

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA CITROEN SLOVENIJA
D. O. O.**

Ljubljana, september 2012

MARKO JELIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) _____Marko Jelić_____, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom _____Analiza poslovnega okolja podjetja Citroen Slovenija d.o.o._____, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko _____prof. dr. Marko Jaklič_____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____/_____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 TEORETIČNA OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA.....	2
1.1 POSLOVNO OKOLJE	2
1.2 PEST ANALIZA	3
1.3 PORTERJEV MODEL KONKURENCE V PANOGL.....	4
1.3.1 PANOŽNA KONKURENCA ALI TEKMOVALNOST MED PODJETJI	4
1.3.2 VSTOPNE OVIRE (POTENCIALNA KONKURENCA).....	4
1.3.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV	5
1.3.4 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV	5
1.3.5 GROŽNJE SUBSTITUTOV	6
1.4 ANALIZA INTERESNIH SKUPIN	7
1.5 SWOT ANALIZA	8
2 POSLOVNO OKOLJE NA PRIMERU PODJETJA CITROEN SLOVENIJA D. O. O. 9	
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA CITROEN SLOVENIJA D. O. O.	9
2.2 ANALIZA KONTEKSTUALNEGA OKOLJA PODJETJA (PEST ANALIZA)	11
2.2.1 POLITIČNO-PRAVNI ELEMENTI	11
2.2.2 EKONOMSKI ELEMENTI	13
2.2.3 SOCIOKULTURNI ELEMENTI.....	14
2.2.4 TEHNOLOŠKI ELEMENTI.....	15
2.3 ANALIZA S PORTERJEVIM MODELOM KONKURENCE V PANOGL.....	16
2.3.1 PANOŽNA KONKURENCA ALI TEKMOVALNOST MED OBSTOJEČIMI PODJETJI	16
2.3.2 NEVARNOST VSTOPA NOVIH PODJETIJ	18
2.3.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV	18
2.3.4 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV	18
2.3.5 GROŽNJE SUBSTITUTOV	19
2.4 ANALIZA INTERESNIH SKUPIN PODJETJA	20
2.5 SWOT ANALIZA PODJETJA	22
3 SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO SLIK

Slika 1: <i>Porterjev model konkurence</i>	6
Slika 2: <i>SWOT matrika</i>	8

KAZALO TABEL

Tabela 1: <i>Elementi PEST analize</i>	3
Tabela 2: <i>Primarne interesne skupine</i>	7
Tabela 3: <i>Ekonomski elementi v letih 2011-2014</i>	13
Tabela 4: <i>Statistika prodaje vozil v Sloveniji po znamkah, primerjava maj 2011/2012 ...</i>	16
Tabela 5: <i>Interesne skupine podjetja Citroen Slovenija d. o. o.</i>	21
Tabela 6: <i>SWOT matrika podjetja Citroen Slovenija d. o. o.</i>	22

UVOD

V diplomskem delu bom analiziral poslovno okolje podjetja Citroen Slovenija d. o. o., v katerem sem v letih študentskega dela spoznal kar nekaj področij njegovega delovanja. Analiza poslovnega okolja podjetja je ena od glavnih ocen delovanja podjetja ter njegovega odnosa do svojega notranjega ter zunanjega okolja. Uspešna podjetja se morajo osredotočiti na poznavanje svojega poslovnega okolja zaradi ocene dosedanjega poslovanja ter nadaljnjega načrtovanja uspešnosti.

Podjetje Citroen Slovenija d. o. o. je pred kratkim praznovalo 16. obletnico obstoja in je hčerinsko podjetje Citroena Francija. Slednji je član velike skupine PSA, ki vključuje še blagovno znamko Peugeot. Grupacija PSA zaseda tretje mesto na svetovni lestvici avtomobilskih proizvajalcev. Kot si lahko predstavljamo, je Citroen Slovenija d. o. o. le njen majhen delček. To je pomembno predvsem zato, ker Citroen Slovenija d. o. o. marsikatero odločitve o poslovanju ne more sprejeti brez materinskega podjetja. Vseeno pa je bistvenega pomena analizirati poslovno okolje tega podjetja zaradi temeljnih informacij, ki služijo za postavljanje ciljev poslovanja. Prav z analizo poslovnega okolja v Sloveniji lahko podjetje pridobi bistvene informacije, kot je na primer obnašanje kupcev ali njihova kupna moč, kar lahko vpliva na pomembne odločitve.

V diplomskem delu bom sprva izpostavil teoretični del poslovnega okolja in v njem podal metode, ki jih bom uporabil za kasnejšo analizo poslovnega okolja na izbranem primeru. Za analizo podjetja bom uporabil metode, kot so: PEST analiza in analiza s pomočjo Porterjevega modela, s katerima bom analiziral zunanje okolje podjetja, nato pa se bom lotil analize interesnih skupin. Empirični del bom zaključil s SWOT analizo, s katero bom skušal podati sliko o prednostih in slabostih ter priložnostih in nevarnostih, ki pretijo podjetju. S celotno analizo bi rad podal nekaj iztočnic za strateško razmišljanje ter obnašanje podjetja.

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabil informacije zaposlenih v podjetju, podatke iz domače in tuje strokovne literature, interno gradivo podjetja, letna poročila in spletne članke ter objave. Bistvenega pomena za pisanje diplomskega dela je tudi moje znanje o podjetju in njegovem okolju, pridobljeno z delom v podjetju in soočanjem z njegovim poslovnim okoljem.

1 Teoretična opredelitev poslovnega okolja podjetja

Podjetja v odnosu do svojega okolja uporabljajo določene konkurenčne strategije. Menedžerji delovanje svojega podjetja pogosto opredeljujejo preozko in le panožno (tradicionalno). V takšnih primerih podjetja zamudijo veliko priložnosti in so izpostavljena nevarnostim okolja (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 22-23).

1.1 Poslovno okolje

Poslovno okolje podjetja opredelimo kot zunanje in notranje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja in so tiste, na katere podjetje na kratki rok nima velikega vpliva. V notranje okolje podjetja spadajo spremenljivke, ki so znotraj podjetja (Jaklič, 2009, str. 5-7). Zunanje okolje pa lahko razdelimo na kontekstualno (širše zunanje okolje) in transakcijsko okolje (okolje delovanja podjetja). Kontekstualno okolje zajema splošne in specifične politično-pravne, ekonomske, sociokulturne in tehnološke dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno ali neposredno. Najbolj uveljavljena metoda za analizo tega okolja je PEST analiza, ki jo bomo podrobneje obravnavali kasneje. Transakcijsko okolje podjetja pa vključuje tiste elemente, ki podjetju predstavljajo neposredno delovanje okolja in se navezujejo na poslovne trge podjetja. V transakcijskem okolju obravnavamo konkurenco v panogi, substitute, kupce, dobavitelje ter institucije. Pri analizi tega dela zunanjega okolja podjetja si pomagamo s Porterjevim modelom petih silnic, ki ga bomo predstavili kasneje. Kontekstualno in transakcijsko okolje sta del poslovnega ekosistema podjetja, v katerem se le-to razvija in deluje.

Pučko (1996, str. 8-12) pravi, da lahko poslovno okolje določenega podjetja razdelimo tudi na 5 manjših enot, okolij. Ta so: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno ter kulturno okolje. Podjetju omogočajo uspešno poslovanje, hkrati pa ga tudi omejujejo. Naravno okolje vsebuje podrazrede, kot so: prebivalstvo, klima in naravna bogastva. Gospodarsko okolje vsebuje gospodarsko politiko, gospodarske sisteme, razvitost gospodarstva ter gospodarsko strukturo. Tehnološko-tehnično okolje razčlenimo na izkušnje in tehniko, domišljijo in spretnost ter potrebe družbe. Politično-pravno okolje vsebuje pravni sistem, porazdelitev moči, delovanje uprave in sodstva ter določanje političnih ciljev. Za konec pa delimo kulturno okolje na običaje, izobrazbo, potrebe ljudi in socialno varstvo. Vezi med podjetjem in njegovim okoljem so zelo močne. Delujejo kot kanali medsebojnega vplivanja, po katerih vpliva okolje na podjetje in obratno.

1.2 PEST analiza

Kot že povedano je najbolj uveljavljen metodološki pristop za analizo kontekstualnega okolja podjetja PEST analiza (Jaklič, 2009, str. 6). Z njo proučujemo politično-pravne, ekonomske, sociokulturne in tehnološke elemente, ki imajo vpliv na delovanje podjetja. S preučevanjem vseh elementov te analize lahko dobimo nazorno sliko o vplivih zunanjega okolja na podjetje.

Tabela 1: Elementi PEST analize

<u>POLITIČNO-PRAVNI ELEMENTI:</u> - zakonodaja za varovanje konkurence - zakoni in standardi zaščite okolja - davčna politika - zunanjetrgovinska regulativa - delovna zakonodaja - politična stabilnost - formalne institucije države - pravila trgovanja - pritiski na mednarodnih trgih itd.	<u>EKONOMSKI ELEMENTI:</u> - gibanje makroekonomskih agregatov (BDP-ja, splošne ravni cen in zaposlenosti) - poslovni cikli - makroekonomska politika - mikroekonomska politika (industrijska politika, financiranje ...) - obrestne mere - trendi - monetarna politika itd.
<u>SOCIOKULTURNI ELEMENTI:</u> - demografija - delitev dohodka - družbena mobilnost - družbene vrednote (odnos do dela in prostega časa) - institucije kot vzorci obnašanja (institucionaliziranost sive ekonomije, narava odnosov med podjetji, stopnja zaupanja ...) - vpliv interesnih skupin (status in vloga menedžerjev, moč delojemalcev, vloga izobraževalnih ustanov ...) - izobraženost populacije	<u>TEHNOLOŠKI ELEMENTI:</u> - raziskovalno-razvojna politika - invencije in inovacije - hitrost prenosa tehnologije - hitrost zastarevanja tehnologije - stopnja onesnaženosti - odnos vlade in gospodarstva do tehnologije itd.

Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja in gospodarski razvoj, 2009, str. 6.

1.3 Porterjev model konkurence v panogi

Za podjetje je bistvenega pomena preučevanje nevarnosti, pri katerem si lahko pomagajo s Porterjevim modelom konkurence v panogi, ki je podrobno predstavljen v nadaljevanju. Porterjev model petih silnic, ki odločilno vplivajo na strukturo in privlačnost panoge, je sestavljen iz: panožne konkurence, možnosti pojava novih substitutov, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in potencialne konkurence (Pušnik, 2010, str. 16).

1.3.1 PANOŽNA KONKURENCA ALI TEKMOVALNOST MED PODJETJI

Elementi, ki določajo stopnjo tekmovalnosti, so (Kos, 2010):

- Število podjetij v panogi (več podjetij pomeni večjo tekmovalnost)
- Fiksni stroški (večji fiksni stroški pomenijo nujnost večje prodaje in zato večjo tekmovalnost)
- Stroški menjave proizvoda (z možnostjo menjave se poveča tekmovalnost)
- Nizka diferenciacija (podobni proizvodi pomenijo večjo konkurenco)
- Izstopne ovire (visoke izstopne ovire pomenijo večje rivalstvo)
- Omejitve zmogljivosti (v določenih panogah obstajajo omejitve proizvodnje, ki jih je mogoče povečati le z novimi obrati, kar niža ceno in viša tekmovalnost)
- Raznolikost konkurentov (različni konkurenti pomenijo večjo izbiro, kar vodi v večjo tekmovalnost).

1.3.2 VSTOPNE OVIRE (POTENCIALNA KONKURENCA)

Obstoječa podjetja v panogi stremijo k temu, da bi bile ovire za vstop novih konkurentov čim večje. Večje kot so ovire, manjše je število podjetij v panogi. Viri vstopnih ovir so:

- Ovire, ki jih postavi država (zakonodaja)
- Intelektualna lastnina (patenti za zaščito izuma)
- Sredstva, potrebna za vstop v panogo (specializirana sredstva, materiali in znanja)
- Ekonomija obsega (v določenih panogah je za delovanje potrebno doseči določeno ekonomijo obsega)
- Diferenciacija proizvodov (lojalnost kupcev znamki omejuje vstop)
- Zahteve po kapitalu (določene panoge zahtevajo visoke vstopne investicije)
- Dostop do prodajnih poti (podjetja v panogi že imajo določene distributerje)

1.3.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Kupci v panogi namenijo svojo potencialno moč za doseganje ciljev, kot so zniževanje cen in povečevanje kakovosti storitev. S tem početjem odvzemajo podjetjem dobiček in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. To največkrat vodi v cenovne tekme med podjetji.

Kupec ima v panogi veliko moč, če ima:

- velik delež v prodaji podjetja
- strukturo kupčevih stroškov, ki ima velik delež proizvodov panoge
- možnost zamenjave dobavitelja, ker so proizvodi panoge standardizirani in homogeni
- nizke stroške zamenjave dobaviteljev
- nizke dobičke, kar pomeni veliko cenovno občutljivost
- možnost, da sam proizvaja izdelek ali storitev
- neodvisnost od proizvoda panoge za kakovost kupčevih proizvodov ali storitev
- popolno informiranost o tržnih cenah, povpraševanju in stroških dobavitelja.

1.3.4 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Močni dobavitelji se v panogi nahajajo ko:

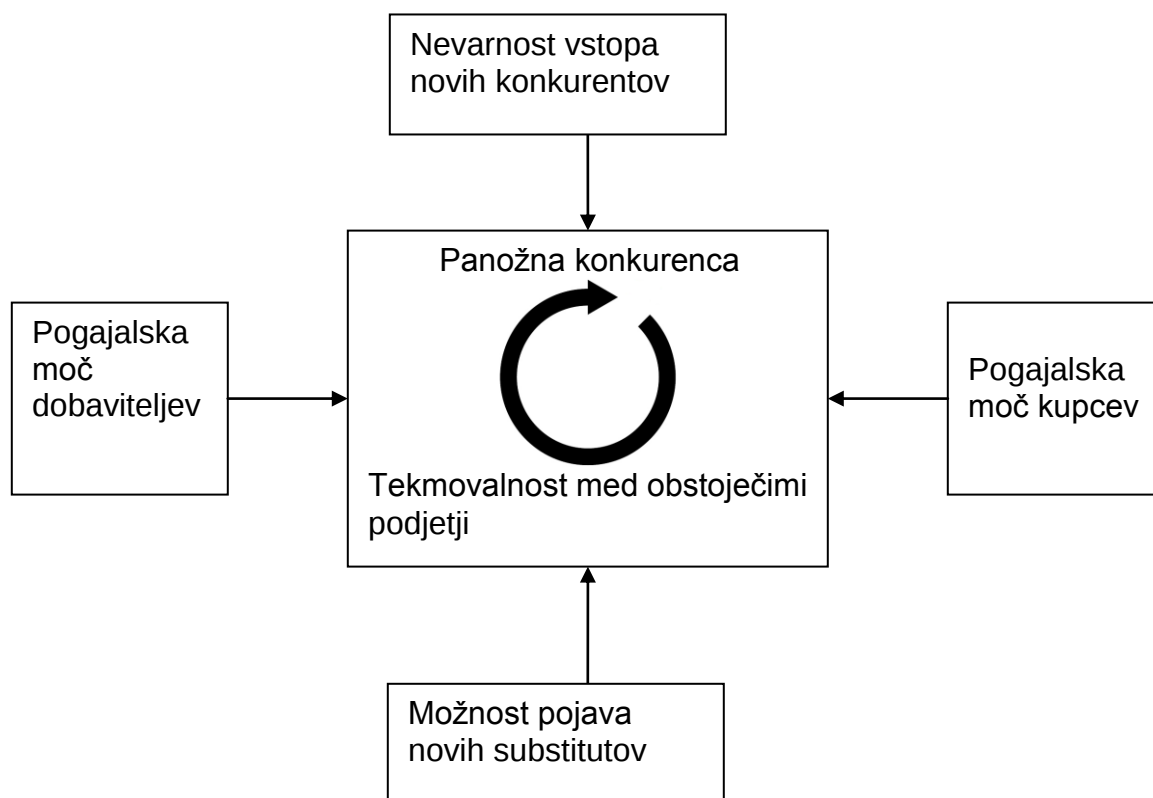
- je v panogi malo velikih dobaviteljev ter veliko število podjetij
- ni na voljo bližnjih substitutov, ki bi nadomeščali dobaviteljev proizvod
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja in zato podjetja v tej panogi ne sodijo med pomembne kupce dobavitelja
- ima dobavitelj proizvod, ki je zelo pomemben element za poslovanje podjetij v panogi
- ima diferencirane proizvode ali pa obstajajo visoki stroški zamenjave dobavitelja
- imajo dobavitelji možnost izločiti svojega kupca (podjetje) in sami proizvajati proizvod ali nuditi storitev.

Pri dobaviteljih velja omeniti, da z dobavo ne mislimo samo surovin in materialov, ampak tudi dobavo znanja, delovne sile in kapitala. V primeru, da imajo dobavitelji veliko moč, lahko bistveno vplivajo na poslovanje podjetja.

1.3.5 GROŽNJE SUBSTITUTOV

Podjetjem v panogi ne predstavljajo konkurence le prisotna ter na novo vstopajoča podjetja, ampak tudi podjetja, ki ponujajo substitute. Mednje štejemo proizvode ali storitve, ki se sicer razlikujejo od tistih iz določene panoge, ampak služijo enakemu namenu. Kupec bo preusmeril svoj nakup, če postane substitut zanimivejši bodisi zaradi cene ali delovanja. Substituti določajo maksimalne cene v panogi in tako omejujejo dobičkonosnost. V večini primerov je prehod na substitut odvisen od stroškov, ki se pojavijo ob zamenjavi proizvodov, ali stopnje nadomestljivosti, na katero vpliva kupčevo prepričanje. Substituti imajo velik vpliv na panogo, če je stopnja nadomestljivosti velika in stroški prehoda nizki (Kos, 2010).

Slika 1: Porterjev model konkurence



Vir: M. Jaklič, *Poslovno okolje podjetja in gospodarski razvoj*, 2009, str. 277.

1.4 Analiza interesnih skupin

Bistvenega pomena za podjetje je, da se zaveda vpliva drugih sistemov v svojem poslovnem okolju (Jaklič, 2009, str. 42-43). Zato mora ugotoviti, katere so interesne skupine, ki nanj vplivajo ter kakšne so. V zvezi z modelom interesnih skupin pri podjetju je največkrat govora o dinamičnih koalicijah. Različne interesne skupine se namreč oblikujejo skupaj z nastajanjem problemov.

Tabela 2: Primarne interesne skupine

Interesna skupina	Narava interesa	Narava moči
ZAPOSLENI	- stabilno zaposleni - primerno plačilo - varno in prijetno delovno okolje	- moč sindikata - stavke in druge aktivnosti - javno mnenje
LASTNIKI/DELNIČARJI	- primerne dividende - rast vrednosti delnice oziroma podjetja	- pravica glasovanja - nadzor nad poslovanjem
KUPCI	- zadovoljiv nakup (kakovost in cena)	- konkurenčni nakup - bojkot
DOBAVITELJI	- kontinuirana naročila - pravočasna plačila	- nedobava naročil - dobava konkurentom
KONKURENTI	- dobičkonosnost - rast tržnega deleža - rast panoge	- tehnološke inovacije - nižje cene
PRODAJALCI	- kakovost proizvodov za primerno ceno	- nakup pri drugih dobaviteljih - bojkot podjetij
POSOJILODAJALCI	- servisiranje posojil	- odpoklic posojil - pravna pot (prevzem lastnine)

Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja in gospodarski razvoj, 2009, str. 42-43.

1.5 SWOT analiza

Kot zadnjo metodo bom uporabil SWOT matriko. Z njo bom podal prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje na trgu, na katerem posluje.

Pomen kratice SWOT:

- **S - strenghts (prednosti)**
- **W - weaknesses (slabosti)**
- **O - oportunities (priložnosti)**
- **T – threats (nevarnosti)**

Kot prednosti označujemo tiste elemente, ki podjetju omogočajo doseganje svojih ciljev, medtem ko so slabosti tisti elementi, ki podjetje od ciljev oddaljujejo. Priložnosti se pojavljajo v zunanjem okolju in podjetje teži k temu, da jih izkoristi. Nevarnosti prav tako izvirajo iz zunanjega okolja, vendar podjetje nanje ne more imeti velikega vpliva. Slednje ogrožajo doseganje ciljev podjetja (Završnik, 1995, str. 68-69).

Slika 2: SWOT matrika

PREDNOSTI (notranje okolje podjetja)	SLABOSTI (notranje okolje podjetja)
PRILOŽNOSTI (zunanje okolje podjetja)	NEVARNOSTI (zunanje okolje podjetja)

Vir: B. Završnik, Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi, 1995, str. 70.

2 Poslovno okolje na primeru podjetja Citroen Slovenija d.o.o.

V nadaljevanju bom predstavil podjetje Citroen Slovenija d. o. o. in kasneje analiziral njegovo poslovno okolje z uporabo metod, predstavljenih v teoretičnem delu diplomske naloge. Z analizo podjetja želim priti do zaključkov, ki mi bodo služili za oblikovanje SWOT matrike in predlogov za izboljšanje poslovanja.

2.1 Predstavitev podjetja Citroen Slovenija d. o. o.

Podjetje Citroen Slovenija d. o. o. je bilo ustanovljeno 1. avgusta 1996 kot hčerinsko podjetje v 100 % lasti podjetja Automobiles Citroen v Franciji. Je podjetje, katerega glavna dejavnost je prodaja in distribucija avtomobilov znamke Citroen, prodaja originalnih rezervnih delov in nudenje servisnih storitev. Poleg dejavnosti v Sloveniji deluje tudi na trgu Bosne in Hercegovine. Podjetje ima na slovenskem trgu mrežo koncesionarjev, katerim prodaja izdelke, le-ti pa jih prodajajo končnim kupcem. Vsak koncesionar deluje na določenem območju Slovenije. Podjetje ima 4 pooblašcene koncesionarje tudi v BiH (Predstavitev podjetja, 2012).

Prodaja novih vozil vključuje modele osebnih vozil, kot so: C1, C3, C4, C5, C6, DS3, DS4, DS5, Berlingo, C-CROSSER, C4 PICASSO in C-ZERO ter tovorna vozila NEMO, JUMPER, JUMPY ter tovorni Berlingo. Podjetje trenutno deluje na Ulici 15. maja v Kopru, vendar je v kratkem predvidena selitev v nove prostore v Ljubljani. Podjetje ima približno 100 zaposlenih, ki delujejo v službah komercialne, marketinga, logistike, tehnično-servisne službe, službe rezervnih delov, informatike, finančno-računovodske službe, stikov z javnostjo in vodstva.

Januarja 2000 je podjetje pridobilo certifikat ISO 9001/2000. Od takrat posluje v skladu z njegovimi pravili in ima letne kontrole za njegovo preverjanje, ki so bile do sedaj vedno uspešne (Citroen, 2012). Iz poslovnika kakovosti podjetja lahko razberemo, da ima cilj doseči 10 % tržni delež prodaje avtomobilov v Sloveniji. Citroen Slovenija d. o. o. je pristojno za določanje cen Citroenovih vozil na slovenskem tržišču. Cene so določene s strani komercialne, ob podpori marketinga in odobravanja vodstva. Služba logistike skrbi za pravočasno dobavo vozil koncesionarjem, medtem ko služba informatike povezuje oddelke med seboj in jim omogoča komunikacijo. Tehnično-servisna služba se ukvarja z izobraževanjem kadra serviserjev ter nadzorom serviserjev pri koncesionarjih. Ukvarja se tudi z vsemi elementi, ki se pojavijo po prodaji vozila. Služba marketinga skrbi za izobraževanje prodajalcev ter dobavo oglaševalskega materiala in za oglaševanje znamke Citroen v Sloveniji. Pri tem ji pomaga služba za stike z javnostjo. Služba rezervnih delov skrbi za dobavo rezervnih delov koncesionarjem ter za njihovo skladiščenje v centralnem skladišču v Kopru. Finančno-računovodski oddelek skrbi za finance in računovodske zadeve podjetja. Vse skupaj nadzira

vodstvo, ki opravlja kadrovanje pri vsaki izmed služb in odgovarja za rezultate svojemu materinskemu podjetju v Franciji.

Podjetje je bilo leta 2011 še vedno pod vplivom svetovne ekonomske krize (Citroen Slovenija d.o.o., 2011). Na oslavljenem trgu osebnih in gospodarskih vozil, na katerem je bilo v letu 2011 na novo registriranih 64.899 vozil (število osebnih vozil se je v primerjavi z letom 2010 zmanjšalo za 1,45 %, število gospodarskih vozil pa povečalo za 21,3 %), je znamka Citroen s 4.825 zmanjšala svoj tržni delež za 0,1 %. Podjetje je v letu 2011 izdobavilo 5,7 % manj vozil kot v letu 2010. Zmanjšala se je tudi prodaja rezervnih delov, ki je bila za 2,2 % oziroma za 215.000 EUR manjša kot v letu 2010. Citroen je leta 2011 razširil ponudbeno paleto vozil z novim modelom C4, članom linije DS, DS4 in vozilom C3 Stop & Start. V povezavi s skrbjo za okolje je Citroen v letu 2011 lansiral ION, prvo Citroenovo električno vozilo ter predstavil svoje hibridne motorje.

Citroen nenehno izboljšuje kvaliteto svojih vozil in to mu je uspelo tudi v letu 2011. S svojo mrežo pooblaščenih prodajalcev in serviserjev je razvijal stalne akcijske načrte za izboljšanje storitev za svoje stranke. Za njihovo izboljšanje je imel tudi posebno ekipo. Stalne raziskave na področju zadovoljstva strank podjetju omogočajo usmerjanje ukrepov za izboljšanje. Vendar pa na področju kvalitete še vedno zaostajajo za vodilnimi konkurenti.

Napovedi za leto 2012 ostajajo podjetju nenaklonjene. Obeta se združitvev podpornih funkcij znamk Peugeot in Citroen za izboljšanje komercialne učinkovitosti ter doseganje dodatnih sinergij na podpornih področjih komercialnih aktivnosti. Cilj podjetja je nadaljevanje utrjevanja dosežene pozicije na še vedno šibkem trgu. V letu 2012 mislijo narediti korak naprej predvsem z lansiranjem novega vozila DS5, ki bo pritegnilo zahtevnejše kupce in razširilo prodajno paleto. Načrtujejo tudi lansiranje nove oblike terenskega vozila po imenu C4 AIRCROSS.

2.2 Analiza kontekstualnega okolja podjetja (PEST analiza)

V tem poglavju bom s pomočjo PEST analize obravnaval kontekstualno okolje podjetja. Analiziral bom politično-pravne, ekonomske, sociokulturne in tehnološke elemente. Pri vseh elementih je vsebina najdena v člankih na spletnih straneh slovenskih medijev.

2.2.1 POLITIČNO-PRAVNI ELEMENTI

Glas in Pšeničny (2001, str 9-23) sta ugotovila, da v Sloveniji največ težav predstavljajo birokratske težave, malo razvojnih centrov ter slabo sodelovanje med univerzami in organizacijami, ki se ukvarjajo z razvojem. Omenjena je tudi slaba podpora institucij in države in spreminjanje administrativne strukture.

V zadnjem obdobju slovensko gospodarstvo deluje v poslovanju neprijaznem okolju. Glavni krivci za to so politika, administrativne ovire, lobiji, neskladje ministrstev in slabi kadri (Voh Boštic, 2011). O tem pričajo raziskave o mednarodni konkurenčnosti, ki jih opravlja Svetovna banka Doing Business. Pridobitev gradbenega dovoljenja v Sloveniji je na primer dvakrat daljša ter dvakrat dražja kot v Nemčiji. Zelo visoki so tudi stroški premagovanja administrativnih bremen, ki so posledica neustreznih predpisov ali njihovega izvajanja. Glavni vzroki za neučinkovitost državnega aparata pri spodbujanju gospodarstva so neusklajene strategije, zakoni in predpisi. Država je sprejela strategijo razvoja Slovenije, državni razvojni program, nacionalni razvojno-raziskovalni program in izhodno strategijo. Cilji, zapisani v njih so pravilni, instrumentov za njihovo doseganje in sodelovanja ministrstev za uskladitev pa ni. Poraja se občutek, da država sprejme določene strategije samo zato, da poravna obveznosti do Evropske unije. Takšno početje je opazno tudi pri sprejemanju zakonov in podzakonskih aktov. Opazno je tudi slabo sodelovanje med ministrstvi pri oblikovanju strategij, saj se vsako od teh osredotoča le na svoje področje. Slabo so na delovanje državnega aparata vplivale tudi zamenjave strokovnjakov na vodilnih mestih javne uprave. To je načelo učinkovitost javnega sektorja, saj so se zamenjani strokovnjaki preselili v zasebni sektor. Zaradi kadrovske menjave s strani politike se nižji uradniki bojijo sprejemati odločitve in to vodi v manjšo učinkovitost pri izvajanju predpisov. V javni upravi zaradi premajhne selektivnosti primanjkuje dobrih uslužbencev. Za zaposlene primanjkuje tudi več možnosti za strokovno izpopolnjevanje. Za zaposlovanje le dobrih kadrov bi lahko poskrbeli konkurenčni testi. Vpliv lobijev v slovenski javni upravi je na splošno velik. Neučinkovitost državnega aparata škodi podjetjem pri marsikaterih odločitvah in otežuje reševanje sporov.

Pri pravnem okolju je skrb vzbujajoč vpliv pravnega reda na konkurenčnost. Bolj kot je delovanje pravne države učinkovito, bolj je država konkurenčna. Naša država je pravno zaostala (Stanič, 2009). V Sloveniji je velikokrat govora o izboljšanju konkurenčnosti podjetij in s tem mislimo predvsem na znižanje davčnih stopenj, krčenje socialnih prispevkov delavcev in državne subvencije. Raziskave Svetovne banke in Svetovnega ekonomskega foruma so pokazale, da je za makro- in mikrokonkurenčnost države najpomembnejša učinkovitost delovanja pravne države in reševanje problemov znotraj pravnega sistema. Dokaz, da pravni red vpliva neposredno na konkurenčnost, so štiri ključne ovire konkurenčnosti, ki jih pri analizah uporablja Svetovna banka. Te ovire so: ustanavljanje in prenehanje podjetij, korupcija, neustrezna pravna varnost z vidika uveljavljanja pogodbenih pravic in neustrezno varstvo lastninske pravice. Pri ustanavljanju in prenehanju podjetij Svetovna banka Slovenijo razporeja med najslabše uvrščene države. Postopek registracije gospodarske družbe v Sloveniji v povprečju traja 60 dni (v Veliki Britaniji enak postopek traja 13 dni). Tudi strošek registracije je v primerjavi z drugimi zelo visok. V Sloveniji znaša strošek 8,5 odstotka BDD (angl. *Gross Domestic Income*), v Veliki Britaniji pa 0,8 odstotka bruto domačega dohodka na prebivalca. Zmanjševanje okornosti in dolgotrajnosti postopkov bi moralo delovati spodbudno za vlagatelje in banke, da financirajo podjetja. Slovenija po indeksu korupcije spada na 27. mesto. Največ korupcije je pri dodeljevanju pogodb za javna naročila. Korupcija v državi posledično podjetjem zvišuje stroške, znižuje raven naložb in produktivnost celotne države. V boju proti korupciji je najpomembnejši obstoj učinkovitih mehanizmov za njeno odkrivanje in kaznovanje. Učinkovit sistem varstva pogodbenih pravic je osnovni pogoj za učinkovito delovanje podjetij, saj določa tako imenovana »pravila igre na trgu«. V državah, v katerih je ta sistem učinkovit, so banke bolj pripravljene posojati denar in to po nižjih obrestnih merah. Sodno uveljavljanje pravic iz običajne prodajne pogodbe v Sloveniji traja v povprečju 1.350 dni, medtem ko na Irskem 144 dni. Zaskrbljujoče je dejstvo, da ima Slovenija eno od najvišjih števil sodnikov na prebivalca v Evropi. Krivde za zaostajanje postopkov ne moremo pripisati pomanjkanju sodnikov, temveč počasnemu delovanju sodišč in prezapletenosti sodnih postopkov. Pri povečanju konkurenčnosti države je ključna krepitev pravnega reda in pravne varnosti. Potrebne so reforme pravnega sistema, pri katerih bi bila dobrodošla pomoč sodelovanja podjetij, ki natančno vedo, kateri postopki jih ovirajo. Brez učinkovitega pravnega sistema je poslovanje podjetja oteženo, saj so najenostavnejši pravni postopki dolgotrajni ter neučinkoviti, kar zavira poslovanje in razvoj podjetja.

2.2.2 EKONOMSKI ELEMENTI

Tabela 3: Ekonomski elementi v letih 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
Inflacija (povpr. leta v %)	1,8	2,0	1,8	1,9
BDP (realna rast v %)	-0,2	-0,9	1,2	2,2
Zaposlenost (rast v %)	-1,7	-2,2	-1,2	-0,3
Zasebna potrošnja (rast v %)	-0,3	-1,2	0,2	1,5
Cene nafte USD/sod	111	115	112	110

Vir: UMAR: Pomladanska napoved 2012

V letu 2011 je bilo zabeleženo prekinjanje okrevanja gospodarstva. V primerjavi z letom 2010 se je BDP znižal za 0,2 %, na kar je vplivala predvsem nižja domača potrošnja. Močno se je poslabšala tudi dostopnost do virov financiranja. Zabeležili smo tudi zadolževanje države na domačem trgu in slabo kreditno aktivnost bank. Gospodarske aktivnosti v najtesnejših poslovnih partnericah Slovenije ne prinašajo dobrih novic. Sem spadajo predvsem napovedi nižanja BDP-ja na območju evra, kar izhaja iz slabega razpoloženja podjetij in potrošnikov, varčevalnih ukrepov in negotovosti finančnih trgov. Vse to bo imelo vpliv na slovensko gospodarstvo. V Sloveniji bo potekala konsolidacija javnih financ, ki je nujno potrebna za oživitvev gospodarskih aktivnosti. Analitiki pričakujejo, da se bo padec BDP-ja poglobil, in sicer bo ta padel za 0,9 odstotka. Pričakujemo povišanje inflacije za 0,2 odstotka. Slabše razmere v gospodarstvu bodo privedle do znižanja zasebne potrošnje za 1,2 %, kar bo čutili v vseh panogah. Ob nadaljnjem zniževanju gospodarske aktivnosti se bo zaposlenost v letu 2012 zmanjšala za 2,2 odstotka predvsem zaradi omejevanja zaposlovanja v državnem sektorju. Razmere na trgu dela se bodo v letih 2013 in 2014 poslabševale, naraščala pa bo gospodarska aktivnost. Ugoden učinek na gospodarsko rast bodo imele ugodnejše razmere v mednarodnih gospodarskih okoljih, povečana domača potrošnja, krepitev investicijskih dejavnosti, povečevanje izvoza in realizacija gradbenih del. Zaposlovanje bo v letih 2013 in 2014 manjše zaradi zamika v prilagajanju zaposlenosti gospodarskim aktivnostim, vendar bo kasneje zaposlenost začela naraščati. Cene nafte, ki imajo velik vpliv na obravnavano podjetje, se bodo sicer v letošnjem letu v povprečju zvišale, vendar bodo v naslednjih letih začele postopoma padati. Pri napovedih za naslednja leta ostaja velika negotovost, saj so spremembe zelo odvisne od stabilizacije razmer v mednarodnem okolju in na finančnih trgih. Gospodarska rast in stabilizacija v prihodnjih letih sta tesno povezani z uresničitvijo konsolidacije javnih financ, sprejetja ukrepov za povečanje konkurenčnosti gospodarstva in ukrepov na trgu dela (UMAR: Pomladanska napoved 2012).

2.2.3 SOCIOKULTURNI ELEMENTI

Kot veliko evropskih držav bodo tudi Slovenijo močno prizadele posledice staranja prebivalstva (Socialna varnost, 2012). To bo v veliki meri vplivalo na sisteme socialne zaščite in demografske spremembe bodo zvišale izdatke za podporo teh sistemov. Razvojna politika socialne varnosti bo za Slovenijo v prihodnosti velik izziv. Problem pokojninske reforme je predvsem dolgoročna finančna vzdržnost. Nov pokojninski sistem mora zmanjšati delež javnih izdatkov za pokojnine, hkrati pa zaustaviti trend padanja pokojnin. Zaradi problema staranja prebivalstva v celotni EU bo bistvenega pomena dolgotrajnejša oskrba, za katero je potrebno oblikovati enovit sistem. Izziv socialne politike je tudi zmanjšati revščino in socialno izključenost. Slovenija je leta 2010 oblikovala novo strategijo z imenom »Evropa 2020«, ki napoveduje zmanjšanje števila revnih in socialno izključenih do leta 2020 za 40 tisoč, glede na leto 2008. Slovenija se sicer po mednarodnih podatkih uvršča med države s podpovprečno revščino, vendar pa je zaskrbljujoča statistika upravičencev do transferjev za socialno ogrožene, saj se njihovo število zaradi vplivov gospodarske krize večja. V bližnji prihodnosti se prav tako zaradi krize pričakuje še dodatno povečanje upravičencev do socialne pomoči, kar bo pomenilo dodatni izziv. Staranje prebivalstva in večanje socialnih transferjev ima na podjetje velik vpliv, saj se sorazmerno z njim spreminjajo preference kupcev, upada kupna moč in povečujejo državni izdatki, ki bi se lahko porabili za pomoč gospodarstvu.

Izobraževanje pomeni »naložbo« za socialni in ekonomski razvoj družbe. Zlasti v času krize je vlaganje v izobraževanje nezanemarljivo, saj je človeški kapital tisti, ki spodbuja razvoj gospodarstva in družbe (Izobraževanje in šport, 2012). V primerjavi z drugimi državami je Slovenija v samem vrhu glede na odstotek odraslih z najmanj srednješolsko izobrazbo in številom mladih od 15 do 19 let, ki so vključeni v izobraževanje. V povprečju na dijaka ali učenca Slovenija porabi manj sredstev kot druge države in slovenski otroci preživijo v povprečju manj časa pri pouku kot njihovi vrstniki drugod. Po drugi strani pa je v zadnjem času bralna pismenost otrok upadla, drastično pa je naraslo število odličnjakov. Razlog tega so prešibki kriteriji ocenjevanja in padec kakovosti znanja na rutinsko raven. Po oceni OECD je slovensko šolstvo premalo učinkovito v primerjavi z drugimi glede na vlaganja. Slovenske osnovne in srednje šole sicer dosegajo dobre rezultate, vendar se zanje porabi bistveno več sredstev kot v drugih državah. Potrebne so reforme šolskega sistema, ki bi izboljšale učinkovitost in usposobljenost posameznikov za potrebe trga dela. Dobri rezultati pri izobraževanju izhajajo iz kombinacij med finančnimi sredstvi, učitelji, učnimi načrti itd. Treba se je osredotočiti na čim večjo kakovost izobraževalnega sistema, ki se po zadnjih mednarodnih primerjavah slabša. Učinkovitost šolstva je za podjetje pomembna zaradi kakovosti kadra na trgu dela in količine državnih izdatkov.

2.2.4 TEHNOLOŠKI ELEMENTI

V dobi informacij ima tehnologija še posebej velik vpliv na gospodarski razvoj. Stroški, namenjeni za raziskave in razvoj, kratkoročno sicer zmanjšujejo dobiček, dolgoročno pa pomenijo preživetje in varnost (Subotič, 1997, str. 16).

Slovenija se lahko pohvali z razmeroma visokim deležem izdatkov za raziskave in razvoj (2009: 1,86 % BDP), vendar je tehnološka zahtevnost slovenskega izvoza šibka (Šolstvo, znanost, tehnologija in informacijska družba, 2012). Druge države, ki so vstopile v Evropsko unijo skupaj s Slovenijo, so zaradi močne konkurence uspele privabiti tuje investitorje, ki so prinesli potrebno tehnologijo in znanje. Države, kot so Češka, Estonija in Madžarska, imajo bistveno večji tehnološki izvozni delež (2 do 4-krat) kot Slovenija. Sama količina izdatkov za raziskave in razvoj ne prinaša rezultatov. Kljub temu da dve tretjini izdatkov prihajata iz poslovnega sektorja, je povezava med znanostjo in gospodarstvom prešibka. Manjkajo mostovi, preko katerih bi se dosežki iz znanstvene sfere dovolj učinkovito prenesli v gospodarstvo. Znanost je še vedno usmerjena predvsem v teorijo, medtem ko se poslovni sektor zaradi krize bori za preživetje. Nove tehnologije in znanja v gospodarstvu bodo povečala konkurenčnost podjetij in dvignila raven uporabe tehnološko naprednejših strojev in podpornih sistemov.

Slovenija ima vrhunsko znanje in podjetja v vodni industriji ter vrhunsko znanje na področju geotermalne energije in upravljanja z gozdovi in biomaso. Na teh področjih potrebujemo večja vlaganja v raziskave in razvoj za boljšo raziskavo obnovljivih virov. Tehnološke revolucije na prehodu v nizkoogljično družbo so bistvene za razvoj Slovenije kot »zelene države«. Ob podatku, da se v slovenskih malih in srednjih podjetjih več kot 50 odstotkov celotnih stroškov porabi za nakup surovin, lahko sklepamo, da so potrebni hitri in bistveni premiki k spodbujanju vlaganja v okoljske inovacije in tehnologije v industriji in v razvoj novih poslovnih modelov. Okoljska in prostorska politika mora postati gonilna sila razvoja na poti v gospodarstvo zaključenih snovnih poti, ki temelji na brezogljicnih tehnologijah. To bo posledično vplivalo na vse panoge in na okoljsko ozavešanje populacije. Inovativnost je potrebno spodbujati v vseh panogah in kljub dejstvu, da je v Sloveniji uporaba e-storitev že na visoki ravni, je za povečanje konkurenčnosti v gospodarstvu potrebno spodbujati uporabo naprednejših e-storitev. Z okoljskim ozaveščanjem ljudi se bodo podjetjem odprla nova tržišča in ponudila nove poslovne priložnosti.

2.3 Analiza s Porterjevim modelom konkurence v panogi

V tem poglavju bom analiziral izbrano podjetje s pomočjo petih silnic, opisanih v poglavju 1.3. Te silnice so panožna konkurenca, potencialna konkurenca, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in substituti. Podatki za analizo so pridobljeni s spletnih strani medijev in analiza je ustvarjena na podlagi sklepanja iz le-teh ter lastne ocene.

2.3.1 PANOŽNA KONKURENCA ALI TEKMOVALNOST MED OBSTOJEČIMI PODJETJI

Tabela 4: Statistika prodaje vozil v Sloveniji po znamkah, primerjava maj 2011/2012

ZNAMKA	Maj 2011 (prodana vozila)	Tržni delež maj 2011 (v)	Maj 2012 (prodana vozila)	Tržni delež maj 2012 (v)	Razlika maj 2011/ maj 2012
RENAULT	868	15,74	751	16,12	- 117
VOLKSWAGEN	824	14,95	635	13,63	- 189
OPEL	521	9,45	402	8,63	- 119
PEUGEOT	432	7,84	351	7,53	- 81
CITROEN	390	7,07	353	7,58	- 37
FORD	365	6,62	203	4,36	- 162
ŠKODA	290	5,26	331	7,10	+ 41
HYUNDAI	281	5,10	147	3,15	- 134
KIA	180	3,27	278	5,97	+ 98
NISSAN	171	3,10	101	2,17	- 70
FIAT	170	3,08	100	2,15	- 70
BMW	146	2,65	243	5,21	+ 97
CHEVROLET	141	2,56	128	2,75	- 13
AUDI	126	2,29	142	3,05	+ 16
SEAT	115	2,09	92	1,97	- 23
TOYOTA	98	1,78	73	1,57	- 25
DACIA	81	1,47	95	2,04	+ 14
MERCEDES	57	1,03	74	1,59	+ 17

Vir: B. Štajnahr, Prodaja vozil (vse znamke) maj/maj manjša za 853 vozil, 2012.

Kot lahko razberemo iz tabele, je vodilna znamka v Sloveniji še vedno RENAULT, ki pa mu je v maju letošnjega leta upadla prodaja za 117 vozil v primerjavi z majem prejšnjega leta. Razberemo lahko tudi, da se je povečal tržni delež v tem mesecu letošnjega leta in to zaradi večjega upada prodaje znamk OPEL ter VOLKSWAGEN, ki zasedata 3. in 2. mesto. Znamki PEUGEOT in CITROEN sledita vodilni trojici in vsaka ima okoli 7,5- odstotni tržni delež. Opazimo lahko, da je pri obeh znamkah prodaja v maju 2012 upadla, vendar je bil upad pri znamki PEUGEOT bistveno večji. Velik upad prodaje sta zabeležili tudi znamki FORD ter HYUNDAI, katerima je tudi padel tržni delež. Močnejše padce v prodaji sta zabeležila tudi FIAT in NISSAN. Zmagovalec pri prodaji vozil v maju 2012 v primerjavi z majem 2011 je KIA (98 vozil več kot v maju 2011), sledi mu BMW (97 vozil več kot v maju 2011). Dobre rezultate v tem mesecu so dosegli tudi ŠKODA (41 vozil več kot v maju 2011), AUDI (16 vozil več kot v maju 2011), MERCEDES (17 vozil več kot v maju 2011) in DACIA (14 vozil več kot v maju 2011). Zaskrbljujoč podatek je, da je veliko več znamk zabeležilo padec prodaje kot pa rast.

V Sloveniji je bilo v 11 mesecih leta 2011 prvič na novo registriranih 61.106 vozil, kar je 0,7 odstotka več kot leta 2010 (Slovenija letos z okoli enoodstotnim povečanjem prodaje vozil, 2012). Razlog za to je predvsem porast v prodaji lahkih gospodarskih vozil, medtem ko je pri osebnih vozilih zabeležen rahel upad. Za leto 2012 se napovedi razlikujejo od znamke do znamke, vendar večjih sprememb ni pričakovati. Najbolj optimistični pričakujejo 3 % rast. Avtomobilski trg je namreč zelo odvisen od gibanja gospodarskih trendov v Evropi in drugje po svetu. Strokovnjaki menijo, da ima Slovenija velik potencial za prodajo električnih avtomobilov, saj smo zelo »zelena« država z močno ekološko zavestjo. Vendar pa za zdaj cena električnih vozil ni širše dostopna. Za zagon prodaje električnih vozil bodo v prihodnje zelo pomembne tudi subvencije s strani države.

Z analizo prodaje vozil v mesecu maju 2012 v primerjavi z majem 2011 smo ugotovili, da je na slovenskem avtomobilskem trgu veliko konkurentov. To seveda vodi v veliko stopnjo konkurence in zmanjšuje možnost vstopa novih konkurentov. Zelo opazno pa je tudi, da se vsaka najmanjša sprememba pri določenem podjetju takoj odrazi pri njegovih tekmecih bodisi v povečanju ali zmanjšanju. Med podjetji v tej panogi vlada velik boj za kupce ter tudi za njihovo zadržanje. Panoga ima tudi visoke fiksne stroške ter veliko diferenciacijo proizvodov, ki jih ponujajo kupcem. Splošna ocena je, da v panogi vlada močna tekmovalnost med podjetji, katera morajo biti neprestano pozorna na poteze konkurentov.

2.3.2 NEVARNOST VSTOPA NOVIH PODJETIJ

V avtomobilski industriji so ovire za vstop novih konkurentov velike, predvsem s finančnega vidika, saj je za vzpostavitev proizvodnje avtomobilov potrebna visoka začetna naložba, potrebna pa so tudi nadaljnja visoka vlaganja v raziskovanje in razvoj, oglaševanje, treba je zgraditi svoje distribucijske in prodajne mreže ali pa nastopati na trgu preko posrednikov, zato je s tega vidika panoga neprivlačna. Na trgu je pa že veliko konkurentov, ki so na trgu pozicionirani že dalj časa, kar jim omogoča ekonomijo obsega tako pri proizvodnji kot pri nabavi materialov, novim konkurentom pa je otežen dostop do prodajnih kanalov, saj še nimajo uveljavljene blagovne znamke, ovira pa lahko postane tudi pridobivanje kadrov, ki še ne poznajo proizvoda podjetja, in s tem povezani visoki stroški izobraževanja. Za to panogo je značilna diferenciacija proizvodov in prepoznavnost blagovnih znamk, zato je novincem vpeljevanje novih blagovnih znamk oteženo. Potrebno je izpostaviti, da so na slovenskem avtomobilskem trgu vse bolj prisotni konkurenti iz Azije in Severne Amerike, ki v preteklosti niso vlagali sredstev v taki meri za razvoj svojih mrež v Sloveniji, kot so Kia, Chevrolet in Lexus.

2.3.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Značilna diferenciacija proizvodov v panogi in stopnja konkurence kupcem nudi veliko izbire, za katero se morajo podjetja boriti za povečanje svojega tržnega deleža. Podjetja dostopajo do potencialnih kupcev s popusti, oglaševanjem in dodatnimi storitvami, kupci pa so pri tem dobro informirani, saj je dostopnost do podatkov lahka, vendar fizične osebe ne kupujejo avtomobilov v velikem obsegu, zato je njihova pogajalska moč srednja. Na drugi strani pa imajo podjetja, ki kupujejo avtomobile v večjem številu in so koristniki več poprodajnih storitev kot fizične osebe, nekoliko večjo pogajalsko moč kot fizične osebe. Za Slovenijo je značilno povezovanje blagovnih znamk s kakovostjo avtomobilov in cenovna občutljivost kupcev, pri čemer je cena najpomembnejši dejavnik pri nakupni odločitvi.

2.3.4 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Citreon Slovenija d. o. o. predstavlja koncernu Citreon le majhen delež vseh dobav in je njegov edini dobavitelj, zato je njegova pogajalska moč izredno visoka. Citroen Slovenija d. o. o. nima izbire pri odločitvi dobaviteljev in zato je v celoti odvisen samo od njega. Prav tako pa nima nobenega substituta. Iz tega razberemo, da je moč dobavitelja najvišja in tako podjetju močno pogojuje poslovanje.

2.3.5 GROŽNJE SUBSTITUTOV

V ožjem smislu gledamo substitute znotraj panoge, kjer je razpoložljivost substitutov visoka, saj je na trgu okoli 30 različnih proizvajalcev avtomobilov. V širšem smislu pa gledamo na substitute kot na zadovoljitev potrebe po transportu. Poleg avtomobilskega transporta poznamo še:

- Letalski transport: V zadnjih tridesetih letih je letalstvo doživelo razcvet, rast prebivalstva, vzpon globalizacije in poslovnih priložnosti je povečal število letov po celotnem svetu, letalska podjetja so uspela doseči ekonomije obsega v taki meri, da je letenje postalo cenovno dostopno množici (Ryan Air in podobni nizkocenovniki).
- Železniški promet: Tako kot v letalski industriji so z razvojem tehnologije tudi vlaki postali hitri, saj dosegajo že hitrosti okoli 300 km/h in so udobni za potovanja. Poslanci so sprejeli zakon, po katerem bodo zagotovili stalen vir sredstev za investicije in vzdrževanje javne železniške infrastrukture. V kratkem bo slovenska avtocestna mreža končana, zato bo država začela sredstva prenašati v železniško infrastrukturo. Sredstva naj bi prihajala iz naslova letne dajatve za uporabo vozil v cestnem prometu.
- Avtobusni prevoz: Prihodnost avtobusnih prevozov je omejena na mesta, ki pa z različnimi posegi usmerjajo ljudi v javni prevoz (parkirišča na obrobju Ljubljane in poceni avtobusni prevoz do centra, visoke parkirnine v mestih, morebitna ekološka taksa za vstop v mestno središče, izgradnja posebnega pasu za avtobuse). Da bi javni prevoz lahko deloval, je potrebno pospešiti hitrost voženj in frekvenco avtobusov in s tem pridobiti večje število potnikov.
- Prevoz z motornimi kolesi: Uporaben je zlasti v toplejših mesecih in ob lepem vremenu, predvsem v mestih ali pa na kratkih razdaljah. Je varčnejši ter finančno bolj dostopen od avtomobilskega.
- Ostali prevozi: Sem spadajo prevozi, ki ne potrebujejo motornega pogona. S tem mislim predvsem prevoz s kolesi, zlasti v toplejših mesecih. Vedno več ljudi se zaradi ekoloških, pa tudi finančnih, razlogov vozi s kolesom.

V panogi našega podjetja imajo substituti zelo velik vpliv na odločitve kupcev. Ne samo da so zelo dostopni, ampak so v večini primerov dosti cenejši. Ena od prednosti avtomobilov je njihovo udobje ter neodvisnost od vozniških redov, urnikov ipd. Sam menim, da so avtomobili še vedno subjekt poženja in družbenega dokazovanja. Podjetje Citroen Slovenija d. o. o. mora biti zelo pozorno na vse spremembe, ki se pojavljajo in se bodo v prihodnosti vedno bolj uveljavljale pri substitutih njegovega proizvoda.

2.4 Analiza interesnih skupin podjetja

Za izbrano podjetje so bistvenega pomena interesne skupine, kot so zaposleni, kupci, konkurenti, lastniki ter mediji. Ostale interesne skupine imajo manjši pomen ali pa je ta zaradi narave podjetja minimalen (npr. podjetje ima samo enega dobavitelja). Ocene o vplivu in moči interesnih skupin so moje lastne ocene, pridobljene z izkušnjami med delom v podjetju in pri soočanju z naštetimi interesnimi skupinami.

Zaposleni so interesna skupina, ki ima na vsako podjetje zelo velik vpliv. Prav od njih je v veliki meri odvisna uspešnost podjetja. Njihova želja je predvsem varnost zaposlitve, visoke plače ter možnost napredovanja. V obravnavanem podjetju se na kadrovskem področju v zadnjem času dogajajo velike spremembe. Večina zaposlenih, ki je ostala v podjetju, nima občutka varnosti. Veliko je bilo kadrovskih menjav, odpuščanj in tudi napredovanj. Veliko zaposlenih je nezadovoljnih zaradi selitve sedeža podjetja iz Kopra v Ljubljano. To seveda pomeni dnevno migracijo, ki zaposlenim ni preveč po godu. V podjetju je do preformacij prišlo predvsem zaradi gospodarske krize in slabših rezultatov. Omenil bi, da v podjetju zaposlenim ne posvečajo velike pozornosti.

Naslednja interesna skupina so kupci. Zaradi močne konkurence v panogi in zaradi velike pogajalske moči kupcev mora podjetje le-tim posvečati veliko pozornost. Podjetje jim ponuja veliko dodatnih opcij pri nakupih (npr. podaljšanje garancije) in široko paleto modelov vozil. Kupci so v večini fizične osebe, ima pa podjetje tudi posebne popuste in programe za olajšanje nakupa vozil pravnim osebam. Podjetje kupcem posveča veliko pozornosti, saj bi drugače hitro prešli k drugim znamkam.

Konkurenti morajo imeti pri vseh sodelujočih v panogi veliko stopnjo pozornosti, saj v panogi vlada huda konkurenca. Med konkurente spadajo druge znamke vozil, kot so Renault, Opel, Volkswagen, Peugeot itd. Tudi konkurenti ponujajo široko paleto izdelkov in vsak ima svoje načine prepričevanja kupcev. Konkurirajo predvsem z nižjimi cenami, kvaliteto vozil, novimi tehnologijami ter oblikami. Podjetje konkurentom v panogi posveča najvišjo pozornost.

Lastniki želijo od podjetja čim večjo prodajo in čim večji dobiček. Podjetju določajo strategijo ter mu pogojujejo poslovanje. Imajo tudi nalogo nadzora poslovanja in postavljanja planov. Pri podjetju imajo veliko pozornost.

Zadnja interesna skupina z večjim pomenom so mediji. Ti ustvarjajo javno podobo podjetja ter obveščajo kupce o izdelkih in njihovih preferencah. Zaradi močne konkurence imajo velik vpliv na kupčevo odločanje pri nakupu. Podjetje jim mora posvečati veliko pozornosti, prav zaradi njihove narave moči in vpliva.

Tabela 5: Interesne skupine podjetja Citroen Slovenija d. o. o.

Interesna skupina	Narava interesa	Narava moči
ZAPOSLENI	- Visoke plače - Varnost zaposlitve - Možnost napredovanja	- Manjša angažiranost zaradi nezadovoljstva - Odsotnost z dela - Odhod h konkurenci
KUPCI	- Kakovost vozil - Nizke cene - Veliko popustov - Hitre in kvalitetne storitve	- Odhod h konkurenci - Velika pogajalska moč - Informiranost
KONKURENTI	- Večanje prodaje - Večanje tržnega deleža - Prehajanje kupcev	- Nižje cene - Večja kakovost izdelkov - Ponudba novih storitev
LASTNIKI	- Večanje prodaje - Dobičkonosnost - Večanje tržnega deleža	- Nadzor nad kadri in poslovanjem - Določanje planov in strategij
MEDIJI	- Opazovanje aktivnosti podjetja - Informiranje javnosti	- Velik vpliv na izbiro kupca - Obveščanje - Javna podoba

2.5 SWOT analiza podjetja

Tabela 6: SWOT matrika podjetja Citroen Slovenija d. o. o.

<u>PREDNOSTI:</u> - v obdobju gospodarske in finančne krize povečanje tržnega deleža v maju 2012/maj 2011 - vpeljava programa ekodizajn - razširitev prodajne palete vozil - vodilna evropska znamka na področju robotiziranega menjalnika in pionir filtra sajastih delcev - prvi ponudniki hidroaktivnega vzmetenja, Start & Stop funkcije, kreatorji panoramskega stekla, zavezanost štirim vrednotam: Inovacija, Varnost, Udobje, Okolje	<u>SLABOSTI:</u> - velika pogajalska moč dobavitelja - zaostajanje v konkurenčnosti storitev (so konkurenti, ki imajo večje popuste, daljše plačilne roke, boljše poprodajne aktivnosti) - zaostajanje v kakovosti vozil - selitev sedeža podjetja in zato nezadovoljstvo zaposlenih - velika pogajalska moč kupcev - padec prodaje vozil v maju 2012 v primerjavi z majem 2011 in padec prodaje rezervnih delov v letu 2011
<u>PRILOŽNOSTI:</u> - večanje trga avtomobilov prijaznih okolju in večanje okoljske ozaveščenosti prebivalstva - razvoj alternativne energije s strategijo razvoja gorilnih celic - visoke vstopne ovire za nove konkurente - subvencioniranje avtomobilov, prijaznih okolju - združevanje Citroena in Peugeot	<u>NEVARNOSTI:</u> - naraščajoča prisotnost azijskih proizvajalcev (predvsem KIA) - slabe gospodarske razmere in nestabilnost pravnega sistema - staranje prebivalstva (manj izdatkov države za pomoč podjetjem) - padec kupne moči in veliko število substitutov - visoka stopnja konkurence in zasičenost trga

Vir: Citroen Slovenija d.o.o., Letno poročilo 2011.

SWOT matrika za podjetje Citroen Slovenija d. o. o. je narejena na podlagi PEST analize, analize s pomočjo Porterjevega modela, analize interesnih skupin in podatkov iz Letnega poročila 2011. Pri prednostih podjetja so prisotne predvsem postavke iz Letnega poročila 2011 in krepitev tržnega deleža v maju 2012. Slabosti podjetja so razvidne predvsem v veliki pogajalski moči kupcev in dobaviteljev, zaostajanju v konkurenčnosti, nezadovoljstvu zaposlenih ter padcu prodaje vozil ter rezervnih delov. Priložnosti za podjetje vidim predvsem v večanju trga avtomobilov prijaznih okolju, pri čemer bo močno vlogo imela tudi država z raznimi subvencijami in krepitvijo ozavešanja prebivalstva. Tudi združevanje s podjetjem Peugeot Slovenija d. o. o. lahko prinese nova znanja in možnosti. Nevarnosti za podjetje tičijo predvsem v padcu kupne moči in velikemu številu substitutov, slabih gospodarskih razmerah in večanju moči konkurentov na zelo zasičenem trgu.

3 SKLEP

V tem diplomskem delu sem analiziral poslovno okolje podjetja Citroen Slovenija d. o. o. s pomočjo štirih metod. Te so PEST analiza, model Porterjevih petih silnic, analiza interesnih skupin ter SWOT matrika. V prvem delu diplome sem teoretično opredelil izbrane metode, v drugem pa jih uporabil na primeru izbranega podjetja. Prišel sem do zanimivih zaključkov, ki lahko podjetju zelo koristijo.

Pri PEST analizi sem ugotovil, da se podjetje srečuje z vsemi vrstami dejavnikov na področju vseh štirih kategorij. Pri politično-pravnih elementih podjetju delovanje otežujejo predvsem slaba konkurenčnost države na mednarodnih trgih zaradi neskladij ministrstev, lobiranja in korupcije. Pomanjkljivosti državnega aparata se kažejo tudi pri neučinkovitih kadrovskih menjavah na ključnih mestih javne uprave. Velike težave so razvidne tudi pri predolghih sodnih postopkih in postopkih uveljavljanja pogodbenih pravic. Med ekonomskimi elementi najdemo ne preveč rožnato sedanost in tudi prihodnost. Gospodarska kriza močno oslabuje možnosti za trgovanje ter financiranje. Slabo kaže tudi v sektorju zaposlovanja. Izboljšanje stanja je pričakovati v roku od dveh do treh let. Pri sociokulturnih elementih opazimo problem staranja prebivalstva, ki bo prizadel državni proračun. Veča se tudi število transferjev za socialno ogrožene. Pri dejavniku izobraževanje velja izpostaviti padec kriterijev in premajhno učinkovitost izobraževalnega sistema glede na količino porabljenih sredstev. Pri tehnoloških elementih velja izpostaviti visok delež izdatkov pri vlaganju v raziskave in razvoj, vendar pa je le-ta premalo učinkovit. Slovenija zaostaja za drugimi državami EU. Prešibka je tudi povezanost med znanostjo in gospodarstvom. Pri uvajanju novih tehnologij za skrb okolja je jasno, da mora Slovenija vlagati sredstva v to področje in tako ustvariti nove poslovne priložnosti za celotno gospodarstvo.

Porterjev model petih silnic nam je podal jasno sliko o stanju na trgu, na katerem deluje podjetje. Ugotovil sem, da v panogi vlada huda konkurenca z veliko akterji, ki se neprestano borijo za boljši tržni delež. Vsaka najmanjša sprememba pri enem konkurentu se takoj pozna pri drugem. V panogi vladata tudi velika diferencijacija proizvodov ter visoki fiksni stroški. Zaradi močne konkurence in velikih fiksnih stroškov je zelo otežen vstop novih konkurentov, ki bi potrebovali veliko časa in finančnih sredstev za uveljavo. Diferencijacija proizvodov v panogi in visoka stopnja informiranosti kupcev vodi v njihovo veliko pogajalsko moč. Nanje morajo biti podjetja v panogi še posebej pozorna, da ne bi prešli k tekmečem. Tu so še posebej pomembna podjetja, ki imajo večjo pogajalsko moč kot fizične osebe. Cena ima zelo velik vpliv na nakupne odločitve. Obravnavano podjetje ima samo enega dobavitelja in zato je njegova pogajalska moč izjemno visoka. Podjetje se srečuje tudi z velikom številom substitotov. Sem spadajo predvsem letala, železniški promet, avtobusi, motorna kolesa in

kolesa. V prihodnosti se bo v Sloveniji z zaključkom avtocestnega križa začelo vlagati v slovenske železnice, kar bo terjalo svoj davek pri prodaji avtomobilov.

Pri analizi interesnih skupin sem izbral tistih pet, ki imajo največ vpliva na podjetje. Največ pozornosti podjetje posveča konkurentom, prav zaradi ostrih razmer v panogi. Sledijo kupci in lastniki, ki imajo veliko stopnjo pozornosti; lastniki zaradi svoje želje po dobičku, kupci pa zaradi svoje velike pogajalske moči in prav tako velike konkurence v panogi. Mediji imajo pri podjetju zadostno mero pozornosti, saj ustvarjajo javno podobo podjetja in kupce obveščajo o njegovih izdelkih in storitvah. Najmanj pozornosti podjetje posveča zaposlenim. Na tem področju je v zadnjem času prišlo do številnih menjav in sprememb. Zaradi gospodarske krize in slabših rezultatov je prišlo do kadrovskih menjav in selitve sedeža podjetja. Večina zaposlenih se s tem ne strinja in nima občutka varnosti na delovnem mestu.

Zaključil sem s SWOT matriko, v kateri sem podal prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Prednosti predstavljajo povečanje prodajne palete in ponudba novih tehnologij. Slabosti podjetja so padec kupne moči in velika pogajalska moč kupcev in dobaviteljev. Priložnosti za podjetje so predvsem v večanju trga avtomobilov prijaznih okolju in v ozaveščanju populacije na področju varstva okolja. Nevarnosti se kažejo v padcu kupne moči, veliki konkurenci ter slabih gospodarskih razmerah.

Ob zaključku analize bi v strateški razmislek podal določene pomisleke o prihodnosti podjetja. Z analizo smo dokazali, da je trg, na katerem podjetje deluje, zelo zasičen. Za pridobitev novega tržišča bi podjetje lahko agresivno krenilo v prodajo ekoloških vozil po dostopni ceni. Podjetje že ima proizvode tega tipa (C-ZERO in DS5 Hybrid), vendar so cene teh proizvodov veliki večini kupcev zelo nedostopne. Tako bi bilo podjetje prvo na tem področju in bi imelo pred drugimi veliko prednost. Pod vprašaj postavljam tudi selitev sedeža podjetja v Ljubljano, kjer so locirani vsi sedeži avtomobilskih znamk v Sloveniji. Citroen ima tradicijo in je vodilni v tržnem deležu na Primorskem, natančneje na Obali. Perspektivno bi bilo ustvariti center Citroena na področju, ki ga zelo dobro pozna in je nezasedeno. Iz tega centra bi lažje obvladovali mrežo koncesionarjev po Sloveniji in krepili ime svoje blagovne znamke.

LITERATURA IN VIRI

1. Citroen (2012). Citroen magazin. Najdeno 6. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.citroen.si/Resources/Content/SI/05_actualites/02_newsletter/CITROEN_Magazin_01_2011.pdf
2. Citroen Slovenija d. o. o (2011). Letno poročilo podjetja Citroen Slovenija d. o. o. Koper: Citroen Slovenija d. o. o.
3. Glas, M. & Pšeničny, V. (2001). *Impact Of Business Enviroment On Dynamic Enterprises In Slovenija 1993-2001*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Hočevnar, M. Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba.
5. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje podjetja in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kos, B. (2007). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
7. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, enota za založništvo.
8. Pušnik, K. (2010). *Analiza poslovnega okolja podjetja* (študijsko gradivo). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
9. *Predstavitev podjetja*. Najdeno 7. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.citroen.si/domov/#/zgodovina/identiteta>
10. *Slovenija letos z okoli enoodstotnim povečanjem prodaje vozil*. Najdeno 28. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/novice/svet_vozil/1042499258
11. Stanič, A. (2009). Vpliv pravnega reda na konkurenčnost. *Združenje manager*. Najdeno 3. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3262/21_VPLIV_PRAVNEGA_REDA_NA_KONKUREN%C3%84%C5%9ANOST.pdf
12. Subotič, T. (1997). *Poslovno okolje, management in organizacijske strukture*. Kranj: Organizacija.
13. Svrez (2012). Izobraževanje in šport. Najdeno 5. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.svrez.gov.si/si/delovna_podrocja/priprava_strategije_razvoja_slovenije_2013_2020/javna_razprava/izobrazevanje_in_sport/
14. Svrez (2012). Socialna varnost. Najdeno 5. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.svrez.gov.si/si/delovna_podrocja/priprava_strategije_razvoja_slovenije_2013_2020/javna_razprava/socialna_varnost/

15. Svrez (2012). Visoko šolstvo, znanost, tehnologija in informacijska družba. Najdeno 6. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.svrez.gov.si/si/delovna_podrocja/priprava_strategije_razvoja_slovenije_2013_2020/javna_razprava/visoko_solstvo_znanost_tehnologija_in_informacijska_druzba/
16. Štajnahr, B. (2012). Prodaja vozil (vse znamke) maj/maj manjša za 853 vozil. Najdeno 14. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.ljnovice.com/default.asp?podrocje=56&menu=51>
17. UMAR (2012). Pomladanska napoved 2012. Najdeno 26. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Pomladanska_napoved_2012/PNGG_2012_daljsa.pdf
18. Voh Boštich, A. (2011) Za slabe predpise krivi predvsem politika in lobiji. *Delo*. Najdeno 28. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/za-slabe-predpise-krivi-predvsem-politika-in-lobiji.html>
19. Završnik, B. (1995). *Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.