

ŠTUDIJA PRIMERA

Opis za potrebe projekta: "The Hexagonal Leader"

Ime organizacije

GRUPO EOS IBERICA SL

Spletna stran organizacije

WWW.EOSIBERICA.ES

Logotip organizacije

Vrsta organizacije

- Podjetje
 Javna uprava
 Nevladna organizacija
 Drugo (vrsta?)

Velikost organizacije

- Majhna
 Srednja
 Velika

Gospodarski sektor

Informacijska tehnologija

Kratek opis organizacije

Na začetku, ko je bil internet dostopen le nekaterim, je podjetje izdelovalo večnamenske platforme ali naprave za kavarne. Te se danes imenujejo kioski ali informacijske točke. EOS Group je bil vključen v to že od začetka in tako postal nacionalni primer dobre prakse na tem področju. Trenutno se podjetje ukvarja s proizvodnjo različnih rešitev za okolja, ki potrebujejo zaščito proti vandalizmu ali zaščito pred vodo in/ali umazanijo.

Grupo EOS Ibérica je bila ustanovljena v Cordobi leta 2003 z osnovnim ciljem – proizvodnjo. V ta namen so podjetja iz kovinske industrije in računalniškega sektorja združila moči. Njeni ustanovitelji so bila tehnološka podjetja MC Informática (Uvoznik/veleprodaja računalniških komponent od leta 1995) in EOS Processor (njegov proizvodni in montažni center za računalniško opremo od leta 2001). Kasneje so se pridružila podjetja z bolj industrijskim profilom, ki so se specializirala v oblikovanju kovin. Vse to se

sedaj imenuje EOS Ibérica Group. Nato so se družbi pridružili tudi partnerji in zadruga, specializirane za opravljanje posebnih služb. Grupo EOS Ibérica se ponuja kot proizvajalec tehnoloških rešitev, ki rešujejo težave, kot so zaščita, ergonomija ali prilagajanje okolju, s čimer se olajša uporaba tehnologije v prostorih brez nadzora, tako v zaprtih prostorih kot na prostem. Ima širšo podporo v Španiji.

Podjetje ima tudi kapaciteto, da prevzame katero koli vrsto posebej zasnovanih projektov za integracijo IT ali elektronskih komponent, ki vključujejo kovino, tehnologijo in design. Poleg specializacije je za skupino EOS značilna prožnost pri prilagajanju svojih proizvodov, ki ga naredi popolnega partnerja za razvijalce, svetovalna in inženirska podjetja ter tovarne programske opreme, ki lahko brez strukturnih stroškov svojim strankam zagotovijo rešitve.

Opis študije primera (situacija / izzivi, s katerimi se soočajo) [maksimalno 2000 znakov]

V zgodnjih dneh, ko je bil internet le za nekaj, je podjetje izdelovalo večnamenske platforme ali stroje za kibernetske kavarne. Podjetje je dojelo, da se sektor spreminja in se, soočen s tem problemom, odločilo, da se bo specializiralo in se preselilo iz veleprodaje v proizvodnjo. Ta sprememba je spremenila celotno vrednostno verigo in nabor strank. Podjetje je začelo rasti, odprli so svoj proizvodni obrat in prodajne pisarne v Madridu in Extremaduri ter dosegli znaten promet, danes pa imajo 34 delavcev. Prihod velikih trgovin (na primer Media Mark) in prehod iz klasičnega računalnika na prenosnik sta nam pustila zelo malo trga za integracijo računalniških komponent. Zaradi teh razmer smo morali sprejemati zelo zapletene odločitve, da bi zagotovili preživetje podjetja.

Predlagane rešitve (vključno s prednostmi in slabostmi)

Po oceni stanja družbe v zvezi z novimi tržnimi zahtevami je morala družba sprejemati zelo zapletene odločitve:

Po premišljevanju o možnih rešitvah, ki jih je podjetje moralo sprejeti zaradi sprememb na trgu, so se odločili, da poiščejo **druge alternative**.

- **Specializacija.** Kombinacije diferenciacije in segmentacije.
- **Diverzifikacija.** Poiščite nove izdelke ali trge za zamenjavo obstoječih proizvodov ali trgov, ki upadajo.
Odločili smo se, da se preizkusijo **v proizvodnji**.
- **Mednarodni razvoj.** Poiščite cenejše ali varnejše ponudbe in/ali boljše prodajne priložnosti.

SLABOSTI:

- **Morali smo zapreti trgovske pisarne v Extremaduri in Madridu.**
- **Podjetje smo morali prestrukturirati in odpustiti nekaj zaposlenih.**
- **Morali smo prodati stavbe, kjer smo imeli svoje pisarne in smo se morali preseliti na industrijsko posestvo.**
- **Pomanjkanje izdelkov, ker je bila večina industrijskih izdelkov v AZIJI. Morali smo narediti pomembno naložbo, da smo šli na Kitajsko, da bi vzpostavili stike, da bi iskali komponente, ki smo jih potrebovali za integracijo v stroje. Naložbe v proizvodne zmogljivosti.**
- **Pomanjkanje likvidnosti. Zadostitev.**

PREDNOSTI:

- **Bila je priložnost, s pomočjo katere nam ni bilo potrebno zapirati podjetja, odpuščati delavce in zapirati pisarne. Bil pa je pomembno, da podjetje nadaljuje s poslovanjem.**
- **Po težkem obdobju na Kitajskem so rezultati začeli prikazati tako v smislu kupcev kot tudi rasti.**

- **Odločanje ob pravem času je tisto, kar podjetje ohranja pri življenju danes.**

Izbrana rešitev

Izbral je možnost diverzifikacije in inovacije in specializiranost za večnamenske platforme. Preizkusili smo se v proizvodnji. EOS diverzifikira svoje poslovanje, ko hkrati dodaja nove izdelke in nove trge, s čimer razširuje svoj poslovni portfolijo. To je bila težka strategija rasti, saj je podjetje vstopilo na konkurenčno okolje.

Utemeljitev izbrane rešitve

Moja odgovornost kot vodja EOS Iberica je bila zagotoviti preživetje organizacije, za katero sem odgovoren. Razlaga, zakaj smo sprejeli to odločitev, je bila zato, ker se trgi spreminjajo in vse bolj v sektorju, v katerem deluje EOS, ki je tehnološki sektor. Če se podjetje ne spreminja, se rodi, raste in umre z enim in edinim proizvodom. Podjetje traja, dokler izdelek traja. Včasih je življenjski cikel dolg, včasih kratek.

Kot že rečeno, izgled velikih veleblagovnic in tranzicija iz osebnega računalnika na prenosni računalnik nam je pustilo zelo majhno tržišče, kar nas je vodilo do novih poslovnih alternativ. Danes smo bolj inženiring kot računalniško podjetje. Specializirani smo za izdelavo in prototipiranje tehnoloških rešitev s katalogom približno 100 referenc lastne izdelave.

Vpeljava rešitve v prakso

- **Prvi korak je bil preučiti in oceniti stanje za določitev stopnje, v kateri je bila družba in ustrezno izvesti potrebne ukrepe.**
- **Naslednji korak je bil opredeliti tveganja in navesti možne rešitve.**
- **Na podlagi možnih rešitev, ki smo jih našli, smo naredili preusmeritev samega poslovnega modela.** Preden smo izgubili več strank in je prodaja padla, smo se morali prilagoditi novim razmeram na trgu. Po številnih sestankih z osebjem in preučevanjem situacije smo se strinjali, da se preusmerimo v proizvodno dejavnost.

Strategija EOS Iberica, ki se je uporabljala za prilagajanje trgu, je bila naslednja:

- Kritično preglejte vsa poslovna področja, ki ste jih pokrivali doslej.
- Opredelite in odmiselite področja, ki ovirajo razvoj.
- Opredelite temeljne spretnosti in se osredotočite nanje, če je to potrebno.
- Ocenite kadrovske poslovanje.
- Opredelite nove strateške cilje.
- Izkoristite sinergijo z drugimi poslovnimi partnerji in tržišči.
- Razširite prodajna področja, pri čemer pomislite tudi na tuji trg, in distribucijske kanale.
- Povečajte konkurenco in opazujte trg.
- Vključite inovativne izdelke in tekmuje s konkurenco.
- Izvedbeni načrt zagotavlja, da sprejeti ukrepi zagotavljajo, da bo podjetje dolgoročno

konkurenčno.

Naučene lekcije

- **EOS je lahko podjetje prilagodil spreminjajočemu trgu.** V EOS Iberica smo ugotovili, da je podjetje živa stvar in se lahko prilagaja spremembam na trgu. Podjetje ni nekaj statičnega, trg se spreminja in podjetje se bodisi prilagodi spremembam ali pa izgine. Preživetje in dolgoživost organizacij bo odvisna od prilagodljivosti vaše strategije in ravno to je tisto, kar je EOS Iberica storila.
- **Združiti specializacijo in diverzifikacijo kot strategiji podjetja EOS Iberca.** EOS Iberica je povečala prizadevanja za svoje redne izdelke, jih izboljšala in razširila prodajo tako na obstoječih kot na novih trgih. EOS hkratno dodaja nove izdelke in nove trge obstoječim, s tem pa širi svoj poslovni portfelj.
- **Pomen človeškega kapitala v EOS Iberica.** Človeški kapital je bil temeljen za doseganje ciljev podjetja in zahvaljujoč znanju, veščinam in sposobnosti ljudi, ki so del EOS Iberice. Cilji so bili doseženi in podjetje je premagalo najtežavnejše trenutke.

Povezava s šestimi veščinami, ki so predstavljene v projektu

- **Sprejmite odločitev.** EOS Iberica je morala večkrat sprejemati pomembne odločitve, pogosto pod pritiskom. Vedno je treba upoštevati, da bodo sprejete odločitve vplivale na obstoječe strukture in povzročile nesporazume med zaposlenimi, strankami ali poslovnimi partnerji. Tudi če to pomeni sprejemanje neprijetnih odločitev.
- **Povratna informacija.** V EOS je bilo in je še naprej bistveno, da se da velik pomen komunikaciji v času težavnih obdobij kot tudi med prilagajanjem: odločitve pogosto vključujejo nove pristope za osebje. Zato je treba takšne odločitve sporočiti z ustrezno taktiko in občutljivostjo. Po eni strani je treba biti transparenten pri informiranju zaposlenih glede situacije, po drugi strani pa se je potrebno izogibati demotivaciji. V podjetju EOS Iberica je komunikacija del vodstva podjetja in imamo na voljo komunikacijski načrt, ki upošteva naslednje:
 - Hitro obveščanje: morajo biti zaposleni obveščeni o težavah in ukrepih, ki jih je treba sprejeti.
 - Transparentno poročanje: Priporočljivo je, da vodja jasno opredeli težave, da bi se izognili tveganju ustvarjanja občutka demotivacije med zaposlenimi.
- **Coaching.** Na EOS iBERICA je bila usmerjenost v rezultate temeljna strategija, usmerjanje vseh ukrepov podjetja v smeri uveljavljenega cilja, učinkovitega, hitrega in nujnega delovanja ob pomembnih odločitvah, ki so potrebne za preseganje naših lastnih standardov in na koncu boljše delo od naših konkurentov. Cilji so določeni skupaj s podjetjem, da se lažje išče najboljše rešitve. Pri EOS usmerjenost v rezultate pomeni iskanje največje učinkovitosti, delo izven lastnih standardov, delo kot ekipa v smeri skupnega cilja, prilagajanje na vse spremembe in prevzemanje vseh napak, ki se na poti naredijo, nadaljevanje dela in hitro osredotočanje na zastavljene cilje, tudi če to pomeni nenehno pregledovanje strategij.
- **Prepričanja in vrednote.** Glavni cilj EOS Iberica je doseči stabilnost za celotno skupino, ki je del podjetja.
Za EOS je pomembno spodbujati odnos med zaposlenim in podjetjem, saj je nujno določiti skupne cilje. Za ohranjanje uspeha v podjetju EOS Iberica zahteva vrednote kot pomembne elemente delovanja. V EOS Iberici razumemo, da bolj ko smo enotni, bolj je velika omejenost, da bo ekipa delila skupne vrednote, stališča in standarde ravnanja. Timsko delo je koristno ne samo za

eno osebo, ampak tudi za celotno vpleteno ekipo. To bo prineslo več zadovoljstva, naučilo se bo tudi spoštovanja zamisli drugega in pomagalo zaposlenim pri vzpostavitvi večjega razvoja in višje ravni produktivnosti. Ko si delovna skupina deli iste vrednosti, bo imela potrebno energijo za uspešno izvajanje svojih dejavnosti. Če si posamezne vrednote nasprotujejo, bodo vselej težave in ekipa ne bo uspela doseči zelenega potenciala.

- **Vodenje.** Pri EOS je pomembno vodstvo, ki lahko sprejema ustrezne cilje (delati, kar je potrebno), ljudi ustrezno upravlja in je konkurenčno. Vodja v EOS Iberica predstavlja podporo ekipi in je tisti, ki opolnomoči delavce tako, da lahko razvijajo svojo kreativnost. Spodbuja odgovornost, timski duh, osebni razvoj, ustvarjanje duha pripadnosti, ki združuje sodelavce, da se odločijo o ukrepih, ki jih je treba sprejeti.