skupino Iskra Avtoelektrika.....	40
5.2	Odzivi Iskre Avtoelektrike na globalizacijo.....	41
5.3	Strategija globalizacije in specializacije proizvodnje	44
5.4	Spremembe strateškega menedžmenta.....	47
5.5	Sklepi izvedene analize vpliva globalizacije na strateški menedžment skupine Iskra Avtoelektrika.....	48
6	Sklep.....	51
	Literatura in viri.....	55
	Priloge.....	57

SLIKE

Slika 1: Porterjeva veriga vrednosti – 2007	28
Slika 2: Porterjeva veriga vrednosti – cilj 2011	28
Slika 3: Strategija rasti in inovativnosti	45
Slika 4: Globalne proizvodne lokacije podjetja Iskra Avtoelektrika	46
Slika 5: Globalne proizvodne zmogljivosti in logistični tokovi podjetja Iskra Avtoelektrika.	46

PREGLEDNICE

Preglednica 1: SWOT analiza	21
-----------------------------------	----

KRAJŠAVE

IAE	Iskra Avtoelektrika
SPE	strateška poslovna enota
RR	razvojno-raziskovalni
SND	skupnost neodvisnih držav
USD	ameriški dolar
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

Politika podjetja je okvir za dejavnost menedžmenta in obvladovanje podjetij, ki naj učinkovito in uspešno dosega smotre in cilje, kakršni se skladajo z interesi vplivnih udeležencev podjetja (Tavčar 2007, 172). Politiko podjetja lahko razumemo kot skupno ime za cilje in doseganje ciljev oziroma zastavljenih strategij (povzeto po Biloslavo 2006, 97).

Proces strateškega menedžmenta definiramo kot sprejemanje ključnih oziroma strateških odločitev za podjetje ter njihovo izvajanje v praksi (Bowman 1994, 11). Tudi Dolinšek in Rozman (2006, 24) poudarjata, da je strategija proces, ki ga menedžment podjetja v takšni ali drugačni obliki izvaja vsakodnevno. Za doseganje poslovnega cilja je najprej treba določiti smernice, ki so osnova za oblikovanje strategije. Strategija je pot, ki vodi podjetje do zastavljenega cilja. Strateški načrti določajo smernice za razvoj in rast podjetja ter usklajujejo delovanje celotnega podjetja z namenom doseganja poslovnih ciljev. Strategije so uspešne, če izboljšujejo postopke dela v podjetju, ustrezajo razmeram na trgu, ter na ta način povečujejo konkurenčne prednosti podjetja (Thompson in Strickland 1999, 27–30).

Internacionalizacija podjetja zahteva prilagajanje podjetniške miselnosti, strategij, struktur in procesov v mednarodnem okolju, predstavlja proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v okviru katerega se to z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja (Dubrovski 2006, 62). Ob vse hitrejšem tehnološkem napredku, hitrem spreminjanju okolja in spremenjeni strukturi in globalizaciji trgov, soočanju z mednarodnim poslovanjem je internacionalizacija nujnost za večino podjetij. Internacionalizacija podjetij je bila ključna tema proučevanj vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z globalizacijo gospodarstva pa njena pomembnost vse bolj narašča. Internacionalizacija je dinamičen proces, ki mu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se razlikuje od rasti podjetja znotraj meja države.

Globalizacija se v posameznih podjetjih kaže na zelo različne načine. Pogosto zahteva povečano stopnjo internacionalizacije – povečano udeležbo podjetja v mednarodnih razmerjih, kar neizogibno vpliva na vsa funkcijska področja v menedžmentu, spremembe v strategijah in politikah podjetja, s tem pa tudi na vsebino strateškega menedžmenta, kjer pa pogosto opazamo premajhno usklajenost med dogajanjem v okolju (globalizacija in internacionalizacija) na eni in vsebinskimi usmeritvami menedžmenta na drugi strani.

Namen diplomskega dela je analizirati obstoječe stanje strateškega menedžmenta ter razvojne strateške usmeritve na primeru izbranega podjetja z vidika vpliva globalizacije, ki zahteva povečano internacionalizacijo poslovanja na vseh področjih.

Cilji diplomskega dela so teoretično opredeliti vsebino in proces strateškega menedžmenta, ter ga povezati z dogajanjem v okolju na primeru konkretnega podjetja in oblikovanja ustreznih politik. Kot primer mednarodnega podjetja je predstavljena Iskra Avtoelektrika, za

Uvod

katero je internacionalizacija poslovanja prav tako nujnost in katera ne more biti izvzeta iz svetovnih globalizacijskih tokov.

Diplomsko delo uporablja razpoložljivo domačo in tujo strokovno literaturo ter druge dostopne vire, ki teoretično in praktično obravnavajo tematiko strateškega menedžmenta, politiko podjetja ter proces internacionalizacije in globalizacije. Pri izdelavi diplomskega dela se bomo posluževali metode deskripcije, deduktivnega sklepanja ter statistične in empirične metode znanstvenega raziskovanja.

Diplomska naloga je poleg uvoda sestavljena še iz štirih poglavij in sklepa. V drugem in tretjem poglavju so podana teoretična izhodišča strateškega menedžmenta, politik podjetja in strategij, procesa internacionalizacije in globalizacije ter povzete nekatere dosedanje ugotovitve s področja mednarodnega poslovanja. V četrtem bomo predstavili strateški menedžment in politiko podjetja Iskra Avtoelektrika. Proučili bomo skladnost vsebine strateškega menedžmenta proizvodnega podjetja s spremembami v okolju s poudarkom na internacionalizaciji poslovanja. V petem bomo prikazali vpliv internacionalizacije in globalizacije na strateški menedžment ter nadaljnji razvoj podjetja Iskra Avtoelektrika. Z vidika globalizacije in povečane internacionalizacije so prikazane sodobne značilnosti poslovanja na vseh ravneh v podjetju. V sklepu pa bomo strnili ugotovitve, do katerih smo prišli v okviru diplomske naloge.

Omejitve pri obravnavanju problema se kažejo predvsem pri dostopu do nekaterih praktičnih informacij oziroma možnosti uporabe informacij. Predpostavke in omejitve so še nekateri vidiki (npr.: finančni, tehnološki ...), ki predstavljajo del strateškega menedžmenta, vendar glede na obravnavani problem in zaradi omejitve obsežnosti dela ne bodo predmet naše analize.

Končni cilj pa je na podlagi znanstveno-teoretične razprave in analize konkretnega podjetja oblikovati smernice za nadaljnje razvojne strateške usmeritve, ter vplive globalizacije in internacionalizacije na strategije podjetja oziroma na strateški menedžment in politiko podjetja.

2 STRATEŠKI MENEDŽMENT

V poglavju bomo podrobneje opredelili teoretično vsebino in proces strateškega menedžmenta. Politiko podjetja bomo predstavili glede na časovne razsežnosti, po katerih jo delimo na temeljno, razvojno in sprotno politiko. Na koncu si bomo pogledali še definicijo strategije, kakšne strategije poznamo, kako jih oblikujemo ter kakšen pomen imajo v podjetju.

Predstavljena teoretična podlaga o politiki podjetja in strateškem menedžmentu, je osnova za praktični del diplomskega dela, ki zajema analizo strateškega menedžmenta in politik izbranega podjetja Iskra Avtoelektrika. Izpostavili bomo tudi strategije in smernice za nadaljnji razvoj in rast podjetja.

2.1 Opredelitev strateškega menedžmenta

Strateški menedžment se kot pojem pojavi v sedemdesetih letih, ki od takrat do danes kot znanstvena disciplina doživlja buren razvoj. Je meddisciplinarno in celovito znanstveno področje, ki obravnava specifične poslovne situacije, zato se bodo pristopi zmeraj nekoliko razlikovali, pomembno je le, da se različni pristopi ukvarjajo z istimi temeljnimi vprašanji, zakaj se podjetja v okviru iste panoge med seboj razlikujejo in zakaj nekatera poslujejo bolje kot druga (povzeto po Dolinšek in Rozman 2006, 24).

Strateški menedžment je tisti del menedžmenta v podjetju, ki je povezan z izpolnjevanjem poslanstva podjetja kot temeljnega okvira njegovega delovanja. Proces strateškega menedžmenta sestavljajo naslednji sklopi aktivnosti (Thompson in Strickland 2001):

- določitev poslanstva podjetja, ki opredeljuje temeljni namen njegovega delovanja;
- določitev strateških ciljev, ki jih podjetje želi doseči;
- določitev strategij, s katerimi bo podjetje doseglo strateške cilje;
- izvedba strategij;
- preverjanje, ali so načrtovani cilji uspešno doseženi, ter sprejetje in izvedba ustreznih korektivnih ukrepov.

Proces strateškega menedžmenta lahko definiramo kot sprejemanje ključnih oziroma strateških odločitev v podjetju ter njihovo izvajanje v praksi. Sestavljen je iz večjega števila med seboj logično povezanih delnih procesov, faz in aktivnosti; po vsebini pa predstavlja zaporedje poslovnih odločitev, vseobsegajoče razvojne usmeritve podjetja (od vizije, poslanstva, do funkcijske, poslovne in globalne strategije). Njegova temeljna naloga pa je iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja.

2.2 Strateško snovanje, načrtovanje in analiziranje politike podjetja

2.2.1 Politika podjetja

Pri ustanavljanju podjetja in v njegovem razvoju ima načrtovanje politike temeljni in izhodiščni pomen. Načrtovanje obojega, ustanovitve in razvoja, začnemo vedno s snovanjem in oblikovanjem politike ter odločanjem o njej.

Politika podjetja opredeljuje temeljne, splošne in dolgoročne značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo (ali misijo) podjetja ter smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov podjetja.

Politika podjetja izhaja iz vizij, ki jih tudi vključuje ter se uresničuje v procesih menedžmenta, neposredno na ravni strateškega, posredno pa tudi na ravni izvedbenega menedžmenta (Belak 2002, 76).

V skladu z obravnavanim okvirnim modelom politike podjetja bomo v nadaljevanju podrobno spoznali vse tri politike podjetja, ki jih bomo kasneje uporabili v praktičnem delu naloge.

2.2.2 Osnovni in okvirni model politike podjetja

Osnovni model politike podjetja zajema cilje in strategije za doseganje ciljev. Je preprost in pregleden ter ne zajema programske, dinamične in časovne razsežnosti ter dejavnostnih značilnosti. Smoter ali cilj je namera, ki terja udejanjanje – strategijo. Ta strategija obsega: *dejavnosti, urejenost in sredstva*, ki morajo biti medsebojno usklajene. Osrednja sestavina so dejavnosti, ki jih podpirata preostali dve – urejenost in sredstva. Dejavnosti podjetja za doseganje ciljev imajo dve temeljni sestavini: poslanstvo in usmeritev dejavnosti podjetja. Pri urejenosti podjetja za doseganje ciljev so pomembne tri ključne sestavine: zgradnja (struktura) podjetja, procesi in sistemi, s katerimi menedžment obvladuje delovanje podjetja. Sredstva podjetja za doseganje ciljev pa delimo na materialna, ki so temelj vsakega podjetja, in nematerialna, ki so mnogokrat manj vidna, pa zato lahko po krivem celo manj cenjena.

Strategija naj bo skladna s cilji, primerna naj bo za doseganje zastavljenih ciljev. Usklajevanje ciljev in strategije terja ali spreminjanje strategije ali spreminjanje ciljev ali obojega.

Okvirni model politike zajema tri časovne razsežnosti – kratkoročno (sprotno), srednjeročno (razvojno) in dolgoročno (temeljno) obdobje. Vsaka od teh treh razsežnosti pa obsega še dejavnosti, urejenost in sredstva.

2.2.3 Metode in modeli strateške analize

Metode in modeli so instrumenti za izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti strateške analize, ki so lahko tudi učinkovito sredstvo, ki vodi do učeče se organizacije. Model lahko v splošnem opredelimo kot poenostavljeno predstavitev realnega sveta, ki obsega pomembne elemente opazovanega objekta ali dogodka. Oblikovanje poteka v štiri faznem kontinuiranem procesu, ki obsega poenostavljanje zaznane realnosti – simplifikacijo, oblikovanje opisnega modela, manipulacijo oziroma transformacijo opisnega modela v določeni fizični ali abstraktni model, primeren za proučevanje in verifikacijo modela v praksi (povzeto po Biloslavo 2006, 71–72). Metode in modeli strateške analize zajemajo: SPIN ali SWOT analizo;¹ scenarije; portfeljsko analizo in verigo vrednosti.

2.3 Temeljna politika podjetja

2.3.1 Temeljna politika podjetja

Temeljna politika obsega najširše časovno obdobje ter najbolj trajne in najmanj spremenljive cilje podjetja ter dokaj splošne strategije za doseganje teh ciljev. Veljala naj bi trajno. Spreminjanje teh usmeritev pomeni globok poseg v organizacijo, prelomnico v delovanju in razvoju (Tavčar 2000, 96).

2.3.2 Interesi, vizija, smotri in poslanstvo organizacije

Vizija je projekcija podjetja v prihodnosti, ki povezuje pomembne in dolgoročne interese, ter naj bi bila dolgoročna in trajna usmeritev podjetja. Opisuje želeno podobo podjetja, njene dosežke in položaj, h katerim podjetje strmi. Rozman (1993, 129) navaja, da si snovanje vizije lahko zamislimo kot rezultat dveh procesov, in sicer intuitivnega in racionalnega. Intuitivni del je rezultat nenadnih vzgibov, ki se jih največkrat ne zavedamo, izhajajo pa iz naših preteklih izkušenj. Racionalni pa izhaja iz SPIN analize, na čemer gradi predstavo o želeni prihodnosti. Ker preveliko povezanost z racionalno opredeljenimi elementi otežuje snovanje dobre vizije, so vedno potrebne še domišljija, ustvarjalnost in intuicija.

Smoter je izvršni cilj, kateremu so podrejeni oziroma izvedeni vsi preostali cilji podjetja, ki mora biti merljiv, dosegljiv in spodbuden za podjetje. Podjetja imajo lahko različne smotre, ki se oblikujejo na podlagi in pod vplivom različnih vrednot in potreb ter interesov vplivnih udeležencev. McNamee (1992, 67–68) navaja, da obstajata dva osnovna smotra vsakega podjetja; to sta rast in preživetje, kateremu so podrejeni vsi preostali smotri, ko je podjetje v

¹ SPIN ali SWOT analizo¹ (slov. slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti – SPIN ali tudi »strateški križ« ali angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats – SWOT).

ustanavljanju. Politika podjetja vsebuje poleg poslanstva in smotrov tudi temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov (Belak 1999, 82). Cilji morajo biti strateški, finančni, kratkoročni ali dolgoročni, izzivalni, vendar dosegljivi in merljivi tako kot smotri podjetja.

Poslanstvo nam pove, zakaj podjetje obstaja, komu in kako služi, kaj počne in česa ne počne. Opredeljuje smotre podjetja. Pučko (2008, 20) opredeljuje poslanstvo podjetja kot sorazmerno trajne namene, ki jim podjetje sledi in jim bo sledilo na dolgi rok in ki se nanašajo na strateška poslovna področja (poslovne dejavnosti), konkurenčno areno, temeljne smotre, odnose, ki jih bo razvijalo s svojimi udeleženci, in glavne značilnosti organizacijske kulture, ki jo bo uveljavljalo.

Interesi so vedno pogojeni z etiko, kulturo in filozofijo nosilcev interesa – torej določenega udeleženca podjetja (Belak 1999, 86). Udeleženci so notranji – sodelavci organizacije vseh vrst, ter zunanji – tržni partnerji, konkurenti, država, krajevno okolje ipd. Interesi udeležencev so zelo raznoliki in odvisni od vpletenih posameznikov, skupin, delov organizacij in organizacij, pa tudi širšega družbenega in gospodarskega okolja (Tavčar 1999, 19–20).

2.3.3 Vrednote: kulture organizacij in okolij, etika menedžmenta

Vrednote zajemajo zamisli in usmeritve o usmerjanju in obvladovanju podjetja. So stalne, trdne in dolgoročne; so dobrine, ki ljudem največ pomenijo. Vrednote, ki prevevajo podjetje, naj bi torej bile stabilizacijska sila, ki bi podjetju omogočala, da še naprej dela, to kar je delalo v preteklosti in kar dela zdaj. Do težav pride le, če te vrednote ne podpirajo strategije podjetja (Bowman 1994, 110).

Kultura je celota materialnih in nematerialnih stvaritev človeške družbe, je pa tudi omika, oplemenitenost in izpopolnjevanje, zlasti človeških nravi, življenjskega načina in človekovega okolja. Kot kulturo podjetja označujemo celoto vrednot, pravil in miselnih drž v obnašanju vseh udeležencev podjetja, kar daje navzven in navznoter podjetja celovito predstavo o njegovem ravnanju. Razlikujemo med šibko in močno kulturo. Šibka kultura se za vrednote ne zavzema, medtem ko so pri močni kulturi vrednote zelo pomembne pretežnemu delu udeležencev oziroma sodelavcev. Zanje se močno zavzemajo in od njih niso pripravljeni odstopati. Deal in Kennedy (1982) sta kulture razporedila po dveh merilih: po objektivnem in subjektivnem tveganju zaposlenih pri odločanju in ukrepanju, zlasti na trgu, ter po času za povratni odziv o pravilnosti odločitev in ukrepov. Tako nastanejo štirje osnovni tipi kultur: *poslovna, procesna, sistemska in kultura moči*.

2.3.4 *Temeljni koncept sredstev*

Podjetje za svoje delovanje potrebuje materialna (finančna sredstva, energijo, materiale, sestavne dele, izdelke, naprave, opremo, stavbe itn.) in nematerialna sredstva (fizično in umsko delo ljudi, znanje, pravice, okolje, blagovna znamka, uglednost itn.). V osnovi razdelimo sredstva v podjetju na (Biloslavo 2006, 165):

- *finančni kapital* predstavlja finančna sredstva v podjetju, ki so zajeta v računovodskih izkazih podjetja. V nekaterih primerih pa predstavlja tudi temeljno zmožnost podjetja;
- *intelektualni kapital* je znanje, ki ga premore podjetje. Nadalje ga delimo še na partnerski, človeški in strukturni kapital;
- *socialni kapital* je dobro ime podjetja, s katerim razpolagajo posamezniki ali skupine v okolju, in izhaja iz strukture in vsebine njihovih socialnih razmerij z drugimi udeleženci – sestavlja socialno mrežo podjetja.

2.4 **Razvojna politika podjetja**

2.4.1 *Razvojna politika podjetja*

Razvojna politika obsega ožje časovno obzorje, sega tako daleč v prihodnost, kolikor poslovodstvo še zmore zanesljivo predvidevati dogajanja v organizaciji in v okolju podjetja. Časovno obdobje je od treh pa največ do petih let. V njem potekajo vsi pomembni načrti, projekti podjetja; zajema življenjsko dobo pomembnega proizvoda, uvajanje temeljnih procesov, širjenje na nova tržišča in podobno (Tavčar 2000, 96).

2.4.2 *Urejenost podjetja*

Opredeljuje razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v podjetju. V širšem pomenu pa obsega urejenost podjetja obvladovanje procesov, sistemov in povezovanje skupin, posameznikov in podjetij. Sestavine urejenosti podjetja so:

- *členjenost (struktura)* - opredeljuje razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji (Biloslavo 2006, 288);
- *sistemi* - obsegajo pravila, usmeritve in načine delovanja ter usmerjajo odločanje in delovanje, ki sledi iz teh odločitev. Veljajo za vse sodelavce podjetja;
- *procesi* - kot dinamični vidik urejenosti obravnavajo potek in vedenje sodelavcev znotraj osnovnih dejavnosti, s katerimi se podjetje uveljavlja v menjalnih razmerjih z udeleženci v zunanjem okolju;
- *zaveznitva* - povezovanje znotraj organizacij lahko temelji na lastnini, pogodbah in interesih, ki predstavljajo temeljno povezanost. Interesno povezovanje obsega zunanje (zunanja zaveznitva) in notranje udeležence (notranja zaveznitva). Za uspešno delovanje podjetja so pomembna stabilna razmerja med zunanjimi in notranjimi zaveznitvi.

Povezovanje je lahko vodoravno (med podjetji v isti panogi, na isti stopnji), navpično (v isti panogi, med zaporednimi stopnjami) ali konglomeratsko (med različnimi panogami). Posebna oblika povezanosti pa so skupine podjetij, ki poskušajo združevati prednosti velikih in majhnih podjetij. Menedžment skupin podjetij poteka na več ravneh (mamica, hčere ...); temeljni model razmerij med matico hčerinskimi podjetji so strateški menedžment, strateško obvladovanje in finančno obvladovanje. Menedžment matičnih podjetij obvladuje hčerinska podjetja prek lastninskih pravic s pogodbami o obvladovanju in z individualnimi pogodbami (povzeto po Tavčar 2002).

2.4.3 Poslovni model

Poslovni model v osnovi opisuje, na kakšen način podjetje ustvarja dodano vrednost na tržišču; vrednost za svoje vplivne udeležence, zlasti za odjemalce in dobavitelje s pozicioniranjem vzdolž panožne verige vrednosti. Vključuje edinstveno kombinacijo programov (izdelkov ali storitev za ciljne udeležence), podobe organizacije, njenih tržnih poti in primarnih aktivnosti, s katerimi podjetje ustvarja korist za ciljne udeležence.

Poslovni model sloni na sedanjih temeljnih zmožnostih podjetja, ki jih poskuša podjetje kar najbolj izkoristiti in jih sproti dopolnjevati. Te izgubljajo moč zaradi spreminjanja potreb udeležencev v menjalnih procesih in posnemanja konkurence. To zahteva uspešno delovanje podjetja ter zaporedje snovanja novih temeljnih zmožnosti, zato mora tudi vselej slediti uvajanje nove temeljne zmožnosti v podjetju.

Med najpomembnejše odločitve z vidika razvojne politike štejemo izbiro ciljnega segmenta ali segmentov trga. Pri tem se odloča podjetje o delovanju na obsežnem tržnem segmentu (izkoriščanje ekonomije obsega) ali o tem, da bo delovalo na enem ali več različnih tržnih segmentih (izkoriščanje ekonomije razpona).

Omeniti je potrebno še dva različna pogleda v mednarodnem poslovanju. To je t. i. lokalni (potrebe in želje ljudi se od države do države razlikujejo) in globalni pogled (potrebe in želje ljudi so povsod po svetu enake). Lokalni pogled lahko predstavimo kot zahtevo po prilagajanju podjetja lokalnim razlikam, medtem ko globalnega predstavlja minimiziranje stroškov poslovanja, s tem da podjetje predstavi popolnoma enak proizvod v različnih državah.

2.4.4 Priskrba in razporejanje sredstev

Pri oskrbovanju podjetja s sredstvi ločimo (povzeto po Biloslavo 2006, 261-286):

- oskrbovanje z materialno-finančnimi sredstvi – vir teh sredstev je lahko znotraj ali zunaj podjetja. Podjetje se lahko s finančnimi sredstvi oskrbuje bodisi iz lastnih virov, dobička bodisi iz tujih (dolžniško financiranje – posojila, lizing, kreditiranje pri dobavitelju ...). Pri

oskrbi materialnih virov pa podjetje lahko izbira med tem, da samo izdeluje sestavne dele za izdelke, ali pa se usmerja na oskrbovanje od zunaj.

- oskrbovanje s sodelavci – podjetje lahko izbira med pridobivanjem zunanjih sodelavcev ali pa vlaga v osebni razvoj.
- oskrbovanje z znanjem – pridobivanje izkušenj, nakup znanja, učenje s pridobivanjem občutljivih informacij ...

Poznamo različne kriterije, po katerih lahko podjetje razporeja sredstva, in sicer: kriterij skladnosti, sprejemljivosti, uravnoteženosti in izvedljivosti.

Izhodišče strategije uporabljanja sredstev je umno razporejanje. Uporaba sredstev za delovanje podjetja povzroča stroške; da podjetje uspešno posluje, stroški dolgoročno ne smejo biti višji od prihodkov. Poznamo pet različnih načinov za učinkovito uporabo sredstev. To so: *osredinjenje zmognosti, učinkovitejše kopičenje, sinergično povezovanje, umna raba in obračanje s skrajšanjem časa.*

2.5 Sprotna politika podjetja

Sprotna politika obsega predvsem konkretiziranje razvojne politike s konkretnimi nalogami izvajalcev – posameznikov, enot podjetja – s točnimi načrti gospodarjenja, oskrbe s sredstvi, tehnologijami in podobno. Tekoča politika zajema obdobje enega leta (Tavčar 2000, 96).

2.5.1 Dejavnosti

Dejavnosti kot osrednja vsebina strategije na ravni sprotne politike naj zagotavljajo sprotno uspešnost ter gradijo razmere za uspešno delovanje v prihodnje (Biloslavo 2006, 337). Temeljne dejavnosti podjetja so *inoviranje, proizvodjanje in trženje.*

2.5.2 Procesi

V podjetju potekajo različni procesi, ki jih lahko delimo v tri skupine: *dejavnostni procesi, vedenjski procesi in procesi spreminjanja.* Dejavnostni procesi obsegajo razvoj, proizvodnjo in trženje ter predstavljajo temeljno dejavnost podjetja, ki je odločilna za njegovo preživetje in uspešnost. Vedenjski pomembno vplivajo na obliko in značilnosti dejavnostnih procesov. Izražajo vrednote, prepričanje članov podjetja (kultura) in tudi njihove kognitivne procese zaznavanja in razumevanja sebe, podjetja in njegovega okolja. So procesi odločanja, komuniciranja in učenja v podjetju in obsegajo zbiranje, prenos in interpretacijo informacij ter neko obliko medsebojne interakcije med zaposlenimi. Procesi spreminjanja pa zajemajo ustvarjanje, rast, spreminjanje in upadanje podjetja skozi čas.

2.5.3 Gospodarjenje s sredstvi

Uspešnost podjetja pri gospodarjenju s sredstvi presojamo z različnimi kazalniki, kot so *proizvodnost, gospodarnost, donosnost in likvidnost*. Kazalnika proizvodnost in gospodarnost nam povesta še, kako učinkovito je podjetje. Gospodarjenje s finančnimi sredstvi je lahko tudi ključni element uspešnosti oziroma neuspešnosti podjetja.

2.6 Strategije podjetja

2.6.1 Strategije

V osnovi je strategija proces, ki ga podjetje vsakodnevno izvaja v praksi tako ali drugače. Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije. Oblikovanje novih strategij je še vedno v precejšnji meri »umetnost«, ki zahteva nove zasnove poslovanja. Vendar ta »umetnost« oblikovanja strategij zahteva v največji možni meri razpoložljive podatke, tehnike in analitične ter sploh raziskovalne metode. Prijem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe (Pučko 2003, 173).

2.6.2 Vrste strategij

V strokovni literaturi lahko zasledimo celo vrsto klasifikacij možnih strategij podjetij. Od možnih vrst klasifikacij strategij podjetja je danes v ospredju klasifikacija, ki strategije deli na (Jones in Hill 2010, 10): *korporacijske, poslovne in funkcijske*.

Korporacijske strategije se nanašajo na celotno (diverzificirano) podjetje (Pučko 2002, 325). To je strategija najvišje ravni v podjetju, ki obravnava načrtovanje na ravni podjetja kot celote, s poudarkom na oblikovanju vizije oziroma poslanstva podjetja, postavljanju ciljev in strategij. Bistveno vprašanje, na katero morajo odgovoriti, je, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Korporacijska strategija se nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij in z njim povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja politike rasti, investiranja, prevzemanje poslovnega tveganja, uspeha ekonomskega sodelovanja in razdelitve, pa tudi osrednje ideje, ki imajo implikacije za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju.

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto (SPE)² oziroma skupino proizvodov. Bistvo te strategije je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna tudi njena uspešnost. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Gre za to, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine proizvodov (storitev), koliko ožjih skupin proizvodov bo ta vsebovala ter na kakšni podlagi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergične učinke (Pučko 1999, 204). Poslovna strategija je praviloma izpeljana iz korporacijske strategije podjetja ali z njo vsaj skladna. Oblikovanje poslovne strategije se običajno izvede na podlagi ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti določene strateške poslovne enote. Kot drugo izhodišče za oblikovanje poslovne strategije pa izhaja iz preverjanja in oblikovanja poslanstva posamezne strateške poslovne enote.

Funkcijske strategije so tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovno funkcijska področja in podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Te strategije se osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti uporabe sredstev, ki jih ima podjetje na posameznem poslovno funkcijskem področju ter na povezovanju funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi tako podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja (Pučko 2002, 330). Na podlagi poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja poznamo naslednje funkcijske strategije: *strategijo prodaje in trženja*, *strategijo R & R*, *strategijo proizvodnje*, *strategijo nabave*, *kadrovsko strategijo*, *strategijo financiranja* in *druge funkcijske strategije*.

² Strateško poslovno enoto (SPE) je pri tem treba razumeti kot organizacijsko izoblikovano enoto podjetja, ki je sorazmerno samostojna in ki je investicijski center z lastnim poslovođstvom (Pučko 2003, 143).

3 GLOBALIZACIJA IN INTERNACIONALIZACIJA

V poglavju bomo podali teoretična izhodišča globalizacije in internacionalizacije ter njihov vpliv na podjetje in njegovo okolje. Izpostavili bomo tudi strategije, ki jih podjetja uporabljajo pri nastopanju na mednarodnih trgih.

V okviru analiziranja globalizacije in internacionalizacije pa bomo v nadaljevanju diplomskega dela poskušali predstaviti še morebitne vplive obeh procesov na spremembe v strateškem menedžmentu in politiki konkretno izbranega podjetja.

3.1 Pomen in motivi internacionalizacije

Internacionalizacija je sinonim za širitev ekonomskih aktivnosti prek meja lastne države oziroma na globalni trg; predstavlja pa tudi razširitev delovanja podjetja v drugi ali v drugih državah. Osnova internacionalizacije je rast podjetja, zato je strategija internacionalizacije delno tudi strategija rasti podjetja.

Razlogi za vključevanje v mednarodne podjetniške in tržne povezave so notranji in zunanji. Zunanji razlogi so gospodarsko in politično okolje doma in v državi, sodelovanja, značilnosti domačega in tujega ciljnega trga, trendi doma in v tujini ipd. Med notranje pa sodijo nazadovanje in onemogočanje nadaljnje rasti podjetja, domače in mednarodne izkušnje, interesi, povezave, poznanstva itd.

Med najpogostejše motive za vključevanje podjetij v mednarodno poslovanje štejemo še: povečanje prihodkov, znižanje stroškov, porazdelitev in razpršitev tveganja, razvoj in rast (večinoma kot temeljni ali končni vzrok), sledenje temeljnim odjemalcem v tujino (pogost motiv v avtomobilski industriji), izboljšanje konkurenčne sposobnosti, podaljšanje življenjskega cikla izdelkov, inovacije poslovnega sistema ter še veliko drugih. Motivi se razlikujejo od podjetja do podjetja, med posameznimi panogami med uvozom in izvozom ter celo od izdelka do izdelka (povzeto po Dubrovski 2006, 91–93).

3.2 Internacionalizacija podjetij

Ključne značilnosti podjetja za prehod v mednarodne poslovne in tržne povezave so faza rasti, finančna stabilnost, prepoznavnost in uveljavljenost na domačem trgu, prepoznana priložnost na tujem trgu in ustrezna razpoložljivost financ, kadrov, razvoja, povezav ipd. Razmišljanje o internacionalizaciji poslovanja mora biti izvedeno načrtno s temeljitim razmislekom, predpripravo, analizo in načrtom ciljev, strategije, načina, pogojev ter pričakovanih učinkov. Pri vključevanju v mednarodno poslovanje se mora podjetje soočiti s štirimi osnovnimi strateškimi vprašanji (Vezjak 1987, 14–21):

- zakaj in kaj izvažati,

- katere tuje trge vključiti,
- kako vstopiti na tuji trg in
- kako nastopiti na tujem trgu.

Internacionalizacija podjetja zahteva prilagajanje podjetniške miselnosti, strategij, struktur in procesov v mednarodnem okolju, predstavlja proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v okviru katerega se to z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja (Dubrovski 2006, 62). Ob vse hitrejšem tehnološkem napredku, hitrem spreminjanju okolja in spremenjeni strukturi in globalizaciji trgov, soočanju z mednarodnim poslovanjem je internacionalizacija nujnost za večino podjetij. Internacionalizacija je dinamičen proces, ki mu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se razlikuje od rasti podjetja znotraj meja države.

Da bi podjetje dobilo odgovore na strateška osnovna vprašanja, mora pripraviti načrten in sistematični pristop, ki zajema (Jurše 1993, 307):

- strateško analizo mednarodnega okolja, lastnih zmožnosti in potencialov podjetja, ki morajo odkriti osnovne tržne priložnosti na tujih trgih, tveganja in ovire, na drugi strani pa jasno naznačiti ključne prednosti in slabosti podjetja kot internega okvira za izkoriščanje tržnih priložnosti in krepitev lastnih zmožnosti;
- strateško načrtovanje ciljev in strategij, ki so vpete v okvir zmožnosti podjetja in prepoznanih pogojev delovanja v okolju;
- izvedbo in organiziranosti marketinških aktivnosti, ki naj zagotovijo uresničevanje zastavljenih strategij za doseganje opredeljenih ciljev in tudi sprotno prilagajanje spremembam v okolju;
- strateški nadzor, ki zagotavlja povratne informacije (angl. feedback) iz okolja v proces strateškega menedžmenta mednarodnega marketinga za sprotno preverjanje stopnje doseganja zastavljenih ciljev in tekočega usmerjanja in prilagajanja marketinških načrtov, ugotovljenim spremembam v mednarodnem okolju.

Internacionalizacija se nanaša na vse oblike mednarodnega poslovanja in sodelovanja med podjetji. Tako ločimo med izhodno internacionalizacijo, pri kateri podjetja sodelujejo s tujimi ekonomskimi subjekti, in vhodno, pri kateri podjetja razširjajo poslovanje prek meja države.

Proces internacionalizacije poslovanja podjetij ovirajo (Jurše 1999, 24):

- pomanjkanje znanja o tržišču in nezadostne izkušnje v mednarodnem poslovanju. Pomanjkanje znanja o tržišču izhaja predvsem iz nepoznavanja razlik med domačim in tujim tržiščem in iz pomanjkljivih, nezadostnih in neustreznih informacij o tujih tržiščih in pogojih delovanja na teh tržiščih;
- lokacija in prilagojenost potencialov podjetja specifičnim zahtevam določenega (domačega) tržišča onemogoča hitro prilagajanje potrebam in zahtevam drugih (tujih) tržišč;

- neustreznost potencialov (po vrsti, strukturi in obsegu), ki jih podjetje namenja za mednarodno poslovanje.

3.3 Internacionalizacija in pojav globalizacije

Korenine globalizacije segajo že v začetek 20. stoletja s koncentracijami nekaterih industrij ter povečano meddržavno trgovino in pretokom investicij, čeprav sam pojem izvira iz zgodnjih šestdesetih let, je danes neizogibno izhodišče, ki ga podjetja v poslovanju morajo upoštevati, ne glede na to, kakšna je stopnja ali vrsta njihove internacionalizacije, za katero gospodarsko ali celo negospodarsko področje gre ter za kakšno geografsko, ekonomsko ali politično integracijo gre (Dubrovski 2009, 51).

Med pojmom internacionalizacija in globalizacija obstajajo le manjše vsebinske razlike. Medtem ko prvi postavlja v ospredje proces, se drugi nanaša bolj na doseženo stanje, za katerega je hkrati značilna funkcionalna integracija na svetovni ravni razpršenih aktivnosti. Pogoj za globalizacijo je proces internacionalizacije, ki doseže takšno stopnjo mednarodnih aktivnosti nekega podjetja, da lahko rečemo, da posluje na svetovni (globalni) ravni oziroma je dosežena stopnja globalne internacionalizacije (Dubrovski 2002, 12).

Začetek ekonomske globalizacije leži v ideji prostega trga. To pomeni, da lahko vsakdo prodaja in kupuje kjerkoli po svetu. Nastane enoten, svetovni trg, ki naj bi se sam uravnaval z uravnoteženjem ponudbe in povpraševanja.

3.4 Globalizacija, globalni marketing in globalna učinkovitost

Globalizacija je večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost (Svetličič 1996, 78).

Globalizacija je proces, na katerega vpliva in ki se odraža v povečanju čezmejnega pretoka dobrin, storitev, denarja, ljudi, informacij in kulturnih značilnosti. Je tudi sklop sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki so posledica razširjenega trgovanja in kulturnih izmenjav na globalni ravni. V specifičnem ekonomskem kontekstu se nanaša na posledice trgovanja, še zlasti liberalizacije in proste trgovine, s katero se je razvil tudi globalni trg.

Posledično se je z razvojem globalnega trga razvil tudi *globalni marketing*. Zasnova globalnega marketinga izhaja iz standardiziranih konceptov izdelkov, vendar do te mere, da jih je mogoče znotraj takega koncepta usmeriti v izdelavo v različicah, prilagojenih nacionalnim trgom ali segmentom oziroma različnim ciljnim skupinam. Namen globalnega marketinga je preseči individualne pristope ter standardizirati marketinške procese ter programe in spletne, da bi bilo mogoče na globalnem nivoju izkoristiti konkurenčne prednosti,

Globalizacija trgov in konkurence sili podjetja k *globalni učinkovitosti* na področju posameznih funkcij (Jurše 1996, 89–90):

- na področju nabave: k ustvarjanju globalne mreže dobaviteljev, ki pogosto vodi k racionaliziranju števila dobaviteljev, sistemizacijo nabav in prenos razvoja komponent na ključne dobavitelje ter povečevanje pogajalske pozicije do dobaviteljev;
- na področju raziskav in razvoja (R & R): ustvarjanje strateških povezav s konkurenti in z dobavitelji, skupni projektni timi za bazični razvoj, standardiziranje komponent, simultani inženiring in lociranje razvojnih enot blizu trga (odzivnost na zahteve odjemalcev na ključnih trgih);
- na področju proizvodnje: racionaliziranje proizvodnih obratov, prenašanje manj zahtevne proizvodnje in sestave v države s cenejšo delovno silo, osredotočenje zahtevnih faz proizvodnje na lokacijah z ustreznimi potenciali, delitev proizvodnje na posamezne faze in globalno optimiranje (z vidika nabavnih cen, proizvodnih stroškov, uvoznih dajatev za končne izdelke in polizdelke, transportnih stroškov, sistema lokalnih spodbud in menjalnih tečajev);
- na področju finančne funkcije: optimiranje denarnih tokov in izkoriščanje razlik v ceni kapitala (obrestne mere), optimiranju (zniževanje) obdavčenja premoženja in dobička s sistemom transfernih cen, izkoriščanje lokalnih finančnih virov za naložbe, zavarovanje pred spremembami intervalutarnih razmerij in izkoriščanje pozitivnih razlik v tečajih valut itd.
- na področju marketinga: globalna koordinacija in integracija aktivnosti (blagovne znamke, promocija) in lokalno prilagajanje (prodajna mreža in servis odjemalcem), izkoriščanje prednosti globalnega trga, ustvarjanje močne tržne pozicije na vseh ključnih trgih;
- na področju človeških virov: zaposlovanje lokalnega osebja (prilagajanje poslovanja lokalnim pogojem), kroženje strokovnjakov med različnimi enotami v svetu (načrtovanje karier), usposabljanje za delo v okolju različnih kultur, globalna mobilnost in prilagodljivost delovanja v okolju različnih kultur.

Globalizacija se v posameznih podjetjih kaže na zelo različne načine. Pogosto zahteva povečano stopnjo internacionalizacije – povečano udeležbo podjetja v mednarodnih razmerjih, kar neizogibno vpliva na vsa funkcijska področja v menedžmentu, spremembe v strategijah in politikah podjetja, s tem pa tudi na vsebino strateškega menedžmenta, kjer pa pogosto opazamo premajhno usklajenost med dogajanjem v okolju (globalizacija in internacionalizacija) na eni strani in vsebinskimi usmeritvami menedžmenta na drugi.

Mnogi avtorji sicer razlagajo globalizacijo kot primarno ekonomski fenomen, ki jo označuje povečana interakcija in integracija nacionalnih ekonomskih sistemov, ki jo omogočajo rast ter sprostitev mednarodne trgovine, naložb in kapitalskih tokov. Globalizacija ni le ekonomski fenomen, globalno gospodarstvo je osnova; globalizacija pa je njegova nadgradnja, ki predstavlja proces gospodarskega, socialnega, kulturnega in političnega delovanja, ki presega

meje nacionalnih držav. Globalizacija je izrazito interdisciplinaren pojem, ki je v našem primeru obravnavan kot ekonomski oziroma gospodarski fenomen.

3.5 Strategije za mednarodni trg

Hrastelj (1995, 48–51) v svojem delu navaja napadalne in obrambne strategije mednarodnih podjetij, ki jih imenuje tudi zmagovalne strategije. Te strategije so: *strategija frontalnega napada, strategija napada z bokov, strategija obkrožitve ali obleganja, gverilska strategija, obvozni (angl. bypass) napad, strategija niš, pozicijska obramba, mobilna (pomična) obramba, preventivni napad, protinapad, bočna pozicijska obramba in strateški umik*. Izbor strategije je odvisen od obsega, virov in močnih točk podjetja, od slabosti tekmecev in od tržnih zmožnosti.

Štiri ključne strategije, ki jih podjetja uporabljajo na mednarodnem trgu, so: multidomača, internacionalna, globalna in transnacionalna.

3.5.1 Multidomača strategija

Cilj multidomače strategije je, da odgovori na potrebe potrošnikov na tujih trgih ter prilagodi svoje izdelke. Podjetje tako prilagodi svoje izdelke, da ustrezajo zahtevam potrošnikov v tisti državi, kjer deluje poslovna enota. Pri tej strategiji se proizvodnja, razvoj in raziskave ter trženje nahajajo v tujini. Ta strategija lahko privede do ustanovitve serije uspešnih poslovnih enot v tujini in vsaka od njih lahko prevladuje na ustreznem tujem trgu. Podjetje obravnava več nacionalnih trgov kot svoje domače trge. S tem pridobi podjetje dostop do virov v posamezni državi. Tuje poslovne enote tako s kombiniranjem znanj in virov v tuji in domači državi pridobijo večjo konkurenčno prednost pred lokalnimi tekmeči. Vendar pri tej strategiji centralno podjetje ne pridobi drugega kot finančna sredstva od poslovnih enot, lociranih v tujini. Zaradi samostojnosti posameznih poslovnih enot pogosto prihaja do razhajanj med njimi in osrednjim podjetjem. Ta pristop tudi ekonomizira birokratske stroške. Največja pomanjkljivost te strategije je v tem, da podjetje izgubi možnosti potencialne pridobitve novega znanja, surovin od različnih poslovnih enot in tako na ta način izloči priložnosti za globalno učenje (Jones 2001, 242–245).

3.5.2 Internacionalna strategija

Če podjetje sledi internacionalni strategiji, pomeni, da ponuja potrošnikom v vseh državah standardiziran proizvod. Tuje poslovne enote lahko le rahlo prilagodijo izdelke lokalnim okusom. Tako tuje poslovne enote le proizvajajo in tržijo proizvode ter pri tem uporabljajo pristope, ki jih je razvila centrala, medtem ko sta razvoj in trženje centralizirana v matičnem podjetju. Pri tej strategiji so birokratski stroški višji, podjetje ne izkorišča tujih potencialov in

možnosti, omejena je lahko lokalna dovzetnost za določen izdelek, produkcijski stroški pa se lahko zvišajo (Jones 2001, 242–245).

3.5.3 Globalna strategija

Pri globalni strategiji podjetje stremi k zniževanju proizvodnih stroškov, tako da lahko podjetje ponuja potrošnikom izdelke po nižji ceni, kot pa jih ponujajo domača podjetja v posamezni državi. Standardizirane izdelke tako proizvajajo na stroškovno ugodnejših lokacijah in jih nato distribuirajo na različna tržišča. Za razliko od internacionalne strategije podjetje ne prenese proizvodnje, distribucije in drugih dejavnosti v vsako tujo državo, v kateri podjetje posluje. Pri tej strategiji podjetje ustanovi globalno mrežo za zmanjšanje stroškov procesa ustvarjanja vrednosti. Različne funkcije podjetja se tako nahajajo na različnih, stroškovno najugodnejših lokacijah po svetu. Podjetja s to strategijo so visoko centralizirana, kar zvišuje birokratske stroške in stroške koordinacije. Podjetje pa se tudi zaradi stroškovne prednosti odpove prednostim, ki jih prinaša diferenciacija proizvodov (Jones 2001, 242–245).

3.5.4 Transnacionalna strategija

Mnogi predlagajo, naj podjetja uveljavljajo transnacionalno strategijo, kadar podjetje sočasno doseže prednosti globalne in multidomače strategije. Podružnice so tu samostojne enote, so del celote in obenem samostojne. Različne funkcije, razvoj, finance so v različnih državah. Za usklajevanje je potrebna skupna kultura in način razmišljanja. Cilj transnacionalne strategije je razviti sistem koordinacije med poslovnimi enotami po svetu. Od vsake poslovne enote se pričakuje, da razvija, gradi na znanjih in virih, ki jih prejema od druge poslovne enote v mreži, ter da na koncu izboljšane proizvode pošlje naprej drugi poslovni enoti. Na ta način lahko podjetje kombinira nizke stroške, visoko kakovost in nestandardizirane proizvode, primerne za različne regije. Trije najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije, ki jo bo podjetje uporabilo, so pritiski za globalno integracijo, pritiski za lokalno odzivnostjo in birokratski stroški (Jones 2001, 277–279).

4 ANALIZA STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA IN POLITIK PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA

V poglavju bomo predstavili podjetje Iskra Avtoelektrika ter analizirali zunanje okolje in vplive na podjetje. Izdelali bomo SWOT analizo, ki nam bo kasneje služila za oblikovanje smernice za nadaljnje razvojne strateške usmeritve podjetja. Na podlagi predhodno predstavljene teoretične podlage o strateškem menedžmentu bomo v poglavju podrobneje analizirali še strateški menedžment podjetja Iskra Avtoelektrika glede na časovne razsežnosti. Prikazali pa bomo tudi sodobne značilnosti poslovanja z vidika globalizacije in povečane internacionalizacije.

4.1 Kratka predstavitev skupine Iskra Avtoelektrika

4.1.1 Zgodovina Iskre Avtoelektrike

Začetki delovanja Iskre Avtoelektrike segajo v leto 1960, ko je bila ustanovljena poslovna enota avtoelektrike s sedežem v Šempetru pri Gorici, vanjo pa je bila prenesena proizvodnja avtoelektričnih proizvodov iz takratne Iskre Kranj. V svoji zgodovini se je družba hitro razvijala in zavzela mesto med pomembnimi industrijskimi podjetji v Sloveniji. Oblikovali so jo izzivi domačega in tudi tujih trgov, na katere se je usmerila že v sredini šestdesetih let. Ob proizvodnji pa so se vzporedno razvile tudi spremljajoče dejavnosti, tako da danes v celoti obvladuje vse poslovne procese. Na ta način je tudi podjetje z lastno razvojno dejavnostjo dosegalo ugodne stopnje rasti.

Po osamosvojitvi Slovenije v letu 1991 je prišlo do izgube tradicionalnih trgov v drugih republikah nekdanje Jugoslavije, ki so takrat predstavljali večji del celotne prodaje. Kasneje je bil narejen velik preobrat v tržni usmeritvi, tako da danes realizira večino svoje prodaje osnovnega programa na razvitih trgih Evropske unije, Severne Amerike in preostalih trgih sveta.

Iskra Avtoelektrika, d. d., zaposluje prek 1.400 ljudi, medtem ko jih je v celotni skupini zaposlenih prek 2.500, in predstavlja eno največjih slovenskih industrijskih družb (Iskra Avtoelektrika 2011).

4.1.2 Glavni trgi in kupci podjetja

Skupina Iskra Avtoelektrika realizira prek 90 odstotkov konsolidirane prodaje na ciljnih razvitih svetovnih trgih. Tržne aktivnosti potekajo tako pri industrijskih kot tudi številnih kupcih druge vgradnje. Glavni kupci izdelkov so proizvajalci traktorjev, gradbene mehanizacije, gospodarskih vozil, motorjev z notranjim izgorevanjem in elektro viličarjev.

Zelo pomembni kupci podjetja so proizvajalci traktorjev v Evropi in ZDA, za katere ima Iskra Avtoelektrika najširši izbor izdelkov. Na področju druge vgradnje so kupci predvsem hčerinska podjetja v tujini, ki imajo široko razvejano mrežo regionalnih distributerjev. Največji prodajni trg je za konsolidirano prodajo skupine Iskra Avtoelektrika v letu 2010 predstavljala Nemčija (20,5 odstotka), sledijo ZDA in Italija (9,8 odstotka), Velika Britanija (8,9 odstotka), Francija (8,5 odstotka), Iran (7,8 odstotka), Kitajska (7,1 odstotka), Poljska (5,3 odstotka), Brazilija (3,9 odstotka) in druge države na skoraj vseh celinah sveta. Z leti se tržni delež zaradi globalizacije skupine spreminja predvsem v prid azijskim državam, kjer podjetje v zadnjih letih zelo krepi svojo prodajo in proizvodnjo.

4.1.3 Proizvodni program in organiziranost skupine Iskra Avtoelektrika

Skupina Iskra Avtoelektrika proizvaja izdelke za industrijsko vgradnjo, to je izdelke za potrebe proizvajalcev motornih vozil ter za rezervne dele lastnih izdelkov in za potrebe servisiranja ter zamenjave izdelkov tekmecev. Podjetje izdeluje in trži električno opremo za vozila, plovila in mobilno hidravliko. Med te izdelke spadajo: zaganjalniki, alternatorji, enosmerni motorji, pogonski sistemi, stikala, krmilniki, hladno oblikovani deli, navitja, orodja za kovinsko in predelovalno industrijo, vžigalne tuljave, plastične komponente, tlačni odlitki iz aluminijastih zlitin ter posebnih strojev, naprav in tehnološke opreme.

Proizvodni program obvladujoče družbe Iskra Avtoelektrika, d. d., obvladuje pet divizij: Avtoelektrika, Pogonski sistemi, Mehatronika, Sestavni deli in Trgovina. Iskra Avtoelektrika, d. d., Šempeter pri Gorici, kot matična – obvladujoča družba upravlja še z drugimi proizvodnimi podjetji v tujini (Iskra Avtoelektrika 2011):

- Iskra Avtoelektrika, d. d., Šempeter pri Gorici;
- Iskra Avtoelektrika Avto deli, d. o. o., Bovec;
- Iskra Avtoelektrika Livarna Komen, d. o. o., Komen;
- Iskra Avtoelektrika Asing, d. o. o., Šempeter pri Gorici;
- ISKRALab, d. o. o., Šempeter pri Gorici;
- IskRa, o. o. o., Belorusija;
- Iskra AE Komponente, d. o. o., Bosna in Hercegovina;
- Iskra do Brasil Autoelectrica, Ltda., Brazilija;
- Iskra Autoelectric Iran, JVC, Iran;
- Iskra Suzhou Autoelectric Co., Ltd., Kitajska.

Poleg proizvodnih družb ima Iskra Avtoelektrika tudi trgovske družbe, ki tvorijo lastno distribucijsko mrežo, ki jo dopolnjujejo tudi pooblašteni distributerji. Glavnino njihove dejavnosti predstavlja trženje izdelkov za drugo vgradnjo ter logistična in tehnična podpora odjemalcem v okviru industrijskega trženja. Trgovske družbe v tujini so:

- Iskra Autel, S. r. l., Italija;

- Iskra Deutschland, GmbH, Nemčija;
- Iskra AE, Inc., ZDA;
- Iskra Autoelectrique, S. A. S, Francija;
- Iskra Autoelectrique Spain, S. A., Španija;
- Iskra UK, Ltd., Velika Britanija.

4.2 Analiza zunanjega okolja in vplivi na Iskro Avtoelektriko

Analiza zunanjega okolja obsega zbiranje in analiziranje informacij iz zunanjega okolja podjetja in predstavlja enega od temeljev pri oblikovanju strategij podjetja ter pri odločitvah podjetja o vstopu na tuje trge in o nadaljnjem razvoju podjetja. Ta analiza je znana tudi kot SLEPT³ analiza.

V prilogah 3, 4, 5 in 6 so predstavljeni različni dejavniki zunanjega okolja (ekonomski, pravno-politični, tehnološki ter demografski, socialni in kulturni), ki lahko vplivajo na sedanje in prihodnje poslovanje in razvoj podjetja, ter priložnosti in nevarnosti, ki jih ti vplivi zunanjega okolja predstavljajo za podjetje.

Podjetje se lahko prilagodi spreminjajočim se razmeram ali pa s svojimi dejanji spreminja konkurenčne sile. Če je podjetje korak pred konkurenco, mu mogoče uspe predvideti razvoj. Konkurenca pa se bo morala posledično odzivati na razvoj in ne bo mogla usmerjati dogodkov.

4.3 SWOT analiza in analiza strategij Iskre Avtoelektrike

SWOT analiza predstavlja trenutno stanje podjetja na posameznem področju v primerjavi z njegovo konkurenco. Ta metoda vključuje poleg ocene notranjih prednosti in slabosti še oceno zunanjih izzivov in nevarnosti. Ob svojem nastanku je bila mišljena kot orodje za oceno usklajenosti med strategijo podjetja in njegovim okoljem. Lahko jo neposredno uporabimo kot orodje za snovanje strategij, tako da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov (Biloslavo 2006, 72–73).

V preglednici 1 je predstavljena SWOT analiza Iskre Avtoelektrike, na podlagi katere smo nato izdelali še SWOT analizo za snovanje strategij (glej prilogo 2). Uporabljamo jo za snovanje strategij na ta način, da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov. Model nam daje le delne strategije, ki niso dovolj dobre za celostno obvladovanje podjetja, zato je pomembno, da iz teh delnih strategij zasnujemo eno ali več vseobsežnih strategij. S tem namenom smo ob analiziranju SWOT analize in SWOT analize za snovanje

³ SLEPT – analiza političnega, pravnega, ekonomskega, socialnega in tehnološkega okolja (*angl. Social, Legislative, Economic, Political, Technological*).

strategij oblikovali dve strategiji, ki pomembno vplivata na nadaljnji razvoj in rast podjetja. Ti dve strategiji sta *globalna širitev* in *razvoj novih izdelkov*.

Globalna širitev (globalizacija) – ker se proces globalizacije vedno bolj širi, se mu tudi Iskra Avtoelektrika ne more izogniti, če želi ostati konkurenčno in uspešno podjetje na trgu. Za Slovenijo je Iskra Avtoelektrika veliko podjetje, medtem ko je v primerjavi z nekaterimi tekmeci v svetovnem okolju majhno podjetje in je prav zato bistvenega pomena, da sledi svojim odjemalcem. Prav to je najpomembnejši razlog globalizacije, da kot dobavitelj avtomobilskih delov sledi svojim odjemalcem in strateškim partnerjem pri selitvi proizvodnih procesov na nove proizvodne lokacije. Namen globalne širitve podjetja je doseganje postavljenih ciljev in strategij, povečevanje primerjalne prednosti ter s tem zagotavljati rast podjetja, ustvarjati dobiček in povečevati donosnost kapitala. Podjetje mora slediti kupcem, širiti nabavne verige, ustvarjati nove tržne poti ter razvijati nove proizvode. Konkurenčnost cen, sodobnost konstrukcije in kakovost izdelkov pa mora biti primerljiva s tekmeci.

Razvoj novih izdelkov – učinkovit razvoj je pogoj, da celotna skupina lahko sledi novim zahtevam po posodabljanju in uvajanju novih izdelkov, kar nudi izrazito prednost pred proizvajalci, ki so usmerjeni v kopiranje izdelkov, in kupcem zato ne morejo nuditi razvojne podpore, ki jo potrebujejo. Dolgoročno rast in uspešnost skupine Iskre Avtoelektrike ustvarja z inovativnostjo, trajnostnim razvojem in uravnoteženostjo zadovoljstva vseh deležnikov. Pri tem deluje in se odloča tako, da zagotavlja rast tržnih deležev, dobičkonosnost prodaje, donosnost kapitala, krepitev finančne moči in varnost zaposlitve. Učinkovit in uspešen razvoj temelji na najsodobnejših metodah, uporabi sodobnih raziskovalno-razvojnih orodij in orodij obvladovanja kakovosti ter vrhunski raziskovalno-razvojni opremini. Upoštevajo se najnovejši tehnični, zdravstveni in okoljevarstveni standardi in zakoni. Tovrstna politika razvojno-raziskovalne dejavnosti zagotavlja sodobne proizvode, ki kakovostno in cenovno konkurenčno zadovoljujejo potrebe kupcev. V proizvode so vgrajene najsodobnejše znanstveno-tehnološke rešitve, proizvodi so prilagojeni specifičnim potrebam posameznih strank, njihovim željam in pričakovanjem.

Preglednica 1: SWOT analiza

NOTRANJE OKOLJE	PREDNOSTI: <ul style="list-style-type: none">– Večja tržna podpora odjemalcem– Ugodnejše razmerje med ceno in kakovostjo proizvodov– Večja fleksibilnost in odzivnost– Razvojna podpora odjemalcem in inovativnost– Pripadnost in angažiranost ljudi– Lastna prodajna mreža– Lastna blagovna znamka– Vodenje kakovosti in odličnosti
------------------------	--

	<p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tehnološka opremljenost in pretočnost proizvodnje – Slabša pogajalska moč nasproti odjemalcem (majhnost) – Upravljanje z dobaviteljskimi verigami – Obvladovanje stroškov – Slabša produktivnost zaradi ekonomije obsega – Visoka povprečna starost zaposlenih – Slaba povezanost nekaterih funkcij v podjetju
<p>ZUNANJE OKOLJE</p>	<p>PRILOŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Globalizacija prodaje, nabave, proizvodnje in RR dejavnosti – Specializacija proizvodnje in razvoj dobaviteljev – Uvajanje novih in dodatnih programov ter strateških inovacij – Dvig izobrazbene strukture
	<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tehnološko zaostajanje za tekmeci – Pomanjkanje posebnih strokovnih znanj – Pritisk na povečevanje plač – Pritisk odjemalcev na zniževanje prodajnih cen – Nepredvidljivo gibanje nekaterih cen materialov in energije – Staranje zaposlenih in podaljševanje delovne aktivnosti – Povezovanje velikih svetovnih proizvajalcev – Prodor cenejših izdelkov z Vzhoda – Sovražni prevzemi

4.4 Analiza temeljne politike podjetja

4.4.1 Interesi, vizija, smotri in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja Iskra Avtoelektrika je, da z inovativnostjo, globalizacijo in odličnostjo omogoča trajnostni razvoj in želi biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji električnih rotacijskih strojev ter elektronskih in mehatronskih sistemov na področjih delovnih, prevoznih in transportnih sredstev ter izrabe obnovljivih virov energije (Iskra Avtoelektrika 2009a).

Opredelitev vizije Iskre Avtoelektrike temelji na prepričanjih, da bo:

- proizvodni program prinašal koristi in zadovoljeval oziroma presegal zahteve strank;
- proizvodna tehnologija zagotovila proizvodnjo konkurenčnih in kakovostnih izdelkov;

- koncern z dobrim delom vseh zaposlenih in podporo drugih deležnikov dosegal stalno rast, višjo dobičkonosnost in donosnost;
- koncern užival ugled, kar bo omogočilo pridobivanje kadrovskih, finančnih in drugih virov, potrebnih za nadaljnji razvoj;
- vizijo koncerna sprejela večina vseh deležnikov in sodelovala pri njeni uresničitvi.

Vplivni udeleženci

Vplivni udeleženci podjetja postavljajo smotre in poslanstvo podjetja, ter uresničujejo njegovo vizijo. Vplivni udeleženci podjetja so predvsem ljudje, ki določajo cilje podjetja in jih imajo tudi moč uresničevati. To so predvsem vodilni ter nekateri drugi pomembnejši kadri v podjetju. Odločilno vlogo pa ima izvršni menedžment.

Interesi notranjih udeležencev podjetja:

- *lastniki*: donosi, dobiček ter ohranitev in povečanje vrednosti vloženega kapitala, jasna vizija in strategija podjetja, transparentno poslovanje in obvladovanje tveganj;
- *menedžerji*: moč, vpliv, ugled;
- *zaposleni*: dolgoročna varnost zaposlitve, varno in zdravo delovno okolje, profesionalno vodenje in stimulatивne plače.

Interesi zunanjih udeležencev podjetja:

- *dobavitelji*: stabilen odjem – možnosti za dobavljanje, ugodni pogoji ter plačilna sposobnost in redna plačila za odjemalca;
- *odjemalci*: dolgoročna inovativnost, spoštovanje dogovorov, po tržnih merilih količinsko in vsebinsko primerne koristi za zmerno ceno, in operativna odličnost (dobave, kakovost, odzivnost ...);
- *konkurenti*: sodelovanje z drugimi podjetji v panogi;
- *država in družba*: zagotovljena delovna mesta, davki, prispevki za socialne namene ter delovanje znotraj predpisov in norm, prispevki k infrastrukturi.

Smotri Iskre Avtoelektrike so: dolgoročna rast in uspešnost podjetja, fleksibilnost, osredotočenost h kupcem, kakovost in poslovna odličnost, ustvarjalno sodelovanje, stroškovna učinkovitost, inovativnost in dobičkonosnost kapitala.

Poslanstvo podjetja Iskra Avtoelektrika je: Iskra Avtoelektrika je globalna proizvajalka zaganjalnikov, generatorjev za motorje z notranjim izgorevanjem, elektromotorjev ter elektronskih in mehatronskih sistemov za delovna, prevozna in transportna sredstva ter za izrabo obnovljivih virov energije. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno pod lastno blagovno znamko in z lastno proizvodno in prodajno-distribucijsko mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo.

Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, skrbi za zdravje, varnost in okolje, kakovosti proizvodov in procesov, poslovni odličnosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh, prožnih poslovnih procesih in trajnostnem razvoju (Iskra Avtoelektrika, 2009a).

4.4.2 Kultura podjetja

Kultura je najtrajnejša in najtežje spremenljiva sestavina urejenosti podjetja in pomeni celovito predstavo o ravnanju in delovanju podjetja ter je celota materialnih in nematerialnih sredstev oziroma poenostavljeno povedano, pomeni kultura vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in z umskim delom ljudi. Za menedžment je najpomembnejše tehtanje, kako ravnati, kadar je kultura v skladu s politiko in z drugimi sestavinami strategije podjetja ali kadar kultura ni v skladu s politiko oziroma strategijo. Delovanje v katerikoli kulturi zahteva upoštevanje vrednot, ki veljajo v tej kulturi. Vsako okolje zahteva večjo ali manjšo usklajenost vedenja, privzemanje v okolju veljavnih običajev, medsebojnih odnosov, usmeritev ...

V podjetju Iskra Avtoelektrika prevladuje sistemska in procesna kultura kot kultura velikih podjetij. Sledi jima poslovna kultura, medtem ko je kultura moči v podjetju Iskra Avtoelektrika po vplivu zanemarljiva. Pri sistemske kulture bi izpostavili predvsem dejstvo, da je odločanje v podjetju centralizirano, saj se večina pomembnih odločitev sprejema v matičnem podjetju, ter veliko tveganje, ki velja predvsem na področju razvoja novih izdelkov oziroma skupin izdelkov.

4.4.3 Sredstva podjetja

Po strukturi za razvrstitev kapitala prevladuje finančni in intelektualni kapital.

Finančni kapital je eden od prvih pogojev za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja. Predstavlja finančna sredstva podjetja, kot jih zajemajo računovodski izkazi. Ta se v poslovnem toku preoblikujejo iz denarja v različne oblike, da bi se na koncu znova povrnila v prvotno in najbolj likvidno obliko. Podjetje poskuša to kroženje čim bolj pospešiti, saj tako povečuje donosnost kapitala.

Lastniška struktura kapitala Iskre Avtoelektrike, d. d., za leto 2010 (Iskra Avtoelektrika, 2011): Zvon dva Holding, d. d.: 14,35 odstotka; Kapitalska družba, d. d.: 14,20 odstotka; NLB, d. d.: 12,20 odstotka; CBH, d. o. o.: 9,97 odstotka; Zvon ena Holding, d. d.: 7,80 odstotka; Slovenska odškodninska družba, d. d.: 7,08 odstotka; Abančna DZU delniška Evropa: 3,77 odstotka; Delniški vzajemni sklad Triglav, steber I: 2,88 odstotka; Zavarovalnica Triglav, d. d.: 2,78 odstotka; Hypo Alpe Adria Bank AG: 2,56 odstotka; Iskra

Avtoelektrika, d. d.: 0,57 odstotka; notranji lastniki – zaposleni v skupini: 5,50 odstotka; nekdanji zaposleni in upokojeanci: 6,87 odstotka, in preostali: 9,49 odstotka.

Intelektualni kapital obsega znanje, ki ga premore podjetje in daje podlago za smotrno delovanje in razmišljanje. Delimo ga na človeški, strukturni in partnerski kapital.

Človeški kapital obsega vrednost, ki jo sodelavci prinašajo v podjetje – njihov nabor sposobnosti in zmožnosti. Osnovni elementi človeškega kapitala so: *znanje sodelavcev, njihova razmerja, vrednote, odnos do dela, motivacija, vedenje in intelektualna prilagodljivost*. Primerno odzivanje na zahteve trga Iskre Avtoelektrike dosega s fleksibilnostjo ljudi, ki se nenehno usposablajo in izobražujejo. Načel fleksibilnosti in odzivnosti ne bi mogla uresničevati brez pooblaščenja podrejenih sodelavcev za samostojno delo in odločanje v okviru nalog ter tudi ne brez pooblaščenja za njihovo pobudo za sodelovanje z drugimi sodelavci, ki so vključeni v procese dela. Sodelovanje z drugimi ljudmi zaradi reševanja nalog in strokovnih problemov, takoj ko težave nastanejo, je prevladujoč način dela. Tak način dela dosega z nenehnim učenjem v raznih oblikah izobraževanja in s tihim prenosom znanja med sodelujočimi sodelavci in v timih.

Strukturni kapital – omogoča človeškemu kapitalu uresničiti svoj potencial. V sklopu strukturnega kapitala lahko v podjetju Iskra Avtoelektrika izpostavimo še posebej procesni, organizacijski in inovacijski kapital.

Partnerski kapital v Iskri Avtoelektriki zajema znanje o tržnih partnerjih (dobaviteljih in odjemalcih), pri čemer sta pomembna dva vidika delovanja podjetja, in sicer tržna usmerjenost in tehnološka ali znanjska omrežja.

4.5 Analiza razvojne politike podjetja

4.5.1 Razvojna strategija

Raziskovalno-razvojna dejavnost je ključnega pomena pri načrtovanju in uresničevanju vizije ter strateške poslovne in programske usmeritve družbe in skupine. Iskra Avtoelektrika s pomočjo vlaganj v raziskave in razvoj zagotavlja svojim strankam učinkovito razvojno podporo pri uresničevanju njihovih zahtev in pričakovanj. Najpomembnejše razvojne strategije Iskre Avtoelektrike vidi v: krepitvi položaja inovativne družbe; utrjevanju položaja razvojnega dobavitelja; utrjevanju in širjenju znanja in kompetenc; skrajševanju časa vstopa na trg z novimi inovativnimi proizvodi; uvajanju sodobno razvojno-raziskovalne opreme, metod in procesov; utrjevanju partnerstva z znanostjo ter širitvi povezav v globalne razvojno-raziskovalne mreže ter pridobivanju sredstev iz različnih skladov za večja vlaganja v razvojno dejavnost.

Razvojna strategija Iskre Avtoelektrike temelji predvsem na inovativnosti na področju ustvarjanja novih izdelkov, sodobno zasnovanih in okolju prijaznih proizvodov, sodobni opremi R & R in informacijski tehnologiji, osredotočenosti h kupcem, usmerjenosti k rezultatom, nenehnemu učenju inoviranja in izboljševanja, proizvodnji tehnično naprednih izdelkov (kakovostni in konkurenčni izdelki), stalni izboljšavi (s sodelovanjem in timskim delom), stalnem izboljševanju ponudb, uveljavljenemu dobavitelju po svetu, uvajanju novih smeri razvoja, krepitvi oziroma ohranjanju tržnega položaja, širjenju obsega poslovanja.

V okviru generične razvojne strategije Iskra Avtoelektrika uporablja strategijo osredinjenja, pri kateri podjetje svoja sredstva osredotoča na ožjo skupino odjemalcev. Strategija omogoča boljšo donosnost uporabljenih sredstev in optimiranje obsega dejavnosti glede na razpoložljiva sredstva. Pomemben je velik tržni delež, zniževanje stroškov in ugodno razmerje cena – kakovost. Glede na tržni položaj je Iskra Avtoelektrika na trgu deloma sledilec, ki deluje v senci vodilnih (npr. Bosch), in specialist (nižer) predvsem zato, ker je na svetovnem tržišču majhno podjetje in mora delovati v segmentih, ki so za konkurente premajhni. To poudarja tudi Hrastelj (1995, 51–52), ki trdi, da je temeljna odločitev v zvezi s strategijo niš velikost segmentov, ki morajo biti dovolj veliki, da se splača oblikovati poseben program trženja, ne pa preveliki, da bi pritegnili pozornost močnejših tekmecev. Izjemo predstavlja področje motorjev in krmilnikov, kjer je Iskra Avtoelektrika med vodilnimi svetovnimi proizvajalci.

Razvojni cilji podjetja izhajajo iz njegove srednjeročne politike podjetja in so vedno skladni s temeljno politiko podjetja. Najpomembnejši razvojni cilji Iskre Avtoelektrike so: *z vlaganji v nove tehnologije in znanje povečati produktivnost; z obstoječimi in novimi izdelki povečati tržni delež ter zagotavljanje stabilne rasti prodaje.*

4.5.2 Poslovni model

Poslovni model v osnovi opisuje, kako podjetje ustvarja dodano vrednost na trgu za svoje vplivne udeležence.

V okviru svojega poslovnega modela Iskra Avtoelektrika zasleduje naslednje dejavnosti: rast prodaje in tržnega deleža; razvoj inovativnih proizvodov; utrjevanje položaja razvojnega in globalnega dobavitelja; ciljno zniževanje stroškov; uvajanje novih globalnih virov ter sledenje globalnim proizvajalcem – svojim odjemalcem.

Poslovni model temelji tudi na temeljnih zmožnostih, ki prinašajo konkurenčno prednost podjetja, zato mora biti podjetje vedno na preži, da ga ne prehitijo kakšno drugo podjetje (konkurenti). Temeljne zmožnosti Iskre Avtoelektrike se kažejo predvsem v: tržni podpori odjemalcem (dober odnos do strank, komunikativnost, itd.); upravljanju kakovosti; dobrem timskem delu – pripadnost in angažiranost zaposlenih; fleksibilnosti in odzivnosti;

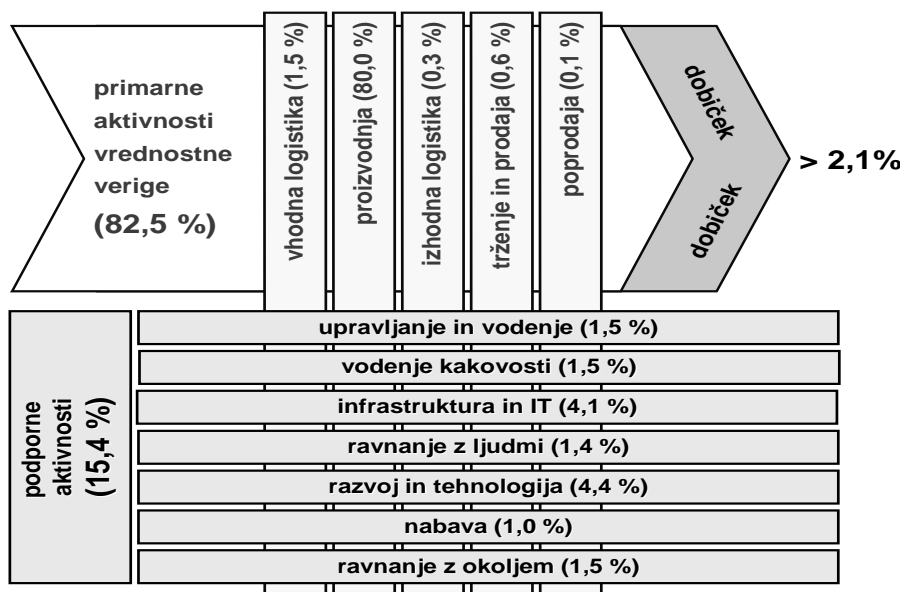
inovativnosti proizvodov in sistemov; ugodnem razmerju prodajna cena – kakovost proizvodov; hitri odzivnosti R & R na zahteve odjemalcev in trga; prožnih proizvodnih procesih – odzivnost ter globalni prisotnosti proizvodnje, nabave in trženja. Podjetje mora obstoječe temeljne zmožnosti stalno dopolnjevati in snovati nove zaradi spreminjanja potreb odjemalcev kot tudi posnemanja konkurence.

Segmentiranje tržišča oziroma izbira ciljnega segmenta je z vidika razvojne politike ena od najpomembnejših odločitev za podjetje. Ker je Iskra Avtoelektrika na svetovnem tržišču majhno podjetje, mora iskati svoje priložnosti v manjših svetovnih tržnih segmentih, ki ne temeljijo na visoko avtomatizirani in velikoserijski proizvodnji. Poudarek je predvsem na odjemalcih traktorske industrije, motorne industrije in industrije gospodarskih vozil ter drugih odjemalcev. Skladno z zastavljeno prodajno strategijo Iskra Avtoelektrika intenzivno nastopa pri obstoječih in novih kupcih ter z uvajanjem novih družin izdelkov. Prek povpraševanj in drugih stikov so bili vzpostavljeni tudi stiki s skoraj vsemi proizvajalci gospodarskih vozil, ki bodo v naslednjih letih pomemben segment tržnih aktivnosti. Pomemben del pa predstavljajo tudi novi izdelki in sistemi, ki so v fazi razvoja ali uvajanja na trg za segment avtomobilske industrije, logistične opreme, električnih in hibridnih vozil ter obnovljivih virov energije.

Kot vir konkurenčne prednosti podjetja štejemo tudi verigo vrednosti, ki podjetje razčleni na več strateško pomembnih dejavnosti, da lahko lažje razumemo obnašanje stroškov ter obstoječe in potencialne vire diferenciacije (Porter 1998, 485). Tako delimo aktivnosti podjetja na primarne in podporne. Med primarne uvrščamo vhodno logistiko, proizvodnjo, izhodno logistiko, trženje in poprodajne storitve. K podpornim aktivnosti pa se uvršča vse, kar ni v primarnih aktivnostih, in to so: infrastruktura podjetja, kadrovski sistem, sistem nabave in sistem razvoja in tehnologije. Z optimalnim izvajanjem posamezne dejavnosti želimo torej doseči dvoje: izkoristiti ves njen notranji potencial z vidika doseganja nizkih stroškov ali diferenciacije ter glede na potrebe in zahteve drugih dejavnosti izkoristiti dinamični potencial toka dejavnosti, ki se izvajajo vzdolž verige vrednosti (Biloslavo 2006, 92–93).

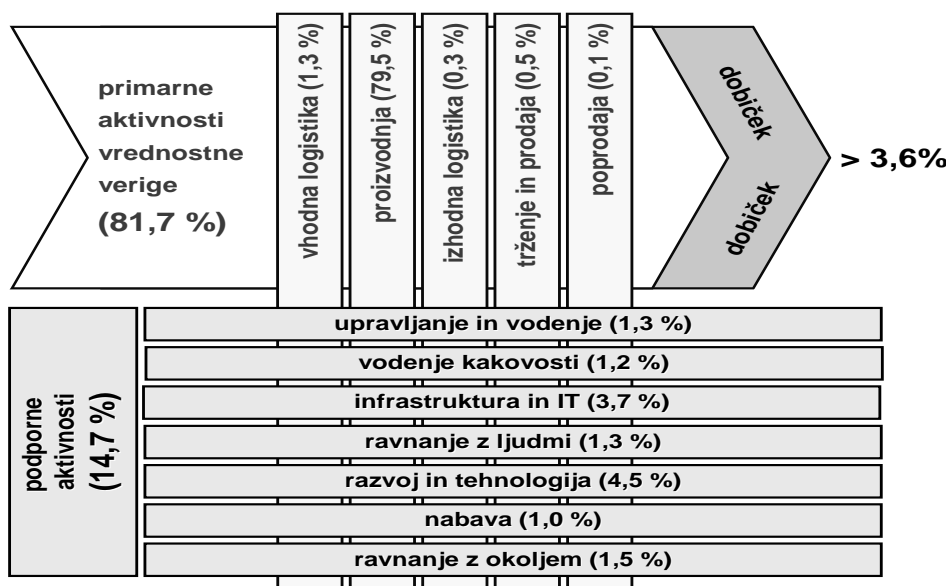
V okviru Porterjeve verige vrednosti smo za Iskra Avtoelektriko analizirali verigo vrednosti za leto 2007 in jo primerjali s cilji za leto 2011.

Iz slike 1 so razvidne generične aktivnosti, ki jih po Porterju delimo na primarne in podporne aktivnosti. Primarne neposredno prispevajo k povečevanju dodane vrednosti in so v podjetju Iskra Avtoelektrika v letu 2007 predstavljale 82,5-odstotni delež. So tiste, ki so poglobitnega pomena za izdelavo proizvoda, v podjetju Iskra Avtoelektrika pa so bili v letu 2007 v naslednjem razmerju: največji delež dodane vrednosti predstavlja proizvodnja, in sicer 80 odstotkov, nato sledi vhodna logistika v višini 1,5 odstotka, trženje in prodaja v višini 0,6 odstotka, izhodna logistika v višini 0,3 odstotka ter poprodaja v višini 0,1 odstotka.



Slika 1: Porterjeva veriga vrednosti – 2007

Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.



Slika 2: Porterjeva veriga vrednosti – cilj 2011

Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.

Podpirne aktivnosti zagotavljajo podporo osnovnim dejavnostim podjetja ter optimalni razvoj in nadzor nad delovanjem primarnih aktivnosti. Na povečanje dodane vrednosti vplivajo posredno, v Iskri Avtoelektriki so bili v letu 2007 v naslednjem razmerju: razvoj in tehnologija sta predstavljala 4,4 odstotka, sledi infrastruktura in informacijske tehnologije v višini 4,1 odstotka, upravljanje in vodenje 1,5 odstotka, vodenje kakovosti 1,5 odstotka, ravnanje z okoljem 1,5 odstotka, ravnanje z ljudmi 1,4 odstotka ter nabava 1 odstotka.

Osnovna domneva verige vrednosti je, da tako ustvarjeno vrednost, ki jo prinaša podjetje prek aktivnosti, vrednotimo le na podlagi zneska, ki ga je kupec pripravljen plačati za izdelek.

Razliko med dodano vrednostjo in stroški poslovanja izkazuje dobiček podjetja, ki je merilo konkurenčne prednosti in je bil za podjetje Iskra Avtoelektrika v letu 2007 nekoliko večji od 2,1 odstotka.

Če za Iskro Avtoelektriko primerjamo verigo za leti 2007 in 2011, je razvidno, da želi podjetje do leta 2011 zmanjšati stroške v nekaterih primarnih (vhodna logistika, proizvodnja ...) ter podpornih aktivnostih (upravljanje in vodenje, infrastruktura in IT ...). Stroški proizvodnje predstavljajo največji delež za podjetje, zato tudi podjetje stremi k temu, da doseže višjo stopnjo izboljšav in nižje stroške proizvodnje, s tem pa se poveča potreba po novih tehnologijah ter razvoju in raziskavah, kar pa za podjetje predstavlja dodaten strošek. Na ta način pa si poskuša tudi povečati dobiček, ki bi ga podjetje doseglo z dodatnimi izboljšavami ter pridobiti trajnejšo konkurenčno prednost.

Če za Iskro Avtoelektriko primerjamo verigo za leti 2007 in 2011, je razvidno, da želi podjetje do leta 2011 zmanjšati stroške v nekaterih primarnih (vhodna logistika, proizvodnja ...) in podpornih aktivnostih (upravljanje in vodenje, infrastruktura in IT ...). Stroški proizvodnje predstavljajo največji delež za podjetje, zato tudi podjetje stremi k temu, da doseže višjo stopnjo izboljšav ter nižje stroške proizvodnje, s tem pa se poveča potreba po novih tehnologijah ter razvoju in raziskavah, kar pa za podjetje predstavlja dodaten strošek. Na ta način pa si poskuša tudi povečati dobiček, ki bi ga podjetje doseglo z dodatnimi izboljšavami, ter pridobiti trajnejšo konkurenčno prednost.

4.5.3 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podjetja Iskra Avtoelektrika je v prejšnjih letih poslovanja dala poudarek strateškim poslovnim enotam, predajanju odgovornosti na nižje organizacijske ravni (decentralizacija odločanja) in uveden je bil procesni pristop. Hiter razvoj globalne prodajne, nabavne in proizvodne mreže v Iskri Avtoelektriki je narekoval uvedbo proizvodno usmerjene divizijske organizacijske strukture, ki je bila izvedena leta 2006. V takšni strukturi je vodstvo SPE odgovorno tudi za upravljanje divizije z vsemi njenimi družbami v svetu.

Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali programske tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja. V bistvu se pri divizijski strukturi velika podjetja delijo na manjše število manjših podjetij, odločanje je decentralizirano in divizijska struktura je bolj prilagodljiva od funkcijske. Z vidika dobička lahko pri tej strukturi podjetja spremljamo delovanje vsake divizije posebej, ki jih včasih imenujemo kar *profitni centri*. Tako v primeru slabe uspešnosti ene od divizij ni potrebno »zdraviti« celotnega podjetja, ampak samo »bolno« divizijo. Vsekakor ima divizijska struktura organiziranosti tudi svoje slabosti, ki se ponavadi kažejo v težnjah po osamosvajanju posameznih proizvodnih programov. Da se med posameznimi programi ne bi

razvila prevelika konkurenca, mora biti organizacijska struktura posameznih tržnih celot postavljena tako, da delujejo ena z drugo in ne ena proti drugi. Prednosti te strukture se kažejo v večji prilagodljivosti, dobri koordinaciji in sodelovanju med organizacijskimi enotami, ki so vezane na en proizvod, ter odločanju, ki je veliko bolj decentralizirano.

Namen organiziranja divizij podjetje Iskra Avtoelektrika vidi v zagotavljanju rasti in dobičkonosnosti posameznih poslovnih področij na globalni ravni, ki z učinkovitejšo koordinacijo aktivnosti med enotami in družbami, povezanimi v divizije, zagotavlja uspešnejše poslovanje in izkoriščanje sinergij.

4.5.4 Uravnotežen sistem meril

Uravnotežen sistem meril vključuje štiri vidike podjetja: finančni vidik, vidik odjemalcev, procesni vidik in vidik rasti, ki jih mora podjetje ustrezno uskladiti, če želi dolgoročno uspešno poslovati. Je pomembno merilo v razvojni politiki in predstavlja sistem za nadziranje podjetja in orodje za usmerjanje delovanja podjetja. V nadaljevanju bomo analizirali uravnotežen sistem meril za projekte Iskre Avtoelektrike.

Finančni vidik – zaradi rasti cen strateških surovin, pospešene proizvodne specializacije in spreminjanja strukture proizvodov so se v strukturi stroškov povečali stroški materiala. Stroški storitev so v strukturi stroškov pod strateškim načrtom. Tudi stroški dela in amortizacija sta v strukturi stroškov nižje od načrta, kar kaže na učinke ekonomije obsega. Na dobičkonosnost sta pozitivno vplivala rast podaje in obvladovanje drugih stroškov, negativno pa rast stroškov materiala. Zato je višina dobička na načrtovani ravni, relativna dobičkonosnost pa ne. Visoka rast je vplivala na povečanje sredstev, kljub temu da se je obračanje izboljšalo in je nadnačrtovano. Večja od načrta je predvsem vezava sredstev v zalogah. Terjatve pa predstavljajo več kot tretjino vseh sredstev.

Vidik odjemalcev – Iskra Avtoelektrika se v zadnjih letih intenzivno usmerja v globalizacijo poslovanja s ciljem slediti in biti s svojimi proizvodnimi zmogljivostmi v bližini trgov velikih svetovnih proizvajalcev, ki so tudi njeni odjemalci. Proces globalizacije je nadaljevala tudi pri iskanju novih nabavnih virov v državah z nižjimi stroški dela ter z nenehnim dograjevanjem prodajne mreže, s katero so pokrita vsa strateška tržišča. S programskega vidika pa sledi potrebam odjemalcev z novimi sodobni izdelki obstoječih proizvodnih programov in z razvojem ali uvajanjem novih izdelkov za avtomobilsko industrijo, logistično opremo, električna in hibridna vozila ter obnovljive vire energije.

Vidik notranjih procesov – uspešno obvladovanje notranjih procesov zagotavlja pravočasno dostavljene, kakovostne in sodobne izdelke, ki jih odjemalci zahtevajo od Iskre Avtoelektrike. Vlaganje v industrializacijo novih proizvodov ter posodobitev in povečevanje proizvodnih

zmogljivosti prispevajo k boljši produktivnosti, kakovosti in odzivnosti. Vzporedno pa so se notranji procesi izboljševali z izvajanjem različnih ISO standardov.

Vidik rasti in učenja – v Iskri Avtoelektriki predstavljata temelj dobičkonosne rasti razvojno-raziskovalna dejavnost in inovativnost. Rast zagotavljajo nove družine obstoječih proizvodnih programov ter novi razvojni programi na področju pogonov za električna vozila in virov električne energije. Razvojna dejavnost sledi strateškim programskim usmeritvam, to je nuditi odjemalcem hitro razvojno podporo ter pridobiti status razvojnega dobavitelja pri večini odjemalcev; vse bolj pomemben dejavnik pa je hitrost vstopa na trg, zato podjetje vlaga v posodobitev razvojne opreme in informacijsko podporo. Veliko aktivnosti poteka tudi v povezavi z izborom in razvojem dobaviteljev predvsem s področij s cenejšo delovno silo, kar prispeva k izboljševanju konkurenčnosti in višji dodani vrednosti.

4.5.5 Priskrba in razporejanje sredstev

Za delovanje podjetja je pomembna tudi priskrba ter pravilno razporejanje tako finančnih kot tudi materialnih sredstev, znanja in sodelavcev.

Priskrba finančnih sredstev – v tem okviru Iskra Avtoelektrika poslovno sodeluje z večjim številom domačih in tujih poslovnih bank. Glavna področja bančnih storitev, ki jih koristi, so financiranje, plačilni promet in uporaba izvedenih finančnih instrumentov za varovanje pred finančnimi tveganji. V skupini je poenoten pristop pri sodelovanju s poslovnimi bankami, ki je za družbe s sedežem v Sloveniji koordiniran prek kolegija za finance. Posebna skrb je namenjena financiranju poslovanja v cilju ohranjanja finančne moči in dolgoročnega finančnega ravnotežja. Finančno moč, ki se odraža v deležu kapitala v financiranju, je vzdrževala v okvirih finančnih zavez, ki jih postavljajo poslovne banke pri odobravanju posojil, in sicer v ohranjanju deleža kapitala nad 30 odstotkov oziroma 35-odstotne bilančne vsote. Pri zagotavljanju uravnoveženega financiranja podjetje sledi cilju doseganja pokritosti stalnih sredstev in zalog z dolgoročnimi viri, kar narekuje financiranje pretežno z dolgoročnimi viri.

Priskrba materialnih sredstev – glede priskrbe materialnih sredstev se podjetje večinoma preskrbuje prek zunanjih virov, raznih dobaviteljev in kooperantov, deloma pa tudi znotraj samega podjetja. Že nekaj let zapored izvaja strategijo pospešenega razvoja novih nabavnih tržišč v Vzhodni Evropi in na Kitajskem. V letu 2005 je uspelo udeležiti zastavljene načrte nabave z omenjenih trgov in tako z ustvarjenimi prihranki ublažiti negativne trende rasti cen borznih materialov. Hkrati so k ublažitvi negativnih trendov pripomogle tudi pred letom zastavljene aktivnosti uvajanja novih nabavnih virov izdelkov črne metalurgije in zniževanje cen jekla, ki so sledila z njihovo uvedbo. Podjetje je povečevalo dolarske nabave, ki jih je zastavilo kot cilj blaženja vplivov valutnih nihanj, ki jih prinaša dolarska prodaja.

Priskrba znanja – kljub prenašanju dela proizvodnje v druga okolja v Sloveniji in svetu Iskra Avtoelektrika zagotavlja stabilno zaposlitev in socialno varnost velikemu številu ljudi. Varnost ljudi pa je največ odvisna od njihovega znanja, zato zaposlenim omogočamo šolanje ob delu. Pogodbeno sodeluje s Tehniškim šolskim centrom Nova Gorica pri izvajanju praktičnega pouka za dijake na srednjih šolah in pri izvajanju strokovne prakse pri novih višješolskih izobraževalnih programih mehatronika in informatika. Podjetje sodeluje s Politehniko Nova Gorica in je soustanovitelj Visokošolskega in raziskovalnega središča Nova Gorica, katerega naloga je širjenje novih izobraževalnih programov v regiji z namenom zadrževanja izobraženih ljudi v regiji. Prispevek k povezovanju akademskega in razvojnega znanja z industrijskim znanjem predstavlja veliko število skupnih razvojnih projektov, ki pogodbeno potekajo s fakultetami, raziskovalno-razvojnimi inštituti, tehnološkimi centri in tehnološkimi parki.

Priskrba sodelavcev – podjetje kadre pridobiva tako zunaj kot znotraj podjetja, kadre z visokošolsko in univerzitetno izobrazbo pridobiva večinoma zunaj podjetja, kadre z nižjo izobrazbo pa znotraj podjetja. Prevladujejo predvsem kadri strojne in tehnične smeri. Pri pridobivanju kompetentnih tehnično izobraženih kadrov pa je zelo pomembna tudi stimulatívna politika nagrajevanja oziroma razvoja kadrov.

4.6 Analiza sprotne politike podjetja

4.6.1 Kratkoročni cilji

Podjetje Iskra Avtoelektrika teži k stalni rasti in razvoju na trgu, poskuša se prebijati v sam vrh proizvajalcev v tovrstni industriji, ter tako ostajati vedno v koraku s konkurenti. Kot kratkoročne cilje podjetja lahko izpostavimo: dvig dobičkonosnosti iz poslovanja; povečanje rasti prodaje; dopolnitev organizacijske strukture; izboljšanje komunikacij in informiranja; industrializacijo novih programov; iskanje cenejših nabavnih virov; stimulatívno nagrajevanje in motiviranje ljudi – s tem doseči predanost zaposlenih; razvijanje inovativnih proizvodov; lojalnost do odjemalcev ter vodilni potencial (vodje za vsako raven, ki so odgovorni za doseganje poslovnih rezultatov).

Načrti so zahtevni, a uresničljivi. Globalizacija gospodarstva, še posebej avtomobilska panoga, zahteva od Iskre Avtoelektrike, da sledi trendom. Z velikimi vlaganji v globalizacijo poslovanja in inovativnost ostaja perspektívna družba, saj ustvarja inovativne proizvode, zanimive za najzahtevnejše globalne kupce. Kljub soočanju s težavami zaradi visokih stroškov surovin in dela se podjetje vztrajno in uspešno bori na globalnem trgu in veliko prispeva k uveljavljanju blagovne znamke Iskra. Čeprav so cilji kratkoročni, ravno tako lahko pomembno, tudi dolgoročno, vplivajo na podjetje oziroma na njegov nadaljnji razvoj.

4.6.2 Dejavnosti podjetja

Proizvodnja

V dobi velikih sprememb v proizvodnji avtomobilske industrije, ki so posledica globalizacije, je Iskra Avtoelektrika morala kot proizvajalec razviti konkurenčni proizvodni sistem. Takšen sistem je proizvodnja svetovnega razreda, ki izpolnjuje najpomembnejše zahteve avtomobilskih proizvajalcev kakovost in poslovno odličnost, stroškovno učinkovitost, zanesljivost dobav, prilagodljivost in inovativnost. Na te izzive skupina odgovarja z uporabo ustreznih tehnologij in prilagodljivim proizvodnim sistemom, ki je sposoben se hitro odzvati na potrebe kupcev. Prilagodljivost je rezultat inteligentne avtomatizacije in informacijske tehnologije, nepretrganega toka proizvodnega sistema z dobavami ob pravem času, uporabe metod za hitro preureditev in drugih orodij vitke proizvodnje. Je globalni dobavitelj avtoelektričnih proizvodov, zato ima strategija proizvodnje svetovnega razreda najvišjo prednost. Prednosti Iskre Avtoelektrike se kažejo predvsem v boljšem razmerju kakovost-cena, večji fleksibilnosti in odzivnosti pri dobavah ter pri razvojni podpori odjemalcem. Slabše rezultate pa dosega v produktivnosti in dodani vrednosti, kar izvira predvsem iz večjega števila zaposlenih in ekonomije obsega, ki jo tekmeči dosegajo z avtomatiziranimi proizvodnimi zmogljivostmi za velike serije.

Inoviranje

Razvojno-raziskovalna dejavnost in inovativnost v Iskri Avtoelektriki predstavljata temelj bodoče dobičkonosne rasti. Rast zagotavljajo nove družine proizvodov, ki jih predstavljajo zaganjalniki z reduktorjem, kompaktni alternatorji in brezkontaktni elektronsko komutirani motorji, asinhronski motorji z elektronskimi krmilniki in proizvodi mehatronike. Podjetje raziskuje tudi nove razvojne programe na področju pogonov za električna vozila in virov električne energije. Razvojna dejavnost sledi strateškim programskim usmeritvam, to je nuditi odjemalcem hitro razvojno podporo in pri večini odjemalcev pridobiti status razvojnega dobavitelja. Hitrost vstopa na trg je vse bolj odločilni dejavnik, zato podjetje vlaga v posodobitev razvojne opreme, preskusnih laboratorijev in v hitro izdelavo prototipov. V zadnjih letih se posveča tudi sodelovanju z zunanjimi znanstvenimi institucijami. V proces inoviranja spadajo nenehne izboljšave izdelkov in procesov. V tem procesu imajo vsi zaposleni v Iskri Avtoelektriki možnost sodelovati tudi s svojimi idejami oziroma koristnimi predlogi.

Kakovost

Predanost Iskre Avtoelektrike kakovostnemu voditeljstvu temelji na politiki kakovosti in se izvaja z vključevanjem kakovosti v sisteme upravljanja. Podjetje svoje sisteme upravljanja stalno izboljšuje. Predanost podjetja kažejo certifikati, ki so mu bili podeljeni po standardih sistema kakovosti ISO 9001:2000 in ISO/TS 16949, certifikat sistema upravljanja z okoljem ISO 14001 ter certifikat OHSAS 18001. Vendar si še nadalje prizadeva za popolnost in zato svoje sisteme upravljanja še izboljšuje z vgrajevanjem elementov poslovne odličnosti (Iskra Avtoelektrika 2009b).

Trženje in trženjska strategija

Temeljna strategija trženja je strategija rasti, ki temelji na zadovoljstvu odjemalcev in globalizaciji. Poleg visoke kakovosti ob konkurenčnih cenah in večji fleksibilnosti ter odzivnosti bo v prihodnje z inovativnostjo povečevala razvojno podporo svojim odjemalcem in dodano vrednost. Rast bo dosežena s pospeševanjem prodaje novih izdelkov pri obstoječih in novih odjemalcih in z globalizacijo poslovanja.

Osnova trženjskih strategij je trženjski splet, ki predstavlja kombinacijo trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje Iskra Avtoelektrika mora obvladovati za doseganje zelene prodaje na ciljnem tržišču. Pomembne trženjske spremenljivke so:

Politika izdelkov – izdelki Iskre Avtoelektrike so plod razvoja in raziskav strokovnjakov v okviru lastnih razvojnih in laboratorijskih zmožnosti. Zahteve za izdelke so opredeljene v začetni fazi izdelave posameznih ponudb, izpolnjevanje pa je vgrajeno v izdelke že v fazi razvoja in preizkušanja. Družba si prizadeva v okviru partnerskih odnosov postati kupcu razvojni dobavitelj, kar ji v mnogih primerih uspeva. Partnerski odnosi omogočajo kupcem njihovo sodelovanje pri razvoju in preizkušanju izdelkov že od same zasnove dalje, in na tak način zagotavljajo najvišjo možno stopnjo zadovoljstva z izdelkom. S tem je omogočen, v primerjavi z različnimi konkurenti, enak ali boljši nastop pri kupcih, vezan na inovativnost izdelkov.

Politika cen – značilnost industrijske panoge, v kateri nastopa Iskra Avtoelektrika, je umirjena rast povpraševanja, odvisna od rasti družbenega proizvoda posameznih trgov. Poleg tega sta na trgih ob hudi konkurenci velikih globalnih konkurentov uravnotežena ponudba in povpraševanje, globalizacija pa postavlja vse ostrejša konkurenčna pogoja. Tržišče sicer zahteva stalno zniževanje cen. Tako na nekaterih segmentih zahtevajo kupci zniževanje cen za nekaj let vnaprej že ob pripravi ponudb. Iskra Avtoelektrika ugotavlja, da 10 do 20 odstotkov nižje cene od konkurence omogočajo konkurenčen nastop na trgu. Z drugimi plačilnimi pogoji pa se prilagaja zahtevam kupcev in je povsem primerljiva z najboljšimi konkurenti.

Politika distribucije – zaradi obvladovanja trga in približevanja informacij ter kakovostne celovite storitve odjemalcem podjetje nenehno gradi prodajno mrežo na podlagi lastnih zunanjih družb in pooblaščenih distributerjev. Vloga tako zastavljene prodajne mreže je izboljšati dostopnost in odzivnost v vseh fazah poslovnega procesa ter nuditi kupcem popolne informacije in celovito podporo. Rezultat poslovnih načrtov za uveljavljanje v svetu in globalizacijo poslovanja je tudi prenos proizvodnje v tujino v okviru proizvodnih družb. Trgovske družbe v tujini tvorijo lastno distribucijsko mrežo, ki jo dopolnjujejo pooblaščenih distributerji. Glavnino njihove dejavnosti predstavlja trženje izdelkov za drugo vgradnjo. Trgovske družbe izvajajo tudi logistično in tehnično podporo odjemalcem v okviru industrijskega trženja.

Politika promocije in komunikacije – je zelo bistvenega pomena za delovanje na trgu. Iskra Avtoelektrika ima s strani prodajnega področja usposobljene komercialiste za komuniciranje s kupci. Sistematično načrtovani sestanki s kupci in načrtovanje aktivnosti na podlagi dogovorov še povečuje medsebojno izmenjavo podatkov in podporo kupcem v vseh elementih prodajnih procesov. Lastna podjetja v tujini in pooblaščenih predstavništva v okviru lastne prodajne mreže povečujejo dostopnost informacij kupcem, logistično podporo, istočasno pa pridobivanje dodatnih informacij o trgu. Promocijo Iskre Avtoelektrike v širšem smislu predstavljajo kupcem predvsem nastopi na specializiranih sejmih, organizacija konferenc za kupce, oglaševanje, katalogi, redni cirkularni dopisi in splet. Iskra Avtoelektrika je med drugim včlanjena tudi v nekatera združenja, prek katerih komunicira na strokovnem področju in tako pridobiva uporabne informacije.

Prednostna razvrstitev želja odjemalcev

Vedno bolj je pomembno zadovoljstvo odjemalcev, predvsem zanesljivost dobav in odzivnost s strani proizvajalcev. Ravno iz teh razlogov Iskra Avtoelektrika veliko truda vlaga v odzivnost in prožnost ter v zanesljivost dobav, kjer so naporji usmerjeni predvsem na naslednje dejavnike: izpolnjevanje dobavnih rokov; celovitost izpolnjevanja naročil; skrajševanje dobavnih rokov in izpolnjevanje posebnih naročil.

Pri nekaterih odjemalcih so uvedene JIT («Just in time»⁴) dobave in varnostne zaloge, kar povečuje zanesljivost dobav, interni ukrepi ter zaloge v distribucijski mreži pa povečujejo tudi zanesljivost dobav za potrebe II. vgradnje. Povečuje se pomen čim večjega asortimana proizvodov, znižuje pa se pomembnost cen. Prav iz teh vidikov pa ima Iskra Avtoelektrika prednost, saj ima ugodno razmerje med prodajno ceno in kakovostjo izdelkov, vedno več pa tudi vlaga v razvoj novih in inovativnih proizvodov in sistemov.

⁴ Just in time (JIT) – ravno v pravem času; večinoma se ta izraz uporablja pri časovni opredelitvi dobav.

Strateški ključni projekti

Inovacijski projekti – z namenom doseganja zastavljenih strateških ciljev se v podjetju Iskra Avtoelektrika odvijajo in spremljajo projekti posodobitev, izboljšav ali uvedb novih izdelkov s področja zaganjalnikov in alternatorjev ter integriranih sistemov zaganjalnikov in generatorjev, električnih pogonskih sistemov za električna in hibridna vozila ter mehatronskih sistemov. Uvedli pa naj bi tudi nove materiale in tehnologije, prijazne ljudem in okolju.

Globalizacijski projekti – globalizacija poslovanja je pogoj za nadaljnjo rast podjetja. Večinoma se nanašajo na že obstoječe proizvodne lokacije in trgovske družbe, kjer želi razvijati dodatne proizvodne zmogljivosti, iskati nove nabavne vire, organizira razvojno dejavnost in povečuje tržne deleže. Raziskuje pa tudi nove možnosti proizvodnje v državah s cenejšo delovno silo in z namenom približevanja odjemalcem na lokalnih trgih. Specializacija proizvodnje in razvoj dobaviteljev pa bosta omogočila nadaljnjo optimizacijo in sinergijske učinke celotne skupine.

Podporni projekti – med podpornimi projekti so zajeti projekti, ki se nanašajo na podporne aktivnosti in ne vplivajo neposredno na poslovanje podjetja. Ti projekti zajemajo razvoj optimalnega sistema vodenja za učinkovitejše obvladovanje poslovnih procesov; uvajanje integriranega informacijskega sistema SAP v odvisne družbe; opredeliti, uvajati in informacijsko podpreti proizvodni sistem Iskre Avtoelektrike v proizvodnih družbah v skupini; opredeliti in izvajati model kompetenc ter zagotoviti računovodsko poročanje po mednarodnih računovodskih standardih za skupino Iskra Avtoelektrika.

Gospodarjenje s sredstvi

Iskra Avtoelektrika je v preteklih letih dosegala ugodno rast prihodkov ob donosnosti kapitala in dobičkonosnosti prodaje, značilnima za avtomobilsko panogo. Prizadevanja Iskre Avtoelektrike za večjo donosnost in dobičkonosnost so zato usmerjena v globalizacijo poslovanja, v razvoj in industrializacijo novih proizvodnih programov ter v uvajanje cenejših nabavnih virov. Vključevanje v globalizacijske tokove ter velika tržna in razvojna podpora odjemalcem so se zato odrazila v povečani rast prihodkov. Produktivnost in dodana vrednost se je v teh letih gibala skladno z dobičkonosnostjo prodaje in je rahlo nad povprečjem slovenske predelovalne industrije.

4.7 Strategije skupine Iskra Avtoelektrika

4.7.1 Poslovna strategija

Bistvo te strategije je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna tudi njena uspešnost. Poslovna strategija zajema potrebne aktivnosti za udejanjanje strateških ciljev. Najpomembnejše poslovne strategije pa Iskra Avtoelektrika obravnava in vodi kot ključne projekte. V nadaljevanju so podane poslovne strategije skupine Iskra Avtoelektrika.

Strategija dolgoročne dobičkonosne rasti in finančne moči – strategija zajema finančne aktivnosti (utrditi finančno moč in finančno ravnotežje; obvladovati finančna tveganja in likvidnost, povečati ekonomski dobiček in zagotavljati ustrezne stopnje donosnosti investicijskih vlaganj) ter aktivnosti na področju povečevanja rasti in dobičkonosnosti prodaje.

Strategija osredotočenosti na odjemalce – strategija temelji na inovativnih proizvodih, konkurenčnih cenah, povečevanju zadovoljstva odjemalcev, kakovosti proizvodov, odzivnosti in pravočasnosti dobav.

Strategija stroškovne učinkovitosti – strategija se nanaša na aktivnost nižanja stroškov na vseh področjih v podjetju.

Strategija globalne rasti in inovativnosti – je ena od najpomembnejših poslovnih strategij. Aktivnosti potekajo tako na razvojnem kot tudi globalizacijskem procesu.

Strategija kompetentnih ljudi in ustvarjalnega sodelovanja – strategija se nanaša na varnost in zdravje pri delu; »učeeo se organizacijo«, sodelovanje, stimulatивно nagrajevanje in motiviranje ljudi.

4.7.2 Funkcijske strategije

Usmerjene so na funkcijska področja in podpirajo uresničevanje korporacijskih in poslovnih strategij v podjetju. V nadaljevanju so podane funkcijske strategije, ki se odvijajo v podjetju Iskra Avtoelektrika.

Strategija kakovosti in odličnosti – strategija temelji na nenehnem izboljševanju vseh procesov z namenom izboljšanja kakovosti, zagotavljanje kakovost nabavljenega materiala z izborom in razvojem dobaviteljev skladno z nabavno strategijo skupine ter vzpostaviti enotni sistem vodenja na podlagi odličnosti, ki integrira v vse poslovne procese zahteve sodobnih standardov kakovosti, varstva okolja, varnosti in zdravja pri delu, varovanja informacij,

družbene odgovornosti in drugih sodobnih standardov ter posebne zahteve naših odjemalcev, s ciljem presegati pričakovanja odjemalcev.

Strategija trženja in prodaje – glavni namen strategije je pridobivanje novih odjemalcev, povečevanje tržnih deležev in zagotavljanje stabilno rast prodaje.

Razvojna strategija – strategija zajema razvojno-raziskovalne aktivnosti. Pomembnejše so: globalizacija razvojno-raziskovalne dejavnosti, širiti povezave v globalne razvojno-raziskovalne mreže, vključevanje globalnega znanja v inovacijske procese, krepitev položaj in prepoznavnost inovativne družbe; povečevati vlaganja v raziskave in razvoj ter skrajševati čase vstopa na trg z novimi inovativnimi proizvodi.

Nabavna strategija – glavne aktivnosti te strategije potekajo na področju razvijanja lokalnih in globalnih dobaviteljev, iskanje kakovostno in cenovno najprimernejših dobaviteljev, vključevanje dobaviteljev v inovacijske projekte in uvajanja novih materialov, delov in komponent višje stopnje sestavljenosti.

Strategija proizvodnje – strategija obsega globalizacijo in specializacijo proizvodnje ter aktivnosti, ki vplivajo na izboljšanje in inovativnost proizvodnje.

Strategija obvladovanja stroškov, poslovanja in sprememb – namen strategije je izvajati funkcije finančnega in strateškega kontrolinga skupine in uvajati metode za celovito obvladovanje in zniževanje stroškov.

Finančna strategija – namen strategije je ohranjati finančno moč in dolgoročno finančno ravnotežje s financiranjem dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri; upravljati z likvidnostjo ter obvladovati finančna tveganja.

Strategija informacijske tehnologije – strategija obsega podporo ključnih procesov z informacijskim sistemom v celotni skupini ter razvoj in učinkovito upravljanje informacijske tehnologije.

Strategija ravnanja z ljudmi – strategija vsebuje osnovne procese ravnanja z ljudmi: voditeljstvo, razvoj ljudi, izobraževanje, ustvarjalno sodelovanje in timsko delo, motiviranje in nagrajevanje, obveščanje in komuniciranje ... S strategijo ravnanja z ljudmi se vodstvo podjetja obvezuje, da bo poskrbelo za primerno ravnanje z zaposlenimi, tako da bodo ustvarjeni pogoji za obojestransko zadovoljevanje potreb tako delniške družbe kot zaposlenih. S tem bodo vsi lahko uresničevali in presegali skupno zastavljene cilje.

Strategija odnosov z javnostmi – namen strategije je upoštevati etične in moralne standarde ter obvladovati odnose s ključnimi javnostmi (poslovni partnerji, mediji, državne institucije ...).

Strategija ravnanja z okoljem – strategija zajema različne pristope pri upravljanju z okoljem ter uvajanje tehnologij in inovativne tehnike, prijazne okolju.

4.8 Strateška partnerstva in kapitalska vlaganja

Globalizacija poslovanja, načela prostega pretoka kapitala in razvitost kapitalskih trgov v svetu in tudi v Sloveniji povzročajo nenehne izzive pri dolgoročnih povezovanjih s strateškimi partnerji. Vizija Iskre Avtoelektrike je doslej vselej temeljila na samostojnem razvoju in rasti. S prilagodljivostjo, konkurenčnimi cenami in kakovostjo je Iskra Avtoelektrika vedno našla tržna področja, na katerih je rasla in ustvarjala dobiček. To dejstvo pa ne pomeni, da se Iskra Avtoelektrika ograjuje od raznih oblik dolgoročnih strateških partnerstev oziroma povezovanj. Pri sklepanju dolgoročnih strateških kapitalskih povezav bo Iskra Avtoelektrika v srednjeročnem obdobju sledila načelom, ki naj bi zagotavljala: *višjo rast prodaje, višjo dobičkonosnost, kot jo predvideva strateški načrt, ter ohranjanje delovnih mest zaposlenim v skupini Iskra Avtoelektrika.*

5 ANALIZA VPLIVA GLOBALIZACIJE NA STRATEŠKI MENEDŽMENT IN POLITIKO SKUPINE ISKRA AVTOELEKTRIKA

Spremembe so postale stalnica v današnjem svetu in če hoče podjetje uspešno poslovati, mora nenehno slediti spremembam na trgu. Vsem spremembam v okolju sledijo tudi spremembe v podjetju.

V ta namen bomo v tem poglavju poskušali analizirati vplive globalizacije na strateški menedžment podjetja Iskra Avtoelektrika ter povzeti nekatere dosedanje ugotovitve s področja mednarodnega poslovanja.

5.1 Vplivi globalizacije na skupino Iskra Avtoelektrika

Vplivi globalizacije so lahko različni in se kažejo na različne načine. Prav tako imajo lahko svoje prednosti in slabosti ter lahko tudi posledično povzročijo spremembe v strateškem menedžmentu podjetja. Czinkota in Ronkainen (1995, ix) navajata, da je globalizacija poslovna usmerjenost, temelječa na premisi da postaja svet vse bolj homogen, razlike med nacionalnimi trgi pa ne samo, da bledijo, temveč za posamezne izdelke celo povsem izginjajo. Posledično pa morajo tržniki globalizirati njihove strategije po posameznih trgih, da pridobijo prednosti, izvirajoče s področja trga, stroškov, okolja in konkurenčnih dejavnikov.

K boljšemu razumevanju vplivov na globalizacijo pa je pomembno tudi poznavanje razlogov, zakaj se podjetje internacionalizira in globalizira. Globalizacija nudi podjetjem vrsto novih priložnosti v prodaji, nabavi, proizvodni specializaciji, obvladovanju stroškov itd., hkrati pa prinaša nove nevarnosti. Nastopati na globalnem tržišču pomeni bistveno povečati kompleksnost poslovanja. Zato je primerno, da vodstvo podjetja presodi, ali prednosti, ki jih prinaša, presegajo povečanje stroškov in nove izzive, ki se pojavijo pred podjetjem. Pomembno je, da se upošteva tudi, ali lahko podjetje sploh obstane v daljšem obdobju, ne da bi se širilo na tuja tržišča in globaliziralo svoje poslovanje. Globalizacija namreč omogoča in istočasno zahteva globalno konkurenčnost. Globalna konkurenčnost pa tudi povečuje moč blagovne znamke, ki predstavlja kakovost, konstrukcijo, zanesljivost, ceno in druge lastnosti izdelkov. Pomembnejši razlogi, zakaj se podjetje sploh globalizira in internacionalizira so: dostop na nove in hitro rastoče in velike trge, partnerstvo z globalnimi proizvajalci, spodbudnejša carinska in davčna zakonodaja, izogibanje valutnim tveganjem, nižji stroški dela, vladne izvozne spodbude in spodbudno podjetniško okolje, v katerem dela tudi ustrezno izobražena delovna sila.

Iskra Avtoelektrika velja v slovenskem okolju za veliko podjetje, vendar pa je v globalnem okolju majhna in prav to predstavlja včasih oviro za prodor do njenih potencialnih odjemalcev. Globalizacija poslovanja je skupaj z razvojem izdelkov eden od ključnih stebrov strategije dobičkonosne rasti Iskre Avtoelektrike.

Najpomembnejši razlog za globalizacijo Iskre Avtoelektrike je v tem, da mora kot dobavitelj sestavnih delov slediti poslovnim selitvam kupcev in strateških partnerjev. Selitve nastajajo predvsem zaradi iskanja primernejših lokacij za proizvodne procese. Pomembno vlogo pri globalizaciji pa predstavljajo tudi prednosti s področja trga, stroškov, okolja in konkurenčnih dejavnikov. Iskra Avtoelektrika mora pri internacionalizaciji slediti kupcem, širiti dobaviteljske verige ter razvijati nove proizvode. Globalizacija pomembno vpliva na strateška partnerstva in kapitalske povezave, pri tem pa zahteva še večjo konkurenčnost cen, visoko kakovost izdelkov in sodobnost konstrukcije ter čim krajše čase vstopa na trg in kratke čase odzivnosti z dobavami, tako da mora biti Iskra Avtoelektrika kot dobavitelj prilagodljiva na hitre spremembe na trgu.

5.2 Odzivi Iskre Avtoelektrike na globalizacijo

Globalizacija oziroma globalno povezano gospodarstvo povsod predstavlja priložnost za povečanje splošne produktivnosti in življenjskega standarda, saj lahko vodi k boljši delitvi dela med posameznimi državami, tako da omogoča tistim z nižjo ceno delovne sile specializacijo za delovno-intenzivne naloge, drugim, kjer je strošek dela zelo visok, pa zaposlovanje delavcev na bolj produktivne načine.

Globalizacija se v posameznih podjetjih kaže na zelo različne načine. Pogosto zahteva povečano stopnjo internacionalizacije – povečano udeležbo podjetja v mednarodnih razmerjih, kar neizogibno vpliva na vsa funkcijska področja v menedžmentu, spremembe v strategijah in politikah podjetja, s tem pa tudi na vsebino strateškega menedžmenta, kjer pa pogosto opazamo premajhno usklajenost med dogajanjem v okolju (globalizacija in internacionalizacija) na eni strani in vsebinskimi usmeritvami menedžmenta na drugi.

Iskra Avtoelektrika je že od nekdaj izvozno usmerjena družba. S procesom globalizacije v pravem pomenu besede je začela z ustanavljanjem hčerinskih trgovskih podjetij na ključnih zahodnih trgih (Nemčija, Francija, Italija, Velika Britanija, ZDA in Španija) že pred osemnajstimi leti. V nadaljevanju so sledila odpiranja prodajnih pisarn na Japonskem in v Rusiji ter nabavnih pisarn na Slovaškem, Kitajskem, v Indiji in Braziliji. S ciljem zadržati kupce in povečati tržne deleže na izbranih hitro rastočih trgih je Iskra Avtoelektrika sama ali z lokalnimi partnerji začela odpirati še proizvodna podjetja.

Prednosti, ki jih predstavlja organiziranje lokalne proizvodnje, se kažejo predvsem v nižjih stroških dela, potencialni prodaji na lokalnem in bližnjem trgu ter preskrbi podjetja s cenejšimi komponentami. Izzivi globalizacije zahtevajo nenehno zniževanje stroškov na vseh področjih, kar si Iskra Avtoelektrika prizadeva, da bi z močno tržno dejavnostjo in razvojem proizvodov z višjo dodano vrednostjo osvajali nove trge in ustvarjali nova delovna mesta.

Doseganje globalne konkurenčnosti

Podjetja, ki dosežejo visoko stopnjo internacionalizacije, imenujemo večnacionalna (transnacionalna) podjetja (multinacionalke). Značilna je njihova prisotnost z lastnimi hčerinskimi podjetji ali drugimi kapitalskimi oblikami na vseh, za njih pomembnejših trgih.

Globalizacija, ki dejansko vse predele sveta integrira v skupen poslovni prostor, je zaostriala konkurenčni boj do te mere, da podjetja zgolj z lastnimi sredstvi oziroma viri ne morejo več dosegati zadovoljive uspešnosti. Zato prihaja do skupne (kombinirane) uporabe sredstev več podjetij, pri čemer je mogoče na ta način doseči cilje, ki jih posamezno podjetje samo ne bi moglo. Splošni cilj povezovanja in sodelovanja je povečana konkurenčnost oziroma krepitev razvojnih možnosti (Dubrovski 2004, 81).

Podjetja, kot je Iskra Avtoelektrika, pa tudi druga mednarodna podjetja, lahko globalno konkurenčnost dosegajo na naslednje načine:

- koncentracija resursov (sredstev, potencialov) dveh ali več povezanih podjetij v obliki strateških poslovnih lastninskih, interesnih ali pogodbenih povezav;
- z zmanjšanjem obsega poslovanja in števila zaposlenih (angl. downsizing);
- z opuščanjem proizvodne funkcije;
- s selitvijo proizvodne funkcije na geografska področja z nižjo ceno delovne sile (dislokacija proizvodne funkcije);
- z najemom zunanjih proizvodnih in drugih storitev (angl. outsourcing);
- z zagotavljanjem razvoja na podlagi diverzifikacije itn.

Namen strateškega nekapitalskega in kapitalskega povezovanja je povečanje skupne konkurenčnosti. Strateške poslovne povezave so sodelovanja, ki potekajo na strateški ravni. Cilji se na eni strani nanašajo na reševanje razvojnih problemov, na drugi pa na izkoriščanje priložnosti, kar pomeni, da gre za odpravo deficita v razpoložljivih sredstvih in komplementarno sinergijsko izkoriščanje razpoložljivih sredstev udeležencev zveze, ki kot posamezna podjetja ne obvladujejo vseh ključnih področij delovanja, ali pa se jim to ne izplača.

Prav zaradi namena globalne konkurenčnosti, približevanja kupcem ter pocenitvi izdelkov Iskra Avtoelektrika obvladuje sedem tujih povezanih proizvodnih družb, v katerih je udeležena z različnimi lastniškimi deleži, v katerih je večinski solastnik. Preostali solastniki pa so lokalni partnerji. Te družbe so:

- IskRa, o. o. o., Belorusija – Družba proizvaja zaganjalnike za potrebe industrije transportnih sredstev na lokalnih trgih nekdanje Sovjetske zveze;
- Iskra AE Komponente, d. o. o., Bosna in Hercegovina – V letu 2003 ustanovljena družba na področju Bosne in Hercegovine proizvaja komponente za potrebe skupine;

- Iskra do Brasil Autoelectronica, Ltda., Brazilija – Družba je bila ustanovljena v letu 2004. Zagotavlja proizvodnjo in trženje zaganjalnikov in alternatorjev za potrebe kupcev na lokalnih trgih;
- Iskra Autoelectric Iran, JVC, Iran – V letu 2005 je bila družba dokapitalizirana s strani IAE in s tem dobila večinski delež. Za lokalne potrebe iranskega trga proizvaja alternatorje in zaganjalnike;
- Iskra Suzhou Autoelectric Co., Ltd. Kitajska – Skupaj obvladovano podjetje (joint-venture) je bilo ustanovljeno v začetku leta 2003 za proizvodnjo zaganjalnikov, ki je v prvi vrsti namenjena potrebam lokalnega trga ter dodatno oskrbovanju podjetij skupine Iskra Avtoelektrika s komponentami po konkurenčnih cenah;
- Changchun Fawer Iskra Automotive Electrical Co., Ltd., Kitajska – To mešano proizvodno podjetje na Kitajskem je bilo ustanovljeno za zagotavljanje dobav največji kitajski industrijski skupini FAW, ki bo odkupovala zaganjalnike in alternatorje za gospodarska vozila;
- OOO Pramo Iskra Rusija – To mešano proizvodno podjetje je bilo ustanovljeno v začetku leta 2007 za potrebe ruskih odjemalcev.

Globalizacija nabavnih virov

Večji del nabave Iskre Avtoelektrike še vedno poteka prek lastnih trgovskih družb v Nemčiji, Italiji, Franciji, ZDA, Angliji in Španiji, medtem ko so aktivnosti nabave usmerjene v raziskave novih nabavnih virov tako na obstoječih trgih kot tudi na novih trgih Indije in Brazilije za potrebe Iskre Avtoelektrike ter tudi za potrebe preostalih proizvodnih podjetij. Za Iskro Avtoelektriko je še posebej zanimiva Kitajska, predvsem zaradi cenejših materialov, ki jih kupujejo dobavitelji komponent, in cenejše delovne sile. Dolgoročno zastavljene aktivnosti razvoja nizkocenovnih ciljnih nabavnih tržišč in prenos proizvodnje v odvisne družbe kažejo ugodne premike, ki bi z večanjem obsega proizvodnje in nabave komponent vplivale na zniževanje skupnih stroškov nabave.

Vpliv globalizacije na nabavno verigo Iskre Avtoelektrike:

- Proizvodnja enostavnih komponent v velikih količinah se seli k specializiranim dobaviteljem na Daljni Vzhod (polovi čevlji, statorski paketi alternatorjev, kolektorji, magneti ...).
- Manjše serije in zahtevne izvedbe ostajajo v Evropi.
- Iskra Avtoelektrika v Evropi razvija mrežo razvojnih dobaviteljev za zahtevne komponente in kompleksne podsestave.
- Ključni dobavitelji Iskre Avtoelektrike morajo biti sposobni kupovati komponente iz cenejših oddaljenih virov ali seliti dele svoje proizvodnje na cenejše lokacije.
- S širitvijo Evropske unije na vzhod se odpirajo nove možnosti.
- Nabavne pisarne: Slovaška, Kitajska, Indija, Brazilija.

Razvoj dobaviteljev, spodbujanje inovativnosti in partnerstva na temelju dolgoročnih poslovnih odnosov z dobavitelji, in globalizacija nabave so dejavniki, s katerimi želi Iskra Avtoelektrika doseči zastavljene cilje, kar pomeni znižanje skupnih stroškov nabave.

5.3 Strategija globalizacije in specializacije proizvodnje

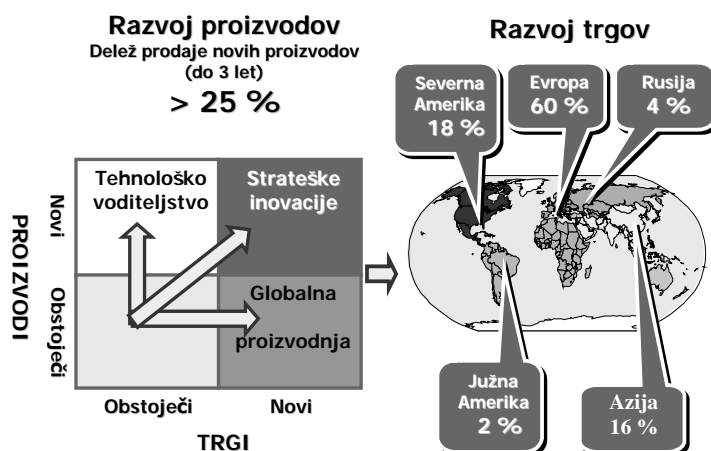
Avtomobilska podjetja so nenehno prisiljena k zniževanju stroškov, kar se odraža kot selitev proizvodnih kapacitet v območja z nizko ceno delovne sile, kot so Azija, vzhodna Evropa in Južna Amerika (Wilson 1999, 35–36), po drugi strani pa ravno ta območja ponujajo največje tržne potenciale, kljub trenutnim gospodarskim težavam in recesijam v nekaterih državah. V avtomobilski panogi se nenehno odvijajo procesi vertikalnega in horizontalnega povezovanja podjetij, ki stremijo k povečanju konkurenčnosti in pridobivanju tržnih deležev, saj bo vsako podjetje moralo v najkrajšem možnem času doseči kritično maso poslovanja ter status globalnega proizvajalca. Če podjetje ni globalno, obstaja velika možnost prevzema s strani večjega podjetja ali pa umik s trga, česar se podjetje Iskra Avtoelektrika zelo dobro zaveda. Iskra Avtoelektrika si je v preteklih letih zgradila pomembno konkurenčno prednost z lokalno prisotnostjo na večini pomembnejših tržišč. Globalizacija poslovanja skupaj z razvojem izdelkov je eden od ključnih stebrov strategije dobičkonosne rasti družbe Iskre Avtoelektrike.

V prihodnosti mora podjetje slediti ciljem v smeri globalizacije in specializacije svoje proizvodnje ter nenehnega sodelovanja pri razvoju novih dobaviteljev, saj proces globalizacije avtomobilske industrije povzroča tudi globalizacijo vseh podjetij, ki so vezana na avtomobilske koncernne. Z globalizacijo svoje proizvodnje podjetje Iskra Avtoelektrika vidi naslednje priložnosti:

- vstop na nove, hitro rastoče trge;
- partnerstvo z globalnimi proizvajalci;
- nižji stroški dela;
- zmanjšanje valutnih tveganj;
- enostavnejši postopki glede carinske in davčne zakonodaje;
- vladne izvozne spodbude;
- premagovanje kulturnih in jezikovih razlik.

Globalizacija nudi podjetjem vrsto novih priložnosti v prodaji, nabavi, proizvodni specializaciji, obvladovanju stroškov itd., obenem pa prinaša nove nevarnosti. Nastopati na globalnem tržišču pomeni bistveno povečati kompleksnost poslovanja, zato je primerno, da vodstvo družbe presodi, ali prednosti, ki jih prinaša, presegajo povečanje stroškov poslovanja in nove izzive, ki se pojavijo pred podjetjem. Upoštevati je potrebno, ali lahko podjetje sploh obstane v daljšem obdobju, ne da bi se širilo na tuja tržišča in globaliziralo svoje poslovanje. Globalizacija namreč omogoča in istočasno zahteva globalno konkurenčnost. Globalna

konkurenčnost tudi povečuje moč blagovne znamke, ki predstavlja kakovost, konstrukcijo, zanesljivost, ceno in druge lastnosti izdelka.



Slika 3: Strategija rasti in inovativnosti

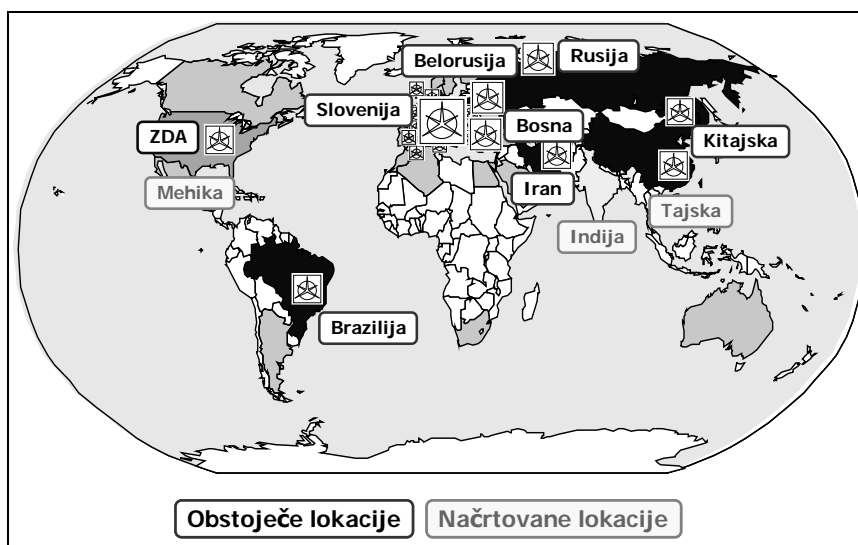
Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.

Iskra Avtoelektrika si je v preteklih letih zgradila pomembno konkurenčno prednost z lokalno prisotnostjo na večini pomembnejših tržišč, saj je že od nekdaj izvozno usmerjena družba. S procesom globalizacije je podjetje začelo z ustanavljanjem hčerinskih trgovskih podjetij na ključnih zahodnih trgih (Nemčija, Francija, Italija, Velika Britanija, Španija, ZDA) že pred petnajstimi leti. Nadaljevalo je z odpiranjem prodajnih pisarn na Japonskem in v Rusiji ter nabavnih pisarn na Slovaškem in Kitajskem.

S ciljem zadržati kupce in povečati tržne deleže na izbranih, hitro rastočih trgih je podjetje samo ali z lokalnimi partnerji začelo odpirati proizvodna podjetja. V Iranu deluje podjetje Iskra Autoelectric, ki je v 90-odstotni lasti Iskre Avtoelektrike in proizvaja 30.000 zaganjalnikov in 25.000 alternatorjev mesečno za osebna vozila. Podjetje IskRa v Belorusiji je v 100-odstotni lasti Iskre Avtoelektrike in proizvaja 6.000 zaganjalnikov mesečno.

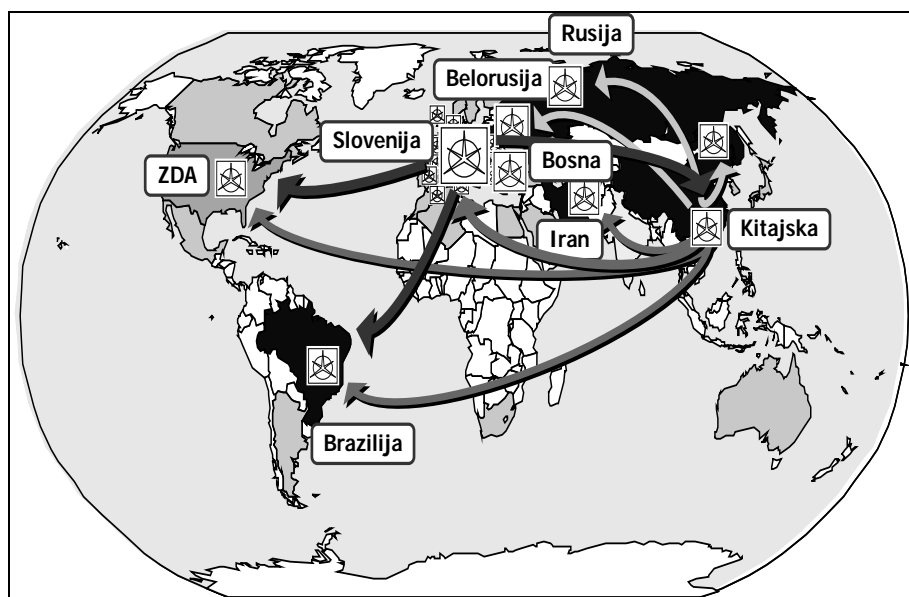
Na Kitajskem ima podjetje v 93-odstotni lasti Iskra Suzhou in proizvaja zaganjalnike, motorje in alternatorje. Večji del izdelkov se prodaja na kitajskem trgu, v teku je proces povečanja zmogljivosti za prodajo izdelkov iskrinim kupcem na drugih trgih. Prav tako podjetje začinja s proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev v Iskri do Brasil v Braziliji, ki je v 100-odstotni lasti Iskre Avtoelektrike. V januarju 2007 je podjetje ob prisotnosti glavnine predstavnikov ruske avtomobilske industrije uradno otvorilo skupno podjetje Pramo-Iskra v Rusiji s 50-odstotnim lastništvom Iskre Avtoelektrike, ki naj bi na letni ravni proizvedlo in prodalo 200.000 zaganjalnikov, vendar se je zaradi slabih poslovnih rezultatov podjetje v letu 2010 zaprlo. Od najbolj aktualnih in tudi največkrat omenjenih tržišč podjetju primanjkuje le še prisotnost v Indiji, vendar je tudi sodelovanje s to veliko državo v zadnjih letih že intenziviralo. V Bosni in Hercegovini ima podjetje odprto tudi hčerinsko podjetje Iskra AE Komponente, ki kot dobavitelj štancanih delov, rotorjev, nosilcev krtačk in drugih delov za

potrebe matične družbe uspešno posluje in je v 100-odstotni lasti Iskre Avtoelektrike. Podjetje si mora v prihodnje neposredni nastop na rastočih trgih zagotoviti še v Indiji, raziskati pa moramo še možnosti proizvodnje tudi v Mehiki in na Tajskem.



Slika 4: Globalne proizvodne lokacije podjetja Iskra Avtoelektrika

Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.



Slika 5: Globalne proizvodne zmogljivosti in logistični tokovi podjetja Iskra Avtoelektrika

Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.

Globalizacija proizvodnje poleg globalnega trženja pomeni tudi specializacijo proizvodnje, zaradi česar se v podjetju postopno odvija tudi proces konsolidacije celotne skupine v smislu specializacije proizvodnje ter izvajanja medsebojnih dobav komponent in končanih izdelkov med matičnim podjetjem in preostalimi hčerinskimi podjetji znotraj skupine Iskra Avtoelektrika. Podjetje mora stremeti k temu, da na obstoječih proizvodnih lokacijah in

trgovskih družbah v svetu razvija dodatne proizvodne zmogljivosti in nove nabavne vire, organizira razvojno dejavnost ter povečuje svoj tržni delež.

S specializacijo proizvodnje bo podjetje dosegalo, da se bodo ključni podsestavi in gotovi izdelki proizvajali na izbranih lokacijah ter se globalno izmenjevali. S procesom izvajanja globalne specializacije proizvodnje želi podjetje pospešiti proces optimizacije svoje proizvodne zmogljivosti ter zniževanja stroškov na vseh ravneh, seveda ob sočasnem izboljšanju svojih obstoječih logističnih tokov ter nabavnih verig. Specializacija proizvodnje in razvoj dobaviteljev bo omogočila nadaljnjo optimizacijo in sinergijske učinke celotne skupine s ciljem povečevanja globalne konkurenčnosti podjetja, moči, blagovne znamke ter dobičkonosne rasti skupine Iskra Avtoelektrika.

5.4 Spremembe strateškega menedžmenta

Pravilno zastavljena politika podjetja in dober strateški menedžment se pokažeta kot pravilna v času recesije, kakršna se trenutno odvija v svetu. V trenutni situaciji so pretirano zadolžena podjetja, podjetja s proizvodi za samo določeno tržišče oziroma podjetja, ki ne proizvajajo več različnih izdelkov, so obsojena na propad oziroma preživijo le tista, ki so v določeni panogi najmočnejša. Možni so tudi drugi scenariji, kot so npr.: prestrukturiranje podjetja, spojitve, pripojitve, s katerimi si podjetja pomagajo na ta način, da se združijo in nekako še vedno ostanejo na skupnem trgu.

Podjetje se mora nenehno spreminjati. Spremembe so postale stalnica v današnjem svetu in če hoče podjetje uspešno poslovati, mora nenehno slediti spremembam na trgu. V svetu, ki se tako hitro globalizira in postaja vse bolj tekmovalen, si nihče več ne more privoščiti počitka. Razlikujemo notranje in zunanje razloge za spreminjanje. Pomembnejši notranji razlogi za spreminjanje so: potrebe ljudi v podjetju, ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti, ki zahtevajo spreminjanje podjetja, in spreminjanje prevladujočih vrednot sodelavcev. Pri zunanjih razlogih pa na spreminjanje vplivajo predvsem interesi udeležencev v zunanjih okoljih, kar je vzrok za spreminjanje obsega in vsebine delovanja podjetja.

Vsem spremembam sledijo tudi spremembe v podjetju. Podjetje se mora nenehno razvijati, izboljševati izdelke, uvajati nove izdelke za tržišče, širiti svoje poslovanje v tuje države z namenom biti bližje odjemalcem in trgu, kar prinaša v podjetje različne spremembe v strateškem menedžmentu. To velja tudi za Iskro Avtoelektriko. Kot smo že v prejšnjem poglavju ugotovili, mora podjetje slediti razvoju novih izdelkov ter globalizaciji poslovanja oziroma rasti, ter širiti svoje tržne in nabavne poti.

Iskra Avtoelektrika že iz devetdesetih letih prejšnjega stoletja ustanavlja tako trgovska kot proizvodna podjetja v tujini z namenom približati se kupcem na lokalnih trgih ter si tako zgradila pomembno konkurenčno prednost z lokalno prisotnostjo na večini pomembnejših

tržišč. Posebno intenzivno obdobje ustanavljanja družb v tujini se je začelo leta 2003. Od takrat do zdaj je bilo ustanovljenih kar pet proizvodnih družb na različnih krajih sveta (Kitajska, Brazilija, Rusija ...). V ospredju so predvsem trgi s cenejšo delovno silo in cenejšimi materiali ter trgi s potencialnimi novimi in obstoječimi kupci, prav z namenom, da bi se jim približali na lokalnem trgu. V ustanavljanju je tudi družba v Indiji, vendar na tem projektu zaradi recesije trenutno ni pospešenih aktivnosti.

Tako hitra širitev je zahtevala spremembo v organizacijski strukturi oziroma prestrukturiranje matičnega podjetja zaradi lažjega obvladovanja podjetij v tujini.

Prenova mora podpirati globalno strategijo skupine, zagotavljati obvladovanje poslovnih procesov, ki omogočajo zadovoljevanje zahtev in pričakovanj kupcev, omogočiti mora standardizacijo procesov, poenotenje menedžerskih orodij, krepitev timskega dela, projektnih pristopov in povezanosti med organizacijskimi enotami ter večati motivacijo in učinkovitost zaposlenih.

Iskra Avtoelektrika predvideva organizacijske oziroma pravno-formalne spremembe tako pri proizvodnih kot pri trgovskih družbah doma in v tujini. Predvidena sprememba v delniški družbi bo ukinitvev divizijske strukture in uvedba globalnega obvladovanja produktov v direkciji trženja s pomočjo globalnih produktivnih vodij. Ukinja se tudi nekatere SPE, namesto katerih se uvedejo tri poslovne enote (PE) s proizvodnimi programi, službo vzdrževanja in službo notranje logistike.

Nadalje je predvidena sprememba funkcijske strukture, saj se zmanjšuje tudi nivoje vodenja, in sicer z združevanjem sorodnih področij tako v direkcijah kot tudi v vseh preostalih organizacijskih enotah. Na novo bo ustanovljen Tehnološki center, ki bo zajemal investicije in centralno vzdrževanje ter področja tehnologij. Predvideva se matrična organizacijska struktura s poudarkom na projektnem delu.

Ta struktura naj bi izboljšala nadzor nad stroški, zagotavljala pa bi standardizacijo postopkov in omogočala večjo koncentracijo virov po funkcijah. Nadalje je podjetje želelo s povezavo procesov pospešiti pretok informacij med funkcijami; vpeljano pa bo tudi področje globalnega trženja z namenom boljšega nadzora poslovanja in koordiniranja vseh poslovnih aktivnosti v zunanjih odvisnih proizvodnih družbah.

5.5 Sklepi izvedene analize vpliva globalizacije na strateški menedžment skupine Iskra Avtoelektrika

Glede na izvedeno analizo smo ugotovili, da mora podjetje Iskra Avtoelektrika slediti ciljem v smeri globalizacije in specializacije svoje proizvodnje ter nenehnega sodelovanja pri razvoju novih dobaviteljev, saj globalizacija avtomobilske industrije povzroča tudi globalizacijo vseh podjetij, ki so vezana na avtomobilske koncernne, med katere sodi tudi Iskra Avtoelektrika.

Ugotovili smo, da je globalizacija poslovanja skupaj z razvojem izdelkov eden od ključnih stebrov strategije dobičkonosne rasti podjetja, ter nudi podjetju vrsto novih priložnosti v prodaji, nabavi obvladovanju stroškov, proizvodni specializaciji itd., hkrati pa prinaša nove nevarnosti. Prav zato je za podjetje pomembno, da če želi slediti zahtevam strateških partnerjev, mora v procesu internacionalizacije približevati proizvodnjo ciljnim kupcem, širiti tržne poti, povečevati število proizvodnih lokacij v tujini, razvijati dobaviteljske verige ter predvsem razvijati nove proizvode in uvajati nove tehnologije. Podjetje Iskra Avtoelektrika si v okviru navedene ugotovitve pomembno konkurenčno prednost ustvarja z lokalno prisotnostjo na večini globalnih tržišč, in sicer z ustanavljanjem hčerinskih trgovskih podjetij na ključnih zahodnih trgih in z odpiranjem proizvodnih lokacij na izbranih, hitro rastočih trgih. V skladu s teoretičnimi spoznanji o strategijah mednarodnih podjetij, ki smo jih obravnavali v poglavju 3.5, bi lahko uporabljeno strategijo podjetja Iskra Avtoelektrika uvrstili med internacionalno strategijo s posameznimi značilnostmi globalne strategije, saj ima podjetje centralizirana razvoj in trženje, kar je značilnost internacionalne strategije, vendar se podjetje deloma poslužuje tudi globalne strategije, saj Iskra Avtoelektrika nekatere izdelke in podsestave dobavlja na stroškovno ugodnejših lokacijah v okviru specializacije proizvodnje, s katerimi želi doseči optimizacijo svojih proizvodnih zmogljivosti na izbranih lokacijah ter zniževati stroške na vseh ravneh. Glede na dosežene globalne učinke menimo, da je izbrana mednarodna strategija za podjetje Iskra Avtoelektrika, glede na njen obseg poslovanja in organizacijsko strukturo podjetja, najbolj optimalna. Uporabljena strategija podjetju omogoča pridobitev novih znanj, surovin od različnih poslovnih enot ter globalno učenje oziroma najoptimalnejše izkoriščanje sinergijskih učinkov celotne skupine, kar mu uporaba drugih mednarodnih strategij (multidomača, transnacionalna) glede na trenutni položaj ne zagotavljata.

V poglavju 3.4 smo spoznali, da so s procesom globalizacije podjetja prisiljena nenehno izboljševati in optimirati globalno učinkovitost na vseh svojih funkcijskih področjih (nabava, proizvodnja, R & R ...), kar velja tudi za podjetje Iskra Avtoelektrika. Glede na izvedo analizo po posameznih funkcijskih področjih v smeri globalne učinkovitosti lahko ocenjujemo, da je podjetje tudi na tem področju uspešno, saj svoja funkcijska področja nenehno nadgrajuje in prilagaja novim globalnim razmeram ter se pri tem poslužuje različnih strategij. Tako na primer za potrebe kitajskega trga poleg svoje proizvodnje načrtuje selitev službe razvoja in nabave na Kitajsko, ki bosta neposredno podrejeni matičnemu podjetju, vendar bosta delovali kot samostojni enoti za potrebe lokalnega trga.

Menimo, da je izbrana strategija podjetja pravilna, saj se bo na ta način podjetje še hitreje odzivalo na potrebe lokalnih kupcev in si s tem izboljšalo konkurenčen položaj. Podjetje v okviru sektorja nabave išče tudi nove, cenejše nabavne vire, kjer se poleg kitajske, nove možnosti nakazujejo še v Braziliji, Tajvanu in Indiji. Na področju proizvodnje podjetje že izkorišča sinergijske učinke, tako da se s specializacijo proizvodnje ključni podsestavi in gotovi izdelki proizvajajo na izbranih lokacijah ter se globalno izmenjujejo znotraj skupine

Iskre Avtoelektrike. Z uporabo navedenih sinergijskih učinkov tako podjetje znižuje stroške izdelave na vseh ravneh. Zaradi cenejše delovne sile in samega tržišča vidi možnosti širitve svoje proizvodnje tudi v Indijo, Mehiko in na Tajsko. Menimo, da je strategija širitve proizvodnje na nove lokacije in s tem tudi vzpostavitev novih logističnih tokov in nabavnih verig za podjetje smotrna, saj se moramo zavedati, da so to države v razvoju, ki za podjetje Iskra Avtoelektrika predstavljajo veliko globalno tržišče in hkrati priložnost za razširitev obsega poslovanja.

Iskra Avtoelektrika mora slediti zastavljeni globalni strategiji, če želi ostati konkurenčno in za odjemalce zanimivo podjetje. V okviru svojih funkcijskih področij bi bilo za podjetje smotrno, da na izbranih globalnih lokacijah, kjer že ima vzpostavljene proizvodne lokacije, postopoma vzpostavi še druga funkcijska področja (predvsem nabava in razvoja). Na ta način bi se lahko posamezna hčerinska podjetja še hitreje odzvala na potrebe lokalnega trga in si s tem zagotovila dodatne konkurenčne prednosti, hkrati pa bi se povečala možnost izkoriščanja sinergijskih učinkov znotraj skupine Iskra Avtoelektrika, ki so trenutno še slabo razviti.

6 SKLEP

Z globalizacijo mednarodnega poslovanja oziroma globalno internacionalizacijo, s katero se zamegljujejo oziroma izgubljajo meje med državami, regijami in s tem klasična definicija geografskega izvora izdelka oziroma storitve, se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja. Globalizacija se v posameznih podjetjih lahko kaže na zelo različne načine. Pogosto zahteva povečano stopnjo internacionalizacije, kar neizogibno vpliva na vsa funkcijska področja v menedžmentu, spremembe v strategijah in politikah podjetja, s tem pa tudi na vsebino strateškega menedžmenta. Vplivi globalizacije so lahko različni in se kažejo na različne načine. Prav tako imajo lahko svoje prednosti in slabosti, ter posledično povzročijo spremembe v strateškem menedžmentu podjetja. Globalizacija nudi podjetjem vrsto novih priložnosti, hkrati pa prinaša tudi nove nevarnosti, saj omogoča in istočasno zahteva globalno konkurenčnost podjetja ter s tem ustrezno prilagajanje in vodenje politike strateškega menedžmenta.

V nalogi smo analizirali obstoječe stanje strateškega menedžmenta ter razvojne strateške usmeritve na primeru podjetja Iskra Avtoelektrika z vidika vpliva globalizacije. Iskra Avtoelektrika velja v slovenskem okolju za veliko podjetje, vendar pa je v globalnem okolju majhna, kar včasih predstavlja oviro za prodor do njenih potencialnih odjemalcev, zaradi česar mora podjetje neprestano slediti zahtevam svojih kupcev.

Glede na zastavljene cilje naloge smo se najprej seznanili s teoretičnimi osnovami s področja strateškega menedžmenta, ter predstavili, katere dejavnike mora menedžment upoštevati pri strateškem snovanju, načrtovanju in analiziranju politike podjetja. V okviru politike podjetja smo se seznanili s temeljno, razvojno in sprotno politiko, prek katerih podjetje zasleduje svoje cilje in izvaja ustrezne strategije za doseganje zastavljenih ciljev v predvidenem časovnem obdobju. Pri izvajanju strategij za doseganje zastavljenih ciljev se lahko danes podjetja poslužujejo različnih tipov strategij, ki jih po eni od možnih klasifikacij lahko danes delimo na: celovite, poslovne in funkcijske. V okviru zastavljenih ciljev smo se na koncu teoretičnega dela naloge seznanili še s procesoma globalizacije in internacionalizacije ter strategije mednarodnih podjetij, s katerim se danes soočajo vsa mednarodna podjetja, ki nastopajo na globalnem trgu in med katere sodi tudi podjetje Iskra Avtoelektrika.

V praktičnem delu naloge smo za podjetje Iskra Avtoelektrika najprej izvedli analizo zunanjega okolja in SWOT analizo, ki sta nam služili kot osnovi za sprejemanje ustreznih strategij in oblikovanje posameznih politik, ki bodo podjetju omogočale doseganje zastavljenih strateških ciljev. V okviru SWOT analize smo za podjetje Iskra Avtoelektrika predvideli dve ključni strategiji, ki jih mora podjetje zasledovati v okviru svojega globalnega razvoja. Ti dve strategiji se nanašata na globalno širitev ter razvoj novih izdelkov.

Pri analizi politike podjetja Iskra Avtoelektrika smo izvedli ločeno analizo za njegovo temeljno, razvojno in sprotno politiko. V okviru svoje temeljne politike Iskra Avtoelektrika

želi postati prepoznavna kot vodilni svetovni dobavitelj električnih strojev ter elektronskih in mehatronskih sistemov na področju delovnih, prevoznih in transportnih sredstev ter izrabe obnovljivih virov energije. Glede na zasnovano politiko bo podjetje še naprej razvijalo, proizvajalo in tržilo globalno pod lastno blagovno znamko ter z lastno proizvodno in prodajno-distribucijsko mrežo. Pri oblikovanju razvojne politike podjetje zasleduje cilje, ki izhajajo in so usklajeni z njegovo temeljno politiko. Kot najpomembnejše razvojne cilje podjetja lahko izpostavimo: vlaganje v nove tehnologije in znanje, povečevanje tržnega deleža z obstoječimi in novimi izdelki, ter zagotavljanje stabilne rasti prodaje na globalnem trgu. Pri oblikovanju poslovnega modela podjetje zasleduje cilje, s katerimi želi na globalnem trgu povečati dodano vrednost in tako izboljšati svoj konkurenčni položaj. Na podlagi Porterjeve verige vrednosti smo za podjetje Iskra Avtoelektriko izvedli analizo in ugotovili, da je imelo podjetje v letu 2007 strošek primarnih aktivnosti v višini 82,5 odstotka in podpornih aktivnosti v višini 15,4 odstotka, pri čemer so stroški proizvodnje predstavljali največji delež v tej verigi. Menedžment podjetja vidi možnost povečane rasti deleža dobička in zniževanje stroškov primarnih in podpornih aktivnosti, predvsem v okviru nižanja stroškov proizvodnje in povečanja vlaganja v nove tehnologije, raziskave in razvoj. Pri oblikovanju sprotne politike podjetje zasleduje kratkoročne cilje, s katerimi se želi prebiti v sam vrh proizvajalcev avtomobilske industrije in ostati v koraku z globalnimi konkurenti. Tu smo prišli do sklepa, da podjetje lahko le z velikimi vlaganji v globalizacijo poslovanja in inovativnostjo lahko izboljša svoj konkurenčni položaj in razvija inovativne proizvode za najzahtevnejše globalne kupce. V nadaljevanju naloge smo predstavili strategije, ki jih podjetje v okviru načrtovane politike neposredno izvaja za doseganje svojih strateških ciljev. Pri tem smo ugotovili, da poslovne strategije, ki so razvojno naravnane, vodi kot svoje ključne projekte, medtem ko ima za vsa funkcijska področja jasno oblikovane strategije, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja.

V okviru zastavljenih ciljev smo v zadnjem delu naloge analizirali še vpliv globalizacije na strateški menedžment in politiko skupine Iskra Avtoelektrika. Prikazali smo strategije, kako podjetje osvaja nove trge in veča tržni delež, s čimer si dolgoročno krepi tržni položaj. Ugotovili smo, da podjetje mora slediti ciljem v smeri globalizacije in specializacije svoje proizvodnje, ter nenehnega sodelovanja pri razvoju novih dobaviteljev, saj globalizacija avtomobilske industrije povzroča tudi globalizacijo vseh podjetij, ki so vezana na avtomobilske koncerne. Podjetje se zaveda, da če želi slediti zahtevam kupcev in strateških partnerjev, mora v procesu internacionalizacije približevati proizvodnjo ciljnim kupcem, širiti tržne poti, povečevati število proizvodnih lokacij v tujini, razvijati dobaviteljske verige ter predvsem razvijati nove proizvode in uvajati nove tehnologije. V preteklih letih si je podjetje zgradilo pomembno konkurenčno prednost z lokalno prisotnostjo na večini pomembnih tržišč, in sicer z ustanavljanjem hčerinskih trgovskih podjetij na ključnih zahodnih trgih ter z odpiranjem proizvodnih lokacij na izbranih hitro rastočih trgih. V nadaljevanju smo analizirali obstoječe proizvodne lokacije in njihov proizvodni program ter potrdili ustreznost vstopa na posamezna tržišča. Ugotovili smo, da je še kar nekaj potencialno zanimivih tržišč, med

katerimi so za nadaljnjo širitev proizvodnje zanimiva tržišča v Indiji, Mehiki ter na Tajskem. Vzporedno smo prikazali tudi pomembnost globalizacije nabavnih virov in možnosti razvoja novih dobaviteljev. Za podjetje Iskra Avtoelektrika je razvijanje nabavne verige vitalnega pomena, saj so razvoj dobaviteljev, spodbujanje partnerstev na temelju dolgoročnih poslovnih odnosov z dobavitelji in globalizacija nabave dejavniki, s katerimi podjetje želi doseči zastavljene cilje. V okviru strategije globalizacije in specializacije proizvodnje podjetje želi pospešiti proces optimizacije svojih proizvodnih zmogljivosti na izbranih lokacijah ter zniževati stroške na vseh ravneh, seveda ob sočasnem izboljševanju svojih logističnih tokov in nabavnih verig. Z uporabo navedene strategije menimo, da bo podjetje doseglo zelene sinergijske učinke na ravni celotne skupine, s katerimi si bo izboljšalo svoj konkurenčni položaj na globalnem trgu ter zagotovilo nadaljnjo rast in razvoj.

V diplomski nalogi smo s pomočjo teoretičnih spoznanj s področja strateškega menedžmenta ter globalizacije in internacionalizacije analizirali vsebino in proces strateškega menedžmenta, ter ga povezali z dogajanjem v globalnem okolju na primeru podjetja Iskra Avtoelektrika in s tem v celoti izpolnili cilje, ki smo si jih zastavili v diplomski nalogi. Priznati pa moramo, da smo med pisanjem naloge imeli nemalo težav zaradi nenehno spreminjajočih in na novo porajajočih se dejstev, saj marsikaj, kar je ob začetku pisanja veljalo, je bilo v času naloge potrebno spremeniti, kar samo potrjuje, kako se v današnjem poslovnem svetu stvari spreminjajo in kako hitro se je potrebno nanje odzvati.

Glede na izvedeno analizo menimo, da je izbrana strateška politika podjetja Iskra Avtoelektrika globalno naravnana in pravilna, ter predlagamo njeno nadaljnjo implementacijo. Zaradi procesa globalizacije se morajo podjetja nenehno spreminjati in prilagajati, česar pa se zaveda tudi podjetje Iskra Avtoelektrika, ki neprestano išče nove mednarodne priložnosti, načrtuje nadaljnjo globalno širitev svoje proizvodnje in dobaviteljskih verig, iz tega pa izkoriščati sinergijske učinke z namenom zadovoljevanja svojih kupcev, povečanja svoje globalne konkurenčnosti, blagovne znamke ter dobičkonosne rasti celotne skupine Iskra Avtoelektrika.

LITERATURA IN VIRI

- Belak, Janko. 1999. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. 2. dopolnjena izdaja. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Czinkota, Michael R. in Ilkka A. Ronkainen. 1996. *Global marketing*. Fort Worth: Dryden.
- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures*. Reading: Addison-Wesley.
- Dolinšek, Slavko in Rudi Rozman. 2006. *Management proizvodnje*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Piran: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2009. *Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Iskra Avtoelektrika. 2007. *Strateški načrt skupine Iskra Avtoelektrika 2008–2011*. Interno gradivo, Iskra Avtoelektrika.
- Iskra Avtoelektrika. 2009a. *Kdo smo: poslanstvo, vizija in vrednote*. [Http://www.iskra-ae.com/slo/mission.php](http://www.iskra-ae.com/slo/mission.php) (16. 3. 2009).
- Iskra Avtoelektrika. 2009b. *Kdo smo: poslovna odličnost*. [Http://www.iskra-ae.com/slo/excellence.php](http://www.iskra-ae.com/slo/excellence.php) (16. 3. 2009).
- Iskra Avtoelektrika. 2011. *Letno poročilo 2010*. Finančni podatki. Iskra Avtoelektrika.
- Jones, Gareth R. 2001. *Organizational theory*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Jones, Gareth R. in Charles W. L. Hill. 2010. *Theory of strategic management*. 9th ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing: priročnik za vaje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan. 1996. *Izbrane teme predavanj pri predmetu mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- McNamee, Patrick B. 1992. *Strategic management: a PC-based approach*. London: Butterworth-Heinemann.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Literatura in viri

- Pučko, Danijel. 2002. *Uresničevanje strategij*. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 314-343. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management*. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 1993. *Managament*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. 2. predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Koper in Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Koper in Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2007. *Strateški management. Celostni koncept politike podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Thompson, Arthur A. in Alonzo J. Strickland. 1999. *Strategic management: concepts and cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Thompson, Arthur A. in Alonzo J. Strickland. 2001. *Strategic management: concepts and cases*. 12. izdaja. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Vezjak, Danilo. 1987. *Mednarodno trženje*. II. del. Maribor: Obzorja.
- Wilson, David. 1999. *The global automotive components annual report*. London: Financial Time Automotive Business.

PRILOGE

- Priloga 1 Organizacijska struktura skupine Iskra Avtoelektrika
- Priloga 2 SWOT analiza za snovanje strategij
- Priloga 3 Vpliv ekonomskih dejavnikov na Iskra Avtoelektriko
- Priloga 4 Vpliv tehnoloških dejavnikov na Iskra Avtoelektriko
- Priloga 5 Vpliv demografskih, socialnih in kulturnih dejavnikov na Iskra Avtoelektriko
- Priloga 6 Vpliv pravno-političnih dejavnikov na Iskra Avtoelektriko

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Skupina
ISKRA AVTELKRIKA

Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.

SWOT ANALIZA ZA SNOVANJE STRATEGIJ

	NOTRANJE PREDNOSTI	NOTRANJE SLABOSTI
	1. Razvojna podpora odjemalcem in inovativnost	1. Slabša pogajalska moč napram odjemalcem (majhnost)
	2. Večja fleksibilnost in odzivnost	2. Upravljanje z dobaviteljskimi verigami
	3. Pripadnost in angažiranost ljudi	3. Tehnološka opremljenost in pretočnost proizvodnje
	4. Upravljanje kakovosti	4. Slabša produktivnost zaradi ekonomije obsega
		5. Neustrezen sistem nagrajevanja
		6. Obvladovanje stroškov
PRILOŽNOSTI V OKOLJU		
1. Uvajanje novih in dodatnih programov prihodnosti	1.1 Razvoj novih izdelkov – z razvojno podporo odjemalcem in inovativnostjo, uvajanje novih in dodatnih programov prihodnosti	2.1 Globalna širitev – širitev na tuje trge in s tem povečati pogajalsko moč
2. Globalizacija proizvodnje in nabave	2.2 Dostopnost do odjemalcev - z globalizacijo proizvodnje in nabave povečati odzivnost in fleksibilnost, s tem pa tudi dostopnost do odjemalcev	3.2 Razvoj dobaviteljev - Izboljšanje dobaviteljskih verig z razvojem dobaviteljev
3. Specializacija proizvodnje in razvoj dobaviteljev	4.3 Povečanje vlaganj v kadre – s pripadnostjo in angažiranostjo ljudi podjetju lahko sklepamo, da bi bili pripravljeni se dodatno izobraževati, s tem pa bi dvignili izobrazbeno strukturo.	2.3 Zmanjševanje zalog – z globalno prisotnostjo na tujih trgih povečati pretočnost in s tem posledično zmanjšati zaloge materialov
4. Dvig izobrazbene strukture	4.4 Upravljanje kakovosti – z dvigom izobrazbene strukture bi se posledično povečalo znanje zaposlenih s tem pa tudi kakovost, kar bi pozitivno vplivalo na odjemalce.	3.4 Izboljšanje produktivnosti – zaradi prevelike ekonomije obsega posledično pa slabše produktivnosti je potrebna specializacija proizvodnje

NEVARNOSTI V OKOLJU		
1. Tehnološko zaostajanje za tekmece	1.4 Zmanjševanje tehnološkega zaostajanja - z učinkovitim upravljanjem kakovosti zmanjševati tehnološko zaostajanje za tekmece	1.3 Posodobitev proizvodnje - posodobitev proizvodnih linij, posledično povečanje kapacitet (manj zastojev na linijah zaradi popravil) in produktivnosti ter se tehnološko približati tekmeccem oziroma postati tehnološki vodja na trgu.
2. Pritisk odjemalcev na zniževanje prodajnih cen	2.1 Podpora odjemalcem – nuditi čim večjo razvojno podporo in inovativnost odjemalcem, s tem pa zmanjšati pritisk za zniževanje prodajnih cen	3.5 Izboljšati sistem nagrajevanja - z ustreznim sistemom nagrajevanja pridobiti oziroma pritegniti kader s posebnim strokovnim znanjem.
3. Pomanjkanje posebnih strokovnih znanj	6.2 Zmanjšanje negativnih učinkov gibanja cen – z veliko fleksibilnostjo in odzivnostjo zmanjšati tveganje za nepredvidljivo gibanje cen materialov in energije	4.6 Nižji stroški materiala – učinkovito obvladovanje stroškov materiala, s prodorom cenejših izdelkov – materialov iz Vzhoda (Kitajska, Tajvan, Indija...)
4. Prodor cenejših izdelkov iz Vzhoda	3.3 Pridobitev posebnih znanj – pripadnost in angažiranost zaposlenih izkoristiti za dodatno izobraževanje in s tem pridobitev posebnih strokovnih znanj	5.5 Zmanjševanje pritiska na povečevanje plač – zmanjševanje pritiska na povečevanje plač z ustreznim sistemom nagrajevanja – tudi glede na uspeh podjetja na trgu,
5. Pritisk na povečevanje plač		
6. Nepredvidljivo gibanje nekaterih cen materialov in energije		

VPLIV EKONOMSKIH DEJAVNIKOV NA ISKRO AVTOELEKTRIKO

<i>EKONOMSKI DEJAVNIKI</i>	<i>VPLIV NA ISKRO AVTOELEKTRIKO</i>	
Procesi globalizacije in strateških povezav.	Priložnost	Specializacija programov za doseganje ekonomije obsega ter organizacija proizvodnje na lokalnih trgih.
Visoka konjunktura svetovnega gospodarstva.	Priložnost	Selekcionirati prodajne možnosti. Dvigniti raven prodajnih cen.
Nizek tečaj ameriškega dolarja ter njegova velika volatilnost v odnosu na EUR.	Nevarnost	Nizka stopnja dobičkonosnosti dolarske prodaje. Tečajne razlike.
Rast cen repromateriala ter ohranjanje visoke ravni cen borznih kovin.	Nevarnost	Nadaljnja rast že dosežene visoke ravni materialnih stroškov.
Dostopnost financiranja preko bančnih in kapitalskih trgov.	Priložnost	Financiranje nadaljnje rasti.
Visoka raven in nadaljnja rast obrestnih mer.	Nevarnost	Rast stroškov financiranja in s tem negativni vpliv na poslovni uspeh.
Stabilna nacionalna valuta (EUR).	Priložnost	Nižji inflacijski pritiski. Zmanjšani stroški konverzij.
Zniževanje obdavčitve plač.	Priložnost	Zniževanje stroškov dela.
Prestrukturiranje lastništva v Iskri Avtoelektriki.	Nevarnost	Vstopi portfeljskih investorjev s špekulativnimi interesi.
	Priložnost	Vstopi strateških investorjev ter s tem podpora nadaljnjemu razvoju družbe.

Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.

VPLIV TEHNOLOŠKIH DEJAVNIKOV NA ISKRO AVTOELEKTRIKO

<i>TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI</i>	<i>VPLIV NA ISKRO AVTOELEKTRIKO</i>	
Upoštevanje nove zakonodaje o varnosti in zdravju pri delu	Nevarnost	Stroški odprave varnostnih pomanjkljivosti
	Priložnost	Boljši delovni pogoji ter manj odsotnosti zaradi poškodb in bolezni
Razvoj informacijske družbe	Nevarnost	Zahteva po vlaganjih v informacijske tehnologije
	Priložnost	Stimuliran dostop do novih znanj
Stopnjevanje potrebe po globalizaciji in specializaciji proizvodnje	Priložnost	Izkoriščanje stroškovnih, kadrovskih in drugih prednosti globalizacije
	Nevarnost	Hitro povečevanje deleža visoko-zahtevnih izdelkov in tehnologij doma
Potreba po večjem vključevanju dobaviteljev v proizvodni proces in druge procese	Priložnost	Izkoriščanje sinergij v verigi vrednosti
Zahteve po sistemskih sklopih	Priložnost	Povezovanje obstoječih programov (proizvodnih skupin)
Povečevanje zahtev po večji prilagodljivosti in odzivnosti	Priložnost	Dodatno skrajševanje časov inovacijskega procesa in izvedbe naročila
Zahteve po večji učinkovitosti procesov	Priložnost	Odpravljanje aktivnosti, ki ne povečujejo dodane vrednosti

Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.

VPLIV DEMOGRAFSKIH, SOCIALNIH IN KULTURNIH DEJAVNIKOV NA ISKRO AVTOELEKTRIKO

DEMOGRAFSKI, SOCIALNI IN KULTURNI DEJAVNIKI	VPLIV NA ISKRO AVTOELEKTRIKO	
Staranje slovenskega prebivalstva in podaljševanje delovne aktivnosti.	Nevarnost	Nižja produktivnost.
Prosti pretok ljudi – dnevna obmejna migracija in zaostajanje plač za EU.	Nevarnost	Težje pridobivanje in zadrževanje tehnično izobraženih ljudi.
Širitev storitvenih dejavnosti v regiji.	Nevarnost	Težje pridobivanje in zadrževanje ljudi ter višji stroški dela.
Visok delež nekvalificiranih ljudi med starejšimi in nizka vključenost odraslih v izobraževanje.	Nevarnost	Slabša sposobnost osvajanja novih znanj.
Nadaljevanje konjunktura in nizka raven brezposelnosti v regiji.	Nevarnost	Težje pridobivanje in zadrževanje ljudi ter višji stroški dela.
Večji poudarek kakovosti življenja in medčloveškim odnosom.	Nevarnost	Višji stroški za ravnanje z ljudmi.
	Priložnost	Manjša migracija ljudi.
Zakonska regulativa za zaposlovanje invalidnih oseb in kvotni sistem za zaposlovanje invalidov.	Nevarnost	Nižja produktivnost, višji stroški za ravnanje z ljudmi.
Omejena ponudba stanovanjskih kapacitet v regiji.	Nevarnost	Omejitve pri pridobivanju ljudi iz drugih okolij in držav.
Povečevanje števila šolajočih v terciarnem izobraževanju in spodbude za večji vpis na naravoslovne in tehnične programe.	Priložnost	Večji dotok mladih s tehnično izobrazbo
	Priložnost	Možnost povečanja števila šolajočih na tehničnih smereh s primernim štipendiranjem.
	Nevarnost	Manj ljudi za proizvodnjo. Potrebne dokvalifikacije in prekvalifikacije.
Premajhno povečevanje zanimanja za študij na področju znanosti in tehnologij.	Nevarnost	Težje pridobivanje in zadrževanje tehnično izobraženih ljudi.
Počasno izboljševanje kakovosti terciarnega izobraževanja (večanje števila študentov/pedagoga).	Nevarnost	Nižja raven znanja mladih ljudi ob vključitvi v delo.
Razvijanje VŠ izobraževanja za zmanjševanje izobrazbenega zaostanka srednje generacije.	Priložnost	Zmanjševanje primanjkljaja VŠ izobraženih ljudi v Iskri Avtoelektriki.
Spremenjena zakonodaja na področju republiških štipendij (več štipendij).	Nevarnost	Težje pridobivanje štipendistov za kadrovske štipendije Iskre Avtoelektrike.
Politika spodbujanja vse življenjskega izobraževanja.	Priložnost	Dvig znanja in povprečne stopnje izobrazbe v Iskre Avtoelektrike.
Državne subvencije za izobraževanje.	Priložnost	Nižji stroški za izobraževanje ob delu.

Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.

VPLIV PRAVNO - POLITIČNIH DEJAVNIKOV NA ISKRA AVTOELEKTRIKO

<i>PRAVNO POLITIČNI DEJAVNIKI</i>	<i>VPLIV NA ISKRO AVTOELEKTRIKO</i>	
Evropski programi spodbud in skladi, v katerih lahko sodelujejo SLO podjetja.	Priložnost	Financiranje dejavnosti in projektov.
Zahtevana visoka transparentnost poslovanja – javna družba (delnice uvrščene v borzno kotacijo).	Priložnost	Povečanje prepoznavnosti in zaupanja investitorjev.
	Nevarnost	Sankcioniranje netransparentnosti poslovanja.

Vir: Iskra Avtoelektrika 2007.