

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
**PROIZVODNJA IN TRŽENJE V RAZMERAH
GLOBALNEGA POSLOVANJA**

Mentor:	dr. Slavko Dolinšek
Somentor:	Armand Faganel, univ. dipl. ekon.
Obravnavana organizacija:	Iskra Avtoelektrika d.d.

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava proizvodnjo in trženje v razmerah globalnega gospodarstva na konkretnem primeru poslovanja zunanjih mešanih proizvodnih podjetij skupine Iskra Avtoelektrika. Pojasnjuje teoretična izhodišča procesov internacionalizacije in globalizacije gospodarstva, mednarodne proizvodnje ter medorganizacijskega trženja s poudarkom na avtomobilski industriji. Izdelana je analiza panoge globalno in po posameznih tržiščih, analizirane so posamezne proizvodne lokacije, njihov proizvodni asortiman, tehnološki nivo ter prodajne in nabavne poti, organizirane v skladu s potrebami lokalnih tržišč in cilji Iskre Avtoelektrike. Podane so strategije za nadaljnji razvoj ter ocenjene možnosti nadaljnjega optimiziranja sinergijskih učinkov globalnega poslovanja za dvig konkurenčnega položaja skupine.

Ključne besede: Iskra Avtoelektrika, globalna proizvodnja, globalno trženje, medorganizacijsko trženje, dobaviteljske verige, razvojne zmožnosti, sinergije

ABSTRACT

This diploma deals with production and marketing in the conditions of global economy in a concrete case of business operations of Joint Venture production companies of the Iskra Avtoelektrika Group abroad. It explains theoretical views of processes such as internationalisation and economy globalization, international production and interorganisational marketing with a special emphasis on the automotive industry. A line analysis was made globally and with reference to individual markets; there was analysis of individual production locations and their product lines, analysis of technological level and sales and purchasing ways in compliance with the needs of the local markets and the goals of Iskra Avtoelektrika. The strategies for further development were given and possibilities for further optimising the synergic effects of global business in order to improve the competitive position of the Group were evaluated.

Key words: Iskra Avtoelektrika, global production, global marketing, interorganisation marketing, supply chains, Research and Development abilities, synergies

UDK 658.5:339:92 (043.2)

UDK 339.138:339:92 (043.2)

VSEBINA

1 UVOD	1
2 PREDSTAVITEV SKUPINE ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.....	3
2.1 Zgodovina Iskre Avtoelektrike d.d.....	3
2.2 Poslanstvo, vizija in vrednote	3
2.3 Organizacijska struktura, proizvodna in prodajna mreža skupine.....	5
2.4 Razvojna dejavnost	6
2.5 Kakovost in poslovna odličnost.....	7
3 GLOBALIZACIJA IN MEDORGANIZACIJSKI TRGI	9
3.1 Internacionalizacija in pojav globalizacije	9
3.2 Strategije mednarodnih podjetij.....	10
3.3 Značilnosti medorganizacijskih trgov.....	12
3.4 Medorganizacijski trgi za izdelke avtomobilske industrije	13
3.5 Vplivi globalizacije na skupino Iskra Avtoelektrika d.d.....	14
4 STRATEŠKI DEJAVNIKI PRI MEDORGANIZACIJSKEM TRŽENJU ISKRE AVTOELEKTRIKE D.D	16
4.1 Analiza zunanjega okolja in vplivi na Iskra Avtoelektriko d.d.....	16
4.2 Analiza panoge	17
4.2.1 Analiza tekmecev	17
4.2.2 Prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti – SWOT	19
4.3 Strategije trženja na medorganizacijskih trgih za izdelke avtomobilske industrije	20
4.3.1 Pomen medorganizacijskega trženja.....	20
4.3.2 Tržno komuniciranje na medorganizacijskem trgu.....	21
4.3.3 Tržne poti izdelkov avtomobilske industrije na globalnih trgih.....	21
4.3.4 Cenovne strategije	23
4.4 Strategije in politike za nadaljnji razvoj	24
5 PREDSTAVITEV POSLOVANJA ŠESTIH PROIZVODNIH DRUŽB V TUJINI	27
5.1 Poslanstvo, vizija, vstop na tržišče in proizvodni program.....	28
5.2 Analiza kupcev in tekmecev, prodajna mreža, SWOT analiza	31
5.3 Tehnološke in proizvodne strategije	34
5.4 Analiza nabavnih virov.....	35
5.5 Strategije in politike za nadaljnji razvoj	36
6 SINERGIJSKI UČINKI POSLOVANJA MED PROIZVODNIMI DRUŽBAMI V TUJINI IN MATIČNO TOVARNO.....	38
6.1 Možna širitev globalne proizvodnje ter nadaljnja globalizacija trženja	38

6.2 Globalizacija nabavnih virov	39
6.3 Ravnanje s tehnologijami	40
6.4 Uporaba razvojnih zmožnosti	41
6.5 Pomen blagovne znamke	42
6.6 Ostale sinergijske priložnosti globalnega delovanja.....	43
7 SKLEP.....	45
LITERATURA.....	47
VIRI	47

SLIKE

Slika 2.1 Organizacijska struktura skupine Iskra Avtoelektrika	5
Slika 2.2 Organizacijska struktura obvladujoče družbe	6
Slika 4.1 Primerjalno presojanje s tekmeci (danes in načrt do 2009)	18

TABELE

Tabela 4.1 Vpliv zunanjih dejavnikov na Iskro Avtoelektriko	16
---	----

1 UVOD

Mednarodni ekonomski prostor je na prehodu v tretje tisočletje postal kompleksna množica povezav najrazličnejših ekonomskih subjektov, ki bijejo konkurenčni boj na globalnem trgu. Te interakcije so že davno prestopile nacionalne meje, v luči sodobne informacijske tehnologije, ob vse hitrejšem tehnološkem napredku in spreminjanju okolja ter spremenjeni strukturi trgov pa postajajo še izrazitejše in močnejše. Tako sta internacionalizacija in globalizacija poslovanja za večino podjetij nuja za preživetje.

Množica motivov spodbuja podjetja za širitev obsega poslovanja preko nacionalnih meja. Pomembni so zasičenost domačega trga, želja po hitrejši rasti in učinkovitejšem poslovanju podjetja, večjem dobičku, izboljšanju strateškega položaja, sledenje zahtevam kupcev, omejujoča zakonodaja posameznih držav in še mnogo drugih. Podjetja, ki ne vstopajo v te procese ne dosegajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti in izgubljajo na konkurenčnosti. Zaostanejo predvsem tista podjetja, ki so v procesu internacionalizacije in globalizacije prepočasna. Nadaljnji razvoj lahko podjetja dosegajo le z medsebojnim sodelovanjem in združevanjem ter tako pridobivajo dodatne razvojne vzpodbude in možnosti za učinkovitejše gospodarjenje.

Izbrani segment, obravnavan v diplomski nalogi, je primer skupine Iskra Avtoelektrika, ki v neizbežnem procesu svetovnih globalizacijskih tokov iz tega seveda ni izvzeta. Skupina ima v svetu poleg šestih trgovskih družb že ustanovljenih tudi šest mešanih proizvodnih podjetij – to je v Iranu, Belorusiji, Bosni in Hercegovini, Braziliji in dve proizvodni podjetji na Kitajskem.

Namen diplomske naloge je tako seznaniti bralca s procesi internacionalizacije in globalizacije skupine Iskre Avtoelektrike, prikazati pogloblitve razloge za tako delovanje, predstaviti njune dosedanje vplive na poslovanje skupine, s tem povezane prednosti in morebitne slabosti ter podati verjetne scenarije nadaljnjega razvoja.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva ločena dela, v obeh pa je uporabljena metoda proučevanja literature in predvsem zbiranja in analize sekundarnih podatkov. To je celovit pregled procesa internacionalizacije in globalizacije na izbranem primeru podjetja Iskra Avtoelektrika, zato ni bila smiselna uporaba zahtevnejših statističnih metod.

Cilj v prvem delu naloge je osvetliti teoretična izhodišča procesa internacionalizacije in globalizacije svetovnega gospodarstva. Predstaviti želimo strategije mednarodnih podjetij in zakonitosti medorganizacijskega trženja, predvsem s poudarkom na avtomobilski industriji. Podali bomo strateške dejavnike globalnega poslovanja Iskre Avtoelektrike, podjetje bomo podrobneje predstavili, izvedli bomo oceno okolja, izdelali analizo panoge v kateri deluje, ter podali strategije trženja ter politike za njen nadaljnji razvoj.

Drugi vsebinski sklop je izrazito praktične narave. Cilji naloge v tem delu so prikazati posamezne proizvodne lokacije Iskre Avtoelektrike v tujini, podati razloge za njihovo ustanovitev in predstaviti načine vstopa na posamezna tržišča. Ob tem želimo obravnavati proizvodni program teh podjetij ter nabavne vire za potrebe proizvodnje na različnih lokacijah s ciljem ugotoviti prednosti dobav materialov in komponent z lokalnih tržišč. Poskušali bomo utemeljiti tudi razloge za uporabo lokalno razpoložljivih tehnologij in smiselnost investiranja glede na zahtevnost proizvodnih procesov in ceno lokalno razpoložljive delovne sile.

Na konkretnih primerih globalnega trženja želimo utemeljiti tudi pomen uporabe priznane blagovne znamke in s tem povezanih prednosti. Še prav poseben poudarek pa želimo dati pomenu izkoriščanja razvojnih možnosti matične tovarne v Sloveniji in prenosa znanja na izdelke in tehnologije, proizvedene oziroma uporabljene na tujih lokacijah.

Končni cilj diplomske naloge je podati kritičen pregled in opredeliti možne dejavnike nadaljnjega razvoja teh podjetij oziroma ustanovitve morebitnih novih podjetij na novih lokacijah. Pri tem hočemo poudariti nujnost optimiziranja sinergijskih učinkov globalnega poslovanja v cilju dviga konkurenčnega položaja celotne skupine Iskra Avtoelektrika.

2 PREDSTAVITEV SKUPINE ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D.

2.1 Zgodovina Iskre Avtoelektrike d.d.

Začetki delovanja Iskre Avtoelektrike segajo v leto 1960, ko je bila ustanovljena poslovna enota avtoelektrike s sedežem v Šempetru pri Gorici. Vanjo je bila prenesena proizvodnja avtoelektričnih proizvodov iz takratne Iskre Kranj, izdelki pa so bili namenjeni predvsem potrebam tedanje jugoslovanske avtomobilske industrije

V 45-letni zgodovini se je družba hitro razvijala, in zavzela mesto med pomembnimi industrijskimi podjetji v Sloveniji. Oblikovali so jo izzivi domačega in tudi tujih trgov, na katere se je usmerila že v sredini šestdesetih let. Ob proizvodnji so se vzporedno razvile spremljajoče dejavnosti, tako da danes Iskra Avtoelektrika v celoti in samostojno obvladuje vse poslovne procese. Tako je podjetje vsa leta z lastno razvojno dejavnostjo dosegalo ugodne stopnje rasti.

Po osamosvojitvi Slovenije v letu 1991 je prišlo do izgube tradicionalnih trgov v ostalih republikah nekdanje Jugoslavije, ki so takrat predstavljali okrog 70% celotne prodaje. Narejen je bil velik preobrat v tržni usmeritvi, tako da danes realizira preko 99% svoje prodaje osnovnega programa na razvitih trgih Evropske unije, Severne Amerike in ostalih trgih sveta. To jo uvršča med največje izvoznike v slovenskem prostoru.

Osnovni programi Iskre Avtoelektrike d.d. zavzemajo proizvodnjo avtoelektrike, pogonskih sistemov in komponent ter podsestavov na osnovi izbranih tehnologij. Proizvodnja se odvija v okviru strateških poslovnih enot¹, SPE Avtoelektrika s proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev, SPE Pogonski sistemi s proizvodnjo električnih motorjev, elektronskih krmilij in ustreznih pogonskih sistemov in SPE Sestavni deli s proizvodnjo predvsem hladno kovanih delov in sestavov. V okviru SPE Trading poteka trženje programov za poprodajne aktivnosti. Z lastno prodajno mrežo in podjetji doma in v tujini, v katerih je skupno preko 2100 zaposlenih, pa svoje delovanje vse bolj globalizira.

Vir: Letno poročilo 2004.

2.2 Poslanstvo, vizija in vrednote

Poslanstvo

Iskra Avtoelektrika je globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo kot so: vžigalne

¹ SPE - v nadaljevanju uporabljena okrajšava za strateško poslovno enoto

tuljave, tlačni ulitki iz lahkih zlitin, plastični in hladno kovani deli. Te programe dopolnjujeta še tehnološki razvoj ter proizvodnja posebne opreme in orodij. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodno in prodajno-logistično mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem, trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju, visoki kakovosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in fleksibilnih procesih.

Vizija

Iskra Avtoelektrika ustvarja trajnostni razvoj in hoče z lastno blagovno znamko biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji zaganjalnikov in generatorjev, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov, aktuatorjev in komponent na izbranih tržnih segmentih.

Vrednote

Dogodke in spremembe obvladujejo usposobljeni ljudje z ustvarjalnim sodelovanjem, podjetniškim duhom in veliko ozaveščenostjo glede pomena kakovosti in odličnosti. Kulturo spreminjamo z uresničevanjem skupnih vrednot:

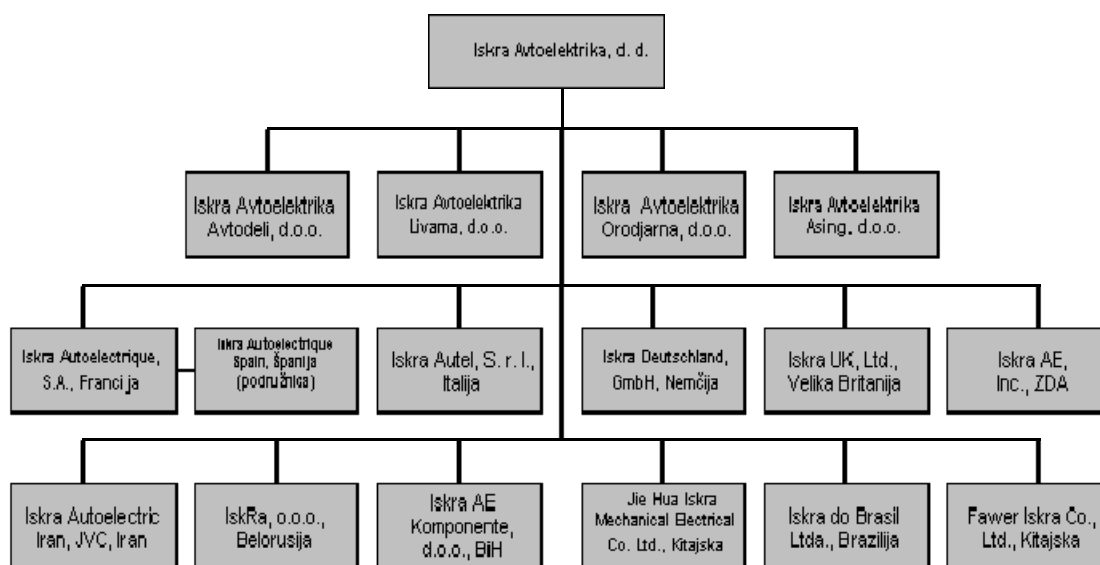
- *Navduševanje strank.* Zadovoljujemo želje in potrebe strank ter hočemo preseči njihova pričakovanja. Stranke so vsi, ki so v neposrednem ali posrednem odnosu z našim delom: odjemalci, dobavitelji in drugi poslovni partnerji pa tudi sodelavci smo drug za drugega stranke.
- *Spoštovanje posameznika.* Spoštujemo različnost posameznikov in si medsebojno omogočamo razvijanje svojih zmožnosti. Zaupamo si in verjamemo, da vsakdo svoje delo opravi po svojih najboljših močeh.
- *Sodelovanje.* Najboljše rešitve nalag dosežemo s skupinskim delom in z medsebojnim sodelovanjem, prežetim z drugimi skupnimi vrednotami.
- *Zavzetost.* Z zavzetostjo pri delu dosežemo visoko kakovost in uresničujemo zastavljene cilje.
- *Odločnost.* Z zavezanostjo k odločnosti in z močno voljo dosežemo napredek pri osebnem razvoju, rešujemo navzkrižja ter izboljšujemo izdelke, storitve, procese in sisteme.
- *Inovativnost.* Z občutenjem medsebojnega sprejemanja in svobode sproščamo domišljijo, ustvarjalnost in inovativnost, to pa se kaže v inovacijah in vedno novih izboljšavah.
- *Učenje.* Napredujemo z nenehnim učenjem in vzajemnim prenašanjem znanja in izkušenj.

Vir: <http://www.iskra-ae.com/slo/mission.php>

2.3 Organizacijska struktura, proizvodna in prodajna mreža skupine

Iskra Avtoelektrika je organizirana kot koncern (skupina), ki v celoti samostojno obvladuje vse faze poslovnih procesov obvladujoče družbe, obvladuje pa tudi štiri odvisne proizvodne družbe doma ter šest trgovskih in šest proizvodnih odvisnih družb v tujini. Matična družba je tista, ki zaradi svojih naložb neposredno ali posredno vpliva na odločitve v podrejenih družbah, ki so pravno sicer povsem samostojne.

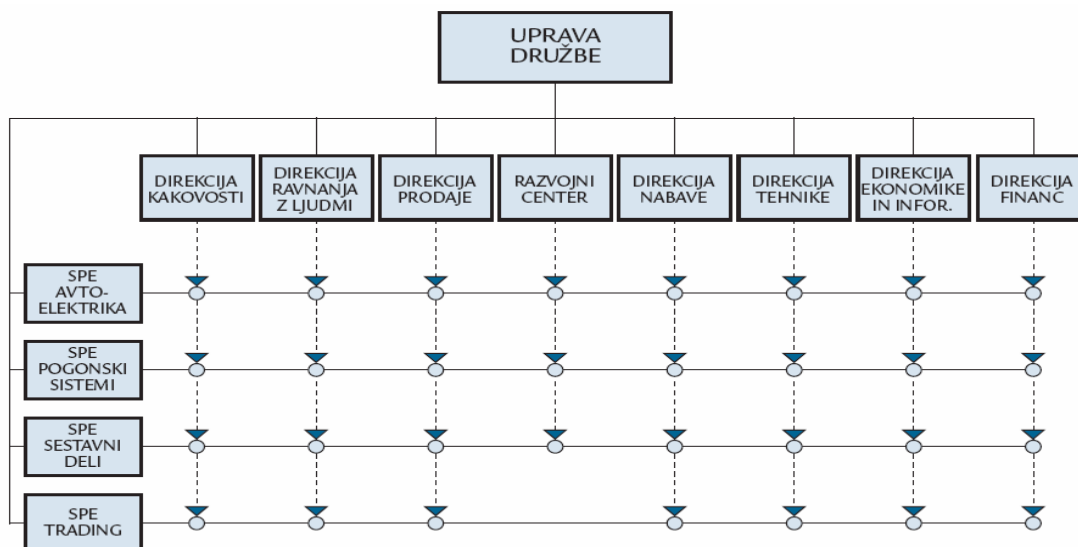
Slika 2.1 Organizacijska struktura skupine Iskra Avtoelektrika



Vir: Pravilnik o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika.

Obvladujočo družbo tvorijo direkcije in funkcionalna področja ter strateške poslovne enote - proizvodni programi. Najpomembnejše direkcije, med njimi razvojni center, direkcija kakovosti, direkcija tehnike ter obe trženjski direkciji (prodaje in nabave) so neposredno podrejene upravi in predsedniku uprave, s čimer je zagotavljajo pregledno upravljanje teh dejavnosti. Aplikativni razvoj, direkten nadzor nad kakovostjo, operativno ravnanje s tehnologijami, vodenje proizvodnje ter operativno izvajanje trženja je z oblikovanjem strateških poslovnih enot (SPE) preneseno na nižje organizacijske ravni, preko omenjenih direkcij pa je ohranjen centralni nadzor in skrbništvo nad temi funkcijami, ki se postopoma prenašajo tudi na ostale družbe v skupini. Organizacijska struktura je torej razvijana v smeri centralnega razvoja in obvladovanja poslovnih funkcij, ki pa se izvajajo decentralizirano v strateških poslovnih enotah in odvisnih družbah.

Slika 2.2 Organizacijska struktura obvladujoče družbe



Vir: Pravilnik o notranji organiziranosti in poslovanju družbe Iskra Avtoelektrika.

2.4 Razvojna dejavnost

Vlaganja v raziskave in razvoj dosegajo 4% delež prodaje, kar je primerljivo z vlaganji evropskih proizvajalcev v podobnih panogah. Ta vlaganja v Sloveniji tudi sicer praviloma ne presegajo 4% deleža prodaje (Hrastelj in Makovec 1999, 34). Raziskovalno-razvojna dejavnost sledi strateškim poslovnim usmeritvam družbe in skupine in zagotavlja strankam učinkovito razvojno podporo. Proizvodi so sodobno zasnovani in okolju prijazni ter se odlikujejo po visokih izkoristkih, specifičnih močeh in zanesljivosti delovanja v najzahtevnejših razmerah delovanja in uporabe.

Prizadevanja za zadovoljevanje potreb kupcev dosega Iskra Avtoelektrika s kritičnim številom visoko usposobljenih in motiviranih razvojnih kadrov ter s stalnim izobraževanjem in sodelovanjem s kupci. Učinkovit in uspešen razvoj temelji na najsodobnejših metodah, uporabi sodobnih raziskovalno-razvojnih orodij in orodij obvladovanja kakovosti ter vrhunski raziskovalno-razvojni opremljeni. Upoštevajo se najnovejši tehnični, zdravstveni in okolje-varstveni standardi in zakoni.

Tovrstna politika razvojno raziskovalne dejavnosti zagotavlja sodobne proizvode, ki kakovostno in cenovno konkurenčno zadovoljujejo potrebe kupcev. V proizvode so vgrajene najsodobnejše znanstveno tehnološke rešitve, proizvodi so prilagojeni specifičnim potrebam posameznih strank, njihovim željam in pričakovanjem. Zagotovljeno je optimiranje kakovosti proizvodov, stroškov časa, od zamisli do realizacije prvih vzorcev in proizvodov na trgu, predvsem pa dobro prepoznavanje

potreb in pričakovanj kupcev. S tem se v veliki meri zagotavlja, da so proizvodi zanesljivejši in predvsem konkurenčnejši.

Iskra Avtoelektrika želi ostati inovativno podjetje z najmanj 25 % deležem prodaje proizvodov in sistemov z visoko dodano vrednostjo v fazi uvajanja in rasti. Taka usmeritev zahteva partnerski odnos s kupci, dobavitelji, univerzami, raziskovalnimi inštitucijami in združenji. S pomočjo mešanih teamov in sodobnih informacijskih orodij se izvaja vrsta skupnih raziskovalno-razvojnih projektov s partnerji iz domovine in sveta. O Iskri sposobnost inoviranja, povezovanja in razvijanja inovativnega okolja poleg številnih skupnih razvojnih projektov pričajo tudi:

- Slovenski avtomobilski grozd,
- tehnološka centra TECES² in TECOS,³
- Primorski tehnološki park,
- sodelovanje v programih EU in podobno.

Vir: Vloga za samooceno po EFQM modelu za velika podjetja

2.5 Kakovost in poslovna odličnost

Kakovost je v Iskri Avtoelektriki najvišji cilj v sistemu celovitega upravljanja kakovosti, zato je področje upravljanja kakovosti neposredno podrejeno predsedniku uprave ter na ta način tvorno deluje v vseh organizacijskih enotah.

Podjetje se je zgodaj odločilo za uvajanje sistema celovitega upravljanja kakovosti in poslovne odličnosti. Iskra Avtoelektrika je že leta 1990, kot prva organizacija v takratni Jugoslaviji in celotni vzhodni Evropi, pridobila certifikat ISO 9001, ki ji ga je podelil BSI - British Standards Institution. Stalno izvajanje politike kakovosti je pripomoglo k hitrejšemu razreševanju težav v kriznem obdobju podjetja in k prodoru na mednarodne trge. Iskra Avtoelektrika je sodelovala v pilotnih projektih priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost, kar je bilo kronano s Priznanjem za poslovno odličnost, ki ga je kot najvišje priznanje Republike Slovenije za kakovost osvojila v letu 2000.

Pot Iskre Avtoelektrike do poslovne odličnosti:

- 1980-1990 - Zagotavljanje kakovosti po zahtevah posameznih kupcev,
- 1990- Pridobitev certifikata ISO 9001,
- 1994-1996 - Odločitev za uvajanje politike celovitega upravljanja kakovosti,
- 1996-1999 - Samoocenjevanje po EFQM modelu, sodelovanje pri projektu Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost, popolna vključitev rezultatov presoje v proces izdelave strategije in poslovnih načrtov,

² Tehnološki center za električne stroje

³ Tehnološki center orodjarstva Slovenije

- 2000- Priznanje RS za poslovno odličnost, Pridobitev certifikata QS-9000,
- 2001-2002 listina zavezanost odličnosti,
- 2003- Pridobitev certifikata ISO14001,
- 2004-2005 - Dopolnjevanje in izboljšanje sistema po zahtevah ISO/TS 16949.

QS-9000 je ameriški standard avtomobilske industrije in predstavlja sistem zagotavljanja kakovosti, ki mora zagotoviti, da so vsi zaposleni predani izvajanju učinkovitega sistema kakovosti. Učinkovitost se preverja s pomočjo realnih zapisov in podatkov, kar je tudi največja razlika v primerjavi z ISO. QS-9000 zahteva sistematične postopke pri razvoju strategije, poslovnega načrtovanja, merjenje zadovoljstva kupcev in stalne izboljšave, kar so vse merila poslovne odličnosti.

Kot nadgradnja ISO 9001 in dopolnitev QS-9000 je v zadnjem obdobju v uvajanju standard ISO/TS 16949, ki še posebej poudarja pomen zahtev kupca, ter terja stalne izboljšave in ukrepanja v neprekinjenem krogu aktivnosti: cilji, izvajanje, dosežki, ukrepi (PDCA – plan, do, check, act).

Večletne izkušnje pri uvajanju modela poslovne odličnosti so privedle do velikega napredka v poslovnih rezultatih v zadovoljstvu strank in dvigu kakovosti v načrtovanju in izvajanju poslovnih procesov.

Vir: URL <http://intranet.org.iskra/Puk/>

3 GLOBALIZACIJA IN MEDORGANIZACIJSKI TRGI

3.1 Internacionalizacija in pojav globalizacije

Ker v sodobnem gospodarstvu obstajajo precejšnje razlike med ekonomskimi subjekti, poskušajo boljša podjetja svoje prednosti v čim večji meri izkoristiti kot vire ekstra profitov. To velja tudi, kadar želijo te prednosti izkoristiti s pomočjo mednarodne dejavnosti in jih prenašajo preko meja. Izkoriščanje prednosti z mednarodno dejavnostjo odpira možnosti za kombiniranje in oplajanje teh prednosti z najugodnejšimi lokalnimi pogoji v katerikoli državi. To je *proces internacionalizacije* mednarodne dejavnosti podjetij.

Ta proces se na zunaj kaže v tem, da vse večji del mednarodnih tokov blaga, storitev in kapitala poteka med posameznimi enotami sistema, z neposrednimi kapitalskimi vložki med povezanimi enotami sistema posameznih podjetij, ki se sicer nahajajo v različnih državah (Rojec 1993, 15-16).

Ob naraščajoči konkurenci postajajo podjetja vse bolj internacionalizirana. Posebej to velja za majhne države, kjer je brez preboja preko nacionalnih meja težko dosegati prednosti, ki jih prinaša ekonomija obsega, in tako obdržati učinkovitost in konkurenčnost. (Trtnik 1999, po Ruzzier 2002, 1).

Internationalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje teh dejavnosti med več držav. Vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo se širše uporablja za izhodne aktivnosti podjetja izven meja lastne države, oziroma z domačega trga na globalni trg.

Internationalizacija je lahko tako vhodna, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti, kot izhodna, kjer domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko državnih meja.

Svetličič (1996, 72-73) navaja primerjavo med internacionalizacijo in *globalizacijo*. Internationalizacijo navaja kot geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu. Pri globalizaciji pa gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Gre za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino medsebojnega povezovanja, za kakovostne spremembe. Torej sklepamo, da je globalizacija posledični proces internacionalizacije in zato mnogi, ko govorijo o globalizaciji, mislijo na visoko stopnjo internacionalizacije.

Čeprav je pojem globalizacije dokaj nov, se danes uporablja v vseh mogočih kontekstih. V zadnjem desetletju se posebej pogosto uporablja pojem fenomen globalizacije in v kontekstu s soodvisnostjo ekonomij in narodov.

Kljub temu da veliko govorimo o globalizaciji in naj bi pojem razumeli vsi, sploh ni jasno kaj naj bi globalizacija vsebovala oz. kako jo definiramo. Pravzaprav prave

definicije globalizacije ni, pa še tiste, ki obstajajo, so si nasprotujoče. Globalizacijo je npr. mogoče opredeliti s pomočjo vsebinskih, zemljepisnih in organizacijskih kriterijev. Po zemljepisnem kriteriju je globalizacija svetovna penetracija in tesna medsebojna prepletenost različnih aktivnosti, ki se odvijajo po celem svetu. Po organizacijskem kriteriju je tesna mednarodna integracija in koordinacija medsebojno vse bolj soodvisnih dejavnosti s pomočjo ene strategije. Svetovni trg je postal osrednji trg. (<http://www.sigov.si/zmar/projeti/sgrs/pdf-b/2-1.pdf>).

Nosilci globalizacije so velika globalna podjetja, ki imajo dober položaj na vseh strateško pomembnih trgih, so globalno integrirana in poslujejo koordinirano, prilagajajo preskrbo okoliščinam, proizvajajo izdelke in storitve, ki so namenjeni tako svetovnemu kot lokalnim tržiščem in katerih nacionalnega porekla ni mogoče več jasno določiti.

In kaj pravijo nasprotniki globalizacije? Na pragu novega stoletja bo poglobljena naloga demokratičnih politikov usposobitev države in ponovna vzpostavitev primata države nad gospodarstvom. Če se to ne bo zgodilo, se bo dramatično hitro združevanje človeštva, ki ga omogočata tehnika in trgovina, že kmalu sprevrglo v nasprotje in pripeljalo do globalnega kratkega stika. Našim otrokom in vnukom bo ostal le spomin na zlata leta, ko je svet še izgledal urejen in ko je bil zasuk še možen (Martin in Schumann 1997, 18).

3.2 Strategije mednarodnih podjetij

Mednarodno poslovanje je nadaljevanje vojn z drugimi sredstvi, le da poslovni spopadi nikoli ne prenehajo (Hrastelj 1995, 48)!

Oblikovanje zmagovalnih strategij se začne z oblikovanjem ciljev, ki niso le količinsko ampak tudi kakovostno izraženi. Ofenzivno mednarodno poslovanje predpostavlja ugotavljanje in razvoj konkurenčnih prednosti in osredotočenje virov na področjih, kjer se obetajo najboljši dohodki in dobički ter izbor za napad najbolj ranljivih točk tekmecev.

Nekaj napadalnih in obrambnih strategij, ki imajo podlago v vojaških vedah:

Strategija frontalnega napada: je edina, ki jo lahko uporabijo le velika podjetja z globalnim poslovanjem in vodilno vlogo na trgih. Redko pokaže takojšnje rezultate. Bistvo strategije je napad na močne točke tekmecev, uspešnost pa odvisna predvsem od boljših izdelkov, nižjih stroškov, širše prodajne mreže, večjih finančnih virov, itd.

Gverilska strategija: firma se predstavlja kot prijazno podjetje in napada brezobzirnega giganta, ki v svojih zahtevah ne pozna meja. Prijemi: selektivno zniževanje cen, najemanje pribežnikov od tekmecev, itd. Cilj je lokalna zmaga v dolgotrajni vojni!

Strategija obvoznega (by pass) napada: bistvo je v kombiniranju vztrajanja na obstoječih trgih in z obstoječimi izdelčnimi skupinami, a hkrati tudi pridobivanje novih trgov ali izdelčnih skupin (novih verzij izdelkov ali storitev, ki so za tekmece nezanemivi).

Strategija pozicijske obrambe: pri kateri zavrnamo tekmece z doseženih položajev s koordiniranim ognjem (npr. prijemi konsolidiranja obstoječe tržnoizdelčne sestave z npr. zmanjšanjem števila izdelčnih variant).

Strategija protinapada: pomeni, da napadeni prevzame pobudo. Strategijo je mogoče uporabiti ko dominantni tekmecec ali pozabi ali zanemarja kakšen tržni segment.

Strateški umik: katerega primer so npr. dezinvesticije zaradi doseženega podjetniškega cilja ali pa ker se je ta izjalovil ter osredotočenje virov na tradicionalnih področjih.

Izbor strategij je odvisen od obsega, virov in močnih točk podjetja, od slabosti tekmecev in od tržnih možnosti. Ne smemo pa pozabiti, da tudi zmagovalne strategije izgubijo moč, če se ne dopolnjujejo oz. ne odzivajo na spremenjene potrebe trgov in ravnanja tekmecev.

Strategije mednarodnega trženja

Spodaj našete temeljne strategije mednarodnega trženja so logična posledica segmentiranja mednarodnih trgov:

Strategija nediferenciranega trženja, katere bistvo je, da podjetje ponuja standardizirane izdelke, s katerimi želi pridobiti največje možno število kupcev. Pri tem podjetje računa na minimiziranje izdelavnih, prodajnih in drugih stroškov, saj gradi na enotnem trženjskem spletu za vse mednarodne trge. Žal pa je le malo podjetij, ki imajo izdelke, ki so primerni za takšno strategijo trženja. Strategija je posledica standardizacije izdelave, vendar pa se v želji po zniževanju stroškov pogosto pozablja, da so veliki segmenti zaradi velikega števila konkurentov tudi manj donosni. Ker je nemogoče, da bi bil enak izdelek zanimiv za vse skupine porabnikov bo ostal del trgov v vsakem primeru nepokrit.

Strategija diferenciranega trženja je tesno povezana s segmentiranjem trgov. Podjetja poslujejo na velikem številu trgov in pri tržnem programu spreminjajo izdelek ali druge sestavine. Na ta način lahko računajo na čim večjo odzivnost različnih tržnih segmentov. Zaradi večje odzivnosti na zahteve trga naj bi se povečala prodaja, ki bi tako lahko pokrila večje stroške izdelave (zaradi manjših serij) in večje prodajne stroške. Tak pristop zahteva več dela in sredstev ter večjo decentralizacijo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Strategija omogoča poglobljanje položaja podjetja na mednarodnih trgih. Ta strategija je gotovo najbolj zahtevna pa tudi skladna z interesi prodiranja v srednje in višje cenovne razrede. Seveda pa je ne gre enačiti z naključnim

izvozom na veliko število trgov, ampak jo moramo razumeti kot zavestno odločitev za prodajo na več tujih trgih.

Strategija koncentriranega trženja je primerna za podjetja z omejenimi viri, ki zmorejo obravnavo le enega ali nekaj trgov, od katerih pa pričakujejo najboljše rezultate. Ker se situacije na mednarodnih trgih zelo spreminjajo je ta strategija lahko tvegana, vendar tveganje zmanjšamo s hkratnim delovanjem na več trgih.

3.3 Značilnosti medorganizacijskih trgov

Medorganizacijski trg sestavljajo podjetja, ki pridobivajo blago in storitve zaradi uporabe v proizvodnji drugih proizvodov in storitev, ki jih nato prodajajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej. Značilnosti medorganizacijskih trgov so predvsem sledeča (Kotler 2004, 216-219):

Manj kupcev: trženje na medorganizacijskem trgu ima opravka z bistveno manjšim številom kupcev kot na porabniškem trgu.

Večji kupci: pri skrajnih primerih opravi večino nakupov le nekaj večjih kupcev.

Tesni odnosi med dobaviteljem in odjemalcem: kupcev je malo, zato so močni in pomembni. Dobavitelj mora ponudbo pogosto prilagoditi potrebam kupca, včasih mora svoje postopke in poslovanje celo spremeniti v skladu s kupčevimi zahtevami.

Zemljepisna osredotočenost kupcev: V razvitih državah je večina organizacijskih kupcev lociranih na majhnem teritoriju, kar pomeni nižje prodajne stroške proizvajalcev.

Izpeljano povpraševanje: povpraševanje po določenem porabniškem blagu pomeni posledično tudi povpraševanje po ustreznem blagu za organizacijsko porabo. Medorganizacijski tržniki morajo pozorno spremljati potrošniške vzorce končnih porabnikov.

Neprožno povpraševanje: povpraševanje po številnih izdelkih in storitvah za medorganizacijsko porabo je neprožno, saj spremembe cen nanj le malo vplivajo. Posebno to velja na kratek rok, saj proizvajalci ne morejo takoj spremeniti proizvodnih postopkov.

Nestalno povpraševanje: povpraševanje na medorganizacijskem trgu je veliko bolj nestanovitno kot povpraševanje na porabniškem trgu. Če se povpraševanje končnih porabnikov poveča za določen odstotek to lahko povzroči precejšnje povečanje povpraševanja po opremi, ki je potrebna za proizvodnjo teh dodatnih izdelkov.

Strokovno kupovanje: izdelke na medorganizacijskih trgih kupujejo usposobljeni nabavniki, ki upoštevajo nabavno politiko, zahteve in omejitve svojega podjetja.

Na nakup vpliva več dejavnikov: na organizacijske nakupe vpliva več ljudi, nakupno komisijo običajno sestavljajo tehnični strokovnjaki, včasih celo višji

managerji. Medorganizacijski prodajalci morajo biti dobro usposobljeni saj prodajajo kupcem, ki natančno vedo kaj potrebujejo.

Več prodajnih obiskov: ker v prodajnem postopku sodeluje več ljudi je običajno za pridobitev organizacijskih naročil potrebnih večje število prodajnih obiskov. Posebej dolg je prodajni cikel pri prodaji opreme za večje projekte, kjer je potrebno tudi pridobivanje sredstev za financiranje.

Neposredno nakupovanje: organizacijski kupci navadno kupujejo direktno pri proizvajalcih in ne preko posrednikov.

Vzajemnost: organizacijski kupci pogosto kupujejo od dobaviteljev, ki so tudi njihovi kupci.

3.4 Medorganizacijski trgi za izdelke avtomobilske industrije

Značilnost avtomobilskega trga je v vse večji globalizaciji industrije, vse večji konkurenci in združevanju proizvajalcev transportnih sredstev. Trend gre v smeri strateških povezav velikih svetovnih proizvajalcev, ki s skupnimi vlaganji v razvoj motorjev in vozil, s skupno nabavo in združevanjem proizvodnje iščejo sinergijske učinke za povečevanje primerjalnih prednosti in izboljšanje svojega konkurenčnega položaja na tržišču. V zadnjih letih so nastala združenja velikih avtomobilskih proizvajalcev, ne samo znotraj ožjih trgov, kot je to primer grupacije PSA (Peugeot - Citroen), pač pa se povezujejo proizvajalci z različnih kontinentov. Kot primere poznamo povezave Chrysler Mercedes (ZDA – Evropa), Renault Nissan (Evropa – Japonska) ter Mazda Ford (Japonska – ZDA).

Trendi v avtomobilski industriji nakazujejo smer (Kotler 2004, 220), da se proizvajalci vedno bolj osredinjajo le na razvoj vozila kot celote. Osredotočeni so le na strateške tehnologije ter na sestavljanje vozil, medtem ko razvoj in proizvodnjo sklopov vozila prepuščajo specializiranim dobaviteljem. Za avtomobilsko industrijo je torej značilno nekakšno preoblikovanje iz proizvajalcev v sestavljavce vozil.

Posledično se odvija tudi globalizacija proizvajalcev komponent, in vse večje povezovanje v dobaviteljske verige. Tudi število dobaviteljev se zmanjšuje, vendar pa ti dobavljajo kompleksnejše sestave. Več manjših dobaviteljev dobavlja sklope enemu glavnemu dobavitelju, ki to sestavlja in prodaja naprej kot sistem. Podobno kot velja da se proizvajalci vozil preoblikujejo v sestavljavce, se navzdol tudi proizvajalci delov osredinjajo predvsem na montaže in izdelavo delov na osnovi strateških tehnologij, izdelavo ostalih delov pa v čim kompleksnejši obliki prepušča dobaviteljem. Kot tipičen primer v Iskri Avtoelektriki navajamo dobavo volanskega servo sistema za vozilo Mini Moris, kjer Iskra izdeluje pogonski elektromotor, nemški Siemens doda elektronsko krmilje, prav tako nemški ZF pa proizvaja mehanski del servo krmilja, celoten sistem sestavi in ga dobavi končnemu porabniku.

Za podjetja avtomobilske industrije je značilna tehnična zapletenost izdelkov, kar velikokrat predstavlja oviro za pravo trženjsko usmeritev, saj postajajo preveč izdelčno, tehnično, razvojno in proizvodno usmerjena. Poslovne strategije teh podjetij prisegajo na visoko stopnjo tehničnih inovacij v njihovih izdelkih, zato poskušajo prilagoditi porabnike svojim izdelkom in ne obratno, kar je slabost takega ravnanja.

3.5 Vplivi globalizacije na skupino Iskra Avtoelektrika d.d.

Za razumevanje vpliva trendov globalizacije na skupino Iskra Avtoelektrika d.d. je pomembno razumeti najpomembnejše razloge, zakaj se podjetje sploh internacionalizira in globalizira. To so predvsem dostop na nove hitro rastoče in velike trge, partnerstvo z globalnimi proizvajalci, nižji stroški dela, izogibanje valutnim tveganjem, spodbudnejša carinska in davčna zakonodaja, vladne izvozne spodbude in spodbudno podjetniško okolje, v katerem dela tudi ustrezno izobrazena delovna sila.

Čeprav je Iskra Avtoelektrika doma mogoče velika, je v svetovnem okolju majhna, kar je včasih ovira za še večji prodor do svetovnih proizvajalcev vozil in motorjev. Najpomembnejši razlog globalizacije Iskre Avtoelektrike je v tem, da kot dobavitelj sestavnih delov mora slediti poslovnim selitvam svojih kupcev in strateških partnerjev, ki od časa do časa na zemeljski obli poiščejo nove primernejše lokacije za svoje proizvodne procese. Družba mora zato pri internacionalizaciji slediti kupcem, širiti dobaviteljske verige in razvijati proizvode. Konkurenčnost cen, sodobnost konstrukcije in kakovost izdelkov pa mora biti primerljiva s tekmeci.

Prednosti organiziranja lokalne proizvodnje se odražajo predvsem v nižjih stroških dela, potencialni velikosti prodaje na lokalnem in bližnjih trgih ter preskrbi skupine s cenejšimi komponentami. Z namenom ponuditi lokalnemu trgu specifične proizvode je potrebno razviti nove proizvode, ki jih potrebujejo samo lokalni trgi in katerih proizvodnja v Sloveniji ne bi bila konkurenčna.

Poleg že v točki 2.3 predstavljenih zunanjih proizvodnih lokacij so potencialno zanimive države za organiziranje proizvodnje še Rusija, kjer pogovori že tečejo, Indija kjer je sicer že organizirana proizvodnja zaganjalnikov po licenci Iskre vendar brez direktnih vlaganj, ter glede na zgodovinske povezave morda tudi Srbija.

Vodenje in izvajanje takšnih projektov je težka naloga, ki zahteva velika kapitalska vlaganja, strokovne ljudi z znanjem jezikov, močno razvojno, tehnološko in informacijsko podporo ter obvladovanje inženiringa projektov. Pristop k posameznim projektom mora seveda temeljiti na podrobnih analizah trga, oceni razpoložljivosti strokovnega kadra in donosnosti vlaganj.

Čeprav izzivi globalizacije narekujejo nenehno zniževanje vseh vrst stroškov in tudi stroškov dela, pa si Iskra Avtoelektrika prizadeva, da bi z močno tržno dejavnostjo in razvojem proizvodov z višjo dodano vrednostjo osvajali nove trge in proizvode ter

vendarle ustvarjali še nova delovna mesta. V Sloveniji bo tako še vedno izdelovala končne proizvode in zahtevnejše sklope, kot so elektronika, rotorji, statorji in podobno. Želi razvijati izdelke in tehnologije z visoko dodano vrednostjo, dolgoročnih rešitev ne gre iskati v ceni delovni sili, pač pa le v znanju, v novih inovativnih izdelkih, v sodobnih tehnologijah ali v intelektualnem kapitalu.

4 STRATEŠKI DEJAVNIKI PRI MEDORGANIZACIJSKEM TRŽENJU ISKRE AVTOELEKTRIKE D.D

4.1 Analiza zunanjega okolja in vplivi na Iskro Avtoelektriko d.d.

Eden izmed temeljev oblikovanja strategij je analiza zunanjega okolja, v katerem podjetje deluje. Če hoče podjetje dolgoročno uspešno poslovati mora biti usklajeno z zunanjim okoljem. Opazovanje zunanjega okolja obsega zbiranje in analiziranje informacij iz okolja ter s tem ugotavljanje vplivov na sedanje in prihodnje poslovanje podjetja. Zunanje okolje s svojimi dejavniki lahko predstavlja nevarnost in povzroča težave pri oblikovanju strategij, lahko pa predstavlja priložnost, ki ugodno vpliva na nadaljnji razvoj. Analiza se nanaša na ekonomske dejavnike (Ekd), pravno politične (Ppd), tehnološke (Thd), demografsko socialno kulturne (Dsd) ter okoljevarstvene dejavnike (Okd).

Tabela 4.1 Vpliv zunanjih dejavnikov na Iskro Avtoelektriko

DEJAVNIKI	VPLIV NA ISKRO AVTOELEKTRIKO
<i>Ekd:</i> Procesi globalizacije in strateških povezav	<i>Priložnost:</i> Specializacija programov, proizvodnja v deželah z nižjimi stroški
<i>Ekd:</i> Nizke stopnje rasti BDP v EU	<i>Nevarnost:</i> Stagnacija povpraševanja kupcev v EU
<i>Ekd:</i> Rast cen surovin in energije	<i>Nevarnost:</i> Rast stroškov, višja PLC proizvodov
<i>Ekd:</i> Pritisk na stroškovno konkurenčnost gospodarstva	<i>Priložnost:</i> Iskanje notranjih rezerv, pridobivanje cenejših nabavnih virov
<i>Ekd:</i> Zaostajanje rasti tečaja EUR za rastjo domače inflacije	<i>Nevarnost:</i> Pritisk odjemalcev na zniževanje cen
<i>Ekd:</i> Predvidena rast obrestnih mer	<i>Nevarnost:</i> Razkorak med domačo inflacijo in rastjo tečaja EUR, manjši dobiček
<i>Ekd:</i> Volatilnost US dolarja	<i>Nevarnost:</i> Negativen vpliv tečajnih razlik
<i>Ekd:</i> Vstop Slovenije v EMU	<i>Priložnost:</i> Stabilnost valute, manj valutnih tveganj
<i>Ppd:</i> Pravni red EU	<i>Nevarnost:</i> Spremljanje in prilagajanje spremembam
<i>Ppd:</i> EU programi, pobude, skladi	<i>Priložnost:</i> Financiranje dejavnosti in projektov
<i>Thd:</i> Razvoj informacijske družbe	<i>Priložnost:</i> Stimuliran dostop do novih znanj
<i>Thd:</i> Zakon o varnosti pri delu	<i>Nevarnost:</i> Stroški odprave pomanjkljive varnosti
<i>Thd:</i> Zahteve po večji učinkovitosti	<i>Priložnost:</i> Odprava aktivnosti, ki ne doda vrednosti
<i>DSd:</i> Prosti pretok, migracija in zaostajanje plač za EU	<i>Nevarnost:</i> Težje pridobivanje izobraženih ljudi
<i>DSd:</i> Nekvalificirana delovna sila	<i>Nevarnost:</i> Slabša sposobnost osvajanja novih znanj
<i>DSd:</i> Spodbujanje izobraževanja	<i>Priložnost:</i> Dvig znanja in povprečne izobrazbe
<i>Okd:</i> Okoljevarstvena politika	<i>Nevarnost:</i> Tehnološka posodobitev
	<i>Priložnost:</i> Gospodarnejša raba energije in surovin

Vir: Strateški načrt skupine Iskra Avtoelektrika 2004-2007.

4.2 Analiza panoge

Glede na različne programske usmeritve, ki se medsebojno razlikujejo glede na nastop na tržišču, je analiza panoge izvedena po posameznih proizvodnih SPE - Strateških Poslovnih Enotah.

Panoga *SPE Avtoelektrike* beleži hiter inovativni napredek in zaradi nizke stopnje rasti tržišča tudi močan cenovni pritisk. Nevarnost vstopa novih tekmecev je manjša, saj visoke zahteve po kakovosti in inovativnosti, visoke investicije, visoke zahteve za poslovne procese in zahteve za doseganje kritičnih proizvodnih volumnov in cenovne konkurenčnosti onemogočajo pojav novih tekmecev. Tekmovalnost med tekmeci je velika, saj je panoga zrela z zmernimi stopnjami rasti. Velika je tudi pogajalska moč odjemalcev. Vzroki so v močni povezavi tekmecev z odjemalci in stalnemu zniževanju cen končnih proizvodov ter velikostnem potencialu tekmecev. Pogajalska moč dobaviteljev je tudi velika, vendar zaradi majhnosti Iskra ne more izkoriščati pogajalskih izhodišč enako kot tekmeci.

SPE pogonski sistemi nastopa s programom enosmernih baterijsko napajanih motorjev v različnih tržnih segmentih. Med najpomembnejšimi so proizvajalci elektro viličarjev, sledijo jim proizvajalci hidravličnih komponent, proizvajalci servo volanov, električnih zavornih sistemov, čistilnih naprav, vitlov in podobno. Značilnost panoge motorjev je hiter prehod na nove rešitve električnih pogonov z uporabo brezkontaktnih in indukcijskih motorjev, predvsem zaradi uporabe elektronike. Povsem novo področje predstavljajo motorji za potrebe servo volanov avtomobilske industrije, kjer sicer že nastopa za znanega odjemalca. Ta segment nudi v prihodnosti možnosti nadaljnega razvoja s karakteristikami panoge avtoelektrike. Področje pogonskih sistemov je v primerjavi s področjem avtoelektrike podvrženo manjšim pritiskom, kar pomeni, da je vstop v področje lažji. Prednost je v na novo postavljenih zmogljivostih in vpeljevanju povsem novih dobaviteljev, kar daje prednosti pred ostalimi programi. Odločilno vlogo prevzemajo proizvajalci, ki obvladujejo pogon kot celoto.

Proizvodnja *SPE sestavni deli* je namenjena predvsem potrebam lastne proizvodnje, navzven se tržijo predvsem hladno kovani deli. Za ta segment so zaradi visokih vlaganj in majhnega števila tekmecev značilni nizka stopnja tekmovalnosti in šibka pogajalska moč odjemalcev. Gibanja v panogi grede od enostavnih delov k proizvodnji z višjo stopnjo dodane vrednosti in sestavljenosti sklopov.

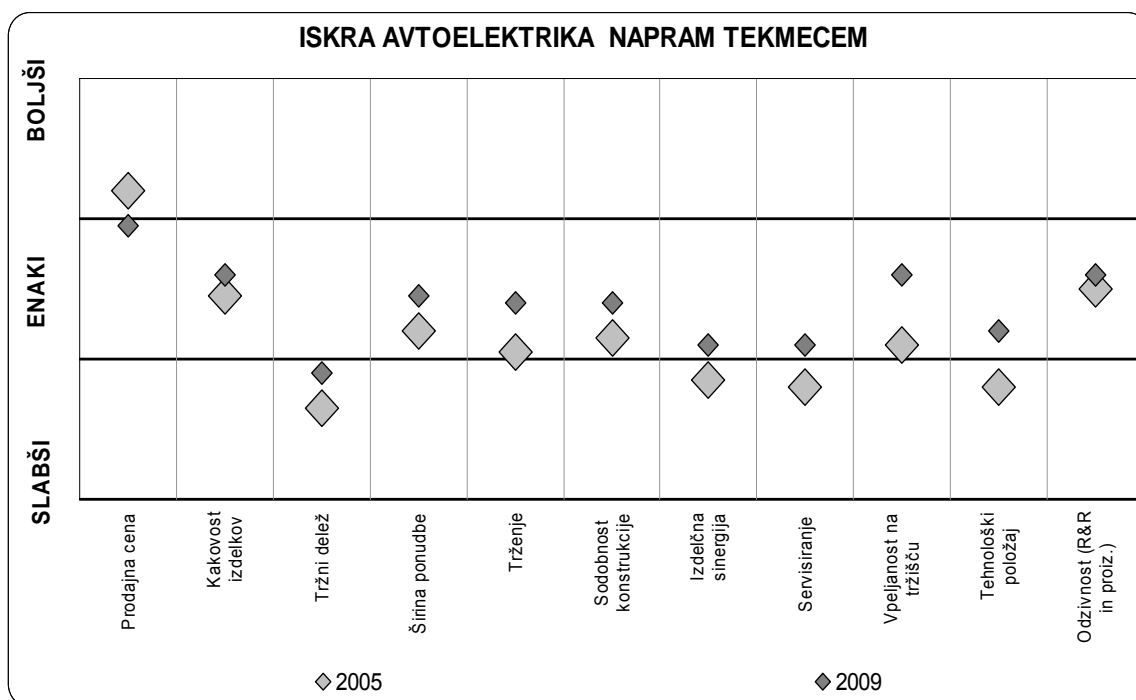
4.2.1 Analiza tekmecev

Naši tekmeci so velika multi-nacionalna podjetja. Poleg evropskih proizvajalcev: Robert Bosch iz Nemčije in Valeo iz Francije so v zadnjih letih v Evropo prišli še ameriški proizvajalci: Delco Remy, Prestolite in Visteon ter Japonci: Denso, ki je

prevzel družbo Magneti Marelli v Italiji in Mitsubishi Electric, ki je postavil proizvodnjo na Češkem. Prednosti Iskre Avtoelektrike se kažejo predvsem v boljšem razmerju kakovost-cena, večji fleksibilnosti in odzivnosti pri dobavah ter pri razvojni podpori odjemalcem. Slabše rezultate pa dosegamo v produktivnosti in dodani vrednosti, kar izvira predvsem iz večjega števila zaposlenih in ekonomije obsega, ki jo naši tekmeci dosegajo z avtomatiziranimi proizvodnimi zmogljivostmi za velike serije. Na počasno rast tržnih deležev Iskre Avtoelektrike pogosto vpliva tudi ožji izbor proizvodov, ki jih ima Iskra Avtoelektrika v primerjavi s tekmeci, saj ti nastopajo do odjemalcev s celovitejšo ponudbo proizvodov. Zaradi globalizacijskih procesov pa postaja vedno bolj pomemben dejavnik stroškovne učinkovitosti.

Za strateške odločitve in razvijanje strategij je pomembna analiza konkurenčnega položaja, ki zajema vse SPE v Iskri Avtoelektriki. Spodnja slika prikazuje primerjavo danes in načrtovane premike do leta 2009 po posameznih dejavnikih, ki odločilno vplivajo na konkurenčni položaj. V primerjavi sta združeni analizi SPE Avtoelektrika in SPE Pogonski sistemi, ki predstavljata temelje vizije Iskre Avtoelektrike.

Slika 4.2 Primerjalno presojanje s tekmeci (danes in načrt do 2009)



Vir: Strateški načrt skupine Iskra Avtoelektrika 2004-2007.

4.2.2 Prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti – SWOT

Osnova za razvijanje strategij je SWOT⁴ analiza, s katero opredelimo nevarnosti, priložnosti, prednosti in slabosti iz zunanjega in notranjega okolja. SWOT analizo razumemo kot dokument, ki na osnovi opredeljenega poslanstva, vrednot in vizije nakazuje razvijanje strategij in definiranje strateških ciljev. SWOT analiza je torej povzetek vseh dejavnikov, ki jih mora vodstvo upoštevati pri razvijanju strategij. Na osnovi predhodno zbranih informacij je najvišje vodstvo podjetja opredelilo sledeče največje nevarnosti, priložnosti, prednosti in slabosti.

Priložnosti

- Globalizacija prodaje in nabave.
- Specializacija proizvodnje in razvoj dobaviteljev.
- Uvajanje novih in dodatnih programov prihodnosti.
- Dvig izobrazbene strukture.

Nevarnosti

- Pritisk odjemalcev na zniževanje prodajnih cen.
- Nepredvidljivo gibanje nekaterih cen materialov in energije.
- Tehnološko zaostajanje za tekmece.
- Pomanjkanje posebnih strokovnih znanj.
- Staranje zaposlenih in podaljševanje delovne aktivnosti.
- Pritisk na povečevanje plač.

Prednosti

- Ugodnejše razmerje med ceno in kakovostjo proizvodov.
- Večja fleksibilnost in odzivnost.
- Večja tržna podpora odjemalcem.
- Razvojna podpora odjemalcem in inovativnost.
- Upravljanje kakovosti.
- Pripadnost in angažiranost ljudi.

Slabosti

- Slabša pogajalska moč napram odjemalcem (majhnost).
- Slabša produktivnost zaradi ekonomije obsega.
- Tehnološka opremljenost in pretočnost proizvodnje.
- Informacijska podpora.
- Obvladovanje stroškov.
- Visoka povprečna starost zaposlencev.
- Upravljanje z dobaviteljskimi verigami.

⁴ SWOT – Strengthens, Weaknesses, Opportunities, Threats

4.3 Strategije trženja na medorganizacijskih trgih za izdelke avtomobilske industrije

4.3.1 Pomen medorganizacijskega trženja

Iskra Avtoelektrika posluje na tipično medorganizacijskem trgu, ki ga v konkretnem primeru ožje poimenujemo tudi industrijsko oziroma panožno trženje. V tujini se uporablja izraz »business to business marketing« oziroma »industrial marketing«.

Za nabavno trženje so značilne kupljene surovine, izdelani materiali in deli, ki jih podjetje uporabi izključno v procesu proizvodnje, jih predela oz. vgradi v svoje proizvode. Na izhodu podjetje proda svoje izdelke industrijskim porabnikom, ki izdelke zopet vgradijo v svoje izdelke. Del proizvodnje se proda tudi posrednikom za potrebe druge vgradnje.⁵ Ker posredniki kupijo izdelke za nadaljnjo prodajo, je zato prodaja distributerjem zopet element medorganizacijskega trženja, saj posrednik ni končni porabnik.

Pomen medorganizacijskega trženja se izraža v soodvisnosti dobavitelja in odjemalca in njuni povezanosti v reprodukcijske verige. Pomembno je, da ni le dobavitelj odvisen od odjemalca, temveč je tudi odjemalec odvisen od dobavitelja (Tavčar 2002, 15). Posledično se zato med strankama krepi dolgoročno sodelovanje, strategije so naravnane na vzpostavitev partnerskega sodelovanja med njima. Take povezave so v avtomobilski industriji še posebej pomembne, saj medorganizacijsko trženje poteka v omejeni konkurenci, ker so tako dobavitelji kot odjemalci maloštevilni. Pomembno je na tak način ohranjati in utrjevati tržno pozicijo oz. povečevati tržni delež. Proizvodi in uporabljene tehnologije so visoko namenske, možnost substitutov je vsaj na krajši rok malo verjetna in skoraj nemogoča.

Proizvajalci ponavadi za plasiranje svojih izdelkov iščejo tržne niše. Razvoj izdelka na medorganizacijskem trgu je velikokrat za znanega kupca, konstrukcija in karakteristike izdelka se za zadovoljitev specifičnih potreb kupcu lahko tudi prilagaja. S tem se plasiranje izdelka olajša, utrjuje se zaupanje in utrjuje tržni položaj.

Velik pomen daje medorganizacijskemu trženju izdelkov avtomobilske industrije vse intenzivnejša globalizacija, kar daje odjemalcem in dobaviteljem nove razsežnosti. Potrebe v panogi po celem svetu postajajo vse bolj unificirane, novi kupci pa so za oddaljene dobavitelje s tem lažje dostopni in lažje zadovoljujejo njihove potrebe. Ob upoštevanju cenejših nabavnih virov, nižjih lokalnih stroškov in približevanja proizvodnje končnim porabnikom je logična posledica, da postaja medorganizacijsko

⁵ angleški izraz »aftermarket« - prodaja rezervnih delov

trženje vse bolj transnacionalno, oziroma da v mednarodnem poslovanju prevladuje madorganizacijsko trženje.

4.3.2 Tržno komuniciranje na medorganizacijskem trgu

Glede na naravo medorganizacijskega trženja je v avtomobilski industriji najpomembnejši način obveščanja kupcev na osnovi sistematično planiranih, organiziranih in vodenih osebnih stikov. Priprava skupnih projektov, namenske predstavitve, sistematično načrtovani sestanki, pogosti medsebojni obiski in redne telefonske konference predstavljajo najpomembnejši način medsebojnega obveščanja. Tak način komunikacije povečuje medsebojno izmenjavo podatkov in nudi kupcem optimalno podporo.

Za razvoj partnerskega sodelovanja v industrijskem trženju ni dovolj, da so v teh kontaktih vključeni samo komercialisti. Že na samem začetku je potrebna prisotnost strokovnjakov iz specializiranih služb družbe in kupca, kot so razvoj, tehnologija, kontrola, ipd. To zahteva visoka strokovna znanja vseh sodelujočih, obvladovanje tujih jezikov ter primerne osebnostne, vedenjske in komunikacijske lastnosti.

Širše družba za navezavo stikov s tržiščem uporablja še druge kanale komuniciranja med katerimi velja omeniti sejemske nastope, marketinške in ostale strokovne konference, razpoložljivost katalogov in CD-jev s tehniško vsebino, strokovne članke, promocijske objave, cirkularne dopise in internet ter ostalo oglaševanje.

Lastna podjetja in pooblaščen predstavnštva v okviru lastne prodajne mreže v tujini preko kompetentnega osebja razpolagajo s specialnimi znanji, ki so še posebej prilagojena izdelkom in tržišču na katerem delujejo. Ta podjetja in predstavnštva še povečujejo dostopnost informacij kupcem, istočasno pa zagotavljajo pridobivanje dodatnih informacij o trgu. Z uvedbo elektronske pošte, interneta in mobilne telefonije se dodatno povečuje dosegljivost ključnega osebja in izboljšuje izmenjava informacij, ne glede na čas ali trenutno lokacijo.

Stalen trženjski stik z avtomobilsko industrijo omogoča spoznavanje in tudi posredovanje novih izdelkov, tehnologij in ostalih potreb, novih proizvodnih metod in tehnik kakovosti v podjetje samo in na dobavitelje. Iskra Avtoelektrika je zato med drugim včlanjena v mnoga domača in mednarodna združenja, preko katerih komunicira na strokovnem področju in tako pridobiva koristne in uporabne informacije.

4.3.3 Tržne poti izdelkov avtomobilske industrije na globalnih trgih

Trženjska pot izdelkov je element trženjskega spleta, katere funkcija je v tem da vodi in koordinira gibanje izdelkov od proizvajalca do potrošnika (Devetak 2000, 102). Trženjske poti zajemajo vse organizacije ali njihove dele, ki z izdelki, storitvami ali

informacijami povezujejo dobavitelja in odjemalca. Zajemajo prodajno pot, pokritje trga, asortiman, lokacije, zaloge in transport.

V preteklosti je bilo klasično podjetje vezano na eno samo trženjsko pot. Danes velika podjetja s širokim spektrom izdelkov uporabljajo več različnih trženjskih poti za doseganje različnih segmentov kupcev. Pri tem je potrebno skrbno načrtovanje in kontrola, da si različne trženjske poti znotraj istega podjetja ne konkurirajo med seboj. Temeljne oblike trženjskih poti so *neposredna*, *posredna*, *obvladana* in *kombinirana* tržna pot. Glede na število vmesnih členov pa ločimo *direktno* ter *enostopenjsko* in *večstopenjsko* tržno pot (Tavčar 2002, 90).

Tržne poti na medorganizacijskem trgu avtomobilske industrije so sicer odvisne predvsem od tega, ali gre za prodajo izdelkov direktno na montažne linije proizvajalcev vozil oziroma ali gre za oskrbovanje tržišča z rezervnimi deli. Poleg tega gre upoštevati še oddaljenost in velikost tržišča, širina prodajnega asortimana, tradicijo ter ostale zahteve, ki se od tržišča do tržišča razlikujejo.

V avtomobilski industriji se za prvo vgradnjo skoraj izključno uporablja neposredna prodaja matičnega podjetja končnemu uporabniku, največkrat direktno na montažne linije njihovih tovarn. V tem primeru govorimo o »just in time« dobavi, ki zahteva varnostno zalogo blaga v neposredni bližini tovarne porabnika. Organizacija take distribucije je v domeni dobavitelja, saj se kupec od logistike distancira in zahteva dobavo na mesto uporabe ob pravem času.

V primeru dobav za drugo vgradnjo pa je glede na specifičnosti tržišča prisotnih več načinov distribucije. Dobra tretjina rezervnih delov se proda preko pooblaščenih servisov prodajalca vozil, medtem ko se večina proda preko lastne distribucije proizvajalcev in preko neodvisnih trgovcev in uvoznikov, kjer je prisotnih največ vmesnih členov.

Za obvladovanje distribucije, dostopnosti in odzivnosti, ter s ciljem nuditi kupcem celovito logistično podporo gradijo podjetja prodajno mrežo na osnovi lastnih zunanjih družb in pooblaščenih distributerjev. V teh okvirih so urejena tudi skladišča z ustreznimi zalogami materiala, servisni centri in usposobljeno osebje za upravljanje z logistiko.

Trendi distribucije gredo v smeri zmanjševanja nivojev od proizvajalca do končnega porabnika. Pojavljajo se nove oblike distribucije, kot so primer euro-verige hitrih servisov, ki se specializirajo na omejeno število zamenljivih delov za vse vrste vozil. Primeri takih verig v Sloveniji je Renault-Minuta, kjer stavijo predvsem na hiter servis z najnižjimi cenami.

4.3.4 Cenovne strategije

Cena je tisti strateški instrument mednarodnega marketinga, ki ne vpliva samo na prihodke in rentabilnost, ampak je tudi pomembna determinanta, kako tržišče izdelke zaznava. Cena določa žrtev kupca, da bi izdelek pridobil, zato jo primerja z zaznano vrednostjo o izdelku. Cene zato ne smemo nikoli obravnavati izolirano, pač pa le v okviru celotnega marketinškega spleta. Cilji, ki jih želimo s politiko cen doseči so predvsem preživetje, maksimiranje dobička, maksimiranje tekočih prihodkov, maksimiranje rasti prodaje, maksimiranje tržnih učinkov ter vodstvo v kvaliteti izdelka (Jurše 1999, 372-373).

Za industrijsko panogo, v kateri nastopa Iskra Avtoelektrika s svojimi programi, je značilna nizka in umirjena rast povpraševanja, ki je sicer odvisna od rasti družbenega proizvoda posameznih trgov. Poleg tega sta na trgih ob hudi konkurenci velikih globalnih konkurentov ponudba in povpraševanje uravnatežena. Vse večja globalizacija tržišča postavlja ostre konkurenčne pogoje, kar družbo izpostavlja velikim cenovnim pritiskom. Ob upoštevanju navedenega omogočajo nastop in nadaljnji prodor na tržišče (ob ostalih izpolnjenih pogojih) le velika inovativnost programov in konkurenčne cene.

Podjetje Iskra Avtoelektrika stalno spremlja gibanje cen, cene konkurence in pričakovane cene kupcev ter ostale plačilne pogoje. Ugotovljena je velika heterogenost pričakovanj kupcev v odvisnosti od vrste kupca, produkta, tržišča, količin in ostalega, zato je obravnava konkurenčnosti cen mogoča le v okviru posameznih konkretnih ponudb in dobav. Družba ima izdelan računalniški sistem kalkulacij (lastna cena, polna lastna cena), kar omogoča oblikovanje pravilne cenovne politike, v primeru nepokritosti polnih lastnih cen s cenovnimi pričakovanji kupcev pa sprejemanje korektivnih ukrepov. Prilagajanje cenovnim zahtevam kupcev so stalni procesi, ki se izvajajo tudi v okviru delavnic s kupci.

Tržišče sicer zahteva stalno zniževanje cen. Tako na nekaterih segmentih kupci zahtevajo zniževanje cen za več let vnaprej že ob pripravi ponudb. Ugotavlja se, da 10 do 20% nižje cene od konkurence omogočajo konkurenčen nastop na trgu. Zaradi ostalih ugodnih kazalnikov družba kljub trendom zniževanja cen na trgu uspeva le te zadržati na istem nivoju, v nekaterih primerih je bilo doseženo celo povečanje cen. To drugače pomeni vse večje cenovno približevanje tekmecem. Z ostalimi plačilnimi pogoji se prilagajamo zahtevam kupcev in smo povsem primerljivi z najboljšimi tekmeci.

S ciljem zniževanja stroškov in približevanja kupcem bo podjetje razvijalo lokalno proizvodnjo na ciljnih tujih trgih. Od teh lokalnih dobaviteljev se bo potem oskrbovala z repromateriali in deli tudi za zagotovitev konkurenčnejše proizvodnje v Sloveniji. Le na tak način je možno vzdržati pritisk na zniževanje cen, ki morajo biti konkurenčne v primerjavi s cenami globalnih in renomiranih proizvajalcev.

4.4 Strategije in politike za nadaljnji razvoj

Uspešnost podjetja se meri po uspešnosti doseganja ciljev, določenih s strani lastnikov podjetja. Dobro postavljeni cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni, podjetje pa mora imeti postavljene tudi alternativne cilje, ki v primeru negativnih sprememb ali nenadnih zasukov na trgu omogočajo preusmeritev. Za doseganje ciljev mora podjetje določiti *strategije*, ki bi jih lahko razvrstili v naslednje skupine:

- osnovne in generične strategije,
- poslovne strategije,
- funkcijske strategije,
- strategija podjetja do kupcev,
- strategija podjetja do konkurence.

Prve tri strategije se ločijo glede na organizacijsko raven v podjetju. Osnovne in generične strategije so tiste, ki jih lahko podjetje uporabi na najvišjem nivoju za doseganje ciljev podjetja kot celote. Poslovne strategije so strategije na nivoju poslovnih enot in funkcijske strategije na nivoju posameznih poslovnih funkcij (Pučko 1996, 197).

Po strateškem načrtu (Strateški načrt Iskre Avtoelektrike 2004-2007, 18) je temeljna strategija nadaljnjega razvoja strategija *rasti*, ki temelji na zadovoljstvu odjemalcev in globalizaciji. Poleg visoke *kakovosti ob konkurenčnih cenah* in večji *fleksibilnosti ter odzivnosti*, bo skupina v z *inovativnostjo* povečevala *razvojno podporo* našim odjemalcem in dodano vrednost.

Rast:

- s pospeševanjem prodaje novih izdelkov pri obstoječih in novih odjemalcih,
- z globalizacijo poslovanja.

Ohranjanje ugodnejšega razmerja med ceno in kakovostjo:

- zagotavljanje visoke kakovosti proizvodov z obvladovanjem kakovosti,
- povečevanje produktivnosti, učinkovitosti in dodane vrednosti predvsem z razvojem in proizvodnjo sodobnih proizvodov večjih serij z novimi tehnologijami,
- selitev proizvodnje starejših proizvodov v države z nižjo ceno delovne sile,

- raziskave cenejših nabavnih virov in razvoj novih dobaviteljev.

Ohranjanje večje fleksibilnosti in odzivnosti:

- obvladovanje poslovnih procesov in procesni pristop,
- izvajanje načel proizvodnje svetovnega razreda,
- učinkovita IT podpora in fleksibilno angažiranje vseh virov.

Povečevanje razvojne podpore odjemalcem in inovativnosti:

- vlaganje v ljudi (izobraževanje) in RR infrastrukturo,
- povezovanje z zunanjimi RR institucijami,
- timsko delo, podprto z informacijskimi tehnologijami.

Poleg gornjih strategij strateški načrt za nadaljnji razvoj podjetja opredeljuje kot pomembne sledeče *politike* podjetja:

Politika kakovosti

- Iskra Avtoelektrika hoče biti prednostni dobavitelj svojim odjemalcem, prepoznavna po zadovoljevanju njihovih potreb in zahtev kakovosti. Z načrtovanjem in izvajanjem vodenja kakovosti in z vključevanjem vseh zaposlenih bodo doseženi cilji in zagotovljena uspešnost vodenja kakovosti.

Okoljska politika

- Pri konstrukciji, obravnavanju funkcionalnosti, kakovosti in ekonomičnosti proizvodov in v proizvodnji so vedno pretehtani okoljski vidiki. S tem družba prevzema del odgovornosti za zmanjšanje vplivov na širše okolje. Trgu želi ponuditi okolju prijazne proizvode in s tem ustvariti nove poslovne možnosti.

Politika varnosti in zdravja pri delu

- V proizvodnji Iskre Avtoelektrike so uporabljane surovine, snovi in oprema, katerih nepravilna uporaba pomeni nevarnost za ljudi. S preventivo in z uvajanjem varnostnih ukrepov podjetje skrbi za zmanjševanje tveganja nastanka poškodb ali zdravstvenih okvar. Tudi svoje proizvode načrtuje tako, da pri uporabi zagotavljajo vsestransko varnost.

Dividendna politika

- Iskra Avtoelektrika bo zagotavlja stabilno rast vrednosti dividende na delnico in po pokritju investicijsko razvojnih potreb izplačevala del tekočega dobička.

Strateška partnerstva in kapitalska vlaganja

- Globalizacija poslovanja, prost pretoka kapitala in razvitost kapitalskih trgov narekujejo nenehne izzive pri dolgoročnih povezovanjih s strateškimi partnerji.

Pri sklepanju morebitnih strateških kapitalskih povezav bo Iskra Avtoelektrika sledila načelom, ki bodo zagotavljala višjo rast prodaje in višjo dobičkonosnost, kot jo predvideva strateški načrt ter ohranjanje delovnih mest zaposlenim.

5 PREDSTAVITEV POSLOVANJA ŠESTIH PROIZVODNIH DRUŽB V TUJINI

Iskra Avtoelektrika obvladuje šest tujih povezanih proizvodnih družb, v katerih je udeležena z različnimi lastniškimi deleži, vendar je v vseh večinski (ali vsaj 50%) lastnik. Solastniki so lokalni partnerji, podatki o lastniškem deležu Iskre Avtoelektrike ter leto ustanovitve pa so sledeči:

Ime podjetja v tujini	Lastništvo IAE	Leto ustanovitve
Iskra Autoelectric Iran p.j.s., Iran	90 %	1998
IskRa o.o.o., Belorusija	95 %	2001
Iskra AE Komponente d.o.o., BIH ⁶	99 %	2003
Jiehua Iskra Ltd., Kitajska	60 %	2003
Iskra do Brazil Ltda., Brazilija	100 %	2004
Fawer Iskra Ltd., Kitajska	50 %	2005

Namen ustanovitve teh podjetij je v približevanju proizvodnje kupcem ter pocenitvi izdelkov in povečanju konkurenčnosti. Izjema je podjetje v BIH, ki edino ne proizvaja končanih izdelkov, pač pa je specializirano za proizvodnjo komponent za potrebe dobav v matično tovarno v Sloveniji. Zaradi bistveno cenejše delovne sile v BIH ter relativne bližine je bilo smiselno delovno intenzivne operacije iz Iskre prenesti na to lokacijo.

Proizvodnja poteka v polnem teku v Iranu, Belorusiji, BIH ter v Jiehua Iskra Ltd. na Kitajskem. Podjetje v Braziliji je bilo ustanovljeno koncem leta 2004, tako da je trenutno še v fazi opremljanja in zagona proizvodnje. Podjetje Fawer Iskra Ltd. - Kitajska je najmlajše in pravkar ustanovljeno, projekt postavitve proizvodnje je v začetnih fazah izvajanja.

Razlog za ustanovitev dveh podjetij na Kitajskem gre poiskati v zaprtosti kitajskega tržišča zaradi različnih interesov posameznih proizvajalcev vozil ter političnega vpliva lokalnih oblasti. Dostopnost do širšega kroga kupcev samo preko enega podjetja se je zaradi močnih vplivov različnih klanov izkazala praktično kot nemogoča.

Podjetja vodijo slovenski managerji, v vlogi direktorjev s polnimi pooblastili ali kot prokuristi. V večini teh podjetij je permanentna tudi prisotnost tehniškega kadra iz Iskre.

5.1 Poslanstvo, vizija, vstop na tržišče in proizvodni program

Iskra Autoelectric Iran

Poslanstvo: Proizvajati in prodajati Iskrine zaganjalnike, alternatorje ter rezervne dele iranski avtomobilski industriji ter podpirati pospeševanje prodaje drugih proizvodov Iskre Avtoelektrike na iranskem trgu.

Vizija: S 50% tržnim deležem postati največji dobavitelj zaganjalnikov in alternatorjev iranski avtomobilski industriji.

Iskra Avtoelektrika je na tržišču Irana prisotna že dobrih 25 let. Po islamski revoluciji leta 1979 in »izgonu zahodnega kapitala« se je Iskri (v takrat Iranu razmeroma prijateljski Jugoslaviji) ponudila izjemna priložnost za direktne dobave izdelkov za potrebe osebnih vozil. Z razvojem potrebnih aplikacij, ustrezno kakovostjo, relativno ugodnimi cenami in rednimi dobavami si je hitro pridobila renome vrhunskega proizvajalca. Zaradi politike razvoja domače proizvodnje, ki jo je podpirala iranska vlada, pa je bilo nujno razmišljati o postavitvi proizvodnje v Iranu. Taka odločitev se je izkazala kot pravilna, saj je Iskri uspelo ohraniti in celo povečati tržni delež. V nasprotnem primeru bi boj s konkurenco izgubili.

Iskra Autoelectric Iran je zaenkrat edino tuje podjetje, ki proizvaja izdelke za osebna vozila, ki sicer niso strateška usmeritev Iskre Avtoelektrike. V proizvodnem programu so 12V alternatorji AAK NV⁷ moči 1 ÷ 1,3 kW, ter zaganjalniki AZE-M moči 0,9 kW. Proizvodi tehnično ustrezajo potrebam približno 60% proizvedenih vozil. Z novimi zaganjalniki in alternatorji, katerih razvoj je v teku, pa bo pokrit ves segment avtomobilske industrije.

IskRa

Poslanstvo: Proizvodnja avtoelektričnih proizvodov za beloruski in ruski trg ter za potrebe distribucije skupine Iskre Avtoelektrike za drugo vgradnjo.

Vizija: Postati pomemben nosilec proizvodnje in trženja avtoelektričnih proizvodov na beloruskem in ruskem trgu.

Še pred razpadom Sovjetske Zveze je Iskra preko tedanjih jugoslovansko-ruskih poslov (menjava industrijskega blaga za nafto in plin) uspela plasirati svoje proizvode in utrditi svoj položaj na teritoriji tedanje skupne sovjetske države.

⁶ Bosna in Hercegovina, ena izmed republik bivše skupne države Jugoslavije, danes samostojna država

⁷ Oznake izdelkov (AAK NV, AZE-M, AZJ, AZE-TR, AZF-TR, AAG NV, AZD MR, AMJ, AMK,...), ki se pojavljajo v gradivu, so tehnične okrajšave opisa posameznih družin izdelkov. Njihova podrobnejša razlaga za razumevanje vsebine diplomske naloge ni potrebna.

K temu je pripomogla tudi draga zahodna konkurenca ter domači proizvajalci z zastarelimi in nekvalitetnimi proizvodi. Še prav posebej je bilo kritično pomanjkanje zaganjalnikov za traktorske in kamionske aplikacije, zato je hitro padla odločitev za proizvodnjo teh izdelkov v Belorusiji, ki ima sicer dobro razvita traktorsko industrijo in proizvodnjo dizel motorjev.

Glavni proizvod podjetja je zaganjalnik 12 in 24V izvedbe tip AZJ, moči 2,7 ÷ 4kW. Zaganjalnik je starejše konstrukcije (iz sredine 70-tih let), proizvodnja tega je v Sloveniji v upadanju, ker jih zamenjujejo sodobni reduktorski zaganjalniki.

Iskra AE Komponente

Poslanstvo: Proizvajalec komponent za skupino Iskra Avtoelektrika.

Vizija: Postati nosilec proizvodnje izbranih komponent in proizvodov manjših serij za skupino Iskra Avtoelektriko.

V BIH - republiki nekdanje skupne države je avtoelektriko proizvajala tovarna Rudi Čajavec v Banja Luki, ki je bila takrat edini konkurent Iskri za dobave delov Crveni Zastavi. Zaradi političnega in gospodarskega sesutja Jugoslavije je tovarna propadla, ostala pa je oprema ter ljudje z določenimi znanji. Z odkupom primernih strojev in tehnologij ter zaposlitvijo ustreznega kadra je Iskra v bližini Banja Luke ustanovila podjetje za proizvodnjo komponent. Glavni razlog za to odločitev je cenejša delovna sila, ostali manjši stroški ter bližina lokacije.

Proizvodni program obsega štancane in stružene dele ter dele izdelane na kombiniranih orodjih (globoki vlek, krivljenje, štancanje), barvanje in drugo površinsko zaščito ter sestavljanje teh delov v sestave višjega nivoja (nosilci ščetk, zaščitni pokrovi, jedra, ipd.).

Jiehua Iskra

Poslanstvo: Poslanstvo Jiehua Iskra je proizvodnja in prodaja avtoelektrike na trgu Kitajske in dobava komponent skupini Iskra Avtoelektrika globalno.

Vizija: Postati pomembni proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila na Kitajskem ter pomemben dobavitelj komponent in podsestavov skupini IAE.

Jiehua Iskra Ltd. je bila ustanovljena na pobudo kitajskega partnerja, ki je iskal primerno tuje podjetje za posodobitev svojega proizvodnega programa. Partner je sicer velik proizvajalec avtoelektrike z velikim zaprtim krogom kupcev, vendar je bil nedorasel novim zahtevam za posodobitev izdelkov. Iskra Avtoelektrika se je za ustanovitev tega podjetja odločila iz sledečih razlogov:

- možnost prodora h kupcem na povsem novem tržišču,
- razvoj lokalnih dobaviteljev za dobave cenениh komponent v Slovenijo,

- približevanje proizvodnje Iskrinim tradicionalnim kupcem iz EU in ZDA, ki svojo proizvodnjo selijo na Kitajsko,
- možnost širitve proizvodnje na ostale Iskrine proizvodne programe.

Ker kitajski kupci zahtevajo sodobne izdelke je v proizvodnjo vpeljan sodoben reduktorski zaganjalnik tipa AZF TR v 12V in 24V izvedbi, moči $3 \div 4,5$ kW. V fazi osvajanja je tudi alternator 24V izvedbe moči do 4 kW, za potrebe klima naprav in ostalih porabnikov v avtobusih.

Iskra do Brazil

Poslanstvo: Poslanstvo podjetja Iskra do Brasil Ltda. je proizvodnja in trženje zaganjalnikov in alternatorjev za potrebe proizvajalcev dizel motorjev in komercialnih vozil v Braziliji.

Vizija: Iskra do Brasil bo eden vodilnih proizvajalcev velikih zaganjalnikov in alternatorjev za komercialna vozila na trgu Brazilije in priznan proizvajalec na celotnem trgu Mercosur⁸.

Iskra Avtoelektrika je prodajo na trg južne Amerike razširila skladno s širitvijo proizvodnje velikih obstoječih Iskrinih kupcev, ki na ta račun zmanjšujejo proizvodnjo v Evropi in ZDA. Ob konkurenci lokalnih proizvajalcev je bila postavitev lokalne proizvodnje zopet edina možnost ohranitve trga in nadaljevanja sodelovanja z obstoječimi kupci.

Brazilski kupci so večinoma renomirani svetovni proizvajalci traktorjev, zato se v proizvodnjo vpeljuje sodoben reduktorski zaganjalnik tipa AZE TR v 12V in 24V izvedbi, moči $2,8 \div 3,5$ kW. V nadaljnji fazi bo v proizvodnjo uveden tudi alternator tipa AAK klasične konstrukcije, ki je najprimernejši izdelek za traktorske aplikacije.

Fawer Iskra

Poslanstvo: Poslanstvo Fawer Iskra Ltd. bo proizvodnja in trženje zaganjalnikov in alternatorjev za potrebe proizvodnje kamionov znotraj grupacije FAW na Kitajskem.

Vizija: Fawer Iskra Ltd. želi postati vodilni proizvajalec zaganjalnikov ter eden vodilnih proizvajalcev alternatorjev za kamionske aplikacije na Kitajskem.

Fawer je hčerinsko podjetje skupine FAW (First Automotive Works), ki je najstarejše, največje, najpomembnejše in politično verjetno eno najbolj zaprtih kitajskih podjetij. FAW je v državni lasti in ima najdaljšo tradicijo proizvodnje kamionov in avtobusov. FAW je ob posodabljanju svojih vozil želel pridobiti tudi sodobne avtoelektrične izdelke. Predvsem pa je s postavitvijo lastnih proizvodnih

⁸ "Mercado Comun del Sur" Skupno tržišče južne Amerike, ustanovljeno leta 1991 med Argentino, Brazilijo, Paragvajem in Urugvajem, ki sta se mu kasneje pridružili še Čile in Bolivi-ja.

kapacitet preko hčerinskega podjetja želel postati neodvisen od obstoječih lokalnih dobaviteljev in tako prevzeti nadzor nad temi komponentami.

V tem podjetju se bodo proizvajali reduktorski zaganjalnik tipa AZF TR, izključno v 24 V izvedbi za potrebe kamionov in manjših avtobusov.

5.2 Analiza kupcev in tekmecev, prodajna mreža, SWOT analiza

Iskra Autoelectric Iran

Najpomembnejša kupca sta oba velika proizvajalca osebnih vozil Irankhodro in Saipa. Irankhodro proizvaja vozila Paykan (licenca Hillman), Peugeot 206 in 405 ter Peugeotove posebne modele RD, Pars in Samand, izdelani posebej za iransko tržišče. Saipa proizvaja vozila Kia Pride in Citroen Xantia. Celotna proizvodnja je 600.000 vozil letno.

Najpomembnejša konkurenta sta Stam Sanat (licenca Valeo) ter Saman Motor (kooperacija Kitajska). Oba konkurenta v pogledu lokalne integracije proizvodnje močno zaostajata.

Iskrina proizvodnja in prodaja je trenutno na nivoju 260.000 zaganjalnikov in 220.000 alternatorjev, s čimer zaseda okrog 40% tržni delež. V deležu prodaje je preko 98% direktne industrijske prodaje. Ostalo pripada prodaji rezervnih delov, ki se izvaja preko lokalnih distributerjev (bazar), ter dobavi aluminijastih odlitkov za Iskro Avtoelektriko.

Priložnosti: Hitra rast avtomobilske industrije, pravi miks izdelkov, lokalizacija proizvodnje, uporaba priznane blagovne znamke ter velik potencial prodaje v drugo vgradnjo.

Nevarnosti: Nestabilno makroekonomsko okolje, vstopajoča konkurenca, nezanesljiva (zapoznala) plačila, nizka zaščita domače industrije, neugodna davčna zakonodaja in nizka stopnja zaščite tujega kapitala.

Prednosti: Globoka lokalizacija proizvodnje, podpora Iskre d.d., zavezanost k poslovni odličnosti ter fleksibilnost in komunikativnost do kupcev.

Slabosti: Finančni viri, šibke domače dobaviteljske verige, nerazvitost servisne prodajne mreže, slabo planiranje ter velika fluktuacija in pomanjkanje strokovnega kadra.

IskRa

Kupci podjetja IskRa so proizvajalec dizel motorjev MMZ, kamionov KAMAZ, traktorjev MTZ in še dva manjša proizvajalca. Skupna proizvodnja je 200.000 vozil, delež IskRe je 50.000 zaganjalnikov oziroma 25 %.

Konkurenti so domači proizvajalci Bate, Tarasova in Pramo.

Tudi v primeru IskRe gre skoraj izključno za čisto industrijsko prodajo, saj se čez 99% izdelkov proda zgoraj omenjenim kupcem. Manj kot 1% pripada prodaji rezervnih delov lokalnim distributerjem.

Priložnosti: Proizvodnja za domači trg, bistveno nižji stroški dela, kvalitetna delovna sila, prodaja na trg Rusije brez carinskih dajatev ter lokalno vodstvo firme.

Nevarnosti: Slaba dobaviteljska baza, nezanesljiva oprema in visoki stroški vzdrževanja, neprimerni proizvodni prostori ter težki klimatski pogoji v zimskem času.

Prednosti: Povečevanje prodaje večjim kupcem na ruski trg, možnost proizvodnje poceni podsestavov za potrebe skupine IAE., proizvodnja AZJ zaganjalnikov z nizkimi stroški za drugo vgradnjo, in dolgoročne dobave ključnih komponent (stikalo, sklopka) iz obvladujoče družbe

Slabosti: Politično in ekonomsko nestabilno okolje ter hitra sprememba pogojev poslovanja zaradi političnih sprememb.

Iskra AE Komponente

Podjetje trenutno proda preko 98% izdelkov Iskri v Slovenijo. Le manjši delež je namenjen izdelkom in storitvam za lokalna podjetja.

Priložnosti: Postati globalni dobavitelj za skupino Iskra, velike izvozne možnosti.

Nevarnosti: Nestabilno makroekonomsko okolje, stara oprema in visoki stroški vzdrževanja.

Prednosti: Obstoječe znanje in tehnologije, zagotovljen odjemalec, cenena delovna sila in nizki stroški, hitro dosegljiva tehnična podpora iz Slovenije.

Slabosti: Slaba industrijska kultura.

Jiehua Iskra

Kitajska s silovitim razvojem in tujimi vlaganji postaja tudi ena največjih proizvajalk gospodarskih vozil na svetu. Kupci podjetja so na eni strani obstoječi kupci lokalnega partnerja, ki proizvajajo predvsem kopije starejših ruskih motorjev. Na drugi strani so za Iskro zanimivejši veliki svetovni proizvajalci dizel motorjev, ki selijo svojo proizvodnjo na Kitajsko. Primeri takih podjetij so Perkins, John Deere, Deutz, Cummins, New Holland, in podobni. To so vsi že obstoječi kupci Iskro Avtoelektrike v ZDA in Evropi, zato se tem kupcem posveča še posebno pozornost. Potrebe celotnega kitajskega tržišča so ocenjene na 1 milijon gospodarskih vozil letno.

Tekmeci so prav tako vsi veliki svetovni proizvajalci avtoelektrike, ki tudi lokalizirajo svojo proizvodnjo. Ti tekmeči so Prestolite, Bosch, Denso, Valeo ter nekaj domačih dobaviteljev.

Iskra prodaja svoje izdelke preko lastne prodajne službe. Za dobave industrijskim odjemalcem so vzpostavljeni direktni kontakti, medtem ko je za rezervne dele imenovan pooblaščen distributer.

Priložnosti: Velik potencial prodaje, velike možnosti zmanjšanja stroškov z lokalizacijo proizvodnje, velik izvozni potencial.

Nevarnosti: Hitre makroekonomske spremembe in velik vpliv politike.

Prednosti: Zanesljiv in kakovosten proizvod, zagotovljeno tržišče, dobre dobaviteljske verige, poceni delovna sila.

Slabosti: Relativno nepoznani kupci in teritorialno omejeno tržišče.

Iskra do Brazil

Tudi tržišče Brazilije je za Iskro zanimivo predvsem zaradi prisotnosti največjih svetovnih proizvajalcev traktorjev, to so Iskrini obstoječi kupci Agco, Valtra, New Holland, Cummins in John Deere.

Konkurent je samo eden, to je Prestolite s svojo proizvodnjo v Argentini. Ima sicer relativno nizko kakovost izdelkov, vendar pa je zaradi nizkih cen zelo konkurenčen.

Prodaja še ni stekla, tako da tudi prodajna mreža še ni zgrajena. Bo pa podobno kot na Kitajskem urejena direktna prodaja industrijskim odjemalcem ter preko pooblaščenega distributerje za drugo vgradnjo.

Priložnosti: Povečati konkurenčnost in prodajo skupine IAE, širitev dobaviteljske baze tudi za ostala podjetja v skupini IAE ter možnost širitve prodaje druge vgradnje.

Nevarnosti: Nevarnost hitrih sprememb na narodnogospodarskem nivoju, relativno visoke uvozne carine za uvoz CKD delov ter zapleten davčni sistem.

Prednosti: Zanesljiv in kakovosten proizvod, izkušnje in obstoječi posli v Braziliji, dobra dobaviteljska baza, poceni in kakovostna delovna sila ter že obstoječ kader.

Slabosti: Relativno slabi stiki s potencialnimi kupci, majhen trenutni obseg prodaje in slabo poznavanje brazilske zakonodaje in davčnega sistema.

Fawer Iskra

Kupci so zagotovljeni znotraj skupine FAW, to sta tovarni Wuxi Diesel in Dalian Diesel, ki letno skupno proizvedeta 200.000 vozil. Po zagonu proizvodnje koncem leta 2005 naj bi Fawer Iskra tu postal izključni dobavitelj, tekmeči pa bi bili zaradi močnega političnega vpliva in interesov FAW-a onemogočeni.

Prodajno mrežo bo potrebno še zgraditi po enakem vzoru, kot jo ima Jiehua Iskra.

SWOT analiza za podjetje Fawer Iskra sovпада z analizo podjetja Jiehua Iskra, s tem, da je potrebno pri prednostih dodati še že pridobljene izkušnje iz podjetja Jiehua Iskra in prisotnost obstoječega kadra v firmi Fawer. Pri slabostih pa zaskrbljuje neizkušenost partnerja v proizvodnji avtoelektrike.

5.3 Tehnološke in proizvodne strategije

Tehnološke in proizvodne strategije v vseh podjetjih v tujini temeljijo na prenosu znanja in izkušenj⁹ iz matične tovarne v Sloveniji. Proizvodni procesi in tehnološki postopki so izbrani na osnovi dobre prakse, to je tistih procesov in tehnoloških postopkov, ki so se dokazali v proizvodnji v Sloveniji.

Za koordinacijo od izbire do izvedbe projekta, vključno z izbiro tehnologij ter določitve in postavitve proizvodnje v tujih podjetjih skrbi v Iskri področje inženiringa, področja, ki je organizacijsko sicer umeščeno v direkcijo komerciale. V tem področju je zaposlena skupina strokovnjakov, sestavljenih iz ekonomistov in tehnikov, ki pripravijo ocene ustreznosti vlaganj in posamezne poslovne načrte ter v sodelovanju s strokovnjaki iz razvoja in tehnologij v posameznih strateških poslovnih enotah v okviru projektnih teamov izvedejo celovit projekt prenosa tehnologij in postavitve proizvodnje na izbrani lokaciji.

Področje inženiringa in projektni teami sledijo poslovnemu načrtu skupine in upoštevajo strategijo proizvodnje svetovnega razreda, ki poudarja sledeče dejavnike:

- Osredotočenje in podpora razvoja ključnih tehnologij.
- Proizvodna specializacija in razvoj dobaviteljev.
- Učinkovito in gospodarno obvladovanje proizvodnega in logističnega procesa.
- Zagotavljanje celovitega proizvodnega vzdrževanja.
- Obvladovanje okoljskih standardov, ki omogočajo uporabo okolju prijaznih materialov in nižjo porabo energije.
- Prenova informacijskih tehnologij in orodij.

Proizvodni procesi in tehnološki postopki so seveda prilagojeni specifičnim razmeram posameznih proizvedenj na različnih lokacijah. Pri uvedbi tehnologij se torej upošteva princip tržnega "pulla" (Dolinšek 2004, 54-55), saj gre za razvoj specifičnih tehnologij, potrebnih za kakovostno izdelavo izdelkov po katerih povprašuje trg.

Glede na ceno delovne sile je v določeno opremo nesmiselno vlagati visoka sredstva, če to nima bistvenega vpliva na kakovost končnega proizvoda in ne pomeni prihranka pri ceni proizvoda. Mnoge delovno intenzivne proizvodne linije, ki so bile v Sloveniji zaradi neekonomičnosti opuščene in zato nadomeščene z novimi, so bile prenesene na nove lokacije v Iran, Belorusijo, BIH in podobno. Na novih lokacijah so se izkazale za upravičeno »investicijo«, ki zaradi cenejše delovne sile še vedno zagotavlja ekonomično proizvodnjo.

⁹ V literaturi in pogovorno se pogosto uporablja angleški izraz »know-how«

5.4 Analiza nabavnih virov

V začetni fazi poslovanja se je pri vseh proizvodnih podjetjih (z izjemo Iskre AE Komponente) najprej postavilo ustrezne montažne linije in se tako zagotovilo prvo najosnovnejšo tehnologijo sestavljanja in končne kontrole izdelka. Material se v tej fazi v obliki tako imenovanih CKD¹⁰ delov dobavi iz matične tovarne, ki tako postane prvi in najosnovnejši nabavni vir tudi za kasnejše dobave. Od tu dalje se poslovanje podjetja v cilju pocenitve proizvodnje osredotoči na dve aktivnosti.

Prva aktivnost je posvečena iskanju cenejših lokalnih dobaviteljev za standardne in ostale dele, katerih proizvodnja zahteva relativno enostavne tehnologije in so zato lažje dosegljivi. V primeru težav z dobavami so ti deli iz drugih virov tudi relativno hitro nadomestljivi. Poleg tega je potrebno opredeliti še nabavo zahtevnejših podsestavov, za katere na domačem tržišču specializirani dobavitelji že obstajajo in zato investicija v lastni tovarni ne bi bila upravičena.

Druga pomembna aktivnost pa je nadaljnja širitev proizvodnje in postavitve tehnologij za proizvodnjo strateških delov v tovarni sami. To so tisti deli, ki so vitalnega značaja za varno poslovanje podjetja. Proces lokalizacije proizvodnje teh delov je seveda spremljan z iskanjem cenejših lokalnih nabavnih virov za materiale in komponente, ki se pri proizvodnji teh delov uporabljajo.

Tako se nabava potrebnih materialov iz matične tovarne postopno prenaša na cenejše lokalne vire. Pri tem je z dobavitelji potrebno trdo vsakodnevno delo za doseg ustreznosti ter za zagotovitev dnevno potrebnih količin. Zaradi nezanesljivosti lokalnih dobaviteljev, ki je sicer od tržišča do tržišča precej različna, je pri nabavni politiki potrebna skrajna previdnost, da v proizvodnji ne prihaja do nepotrebnih zastojev. Zato je potrebno imeti določene prekomerne varnostne zaloge, ki pa na žalost dvigujejo vrednost obratnih sredstev in s tem znižujejo sicer ugodnejše poslovne izide podjetja.

Države se proti uvozu večinoma ščitijo s carinami, kar povečuje stroške porabljenega uvoženega blaga. Kljub temu pa so določena tržišča in dobavitelji tako konkurenčni, da je določene dele še vedno smiselno kupovati na drugih tržiščih. To so predvsem dobavitelji v tistih deželah, kjer Iskra že ima povezano podjetje in so njihovi dobavitelji potrjeni. Tako ni nič nenavadnega, da Iskra Autoelectric Iran na primer kupuje določene podsestave na Kitajskem, ali pa da Iskra AE Komponente izvaža svoje dele podjetju IskRa v Belorusijo. Beseda o tem bo sicer tekla v 6. poglavju, kjer bomo obravnavali sinergijske učinke globalizacije poslovanja.

¹⁰ Izdelki dobavljeni v nesestavljenem stanju, angleško Completely Knock Down

5.5 Strategije in politike za nadaljnji razvoj

Temeljna strategija nadaljnjega razvoja skupine je strategija rasti, ki temelji na zadovoljstvu odjemalcev in globalizaciji. Osnovne in generične strategije uporablja podjetje na najvišjem nivoju za doseganje ciljev podjetja kot celote. Poslovne strategije so strategije na nivoju poslovnih enot, zato bomo v nadaljevanju predvsem poskušali opredeliti konkretne poslovne strategije posameznih podjetij, ki bodo vplivale na njihov nadaljnji razvoj.

Za vse tuja podjetja velja, da mora odgovornost za proizvodnjo, razvoj novih izdelkov in dobaviteljev, kakovost, logistiko in prodajo na posameznem trgu biti v rokah konkretnega podjetja, ki mora procese voditi po načelih skupine Iskra Avtoelektrike. Pri tem je najpomembnejše zgraditi odlične poslovne odnose s kupci ter dobavitelji¹¹. Iskra Avtoelektrika pa bo nudila potrebno podporo pri osvajanju novih izdelkov in podsestavov ter povečevanju kapacitet proizvodnje.

Iskra Autoelectric Iran

Strategije razvoja podjetja so zasnovane na nadaljevanju prenosa tehnologij iz Slovenije in industrializaciji manjkajočih proizvodov v Iranu ter nadaljnjem razvoju lokalnih dobaviteljev in iskanju cenejših nabavnih virov. Zagotavljanje podpore odjemalcem v Iranu in krepitev partnerskih odnosov sta ključna dejavnika uspeha nadaljnjega razvoja podjetja.

Za razširitev svojih tržnih možnosti podjetju potrebuje osvojitve proizvodnje zaganjalnika AZD MR 12V 1,1kW za potrebe vozil višjega razreda, ter alternatorjev družine AAG, moči 700 ÷ 850 W, za avtomobile nižjega razreda. Razvojni oddelek matične tovarne v Sloveniji ima v zaključni fazi razvoja tak nov zaganjalnik in alternator, ki ju bo potrebno čimprej uvesti v redno proizvodnjo.

IskRa

Strategija nadaljnjega razvoja temelji na pridobivanju novih dobaviteljev, osvajanju proizvodnje preostalih podsestavov, ter postopni popolni osvojitvi zaganjalnikov družine AZJ. Za nadaljnji razvoj podjetja in širitev tržišča je to najpomembnejša naloga, saj se družina zaganjalnikov AZJ zaradi nižje dobičkonosnosti v Sloveniji postopoma ukinja. S tem bi IskRa prevzela primat v proizvodnji te družine zaganjalnika in s tem postala globalni dobavitelj za celotne potrebe Iskrine prodajne mreže.

Iskra AE Komponente

Strategija temelji na novih prenosih programov Iskre Avtoelektrike, ki v Sloveniji zaradi dražje delovne sile na dolgi rok ne morejo biti dobičkonosni. Na programu izdelkov so to proizvodi manjših serij predvsem za potrebe druge vgradnje, kjer lahko

¹¹ V strokovni literaturi velikokrat zasledimo izraz CRM (Customer Relation Management)

uporabljamo starejšo proizvodno opremo in materiale nižje kakovosti. Na programu dobave delov pa se predvideva prenos proizvodnje ročno navitih rotorjev in ročno navitih tuljav manjših serij.

Jiehua Iskra

Strategija temelji na hitri uporabi Iskrinega znanja za osvajanje novih izdelkov. Zaradi hitre rasti in širitve asortimana bo morala matična družba projektno podpirati prenose tehnologij in znanja ter z ustrezno ojačeno stalno ekipo svojih strokovnjakov izvajati upravljanje in kontrolo poslovanja podjetja.

Prav v podjetju Jiehua Iskra se pričakuje in načrtuje najobsežnejša širitev proizvodnje in s tem zagotovitev največjega prometa med vsemi tujimi podjetji Iskre Avtoelektrike. Poleg že osvojenega zaganjalnika AZF TR in omenjenega alternatorja večjih moči, je predvidena širitev še na eno dodatno družino alternatorjev in zaganjalnikov ter tudi na en tip enosmernega motorja. Poleg tega se načrtuje tudi osvojitve nekaterih specifičnih podsestavov za potrebe ostalih podjetij znotraj skupine, vendar bomo o tem več povedali v 6. poglavju.

Iskra do Brazil

Strategija razvoja temelji na celovitem prenosu tehnologije, proizvodnje in trženja na lokalnem trgu ter vzpostavitvi ustreznih poslovnih odnosov s kupci in dobavitelji. Ob ustreznem asortimanu izdelkov, prilagodljivi proizvodnji in politiki zagotavljanja kakovosti po standardih obvladujoče družbe bo na razvoj podjetja pomembno vplivala še vzpostavitev lokalne distribucijske mreže ter ustrezne dobaviteljske baze.

Prvenstvena naloga je v proizvodni program čimprej vpeljati in začeti s trženjem zaganjalnikov AZE TR za traktorske aplikacije, kot glavnega nosilca proizvodnega programa. V nadaljevanju se bo osvojilo še proizvodnjo alternatorja AAK, ki bo dopolnil ponudbo izdelkov za traktorski program.

Fawer Iskra

Podjetje Fawer Iskra Ltd. - Kitajska je najmlajše in pravkar ustanovljeno, projekt postavitve proizvodnje je v začetnih fazah izvajanja. Prvenstvena naloga za razvoj podjetja je postavitve in zagon proizvodnje zaganjalnikov AZF TR za kamionske aplikacije že v letu 2005.

Predvidena je montaža in končna kontrola ter proizvodnja samo tistih podsestavov, ki so specifični za konkretne izdelke. Zaradi manjšega investiranja in večje ekonomičnosti se bo strateške pozicije dobavljalo iz podjetja Jiehua Iskra, oziroma kupovalo pri zunanjih dobaviteljih.

Za funkcijske strategije velja enako kot omenjeno pri ostalih podjetjih.

6 SINERGIJSKI UČINKI POSLOVANJA MED PROIZVODNIMI DRUŽBAMI V TUJINI IN MATIČNO TOVARNO

6.1 Možna širitev globalne proizvodnje ter nadaljnja globalizacija trženja

Nadaljnje možnosti *širitve globalne proizvodnje* se Iskri Avtoelektriki ponujajo na tržiščih Rusije, Indije ter morda tudi v Srbiji.

V Rusiji je trg dizel motorjev in komercialnih vozil že pokrit iz podjetja v Belorusiji, vendar tu še vedno ostaja odprto tržišče osebnega programa. Blagovna znamka Iskre je na tem tržišču dobro pozicionirana, zato bi bilo v sinergiji z globalno proizvodnjo sedaj smiselno nadaljevati aktivnosti tudi na avtomobilskem segmentu. Iskra bi vložila know-how za novo družino zaganjalnika, ki ga sicer že razvija za potrebe v Iran-u. Lokalni partner bi moral zagotoviti proizvodne kapacitete za najosnovnejše montažne operacije in proizvodnjo specifičnih komponent. Ostale dele zaganjalnika bi kupovali na Kitajskem, kjer pa že tečejo aktivnosti za osvojitve najpomembnejših sestavnih delov.

V Indijo je Iskra pred desetimi leti prodala licenco za proizvodnjo zaganjalnika AZJ za traktorsko industrijo. Čeprav posredno je bila s tem plasirana blagovna znamka in pripravljen teren za morebitno kasnejšo prisotnost z lastno proizvodnjo. Tudi v Indijo prihajajo veliki svetovni proizvajalci (obstoječi kupci Iskre), ki v državo prinašajo proizvodnjo novih sodobnejših traktorjev. Ker zaganjalnik AZJ pri licenčnem partnerju ni sodoben izdelek, se že pojavljajo zahteve po novih AZF TR in AZE TR zaganjalnikih. Iskra bo morala ustrezno reagirati, zato je že v teku študija kako združiti sinergijske učinke proizvodnje v Braziliji in na Kitajskem za postavitve proizvodnje tudi v Indiji.

Zaradi zgodovinskih povezav v nekdanji skupni državi so potencialne možnosti vzpostavitve nekega proizvodnega sodelovanja tudi v Srbiji, kjer je Iskra s skoraj štiridesetletno tradicijo prav tako dobro zapisana. Do sodelovanja bi lahko prišlo le v primeru ponovne oživitve proizvodnje dizel motorjev in traktorjev v IMR v Beogradu ter osebnih vozil v Crveni Zastavi v Kragujevcu. Zaradi razsula srbskega gospodarstva je ta možnost manj verjetna, vendar realna v primeru, če bi prišlo do oživitve gospodarstva ob bistvenih političnih spremembah in prihodu tujega kapitala. Iskra bi tu lahko dodatno izkoristila še prednosti proizvodnje v Iskri AE Komponente.¹²

S širitvijo proizvodnje v obstoječih in novih podjetjih se ponuja kar nekaj možnosti *širitve globalizacije trženja*.

¹² Tovarna v BIH se nahaja v Banja Luki, ki je del Republike Srpske.

V Belorusiji primanjkuje zaganjalnikov za kamione Kamaz. Domači proizvajalci imajo nekakovostne proizvode in so nezanesljivi v dobavah, karakteristika zaganjalnikov tipa AZJ iz IskRe pa ne dosegajo zahtevanih moči za ta vozila. Ker dobave iz Slovenije zaradi previsoke cene ne pridejo v poštev, je planirana osvojitve nove aplikacije v Jihua Iskri in s tem razširitev trženja iz Kitajske v Belorusijo.

Omenili smo že razvoj novih zaganjalnikov AZD MR za Iran in potencialno tudi za Rusijo. Z osvojitvijo najpomembnejših delov tega zaganjalnika na Kitajskem bi razširili trženje iz Kitajske tudi v Iran in v Belorusijo. Podobno velja za nov alternator AAG NV, katerega deli bodo zanimivi za trženje v Slovenijo in v Iran, kasneje mogoče tudi v Brazilijo.

Iz Brazilije bi bilo z novimi aktivnostmi v Indiji realno načrtovati trženje tudi med podjetji iz teh dveh držav.

Povsem nove dimenzije trženja bo odprl tudi načrtovan začetek proizvodnje motorjev AMJ ter delov za motorje AMK na Kitajskem, za izvoz v ZDA in v Slovenijo.

Podobnih načrtov je vedno več, stalno se odpirajo nove možnosti, tako da bo širitev globalizacije trženja vedno intenzivnejša.

6.2 Globalizacija nabavnih virov

Največji del nabave Iskra Avtoelektrika še vedno vodi preko lastnih trgovskih podjetij v Italiji, Nemčiji, Franciji, Španiji, Angliji in ZDA.

Glede na trenutne cenovne pogoje in glede na razvitost dobaviteljskih verig pa postaja prav gotovo zanimiva nabava iz Kitajske, kot tudi iz drugih dežel, tako za potrebe Iskre Avtoelektrike d.d. v Sloveniji kot tudi ostalih podjetij v Braziliji, Iranu, Belorusiji in na Kitajskem. Izvedene tržne raziskave so pokazale, da so na primer cene jekla, ki jih kupujejo dobavitelji komponent z daljnega vzhoda, bistveno nižje od cen v Evropi. Obenem je tudi cena delovne sile bistveno nižja kot na ostalih lokacijah.

Nabavne poti iz Kitajske bodo potekale po dveh poteh in sicer direktno med povezanimi podjetji preko lastne prodajne mreže ter od ostalih dobaviteljev preko pooblaščenega agenta.

Ker je Kitajsko nabavno tržišče izjemno veliko in ga je preko lastne nabave in lastnih podjetij na Kitajskem težko obvladovati, je Iskra na osnovi agentske pogodbe vzpostavila sodelovanje s specializiranim nabavnim podjetjem Shentou Investments iz Shenzhena¹³. To podjetje preko svojih nabavnih strokovnjakov že dlje časa sodeluje na področju nabave z velikimi evropskimi podjetji iz avtomobilske in druge industrije. Zanje je pridobilo in razvilo mnoge kakovostne, predvsem pa zelo konkurenčne

¹³ Mesto na jugu Kitajske v neposredni bližini Hong Konga.

dobavitelje. Shentou se sedaj intenzivno ukvarja z iskanjem in razvojem dobaviteljev tudi za Iskra Avtoelektriko, kjer so rezultati zelo vzpodbudni.

Podobne nabavne pisarne ima Iskra tudi na tržišču Indije, Slovaške, Češke, Rusije in Brazilije, od koder se nabava prav tako postopno povečuje. Na mnogih od teh trgov so se ob podpori in vlaganjih zahodnih držav razvili predvsem proizvajalci tistih surovin in delov, katerih tehnologija je ekološko sporna. Tudi tu primerjava evropskih cen ne more zdržati boja s cenami teh lokalnih proizvajalcev.

Vse te nabave poti seveda niso namenjene samo za dobave v Slovenijo. Tako se na primer preko podjetja v Moskvi prodaja ruske regulatorje napetost za potrebe Iskre Autoelectric Iran, Kitajci že dobavljajo dele v naša podjetja v Belorusijo, v Iran in Brazilijo, najkvalitetnejši in najzahtevnejši deli pa se tudi dobavljajo npr. iz Nemčije na Kitajsko ali v katero drugo državo in tak trend širjenja nabavnih poti je neustavljiv.

Nabavni viri imajo tako zelo prepletene poti, širitev in nadaljnja globalizacija nabavnih virov pa ima še neomejene možnosti.

6.3 Ravnanje s tehnologijami

Tehnologije, ki jih Iskra uporablja v svoji proizvodnji so ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti proizvodov. Primernost tehnologije se ocenjuje na osnovi funkcionalnosti, enostavnosti za uporabo in vzdrževanje, učinkovitosti, vplivu na okolje in fleksibilnosti. Tehnološki oddelki v sodelovanju z razvojnim oddelkom preverjajo tehnologije z rednimi in izrednimi auditi procesa ter skrbijo za stalne izboljšave v pogledu tehnoloških procesov in zniževanju stroškov proizvodnje. Posebej je to opazno pri produktivnosti in odzivnosti proizvodnje, ki se iz leta v leto povečujeta.

Kot ključne tehnologije so v IAE definirane predvsem tiste tehnologije, ki so strateškega pomena v smislu preprečitve ogroženosti varnosti poslovanja in ki zagotavljajo nadaljnji razvoj podjetja. Te tehnologije pomembno prispevajo k širitvi proizvodnih zmogljivosti, pomembne pa so predvsem zato ker odpravljajo ročno delo, so visoko avtomatizirane in visoko produktivne, kar prispeva k dodani vrednosti ter predvsem k tako potrebnem dvigu kakovosti izdelkov.

Ključne tehnologije v Iskri Avtoelektriki so predvsem končne montaže glavnih proizvodov, izdelava stikal, rotorjev, statorjev in usmernikov, izdelava regulatorjev napetosti alternatorjev in krmilj elektronsko komutiranih motorjev, hladno masivno preoblikovanje jeklenih delov z obdelavo ter litje in obdelava aluminijastih ulitkov.

Manj pomembne tehnologije so tiste, kjer se lahko poišče pogodbene partnerje, ki s potrebno tehnologijo razpolagajo, vendar so taki partnerji relativno razširjeni in se lahko v primeru težav proizvodnja relativno hitro prenese drugam.

Tehnologije, ki zahtevajo veliko ročnega dela in niso dovolj fleksibilne se zamenjuje z novimi tehnologijami višjega tehnološkega nivoja. Take izločene linije za

montažo in obdelavo izdelkov se je kar v nekaj primerih uporabilo pri organiziranju proizvodnje izdelkov v J/V družbah v Iranu, Belorusiji in BIH, kjer je cena delovne sile nižja in zato uporaba take tehnologije upravičena.

Na marsikateri tuji lokaciji pa je vendarle treba priskrbeti novo opremo, ker rabljene proizvodnje linije bodisi niso na razpolago, ali pa v pogledu doseganja kakovosti preprosto ne bi bile ustrezne. Ob tem se seveda pojavlja vprašanje, kje in po kakšni ceni to opremo nabaviti.

Iskra Avtoelektika ima svojo tovarno namenske opreme¹⁴, predvsem gre za izdelavo montažnih linij in kontrolnih naprav ter navijalne opreme za izdelavo rotorjev, tuljav in podobno. Ta oprema je vrhunske kakovosti in se je izkazala v proizvodnji tako v Sloveniji kot drugje po svetu. Je lahko enostavnejše izvedbe, lahko je tudi visoko avtomatizirana. Cenovno je konkurenčna primerljivi opremi priznanih svetovnih proizvajalcev. S tega vidika ima torej Iskra vse možnosti in seveda velik interes za izdelavo in dobavo take opreme zunanjim podjetjem.

Pred opremljanjem proizvodnje v podjetju Jiehua Iskra je bila narejena precej podrobna analiza razpoložljivosti različne opreme na Kitajskem in Taivanu. Ugotovljeno je bilo, da se je v zadnjih letih na tem področju razvilo veliko število proizvajalcev ustrezne opreme. Strokovnjaki s področja tehnologije so opravili ogled in presoje mnogih izmed njih, saj so kitajski izdelki in oprema še do nedavnega sloveli kot nižje razredno blago.

Ta oprema sicer mogoče resda ni visoko avtomatizirana in računalniško vodena, v mnogih primerih tudi ne ustreza vsem zahtevam¹⁵, je pa kakovostno v veliko primerih na zavirljivo visokem nivoju. Predvsem pa je odločujoča razlika v ceni, ki je praviloma za več kot polovico cenejša, v nekaterih primerih tudi na nivoju smešno nizkih 10 - 15% svetovnih cen.

Glede na tehnološke zahteve in ceno delovne sile je zato padla odločitev, da se vso novo opremo, ki jo je še potrebno nabaviti za potrebe Kitajske, Brazilije in Irana, naroči pri teh proizvajalcih. Tu so vključene montažne linije, kontrolne naprave, lakirne linije, impregnirne naprave in podobno. Do sedaj je tako že kupljena in montirana oprema v Jiehua Iskri ter v Iskri do Brasil, proizvodnja na tej opremi poteka brez problemov in povsem na pričakovanem nivoju.

6.4 Uporaba razvojnih zmožnosti

Lastne razvojne zmogljivosti omogočajo hitro dopolnjevanje proizvodnih programov, s katerim se v celoti pokriva potrebe kupcev. Z visoko ravnijo strokovnosti se poskuša zadovoljiti in preseči zahteve kupcev ter omogočiti dober servis in

¹⁴ Hčerinsko podjetje Asing d.o.o.

partnerske odnose z njimi. S ponudbo inovativnih in kakovostnih izdelkov na ciljnih trgih se povečuje primerjalne prednosti ter s tem zagotavlja rast skupine, ustvarjanje dobička in povečevanje donosnosti kapitala.

Za nadaljnji razvoj proizvodnega programa je zastavljena politika, da se bodo vse temeljne in uporabne raziskave, torej vsi na novo zasnovani izdelki za potrebe celotne skupine, načrtovali in izvajali v razvojnem centru v Sloveniji. Izdelki bodo tu podvrženi vsem potrebnim testiranjem ter v sodelovanju s kupci pridobljene potrebne homologacije.

Odgovornost za razvoj novih aplikacij iz obstoječih družin izdelkov pa bo za svoj proizvodni program postopoma prevzemalo vsako posamezno podjetje. Tu gre za relativno enostavne konstrukcijske spremembe in prilagoditve na osnovi zahtev kupcev ali zaradi prilagajanja tehnološkim spremembam v podjetju samem. Podjetje bo tudi samo testiralo uporabo novih lokalnih materialov in se o uvajanju le-teh lahko samostojno odločalo. V nadaljnji fazi pa bo uporaba tako razvitih izdelkov ali materialov lahko prenesena v uporabo tudi v druga podjetja v skupini.

V kolikor bodo razvojne zahteve globlje narave, pa na pomoč še vedno lahko priskočijo strokovnjaki iz razvojnega centra v Sloveniji. Prav učinkovita razvojna podpora iz Slovenije je največja prednost, ki jo podjetja v tujini in celotna skupina lahko s pridom uporabi v svojo korist. S tem se pridobiva na zaupanju in naklonjenosti kupca, predvsem pa se na tak način premaguje konkurenco. Predvsem tu izgubljajo tisti proizvajalci, ki izdelke kopirajo, ne morejo oziroma ne znajo pa izdelka spremeniti in izboljšati ter kupcu dati nove rešitve.

Enako kot za razvoj izdelkov velja tudi za razvoj tehnoloških procesov, posodobitve strojev, razvoj orodij, merilnih metod, ipd. Tudi to povečuje konkurenčno prednost.

6.5 Pomen blagovne znamke

Blagovne znamke postajajo ena izmed aktualnejših tem razmišljanj in pogovorov na poslovnem področju. Glavni vzrok je predvsem dejstvo, da so po mnenju mnogih blagovne znamke največje bogastvo podjetij. Znane blagovne znamke dosegajo višjo ceno (Kotler 2004, 418).

Kako velik je njihov pomen dokazujejo mnogi največji svetovni proizvajalci. Ker je njihovo ime priznано potrošnika niti ne zanima, kje je to blago sploh proizvedeno. Danes na primer mnogi kupujemo športne copate Nike, tekstilne izdelke Benneton, računalniško opremo Dell, audio in video naprave Sony,..., in pri tem niti ne pomislimo več, da je večino tega blaga izdelano v Indiji, Maleziji, na Kitajskem ali v

¹⁵ CE norme in podobni svetovni standardi

Indoneziji. In ob tem mirno plačujemo visoko ceno teh proizvodov, kot da bi bili dejansko izdelani v Ameriki, Italiji, na Japonskem... Če pa bi ta ista podjetja prišla na trg z istimi izdelki pod neznanim imenom, bi bila njihova prodaja vprašljiva, četudi bi bila cena znatno nižja.

Še težje je kupcu prodati neznanu blago na medindustrijskem tržišču. Da je blagovna znamka lahko nepremostljiva ovira dokazuje primer Iskre Avtoelektrike z ruskega tržišča. Iskra je bila namreč dolga leta dobavitelj zaganjalnikov za vozila ZMZ Lada. Zaradi opuščanja programa izdelkov za osebna vozila je Iskra sčasoma postala nekonkurenčna in se je temu ruskemu poslu morala odpovedati. ZMZ se je zato odločil nadaljevati sodelovanje z domačim proizvajalcem, kljub dejstvu da je njihova kvaliteta precej slabša.

Neko Kitajsko podjetje je ta Iskrin zaganjalnik pred kratkim skopiralo in ga sedaj poskuša plasirati ZMZ-ju. Čeprav je izdelek 100% Iskrina kopija, in je pravzaprav solidno izdelan (vsekakor bistveno boljše kot izdelek ruskega proizvajalca), jim kot neznanemu proizvajalcu prodor k ZMZ-ju zato nikakor ne uspe. O tem kako kani Iskra to izkoristiti pa navajamo v naslednjem poglavju o sinergijskih priložnostih globalnega delovanja.

6.6 Ostale sinergijske priložnosti globalnega delovanja

V predhodnem poglavju nakazan primer je v nadaljevanju širše prikazan in je le eden tipičnih primerov dodatnih globalnih priložnosti. Taki in podobni primeri se dnevno porajajo in jih kaže izkoriščati in širiti.

Kot omenjeno so Kitajci kopirali zaganjalnik Iskre, ki pa ga na tržišče ne uspejo plasirati. Iskra je kopiran izdelek analizirala, ugotovila relativno zadovoljiv nivo izdelave in kakovosti izdelka in zato stopila v kontakt s tem podjetjem, da bi se dogovorili za skupen nastop na tržišču Rusije. Kitajci so spoznali nemoč samostojnega nastopa in zato pristajajo na predlog, da bi izdelek proizvajali pod Iskrino blagovno znamko in ga prodajali v Rusijo preko Iskrine prodajne mreže. Za ruska podjetja je tak nastop seveda sprejemljiv, saj dobijo »Iskrin« proizvod in servis, ki je kakovostnejši od tistega, ki ga trenutno uporabljajo. Pridobita pa tudi Iskra z ustrežno maržo na prodajo, ter kitajski proizvajalec s pridobitvijo posla.

Drugi primer izkoriščanja sinergijskih priložnosti je širjenje aplikacij produktov za drugo vgradnjo, kjer kakovost ni tako pomembna, je pa zato pomembna blagovna znamka, pod katero se to blago prodaja. Iskra ima v ponudbi svojega prodajnega asortimana precej vrzeli. Manjkajo predvsem aplikacije za japonska vozila za evropski trg, ter tipične aplikacije za tržišče Amerike. Zaradi velikih stroškov prilagajanja konstrukcije in investicij v orodja, so te aplikacije za Iskro s proizvodnega stališča nezanimive. Ker na Tajvanu, v Koreji in na Kitajskem obstajajo proizvajalci, ki te

proizvode imajo, Iskra z njimi sklepa ekskluzivne dogovore za dobave na posamezna tržišča. Tako se zopet izkorišča sinegijske učinke vpeljane tržne mreže, blagovne znamke in poceni nakupa.

Naslednja sinergijska priložnost, ki jo bo Iskra morala izkoristiti, se nanaša na proizvodnjo opreme in namenskih strojev za proizvodnjo avtoelektrike na cenejših lokacijah. Cilj je izkoristiti razvojne potencialne in znanje v Sloveniji ter jih združiti s cenejšo proizvodnjo zunaj. Kjer je to potrebno se izdelavo takih delov lahko kombinira. Enostavnejše in delovno intenzivnejše operacije se ob nadzoru Iskrinih strokovnjakov izdelava v tujem podjetju in se nato nadgradi z zahtevnejšimi električnimi sklopi, pnevmatiko, krmilji in softversko opremo od Iskre ali drugod iz uvoza. Primer je proizvodna linija za zaganjalnike AZE TR, ki je bila po Iskrinih načrtih izdelana na Kitajskem, v Sloveniji so bili izdelani zahtevnejši deli, vse skupaj pa je sestavljeno in je v uporabi v Iskri do Brazil.

Obstaja tudi potreba po enostavnejši opremi, ki bi jo sicer priredili vsem potrebnim standardom, ter jo izvozili v Slovenijo ali na druga zahtevna tržišča. Tu gre za enostavne montažne linije za majhne serije proizvodov, kjer visoka avtomatizacija ni potrebna. Podobno velja tudi za kontrolne naprave zaganjalnikov, alternatorjev ali enosmernih motorjev, ki jih uporabljajo servisne delavnice Iskrine servisne mreže širom po svetu.

Nadaljnje sinegijske priložnosti se kažejo na področju izdelav specialnih orodij, kot so na primer orodja za tlačno aluminijasto litje. V teh primerih se cenejši izdelavi orodij lahko doda še obdelavo in tako se učinek take odločitve le še poveča.

Takih in podobnih priložnosti je mnogo, pomembno jih je le poiskati in jih nato v največji možni meri tudi izkoristiti!

7 SKLEP

Iskra Avtoelektrika mora neprestano slediti zahtevam svojih kupcev, ki iščejo nove, primernejše in cenejše lokacije na različnih koncih sveta ter tja selijo svojo proizvodnjo. Družba mora zato pri internacionalizaciji približevati proizvodnjo ciljnim odjemalcem, povečevati mora število proizvodnih lokacij v tujini, širiti tržne poti, razvijati dobaviteljske verige ter predvsem razvijati nove proizvode in uvajati nove tehnologije. Prikazali smo strategije, kako podjetje osvaja nove trge in večja tržni delež, s čimer si dolgoročno krepi tržni položaj. Pri tem izkorišča cenejšo delovno silo, saj je cena delavca ponekod na tujem tudi do desetkrat nižja kot v Sloveniji, izkorišča lokalno razpoložljive tehnologije in ostale prednosti posameznih tržišč.

Podjetje bo tudi v bodoče, zaradi nizkih stopenj rasti panog, v katerih posluje, izpostavljena velikim cenovnim pritiskom in nenehnim zahtevam po inoviranju proizvodov. S ciljem zniževanja stroškov bo v proizvodnih odvisnih družbah v tujini pospešeno razvijala lokalno proizvodnjo ter se oskrbovala s surovinami, repromateriali in deli od lokalnih dobaviteljev. Ta proces se bo odvijal v okviru celotne skupine z novimi nabavnimi viri ter prepletenimi in široko zastavljenimi tržnimi potmi.

Izbira tujih partnerjev razrešuje problem nepoznavanja določenega poslovnega okolja, tak partner ima utečene distribucijske poti, na lokalnem trgu je dobro poznan in zato tudi sicer lažje obvladuje poslovne procese. Koristi za tujega partnerja so med drugim predvsem pridobitev kakovostnega izdelka, sodobnih tehnologij, potrebnih novih znanj, dobrega imena priznane svetovne blagovne znamke Iskre Avtoelektrike ter izkoriščanje izkušenj slovenskih strokovnjakov.

V uvodu nakazano problematiko smo celovito obdelali in lahko trdimo, da smo zastavljene cilje v celoti izpolnili. Priznati pa moramo, da smo med pisanjem naloge imeli nemalo težav zaradi nenehno spreminjajočih in na novo porajajočih se dejstev. Marsikaj, kar je bilo ob začetku pisanja veljavno, je bilo v času nastajanja naloge potrebno spremeniti. In verjetno je, da bo še marsikatera trditev kmalu po zaključku naloge zopet postala vprašljiva. Vse to samo potrjuje, kako hitro se v današnjem poslovnem svetu stvari spreminjajo in kako hitro je nanje treba reagirati.

V okviru zastavljenih ciljev smo predstavili teoretična izhodišča globalizacije in internacionalizacije, strategije mednarodnih podjetij ter zakonitosti medorganizacijskega trženja. Podali smo strateške dejavnike poslovanja Iskre Avtoelektrike, izvedli oceno okolja, izdelali analizo panoge, ter podali strategije in politike za njen nadaljnji razvoj. Pri tem smo že v prvem delu naloge ugotovili, da se vpetosti v mednarodne tokove globalnega poslovanja, zaradi sodobnih mednarodnih trendov in zakonitosti, Iskra Avtoelektrika vsekakor ne bo mogla izogniti.

V nadaljevanju smo analizirali obstoječe proizvodne lokacije in njihov proizvodni program, potrdili smo razlog za njihov obstoj in potrdili ustreznost vstopa na posamezna tržišča. S sprotim zbiranjem podatkov pa smo proučevali in podali tudi možnosti nadaljnjih širitev proizvodnje, glede na porajajoče se nove tržne potrebe. Tu smo prišli do zaključka, da so možnosti širitve proizvodnje na vseh teh obstoječih lokacijah še velike. Ugotovili smo tudi, da je še kar nekaj potencialno zanimivih tržišč, med njimi so za nadaljnjo širitev proizvodnje zanimiva tržišča Rusije, Indije in morda tudi Srbije.

Nakazali smo torej verjetni nadaljnji razvoj globalne proizvodnje, pri tem smo kot prednosti izpostavili tudi nizko ceno delovne sile in dostopnost cenениh lokalnih tehnologij. Vzporedno smo podali tudi pregled najugodnejših nabavnih virov in možnosti razvoja novih dobaviteljev. Obstoj teh nabavnih virov je še posebej vitalnega pomena, ne samo za potrebe proizvodnje na posameznih lokacijah, pač pa tudi za direktne dobave za potrebe pocenitve proizvodnje v matični tovarni v Sloveniji.

Vsa ta delovanja morajo biti podprta z izkoriščanjem razvojnih možnosti razvojnega centra v Sloveniji in kombinirana s prenosom teh znanj v tujino. Učinkovit razvoj je pogoj, da celotna skupina lahko sledi novim zahtevam po posodabljanju in uvajanju novih izdelkov, kar nudi izrazito prednost pred proizvajalci, ki so usmerjeni v kopiranje izdelkov in kupcem zato ne morejo nuditi razvojne podpore, ki jo rabijo.

Dokazali smo tudi prednosti uporabe priznane blagovne znamke. Dejstvo je, da se izdelek ne glede na svojo kakovost ne more uspešno prodajati, če tržišče izdelka ne pozna, oziroma če blagovne znamke ne sprejema.

V zaključku naloge smo poseben poudarek namenili pomenu sinergijskih učinkov globalnega delovanja, ki so še preveč slabo razviti. Tu so še velike možnosti, navedli pa smo nekaj primerov, ki bi lahko dodatno pripomogli k večji prodaji in dvigu konkurenčnosti.

Menimo, da je podana politika globalnega delovanja brez dvoma pravilna in svetujemo njeno nadaljnjo implementacijo. To nenazadnje zahtevajo tudi kupci, ki so Iskro že pred leti opominjali: »You are not global enough for our needs«¹⁶. To daje jasno vedeti, kakšne aktivnosti pričakujejo. V trdem boju za preživetje bo morala Iskra Avtoelektrika zato neprestano iskati nove mednarodne priložnosti, načrtovati globalne širitve proizvodnje ter izkoriščati iz tega izhajajoče sinergijske učinke za zadovoljevanje kupcev, ter seveda za nadaljnji razvoj celotne skupine.

¹⁶ » Za naše potrebe ste premalo globalni«

LITERATURA

- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dolinšek, Slavko. 2004. *Management tehnologij - Učinkovito obvladovanje tehnoloških sprememb*. Koper: Fakulteta za management.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec. 1999. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
- Martin, Hans Peter in Harald Schumman. 1997. *Pasti globalizacije*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rojec, Matija. 1993. Doktorska disertacija: *Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, Mitja. 2002. Magistrsko delo: *Internacionalizacija v trgovini na drobno - Primer Mercator*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje Izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja 2. izdaja*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

- Iskra Avtoelektrika. 2003. *Strateški načrt skupine Iskra Avtoelektrika 2004-2007*. Interno gradivo.
- Iskra Avtoelektrika. 2004. *Vloga za samooceno po EFQM modelu za velika podjetja*.
- Iskra Avtoelektrika. 2005. *Letno poročilo 2004*.
- Iskra Avtoelektrika. 2005. *Pravilnik o notranji organiziranosti družbe Iskra Avtoelektrika*. Interno gradivo.
- URL: <http://intranet.org.iskra/Puk/> (10.4.2005)
- URL: <http://www.iskra-ae.com/slo/mission.php> (10.4.2005)
- URL: <http://www.sigov.si/zmar/projekti/sgrs/pdf-b/2-1.pdf>. *Globalizacija svetovnega gospodarstva* (20.3.2005)