

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SAŠA LAVRIČ

SAŠA LAVRIČ

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA SPIN PROIZVODNEGA
PODJETJA

Saša Lavrič

Koper, 2016

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V projektni nalogi smo se osredotočili na snovanje novih temeljnih zmožnosti za konkurenčno prednost podjetja. Najpomembnejše managersko orodje, ki ga management uporablja za razvoj temeljnih zmožnosti, je analiza SPIN. S pomočjo analize SPIN smo raziskali prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. Na podlagi ugotovitev smo predlagali določene izboljšave za podjetje. Predlagane so ključne strateške usmeritve, ki lahko podjetju v prihodnosti pomagajo ohraniti konkurenčno prednost.

Ključne besede: podjetje, management, analiza, SPIN, strategija, konkurenčnost.

SUMMARY

In this project work we focused on design of new basic possibilities for company competitiveness. The most important manager tool which is used in company management for development of basic possibilities is SPIN analysis. With help of SPIN analysis we tried to find advantages, weaknesses, opportunities and threats which threaten to the company ebm-papst Slovenija proizvodnja elektro motorjev, d.o.o. On the basis of findings we suggested certain improvements for company. Suggested are key strategic directions which can help to maintain competitive advantage of the company in the future.

Keywords: company, management, analysis, SWOT, strategy, competitiveness.

UDK: 658 (043.2)

ZAHVALA

Zahvalila bi se mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za usmerjanje in strokovno pomoč ter hitro odzivnost, ki mi je omogočila, da je naloga zaključena pravočasno.

Zahvaljujem se tudi mojim staršem, ki so mi omogočili izobraževanje na fakulteti in me bodrili v času celotnega študija. Zahvalila bi se tudi fantu Gašperju za konstruktivne kritike, ki so mi pomagale izboljšati projektno nalogo, spodbudne besede in potrpežljivost.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	3
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge	3
1.4	Predpostavke	4
1.5	Omejitve	4
2	Strateško analiziranje okolja podjetja	5
2.1	Okolje podjetja	6
2.2	Temeljne zmožnosti podjetja	7
2.3	Oprelitev konkurenčne prednosti	8
2.3.1	Analiza SPIN	10
2.3.2	Metoda scenarijev	11
2.3.3	Portfeljska analiza	11
2.3.4	Veriga vrednosti	13
3	Predstavitev izbranega podjetja	14
3.1	Ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o.	14
3.2	Usmeritve	14
3.3	Vizija in poslanstvo	15
4	Analiza širšega zunanjega okolja podjetja - Pest	16
4.1	Politično-pravno okolje	16
4.2	Gospodarsko okolje	17
4.3	Tehnološko okolje	17
4.4	Socialno okolje	18
5	Analiza ožjega zunanjega okolja – Porter	20
5.1	Pogajalska moč kupcev	20
5.2	Pogajalska moč dobaviteljev	20
5.3	Nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo	21
5.4	Nevarnost substitutov	22
5.5	Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti	22
6	Analiza spin izbranega podjetja	23
6.1	Analiza prednosti in slabosti	23
6.1.1	Tržna podstruktura	23

6.1.2 Tehnološka podstruktura.....	24
6.1.3 Finančna podstruktura.....	26
6.1.4 Kadrovska podstruktura.....	27
6.1.5 Podstruktura proizvodov oz. storitev.....	28
6.1.6 Organizacijska podstruktura.....	29
6.1.7 Podstruktura za raziskave in razvoj.....	30
6.2 Analiza priložnosti in nevarnosti.....	31
6.2.1 Tržna podstruktura.....	31
6.2.2 Tehnološka podstruktura.....	31
6.2.3 Finančna podstruktura.....	32
6.2.4 Kadrovska podstruktura.....	33
6.2.5 Podstruktura proizvodov oz. storitev.....	33
6.2.6 Organizacijska podstruktura.....	34
6.2.7 Podstruktura za raziskave in razvoj.....	34
6.3 Predlagane strateške usmeritve.....	34
7 Ugotovitve in sklepi.....	37
Literatura in viri.....	38

SLIKE

Slika 1: Delež prodaje	24
Slika 2: Organizacijska struktura	29

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Prednosti in slabosti portfeljske analize	13
Preglednica 2: Finančni kazalniki podjetja ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o.	26
Preglednica 3: Analiza SPIN izbranega podjetja ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o.	35

KRAJŠAVE

d.o.o.	družba z omejeno odgovornostjo
EU	Evropska unija
itn.	in tako naprej
oz.	oziroma
PEST	politični, ekonomski, socialni in tehnološki dejavniki
PORTER	analiza privlačnosti panoge
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
SWOT	angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats

1 UVOD

V današnjem času se podjetja srečujejo z velikimi in hitrimi spremembami, ki se pojavljajo na trgu. Današnji čas je čas hitrega spreminjanja in globalizacije. Podjetja se spogledujejo z veliko konkurenco, zato se morajo zelo hitro prilagajati razmeram, če hočejo preživeti. Zaradi hitrega odločanja podjetja lahko sprejmejo napačne odločitve in se zaradi tega znajdejo na napačnem tiru. Če podjetje uporablja ustrezno analizo in prave strateške usmeritve, lahko na ta način zmanjša tveganja.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema teoretičnih izhodišč

Analiza SPIN je le ena izmed mnogih metod oz. modelov za izboljšanje uspešnosti, ki nam omogoča pregled nad delovanjem podjetja.

Biloslavo (2006, 72) trdi, da metoda analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) ali SWOT (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats) podjetju pomaga ugotoviti, kje se podjetje nahaja na posameznem področju v primerjavi s svojo konkurenco. S pomočjo te analize podjetje pridobi informacije o svojih prednostih, slabostih in obenem tudi nevarnostih in priložnostih, ki se ponujajo v danem okolju. Na podlagi rezultatov, ki jih dobimo iz dane metode, oblikujemo strategijo podjetja za prihodnost.

Odločitve, katere želimo sprejeti v prihodnje in tveganja, ki bi lahko nastala, poskušamo preprečiti z načrtovanjem. Osredotočiti se moramo predvsem na prednosti, ki jih ima podjetje, in odpraviti slabosti in nevarnosti. Glede na priložnosti v zunanjem okolju se kasneje lažje odločamo o strateških usmeritvah.

V prvem delu projektne naloge smo se dotaknili splošnega dela, kjer smo opisali strateško analiziranje in načrtovanje, ter si podrobno ogledali teoretično razlago analize SPIN.

Nato sledi opis podjetja, v katerem je opravljena analiza podjetja ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. Analizirali bomo okolje, v katerem se nahaja podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. Osredotočili smo se na notranje okolje podjetja in na širše ter ožje zunanje okolje, v katerem podjetje posluje.

Kos (2010) trdi, da je analiza SPIN izjemno koristna, ker jo lahko prenesemo na sebe ali na druge osebe, lahko pa jo prenesemo tudi na vse ravni poslovanja v podjetju (produkt, serijo, podjetje, konkurenco). Kos prav tako trdi, da pod drobnogled vzamemo štiri področja, to so: prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, ki pretijo podjetju. Namen analize je, da nam pomaga, kako se odločamo pri nadaljnjih strateških odločitvah, kam se moramo usmeriti v prihodnosti, katere programe opustiti ali pa jih še bolj podpreti, da bomo še uspešnejši (Kos 2010).

Okolje, v katerem se podjetje nahaja, je zelo pomembno za sam razvoj podjetja in ga je potrebno neprestano analizirati.

Pučko (2008) je okolje razdelil na pet manjših celot, ki podjetju dajejo možnosti in tudi določene ovire pri poslovanju. Lahko pa vsa naštetja okolja dodatno razdelimo. Ta okolja so:

- naravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- tehnološko okolje,
- politično pravno okolje,
- kulturno okolje.

Škarja (2016) pravi, da so spremembe v današnjem poslovnem okolju stalnica. V zgodovini se spremembe niso tako hitro pojavljale, kot se pojavljalo v današnjem hitrem spreminjajočem se okolju. Zaradi hitro spreminjajočih zunanjih (globalizacija, tehnološki razvoj, globalna kriza) in notranjih dejavnikov (kultura in organizacija) se podjetja v tem okolju, ki se odvija danes, nenehno prilagajajo zelo hitrim in pomembnim spremembam, ki jih okolje od njih zahteva.

Temeljne zmožnosti so skupek povezanih tehnologij, veščin, procesov in usmeritev, ki jih je organizacija ustvarila v procesu učenja in ponujajo odjemalcem razpoznavne koristi; temeljne zmožnosti podjetja so drugačne od konkurenčnih in jih presegajo, težko jih je posnemati in potencialno odpirajo dostop do novih trgov (Hamel in Prahalad 1994, po Biloslavo 2006, 44).

Biloslavo (2008, 46) trdi, da je temeljna zmožnost organizacije katera koli sestavina oz. medsebojno dopolnjevanje dveh ali več stvari. Temeljna zmožnost so lahko tudi pravilno postavljeni cilji podjetja, urejeni procesi in sistemi ter sredstva organizacije. Vse te temeljne zmožnosti ponujajo podjetju več koristi, kot jih lahko ponuja preostala konkurenca ter jih težko posname in nadomesti.

Če želijo biti podjetja korak pred konkurenco, morajo nenehno iskati nove priložnosti za razvoj in se posledično nadgrajevati in izboljševati v poslovnem svetu. Če konkurenca postaja močnejša, pomeni, da se naše podjetje ne razvija v pravi smeri in ostaja na določeni točki, od tam pa ne napreduje, lahko pa konkurenca postaja boljše zaradi njihovega hitrega napredka in razvoja podjetja. Našim potencialnim kupcem moramo vedno ponujati boljše proizvode oz. storitve od konkurence, saj bodo le zato izbrali naše podjetje in ne konkurenčnega. Ko se pojavijo nove napake, jih morajo čim prej odstraniti in na napakah graditi za pridobivanje novih odjemalcev. Ko se podjetje nahaja na vrhuncu svoje moči, se mora kljub vrhuncu neprestano izboljševati in se truditi ostati najboljše na trgu. Svoje produkte oz. storitve morajo neprestano nadgrajevati, razvijati, izboljševati in iskati nove priložnosti.

Konkurenčna prednost na temelju različnosti (diferenciacije) nastaja, če podjetje ustvari edinstvenost svojega proizvoda ali storitve, ki ima vrednost za kupca. To pa pomeni, da to dviga kupčevo raven zadovoljstva (Pučko 2008, 74).

Osnovni obravnavani problem zaključne projektne naloge je, kako naj izbrano podjetje s pomočjo analize SPIN in svojih prednosti ter slabosti v notranjem okolju ter priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja zasnuje primerne strateške usmeritve in na ta način omogoča rast in obstoj podjetja še naprej.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Namen projektne naloge je raziskati literaturo, opredeliti pojme in preučiti modele strateškega načrtovanja. Podrobno smo opredelili značilnosti in predstavili analizo SPIN. S pomočjo modela strateškega odločanja analiza SPIN smo predstavili rezultate za podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o.

V projektni nalogi smo ocenili sedanje stanje poslovanja podjetja in s pomočjo analize SPIN raziskali prednosti in slabosti v delovanju podjetja. Cilj naloge je izdelati analizo SPIN za podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. ter predlagati strategije podjetja za prihodnost. Z rezultati in ugotovitvami smo poudarili pomembnosti strateškega načrtovanja. Na podlagi ugotovitev bomo izpostavili tista področja, kjer bi bile spremembe dobrodošle in bi lahko pozitivno vplivale na delovanje podjetja.

Cilj projektne naloge je preučiti delovanje podjetja ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o., kjer smo poiskali šibke točke v dosedanjem poslovanju, katere smo skušali z dobrimi strategijami zmanjšati, poiskali smo prednosti, na katerih bi morale temeljiti prihodnje strategije. Ugotovili smo, katere poslovne nevarnosti pretijo podjetju, ter katere priložnosti se podjetju ponujajo v prihodnosti. Na podlagi pridobljenih informacij smo razvili strateške usmeritve za nadaljnjo rast podjetja.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge

Projektna naloga bo sestavljena iz dveh delov. V prvem delu projektne naloge smo se osredotočili na teoretični del, kjer smo si pomagali z opisano oz. deskriptivno metodo, tako z domačo kot tujo literaturo, in bomo povzeli določena stališča različnih avtorjev.

V zaključni projektni nalogi smo teoretični del zasnovali s preučevanjem knjig domačih in tujih avtorjev ter javno dostopnih virov. Na osnovi prebrane literature smo opredelili tematiko z metodo deskripcije. Metoda deskripcije je metoda opisovanja posameznih pojmov iz sekundarnih dostopnih virov.

S pomočjo metode kompilacije smo se posvetili teoretičnemu delu, kjer smo opisali obravnavni problem, ki temelji na uporabi izpisov, citatov in navedb drugih avtorjev ter lastnih spoznanj. V zaključni projektni nalogi smo uporabili tudi dostopne dokumente podjetja.

Empirični del naloge smo opravili na metodi študije primera s proučevanjem poslovne dokumentacije (sekundarni viri) in iskanjem javno dostopnih podatkov o podjetju, s pomočjo katerih smo opravili analizo SPIN. Osredotočili smo se na metodo študije primera in zbiranje podatkov s pomočjo sodelovanja izbranega podjetja.

Poleg literature smo si v empiričnem delu pomagali tudi s podatki, ki smo jih pridobili preko javno dostopnih virov, povezali pa smo se tudi s samim podjetjem ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. Podatke smo pridobivali neposredno iz podjetja preko zaposlenih in preko internetnih virov.

1.4 Predpostavke

Pri izdelavi projektne naloge smo predpostavljali, da bo podjetje svojo konkurenčno prednost ohranjalo z obstoječimi in novimi temeljnimi zmožnostmi. Predpostavljamo, da se management v podjetju zaveda pomembnosti razvoja novih izdelkov na trgu, in da so zainteresirani za izboljšanje izdelkov. Predpostavljamo, da se zavedajo pomembnosti strateškega načrtovanja za ohranjanje dobrega tržnega položaja.

1.5 Omejitve

V nalogi smo se osredotočili samo na eno podjetje, dodatna omejitev pri pisanju je uporaba sekundarnih virov. V empiričnem delu projektne naloge smo uporabili javno dostopne podatke, kar pomeni, da poslovnih podatkov o podjetju v projektni nalogi nismo objavljali.

Omejitev je tajnost nekaterih podatkov izbranega podjetja, ki jih nismo objavljali.

2 STRATEŠKO ANALIZIRANJE OKOLJA PODJETJA

Tavčar (2007, 2) meni, da je naloga managementa, da obvladuje organizacijo, ki učinkovito in uspešno dosega svoje cilje, ki se ujemajo z interesi vplivnih udeležencev. Organizacija je tako kot ljudje živ organizem, ki deluje v zelo živahnem okolju in se bojuje, da preživi čim bolj uspešno ter trajno. Da se organizacija obvladuje, je potrebno načrtovati in snovati politiko organizacije, urejati in povezovati organizacijo, voditi organizacijo ter meriti in ugotoviti delovanje organizacije.

Možina idr. (2000, 9) v svoji literaturi govorijo, da z načrtovanjem določamo kakšne cilje si zastavljamo in kako jih bomo dosegali v prihodnosti. Ko govorimo o načrtovanju s tem zajamemo celotno organizacijo, tako vizijo razvoja kot tudi strateške cilje.

Biloslavo (2008, 49) pravi, da se strateško načrtovanje usmerja na celotno poslovno in tudi tržno okolje, v katerem podjetje deluje. Ne smemo pa pozabiti pozornost nameniti tudi spoznavanju sprememb smeri ter razvoju zmožnosti in snovanju strateških usmeritev za konkurenčno prednost podjetja. Strateško načrtovanje temelji na načrtovanih ciklih, ki so primerni načrtovanemu obdobju.

Tavčar (2000, 6) v svoji knjigi pripoveduje, da je strateško načrtovanje zelo težavno početje, kjer najdemo veliko pasti. Opisuje, da naj management zelo dobro načrtuje, to naj bo čim bolj obsežno in dolgoročno, temu pa moramo dodati določeno obliko.

Strateško načrtovanje naj predvsem:

- usmerja zavestna prizadevanja čim večjega dela sodelavcev za izpolnitev široko usvojene vizije in enega ali dveh vizionarskih smotrov;
- zagotovi racionalno in v organizaciji široko usvojeno razporejanje zmožnosti med programe in projekte organizacije, ki jih urejeno in ustvarjalno snuje ves management ob sodelovanju čim več sodelavcev;
- omogoči učinkovito delovanje v jasno začrtanih smereh in z jasno razporejenimi zmožnostmi organizacije (Tavčar 2000,7).

Pučko (2008, 8–9) trdi, da se mora podjetje v turbulentnem oz. hitro spreminjajočem okolju premišljeno usmerjati v današnje in prihodnje dejavnosti podjetja. Pri usmerjanju podjetja se moramo vsakodnevno spraševati, kje smo in kje bomo, če v svoji dejavnosti ne spremenimo ničesar v prihodnjih letih. Spraševati se moramo, ali bomo s tem zadovoljni in kaj moramo narediti, da bomo z napredkom zelo ugodili prihodnjim zastavljenim ciljem. Poslovodstvo podjetja in upravljavci oblikujejo politiko podjetja in načrtujejo ter uravnavajo razvoj in delo, ki je zelo pomembno za prihodnost. Če se načrti ne uresničujejo, to še ne pomeni, da načrtovanje ni smiselno. Najpomembnejše vprašanje pa je, ali bi lahko tudi brez načrtovanja uspeli doseči tako visoko uspešnost ali celo še višjo, kot jo dosegamo.

Po Belaku (2000, 35) strateško načrtovanje ne obsega le načrtovanja politike in strategij, temveč tudi uresničevanje tega.

Kralj (2001, 148–149) v svoji knjigi govori o tem, da je potrebno povezovati nadziranje in analiziranje poslovanja, v današnjem sodobnem svetu pa moramo oboje povezati tudi z načrtovanjem. Načrtovanje poslovanja je opredelil kot podrobno določanje ciljev, ki so zasnovani v politiki podjetja, tako da jih postavimo v čas in prostor kot poslovno-planske in kasneje tudi delovne cilje, ki so opredeljene z nalogami. Določiti moramo, kaj bo potrebno narediti, s kakšno kakovostjo in v kakšnih okoliščinah, kako moramo narediti, s kakšnimi sredstvi lahko naredimo, kje, zakaj, kdaj in do kdaj, predvsem pa, kdo bo to opravil. O tem moramo informirati ustrezne udeležence, ki bodo vpleteni, pri tem pa morajo imeti ustrezne informacije načrtov in kasneje informacije o njihovi izvedbi.

Analiziranje je postopek razstavljanja (razčlenjena) in ponovnega sestavljanja osvetljenih podatkov v informacijo o ugodnosti poslovanja, stanja in položaja podjetja. Vedeti pa moramo, da morajo biti podatki, ki se analizirajo pred tem, skrbno pripravljene in po potrebi tudi očiščeni tako, da so zares primerljivi. Analiziranje in analize lahko opredelimo različno po dejavnostih in funkcijah podjetja itn., povežemo pa lahko v vseobsežno (kompleksno) analiziranje podjetja, izhajajoč iz računovodskih izkazov ter dejavnosti podjetja, s sistemskim obravnavanjem podjetja v okolju in znotraj sebe pa kot sistemsko analiziranje (Kralj 2001, 149).

2.1 Okolje podjetja

Okolje podjetja avtorji v svojih literaturah razdelijo na notranje (mikro) in zunanje (marko) okolje. Podjetje mora neprestano slediti okolju, v katerem se podjetje nahaja. Organizacija mora biti vedno pripravljena na vplive, ki prihajajo iz okolja.

Tavčar (2000, 39) opisuje okolja kot ekonomska, politična, kulturna, naravna, ekološka itn. Med okoljem in organizacijo je veliko spremenljivih ter medsebojnih vplivov. Organizacija ni uspešna, če ne zadovoljuje interesov zunanjega in notranjega okolja. Potrebno se je osredotočiti v naravno okolje, kjer organizacija deluje.

Enako razdelitev na manjša podokolja je ponazoril Pučko (2008, 6), kjer je okolje razdelil na 5 delov:

- socialno,
- gospodarsko,
- tehnološko,
- politično in
- kulturno okolje.

Vsa naštetá okolja ponujajo možnosti za uspešnost poslovanja, lahko pa podjetje tudi omejujejo pri doseganju ciljev. Podjetje ima z okoljem veliko povezav medsebojnega vplivanja. Okolje v katerem podjetje posluje vpliva na podjetje in mu postavlja določen krog gibanja in ga pri tem ovira, podjetje pa poskuša v veliki meri vplivati na okolje.

Pučko (2008, 6) je možne vplive razdelil v dve skupini.

- V prvi skupini je okolje, ki vpliva na podjetje, do vplivov v nasprotno smer ne prihaja. To so tisti vplivi, na katere ne moremo vplivati. Ker jih mora podjetje upoštevati in se prilagajati pri poslovnih odločitvah, jih imenujemo tudi neobvladljive spremenljivke oz. zunanje spremenljivke.
- V drugo skupino je postavil vplive od podjetja v okolje. To so tisti vplivi podjetja na vplive okolja, ki jih imenujemo obvladljive spremenljivke. Lahko jih imenujemo tudi notranje spremenljivke,
- Po Biloslavo (2006, 73–74) so dejavniki uspešnosti tisti dejavniki konkurenčnosti, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Spremembe, ki nastanejo v panogi organizacije, so posledica vpliv delovanja treh skupin (Slika 2: Dejavniki privlačnosti trga): dobavitelji (brez njih proizvod težko nastane), odjemalci (njihova pogajalska moč narekuje trend ponudbe) in konkurenti z istovrstnimi proizvodi ter konkurenti z drugačnimi proizvodi (substituti).

2.2 Temeljne zmožnosti podjetja

Temeljne zmožnosti nam omogočajo, da dosegamo temeljno konkurenčno prednost. Temeljne zmožnosti nam omogočajo, da svojim odjemalcem nudimo določene koristi. Nekateri avtorji temeljne zmožnosti v svoji literaturi poimenujejo tudi ključne zmožnosti podjetja.

Biloslavo (2008, 44) meni, da si mora organizacija postaviti dobro organizirano delovanje, saj bo na ta način dosegala cilje, ki si jih je zastavila. Morajo pa biti s tem zadovoljni tako notranji kot tudi zunanji udeleženci, ki imajo določene koristi, ki jih konkurenca ne daje. S tem se strinja tudi Tavčar (2008, 79), ki trdi, da morajo biti temeljne zmožnosti drugačne od obstoječih, kjer se trg hitro spreminja in so posledično zahteve na trgu drugačne. Konkurenti bodo temeljne zmožnosti težko posnemali ali pa jih bodo posnemali šele čez nekaj časa. Pogoj za uspešnost organizacije je snovanje novih znanj, s katerimi ustvarimo nove ključne zmožnosti, posledično pa ustvarjanje novih proizvodov, ki njihovim partnerjem nudijo boljše koristi kot konkurenca. Biloslavo (2008, 46) trdi, da je lahko temeljna zmožnost organizacije katerakoli posamezna sestavina ali pa kombinacija teh sestavin. Lahko so cilji, ki so pravilno postavljeni, ali sestavine strategije za doseganje teh ciljev (dejavnost, urejenost) in sredstva organizacije (materialna in nematerialna), ki svojim vplivnim udeležencem ponujajo več koristi kot konkurenca in jih konkurenca težko nadomesti in posnema.

Biloslavo (2008, 46) meni, da so osnova za doseganje konkurenčne prednosti dobre temeljne zmožnosti, ki zahtevajo:

- temeljne zmožnosti se morajo razlikovati od preostalih tekmecev, ki se pojavljajo na trgu z enakimi proizvodi oz. storitvami;
- temeljne zmožnosti morajo biti trajne in jih tekmeci ne morejo hitro posnemati in jih nadomestiti;
- temeljne zmožnosti organizaciji ponujajo koristi.

Biloslavo (2008, 47–48) v svoji literaturi opredeljuje tri razloge, da temeljne zmožnosti, ki dajejo podjetju možnost, da uspešno deluje na današnjem trgu, še ne zagotavljajo uspeha v prihodnosti. Lahko dajejo možnost uspešnega delovanja na današnjih trgih ob današnjih proizvodih, ki jih imajo konkurenti.

- Okoliščine, kjer se zagotavlja uspešnost, se spreminjajo – potrebe odjemalcev in proizvodi, ki jih ponuja konkurenca odjemalcem.
- Ključne zmožnosti so vsem na očem, zato konkurenci ne moremo preprečiti, da napreduje in ustvarja ključne zmožnosti organizacije.
- Na trgu nastajajo nove panoge, spreminjajo pa se tudi obstoječe.

Hamel in Prahalad (1994, po Biloslavo 2008, 44) temeljne zmožnosti opredelita kot skupek tehnologij, veščin, procesov in usmeritev, ki so ustvarjeni v procesu učenja in omogočajo odjemalcem nuditi določene koristi. Temeljne zmožnosti so edinstven vzorec med različnimi zmožnostmi in sredstvi, ki se oblikujejo v daljšem časovnem obdobju v procesu, ki je svojevrsten za podjetje in ga ne moremo dobiti na trgu. Temeljna zmožnost so skupek veščin, sredstev in rutin, ki dajejo osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti v panogi (Leonard-Barton 1992, po Biloslavo 2008, 45).

2.3 Opredelitev konkurenčne prednosti

Podjetja si želijo postati vodilna na določenem tržnem segmentu, kar jim lahko uspeva le s stalnim zagotavljanjem konkurenčne prednosti, katero lahko dosežejo z nečim, česar konkurenti nimajo. Konkurenčna prednost pomeni, da imamo določeno stvar boljše od naše konkurence in bolj zadovoljujemo odjemalce. Svoj položaj na določenem tržnem segmentu lahko podjetje obdrži le v primeru, da svojim odjemalcem ponuja boljše izdelke oz. storitve kot njegova konkurenca.

Coultrejeva (1998, po Dimovski, Pengar in Žnidaršič 2005) trdi, da je pri strateškem managementu najpomembnejša konkurenčna prednost podjetja. Konkurenčna prednost pomeni, da zna podjetje določeno stvar narediti najboljše in je v tem boljši od svoje konkurence. Konkurenčna prednost je tudi to, da podjetje razpolaga z določeno stvarjo, ki jo konkurenca nima, ali opravljajo določeno stvar, ki jo njihova konkurenca ne more opravljati.

Konkurenčna prednost predstavlja najpomembnejši del podjetja brez katerega ne more dosežati uspeha v prihodnosti.

Biloslavo opredeljuje konkurenčno prednost (2008, 46–48): tista organizacija, ki izrablja temeljne zmožnosti podjetja, pridobi konkurenčno prednost, ki kaže vse višjo stopnjo koristi za udeležence podjetja v primerjavi z njegovo konkurenco. Osnova za doseganje konkurenčnih prednosti so temeljne zmožnosti. V organizaciji se morajo uvajati novi procesi, ki prinašajo večjo uspešnost in jim je tako omogočena konkurenčna prednost pred ostalimi. Če želijo konkurenčno rednost ohranjati in jo povečevati, se mora organizacija razvijati in spreminjati. Če želimo konkurenčno prednost ohranjati, moramo sprejemati kvalitativne vidike, ki zajemajo vsebinske spremembe.

Biloslavo (2008, 73) trdi tudi, da trajnejšo konkurenčno prednost zagotavljajo notranje prednosti organizacije, znotraj katere so nastale skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov ter usmeritev.

Enako trdi tudi Tavčar (2008, 79), ki pravi, da mora organizacija sproti učinkovito izrabljati svoje konkurenčne prednosti, ki se pojavljajo zaradi ključnih zmožnosti, obenem pa mora snovati in uresničevati nove proizvodne ključne zmožnosti. Organizacije, ki vztrajajo na starih ključnih zmožnostih in proizvodih, se hitro znajdejo v težavah. Organizacije, ki postavljajo nove temeljne zmožnosti, napredujejo stopničasto.

Podjetja morajo neprestano analizirati svoja okolja. Pri analiziranju okolja si pomagajo z različnimi modeli, ki omogočajo pogled v analizo panoge in okolja. Modeli nam pomagajo, da si izboljšamo strateško analizo. V literaturi najdemo veliko modelov, ki nam pomagajo analizirati naše okolje, vendar je malo modelov, ki so v praksi preizkušeni. V naslednjih vrsticah projektne naloge bomo opisali bolj poznane modele, ki jih podjetja uporabljajo.

Modeli, ki bodo opisani, so naslednji:

- analiza SPIN,
- metoda scenarijev,
- portfeljska analiza,
- veriga vrednosti – Porterjev model in
- analiza pest.

Biloslavo (2008, 72) poudarja, da mora manager, preden začne s snovanjem in izbiro modelov za analiziranje, odgovoriti na štiri bistvena vprašanja.

- Kolikšni bodo stroški? Če ima manager namen na novo razvijati modele, je to zelo drago. Če uporablja že standardne pakete, ki so jih razvili ravno v ta namen, je to cenejša varianta, vendar je manj prilagojena posamezni organizaciji.
- Koliko časa bo trajalo? Razvijanja, uvajanje, preizkušanje modelov največkrat traja dlje časa, kot je predvideno.

- Kolikšne bodo prednosti? Z uporabo modela lahko predvidimo, kakšna bi lahko bila odločitev brez uporabe modela in kakšna ter koliko boljša bo odločitev (uspešnost organizacije) z uporabo modela.
- Ali je zadeva sploh primerna za modeliranje?

2.3.1 Analiza SPIN

Ko izdelujemo model z imenom analiza SPIN, vedno analiziramo prednost in slabosti v podjetju ter priložnosti in nevernosti, ki vplivajo na podjetje. Na notranje dejavnike (prednosti in slabosti) podjetje lahko vpliva. Na zunanje dejavnike podjetje ne more vplivati, lahko jih le izkorišča (priložnosti) ali pa naj se jim izogiba (nevarnosti). Analizo SPIN izdelamo za vsa področja, kjer se odvija proces podjetja, npr.: stroji in oprema, nabava, razvojne možnosti, raziskava tržišča, podjetje kot celota ...; ko podjetje analiziramo, ugotovimo, katere so šibke točke podjetja, katere skuša čim prej odpraviti. Na podlagi prednosti, ki jih ima podjetje, pa zasnuje novo strategijo prihodnosti.

Pri analizi SPIN ocenjujemo naslednje podstrukture:

- tehnološko,
- raziskovalno-razvojno,
- finančno,
- storitve ali proizvodi,
- kadrovske,
- organizacijske,
- tržno.

Temeljne zmožnosti organizacije so v procesih učenja organizacije nastale kot skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki imajo med seboj podobne lastnosti in zagotavljajo organizaciji v prihodnosti večjo konkurenčno prednost. Notranje slabosti organizacije pa so tiste skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki organizacijo ovirajo pri izvajanju strategij, s katerimi bi ta lahko dosegala cilje oz. bi koristila priložnosti na trgu. Ključni dejavniki uspešnosti na trgu so tisti dejavniki konkurenčnosti v panogi, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Ti se od panoge do panoge razlikujejo, včasih tudi znotraj ene panoge (Biloslavo 2006, 73).

Pri uspešni izvedbi analize SPIN je priporočljivo upoštevati naslednje (Biloslavo 2006,74).

- Dejavnike notranje prednosti in slabosti ocenimo z vidika koristi, ki jih zaznavajo udeleženci organizacije v menjalnih razmerjih ob konkurentih.
- Notranje prednosti in slabosti opredelimo v razmerju do naših konkurentov. Ni dovolj, da smo dobri, moramo biti boljši.
- Dejavnike ocenjujemo s pogledom v prihodnost in nikoli v preteklost.

- Dejavnike zapisujemo ločeno v primeru, če jih ne moremo ločiti, ali je to naša prednost ali slabost. Še preden jih vpišemo v matriko, dejavnike poskušamo natančno opredeliti s stališča koristi, ki jih organizacija daje svojim partnerjem v menjalnih razmerji.
- Pri analizi moramo upoštevati stanje, kje se organizacija nahaja in ne, kje bi želela biti.
- V matriko zapišemo kratke oznake dejavnikov, ki jih moramo temeljito obrazložiti ter utemeljiti v spremljajočem besedilu.
- Dejavnike prikazujemo v lestvici, ocene pa prikazujemo v profilnem diagramu.

Analizo SPIN zaključimo z izdelavo SPIN matrike, ki prikazuje, kako povežemo priložnosti in nevarnosti s prednostnimi in slabostmi, s katerimi se podjetju srečuje.

2.3.2 Metoda scenarijev

Metoda scenarijev deluje v okolju, ki je polno sprememb. Ker je okolje dinamično, se stanje spreminja zaradi vpliva udeležencev, ki ga imajo vedno drug na drugega. Z metodo scenarijev ugotavljamo spremembe pri spreminjanju poslovnega okolja. Časovno izvajanje scenarijev je lahko različno. S scenariji pogledujemo v prihodnost, predvidevamo in oblikujemo možne opcije, ki jih imamo v danem položaju. Možne opcije oblikujemo tako, da se podjetje ravna po njih, ko zazna priložnost ali nevarnost v svojem okolju.

Bilosavo (2006, 79) trdi, da se scenariji uporabljajo kot orodje, s katerimi opazujemo okolje, udeleženci z odzivnim delovanjem spreminjajo okolje, pri tem pa lahko nastanejo spremembe. Scenariji nam pomagajo odgovoriti na naslednja vprašanja (Biloslavo 2006, 79).

- Kateri dogodki se bodo v prihodnosti zgodili?
- Kje in kdaj se bo dogodek zgodil?
- Kdo bo dogodek povzročil?
- Kaj bo omogočilo, da se dogodek zgodi?
- Zakaj se bo dogodek sploh zgodil?

Scenariji nam pomagajo prepoznati nevarnosti in možnost razvoja organizacije v prihodnosti. Snovanje scenarijev, alternativnih prihodnosti, poskuša povečati zanesljivost in robustnost postopnega načrtovanja in snovanja politike organizacije. Postavimo si cilje in določimo –dobro, kolikor moremo – strategijo za doseganje tega cilja. Na poti do tega cilja spoznavamo, da bi bila boljša nekoliko ali docela drugačna strategija, ki jo privzamemo in ji sledimo do naslednjega preverjanja (Tavčar 2008, 451).

2.3.3 Portfeljska analiza

Organizacija mora neprestano spremljati, kje se nahajajo proizvodi in programi, saj okolje, v katerem posluje, ni stabilno. Programi, proizvodi in programske enote zahtevajo velika vlaganja. S portfeljsko analizo poskušamo razporediti sredstva podjetja čim bolj optimalno.

Portfeljsko analizo pričnemo s podrobno opredelitvijo vseh programov, enot in proizvodov. Poslovno tveganje oceni na podlagi sprememb, ki se dogajajo v okolju. Portfeljska analiza temelji na predpostavkah, ki lahko niso realne.

Biloslavo (2008, 82) trdi, da nam portfeljska analiza omogoča, da opazujemo organizacijo kot celoto različnih proizvodov, pri tem pa moramo vse moči usmeriti na optimalne kombinacije, da bi čim bolj uresničevali naše cilje organizacije.

Preglednica 1: Prednosti in slabosti portfeljske analize

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none">- Spodbuja management k evalvaciji vsakega programa posebej, k snovanju ciljev zanje ter razdelitev potrebnih sredstev.- Spodbuja management k uporabi zunanjih kvantitativnih podatkov poleg lastne presoje.- Spodbuja razmišljanje o razpoložljivih denarnih tokovih za širjenje in rast organizacije.- Grafična predstavitev olajša interpretacijo rezultatov in posredovanja teh.	<ul style="list-style-type: none">- Opredeljevanje meje trga ni preprosto.- Uporaba standardnih strategij je lahko neprimerna in vodi k izpustitvi priložnosti.- Ustvarja iluzijo objektivne doslednosti, medtem ko je v resnici cel postopek zasnovan predvsem na subjektivni presoji.- Uporaba terminov, kot so molzne krave, ubogi psi itn., lahko vodi k samoizpolnjujoči prerokbi.- Opredeljevanje dejavnikov tržne privlačnosti in faz življenjskega cikla ni vedno mogoče.- Naivno sledenje usmeritvam portfeljske analize lahko vodi k poslabšanju strateškega položaja organizacije.- Zanemarjanje notranje povezanosti med programi (npr. skupni stroški).

Vir: Biloslavo 2008, 82

Obstaja veliko portfeljskih modelov. Najbolj znana portfeljska modela sta delež trga rasti in model konkurenčnosti (Biloslavo 2008, 82).

2.3.4 Veriga vrednosti

Porter je izhajal iz predpostavke, da je konkurenčnost organizacije treba meriti po vrednosti, ki jo ta ustvari za odjemalca in jo lahko definiramo kot vrednost, ki jo je odjemalec pripravljen plačati za proizvod (storitev ali izdelek) organizacije. Veriga vrednosti predstavlja organizacijo kot sestav medsebojno povezanih dejavnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi lahko spremenila začetne vložke v poslovne učinke, primerne za nadaljnjo prodajo. Analiza verige vrednosti se osredotoča na to, kako posamezne dejavnosti znotraj organizacije ustvarjajo dodano vrednost, kaj določa stroške izvajanja teh dejavnosti ter kaj vpliva na povezave med organizacijami v horizontalni ali vertikalni povezavi (Banič 1999, po Biloslavo 2006, 91–92).

3 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

Ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. je podjetje, ki se ukvarja z delovanjem malih elektromotorjev in ventilatorjev ter je vodilni akter v industriji motorjev za belo tehniko v Evropi in svetu tako po kakovosti kot tudi po proizvedenih količinah in prilagodljivosti.

3.1 Ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o.

Podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. je bilo v začetku ustvarjanja svojih prvih korenin locirano v mestu Idrija, od tod tudi naziv podjetja ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o.

Podjetje izdelujejo preko tisoč različnih motorjev, ki se razlikujejo po zunanem videzu in načinu vgradnje (sušilni stroji, pralni stroji, hladilniki, ventilatorske in mikrovalovne pečice, samostojni ventilatorji).

Podjetje je leta 1970 zraslo iz nekdanjega obrata Iskre v Železnikih v Iskro Rotomatiko, kasneje pa v ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. Ker je podjetje raslo in je nastajala vedno večja prostorska stiska, so poiskali primernejšo lokacijo in se nato leta 2002 preselili v Podskrajnik, v občini Cerknica, kjer je danes tudi sedež podjetja. Mesto generalnega direktorja je od leta 2001 prevzel gospod Jošt Rupnik, ki še vedno uspešno vodi podjetje.

Ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. je v 100 % lasti podjetja ebm-papst iz Landshuta. Ebm-papst ima razširjeno prodajno mrežo po širšem svetu. Družba ebm-papst je podjetje v lasti treh družin, ki zaposluje 10.000 ljudi.

Podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. na domačem trgu prodaja le 5 % proizvodov, ostalih 95 % predstavlja izvoz prodaje (Ydria Motors 2007).

3.2 Usmeritve

Podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. največjo pozornost daje svojim kupcem in njihovim zahtevam ter ohranjanju okolja s svojimi globalnimi podnebnimi cilji.

Strategije podjetja so:

- sodelovanje med lastniki in vodstvom družbe med službami ebm-papst in ebm-papst Slovenija;

- ohranjanje dobrih partnerskih odnosov, zagotavljanje konkurenčne prednosti na tržišču ter vzpostavljanje dobrih partnerskih odnosov z dobavitelji;
- vlaganje v znanje zaposlenih.

Politika podjetja je naslednja: v središču so kupci in njihove zahteve ter ohranjanje okolja s svojimi globalnimi podnebnimi cilji. Prizadevajo si za pošten partnerski odnos z njihovimi kupci. Politika podjetja je osredotočena na kupca in njihove želje. Poleg tega ne zajema samo izdelka in njegovega delovanja, ampak ga obravnava tudi s stališča tehnične podpore pri prodaji in dostavah (Ydria Motors 2007).

3.3 Vizija in poslanstvo

Vizija (Ydria Motors 2007) družbe je, da postane vodilna na področju proizvodnje elektromotorjev ebm-papst na področju AC in EC motorjev, ventilatorjev ter vseh komponent za belo tehniko.

Poslanstvo (Ydria Motors 2007) družbe je zagotavljanje zadovoljstva kupcev z vsem znanjem in tehnologijami. Do okolja želijo biti odgovorni in s tem pozitivno vplivati na uspešnost in razvoj organizacije. Skrbeti želijo za zadovoljstvo zaposlenih ter tudi za zadovoljstvo njihovih družin.

4 Analiza širšega zunanjega okolja podjetja - pest

Pučko (2008, 21) navaja, da je za podjetje najpomembnejše gospodarsko okolje, zato moramo posebno pozornost nameniti oceni ključnih razvojev v tem podokolju.

4.1 Politično-pravno okolje

Podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. deluje na domačem in tujem trgu. Gospodarska kriza, ki se je pojavila v zadnjih letih, ima pomemben vpliv na podjetje. Spremenljivo stanje na trgu vpliv tako na podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. kot na ostale konkurente. Vse spremembe, ki se pojavljajo v okolju, morajo neprestano opazovati, saj lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Od kar je Slovenija leta 2004 vstopila v Evropsko unijo, je za podjetje pomembna tudi evropska zakonodaja. Ob vstopu v Evropsko unijo se podjetjem ponujajo nove poslovne priložnosti in nove omejitve ter zakoni, ki jih morajo podjetja upoštevati.

Z uvedbo evra kot nacionalne valute je poslovanje v podjetju veliko lažje, saj so odpadli transakcijski stroški, ukinjene so tudi carinske formalnosti, kar pomeni, da ima podjetje manj administrativnega dela pri pretoku blaga med članicami EU. Vstop v Evropsko unijo je bil prelomnica za podjetja, saj so se soočila s konkurenco in z ostrejšimi poslovnimi pogoji, ki jih zapoveduje EU. Vključitev Slovenije v Evropsko unijo podjetju ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. ni prinesla večjih razsežnosti na trgu, ker so bile tržne poti že prej usmerjene na tuje trge. Davčni stopnji sta se z letom 2002 spremenili. Začeli smo uporabljati obdavčene storitve po 20 % in 8,5 % stopnji, po kateri se obračunava davek na hrano, zdravila itn. To je povzročilo zvišanje maloprodajnih cen, povečanje proizvodnih stroškov pa tudi zmanjšanje konkurenčnosti podjetij na tujih trgih.

Vse spremembe, ki se dogajajo v okolju, mora podjetje vedno spremljati in opazovati, saj lahko vplivi iz okolja odločilno vplivajo na poslovanje.

Gošnik (2009) pravi, da je Evropska unija politično stabilna v primerjavi s političnimi spremembami, ki se odvijajo izven Evropske unije. Zakonske omejitve je razdelil v dve skupini, to sta:

- zakoni in predpisi, ki zadevajo varnost aparatov;
- okoljevarstvena problematika in mednarodni standardi ter specifikacije.

Te zakonske razmere v veliki meri vplivajo na proizvodnjo in prodajo aparatov. Zakonodaja podjetjem, ki prihajajo iz različnih delov sveta, povzroča dodatne stroške, posledično pa ji je oteženo konkuriranje, kjer takšnih zakonskih ureditev ni.

4.2 Gospodarsko okolje

Gospodarsko podokolje ima največji vpliv na poslovanje podjetja, zato ga moramo dobro opazovati, saj je pomemben za prihodnja leta poslovanja.

Največje spremembe so se zgodile s pridružitvijo Evropski uniji. Pridružitvev je prinesla nekatere pozitivne in negativne posledice, ki zaznamujejo naše gospodarstvo. Odprte meje in evropski trg pomenita več konkurence med podjetji. V tem primeru morajo podjetja stalno slediti k novim strategijam, optimizaciji proizvodov in izboljšanju kakovosti. Le v tem primeru bo podjetje ostalo konkurenčno v primerjavi z drugimi podjetji. Poleg tega se veliko podjetji, ki imajo še večjo željo po konkurenčnosti, odloča o selitvah proizvodnih linij, predvsem na trge s cenejšo delovno silo.

Izbrano podjetje je v letu 2015–2016 del proizvodnje preselilo iz Podskrajnika v Srbijo. Podjetje je to potezo naredilo zato, ker je delovna sila v Sloveniji relativno visoka in so produkti, ki niso tehnološko zahtevni, predragi za končnega kupca. Podjetje je na ta način znižalo cene ter s tem ugodilo zahtevam kupca, s tem pa tudi obdržalo starejše produkte, ki imajo še vedno nekaj dodane vrednosti.

Gošnik (2009) v svojem članku opisuje, da so v gospodarstvu ekonomske razmere zelo pomemben dejavnik povpraševanja po določenih materialnih dobrinah. V fazi ekspanzije, ki je del ekonomskega cikla, se ljudje večkrat odločijo za nakupe kot v drugih fazah ekonomskega cikla. Ljudje imajo določen razpoložljivi dohodek, s katerim razpolagajo in je zelo pomemben dejavnik pri odločitvi za nakup velikih aparatov. Vse več ljudi svojih dohodkov ne namenja za velike materialne dobrine, temveč svoje dohodke namenijo v dejavnosti, kot so šport, izobraževanje ipd.

Trg z belo tehniko je zrel in zasičen. Evropski proizvajalci bele tehnike ne morejo cenovno konkurirati proizvajalcem z vzhoda, zato (Gošnik 2009):

- selijo proizvodnjo na ekonomsko ugodnejše lokacije,
- iščejo odgovor s strategijo diferenciacije blagovnih znamk,
- opuščajo proizvodne programe.

4.3 Tehnološko okolje

V današnjem času je tehnologija zelo pomembna v vsakodnevni uporabi in tudi v poslovnem svetu. Tehnologija je prinesla pozitivne in tudi nekatere negativne spremembe. Tehnologija spreminja način delovanja proizvodnih podjetij in jim odpira nove priložnosti na njihovi poslovni poti. Tehnološki razvoj je pomembne za vsako proizvodno podjetje, saj brez investiranja v razvoj in nove inovacije težko dohaja konkurenco. Vsa podjetja, ki poskušajo biti konkurenčna na trgu, morajo uporabljati informacijsko tehnologijo. Zaradi velikega

napredka podjetja vse več vlagajo v raziskave in razvoj, ki podjetjem omogoča razvoj novih proizvodov, konkurenčne prednosti in večje dodane vrednosti.

S sodobnimi transportnimi pogoji je svet postal manjši in lažje dosegljiv za podjetja. Podjetja svoje poslovanje lahko razširijo na različna geografska področja. Če podjetje ne vlaga v razvoj in inovacije, ga bo konkurenca prehitela. Temelj vsakega podjetja v proizvodnji mora biti tehnološki razvoj.

Podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. svoje tehnološke inovacije kaže z različnimi izboljšavami na vseh področjih. Vsaka manjša podrobnost lahko vpliva na karakteristike elektromotorja in njegovo delovanje. Tehnološki napredek se v podjetju kaže predvsem na energijsko varčnih in elektronsko komutiranih elektromotorjih. Na tem področju je zelo pomembno, da ima vgradni element čim manjšo porabo energije. Poleg tega podjetje daje velik poudarek na glasnost in vibracije elektromotorja, saj so končni kupci vedno zahtevnejši tudi glede teh parametrov.

Gošnik (2009) meni, da je učinkovita proizvodnja poglavitni vir stroškovne učinkovitosti in cenovne konkurenčnosti v panogi. Proizvajalci morajo strmeti k izboljševanju zaradi zniževanja cen končnih produktov in višanja stroškov vhodnih virov in surovin. Če podjetje v svoje izdelke stalno vpeljuje nove inovacije, lahko s tem močno izboljša poslovni proces in s tem poviša kakovost izdelkov oz. storitev ter večje zadovoljstvo iz strani strank.

Topping (1998, po Gošnik 2009) meni, da se tehnološke inovacije kažejo na naslednjih področjih:

- Upravljanje aparatov s pomočjo računalnika
- Obnova starih aparatov
- Upravljanje aparatov z aplikacijo

Gošnik (2009) trdi, da podjetja s pospeševanjem inoviranja spodbujajo okoljevarstvene zahteve v razvoj energetske varčnih aparatov. Pomemben vir inovacij bo v prihodnje ozaveščenost ljudi za skrb okolja in prizadevanje za varčne aparate. Proizvajalci si prizadevajo, da bodo aparati čim bolj enostavni za uporabo in tudi za vzdrževanje.

4.4 Socialno okolje

Za podjetja je preučevanje tega podokolja zelo pomembno, saj mu omogoča priti do podatkov o socialnih in kulturnih trendov, ki vplivajo na okolje podjetja in spremembe, ki se pojavljajo na trga. V zadnjih letih so se na družbenem in gospodarskem področju zgodili veliki preobrati, kar pomembno vpliva na navade ljudi. Izobrazbena struktura prebivalcev se neprestano zvišuje, kar zahteva nove potrebe.

Z razpadom Jugoslavije so se vrednote ljudi v Sloveniji zelo spremenile. V ospredje je prišel kapital, današnji kapitalistični sistem pa je pripeljal do še večjih razlik med prebivalstvom. Te razlike se odražajo v nakupnih navadah. V sedanjem času ljudje ne kupujemo le osnovnih življenjskih potrebščin, kjer je v ospredju cena, ampak se opazuje tudi kakovost ter cena izdelka.

Socialno podokolje na podjetje vpliva le posredno, saj ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. niso proizvajalci končnih izdelkov, ki se prodajo potrošnikom. Podjetje proda svoje izdelke v matično podjetje, od koder poteka razvejana prodaja v različna podjetja, kjer jih vgradijo v končne izdelke. Ker postaja kakovost življenja vse pomembnejša vrednota, se morajo proizvajalci elektromotorjev vse bolj poglobiti v njihovo izdelavo. Kupci zahtevajo vedno bolj izpopolnjeno tehnologijo in opremo.

Poglobljene vrednote ljudi se zrcalijo v gledanju ljudi na družbo in okolje, ki jih obdaja. Nekateri posamezniki imajo trdna tradicionalna prepričanja in vrednote, nekatere vrednote pa so sekundarne in bolj izražajo nagnjenost k spremembam ter se sčasoma spreminjajo. S tržnega vidika lahko nanje le delno vplivamo, medtem ko na tradicionalne zelo težko (Gošnik 2009)

Gošnik (2009) trdi, da je v zelo razvitih državah moč opaziti drugačne kulturne trende, ki so naslednji:

- ustvarjanje družine v zelo zgodnjih mladih letih,
- kupci zahtevajo izdelke, ki so prilagojeni posameznim zahtevam,
- ljudje se preseljujejo v predmestja.

5 ANALIZA OŽJEGA ZUNANJEGA OKOLJA – PORTER

Pučko (2008, 23-24) trdi, da moramo pri analizi ožjega zunanjega okolja podjetja vzeti pod drobnogled tiste silnice, ki na podjetje vplivajo kratkoročno in dolgoročno. Te silnice pa podjetju pomagajo sprejeti najboljše poslovne odločitve. Ko ocenjujemo okolje podjetja, moramo najprej oceniti ali je panoga privlačna za trg. Privlačnost panoge je odvisna od petih določljivik, ki so: konkurenti v panogi, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost nastopa substitutov, nevarnost vstopa novih konkurentov. Z petimi naštetimi določljivkami lahko ugotovimo, kakšne so nevarnosti pri poslovanju v prihodnosti in kakšne so poslovne možnosti.

5.1 Pogajalska moč kupcev

Ješovnik in Tibljaš (2002) menita, da kupci tekmujejo s podjetji, na katere izvajajo pritisk in zahtevajo nižje cene ter boljšo kakovost proizvodov ali boljše storitve, kar zmanjšuje donosnost panoge. Moč kupcev se spreminja glede na odločitve, ki jih sprejme podjetje. Od podjetja, ki se odloči za ciljno skupino kupcev, ki jim bo prodajalo svoje izdelke oz. storitve, je odvisno, kakšno moč bodo imeli kupci. Podjetje lahko svoj položaj izboljša z izločanjem kupcev, nato pa prodajo tistim kupcem, ki imajo manjšo pogajalsko moč.

Moč kupcev je na evropskem trgu kar visoka, saj specializirana podjetja za izdelavo elektromotorjev proizvajajo le za nekaj večjih kupcev. Ker kupcev ni relativno veliko, lahko v večji meri vplivajo na cene proizvodov. V primeru, ko je število podjetij z manjšo kupno močjo večje, imajo ta podjetja manjšo pogajalsko moč zaradi neinformiranosti med podjetji, njihove številčnost itn. Prednost izdelave elektromotorjev na domačem trgu je ta, da kupec težko zamenja podjetje, ki bi mu nudilo enake proizvode in kakovostne izdelke. Glavne zahteve kupca pa so: nabava po najboljši ceni, kakovost proizvodov, hitre storitve in kratki dobavni roki.

5.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Porter (1980, po Ješovnik in Tibljaš 2002) trdi, da sta orodja, s katerimi dobavitelji pritiskajo na kupce, zvišanje cen in znižanje kakovosti proizvodov. Če je za določen proizvod manjše število dobaviteljev, imajo ti posledično večjo pogajalsko moč, proizvodi nimajo bližnjih nadomestkov oz. substitutov, dobaviteljevi proizvodi so za kupca zelo pomembni, saj obstaja možnost povezave dobaviteljev vzdolž verige naprej.

Gošnik (2009) meni, da se zaradi zniževanja stroškov zmanjšujejo komponente za posamezne aparate. Potreba po sodelovanju z dobavitelji vedno bolj narašča. Pri razvoju komponent se odgovornost prenaša na dobavitelje. Zgodi se, da dobavitelji sami razvijajo posamezne komponente in iste komponente tržijo pri konkurentih.

Največjo pogajalsko moč pri dobaviteljih imajo podjetja, ki dobavljajo surovine, glavne polizdelke in sestavne dele. Največ dobaviteljev prihaja iz Slovenije, Nemčije in Italije. Slovenija za dobavitelje predstavlja majhno tržišče, zato imajo zelo veliko pogajalsko moč. Le v nekaterih primerih pa je ravno obratno, saj nekatera podjetja dobavljajo v veliki meri samo za eno podjetje, zato ta podjetja nimajo velike pogajalske moči. Podjetja običajno sklepajo posle z različnimi dobavitelji iz različnih področij, posledično se s tem zmanjša odvisnost od posameznih dobaviteljev. To je pomembno takrat, ko posamezno podjetje ne more prenesti povečanja stroškov na kupce.

5.3 Nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo

Ješovnik in Tibljaš (2002) trdita, da podjetja, ki vstopajo v novo panogo in si želijo dobiti tržni delež, povečajo svoje kapacitete. S tem se lahko znižajo cene proizvodov oz. storitev in dobičkonosnost panoge, kar pa največkrat ni v korist konkurentom, ki so že na trgu. Podjetja, ki na novo vstopajo v panogo, se soočajo z različnimi težavami, saj se srečujejo z vstopnimi ovirami oz. z maščevanjem že obstoječih konkurentov. Vstopne ovire se pojavljajo v začetnih obdobjih. To obdobje sta rast in zrelost. Vstopne ovire, ki določajo možnost vstopa v panogo, so:

- ekonomija obsega,
- diferenciacija proizvodov,
- dostop do distribucijskih poti,
- potrebe po kapitalu,
- stroškovne slabosti, neodvisne od ekonomije uspeha,
- vladna politika in
- stroka zamenjave.

Gošnik (2009) je proizvajalce bele tehnike razdelil v tri skupine.

- Globalisti so tisti, ki pokrivajo večje število trgov in so globalno usmerjeni.
- Regionalisti so v svetovnem smislu usmerjeni v določeno regijo (ZDA, EU, JZ Azija ...).
- Produktni specialisti oz. nišni ponudniki: ta skupina pa je usmerjena nacionalno in je ozko produktno naravnana.

Največji izzivi za proizvajalce bele tehnike za prihodnost so (Gošnik 2009):

- ohranjanje ugleda blagovne znamke,
- razvoj naprednejših izdelkov,
- zniževanje stroškov poslovanja in proizvodnih stroškov,
- rast in razvoj na globalnem nivoju.

Glavne ovire v panogi proizvodnje malih elektromotorjev in drugih komponent predstavljajo ovire pri ekonomiji obsega. V tej panogi se pojavljajo razna manjša podjetja. Posledično ta

podjetja vstopajo na trg z manj kakovostnimi proizvodi in kot glavno tudi nižjimi cenami, saj lahko le tako pridobijo posel. To močno vpliva na marže drugih podjetij in njihovo dobičkonosnost. Podjetje lahko v tem primeru posluje donosno, le če pride do ekonomije obsega. Podjetja, ki se v teh časih fokusirajo samo na cene, lahko sčasoma izgubijo stik s konkurenco. V tem času je najpomembnejša visoka tehnologija, ki jo izvaja podjetje, in izkušnje, ki jih je podjetje pridobilo skozi dolgoletno poslovanje.

5.4 Nevarnost substitutov

Ješovnik in Tibljaš (2002) menita, da podjetje ne tekmuje s podjetji v enaki panogi, ampak tekmujejo tudi s preostalimi podjetji, ki proizvajajo podobne proizvode oz. substitute. Kupci pri sprejemanju svojih odločitev o nakupih primerjajo svoje izdelke s podobnimi izdelki oz. substituti. Največjo pozornost morajo podjetja posvetiti tistim podjetjem, ki imajo visoko križno elastičnost povpraševanja. Tisti substituti, ki imajo nižjo ceno, so nevarni, saj so lažje dostopni kot ostali.

Za polizdelke, katere izdeluje podjetje, substitutov ni oz. jih je zelo malo, saj je vsak izdelek prilagojen zahtevam končnega kupca in ni standarden. Substituti v tem primeru ne znižujejo cene polizdelkom, saj število nadomestkov oz. zamenjav ne obstaja. Največjo nevarnost substitutov predstavljajo podjetja, ki kopirajo proizvode, vendar je ta nevarnost minimalna.

5.5 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Porter (1980, po Ješovnik in Tibljaš 2002) trdi, da tekmovalnost med podjetji nastane, ko podjetja čutijo in vidijo priložnost za boljši položaj. Podjetja, ki se borijo za izboljšanje položaja, uporabljajo različne tehnike in orodja, ki so naslednja: agresivno komuniciranje, nasilno uvajanje novejših proizvodov, cenovna konkurenca ter drugo. Ko podjetja naredijo konkurenčni premik, s tem izzovejo, da se začne preostala konkurenca odzivati. Tekmovalnost med podjetij se zelo razlikuje od ene panoge do druge panoge. Tekmovalnost med podjetji pa je največkrat odvisna od veliko različnih dejavnikov, kot so lahko: rast panoge, obseg fiksnih stroškov, stopnja diferenciacije (razlike) izdelka.

Število podjetij v Evropi, ki so vključena v to panogo, je zelo majhno, vendar pa sta rivalstvo in konkurenca stalno prisotna. Podjetje ocenjuje, da je v Evropi približno pet konkurenčnih podjetij. Največjo težavo pa še vedno predstavljajo države iz Daljnega vzhoda, kot so Kitajska in Azija. Podjetja iz teh držav ponujajo nekakovostne in cenovno zelo ugodne izdelke. Kljub temu to predstavlja oviro za vse proizvajalce v tej panogi. Razviti trgi so že zelo zasičeni s proizvodi, zato konkurenčni proizvajalci prodirajo na nove razvijajoče se trge.

6 ANALIZA SPIN IZBRANEGA PODJETJA

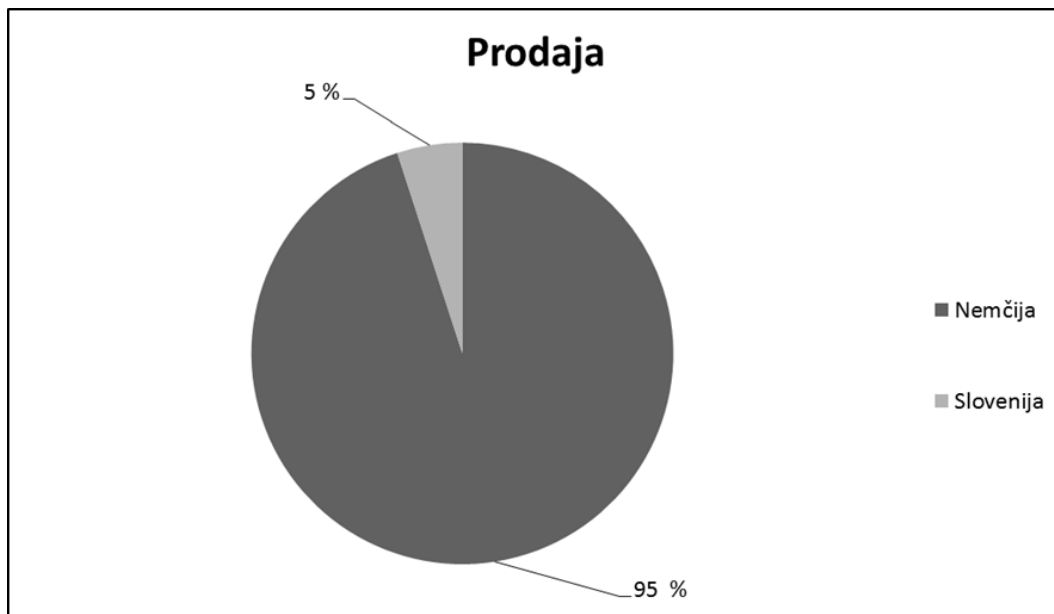
V tem poglavju se bomo dotaknili teme analiza SPIN našega izbranega podjetja, to je ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. Z analizo SPIN preučujemo prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti v panogi, ki jo izvaja podjetje. S pomočjo analize SPIN smo analizirali posamezne podstrukture, poskušali smo ugotoviti razvojne probleme glede na pretekle in sedanje podatke.

6.1 Analiza prednosti in slabosti

Analiza prednosti in slabosti je razdeljena na sedem podpoglavji: tržna podstruktura, finančna podstruktura, kadrovska podstruktura, organizacijska podstruktura, podstruktura za raziskave in razvoj ter podstruktura proizvodov oz. storitev.

6.1.1 Tržna podstruktura

Skoraj vsi izdelki oz. 95 % se dobavlja v matično podjetje, od kjer poteka prodaja kupcem po celem svetu. Podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. svoje prodaje nima, saj prodajne poti potekajo preko matične družbe in zastopnika ebm-papst v Sloveniji. Kar je povpraševanja na domačem trgu, pa je tako majhno, da prodajo običajno izvede proizvodni kontroling oz. vodstvo podjetja. Podjetje posluje s svetovno znanimi znamkami bele tehnike, ki spadajo v višji cenovni razred. To so: Miele, Bosch-Siemens, AEG, Electrolux ter Gorenje. Konkurenca je na globalnem nivoju velika, zato je pomembno, da se s kupcem vedno posluje v vnaprej začrtanih okvirjih.



Slika 1: Delež prodaje

Vir: Ydria Motors 2007

Strukturo prodaje proizvodnega programa delimo glede na aplikacijo končne vgradnje. To so hladilniki, sušilni in pralni stroji, ventilatorske in mikrovalovne pečice, samostojni ventilatorji in različni prezračevalni sistemi. Izvoz za zdaj ne predstavlja nobenih težav in je manj birokracije.

6.1.2 Tehnološka podstruktura

Podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. je locirano v industrijski coni Podskrajnik. Podjetje se na tej lokaciji nahaja od svoje selitve iz Idrije, kjer so imeli prostorsko stisko. Podjetje je razdeljeno na dve proizvodni hali PGA in PGB. Na tej lokaciji zelo dobro deluje in je dobro dostopno tako za osebna kot tudi za tovorna vozila, ki prihajajo v podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. vsakodnevno. Slabost se trenutno pojavlja v tem, da je potrebno material, ki je na enem tovornem vozilu, razlagati v dveh skladiščih, ker dobavitelji dobavljajo robo za obe proizvodnji hali. V industrijski coni se nahajajo še druga podjetja, s katerimi podjetje poslovno sodeluje.

Nekateri stroji v podjetju so popolnoma novi, spet drugi so starejši. Večji del strojev je v lasti podjetja, nekateri pa so v lasti kupca. V podjetju se menjujejo in nadgrajujejo novi stroji, saj le tako delo poteka nemoteno in s čim manj zastoji, kar je ključno za optimalen delovni proces. Vsako leto so na vidiku večje investicije v avtomatizacijske naprave oz. proizvodne linije, s katerimi opravimo večji delež pri sestavi končnega izdelka.

Podjetje ima v lasti tudi nekaj strojev, ki se nahajajo pri tako imenovanih kooperantih. Podjetje kooperantu dobavi material, on pa za opravljeno storitev zaračuna le svoje delo.

V letu 2016 se bo del proizvodnje preselil na novo proizvodnjo lokacijo v Srbijo s ciljem, da bi dosegli bolj konkurenčne cene nekaterih izdelkov.

Selitev proizvodnje se je izkazala za dobro, kar prikazuje vsakoletno povečanje prometa. Novi prostori omogočajo, da so stroji in naprave ter proizvodne linije optimalno razporejene, kar omogoča najboljše izkoristke toka materiala.

Skladišče, kot faktor proizvodnega procesa, omogoča izdajanje in prejemanje materialov po FIFO (first in first out) sistemu, kar pripomore k boljši sledljivosti materialov.

Avtomatizacija je visoka, saj se skoraj vsak sestav, izdelan v podjetju, naredi na avtomatskih linijah ali za to namenjenih pripravah. Ves vgradni material je nabavljen, zato je sestav končnih izdelkov na avtomatizacijskih linijah nujen. Kljub temu pa je eden ali več delavcev vedno prisotnih ob stroju, da izvajajo različne operacije, kot so: natikanje podložk, cinjenje, sestavljanje plastik, vstavljanje gredi, oljenje gredi, vstavljanje vijakov, priprava embalaže, sestava statorjev, končni testi motorjev.

Proizvodne zmogljivosti so nekje zasedene skoraj v celoti, saj je včasih potrebno za izpolnitev naročil motorje sestavljati tudi ročno. V nekaterih primerih pa temu ni tako, saj je veliko produktov takih, ki jih kupec potrebuje le občasno, ali pa so namenjeni le še za rezervne dele. V takih primerih so proizvodne kapacitete na namenskih strojih še proste. Velikokrat se proizvodne linije predela in s tem omogoči, da se na enaki liniji izdeluje izdelek, ki gre počasi iz prodaje, in hkrati tudi izdelek, ki je v fazi razvoja in za katerega se pričakuje, da bo v kratkem nadomestil prejšnji izdelek. Točnih podatkov o izkoriščenih proizvodnih zmogljivostih nismo dobili, saj podjetje o tem ne vodi evidence.

Razpoložljivost surovin je zelo dobra. Podjetje večino potrebnih surovin dobi ob pravem času, razen v ekstremnih razmerah, ko na globalnem trgu zmanjka surovin, ali v primeru, da se večji korporaciji, ki dobavlja surovino, ustavi proizvodna linija. V takih primerih podjetje dobi hitro povratno informacijo, da lahko pravočasno ukrepa. Glavne surovine, ki se uporabljajo, so: baker, aluminijeve zlitine, jeklo in plastika. Surovine se dobavljajo iz vsega sveta. Pomembni dejavniki pri nabavi surovin so cena, kakovost in kratki dobavni roki. Podjetje sodeluje s preverjenimi in zanesljivimi dobavitelji, ki so predhodno tudi potrjeni. Potrjevanje dobaviteljev poteka po posebnem ocenjevalnem obrazcu, s katerim se oceni ustreznost dobavitelja. Za dobro poslovanje med partnerjema so pomembni tudi plačilni roki, zato je ključnega pomena tudi plačilna disciplina. Običajno imajo podjetja 30-, 35- ali 60-dnevni plačilni rok, včasih pa se temu prišteje še odstotek popusta, v primeru če podjetje svoje račune poravna prej kot v določenem roku.

Načrtovanje in logistika sta v podjetju dobro urejena, saj proces naročanja in toka materiala poteka v veliki večini primerov brez večjih posebnosti. Logistika skrbi za vsa naročila in za to, da so naročeni izdelki pravočasno in v zadostni količini dobavljeni v podjetje. Glede na stanje potreb po izdelkih se temu ustrezno prilagaja proizvodne naloge. Celoten proces deluje na informacijskem sistemu SAP, s katerim si olajšajo delo. Veliko izdelkov se dobavlja dnevno v matično podjetje ebm-papst Landshut, nekatere pa se skladišči tudi dlje časa, saj potrebe niso vedno konstantne in je včasih potrebno nekoliko prej začeti delati varnostno zalogo.

Nabavna služba je ključnega pomena v podjetju, saj je delež nabavljenega materiala v primerjavi s prometom podjetja zelo velik, zato vsaka malenkost vpliva na dobro poslovanje podjetja. Nabavna služba je razdeljena na več sektorjev, zato vsak nabavnik skrbi za svoje področje in ga tudi najbolje obvlada. Nabava poskrbi, da se za vsak nov izdelek poišče najboljšo možno rešitev oz. najustreznejšega in cenovno ugodnega dobavitelja. Ko je dobavitelj izbran, se ga vpiše v sistem, prav tako pa se z vsemi podatki opremi tudi artikel. V primeru, da gre za artikle, ki se bodo masovno uporabljali, so običajno v ozadju še pogodbe, s katerimi se podjetje zaveže k odvzemu dogovorjene količine v nekem časovnem obdobju. Namen pogodb je varnost dobav in nižja cena.

6.1.3 Finančna podstruktura

Iz preglednice 2 je razvidno, da ima podjetje glede na finančne podatke optimalen delež kapitala v vseh obveznosti do virov sredstev.

Preglednica 2: Finančni kazalniki podjetja ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o.

<i>Vrste kazalnikov</i>	<i>Leto 2014</i>	<i>Leto 2015</i>
1. Kazalnik financiranja		
- Stopnja lastniškosti financiranja	55,75	61,74
- Stopnja dolgoročnosti financiranja	110,02	115,71
2. Kazalniki gospodarnosti		
- Gospodarnost poslovanja	1,06	1,05
3. Kazalnik donosnosti		
- Donosnost kapitala	12,27	15,46
- Donosnost sredstev	6,63	9,08

Vir: Ydria Motors 2007

Stopnja dolgoročnosti financiranja je stabilna in relativno zelo visoka. Na to vpliva visok delež kapitala v virih sredstev. Koeficient gospodarnosti poslovanja je večji od 1 in nam

prikazuje razmerje med celotnimi prihodki ter odhodki podjetja. V primeru, da bi bil koeficient manjši od 1, bi to pomenilo, da podjetje posluje negospodarno. Donosnost sredstev je zelo visoka. Vrednost kazalnika iz tabele nam prikazuje, da je bilo podjetje v preteklem letu uspešnejše pri upravljanju s sredstvi, kar lahko ocenimo kot dobro. Koeficient donosnosti kapitala je eden pogosteje uporabljeni kazalnikov. Podjetje iz leta v leto povečuje čisti dobiček, zato je donosnost kapitala v porastu.

6.1.4 Kadrovska podstruktura

Delovna doba zaposlenih nam pove, kakšna je približna starost zaposlenih v podjetju. Daljša kot je delovna doba zaposlenega, več izkušenj in pridobljenega znanja ima. V podjetju dajejo poudarek na visoko izobraženih kadrih, ki so običajno tudi štipendisti podjetja. Mladi imajo na začetku kariere enake možnosti, ki jih morajo dobro izkoristiti in unovčiti za nadaljnje delo v podjetju. Podjetje ima veliko število zaposlenih, zato je delovna doba zaposlenih v podjetju zelo različna.

Izobrazbena struktura je pomembna za vsako delovno mesto, ki ga zaposleni v podjetju opravljajo. Ustrezna izobrazba je pogoj za zaposlitev na zahtevnejših delovnih mestih. Za delo v proizvodnji pa je dovolj osnovna izobrazba.

Starostna struktura zaposlenih je v podjetju raznolika, saj je število zaposlenih približno 500. Zadnje čase se zaposluje predvsem mlade, ki so željni znanja in so pripravljene pridobivati izkušnje. Mlajši kolektiv je na svojem področju produktivnejši, imajo veliko novih idej in se vsakodnevno lažje učijo novih stvari. Povprečna starost zaposlenih je okrog 35 let.

Fluktuacija zaposlenih je sorazmerno nizka, kar lahko štejemo kot dobro stoječe podjetje, ki skrbi za svoje zaposlene. V podjetju bodo še naprej skušali ohranjati dober kolektiv, kar je pomembno za dobre medsebojne odnose.

Kakovost sistema rekrutiranja: vsak, ki se na novo zaposli, mora biti usposobljen in ustrezno izobražen za razpisano delovno mesto. Novo zaposlenega čaka uvajalna doba, ki običajno traja pol leta. V primeru uspešnega uvajanja pa podjetje po navadi delavcu podaljša pogodbo o zaposlitvi. Podjetje vnaprej načrtuje, koliko delavec bodo potrebovali. Zato je od potreb podjetja odvisno, kakšna zaposlitev se sklene z delavcem.

Napredovanja v kadrih pride v primerih, ko je potrebno, da se na ustrezno vodstveno funkcijo postavi delavec, ki je za to ustrezen. Direktor ter prokurist podjetja odločata o razpisu novih delovnih mest ter napredovanju med oddelki. Kakovost managementa je ustrezna. Management svoje delo opravlja dobro, kar kažejo tudi pretekli rezultati podjetja.

Motiviranost zaposlenih je normalna. V primeru pripadnosti podjetju, dobre produktivnosti so delavci nagrajeni z določenimi bonusi, kot so: dodatki k osnovni plači, večja osebna ocena

itd. Zaposleni se v podjetju počutijo sprejeto ter varno, saj vedo, da jih vodstvo podjetja podpira ter jim izkazuje naklonjenost. Štipendijska politika se v podjetju uveljavlja že dobrih 15 let. Trenutno prejema štipendijo okrog deset štipendistov. Velika večina tistih, ki so bili štipendisti, so že zaposleni v podjetju. Podjetje štipendira predvsem štipendiste, ki se odločajo za študij strojništva, elektrotehnike in mehatronike.

6.1.5 Podstruktura proizvodov oz. storitev

Proizvodni program je velik in obsega več kot 100 različnih motorjev ter več kot 1000 različnih nabavljenih materialov. Letno se v podjetju izdelava več kot deset milijonov motorjev. Največ motorjev se izdelava za končnega kupca BSH, ki nabavljene podsestave vgrajuje v svoje končne izdelke.

Kakovost izdelkov je v podjetju ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. na prvem mestu, kar se odraža na nizkem odstotku mesečnih reklamacij končnih kupcev. Kakovost izdelkov se dosega z natančnim izobraževanjem delavcev o proizvodnem procesu, podrobnem vpeljevanju v delovni proces, z uporabo kakovostnega vhodnega materiala in dobrimi proizvodnimi zmogljivostmi. Stroje in naprave se redno vzdržuje in servisira, saj se le tako lahko zagotavlja nemoten delovni proces.

Konkurenčnost proizvodov je v veliki meri odvisna od cene končnega izdelka, za katerega kupec povprašuje. V tem primeru ima podjetje prednost pred konkurenco, da pozna strategijo kupca na podlagi uspešno izpeljanih projektov. Vedno pa obstaja tveganje, da se kupec odloči za drugega dobavitelja oz. da v osnovi razdeli količine med dva dobavitelja. V primeru konkurenčnejše cene je prvo izbrano podjetje nominirano za 70 odstotkov celotnih količin v dobi trajanja projekta. Za vsak končni izdelek so potrebna težka pogajanja tako z dobavitelji, ki dobavljajo vhodni material, kot tudi s samimi kupci. Cilj podjetja je še zmanjšati stroške proizvodnega deleža v ceni izdelka, saj bo s tem le še povečalo konkurenčnejšo ceno.

Reklamacije niso tako pogoste, če pa do reklamacije pride, se takrat odkriva vzrok reklamacije. Vzroki, ki se največkrat pojavljajo pri reklamaciji, so: kupčevo neprimerno ravnanje z izdelkom, poškodbe med transportom, nepravilni postopki sestave oz. uporabe napačnih komponent, malomarnost delavcev, uporaba že poškodovanih komponent. Reklamacije in posledično tudi vzroke se rešuje sproti. Največkrat se zavrnjeno količino nadomesti z novimi izdelki, v določenih primerih pa je potreben tudi 100-odstoten pregled celotne zaloge v proizvodnji in pri kupcu. Stroške reklamacije krije dobavitelj oz. poddovavitelj, če se odkrije, da je bila napaka prisotna že od prej.

Skladiščenje končnih izdelkov je odvisno od zahtev kupca oz. končnih naročil. Velikokrat se proizvodnja načrtuje tako, da se ustvarja čim manj zalog, ter da se končne izdelke hitro

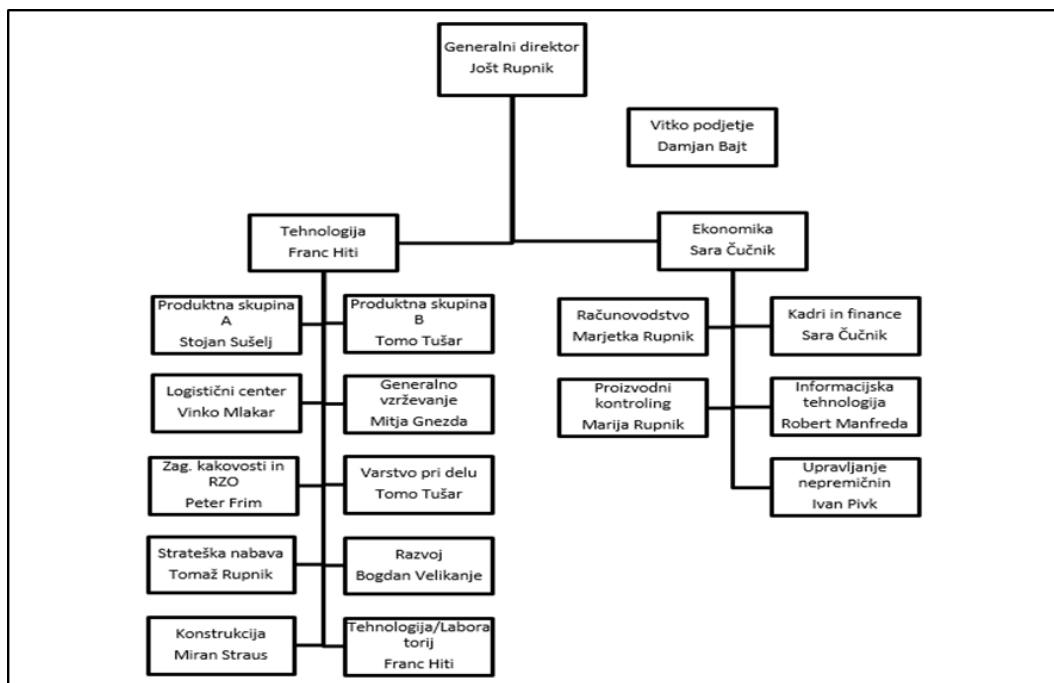
odpremi h končnemu kupcu. V nekaterih primerih to ni mogoče, saj je potrebno zaradi povečanih sezonskih potreb nekatere izdelke že predčasno delati na zalogo.

V podjetju večji delež predstavlja zasedenost skladišča z vhodnim materialom, ki je v celoti nabavljen. Veliko paletnih mest običajno zavzamejo volumsko veliki izdelki, kot so npr.: razna embalaža, velika plastična ohišja, ventilatorji. Ta zaloga se skuša čim bolj optimizirati, saj paletno mesto oz. zaloga predstavljata strošek podjetju.

Delež lastnih izdelkov v podjetju je minimalen, saj se vse izdelke izdelava glede na želje kupca oz. matičnega podjetja, ki se bolj detajlno ukvarja z razvojem novih izdelkov. Se pa podjetje skuša čim bolj vključevati v razvojne projekte in se skupaj s kolegi iz Nemčije usklajevati glede na zahteve kupca.

6.1.6 Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura je dobro določena. Na vrhu organizacijske strukture je generalni direktor, ki je član uprave. Generalni direktor sprejema glavne odločitve, desna roka direktorju pa so vodja tehnologije in vodja ekonomike. Vodja tehnologije je odgovoren, da v podjetju povezuje oddelke v neko celoto, jih pravilno usmerja ter skrbi, da delo na višji ravni poteka nemoteno. Vodja ekonomike skrbi in izvaja pregled nad oddelki, ki se ukvarjajo s financami, računovodstvom in kadri.



Slika 2: Organizacijska struktura

Vir: Ydria Motors 2007

Organizacijska klima v podjetju je dobra. Gre za zelo velik kolektiv, vendar se vsi zaposleni v podjetju med seboj dobro poznajo, saj prihajajo iz enakih krajev. Zaposleni so na delovnem mestu zadovoljni. Medsebojna komunikacija poteka nemoteno. V podjetju so organizirane razne dejavnosti, ki pripomorejo k temu, da se medsebojni odnosi in razpoloženje v kolektivu še dodatno izboljšujejo.

Sistem načrtovanja in nadzora sta dobro urejena. V podjetju sta dva oddelka za nadzor (vhodni in procesni). V vhodnem nadzoru se pregleduje celoten nabavljen vhodni material. V procesnem nadzoru pa se izvaja nadzor izdelkov, ki so narejeni v proizvodnji.

Komuniciranje z javnostjo je odlično. Podjetje mesečno sodeluje na raznih javnih prireditvah, občinskih publikacijah, velikokrat pa se vodstvo podjetja udeleži raznih intervjujev, vprašalnikov.

Sistem nagrajevanja je optimalen. Nagrajevanje je izvedeno tako, da ima vsak zaposleni na plačilni listi definirano stopnjo osebne ocene, ki pripomore k višji plači. Osebna ocena je odvisna od tega, kako je delavec zanesljiv, iznajdljiv, priden ... Osebno oceno o delavcu poda njegov nadrejeni.

Ugled podjetja je na višjem nivoju. K temu največ pripomorejo zadovoljne stranke in končni kupci. Podjetje ima na svetovnem nivoju veliko referenc, kar pripomore k temu, da naročila kljub ne optimalnim razmeram na trgu rastejo z določenim odstotkom.

6.1.7 Podstruktura za raziskave in razvoj

V podjetju ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. razvijajo in izdelujejo klasične asinhronske motorje z zasenčenimi poli in zelo varčne EC (elektronsko krmiljen motor) motorje. Razvoj posameznega izdelka običajno traja od enega leta, lahko pa traja vse do treh let. V tem času je potrebno izdelek, ki je sestavljen iz različnih materialov, natančno analizirati, testirati ter optimizirati posamezne sklope, če je to potrebno. Poleg tega pa morajo biti stroški izdelave ter uporabljenih materialov čim bolj optimalni.

Podjetje je v celoti prevzelo del razvoja komponent z vgrajenim asihronskim motorjem, medtem ko razvoj varnejših EC elektromotorjev podpira matično podjetje ebm-papst (Žnidaršič in Vasilij 2014).

Podjetje ima za izvajanje meritev in testiranje visoko tehnološko opremo. V raznih laboratorijih so na voljo namenski merilni aparati, zračne komore, dinamometri za meritve karakteristik motorjev, komore za izvajanje trajnih tekov glede na zahteve kupca, oprema za meritve pretoka črpalk sušilnih strojev ter oprema za mehanske in elektro meritve.

Delež sredstev, namenjenih za razvoj, je velik, ker podjetje nenehno vlaga v novo strojno opremo, orodja, priprave in raziskave za določene produkte.

Podjetje sodeluje z zunanjimi institucijami oz. s Fakulteto za strojništvo, ker se včasih v podjetju srečajo s težje rešljivim tehničnim problemom, za katerega nimajo dovolj izkušenj.

Rezultati na področju razvojnih dejavnosti so v zadnjih letih zelo dobri. Podjetje deluje v panogi, kjer je razvoj novih produktov in optimizacija obstoječih stalno prisotna in poleg tega zelo nujna, saj je potrebno stalno slediti in zagotavljati potrebe končnega kupca.

6.2 Analiza priložnosti in nevarnosti

V nadaljevanju bomo za analiziranje priložnosti in nevarnosti podjetja analizirali: tržno podstrukturo, tehnološko podstrukturo, finančno podstrukturo, kadrovske podstrukturo, podstrukturo proizvodov oz. storitev, organizacijsko podstrukturo in podstrukturo za raziskave in razvoj.

6.2.1 Tržna podstruktura

Podjetje v večji meri vse svoje proizvode proda svojemu matičnem podjetju oz. lastniku v Nemčiji. Matično podjetje ima razvejano prodajno mrežo po celem svetu, zato je velika prednost, da podjetju ni potrebno raziskovati trga in iskati novih kupcev oz. novih prodajnih poti. Na domačem trgu je potrebno obstoječim in potencialno novim kupcem ponuditi visokokakovostne in cenovne sprejemljive izdelke, saj lahko le tako podjetje ostane v samem vrhu glede na prodajo na domačem trgu.

Podjetju nevarno grozijo trendi globalizacije, ki povzročajo, da bodo posamezna področja obvladovala povezana podjetja oz. multinacionalke. Predvsem jim grozi tudi poceni delovna sila in podjetja iz Azije, Kitajske in vzhodne Evrope, ki poslujejo z nižjimi stroški, kar privede do cenejših izdelkov, ampak to ne pomeni, da so ti izdelki tudi visokokakovostni. V podjetju se premalo pozornosti nameni strokovnemu kadru, ki bi lahko pripomogel k raziskavi trgov in racionalizaciji stroškov.

6.2.2 Tehnološka podstruktura

Trenutno je največja priložnost za podjetje ta, da so pred kratkim preselili nekatere stroje v tujino na novo lokacijo v Srbijo. Glavni razlog za selitev strojev so manjši proizvodni stroški, kar pomeni, da je končna cena izdelka, izdelanega v Srbiji, manjša kot v Sloveniji. S tem podjetje vidi priložnost, da so na obstoječih produktih še vedno konkurenčni glede na ostale proizvajalce in tako lahko ostajajo v igri za posel. Med časom selitve strojev je podjetje

izdelalo tudi novo halo, kjer bodo izdelovali tehnološko napredne in specialne elektromotorje. S tem so povečali možnost pridobivanja najzahtevnejših projektov in naredili korak naprej pred konkurenco.

Dobro izhodišče je tudi lokacija podjetja, ki se nahaja v industrijski coni. V tej coni se nahaja tudi nekaj poslovnih partnerjev, ki tesno sodelujejo s podjetjem. To prinaša prednost oz. povečanje izkoristka proizvodnje in manjšanja zalog v podjetju. Ta sistem se imenuje *just in time* (dobava ob pravem času).

Največja nevarnost za podjetje je ta, da se zmanjša trg in povpraševanje po izdelkih, ki jih proizvaja podjetje. Nevarnost se pojavlja tudi na področju delovnih strojev, saj so nekateri že starejši in jih bo potrebno nadomestiti z novimi. Poleg tega pa bo v naslednjih letih potrebnih tudi več investicij v avtomatske in montažne proizvodne linije, da bo podjetje lahko proizvajalo visokotehnološke izdelke. Posebno pozornost je potrebno izpostaviti tudi stroškom nabavljenega materiala, saj večji del materiala podjetje nabavi v tujini. Stroški so se s pridružitvijo Evropski uniji zmanjšali, predvsem zaradi carin in nižjih davkov, kljub temu pa so vedno potrebna ostrejša pogajanja z dobavitelji za doseganje optimalnih cen.

6.2.3 Finančna podstruktura

Finančni kazalniki kažejo, da je podjetje poslovno uspešno, zato ocenjujem, da ima podjetje dobro finančno podstrukturo. Podjetje nima nobenih likvidnostnih težav, saj posluje z resnimi kupci, ki se držijo in upoštevajo plačilne pogoje. Seveda pa se lahko težave pojavijo sčasoma oz. z zaostrovanjem konkurenčnosti. V tem primeru je zelo pomembno sodelovanje s strateško nabavo, ki skrbi za ugodne cene, natančne dobavne roke in točna naročila. Pomembno je tudi doseganje daljših plačilnih rokov ali v nasprotnem primeru krajših posebnih ugodnosti, kot so popusti na predplačilo. Podjetje namenja večji poudarek tudi zniževanju obratnega kapitala, saj se le tako lahko izenačijo kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi.

Glavna nevarnost na finančnem področju je plačilna nedisciplina, ki jo imajo nekatera podjetja kar že za stalnico. Zaradi plačilne nediscipline posledično pride do raznih terjatev, kar pa slabo vpliva na finančno stanje v podjetju. Nevarnost predstavljajo tudi prevelike zaloge, kar je strošek za podjetje, zato jih je potrebno zmanjšati na minimum. Pri finančni podstrukturi je potrebno paziti tudi na delež investicij v stroje in naprave, saj lahko podjetje na ta način postane nelikvidno oz. v denarnih težavah. S pravimi razmerji in pametnimi odločitvami dosežemo finančno in produkcijsko uspešnost ter varčnost in gospodarnost. Za prihodnjo poslovno uspešnost menim, da ima podjetje bolj priložnost kot nevarnost.

6.2.4 Kadrovska podstruktura

Priložnost za podjetje je zaposliti mlade, ambiciozne, zagnane in kreativne ljudi z visoko izobrazbo, kar bi podjetju izboljšalo izobrazbeno strukturo. Takemu kadru lahko podjetje 100-odstotno zaupa in mu dodeli najzahtevnejše naloge, za katere mora posameznik nositi določeno odgovornost. Podjetje že nekaj let vodi aktivno politiko štipendiranja predvsem za strojnike, elektrotehniko in mehatronike. S tem si podjetje dolgoročno zagotavlja ustrezen profil zaposlenih. Kombinacija znanja šolanih kadrov in modernih tehnologij poveča podjetju konkurenčnost in uspeh podjetja na različnih področjih. Poleg naštetih faktorjev pa je priložnost tudi povečanje plač vodstvenih kadrov in delavcev v proizvodnji. Na ta način se vzbujata njihova učinkovitost in pripravljenost na delo. Podjetje mora še naprej ostati v enakih okvirjih, saj bo le na ta način uspešno tudi v prihodnje.

Nevarnost v tej podstrukturi se kaže na celotnem področju, še najbolj pa v oddelku razvoja in tehnologije. Podjetju primanjkuje kadra predvsem iz področja strojništva in elektrotehniko. Največja nevarnost pa je še vedno odhod zaposlenih z večletnimi izkušnjami v drugo podjetje oz. h konkurenci. Vedno obstaja možnost pridobiti boljše zaposlitev. Tega se v podjetju zavedajo in skušajo z različnimi ukrepi, kot so stimulacija, nagrade, višje plače, to preprečiti. Kadrovski problem je tudi pomanjkanje in sporočanje informacij v neprimernih trenutkih, ki povzročajo zmedo med delavci.

6.2.5 Podstruktura proizvodov oz. storitev

Nekaj odstotna letna rast prodaje omogoča, da lahko podjetje v podstrukturi proizvoda išče potencialne priložnosti. Domači trg je razmeroma majhen, zato podjetje skupaj z lastniki iz Nemčije vse moči usmerja v še večji izvoz na zahodne trge. Glavni faktor za nastopanje na tujih trgih je seveda visoka kakovost vseh izdelkov, ki jih ponujajo svojim kupcem. Zaradi velike konkurence podjetje neprestano izboljšuje svoje proizvode z novimi pristopi, novimi tehnologijami, saj le tako lahko podjetje ostane v koraku s konkurenco. Podjetje stalno širi svoj proizvodni program, predvsem na področju EC motorjev. Širitev tega programa je potrebno dobro načrtovati, saj lahko to predstavlja določeno nevarnost. V primeru potreb mora biti podjetje še vedno hitro odzivno.

Največja nevarnost podjetju je konkurenca, ki s cenejšim proizvodom zagotavlja enako končno funkcijo in s tem pozitivno vpliva na kupca. V takih primerih se lahko končni kupec odloči, da projekt kot celoto razdeli med dva ali več dobaviteljev, kar pa je za dobavitelja razmeroma neugodno. Občasno nevarnost predstavlja tudi prevelika širina proizvodnega programa, saj se v podjetju proizvaja več kot 500 različnih motorjev. Ko podjetje proizvaja nizko serijske proizvode in rezervne dele, nastanejo visoki stroški, ki pa se v večji meri ne morejo optimalno prodati kupcu. V mnogih primerih si tako podjetje lahko naredi več škode kot koristi.

6.2.6 Organizacijska podstruktura

Priložnost za podjetje je iskanje vzrokov, ki predstavljajo visoke stroške v procesu poslovanja. K optimizaciji stroškov je potrebno pristopiti na pravi način oz. z ustreznim kontrolingom, ki ga mora podjetje stalno izvajati. Z rednim nadzorom bo podjetje lahko zagotavljalo, da bodo opravljene storitve kakovostne in učinkovite. Z nadzorom se preprečuje samovoljo zaposlenih v vseh oddelkih podjetja. Nadzor se izvaja na več načinov, predvsem je to periodično nadziranje. Za izvajanje takega procesa so potrebni različni načrti, kot so tedenski, mesečni in letni načrt.

Največjo težavo organizacijske strukture v podjetju predstavljajo dela, zadolžitve, naloge, ki niso dovolj specifično ali natančno definirane. V tem primeru lahko nastane težava, kot je, da se od delavcev zahteva odgovornost za svoje delo in rezultate po drugi strani, nimajo pa natančnih navodil oz. napotkov, kako naj bo naloga opravljena. Da so vse naloge natančno definirane, so odgovorni vodje oddelkov ali nadrejeni. Iz vseh teh trditev lahko sklepamo, da organizacijska struktura predstavlja za podjetje predvsem priložnost in ne toliko nevarnosti.

6.2.7 Podstruktura za raziskave in razvoj

Priložnosti na tem področju so v podjetju največje pri optimizacijah in izboljšavah obstoječih proizvodov. Razvoja novih izdelkov v podjetju ni veliko, ker se večji delež razvoja novih sistemov in aplikacij izvaja v matičnem podjetju. Kljub temu pa razvojno-raziskovalni oddelk sodeluje na novih izdelkih tudi s kolegi iz Nemčije, saj ima strokovni kader v podjetju zelo veliko znanj, ki jih je pridobil s praktičnimi primeri, ki so jim velikokrat v pomoč. Za izvedbo vseh izboljšav in optimizacij je potrebna uvedba drugačnih pristopov k reševanju problematik, saj lahko le tako podjetje doseže zastavljen cilj.

Nevarnost te podstrukture je, da se mora podjetje stalno prilagajati na zahteve kupcev in tržnim razmeram. Glede na to je potrebno tudi veliko strokovnega kadra, ki se resno ukvarja z razvojno in raziskovalno dejavnostjo, ampak tega kadra ima podjetje premalo. Na ta način se na trgu povečuje konkurenca, ki ponuja podobne in cenejše proizvode. Podjetje se bo moralo v prihodnosti začeti bolj ukvarjati z razvojem novih komponent in končnih izdelkov, saj bodo le tako lahko povečali svoje konkurenčne prednosti. Paziti je potrebno tudi na previsoke stroške razvojnega oddelka, ki imajo lahko negativne posledice.

6.3 Predlagane strateške usmeritve

V prejšnjem poglavju smo analizirali izbrano podjetje s pomočjo analize SPIN. S pridobljenimi ugotovitvam smo predlagali smiselne strateške usmeritve, ki bi podjetju v prihodnosti prinesle pozitivne učinke pri poslovanju. Skupna ocena prednosti in slabosti ter

priložnosti in nevarnosti nam pokaže, kaj prispeva posamezna podstruktura k uspešnosti poslovanja podjetja.

Preglednica 3: Analiza SPIN izbranega podjetja ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o.

<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Dobra lokacija - Dober ugled podjetja - Visoka kakovost izdelkov - Pristnost na tujih trgih - Hitra rast prodaje na tujem trgu - Zavzetost za napredek - Nova proizvodna lokacija - Ugoden finančni položaj 	<ul style="list-style-type: none"> - Nizek delež lastnih proizvodov - Slaba raziskava trga - Delna zastarelost proizvodne opreme
<i>Priložnosti v okolju</i>	<i>Nevarnosti v okolju</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje z drugimi podjetji - Hitra odzivnost - Osvajanje novih trgov - Novo ime podjetja - Selitev proizvodnje na novo lokacijo 	<ul style="list-style-type: none"> - Odhod zaposlenih iz podjetja - Močna tuja konkurenca - Visoki stroški razvoja novih izdelkov - Visoki stroški materiala - Spreminjanje potreb kupcev

Cilj podjetja je, da tudi v vse ostrejših konkurenčnih razmerah ohranja in še izboljšuje svoj vodilni položaj na trgu. To jim lahko uspe z novimi inovativnimi idejami in pristopi, stalno nadgradnjo ter razvojem novih izdelkov. S hitrimi odzivi, prilagodljivostjo in izjemnim znanjem lahko izkoristijo priložnost na razvijajočih se trgih. Tržna, tehnološka in finančna podstruktura so odlična osnova, da bo podjetje doseglo vse priložnosti, ki se mu bodo pojavile v prihodnjih letih poslovanja.

Oblikovanje strategij v tem poglavju je rezultat ocenjevanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti na posameznih področjih poslovanja. Oblikovali smo naslednje možne strategije.

PP strategije so tiste strategije, ki na osnovi prednosti podjetja izkoriščajo zunanje izzive:

- s kakovostnimi in cenovno ugodnimi izdelki diferencirati kupce na novih tržiščih;
- s posebnim znanjem zaposlenih na področju razvoja ustvariti večje število lastnih proizvodov.

PN strategije na osnovi notranjih prednosti obvladujejo nevarnosti, ki pretijo podjetju:

- s kakovostnimi izdelki, z delovanjem v smeri zadovoljevanja kupcev in s cenovno ugodnimi proizvodi obvladovati konkurenco;
- z obstoječo prodajno potjo in z vzdrževanjem dobrih poslovnih odnosov obvladovati privlačnost panoge in postavljati nove ovire konkurentom;
- s hitrim prilagajanjem zahtevam kupcev obvladovati segment istovrstnih kupcev.

SP strategije izkoriščajo zunanje izzive za odstranjevanje notranjih slabosti:

- izkoristiti finančne vire, ki jih ponuja država za strokovno izpopolnjevanje zaposlenih in nadaljnjo rast podjetništva;
- vse večje spremembe v okoljski politiki in zahteve po investiranju v varstvo okolja izkoristiti za večanje tržnega deleža.

SN strategije minimirajo notranje slabosti in se izogibajo nevarnostim v zunanjem okolju:

- s povečanjem tržnega deleža obstoječih proizvodov zmanjševati vstop novih konkurentov;
- z zmanjševanjem odvisnosti od enega segmenta izdelkov in širjenjem nabora kupcev premagovati večjo moč.

Na osnovi ugotovljenih strategij povzamemo končno strategijo, ki podjetju omogoča razvoj novih ter izkoriščanje že obstoječih temeljnih zmožnosti. Temeljne zmožnosti bodo podjetju zagotavljale trajnejšo konkurenčno prednost. Skupna strategija mora biti usmerjena v razvoj, zaposlene, tehnologijo, kakovost izdelkov, na katerih ima podjetje že sedaj veliko konkurenčno prednost. Podjetje bo zastavljene cilje poskušalo dosegati s strategijo diferenciacije. S to strategijo se bo podjetje prilagajalo svojim kupcem tako, da bodo poskušali zadovoljiti njihove zahteve na področju izdelave elektromotorjev. Podjetje mora še naprej ohranjati dobičkonosno poslovanje, ki mu bo tudi v prihodnosti zagotavljalo nemoteno poslovanje ter zaupanje zaposlenih in kupcev. Podjetje mora biti zelo fleksibilno in se mora neprestano prilagajati kupcem, saj so ti vedno bolj usmerjeni k iskanju celovitim rešitvam. Doseganje tega cilja je mogoče z znanjem in izkušnjami, ki jih imajo zaposleni. Za dolgoročno uresničevanje strategije je pomembno doseganje manjših zastavljenih ciljev, ki so lažje dosegljivi. S postopnim doseganjem ciljev postanejo zaposleni bolj samozavestni in predani podjetju.

7 UGOTOVITVE IN SKLEPI

Vsaka posamezna podstruktura nam pokaže prispevek k uspešnosti poslovanja posameznega podjetja in razvojne možnosti, ki se podjetju ponujajo.

Podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. se ukvarja s proizvodnjo malih elektromotorjev in ventilatorjev. Podjetje je eno izmed vodilnih podjetij v industriji motorjev za belo tehniko v Evropi in na svetu. Izdelujejo več kot tisoč različnih končnih izdelkov, ki se razlikujejo po aplikaciji vgradnje in tudi videzu. Ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. kar 95 % svojih izdelkov izvozi, ostalih 5 % pa proda na domačem trgu.

Iz analize, ki je bila narejena, je razvidno, da podjetje nima izrazitih prednosti in slabosti. Podjetje mora razmišljati o izboljšanju v raziskovalni razvojni podstrukturi. Tržna in finančna podstruktura največ prispevata k uspešnosti poslovanja podjetja, ki je osnova za izkoriščanje priložnosti, ki se bodo ponudile v prihodnosti. K poslovni uspešnosti pa prispevajo tudi proizvodna, tehnološka, finančna in kadrovska podstruktura proizvoda.

Pri raziskovanju na področju nevarnosti in priložnosti je iz analize razvidno, da ima podjetje največje nevarnosti na raziskovalno-razvojnem področju podstrukture. Največja poslovna priložnost se podjetju ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. kaže na področju tehnološke, tržne in finančne podstrukture.

Cilj podjetja je, da ohrani svojo konkurenčno prednost in ohranja svoj položaj v vse ostrejših konkurenčnih razmerah.

Z izdelavo SPIN analize lahko zaključimo, da je podjetje ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. za domače razmere zelo uspešno ter dobro podjetje. Ebm-papst Slovenija proizvodnja elektromotorjev, d.o.o. se prilagajajo vsem spremembam, ki se pojavijo na trgu, okolju in v tehnologiji. Ker pa SPIN analiza ni edina možnost za ocenjevanje podjetja, bi bilo potrebno izvesti še druge raziskave za natančne in boljše odločitve o razvoju prihodnosti. Na trgu je boj za obstoj neizprosno, zato preživijo le močnejša podjetja, ki imajo dobre ideje in sposobnosti. Podjetje ebm-papst Slovenija naj v prihodnosti kar se da izkorišča prednosti, ki se mu ponujajo v notranjem okolju in na podlagi teh naj se izogne nevarnostim, ki mu pretijo v zunanem okolju. Obstoječe kupce lahko še naprej zadovoljuje s kakovostnimi proizvodi, hkrati pa bo na podlagi tega pridobilo nove kupce.

LITERATURA IN VIRI

- Banič, Ivo D. 1999. *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Belak, Janko. 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Colter, Mary K. 1998. *Strategic Management in Action*. New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- Dimovski, Vlado, Sandra Pengar in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gošnik, Dušan. 2009. *Globalni izzivi v svetovni industriji bele tehnike*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_115-130.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_115-130.pdf) (01.05. 2016)
- Hamel, Gary in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ješovnik Peter in Alen Tibljaš. 2002. *Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/097-116.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/097-116.pdf) (13. 02. 2016).
- Kos, Blaž. 2010. *Swot analiza*. [Http://www.blazkos.com/swot-analiza.php](http://www.blazkos.com/swot-analiza.php) (15. 04. 2016).
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Leonard – Barton, Dorothy. 1992. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic management Journal* 13: 111 – 125.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marijana Merkač in Aleša Svetic. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Porter, E. M. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
- Škarja, Biljana. 2011. *Menedžment sprememb v podjetjih*. [Http://porocvalec.ibs.si/sl/component/content/article/40-letnik-1-t-1-vol-1-no-1/125-mag-biljana-skarja-menedment-sprememb-v-podjetjih-](http://porocvalec.ibs.si/sl/component/content/article/40-letnik-1-t-1-vol-1-no-1/125-mag-biljana-skarja-menedment-sprememb-v-podjetjih-) (18. 05. 2016).
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management in Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management in Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja. 2007. *Celostni koncept politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2008. *Management in organizacija2: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.

- Tavčar, Mitja. 2006. *Managament in organizacija1: sinteza konceptov organizacije kot instrument in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Toppong, D. 1998 The impact of technology on home appliances. *Appliance Engineer*, september.
- Žnidaršič, Branko in Vasilij Krivec. 2014. *Po dvajsetih letih postali polnoletni in kompetentni*. Http://beta2.finance.si/files/2014-11-06/Finance-plus.pdf (15.04. 2016).
- Ydria Motors. 2007. *Predstavitev*. [Http://www.ydria-motors.si/predstavitev](http://www.ydria-motors.si/predstavitev) (15. 04. 2016)