

Prejeto/Received:
Avgust 2012

Popravljen/Revised:
November 2012

Sprejeto/Accepted:
November 2012

OBLIKOVANJE PROIZVODNE STRATEGIJE IN KONKURENČNE PREDNOSTNE NALOGE PROIZVODNJE

The Formulation of Production Strategy and Competitive Priorities of Production

Iva Konda

Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto
iva.konda@siol.net

Izvleček

Oblikovanje proizvodne strategije vključuje diskusijo o proizvodni strategiji, dejavnikih vpliva oz. področjih odločanja v proizvodni funkciji in o njihovi povezavi s konkurenčnimi prednostnimi nalogami. Proizvodna strategija mora biti usklajena in uravnotežena s strategijo organizacije kot celote in drugimi posebnimi strategijami, zlasti trženjsko. V strateški načrt podjetja se vključuje kot njegova integralna sestavina in tudi kot izhodišče za oblikovanje poslovne strategije. Vsako podjetje se mora zavedati pomena proizvodne strategije za doseganje konkurenčnih prednosti. V članku je prikazana proizvodna strategija v izbranem podjetju.

Ključne besede: proizvodna strategija, strateško načrtovanje, konkurenčne prednostne naloge proizvodnje

Abstract

The formulation of production strategy includes a discussion about the production strategy, factors of influence or decision-making areas in the production function, and its connection with competitive priorities of production. The production strategy should correspond to and comply with the strategy of an organisation as a whole as well as other specific strategies, particularly marketing. The production strategy is included in the strategic plan of a company as its integral component and a starting point for the formulation of business strategy. Each company should be aware of the importance of the production strategy in order to achieve competitive advantages. The paper shows the production strategy in the selected company.

Keywords: production strategy, strategic planning, competitive priorities of production

1 Uvod

V današnjem času podjetja poslujejo v dinamičnih, hitro spreminjajočih se inovativnih okoljih, ko so redko zadovoljna s svojim proizvodnim programom, ko jih na trgu presenečajo konkurenti, ko delujejo v nestabilnih političnih razmerah in ko se soočajo z vse hitrejšim tehnološkim razvojem in vse krajšim življenjskim ciklom proizvodov. Zaradi tega se morajo stalno prilagajati spremembam. Prav od hitrosti in učinkovitosti prilagajanja je odvisna njihova uspešnost. Spremembam se prilagajajo s strateškim načrtovanjem oz. z oblikovanjem jasne poslovne strategije. Ta pravi, da je podjetje dolgoročno uspešno le, če ima dolgoročno konkurenčno prednost (Porter 2004, 20). Cilj strateškega načrtovanja je prav zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja. Proizvodno strategijo lahko opredelimo kot zbir ustreznih ukrepov v proizvodnji, ki izboljšujejo konkurenčni položaj podjetja.

Namen prispevka je podati pregled teoretičnih spoznanj o oblikovanju proizvodne strategije in prikazati proizvodno strategijo na konkretnem primeru. Ugotoviti želimo, ali usklajenost med proizvodno strategijo in konkurenčnimi prednostnimi nalogami pomaga podjetju prilagoditi proizvodne kapacitete in dosegati proizvodne cilje. Uporabljene so metode deskripcije, deduktivnega sklepanja in empirične metode znanstvenega raziskovanja. Pri analizi konkretnega podjetja so poleg teoretičnih spoznanj uporabljena še lastna znanja, izkušnje in



Naše gospodarstvo / Our Economy
Vol. 58, No. 5-6, 2012

pp. 64-73
DOI: 10.7549/ourecon.2012.5-6.07

UDK: 005.5:658.51:339.137
JEL: D20, L1

poznavanje podjetja, informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi, ter informacije, pridobljene iz notranjih virov podjetja. Prispevek je strukturiran tako, da najprej analiziramo teoretična izhodišča, s katerimi pojasnjujemo proces oblikovanja proizvodne strategije, nato pa analiziramo in kritično vrednotimo možnosti uporabe teoretičnih izhodišč pri empiričnem proučevanju in operacionalizaciji oblikovanja proizvodne strategije na konkretnem primeru.

2 Teoretična izhodišča

Postavljanje proizvodne strategije je del faze strateškega načrtovanja v okviru procesa strateškega menedžmenta podjetja. Začetnik strateškega gledanja na proizvodno funkcijo je bil Skinner (1969), ki je že v šestdesetih in sedemdesetih letih s članki opozoril na dejstvo, da se menedžment ne zaveda pomena, ki ga ima proizvodna funkcija. Kasneje sta k oblikovanju koncepta proizvodne strategije veliko prispevala tudi Hayes in Wheelwright (1984), ki sta razvila matriko proizvod – proces, štiristopenjski model ocenjevanja razvoja proizvodne strategije. Matrika prikazuje razmerje med stopnjo standardizacije proizvoda in obsegom proizvodnje. Položaj v tej matriki pa določa vrsto oz. lastnosti proizvodnega procesa in s tem strateške odločitve v proizvodni funkciji. Pomemben prispevek na področju proizvodne strategije je leta 1989 dal Terry Hill, ki je razvil petstopenjski model oblikovanja proizvodne strategije ter koncept zmagovalnih (angl. order winning factor) in kvalifikacijskih dejavnikov (angl. order qualifying factor), s pomočjo katerih je povezal proizvodno strategijo s poslovno. Njegov model je še danes pomemben in pogosto uporabljen pri procesu oblikovanja proizvodne strategije (Hill in Hill 2009, 39–57). Seveda so še drugi avtorji, ki so se ukvarjali predvsem s procesom oblikovanja proizvodne strategije (npr. Platts in Gregory v Voss idr. 1992) ter z njeno vsebino (Voss idr. 1992, Heizer in Render 2001, Miltenburg 2005). *Vsebina* proizvodne strategije običajno izhaja iz poslanstva, ciljev in področij odločanja v proizvodni funkciji. *Proces* oblikovanja proizvodne strategije pa zajema korake, ki so potrebni za njen nastanek. V literaturi zasledimo dva pristopa (Prochno in Corrêa 1995, 21):

- Prvi pristop je hierarhičen; to pomeni, da je poslovna strategija tista, ki krmili funkcijske strategije. Osnovni koraki tega pristopa so razbijanje proizvodne funkcije na posamezna področja odločanja, ugotavljanje kriterijev uspešnosti, postavljanje prioritete posameznim kriterijem, postavljanje merljivih ciljev za posamezne kriterije in povezovanje kriterijev s področji odločanja.
- Drugi pristop je kritika prvega predvsem zaradi pasivnosti, ki jo ima proizvodna funkcija. S planiranjem od spodaj navzgor bi namreč zagotovili aktivnejšo vlogo proizvodne funkcije pri oblikovanju poslovne strategije. Osnovni koraki tega pristopa so: identifikacija ciljev, merjenje trenutnega stanja, določanje učinka trenutne prakse, ugotavljanje področij, na katerih so spremembe potrebne.

Oba pristopa se glede vsebine strateškega načrtovanja proizvodne funkcije ne izključujeta, ampak prepletata in dopolnjujeta.

V sedanjih razmerah nenehnega povečevanja konkurence, prevelikih zmogljivosti v večini panog, vedno večjega pomanjkanja ključnih virov in krajšanja življenjskih ciklov

je za podjetje nujno, da v oblikovanje strategije vgradi vse funkcije. Toda kljub logičnosti se to ni zgodilo. Tako je proizvodna funkcija še danes v ozadju, čeprav je njen vpliv na uspešnost podjetja zelo velik (Hill in Hill 2009, 32).

3 Proces oblikovanja proizvodne strategije

Za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti mora imeti podjetje načrtane ustrezne strategije. Pučko (2003, 171) ločuje celovito strategijo na ravni celotnega podjetja, poslovno strategijo na ravni poslovne enote ali strateške poslovne enote in funkcijsko strategijo na ravni poslovnega funkcijskega področja. K tej klasifikaciji bi danes lahko dodali še strategijo družbene odgovornosti, ki umešča podjetje v celotno strukturo družbe.

Pri oblikovanju proizvodne strategije, ki spada na raven funkcijskih strategij, ima bistveni pomen poslovna strategija. Ta določa konkurenčne prednosti podjetja in s tem konkurenčne prednostne naloge proizvodne funkcije.

Tradicionalno obravnavanje proizvodnih strategij temelji na kompromisih med konkurenčnimi dejavniki (prilagodljivost, stroški, kakovost, zanesljivost, hitrost dobav in inovativnost). Izbira ravni dejavnikov, s katerimi bodo podprte konkurenčne prednosti podjetja, je izredno pomembna strateška odločitev, saj se nekateri konkurenčni dejavniki medsebojno izključujejo (Skinner 1969). Kljub spremembam v poslovnem okolju ostaja tradicionalno obravnavanje proizvodnih strategij robustno in samo zase ne more pojasniti uspešnosti proizvodnega podjetja (Hayes in Pisano 1996). Vključiti je treba vidik kupca, pomembnost in sposobnost različnih konkurenčnih prednostnih nalog ter dinamiko vplivnih dejavnikov na konkurenčnost podjetja. Szász in Demeter (2012) s svojo raziskavo 725 proizvodnih podjetij v 21 državah s pomočjo matrike pomembnosti in sposobnosti (angl. importance-performance matrix) potrjujeta, da programi, ki zagotavljajo ustrezno prilagajanje pomembnosti za kupce in sposobnosti podjetja glede izvedbe različnih konkurenčnih prednostnih nalog, pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

Oblikovanje proizvodne strategije je pogojeno z načinom, s katerim želi podjetje konkurirati na trgu. Običajno hoče svoje proizvode razlikovati od proizvodov glavnih konkurentov. Pri sprejemanju proizvodne strategije mora upoštevati dejavnike gospodarskega okolja (obrestne mere, inflacija, rast gospodarstva, konkurenčnost, cene dela itd.) ter politične pa tudi socialne, tehnološke in tržne dejavnike (Amoako-Gyampah 2003, 287; Dilworth 2000, 43). Pandža in sodelavci (2002) obravnavajo proizvodno strategijo z vidika proizvodnih virov in v empirični raziskavi ugotavljajo, da v posamezni fazi življenjskega cikla procesa različni vplivni dejavniki različno vplivajo na postopek akumulacije sposobnosti. Tako je izrazit vpliv poslovnega okolja zlasti opazen v začetni fazi in v fazi učenja procesa. Dejavnika, ki vplivata na oblikovanje strategije proizvodnje, sta tudi kultura in organizacijska struktura (Moran in Meso 2008). Ob tem moramo poudariti vlogo menedžerja; Starčeva o njem pravi (2011, 1): »Menedžer kot obvladovalec sprememb se s pozitivnim odnosom do sprememb in s poznavanjem okolja nenehno prilagaja, načrtuje in uveljavlja spremembe za dolgoročno rast organizacije in pri tem s komuniciranjem in spodbujanjem

vključuje zaposlene ter zmanjšuje odpor do sprememb.« Pri oblikovanju strategije so ključni ravno kadri, njihovo poznavanje problematike in sposobnost za timsko delo. Podjetje s celostnim (holističnim) pristopom pri oblikovanju proizvodne strategije dosega sinergijske učinke.

Proizvodna strategija mora podpirati proizvode v njihovi celotni življenjski dobi, kar pomeni, da je pri oblikovanju proizvodne strategije treba upoštevati dimenzijo časa ter da se tudi proizvodna strategija in s tem konkurenčne prednostne naloge proizvodnje sčasoma spreminjajo. Model življenjskega cikla proizvoda izhaja iz poslovne strategije in se lahko prenese tudi na proizvodno strategijo. Vpliv tega modela na proizvodno strategijo je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Proizvodna strategija in življenjski cikel proizvoda

	Uvajanje	Rast	Zrelost	Upadanje
Poslovna strategija	primerno obdobje za povečanje tržnega deleža, R&R ključen	pravi trenutek za spreminjanje cene, kakovosti, ugleda, trženje ključno, krepitev niš	ohranjanje tržnega položaja, trženje ključno, stroškovna konkurenčnost kritična	obvladovanje stroškov ključno
Proizvodna strategija	dizajn in razvoj proizvoda, pogoste spremembe proizvoda in procesa, prevelike kapacitete, visoki proizvodni stroški, omejeno število variant proizvoda, skrb za kakovost, hitro odpravljanje	napovedovanje potreb ključno, zanesljivost proizvoda in procesa, izboljšave proizvodov, povečanje kapacitet, osredotočenost na proizvod, poudarek na distribuciji	standardizacija, manjše in počasnejše spremembe proizvoda, optimalne kapacitete, povečanje stabilnosti procesa, velike proizvodne serije, izboljšave proizvodov povezane z nižanjem stroškov, ponovno preverjanje dizajna	majhna diferenciacija proizvodov, minimiziranje stroškov, prevelike kapacitete v panogi, ukinitve proizvodnje proizvodov v zatonu, zmanjševanje kapacitet

Vir: prirejeno po Heizer in Render 2001, 42

Kot primer modela procesa oblikovanja proizvodne strategije je v nadaljevanju prikazan Hillov model (slika 2). Njegov pristop temelji na povezovanju in usklajevanju proizvodne funkcije oz. njenih sposobnosti s potrebami trga in ima naslednje korake:

- določitev ciljev podjetja – poslovni cilji,
- določitev trženjskih strategij za doseganje teh ciljev,
- ocenitev, kaj so kvalifikacijske zahteve na izbranih trgih in kateri zmagovalni dejavniki pomenijo konkurenčno prednost,¹

- izbira najprimernejšega procesa za izdelavo proizvodov,
- zagotavljanje ustrezne proizvodne infrastrukture.²

Višja ko je stopnja usklajenosti med potrebami trga in sposobnostmi proizvodnje, večja je uspešnost podjetja. Poleg tega je proizvodna strategija pomembna tudi zato, ker spremembe v proizvodnji potrebujejo veliko časa in sredstev, napake pa je težko popravljati. Hill in Hill (2009, 37) poudarjata, da mora poslovna strategija podjetja temeljiti na povezavi strategij vseh poslovnih funkcij in ne samo na trženjski strategiji, saj le tako lahko predstavlja povezavo

¹ Klasifikacijski dejavniki so tisti dejavniki, ki predstavljajo minimalni pogoj za obstoj na določenem trgu, niso pa dovolj za uspešnost (Hill in Hill 2009, 46). Ko so ustvarjeni minimalni pogoji za obstoj na določenem trgu, je treba pozornost usmeriti na zmagovalne dejavnike na posameznih tržnih segmentih. Pomembno je, da podjetje te dejavnike dosega bolje kakor konkurenca. Ni torej dovolj samo ugotoviti, kateri so ti dejavniki, treba jih je tudi tehtati in primerjati z dejavniki konkurence (relativna pomembnost dejavnika). Meje med kvalifikacijskimi in

zmagovalnimi dejavniki praktično ni, saj je to zelo odvisno od izbranega trga in proizvoda. Tako je lahko zmagovalni dejavnik na nekem trgu kvalifikacijski za drug trg in obratno. Tudi niso vsi dejavniki povezani s proizvodno funkcijo. Nekateri so neposredno povezani s trženjem (npr. poprodajna podpora ipd.), vendar je večina dejavnikov, ki bistveno vplivajo na uspešnost, v domeni proizvodne funkcije.

² Proizvodna infrastruktura zajema postopke, sisteme, kontrolo, organizacijo.

med trgom in podjetjem. Za doseg tega mora menedžment podjetja imeti relevantne informacije o sposobnostih proizvodnje in prav tako trženjske informacije o kupcih in trgih, na katerih namerava podjetje konkurirati.

Podjetje mora oceniti sedanjo in prihodnjo stopnjo ujemanja proizvodne funkcije s kvalifikacijskimi in zmagovalnimi dejavniki, ki jih zahteva trg. Zaradi nenehnega spreminjanja razmer na trgu je treba stopnjo ujemanja periodično preverjati. Strateška vloga proizvodne funkcije je torej v zagotavljanju uresničevanja tistih kriterijev zmagovanja in kvalificiranja, ki bodo podjetju prinesli prednost pred konkurenti. Iz konkurenčnih prednosti podjetja pa so izpeljane konkurenčne prednostne naloge proizvodnje.

Pri določanju proizvodne strategije mora podjetje ugotoviti (Kavčič 2000, 12):

- ali ima konkurenčne prednosti na področju proizvodnje in katere so,
- kako bo te konkurenčne prednosti ohranilo in razvijalo,
- če jih nima, ali bo svojo konkurenčno sposobnost gradilo na proizvodnji,
- katere konkurenčne prednosti na področju proizvodnje bo v prihodnje razvijalo ter kako.

Po Martinichu (1997, v Kavčič 2000, 11) lahko organizacija uveljavi kot konkurenčne prednosti naslednje lastnosti proizvodnje: posebno znanje o proizvodih in procesih, hitra dobava, kratek proizvodni cikel, proizvodna prilagodljivost, nizki stroški proizvodnje, priročnost in lokacija, raznolikost proizvodov in velikost kapacitet, kakovost.

Če organizacija aktivno uveljavlja prednosti, ki jih ima na področju proizvodne funkcije in jih tudi razvija, ima proizvodna strategija v tej organizaciji *proaktivno vlogo*. Pomeni, da proizvodnja ni samo pasivni uresničevalec zahtev drugih v organizaciji, ampak mora aktivno uveljavljati svoje prednosti in sposobnosti.

Povzamemo lahko, da oblikovanje proizvodne strategije vključuje diskusijo o proizvodni strategiji, potrebnih investicijah v proizvodnjo ter spremembah na ravni celotnega podjetja. Proizvodna strategija mora biti usklajena in uravnotežena s strategijo organizacije kot celote in drugimi posebnimi strategijami, posebej trženjsko. Sodobna podjetja

so razvila tržno usmerjeno strategijo, ki jo lahko ponazorimo s stavkom »Proizvajamo to, kar kupci želijo«.

4 Proizvodna strategija pri konkretnem primeru

4.1 Raziskovalna izhodišča

Uporabiti metodologijo študije primera pomeni osredotočiti se na kompleksnost posameznega primera. Študija primerov omogoča induktivno oblikovanje teorij, ki so utemeljene s podatki iz stvarnega poslovnega okolja in realnih poslovnih razmer (Hill in Hill 2009). Tako je mogoče premostiti prepad med teorijo in poslovno realnostjo.

Z raziskavo smo želeli oblikovati proizvodno strategijo pri konkretnem primeru; ugotoviti konkurenčne prednostne naloge, ki jih mora proizvodna funkcija dosegati, da bo podjetje doseglo želeno konkurenčno prednost; določiti dejavnike vpliva proizvodne funkcije in njihovo povezanost s konkurenčnimi prednostnimi nalogami ter ugotoviti potrebne relevantne aktivnosti v posameznem obratu zaradi sprememb v strukturi prodaje. Zajeti so vsi proizvodi, prodani v letih 2010 in 2011, zato – statistično gledano – izvajamo analizo na celotni proizvodnji in ne na vzorcu.

V povezavi s cilji raziskave bomo pri analizi izbranega podjetja upoštevali naslednje:

- Proizvodno strategijo bomo oblikovali na podlagi upoštevanja strateškega načrtovanja in konkretnih strateških ciljev za proizvodnjo ter na podlagi konkretnega stvarnega obstoječega stanja v proizvodnji.
- Konkurenčne prednostne naloge proizvodnje so: kakovost, stroški, dobave in prilagodljivost
- Proizvodno strategijo je treba spremeniti, če se spremeni struktura prodaje tako, da proizvodnja ne more več slediti svojim ciljem.

Vrsto let je izbrano podjetje iz dejavnosti »proizvodnja elektronskih komponent« uspešno sledilo svetovnemu tehnološkemu razvoju na osnovi lastnih razvojnih dosežkov. Podjetje združuje pestro in široko paleto proizvodnih programov, ki se med seboj zelo razlikujejo (po zgradbi, velikosti, vrednosti in namenu uporabe), so pa tehnološko tesno povezani. Skoraj vsi programi dosegajo zelo visoko stopnjo razvitosti v pogledu uporabnosti in skladnosti s svetovnimi standardi. Kot je razvidno s slike 3, podjetje 90 odstotkov proizvodov proda zunaj Slovenije.

Slika 2: Model procesa oblikovanja proizvodne strategije

Poslovni cilji	Tržna strategija	Kako se proizvodi kvalificirajo in kako zmagajo na trgu?	Proizvodna strategija	
			izbira procesa	infrastruktura
- rast - preživetje - dobiček - donosnost - naložbe - drugi finančni kazalniki	- trgi proizvodov ter tržni segmenti - obseg - raznovrstnost - količine - stopnja standardizacije / adaptacije - stopnja inovativnosti - tržni vodja / nasledovalec	- cena - kakovost - hitrost dobav - zanesljivost dobav - raznovrstnost proizvodov - tehnična podpora	- izbira alternativnega procesa - vloga zalog v procesu - odločitve "narediti ali kupiti" - kapacitete	- sistem operativnega načrtovanja in kontrole - sistem kakovosti in kontrole - administrativni postopki - sistemski inženiring - organizacijska struktura

Vir: prirejeno po Hill in Hill 2009, 40–41

4.2 Določitev konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje

Podjetje je leta 2010 postavilo strategijo razvoja poslovne dejavnosti do leta 2014. V nadaljevanju so v skrčeni obliki predstavljene tiste vsebine te strategije, ki so z vidika analize proizvodne funkcije pomembne. Zanimajo nas konkurenčne prednostne naloge (angl. competitive priority), ki jih mora proizvodna funkcija dosegati, da bo podjetje doseglo želeno konkurenčno prednost.

Poslovno okolje

Konkurenčni pritisk z vzhoda posega tudi na področje zahtevnejših proizvodov, saj podjetje za razvoj novih izdelkov potrebuje več usposobljenih kadrov, predvsem inženirjev. Priložnost vidi v krepitvi tehnološkega partnerstva s kupci, kar pomeni povečevanje sposobnosti načrtovanja novih proizvodov skupaj z njimi.

V zadnjih dveh desetletjih se je število konkurentov v elektroindustriji skokovito povečalo (za boljšo predstavo: pred desetletjem je izbrano podjetje lahko na prste ene roke preštelo azijske konkurente, danes je konkurentov na azijskem trgu več kot sto). Več konkurentov pomeni več zmogljivosti, kar dodatno zastruje tržne razmere. Pogajalska moč dobaviteljev izbranega podjetja narašča, saj povpraševanje presega ponudbo. Po drugi strani pa kupci zahtevajo od podjetja nižanje cen, želijo si vse hitrejšo dobavo, pričakujejo vse več tehnične podpore, prednost dajejo vse večji kakovosti proizvodov in storitev.

V prihodnje bo konkurenčnost slonela na razvoju, še večji uporabi sodobnih tehnologij in sposobnosti inoviranja ponudbe z veliko vsebnostjo znanja.

Poslanstvo

V izbranem podjetju vidijo svoje prednosti predvsem v tradiciji, domačem znanju, razvoju in vztrajnosti ter predanosti zaposlenih. Njihovo poslanstvo je:

»Z razvojem in proizvodnjo folijskih kondenzatorjev in filtrov za odpravo motenj zagotavljamo zaščito pred radiofrekvenčnimi motnjami ter visokimi impulznimi obremenitvami na področjih gospodinjstskih aparatov, električnih ročnih orodij, elektromotorjev, elektronskih

naprav in vezij, opreme za razsvetljavo ter v avtomobilski industriji. S kondenzatorji in napravami ter celovitimi rešitvami na področju energetike pa zanesljivo in varno zmanjšujemo porabo električne energije.«

Vizija

S kakovostnimi proizvodi in strokovnimi rešitvami ter visoko poslovno kulturo želijo postati eden vodilnih svetovnih ponudnikov celovitih rešitev za odpravo radiofrekvenčnih motenj in kompenzacijo jalove energije.

Vrednote

Nenehne izboljšave za visoko kakovost proizvodov

Učinkovitost omrežij povečajo le visokokakovostni proizvodi, njihova kakovost in lastnosti pa so odraz proizvodnega procesa. Prav zato je razvoj podjetja zasnovan na nenehnih izboljšavah proizvodov in visoki kakovosti njihove izdelave. Dovršenost izdelave dosegajo s tehnološko izpopolnjenimi materiali in proizvodnim procesom, ki ga z načrtovanjem, nadziranjem, analiziranjem in nadgradnjami stalno razvijajo. S tem tudi širijo asortiman proizvodov, krajšajo dobavne roke in povečujejo proizvodnjo.

Biti zanesljiv poslovni partner

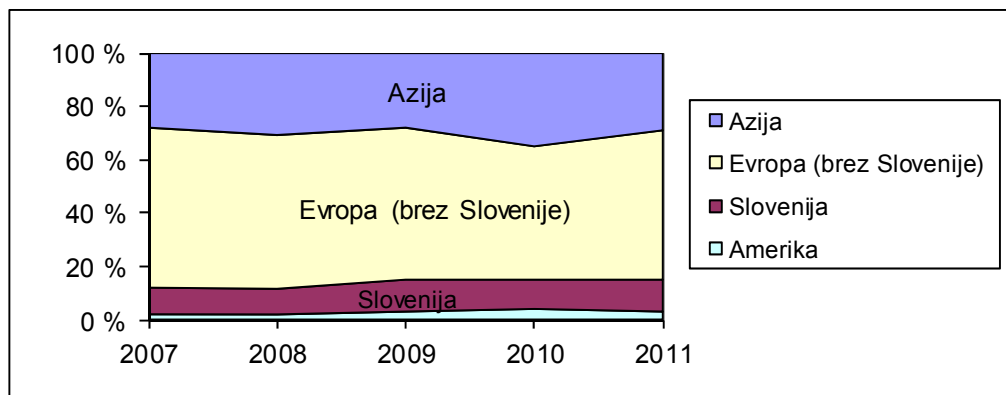
Eden temeljev dolgoročnega razvoja podjetja so trdne poslovne vezi. Pri svojih odjemalcih si zato s kakovostnimi proizvodi in spoštovanjem pogodbenih obveznosti prizadevajo doseči status zanesljivega proizvajalca in dobavitelja, s tem pa zaželenega poslovnega partnerja.

Strategija

Ključni elementi strategije izbranega podjetja so naslednji:

- visoka tržna odzivnost – povečanje usmerjenosti h kupcem z nudenjem razvojnega sodelovanja,
- nenehno povečevanje konkurenčne sposobnosti z uvajanjem novosti, inovacij in racionalizacij v procese,
- dvig tehnološke ravni s krepitvijo sodelovanja z uveljavljenimi institucijami in priznanimi strokovnjaki ter z okrepitevijo razvojne funkcije,

Slika 3: Prihodki od prodaje po regijah



Vir: interni podatki podjetja

- zniževanje stroškov,
- hitra rast dodane vrednosti,
- nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov,
- globalna usmerjenost.

Iz poslovnega okolja, poslanstva in strategije podjetja lahko povzamemo, da je z vidika proizvodnje poudarek na stroških, kakovosti, prilagajanju spremembam oz. prilagodljivosti ter hitrih in zanesljivih dobavah.

4.3 Predstavitev proizvodnje in konkurenčnih prednostnih nalog

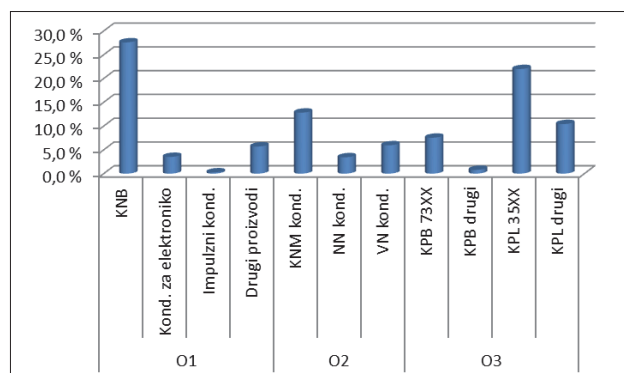
Preden preidemo na prednostne naloge, ki podjetju zagotavljajo konkurenčne prednosti in dejavnike vpliva nanje, si pogledjmo kratko predstavitev treh proizvodnih obratov (O1, O2 in O3) proučevanega podjetja (vsi obrati se nanašajo na isto podjetje):

- O1: V obratu O1 izdelujejo kondenzatorje iz metalizirane folije za odpravo radiofrekvenčnih motenj in za uporabo v elektronskih sklopih, profesionalni, merilni in regulacijski tehniki. Del proizvodnje sestavljajo še avtomobilski in specialni kondenzatorji. Proizvodnja je množična, visoko kapitalno intenzivna in razdeljena na oddelke tako, kot si sledijo faze izdelave kondenzatorja: navijanje, stiskanje, zaščita pred šopiranjem, šopiranje, formiranje, klimatska zaščita zvitkov, zaključne meritve in pakiranje. Kakovost na posameznih proizvodnih operacijah se zagotavlja z avtokontrolo in kvalitetno normo, gotovih proizvodov pa s 100-odstotnimi meritvami in še zlasti s končno kontrolo.
- O2: V obratu O2 beležijo po odhodu tujega lastnika leta 2003 stalno rast proizvodnje na programu KNM, še posebej na programu kondenzatorjev za energetiko. Procesna razmestitev kljub manjšim količinam proizvodov omogoča relativno dobro izkoriščenost opreme, ker se ta uporablja za različne proizvode. Proizvodnja je maloserijska, v primeru energetskih naprav pa posamična. Da bi sledili trendu naraščanja naročil in stalnemu pritisku kupcev na zniževanje cen, mora podjetje investirati v proizvodno opremo.

- O3 V zadnjih letih je opazen padec proizvodnje klasičnih papirnih kondenzatorjev s priključki in filtrov v aluminijastem ohišju, nenehno pa se povečujeta povpraševanje in s tem tudi proizvodnja specialnih kondenzatorjev KPB 7325 in filtrov KPL 3524. Da bi podjetje lahko zagotavljalo potrebe kupcev po teh proizvodih, je marca 2008 zagnalo novo proizvodno linijo. Z njo so se proizvodni stroški dela znižali za približno 11 odstotkov, kapacitete pa so se povečale za skoraj 30 odstotkov. Podjetje tako dosega večjo odzivnost na zahteve kupcev in nenazadnje je zaradi manj menjav (zastojev v proizvodnji) tudi kakovost izdelka na višji ravni. Proizvodnja v obratu O3 je serijska.

Predmet analize so omenjeni proizvodni obrati oz. njihove proizvodne funkcije. Vrednostna struktura proizvodnje po obratih glede na delež v celotni realizaciji leta 2011 (slika 4) kaže, da obrat O1 predstavlja 37,1-odstotni delež prihodkov od prodaje, obrat O2 22,2-odstotni delež in obrat O3 40,7-odstotni delež.

Slika 4: Vrednostna struktura proizvodnje po obratih glede na delež v realizaciji leta 2011



Vir: interni podatki podjetja

Tabela 1: Primerjava kazalnikov za obrate O1, O2 in O3 za leto 2011

Kazalnik	Enota mere	O1	O2	O3
realizacija/zaposlenega	EUR/zap.	38.675	58.851	55.437
dodana vrednost/zaposlenega	EUR/zap.	12,05	31,28	16,98
stroški reklamacij/realizacija	% RE	37,50	12,50	46,88
indeks stroškov notranje neakovosti	% RE	0,08	0,70	2,90
zavrnitve v končni kontroli	% RE	4,50	7,00	5,50
število reklamacij	število	57	31	51

RE – realizacija

Vir: interni podatki podjetja

3 Osredotočenost pomeni, da morajo biti cilji in odločitve v proizvodni funkciji usklajeni. Hkrati morajo biti usklajeni tudi cilji proizvodne funkcije s cilji poslovne strategije. Ta povezanost nam zagotavlja, da proizvodna funkcija dosega zahtevane konkurenčne prednosti podjetja. Če temu doda-

mo še osredotočenost znotraj proizvodne funkcije, govorimo o usklajenosti družin proizvodov oz. o njihovih konkurenčnih prednostnih nalogah z lastnostmi obratov, v katerih se ti proizvodi proizvajajo.

Poslanstvo proizvodne funkcije je zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja. Ker je poslanstvo običajno podano zelo splošno, ga je treba podkrepiti s konkretnimi, merljivimi cilji. Konkurenčne prednostne naloge so cilji, ki jih mora proizvodna funkcija dosegati zato, da bi dosegli iz poslovne strategije postavljene konkurenčne prednosti. Splošne konkurenčne prednostne naloge proizvodnje so: *kakovost, stroški, dobave* in *prilagodljivost*. Tako na primer cilj stroškov pomeni imeti nizke proizvodne stroške. To pa omogoča doseganje nižjih prodajnih cen oz. poslovno strategijo nizkih cen. Podobno velja tudi za druge konkurenčne prednostne naloge proizvodnje. Cilji kakovosti, hitrih dobav in prilagodljivosti kratkoročno celo povečujejo stroške, saj zahtevajo dodatne investicije, dodatne operacije ipd. Dolgoročno pa pomeni uresničevanje teh ciljev zadovoljnega kupca in s tem zagotovljeno prodajo in prihodke v prihodnosti. Relevantne konkurenčne prednostne naloge proizvodnje izbranega podjetja so navedene v tabeli 2.

Tabela 2: Relevantne konkurenčne prednostne naloge proizvodnje

	Konkurenčne prednostne naloge proizvodnje
Kakovost	- izdelati skladno s specifikacijami proizvoda
	- zagotavljati zanesljivost proizvoda
	- zagotavljati zahtevano funkcionalnost proizvoda
Stroški	- imeti nizke proizvodne stroške
Dobava	- zagotavljati hitre dobave
	- zagotavljati pravočasne in zanesljive dobave
Prilagodljivost	- hitro uvajati nove proizvode
	- hitro spreminjati (modificirati) obstoječe proizvode

Naslednji korak pri oblikovanju proizvodne strategije je določitev dejavnikov vpliva na konkurenčne prednostne naloge proizvodnje.

4.4 Določitev dejavnikov vpliva na konkurenčne prednostne naloge

Pri določitvi dejavnikov vpliva se opiram na delitev, ki jo predlaga Rusjan (1998, 147). Dejavniki vpliva proizvodne funkcije in njihova povezanost s konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje so prikazani v tabeli 3. Tako npr. dejavnik *prilagodljivost delovnih mest* vpliva na doseganje konkurenčnih prednostnih nalog *nizki proizvodni stroški* ter *zagotavljanje hitrih, pravočasnih in zanesljivih dobav*.

Ob tem se nam zastavijo vprašanja (Rusjan 2007, 30):

1. Kako so posamezne aktivnosti v proizvodnji povezane s posameznimi konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje? V kolikšni meri stopnja pomembnosti, pripisana posamezni konkurenčni prednostni nalogi proizvodnje, lahko napove, katerim ukrepom bomo dali prednost?
2. Kako se proizvodna strategija razlikuje glede na različen pomen posameznih konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje?

Na praktičnem primeru analize ugotavljamo, da na izbiro ukrepov vpliva razlika med doseženimi in želenimi rezultati konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje in ne zgolj absolutni pomen določene konkurenčne prednostne naloge proizvodnje. Tako ima npr. podjetje že zelo visoko raven skladnosti proizvodov s specifikacijami in si zato intenzivne prizadeva za skrajšanje dobavnih rokov.

Aktivnosti v proizvodnji izbranega podjetja so načrtovane v smeri povečanja proizvodnih kapacitet, izboljšanja delovnih razmer, zmanjšanja deleža izmeta ter zmanjšanja deleža proizvodnih stroškov. V preteklem letu je podjetje doživelo kar nekaj sprememb v strukturi prodaje: delež proizvodnje v obratu O3 se je povečal, v obratu O1 se je zmanjšal, v obratu O2 pa je ostal relativno nespremenjen. Zaradi omenjenih razlogov so morali delno spremeniti proizvodno strategijo. Za ilustracijo v tabeli 4 navajamo aktualne aktivnosti oz. ukrepe v proizvodnji.

V proučevanem podjetju se zavedajo pomena preverjanja in prilagajanja strategije razmeram na trgu. Pri tem morajo upoštevati tehnološki razvoj, novosti na trgu, distribucijske kanale, konkurenco, stanje in rast nacionalne ekonomije, rast in razvitost panoge, trg delovne sile in tržne priložnosti. Upoštevati morajo življenjske cikle konkretnih proizvodov in preveriti spremembe v okolju (davki, zakoni, predpisi o zaposlovanju, varnosti itd.).

Pri oblikovanju proizvodne strategije ne smejo pozabiti na ključne notranje dejavnike, kot so izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, stroški surovin in dela, kadri, kultura in organizacijska struktura, konkurenčne prednosti ali pomanjkljivosti in seveda medsebojna koordinacija funkcijskih strategij. Podjetje polletno preverja primernost strategije, jo dopolnjuje in spremembe prenaša v operativno dejavnost.

5 Sklep

V prispevku je podan pregled teoretičnih spoznanj o proizvodni strategiji in prikazana proizvodna strategija na konkretnem primeru. Izhajali smo iz poslovne strategije oz. tistih vsebin, ki so ključne za oblikovanje proizvodne strategije. V okviru procesa oblikovanja proizvodne strategije sta prikazana najbolj razširjena modela – Hillov model in model življenjskega cikla proizvoda; oba prikazujeta način povezovanja poslovne strategije s proizvodno. Tako so v okviru vsebine proizvodne strategije prikazani cilji proizvodne funkcije ali njene konkurenčne prednostne naloge.

Na obravnavanem primeru smo ugotovili, da je proizvodna strategija pretežno odgovorna za stroške proizvodnje, skladnost kakovosti proizvodov s specifikacijami ter hitrost in zanesljivost dobav. Temu je sledila določitev dejavnikov vpliva oz. področij odločanja v proizvodni funkciji in povezava le-teh s konkurenčnimi prednostnimi nalogami. S tem smo dobili matriko povezanosti proizvodnih ciljev in področij odločanja. Pri tem je ključno razumevanje vpliva posameznega dejavnika na konkurenčne prednostne naloge in obratno. Usklajenost med proizvodno strategijo in konkurenčnimi prednostnimi nalogami pomaga podjetju opredeliti relevantne aktivnosti in s tem prilagoditi proizvodne kapacitete ter dosegati proizvodne cilje.

Upoštevajoč spremembe v okolju, ki se odražajo konkretno na spremembi strukture prodaje, so opredeljene relevantne aktivnosti v posameznem proizvodnem obratu. Proizvodna strategija je bila oblikovana na podlagi upoštevanja strateškega načrtovanja in konkretnih strateških ciljev za proizvodnjo ter na podlagi konkretnega stvarnega obstoječega stanja v proizvodnji. Vendar jo moramo zaradi

dinamičnosti okolja redno spremljati in upoštevati trende v strukturi prodaje ter jo ustrezno preoblikovati. Poglavitne učinke proizvodne strategije dosežemo s procesom njenega pripravljavanja, posebej s strateško analizo. Ko je strategija oblikovana in napisana, pa je ne smemo dati v predal in nanjo pozabiti. Pomeni, da je občasno, v turbulentnih razmerah četrletno ali polletno, obvezno treba preverjati njeno primernost, jo dopolnjevati in spremembe prenašati v operativno dejavnost.

Raziskovanje povezave med poslovno strategijo in konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje ter

povezanosti dejavnikov vpliva s konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje lahko predstavlja pomembno smer raziskovanja na področju proizvodnih strategij. Poznavanje dinamičnega procesa oblikovanja proizvodne strategije in konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje lahko pomaga menedžmentu proizvodnih podjetij obvladovati procese, pravočasno reagirati na spremembe okolja in dosežati boljše rezultate poslovanja. V prispevku je predstavljen praktični proces oblikovanja proizvodne strategije, ki bi ga lahko uporabili tudi pri drugih podjetjih oz. proizvodnih funkcijah. Vsako podjetje se mora zavedati pomena proizvodne strategije za doseganje konkurenčnih prednosti.

Tabela 3: Matrika povezanosti dejavnikov vpliva s konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje

Dejavniki vpliva na konk. prednostne naloge proizvodnje			Konk. prednostne naloge proizvodnje							
			stroški	kakovost		dobava		prilagodljivost		
			- imeti nizke proizvodne stroške	- izdelati skladno s specifikacijami proizvoda	- zagotavljati zanesljivost proizvoda	- zagotavljati zahtevano funkcionalnost proizvoda	- zagotavljati hitre dobave	- zagotavljati pravočasne in zanesljive dobave	- hitro uvajati nove proizvode	- hitro spreminjati (modificirati) obstoječe proizvode
vpliv poslovnih prvin	delo	struktura delavcev – proizv. / režija	x	x		x			x	x
		usposobljenost proizvodnih delavcev	x	x	x	x			x	x
		dinamika delavcev	x	x		x			x	x
	delovna sredstva	vrsta opreme	x				x	x	x	x
		stopnja mehanizacije	x	x		x	x	x		
		stopnja avtomatizacije	x	x	x	x	x	x		
		hitrost in obseg uvajanja tehn. novosti	x				x	x	x	x
	delovni predmeti	stopnja standardizacije vhodnih mat.	x	x	x	x	x	x	x	x
		intenzivnosti odnosov z dobavitelji	x				x	x	x	x
	vpliv medsebojnega prepletanja proiz. procesov produktov	razmestitev delovnih mest		x				x	x	
fleksibilnost delovnih mest		x				x	x	x	x	
variabilnost v procesu zaradi okvar		x				x	x			
raven vertikalne integracije		x				x	x		x	
dejavniki vpliva, povezani s planiranjem in kontrolo proizvodnje	pomen dolg. plan. fiksnih zmogljivosti		x				x	x	x	x
	pomen mesečnega plan. proizvodnje		x				x	x		
	operativno planiranje proizvodnje		x				x	x		x
	planiranje potreb po materialih		x				x	x		
	pomen kontrole izvajanja		x	x	x	x	x	x		
	pomen kontrole kakovosti		x	x	x	x				
	pomen formalnih progr. zagot. kakov.		x	x	x	x				
dejavniki vpliva, povezani z organizacijo proizvodnje	pomen tehnične strukture	širina delovnih nalog izvajalcev	x	x	x	x	x	x		
		globina delovnih nalog izvajalcev	x	x	x	x	x	x		
		prilagodljivost delavcev	x				x	x	x	x
		rutinskost	x	x	x	x	x	x		
		standardizacija	x	x		x				
		obseg uporabe timskega dela							x	x
	pomen hierarhične strukture		x	x		x	x	x	x	x
	pomen motivacijske strukture		x	x	x	x	x	x	x	x
	pomen komunikacijske strukture			x			x	x	x	x

Tabela 4: Relevantne aktivnosti v proizvodnem oddelku

	Relevantne aktivnosti v proizvodnem oddelku
Obrat O1	- zagotoviti čimbolj stabilen in kakovosten delovni proces
Obrat O2	- povečati kapacitete v oddelku impregnacije - racionalizirati delovne procese programa KNK - racionalizirati delovne procese programov KLV, KLT, KLS, KID - urediti delovne prostore
Obrat O3	- povečati kapacitete v navijalnici - povečati kapacitete na starih impregnacijskih kotlih - posodobiti montažne linije - povečati število režijskih delavcev (vzdrževalci) - zagotoviti boljše delovne razmere

Literatura

- Amoako-Gyampah, K. (2003). The relationships among selected business environment
- factors and manufacturing strategy: insights from an emerging economy. *Omega*, 31, 287–301.
- Dilworth, J. B. (2000). *Operations Management. Providing Value in Goods and Services*. Dryden: The Dryden Press.
- Hayes, R. H., in G. P. Pisano (1996). Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. *Production and Operations Management*, 5 (1), 25–41.
- Hayes, R. H., in S. C. Wheelright (1984). *Restoring Our Competitive Edge*. New York: Wiley and Sons.
- Heizer, J., in B. Render (2001). *Principles of Operations Management*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Hill, A. J., in T. Hill (2009). *Manufacturing Operations Strategy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, cop.
- Kavčič, B. (2000). *Upravljanje proizvodnje*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Miltenburg, J. (2005). *Manufacturing strategy: how to formulate and implement a winning plan*. New York: Productivity Press.
- Moran, T. J., in P. Meso (2008). A Resource Based View of Manufacturing Strategy and Implications to Organizational Culture and Human Resources. *Journal of Business & Economics Research*, 6 (11), 99–109.
- Pandža, K., B. Buchmeister, A. Polajnar, I. Palčič (2002). Proizvodna strategija, podprta s teorijo proizvodnih virov: študij primera v podjetju Primat. *Strojniški vestnik*, 48, 379–394.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors with a new introduction*. New York: The Free Press.
- Prochno, P. J. L.C., in H. L. Corrêa (1995). The development of manufacturing strategy in a turbulent environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 11 (11), 20–36.
- Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rusjan, B. (1998). *Analiza proizvodnje kot sestavni del oblikovanja proizvodne strategije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rusjan, B. (2007). Problemi in pomanjkljivosti proučevanja strateškega planiranja proizvodnje kot razlog njegovega neuveljavljanja v praksi. *Organizacija*, 40 (1), 25–33.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 136–145.
- Starč, J. (2011). Manager as personality and as motivator for creating and managing the knowledge of employees. V: Zbornik radova III deo [Elektronski vir], 9. mednarodna naučno stručna konferencija »Na putu ka dobu znanja«, 23. i 24. septembar 2011. Sremski Karlovci. Dosegljivo 11. julija 2012 na http://www.famns.edu.rs/Studentski_info/naucni-skup-na-putu-ka-dobu-znanja.html.
- Szász, L., in K. Demeter (2012). *Importance-Performance Fit within Manufacturing Strategy and its Impact on Business Performance*. Dosegljivo 14. junija 2012 na <http://www.medifas.net/IGLS/Papers2012/Paper022.pdf>.
- Thompson, A. A., in A. J. Strickland (1998). *Crafting and Implementing Strategy*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Voss, C. A. (1992). *Manufacturing Strategy: Process and Content*. Chapman & Hall, London.



Iva Konda je magistrirala in doktorirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani s področja poslovedenja in organizacije, smer trženje. Zaposlena je kot višja predavateljica za področje poslovnih ved na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto. Njena raziskovalna področja so trženje, menedžment proizvodnje in mednarodno poslovanje.

V svojem raziskovalnem in pedagoškem delu povezuje aktualna teoretična znanja s svojimi petnajstletnimi delovnimi izkušnjami iz gospodarstva.

Iva Konda earned her M.Sc. and Ph.D. at the Faculty of Economics Ljubljana in the field of management and organisation as well as marketing. She is a senior lecturer in business sciences at the School of Business and Management Novo Mesto. Her main research interests include marketing, production management, and international business. She combines topical theoretical knowledge with her 15 years of working experience in the industry.