

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

LEA PINTER

LEA PINTER

KOPER, 2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

IZZIVI PODJETJA V DOBAVITELJSKI VERIGI
AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Lea Pinter

Koper, 2014

Mentor:izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava podjetje v dobaviteljski verigi, ki se sooča z izzivi v notranjem in zunanjem okolju. Namen diplomske naloge je, da preko različnih analiz ugotovimo možnosti za rast in obstoj podjetja. V teoretičnem delu so opredeljeni osnovni pojmi s področja obravnavane tematike, poseben poudarek pa ima poglavje predstavljenih dejavnikov okolja. V empiričnem delu je opravljena analiza izzivov podjetja v notranjem in zunanjem okolju. Izvedene so bile PEST analiza, analiza panoge in analiza SPIN. V zadnjem delu diplomske naloge je podana sinteza ugotovitev s predlogi strategij za obravnavano podjetje.

Ključni pojmi: management, podjetje, okolje, konkurenčnost, strategija, dobaviteljska veriga, proizvodnja, izdelek.

SUMMARY

The following diploma thesis discusses a company in a supplier's chain which faces challenges in an internal and an external environment. The purpose of the thesis is finding out possibilities for growth and existence of a company through various analysis. In the theoretical part basic notions from the field of discussed topic are defined, special emphasis is on the chapter with introduced factors from the environment. In the empirical part an analysis with challenges in the company in the internal and external environment is done. PEST analysis, analysis from the branch and SWOT analysis were carried out. In the last part of the thesis a synthesis of findings with suggestions for strategies for the discussed company is given.

Keywords: management, company, environment, competitive position, strategy, supplier's chain, production, product.

UDK: 339.166:629.331(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema.....	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Metodologija.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
2	Podjetje, strategije in konkurenčne prednosti	4
2.1	Podjetje.....	4
2.1.1	Podjetje kot organizacija.....	4
2.1.2	Podjetje in dobaviteljska veriga.....	6
2.2	Konkurenčnost.....	7
2.2.1	Konkurenčne prednosti.....	7
2.2.2	Veriga vrednosti	10
2.3	Management oskrbovalnih verig	11
2.3.1	Logistika.....	12
2.3.2	Koncept JIT – ravno ob pravem času	13
2.4	Temeljne strategije.....	13
3	Dejavniki okolja in razvoj strategij podjetja	16
3.1	Analiza širšega zunanjega okolja.....	16
3.1.1	Politično - pravni dejavniki.....	16
3.1.2	Ekonomski dejavniki	17
3.1.3	Sociodemografski dejavniki.....	17
3.1.4	Tehnološki dejavniki.....	17
3.1.5	Dejavniki naravnega okolja ali okoljski dejavniki	18
3.2	Analiza ožjega zunanjega okolja	18
3.2.1	Obstoječi konkurenti.....	19
3.2.2	Nevarnost vstopa novih tekmecev	20
3.2.3	Nevarnost vstopa substitutov.....	21
3.2.4	Pogajalska moč kupcev.....	22
3.2.5	Pogajalska moč dobaviteljev	22
3.3	Analiza SPIN	23
3.4	Oblikovanje strategije rasti.....	25
4	Izzivi podjetja v avtomobilski industriji	28
4.1	Analiza širšega zunanjega okolja in vplivi na izbrano podjetje X.....	28
4.1.1	Politično - pravni dejavniki.....	28
4.1.2	Ekonomski dejavniki	31
4.1.3	Sociodemografski dejavniki.....	33
4.1.4	Tehnološki dejavniki.....	35
4.1.5	Dejavniki naravnega okolja ali okoljski dejavniki	37
4.2	Analiza ožjega zunanjega okolja in vplivi na izbrano podjetje X	37

4.2.1	Obstoječi konkurenti.....	38
4.2.2	Nevarnost vstopa novih tekmecev.....	38
4.2.3	Nevarnost vstopa novih substitutov.....	38
4.2.4	Pogajalska moč kupcev.....	38
4.2.5	Pogajalska moč dobaviteljev.....	39
4.3	Analiza SPIN za izbrano podjetje X.....	39
4.3.1	Prednosti.....	40
4.3.2	Slabosti.....	41
4.3.3	Priložnosti.....	41
4.3.4	Nevarnosti.....	42
5	Predlogi strategij in sinteza ugotovitev.....	43
6	Sklep.....	45
	Literatura.....	47
	Priloge.....	51

SLIKE

Slika 1: Oskrbovalna veriga in tok izdelka	6
Slika 2: Veriga vrednosti	10
Slika 4: Porterjev model petih konkurenčnih silnic	19

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Analiza SPIN za izbrano podjetje	39
---	----

KRAJŠAVE

ACS	Slovenski avtomobilski grozd - Gospodarsko interesno združenje
AEO	angl. Authorised Economic Operator (slov. status pooblaščenega gospodarskega subjekta)
BDP	Bruto domači proizvod
ECB	Evropska centralna banka
EK	Evropska komisija
EU	Evropska unija
EUR	angl. The Euro (slov. evro)
JIT	angl. Just in time (slov. ob pravem času)
PEST	angl. Political, Economic, Social and Technological analysis (slov. politična, ekonomska, socialna in tehnološka analiza)
RS	Republika Slovenija
SCA	angl. Sustainable Competitive Advantage (slov. trajnejša konkurenčna prednost)
SCM	angl. Supply Chain Management (slov. management oskrbovalnih verig)
SWOT	angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (slov. SPIN - prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti)
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

1 UVOD

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Izziv, ki se pojavlja v današnjem času predvsem v hitro spreminjajočem se življenju, je zagotovo pravilna izbira in nakup avtomobila. Ta naj bi imel za uporabnika kar najbolj optimalne lastnosti. Da proizvajalci avtomobilov proizvedejo tak izdelek, morajo nenehno spremljati potrebe ljudi in globalno dogajanje v svoji panogi, in ta spoznanja vključevati v razvoj izdelkov in inovacije.

Savšek (2011) navaja, da se potrebe ljudi v povezavi s tehnološkim napredkom in z razvojem novih prevoznih sredstev spreminjajo. Nova, spreminjajoča se družba pa ravno tako pri ljudeh ustvarja drugačne, nove potrebe uporabe prevoznih sredstev; potrebe pa ustvarja tudi sam tehnološki razvoj prevoznih sredstev na področju avtomobilske industrije.

Podjetja, ki delujejo v dobaviteljski verigi avtomobilske panoge, morajo biti nenehno na preži in se odzivati na spremembe v okolju ali pa delovati proaktivno, da sama določajo smernice, razvoj in način delovanja.

Osnovni problem diplomske naloge je, kako naj izbrano podjetje v avtomobilski panogi v dobaviteljski verigi s pomočjo analize širšega in ožjega zunanjega okolja v panogi zasnuje primerne strateške usmeritve in na ta način zagotavlja svojo nadaljnjo rast in obstoj.

Avtomobilska industrija sodi v visokotehnološko panogo in je danes vodilna v svetu. Glede na celotno svetovno trgovanje ustvarja skoraj desetino svetovnega bruto domačega proizvoda (BDP). Avtomobilska industrija je tudi zelo pomemben, strateški del razvoja Evropske unije (EU), v delu zasebnega sektorja pa je največji naložbenik. Tretjina vseh avtomobilov v svetu je izdelana v območju EU. Zanimiv je tudi podatek, da je vsako sedmo delovno mesto neposredno ali posredno povezano s proizvodnjo vozil, kar 70 % intelektualne lastnine pa je povezane z raziskavami in razvojem v tej panogi. Na leto je proizvedenih približno 60 milijonov novih avtomobilov, na cestah pa jih najdemo več kot milijardo (Savšek 2011).

Sledenje globalnim izzivom, ki se postavljajo v svetu avtomobilske industrije, podjetjem pomaga oblikovati, razviti in proizvesti novo vozilo. Med globalne izzive lahko umestimo dejavnike širšega in ožjega zunanjega okolja (PEST analiza, Porter) in analizo SPIN, s katerimi podjetje spozna okolje, v katerem deluje. Ob tem ima možnost zasnovati ključne strateške prednosti, ki jih podjetje lahko preoblikuje v trajnejšo konkurenčno prednost (angl. *sustainable competitive advantage* – SCA) ali razvije nove strategije, ki imajo za podjetje dolgoročnejši vpliv (Biloslavo 2008, 73).

1.2 Namen in cilji

Namen diplomske naloge je raziskati področje zasnove strateških usmeritev podjetij glede razvoja, proizvodnje in trženja izdelka v izbrani panogi. Na primeru izbranega podjetja raziskujemo globalne izzive, ki se pojavljajo v avtomobilski dobaviteljski industriji v svetu in v Sloveniji. S pomočjo strokovne literature želimo raziskati dejavnike, ki vplivajo na to industrijo ter ugotoviti, kje obstajajo potencialne možnosti in priložnosti za razvoj, proizvodnjo, trženje in širjenje izdelka na področju avtomobilske industrije.

Cilj naloge je raziskati, v kakšnem okolju poslujejo podjetja v avtomobilski dobaviteljski verigi v Sloveniji, kakšni so izzivi in vplivi, priložnosti in nevarnosti iz okolja. Ugotoviti želimo, katere so obstoječe temeljne zmožnosti podjetja v avtomobilski dobaviteljski verigi in katere naj razvije na novo. Prav tako pa želimo raziskati, na kakšen način naj podjetje v avtomobilski dobaviteljski verigi dosega svojo konkurenčnost in kateri dejavniki še lahko podjetju omogočijo konkurenčnost. Na osnovi spoznanj želimo natančno določiti globalne izzive, s katerimi se soočajo v avtomobilski industriji, in zasnovati nove predloge strategij za podjetje, ki posluje v avtomobilski dobaviteljski verigi.

1.3 Metodologija

Pri pripravi diplomske naloge smo v teoretičnem delu analizirali literaturo s področja globalnih izzivov in uporabili metodi deskripcije pojmov ter kompilacije s poudarkom na področjih konkurenčnosti, strategij in dobaviteljske verige. Pri raziskovanju v empiričnem delu diplomske naloge smo raziskali vplive dejavnikov zunanjega in notranjega okolja na izbrano podjetje. V empiričnem delu smo z intervjujem managerja izbranega podjetja zbrali in analizirali poslovne podatke izbranega podjetja na področju konkurenčnih prednosti, izzivov in strategij. Z zbranimi podatki smo proučili stanje v okolju podjetja, izvedli analizi PEST in SPIN, proučili vplive okolja na podjetje in zasnovali možne odzive podjetja na te razmere. Razvili smo predloge strategij za izbrano podjetje.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljamo, da:

- je trg v panogi avtomobilske industrije zelo zasičen, zato je težko obstati na trgu brez odzivanja na spremembe v okolju, za uvajanje sprememb v poslovanje pa morajo podjetja opravljati analizo stanja ter nenehno iskati izboljšave v svojem okolju z upoštevanjem zunanjega okolja;
- lahko povezovanje podjetij v strateške dobaviteljske verige pozitivno vpliva na poslovanje podjetij in jim prinese konkurenčno prednost;
- bo izbrano podjetje v avtomobilski panogi z izsledki te raziskave pridobilo možnost za razvoj nove strategije rasti ali obstoj na trgu.

V raziskavi smo se omejili zgolj na eno podjetje v dobaviteljski verigi avtomobilske panoge. Poslovnih skrivnosti podjetja nismo objavili, prav tako podjetja nismo konkretno poimenovali, ampak smo za ime podjetja uporabili besedno zvezo podjetje X. Čas raziskave je potekal v določenem obdobju (julij–avgust 2014).

2 PODJETJE, STRATEGIJE IN KONKURENČNE PREDNOSTI

V tem poglavju predstavljamo in opisujemo osnovne pojme s področja obravnavane tematike, kot so: podjetje, organizacija, dobaviteljska veriga, konkurenčnost, konkurenčne prednosti, veriga vrednosti, management oskrbovalnih verig in temeljne strategije.

2.1 Podjetje

Podjetje je »konkretna oblika organizacije kot poslovnega in sočasno tudi interesnega sistema v tržnem gospodarstvu. Pojavlja se kot zgodovinska, časovno pogojena, samostojna in gospodarsko zaokrožena ciljno usmerjena pridobitna organizacija.« (Kralj 2003, 62)

Podjetje »je temeljna enota v gospodarstvu, ki samostojno opravlja določene gospodarske naloge v družbeni delitvi dela in poskuša doseči čim boljši rezultat, na primer dobiček ali samo vrednost podjetja.« (Bojnec idr. 2007, 37) To definicijo lahko razčlenimo in pojasnimo za lažje razumevanje. Kot navajajo Bojnec in drugi (2007, 37) gre pri samostojnosti podjetja za več dejavnikov, ki zajemajo ekonomsko, pravno, organizacijsko in razvojno samostojnost. Prav tako pa pod samostojnost spadata svoboda odločanja glede podobe podjetja in prevzemanje odgovornosti in tveganja za ravnanje in svoje početje.

Podjetje se nagiba k temu, da s svojimi proizvodnimi viri ravna čim bolj racionalno, in sicer s tem, da poskuša svoje izdelke ali storitve (pro)izvajati s čim nižjimi stroški ali pa z obstoječimi stroški proizvede čim več. Rezultat (dobiček ali vrednost podjetja) pa se kaže na trgu, kot tržna vrednost podjetja ali njegova boniteta (Bojnec idr. 2007, 37).

2.1.1 Podjetje kot organizacija

Organizacija »je sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov (koristi) in mu določajo zamisli, poslanstvo, vizijo, smotre ter v njem delajo ali z njim sodelujejo.« (Kralj 2003, 62)

Organizacija »je množica ljudi, ki se povezujejo, sodelujejo oziroma vstopajo v medsebojne odnose z namenom dosegati skupne cilje.« (Bojnec idr. 2007, 37)

Bojnec in drugi (2007, 37) navajajo, da se ljudje zato organiziramo v skupine z namenom doseganja določenih ciljev, ker jih bomo tako lažje dosegli. Avtorji navajajo tudi, da lahko organizacijo razumemo v dveh pomenih. V širšem pomenu je to družba kot celota, kjer ta predstavlja skupek formalnih in neformalnih pravil, ki obstajajo med odnosi posameznikov, ki vstopajo v skupne odnose. Lahko pa obstaja organizacija, ki v ožjem smislu pomeni podjetje, vladno organizacijo, sindikat ali druge ustanove, ki so bolj formalnega tipa.

Bavec in Manzin (2012, 12) trdita, da je organizacija »ustroj ali urejenost skupnosti ljudi ali združbe, ki lahko predstavlja podjetje ali pa katero drugo združbo.« Z drugega vidika pa

Bavec in Manzin (2012, 12) organizacijo pojmujeta kot skupek pravil, postopkov ter formalnih in neformalnih odnosov, ki opredeljujejo posameznika in njegovo vlogo ali pa posamezne skupine in njihovo vlogo v podjetju.

Iz vseh do sedaj napisanih definicij organizacije ali podjetja lahko razberemo, da gre za povsem različne in drugačne poglede ali vidike avtorjev, kar pomeni, da lahko na vsako organizacijo gledamo z drugega zornega kota.

Zanimiva je tudi naslednja definicija, ki pravi, da je organizacija kot taka le instrument, torej orodje za doseganje ciljev, lahko pa je posledično tudi skupnost interesov, saj organizacije ni brez ljudi (Biloslavo 2008, 16–17).

Iz tega lahko izhajamo in enačimo organizacijo iz različnih vidikov, kot jih navaja Morgan (2004, po Biloslavo 2008, 16–17):

- stroj: organizacijo so v začetnih obdobjih managementa poskušali enačiti z dobro delujočim strojem za doseganje ciljev, vključeni so bili tudi ljudje v začetnih teorijah o organizacijah (npr. Taylor), ki pa so predstavljali le kolesca v stroju;
- organizem: organizacije so živi organizmi, se odzivajo na spremembe in jih povzročajo v notranjem in zunanjem okolju, pravzaprav pa so to ljudje;
- možgani: organizacije je mogoče enačiti z računalniki, saj zaznavajo, obdelujejo, procesirajo informacije, hkrati pa se odločajo za spremembe, ukrepe in delovanje;
- kultura: vsaka organizacija ima lastno kulturo, kjer si ljudje delijo vrednote, navade, vzorce vedenja in medsebojna razmerja;
- interesna tvorba: organizacija je dinamično ravnovesje interesov, saj njeno delovanje izhaja iz zunanjih in notranjih interesov, kar pa posledično vpliva tudi na interese sodelavcev v organizaciji;
- psihološko okolje: razmere, ki nastajajo v organizacijah, so povezane z ljudi in njihovo podzavestjo, saj doživljajo tako pritiske in stiske, se veselijo ali pa doživljajo poraze;
- tokovi in spreminjanje: v organizacijah potekajo različni tokovi menjav materialnih ali nematerialnih sredstev in informacij, v katerih organizacije ustvarjajo dodano vrednost, hkrati pa s tem opravičujejo svoj obstoj in so zmožne reproducirati same sebe;
- instrument oblasti: oblast je odgovornost, ki zajema etično odločanje in moralno ravnanje, vpliva na posameznike in skupine v notranjih ali zunanjih okoljih organizacije.

Številni avtorji imajo različne poglede na to, kako definirati podjetje in kaj konkretno podjetje za njih pomeni. Lahko pa se strinjamo, da so vsi istega mnenja glede delovanja podjetja. Bistvo tega je ustvarjanje koristi za kupce, s tem pa tudi povečanje dobičkonosnosti samega podjetja.

2.1.2 Podjetje in dobaviteljska veriga

Oskrbovalna veriga »je mreža možnosti distribucije in povezav, ki poteka od nabave materialov prek njihovega preoblikovanja v polproizvode in končne izdelke ter njihove distribucije do kupcev. Ta obstaja tako v proizvodnih kot storitvenih podjetjih, vendar pa se njena kompleksnost med podjetji različnih panog lahko močno razlikuje.« (Genesham in Harisson 2003, 1)

Oskrbovalna ali dobaviteljska veriga (angl. *supply chain*) »zajema tok blaga ali storitve od njenega nastanka, dobavitelja do kupca ali končnega porabnika.« (Urbancl 2011, 4)

Kavčič (2009, 35) pravi, da je »oskrbna veriga koncept horizontalne in vertikalne povezanosti podjetij, ki sinergijsko prispevajo k večji dodani vrednosti in koristi izdelka ali storitve. Učinkovita oskrbna veriga zahteva integracijo vseh procesov od nabave do distribucije izdelkov končnemu kupcu.« V oskrbovalni verigi sodelujejo dobavitelji, proizvajalci, distribucijski kanali, povezovalne mreže in odnosi v proizvodnji ali nabavi.

Zaradi vpliva globalizacije se oskrbovalne verige vedno bolj daljšajo in povezujejo še z novimi členi, kar pomeni, da podjetja nosijo vedno večja tveganja v okviru toka blaga, denarja in informacij (Urbancl 2011, 6).

Oskrbovalna veriga zajema vse dejavnosti, ki nudijo oskrbo proizvodnje z materialnimi viri ali pretok izdelkov do končnega kupca. V te dejavnosti je vključen tudi tok informacij. Materialni tok in tok informacij tečeta v dve smeri, in sicer po dobaviteljski verigi navzgor in navzdol (Ogorelc 2004, 289). Spodnja slika prikazuje tok izdelka v oskrbovalni verigi.



Slika 1: Oskrbovalna veriga in tok izdelka

Vir: Kavčič 2009, 36.

Dobaviteljska veriga obsega več dejavnosti, kot so: upravljanje informacijskih sistemov, nabavo materiala, management proizvodnje, upravljanje z zalogami, skladiščenje, embalaranje izdelkov ter ostale podprocese (Ogorelc 2004, 289).

Razčlenitev dobaviteljske verige na manjše dele in procese lahko uporabimo za analizo poslovnega procesa. Analiza nam da podrobnejši vpogled do dejanskih procesov, ki lahko pripomorejo k boljšemu poznavanju poslovnega okolja. Z razčlenitvijo dobaviteljske verige, kot orodjem, lahko natančneje opredelimo odnose med posameznimi deli podjetja in poiščemo možnosti za kakovostno izboljšanje poslovanja podjetja (Kavčič 2009, 36).

2.2 Konkurenčnost

Konkurenčnost je sposobnost podjetja ali naroda, da ponudi izdelek ali storitev po standardih kakovosti na lokalnih in svetovnih trgih, po cenah, ki so konkurenčne in zagotavljajo ustrezno donosnost sredstev glede na zaposlene ali porabljena sredstva pri njihovi proizvodnji (BusinessDictionary 2014).

Konkurenčnost podjetja je sposobnost, s katero podjetja dolgoročno uspešno poslujejo v svoji panogi in so med vodilnimi, ta sposobnost pa nastane kot posledica razvitega znanja in kompetenc v podjetju, navajata Thanurjan in Seneviratne (2009, po Pacheco-Ornelas, Cuevas-Rodriguez in Rodriguez-Pacheco 2012, 18).

Radonjič in Iršič (2011, 199) pravita, da lahko konkurenčnost definiramo kot »obstoječo ali potencialno sposobnost in možnost organizacij, da oblikujejo, proizvajajo in izvajajo marketing svojih izdelkov znotraj ustreznih okolij s takšnimi cenovnimi in necenovnimi značilnostmi, ki so privlačnejše celote kot konkurenčni izdelki na obstoječih ali potencialnih trgih.«

Konkurenčnost različni avtorji delijo na več ravni konkurenčnosti, ki so ločene glede na stopnjo zamenljivosti izdelka. Kotler (1994, 225, po Radonjič in Iršič 2011, 199) loči:

- konkurenco na ravni znamke izdelka (druga organizacija, ki ponuja primerljive izdelke skupnim odjemalcem po podobnih cenah);
- konkurenco na ravni panoge (vse druge organizacije, ki ponujajo enak izdelek);
- konkurenco na ravni zadovoljevanja potreb (vsi ponudniki izdelkov, ki z njimi zadovoljujejo enake potrebe kupcev);
- splošno konkurenco (vse organizacije, ki ponujajo izdelke istim ciljnim kupcem).

Opazimo, da sposobnost konkuriranja predstavlja pozitivno lastnost podjetja ter podjetje označuje po prednostih njegovega poslovanja in delovanja, ki jih lahko najdemo na različnih področjih.

2.2.1 Konkurenčne prednosti

Konkurenčna prednost je tista lastnost podjetja, po kateri se podjetje loči od konkurence, hkrati pa se te lastnosti kupci in konkurenti zavedajo (Amadeo 2012).

Porter (1985, 365) opisuje konkurenčno prednost podjetja kot korist ali vrednost za podjetje, ki je ustvarjena z namenom zadovoljevanja potreb odjemalcev in presega stroške porabe. Vrednost pa je definirana kot tisto, za kar so kupci pripravljeni plačati.

O konkurenčnih prednostih lahko govorimo takrat, kadar ima podjetje posebne lastnosti in se z njimi postavlja pred ostalimi konkurenti v panogi. Pod posebne lastnosti lahko opredelimo

vse lastnosti podjetja, v katerih ima prednost pred konkurenco. Nujno jih je treba spremeniti v konkurenčne prednosti, sicer bodo ostale neopazne, skrite in za odjemalce neznane. Seveda pa je oblikovanje in ohranjanje konkurenčne prednosti dolgoročen in ponavljajoč se proces z nenehnimi povratnimi informacijami in neprestanimi naložbenimi aktivnostmi (Radonjič in Iršič 2011, 371–372).

Če želi podjetje pridobiti konkurenčno prednost, se mora čim prej prilagoditi kupcem glede svojih konkurentov in okolja, v katerem deluje. Hitro se mora znati odzvati na spremembe ter nenehno izboljševati svoje notranje procese in izvajati ustrezne strategije (Price 2003, po Pacheco-Ornelas, Cuevas-Rodriguez in Rodriguez-Pacheco 2012, 18).

Pri določanju konkurenčne prednosti je dobro upoštevati različne dejavnike, ki nam lahko pomagajo k lažjemu oblikovanju prednosti našega podjetja. Amadeo (2012) navaja naslednje tri dejavnike.

1. Osrednja dejavnost podjetja: sem spada izdelek ali storitev, kaj podjetje zagotavlja kupcem, ali jim omogoča kakšne ugodnosti, uporaba nove tehnologije pri proizvodnji, ali je podjetje v koraku s sedanjimi trendi.
2. Ciljni trg: podjetja mora raziskati kdo so njihovi kupci in jih opredeliti.
3. Konkurenca: spoznati prednosti drugih podjetij in raziskati storitve, s katerimi zadovoljijo potrebe kupcev.

Ko podjetje opredeli vsaj našete dejavnike, lahko določi in izbere, katera je njegova ključna lastnost, ki mu zagotavlja, da je boljše od konkurence. Izbrano prednost lahko podkrepi z oglaševanjem in jo predstavi širši javnosti. Dobro je ustvariti tudi jasne cilje in strategije za ohranjanje konkurenčne prednosti, saj bo podjetju dolgotrajni uspeh prinesla samo trajnostno naravnana konkurenčna prednost (Amadeo 2012).

Podjetje pa lahko pridobi konkurenčno prednost, tudi če dobro izrablja svoje temeljne zmožnosti. Biloslavo (2008, 97) navaja, da je »temeljna zmožnost organizacije katerakoli sestavina ali sestavine politike organizacije oziroma njihova sinegična kombinacija.« To pomeni, da lahko podjetje prevzame katerokoli temeljno zmožnost za konkurenčno prednost, ki je težko posnemljiva ali nadomestljiva, od prav zastavljenih ciljev ali pa sestavin za doseganje teh ciljev, do dejavnosti, urejenosti in sredstev (Biloslavo 2008, 97).

Viri konkurenčnih prednosti podjetja

Razlikujemo več različnih virov konkurenčnih prednosti. Med njimi so najpogostejši: edinstvene sposobnosti, edinstveni resursi in edinstven nadzor v podjetju.

Edinstvene sposobnosti se nanašajo na ločevalne sposobnosti enega podjetja od drugega. Pri omenjenih lastnostih je ključnega pomena preprosto vprašanje: »Kaj naše podjetje počne bolje

kot drugo?» Edinstvene sposobnosti podjetju omogočajo preoblikovanje pasivnih resursov v aktivne konkurenčne prednosti, ki so lahko (Radonjič in Iršič 2011, 372–373):

- specializirano znanje;
- močne povezave z dobavitelji in odjemalci;
- sposobnost hitrega in prilagodljivega odzivanja na dogajanje v okolju;
- sposobnost IKT-ja (informacijsko-komunikacijskih tehnologij) za zanesljive, pravočasne in zadostne informacije pri odločanju;
- nadzor nad operativnimi podrobnostmi in organizacijskimi strukturami, posledično imamo s tem nadzor nad stroški;
- izkušnje s strateškimi povezavami podjetja s partnerji.

Edinstveni viri (resursi) temeljijo na neposrednem primerjanju s konkurenti. V to primerjavo spadajo: pokritost distribucijskih kanalov, število prodajnega osebja na celotnem trgu, obseg proizvodnih zmogljivosti in njihova izkoriščenost, obširnost naložb v informatizacijo procesov v podjetju, višina izdatkov za marketinško komuniciranje, stanje podjetja na finančnem področju, stroški materiala in surovin ter drugih vhodnih izdelkov ter vrednost znamke izdelka ali podjetja (Radonjič in Iršič 2011, 373).

Edinstven nadzor pa v podjetju managerjem omogoča nadzor in odločanje v konkuriranju z drugimi podjetji, saj so managerjem zagotovljene takšne vrste informacij, ki jim omogočajo dostop do vseh podatkov delovanja podjetja, še posebno, kako uspešno so »obstoječi resursi usklajeni z obstoječimi sposobnostmi pri dobavljanju edinstvene vrednosti za ciljne skupine.« (Radonjič in Iršič 2011, 373)

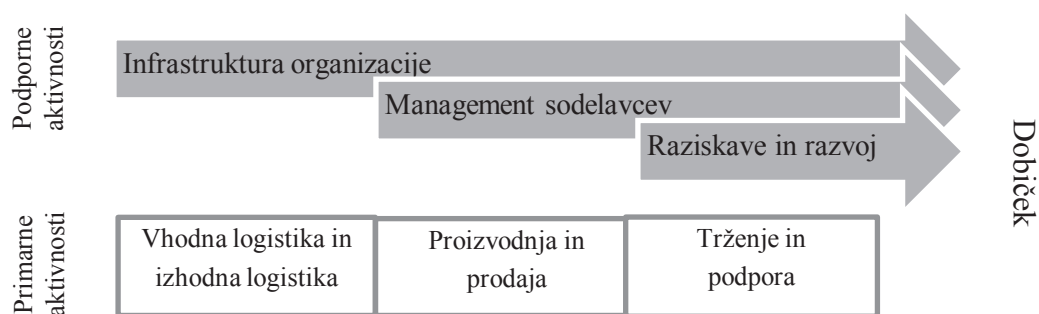
Na drugi strani pa Dawar (2013, 101–108) v svojem članku govori o različnih virih konkurenčne prednosti in pravi, da si podjetja prizadevajo ustvariti uspešno konkurenčno prednost preko edinstvenih sredstev ali zmožnosti, poleg tega si prizadevajo ustvariti zaščito pred uhajanjem takšnih informacij h konkurentom.

Isti avtor tudi opozarja, da je vir konkurenčne prednosti ravno to, kako dobro je podjetje zaščiteno pred odlivi pomembnih informacij iz podjetja. Aktivnosti v podjetju deli na tako imenovane pretočne (angl. *upstream activities*) in zaključne aktivnosti (angl. *downstream activities*), saj se glede na aktivnosti loči tudi vir konkurenčne prednosti. Pretočne aktivnosti zajemajo proizvodnjo, logistiko in nabavo ter pomenijo nabavo od dobavitelja k proizvajalcu. To so vse nabave, ki potekajo pred proizvajalcem z različnim številom dobaviteljev na več ravneh. Zaključne aktivnosti pa vsebujejo procese, ki skrbijo za dostavo izdelka od proizvajalca h kupcu; gre za nabavo in izdelavo specifičnih izdelkov, ki pridejo h končnemu kupcu. Pri zaključnih aktivnostih se kažejo priložnosti konkurenčne prednosti v končnih kupcih, pri zaznavanju in zmanjševanju stroškov in tveganja. Za učinkovito doseganje teh prednosti morajo podjetja usmeriti svojo pozornost predvsem iz pretočnih aktivnosti k zaključnim.

2.2.2 Veriga vrednosti

Michael E. Porter je ustvaril teorijo konkurenčne prednosti, o kateri je leta 1985 napisal tudi knjigo z naslovom *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. V knjigi Porter temeljno teorijo razširja na več strategij, ki jih mora podjetje razviti, če želi ustvariti konkurenčno prednost. Predstavi idejo o analizi verige vrednosti (angl. *value chain analysis*), ki govori o tem, »da vsaka aktivnost v verigi dodaja določeno vrednost h končnemu izdelku. Vrednostne verige so po Porterju ključ za pridobitev konkurenčne prednosti.« (BPMLab – management poslovnih procesov 2014)

Veriga vrednosti »predstavlja celotno vrednost za odjemalca in je sestavljena iz vrste aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti za odjemalca po eni strani, ter stroškov, ki vrednost zmanjšujejo (primarne in podporne aktivnosti).« (Radonjič in Iršič 2011, 390)



Slika 2: Veriga vrednosti

Vir: Porter 1985, 37, po Biloslavo 2008, 94.

Biloslavo (2008, 91) navaja, da Porter izhaja »iz predpostavke, da je konkurenčnost organizacije treba meriti po vrednosti, ki jo ta ustvari za odjemalca, in jo lahko definiramo kot vrednost, ki jo je odjemalec pripravljen plačati za proizvod (storitev ali izdelek) organizacije.« Bistvo analize vrednostne verige je, da so aktivnosti med seboj povezane, ustvarjajo dodano vrednost, so povezane s stroški in se njihova vrednost upošteva pri končnem kupcu (Biloslavo 2008, 91–93).

Konkurenčno prednost lahko z verigo vrednosti podjetje doseže s primerljivo vrednostjo za odjemalca ali pa z izvajanjem aktivnosti s stroški, ki so primerljivi s stroški konkurentov. Primerljivo vrednost za odjemalce dosežejo na najučinkovitejši način, lahko z nižjimi stroški. Aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo, pa morajo biti unikatne, da z njimi oblikujejo vedno večjo vrednost za odjemalca v primerjavi vrednosti s konkurenti (Radonjič in Iršič 2011, 390).

S stališča enega podjetja, ko govorimo o aktivnostih znotraj njega, je lahko veriga vrednosti konkurenčna prednost. Lahko pa se učinki aktivnosti vrednostih verig posameznih podjetij povežejo tudi z drugimi udeleženci (dobavitelji, distributerji in odjemalci) v celotni tržni verigi, takrat govorimo o vrednostnem supersistemu ali omrežju vrednosti (angl. *value network*). »Vrednostni supersistem kaže na to, da se končna vrednost za odjemalca ustvarja

vzdolž celotnega sistema, ki ga sestavljajo dobavitelji, organizacija in distributerji. Delež dodane vrednosti, ki bo pripadel kateremukoli med njimi, pa je odvisen od njihove pogajalske moči.« (Biloslavo 2008, 93)

Razberemo lahko, da z verigo vrednosti ne postanemo konkurenčnejši samo med podjetji, ampak tudi po celotni dobaviteljski verigi na tržni poti, kar pa je dandanes ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti pri uspešnem poslovanju.

2.3 Management oskrbovalnih verig

Cilj vsakega podjetja je zadovoljiti potrebe kupcev ob čim večji vrednosti izdelka/storitve in hkrati ob najnižjih možnih stroških ter s tem zagotoviti povečevanje dobička. Vendar pa za današnje razmere, kot so gospodarsko okrevanje, zasičenost trga in velika konkurenca, to ni dovolj, če seveda želijo ostati na trgu. Podjetja so prisiljena k uporabi različnih instrumentov, ki jim nudijo in zagotavljajo uspešnost ali sam obstoj. Eno izmed teh orodij je tudi management oskrbovalne verige.

Management oskrbovalne verige (angl. *supply chain management* – SCM) je usklajeno izvajanje procesov, načrtovanj in dejavnosti številnih subjektov (dobavitelji, posredniki, končni uporabniki), da končnemu kupcu dobavijo izdelek. Sem spadajo procesi in dejavnosti, kot so: »koordiniranje dejavnosti z dobavitelji, upravljanje zalog, transportni in skladiščni management, distribucija, servisiranje, nadzor nad informacijskim sistemom in prodajne poti.« (Urbancl 2011, 9)

SCM »je obsežno povezovanje vseh podprocesov (načrtovanje povpraševanja in dobave ter izvedba naročil), ki omogočajo izmenjavo informacij in gibanje dobrin med dobavitelji in končnimi porabniki vključno s proizvajalci, distributerji, trgovci na drobno in katerimkoli drugim podjetjem znotraj obširne oskrbne verige v celoto. Takšno sodelovanje jim omogoča povečevati konkurenčno prednost skozi vrednost, ki se dodaja prek posameznih členov in znižanja celotnih stroškov.« Celotne oskrbovalne verige z vključenimi subjekti zaradi tega neprestano tekmujejo med seboj in si konkurirajo (Kavčič 2009, 38–40).

SCM zajema vse aktivnosti od primarnega proizvajalca do končnega kupca ob zagotavljanju učinkovitega oskrbovalnega toka in čim nižjih stroških. Ker je celotno območje vseh aktivnosti in vseh sodelujočih subjektov verige zelo obširno, se spleta več povezav, ki jih delimo na enojne, dvojne ali veččlenske povezave. Členi morajo biti med seboj smiselno povezani, kar pa zahteva veliko prilagajanja med vpletenimi subjekti (Cedilnik in Pušenjak 2007, po Urbancl 2011, 10).

Urbancl (2011, 10) tudi navaja, da je za učinkovitost SCM-ja potrebna integracija mnogih procesov med dobavitelji in končnimi kupci. Pri tem morajo v celotni verigi sprejeti pomembnejše odločitve, ki se navezujejo na proizvodnjo, skladiščenje, lokacijo in transport v

skladu zadovoljevanja potreb končnega kupca. Pomembna so vlaganja posameznih členov za vzpostavitev dolgoročnih odnosov med partnerji, saj lahko le ti predstavljajo trajnostno konkurenčno prednost celotne verige in pa seveda optimalno delovanje. Pomembna je predvsem vzpostavitev strateškega partnerstva z dobavitelji, pri kateri gre za uspešen nadzor zalog, dobave izdelkov in načrtovanje potreb. Logožar (2004) pravi, da je ključno vprašanje managementa oskrbovalnih verig ravno »razvoj ustreznih odnosov med subjekti dobavne verige.« Odnosi so lahko različni, saj se med seboj razlikujejo v tem, kakšno je zaupanje med dobavitelji in kupci, kako razumejo potencialne koristi in rezultate iz skupnih projektov in če se zavedajo tveganj, povezanih s skupnim sodelovanjem.

Pomembna dejavnost je tudi zunanje izvajanje dejavnosti (angl. *outsourcing*), seveda v povezavi s primernimi partnerji v oskrbovalni verigi, kar pomeni, da določene podporne aktivnosti podjetje da opravljati drugim. S tem znižuje stroške, hkrati pa postaja konkurenčnejše, saj se osredotoča samo na osrednjo dejavnost. V celotni oskrbovalni verigi je ključna tudi hitrost, pri tem nam lahko pomaga elektronsko poslovanje, saj skrajša pretočne čase procesov; ker gre torej za elektronsko izmenjavo podatkov, se znižujejo stroški in povečuje se kakovost storitev (Urbancl 2011, 10).

Globalno tržišče na področju SCM-ja išče in zahteva vedno večjo kakovost, usklajenost, prilagodljivost ter raznovrstne ponudbe izdelkov in storitev, kar za podjetja ali oskrbne verige predstavlja neprekinjen in hiter razvoj, nenehno optimizacijo procesov, zmanjševanje stroškov, iskanje novih partnerjev in možnosti povezovanja z njimi, ki bi lahko doprinesli k vrhunskosti končnih izdelkov ali storitev (Capuder 2007, po Urbancl 2011, 48). Cilj oskrbovalne verige v današnjem času je »zmanjšanje negotovosti in tveganj v dobavni verigi, s čimer pozitivno vpliva na raven zalog, čas proizvodnega cikla, poslovne procese in servisiranje odjemalcev.« Naštete prednosti in koristi pripomorejo k izboljšanju profitabilnosti in konkurenčnosti podjetij (Logožar 2004, 180).

2.3.1 Logistika

Logistiko lahko opredelimo kot del managementa oskrbovalnih verig in je lahko za neko podjetje tudi konkurenčna prednost. Logistika predstavlja »pretok blaga in informacij od surovine do trženja končnega izdelka in je naravnana h kreiranju posameznih načrtov za materialni in informacijski tok izdelka.« (Kavčič 2009, 20–41)

Urbancl (2011, 46–47) navaja, da je »temeljni cilj poslovne logistike optimalna oskrba podjetja z materialnimi dobrinami, energijo, informacijami in znanjem ter optimalna oskrba uporabnikov z izdelki podjetja v želeni količini in kakovosti ob določenem času in na določenem kraju,« glavni namen logistike pa je, kako čim bolj učinkovito izkoristiti prostor, skrajšati čas in pot pretoka materiala.

2.3.2 Koncept JIT – ravno ob pravem času

Koncept JIT je lahko dobra osnova oziroma pomoč managerjem pri obvladovanju oskrbovalnih verig, saj lahko s pomočjo tega koncepta znižujejo stroške v podjetju, hkrati pa povečujejo produktivnost proizvodnje.

Koncept JIT (angl. *Just in time*) se je razvil na Japonskem v 60. letih prejšnjega stoletja in je poznan kot The Toyota production system, saj je nastal v Toyotini avtomobilski industriji izpod rok takratnega podpredsednika. Danes je eden izmed najbolj prepoznavnih in uspešnih proizvodnih sistemov (Kavčič 2009, 42–51).

Koncept JIT »je integriran sklop dejavnosti, ki je načrtovan za doseganje visoke produktivnosti ob uporabi minimalnih zalog.« Gre za zelo enostaven sistem, ravno ob pravem času, saj proizvodnja deluje samo na podlagi povpraševanja in naročil. Proizvodnja JIT zajema tiste dejavnosti, ki prispevajo k povečevanju dodane vrednosti in odpravlja nepotrebne, kot so skladiščenje, transport, distribucija ali sama proizvodnja. Glavni poudarek je na hitrem prilagajanju in hitrih spremembah, predvsem pa na povečevanju produktivnosti proizvodnje in zmanjševanju nepotrebnih zalog (Kavčič 2009, 42–51).

2.4 Temeljne strategije

Strategija je posredovalna povezava med podjetjem in njegovim okoljem, sprejeta z namenom doseganja lastnih ciljev in soočanja odnosov z okoljem (Mintzberg 1979, 25).

Kralj (1992) trdi, da strategija pomeni del dejavnosti vodenja in managementa v podjetju. Po določenih temeljnih ciljih podjetje natančno določi še pomembne strateške cilje, poskrbi za urejeno strukturiranje virov ter izbere ustrezne procese in postopke za doseg te ciljev (taktiko). Pri tem pa seveda upošteva vse spremembe v njegovem okolju in v kolikor je potrebno, se na njih odzove ali vpliva.

Podjetja morajo biti previdna pri izbiri in oblikovanju strategije, saj ni nujno, da bo vsaka izbira strategije pravilna izbira za dano stanje podjetja. Poznamo več vrst strategij, ki jih podjetja lahko uporabijo. Radonjič in Iršič (2011, 361) ločita med:

- generičnimi strategijami,
- temeljnimi strategijami marketinga (izhodišče teh strategij so strategije rasti in razvoja podjetja) in
- instrumentalnimi strategijami marketinga.

Generične strategije je možno uporabiti generalno, ne glede na vrsto in tip podjetja, velikost ali panogo. Zaradi takšne splošnosti generičnih strategij, na širšem nivoju, so to strategije, znotraj katerih so »možne in nujne variacije glede na situacijsko pogojenost in razvoj.« Na področju marketinga je priporočljivo usklajevati več različnih generičnih strategij, ki morajo

biti med seboj kompatibilne. Poznamo pet najpogostejših generičnih strategij, to so: strategija nizkih stroškov, strategija razlikovanja (diferenciacije), strategija osredotočenja (koncentracije), strategija »prvega skoka« in strategija sinergije (Radonjič in Iršič 2011, 361).

Temeljnimi strategijam marketinga so temeljna osnova strategije rasti in razvoja podjetja, pri katerih razlikujemo (Radonjič in Iršič 2011, 362):

- alternativne smeri, v katere se podjetje lahko razvija (velikokrat uporabijo pri tem Ansoffovo matriko izdelek/trg) in
- alternativne načine in metode, s katerimi podjetje doseže zastavljene cilje in zastavljeno smer rasti ali razvoja.

Ansoffova matrika strategije rasti in razvoja vključuje obstoječe in nove izdelke podjetja za obstoječe in nove trge. Prikazuje odnos dveh odvisnih kategorij (Radonjič in Iršič 2011, 68). Številni avtorji na področju managementa in marketinga menijo, da so strategije marketinga velikokrat izhodišče za celotno strategijo podjetja v tržno urejenem gospodarstvu. Temeljne strategije marketinga »so torej načini doseganja temeljnih marketinških ciljev z uporabo razpoložljivih virov organizacije, katerih objekt je trg, izdelčno-tržna kombinacija ali celoten asortiment organizacije.« (Radonjič in Iršič 2011, 360–409)

Devetak (2007, 229) trdi, da je »strategija marketinga sestavni del strategije podjetja. Njen cilj je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem in proizvodnjo konkurenčnih izdelkov, pridobivanje novih kupcev in trgov, ustvarjanje ustreznega imidža podjetja in doseganje primerne dobička za enostavno in razširjeno reprodukcijo.«

Ker je temeljnih strategij marketinga veliko, jih v grobem lahko razdelimo na več skupin, ki se med seboj prepletajo in vsebinsko dopolnjujejo (Radonjič in Iršič 2011, 411–412): strategije marketinga glede na tržni položaj podjetja, strategije marketinga glede na specifične značilnosti trga, strategije marketinga, usmerjene v doseganje dolgoročnega zadovoljstva odjemalcev, strategije marketinga za povečevanje vrednosti za odjemalce, strategije marketinga in dobičkonosna rast, ofenzivne (napadalne, proaktivne) strategije in defenzivne (obrambne, reaktivne) strategije.

Instrumentalne strategije marketinga so namenjene oblikovanju strategij posamičnih izdelkov in predstavljajo metode doseganja instrumentalnih ciljev marketinga, saj se navezujejo na načrtovanje in oblikovanje instrumentov marketinškega spleta za izdelek ali skupino izdelkov. Instrumentalne strategije marketinga »predstavljajo taktično komponento strategije marketinga, saj so marketinške odločitve na tej ravni tesno povezane s taktičnimi odločitvami oziroma operativno-taktičnimi aktivnostmi marketinga.« (Radonjič in Iršič 2011, 550)

Radonjič in Iršič (2011, 551) navajata tudi ključne instrumentalne strategije marketinga, ki podjetju pomagajo k doseganju instrumentalnih ciljev. Strategije se delijo na področje izdelka,

na področje distribucije, na področje cen in pogojev menjav ter na področje marketinškega komuniciranja in skupaj tvorijo celoto, ki jo razumemo kot marketinški splet.

Poleg vseh omenjenih strategij ne smemo pozabiti tudi *strategije trajnostne rasti*, ki podjetju omogoča trajnostno rast. Z omenjeno strategijo se podjetja nagibajo k ustvarjanju trajnostne vrednosti (angl. *sustainable value creation*). Z njo namreč želijo zgraditi svoj trajnostni razvoj, z upoštevanjem zunanjega in notranjega okolja. Trajnostno rast podjetja dosežejo, »kadar rastejo tako prihodki kot dobički organizacije v daljšem obdobju, pri čemer organizacija ustvarja skupni odnos za investitorje, ki presega strošek celotnega kapitala.« Podjetje torej ustvarja dodano vrednost takrat, ko v proučevanem obdobju ustreza vsem merilom, ki so rast prihodkov, rast dobičkov in povečevanje vrednosti za lastnike (Bertoncelj idr, 2011, 21–25). Ključna dejavnika strategije trajnostne rasti sta notranja in zunanja rast.

Notranja ali organska rast je prvotna rast v podjetju in zajema poslovanje podjetja z že obstoječimi zmožnostmi in zmogljivostmi ter z njihovim možnim širjenjem. Predvsem je poudarek na povečevanju tržnega deleža. Dejavniki, ki opredeljujejo notranjo rast, so: konkurenčne prednosti, urejeno iskanje in razvoj novih poslovnih priložnosti, povezanost med rastjo podjetja in rastjo panoge, kakovosten management, usmerjanje v diverzifikacijo v visokotehnološka (high tech) področja in splet srečnih okoliščin. Za podjetje je ključno, da izvaja vse nujne aktivnosti in kombinirano uporabo človeških in kapitalskih virov, saj ji te lahko zagotovijo trajnostno rast v daljšem časovnem obdobju (Bertoncelj idr. 2011, 30–31).

Zunanja ali eksterna rast podjetja je rast, kjer podjetje s povezovanjem zagotavlja ustrezno rast in maksimiranje vrednosti. Podjetje za svojo temeljno rast prevzame drugo podjetje, saj mu omogoči večjo in hitrejšo stopnjo rasti, kot bi jo nudila le notranja rast (Bertoncelj idr. 2011, 32–33). Razlogi, ki govorijo v prid zunanje rasti, so (Weston, Chung in Hoag 1990, po Bertoncelj idr. 2011, 33): stroški notranje rasti so večji kot stroški zunanje rasti, zunanja rast je hitrejša kot notranja rast, tveganja se porazdelijo, možnosti izbire ustreznih tarč za prevzem je veliko, ciljno podjetje svojih potencialov ne izrablja tako učinkovito, kot jih lahko prevzemno podjetje, davčne ugodnosti in izraba sinergij v združenem podjetju, kjer gre za dopolnjevanje različnih virov. Na drugi strani pa imamo razloge proti zunanji rasti, ki so (Bertoncelj idr. 2011, 34): več kot 50-odstotna možnost za neuspeh, možna razpoložljivost ustreznih tarč za prevzem, visoke prevzemne premije, neskladnost organizacijskih kultur in politike podjetja, dolgotrajen proces prevzemanja, zahtevna in dolgotrajna integracija prevzetega podjetja.

3 DEJAVNIKI OKOLJA IN RAZVOJ STRATEGIJ PODJETJA

V tem poglavju predstavljamo teoretično ozadje o različnih analizah zunanjega in notranjega okolja, v katerem podjetje deluje, in so pomembne pri strateškem odločanju na področju marketinga. Opisali bomo analizo širšega zunanjega okolja, analizo ožjega zunanjega okolja ter spin analizo.

Vse pomembne poslovne odločitve so vedno povezane s poslovnim okoljem in njegovim poznavanjem. Poznavanje dejavnikov okolja je za podjetje dodana vrednost, saj podjetje zazna prednosti in slabosti v okolju podjetja, identificira strateške spremembe na trgu ter mu omogoči pozicioniranje na trgu. Analiza okolja, zunanjega in notranjega, je tako glavno in začetno izhodišče za vsa načrtovanja in strateške odločitve, saj posredno ali neposredno vpliva na dejavnosti podjetja (Kodrin 2011, 24).

3.1 Analiza širšega zunanjega okolja

Širše zunanje okolje tvorijo različni dejavniki okolja, na katere običajno organizacija ne more vplivati ali jih spreminjati, zlasti ne kratkoročno. Dejavniki širšega zunanjega okolja imajo pomemben vpliv na menjalne odnose pri dolgoročnem, odločilnem in strateškem odločanju organizacije (Radonjič in Iršič 2011, 176).

Analizo širšega zunanjega okolja bomo razložili na modelu PEST analize, ki je analiza zunanjih makro dejavnikov, in z njo prikazali različne dejavnike, ki vplivajo na organizacijo ali pa se mora organizacija nanje ustrezno odzvati. Dejavniki PEST analize so ekonomski, sociodemografski, tehnološki in politično pravni dejavniki. Poleg analize vseh naštetih dejavnikov organizacije vse bolj analizirajo tudi dejavnike, ki se navezujejo na naravno okolje (Konečnik Ruzzier 2011, 54–59).

Kot navaja Kos (2011), je namen makroekonomske analize okolja predvsem, da spoznamo splošno stabilnost okolja. Želimo torej identificirati zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na poslovanje, vendar so zunaj našega območja vpliva.

3.1.1 Politično - pravni dejavniki

Politično-pravni dejavniki se nanašajo na zakone, uzance, odredbe in pravilnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja v nekem okolju in ga preko teh dejavnikov tudi kontrolirajo. Podjetja delujejo na različnih trgih po vsem svetu, zato morajo posamezna geografska področja dobro raziskati in se prilagoditi njihovim specifičnim značilnostim. Eden izmed pomembnejših politično-pravnih dejavnikov, ki pomembno vpliva na strateške odločitve marketinga in nosi s tem povezano tveganje, je tudi verjetnost korenitih političnih sprememb v posameznih državah ali trgih (Radonjič in Iršič 2011, 236–237).

Kos (2011) navaja, da mora analiza politično-pravnih dejavnikov vsebovati »politično stanje, regulacijo monopolov, zakone o varovanju okolja ter drugih javnih dobrin, davčno politiko, zaposlitveno politiko in fleksibilnost trga delovne sile, politiko spodbujanja podjetništva ter stanje in delovanje vlade.«

3.1.2 *Ekonomski dejavniki*

Ekonomski dejavniki so tisti dejavniki, ki v veliki meri vplivajo na obseg povpraševanja, predvsem pa na finančno poslovanje podjetja. Največkrat so to bruto družbeni proizvod (BDP) v povezavi z razpoložljivo kupno močjo prebivalca, raven cen, porazdelitev dohodka med prebivalci in opazovanje gospodarske rasti (Konečnik Ruzzier 2011, 54–55).

Kos (2011) trdi, da je smiselno v okviru ekonomskih dejavnikov »analizirati tudi inflacijo, nezaposlenost, obrestne mere, ceno surovin in energije ter druge karakteristike določenega ekonomskega okolja.«

3.1.3 *Sociodemografski dejavniki*

Sociodemografski dejavniki zajemajo tako demografske kot tudi sociokulturne dejavnike. Ko analiziramo demografske dejavnike, analiziramo glavne značilnosti populacije. Pri tem opazujemo starostno sestavo prebivalstva, izobrazbeno raven prebivalstva, število prebivalcev in vzorce gospodinjstev. Znano je, da se demografski dejavniki spreminjajo počasneje v primerjavi z ekonomskimi dejavniki (Konečnik Ruzzier 2011, 55).

Med sociokulturne dejavnike pa spadajo osebna prepričanja in stališča družbe, ki imajo vpliv na motiviranost posameznika ali pa imajo širši družbeni vpliv (Konečnik Ruzzier 2011, 55).

Kos (2011) navaja, da je pri analiziranju sociodemografskih dejavnikov je treba upoštevati »demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih produktov in stopnjo izobrazbe.« V sklopu teh dejavnikov obstaja tudi več faktorjev, ki so socialni, psihološki in kulturni in močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev ali na velikost celotnega trga nekega podjetja.

3.1.4 *Tehnološki dejavniki*

Tehnološki dejavniki so dejavniki tehnologije in močno vplivajo na način življenja posameznika, družbe ter njihovega povpraševanja po izdelkih in storitvah. Sem spadajo dejavniki novih rešitev (npr. elektronsko poslovanje), inovacijskih tehnologij, izboljšanja infrastrukture in hitre tehnološke spremembe (Konečnik Ruzzier 2011, 57–58).

V sklop tehnoloških dejavnikov lahko opredelimo še »inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do spleta in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije in dostop do tehnoloških kadrov.« (Kos 2011)

3.1.5 Dejavniki naravnega okolja ali okoljski dejavniki

Dejavniki naravnega okolja ali okoljski dejavniki so tisti dejavniki, ki se navezujejo na skrb za trajno ohranitev okolja, saj se njegova kakovost opazno zmanjšuje. V ta sklop dejavnikov spadajo preučevanja klime in vremenskih razmer, odnos do okolja ter razni spreminjajoči se trendi na tem področju. Podjetja čutijo potrebo po družbeni odgovornosti in želijo, poleg vseh svojih aktivnosti, poskrbeti tudi za ohranjanje okolja v splošnem. Ta pomembna prioriteta večine podjetij je močno odvisna od razvitosti države, saj razvitejše države pripisujejo večjo skrb ohranitvi okolja kot manj razvite države (Konečnik Ruzzier 2011, 58).

3.2 Analiza ožjega zunanjega okolja

Ožje zunanje okolje zajemajo različne sestavine okolja podjetja. Pomembne so predvsem tiste, s katerimi ima podjetje pri menjavi izdelkov ali storitev največ pogostih in neposrednih stikov. Za njih je značilno močno medsebojno vplivanje, ki je lahko kratkoročno ali dolgoročno. Gre za stike med podjetjem, odjemalci ali konkurenti (Radonjič in Iršič 2011, 176).

K ožjemu zunanjemu okolju ali k tako imenovanemu mikrookolju podjetja lahko prištevamo več udeležencev, ki jih povezujemo s podjetjem. To so na primer porabniki, konkurenti, dobavitelji, posredniki in različne vrste javnosti. Podjetje ima poleg lastne aktivne vloge v delovanju lahko vpliv še na ožje zunanje okolje in z njim povezane člene, s katerimi sodeluje (Konečnik Ruzzier 2011, 52).

Bertoncelj (2008, 29) trdi, da med mikrookoljske dejavnike spadajo dejavniki, povezani z ustvarjanjem in obrambo konkurenčnih prednosti podjetja, ter dejavniki umeščanja v strateški skupini v njenem panožnem okolju. Med mikrookoljske dejavnike prištevamo trge, na katere se uvršča podjetje s svojimi izdelki, obstoječe tekmece, kupce, dobavitelje in seveda vplivne vodje.

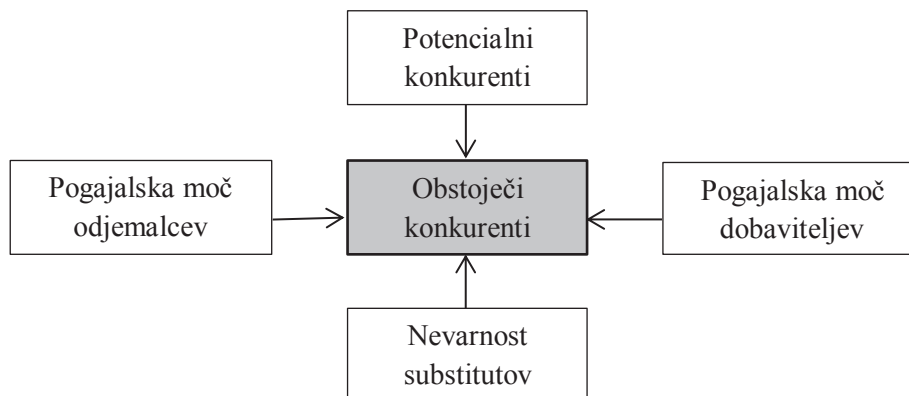
Za razlago analize ožjega zunanjega okolja oziroma analizo panoge bomo uporabili Porterjev model petih konkurenčnih silnic.

Kos (2007) opisuje, da gre za model, pri katerem natančno analiziramo strukturo panoge, na osnovi te analize pa določimo stopnjo privlačnosti za vstop na trg ali panogo. Isti avtor trdi, da je namen modela, »da podjetje pripravi ustrezno strategijo, s katero si dolgoročno zagotovi

želeni tržni delež, predvsem tako, da se obrani proti petim silnicam in s tem doseže nadpovprečne profite v panogi.«

Cilj uporabe Porterjevega modela petih konkurenčnih silnic pa je, »da se izoliramo od vpliva petih silnic, pridobimo informacije za zmožnost sooblikovanja pravil v panogi, si zagotovimo dobra izhodišča za konkuriranje in da oblikujemo ustrezne konkurenčne prednosti podjetja. Pri tem se je treba zavedati, da imajo zunanje silnice vpliv na podjetje predvsem v roku od 1 do 3 let, zato je ta analiza še toliko bolj pomembna pri oblikovanju dolgoročne strategije, ki podjetju dolgoročno zagotavlja preživetje in doseganje velikih profitov.« (Kos 2007)

Porterjev model petih konkurenčnih silnic sestavlja pet elementov, ki vsebujejo različne dejavnike konkuriranja v določeni panogi, na trgu ali tržnem segmentu (Radonjič in Iršič 2011, 200).



Slika 3: Porterjev model petih konkurenčnih silnic

Vir: Porter 1980, 33, po Radonjič in Iršič 2011, 201.

Elementi Porterjevega modela imajo poseben vpliv tudi na pomen konkurenčnih prednosti pri oblikovanju strategij podjetja. Radonjič in Iršič (2011, 366) pojasnjujeta, da so to dejavniki, ki vplivajo na sedanjo raven dobičkonosnosti nekega trga, hkrati pa so odvisni od povezovalne moči vseh petih konkurenčnih silnic.

V nadaljevanju bomo opisali in razložili Porterjev model petih konkurenčnih silnic po posameznih elementih.

3.2.1 Obstoječi konkurenti

Prva konkurenčna silnica so obstoječi konkurenti. Stopnja konkuriranja med že obstoječimi konkurenti je različno intenzivna in odvisna predvsem od »števila konkurentov, njihove tržne moči in vloge na trgu oziroma panogi, od podobnosti izdelkov, ki jih ponujajo, podobnosti

tržnih strategij, ki jih udejanjajo, od višine njihovih fiksnih stroškov ter od višine njihovih izhodnih ovir.« (Radonjič in Iršič 2011, 200)

Kos (2007) navaja, da je silnica obstoječih konkurentov po navadi najmočnejša v panogi in jo je zaradi tega dobro podrobno analizirati.

Dejavniki, ki določajo stopnjo konkuriranja so (Kos 2007):

- število konkurentov v panogi: cilj vseh podjetij je, da bi postala vodilna v panogi, zato se stopnja konkuriranja še poveča, poleg tega pa večje, kot je število podjetij v panogi, večja je tekmovalnost in konkurenca;
- stopnja rasti panoge: stopnja konkuriranja je večja, če je rast panoge počasnejša;
- fiksni stroški: če želi podjetje vzdrževati čim nižje fiksne stroške, mora prodati čim več proizvodov, kar pa posledično pripelje do tekmovalnosti med konkurenti;
- stroški zalog in trajnost blaga: stroški zalog ali pokvarljivost blaga silita podjetje, da svoje izdelke čim prej proda, s tem pa se posledično spet poveča tekmovalnost med konkurenti;
- stroški menjave proizvoda: podjetja se borijo za vsakega posameznega kupca, ob tem pa nastane tekmovalnost, še posebno, če kupci zlahka zamenjajo podobni izdelek;
- nizka diferenciacija: med podjetji nastane velika stopnja konkuriranja, kadar v panogi, kjer so si izdelki podobni, ni točne diferenciacije;
- velikost deležev: kadar si podjetje prisvoji nov tržni delež ali pa izgubi pomembnega, nastane velika tekmovalnost med ostalimi podjetji;
- izstopne ovire: tekmovalnost med podjetji se poveča, kadar so večje tudi izstopne ovire;
- raznolikost konkurentov: večja, kot je verjetnost nepredvidljivih potez konkurentov, ki nastanejo glede na njihovo zgodovino, kulturo in filozofijo poslovanja, večja je stopnja konkuriranja v panogi;
- nasičenost panoge: rastoče panoge, ki privabljajo nova podjetja v neki točki, preseže povpraševanje, ob tem pa pride do povečane stopnje konkuriranja, cenovne vojne ali propada podjetij;
- omejitve zmogljivosti: v panogi prihaja do nenehnega kroženja med ponudbo in povpraševanjem. Posledično nekatera podjetja propadejo zaradi nižjih profitov, za druga podjetja pa je lahko to nova priložnost in jih panoga privablja.

Pri obstoječih konkurentih je dobro poznati tudi prijeme, s katerimi lahko podjetja tekmujejo med seboj in si konkurirajo. Najpogostejši prijemi konkuriranja so: »cena, kakovost, celotnost storitve, pomoč strankam in poprodajne storitve, jamstva, trženje in prodaja, distribucijska mreža in inovacije na ravni proizvoda ali poslovnega modela.« (Kos 2007)

3.2.2 Nevarnost vstopa novih tekmecev

Število vstopov novih tekmecev v panogo je odvisno predvsem od višine vstopnih ovir, ki so lahko odvisne od več dejavnikov. Najpomembnejši so (Radonjič in Iršič 2011, 369):

- višina stroškov proizvodnih faktorjev: stroški dela, stroški kapitala, stroški nabave materialov, stroški lokacije, stroški tehnologije;
- ekonomija obsega: ta dejavnik lahko zvišuje vstopno oviro, če je ekonomija obsega pomembna pri doseganju konkurenčnosti v stroških;
- raven razlikovanja novega tekmeca: večja, kot je diferenciacija novega tekmeca, nižja je vstopna ovira za nove konkurente;
- stroški preusmeritve odjemalca (angl. *switching costs*): vstopna ovira je višja, če so višji tudi stroški odjemalca za zamenjavo dobavitelja;
- stopnja zasičenosti distribucijskih poti: novi ponudniki morajo na trgu plačati več za vstop na trg;
- pričakovane reakcije obstoječih konkurentov v panogi: vstopne ovire se zvišajo, če obstoječi ponudniki branijo svoj položaj na različne načine;
- raven poznavanja in marketinške kompetence novega tekmeca: novi ponudnik lahko vstopa v panogo z druge perspektive in je lahko zaradi tega v prednosti.

Kos (2007) trdi, da večje, kot so vstopne ovire, manj podjetij je v panogi, hkrati pa obstoječa podjetja v panogi lahko dosegajo boljše profite. Glede na strategije podjetij pa so vstopne ovire ključen mehanizem za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Vstopne ovire lahko nastanejo na najrazličnejših področjih in so lahko ovire, ki jih postavi država (zakonodaja), intelektualna lastnina, sredstva, potrebna za vstop v panogo, ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, zahteve po kapitalu in dostop do prodajnih poti.

Kos (2007) tudi navaja, da je vstop v panogo enostaven takrat, kadar »obstaja lahko dostopna tehnologija, je majhna moč obstoječih blagovnih znamk, obstaja lahek dostop do distribucijskih kanalov in kadar je nizek vstopni prag.«

3.2.3 Nevarnost vstopa substitutov

Substitut »se nanaša na izdelke ali storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so razlikujejo od tistih rešitev, ki se nahajajo v določeni panogi, ki jo proučujemo.« Nevarnost vstopa substituta se pojavi takrat, kadar se spremeni njegova cena, kar pomeni večjo elastičnost povpraševanja, posledično pa imajo kupci več možnih alternativnih izbir (Kos 2007).

Pri analiziranju nevarnosti vstopa substitutov moramo biti pozorni na: »stroške zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca, nagnjenost kupcev k določenemu izdelku oziroma specifični rešitvi in na cene substitutnih rešitev.« (Kos 2007)

Radonjič in Iršič (2011, 200) pravita, da je tekmovanje s substituti manj intenzivno, vendar morajo podjetja vseeno proučevati nevarnosti možnih substitutov drugih podjetij, še posebno, kadar gre za ugodno razmerje med njihovo ceno in uporabnostjo, t. i. cenovno konkuriranje.

3.2.4 Pogajalska moč kupcev

V določenih panogah imajo kupci večjo pogajalsko moč kot ponudniki. Pogajalska moč kupcev narašča, kadar (Kos 2007):

- malo kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi;
- distribucija in produkti ustrezajo določenim standardom;
- imajo kupci možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (vertikalna integracija na predhodno stopnjo – na primer avtomobilska industrija lahko kupi proizvajalce gum);
- imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi;
- so kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah.

Pogajalska moč kupcev je različna, razlikuje pa se predvsem v naslednjih elementih: »od višine vrednostno izraženega deleža nakupa v celotni vrednosti prodaja določenega ponudnika, od števila ponudnikov in od potencialne pripravljenosti oziroma sposobnosti odjemalca, da se vertikalno integrira na predhodno stopnjo v oskrbni verigi.« (Radonjič in Iršič 2011, 201)

Velik pomen za pogajalsko moč kupcev ima cenovna elastičnost povpraševanja. Visoka je takrat, kadar (Radonjič in Iršič 2011, 370):

- ima izdelek majhen vpliv na končni izdelek odjemalca;
- stroški izdelka predstavljajo velik del v celotnih stroških odjemalca;
- so odjemalci neprofitabilni in iščejo podjetja, ki jim bodo pri tem pomagala.

3.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Na drugi strani pa obstaja tudi pogajalska moč dobaviteljev. Dobavitelji ustvarjajo konkurenčne razmere na medorganizacijskih (B2B) trgih, kjer drugim podjetjem ponujajo inpute za njihove lastne proizvode. Inputi zajemajo surovine in materiale, prav tako pa tudi znanje, delovno silo in kapital (Kos 2007).

Dobavitelji imajo pogajalsko moč, kadar (Kos 2007):

- obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej);
- so dobavitelji skoncentrirani, torej če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev, medtem ko je v sami panogi veliko število podjetij;
- obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja;
- ne obstajajo substituti, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod;
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

Radonjič in Iršič (2011, 201) navajata, da je pogajalska moč dobaviteljev »odvisna predvsem od skoncentriranosti njihove ponudbe, od števila odjemalcev in njihove relativne velikosti in od višine odjemalčevih relativnih stroškov potencialne zamenjave dobavitelja.«

Po vseh opisanih petih konkurenčnih silnicah lahko pridemo do zaključka, kdaj je neka panoga za podjetje privlačna in kdaj ne. Kos (2007) trdi, da je panoga privlačna takrat, »ko ni velikega rivalstva med konkurenti, so vstopne ovire relativno visoke, ne obstaja nobenih pametnih substitutov, so dobavitelji v slabi pogajalski poziciji, so kupci v slabi pogajalski poziciji ali pa država ne izvaja posebne regulative, ki bi predstavljale vstopne ovire v panogo.«

3.3 Analiza SPIN

Če si podjetje želi ustvariti in izkoriščati konkurenčno prednost, mora poznati svoje delovanje, predvsem pozitivne in negativne lastnosti ter dejavnike poslovanja. Hkrati si s poznavanjem omenjenih lastnosti in dejavnikov ustvarja osnove za prihodnje ustvarjanje in izrabo novih konkurenčnih prednosti, ki jih spozna in analizira z analizo SPIN.

Analiza SPIN ali SWOT (angl. *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*) analizira v podjetju prednosti in slabosti, obenem pa analizira tudi priložnosti in nevarnosti, ki se za podjetje ponujajo v okolju (Biloslavo 2008, 72).

Radonjič in Iršič (2011, 250) trdita, da je analiza SPIN »relativno preprosto metodološko orodje, ki omogoča v procesu sistematične identifikacije prednosti in pomanjkljivosti ter priložnosti in nevarnosti v organizaciji in njenih delih opredelitev takšne poslovne strategije, ki bo omogočala najbolj optimalno izrabo teh identificiranih faktorjev.« Ista avtorja tudi navajata, da uporabnost te analize temelji na predpostavki, da je možno s pravilno in učinkovito strategijo povečati prednosti in priložnosti podjetja in njenih delov ali omejiti njegove pomanjkljivosti in nevarnosti.

Prednosti podjetja lahko enačimo s temeljnimi zmožnostmi podjetja, ki so nastale skozi večletne procese učenja v podjetju. V to skupino spadajo vrednote, veščine, tehnologije, strukture, sistemi, procesi in usmeritve, ki se med seboj povezujejo in dopolnjujejo, predvsem pa podjetju zagotavljajo trajnejšo konkurenčno prednost – SCA (Biloslavo 2008, 73).

Slabosti podjetja pa so ravno nasprotni značilnosti. So iste značilnosti podjetja, vrednote, veščine, tehnologije, strukture, sistemi, procesi in usmeritve, vendar podjetju onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi lahko doseglo načrtovane cilje ali pa bi izkoristilo priložnosti, ponujene na tržišču (Biloslavo 2008, 73).

V primerjavi z napisanim pa Radonjič in Iršič (2011, 255) navajata, da osnovne vire za določanje prednosti in slabosti podjetja predstavlja analiza lastne sposobnosti in analiza

ožjega zunanjega okolja. Gre za metodo primerjanja podatkov, saj primerjamo najpomembnejše dejavnike, ki pokažejo konkretno stanje in položaj podjetja v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi.

Priložnosti v podjetju zajemajo tiste potrebe okolja, ki jih lahko podjetje profitabilno zadovoljuje. Pomembni sta dve značilnosti: prva je ta, da priložnost omogoča podjetju novo podlago za udejanjanje konkurenčnih prednosti; druga pa predstavlja možnosti za izboljšanje že obstoječih aktivnosti in procesov na podlagi sprememb in doseganja dosedanjih strategij (Radonjič in Iršič 2011, 259–260).

Nevarnosti pa so za podjetje izziv okolja, ki nastanejo zaradi neugodnega trenda ali razmer. Odsotnost defenzivne obrambne strategije za podjetje pomeni poslabšanje tržnega položaja. Nevarnosti preprečujejo podjetju izvajanje načrtovanih strategij; povečujejo tveganja pri uresničitvi načrtovanih strategij; povečujejo obseg materialnih in nematerialnih virov za izvajanje načrtovanih strategij; ali pa prikazujejo, da načrtovane strategije niso primerne, saj bi njihova uresničitve pripeljala do poslabšanja dejanskega stanja podjetja (Radonjič in Iršič 2011, 259–260).

Radonjič in Iršič (2011, 266) navajata, da je »smiselno vsako prednost, pomanjkljivost, priložnost in nevarnost oceniti, kakšen bo njihov potencialni vpliv na marketinške aktivnosti in na ključne strateške alternativne organizacije.«

Bistvo analize SPIN je v tem, »da temeljito analiziramo stanje na tržišču ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Vse to prispeva h kakovostnemu strateškemu načrtovanju.« (Devetak 2007, 249)

Pomembno je tudi omeniti, da bodo h kakovostno opravljene analizi SPIN prispevali predhodno zbrane in uporabljene informacije, primarni in sekundarni viri, sistematična in natančna analiza na podlagi podatkov in informacij ter korektna pretvorba analiziranih informacij v ustrezne diagnoze (Radonjič in Iršič 2011, 252).

Ko se podjetje odloči za uporabo te metode, mora biti pozorno predvsem na dva koraka (Biloslavo 2008, 76):

1. opredelitev stopnje privlačnosti tržišča in zmožnosti podjetja in
2. zapis ugotovitev in diagnoz o potrebnih strateških aktivnostih.

Po opravljeni analizi je treba upoštevati tudi naslednje dejavnike, s katerimi si podjetje lahko zagotovi uspešno uporabo SPIN analize (Radonjič in Iršič 2011, 266):

- podjetje mora pri prednostih in pomanjkljivostih dobiti vpogled tudi v procese, ki se izvajajo v ozadju, ne pa upoštevati samo končnih izdelkov;
- znanje podjetja je ključna prednost podjetja; podjetje lahko znanje pretvori v sposobnost, ki jo poskuša uskladiti s priložnostmi v zunanjem okolju;

- podjetje lahko spremeni pomanjkljivosti v prednosti, nevarnosti pa v priložnosti in s tem omogoči boljši razvoj in naložbe v različna področja, kot so: marketinško komuniciranje, usposabljanje in motiviranje zaposlenih ter uspešnejše povezovanje ključnih poslovnih funkcij;
- če podjetje ne more spremeniti pomembnih pomanjkljivosti, jih je treba vsaj minimizirati.

Z upoštevanjem vseh usmeritev za izdelavo analize SPIN lahko analizo v zaključnih korakih uporabimo tudi za snovanje strategij, in sicer tako, da zasnujemo in oblikujemo alternative različnih kombinacij dejavnikov. Za celostno obvladovanje podjetja je treba upoštevati in oblikovati eno ali več vseobsežnih strategij (Biloslavo 2008, 75). Treba se je zavedati, da kljub zelo obširni in enostavni uporabi analiza SPIN vsebuje nekaj pomanjkljivosti, predvsem, da prednosti ne zagotavljajo trajnostne konkurenčne prednosti; zaznavanje priložnosti in nevarnosti je lahko preveč ozko; ker je usmerjena v analizo stanja podjetja v okolju, ne prepozna procesov, ki so privedli do trenutnega stanja ter lahko vodi k prevelikemu osredotočenju na en element analize (Biloslavo 2008, 77).

3.4 Oblikovanje strategije rasti

Če želi podjetje zasnovati uspešno strategijo za nadaljnjo rast in razvoj, mora upoštevati določene postopke in opozorila.

Med strategije rasti in razvoja podjetja uvrščamo strategije intenzivne, integrativne in diverzifikacijske rasti (Radonjič in Iršič 2011, 521).

Ločimo več ključnih dejavnikov, ki so pomembni pri oblikovanju strategij marketinga in na katere tudi vplivajo. Proctor (2000, 2, po Radonjič in Iršič 2011, 364) navaja pet odločilnih skupin teh dejavnikov, ki so: odpiranje in zapiranje strateških oken, širše zunanje okolje podjetja, vrsta in intenzivnost konkurence na tržišču, faza življenjskega ciklusa trga ali panoge podjetja ter razpoložljive sposobnosti podjetja in možnost njegove uporabe.

Po upoštevanju zgoraj naštetih dejavnikov mora podjetje upoštevati še določeno zaporedje korakov pri oblikovanju strategij marketinga. Oblikovanje strategij marketinga podjetje izpelje po naslednjih stopnjah (Radonjič in Iršič 2011, 364):

1. identificira priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na odpiranje in zapiranje strateških oken;
2. določi najboljšo strategijo, ki bo omogočila doseganje najboljše konkurenčne prednosti;
3. zagotovi ustrezne vire za izvajanje strategije;
4. izvaja strategije, ki dosegajo najboljšo prednost na podlagi priložnosti ali izberejo strateško okno, ki nudi najmanj tveganja, ki jih povzročajo nevarnosti.

Pri oblikovanju strategij marketinga je treba upoštevati tudi ključne dejavnike, ki omejujejo tržni prostor delovanje podjetja. Delimo jih na dejavnike v notranjem in zunanjem okolju. V

notranjem okolju sta to dejavnika prednosti in pomanjkljivosti podjetja (aktivnosti in sposobnosti glede konkurentov, finančnih sredstev, tehnologije) ter subjektivne vrednosti pomembnih sil vodenja (motivacija, človeški viri). V zunanjem okolju pa najdemo možnosti in nevarnosti v panogi (tržne situacije) ter skupna pričakovanja poslovnega okolja (širše poslovno okolje) (Porter 1992, 18, po Radonjič in Iršič 2011, 365).

Podjetje potrebuje pri oblikovanju različne metode, s katerimi pridobi različne informacije in se kasneje na podlagi teh lažje odloči za ključno posamezno strategijo. Najpogostejši pristopi, ki jih podjetja uporabljajo, so (Radonjič in Iršič 2011, 365–366):

- racionalni pristop (uporaba analize SPIN in portfolio metod);
- fleksibilni pristop (metoda »kaj se zgodi, če ...« in multiplo scenarijsko načrtovanje);
- kreativni pristop (intuicija in izkušnje);
- vedenjski pristop (referenčna moč, politika in posamezne osebnosti);
- pristop dodajanja (prilagajanje predhodnim strategijam).

Kotler in Keller (2009, 44–47, po Kodrin 2011, 32) trdita, da lahko podjetja rast dosežejo z:

- intenzivno rastjo sedanjih dejavnosti,
- integrirano rastjo,
- dodajanjem privlačnih dejavnosti (priložnosti za rast na podlagi diverzifikacije).

Pri intenzivni rasti sedanjih aktivnosti podjetje najprej ugotovi, ali lahko iz dosedanjih dejavnosti oblikuje priložnosti za nadaljnji razvoj. Na voljo ima štiri možne strategije rasti na osnovi sedanjih dejavnosti: strategijo prodora na trg (podjetje išče priložnosti za povečanje prodaje na obstoječem trgu), strategijo vstopa na nove trge (povečanje prodaje že obstoječih izdelkov na novem trgu), strategijo razvoja izdelka (povečanje prodaje novih izdelkov na obstoječih trgih) ter strategijo diverzifikacije (prodaja novih izdelkov na novih trgih) (Kodrin 2011, 32).

Integrirana rast za podjetje pomeni rast ali povečanje dobička podjetja v treh različnih oblikah. Prva oblika je integracija nazaj in pomeni prevzem dobavitelja. Druga je integracija naprej in pomeni prevzem grosista ali detajlista. Tretja oblika integrirane rasti pa je oblika horizontalne integracije, kar pomeni prevzem konkurenčnega podjetja (Kodrin 2011, 33).

Priložnost za rast na podlagi diverzifikacije podjetje najde v razvoju novih izdelkov, ki jih poskuša prodati na novem trgu. Z omenjeno strategijo podjetje vstopi na nove in rastoče trge panoge, s tem pa tudi zmanjša tveganja investiranja v razne dejavnosti ter poveča svoje temeljne zmožnosti za dolgoročno preživetje (Kodrin 2011, 33).

Na drugi strani pa je iskanje možnosti za rast podjetij v današnjem času neskončno, velikokrat so ta povezana z zamenjavo panoge ali vstopom v novo panogo (diverzifikacija). Seveda je ob tem prisotno tudi nekoliko večje tveganje. Pomembno je dejstvo je, da naj bi se podjetja osredotočala predvsem na svoje jedro dejavnosti in usmerjala svoje vire na rastoče tržne

segmente. Velikokrat je zato diferenciacija boljša izbira kot diverzifikacija za doseganje trajnostne rasti. Za podjetja je pomembno, da imajo tiste projekte rasti, ki jim prinašajo dodane vrednosti. Te lahko pridobijo s preoblikovanjem zmožnosti in znanja v veščine, z integriranjem kupca v poslovne procese, z novimi patenti, s povečano prepoznavnostjo blagovne znamke, s sodobnimi informacijskimi in komunikacijskimi rešitvami, z uporabo vseh dostopnih informacij in s strateškimi povezovanji (Bertoncelj idr. 2011, 26–27).

Pri oblikovanju strategije trajnostne rasti ima pomembno vlogo management podjetja, ki postavlja pomembna vprašanja in išče ključne odgovore ter možnosti za realizacijo zastavljenih ciljev v poslovnem okolju. Nekatera izmed vprašanj so: kakšen rezultat želi podjetje doseči, kakšno je trenutno stanje v podjetju in širšem okolju, katere metode uporabiti za doseganje zelenega cilja, katere aktivnosti izvajati, s kom in kdaj ter kakšen je rezultat podjetja in ali so potrebne prilagoditve in spremembe (Bertoncelj idr. 2011, 29).

Načrtovano in vodeno trajnostno rast lahko oblikujemo s pomočjo (Scharf, Shea in Beck 1991, po Bertoncelj idr. 2011, 31): opisa stanja in pregleda preteklega poslovanja, s konkretnim predlogom rasti, z načrtom financiranja projekta, z analizo alternativ, s poslovno in ekonomsko upravičenostjo projekta, s predračunom stroškov, s predračunom finančnih kazalnikov, z analizo občutljivosti v različnih scenarijih in predvidenim učinkom na poslovanje in podjetje kot celoto.

Pri omenjenem oblikovanju in identifikaciji strategije si lahko prav tako pomagamo s primerjalno analizo (angl. *benchmarking*). Primerjalna analiza »je uporabno orodje za preučevanje konkurentov, oblikovanje strategije in prenovo poslovnega modela.« Z njo si lahko podjetje pomaga, kadar se želi umestiti na hitro rastoče tržne segmente in se želi spoznati s svojo panogo in konkurenti (Bertoncelj idr. 2011, 28).

4 IZZIVI PODJETJA V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Izbrano podjetje (podjetje X), ki spada v panogo avtomobilske industrije, natančneje v panogo proizvodnje in trženja avtomobilskih delov, je v 100 % absolutni lasti nemške organizacije in je vpeljeno v dobaviteljske verige po vsem svetu. Podjetje je usmerjeno v izdelovanje okrasnih lesenih in karbonskih elementov za notranjost mnogih modelov osebnih vozil v različnih barvah in vrstah lesa.

4.1 Analiza širšega zunanjega okolja in vplivi na izbrano podjetje X

Podatke za analizo širšega zunanjega okolja smo pridobili z intervjujem managerja izbranega podjetja X in preko sekundarnih virov v statističnih bazah.

4.1.1 *Politično - pravni dejavniki*

Za učinkovito in spodbudno podjetniško okolje in konkurenčnost gospodarstva je zagotovo pomembno učinkovito delovanje države in njenih institucij. Na žalost tega za Slovenijo ne moremo ravno trditi, saj je na tem področju od začetka krize zelo nazadovala. Po podatkih Urada RS za makroekonomske analize in razvoj mednarodno primerljivi kazalniki institucionalne konkurenčnosti in učinkovitosti države prikazujejo, »da se je zaradi nakopičenih pomanjkljivosti pri delovanju zakonodajne, izvršilne in sodne veje oblasti ter prepočasne odzivnosti na spremenjene razmere od začetka krize institucionalna konkurenčnost v Sloveniji v zadnjih letih v primerjavi z drugimi državami precej poslabšala.« Glede na primerjavo z EU je Slovenija med najnižjimi. Poleg tega se je zmanjšalo tudi zaupanje podjetij in prebivalstva v državo in njene institucije. Slabosti delovanja države se kažejo tako v učinkovitosti institucionalnega okvira za sprejemanje razvojnih in raziskovalnih odločitev kot glede učinkovitosti institucij, ki naj bi zagotavljale primerno podjetniško okolje za delovanje gospodarstva. Na poslovanje podjetij slabo vpliva pomanjkanje dobrih praks in običajev v poslovnem okolju, kot sta npr. premajhna učinkovitost nadzornih svetov in verodostojnost upravljavcev podjetij ter ohranjanje velike vloge države v gospodarstvu. Prav tako je tudi slaba učinkovitost pravosodja pri reševanju sporov, sodni postopki in procesi pa ostajajo dolgotrajni. To vpliva predvsem na razmeroma visoke stroške delovanja pravosodnega sistema. »Na omenjenih področjih je bil v lanskem letu dosežen manjši napredek, saj so bile sprejete ustavne spremembe, ki vplivajo na nemoteno delovanje države pri sprejemanju pomembnih odločitev z javnofinančnimi posledicami in zagotavljajo dolgoročno vzdržnost javnih financ.« Napredek je bil dosežen tudi pri odpravljanju administrativnih ovir, insolvenčni zakonodaji in zmanjševanju sive ekonomije. Pomemben dejavnik je tudi trg dela in z njim povezana politika zaposlovanja. Pričakuje se zmanjšanje števila delovno aktivnih, predvsem zaradi večjega prehoda neposredno iz aktivnosti v neaktivnost in povečanje števila registriranih brezposelnih (UMAR 2014b, 18).

Pri Slovenskem avtomobilskem grozdu poudarjajo, da je treba izboljšati industrijsko politiko. S tem bi za investiranja s strateškimi in ostalimi partnerji na področju razvojno težjih avtomobilskih komponent in izdelkov znižali ovire na področju cen delovne sile in zemljišč. Vsi ostali dejavniki in aktivnosti industrijske politike, kot so infrastruktura, logistika, prizadevnost zaposlenih, pravna tveganja in birokratske omejitve, pa so ugodni in ne zahtevajo posebnih pogojev. Potrebno je spremljanje novih in spremenjenih varnostnih, okoljskih in drugih tehničnih predpisov za področje avtomobilske industrije. Vse omenjene predpise pa uporabiti kot pomemben vir inovacij za razvoj izdelkov in novih tehnoloških procesov. Velik poudarek namenjajo tudi ukrepom za izboljšanje plačilne discipline v Sloveniji. Plačilno disciplino želijo krepiti tudi med udeleženci in partnerji v dobaviteljskih verigah avtomobilske in dobaviteljske industrije (ACS 2014).

Ker je podjetje X vpeto v mednarodno poslovanje, smo raziskali tudi dejavnike v drugih državah, ki vplivajo ali ki bi lahko vplivali na podjetje. Najprej je to zagotovo Nemčija. Nemčija je tretji največji izvoznik avtomobilov na svetu. Blagovna znamka, ugled in dobro ime imajo velik pomen v nemški avtomobilski industriji. To je razlog, zakaj je novim konkurentom težko vstopiti na trg. Ovire za vstop na trg ali v panogo predstavljajo tudi visoki stroški oblikovanja in proizvodnje vozil in ekonomija obsega. Nova start-up podjetja so na trgu redka. Zaostrujejo se predpisi o emisijskih standardih, kar še dodatno povečuje stroške pri preoblikovanju vozil, saj morajo dosegati nove emisijske standarde. Obenem pa to povečuje povpraševanje po novih, bolj ekonomičnih motorjih, kar je spet vezano na povečanje stroškov za raziskave in razvoj. Po predvidevanjih naj bi v Nemčiji v letu 2017 proizvedli 6,4 milijonov vozil. Napovedana skupna letna stopnja rasti za obdobje 2012–2017 je 1,7 % (Factiva 2013).

Druga pomembna država je Italija. »V industriji prevladujejo veliki globalni konkurenti. Na trgu deluje relativno veliko število kupcev, kar skupaj z visoko stopnjo diferenciacije izdelkov slabi kupno moč. Blagovna znamka in ugled sta zelo pomembna v avtomobilski industriji, kar je ovira za nove konkurente. Postavitev proizvodnega objekta zahteva veliko začetno investicijo in visoke fiksne stroške. Analitiki napovedujejo, da bo italijanska proizvodnja motornih vozil v letu 2017 dosegla vrednost 11,7 milijard EUR. Za obdobje 2012–2017 je napovedana rast (1,1 %).« (Factiva 2013)

Tretja država je Kitajska. »Ta industrija ima precej visoke ovire za vstop zaradi visokih fiksnih stroškov, ki izhajajo iz intenzivne narave proizvodnega procesa v avtomobilski industriji. Ogromni so tudi zagonski stroški saj morajo novi igralci investirati v proizvodne zmogljivosti in močno dobavno verigo. Poleg tega so na tem trgu že uveljavljene ugledne blagovne znamke, ki dodatno otežujejo vstop na trg. Ovire za vstop na trg so v porastu, saj se Kitajska sooča s strožjimi predpisi v zvezi z izdelavo vozil. Na Kitajskem državna uprava za varstvo okolja sprejema standarde za emisije vozil in motorjev. V letu 2017 naj bi po

napovedih na Kitajskem proizvedli 6,7 milijonov tovornih vozil, kar je 79 %. Za obdobje 2012–2017 je napovedana rast (12,4 %).« (Factiva 2013)

Četrta država so Združene države Amerike. »Ugled blagovne znamke je zelo pomemben v avtomobilski industriji, zato je zelo težko za nove konkurente, da pridejo neposredno na trg določene države. Zaradi visokih fiksnih stroškov v avtomobilski proizvodnji in oblikovanju, kakor tudi zaradi ekonomije obsega, so nova start-up podjetja redka: kapitalske zahteve za proizvodni objekt so preprosto previsoke. Analitiki napovedujejo, da bo proizvodnja vozil v ZDA v letu 2017 dosegla vrednost 148,9 milijard EUR, kar je 48,7 % več kot leta 2012. Za obdobje 2012–2017 je napovedana rast (8,3 %).« (Factiva 2013)

Naslednji dve omenjeni državi pa predstavljata potencialni trg, kamor se bo izbrano podjetje moralo priključiti, če bo želelo slediti svojim kupcem v dobaviteljski verigi. Peta država je tako Brazilija. »Za prihodnji dve leti je napovedana pozitivna rast industrijske proizvodnje, in sicer 3,5 % v letu 2014 in 3,3 % v letu 2015. Analitiki napovedujejo, da bo brazilska proizvodnja motornih vozil v letu 2017 dosegla vrednost 99 milijard EUR, kar je 68 % več kot leta 2012. Napovedana skupna letna stopnja rasti za obdobje 2012–2017 je 10,9 %. V proizvodnji motornih vozil v Braziliji dominira majhno število velikih globalnih podjetij. V brazilski industriji je tudi vedno bolj pomembno zaostrovanje zakonodaje na področju škodljivih izpustov.« (Factiva 2013)

Zadnja država pa je Indija. »Blagovna znamka in ugled sta zelo pomembna dejavnika odločanja v tej industriji, kar predstavlja oviro novim konkurentom pri vstopu na trg. Postavitev proizvodnega objekta vključuje veliko začetnega kapitala in visoke fiksne stroške. Poleg tega je vedno bolj pomembno zaostrovanje zakonodaje na področju škodljivih izpustov. Proizvodnja motornih vozil v Indiji ima v zadnjih letih trend rasti, kar bi lahko pritegnilo nove udeležence. Analitiki napovedujejo, da bo proizvodnja vozil v Indiji v letu 2017 dosegla vrednost 100,8 milijard EUR, kar je 80,7 % več kot leta 2012. Napovedana skupna letna stopnja rasti za obdobje 2012–2017 je 12,6 %. Skupaj z napovedjo nadaljnje močne rasti je trg privlačen za nove udeležence.« (Factiva 2013)

Podjetje X ima kar 97 % prodaje v državah EU, preostalo prodajo vrši v sestrskih podjetjih v Združenih državah Amerike in na Kitajskem. Zaradi lažjega ter hitrejšega postopka carinjenja z državami tretjega sveta so v letu 2012 pridobili tudi carinski certifikat AEO. Z njim so izboljšali varnost v državah tretjega sveta, hkrati pa pospešili pretok blaga s poenostavljenimi postopki in uporabo informacijske tehnologije po celotni dobavni verigi.

Podjetje X ima zelo natančno opredeljena pravila na temo varstva okolja, varstva pri delu in požarne varnosti. Zato kontinuirano skrbijo za upoštevanje vseh zakonskih zahtev in zahtev okoljskih standardov ter stremijo k nenehnemu izboljševanju sistemov na področju okolja, varstva pri delu in požarnega varstva. S prenovo celotne lakirnice v letu 2009 in ponovno posodobitvijo v letu 2011 so se izboljšali delovni pogoji, zaradi organizacije dela se je

zmanjšala požarna ogroženost. Tudi sistem požarne varnosti je že prestal preizkušnje, ki so potrdile dejstvo, da je dobra priprava podjetja X in delavcev na preventivno delovanje, pa tudi na ukrepanje v primeru požara, ključnega pomena. Urejen imajo sistem aktivne požarne zaščite. V celotni proizvodnji imajo nameščene javljalnike požara, in sicer na mestih, kjer je nevarnost za požar nekoliko večja, pa tudi ročno ali celo avtomatsko gašenje. V letu 2011 so s požarnimi javljalniki opremili tudi vse pisarne, tako da je danes z javljalniki pokrito celotno podjetje X. V poslovnem letu 2014 načrtujejo visoke investicije v avtomatske sisteme gašenja tudi na tistih mestih v podjetju, kjer so sistemi še vedno ročni.

4.1.2 *Ekonomski dejavniki*

V mednarodnem okolju je glavni obet gospodarske rasti okrevanje gospodarske aktivnosti v glavnih trgovinskih partnericah, predvsem v evrskem območju. Po pričakovanjih Evropske centralne banke (ECB) in Evropske komisije (EK) se bo letos in naslednje leto gospodarska aktivnost postopoma krepila, domača potrošnja pa bo postopoma postala glavni dejavnik gospodarske rasti. Rast svetovnega gospodarstva in trgovine sta se okrepili, predvsem zaradi okrepitve v razvitih gospodarstvih. Rast v razvijajočih državah pa se je nekoliko upočasnila. Pričakovanja so tako nekoliko slabša glede držav nekdanje Jugoslavije in Rusije. ECB in EK ocenjujeta, da se bo gospodarska rast v mednarodnem okolju v letih 2014 in 2015 postopoma krepila zaradi pričakovanega povečanja zaupanja gospodarskih subjektov v okolju zmanjšane negotovosti, postopnega izboljšanja dostopa do virov financiranja in relativno manj restriktivne fiskalne politike (UMAR 2014a, 3–11).

Ob zmanjšanih tveganjih v mednarodnem in domačem okolju se bo bruto domači proizvod letos v Sloveniji povečal za 0,5 %, predvsem zaradi krepitve rasti izvoza in upočasnitve padanja potrošnje gospodinjstev. Ob raznovrstnih aktivnostih, kot so pospešitev okrevanja gospodarske aktivnosti v mednarodnem okolju, sanacija bančnega sistema in konsolidacija javnih financ ter začetku prestrukturiranja podjetij, se bo rast bruto domačega proizvoda v letih 2015 in 2016 postopno krepila (UMAR 2014a, 3–11).

Mednarodne institucije napovedujejo krepitev poslovnih investicij ob nizkih obrestnih merah, zmanjšanem tveganju, izboljšanih pogojih financiranja in potrebi po obnovi kapitala. Cena soda nafte Brent bo v sredini leta znašala 104 USD/sod. V prihodnjih dveh letih naj bi se ustalila na 100 USD/sod. Dolarske cene neenergetskih surovin naj bi se tudi letos znižale, v letih 2015 in 2016 pa nekoliko povišale. Tečajna lista za menjavo evro – ameriški dolar znaša 1,366 USD za 1 EUR, in je upoštevana za povprečno vrednost tečaja februarja 2014 (UMAR 2014a, 3–11).

Ob skromni rasti gospodarske aktivnosti se napoveduje manjše število brezposelnih v primerjavi z lanskim letom. Rast števila zaposlenih bo v prihodnjih dveh letih postopna zaradi značilnega zamika pri odzivanju trga dela (UMAR 2014a, 3–11).

V letu 2013 je zaposlenost znova najbolj upadla v gradbeništvu, izrazitejši upad se je pokazal tudi v predelovalnih dejavnostih (UMAR 2014b, 18–20).

Na celotnem območju EU se je gospodarska aktivnost nekoliko povečala, Slovenija pa ostaja v skupini držav z najvišjim padcem v celotnem obdobju krize. Edini dejavnik, ki je v Sloveniji pomembno pozitivno prispeval h gospodarski aktivnosti, je izvoz. K povišanemu skupnemu izvozu lahko pripišemo tudi izvoz izbranega podjetja, saj podjetje deluje na tujih trgih. Mednarodna primerjava na podlagi indeksa cen življenjskih potrebščin prikazuje, da se je inflacija v letu 2013 znižala v vseh državah EU, v štirih je bila dosežena celo deflacija. Znižala se je tudi na ravni celotnega evrskega območja (UMAR 2014b, 18–20).

Gospodarska in finančna kriza je v poslovnem letu 2012/2013 v avtomobilski industriji ponovno vplivala na manjšo prodajo na vseh trgih; vključno z azijskim, ki je v preteklih nekaj letih raslo in predstavljalo gonilo prodaje. Podjetje X nadaljuje poslovno leto 2013/2014 v pričakovanju negativnih prodajnih trendov iz minulega poslovnega leta, vendar pa jim prvo polletje v novem poslovnem letu že izkazuje boljše trende in večja naročila od načrtovanih glede na zgoraj opisane razmere trga. Podjetje X je v precejšni meri odvisno od nabave kakovostnih in cenovno ustreznih surovin in energije. Res je, da je na trgu energentov trenutno povpraševanje skromno, zato so tudi cenovne ravni nizke. Razvijajo infrastrukturo, informacijske sisteme, tehnologije in proizvode, s katerimi želijo omejiti uporabo surovin, zmanjšati odvisnost od posameznih dobaviteljev ter omejiti tveganje volatiliti nabavnih cen. Cene surovin se nenehno spreminjajo, vendar jim trenutna globalna situacija omogoča stabilnost in predvidljivost. Energenti jim predstavljajo, tako kot povsod, velik strošek proizvodnje, zato so si elektriko že zakupili po enotni ceni do leta 2016.

Podjetje X je pri poslovanju s tujino vezano na EUR. Tečajnemu tveganju, vezanemu na EUR, podjetje ni izpostavljeno zaradi usklajenosti prilivov in odlivov nominiranih v tej valuti. Poslovanje v drugih valutah je zanemarljivo. V podjetju poudarjajo, da je valutno tveganje minimalno. Glede obrestnih mer v podjetju nimajo posebnih težav, saj podjetje najema kredite v okviru lastniške skupine, s čimer se izogne tveganju dolgoročnih sprememb obrestnih mer. Menijo, da je obrestno tveganje za podjetje prisotno, vendar v manjši meri. Naj omenimo še plačilno sposobnostno tveganje. Podjetje X kratkoročno plačilno sposobnost zagotavlja z usklajevanjem in načrtovanjem denarnih tokov. Kratkoročne obveznosti podjetja X so v glavnem obveznosti do podjetij v skupini in zaposlenih, zato je obvladujoče podjetje izdalo pisno zagotovilo, da bo podjetju X zagotavljalo tekočo likvidnost, potrebno za sprotno poravnavanje kratkoročnih obveznosti. Management podjetja X se trenutno ukvarja s pripravo planov ukrepov za izboljšanje kapitalske strukture podjetja. Njihov največji kupec je obvladujoča družba, ki svoje obveznosti poravnava v dogovorjenem roku v skladu s pisnim zagotovitom za zagotavljanje likvidnosti, zato poudarjajo, da je tveganje pri plačilni sposobnosti prav tako minimalno.

4.1.3 Sociodemografski dejavniki

Demografske spremembe v EU »bodo v naslednjih desetletjih bistvenega pomena, saj demografski modeli za prihodnji razvoj prebivalstva nakazujejo, da se bosta stalno nizko število rojstev in naraščajoča pričakovana življenjska doba odražala v starejši starostni strukturi prebivalstva. Po pričakovanjih bo ta vzorec staranja prebivalstva, ki je povsod po EU vse bolj očiten, izrazito vplival na vrsto področij politike, med drugim na šoloobvezno prebivalstvo, zdravstvo, delež delovno aktivnega prebivalstva, socialno varstvo, vprašanja socialne varnosti in javne finance.« (Eurostat 2013)

Po predpostavkah naj bi se prebivalstvo po celem svetu do leta 2050 povečalo za približno 2,3 milijarde, in sicer na okoli 9,6 milijarde. Do konca stoletja pa ocenjujejo povečanje celotnega prebivalstva na okoli 10,8 milijarde. Večino povečanja prebivalstva naj bi prispevale manj razvite države, predvsem iz Afrike. Pogledamo lahko nekaj statističnih podatkov glede naseljenosti. Trenutno živi v Aziji 60 % Zemljanov, v Afriki 16 %, v Evropi 10 %, v Latinski Ameriki 9 %, v Severni Ameriki 5 % in v Oceaniji 1 %. Opazimo, da 17 % prebivalstva živi v skupini bolj razvitih držav (Evropa, Severna Amerika, Avstralija, Nova Zelandija in Japonska), preostalih 83 % vsega prebivalstva pa prihaja iz manj razvitih držav. Napovedi kažejo, da naj bi se do leta 2050 delež Afričanov povečal na 25 % svetovnega prebivalstva, do konca stoletja pa naj bi se povečal še na 39 % ter se močno približal deležu Azijcev (43 %). Na drugi strani, v bolj razvitih državah, pa je demografska tranzicija prešla v hitro naraščanje deleža starejšega prebivalstva in prinaša tem državam drugačne izzive. Opazimo, da so Evropa, Severna Amerika in Oceanija v fazi staranja prebivalstva, vanjo pa vstopata tudi Azija in Latinska Amerika. Pri tem zaznamo konkretno problematiko z nizko rodno stopnjo v Evropi in Severni Ameriki (ta je nižja od stopnje enostavne reprodukcije prebivalstva (2,1 živorojenega otroka na žensko) in bi brez priseljevanja pripeljala celo do zmanjševanja števila prebivalstva), ki vedno bolj zvišuje koeficiente starostne odvisnosti starejšega prebivalstva (to je razmerje starejšega prebivalstva do delovno sposobnega prebivalstva) in s tem povezane stroške. »V Evropi bo tako v prihodnje izziv predvsem to, kako ohranjati zdravo in dalj časa delovno aktivno prebivalstvo. Poleg nizke rodnosti pa v Evropi že nekaj časa zaznavamo tudi trend odlaganja odločitve za poroko in rojstvo otrok na poznejši čas.« (Meze 2014)

V zadnjem četrtletju leta 2013 se je v Slovenijo priselilo manj prebivalcev kot leta 2012 v enakem obdobju, natančneje se jih je priselilo 4.049. Na drugi strani pa se je odselilo 4.103 prebivalcev. Selitveni prirast državljanov Slovenije je negativen, saj se je iz države odselilo 1.351 državljanov Slovenije več, kot se jih je vanjo priselilo. Število odseljenih državljanov Slovenije je znašalo 2.075 prebivalstva in je bilo zopet višje od števila odseljenih tujih državljanov, tj. 2.028. Selitveni prirast tujih državljanov je bil prav tako pozitiven in znaša 1.297 (Razpotnik, Šter in Žnidaršič 2014).

Pogledamo lahko še nekaj podatkov o socioekonomskih značilnostih prebivalstva. Po podatkih Statističnega urada RS se je število aktivnih prebivalcev, ki zajemajo zaposlene in

brezposelne v letu 2012, zmanjšalo na 922.389. Med vsemi prebivalci, starimi 15 ali več let, je 480.901 takih, ki so imeli končano največ osnovno šolo. Glede na ostale zbrane podatke je Slovenija imela 1. januarja 2013 341.912 prebivalcev, ki so končali višjo ali visoko šolo. Zanimivo je, da se je delež prebivalcev Slovenije s terciarno izobrazbo v letu 2012 povečal za 0,6 odstotne točke. Povečanje je bilo opaznejše med ženskami, za kar 0,8 odstotne točke, pri moških pa za 0,4 odstotne točke (Razpotnik 2013).

Zanimivo je tudi dejstvo, da se dejavnika, kot sta zaupanje v institucije in zadovoljstvo z življenjem, poslabšujeta. V nasprotju pa kazalnika zaupanje drugim ljudem in občutek varnosti kažeta na izboljšanje v RS (UMAR 2014b, 70).

Podjetje X trenutno zaposluje približno 450 ljudi in po številu zaposlenih spada med večja podjetja na slovenskih tleh.

Izobrazbena struktura v podjetju X je široka ter je odraz potreb v delovno zelo intenzivni in spreminjajoči se proizvodnji. Čeprav strokovni del sodelavcev zajema v odstotkih relativno nizek odstotek, pa se je v zadnjih letih strokovni del, torej razvoj in kakovost, precej okrepil. Strokovnjaki z različnih področjih dela v podjetju X so zelo dobrodošli, predvsem je treba omeniti raziskovalni področji, tehnologija in naravoslovje. Če podrobneje analiziramo izobrazbeno sestavo v izbranem podjetju, opazimo, da ima največ zaposlenih dokončano osnovno šolo, sledijo pa jim zaposleni z dokončano IV. stopnjo izobrazbe. V podjetju X je najmanj zaposlenih z VIII. stopnjo izobrazbe.

Razmerje zaposlenih po spolu se nagiba v prid žensk. Približno razmerje pri strukturi zaposlenih po spolu znaša 42 % moških in 58 % žensk. Specifika proizvodnje, ki zahteva zelo natančno delo in drobne ročne spretnosti, so najbrž atribut, ki je že po naravi bolj ženska domena. Se pa odstotek zaposlenih moških v zadnjih letih vztrajno povečuje. Glede na starostno strukturo zaposlenih v podjetju je največ zaposlenih starih med 31 in 35 let.

V podjetju X se prav tako trudijo za nenehno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Vsako leto namenijo približno 100 EUR na zaposlenega za izobraževanje. Tako večletna praksa prikazuje že več podeljenih certifikatov za vodje izmen in uspešno opravljene delavnice na temo uspešna komunikacija in vodenje zahtevnih zaposlenih. Poleg tega podjetje X omogoča opravljanje obvezne prakse številnim dijakom različnih smeri izobraževanja. Najpogostejše iskane smeri poklica so: mehatronik, strojni tehnik, oblikovalec kovin – orodjar, komercialist, električar, logistik.

4.1.4 Tehnološki dejavniki

Povečevanje vlaganj v raziskovalno-razvojno dejavnost v zadnjih letih je predvsem izraz aktivnosti poslovnega sektorja. »To kaže na povečanje aktivnosti podjetij v smeri posodabljanja proizvodne strukture z novimi izdelki, storitvami in tehnološkimi procesi, ki dolgoročno krepijo mednarodno konkurenčnost.« V raziskovalno-razvojno dejavnost največ vlagajo podjetja iz kemične industrije in industrije električnih naprav. Pri krepitvi inovativnosti celotnega gospodarstva imajo ključno vlogo informacijske dejavnosti, kot so proizvodnja IKT opreme, telekomunikacije in informacijske storitve, toda njihov delež močno zaostaja za večino držav EU (UMAR 2014b, 40).

Zaznati je napredek pri pravnem varstvu pravic intelektualne lastnine, saj je bil v lanskem letu precejšen. Zaostanek opazimo samo pri prijavljenih patentih. Slovenski prijavitelji so pri Evropskem patentnem uradu (EPO) lansko leto vložili za četrtno več patentnih prijav na milijon prebivalcev, kar je konkretno znašalo 66 prijav. Napredek je opazen tudi pri znamkah in modelih, saj je bila v letu 2013 dosežena visoka rast. Slovenski prijavitelji so vložili 129 znamk in registrirali 75 modelov na milijon prebivalcev. Glede na oba kazalnika se je zaostanek za evropskim povprečjem zmanjšal. V Sloveniji so dejavnosti, ki intenzivno uporabljajo pravno varstvo pravic intelektualne lastnine, pretekla leta prispevale kar 39 % BDP. »Čeprav ostajajo patenti najpomembnejši posamezni kazalnik na področju raziskav, razvoja in inovacij, ne dajejo celovite slike inovacijske sposobnosti, saj patenti na mnogih področjih nikoli niso uresničeni na trgu. Za podjetja v nekaterih dejavnostih postaja hitrost prodora na trg z novimi izdelki pomembnejša in cenejša kot patentna zaščita. RS se uvršča med srednje uspešne države EU po rezultatih inovacijske aktivnosti, najbolj zaostaja pri dinamiki zaposlovanja v hitro rastočih podjetjih in pri deležu izvoza na znanju temelječih storitev.« (UMAR 2014b, 40–42)

Izziv na tehnološkem področju ostaja trajnejše izboljšanje konkurenčnosti z dvigom dodane vrednosti, predvsem s povečanjem inovacijske sposobnosti gospodarstva, izboljšanjem poslovnega okolja in večjim prilivom neposrednih tujih investicij. Slovenija je v preteklih letih močno povečala vlaganja v raziskave in razvoj, hkrati se je povečalo tudi število raziskovalcev in delež terciarno izobraženega prebivalstva. Napredek vseh vlaganj še ne kaže dovolj v rezultatih uporabe tega znanja (UMAR 2014b, 12).

Raziskali pa smo tudi splošne razvojne trende v avtomobilski industriji in avtomobilski dobaviteljski industriji. V združenju slovenskega avtomobilskega grozda so mnenja, da kljub velikim strukturnim spremembam in predvsem novim hitro rastočim trgom s proizvodnjami na Kitajskem, v Indiji in v vzhodni Evropi, avtomobilska industrija ostaja ena najpomembnejših panog v gospodarskem razvoju, tudi v večjem delu Evrope. Podali so številne ugotovitve razvojnih trendov. Prvi trend sledi prizadevanju poudarka značilnosti proizvajalčeve znamke, hkrati pa tudi razlik do konkurenčnih znamk. Temu sledijo tudi dobavitelji in izvajalci storitev, še posebno tisti v dobaviteljskih verigah z obsežnim, na

znamke nevezanim razvojem in proizvodnjo raznih komponent in modulov. Drugi trend je povezan s samim avtomobilom, ki danes predstavlja visokotehnološki (high tech) izdelek. Celotna avtomobilska industrija v povezavi z razvojnimi organizacijami nenehno raziskuje njihov stalen stik z najnovejšo tehniko in tehnologija povzroča pozitivne razvojne učinke tudi v drugih dejavnostih. Tretji trend vpliva predvsem na dobavitelje, saj se razvojne in proizvodne zmogljivosti prenašajo še vedno na njih. Tako naj bi dobavitelji in izvajalci storitev povečali svoj delež na 70 % do leta 2015. Za dobavitelje bo rast dodane vrednosti vplivala na elektriko in elektroniko, kasneje tudi na pogonsko linijo, motor z agregati, notranjo opremo, zunanjo opremo in karoserijsko strukturo. V segment notranje opreme spada tudi izbrano podjetje. Četrty trend se nanaša na trend upadanja števila proizvajalcev vozil in njihovih dobaviteljev po svetu. Zaznavajo vse več srednjih in malih podjetij, ki se ukvarjajo s širokim naborom izdelkov in storitev. Peti trend sledi spreminjanju in sodelovanju udeležencev v dobaviteljski verigi. Proizvajalci vozil gredo z dobavitelji v dolgoročne in strateške povezave z namenom profitabilnosti. To dosegaajo z ustreznimi in zanesljivimi procesi ter razdeljenimi zmožnostmi posameznih udeležencev v verigi (ACS 2014).

Podjetje X v panogi proizvodnje in trženja avtomobilskih delov je v sodelovanju s sestrskim podjetjem na Kitajskem prevzelo večji del proizvodnje oziroma več proizvodnih faz v novem projektu. Ob uvedbi projekta je bilo načrtovanih le nekaj proizvodnih faz, vendar so z lastnim razvojem in sistemom izboljšav dokazali, da lahko prevzamejo večji del ali celo celoten projekt. Še vedno projekt predstavlja zelo velik logistični zalogaj prevozov iz Kitajske in vseh spremljajočih postopkov. Na podlagi znanja, kakovosti in pravočasnih dobav izdelkov so v preteklem letu nadaljevali z iskanjem dodatnega posla, predvsem v smislu novih projektov (proizvodnja avtomobilskih delov novih avtomobilskih znamk) znotraj koncerna. S tehnološko dovršenostjo proizvodnje in izdelkov so nove projekte tudi pridobili.

V podjetju X so bili soočeni tudi z doslej največjim investicijskim ciklom v nove proizvodne zmogljivost in tehnologije. Preuredili so sistem poliuretanskega lakiranja, ki predstavlja za podjetje strateško najpomembnejšo investicijo, saj jim omogoča enakovredno konkuriranje, ki je pomembno za pridobitev novih poslov v prihodnosti. To podjetju X zagotavlja pripravljenost na prevzem novih projektov za nove modele vozil, ki bodo prihajali v prihodnjih letih. Pomembno je omeniti visoke investicije v preteklih letih in nenehno izpopolnjevanje tehnološke odličnosti proizvodnje. Zaradi nenehnega razvoja so v letu 2012 pridobili dva nova velika projekta. Prvi ima pričetek redne proizvodnje v letošnjem letu in gre za proizvodnjo avtomobilskih delov za avtomobil Mercedes, razred C. Drugi pa ima pričetek redne proizvodnje v letu 2015 in gre za avtomobil BMW prestižnega razreda 7. S pridobljenima projektoma podjetje X ostaja dobavitelj avtomobilskih delov za vozila v prestižnem razredu.

Zelo dobre rezultate jim je prinesel uvedeni princip tako imenovane vitke proizvodnje. Na eni strani omogoča boljši pretok izdelkov skozi posamezne stopnje obdelave na bistveno

manjšem prostoru v primerjavi s klasično proizvodnjo, hkrati pa nižje stroške. Na drugi strani pa spodbuja zaposlene k razmišljanju o tem, kako z manjšimi in večjimi spremembami še bolj olajšati samo delo in skrajšati pretočne čase v proizvodnji.

4.1.5 Dejavniki naravnega okolja ali okoljski dejavniki

Izpusti toplogrednih plinov so se v preteklih letih znižali, predvsem zaradi padca gospodarske aktivnosti. Povečala pa se je rast že sicer visokih izpustov iz prometa. Po visoki rasti v lanskem letu so se še povečali izpusti iz prometa. Promet v Sloveniji zajema približno polovico vseh izpustov, ki niso vključeni v Evropski sistem trgovanja z izpusti, in so ključni za izpolnjevanje mednarodnih zavez. »Ob ugodnih hidroloških razmerah in povečanju novih zmogljivosti pri proizvodnji sončne energije ter hkratnem manjšem povpraševanju po energentih ocenjujejo, da se je delež obnovljivih virov energije v letu 2013 še povišal na okoli 21 %. Slovenija v primerjavi s povprečjem EU z obnovljivimi viri energije zadovolji višji delež povpraševanja po energiji. Raba obnovljivih virov energije je namreč močno povezana z naravnimi danostmi, ki so pri nas ugodne predvsem z vidika izkoriščanja lesa za toplotno energijo in hidroenergije za pridobivanje elektrike. Hkrati je bil v omenjenem obdobju v EU opazen tudi premik v smeri učinkovitejše rabe energije, ki je pomemben dejavnik zaježitve stroškov gradnje dodatnih zmogljivosti obnovljivih in neobnovljivih virov energije. V okviru ciljev do leta 2020 se je Slovenija zavezala, da bo dosegla 25-odstotni delež obnovljivih virov energije v bruto končni rabi energije (UMAR 2014b, 71).

Izboljšuje se ravnanje s komunalnimi odpadki, saj se je količina nastalih odpadkov znižala. K temu je prispevalo tudi krčenje gospodarske aktivnosti, saj so največji delež zavzemali mineralni odpadki, katerih večina izvira iz dejavnosti oskrbe z energijo in gradbenega sektorja. V segmentu komunalnih odpadkov so se v preteklih letih še znižale količine odpadkov, izboljšalo pa se je tudi ravnanje z njimi (UMAR 2014b, 77).

Podjetje X med drugim skrbi za ločeno zbiranje odpadkov. Z uporabo čistilne naprave in filtrov ter rednim vzdrževanjem preprečuje izpuste emisij v zrak, z racionalno rabo energije pa preprečuje pretirano rabo energije. S tehnološkimi izboljšavami so pokazali tudi skrb za okolje, saj so zmanjšali emisije snovi v zrak, kar dokazujemo z rezultati letnih meritev. Hkrati je podjetje na vseh področjih dela uvedlo sistem kontinuiranih izboljšav, v katerem sodelujejo vsi zaposleni in s tem prispevajo k vedno bolj racionalni proizvodnji, s tem pa tudi k odgovornemu odnosu do okolja.

4.2 Analiza ožjega zunanjega okolja in vplivi na izbrano podjetje X

Analiza ožjega zunanjega okolja je sestavljena iz primarnih podatkov, pridobljenih z intervjujem managerja v podjetju X.

4.2.1 *Obstoječi konkurenti*

Izbrano podjetje X je globalno naravnano in je preko sestrskih podjetij vpeto v mednarodno poslovanje. Menimo, da podjetje X na slovenskem trgu nima resnejših tekmecev. Ima pa jih zato v tujini, kar je seveda pomembno, saj večino svojih poslov uresničuje prav tam. Obstoječi konkurenti v njihovi branži so: NBX na Kitajskem, Quinn v Nemčiji ter Yamaha na Japonskem. Vsi konkurenti izbranemu podjetju X služijo kot »benchmarking«, saj se glede na opravljeno primerjavo nato lažje umestijo v globalni prostor. Glede na podatke poslovnega poročila izbrano podjetje trenutno dobavlja približno kar 52 % svetovne prodaje v danem segmentu in tako zavzema mesto vodilnega v panogi.

4.2.2 *Nevarnost vstopa novih tekmecev*

Ker je ta panoga tako dobro zastopana po svetu, je po eni strani zagotovo manj privlačna za nove upe. Po drugi strani pa vstop novih tekmecev v izbrani segment ni nemogoč. Izbrano podjetje X je močno zasidrano in že dolgo delujoč predstavnik te industrije, da predstavlja zelo močno konkurenco za nove tekmece, ki se v panogo šele uvajajo. Visoke vstopne ovire v panogi predstavljata predvsem visoka tehnološka zahtevnost izdelave izdelkov ter relativna majhnost segmenta v avtomobilski industriji. Za nove dobavitelje omenjena dejavnika nista ravno dobra osnova.

4.2.3 *Nevarnost vstopa novih substitutov*

Nevarnost vstopa substitutov pomeni nevarnost zamenjave izdelkov, ki lahko nadomestijo prvotni proizvod in opravljajo isto funkcijo ali oblikujejo najvišjo še sprejemljivo ceno za izdelek ali storitev. Takšna grožnja je seveda povsod prisotna, kljub temu da je izbrano podjetje X usmerjeno v izdelovanje okrasnih lesenih in karbonskih elementov, njihovi izdelki pa spadajo med tehnološko in proizvodno dovršene. V zastopani branži izbranega podjetja X je tako grožnja nevarnosti vstopa novih substitutov minimalna, saj je naravne materiale in s tem zagotovljeno ekskluzivnost preprosto nemogoče zamenjati. Vendar pa se tehnologija nenehno razvija in ponuja nove možnosti tako obdelave kot pridobivanja raznoraznih materialov in surovin.

4.2.4 *Pogajalska moč kupcev*

Glavni kupci koncerna izbranega podjetja X so Audi, BMW, Chrysler, General Motors, Lancia, LandRover, Maserati, Mercedes-Benz, Mini, Porsche, Renault, Toyota, Nissan, Volkswagen, Volvo. Če se osredotočimo samo na izbrano podjetje X v branži proizvodnje in trženja avtomobilskih delov govorimo o t. i. »velikih« kupcih, kot so Audi, BMW, Mercedes in VW. Našteti kupci imajo vsekakor veliko pogajalsko moč kot tudi lastno politiko, ki ne podpira monopolističnih dobaviteljev. Vendar pa pri izbiri določenega dobavitelja v segmentu

luksuznih vozil še vedno največjo težo nosijo kakovost, tehnična dovršenost, sposobnost serijske proizvodnje za določeno končno ceno izdelka. Tako tudi to poslovno leto njihovi kupci ostajajo zgoraj naštetja. Ker je izbrano podjetje X del koncerna, podjetje s kakovostno in tehnološko dovršeno proizvodnjo proizvaja in sodeluje s sestrskim podjetjem v Italiji in na Kitajskem.

4.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Tako kot pri kupcih ima izbrano podjetje X v branži proizvodnje in trženja avtomobilskih delov tudi na strani dobaviteljev določeno število »velikih« dobaviteljev. Ti nimajo vedno posluha za želje kupca in se na njih pretirano ne ozirajo. V izbranem podjetju X so s centralizacijo nabav celotnega koncerna določenih surovin, kot so laki, granulati itd., v veliki meri zaobšli ta problem. Razlog je ta, da enak material uporablja več obratov, zato koncern s sedežem v Nemčiji naroča surovine za celotno skupino. Kar se tiče dobaviteljev montažnih izdelkov, pa le-te večinoma izbirajo končni kupci za obdobje življenjskega časa določenega projekta. Večinoma imajo enega dobavitelja za določeni material, v primeru resnejšega izpada dobav pa imajo možnost nabave pri drugem dobavitelju. To možnost alternativne izbire lahko uporabijo pri nabavi ne tako specifičnih surovin, kot so laki, barve, brusni papir, zaščitna sredstva. Ciljno usmerjeno gradijo dolgoročne in stabilne partnerske odnose, zato z vsemi dobavitelji poskušajo ohraniti stabilne in dolgoročne partnerske odnose, kot tudi pogodbe s fiksnimi cenami.

4.3 Analiza SPIN za izbrano podjetje X

Sledeča preglednica prikazuje izdelano analizo SPIN izbranega podjetja X. V nadaljevanju bo analiza predstavljena po posameznih skupinah.

Preglednica 1: Analiza SPIN za izbrano podjetje X

Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> • lastne raziskave in inovacije, • družbena odgovornost, • najnovejša tehnologija, • sistem izboljšav, • nenehno izobraževanje zaposlenih, • pravočasne dobave, • odlično razmerje med stroški dela in kakovostjo, • ekskluzivnost izdelkov, • vpetost v mednarodno poslovanje. 	<ul style="list-style-type: none"> • visoki stroški, • tveganje nastanka nesreč, požarov, nenadzorovanih izpustov snovi v okolje in nesreč pri delu, • veliko prodajnih programov, • nepoznavanje podjetja v domačem okolju.

Priložnosti:	Nevarnosti:
<ul style="list-style-type: none"> • pridobivanje lastnih projektov, • program razširjanja ponudbe in izdelkov, • sodelovanje z zunanjimi izvajalci, • edini ponudniki na slovenskem trgu, • razvoj novih trgov (Indija, Brazilija), • iskanje novih poslovnih partnerjev. 	<ul style="list-style-type: none"> • ekološki predpisi in zakonodaja, • slabo razvito domače podjetniško okolje, • nenehni razvojni trendi, • vplivi sestrskih podjetij in njihovega poslovnega okolja, • spreminjanje globalnega poslovnega okolja.

Proučili smo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja. Kasneje bomo s pomočjo analize SPIN zasnovali in oblikovali nove strategije podjetja X.

4.3.1 *Prednosti*

Med prednosti podjetja X lahko umestimo lastne raziskave in inovacije, družbeno odgovornost, dobro tehnološko opremo, sistem izboljšav, izobraževanje zaposlenih, odlično razmerje med stroški dela in kakovostjo, ekskluzivnost izdelkov in vpetost v mednarodno okolje. Podjetje X je v lanskem poslovnem letu pričelo z lastnimi raziskavami na področju naravoslovja in tehnologije. Razvili so svojevrsten sistem proizvodnje preko predlogov zaposlenih in s sistemom nenehnih izboljšav, ki ga želijo v prihodnosti še bolj razviti. Danes v proizvodnji ne govorijo več o posameznih oddelkih glede na vrsto oziroma fazo obdelave (npr. stiskanje, brušenje, poliranje ...), ampak o proizvodnih otokih, ki združujejo vse faze obdelave izdelkov za posamezen avtomobil na enem mestu kot organizacijsko in prostorsko zaključena celota. Izrazita prednost podjetja je tudi družbena odgovornost. Podjetje X si prizadeva za sožitje in odgovoren odnos do okolja, v katerem ustvarja in iz katerega izhajajo zaposleni. Nudijo pomoč tistim, ki so pomoči potrebni, in to morda nima povezave s samim poslom, a govori o karakterju podjetja, ki mu ni vseeno za okolje, v katerem deluje. Podjetje X deluje na humanitarnem področju in v tem smislu z donacijami podpira različne prireditve humanitarnega značaja, kot je npr. srečanje rejniških družin, podpirajo pa tudi različna športna društva in prireditve v njihovem okolju. Temu sledi tudi odgovoren odnos do narave in okolja v ekološkem smislu ter odgovoren odnos do varnosti in zdravja pri delu zaposlenih, ki so glede na naravo njihove proizvodnje najpomembnejši del podjetja. Najnovejša tehnologija jim omogoča pridobivanje novih poslov, hkrati pa tudi nadaljnjo raziskovanje, saj imajo na razpolago dobre tehnološke osnove. Pravočasne dobave, kot tudi sama ekskluzivnost izdelkov in odlično razmerje med stroški dela in kakovostjo nudijo pri kupcih dobro ime in vnaprejšnjo strateško povezanost in sodelovanje.

4.3.2 Slabosti

Slabosti podjetja X so visoki stroški, tveganje nastanka nesreč, požarov, nenadzorovanih izpustov snovi v okolje in nesreč pri delu, nepoznavanje podjetja v domačem okolju, ni kapitalskih ali poslovnih povezav in veliko prodajnih programov. Podjetje X navaja visoke stroške na področju indirektnih zaposlenih, stroške energije, vzdrževanja, najemnin in administrativne stroške. Druga slabost je tveganje nastanka nesreč, požarov, nenadzorovanih izpustov snovi v okolje in nesreč pri delu, predvsem zaradi narave dela. To tveganje poskušajo zmanjševati z nenehnim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih. Tematika okolja in varstva je pri delu zastopana ravno toliko kot ostala področja. Del kakovostnega informiranja in osveščanja zaposlenih so gotovo tudi pisne publikacije. Informativna brošura o varstvu okolja, varstvu pri delu in požarni varnosti pomeni temeljit pregled obvladovanja teh tematik v skladu s politiko kakovosti in odnosom do okolja podjetja. V podjetju pripravljajo praktično vodilo delavcem, kako ravnati pri stiku z najrazličnejšimi odpadki in nevarnimi kemikalijami, kako poskrbeti za učinkovito požarno varnost in skrbeti za racionalnost emisij v ozračje in vodo ter kako v celoti skrbeti za varnost in zdravje pri delu. Izrazita slabost podjetja X je nepoznavanje podjetja v domačem okolju ali širši okolici ravno zaradi nenehnega sodelovanja podjetja z okoljem. Čeprav je izbrano podjetje nenehno vpeto v sodelovanje v domačem kraju, pa prebivalci podjetja sploh ne poznajo in niti ne vedo, s čim se podjetje ukvarja, zato to lastnost razumemo kot slabost. Slabost vidimo tudi v veliko prodajnih programih, saj ima lahko podjetje X zaradi tega veliko stroškov, ki so povezani z nenehnim spreminjanjem proizvodnje in izdelave različnih izdelkov.

4.3.3 Priložnosti

Med priložnosti podjetja X lahko umestimo pridobivanje lastnih projektov, program razširjanja ponudbe in izdelkov, nenehno izobraževanje zaposlenih s pomočjo zunanjih izvajalcev, edini ponudnik na slovenskem trgu in iskanje novih poslovnih partnerjev. Z nenehnim tehnološkim posodabljanjem in rastjo proizvodnih zmogljivosti, rastjo števila zaposlenih, uvajanjem sodobnih organizacijskih pristopov, nenehnem izobraževanjem, razvojem in spodbujanjem inovativnosti zaposlenih podjetje X ostaja v poslu konkurenčno, predvsem s pridobivanjem novih projektov. Ravno zaradi pridobivanja novih projektov podjetje X širi ponudbo in asortiman novih izdelkov, s tem pa postajajo močen tekmelec na trgu in v panogi. Podjetje X lahko izkoristi priložnost edinega ponudnika na slovenskem trgu, saj na omenjenem območju nimajo posebnih konkurentov. Dobra priložnost se kaže tudi v iskanju novih poslovnih partnerjev, ker jih do sedaj še nimajo, posledično pa bi s tem še bolj utrdili svoj položaj, kar je še posebno pomembno za trajnostno rast podjetja. Pomembna priložnost podjetja X pa je tudi zagotovo razvoj novih trgov, zlasti trga Indije in Brazilije.

4.3.4 Nevarnosti

Nevarnosti podjetja X pa so ekološki predpisi in zakonodaja, slabo razvito domače podjetniško okolje, nenehni razvojni trendi, vplivi sestrskih podjetij in njihovega poslovnega okolja ter spreminjanje globalnega poslovnega okolja. Podjetje X ogrožajo spremembe ekoloških predpisov in zakonodaja. Predvsem morajo biti pozorni na globalnem trgu, še posebno tam, kjer ne sodelujejo s sestrskimi podjetji. Domače podjetniško okolje ni najbolj gostoljubno, predvsem zaradi političnih razmer, zato lahko nastanejo težave na administrativnih in birokratskih področjih. Podjetju X grozi nevarnost razvojnih trendov, saj se nenehno spreminjajo. To lahko minimizirajo z izobraževanji, obiskovanjem seminarjev in srečanjem drugih podjetij v avtomobilski dobaviteljski industriji. Glede na to, da ima podjetje X tudi sestrška podjetja v tujih državah, ta pa lahko posledično ogrozijo podjetje X. Tudi to lastnost razumemo kot nevarnost. Sestrška podjetja delujejo v drugačnem poslovnem okolju, ki se prav tako spreminja, zaradi poslovanja z njimi pa lahko to občuti tudi izbrano podjetje. Absolutna nevarnost, ki več ali manj vpliva skoraj na vsa podjetja na svetu, je spreminjanje globalnega poslovnega okolja. Sem spadajo predvsem cene energentov in surovin (npr. cena soda nafte), na katere podjetja ne morejo vplivati.

5 PREDLOGI STRATEGIJ IN SINTEZA UGOTOVITEV

Konkurenčna prednost je posebna lastnost podjetja in mu nudi določeno korist pred ostalimi konkurenti. Kupci pa se zaradi te koristi odločijo za določeno podjetje. Ugotovili smo, da se konkurenčne prednosti podjetja X v avtomobilski panogi proizvodnje in trženja avtomobilskih delov v dobaviteljski verigi še vedno najbolj kažejo v učinkoviti izrabi svojih temeljnih zmožnosti, odličnem razmerju med stroškovnim delom in zagotavljeni kakovosti, pravočasni dobavi in sistemu vitke proizvodnje, kot tudi hitri prilagodljivosti glede na nastale razmere. Seveda se te nenehno spreminjajo, zato lahko k omenjenim dodamo še najnovejšo tehnologijo, stabilnost procesa, kratke procesne čase, proces konstantnih izboljšav, visoko kakovost ter doslednost dobav tako po času kot količini.

Ena izmed konkurenčnih prednosti za podjetje je lahko tudi ta, da podjetje sodeluje in je član v dobaviteljski oziroma oskrbovalni verigi. Podjetje X je na ta način vpleteno v verigo različnih sodelujočih členov, kjer lahko drug drugemu olajšajo poslovanje, hkrati pa morajo biti ob tem tudi previdni ob morebitnih zlorabah.

Izmed vseh naštetih konkurenčnih prednosti se podjetje X nagiba k razvoju trajne konkurenčne prednosti, saj se v podjetju X zavedajo, da jim bo le ta doprinesla dodano vrednost in jim nudila še nadaljnjo rast.

Glavno vodilo podjetij, ki želijo biti dolgoročno uspešna, je zagotovo trajnostna rast, ki je možna le z razširitvijo trgov ali razširitvijo lastne ponudbe. Vedno je pomembno iskati nove zamisli in ideje ter izdelek nadgrajevati in inovirati še preden se življenjska doba izdelka konča. Podjetje X mora spodbujati inoviranje, saj hitro rastoča avtomobilska industrija neprestano zahteva nov in širok asortiman izdelkov. Še posebno to velja za udeležence v dobaviteljskih verigah, ki morajo sovpadati s politiko ostalih podjetij in se jim prilagajati.

Analizirali smo tako zunanje kot tudi notranje okolje podjetja. S pomočjo PEST analize, analize panoge (Porterjeve konkurenčne silnice) in analize SPIN smo oblikovali predloge za več možnih strategij, ki bi podjetju X lahko nudile rast ali obstoj na trgu. V nadaljevanju bomo opisali tri strategije, ki se po našem mnenju zdijo za podjetje X najbolj obetavne.

Prva je *strategija razvijanja proizvodov* (P1-P1, Priloga 2). To strategijo bi razvili na osnovi lastnih raziskav in inovacij (prednost P1) v notranjem okolju ter iz priložnosti pridobivanja lastnih projektov (priložnost P1) v zunanjem okolju (Priloga 2). Podjetje X je preko izboljšane in nadgrajene tehnologije prišlo do stopnje raziskovanja in razvoja. To jim je že prineslo uspehe, saj so zaradi tega pridobili dolgoročen posel, ki je predviden vse do leta 2022. Podjetje X naj bi se s to strategijo osredotočalo predvsem na začetek novih in zaključek starih projektov, prostorsko implementacijo novih projektov ter planiranje proizvodnje. Strategija razvijanja proizvodov se tako nanaša na razvoj novih proizvodov, na širjenje ponudbe

sorodnih proizvodov ali na vertikalno integracijo, pri kateri je podjetje lasten odjemalec, kar v bistvu tudi je, saj že prodaja sestrskim podjetjem.

Druga predlagana strategija je *strategija notranje rasti*. Ta strategija (P8-P2, Priloga 2) je prav tako izpeljana iz prednosti ekskluzivnost izdelkov (prednost P8) in priložnosti program razširjanja ponudbe in izdelkov (priložnost 2). Omenjena strategija predstavlja v grobem strategijo trajnostne rasti in bi jo opredelili kot ključno strateško pomembno strategijo. Podjetje X že izdeluje ekskluzivne izdelke za vgradnjo v prestižne luksuzne avtomobile, hkrati pa svojo paletu komponent povečuje in razširja. S strategijo notranje rasti bi podjetje X izrabilo svoja osnovna sredstva, jih nadgradilo ter z njimi postavilo nove mejnike v spreminjajočih se trendih avtomobilske industrije. Z omenjeno strategijo bi prav tako v podjetju X avtomatizirali posamezne faze proizvodnje, optimirali procese in produkte. S pomočjo analize panoge smo ugotovili, da resnejših konkurentov nimajo, zato lahko obdržijo enak ali pa prevzamejo še večji tržni delež preko njim znanim dejavnikov. PEST analiza je pokazala, da vsi trgi, na katerih podjetje X že deluje, pričakujejo v naslednjih letih rast.

Tretja strategija pa je *strategija diverzificiranja programov* (P1-N1, Priloga 2). Sestavljena je iz prednosti lastnih raziskav in inovacije (prednost P1) ter nevarnosti spreminjanja globalnega poslovnega okolja (nevarnost N1). Praktično gre za strategijo diverzificirane rasti, kjer se podjetje X osredotoča na nove trge in nove izdelke. Podjetje X lahko uporabi strategijo diverzificiranja programov na več različnih načinov. Prva možnost uporabe je za stabilnost podjetja X. Podjetje X bi lahko z omenjeno strategijo ohranilo tržni delež. Z upoštevanjem kupcev se umesti še dlje in tržni delež se poveča. S PEST analizo smo analizirali trge in tako ugotovili, kateri trgi se bodo v prihodnje razvijali in povečevali. Predvsem gre za trge, kjer podjetje X še ni aktivno. Po napovedih se pričakuje rast brazilskega in indijskega trga. Druga možna izbira te strategije je lahko učinkovita uporaba razpoložljivih sredstev, da podjetje X uporabi že razvito tehnično znanje na področju spreminjanja globalnega okolja, konkretno na novem tržišču, s katerim še niso dodobra seznanjeni. Tretja možnost se nanaša na prilagoditev spremenljivim potrebam odjemalcev. V tem primeru mora podjetje X zadovoljiti potrebe distributerjev in zahteve skupin odjemalcev. Podjetje X bi glede na dane želje moralo razviti nove proizvode in zadovoljiti nov tržni segment. Četrta izbira pa je najpomembnejša možnost uporabe te strategije, in sicer, da podjetje X strategijo uporabi kot samo rast in z njo zadovolji ambicije in cilje managementa podjetja. Podjetje X ima na razpolago več možnosti, izbere pa naj tisto, ki mu v dani situaciji najbolj koristi.

Podjetje X si želi v prihodnosti trden obstoj, tudi ne glede na nepričakovan padec trgov, saj so tehnološko in kadrovske pripravljene na prevzem novih projektov (izdelkov za avtomobile) v prihodnosti. Želijo obdržati in še izboljšati položaj dobavitelja dekorativnih izdelkov za notranjost vozil z največjim tržnim deležem na svetu.

6 SKLEP

Diplomska naloga temelji na raziskavi izzivov podjetja X v avtomobilski panogi proizvodnje in trženja avtomobilskih delov v dobaviteljski verigi. S svojimi izdelki zadovoljujejo potrebe in želje kupcev po celem svetu. Vendar pa v času nenehnega spreminjanja okolja in novih trendov to vsekakor ni dovolj. Podjetje mora biti proaktivno in slediti procesu kontinuiranih izboljšav.

Da bi lahko podjetju X svetovali in ga strateško usmerili, smo izvedli analizo zunanjega in notranjega okolja. Proučili smo izzive in dejavnike, ki lahko podjetje v dobaviteljski avtomobilski industriji doletijo, hkrati pa podjetju predlagali in oblikovali usmeritve, s katerimi se lahko različnim neprijetnostim izogne.

K izpeljanim in oblikovanim strategijam lahko dodamo še sočasni razvoj, ki mora biti usklajen z izbrano strateško umeritvijo in strategijo, prav tako pa se mora povezovati z ostalimi členi v dobaviteljski verigi. Podjetje X naj tako od začetka do konca celotnega procesa proizvodnje in trženja avtomobilskih delov v dobaviteljski verigi vključuje vse vrste udeležencev, dobavitelje, kupce in končne kupce. Podjetje X bo s tem pridobilo celostni pogled na proizvodnjo in trženje avtomobilskih delov in s tem oblikovalo izdelke, s katerimi se bodo umestili med vodilne v panogi.

Glede na dane predpostavke smo ugotovili, da je trg v avtomobilski industriji zasičen, boj za preživetje podjetij pa je nenehen. Podjetje X mora slediti spremembam v okolju in se nanje odzivati, prav tako pa so pomembne tudi spremembe, ki jih mora podjetje X vnesti v svoje poslovanje. Povezovanje podjetij v strateške dobaviteljske verige je lahko ključnega pomena in na poslovanje podjetij vpliva pozitivno.

Z novim poslovnim letom si je podjetje X postavilo nove cilje. Eden izmed pomembnejših strateških ciljev je izboljšanje učinkovitosti sistema izboljšav, s čimer bi izboljšali tako izkoristek za podjetje kot tudi zadovoljstvo zaposlenih. Med pomembne cilje letošnjega leta spada tudi namera, da kljub težkim časom obdržijo socialne kompetence podjetja, ki so jih vzpostavili v preteklih letih.

Menimo, da v avtomobilski panogi ne moremo govoriti o krizi, ampak samo o spremembah, s katerimi se soočajo že dlje časa in so zato postale realnost in stalnica. Takšne jih morajo tudi sprejeti in jim slediti, saj je to v luči dolgoročnega in trajnostnega razvoja nuja. Prihodnje aktivnosti se naj nanašajo prilagajanju in sledenju globalnim trendom s ciljem, da tudi podjetja sama postanejo del njih.

LITERATURA

- ACS, Slovenski avtomobilski grozd. 2014. *Zaključki 3. letnega posvetovanja acs: pričakovana razvojna gibanja in pričakovani razvojni ukrepi v slovenski avtomobilski dobaviteljski industriji*. [Http://www.acs-giz.si/slo/aktualno-37.html](http://www.acs-giz.si/slo/aktualno-37.html) (29. 7. 2014).
- Amadeo, Kimberly. 2012. *What Is Competitive Advantage?* [Http://useconomy.about.com/od/glossary/g/Competitive-Advantage.htm](http://useconomy.about.com/od/glossary/g/Competitive-Advantage.htm) (11. 5. 2014).
- Bavec, Cene in Massimo Manzin. 2012. *Strukturni vidiki organiziranosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Bertoncelj, Andrej. 2008. *Prevzemi in združitve*. Koper: Fakulteta za management.
- Bertoncelj, Andrej, Maja Meško, Andrej Naraločnik in Bojan Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV Založba.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bojnc, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- BPMLab - management poslovnih procesov. B. I. *Porterjeva teorija konkurenčne prednosti*. [Http://www.bpmlab.si/index.php?option=com_content&view=article&id=62:teorijakonkpred&catid=35:mpporganizacija&Itemid=55](http://www.bpmlab.si/index.php?option=com_content&view=article&id=62:teorijakonkpred&catid=35:mpporganizacija&Itemid=55) (11. 5. 2014).
- BusinessDictionary.com. B. I. *Competitiveness*. [Http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html](http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html) (9. 5. 2014).
- Capuder, Miha. 2007. Logistika v sodobnih oskrbnih verigah in učinkovite informacijske rešitve. Praksa, trendi in vizija. V *Logistika 07 – zbornik referatov*, 38–43. Celje: Fakulteta za logistiko.
- Cedilnik, M. in F. Pušenjak. 2007. Upravljanje oskrbovalnih verig. V *Logistika 07 – zbornik referatov*, 12–23. Celje: Fakulteta za logistiko.
- Dawar, Niraj. 2013. *When Marketing Is Strategy*. Harvard Business Review: 101–108.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Eurostat. 2013. *Demografska statistika na regionalni ravni*. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_statistics_at_regional_level/sl](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_statistics_at_regional_level/sl) (22. 7. 2014).
- Factiva. 2013. Izvozno okno. *Avtomobilska industrija - proizvodnja motornih vozil*. [Http://www.izvoznookno.si/Drzave/Vse.aspx?id_menu=2&id_menu=2](http://www.izvoznookno.si/Drzave/Vse.aspx?id_menu=2&id_menu=2) (30. 7. 2014).
- Genesham, R. in P. T. Harrison. 2003. *An introduction to supply chain management*. USA: Penn State University: Department of Management Science and Information Systems.
- Kavčič, Klemen. 2009. *Management oskrbnih verig in model taktnega časa*. Koper: Fakulteta za management.
- Kodrin, Lidija. 2011. *Obvladovanje prodaje*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Konečnik Ruzzier, Maja. 2011. *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
- Kos, Blaž. 2011. *PEST analiza*. [Http://www.blazkos.com/pest-analiza.php](http://www.blazkos.com/pest-analiza.php) (27. 4. 2014).

- Kos, Blaž. 2007. *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*. [Http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php](http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php) (4. 5. 2014).
- Kotler, Philip. 1994. *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Kralj, Janko. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: Elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje (Zbirka Priročniki).
- Meze, Matevž. 2014. *Svetovni dan prebivalstva 2014*. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6376](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6376) (22. 7. 2014).
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ogorelc, Anton. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pacheco-Ornelas, Cristina, Enrique Cuevas-Rodríguez in Ricardo H. Rodríguez-Pacheco. 2012. Organizational competences and competitiveness: the effect Of business strategies. *Advances in Competitiveness Research*, 20 (3–4), 16–30.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1992. *Wettbewerbsstrategie*. New York: The Free Press.
- Price, A. D. F. 2003. The strategy process within large construction organizations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(4), 283–296.
- Proctor, Tony. 2000. *Strategic Marketing: An Introduction*. London and New York: Routledge.
- Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič. 2011. *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
- Razpotnik, Barica. 2013. *Socioekonomske značilnosti prebivalstva, Slovenija, 1. januar 2013 – končni podatki*. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5957](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5957) (22. 7. 2014).
- Razpotnik, Barica, Darja Šter in Tina Žnidaršič. 2014. *Naravno in selitveno gibanje prebivalstva, Slovenija, 4. četrletje 2013 – začasni podatki*. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6204](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=6204) (22. 7. 2014).
- Savšek, Tomaž. 2011. *Smernice razvoja v avtomobilski industriji*. [Http://kultura.novomesto.si/si/revija-rast/?id=7645](http://kultura.novomesto.si/si/revija-rast/?id=7645) (22. 4. 2014).
- Scharf, C. A., E. E. Shea in G. C. Beck. 1991. *Acquisitions, Mergers, Sales, Buyouts and Takeovers: A Handbook with Forms*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Thanurjan, R. in Seneviratne, I. P. 2009. The role of knowledge management in postdisaster housing reconstruction. *Disaster Prevention and Management*, 18(1), 66–77.

UMAR. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2014a.*

[Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml14/PNGG_2014_splet.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml14/PNGG_2014_splet.pdf) (12. 7. 2014).

UMAR. *Poročilo o razvoju 2014b.*

[Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/POR_2014.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/POR_2014.pdf) (12. 7. 2014).

Urbancl, Boštjan. 2011. *Oskrbovalne verige*. Ljubljana: Zavod IRC.

Weston, J. F., K. W. Chung in S. E. Hoag. 1990. *Mergers, Restructuring and Corporate Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

PRILOGE

- Priloga 1 Vprašanja in točke intervjuja z managerjem logistike v izbranem podjetju
- Priloga 2 Razvoj strategij

VPRAŠANJA IN TOČKE INTERVJUJA Z MANAGERJEM LOGISTIKE V IZBRANEM PODJETJU X

TEMA: IZZIVI PODJETJA V DOBAVITELJSKI VERIGI AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

PROBLEM: Kako naj podjetje x s pomočjo analize okolja zasnuje primerne strateške usmeritve, da zagotavlja svojo nadaljnjo rast in obstoj?

1. Predstavitev podjetja

- Konkurenčne prednosti in njihov kratek opis; zakaj so ...
- Katera je vaša glavna poslovna povezava in če jo lahko opišete, kaj to iz strateškega vidika pomeni za vaše podjetje?
- Katera je vaša glavna kapitalska povezava, če jo lahko opišete in kaj to iz strateškega vidika pomeni za vaše podjetje?

2. Analiza širšega zunanjega okolja (makroekonomski dejavniki) – PEST analiza

- Politični in pravni dejavniki (gospodarske in politične razmere okolja, v katerem podjetje deluje, trgi, kamor podjetje izvažata, zakonodaja za to okolje, kam izvažate).
- Sociodemografski dejavniki (socialno stanje prebivalcev, selitveni prirast/odliv).
- Tehnološki dejavniki (kako globalni tehnološki razvoj vpliva na podjetje in njegovo proizvodnjo v Sloveniji).
- Ekonomski dejavniki (ali so cene ugodne za nabavo surovin, energentov; ali imate tveganja medvalutnih razmerij pri tem; ali obstaja možnost plačilne nediscipline kupcev; tveganja obrestnih mer ...).

3. Analiza ožjega zunanjega okolja (Porterjeve konkurenčne silnice)

- Obstoječi konkurenti (našteti in opisati, kaj pomenijo za vaše podjetje; vam onemogočajo poslovanje).
- Pogajalska moč kupcev (jo sploh imajo in če jo imajo, kaj to pomeni za vaše podjetje, kako se s tem spopadate).
- Pogajalska moč dobaviteljev (jo sploh imajo; v kolikšni meri; in če jo imajo, kaj to pomeni za vaše podjetje, kako se s tem spopadate; kako obvladujete tveganja nabav; imate enega ali več dobaviteljev; imate dolgoročne in stabilne partnerske odnose z njimi; se poslužujete dolgoročnih nabavnih pogodb s fiksnimi cenami).
- Grožnja vstopa substitutov (nevarnost zamenjave izdelkov; ali obstaja ta grožnja; zakaj da/ne; ste že zaznali iz okolja možne nevarnosti zamenjave).
- Grožnja vstopa novih tekmecev (ali je vaša panoga dobro/slabo zastopana po svetu; je privlačna za nove tekmece glede na okoliščine, v katerih poslujete; obstajajo novi tekmeči).

4. SPIN analiza

- Vaše prednosti;
- vaše slabosti;
- priložnosti, ki jih zaznate v okolju;
- nevarnosti v okolju, ki vam lahko onemogočajo poslovanje.

Hvala za sodelovanje!

<p style="text-align: center;">RAZVOJ STRATEGIJ</p>	<p>PREDNOSTI:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. lastne raziskave in inovacije, 2. družbena odgovornost, 3. najnovejša tehnologija, 4. sistem izboljšav, 5. nenehno izobraževanje zaposlenih 6. pravočasne dobave, 7. odlično razmerje med stroški dela in kakovostjo, 8. ekskluzivnost izdelkov, 9. vpetost v mednarodno poslovanje. 	<p>SLABOSTI:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. visoki stroški, 2. nepoznavanje podjetja v domačem okolju, 3. veliko prodajnih programov, 4. tveganje nastanka nesreč, požarov, nenadzorovanih izpustov snovi v okolje in nesreč pri delu.
<p>PRILOŽNOSTI:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pridobivanje lastnih projektov, 2. program razširjanja ponudbe in izdelkov, 3. edini ponudniki na slovenskem trgu, 4. razvoj novih trgov (Indija, Brazilija), 5. iskanje novih poslovnih partnerjev, 6. sodelovanje z zunanjimi izvajalci. 	<p style="text-align: center;">P-P strategije</p> <p>P1-P1: Strategija razvijanja proizvodov P4-P5: Strategija sistematičnega razvoja P8-P2: Strategija notranje rasti</p>	<p style="text-align: center;">P-S strategije</p> <p>P4-S3: Strategija obvladovanja dobaviteljev P4-S3: Strategija zunanje rasti</p>
<p>NEVARNOSTI:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. spreminjanje globalnega poslovnega okolja, 2. ekološki predpisi in zakonodaja, 3. slabo razvito domače podjetniško okolje, 4. nenehni razvojni trendi, 5. vplivi sestrskih podjetij in njihovega poslovnega okolja. 	<p style="text-align: center;">P-N strategije</p> <p>P1-N1: Strategija diverzificiranja programov P9-N5: Strategija ohranjanja položaja</p>	<p style="text-align: center;">S-N strategije</p> <p>S3-N1: Strategija razvijanja tržišča S2-N4: Strategija razvoja novih nišnih izdelkov</p>

