

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MAJA MÜLLER

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVIJANJE STRATEGIJE ZA PODJETJE M&M INTERCOM D. O. O

Ljubljana, september 2011

MAJA MÜLLER

IZJAVA

Študentka Maja Müller izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____ Podpis:_____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	2
1.1 Vizija.....	2
1.2 Poslanstvo	3
2 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA	3
2.1 Analiza širšega okolja	3
2.1.1 Politično-pravno okolje	4
2.1.2 Kulturno okolje.....	4
2.1.3 Tehnično-tehnološko okolje	5
2.1.4 Gospodarsko okolje	5
2.1.5 Naravno-demografsko okolje	8
2.2 Analiza panoge.....	8
2.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov	8
2.2.2 Analiza pogajalske moči dobaviteljev	9
2.2.3 Analiza pogajalske moči kupcev	9
2.2.4 Nevarnost pojava nadomestnih izdelkov	9
2.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	10
3 ANALIZA POSLOVANJA.....	10
4 SWOT ANALIZA	13
4.1 Prednosti.....	14
4.2 Pomanjkljivosti	14
4.3 Priložnosti	14
4.4 Nevarnosti	15
5 OPREDELITEV POTENCIALNE KONKURENČNE PREDNOSTI.....	15
6 STRATEGIJA PODJETJA M&M INTERCOM	16
6.1 Vstop podjetja M&M Intercom na JV evropske trge.....	16
6.2 Tretja generacija sistema uravnovešenih kazalnikov	16
6.3 Strategija	18
6.3.1 Navedba destinacije.....	18
6.3.2 Strateški cilji.....	18
6.3.3 Model vzročno-posledičnih povezav.....	20

6.3.4 Ukrepi	21
6.4 Pojasnilo k strategiji	21
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Odstotna rast dobička</i>	10
<i>Tabela 2: Odstotna rast prihodkov od prodaje</i>	11
<i>Tabela 3: Dobičkonosnost kapitala.....</i>	11
<i>Tabela 4: Dobičkonosnost sredstev.....</i>	12
<i>Tabela 5: Dnevi vezave obratnih sredstev</i>	12
<i>Tabela 6: Stopnja kapitalizacije.....</i>	13
<i>Tabela 7: SWOT analiza podjetja M&M Intercom</i>	13
<i>Tabela 8: Kriteriji za izbor najboljšega trga za vstop</i>	16

UVOD

Dobro oblikovani cilji in strategija podjetja lahko odločajo o njegovem uspehu ali propadu, zato je strateški management pomembno področje vodenja. Recesija je prizadela večino podjetij in dodatno pokazala na pomembnost dobrega planiranja. Postalo je jasno, da so časi konjunktura mimo in da bodo morala biti podjetja za preživetje v teh turbulentnih razmerah vodena kar se da iznajdljivo. Gospodarstvo trenutno že kaže znake okrevanja, a je pot do vzpostavitve stanja, kakršno je bilo pred recesijo, še dolga. V tem obdobju je dobra poslovna strategija nadvse pomembna za vsako podjetje, ki želi ostati konkurenčno. Taka strategija se mora dotikati vseh ključnih procesov podjetja in mora temeljiti na natančno opredeljenih ciljih.

Tudi pri podjetju M&M Intercom d. o. o. čutijo vpliv krize, zato se zavedajo, da potrebujejo čim boljšo strategijo za kar se da hitro okrevanje ter ohranitev konkurenčne prednosti. Ker dobra strategija vključuje sodelovanje vseh deležnikov v podjetju, in s tem povezanost vseh oddelkov, je direktor v tem diplomskem delu uvidel dobro priložnost, da združim znanje in izkušnje vodstva s teoretičnimi smernicami in tako oblikujem kvalitetno strategijo podjetja za naslednja štiri leta. Z uporabo tretje generacije sistema uravnoteženih kazalnikov pa je vodstvo s pomočjo združitve finančnih in ostalih, nefinančnih, ukrepov, dobilo tudi bogatejši in boljši pregled nad aktivnostmi, ki jih upravlja (Cobbald & Lawrie, 2001).

Temeljni cilj mojega diplomskega dela je v obliki študijskega primera osnovati oziroma razviti celovito strategijo podjetja M&M Intercom d. o. o. (v nadaljevanju M&M Intercom) za obdobje do leta 2015. V ta namen bom podrobno analizirala širše in ožje okolje podjetja, in sicer s številčno oceno tveganj ter analizo poslovanja, nato pa bom s pomočjo teh ugotovitev oblikovala strategijo po tretji generaciji sistema uravnoteženih kazalnikov. Namen diplomskega dela je podjetju M&M Intercom ponuditi na analitičnih spoznanjih osnovan predlog poslovne strategije, ki bi v planskem obdobju izboljšal poslovanje podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu bom po kratki predstavitvi podjetja v analizi širšega okolja opisala politično-pravno, kulturno, gospodarsko, tehnološko in naravno-demografsko okolje podjetja. Temu sledi analiza ožjega okolja. To bom naredila s pomočjo Porterjevega modela petih silnic, s pomočjo katerega bom podrobno preučila panogo rezervnih delov in ocenila stopnjo privlačnosti vstopa vanjo. Pri analizi poslovanja bom najprej analizirala pomembnejše finančne kazalnike, nato pa bom v drugem delu naredila SWOT analizo, kjer bom opredelila prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Na podlagi pridobljenih ugotovitev bom opredelila še temeljno konkurenčno prednost podjetja in ključne strateške cilje. Nazadnje bom podjetju predlagala celovito strategijo za nadaljnji razvoj s pomočjo točkovne metode iskanja najugodnejših tujih trgov in tretje generacije sistema uravnoteženih kazalnikov, in sicer s ciljem zagotoviti dolgoročno uspešnost in rast podjetja.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje M&M Intercom je družba z omejeno odgovornostjo, ki je bila ustanovljena ob koncu leta 1998. Opravlja trgovsko in zastopniško dejavnost na področju rezervnih delov. Na podlagi kriterijev za razvrščanje podjetij po številu zaposlenih, velikosti prihodkov in vrednosti sredstev se M&M Intercom uvršča med majhne gospodarske družbe. Trenutno je v podjetju 25 zaposlenih, kar zahteva ustrezno notranjo organiziranost in urejen sistem notranjih odnosov.

Prodajni asortiment podjetja sestavljajo rezervni deli za vzdrževanje industrije. Na trgu nastopa kot eden od distributerjev velikega nemškega proizvajalca ležajev (FAG-INA) in indijskega proizvajalca jermenov (PIX). Trguje predvsem z ležaji, v okviru dopolnilnega programa pa nudi še razno blago za pogonske prenose, kot so verige, jermeni, jermenice, reduktorji in motorji, gredne vezi ter materiale za tesnjenje s semeringi in tesnilnimi vrvicami. V ponudbi podjetja so tudi maziva, čistila, lepila, ki so prav tako potrebna za učinkovito delovanje posameznih strojev.

Poleg omenjenega podjetje izvaja tudi nadzor stanja strojev s pomočjo merjenja vibracij. Na ta način poskušajo odkriti vzroke odstopanja od optimalnega delovanja (neuravnovešenost, napake v ležajih, odlomljen zob zobnika itd.).

Dodatna vrednost podjetja sta zagotovo tudi izobraževanje in svetovanje svojim zaposlenim in tudi strankam. Želja podjetja je biti v koraku s časom, svoje znanje pa želi deliti tudi s svojimi poslovnimi partnerji. V sodelovanju z dobavitelji tako večkrat organizira izobraževanja, na katerih kupci pridobijo vse potrebne informacije o izdelkih in izvedo za novosti na trgu. Podjetje nudi izobraževanja tudi svojim zaposlenim, da z aktualnimi znanji prispevajo k še večji kakovosti storitev.

Večji del prihodkov podjetje dosega na domačem trgu. Osnovna usmeritev oziroma cilj je biti uspešno in prepoznavno podjetje na domačem trgu, vedno bolj pa tudi na tujih. Zaradi majhnosti slovenskega prostora se v zadnjih letih podjetje izrazito usmerja na vzhodnoevropske in ostale tuje trge, kjer obstaja še velik neizkoriščen potencial. Tu vodilni vidijo poslovno priložnost in možnosti organiziranja prodajnih mrež prek lokalnih distributerjev.

1.1 Vizija

Kot eno izmed vodilnih slovenskih podjetij na področju rezervnih delov želi M&M Intercom svoj položaj v prihodnosti še utrditi in ohranjati stabilno rast. Z vlaganji v razvoj podjetja želijo v podjetju izboljševati in ohranjati odnose s partnerji in kupci. Na vseh lokacijah podjetja želijo zagotoviti enak standard ponudbe in storitev. Z urejeno logistiko ter hitrimi in natančnimi dobavami načrtujejo do konca leta 2012 postati najzanesljivejši ponudnik v tej panogi v slovenski regiji. Z vzpostavitev dolgoročnih strateških partnerstev bodo svoje delovanje širili na nove trge. Do leta 2015 bodo povečali poslovno učinkovitost in uspešnost do te mere, da bo M&M Intercom eden izmed vodilnih (v tržnem deležu) in najbolj

prepoznavnih distributerjev rezervnih delov na celotnem evropskem tržišču. V podjetju se zavedajo pomembnosti vseh deležnikov, zato bodo zaposlenim ko gradnikom poslovnega uspeha omogočili več osebnega in strokovnega razvoja. Tako bodo z vlaganjem v usposabljanje zaposlenih zagotovili čim širšo kompetentnost.

1.2 Poslanstvo

Na osnovi dvajsetletnih izkušenj in strokovnosti pri dobavi rezervnih delov v M&M Intercom skrbijo, da proizvodni procesi v podjetjih, ki so njihove stranke, tečejo nemoteno.

- **Korist za lastnike:** S proaktivnim poslovanjem si prizadevajo za dobičkonosno rast in povečanje tržne vrednosti podjetja, ki jo želijo dosegati s kontinuiranim razvojem.
- **Korist za poslovne partnerje:** Na osnovi korektne poslovne kulture podjetje gradi dolgoletna strateška partnerstva. Svojim partnerjem osebno svetujejo in zanje ustvarjajo rešitve po meri na področju ležajne, pogonske in tesnilne tehnike.
- **Korist za kupce:** Z dolgoletnim udejstvovanjem na področju rezervnih delov podjetje svojim kupcem nudi učinkovite prodajne in svetovalne storitve ter širok asortiment visokokakovostnega blaga po konkurenčnih cenah.
- **Korist za zaposlene:** Podjetje nudi ustrezno delovno okolje, ki zaposlene kar najbolj motivira. Poudarek je predvsem na spodbujanju pristnih odnosov med njimi, procesu stalnega učenja in spodbujanju posameznikove osebne rasti.
- **Korist za okolje:** V podjetju se zavedajo pomena zdravega življenja in odgovornosti do okolja, zato poslovanje oblikujejo skladno s tem nazorom. Poslovnim partnerjem npr. svetujejo, kako s pravilno izbranimi rezervnimi deli in montažo prihraniti energijo.

2 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA

Zunanje okolje, v katerem posluje podjetje, bistveno vpliva na njegovo poslovanje, zato je pred oblikovanjem strategije potrebno identificirati potencialne priložnosti in nevarnosti v njem (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85). Zunanje poslovno okolje vsakega podjetja lahko razdelimo na širše in ožje okolje. Prvo vključuje dejavnike zunaj podjetja, na katere to v kratkoročnem smislu nima neposrednega vpliva, drugo pa sestavljajo dejavniki, ki so neposredno vezani na poslovanje podjetja in vplivajo na privlačnost trga (Vidic, 2002, str. 26, 29).

2.1 Analiza širšega okolja

V okviru analize makro okolja podjetje prepozna in spremlja dogajanja in trende na trgu, ki bi lahko imeli potencialen vpliv na oblikovanje strategije in dolgoročnih poslovnih odločitev (Aaker, 1995, str. 110; Hunger & Wheelen, 1996, str. 85). Delimo ga na naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno pod-okolje (Pučko, 2006, str. 8).

2.1.1 Politično-pravno okolje

Skladno s Kotlerjevo opredelitvijo (2004, str. 174) v okviru politično-pravnega okolja analiziramo zakonodajo, vladne urade in vladne ukrepe ter interesna združenja. Politično-pravno okolje je pomemben element, ki usmerja podjetje, da deluje v skladu z določenimi predpisi in zakoni v državi. Zato mora vsako podjetje zelo dobro poznati državo, v kateri posluje, njena pravila, predpise in zakone ter redno spremljati morebitne spremembe, ki lahko vplivajo na njegovo poslovanje. Če podjetje pozna in upošteva vse te elemente, lahko na izbranem trgu dobro posluje in doseže velik uspeh.

Za slovensko gospodarstvo je bil vstop v Evropsko unijo 1. maja 2004 pomemben z več vidikov. V prvi meri je slovenskim podjetjem prinesel evropsko zakonodajo, s tem pa tudi nove zakone in regulative, ki jih je potrebno upoštevati. Trg se je močno povečal in olajšale so se izvozne aktivnosti (carina je danes popolnoma ukinjena, birokracija oziroma postopki uvoza in izvoza so se poenostavili, hkrati pa smo sprejeli skupno carinsko tarifo do tretjih držav), kar podjetju omogoča lažji vstop v vzhodnoevropske države.

Kmalu za tem je prevzem evra v letu 2007 močno olajšal plačilne transakcije, kar je za podjetje, ki veliko svojih produktov uvaža iz različnih držav (Nemčija, Belgija, Italija idr.), gotovo zelo pomembno. Poslovanje se je zaradi enotne denarne valute tako precej poenostavilo. Medtem pri poslovanju z državami, ki niso članice EU, sprememba valute še vedno močno vpliva na cene.

Eden od pomembnejših preobratov za slovensko gospodarstvo bo pomenil vstop naše sosednje države Hrvaške v EU, ki ga strokovnjaki napovedujejo za leto 2013, Srbija ter Bosna in Hercegovina pa ji bosta verjetno sledili čez nekaj let. To bo pomenilo olajšanje izvoza, manj birokracije in lažje poslovanje tudi na teh trgih (Mašanović & Kajzer, 2011).

2.1.2 Kulturno okolje

Pod kulturno okolje uvrščamo dejavnike, kot so vrednote, religija, izobrazba in navade ljudi. Potrebno se je zavedati, da so nekateri od teh elementov po državah precej različni, kar je potrebno upoštevati pri poslovanju. Partnerji, od katerih M&M Intercom kupuje in uvaža produkte, prihajajo tako z evropskih kot azijskih trgov. V Aziji so navade, prepričanja in vrednote precej drugačne od tistih, ki jih poznamo pri nas, zato jih moramo pred začetkom poslovanja dobro preučiti. Poslovni uspeh podjetja na tujih trgih (še posebej azijskih) je tako odvisen tudi od razumevanja nenapisanih pravil in sporočil, ki veljajo za tamkajšnji narod. Poznavanje mimike in ostalih neverbalnih znakov je npr. pomembno pri izražanju spoštovanja do svojega poslovnega partnerja in njegove kulture nasploh. Podjetje se mora pred vzpostavitev poslovnih stikov s katerim koli partnerjem na katerem koli trgu dobro seznaniti s tamkajšnjo poslovno kulturo (Kovačič, 2010).

2.1.3 Tehnično-tehnološko okolje

V sodobnem hitro razvijajočem se svetu ima tehnologija v smislu pridobivanja informacij velik pomen za gospodarski razvoj. Tehnologija se je v zadnjih letih razvijala izredno hitro in je ponekod popolnoma spremenila način proizvodnje. Danes si brez nje skoraj ne moremo več predstavljati življenja in tudi poslovanja ne. Stroški, ki jih podjetje nameni za raziskave in razvoj, na kratek rok sicer znižujejo dobiček, dolgoročno pa prispevajo k uspešnosti in varnosti poslovanja. Zato je zelo pomembno, koliko denarja je namenjenega temu področju.

Glavne posledice tehnološkega napredka so večja produktivnost in količina izdelkov, nižji stroški izdelave in boljša kakovost. Na področju poslovanja z rezervnimi deli predstavljajo inovacije in uvajanje najsodobnejše elektronike nenehni proces, saj se ves čas izvajajo dopolnitve in preureditve strojev. Izdelki, ki jih podjetje dobavlja, so tehnološko dovršeni, to pa je v razmerah močne konkurence eden izmed ključnih dejavnikov poslovnega uspeha. Podjetje M&M Intercom je v veliki meri odvisno od razvoja tehnologije v tujini, saj uvažajo večino svojih produktov, ki jih nato prodajajo naprej, in sicer tako na domačem trgu kot tudi drugod. Dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, je nenehno izpostavljena tehnološkemu razvoju – strojna oprema se hitro razvija in izboljšuje, zato se tudi rezervni deli, ki so glavna tržna dejavnost podjetja, spreminjajo in izboljšujejo z njo. M&M Intercom zelo previdno izbira svoja partnerstva in sklepa pogodbe, saj je njihov cilj ponujati kupcem kar najbolj tehnološko dovršene in kakovostne izdelke. Rezultati raziskav v zadnjem času kažejo na trend naraščanja števila uporabnikov interneta, s tem pa tudi tako imenovanih elektronskih nakupovalcev. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2011) je imelo v prvem četrtletju leta 2010 dostop do interneta 68 odstotkov gospodinjstev, kar je za 4 odstotne točke več kot v enakem obdobju v letu 2009. Tudi spletno nakupovanje se je v letu 2010 povečalo – na spletu kupuje 32 odstotkov anketirancev, kar je za 4 odstotne točke več kot leto prej.

Porast spletnega nakupovanja lahko v času recesije pripišemo predvsem navadno ugodnejšim cenam v spletnih trgovinah od tistih v fizičnih. Internet hkrati omogoča vpogled v cene istega izdelka pri različnih ponudnikih, kar vodi v kar najbolj optimalno izbiro. Nadalje sta pozitivni lastnosti interneta udobje in prihranek časa, to pa je v hitrem tempu življenja zagotovo pomembno. Kljub vsem prednostim spletnega nakupovanja pa Slovenija v njegovi razširjenosti vseeno še vedno precej zaostaja za drugimi državami. Eden glavnih razlogov je nezaupanje potrošnikov v elektronski način plačevanja in varstvo osebnih podatkov, zaradi česar pri nas še vedno prevladuje plačilo po povzetju.

Za podjetje M&M je splet dobra priložnost, ki poleg stroškovne učinkovitosti omogoča tudi spremljanje merljivih kriterijev, kot sta število obiskov in opravljenih nakupov na spletni strani.

2.1.4 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje zajema širok spekter dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Ker je slovenski trg majhen, so naša podjetja pretežno izvozno usmerjena. Slovenija je tako močno odvisna od razvoja gospodarstva na tujih trgih. Kazalniki, ki prikazujejo dogajanje v gospodarskem

sistemu, so naslednji: gibanje gospodarske rasti, gibanje cen življenjskih potrebščin, gibanje povprečne bruto in neto plače zaposlenega in stopnja brezposelnosti (Mihelič, 2005, str. 10).

2.1.4.1 Gibanje bruto domačega proizvoda

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) predstavlja tržno vrednost vseh končnih proizvodov in storitev, ki jih je ustvarilo gospodarstvo države v obdobju enega leta. Za primerjavo gospodarske razvitosti neke države z drugimi največkrat uporabljamo kriterij bruto domačega proizvoda na prebivalca.

Iz prve preglednice v Prilogi A je razvidno, da je recesija močno prizadela gospodarsko rast. Dejstvo, s katerim se je morala v letu 2009 soočiti večina podjetij v Sloveniji, je realni padec BDP-ja glede na leto 2008, in sicer se je ta znižal za 8,1 odstotka v letu 2009. Ker so se razmere na trgu poslabšale, se je znižala tudi zasebna potrošnja kupcev, kar je lahko vplivalo na prihodke in poslovanje podjetij.

Napovedi za leto 2011 po podatkih Urada RS za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) kažejo na gospodarsko rast v višini 2,2 odstotka. Gospodarstvo je počasi začelo oživljati, predvsem zaradi pozitivnega obrata v mednarodnem okolju, kar ima pozitivne učinke tudi za Slovenijo. Kljub temu pa bodo v Sloveniji v tem letu razmere še vedno dokaj zaostrene, to pa se bo kazalo predvsem na področju plačilne sposobnosti in kreditnih tokov, ki so bili v začetku letošnjega leta slabi.

UMAR v svojem poročilu Pomladanska napoved gospodarskih gibanj (2011a, str. 11) navaja, da pešanje konkurenčnosti gospodarstva v razmerah upočasnjevanja rasti tujega povpraševanja, zaostreno finančno okolje delovanja podjetij in poslabšana javnofinančna situacija zožujejo možnosti za hitrejše okrevanje slovenskega gospodarstva. Pomladanska napoved gospodarske rasti za leto 2012 tako znaša 2,6 odstotka, za leto 2013 pa 2,2 odstotka. To pomeni, da rast ne bo dosegla stopenj iz časa pred krizo, ki so bile rezultat sovpadanja izjemne mednarodne konjunktуре in visokih domačih gradbenih investicij v pogojih velike in relativno poceni likvidnosti na mednarodnih in domačih denarnih trgih.

BDP na prebivalca ima velik vpliv na zasebno potrošnjo ljudi in njihove nakupne navade. V letu 2009 BDP je tudi ta padel in naj bi glede na napovedi šele leta 2012 dosegel stopnjo, ki kaže na okrevanje gospodarstva.

2.1.4.2 Gibanje cen življenjskih potrebščin in inflacije

Redno spremljanje in opazovanje gibanja cen je za vsako podjetje ključnega pomena pri prodaji izdelkov ali storitev in načrtovanju prihodnjih investicij. Inflacija je eden pomembnejših ekonomskih pojavov, ki prikazuje splošen dvig cen izdelkov in storitev v gospodarstvu. Stopnja rasti inflacije tako prikazuje spremembo ravni cen. Za merilo inflacije se ponavadi uporablja indeks cen življenjskih potrebščin, ki meri spremembe drobnoprodajnih cen in izdelkov glede na izdatke prebivalstva doma in v tujini.

Kot je razvidno iz druge preglednice v Prilogi A, so cene življenjskih potrebščin od leta 2006 do leta 2008 postopoma rasle, kar pomeni, da smo morali za nujne življenjske dobrine porabiti vedno več denarja. Zaradi tega je ostalo manj denarja za nakup ostalih, manj potrebnih dobrin. V letu 2009 se je zgodil opazen padec, ki je bil posledica manjšega povpraševanja in precejšnega nihanja prispevka cen energentov. Inflacija je že od leta 2003 naprej ves čas postopoma rasla in dosegla najvišjo stopnjo v letu 2008, ko je bila kar 5,7-odstotna. Nato pa je zniževanje stroškov dela in manjše agregatno povpraševanje v letu 2009 prispevalo k zniževanju inflacije, ki se je nato postopoma umirjala in znašala 1,8 odstotka v letu 2010. Dva ključna dejavnika gibanja cen, ki sta v letu 2010 vplivala na inflacijo, sta gibanje cen tekočih goriv za prevoz in ogrevanje ter šibka gospodarska aktivnost (UMAR, 2011b, str. 27).

Po podatkih UMAR-ja (UMAR, 2011b, str. 35) naj bi bila v letu 2011 inflacija 2,2-odstotna. Predvsem zaradi rasti cen energentov in ostalih surovin bo rast cen letos nekoliko večja. V letu 2012 pa naj bi inflacija dosegla povprečje 3,0 odstotka, še vedno predvsem zaradi dviga cen nafte in surovin. Skladno s povprečnim dvigom cene nafte ter podražitvijo tobaka in nekaterih trošarin pa lahko v letu 2013 pričakujemo 2,4-odstotno rast cen.

2.1.4.3 Stopnja brezposelnosti

Stopnja brezposelnosti gotovo sodi med najpomembnejše kazalce gospodarskega okolja, saj predstavlja izgubo delovne sile, kar pomeni manj denarja in tudi manj potrošnje.

Iz tretje preglednice v Prilogi A lahko razberemo, da se recesija močno kaže tudi v Sloveniji, saj število registriranih brezposelnih raste. Letna stopnja registrirane brezposelnosti se je s 6,7 odstotkov v letu 2008 (v tem letu je dosegla najnižjo raven po letu 1990) v letu 2009 v povprečju povišala na 9,1 odstotek. Razlog za to je manjše število naročil, kar pomeni manjše količine proizvodnje, manjše število potrebnih obratov in zato manjšo potrebo po delovni sili. Z manj delovne sile je manj proizvodnje in s tem tudi manj potreb po rezervnih delih, kar lahko vpliva na poslovanje podjetja M&M Intercom. Ukrepi, ki jih je sprejela država za ohranjanje delovnih mest, so nekoliko ublažili upadanje števila zaposlenih.

Za leto 2011 UMAR (UMAR, 2011b, str. 22) napoveduje, da so bo zaposlenost še zmanjšala, brezposelnost pa povečala. Število brezposelnih naj bi doseglo 114.900, stopnja registrirane brezposelnosti pa naj bi se v letu 2011 povečala na 12,1 odstotka. Napoved okrevanja gospodarstva se v letu 2011 še ne bo pokazala v izboljšanju razmer na trgu dela. Stopnja registrirane brezposelnosti se bo še naprej povečevala in bo v letu 2012 dosegla 12,3 odstotka.

2.1.4.4 Gibanje povprečne bruto in neto plače na zaposlenega

Višina osebnega dohodka je pomembna za vsakega državljana, saj odraža njegov status v družbi in pogojuje njegovo potrošnjo.

Kot prikazuje četrta preglednica v Prilogi A, se je po visokem padcu povprečne bruto plače v letu 2009 na 3,5 odstotka v letu 2010 povprečna bruto plača nekoliko povečala in dosegla 3,9

odstotka. Bilten (2011a, str. 10) navaja, da je razlog za rast plač predvsem hitrejša rast plač v predelovalnih dejavnostih, to pa je posledica zmanjšanja števila zaposlenih z nižjimi plačami.

Po napovedih UMAR-ja (UMAR, 2011b, str. 24) naj bi se v letu 2011 rast plač glede na letošnje leto okrepila predvsem v zasebnem sektorju, v letu 2012 pa bo večji delež prispevala tudi rast plač v javnem sektorju. Tako napovedujejo 2,5-odstotno nominalno rast bruto plač za leto 2011 in 3,8-odstotno za leto 2012.

2.1.5 Naravno-demografsko okolje

Med dejavnike naravnega in demografskega okolja prištevamo starostno strukturo prebivalstva, regionalne spremembe, oskrbo z energijo, lokacijske možnosti in pa ekološke omejitve.

Zaradi vse večjih globalnih sprememb se naravno okolje drastično spreminja, posledica pa je vse večja okoljska ozaveščenost ljudi. Vedno bolj se poudarja izkoriščanje alternativnih in obnovljivih virov, ki v okolju ne puščajo škodljivih posledic. Za preučevano podjetje sta najbolj relevantna dejavnika v tem sklopu oskrba z energijo in ekološke omejitve. Z vstopom v Evropsko unijo so se predpisi in standardi na tem področju močno poosttrili, zato je pomembno, da v podjetju novo regulativo docela preučijo in se ji prilagodijo. Le na ta način lahko podjetje v prihodnosti uspešno posluje.

Ker se podjetje M&M Intercom dobro zaveda, da varovanje okolja ni le modna muha, temveč nujno potrebna praksa za zdravo in kakovostnejše življenje, svoj prispevek k varovanju okolja vidi v svetovanju svojim strankam o najprimernejši izbiri nakupa. M&M Intercom si tako prizadeva znanje o optimalni porabi energije in montaže deliti tako z obstoječimi kot tudi potencialnimi poslovnimi partnerji.

2.2 Analiza panoge

Porterjev model petih silnic podrobno analizira panožno okolje podjetja, ki neposredno vpliva na podjetje in na katerega ima vpliv tudi podjetje samo, nato pa na podlagi rezultatov analize oceni stopnjo privlačnosti za vstop v panogo. Mikro okolje podjetja je navadno panoga, v kateri deluje (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85). Model jo oceni na osnovi petih silnic, ki so: nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost pojava nadomestnih izdelkov in rivalstvo med obstoječimi konkurenti (Porter, 1985, str. 4).

2.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Verjetnost vstopa novih konkurentov je odvisna od vstopnih ovir – večje ovire pomenijo manjšo nevarnost za pojav novega konkurenta v panogi.

Preučevano podjetje se ukvarja s trgovsko in zastopniško dejavnostjo na področju rezervnih delov, opravljanje te dejavnosti pa v prvi fazi zahteva sklenitev dolgoročnega strateškega

poslovanja z distributerji oziroma pridobitev ekskluzivnih pogodb z dobavitelji. Za slovenski trg je značilno, da so omenjena partnerstva večinoma že oddana v krogu obstoječih podjetij, zato je pojav novega konkurenta s tega vidika malo verjeten. Prav tako so začetni stroški poslovanja – gre predvsem za stroške skladiščenja in logistike – precej visoki.

Poleg omenjenega je podjetje M&M Intercom že uveljavljen in prepoznaven ponudnik v očeh kupcev, saj že vrsto let posluje na slovenskem trgu in v tujini. Prodajni program podjetja je zelo raznolik in obsežen, saj svojim kupcem ponujajo blagovne znamke različnih dobaviteljev. Kakovost poslovanja potrjuje tudi certifikat ISO 9001:2008, ki ga je podjetje pridobilo v aprilu leta 2006. Novo podjetje bi tako imelo poleg naštetih ovir pri vstopu v panogo tudi stroške s pridobitvijo takšnega certifikata.

2.2.2 Analiza pogajalske moči dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je velika v primerih, ko jih je na trgu malo in zamenjava dobavitelja za podjetje pomeni visoke stroške. Na trgu rezervnih delov pogajalska moč dobaviteljev ni velika, saj je konkurenca čedalje večja. Pomembno je tudi dejstvo, da nabavna cena ni odvisna od samega dobavitelja, temveč od tržnih razmer. Nekoliko večjo pogajalsko moč imajo dobavitelji, katerih blagovne znamke so močno uveljavljene (npr. Fag, Rollway, Nachi, Pix Transmissions), vendar ima podjetje s temi oblikovana dolgoročna sodelovanja, kar pomeni ugodnejše pogoje poslovanja in tudi konkurenčno prednost podjetja. Poleg tega je potrebno omeniti, da podjetje omenjene priznane blagovne znamke lahko dobavi tudi od posrednikov in tako ni odvisno le od glavnega proizvajalca oziroma dobavitelja.

2.2.3 Analiza pogajalske moči kupcev

Podjetje M&M Intercom se pri prodaji svojih izdelkov poslužuje različnih tržnih poti. Izbira tržne poti je odvisna tudi od tega, za kakšnega kupca gre, saj svoje izdelke prodaja tako fizičnim osebam, se pravi kupcem, ki potrebujejo izdelke za lastne potrebe, kot tudi posrednikom, ki jih prodajajo naprej, ali neposredno podjetjem, ki izdelke sami uporabljajo pri proizvodnji. Pogajalska moč kupcev je tako odvisna od vrste kupca. Najmanjšo pogajalsko moč ima zagotovo kupec, ki v prodajnem procesu nastopa kot fizična oseba in izdelke kupuje v trgovinah podjetja – pri takšnih nakupih gre zgolj za manjše količine izdelkov. Podjetja, ki izdelke kupujejo za potrebe lastne proizvodnje, imajo večjo pogajalsko moč kot fizične osebe, vendar je tudi tukaj ta odvisna od podjetja. Fizični tokovi so namreč pri različnih podjetjih različni, še posebej plačilni pogoji, fizičen prenos in rok dobave. Odvisni so od pogajanj z njihovimi odjemalci in pa od politike podjetja.

2.2.4 Nevarnost pojava nadomestnih izdelkov

Možnost pojava nadomestnih izdelkov v takšni panogi je vprašljiva. Verjetnost, da bi nadomestni izdelki na popolnoma enak način zadovoljevali popolnoma enake potrebe kupcev, kot jih zadovoljuje trenutna ponudba M&M Intercoma, je zelo majhna. Podjetje namreč nudi

izdelke z zelo specifičnimi lastnostmi, za takšne proizvode pa je težko razviti ustrezne nadomestke.

2.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Ponudba izdelkov je med obstoječimi konkurenti v panogi različna. Tako na trgu lahko najdemo kar nekaj podjetij, ki ponujajo ležaje, vendar pa v svoji celotni ponudbi nimajo vseh izdelkov, ki jih je mogoče kupiti pri podjetju M&M Intercom. Glavno konkurenco preučevanemu podjetju na domačem tržišču predstavljajo naslednja tri podjetja: Bell d. o. o. s sedežem v Mariboru, Tinex d. o. o s poslovnimi prostori v Šenčurju in podjetje Tuli d. o. o. s poslovalnicami v Ljubljani. Omenjeni konkurenti imajo približno enak tržni delež kot M&M Intercom.

Stopnja informiranosti v panogi je velika, saj danes obstajajo različni poslovni portali, ki podjetjem omogočajo pridobitev podatkov o konkurentih. Prehod kupcev v panogi ni otežen; brez težav lahko prehajajo med različnimi dobavitelji. Potrebno pa je omeniti, da imajo kupci, ki kupujejo zmeraj pri istem ponudniku, pri njem določene ugodnosti, zaradi katerih se odločijo za zamenjavo ponudnika zgolj na podlagi tehničnih argumentov. Stroški izstopa iz panoge niso visoki, zato se podjetje za prenehanje poslovanja z rezervnimi deli lahko odloči praktično kadarkoli.

Na podlagi zapisanega ocenjujem, da zaradi precejšnjih vstopnih ovir vstop v tovrstno panogo ni enostaven.

3 ANALIZA POSLOVANJA

S pomočjo spodnjih kazalcev sem preučila poslovanje podjetja od leta 2006 do leta 2010. V minulem letu so vidne posledice recesije, saj se je poslovanje podjetja v veliki meri poslabšalo. V nadaljevanju sem izpostavila kazalce, s pomočjo katerih je mogoče realno oceniti poslovanje v zadnjih letih. Izpostavila sem tiste, za katere menim, da so najpomembnejši, ostali pa so navedeni v Prilogi C.

- % rasti dobička

Tabela 1: Odstotna rast dobička

LETO	Čisti poslovni izid	Verižni indeks
2006	363.137	/
2007	588.866	162,16
2008	583.628	99,11
2009	725.052	124,23
2010	590.356	81,42

Vir: Interno gradivo M&M Intercom, 2006-2010; Gvin, 2011

Kljub nestabilnemu gospodarskemu stanju je podjetje v letu 2009 ustvarilo dobrih 700.000 € čistega dobička, kar je za 24,23 odstotkov več kot leta 2008. Podatki na spletni strani GVIN-a (2011) kažejo, da je podjetje v letu 2010 ustvarilo slabih 600.000 € in da je povprečna stopnja rasti dobička v obravnavanem obdobju 0,57-odstotna.

- % rasti prihodkov od prodaje

Iz spodnje Preglednice 2 je razvidno, da je podjetje v letu 2009 doživelo občuten padec z vidika prihodkov od prodaje. Padec je bil 34,74-odstoten glede na prejšnje obravnavano leto 2008. V letu 2010 pa je podjetje prihodke povečalo za dobrih 50-odstotkov glede na predhodno. Vse to je odraz recesije, ki se kaže v manjši kupni moči in manjšem tržnem povpraševanju. Recesija je na velikem številu podjetij pustila grenak pečat.

Tabela 2: Odstotna rast prihodkov od prodaje

LETO	Prihodki od prodaje	Verižni indeks
2006	3.371.613	/
2007	4.777.915	141,71
2008	5.453.910	114,15
2009	3.559.099	65,26
2010	5.617.624	157,84

Vir: Interno gradivo M&M Intercom, 2006-2010; Gvin, 2011.

- dobičkonosnost kapitala (ROE)

Tabela 3: Dobičkonosnost kapitala

LETO	ROE	Verižni indeks
2006	0,14	/
2007	0,19	137,68
2008	0,16	83,52
2009	0,17	105,69
2010	0,12	70,8

Vir: Interno gradivo M&M Intercom, 2006-2010; Gvin, 2011.

Dobičkonosnost kapitala oziroma ROE (angl. *return on equity*) je eden izmed najpomembnejših in največkrat rabljenih finančnih kazalcev s stališča lastnikov. Pove namreč, koliko denarnih enot čistega dobička je podjetje ustvarilo na eno denarno enoto kapitala. Odraža torej, kako uspešno poslovodstvo upravlja s premoženjem lastnikov. ROE sem izračunala tako, da sem vrednost čistega dobička delila z vrednostjo povprečnega lastniškega kapitala.

Zgornji izračun pove, da je bila čista dobičkonosnost kapitala v letu 2010 za 29,2 odstotka nižja kot v letu 2009 (Gospodarska zbornica Slovenije, 2002).

- dobičkonosnost sredstev (ROA)

Tabela 4: Dobičkonosnost sredstev

LETO	ROA	Verižni indeks
2006	0,06	/
2007	0,09	159,37
2008	0,08	88,44
2009	0,09	113,58
2010	0,07	74,36

Vir: Interno gradivo M&M Intercom, 2006-2010; Gvin, 2011.

Dobičkonosnost sredstev oziroma ROA (angl. *return on assets*) pove, koliko denarnih enot čistega dobička je podjetje ustvarilo na eno denarno enoto sredstev. Pokaže torej, kako preudarno je poslovodstvo ravnalo s sredstvi. Kazalnik ROA sem izračunala kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vrednostjo sredstev.

Iz Preglednice 4 je razvidno, da se je ROA v letu 2009 povečala za 13,58 odstotkov. To pomeni, da povečanje dobička vodi v povečanje dobičkonosnosti sredstev. Vrednost sredstev se je povečala na račun vlaganj v novo investicijo, kar v primerjavi z letom 2008 vpliva na dobičkonosnost sredstev. Odraz poslabšanja stanja na trgu je viden v minulem letu.

- dnevi vezave obratnih sredstev

Tabela 5: Dnevi vezave obratnih sredstev

Leto	Dnevi vezave obratnih sredstev	Verižni indeks
2007	235,48	/
2008	240,79	102,25
2009	372,45	154,68
2010	270,50	72,63

Vir: Interno gradivo M&M Intercom, 2006-2010; Gvin, 2011.

Dnevi vezave obratnih sredstev povedo, koliko dni so v povprečju vezana obratna sredstva. Kazalnik pojasnjuje, v koliko dneh kupci v povprečju plačajo svoje obveznosti in koliko dni so v povprečju vezane zaloge. Iz razpoložljivih podatkov sem kazalnik izračunala kot razmerje dveh postavk, in sicer števila dni v obdobju in koeficienta obračanja obratnih sredstev. Zgoraj podani rezultati za leto 2010 (Preglednica 5) kažejo na ugodno situacijo podjetja v minulem letu, saj so se dnevi vezave zmanjšali za 27,37 odstotkov. To pomeni, da so bila obratna sredstva leta 2010 v povprečju vezana 270,5 dni, kar je za 101 dni manj kot v letu 2009.

- stopnja kapitalizacije

Tabela 6: Stopnja kapitalizacije

Leto	Stopnja kapitalizacije	Verižni indeks
2006	0,44	/
2007	0,51	117,79
2008	0,49	96,34
2009	0,59	118,66
2010	0,55	94,08

Vir: Interno gradivo M&M Intercom; Gvin, 2011.

Stopnja kapitalizacije pove, kolikšen delež sredstev je financiran s kapitalom. Višja vrednost kazalca pomeni boljše stanje v podjetju; zmerena stopnja kapitalizacije je za podjetje ugodna. Treba pa je opozoriti, da previsoka stopnja kapitalizacije pomeni drag vir financiranja, in sicer zato, ker so lastni kapital in sredstva dragi. Stopnjo kapitalizacije sem izračunala kot razmerje kapitala in obveznosti do virov sredstev. Ta je v letu 2010 nižja za slabih 6 odstotnih točk.

4 SWOT ANALIZA

Po standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 podjetje spada v panogo G46.900 – nespecializirana trgovina na debelo.

Tabela 7: SWOT analiza podjetja M&M Intercom

PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
• Večja razpoložljivost izdelkov in širok asortiment. • Ugodna lokacija. • Dobre mednarodne poslovne vezi. • Finančna stabilnost.	• Stopnja strokovne izobraženosti. • Premalo vlaganja v promocijo. • Nezadostno komuniciranje.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Visoka koncentracija dobaviteljev. • Odpiranje novih trgov. • Trend spletnega nakupovanja. • Naraščanje serijskih napak.	• Pojav zunanjega distributerja z nižjimi cenami. • Cenovno ugodnejša ponudba azijskih trgov. • Izguba tržišča v Sloveniji zaradi selitve podjetij na tuje trge. • Manjše tržno povpraševanje.

4.1 Prednosti

Večja razpoložljivost izdelkov: Zaradi pridobljenih poslovnih prostorov v letu 2010 je skladišče M&M Intercoma večje – to omogoča shranjevanje večje količine izdelkov in hitrejšo dostavo kupcem. Poleg tega podjetje ponuja širok spekter blagovnih znamk različnih svetovno priznanih proizvajalcev (glej Prilogo D).

Ugodna lokacija: Sedež podjetja je v Ljubljani, in sicer v najpomembnejši industrijski coni na Letališki ulici ob obvoznici. Poleg tega ima še dve poslovni enoti, eno v Mariboru in drugo v Črnomlju. Kar zadeva konkurente, ima podjetje Tehimpex d. o. o. štiri lokacije, podjetje M Trade d. o. o. pa tri. Vendar pa ti dve podjetji v primerjavi z M&M Intercomom ponujata mnogo ožji nabor izdelkov in manj različnih blagovnih znamk.

Dobre mednarodne poslovne vezi: Te omogočajo takojšno dostavo deficitarnega blaga. Z njihovo pomočjo lahko v podjetju vse nestandardne rezervne dele, ki niso del redne zaloge, kupcu vseeno dostavijo zelo hitro.

Finančna stabilnost: Kljub neugodnim gospodarskim razmeram podjetje ohranja svojo finančno stabilnost. Je likvidno in spoštuje dogovorjene dobavne in plačilne roke.

4.2 Pomanjkljivosti

Stopnja strokovne izobraženosti: Podjetje M&M Intercom si prizadeva za visoko izobražen kader, ki pa ga je za plačilo, kakršno si podjetje lahko privošči, težko dobiti.

Premalo vlaganja v promocijo: Trenutno je promocija podjetja slaba, saj to svojo dejavnost oglašuje le na spletu, v brošurah in prospektih. S povečanjem sredstev za oglaševanje bi se lahko povečala prepoznavnost podjetja. Zasledila sem, da malo podjetji v tej panogi obsežneje vlaga v promocijo; le redki (kot npr. Codex) svojo dejavnost oglašujejo prek radia in drugih medijev.

Nezadostno komuniciranje: Večni problem podjetij je kakovosten prenos informacij. Le z uspešnim komuniciranjem med zaposlenimi lahko podjetje doseže visoke ravni učinkovitosti.

4.3 Priložnosti

Visoka koncentracija dobaviteljev: Pogajalska moč dobaviteljev je zaradi vse večjega števila proizvodov nižja, kar podjetju omogoča nudenje izdelkov po ugodnih cenah.

Trend elektronskega nakupovanja: Zaradi širjenja rabe interneta in elektronskega nakupovanja se odpira možnost vzpostavitve spletne prodaje izdelkov. Eden od glavnih konkurentov Codex d. o. o. je trenutno edino podjetje v panogi, ki svojim kupcem ponuja spletno nakupovanje in možnost plačila prek spleta. Ostali konkurenti omogočajo le pošiljanje spletnih naročil. Glede na podatke Statističnega urada Republike Slovenije (2011) se število uporabnikov interneta povečuje, s tem pa tudi število elektronskih nakupovalcev.

Odpiranje novih trgov: S priključitvijo še preostalih južnoevropskih držav Evropski Uniji se bo za mnoga slovenska podjetja odprlo veliko novih priložnosti – olajšan bo namreč vstop na te tuje trge. Države nove članice bodo morale svoje zakone oblikovati tako, da bodo usklajeni z evropskim pravom; ker ne bo carine, ne bo s tem povezane birokracije. Tukaj vidim dobro priložnost za širitev podjetja M&M Intercom v tujini, predvsem na trge JV Evrope (Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina).

Naraščanje serijskih napak: Raziskave kažejo, da se serijske napake, še posebej v avtomobilski industriji, stopnjujejo. V tej panogi je konkurentov ogromno, zato morajo neprestano slediti novim trendom in se prilagajati, posledice tega pa se pokažejo tudi v slabem nadzoru nad proizvodnim procesom in kakovostjo. Zaradi naraščanja napak se bo povpraševanje po rezervnih delih še povečalo.

4.4 Nevarnosti

Pojav zunanjega distributerja z nižjimi cenami

Cenovno ugodnejša ponudba azijskih trgov: S pomočjo elektronskega poslovanja lahko kupci kupujejo izdelke od podjetji, ki so prisotna na svetovnem spletu. Med njimi so tudi nekateri azijski ponudniki rezervnih delov. V primeru, da kupec postane pozoren na ugodne ponudbe azijskih spletnih prodajalcev, ki si nižje cene lahko privoščijo na račun manjših stroškov naročanja in nakupa, se seveda lahko odloči za zamenjavo trgovca.

Izguba tržišča v Sloveniji zaradi selitve podjetij na tuje trge: V zadnjem času se tudi v Sloveniji vedno več podjetji odloči za selitev proizvodnje v države, kjer so stroški poslovanja bistveno manjši kot pri nas. Če bi se ta trend v prihodnosti povečeval, to lahko negativno vpliva na poslovanje podjetja M&M Intercom.

Manjše tržno povpraševanje: Tržne napovedi za prihodnja tri leta kažejo na počasno okrevanje gospodarstva. Kljub vsem ukrepom države bodo posledice trenutnega slabega gospodarskega stanja vidne še precej časa. Tako lahko nestabilno gospodarsko stanje ogrozi poslovanje zaradi oslabiljene kupne moči.

5 OPREDELITEV POTENCIALNE KONKURENČNE PREDNOSTI

S pomočjo SWOT analize sem ocenila, da je glavna konkurenčna prednost podjetja predvsem raznolik asortiment in velika količina izdelkov v lastni zalogi. M&M Intercom nudi izdelke najrazličnejših blagovnih znamk ter tako omogoča svojim strankam visoko razpoložljivost in dostopnost izdelkov. To je za stranke, ki želijo kar najhitreje dobiti predvideno količino izdelkov, lahko ključnega pomena v procesu nakupnega odločanja. K zadovoljstvu kupcev prispeva tudi raznolika ponudba rezervnih delov mnogih proizvajalcev. Dobre mednarodne poslovne vezi podjetju omogočajo, da vse nestandardne rezervne dele, ki jih ne drži na zalogi, dobavi na željo kupca v izredno kratkem času. Tako sami nimajo stroškov zalog nestandardnih rezervnih delov, še vedno pa so tudi na tem področju konkurenčni.

Poleg omenjenega igra pomembno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti tudi ugodna lokacija podjetja (Industrijska cona Letališka v Ljubljani, Maribor in Črnomelj). V podjetju se zavedajo, da slaba lokacija lahko ogrozi njihovo poslovanje, zato so svoje prostore izbrali premišljeno. Na teh mestih je podjetje ustrezno dostopno tako svojim obstoječim kot tudi potencialnim kupcem.

6 STRATEGIJA PODJETJA M&M INTERCOM

Na trgu je predstavljenih več različnih metod za razvijanje poslovnih strategij sama pa sem se odločila za predstavitev novejšega in privlačnejšega modela- tako imenovan 2gc Active Management. V nadaljevanju vam bom predstavila točkovni model vstopa podjetja M&M Intercom na JV evropske trge, 4 vidike strateških ciljev, strateški diagram in na koncu pojasnitev uresničevanja navedenih ciljev.

6.1 Vstop podjetja M&M Intercom na JV evropske trge

Zaradi majhnosti slovenskega trga in širjenja poslovanja je podjetje M&M Intercom prisiljeno poseči po tujih trgih. Glede na visoko konkurenčnost in večjo geografsko oddaljenost zahodnih evropskih trgov v podjetju načrtujejo poslovanje najprej razširiti na okoliške trge, se pravi predvsem trge bivše Jugoslavije in na Madžarsko. Z namenom, da bi za prvi vstop na tuj trg izbrali kar najboljšo možnost, sem na osnovi točkovnega modela in s pomočjo različnih kriterijev (glej Prilogo B) primerjala trenutno najbolj aktualne trge – Madžarsko, Hrvaško, Srbijo ter Bosno in Hercegovino.

Tabela 8: Kriteriji za izbor najboljšega trga za vstop

Kriterij za izbor	Madžarska	Hrvaška	Srbija	BIH
Št. prebivalcev	1,2	0,3	0,9	0,6
BDP p. ca. (v EUR)	1,2	0,9	0,6	0,3
St. konkurence	0,2	0,4	0,6	0,8
Inflacija	0,2	0,4	0,1	0,3
Indeks korupcije	0,4	0,3	0,2	0,1
Σ	3,2	2,3	2,4	2,1
RANG	1	3	2	4

Na podlagi izbranih kriterijev in uteži sem ugotovila, da je v tem trenutku najprimernejši trg za vstop Madžarska (Preglednica 8). Sledi ji Srbija, nato Hrvaška, na zadnjem mestu pa je Bosna in Hercegovina.

6.2 Tretja generacija sistema uravnovešenih kazalnikov

Odločila sem se, da bom za razvijanje strategije podjetja uporabila t. i. 2gc Active Management model, ki je eden izmed novejših in obenem najbolj uporabljenih na svetu. Ta model se imenuje tudi tretja generacija uravnoveženega sistema kazalnikov (angl. *balanced*

scorecard). Sistem uravnoteženih kazalnikov je bil najprej namenjen predvsem merjenju uspešnosti podjetja (Kaplan & Norton, 1992), skozi leta pa je več avtorjev ta model popravilo in dodalo spremembe, s katerimi je sistem uravnoteženih kazalnikov postal orodje strateškega managementa (Shulver, M., Lawrie, G., & Andersen, H., 2000; Andersen & Lawrie, 2001). Za to evolucijo je bila najbolj zaslužna raziskava Cobbolda in Lawrieja (2002), s katero sta empirično dokazala slabosti modela – ne toliko v sami arhitekturi ideje, ampak v procesu oblikovanja tega sistema. Problem je bil v tem, da je začetna ideja Kaplana in Nortona (1992) sicer revolucionarno povezala finančne in nefinančne kazalnike uspešnosti ter jih med seboj združila v štirih perspektivah, a je sam proces izbire najbolj pomembnih ukrepov, ki bi bili nadzorovani, ostal nepojasnen (Cobbold & Lawrie, 2002). Tako sta Cobbold in Lawrie (2002) predlagala določene spremembe in nastala je druga generacija sistema uravnoteženih kazalnikov, kjer so strateški cilji definirani in med seboj povezani s pomočjo sistema vzročno-posledičnih povezav. Tako je identifikacija aktivnosti in rezultatov, ki jih želimo meriti, postala veliko preglednejša in bolj organizirana. Kljub temu je imel tudi ta model nekaj pomanjkljivosti, saj ni točno določal, kdo je tisti, ki je odgovoren za izbiro strateških ciljev (Shulver, M., Lawrie, G., & Andersen, H., 2000). Predvideval je, da se strateške cilje oblikuje na podlagi strategije oziroma vizije podjetja in da je ta vizija skupna celotnem vodstvu. To seveda ni nujno tako in zanemarjanje dejstva, da je najprej potrebno zagotoviti skupno vizijo vodstva, je sprožilo nove kritike stroke (Senge, 1990; Kotler, 1995). V poznih 90. letih sta Cobbold in Lawrie (2002) v model dodala nov element, t. i. navedbo destinacije (angl. *destination statement*), ki je pripomogla k temu, da je imelo podjetje že pred izvedbo ukrepov za doseganje ciljev jasno predstavo o tem, kaj hoče doseči (Kotler, 1995). S tem se je rodil sistem uravnoteženih kazalnikov tretje generacije. Ker tretja generacija modela vsebuje vse zgoraj navedene strateške dejavnike kontrole, izpolnjuje kriterije za učinkovito orodje za strateško kontrolo. Empirične raziskave so pokazale, da je bil ta model do danes uspešno rabljen kot orodje strateške kontrole tako v zasebnem (Shulver & Antarkar, 2001) kot tudi v javnem sektorju (Cobbold & Lawrie, 2004).

Po Cobboldu in Lawriju (2002) ta vrsta sistema uravnoteženih kazalnikov vsebuje:

- **Navedbo destinacije** (angl. *destination statement*), ki opisuje, kakšna bo najverjetneje organizacija v prihodnosti (Olve, Roy in Wetter, 1999, Shulver M., Lawrie, G., & Andersen, H., 2000).
- **Strateške cilje**, ki opisujejo, kaj je potrebno storiti, da bomo prišli do stanja, ki smo ga opredelili v navedbi destinacije. Z vključitvijo teh ciljev v model vzročno-posledičnih povezav spodbudimo snovalce strategije k sistematičnemu razmišljanju (Senge, 1990), saj povežemo vzročno-posledične povezave s konkretnimi cilji.
- **Model vzročno-posledičnih povezav**, kjer so izbrani strateški cilji razdeljeni po štirih conah oziroma perspektivah: notranji procesi, učenje in razvoj, zunanji odnosi ter finančni aspekt.
- **Ukrepe in iniciative**, s pomočjo katerih natančno opredelimo postopke za doseg zastavljenih ciljev.

6.3 Strategija

V nadaljevanju bom navedena štiri področja konkretno opredelila na svojem primeru.

6.3.1 Navedba destinacije

Do leta 2015 bodo v podjetju M&M Intercom:

- Dosegli prodajo v vrednosti 8 mio. €.
- Povečali število zastopništev na 20.
- Postali sinonim za kakovost in dober odnos s strankami.
- Imeli stopnjo zadolženosti pod 35 odstotki.
- Zmanjšali stroške zalog na 2,5 mio. €.
- Povečali delež prodaje v tujini na 70 odstotkov.

6.3.2 Strateški cilji

Tabela 13: Strateški cilji podjetja M&M Intercom

Finančni cilji

- Povečati prihodke od prodaje za 35 %.
- Zmanjšati stroške logistike za 15 %.
- Zmanjšati odhodke iz poslovanja za 10 %.
- Povečati tržni delež s sedanjih 20 % na 25 %.
- Povečati sredstva namenjena prepoznavnosti podjetja za 20 %.

Cilji z vidika kupcev

- Zmanjšati število reklamacij za 10%.
- Pridobiti nove stranke z dodatno ponudbo (linearna tehnika, pnevmatika, hidravlika).
- Povečati število izobraževanj za kupce na šestkrat letno.
- Povečati zadovoljstvo kupcev na 85 % vseh.
- Povečati povpraševanje za 15 %.
- Ustvariti podobo najzanesljivejšega partnerja v slovenski regiji.
- Povečati zadovoljstvo obstoječih strank.
- Povečati število izobraževanj za kupce.

Cilji z vidika procesov

- Pridobiti 5 novih strateških dobaviteljev.
- Izboljšati komunikacijo med zaposlenimi.
- Vzpostaviti ugodnejše paritete dobav pri desetih največjih dobaviteljih.
- Vzpostaviti spletno trgovino.
- Dosegati dobavne roke v 95 %.
- Zmanjšati število reklamacij za 10 %.

»nadaljevanje«

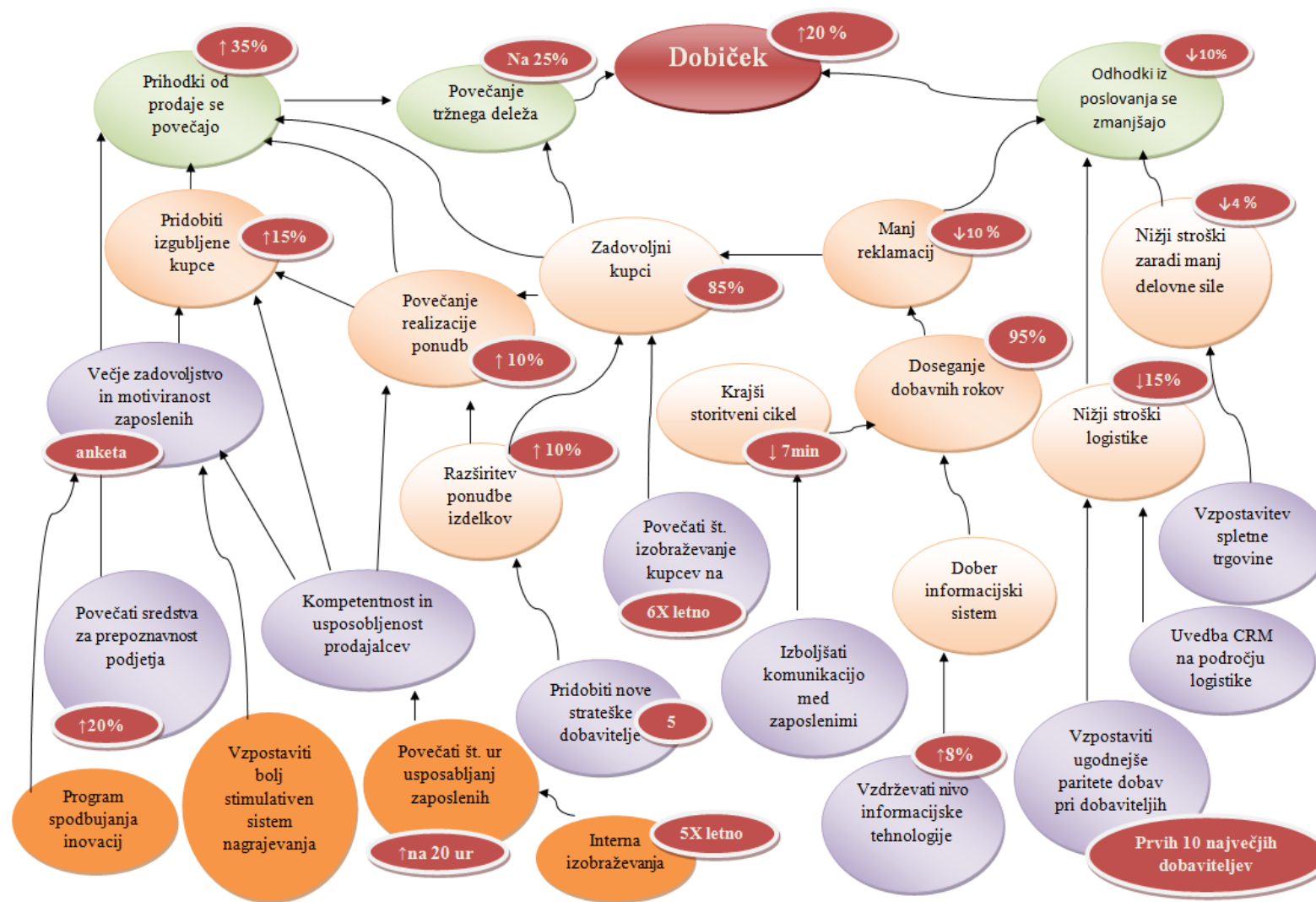
- Povečati realizacije ponudb za 10 %.
- Skrajšati storitveni cikel za 7 min.
- Vzdrževati nivo informacijske tehnologije.

Cilji učenja in rasti

- Povečati število ur usposabljanj na zaposlenega na 20 ur letno.
- Povečati število internih izobraževanj na petkrat letno.
- Vzpostaviti program spodbujanja inovacij.
- Vzpostaviti bolj stimulativen sistem nagrajevanja.

6.3.3 Model vzročno-posledičnih povezav

Slika 1: Model vzročno-posledičnih povezav



6.3.4 Ukrepi

- Povečati sredstva za oglaševanje v strokovnih revijah in sponzorstva z dejavnostjo povezanih dogodkov doma in v tujini za 20 odstotkov;
- zmanjšati dneve vezave obratnih sredstev za 25 odstotkov s pomočjo zmanjšanja zalog in dobav po naročilu;
- povečati število ur usposabljanj na zaposlenega na 20 ur letno;
- iskati nova partnerstva po sejmih – obisk 25 odstotkov več sejmov na leto;
- vzpostaviti bolj stimulativen sistem nagrajevanja s pomočjo odstotnih dodatkov k plači zaposlenega glede na njegov vložek v uspešen projekt oziroma dobro idejo;
- vzpostaviti osebni odnos s pomembnimi strankami s pomočjo stalne komunikacije, prilagajanja njihovim potrebam itd.;
- uvesti ukrepe za ohranitev certifikata kakovosti ISO 9001 za večje zaupanje strank;
- izboljšati komunikacijo med zaposlenimi z uporabo skupnega informacijskega sistema, ki omogoča sledenje aktivnosti uporabnikov in pregled nad skupnimi dokumenti.

6.4 Pojasnilo k strategiji

V SWOT analizi sem kot pomanjkljivost podjetja omenila nezadostno promoviranje podjetja, zato predlagam, da podjetje poveča sredstva za prepoznavnost za 20 odstotkov in s tem deloma poveča prihodke od prodaje za 35 odstotkov. Gospodarska prihodnost ni ravno spodbudna, zato se večina podjetij odloča za agresiven pristop, kar pa ni vedno najboljše. Zato podjetju predlagam, da temu področju nameni del pozornosti in pravo mero oglaševanja, saj trenutna situacija lahko privede do neželenega rezultata.

Podjetje ima že sedaj zelo širok asortiment različnih rezervnih delov in blagovnih znamk, kar je ena od njegovih največjih prednosti. Predlagam da to lastnost, ki ga uvršča med ene najboljših podjetji, še naprej ohranja in poskuša v prihodnosti pridobiti 5 novih strateških dobaviteljev za razširitev asortimenta ponudbe. Kot sem že omenila, je cilj podjetja razširitev ponudbe na področjih pnevmatik, hidravlike in linearne tehnike. Priložnosti naj torej išče v pridobitvi novih dobaviteljev za navedene kategorije izdelkov; morebiti tudi za nekatere druge, če oceni, da bi se to izplačalo, da torej novi dobavitelj ponudi ustrezno nižjo ceno in boljše oziroma enako raven kakovosti kot obstoječi. Ocenjujem, da bi to vodilo v 10-odstotno razširitev ponudbe izdelkov glede na sedanje stanje. To pa bi posledično pripeljalo do 10-odstotnega povečanja realizacije ponudbe in do deloma bolj zadovoljnih kupcev. Cilj, ki sem ga zastavila, je doseči 85-odstotno zadovoljstvo kupcev.

Če ni dobre klime in ustreznih delavnih pogojev na delavnem mestu, zaposleni ne čutijo želje po uspehu in osebnem napredovanju. Zato podjetju predlagam povečati zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih z vzpostavitvijo bolj stimulativnega sistema nagrajevanja in programa za spodbujanje inovacij. Poleg tega je cilj tudi povečati število ur usposabljanj zaposlenih na 20 letno. To bo podjetje deloma doseglo tako, da bo svojim zaposlenim – tako kot svojim kupcem – omogočilo izobraževanja in usposabljanja kar na sedežu podjetja. Večje zadovoljstvo zaposlenih naj bi skupaj z razširjeno ponudbo izdelkov vodilo do ponovne

pridobitve izgubljenih kupcev. Cilj je pridobiti 15-odstotkov izgubljenih kupcev, bodisi z razširjeno ponudbo bodisi s večjo kakovostjo storitev.

Zaradi specifičnosti določenih proizvodov ter vse večje informiranosti, izobraženosti in zahtev kupcev podjetju predlagam, da nameni več pozornosti zaposlenim in tako za njih letno izvede do pet izobraževanj. Pri nekaterih proizvodih so zaželeni in potrebne dodatne informacije o njihovih lastnostih in pravilni uporabi, ki jih mora stranka ob nakupu poznati. Pomembno pa je tudi izobraževanje in informiranje samih kupcev o prihajajočih trendih v tej panogi. Običajno izobraževanja potekajo tako, da jih vodijo tuji, poučeni dobavitelji. Ker se je Podjetje M&M Intercom ravno preselilo v nove prostore, v sklopu katerih ima tudi predavalnico prav v ta namen, to dodatno olajša izvajanje izobraževanj. S povečanjem števila izobraževanj bi skupaj z drugimi dejavniki v podjetju prispevali k zadovoljstvu kupcev.

Tretja pomanjkljivost, ki sem jo ugotovila s pomočjo SWOT analize, je večni problem podjetij pri kakovostnem prenosu informacij. Zato podjetju predlagam, da izboljša komunikacijo med zaposlenimi in tako doseže krajši storitveni cikel. Uspešna komunikacija in dober informacijski sistem namreč omogočata zaposlenim, da hitreje sprožijo izvedbo naročila oziroma poiščejo izdelek v skladišču in ga pošljejo ali predajo kupcu. Cilj je zmanjšati storitveni cikel za 7 minut.

Vsako podjetje mora skrbeti za svoj informacijski sistem, da bi kar se da uspešno in hitro poslovalo. M&M Intercom je s selitvijo svoj informacijski sistem že precej posodobilo, zato menim, da tu večje investicije niso potrebne, kljub temu pa se v manjši meri vedno pojavijo potrebe po izboljšavah. Podjetju predlagam, da vseskozi vzdržuje nivo informacijske tehnologije in v ta namen nameni 8 odstotkov več investicij. S krajšim storitvenim ciklom in z dobrim informacijskim sistemom je cilj doseči 95-odstotno pravočasnost dobav, kar bi deloma vodilo do 10 odstotkov manj reklamacij in posledično do bolj zadovoljnih kupcev.

Cilj podjetij je seveda imeti čim višje prihodke in čim nižje stroške, kar vodi do višjega dobička. M&M Intercom beleži velike stroške v nabavi, zato so na tem področju potrebni določeni ukrepi. Nižje stroške podjetje lahko doseže tako, da si pri svojih petih večjih dobaviteljih izbori pariteto FCO (franko kupec), kar pomeni, da večino stroškov nosi dobavitelj. S pariteto FCO podjetje zmanjša stroške prevoznih storitev, carinskih dajatev, skladiščenja in pretovora. Stroški logistike so med najvidnejšimi stroški podjetja, zato je cilj te zmanjšati na 15 odstotkov, kar neposredno vodi do nižjih odhodkov.

Že v SWOT analizi sem kot priložnost omenila vzpostavitev spletne trgovine, kar sedaj tudi predlagam kot strategijo. Prednost, ki jo prinaša spletna trgovina, je v odsotnosti potrebe po delovni sili, kar posledično znižuje stroške. V primeru vzpostavitve spletne trgovine podjetje s tega vidika ne potrebuje večjih oziroma dodatnih prostorov, saj lahko veliko naročil posreduje neposredno dobaviteljem. To je seveda mogoče pri tistih izdelkih, ki lahko zelo hitro prispejo od dobavitelja do posrednika M&M Intercom in nato naprej do kupca. Klasičen način prodaje v trgovini še vedno ostane, zato potreba po skladiščih ne bo izginila, vseeno pa se s spletno trgovino podjetje lahko prilagodi pričakovanjem kupcev in naraščajočemu trendu elektronskega nakupovanja.

SKLEP

Podjetje M&M Intercom je do sedaj uspešno poslovalo na slovenskem tržišču, vendar je za ohranitev konkurenčnega položaja v prihodnosti potrebno nenehno slediti novim trendom. Podjetje posluje v dinamičnem in nepredvidljivem okolju, v katerem se je treba sproti prilagajati novim izzivom. Zato menim, da je dobra poslovna strategija ključ za uspešnejše poslovanje v prihodnosti.

Za določitev ustrezne strategije je potrebno najprej narediti analizo predhodnega poslovanja podjetja, saj ta predstavlja okvir za sprejemanje vseh pomembnejših odločitev. V svojem diplomskem delu sem najprej analizirala notranje in zunanje okolje podjetja, na podlagi rezultatov teh analiz pa sem prišla do ugotovitev, ki so mi služile kot osnova za oblikovanje strateških ciljev in poslovne strategije.

Pomemben analitični pripomoček pri oblikovanju strategije podjetja je bila SWOT metoda, s katero sem opredelila prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Ugotovila sem, da je glavna prednost podjetja širok asortiment različnih rezervnih delov in blagovnih znamk. Da bi jo podjetje ohranjalo tudi v bodoče, predlagam pridobitev novih strateških dobaviteljev. S tem bi podjetje razširilo svojo ponudbo (pneumatike, hidravlike in linearne tehnike), kar bi pripomoglo k pridobivanju novih kupcev. Pomanjkljivosti podjetja sem zaznala predvsem v izobraženosti zaposlenih in nezadostni komunikaciji med njimi. Izobraženost bi lahko izboljšali s tem, da bi namenili več ur za strokovno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Boljšo komunikacijo pa bi v podjetju dosegli z vzpostavitvijo ustreznega komunikacijskega in informacijskega sistema, kar bi pomenilo krajši storitveni cikel. Kot glavno priložnost podjetja bi izpostavila gospodarski trend naraščanja elektronskih nakupovalcev – predlagam, da M&M Intercom v prihodnje vzpostavi spletno trgovino. Kar zadeva nevarnosti, sem ugotovila, da sta najpomembnejši možna izguba tržišča v Sloveniji (zaradi selitev podjetji na tuje trge) in manjše tržno povpraševanje v prihodnosti (kar je posledica predvsem trenutnega slabega gospodarskega stanja). Na podlagi vseh teh ugotovitev sem nato z uporabo tretje generacije sistema uravnoteženih kazalnikov oblikovala strategijo, kjer sem opredelila destinacijo in strateške cilje podjetja, vse skupaj predstavila v modelu vzročno-posledičnih povezav in na koncu dopisala še ukrepe za doseg zastavljenih ciljev. Tako sem s pomočjo več orodij za podjetje M&M Intercom zasnovala poslovno strategijo, za katero menim, da bi se uspešno obnesla pri prihodnjem poslovanju.

Največja omejitev mojega diplomskega dela je povezana s kompleksnostjo razvoja strategije, saj sem morala zaradi različnih omejitev nekatera področja preučiti nekoliko bolj površinsko. Za še boljšo postavitev strategije bi med drugim npr. potrebovala več sestankov z vodilnimi kadri podjetja. V prihodnje bi bilo zanimivo podrobneje raziskati predvsem vidik vstopa na tuje trge, ki je za podjetje M&M Intercom trenutno ključnega pomena za širitev poslovanja. Tu bi bilo dobro opraviti predvsem podrobnejše analize tujih trgov, oblikovati posamezne strategije za vstop nanje in nadalje strategije za večanje tržnega dela na vsakem od njih.

Vsem menedžerjem svetujem, da se oblikovanja poslovne strategije lotevajo kar se da sistematično: najprej naj postavijo natančno opredeljene in merljive cilje, nato naj poiščejo

optimalne poti za njihovo uresničitev, jih povežejo v strategijo in tej potem sledijo ter jo nenehno dopolnjujejo. Tako bo imelo podjetje kar največ možnosti za nadzorovano širitev poslovanja in si na ta način v trenutnih gospodarskih razmerah zagotovilo obstanek.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1995). *Strategic market management* (4. Izd.). New York: John Wiley & Sons Inc.
2. *AJPES*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>
3. Andersen, H., & Lawrie, G. (2001). Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. *Proceedings of SME*. Aalborg: Aalborg University.
4. Banka Slovenije. (2010). Letno poročilo za leto 2010. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.bsi.si/iskalniki/letna_porocila.asp?MapaId=709
5. Banka Slovenije. (2011, april). Poročilo o cenovni stabilnosti. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/iskalniki/porocila.asp?MapaId=284>
6. Banka Slovenije. (2011, maj). Bilten. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/iskalniki/bilteni.asp?MapaId=229>
7. *Bonitete*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
8. Cobbold, I. C., & Lawrie, G. J. G. (2002). The development of the balanced scorecard as a strategic management tool. *Zbornik V. Simpozija Project management association*. Boston: Project Management Association.
9. Cobbold, I. M., & Lawrie, G. J. G. (2001). Strategic alignment: cascading the balanced scorecard in a multi-national company: balanced scorecard case study – Crosshouse, simplification, najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.2gc.co.uk>
10. Cobbold, I. M., Lawrie, G. J. G., & Marshall, J. (2004). Corporate performance management system in a devolved UK governmental organisation: a case study. *International journal of productivity and performance management*, 530 (4), 70.
11. *Economywatch*. (b.l.). Najdeno 5. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.economywatch.com>
12. Gospodarska zbornica Slovenije (2002). Kazalniki poslovanja GZS 2002. Najdeno 8. junija 2011 na spletnem naslovu www.stat.si/radenci/referat/gzs.doc
13. Gradišek, T. (2004). Analiza in predvidevanje okolja podjetja Avto Triglav kot podlaga strateškega planiranja. Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gradisek1303.pdf
14. *Gvin*. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/>
15. Hunger, D., & Wheelen, T. (1996). *Strategic management* (5th ed.). Reading: Addison Wesley Publishing Company.
16. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
18. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). Balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. (1/2), 9.
19. Korenjak, K. (2010). Vpoklici avtomobilov. Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.siol.net/avtomoto/novice/2010/02/odpoklici_avtomobilov.aspx

20. Kos, B. (b.l.). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.blazk-os.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
21. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. Izd.). Ljubljana: GV Založba.
22. Kotter, J. (1995). Leading Change. *Harvard business review*, (3/4), 9.
23. Kovačič, T. (b.l.). Dežela velikih priložnosti. Najdeno 12. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/indija/>
24. M&M Intercom d. o. o. (2006 - 2010). *Poslovno poročilo podjetja M&M Intercom d. o. o.* (interno gradivo). Ljubljana: M&M Intercom d. o. o.
25. Mašanović, B., & Kajzer R. (2011). Vstop Hrvaške v EU: zdaj so na potezi članice. Najdeno 3. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/svet/vstop-hrvaske-v-eu-zdaj-so-na-potezi-clanice.html>
26. Maver, A. (2006). Analiza poslovnega okolja Renaulta v Sloveniji. Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/maver2223.pdf
27. Mihelič, T. (2005). Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-Line d. o. o. Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/mihelcic1732.pdf
28. Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*. London: Wiley.
29. Podnar, K., Golob, U., & Jančič, Z. (2007). *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free press.
31. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: Doubleday Currency*. New York: Garden City.
34. Shulver, M., & Antarkar, N. (2001). The balanced scorecard as a communication protocol for managing across intra-organizational borders. *Proceedings of the 12th Annual Conference of the Production and Operations Management Society*. Orlando: Production and Operations Management Society.
35. Shulver, M., Lawrie, G., & Andersen, H. (2000). A process for developing strategically relevant measures of intellectual capital. *Proceedings of Performance Measurement – Past, Present, Future*. Cranfield: Centre for Business Performance.
36. Statistični urad RS. (b.l.). Svetovni dan telekomunikacij in informacijske družbe, 2011. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3908
37. *Transparency International*. Najdeno 5. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org>
38. UMAR. (2011a, junij). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2011. Najdeno 20. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2011/EO_junij_s.pdf

39. UMAR. (2011a, maj). Ekonomsko ogledalo. Najdeno 11. junija 2011 na spletnem naslovu
http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2011/EO_maj11s.pdf
40. UMAR. (2011b, marec). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2011. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu
http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml2011/PP_2011.pdf
41. Vidic, F. (2002). *Marketinške strategije*. Piran: Gea college, Visoka šola za podjetništvo.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Gospodarski kazalci.....	1
Priloga 2: Kriteriji izbora tujih trgov za vstop	3
Priloga 3: Klasična analiza poslovanja podjetja.....	5
Priloga 4: Prikaz blagovnih znamk, ki jih zastopajo podjetja v panogi	10
Priloga 5: Primerjava ponudbe podjetij v panogi.....	11
Priloga 6: Intervju z vodstvom podjetja	13

Priloga 1: Gospodarski kazalci

Bruto domači proizvod, BDP na prebivalca in BDP v milijon evrih

LETO	Realna stopnja rasti BDP v %	BDP v milijon evrih	BDP na prebivalca v evrih
2006	5,9	31.055	15.467
2007	6,9	34.568	17.123
2008	3,7	37.305	18.450
2009	-8,1	35.384	17.331
2010	1,2	36.061	17.597
¹ *2011	2,2	36.843	18.052
*2012	2,6	38.788	18.967
*2013	2,2	40.602	19.820

Vir: UMAR, 2011a, str. 35.

Povprečna letna stopnja rasti inflacije

LETO	² Povprečna letna stopnja rasti inflacije v %	Inflacija konec leta v %
2006	2,5	2,8
2007	3,6	5,6
2008	5,7	2,1
2009	0,9	1,8
2010	1,8	1,9
³ *2011	2,2	3,0
*2012	3,0	2,7
*2013	2,4	2,2

Vir: UMAR, 2011a, str. 35.

¹ *Pomladanska napoved v letu 2011

² Merilo inflacije je indeks cen življenjskih potrebščin.

³ *Pomladanska napoved v letu 2011

Število registriranih brezposelnih oseb, število zaposlenih oseb in stopnja brezposelnosti (registrirana)

LETO	Stopnja brezposelnosti, ⁴ REGISTRIRANA	Registrirane brezposelne osebe (v 1000)	⁵ Osebe v delovnem razmerju (v 1000)	⁶ Samozaposlene osebe (v 1000)
2008	6,7	63,2	789,9	89,4
2009	9,1	86,4	767,4	90,8
2010	10,7	100,5	747,2	87,8
*2011	12,1	114,9	728,1	93,8
*2012	12,3	/	/	/

Vir.: UMAR, 2011a str. 35, BS bilten, 2011a, str. 10.

Povprečna bruto plača zaposlenega v Sloveniji ter stopnje rasti bruto in neto plače

LETO	Povprečna bruto plača v evrih	Realna letna stopnja rasti povprečno bruto plače v %	Realna letna stopnja rasti povprečno neto plače v %
2008	1.391	8,3	7,9
2009	1.439	3,5	3,4
2010	1.495	3,9	3,9
2011	1.524	1,7	2,0
2012	/	/	/

Vir.: UMAR, 2011a, str. 40; BS Bilten, 2011a, str. 10.

⁴ Registrirana brezposelnost – osebe, ki so prijavljene na Zavodu RS za zaposlovanje in ki ustrezajo vsem merilom brezposelnosti, določenimi s strani zavoda za zaposlovanje.

⁵ Zaposlene osebe, ki so v delovnem razmerju: pri osebah, ki opravljajo gospodarsko ali pridobitno dejavnost; pri osebah, ki opravljajo poklicno dejavnost kot edini ali glavni poklic; pri fizičnih osebah, ki uporabljajo dopolnilno delo drugih ljudi;

⁶ Samozaposlene osebe, ki opravljajo gospodarsko ali pridobitno dejavnost (samostojni podjetniki posamezniki) in osebe, ki opravljajo poklicno dejavnost kot edini ali glavni poklic (npr. samostojni raziskovalci).

Priloga 2: Kriteriji izbora tujih trgov za vstop

Kriterij št. 1: Število prebivalcev v milijonih, UTEŽ = 0,3

Država	Št. Prebivalcev (v mio)	Ocena	O x U
Madžarska	9,976	4	1,2
Hrvaška	4,48	1	0,3
Srbija	7,31	3	0,9
BIH	4,62	2	0,6

Vir: EconomyWatch, 2011.

Kriterij št. 2: BDP p. ca. (v EUR), UTEŽ = 0,3

Država	BDP p. ca. (v EUR)	Ocena	O x U
Madžarska	13.248,00	4	1,2
Hrvaška	12.502,00	3	0,9
Srbija	7.656,00	2	0,6
BIH	3.052,00	1	0,3

Vir: EconomyWatch, 2011.

Kriterij št. 3: Stopnja konkurence v državah, UTEŽ = 0,2

Država	Ocena	O x U
Madžarska	1	0,2
Hrvaška	2	0,4
Srbija	3	0,6
BIH	4	0,8

Vir: EconomyWatch, 2011.

Kriterij št. 4: Indeks cen življenjskih potrebščin za leto 2010 (v %), UTEŽ = 0,1

Država	BDP p. ca. (v EUR)	Ocena	O x U
Madžarska	4,2 %	2	0,2
Hrvaška	1,9 %	4	0,4
Srbija	10,2 %	1	0,1
BIH	3,1 %	3	0,3

Vir: EconomyWatch, 2011.

Kriterij št. 5: Stopnja korupcije v državah, UTEŽ = 0,1

Država	Indeks Transparency International	Ocena	O x U
Madžarska	4,7	4	0,4
Hrvaška	4,1	3	0,3
Srbija	3,5	2	0,2
BIH	3,2	1	0,1

Vir: Transparency International, 2011.

Priloga 3: Klasična analiza poslovanja podjetja

- % rasti odhodkov poslovanja

Leto	Poslovni odhodki	Verižni indeks
2006	2.804.697	/
2007	3.884.715	138,51
2008	5.361.748	138,02
2009	3.500.796	65,29
2010	4.907.911	140,19

- ekonomičnost poslovanja

Uporabljena formula: prihodki poslovanja / odhodki poslovanja.

Leto	Ekonomičnost poslovanja	Verižni indeks
2006	1,21	/
2007	1,23	102,16
2008	1,19	96,33
2009	1,23	103,51
2010	1,19	96,81

- profitna marža

Uporabljena formula: čisti poslovni izid obračunskega obdobja / čisti prihodki od prodaje.

Leto	Čista marža	Verižni indeks
2006	0,11	/
2007	0,12	114,45
2008	0,11	86,83
2009	0,20	190,37
2010	0,11	51,59

- prodaja na zaposlenega

Uporabljena formula: čisti prihodki od prodaje / povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obdobju.

Leto	Prodaja na zaposlenega	Verižni indeks
2006	173.554,09	/
2007	242.656,93	139,82
2008	235.793,77	97,17
2009	163.336,35	69,27
2010	248.457,50	152,11

- dodana vrednost

Uporabljena formula: poslovni prihodki - vsi stroški (razen amortizacije) / št. zaposlenih.

Leto	Dodana vrednost	Verižni indeks
2006	34.788,01	/
2007	51.157,69	147,05
2008	50.352,27	98,42
2009	42.886,32	85,17
2010	49.134,45	114,57

- spremembe v strukturi nabave blaga

Uporabljena formula: domači trg / tuji trg.

Leto	Spremembe v strukturi nabave	Verižni indeks
2007	0,22	/
2008	0,37	165,58
2009	0,53	145,32
2010	0,65	155,75

- spremembe v strukturi prodaje

Uporabljena formula: doma / tujina.

Leto	Spremembe v strukturi prodaje	Verižni indeks
2007	2,93	/
2008	2,26	77,23
2009	3,11	137,35
2010	1,45	46,58

- količnik obračanja vseh obratnih sredstev

Obračanje obratnih sredstev = $\frac{\text{str. blaga, mat. in stor.} + \text{stroški dela} + \text{drugi posl. odh.}}{\text{povprečno stanje obratnih sredstev}}$

Leto	Količnik obračanja vseh obratnih sredstev	Verižni indeks
2007	1,55	/
2008	1,52	97,81
2009	0,98	64,28
2010	0,96	97,96

- koeficient obračanja zalog

Koeficient obračanja zalog= prodano blago v obdobju / stanje zalog na presečni dan (31.12.)

Leto	Koeficient obračanja zalog	Verižni indeks
2006	1,09	/
2007	1,51	138,53
2008	1,22	80,79
2009	0,81	66,39
2010	1,12	138,27

- stopnja kapitalizacije

Uporabljena formula: kapital / vse obveznosti do virov sredstev.

Leto	Stopnja kapitalizacije	Verižni indeks
2006	0,44	/
2007	0,51	117,79
2008	0,49	96,34
2009	0,59	118,66
2010	0,55	94,08

- stopnja zadolženosti

Uporabljena formula: tuji viri / vsi viri.

Leto	Stopnja zadolženosti	Verižni indeks
2006	0,56	/
2007	0,49	86,30
2008	0,47	96,34
2009	0,37	78,36
2010	0,43	117,59

- finančni vzvod

Uporabljena formula: dolgoročne finančne obveznosti / kapital.

Leto	Finančni vzvod	Verižni indeks
2006	0,83	/
2007	0,56	66,89
2008	0,44	79,73
2009	0,33	74,89
2010	0,28	84,25

- količnik obratne likvidnosti

Uporabljena formula: obratna sredstva / kratkoročne obveznosti.

Leto	Količnik obratne likvidnosti	Verižni indeks
2006	2,30	/
2007	2,56	111,22
2008	2,51	97,89
2009	3,08	122,91
2010	1,95	63,31

- količnik hitrega preizkusa likvidnosti

Uporabljena formula: obratna sredstva - zaloge / kratkoročne obveznosti.

Leto	količnik hitrega preizkusa likvidnosti	Verižni indeks
2006	0,90	/
2007	1,06	118,09
2008	1,07	100,64
2009	0,97	90,97
2010	0,72	73,64

Priloga 4: Prikaz blagovnih znamk, ki jih zastopajo podjetja v panogi

	M&M Intecom d.o.o	Bell d.o.o	Codex d.o.o	Kotal Trade d.o.o	Tinex d.o.o	Tuli d.o.o	Intercom d.o.o (Celje)	M Trade d.o.o	Teve Ptuj d.o.o	Tehimpex d.o.o
BANDO	da			da						
CONTINENTAL CONTITECH	da			da						
DESCH	da									
DICHTA	da									
FAG	da	da		da	da	da				
FIS	da				da					
HIWIN	da									
INA	da	da		da	da	da		da		
LOCTITE	da			da		da		da		da
MOTOVARIO	da									
NACHI	da									
OLMA	da									
PIX	da			da						
REXNORD	da		da	da						
ROLLWAY	da									
TEADIT	da									
ISB						da	da			
NSK				da		da				
NTN			da							
Optibelt		da		da						
SKF						da		da	da	da
SNR			da	da		da				
Stieber-Clutch			da							
Timken		da			da	da		da		

Priloga 5: Primerjava ponudbe podjetij v panogi

	M&M Intecom d.o.o	Bell d.o.o	Codex d.o.o	Kotal Trade d.o.o	Tinex d.o.o	Tuli d.o.o	Intercom d.o.o (Celje)	M Trade d.o.o	Teve Ptuj d.o.o	Tehimpex d.o.o
LEŽAJI	da	da	da	da	da	da	da	da	da	da
ČISTILA	da									
GALOVE VERIGE	da			da		da		da	da	
GREDNE VEZI (SKLOPKE)	da	da								da
INDUTRIJSKA DIAGNOSTIKA	da				da					
JERMENA, JERMENICA	da	da		da		da	da	da	da	da
LEPILA	da		da		da	da		da		da
LINEARNA TEHNIKA	da				da	da	da	da		da
MAZIVA	da			da	da	da		da	da	da
ORODJE ZA MONTAŽO IN DEMONTAŽO LEŽAJEV	da				da			da		
POGONSKA TEHNIKA					da					
PRIBORI	da									
REDUKTORJI IN MOTORJI	da									da
SPOJNI ČLENI	da									
TESNILA IN TESNILNE VRVICE	da	da	da	da	da	da	da		da	da
VERIGE	da	da	da				da			
VERIŽNIKI	da									
VSKOČNIKI	da		da	da	da					

	M&M Intercom d.o.o	Bell d.o.o	Codex d.o.o	Kotal Trade d.o.o	Tinex d.o.o	Tuli d.o.o	Intercom (celje) d.o.o	M Trade d.o.o	Teve Ptuj d.o.o	Tehimpex d.o.o
Lokacije	Ljubljana	Miklavž	Murska Sobota	Ljubljana	Šenčur	Ljubljana	Celje	Ljubljana	Ptuj	Vipava
	Maribor			Logatec				Maribor		Ljubljana
	Črnomelj							Gornja Radgona		Koper
										Novo Mesto
Spletna trgovina	ne (le oddaja naročila)		da	ne (le oddaja naročila)		ne (le e- naročilo)				
Certifikat ISO 9001	da		da					da		
Certifikat ISO 9002		da								
Dosegljivost 24 ur na dan	da									

Priloga 6: Intervju z vodstvom podjetja

Sledi zapis poglobljenega intervjuja z vodjo podjetja M&M Intercom. Postavljena so bila vprašanja, ki zajemajo področje trenutnega gospodarskega stanja in eno izmed pomembnejših vrednot podjetja – zadovoljstvo zaposlenih.

Zanima me, kako je na vaše podjetje vplivala recesija? Ste zabeležili velik upad prodaje?

Kot na večino slovenskih podjetij, je imela recesija vpliv tudi na naše podjetje. Zmanjšanje proizvodnje in s tem tudi potrošnje je imelo občuten vpliv na poslovanje v panogi, v kateri delujemo. Glede na predhodna leta smo zaradi poslabšanja gospodarske aktivnosti beležili manjši delež prodaje tako doma kot tudi na evropskih trgih. Naročila nekaterih strank so se občutno znižala, kar je posledično vplivalo na zmanjšanje poslovnih prihodkov za cca 35 odstotkov. Plačilna nedisciplina kupcev se je močno povečala, zato smo prekinili poslovanje z nekaterimi slabimi plačniki oziroma smo odložena plačila zamenjali z avansnimi plačili. Spremljali smo bonitetne ocene kupcev in v skladu z njimi prilagajali komercialne pogoje za posameznega kupca. Tudi na področju nabave smo zamenjali vrsto dobaviteljev po različnih segmentih in vrstah blaga ter tako pridobili nove zanesljivejše in finančno stabilnejše dobavitelje, s katerimi gojimo partnerski odnos. Izvedeni ukrepi v procesu nabave so prispevali k večji konkurenčni prednosti podjetja, in sicer z vidika nižjih stroškov, boljše kakovosti blaga, izboljšanja fleksibilnosti in odzivnih časov itd.

Kako se spopadate z recesijo?

Žal se finančno-gospodarski krizi ne moremo izogniti, vendar kljub slabim napovedim poskušamo izkoristiti priložnosti v okolju in omiliti njene vplive. Zavedamo se, da rešitev težav ne smemo iskati le zunaj podjetja, temveč tudi znotraj njega. Na kadrovskem in organizacijskem področju smo uvedli precej radikalnih sprememb, ki so vplivale tako na odpovedi pogodb o zaposlitvi kot tudi na zaposlovanje kakovostnejšega in bolj usposobljenega kadra. Uvedeni ukrepi so se izkazali za uspešne.

Pa je recesija z vašega vidika prinesla kaj pozitivnega? Kateri so ti ukrepi, ki izboljšujejo stanje podjetja?

Seveda, v vsaki slabi stvari se vedno najde nekaj dobrega. Tako je imela tudi recesija nekaj pozitivnih vplivov na poslovanje našega podjetja. Glede na slabše gospodarsko stanje smo uvideli priložnost večje razpoložljivosti delovne sile na trgu in s tem se poveča možnost zaposlitve kakovostnega kadra. Tako smo v tem času zaposlili dva ustrezno tehnično usposobljena človeka, saj nam je primanjkovalo osebja na vodilnih položajih. Poleg tega smo v predhodnem letu izpeljali večji investicijski projekt, in sicer novo poslovno zgradbo z večjimi skladiščnimi kapacitetami, sodobno opremljenimi pisarnami in preglednim prodajnim prostorom. Še preden pa je recesija pokazala »prave zobe«, smo izkoristili večjo razpoložljivost gradbenih podjetij, cenovno ugodno logistično ponudbo in svetovno pocenitev gradbenih materialov.

Vsi se zavedamo pomena zadovoljstva strank. Zanima me, ali se je v teh letih vašega delovanja spremenil odnos do strank? Kakšen je vaš recept za pridobitev novih strank in ohranitev obstoječih?

Spremembe nakupnih navad potrošnikov so seveda opazne, kupci postajajo vse bolj zahtevni, čedalje bolj pomemben je individualen pristop k stranki. Potrošniki so vse bolj cenovno občutljivi, zato smo v podjetju nekoliko prilagodili poslovni model, ki cenovno občutljivim kupcem omogoča nakup blaga po najboljši ceni za ponujeno kakovost. Naj poudarim, da je v našem podjetju vedno veljala strategija prodaje artiklov izvrstne kakovosti, katere nivo poskušamo ohranjati kljub nekoliko nižjim cenam določenih artiklov.

Informacije o nakupnih spremembah potrošnikov zbirajo vsi zaposleni, ki imajo neposreden stik s kupci. Ti so odgovorni, da sistematično pridobivajo povratne informacije o kupcih, ki jih kasneje analiziramo na tedenskih in mesečnih sestankih. Le na takšen način se lahko hitro prilagajamo spremembam na trgu.

Vemo, da je zadovoljstvo zaposlenih ena izmed najpomembnejših vrednot podjetja, zato me zanima, kako vi skrbite za svoje zaposlene oziroma kako vzdržujete pozitivno klimo v podjetju?

Podjetje je lahko uspešno le, če obvladuje celotno poslovanje in vse poslovne procese. V našem podjetju ima vsak zaposleni jasno opredeljene naloge in odgovornosti, kar je eden izmed pomembnejših pogojev za uspešno delo. Zavedamo se pomena zaposlenih, zato za njihovo usposabljanje namenjamo vse več sredstev, saj s tem podjetju zagotovimo čim širšo kompetentnost. Z učinkovitim notranjim komuniciranjem dosegamo, da so vsi zaposleni seznanjeni z vizijo, politiko in cilji in da vedo, kako lahko prispevajo k njihovem uresničevanju. Vsem zaposlenim je vodilo uspešno in učinkovito opravljeno delo, delo brez napak, kar se odraža v njihovem zadovoljstvu, dobrih odnosih in poslovnih rezultatih in kar je najpomembnejše – v zadovoljstvu kupcev.

Zanima me, ali vodstvo spremlja zadovoljstvo zaposlenih, primernost politike kakovosti, ciljev, uspešnosti in učinkovitosti delovanja?

Seveda, zadovoljstvo zaposlenih spremljamo na različne načine. Eden izmed njih je anonimna anketa, s katero smo pridobili precej koristnih informacij. Najbolj presenetljiv podatek iz rezultatov te ankete je, da so naši zaposleni z vodstvom v veliki meri zelo zadovoljni, kar je v današnjih časih izredno redko. Moram priznati, da morebitne spore vedno rešujemo sproti, da se izognemo nepotrebnim nesoglasjem, kar verjetno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Delovanje procesov nadziramo na tedenskih in mesečnih sestankih, kjer zaposlene spodbujamo k podajanju predlogov za izboljšave ter preventivne in korektivne ukrepe. Primernost politike kakovosti, ciljev, uspešnosti in učinkovitosti delovanja spremljamo z načrtovanimi in tudi nenačrtovanimi notranjimi presojami ter enkrat letno z zunanjo presojo (standard ISO9001:2008).