

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA PODJETJA PIČULJAN MARINE D. O. O.**

Ljubljana, julij 2010

DARIO RADOŠEVIĆ

## **IZJAVA**

Študent Dario Radošević izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Aleša Vahčiča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA</b> .....	<b>2</b>
2.1. OPREDELITEV MODELA STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA .....	2
2.2. SWOT ANALIZA .....	3
<b>3. PREDSTAVITEV PODJETJA PIČULJAN MARINE d. o. o.</b> .....	<b>4</b>
3.1. Vizija in poslanstvo podjetja Pičuljan Marine d. o. o. ....	4
<b>4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA PIČULJAN MARINE d. o. o.</b> .....	<b>6</b>
4.1. Analiza širšega okolja podjetja .....	7
4.1.1. Gospodarsko okolje .....	7
4.1.2. Tehnološko okolje.....	8
4.1.3. Politično-pravno okolje.....	8
4.1.4. Naravno okolje.....	9
4.1.5. Kulturno okolje .....	9
4.2. Analiza ožjega okolja podjetja.....	9
4.2.1. Ocenjevanje privlačnosti panoge .....	10
4.2.2. Analiza prodajnega trga .....	15
<b>5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PIČULJAN MARINE D. O. O.</b> .....	<b>15</b>
5.1. Ocena podstrukture proizvodov .....	16
5.2. Ocena tehnološke podstrukture.....	18
5.3. Tržna podstruktura .....	19
5.4. Finančna podstruktura.....	20
5.4.1. Kazalniki plačilne sposobnosti .....	20
5.4.2. Kazalniki financiranja.....	21
5.4.3. Kazalniki investiranja .....	22
5.4.4. Kazalniki obračanja .....	22
<b>SKLEP</b> .....	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>26</b>

## PRILOGE

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Nekatere bistvene razlike med poslanstvo in vizijo</i> .....	5
<i>Tabela 2: 20 najpomembnejših podjetij po poslovnem prihodku in številu zaposlenih</i> .....	14
<i>Tabela 3: Ocena privlačnosti panoge proizvodnje čolnov za razvedrilo in šport</i> .....	15
<i>Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda</i> .....	17
<i>Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture</i> .....	18
<i>Tabela 6: Prihodki iz poslovanja podjetja Pičuljan Marine d.o.o. od leta 2006 do 31.12.2008</i> .....	19
<i>Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture</i> .....	20
<i>Tabela 8: Kratkoročni in pospešeni koeficient podjetja Pičuljan Marine v primerjavi s povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti</i> .....	21
<i>Tabela 9: Delež kapitala in delež dolgov v financiranju podjetja Pičuljan Marine v primerjavi s povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti</i> .....	21
<i>Tabela 10: Delež osnovnih in obraznih sredstve v sredstvih podjetja Pičuljan Marine v primerjavi s povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti</i> .....	22

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge</i> .....	1
-----------------------------------------------------------------------	---



## UVOD

Namen diplomskega dela bo podati celovito sliko in stanje podjetja Pičuljan Marine d.o.o. in tudi stanja in konkurenčnosti malega ladjedelništva na Hrvaškem. Poslovni svet predstavljajo v današnjem času neprestane spremembe. Podjetja delujejo v okolju stalne konkurenčnosti, intenzivnega informacijskega in tehnološkega okolja. Prav to povzroča veliko dinamiko spreminjanja notranjega in zunanjega okolja, v katerem posluje podjetje. Podjetje se takšnim spremembam lahko prilagodi samo tako, da se neprestano trudi za ohranjanje, potrjevanje in izboljševanje položaja na trgu. Zato je sprejemanje različnih odločitev zelo pomembna naloga, saj lahko napačne odločitve vodijo v krizo podjetja. Zaradi tega mora vsako podjetje z ustrežno analizo spremljati dogajanja v podjetju in na ta način optimizirati svoje odločitve.

Glavne naloge in obveznosti vodstva vsakega podjetja so uspešno vodenje, zagotavljanje konkurenčnosti ter dobičkonosnost. Poleg domačih možnosti in razmer pa mora vodstvo pri svojih odločitvah upoštevati tudi glavne globalne zakonitosti in svetovne trende, saj le-ti vse močnejše vplivajo na rast in razvoj svetovnega gospodarstva. Podjetja se morajo pripraviti za nastop na trgu Evropske unije, ker se bo s prihajajočim vstopom Hrvaške v EU omogočil prost dostop do veliko večjega trga.

Hrvaška ima veliko zgodovino v izdelovanju čolnov in plovil. Danes je veliko ladjedelništvo v zelo slabi situaciji, ampak malo ladjedelništvo lahko postane zvezda hrvaškega gospodarstva. Malo ladjedelništvo na Hrvaškem je v velikem zagonu. Močen in hiter razvoj sektorja proizvodnje in popravilja čolnov na Hrvaškem zadnjih let karakterizira večja proizvodnja, večje število podjetij in večji izvoz, v največjem delu na trge EU. Z bližanjem vstopa Hrvaške v EU obstajajo velike možnosti za še hitrejši rast dejavnosti. Nekateri proizvajalci so tudi ustvarili kakovostno znamko, ki je konkurenčna tudi na trgu EU. Velika večina hrvaških proizvajalcev na trgu nudi proizvode, ki so visoke kakovosti in zadovoljujejo visoke standarde EU. Že obstajajo primeri tujih »greenfield« investicij (Elan - Obrovac).

Konkurenčne prednosti hrvaškega ladjedelništva so dolga tradicija v proizvodnji ladij, čolnov in nižji stroški delovne sile v primerjavi z Italijo in Francijo. Istodobno je na Hrvaškem prisoten trend intenzivnega razvoja in rasti navtičnega turizma. Pričakuje se realizacija projektov, ki bodo povečali število privezov za čolne in jahte, večja kakovost za kupce storitev in možnost priveza večjih jaht. Z večjim interesom turistov za Jadransko morje je vidna rast števila čarter podjetij. Tisti pozitivni dejavniki v turizmu, ki smo jih navedli, nam kažejo, da prihaja do večjega interesa po ladjah hrvaških proizvajalcev ali in tudi do večjega povpraševanja po storitvah popravil in vzdrževanja plovil. Dejstvo je, da se na Hrvaškem velik del prihodkov od navtičnega turizma generira izključno zaradi privezov (v zahodnih državah EU in ZDA največji del prihodkov prihaja iz postranskih dejavnosti, kot so remont in vzdrževanje), nam pove, da obstaja še velik potencial razvoja tistega segmenta opisanega sektorja.

Pičuljan Marine je najboljši predstavnik razvoja in uspeha hrvaškega malega ladjedelništva. V tej diplomski nalogi želim prikazati dosednji razvoj podjetja Pičuljan Marine in tudi hrvaškega malega ladjedelništva. Z analizo podjetja lahko poiščemo slabosti in nevarnosti za podjetje (svetovna finančna kriza) ter tudi njegove

prednosti in priložnosti. Na Hrvaškem obstaja okoli 130 podjetij, ki delujejo v dejavnosti malega ladjedelništva, in okoli 30 malih ladjedelnic, ki proizvajajo motorne čolne in jadrnice in zaposlujejo okoli 2.400 delavcev. Navtični trg Hrvaške je majhen in proizvajalci so se preusmerili k izvozu na trg EU. Vrednost proizvodnje malega ladjedelništva na Hrvaškem je okoli 140 mio. €. Leta 2008 so proizvedli za okoli 80 mio. € (v letu 2007 za okoli 50 mio. €). Evropski trg malih plovil ima vrednost okoli 23 mrd. €, toda vrednost nakupa novih plovil znaša okoli 7 mrd. €. V sektorju posluje okoli 37.200 podjetij in 272.000 delavcev. Iz navedenega vidimo, da je to zelo velik trg in da ima Hrvaška zelo majhen delež in da obstaja veliko prostora za razvoj in rast hrvaških podjetij na tem trgu.

## **2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA**

### **2.1. OPREDELITEV MODELA STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA**

Strateški menedžment je še zelo mlada znanstvena disciplina, vendar je kljub temu zelo pomembna, in obstaja veliko število raziskav na to temo. V literaturi je mogoče najti številne poskuse opredeljevanja tega procesa (Pučko, 2008, str. 11) Strateški menedžment omogoča razjasniti vizijo podjetja, usmerjati poglede na strateško pomembna vprašanja in usmerjati nosilce odločanja na vidik podjetja kot celote. Zagotavlja temelj za ocenjevanje konkurenčnih zahtev po virih in njihovo razmeščanje na področja, ki največ prispevajo k ustvarjanju poslovnih dosežkov. Ustvarja proaktivno namesto retroaktivno organizacijsko vedenje in s tem izboljšuje dolgoročno poslovno uspešnost podjetja. Strateški menedžment je bolj filozofija kot nazorna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Pravzaprav gre za filozofijo, ki nam daje neko vizijo, **kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja**. Podjetje lahko prav z raziskovanjem te dinamike okolja odkriva področja svoje poslovne rasti.

Ne glede na to, da gre za mlado znanstveno disciplino, obstaja v realnosti veliko število opredelitev tega modela. Avtorji so si enotni v tem, da gre pravzaprav za oblikovanje in uresničevanje strategij. Pri strateškem menedžmentu gre za vrsto menedžerskih odločitev in akcij, ki določajo dolgoročno načrtovanje podjetja (Hunger & Wheelen, 1993, str. 6-7). Ekonomista Hunger in Wheelen sta namreč celotni proces razčlenila na več različnih faz, in sicer: na fazo opazovanja notranjega in zunanjega okolja, na fazo oblikovanja strategij, na fazo uresničevanja ter na fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij.

V nadaljevanju bom opisal in podrobneje prikazal Pučkov model strateškega menedžmenta, za katerega je značilno, da nazorno prikaže vse faze strateškega upravljanja in poslovanja. Pučkov model (glej tabelo 1) razdeli proces strateškega upravljanja in poslovanja na tri faze:

- izdelovanje načrtnih predpostavk,
- proces strateškega načrtovanja,
- uresničevanje in kontrola strategij.

## 2.2. SWOT ANALIZA

Pri SWOT analizi gre za celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje in hkrati predstavlja eno izmed najpogostejše uporabljanih metod celovite ocene podjetja. Za podajo celovite ocene podjetja lahko uporabljamo tudi portfeljsko analizo ali analizo na temelju verige vrednosti.

V diplomskem delu se bom osredotočil na poslovno in SWOT analizo podjetja Pičuljan Marine d. o. o.

Da bi lahko podali relevantno in celovito oceno podjetja oziroma stanja v podjetju, moramo poiskati odgovore na naslednja vprašanja (Pučko, 2008, str. 51-62):

- Kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje, tržni delež podjetja itd.) so boljši ali slabši od načrtovanih velikosti v preteklosti oziroma boljši ali slabši od dosežkov konkurence?
- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja?

V okviru celovite ocene podjetja je potrebno običajno analizirati naslednje podstrukture:

- podstrukturo proizvodov ali storitev,
- tržno podstrukturo,
- tehnološko podstrukturo,
- raziskovalno-razvojno podstrukturo,
- finančno podstrukturo,
- kadrovske podstrukture,
- organizacijsko podstrukturo.

Na podlagi ocen posameznih podstruktur dobimo oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za celotno podjetje. Osnovni namen, ki ga pri tem zasledujemo, je naslednji (Pučko, 2008, str. 59):

- ugotoviti na osnovi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja najverjetnejše prihodnje poslovne možnosti podjetja in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba načrtno spoprijeti;
- ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Analiziranje prednosti in slabosti podjetja je notranja analiza podjetja in predstavlja le en del celovite SWOT analize. Takšna analiza pomaga vodstvu podjetja, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku, ter hkrati omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Hkrati je SWOT analiza sinonim za notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča.

Zaradi lažjega razumevanja SWOT analize, bom nekaj pomembnih/osnovnih pojmov posebej pojasnil:

- **PREDNOSTI** (strenghts) - nam predstavljajo vir, večino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco; torej notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeci. Prednosti lahko iščemo marsikje, predvsem pa



v: kadrih (ki imajo posebna znanja), osnovnih sredstvih, organizacijski strukturi podjetja, podjetniški kulturi, finančnih resursih, ugledu podjetja, dobrih odnosih s kupci in dobavitelji, proizvodih ali storitvah itd. (David, 2001, str. 204).

- **SLABOSTI (weaknesses)** - v nasprotju s prednostmi opredeljujemo kot omejitve podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno poslovanje. Te omejitve se kažejo predvsem v pomanjkanju virov (finančnih), spretnosti, sposobnosti menedžmenta, v neprilagodljivi organizacijski strukturi, v slabih tržnih prijemih ali v pomanjkanju blagovnih znamk itd. (Treven, 1992, str. 645).
- **PRILOŽNOSTI (opportunities)** - predstavljajo tiste stvari v zunanjem okolju podjetja, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Največkrat gre za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže v: novih tržnih nišah, spremembah v obstoječi tehnologiji, pridobitvi boljših nabavnih poti, tesnejših odnosih s kupci, spremembah v zakonodaji ipd. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter z usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja (Treven, 1992, str. 646).
- **NEVARNOSTI (threats)** - predstavljajo tisti dogodki v zunanjem okolju, ki lahko ovirajo podjetje pri doseganju zastavljenih ciljev oziroma škodujejo poslovanju podjetja. Uspeh podjetja lahko poslabšajo vstopi novih tekmecev, spremembe zakonodaje, tehnološke spremembe, slabši nabavni pogoji dobaviteljev, večja pogajalska moč velikih kupcev ipd. (David, 2001, str. 207).

### **3. PREDSTAVITEV PODJETJA PIČULJAN MARINE d.o.o.**

Pičuljan Marine je najbolj znano malo hrvaško ladjedelništvo. Z dejavnostjo je začelo že leta 1936 kot družinsko podjetje. Danes so tudi družinsko podjetje. Leta 2003 so se registrirali kot družba z omejeno odgovornostjo na naslovu Barbat 226, Rab, Hrvaška. Osnovni delniški kapital je 20.000 HRK ali okoli 2.740 €. Proizvodnjo izvajajo na dveh lokaciji, v Barbatu in Jurdanih, Reka. Po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) uvrščamo podjetje Pičuljan Marine d. o. o. v skupino C - Proizvodnja čolnov za razvedrilo in šport. Direktor podjetja in večinski lastnik je gospod Romano Pičuljan.

#### **3.1. Vizija in poslanstvo podjetja Pičuljan Marine d. o. o.**

Poslanstvo in vizija sta nujno potrebna pogoja za uspešno strateško načrtovanje in uspešnost podjetja. Pri snovanju strategij za prihodnje obdobje sta poslanstvo in vizija izredno pomembna. Podjetje mora vedeti, kam želi priti in kako to doseči, podjetje mora določiti cilje, ki jih želi doseči in način, na katerega bo te cilje doseglo. Tega pa podjetja v praksi dostikrat ne vedo. Veliko podjetij nima niti poslanstva niti vizije ali pa sta med seboj neuskklajena (Toman, 2003, str. 151-152).

V strokovni literaturi sta pojma vizija in poslanstvo velikokrat uporabljena, vendar je potrebno poudariti, da ju različni raziskovalci različno razumejo (glej tabelo 1). Poslanstvo in vizija sta med seboj zelo povezana, a kljub temu različna pojma, ki ju med seboj ne smemo zamenjavati ali enačiti. Najboljše za podjetje je, da ima tako

poslanstvo kot vizijo, in to v pisni obliki. Če ima podjetje samo eno od obeh, je za podjetje v krizi boljše, da ima vizijo, medtem ko je za stabilno podjetje boljše, da ima poslanstvo. Seveda je najboljšo imeti oboje, kajti dobro poslanstvo in vizija pripravita podjetje za prihodnost. Ob vsakokratnem ažuriranju strateškega načrta je potrebno preveriti tudi poslanstvo in vizijo.

*Tabela 1: Nekaterne bistvene razlike med poslanstvom in vizijo*

Predmet Merilo	Poslanstvo	Vizija
<b>Osrednje vprašanje</b>	Zakaj? (namen, vzrok obstoja)	Kaj? (slika prihodnosti)
<b>Povezanost</b>	Z načinom obnašanja	S cilji
<b>Časovna usmerjenost</b>	Sedanost	Prihodnost (5, 10 ... let)
<b>Realnost podrobnosti</b>	Večja (bolj realno, a okvirno)	Manjša (bolj domišljjsko)
<b>Spreminjanje</b>	Redko (če je dobro pripravljeno)	Večkrat (sploh, ko je dosežena)
<b>Izvor</b>	Okolje, racionalnost	Domišljija, manj racionalnosti
<b>Prevladujoči način izdelave</b>	Oblikovanje	Ustvarjanje
<b>Avtor (v začetni fazi)</b>	Ravnatelj ali skupina	Najvišji ravnatelj
<b>Vrstni red nastanka*</b>	Prvo	Druga
<b>Ciljni udeleženci</b>	Vsi udeleženci	Predvsem zaposleni in lastniki

Legenda: \*Vrstni red nastanka je določen ob predpostavki, da imamo opraviti s podjetjem, ki še nima niti poslanstva niti vizije in je relativno stabilno (ni v krizi).

*Vir: V. Toman, Razmerje med poslanstvom in vizijo – Primer podjetja Salonit, Anhovo, d.d., 2003, str. 164.*

Rozman (1993, str. 92) navaja, da prihaja pri pojmi vizija in poslanstvo podjetja do prekrivanja. Vizija je bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev oziroma način obnašanja podjetja. Vizija se bolj navezuje na prihodnost, poslanstvo, na sedanost in bližnjo prihodnost. Bolj je vizija megljena, bolj je poslanstvo jasno. Vizija je pogosteje spremenjena. Ko je dosežena, je treba spremeniti, a poslanstvo ostaja nespremenjeno daljši čas.

Z **vizijo** podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Le-ta mora dati lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, biti mora realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje. Vizija predstavlja usmeritve, hkrati pa motivira. Vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetja v krizi. V krizi podjetje izgublja vero v dosedanje usmeritve in nujno potrebuje vizijo (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 92-93).

**Poslanstvo** podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij. Osnovni namen opredelitve poslovanja je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem delovanju zaposlenih v določeni smeri. Poslanstvo podjetja pa je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam. S poslanstvom podjetje ustvarja svoj ugled v očeh javnosti (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 95).

Na vrhu hierarhije ciljev je **poslanstvo**, ki predstavlja razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri organizacija predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od ostalih organizacij podobnega tipa. Vsebina je pogosto usmerjena na trg in stranke ter identificira želena področja delovanja. Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, ki jih oblikuje strateški menedžment za organizacijo kot celoto (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 92).

**Vizija** organizacije je opis organizacije kot celote v prihodnosti: njene poslovne dejavnosti, organizacijske kulture, tehnologije itd. Gre za koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega bi se v njej spremenilo. Vizija je še posebej potrebna podjetjem, ki morajo izvesti strateški preobrat, radikalne spremembe, in tistim, ki jih je potrebno gospodarsko ozdraviti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 92).

Dobra **vizija** je temeljno sredstvo za obvladovanje kompleksnosti organizacije. Organizaciji daje skupno usmeritev. Seveda pa je dobra le tista vizija, ki jo prostovoljno usvoji (internalizira) oziroma vzame za svojo večina vplivnih udeležencev, zlasti pa sodelavci organizacije. Njim je vizija osnovna usmeritev pri delovanju; tej usmeritvi sledijo zavestno, iz lastne volje, ne zaradi reda, spodbud ali prisile v organizaciji. Zato je močna vizija najbolj trajno in najbolj učinkovito sredstvo za obvladovanje organizacije. Vizija, ki nastane in ostane le v vršnem poslovodstvu, seveda ni vizija, je kvečjemu leporečna izjava, namenjena stikom z javnostmi (Tavčar, 2002, str. 81).

**Poslanstvo podjetja** - Želimo svojim kupcem ponuditi kakovosten "premium" proizvod v kategoriji vrhunskih motornih športnih čolnov.

### *Power without compromise*

**Vizija podjetja** - Želimo ustvarjati plovila, ki bodo nudila kupcem užitek v vožnji, športne zmogljivosti, združene z enkratno obliko in izredno kakovostjo.

## **4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA PIČULJAN MARINE d.o.o.**

Izdelava analize okolja je za vsako podjetje zelo pomembna, saj bo podjetje doseglo maksimalno uspešnost in učinkovitost poslovanja le z dobrim poznavanjem okolja, v katerem deluje. V določeno okolje sodijo vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na naše podjetje. Tudi podjetje Pičuljan Marine d. o. o. deluje v nekem okolju, od katerega je odvisno bolj ali manj uspešno poslovanje in doseganje zastavljenih ciljev. Poglavje o analizi okolja bom razdelil na dva dela in tako bom v prvem delu analiziral širše okolje, v drugem pa ožje okolje.

## **4.1. Analiza širšega okolja podjetja**

Za začetek se bom osredotočil na širše okolje, v katerem deluje podjetje **Pičuljan Marine**. Pod strukturo širšega okolja analiziramo pet podokolij, in sicer gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno, naravno in kulturno podokolje.

Za poslovanje uspešnih podjetij je značilen pristop »od zunaj navznoter«. V takšnih podjetjih se zavedajo, da se v trženjskem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta zato življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje (Koetler, 1998, str. 151).

Poslovno okolje podjetja je pomemben dejavnik, katerega mora podjetje upoštevati pri svojem poslovanju. Analiza poslovnega okolja obsega predvidevanje nastanka in vpliva dogodkov v političnem, ekonomskem, socialnem in tehnološkem okolju.

### **4.1.1. Gospodarsko okolje**

Za vsako podjetje je najpomembnejši vpliv gospodarskega okolja. Zato je pomembno, da temeljito analiziramo posamezne kategorije tega okolja, kot so: gibanje bruto domačega proizvoda, inflacija, neto plače, viri energije, surovin, delovne sile, kapitala in še marsičesa. Kadar podjetje upošteva vse te napovedi in trende, lahko doseže zelo dober poslovni rezultat. Ekonomija na Hrvaškem je zaradi majhnosti gospodarstva v veliki meri odvisna od dogajanja na svetovnem trgu.

Gospodarsko okolje je zelo dinamično in se hitro spreminja. Predvsem v zadnjem desetletju se je na Hrvaškem zgodilo veliko sprememb. Najpomembnejša med njimi je zagotovo priprava na vstop v Evropsko unijo, kar bi zelo zmanjšalo ovire za poslovanje podjetij na trgu EU, in s tem povezane kratkoročne in dolgoročne spremembe. Zaradi velike svetovne gospodarske krize se je Hrvaška tudi v letu 2009 znašla v recesiji, ki je prinesla veliko težav za poslovanje podjetij. Podjetniška aktivnost se je, podobno kot v zadnjih letih, okrepila tudi v letu 2008. Število podjetij (gospodarskih združb, samostojnih podjetnikov in zadrug) se je povečalo za 3 %. V podjetniškem okolju so največje ovire še vedno plačilna nedisciplina, korupcija, preobsežna birokracija in financiranje. Veliko število podjetij ima tudi težave s pridobivanjem primernih kadrov na trgu dela. Nekateri raziskave sugerirajo, da je na trgu delovne sile potrebno najmanj 50-odstotno povečanje števila kadrov z visoko izobrazbo (raziskava Deloitte Central Europe 2007). Gospodarska rast na Hrvaškem v letu 2008 je bila 4,8-odstotna, medtem ko je za leto 2009 zaradi recesije napovedan padec od -6 do -7 %. Glavni dejavnik za takšno rast je bila ugodna konjunktura in pozitiven učinek začetka pristopnih pogajanj za vstop v Evropsko unijo. Napovedi za leto 2009 in 2010 za mednarodno ekonomsko okolje niso zelo pozitivne. Zaradi globalne krize je svetovno gospodarstvo v recesiji in rast se pričakuje sredi leta 2010.

V gospodarskem okolju imajo eno od najpomembnejših vlog dohodek, cene ter prihodki, saj je od tega odvisna kupna moč prebivalstva. Porazdelitev dohodka je odvisna od dveh dejavnikov, in sicer je na eni strani povezana z gospodarsko strukturo določene države, po drugi strani pa tudi z njeno politično ureditvijo. Na Hrvaškem se BDP na prebivalca povečuje in s tem se povečuje kupna moč

prebivalstva. Naraščanje kupne moči prebivalstva, pa tudi vstop Hrvaške v EU bo olajšalo poslovanje na trgu EU in predstavlja za podjetje Pičuljan Marine veliko priložnost za večanje prodaje. Zaradi svetovne finančne krize obstaja velika nevarnost za podjetje zaradi težjega financiranja nadaljnje proizvodnje in nevarnosti padca prodaje. Ampak prvotni pokazatelji turistične sezone za leto 2009 na Hrvaškem nam dajejo pozitivne rezultate, ker se je število navtičnih turistov na Hrvaškem zvišalo za okoli 20 % glede na leto 2008.

#### **4.1.2. Tehnološko okolje**

Za tehnološko okolje so značilne hitre tehnološke spremembe in strožji tehnološki standardi, neomejene možnosti inovacij, naraščanje sredstev za R&R dejavnost ter večja usmeritev sredstev v manjše izboljšave, kot v velike iznajdbe (Potočnik, 1998, str. 39). Osnovne značilnosti tehnološkega napredka so spremembe in nato še več sprememb. Poslovni svet je ena od glavnih institucij, preko katere nove oblike znanosti in tehnologije prihajajo do družbe (Jaklič, 2005, str. 113).

Tehnološki napredek tako pomeni za podjetje nove priložnosti, hkrati pa tudi nevarnosti, ki prihajajo od domačih ali tujih tekmecev, ki se doslej sploh niso ukvarjali z določeno vrsto proizvodnje. Če podjetje ne bi neprestano vlagalo novih sredstev v razvoj in inovacije, bi ga tekmeči preprosto prehiteli. Za Hrvaško malo ladjedelnštvo je večinoma značilno, da podjetja vlagajo predvsem v izboljšave že obstoječih izdelkov ali posnemajo konkurenčne izdelke. Prav tako se v zadnjem času povečujejo stroški testiranja, skozi katere morajo iti proizvodi, preden se prodajajo na trg. Hrvaški proizvajalci, ki izvažajo na trge EU, morajo zagotoviti kakovost proizvodov, da bi lahko pridobili certifikat, da proizvod zadovoljuje standarde EU.

Konkurenčnost Hrvaške se je v zadnjih letih precej izboljšala. Osnovni dejavniki konkurenčnosti, kot so: infrastruktura, institucije, makroekonomsko okolje in trg dela, postajajo manj pomembni. Večja konkurenčna izpostavljenost podjetij ter povečan obseg multinacionalnih podjetij prispevata k spreminjanju konkurenčnih strategij. Hrvaška podjetja postajajo v skupnem evropskem trgu bolj učinkovita in uspešna.

Za Pičuljan Marine pomeni naraščajoča hitrost tehnološkega razvoja nove priložnosti, saj jim omogoča hitrejši razvoj. Tehnološki razvoj vpliva tudi na hitrejši tok informacij in novih znanj. Podjetje Pičuljan Marine veliko vlaga v nove tehnologije, rezultat teh vlaganj pa je čoln Eleven, s katerim podjetje vstopa na trg visoko sofisticiranih luksuznih jaht z najnovejšimi tehnologijami, ki se danes uporabljajo.

#### **4.1.3. Politično-pravno okolje**

Politično okolje podjetja je definirano predvsem z zakonodajo in s pravnimi predpisi na vseh območjih (državah), kjer podjetje posluje. Podjetje Pičuljan Marine predvsem posluje na hrvaškem trgu, toda proizvode na tuje trge plasirajo preko posrednikov. Za politično okolje je izredno pomembno, da je stabilno. Za Hrvaško lahko rečemo, da je relativno stabilno. To se kaže v tem, da je na Hrvaškem uveljavljena parlamentarna demokracija zahodnega tipa. Prav tako se stabilnost kaže še v drugih

povezavah in partnerstvih, v katerih je Hrvaška. Hrvaška je pred vstopom v EU, kar bo pozitivno vplivalo na podjetja, predvsem zato, ker bodo pridobila vstop na trg EU.

#### **4.1.4. Naravno okolje**

Naravno okolje podjetja je le eden izmed ključnih dejavnikov pri poslovanju podjetja. Pomembna značilnost naravnega okolja je tudi geografski položaj Hrvaške. Nahaja se na stičišču več kultur in etničnih skupin. Preko Hrvaške potekajo pomembne povezave med Vzhodno in Zahodno Evropo, prav tako potekajo povezave med Sredozemljem in celinsko Evropo. Na ta način se Hrvaška lažje uveljavlja na tujih trgih, uveljavlja pa se tudi kot posrednik ekonomskih, kulturnih in političnih procesov.

#### **4.1.5. Kulturno okolje**

Kulturno okolje zajema različne spremenljivke, kot so: potrebe, vrednote, običaji, tradicija, filozofija, religija, prepričanja ljudi itd. Te sile okolja so v različnih družbah zelo različne. Vrednote se ne menjajo hitro, vendar pa se sčasoma spremenijo in s tem vplivajo na podjetja, državo in družbo. Javnost je bolj kritična do rezultatov in ravnanja podjetij, kar pa lahko pozitivno vpliva na boljše ravnanje. Neupravičen kriticizem pa deluje negativno in lahko spodbuja pretirano državno regulativo (Glas, 1994, str. 26).

Bistvene spremembe v vrednotah so na Hrvaškem nastale predvsem z osamosvojitvijo Hrvaške in s hitrim tehnološkim razvojem. Po osamosvojitvi je na Hrvaškem zavladal demokratičen večstranski sistem, dotedanjo državno lastnino je zamenjala zasebna in državna lastnina. Danes na Hrvaškem želijo postati država znanja in se veliko vlaga v izobrazbo. Danes je pomembna izobrazba, ki se nenehno nadgrajuje in pogloblja, kar vodi do novih zahtev in potreb. Ljudje pri izdelkih ne gledajo več samo ceno, ampak predvsem na kakovost izdelka. Velikega pomena postaja kakovost življenja, ki poudarja predvsem udobje. To vpliva tudi na obravnavano dejavnost in tudi na samo podjetje, saj si kupci želijo visoko kakovost, luksuz, vse bolj zahtevno in izpopolnjeno tehnologijo, kar zahteva od proizvajalcev vse večja vlaganja v tehnologijo in inovacije.

## **4.2. Analiza ožjega okolja podjetja**

Ožje okolje podjetja je mogoče povezati s panogo, v kateri je podjetje prisotno. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg tekmecev v panogi. Zato kaže ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 2003, str. 122).

(SLO) Po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) uvrščamo podjetje Pičuljan Marine d. o. o. v skupino C 30.1 Gradnja ladij in čolnov, podskupino C 30.11 - Gradnja ladij in plavajočih konstrukcij, in podskupino C 30.12 - Proizvodnja čolnov za razvedrilo in šport. Ta sektor sodi v dejavnost C 30 - Proizvodnja drugih vozil in

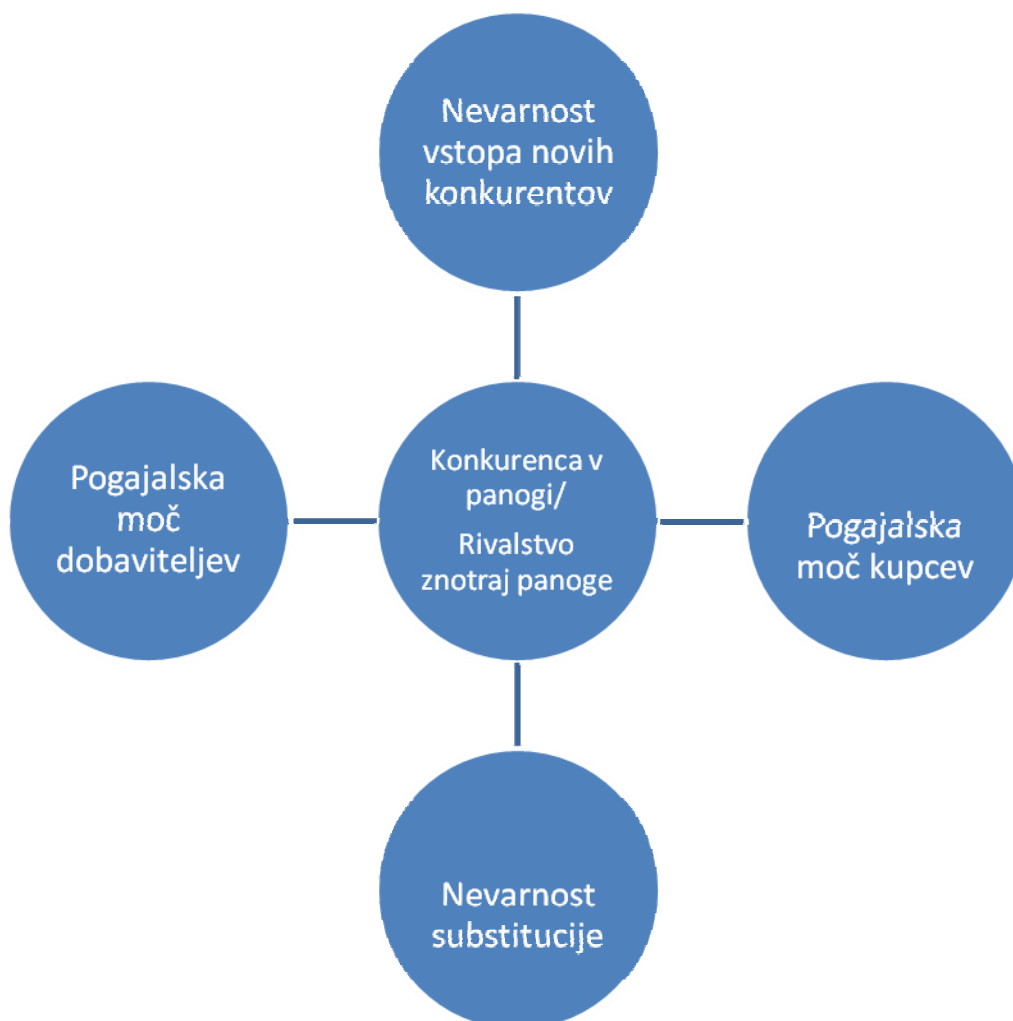
plovil, kot del C - Predelovalne dejavnosti. (HR) Po nacionalni klasifikaciji dejavnosti (NKD) sektor gradnje in popravka čolnov za razvedrilo in šport (NKD 35.12) ali »malo ladjedelništvo« pripada dejavnosti proizvodnje prevoznih sredstev (NKD DM) kot del predelovalne industrije/dejavnosti.

Male hrvaške ladjedelnice imajo pozitiven trend rasti na trgu: število ladjedelnic kontinuirano raste, prav tako število zaposlenih, imajo opazen nastop na mednarodnih izložbah in vstopajo na atraktivne svetovne trge.

#### 4.2.1. Ocenjevanje privlačnosti panoge

Privlačnost panoge je odvisna od petih skupin določljivk (po Porterju), in sicer od nevarnosti vstopa novih tekmecev v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev gospodarskim organizacijam v panogi na eni in kupcev izdelkov panoge na drugi strani, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva v sami panogi. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 122).

Slika 1: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Učeba se organizacija, 2005, str. 117.

- Pogajalska moč kupcev

Poglavitni cilj vsakega podjetja je cenovno in kakovostno zadovoljiti svoje kupce. Kupci lahko s svojimi zahtevami in z vedenjem pri nakupovanju pozitivno ali negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Pogajalska moč kupcev se kaže v številu kupcev in obsegu nakupov, v stopnji informiranosti kupca, v stopnji diferenciacije in standardizacije proizvodov, v višini stroškov zamenjave, v blagovni znamki, v velikosti dobička kupcev, v pomenu nabavne cene za kupca in v obstoju substituta (Pučko, 2003, str. 123).

Nakup ladje ali čolna za razvedrilo in šport je največkrat nakup finalnega proizvoda visoke vrednosti. Pomembno za nakup ladje je, da moramo na visoko začetno ceno dodati davke, trošarine, stroške rednega vzdrževanja, priveza ... pa ladje za razvedrilo in šport predstavljajo zelo luksuzen proizvod. Povpraševanje po proizvodu (ladje) je največkrat odvisno od subjektivne ocene kupcev, ki je zelo odvisna od dizajna in tehnološke opreme plovila. Kupci na mednarodnem trgu so pripravljeni na večjo ceno, ali želijo za to ceno dobiti visoki luksuz in kakovost. Ampak za manjše čolne do 5 metrov je cenovna občutljivost veliko višja in prodaja je v največjem delu odvisna od končne cene za kupca. Število kupcev ladij za razvedrilo in šport je v stalnem porastu na tujem in tudi na domačem (hrvaškem) trgu. Razen povečanja števila kupcev, ki imajo v lastništvu plovilo, je viden tudi trend manjšega vremenskega obdobja, v katerem lastniki kupijo nove ladje. Ta trend veliko pomaga, poleg tega tehnološki napredek v proizvodnem procesu in poraba novejših, naprednejših materialov, kar pomeni, da je življenjska doba proizvoda precej skrajšana. Tudi danes so kupci bolj informirani o proizvodu in običajno lahko poznajo najnovejše trende v ladjedelništvu, kar večinoma oblikuje želje in povpraševanje kupcev. Dobra informiranost kupcev je razlog, da proizvajalci nenehno izboljšujejo proizvode, dvig kakovosti, dizajna, notranjega dizajna in kakovosti materialov. Proizvodi niso preveč diverzificirani in podjetja prilagajajo strategijo prodaje različnim segmentom trga/kupcev, kar se vidi pri formiranju cen, kar zmanjšuje možnost, da kupci lahko zamenjajo proizvajalce svojih ladij. V navtičnem svetu obstaja visoka lojalnost znamki, kar nekoliko zmanjša pogajalsko moč kupcev. Kupci so dobro informirani o proizvodih in tudi o njihovih ponudnikih.

Lahko zaključimo, da je v segmentu proizvodnje ladij za razvedrilo in šport pogajalska moč kupcev zmerna. Večinoma povpraševanje ni definirano s ceno proizvoda, saj so pritiski na zmanjšanje cene majhni. Pritisk je usmerjen v izboljšanje proizvoda, dvig kakovosti, dodatnih storitev in uvajanje najnovejših svetovnih trendov v navtični proizvodnji. Na podlagi zgornjega ocenjevanja panogo ocenjujem kot srednje privlačno.

- Pogajalska moč dobaviteljev

Zelo velik vpliv na podjetje imajo tudi dobavitelji, saj oskrbujejo podjetje z vsemi potrebnimi sredstvi za proizvodnjo. Dobavitelji pritiskajo na podjetje z visokimi cenami, s slabšo kakovostjo in z daljšimi dobavnimi roki. Pogajalska moč dobaviteljev pa je vidna v naslednjih določljivkah: diferenciacija inputov, v številu in koncentraciji dobaviteljev, v stroških spreminjanja dobaviteljev, v prisotnosti substitutov in v relativni nevarnosti integracije naprej (Možina et al., 1994, str. 304).



V proizvodnji čolnov za razvedrilo in šport se okoli 50 % prodajne vrednosti čolna deli na stroške nabave surovin in opreme, ki se uporabljajo v proizvodnji. Ostala vrednost pa so stroški dela in fiksni stroški. V obravnavani panogi predstavljajo največjo pogajalsko moč dobavitelji, ki oskrbujejo proizvodnjo z osnovnimi materiali, kot so: motorji, črpalke, generatorji, poliestrske smole, barve itd.

Strošek nabave motorja predstavlja enega izmed najpomembnejših delov proizvodnega procesa. V svetu ladjedelništva se je profiliralo nekoliko pomembnih proizvajalcev motorjev, katerih proizvodi se vgrajujejo v največji del ladij in čolnov, ki se proizvajajo na Hrvaškem. To so Yanmar, Volvo Penta in Fiat oziroma Iveco. Na domačem trgu se motorji prodajajo preko posrednikov, ki zaračunajo maržo od 10 do 25 % veleprodajne cene. Izmed navedenih proizvajalcev motorjev je najboljši in se največ uporablja Yanmar. To je motor japonskega podjetja, ki se za evropski trg večinoma proizvaja na Nizozemskem. V zadnjih letih so cene motorjev večinoma stabilne in včasih obstajajo pritiski na zmanjšanje cen zaradi povečane konkurence med proizvajalci motorjev.

Za ostale materiale, ki se uporabljajo, obstaja večja konkurenca in večje število ponudnikov, kar precej znižuje stroške proizvajalcev ladij in čolnov. Ampak zaradi globalnih/svetovnih trendov, kot je dvig cene naftnih derivatov, ki se uporabljajo za proizvodnjo barv in smol, je v zadnjih letih viden dvig cen tistih materialov.

Velik problem za hrvaško »malo« ladjedelništvo je, ker proizvajalci na trgu nastopajo sami in ne sodelujejo med seboj v obravnavanem sektorju. Na podlagi pogajalske moči dobaviteljev ocenjujemo panogo kot srednje privlačno.

- Nevarnost substitucije

Nevarnost substitutov se kaže v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov, v stroških spremembe proizvoda (to je zamenjave s substitutom) ter v nagnjenosti kupca k substituciji (Možina et al., 1994, str. 304). Panoga je neprivlačna, če obstaja veliko število nadomestkov oziroma zamenjav. Vsako podjetje mora biti pozorno na gibanje cen substitutov na trgu, saj nadomestni proizvodi ceno znižujejo. V obravnavani panogi število substitutov ni veliko. Največjo nevarnost za nastanek substitutov predstavljajo novi materiali in tehnologije, vendar pa je ta nevarnost dokaj majhna.

Proizvodi sektorja ladjedelništva in proizvodnja čolnov za razvedrilo in šport so zelo specifični, kar pomeni, da so to zelo vredni in trajno dobri, zato je nevarnost substitucije zelo majhna. Na domačem trgu obstaja tradicija nakupa čolnov in z dvigom standarda kupne moči prebivalcev se pričakuje rast povpraševanja.

Nevarnost obstaja zaradi menjave življenjskega sloga na Hrvaškem in v Evropski uniji. Obstaja nevarnost, da bodo kupci svoj denar namenili za nekatere nove oblike razvedrila in športa, kot so vlaganja v nepremičnine ter razvoj novih oblik turizma.

Z vidika nevarnosti substitutov ocenjujemo panogo kot nizko privlačno.

- Nevarnost vstopa novih tekmecev v panogo

Dejavniki nevarnosti vstopa se kažejo v ovirah za vstop v panogo. Te ovire nastopajo navadno v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, zahtevanega velikega obsega naložb, nemožnosti za pristop k prodajnim kanalom, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih tekmecev v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov, v zakonodajnih ovirah in drugo (Pučko, 2003, str. 123).

Za uveljavljena podjetja v panogi lahko vstopanje novih podjetij pomeni zmanjšanje tržnega deleža. Vstop novih tekmecev ima dve glavni posledici, in sicer nižje cene in zniževanje stroškov. To pa lahko pripelje do propada uveljavljenih podjetij, ki ne morejo slediti konkurenčnim prednostim vstopajočih podjetij. Višje so vstopne ovire, manjši je vstop novih tekmecev v panogo.

Glavne ovire v obravnavani panogi proizvodnje čolnov za razvedrilo in šport predstavljajo ovire glede ekonomije obsega in zahteve po kapitalu. Ena izmed pomembnejših ovir za razvoj sektorja proizvodnje čolnov za razvedrilo in šport je zmanjšanje izkušene specializirane delovne sile. Na Hrvaškem je ladjedelništvo večinoma usmerjeno na proizvodnjo velikih ladij, kar je privedlo do tega, da domača delovna sila nima dovolj praktičnih izkušenj v proizvodnji visokovrednih plovil, katerih vrednost je odvisna od kakovosti izdelave, dizajna in interjerja. Obstaja tudi obveza, da ladje domače proizvodnje, ki se prodajajo na domačem trgu, morajo imeti certifikat CR, ki ga izdaja hrvaški register ladij, kar negativno vpliva na konkurenčnost domačih proizvajalcev. Za uvožena plovila CR certifikat ni obvezen, če imajo CE certifikat, ki ga izdajajo v Evropski uniji. Tudi domača podjetja, ki izvažajo na trg EU, morajo imeti CE certifikat. Imeti dva certifikata dodatno otežuje poslovanje in dviguje finančne stroške za podjetja, ki proizvajajo za domači trg in trg EU. Velika ovira za uspešno poslovanje na trgu proizvodnje čolnov za razvedrilo in šport je znamka. Potrebno je ustvarjati znamko, ki bo poznana na domačem in tudi tujem trgu. Razvoj znamke je velik strošek, saj je potrebno vlagati v razvoj, novo tehnologijo, kakovost, dizajn in marketing.

Tudi potreba po predstavljanju proizvodov na različnih svetovnih sejmih predstavlja velik del stroškov za domače proizvajalce. Zaradi finančnih pritiskov se domača podjetja slabo predstavljajo na mednarodnih navtičnih sejmih, kar predstavlja največjo oviro za predstavitev hrvaške proizvodnje malih ladij in čolnov.

Med pomembnejšimi ovirami v tej panogi je tudi ekološko sprejemljiva proizvodnja. Hrvaška je na poti vstopa v EU in zaradi procesa harmonizacije domačih predpisov s standardi EU bo potrebno veliko vlagati v sisteme za zaščito okolja. To bo velika ovira za manjše proizvajalce. Prav tako so visoke zahteve po kapitalu, še zlasti, če želi podjetje obdržati prednost pred ostalimi podjetji. Situacijo dodatno otežuje recesija, v kateri se Hrvaška nahaja, in zaradi tega je zelo težko priti do kapitala za financiranje nadaljnje proizvodnje in razvoja. Situacija je specifična, ker je za proizvodnjo luksuznih ladij potrebno veliko denarja, ki bo vezan dolgo časa. Visoke ovire za vstop v obravnavano panogo in visoka začetna vlaganja kažejo relativno visoko privlačnost panoge za podjetja, ki so že v njej.

- Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi

Določljivke rivalstva tekmecev v panogi so: stopnja rasti panoge, delež fiksnih stroškov v skupnih stroških v panogi, presežne zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, stroški spremembe dobavitelja, stopnja koncentracije ponudnikov, stopnja informiranosti znotraj panoge, stopnja diverzificiranosti tekmecev, pomen panoge za tekmece in ovire za izstop iz panoge (Pučko, 2003, str. 123-124).

Za podrobnejšo analizo konkurence med podjetji v panogi sem izbral 20 največjih podjetij po prihodku iz prodaje in številu zaposlenih za leto 2008.

V obravnavanem sektorju lahko izdvojimo nekoliko podjetij po prihodku iz prodaje in številu zaposlenih. Če pogledamo stopnjo koncentracije (CR), vidimo, da ima 5 največjih podjetij (CR 5) po ustvarjenem poslovnem prihodku okoli 56 % prihodka iz prodaje sektorja proizvodnje čolnov za razvedrilo in šport in zaposlujejo okoli dve tretjini celotnega števila zaposlenih v obravnavanem sektorju. Lahko zaključimo, da je panoga dejavnosti proizvodnje čolnov za razvedrilo in šport zmerno koncentrirana panoga dejavnosti s petimi največjimi podjetji.

Tabela 2: 20 najpomembnejših podjetij po poslovnem prihodku in številu zaposlenih

1	2	3	4=2/3
Število	Poslovni prihodek v €	Št zaposlenih	Produktivnost v €
1	6.971.442	78	89.377
2	5.682.578	109	52.134
3	3.728.303	51	73.104
4	3.132.816	15	208.854
5	2.877.475	127	22.657
6	2.430.827	59	41.200
7	2.326.442	49	47.478
8	2.026.027	31	65.356
9	932.598	3	310.866
10	899.039	24	37.460
11	758.384	16	47.399
12	750.411	11	68.219
13	512.877	9	56.986
14	428.237	23	18.619
15	351.720	11	31.957
16	236.429	21	11.259
17	204.602	8	25.575
18	179.003	4	44.751
19	177.666	7	25.381
20	171.748	7	24.535
<b>Total</b>	<b>39.968.169</b>	<b>663</b>	<b>60.248</b>

Vir: FINA, HGK, 2008 - 2009.

Domači trg in trg držav Evropske unije imata v zadnjih letih rast povpraševanja po proizvodih in storitvah obravnavanega sektorja. Takšen rastoči trg omogoča podjetju, da ustvarja boljše poslovne rezultate brez intenzivne borbe s tekmeci za povečanje tržnega deleža, kar pripelje do manjše stopnje rivalstva med tekmeci.

Z bližanjem vstopa Hrvaške v EU in odprtjem gospodarstva trgu EU se bo konkurenca med podjetji povečala. Zato mora imeti podjetje čim več informacij o prednostih in slabostih tekmecev, njihovih ciljih in strategijah. Le dobro poznavanje tekmecev podjetju omogoča izvajanje svojih strategij tako, da povečuje svoje konkurenčne prednosti, prednosti tekmecev pa minimizira. Za obravnavano podjetje največjo konkurenco predstavljajo podjetja iz zahodnih držav, ki imajo razvejano proizvodnjo, visoko kakovost in lažji dostop do kapitala in kupcev v celotni Evropski uniji. Z vidika rivalstva med tekmeci ocenjujem panogo kot srednje privlačno.

*Tabela 3: Ocena privlačnosti panoge proizvodnje čolnov za razvedrilo in šport*

<b>Privlačnost panoge</b>			
<b>Določljive privlačnosti</b>	Nizka	Srednja	Visoka
<b>Pogajalska moč kupcev</b>		x	
<b>Pogajalska moč dobaviteljev</b>		x	
<b>Nevarnost substitucije</b>			x
<b>Ovire za vstop</b>			x
<b>Rivalstvo med konkurenti</b>		x	
<b>Skupaj</b>	0		3
<b>Skupna ocena privlačnosti</b>	Srednje privlačna		

#### **4.2.2. Analiza prodajnega trga**

Ocenjevanje ciljnega okolja pa bi bilo zelo pomanjkljivo, če vanj ne bi vključili tudi analize prodajnega trga podjetja v sedanosti in prihodnosti. Zato je potrebno ugotoviti obstoječi tržni položaj in napovedati njegov razvoj v prihodnosti. Opredeliti je potrebno tržne segmente, njihovo velikost in potrebe. Hrvaška predstavlja zaradi svoje majhnosti majhen prodajni trg. Če želi podjetje razširiti svojo dejavnost, mora poskusiti prodreti na tuje trge. Te trge predstavljajo predvsem trgi držav Evropske unije ter trgi ostalih delov Evrope.

Podjetje Pičuljan Marine d. o. o. na domačem trgu proda okoli 30 do 50 % vseh izdelkov. Ostale izdelke prodajo na trgu EU, predvsem v državah Zahodne Evrope. Na hrvaškem trgu dosega podjetje okoli 30- do 40-odstotni tržni delež.

## **5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PIČULJAN MARINE D. O. O.**

V tem poglavju diplomske naloge sem ocenil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Pičuljan Marine d. o. o. Pozneje pa bom podal končno oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Namen tako izdelane celovite ocene je analiza preteklih, sedanjih in prihodnjih podatkov in informacij. Takšna končna ocena nam daje temelj za sam proces strateškega načrtovanja v ožjem smislu.

## 5.1. Ocena podstrukture proizvodov

Pičuljan Marine, ladjedelnica z Raba z dolgoletno tradicijo, barke izdeluje že od leta 1936, ponuja pa štiri modele: Rab 720, Rab 880, Rab 830 in najnovejši in največji Eleven. Plovila, ki se proizvajajo v ladjedelnici Pičuljan Marine, imajo visoko kakovost finalne izvedbe in moderni dizajn. Preproste linije, strogost forme in tradicionalna izvedba konstrukcije, kakovost opreme so dejavniki, ki dajejo jamstvo kupcem, da imajo najboljši proizvod za ustrezno ceno. Večino proizvodnje Pičuljan Marine prodajo na domačem trgu, na tujem trgu pa se plovila prodajajo v Sloveniji, Italiji, Avstriji, Nemčiji ...

Na kratko bom predstavil osnovne podatke plovil, ki jih proizvajajo v ladjedelnici Pičuljan Marine:

**Rab 720** - osvaja na prvi pogled. Tradicionalne linije, moderni koncept, vrhunska oprema, tehnologija in kakovost izvedbe. Motorni čoln Rab 720 že nekaj ustvarja standarde kakovosti kot eden najboljših čolnov v kategoriji malih športnih čolnov. Eleganten družinski čoln, ki se po potrebi hitro pretvori v športno ali delovno plovilo, ki lahko deluje v vseh pogojih na morju in lahko opravi najtežje naloge, ki jih je potrebno opraviti.

**Rab 830** - družinski športni čoln, projektiran na osnovi, ideji in plovnih karakteristikah delovnih čolnov, ki so se uporabljali na severnem Jadranu. Tradicionalni "poldeplasmanski" trup, prilagojen večji hitrosti čolna, nam ponuja najboljšo plovo na morju. Kakovost izvedbe, nove tehnologije, veliko vrhunske opreme in močni motorji dodatno povišajo doživljaj. *Rab 830 iz tradicionalnega čolna prehaja v legendo.* Moder trup in zaobljene linije se odlično ujemajo z belo kabino. Z dvema Volvovima turbodizelskima motorjema, ki imata vsak 2 x 10 KM, zmore Rab 830 do 32 vozlov. Gliser, ki se dobro znajde v razburkanem morju, tako trdijo mojstri. To dokazuje s koničastim trupom in z zmogljivimi motorji. Kakovost izdelave je na resnično zavidljivem nivoju. Podrobnosti so domišljene, plastika in les se lepo dopolnjujeta in v čolnu bo družina z veseljem preživela dopust. Na Internautici leta 2007 je čoln dobil nagrado za »Športni motorni čoln leta«.

**Eleven** - največje plovilo doslej, ki so ga izdelali v ladjedelnici Pičuljan Marine. Eleven je ime, ki si ga je potrebno zapomniti. Je plovilo, katerega prihod so kar nekaj časa napovedovali, a v ladjedelnici niso hiteli z gradnjo, saj so stremeli k čim popolnejši izdelavi, kjer bi bil vsak detajl narejen na najvišji ravni. Eleven je plovilo svetovne kakovosti! Plovilo je dolgo 11,16 metra, od tod tudi njegovo ime - Eleven. Dolžina preko vsega znaša 12,20 metra, izpodriv pa 11 ton. Za pogon služita dva Volvo Penta D 6 common rail dizelska motorja s 435 KM, gorivo pa jima dovajata dva rezervoarja s kapaciteto 630 litrov. Maksimalna hitrost znaša 33,4, potovalna pa 27 vozlov, avtonomnost plovbe je 300 milj (okoli 10 ur). Rezervoarja vode imata kapaciteto 2 x 170 litrov. Oprema je visokega standarda, praktično na ravni megajaht, kar poleg ostalega ilustrira podatek, da je v plovilo vgrajenih 4.300 metrov električnih kablov. V kapitanovo nadzorno ploščo je vgrajena multifunkcijska navigacijska naprava s 3D prikazom slike, 4-kilovadni radar pa pokrije področje v krogu 36 milj. Oprema je iz tikovine v kombinaciji z usnjem, klima je v vsakem prostoru z ločenim uravnavanjem. Plovilo je zgrajeno in opremljeno v novi ladjedelnici podjetja Pičuljan Marine v Mučičih v bližini Reke, končno urejanje in testiranje pa so opravili na Rabu. Projekt je delo rabskega podjetja, sami so ga zasnovali in uresničili do samega konca,

do vsake najmanjše podrobnosti. Pod projekt je podpisan Boris Pičuljan, realizacijo pa sta vodila Romano Pičuljan in Nenad Andrić. V realizacijo so vključili veliko kooperantov, mnogi med njimi so svetovno priznani izvajalci. Sodelovali so hrvaški in slovenski kooperanti z izredno kakovostnimi proizvodi. Plovilo je narejeno iz plastike, uporabljeni so najsodobnejši in najkakovostnejši materiali in najnovejši tehnološki dosežki. Vgrajena oprema, še zlasti elektronska, je na najvišjem nivoju. Upoštevani so bili vsi ISO in EU standardi in norme. Eleven je izredno hiter "poldeplasmanec". Takšnega plovila v tem razredu na svetu za zdaj še ni. Nedvomno bo doprinesel k spremembam na navtičnem trgu. To ni plovilo, temveč je superjahta, je opazka, ki najprej pride na misel. Ne po svoji velikosti, temveč po videzu, vrhunskemu udobju in pogojih, ki jih nudi za plovbo in užitke na morju. Projekt se razlikuje od tega, kar so do sedaj pokazali v Pičuljan Marine iz serije Rab. Krma ni zaobljena, temveč je opazno razširjena, a ne preveč ravna, kakršno vidimo na mnogih plovilih. Tudi premec je drugačen, z velikim sončnim delom in kabino z velikimi okni. Iz kokpita skozi široka vrata stopimo v salon. Ni velik, saj na takšnem plovilu tudi ne more biti, a je funkcionalno izdelan. Velik del strehe je iz stekla, ki se lahko odpre s pritiskom na gumb; tako je po želji tudi v salonu zračno in sončno. Komandni pult je malo dvignjen, nudi pa izredno preglednost in množico inštrumentov za preprostejšo in varnejšo plovbo. Na dnu stopnišča se nahaja kuhinja, pod premcem pa velika in udobna glavna kabina s kopalnico in straniščem, bočno od nje je še ena kabina z dvema posteljama. Celotna notranjost je odlično izdelana, mnoge podrobnosti so narejene z veliko pozornosti. Eleven se uvršča najvišje na lestvici v tem razredu. Prav to pa so v ladjedelnici tudi želeli in napovedovali. Leta 2008 je plovilo Eleven na Internautici pridobilo nagrado za »Športni motorni čoln leta«.

Najmočnejši tekmeci podjetja Pičuljan Marine d. o. o. na domačem trgu so podjetje SAS Vektor/Zadar in podjetje Prinz Adriatic/Oroslavlje.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega programa		x			
Kakovost proizvodov	x				
Letna rast prodaje	x				
Kontrola izdelkov		x			
Varstvo okolja			x		
Konkurenca			x		
Modernost proizvodov			x		
Skupna ocena: <b>DOBRO</b>	2	2	3	0	0

Podstrukturo proizvoda sem ocenil kot dobro, saj ima podjetje dokaj širok proizvodni program, ki je zelo kakovosten in ima zelo konkurenčno ceno. Prav tako imajo visoko prodajo in zaradi tega bo v prihodnosti potrebno veliko vlagati v razvoj proizvodnje in večjo kapaciteto ladjedelnice. Za podstrukturo proizvoda podjetja Pičuljan Marine lahko rečemo, da predstavlja potencialno priložnost, saj proizvodnja narašča. Hrvaški trg je relativno majhen, zato se mora podjetje osredotočiti na izvoz, predvsem na države EU. Veliko priložnost predstavljata tudi trga Azije in ZDA. Več časa bi se lahko namenilo kontroli in varstvu okolja. Ker je konkurenca tako doma kot v tujini vedno večja, mora podjetje veliko pozornosti nameniti visoki kakovosti proizvodov, vedno novim pristopom v proizvodnji in novi tehnologiji. Z vstopom Hrvaške v EU se bodo izboljšali pogoji za izvoz, saj se bodo z ukinitvijo carin zmanjšali stroški in

davki, kar bo pomenilo manjšo končno ceno proizvoda. Vendar to za podjetje pomeni tudi nevarnost, saj so evropski proizvajalci kakovostni na zelo visoki ravni, zato se mora tudi podjetje Pičuljan Marine nenehno truditi za tehnični in tehnološki napredek. Ob upoštevanju vsega naštetega lahko zaključim, da podstruktura proizvoda za podjetje pomeni bolj priložnost kot nevarnost, še zlasti ob upoštevanju dejstva, da prodaja narašča.

## 5.2. Ocena tehnološke podstrukture

Tehnološka podstruktura je izjemno pomembna za vsako podjetje, predvsem zaradi neprestanega tehnološkega napredka in velikega števila tekmecev v panogi. Če želi podjetje dolgoročno preživeti in izboljšati položaj na trgu, mora ves čas povečevati vlaganja v tehnološko opremo. Podjetje Pičuljan Marine je pred enim letom odprlo novo ladjedelnico na Reki, ki je sodobno opremljena in kjer se lahko izdelujejo najkakovostnejše in najsodobnejše ladje. Danes imajo dve ladjedelnici, na Rabu in Reki, kar veliko vpliva na zmogljivost podjetja in zmanjšuje dobavne roke, kar je pomembno za zadovoljstvo kupcev. Gledano s tehnološkega vidika podjetje Pičuljan Marine sodi med najsodobnejša podjetja, skupaj s podjetjem Elan - motorni čolni iz Obrovca.

Tehnološko podstrukturo ocenjujem z oceno srednje. Za izboljšanje tehnološke strukture v podjetju obstajajo cilji, da se zastarela tehnologija zamenja z novo ali nadgradi. Potrebno je videti nove trende na navtičnem trgu, porabo najboljših, novih kakovostnih materialov in povečanje produktivnosti. Največja slabost tehnološke podstrukture je slaba prometna povezanost ter manj izkušene in kvalificirane delovne sile.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocene				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja			x		
Stopnja avtomatizacije		x			
Starost opreme in velikost			x		
Razpoložljivost in kakovost materiala			x		
Produktivnost na zaposlenega		x			
Sodobnost proizvodnje		x			
Primernost delovne sile				x	
Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti		x			
Odstotek izmeta			x		
Delež stroškov surovin in materialov			x		
Skupna ocena: <b>SREDNJE</b>	0	4	5	2	0

Podjetje Pičuljan Marine vidi v tehnološki podstrukturi veliko priložnost. Nenehen tehnološki napredek mu omogoča vedno bolj kakovostne proizvode in s tem celoten proizvodni proces, vse to pozitivno vpliva na celotno uspešnost poslovanja. Podjetju predstavljajo priložnost tudi hitrejši roki izdelave, kar zelo vpliva na zadovoljstvo kupcev. Tehnološka oprema je večinoma sodobna in hkrati ustreza zahtevam za proizvodnjo. Vendar pa se v podjetju zavedajo, da morajo tudi v prihodnosti

nadaljevati z vlaganji v proizvodne obrate. Glede na to, da materialni strošek predstavlja velik del prodajne cene, je treba posebno pozornost nameniti cenam materiala in surovin. V preteklih letih se veliko materialov in surovin uvažalo, ampak zdaj obstaja velika in široka ponudba na domačem trgu, tako tujih kot tudi domačih proizvajalcev opreme.

Podjetje Pičuljan Marine mora več pozornosti nameniti izobraževanju in usposabljanju, pozneje pa mora stopnjevati in ohranjati intenzivnost izobraževanja ter izvajanje aktivne politike izobraževanja. To velja tako za strokovni kader kot tudi za kader v proizvodnji.

### 5.3. Tržna podstruktura

Prodaja podjetja Pičuljan Marine d. o. o. je v zadnjih letih v povprečju naraščala. Delež prodaje na domačem trgu in tudi delež prodaje na tujih trgih beleži nenehno povečanje. Letna prodaja podjetja Pičuljan Marine je okoli 20 do 30 čolnov. Na področju Hrvaške je prodaja čolnov porasla v letu 2008 v primerjavi s poslovnim letom 2007 za 12 %. V letu 2008 so prodali 28 čolnov.

*Tabela 6: Prihodki iz poslovanja podjetja Pičuljan Marine d.o.o. od leta 2006 do 31.12.2008*

Prihodki	Leto 2006		Leto 2007		Leto 2008	
	Znesek v €	%	Znesek v €	%	Znesek v €	%
Prihodki doma	856.400	46	1.574.947	51	1.639.495	53
Prihodki v tujini	1.011.195	54	1.484.141	49	1.445.568	47
Skupaj	1.867.595	100	3.059.088	100	3.085.062	100

*Vir: Letno poročilo podjetja Pičuljan Marine d. o. o. za poslovno obdobje od 1. 1. 2006 do 31. 12. 2008.*

Največja slabost tržne podstrukture se kaže v slabi prodajni mreži podjetja in slabi prisotnosti na tujih trgih. Potrebno je veliko več vlagati v reklamo in promocijo, in več nastopati na sejnih v svetu. Največja prednost podjetja Pičuljan Marine pa se kaže v velikih možnostih izvoza in rasti prodaje. Skupno ocenjujem tržno podstrukturo kot dobro.

V okviru tržne podstrukture mora podjetje iskati svoje priložnosti na tujih trgih, predvsem evropskih, pa tudi na trgih Azije (hitro rastoči) in ZDA (največji). Podjetje ima veliko perspektivo na tujih trgih in se mora pripraviti, da z vstopom Hrvaške v EU in z manjšimi ovirami za poslovanje poveča svoj delež na evropskem trgu. Pičuljan Marine želi ohraniti svoj položaj na hrvaškem trgu kot ena izmed najboljših znamk hrvaškega ladjedelništva. Na tujem trgu želijo povečati delež prodaje. Veliko več pozornosti bi lahko namenili stalnim in potencialnim kupcem, lahko bi izboljšali stik s kupci, potrebno jih je seznanjati z novimi proizvodi, možnostmi nakupa in cenami.



Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Tržni delež			x		
Sestava odjemalcev			x		
Prodajna cena glede na kakovost proizvoda		x			
Ustreznost prodajnih poti		x			
Možnost izvoza	x				
Odstotek prodaje doma		x			
Odstotek prodaje na tuje trge	x				
Rast prodaje	x				
Konkurenčni položaj		x			
Skupna ocena: <b>DOBRO</b>	3	4	2	0	0

## 5.4. Finančna podstruktura

V tem poglavju analiziram kazalnike plačilne sposobnosti, kazalnike financiranja, kazalnike investiranja ter kazalnike obračanja.

### 5.4.1. Kazalniki plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost podjetja nam pokaže, ali podjetje poravnava svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti. Podjetje je plačilno sposobno, če ima večja ali enaka denarna sredstva kot znašajo zapadle obveznosti (Mramor, 2001, str. 248).

Plačilno sposobnost bom ocenil na podlagi dveh kazalnikov:

1) **Kratkoročni koeficient**, ki ga izračunamo kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi in celotnimi obveznostmi. Če je kratkoročni koeficient nad 1, pomeni, da ima podjetje tekoče obveznosti manjše od gibljivih sredstev za njihovo pokritje in nasprotno.

**Kratkoročni koeficient** = kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti = (zaloge + kratkoročne terjatve iz poslovanja + kratkoročne finančne naložbe + denarna sredstva + AČR) / (kratkoročne obveznosti + PČR)

2) **Pospešeni koeficient**, ki ga izračunamo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi, povečanimi za pasivne časovne razmejitve (Pučko, 2001, str. 143).

**Pospešeni koeficient** = (kratkoročna sredstva - zaloge) / (kratkoročne obveznosti + PČR)

Tabela 8: *Kratkoročni in pospešeni koeficient podjetja Pičuljan Marine v primerjavi z povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti*

Kazalniki plačilne sposobnosti	Leto			
	2008	2007	2006	2005
<b>Kratkoročni koeficient</b>				
Pičuljan Marine d. o. o.	1,52	1,93	2,34	1,8
Srednje družbe (C 30.12)			1,46	1,84
<b>Pospešeni koeficient</b>				
Pičuljan Marine d. o. o.	0,65	0,92	1,31	1,33
Srednje družbe (C 30.12)			0,96	1,06

*Vir: Finančni podatki 2006, 2007, 2008 ter bilanca podjetja Pičuljan Marine.*

#### 5.4.2. Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja omogočajo presojo ustreznosti virov financiranja, kar pomeni optimalno preskrbo virov financiranja. Pri izračunavanju teh kazalnikov nas zanima predvsem delež kapitala in delež dolgov v strukturi vseh obveznosti do virov sredstev. Kazalniki te vrste so zelo pomembni za posojilodajalce, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti. Za analizo financiranja sem izbral naslednje kazalnike:

**Delež kapitala v financiranju** = kapital / obveznosti do virov sredstev \* 100

Delež kapitala v financiranju nam kaže lastniško financiranje vseh sredstev podjetja. Večji ko je delež sredstev (financiran s kapitalom), manj je podjetje finančno tvegano za upnike - več tveganja nosijo lastniki. Bolj ko je podjetje finančno tvegano (manj kot ima kapitala), višjo dobičkonosnost kapitala zahtevajo. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov (Slapničar, 2003, str. 14). Iz tabele 9 vidimo, da je bil kazalnik deleža kapitala v financiranju leta 2006 neugoden, saj so večji delež financirali z lastniškim kapitalom. V letu 2007 pa je prišlo do rasti (41,54) saj so večji delež sredstev financirali drugi, kar je nekoliko povečalo tveganje za upnike.

**Delež dolgov v financiranju** = (dolgoročne + kratkoročne obveznosti) / obveznosti do virov sredstev \* 100

Kazalnik pojasnjuje, kolikšen delež sredstev je podjetje financiralo z dolžniškim kapitalom. Večja vrednost kazalnika predstavlja večje tveganje za naložbe upnikov. Iz tabele 9 vidimo, da se finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov povečuje.

Tabela 9: *Delež kapitala in delež dolgov v financiranju podjetja Pičuljan Marine v primerjavi s povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti*

Kazalniki financiranja	Leto		
	2008	2007	2006
<b>Delež kapitala v financiranju</b>			
Pičuljan Marine d. o. o.	48,35	41,54	32,34
Srednje družbe (C 30.12)	51,14	42,22	40,11
<b>Delež dolgov v financiranju</b>			
Pičuljan Marine d. o. o.	38,33	31,80	44,31
Srednje družbe (C 30.12)	30,65	32,56	40,53

*Vir: Finančni podatki 2006, 2007, 2008 ter bilanca podjetja Pičuljan Marine.*

### 5.4.3. Kazalniki investiranja

Kazalniki investiranja omogočajo presojo ugodnosti sestave sredstev podjetja. Skrb za optimalno strukturo sredstev vsake gospodarske družbe je ključnega pomena pri obvladovanju financiranja. Vendar pa so ti kazalniki pomembni le pri odločanju o investicijah, niso pa pomembni za upnike in lastnike podjetja.

**Delež osnovnih sredstev in celotnih sredstev** = osnovna sredstva / celotna sredstva \* 100

Vrednost kazalnika je odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje. V podjetju Pičuljan Marine se je delež osnovnih sredstev v letu 2008 glede na leto 2007 povečal. Povečanje vrednosti lahko pomeni povečanje obsega poslovanja, vendar pa njegova vrednost lahko raste tudi na račun kopičenja zalog ali neizterjanih terjatev, ne da bi se povečali prihodki ali dobiček. Na njegovo vrednost vpliva tudi investiranje oziroma dezinvestiranje osnovnih sredstev (Slapničar, 2003, str. 18).

*Tabela 10: Delež osnovnih in obratnih sredstev v sredstvih podjetja Pičuljan Marine v primerjavi s povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti*

Kazalniki financiranja	Leto		
	2008	2007	2006
<b>Delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih</b>			
Pičuljan Marine d. o. o.	34,34	42,76	64,31
Srednje družbe (C 30.12)	36,54	42,90	43,40
<b>Delež obratnih sredstev v celotnih sredstvih</b>			
Pičuljan Marine d. o. o.	65,62	56,89	53,29
Srednje družbe (C 30.12)	63,43	58,76	57,00

*Vir: Finančni podatki 2006, 2007, 2008 ter bilanca podjetja Pičuljan Marine.*

### 5.4.4. Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke. Hitrejše ko je obračanje sredstev, manj potrebuje podjetje vezanih sredstev in s tem manj dragega financiranja. Kazalniki so primerljivi le med podjetji v isti panogi. Različne vrste sredstev se različno hitro obračajo, zato je pogosta analiza obračanja po posameznih skupinah sredstev. Zlasti pomembno za uspešnost je upravljanje z zalogami in terjatvami (Slapničar, 2003, str. 12).

**Koeficient obračanja poslovnih sredstev** = prihodki od poslovanja / povprečno stanje sredstev

Pokaže nam učinkovitost uporabe poslovnih sredstev podjetja (Kavčič, 1999, str. 618-621). Če si ogledamo podatke za podjetje Pičuljan Marine v tabeli 11, vidimo, da se je koeficient večal, kar kaže na večjo učinkovitost porabe poslovnih sredstev kot v preteklih letih.

Število dni vezave poslovnih sredstev = 365 / koeficient obračanja poslovnih sredstev

**Koeficient obračanja obratnih sredstev** = prihodki iz poslovanja / povprečna obratna sredstva

Pove nam, kolikokrat se v povprečju v letu obrnejo obratna sredstva (Kavčič, 1999, str. 618). Za podjetje Pičuljan Marine je koeficient za leto 2008 znašal 1,86, kar pomeni, da so se sredstva obračala približno 1,86-krat na leto. Tako nizke vrednosti koeficienta za samo podjetje niso dobre, saj bi večja vrednost pomenila hitrejše obračanje, s tem hitrejše prehajanje obratnih sredstev in manj likvidnih oblik v denarna sredstva.

**Koeficient obračanja zalog** = prihodki iz poslovanja / povprečne zaloge

Kazalnik nam pove, kolikokrat se letno obrnejo zaloge podjetja. Visoka vrednost kazalnika kaže dobro upravljanje z zalogami. Glede na podatke za obravnavano podjetje v tabeli 11 vidimo, da se je koeficient zmanjševal s 4,58 na 3,46. To pomeni, da je bila od začetka leta 2007 do konca leta 2008 v povprečju vrednost prihodkov le še 3,46-krat večja od vrednosti zalog oziroma, da so se zaloge povečale 3,46-krat v letu.

**Koeficient obračanja terjatev do kupcev** = prihodki od prodaje / povprečno stanje terjatev kupcev

Ta kazalnik nam pove, kolikokrat se letno obrnejo terjatve iz poslovanja v denar. Večji ko je koeficient, manj časa preteče med prodajo in plačilom oziroma večja je plačilna disciplina kupcev (Kavčič, 1999, str. 619). Za podjetje Pičuljan Marine lahko ugotovimo, da se koeficient v obravnavanem obdobju rahlo dviguje, kar pomeni, da se večja plačilna disciplina kupcev. Lahko tudi rečemo, da se krajša čas med prodajo in plačilom oziroma zmanjšuje se število dni vezave terjatev.

Število dni vezave terjatev do kupcev =  $365 / \text{koeficient obračanja terjatev do kupcev}$

Največjo slabost predstavljata koeficient obračanja obratnih sredstev in koeficient obračanja zalog. Največjo prednost pa za podjetje Pičuljan Marine predstavljajo kazalniki plačilne sposobnosti ter koeficienta obračanja poslovnih sredstev in terjatev do kupcev. Finančno podstrukturo podjetja ocenjujem kot srednje dobro, saj z nekaterimi kazalniki uspešno prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Priložnost za podjetje Pičuljan Marine vidim v kazalnikih plačilne sposobnosti, in sicer tako v kratkoročnem kot pospešenem koeficientu. Za obravnavano obdobje je podjetje pokazalo dobro pokrivanje tekočih obveznosti, hkrati pa tudi dobro plačilno politiko. Vendar pa se mora podjetje v prihodnosti truditi za ohranitev takšnih kazalnikov, saj lahko v nasprotnem primeru pride do težav s plačilno politiko. Glavno nevarnost na področju finančne podstrukture predstavljata predvsem dva izmed kazalnikov obračanja, in sicer koeficient obračanja obratnih sredstev in koeficient obračanja zalog. Poskrbeti bi morali za višje vrednosti koeficienta obračanja obratnih sredstev. Obračanje obratnih sredstev bi moralo biti hitrejše, saj bi bilo na ta način manj likvidnih oblik v denarnih sredstvih. Plačilna disciplina kupcev se v podjetju večja. Nevarnost za podjetje se kaže tudi v deležu dolgov v financiranju, saj vrednosti tega kazalnika naraščajo. V podjetju bi morali več pozornosti nameniti tudi temu problemu, saj se finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov povečuje. Finančna

podstruktura predstavlja za podjetje Pičuljan Marine za njihovo poslovno uspešnost bolj priložnost kot nevarnost.

## SKLEP

V diplomski nalogi sem se ukvarjal s celovito analizo dejavnosti ladjedelništva in podjetja Pičuljan Marine s pomočjo SWOT analize. Na ta način sem ugotovil, v kakšnem okolju posluje podjetje in kakšno je trenutno stanje v njem. Analiza je prav tako pokazala, kakšne so prednosti in slabosti podjetja, kakšne priložnosti se kažejo ter kakšne nevarnosti mu grozijo. V današnjem času deluje podjetje v izredno nepredvidljivem in dinamičnem okolju, zato se mora zlasti vodstvo podjetja zavedati, da je potrebno večkrat prilagoditi strategijo, politiko in tudi cilje podjetja. Menedžerji se morajo znati prilagoditi nepredvidljivim okoliščinam in poiskati pravočasne ter kakovostne informacije. Hrvaško malo ladjedelništvo je rastoča in razvijajoča dejavnost, ki lahko za Hrvaško postane pomembna kot avtomobilska industrija za Slovenijo. Velikost evropskega navtičnega trga (okoli 23 mrd. €) predstavlja veliko priložnost za hrvaško ladjedelništvo in hrvaška podjetja, ki delujejo v tej industriji. V letu 2008 je na Hrvaškem vrednost izvoza plovil in opreme znašala okoli 50 mio. €, medtem ko je vrednost uvoza plovil in opreme na letnem nivoju znašala okoli 200 mio. €. Izdelanih je okoli 1.300 plovil v vrednosti 80 mio. €. Iz teh števil je razvidno, da obstaja veliko prostora za proizvajalce plovil tudi na domačem trgu. Navtični trg je zelo perspektiven in podjetja, kot je na primer Pičuljan Marine, morajo izkoristiti priložnosti, ki jim se ponujajo na trgu. Hrvaško malo ladjedelništvo pokriva okoli 50 % domačih potreb. Največja prednost malega ladjedelništva na Hrvaškem je v veliki tradiciji, visoki kakovosti in nizki ceni, največja pomanjkljivost pa je v slabi prepoznavnosti, reklami in promociji. Plovila domače proizvodnje so visoko kakovostna in inovativna, končna cena pa je zelo konkurenčna. Zaradi majhnosti in razpršenosti podjetij je velik problem v slabi promociji, saj hrvaška plovila niso cenjena kot italijanska. Zaradi tega problema je na Hrvaškem ustanovljen lobi malega ladjedelništva, ki ga sestavlja 30 najboljših podjetij, ki skupaj delujejo na trgu zaradi boljše reklamne strategije in imajo ciljne nastope po sejmih.

Podjetje Pičuljan Marine je ena izmed najboljših in najbolj znanih hrvaških ladjedelnic. Podjetje ima zelo dobro strategijo in cilje, ki so jim ustvarili zelo kakovostno znamko. Znamka Pičuljan Marine je že danes poznana po vsem svetu in je v rangu najboljših italijanskih ladjedelnic. Največji problemi za podjetje danes so recesija, ki jim otežuje financiranje poslovanja, majhne proizvodne možnosti, nekvalificirana delovna sila in težji dostop do trga EU, ker Hrvaška še ni del Evropske unije.

Podjetje Pičuljan Marine ima pred konkurenco nekaj prednosti in priložnosti, na podlagi katerih lahko gradi v prihodnosti: dolgoletna tradicija ter ugled, visoka kakovost, rast prodaje na domačem in tujem trgu, možnost širitve proizvodnega programa, možnost prodora na nove trge, rast mednarodnega trga in hitrejši roki izdelave. Glavne slabosti in nevarnosti podjetja so: nizka usposobljenost zaposlenih, visoki stroški surovin in dolgi dobavni roki, neprimeren sistem motiviranja in napredovanja, podaljšani plačilni roki kupcev, nestabilno gospodarsko okolje, težavno financiranje, povečanje konkurence, majhne kapacitete za proizvodnjo, globalizacija.

Glede na izdelano analizo lahko ugotovim, da je podjetje Pičuljan Marine d. o. o. za hrvaške razmere relativno uspešno podjetje, ki lahko ima zelo obetavno in uspešno prihodnost, če bodo znali izkoristiti priložnosti, ki jih imajo na trgu. V podjetju se morajo zavedati, da poteka na trgu neprestan boj za obstanek, zato se morajo truditi za vedno nove ideje in izboljšave.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bilanca stanja za leta 2006, 2007 in 2008 za podjetje Pičuljan Marine d.o.o.
2. David, Fred R. (2001). *Strategic Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
3. Dimovski V. , Penger S. & Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M. & Žnidaršič J. (2005). *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV založba.
5. Glas M. (1994). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Hunger J. David & Wheelen Thomas L. (1993). *Strategic management*. Reading (Massachusetts): Addison-Wesley Publishing Company.
7. Intervju z direktorjem podjetja Pičuljan Marine gospod Roman Pičuljan, Barbat, 16.07.2009.
8. Jaklič M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Kavčič S. et al. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kavčič S., Klobučar Mirovič N. & Vidič D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Kotler P. (1998). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
12. Možina S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
13. Mramor D. (2001). *Poglavja iz poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Pičuljan Marine. Najdeno 14. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.piculjan.hr/>.
15. Pučko D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Pučko D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Pučko D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. Register letnih finančnih podatkov. (2009). Finančna agencija FINA – regionalni center Rijeka.
19. Rozman R., Kovač J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Rozman R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja, Zbirka manager*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Slapničar S. (2003). *Analiza računovodskih izkazov – gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Tavčar M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
23. Toman V. (2003). *Razmerje med poslanstvom in vizijo – Primer podjetja Salonit, Anhovo, d.d.* Ljubljana: Zveza Ekonomistov Slovenije. Analiziranje kot eno od informacijskih orodij ukrepanja (poslovnih) ravnateljev.
24. Treven S. (1992). *SWOT analiza. Organizacija in kadri*, str. 645-653
25. Tržna raziskava sektorja proizvodnje čolnov za šport in razvedrilo na Hrvaškem za leto 2002 – Development of investment and business climate in Croatia.



## **PRILOGE**

PRILOGA 1:

ELEVEN



RAB 830



RAB 720

