

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DEVID DOMJO

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STRATEŠKA ANALIZA PROGRAMA "MOTORJI – KOLESA"
PODJETJA TRGOAVTO

Ljubljana, maj 2010

DEVID DOMJO

IZJAVA

Študent Devid Domjo izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem dr. Danijelom Pučkom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKI MANAGEMENT	3
1.1 Pojem in razvoj strateškega managementa	3
1.2 Modeli procesa strateškega managementa	5
1.2.1 Model strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelenu	5
1.2.2 Model strateškega poslovanja po Davidu	6
1.2.3 Model strateškega poslovanja po Pučku	7
1.3 Izdelava planskih predpostavk	9
1.3.1 Ocenjevanje okolja podjetja	9
1.3.1.1 Ocenjevanje širšega okolja	10
1.3.1.2 Ocenjevanje ožjega okolja	13
1.3.1.2.1 Analiza privlačnosti panoge	13
1.3.1.2.2 Analiza prodajnega trga	18
1.3.2 Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja	19
1.3.3 Vizija in poslanstvo podjetja	19
1.3.3.1 Vizija podjetja	20
1.3.3.2 Poslanstvo podjetja	21
1.4 Celovito ocenjevanje položaja podjetja	21
1.4.1 Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja – SWOT analiza	22
1.4.1.1 Prednosti in slabosti	23
1.4.1.2 Priložnosti in nevarnosti	24
1.4.1.3 Uporabnost SWOT – analize	25
1.4.2 Portfeljska analiza	26
1.4.3 Analiza na osnovi verige vrednosti	27
1.4.4 Izbira ustrezne metode za izdelavo celovite ocene programa dvokoles	29
1.5 Osnove oblikovanja strategij	29
1.5.1 Opredelitev strategije	29
1.5.2 Razvrščanje strategij	30
1.5.3 Oblikovanje poslovne strategije	30
1.5.3.1 Porterjeve generične poslovne strategije	31
1.5.3.2 Poslovne strategije na osnovi Ansoffove matrike rasti	32
1.5.4 Sprejemanje, uresničevanje in kontrola uresničevanja izbrane strategije	32
2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN PROGRAMA DVOKOLES	33
2.1 Predstavitev podjetja	33
2.1.1 Zgodovina in razvoj	33
2.1.2 Lastniška struktura	34
2.1.3 Organizacijska struktura podjetja	34
2.1.4 Strateški cilji in strateške smernice	34
2.1.5 Osnovna dejavnost podjetja Trgoavto Koper, d.d.	35
2.2 Predstavitev programa dvokoles	36
3 ANALIZA OKOLJA PROGRAMA DVOKOLES	36
3.1 Analiza širšega okolja	37
3.1.1 Gospodarsko okolje	37
3.1.2 Politično – pravno okolje	41
3.1.3 Tehnološko okolje	44

3.1.4 Naravno okolje	46
3.2 Analiza ožjega okolja	48
3.2.1 Predstavitev panoge (trgovina na drobno in programa dvokoles)	48
3.2.2 Analiza privlačnosti panoge	50
3.2.3 Analiza prodajnega trga in potenciala prodaje	54
3.2.4 Analiza potencialnih kupcev	68
3.2.5 Predvidevanje prodaje programa v prihodnje	70
4 CELOVITA OCENA POSLOVANJA PROGRAMA DVOKOLES	74
4.1 Analiza uspešnosti poslovanja programa	75
4.2 Analiza prednosti in pomanjkljivosti programa	78
4.2.1 Podstruktura proizvoda in storitev	78
4.2.2 Tržna podstruktura	87
4.2.3 Tehnološka podstruktura	94
4.2.4 Finančna podstruktura	95
4.2.5 Organizacijska podstruktura	99
4.2.6 Kadrovska podstruktura	100
4.2.7 Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav	103
4.3 Analiza priložnosti in nevarnosti programa	104
4.3.1 Podstruktura proizvoda in storitev	105
»se nadaljuje«	105
4.3.2 Tržna podstruktura	106
4.3.3 Tehnološka podstruktura	107
4.3.4 Finančna podstruktura	108
4.3.5 Organizacijska podstruktura	109
4.3.6 Kadrovska podstruktura	111
4.3.7 Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav	112
4.4 Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti programa	112
4.5 Izdelava SWOT matrike	115
SKLEP	118
LITERATURA IN VIRI	120
PRILOGE	
KAZALO SLIK	
Slika 1: Model strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelenu	6
Slika 2: Shematičen prikaz strateškega poslovanja po Davidu	7
Slika 3: Model strateškega poslovanja po Pučku	8
Slika 4: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij	9
Slika 5: Prikaz okolja podjetja s podokolji in njihovimi sestavinami	12
Slika 6: Porterjev model petih sil privlačnosti panoge	14
Slika 7: Prikaz SWOT – matrike	25
Slika 8: Porterjeva veriga vrednosti	28
Slika 9: Splošne konkurenčne strategije v okviru poslovnega področja	31
Slika 10: Pregled realizacije po posameznih programih podjetja Trgoavto v obdobju od 2003 do 2008	36
Slika 11: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu skuter do 50 ccm na slovenskem trgu v obdobju od 2006 do 2009	58

Slika 12: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu skuter nad 50 ccm na slovenskem trgu v obdobju od 2006 do 2009	58
Slika 13: Prvič registrirani štirikolesniki po blagovnih znamkah v segmentu nad 50 ccm na slovenskem trgu v obdobju od 2007 do 2009	60
Slika 14: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu skuter do 50 ccm na hrvaškem trgu v obdobju od 2006 do 2008	61
Slika 15: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu skuter nad 50 ccm na hrvaškem trgu v obdobju od 2006 do 2008	62
Slika 16: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu štirikolesniki nad 50 ccm na hrvaškem trgu v obdobju od 2006 do 2009	63
Slika 17: Prihodki programa dvokoles v obdobju od 2006 do 2009 po vrstah prodaje	76
Slika 18: Delež prihodkov od prodaje v veleprodaji in maloprodaji programa dvokoles v letu 2008	77
Slika 19: Obseg prihodkov prodaje programa dvokoles po blagovnih skupinah v letu 2008.....	79
Slika 20: Struktura prihodkov od prodaje programa dvokoles po blagovnih skupinah v letu 2008	79
Slika 21: Prihodki od prodaje programa dvokoles po dobaviteljih v obdobju od 2007 do 2009..	83
Slika 22: Najpomembnejši veleprodajni kupci programa dvokoles v obdobju od 2006 do 2009	84
Slika 23: Prodaja programa dvokoles po mesecih v letu 2008	86
Slika 24: Količinska in vrednostna prodaja motorjev in štirikolesnikov v obdobju od 2006 do 2009 v maloprodaji in veleprodaji podjetja Trgoavto	89
Slika 25: Prihodki od prodaje po najpomembnejših veleprodajnih kupcih motorjev in štirikolesnikov v obdobju od 2006 do 2009	90
Slika 26: Najpomembnejši dobavitelji v segmentu motorjev in štirikolesnikov po prihodkih od prodaje v obdobju od 2006 do 2009 v podjetju Trgoavto	91
Slika 27: Količinska in vrednostna prodaja koles v obdobju od 2006 do 2009 v maloprodaji in veleprodaji podjetja Ttrgoavto.....	92
Slika 28: Prihodki od prodaje programa dvokoles po najpomembnejših veleprodajnih kupcih koles v obdobju od 2006 do 2009.....	92
Slika 29: Najpomembnejši dobavitelji programa dvokoles v segmentu koles po prihodkih od prodaje v obdobju od 2006 do 2009	93
Slika 30: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Trgoavto na dan 31.12.2008	101

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vprašanja za analizo prednosti in slabosti podjetja	23
Tabela 2: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja.....	24
Tabela 3: Pomembnejši makroekonomski kazalniki Slovenije v obdobju od 2006 do 2011	38
Tabela 4: Pomembnejši makroekonomski kazalniki Hrvaške v obdobju od 2006 do 2009	40
Tabela 5: Razvrstitev držav glede na stopnjo rizičnosti poslovanja v obdobju od 2006 do 2009	42
Tabela 6: Ocenjevanje rivalstva konkurentov v panogi	51
Tabela 7: Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	52
Tabela 8: Pogajalska moč kupcev	53
Tabela 9: Pogajalska moč dobaviteljev	53
Tabela 10: Nevarnost substitucije	54
Tabela 11: Skupna ocena privlačnosti panoge	54
Tabela 12: Prvič registrirana motorna kolesa v Sloveniji v obdobju od 2003 do 2009	57
Tabela 13: Prvič registrirani štirikolesniki v Sloveniji v obdobju od 2003 do 2009	59
Tabela 14: Prvič registrirana motorna kolesa na Hrvaškem v obdobju od 2003 do 2009	61
Tabela 15: Prvič registrirani štirikolesniki na Hrvaškem v obdobju od 2003 do 2009.....	63

Tabela 16: Deleži prodaje koles in povprečna cena prodanega kolesa po prodajnih kanalih v Sloveniji	66
Tabela 17: Deleži prodaje koles po prodajnih kanalih v ostalih obravnavanih državah (v %).....	68
Tabela 18: Napoved prodaje skuterjev do 50 ccm v Sloveniji za obdobje 2010 do 2012	71
Tabela 19: Napoved prodaje skuterjev nad 50 ccm v Sloveniji za obdobje 2010 do 2012	71
Tabela 20: Napoved prodaje štirikolesnikov v Sloveniji za obdobje 2010 do 2012.....	72
Tabela 21: Napoved prodaje skuterjev do 50 ccm na Hrvaškem za obdobje 2010 do 2012	72
Tabela 22: Napoved prodaje skuterjev nad 50 ccm na Hrvaškem za obdobje 2010 do 2012	73
Tabela 23: Napoved prodaje štirikolesnikov nad 50 ccm na Hrvaškem za obdobje 2010 do 2012.....	73
Tabela 24: Projekcija prodaje koles za obdobje 2010 do 2012.....	74
Tabela 25: Izbrani kazalniki poslovne uspešnosti podjetja Trgoavto v obdobju od 2006 do 2008.....	75
Tabela 26: Potencial in zelena prodaja programa dvokoles Trgoavta	80
Tabela 27: Zelena prodaja programa dvokoles po blagovnih skupinah (na podlagi izračuna).....	81
Tabela 28: Dosežen delež razlike v ceni programa dvokoles v obdobju od 2006 do 2009	82
Tabela 29: Struktura prihodkov od prodaje programa dvokoles po dobaviteljih v obdobju od 2007 do 2009.....	83
Tabela 30: ABC analiza kupcev po neto prihodkih za leto 2008.....	85
Tabela 31: ABC analiza kupcev po neto prihodkih za leto 2009.....	85
Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda in storitev	87
Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture	94
Tabela 34: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.....	95
Tabela 35: Kazalniki plačilne sposobnosti v obdobju od 2005 do 2008	96
Tabela 36: Kazalniki obračanja v obdobju od 2005 do 2008	97
Tabela 37: Kazalec obračanja zalog programa dvokoles v obdobju od 2004 do 2006.....	97
Tabela 38: Kazalniki strukture financiranja v obdobju od 2005 do 2008.....	98
Tabela 39: Kazalniki finančne stabilnosti v obdobju od 2005 do 2008.....	98
Tabela 40: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	99
Tabela 41: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	100
Tabela 42: Število zaposlenih v podjetju Trgoavto v obdobju od 2006 do 2008	101
Tabela 43: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	102
Tabela 44: Ocena prednosti in slabosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav.....	104
Tabela 45: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev	105
Tabela 46: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture.....	106
Tabela 47: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture	108
Tabela 48: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture.....	108
Tabela 49: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture	109
Tabela 50: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture	111
Tabela 51: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav	112
Tabela 52: Prispevek posamezne podstrukture k poslovni odličnosti	113
Tabela 53: SWOT matrika	115

UVOD

Danes delujejo podjetja v dinamičnem tržnem okolju, kjer so prisotne hitre tehnološke spremembe in vse večja konkurenca, kar zahteva drugačen pristop k določenim aktivnostim kot v preteklosti. V kolikor se želijo podjetja razvijati in ohranjati konkurenčnost, se morajo znati prilagajati kupčevim željam in zahtevam. Na ta način bodo lahko prepoznala in izkoristila nove poslovne priložnosti, ki zahtevajo fleksibilno poslovanje in takojšnje odzivanje na spremembe v ožjem in širšem okolju. Zaradi nenehnega spreminjanja okolja se morajo podjetja osredotočiti na trg in tržne dejavnosti kot celota. To pomeni, da morajo doseči prepletenost vseh funkcij znotraj podjetja (tržne, proizvodne in finančne) in sinergijo z zunanjim udeleženci (kupci, dobavitelji in zainteresiranimi družbenimi skupinami).

Z gospodarskim razvojem v smeri globalizacije in liberalizacije mednarodne menjave lahko opazimo trend povečevanja vloge storitvenega sektorja, kamor je uvrščena tudi trgovina. Ta trend je opazen v razvitih tržnih ekonomijah in v državah v tranziciji (Germ – Metlika, 2001, str. 17). Odločitve podjetja morajo biti v nemirnem okolju in čedalje bolj konkurenčnih razmerah hitre, pravilne in osnovane na analizah okolja podjetja. Za hitre in pravilne reakcije so potrebne odločitve, ki pa so tem boljše, kolikor kvalitetnejše so informacije, na katerih temeljijo odločitve. Zato so danes pravilne in kakovostne informacije bistvene za doseganje uspešnosti poslovanja. Informacije so osnova za predvidevanje dogajanja v okolju in omogočajo podjetju določanje ciljev in poti za doseg le-teh. Rozman (1995, str. 40) pravi, da je za večino neustreznih in prepoznih odločitev krivo slabo poznavanje predmeta, o katerem se odločamo, in okolja, v katerem delujemo. S pomočjo strateške analize, ki predstavlja sistematičen in logičen proces spoznavanja poslovanja podjetja, opredelimo tako osnove za nadaljnje planiranje in nadaljnjo kontrolo poslovanja, kakor tudi povečamo učinkovitost odločanja.

Da bi se podjetje uspešno odzivalo na tržne priložnosti iz okolja, lahko s procesom strateškega planiranja zavestno usmerja današnje in prihodnje aktivnosti podjetja. Podjetje mora postaviti temelje usmerjenega strateškega planiranja celotnega procesa proizvodnje in prodaje svojih proizvodov in storitev. Natančno mora opredeliti cilje, poti in smernice, ki ga bodo vodile do končnega uspeha. Podjetje z lastno raziskovalno in razvojno dejavnostjo in z raziskovanjem dinamike okolja odkriva področje svoje poslovne rasti za svoje proizvode in storitve. Svojo aktivnost in sredstva v prihodnosti razdeli na tradicionalna in že obstoječa področja in na nova poslovna področja, opredeli nova poslovna področja in predvideva razvoj, ki temelji na uporabi določenih delovnih priprav, proizvodnih procesov in delovnih sposobnosti (Pučko, 2003, str. 103).

Strateško planiranje je celovit proces dolgoročnega usmerjanja poslovnih aktivnosti podjetja, ki zajema oblikovanje in izvajanje načrtov in spremljajočih aktivnosti, kar je odločilnega pomena za obstoj in dolgoročni razvoj podjetja (Berk, Petelin & Ribarič, 2005, str. 111).

Celovita ocena podjetja je prva stopnja v procesu strateškega planiranja, s katero iščemo in zaznavamo probleme podjetja ter predstavlja pripravljalno fazo za sprejemanje vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje njegovega poslovanja. S celovito oceno podjetja poskušamo ugotoviti, kje so prednosti in slabosti podjetja, ki jih ocenjujemo v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ter poskušamo nadalje poiskati morebitne poslovne priložnosti in

nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča oziroma se bo moralo soočiti v prihodnosti (Možina et al., 2002, str. 280).

Razvoj podjetja Trgoavto Koper, d.d. (v nadaljevanju Trgoavto), se je sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja ustavil. Podjetje ni znalo izkoristiti svojega položaja in unovčiti bogate izkušnje in znanje, ki si jih je pridobilo skozi leta uspešnega poslovanja. Namesto, da bi poslovodstvo vzpostavilo sistem strateškega planiranja, ki bi podjetju omogočilo hitro in učinkovito odzivanje na spremembe iz okolja, s čimer si bi zagotovilo osnovo za dolgoročno rast in razvoj, je le-to vztrajalo na starih in preverjenih konceptih. Medtem, ko so na novo ustanovljena podjetja v isti panogi, v kateri je bil Trgoavto, hitro napredovala, je podjetje Trgoavto nazadovalo. S ciljem povečevanja prodaje so k osnovni dejavnosti (prodaja avto delov in avto kozmetike) dodajali nove programe, ki niso bili skladni s filozofijo podjetja (kmetijstvo, dvokolesa, šport ipd.). Namesto, da bi te programe razvijali decentralizirano, se pravi kot profitne centre, so vztrajali pri starem konceptu, ki je onemogočal fleksibilnost in nadaljnji razvoj podjetja. Maloprodajna mreža podjetja Trgoavta je postala zasičena z raznoraznimi blagovnimi skupinami, kar je onemogočalo specializacijo in prepoznavnost podjetja na trgu. Pri tem bi želel izpostaviti dve izjemi, ki sta bili znotraj podjetja Trgoavto, in sicer takratni Trgo A (prodaja vozil Renault) in Trgotehna (prodaja dostavnih vozil Iveco), ki sta se odcepili od podjetja, se specializirali in razvijali ločeno. Danes sta ti dve podjetji zelo uspešni, visoko prepoznavni in celo preseगतa prihodke nekoč matičnega podjetja. Po drugi strani podjetje Trgoavto še vedno nima izdelanega koncepta strateškega planiranja in izdelane strategije razvoja, kar mu onemogoča rast in razvoj. Eden izmed nosilnih programov podjetja Trgoavto je program dvokoles, ki je predmet proučevanja magistrskega dela.

Osnovni namen magistrskega dela je predstaviti poslovodstvu podjetja analitično osnovo za odločanje o prihodnji strategiji podjetja. Cilj naloge pa je na osnovi teoretičnih izhodišč strateškega planiranja pripraviti strateško analizo programa dvokoles. Z njeno pomočjo bom dobil jasno oceno o stanju programa in orodje, ki bo omogočalo zaznavanje in predvidevanje dogajanj v okolju programa. Rezultati dela bodo pripomogli k razumevanju pomena učinkovitega strateškega planiranja v programu in pomenu, ki ga ima le-ta pri dolgoročni uspešnosti in oblikovanju strategij za nadaljnjo rast in razvoj.

Finančna kriza je v letu 2009 pustila globok pečat tudi v trgovinski dejavnosti, saj smo bili ljudje zaradi večje nevarnosti pred izgubo zaposlitve in negotovosti bolj racionalni pri opravljanju nakupov. Posledice finančne krize so se v veliki meri poznale tudi pri realizaciji programa dvokoles. Poleg vplivov finančne krize se program dvokoles sooča tudi s povečano konkurenco, neizdelano strategijo nastopa in nekaterimi drugimi težavami, ki ga ovirajo pri nadaljnji rasti in razvoju.

Magistrsko delo je zasnovano na metodah znanstvenega raziskovanja. Pri izdelavi dela bom uporabil tudi metodo deskripcije in deduktivnega sklepanja. Teoretični del se nanaša na preučevanje teoretičnih podlag s področja strateškega managementa. Pri raziskavi teoretičnih spoznanj se bom opiral na sekundarne vire, zlasti strokovno literaturo, članke in vire domačih in tujih avtorjev s področja strateškega upravljanja in poslovođenja. Spoznanja, ki so se pokazala v tujini kot uporabna v praksi, bom poskušal prenesti v svoje delo, pri tem bom vključil znanja, pridobljena tekom študija, ter lastne izkušnje. V delo bom vključil informacije, pridobljene iz

letnih poslovnih poročil, računovodskih izkazov in ostalih internih virov s strani proučevanega podjetja, ter statistične podatke o prodaji znotraj obravnavane panoge.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi osnovnih teoretični izhodišč procesa strateškega managementa. Pri tem se bom poglobil v postopno razčlenjevanje samega planiranja, kar mi bo služilo kot okvir za ugotavljanje prijemov, s katerimi iščemo in zaznavamo poslovne probleme podjetja. Obravnaval bom celovito oceno prednosti in pomanjkljivosti ter možnosti in nevarnosti podjetja ter prikazal portfeljske matrike. V drugem bom predstavil podjetje Trgoavto in program dvokoles.

V naslednjih dveh poglavjih bom teoretično znanje o celovitem ocenjevanju podjetja uporabil na primeru programa dvokoles. V tretjem poglavju dela je izdelana analiza širšega in ožjega okolja podjetja, s posebnim poudarkom na analizi privlačnosti panoge, prodajnega trga, potencialnih kupcev, potenciala prodaje ter predvidevanja prodaje programa v bodoče. Četrto poglavje pa bo obsegalo celovito oceno programa s pomočjo t.i. SWOT – analize in izdelavo SWOT – matrike. S pomočjo izsledkov iz SWOT analize bom spoznal stanje programa dvokoles in razvojne probleme, s katerimi se sooča. Na podlagi ugotovljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti bom izdelal SWOT matriko, kjer bom navedel najprimernejše strategije za program dvokoles.

V sklepnem poglavju bom na podlagi opravljenih analiz iz prejšnjih poglavij podal sklepne ugotovitve o možnostih za nadaljnjo rast in uspešnost programa.

1 STRATEŠKI MANAGEMENT

Strateški management podjetja je v današnjem dinamičnem in turbulentnem poslovnem okolju ključen dejavnik dolgoročne poslovne uspešnosti in rasti podjetja. Bistvo procesa strateškega managementa je oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Podjetje se mora hitro in učinkovito odzivati na spremembe iz okolja. Le na ta način si lahko zagotavlja dolgoročno rast in razvoj. Pri tem je pomembno, da je sposobno spreminjati sprejete strategije, da bi lahko doseglo zastavljeni cilj.

1.1 Pojem in razvoj strateškega managementa

Industrijska, še zlasti pa tehnološka revolucija sta povzročili hitro rast velikosti in kompleksnosti organizacij. Odločitve o proizvodih, tržiščih, naložbah ipd. so postajale vse bolj dolgoročne in zato tvegane. To je bil povod za to, da so podjetja vse bolj pričela uporabljati dolgoročno načrtovanje, ki temelji na zgodovinskih trendih, zlasti za rast podjetja, ter na metodologiji napovedovanja razvojev v prihodnosti. Metodološko je bilo dolgoročno načrtovanje zelo podobno prejšnjemu predračunavanju, s to razliko, da je bilo zastavljeno za več let vnaprej (Tavčar, 2002, str. 87).

Obdobju dolgoročnega načrtovanja je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja sledilo strateško načrtovanje, ki izhaja iz spoznanja, da zgodovinski trendi ne zadoščajo. Svojo pozornost usmerja

na celotno kompleksno poslovno in tržno okolje, kjer deluje podjetje (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 78–79).

Glavni namen strateškega planiranja je bila smotrna alokacija razpoložljivih virov, glavni cilj pa oblikovanje obetavnih proizvodnih in prodajnih programov. Vrhnji management podjetja se je vse bolj zavedal pomembnosti oblikovanja poslovne strategije. Sredi osemdesetih let začnemo govoriti o strateškem managementu. Temeljna naloga strateškega managementa je v iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja.

Strateški management je veliko število odločitev in aktivnosti, ki nam opisujejo dolgoročni obstoj organizacije. Vključuje ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategij ter spremljanje in kontrolo. Pravzaprav pomeni ocenjevanje notranjega okolja organizacije, s katerim želimo ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja podjetja, ter ocenjevanje zunanega okolja, s katerim želimo oblikovati možnosti in nevarnosti organizacije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 3).

Naloga strateškega managementa je postavitvev podjetja na način, ki omogoča njegovo preživetje tudi v primeru, ko se nekateri izmed poslov podjetja znajdejo v težavah (Kotler, 1998, str. 44).

Strateški management lahko definiramo tudi kot vedo in znanost o oblikovanju, izpolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki omogočajo organizaciji doseči svoje cilje. Odločitve vključujejo različne poslovne funkcije z namenom doseganja uspeha celotne organizacije. Namen strateškega managementa je tudi izkoriščati in ustvarjati različne nove priložnosti v prihodnosti (David, 2005, str. 5).

Pučko (2003, str. 271) pravi, da je strateško planiranje vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Vsako planiranje je ena najpomembnejših funkcij managementa, katerega naloga je predvideti dogodke v okolju podjetja, določiti cilje in poti za njihovo uresničitev.

Strateško planiranje pomeni ocenjevanje bistvenih problemov organizacije in ugotavljanje poslovnih priložnosti z razvojnega vidika skupaj s preverjanjem dotedanjih zamisli. Na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta se postavljajo strateški cilji in razvijajo strategije za doseganje teh ciljev, kjer se strategije ocenjujejo in izbirajo najboljše med njimi. Celoten proces se zaključi s strateškimi plani, ki jih je potrebno potem uresničevati in uresničevanje kontrolirati.

Planiranje je po svoji metodološki strani odločanje; njegov namen je zagotoviti doseganje kriterijev odločanja (npr. uspešnost) o predmetu (npr. poslovanje podjetja) planiranja v čim večji meri. Kriterij odločanja (uspešnost) postane temeljni cilj poslovanja podjetja. Odgovorni za odločanje o celotnem poslovanju podjetja so upravljavci in ravnatelji ali managerji (Rozman et al., 1993, str. 48).

Ko govorimo o uspešnem strateškem planiranju, poudarjamo predvsem to, da mora le-to skrbeti za to, da bo podjetje delalo prave stvari, za razliko od delati nekaj na učinkovit način. Pomembno zanj je, da ni preveč birokratsko in količinsko usmerjeno, ampak da predvsem sistematično ustvarja nove zamisli poslovanja, ki naj bodo skladne s spremembami v okolju podjetij. Na tak način planiranje zmanjšuje tveganje, ki ga mora prevzemati podjetje. Z boljšim predvidevanjem

razvoja okolja podjetja, variantnim planiranjem, fleksibilnostjo planov in pravilno soudeležbo pri planiranju lahko podjetje še poveča učinkovitost svojega planiranja (Možina et al., 2002, str. 248–249).

1.2 Modeli procesa strateškega managementa

Proces strateškega managementa sestoji iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Proces strateškega managementa je proces oblikovanja, uresničevanja, ovrednotenja ter nadziranja uresničevanja strategije. Podjetje, ki se želi razvijati ter konkurirati v današnjem okolju, mora znati obvladovati predvsem samo sebe, pri čemer pa se pri odločanju o bistvenih in nebistvenih sestavinah upravljavci in poslovodstvo zatekajo k različnim modelom za poslovanje podjetja. V literaturi je predstavljenih mnogo teoretičnih modelov, ki prikazujejo posamezne faze strateškega managementa in so si v grobem zelo podobni. Modeli se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov, vsebinsko večjih razhajanj pa v njih ni (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 101).

Vsak model poenostavlja dejansko situacijo, vendar je od graditelja modela odvisno, v kolikšni meri bo ta stvaren in uporaben. Pomembno je poznavanje že razvitih modelov predvsem s stališča lažjega oblikovanja svojega modela procesa strateškega planiranja oziroma poslovanja, ki je prirejen za potrebe posameznega podjetja.

Poslovodniki se morajo pri obvladovanju podjetja osredotočiti na bistvene konstante in spremenljivke sistema, zato si morajo zgraditi svoj model za uspešno poslovanje. Takšen model mora poenostavljati stvarnost in vključevati določene spremenljivke stvarnega življenja. V današnjem času so raziskovalni rezultati na področju grajenja modelov strateškega managementa v podjetju še takšni, da ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom poslovanja. Vsekakor pa je marsikateri model uporaben vsaj za (Pučko, 2003, str. 107):

- organizacijo procesa strateškega planiranja,
- postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega poslovanja v podjetju,
- organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
- testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

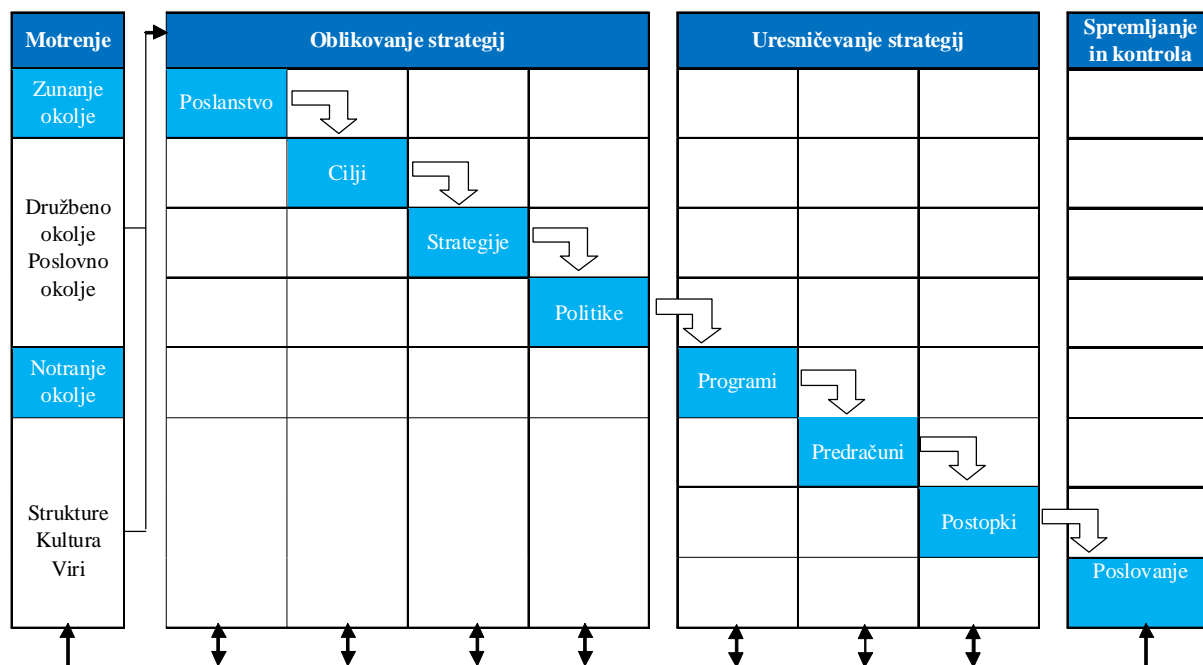
V nadaljevanju predstavljam nekatere razvite modele procesov strateškega managementa v podjetju.

1.2.1 Model strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelenu

Strateški model, ki sta ga oblikovala avtorja J. D. Hunger in T. L. Wheelen (1996, str. 7), ponazarja proces strateškega managementa v štirih fazah (glej Sliko 1). Prva faza zajema **analiziranje okolja**. Najprej izvedemo analizo zunanjega okolja, kjer iščemo priložnosti in nevarnosti, ter analizo notranjega okolja, kjer iščemo prednosti in slabosti podjetja.

Druga faza zajema **oblikovanje strategij**, kjer preverimo skladnost strateških faktorjev s poslanstvom podjetja, nato določimo cilje, strategije in politike. Tretja faza predstavlja **uresničevanje strategije**, ki se izvaja na podlagi programov, projektov, predračunov ter postopkov. V zadnji, četrti fazi, **spremljamo in kontroliramo uresničevanje strategij**.

Slika 1: Model strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelenu



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic Management*, 1996, str. 10.

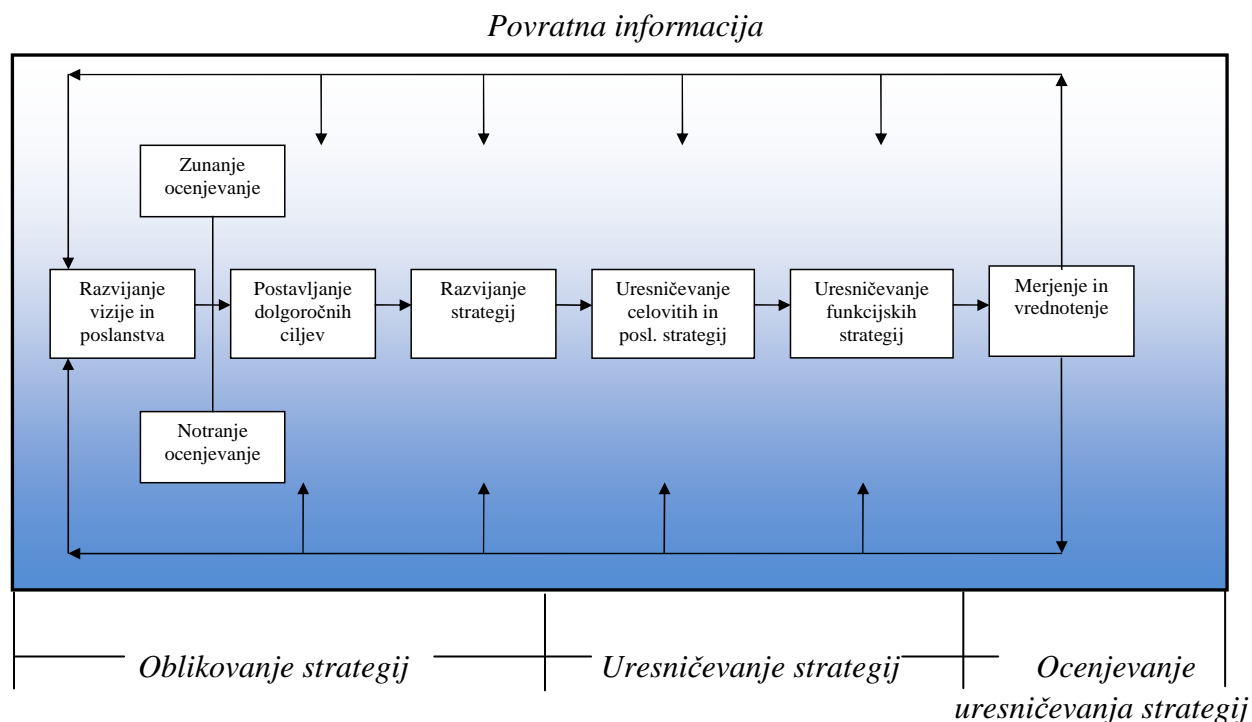
1.2.2 Model strateškega poslovanja po Davidu

Model strateškega poslovanja, ki ga je razvil avtor David in je prikazan na Sliki 2, je dinamičen in nepretrgan. Sprememba katerekoli od glavnih komponent modela lahko zahteva spremembe ostalih komponent; npr. neuspeh pri doseganju letnih ciljev lahko vpliva na potrebo po spremembi politike poslovanja itd.

Proces po tem modelu razčlenjujemo na aktivnosti, ki segajo od oblikovanja strategij, preko uresničevanja strategij do ocenjevanja uresničevanja strategij.

V fazi oblikovanja strategij se ocenjuje zunanje in notranje okolje, razvija se vizija in poslanstvo ter postavlja dolgoročne cilje. Zadnji korak v tej fazi je razvijanje strategij. Sledi faza uresničevanja celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij, ki vodi do merjenja in vrednotenja. Ocenjevanje uresničevanja strategij pa se odvija preko povratnih informacij iz posameznih faz skozi neprekinjen proces strateškega poslovanja.

Slika 2: Shematičen prikaz strateškega poslovedenja po Davidu



1.2.3 Model strateškega poslovedenja po Pučku

Pučkov model strateškega managementa (2003, str. 115) logično in celovito ponazarja proces strateškega poslovedenja v podjetju (glej Sliko 3).

Proces strateškega poslovedenja moramo razumeti kot zaporedje treh glavnih faz (Pučko, 1999, str. 119):

- izdelovanje predpostavk za strateško planiranje,
- planiranja v ožjem pomenu besede in
- uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij.

Prva faza modela procesa strateškega poslovedenja je izdelovanje planskih predpostavk. Z njo se razsvetli poslovanje podjetja in njegovo okolje. Faza izdelave planskih predpostavk vsebuje (Pučko, 2003, str. 115):

- izdelavo predvidevanja relevantnih razvojev v širšem in ožjem (ciljnem) okolju podjetja,
- ugotovitve vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj vsakega planiranja in razsvetljujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in historičnih trendov kot glede na psihosocialne spremenljivke zaposlenih, ter
- opredeljeno vizijo in poslanstvo podjetja.

Slika 3: Model strateškega poslovanja po Pučku

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje:
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in	celovitih poslovnih funkcijskih	in izbira strategij in izdelava strateških planov	programiranje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli			predračunavanje
					kadrovanje
					usmerjanje
					kontrola

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 115.

Sledi faza strateškega planiranja, ki zajema: iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in izdelavo strateških planov, ki vključujejo plansko reševanje problemov s planskim odločanjem vred. Iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja pomeni izdelavo celovite ocene prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti ter možnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju v prihodnosti na podlagi predvidevanja razvoja okolja podjetja. V nadaljevanju sledi izdelava strateških planov, ki se razčleni na štiri podfaze: postavljanje strateških planskih ciljev in opredeljevanje morebitnih planskih vrzeli, sledi podfaza razvijanja strategij za doseg ciljev, podfaza ocenjevanja razvitih strategij in podfaza izbire strategij in izdelave strateških planov.

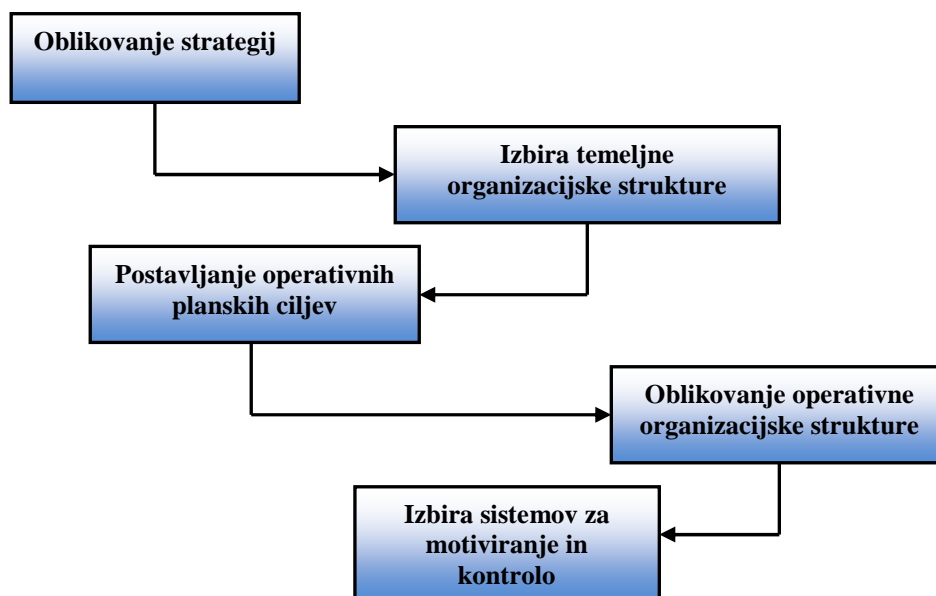
Zadnja faza je faza uresničevanja in kontrole. Uresničevanje strateških ciljev in strategij vključuje: taktično planiranje, predračunavanje, programiranje, kadrovanje, usmerjanje dela v organizaciji in vrsto drugih dejavnosti. Danes je bolj kot kadarkoli jasno, da lahko podjetje kljub dobri strategiji doživi neuspeh, če jo slabo uresničuje. Po drugi strani lahko odlično uresničevanje ne povsem ustrezne strategije vodi do sorazmernega uspeha. Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij so prikazane na Sliki 4. Na koncu sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij podjetja. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začnjanju popravilnih akcij. V praksi se posamezne podfaze največkrat prepletajo in zaradi praktičnih razlogov tudi združujejo (Pučko, 2003, str. 120, 321–325).

Iz prikazanih različnih modelov strateškega poslovanja v podjetju lahko ugotovimo, da so si zelo podobni. V bistvu se radikalno ne razlikujejo, le zaporedje posameznih faz, stopnja razčlenitve in obseg opisovanja posameznih sestavin procesa je v vsakem do neke mere drugačna.

Skupno vsem modelom je, da zadnja dva koraka v procesu strateškega managementa predstavljata uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij, ki predstavljata najtežji del. V dobi sodobne ekonomije je potreba po bolj dinamičnih pristopih k oblikovanju kot tudi k

implementaciji strategij vedno večja. Proces oblikovanja strategije ni statičen, zgolj analitičen, temveč zahteva vizijo, intuicijo in soudeležbo zaposlenih. Sodobna informacijska tehnologija omogoča uresničevanje strategije preko integracije več delov podjetja. Ko je strategija izbrana, se jo udejanja s spremembami v vodenju, strukturi, informacijskih in kontrolnih sistemih ter človeških virih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 102).

Slika 4: Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 325.

V nadaljevanju se bom oprl na Pučkov model, ki nam ponuja dovolj logičen prijem pri raziskovanju kot tudi pri izvajanju procesa strateškega poslovanja v podjetju.

1.3 Izdelava planskih predpostavk

Proces strateškega planiranja je sestavljen iz izdelave planskih predpostavk, ki predstavljajo izhodišče za strateško planiranje in poslovanje v podjetju. Izdelava planskih predpostavk vsebuje izdelavo predvidevanj bistvenih dejavnikov v družbeno ekonomskem okolju podjetja, pregled ugotovitev v preteklosti opravljenih analiz poslovanja in na koncu opredelitev vizije in poslanstva podjetja kot dveh pomembnih izhodišč vsega nadaljnega strateškega odločanja.

1.3.1 Ocenjevanje okolja podjetja

Trevenova (1992, str. 348) navaja, da podjetje kot ekonomska institucija upošteva pri določanju in oblikovanju svojega namena, obstoja ter uresničevanja lastnih ciljev okolje, kar pomeni, da mora pri usmerjanju in izvajanju svoje dejavnosti izhajati iz okolja. Osnovni problem pri analizi okolja pa predstavlja njegova nestabilnost, saj je težko napovedati, kakšne spremembe bodo nastopile in kdaj.

Pri izdelavi planskih predpostavk ocenjujemo širše okolje podjetja, kjer analiziramo podokolja podjetja v preteklosti in prihodnosti ter s tem iščemo poslovne priložnosti podjetja. Z analizo ožjega okolja podjetja ocenjujemo privlačnost panoge, v kateri podjetje posluje, ter analiziramo

prodajni trg za tekoče leto in prihodnja leta. Seveda pa pri izdelavi planskih predpostavk ne smemo zanemariti že zbrane ugotovitve v preteklosti izdelanih analiz poslovanja podjetja. Predvidevamo pa tudi možno prodajo podjetja ter opredeljujemo vizijo in poslanstvo podjetja.

Pri napovedovanju razvoja v okolju trgovskega podjetja so zanj najpomembnejša predvidevanja o možnih dogajanjih v njegovi panogi, torej trgovini. S tem nočemo reči, da verjetni razvoji v širšem okolju trgovskega podjetja niso pomembni, saj mora organizacija izdelati ali vsaj spoznati tudi te napovedi. Prednostni interes pa je vendarle dobro poznati svojo panogo in današnje in jutrišnje razmere v njej. To je osnova za vsakršno opredeljevanje strateških usmeritev (Možina et al, 2002, str. 275).

Učinkovitost trgovskih podjetij je v veliki meri opredeljena s stopnjo njihove povezanosti z okoljem, v katerem delujejo. Stalno morajo spremljati spremembe v okolju in se tem spremembam sproti prilagajati.

1.3.1.1 Ocenjevanje širšega okolja

Za uspešno oblikovanje strategije podjetja in da podjetje pravočasno identificira priložnosti in nevarnosti, mora poslovodstvo organizacije opazovati in oceniti širše zunanje okolje podjetja. Ocenjevanje in opazovanje okolja je orodje, s katerim se organizacija izogne morebitnim strateškim presenečenjem in si zagotovi uspešno poslovanje na dolgi rok (Hunger & Wheelen, 1996, str. 79).

Na podjetje lahko gledamo kot na podsistem v okviru širšega sistema okolja. Podjetje od svojega okolja ni izolirano, ampak je z njim interaktivno povezano. Dogajanje v okolju močno vpliva na poslovanje podjetij, hkrati pa imajo predvsem večja podjetja vpliv na dogajanje v svojem okolju (Stoffels, 1994, str. 19).

Ocenjevanje širšega okolja podjetja vključuje opredelitev najbistvenejših vplivov širšega okolja, ki vplivajo na aktivnosti podjetja.

Podjetje deluje v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na neke manjše celote, na neka manjša okolja ali podokolja (glej Sliko 5). Tako lahko okolje podjetja razdelimo vsaj na pet manjših celot (Pučko, 1999, str. 9):

- naravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- tehnično – tehnološko okolje,
- politično – pravno okolje in
- kulturno okolje.

Morden (1999, str. 72) poimenuje analizo širšega okolja PEST analiza (angl. *Analysis of political, economic, social and technological influences on organization*). Bruno Završnik (1995, str. 12) dodaja še socialno in demografsko okolje ter skupaj razdeli okolje na sedem podokolij, ki pa jih zgoraj naveden avtor že vključuje v druga podokolja.

Na silnice v širšem okolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzvati. David (2005, str. 104) navaja, da ta podokolja niso pod nadzorom podjetja, saj ga pri poslovanju lahko omejujejo ali pa mu dajejo določene možnosti za uspešno delovanje v prihodnosti. Seveda je odvisno od vodstvenih delavcev podjetja, kako uspešno se bo podjetje umikalo negativnim vplivom okolice in kako uspešno bo izrabilo bodoče možnosti pri svojem poslovanju. Vsako podjetje poskuša prepoznati in predvideti trende najpomembnejših spremenljivk, oceniti verjetnost njihovega uresničevanja in oceniti, kakšen vpliv bi imela uresničitev trendov na panogo in na podjetje. Takšna analiza zunanjega okolja nam omogoča prepoznati poslovne možnosti in izzive, ki se bodo v bližnji prihodnosti verjetno pojavili.

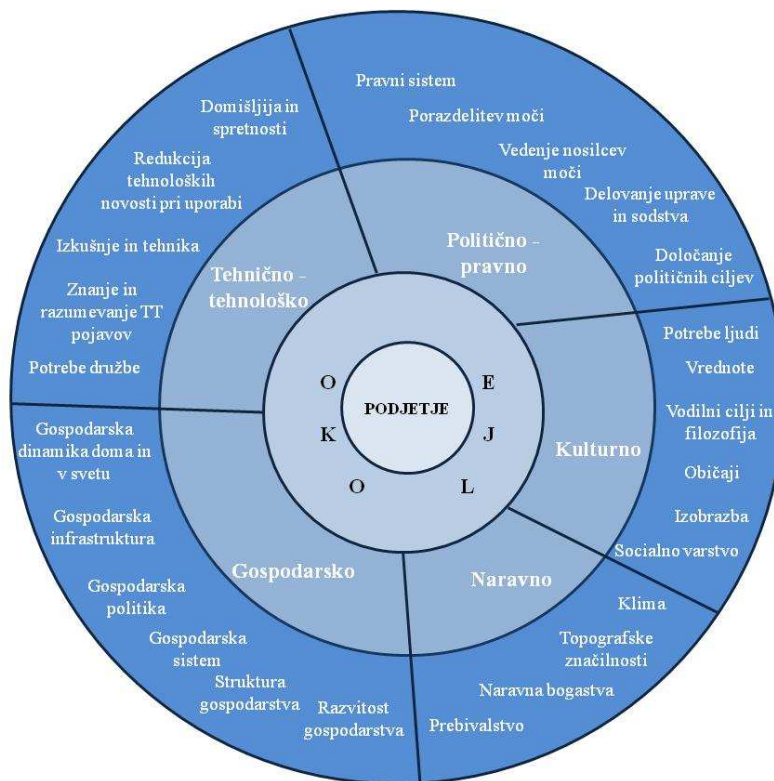
Za vsako od teh petih podokolij poskušamo oceniti ključne razvoje, relevantne za podjetje. Ocene ključnih razvojev v preteklosti in na tej osnovi ocena možnih razvojev v posameznih podokoljih v prihodnosti omogočajo poslovodstvu ugotoviti tudi določene poslovne priložnosti in izzive za podjetje. Le na osnovi poznavanja prihodnjih poslovnih priložnosti in nevarnosti lahko razvije podjetje ustrezne sposobnosti, da poslovne priložnosti izkoristi ter se izogne nevarnostim (Pučko, 1999, str. 123).

Pri poslovanju podjetja prihaja do vplivov okolja na podjetje, saj mu postavlja vedenjske okvire, po drugi strani pa skuša tudi podjetje vplivati na okolje. Pučko prvo skupino vplivov imenuje neobvladljive spremenljivke, kjer gre za vplive okolja na podjetje, medtem ko do vplivov v nasprotni smeri ne prihaja. To so torej vplivi, ki so objektivno dani in podjetje nanje ne more vplivati. Drugo skupino vplivov imenuje obvladljive ali pol obvladljive spremenljivke, kjer prevladuje vpliv podjetja na okolje, manj pa v nasprotni smeri. Lahko rečemo, da je vpliv podjetja na okolico sorazmeren z velikostjo podjetja.

Naravno podokolje predstavljajo naravna bogastva, klimatske, topografske in demografske značilnosti. Pomembne so značilnosti prebivalstva, kot so starostna sestava, rast prebivalstva, etnična sestava, število gospodinjstev, migracije prebivalstva, izobrazbena raven, vzorci gospodinjstva, demografski trendi itd. V naravnem okolju se kot poseben problem pojavlja ekološko neravnovesje, ki ga je povzročila industrializacija. Zato se mora sodobno podjetje lotevati tudi ekoloških problemov ter stremeti k sonaravnosti (Kralj, 2003, str. 36).

Gospodarsko podokolje ima zelo pomembno vlogo, saj zajema dogajanja v državi in možnosti za spremembe splošnih pogojev gospodarjenja. Zato moramo posebej skrbno izdelati ocene ključnih razvojev v tem podokolju. To največkrat pomeni, da je potrebno sistematično zbrati napovedi razvoja ključnih narodnogospodarskih agregatov, ki so za podjetje posebej pomembni. Te napovedi ponujajo okvire za podjetniške napovedi in planske kalkulacije. Pučko (1999, str. 10) v to podokolje vnaša naslednje makroekonomske prognoze: gibanja bruto domačega proizvoda, narodnega dohodka, rasti dohodkov, rasti prihrankov, rasti dolgov, najemanja kreditov, rasti industrijske proizvodnje, inflacije, obrestnih mer, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih oseb, osebne, javne in investicijske porabe, uvoza in izvoza blaga, gibanja cen, tečajev tujih valut itd.

Slika 5: Prikaz okolja podjetja s podokolji in njihovimi sestavinami



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 1999, str. 10.

Tehnično – tehnološko podokolje ima velik vpliv na življenje ljudi in s tem na poslovanje podjetij. Spremembe tehnologije lahko vplivajo na samo delovanje podjetja ali pa na njegove proizvode oziroma storitve. Tehnološki napredek se razvija z inovacijami in lahko podjetju omogoči opravljanje enake naloge kot prej z manjšimi stroški in v večje zadovoljstvo kupca. Obstaja pa tudi verjetnost, da tehnološki napredek sproži premik povpraševanja iz ene na drugo vrsto proizvoda in tako se podjetje, ki se ni pripravilo na spremembe, znajde v težavah (Pučko, 1999, str. 95). Pomembna spremenljivka tehnično – tehnološkega podokolja je tudi podatek o sredstvih, ki jih podjetje namenja novi tehnologiji. Pri tem pa ne smemo pozabiti na podatke o izrabi energije in višini finančnih sredstev, ki jih vложи država v razvoj nove tehnologije, na stopnjo inovacij v podjetju oziroma državi ter na podatke o ravni produktivnosti.

Politično – pravno podokolje je opredeljeno z zakoni, uredbami in pravilniki, ki jih opredeli zakonodajna oblast v državi. Ta zakonodaja se nenehno spreminja, njen namen pa je zaščita podjetij (drugega pred drugim), porabnika (pred goljufijami) in zaščita družbenih interesov. Skrb za pravilno izvajanje zakonodaje v državi je pod nadzorom izvrševalnih služb (policija, carina, davkarija itd.), ki prestopnike preganjajo in predajajo neodvisni sodni službi, ki prestopke ocenjuje in po potrebi uvede kazenske sankcije. Na to podokolje vplivajo tudi spremembe v sestavi vlade, še zlasti pa spremembe v strukturi politične moči.

Kulturno okolje obsega potrebe in vrednote ljudi, njihove cilje in filozofijo, običaje, izobrazbo in socialno varstvo. Družbena skupnost, v kateri ljudje živijo, oblikuje njihove temeljne vrednote, nazore in norme. Ljudje sprejemajo pogled na svet, ki določa njihov odnos do njih samih, do drugih, do okolja. Tako imajo ljudje v določeni družbi veliko vrednot in prepričanj, ki bi jih radi

zadržali. Takšna trajna prepričanja in vrednote so na primer: delo, poroka, poštenost, pomoč ljudem v stiski, zaupanje in druge. Prenašajo se s staršev na otroke, podpirajo pa jih institucije (šola).

Morden (1999, str. 77) meni, da po izdelani analizi širšega okolja pridobimo informacijo o stopnji stabilnosti okolja, ki je lahko:

- stabilna stopnja, kjer skoraj ne prihaja do spremembe okolja na dolgi rok,
- delno spremenljiva stopnja, kjer so manjše spremembe okolja na dolgi rok,
- dinamična stopnja, kjer se na dolgi rok okolje bistveno spreminja, kažejo pa se že spremembe na krajši rok,
- turbulentno okolje, kjer se okolje podjetja spreminja že na zelo kratek rok, zato je izjemno težko predvideti prihodnost ter zagotoviti uspešno planiranje.

1.3.1.2 Ocenjevanje ožjega okolja

S pojmom ožjega ali poslovnega okolja podjetja je predvsem mišljena gospodarska panoga, v kateri podjetje deluje in ki je v strateškem smislu obenem prodajni trg konkurentov. Pri ocenjevanju panoge je zato po eni strani bistvena opredelitev njene privlačnosti, po drugi strani pa raziskava oziroma analiza prodajnega trga, v našem primeru prodajnih trgov. Obenem so za ocenjevanje industrije oziroma gospodarske panoge, v kateri deluje podjetje, ključnega pomena razmišljanja o treh najpomembnejših sklopih dejavnikov, ki determinirajo dobičke v posamezni panogi (Grant, 2008, str. 57):

- vrednost proizvodov, ki jih panoga proizvaja, v očeh kupcev;
- intenzivnost konkurence v panogi;
- relativna pogajalska moč različnih interesnih skupin, ki sodelujejo v produkcijski verigi panoge.

Ožje okolje vsebuje tiste elemente ali skupine poslovnih elementov, ki neposredno vplivajo na podjetje oziroma na katere podjetje tudi povratno vpliva.

1.3.1.2.1 Analiza privlačnosti panoge

Pri napovedovanju razvojev v okolju organizacije so najpomembnejša predvidevanja, kaj se utegne dogajati v njeni panogi. S tem nočemo reči, da verjetni razvoji v širšem okolju organizacije niso pomembni, saj mora podjetje izdelati ali vsaj spoznati tudi te napovedi. Prednostno pa je vendarle dobro poznati svojo panogo in današnje in jutrišnje razmere v njej. To je osnova za vsakršno načrtovanje strateških usmeritev.

Danes je posebej popularen tisti prijem analize privlačnosti, ki ga je v začetku osemdesetih let razvil in ponudil M. Porter. Ta model je pomembno analitično orodje v pomoč managerjem pri analiziranju privlačnosti panoge. Model povezuje spoznanja ekonomske znanosti in jih namenja uporabi v poslovnem odločanju.

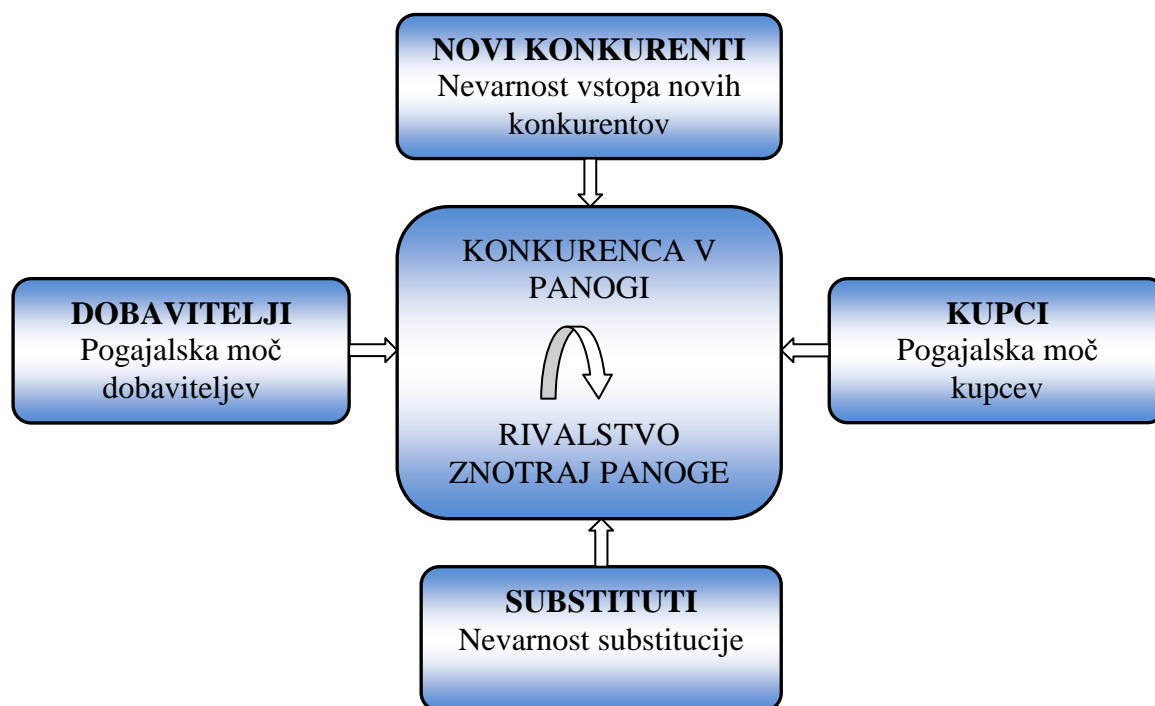
Ocena strategije organizacije naj bi bila po njem odvisna od dveh osrednjih vprašanj. Prvo je privlačnost panoge, za katero stoji možnost, da bo dolgoročno ekonomsko uspešna ob dejavnikih, ki jo določajo. Drugo je relativen konkurenčni položaj organizacije v panogi. Zato kaže najprej spoznati, kako je mogoče oceniti sedanjo in prihodnjo privlačnost panoge, v kateri naj bi bilo podjetje glede na svojo plansko strategijo.

Po Porterju (1998, str. 5) so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih dejavnikov privlačnosti (glej Sliko 6):

- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- nevarnosti substitucije (pritisk substitutov),
- konkurence (tekmovalnosti) med obstoječimi podjetji v panogi.

Ti dejavniki vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge in s tem določene strategije za vstop v določeno panogo, moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne sile (določljivke), ki določajo privlačnost panoge (Pučko, 1999, str. 127).

Slika 6: Porterjev model petih sil privlačnosti panoge



Vir: E. M. Porter, *Competitive Strategy*, 1998, str. 5.

Rivalstvo znotraj panoge

Podjetja v panogi so med seboj odvisna, zato spremembe pri enem podjetju sprožijo reakcije pri drugem, kar se še posebej izraža v nižanju cen, oglaševanju in uvajanju novih izdelkov.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti nastane takrat, ko podjetje želi izboljšati svoj položaj ali pa zaradi pritiska konkurence. Čim večja je tekmovalnost podjetij v panogi, tem težje je podjetju uveljaviti konkurenčne prednosti.

Elementi, ki določajo stopnjo rivalstva so:

- **število podjetij oz. konkurentov v panogi** – večje kot je število podjetij, večja je tekmovalnost, ker se več podjetij bori za enake vire in enako število kupcev. Stopnja boja med podjetji se še poveča, če imajo podjetja podoben tržni delež, ker vsa podjetja stremijo k temu, da bi postala vodilna v panogi;
- **stopnja rasti panoge** – počasnejša kot je rast panoge, večja je stopnja tekmovalnosti med podjetji. Če panoga hitro raste, podjetja lahko ustvarjajo dobiček iz naslova večanja števila novih kupcev, zato jim ni potrebno tako ostro tekmovati med sabo;
- **fiksni stroški** – če ima podjetje visoke fiksne stroške v sklopu celotnih stroškov, to pomeni, da mora prodati veliko proizvodov, da vzdržuje čim nižje stroške na enoto. Ker mora podjetje prodati veliko proizvodov, se poveča tudi rivalstvo med konkurenti;
- **stroški zalog in trajnost blaga** – Visoki stroški zalog in hitra pokvarljivost blaga sili podjetje, da svoje proizvode čim prej proda. S tem se poveča stopnja tekmovalnosti;
- **stroški menjave proizvoda** – V primeru, da potencialni kupec z lahkoto menja med enim in drugim ponudnikom, se tekmovalnost v panogi močno poveča, saj je potrebno ohraniti vsakega kupca;
- **nizka diferenciacija** – V panogah, kjer so si proizvodi podobni in med njimi ni jasne diferenciacije, se podjetja toliko bolj borijo med seboj za nove in obstoječe kupce;
- **velikost deležev** – Če podjetje izgublja pomemben delež na trgu ali pa ima zelo velik potencial, da zavzame nov tržni delež, se konkurenca v panogi močno poveča;
- **izstopne ovire** – V panogah, kjer so izstopne ovire visoke, je podjetje prisiljeno, da ostane v panogi, tudi če profiti niso visoki ali ne dosežejo pričakovanih stopenj. Podobno je za panoge, kjer je za proizvodnjo potrebna določena specializirana oprema, ki jo je kasneje težko prodati. Torej večje kot so izstopne ovire, večje je rivalstvo;
- **raznolikost konkurentov** – Če so v panogi konkurenti, ki imajo različno zgodovino, kulturo in filozofijo, je velika verjetnost, da bodo poslovali zelo nepredvidljivo. Večja kot je verjetnost nepredvidljivih potez konkurentov, večja je tekmovalnost v panogi zaradi negotovosti;
- **nasičenost panoge** – Panoge, ki so v rasti, privabljajo nove konkurente, s čimer se poveča proizvodnja, posledično pa tudi dobava. Sčasoma pridemo do točke, ko je panoga nasičena s konkurenti, ponudba preseže povpraševanje, rast panoge se upočasni. Tako pride do povečane tekmovalnosti, cenovne vojne in propada podjetij;
- **omejitve zmogljivosti** – V določenih panogah obstajajo omejitve obsega. V teh panogah podjetja ponavadi povečajo proizvodnjo le v zelo velikem obsegu (nov proizvodni obrat), kar pa poruši razmerje med ponudbo in povpraševanjem. To privede do znižanja cen. Ponavadi se zgodi cikel, ko se število podjetij zmanjša zaradi nižjih profitov, cene se zvišajo, kar pa nato spet privabi nova podjetja. To pripelje do začaranega kroga.

Prašnikar (1999, str. 40,41) navaja tri tipe rivalstva ali konkurence, in sicer: popolna konkurenca, monopol in oligopol. Najpogostejši prijemi s katerimi podjetja tekmujejo med seboj so predvsem cena, kakovost, celotnost storitve, pomoč strankam in poprodajne storitve, garancija, trženje in prodaja, distribucijska mreža in inovacije na ravni proizvoda.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Nevarnost vstopa novih konkurentov v določeno panogo je odvisna od ovir, ki nastanejo pri potencialnem kandidatu za vstop v panogo. Čim višje so vstopne ovire v panogo, tem manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov.

Vstopanje konkurentov v panogo otežujejo ali celo preprečujejo določene zahteve, ki jih ali postavlja sama panoga s svojimi značilnostmi ali jih oblikujejo podjetja, ki so že prisotna v panogi, s ciljem novim podjetjem onemogočiti ustvarjanje velikih profitov. Večje kot so ovire, manjše je število podjetij v panogi in večje profite lahko dosega obstoječa podjetja. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Vstopanje novih podjetij pomeni za uveljavljena podjetja nevarnost izgubljanja tržnega deleža, zniževanja cen in/ali zviševanja stroškov zaradi boja za kupce.

Viri vstopnih ovir so predvsem naslednji:

- ovire, ki jih postavi država (zakonodaja) – nekatere panoge regulira država zaradi lastnih interesov, kjer se običajno oblikujejo monopoli in s tem velike vstopne ovire (običajno telekom, železnice, banke idr.),
- intelektualna lastnina – na primer patenti omogočajo zaščito izuma na določenem teritorialnem območju, kar je vstopna ovira za druge konkurente,
- sredstva, potrebna za vstop v panogo – če so za proizvodnjo potrebna specializirana sredstva, materiali ali znanja, ki jih je težko dobiti na trgu, ali kasneje prodati, če podjetje propade (letalska industrija),
- ekonomija obsega – za določene panoge je potrebno doseči določeno ekonomijo obsega, ki pa jo nova podjetja v panogi zelo težko dosežejo in zato vstop v panogo ni smiseln,
- diferenciacija proizvodov – če obstajajo močne blagovne znamke, je zaradi lojalnosti zelo težko kupce privabiti k sebi,
- zahteve po kapitalu – določene panoge zahtevajo velike in tvegane začetne investicije, lahko v raziskave, razvoj ali oglaševanje,
- dostop do prodajnih poti – podjetja v panogi imajo lahko že vzpostavljeno dolgoročno sodelovanje z distributerji. Te je potrebno prepričati, da zamenjajo poslovnega partnerja.

Pogajalska moč kupcev

Večja je pogajalska moč kupcev, bolj prehajamo v obliko trga, ki mu pravimo monopsom, za katerega je značilno, da ima veliko prodajalcev in samo enega kupca. Če so na trgu kupci z veliko ali naraščajočo pogajalsko močjo, potem je trg nepriljubljen, saj zaradi velike pogajalske moči pride do zniževanja cen in povečanja kakovosti proizvodov in storitev, s tem pa se zmanjšuje dobičkonosnost panoge.

Kupci imajo pogajalsko moč, če:

- obstaja velika koncentracija kupcev, se pravi, da imamo le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja,
- malo kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi,

- distribucija in produkti morajo ustrezati določenim standardom,
- kupci imajo možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (vertikalna integracija nazaj, npr. avtomobilska industrija kupi proizvajalca gum),
- imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi,
- so kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah,
- so stroški kupca, če želi zamenjati dobavitelja, relativno nizki,
- obstajajo substituti (druge blagovne znamke ipd.).

Pučko (2003, str. 115) navaja, da je malih kupcev veliko, medtem pa je velikih kupcev relativno malo. Meni, da imajo prav ti veliki kupci, kot so npr. državne ustanove, več pogajalske moči kot manjši.

Pogajalska moč dobaviteljev

Prav tako kot kupci tudi **dobavitelji** izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Privlačnost trga je odvisna od dobaviteljev, ki dobavljajo panogi material in surovine. Močni dobavitelji ravno tako kot močni kupci podjetjem v panogi odtegujejo dobiček in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge.

Pogajalska moč dobaviteljev je visoka, ko:

- obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej),
- so dobavitelji skoncentrirani, torej če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev, medtem ko je v sami panogi veliko število podjetij,
- so proizvodi dobavitelja diferencirani in obstajajo veliki stroški v povezavi z zamenjavo dobavitelja,
- ne obstaja substitutov, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod,
- imajo majhen obseg dobave kupcu oz. za dobavitelja niso pomemben odjemalec,
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.
- imajo edinstven proizvod oziroma kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov.

Nevarnost substitucije

Substituti so proizvodi oziroma storitve, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne lastnosti od tistih, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo. Nevarnost nastopa substitutov je pretežno odvisna od cene oziroma stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu na substitut, in od stopnje nadomestljivosti uporabljanega proizvoda. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več alternativ izbire. Tako je vpliv substitutov na panogo velik v primeru, ko so stroški prehoda nizki in če je nadomestljivost proizvoda popolna.

Trg ni privlačen tedaj, ko **za ponujeni proizvod obstaja substitut**, ki zadovoljuje enako potrebo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje nakupe, zato substituti omejujejo ceno in dobičkonosnost panoge.

Pri ocenjevanju substitutov se torej osredotočamo na:

- stroške zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca,
- nagnjenost kupcev k določenemu izdelku oziroma specifični rešitvi,
- cene substitutnih rešitev.

Tipični primeri substitutov so na primer očala in kontaktne leče, sladkor in umetna sladila, plastenka in pločevinka in podobno.

Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke/storitve ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost panoge. Firme lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami. Nekateri inovacije lahko vodijo do kratkoročnih prednosti, vendar pa, če morajo novim pravilom igre slediti vsi v panogi, je na koncu rezultat lahko ta, da se celotna panoga znajde v slabšem položaju (Bowman, 1994, str. 42).

Oceno privlačnosti panoge je seveda lažje delati za sedanost kakor za prihodnost. Pri strateškem planiranju potrebujemo oceno, kakšna bo privlačnost panoge v prihodnosti. Če poznamo njeno sedanjo privlačnost, lažje napovedujemo, kaj se bo z njo dogajalo v prihodnje. Tako lahko dobimo pomembno napoved o stanju v tistem okolju organizacije v prihodnosti, ki jo bo močno zadevalo.

1.3.1.2.2 Analiza prodajnega trga

Analiza prodajnega trga je bistvenega pomena pri ocenjevanju ciljnega okolja podjetja. Usmerjena je tako v sedanost kakor tudi v prihodnost, kar pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Pri tem je pomembno znati oceniti in opredeliti glavne tržne segmente oziroma priložnosti, njihovo velikost in potrebe ter predvideti delovanje konkurence. S tem v zvezi se kaže še posebej usmeriti na ugotavljanje slabo zadovoljevanih potreb, saj le te praviloma pomenijo poslovne priložnosti za podjetje.

V zvezi z analizo prodajnega trga izdelujemo predvidevanja možne prodaje podjetja. Tiste napovedi prodaje, ki jih poslovodstvo sprejme, pa pomenijo pomembne planske predpostavke. Predvidevanje porabe, ki podjetju ponuja predvsem možnosti za razvoj, obsega opredelitev porabnikov in njihovo segmentacijo glede na določene značilnosti. Podjetje mora spoznati motive, ki vodijo porabnike, prav tako tudi njihove potrebe, ki še niso zadovoljene. Pri tem obravnava tako obstoječe kot potencialne porabnike (Rozman et al., 1993, str. 90).

Kotler (1998, str. 245 in str. 246) meni, da morajo vodilni v podjetju natančno opredeliti tržno povpraševanje, ki ga določajo tri značilnosti, in sicer: zanimanje za izdelek, dohodek in dostopnost izdelkov. Kotler (1998, str. 245 in str. 246) deli trg na:

- **potencialni trg**, katerega sestavljajo porabniki, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo na trgu,
- **razpoložljivi trg**, katerega sestavljajo potrošniki, ki se zanimajo za izdelek, imajo razpoložljiv dohodek ter tudi dostop do ponudbe na trgu,

- **ciljni trg**, katerega opredelimo kot del omejeno razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti,
- **dejanski ali zeleni trg**, katerega sestavljajo kupci, ki so določen izdelek že kupili.

1.3.2 Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja

Analiza poslovanja je znanstvena disciplina, ki skuša ugotoviti, kako bi lahko izboljšali uspešnost poslovanja podjetja (Pučko, 1998, str. 7).

Namen analize sedanjega poslovanja je ugotoviti probleme in prednosti podjetja, s tem pa omogočiti pripravo odločitev in vplivati na uspešnost poslovanja. To fazo pogosto razdelimo na dva dela: oceno poslovanja in diagnozo poslovanja. Prva spoznava problemska in prednostna stanja podjetja, oziroma znake, simptome, druga pa ugotavlja vzroke, ki so do tega stanja pripeljali (Rozman et al., 1993, str. 83–85).

Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnosti podjetja. S tem lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega. To so pa informacije, ki so nujne tudi v procesu strateške analize in odločanja (Pučko, 1999, str. 129).

Z analizo poslovanja zbiramo informacije o preteklem in sedanjem poslovanju podjetja, jih primerjamo po času, s planom in/ali s podobnimi podjetji (najboljšimi) ter ugotavljamo razlike med njimi in iščemo vzroke za odstopanja. Primerjava s preteklostjo nam pokaže, ali se naše poslovanje izboljšuje, stagnira ali slabša. V okviru analize poslovanja za potrebe strateškega planiranja je zelo pomembna primerjava s podobnimi podjetji.

Analizo poslovanja podjetja lahko tako opredelimo kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja z določenim ekonomskim, organizacijskim in uporabniškim namenom. Gre za empirično vedo, katere poslanstvo je vezano na izboljševanje uspešnosti poslovanja konkretnega podjetja (Pučko, 1998, str. 10).

V tej fazi gre za to, da proces strateškega poslovanja naslonimo na spoznanja in ugotovitve vseh že izvedenih analiz poslovanja v podjetju. V ta namen si zato moramo zagotoviti ustrezen pregled teh informacij. Seveda pa so velikega pomena že izdelane analize, saj nam kakovostne analize tekočega in preteklega poslovanja nudijo eno od osnov za kvalitetno izdelavo strateške analize poslovanja podjetja.

1.3.3 Vizija in poslanstvo podjetja

Poslanstvo in vizija sta nujno potrebna pogoja za uspešno strateško planiranje in uspešnost podjetja. Pri snovanju strategij za prihodnje obdobje sta izredno pomembna. Podjetje mora vedeti, kam želi. Tega pa podjetja v praksi dostikrat ne vedo. Veliko podjetij nima niti poslanstva niti vizije ali pa sta med seboj neusklajena (Toman, 2003, str. 151–152). Poslanstvo in vizija sta med seboj zelo povezana, a kljub temu različna pojma, ki ju med sabo ne smemo zamenjevati ali enačiti.

Zaradi tega je prva naloga najvišjega managementa v podjetju, da opredeli vizijo oziroma poslanstvo podjetja, če še nista ustvarjeni. O oblikovanju vizije govorimo največkrat v podjetjih, ki so v latentni ali akutni krizi, medtem ko gre v podjetjih, ki zaenkrat dosegajo zadovoljive poslovne rezultate, praviloma za preverjanje in za novo oblikovanje njihovega poslanstva (Pučko, 1999, str. 130). Vizija podjetja je bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev, način vedenja podjetja (Rozman et al., 1993, str. 92).

1.3.3.1 Vizija podjetja

Če želimo v trdem poslovnem svetu preživeti ali celo uspeti, moramo znati več kot le opravljati svojo dejavnost in se odzivati na priložnosti, ki se nam ponujajo. Poslovno okolje se spreminja tako hitro, da so naši odzivi marsikdaj prepočasni. Potrebujemo sposobnost predvidevanja sprememb in ustvarjanja priložnosti. Aktivnosti morajo biti usmerjene k nekem skupnem cilju. Cilj mora biti jasno opredeljen, postavljen visoko, vendar ne nedosegljiv ter mora biti usmerjen v prihodnost, v jutri. Da bi delali uspešno, učinkovito, ustvarjalno in z veseljem, moramo imeti svoje »skoraj neuresničljive sanje« - svojo vizijo. Vizija je lahko ključ do dolgoročnega uspeha podjetja. Z vizijo je podjetje kot barka, ki drži smer. Imajo jo vsi uspešni podjetniki (Mladič, 1998, str. 24–25).

Vizija nam pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 1999, str. 130).

Pri oblikovanju vizije je nujno prisotna neka podjetniška percepcija, ki jo odlikuje hotenje po dosežkih, usmerjenost v cilje, osredinjenost na poslovne priložnosti, prevzemanje dobro preračunanega tveganja, sposobnost za reševanje problemov, uporabljanje notranje povratne kontrole pa tudi integriteta in zanesljivost osebnosti, ki je nosilec te percepcije.

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), 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 ali 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 najvišjem poslovodstvu, seveda ni vizija, je kvečjemu leporečna izjava, namenjena stikom z javnostmi (Tavčar, 2002, str. 81).

Vizija mora predstavljati jasen in privlačen pogled na prihodnost, ki ga lahko delimo z drugimi. Mora predstavljati sliko zaželene prihodnosti, ki je boljša od sedanjosti in mora motivirati ljudi, da si jo želijo doseči. Vizija mora biti jedrnata, mora navduševati in osvobajati (Colin – Coulson, 1992, str. 83–88).

Za dobro vizijo je zelo pomembno, da je čim bolj konkretna, po možnosti kratka, čeprav ni to lahko, ker je določena na osnovi domišljije. Posredno mora določati, kaj v prihodnosti naj bo drugače od sedanjega stanja.

1.3.3.2 Poslanstvo podjetja

Pučko (1999, str. 131) meni, da poslanstvo podjetja za razliko od vizije ni v veliki meri povezano s prvinami poslovne domišljije in da je poslanstvo, kateremu podjetje sledi, sorazmerno trajno. Poslanstvo podjetja je povezano z dolgoročnimi smotri podjetja, ki opredeljujejo, kaj podjetje želi biti in komu želi služiti. Govorilo naj bi o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo.

V poslanstvu je pomembno obravnavati tudi odnos podjetja do njegovih interesnih skupin oziroma udeležencev. S tem se nekako zagotavlja okvir, ki uravnava odnose med podjetjem in njegovimi udeleženci. V trenutku, ko interesne skupine spoznajo, da ima poslovodstvo podjetja do njih pozitiven namen, je z njimi lažje sklepati kompromise, se dogovarjati za posle, pridobivati njihove glasove oziroma živeti z njimi v harmoniji, kar je gotovo nujni pogoj za razvoj in rast podjetja v sožitju z okoljem.

Osnovni namen opredelitve poslanstva je zagotavljanje enotnosti v podjetju in s tem delovanja zaposlenih v določeni smeri. Namenjeno je tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali zanj zainteresirane, kot so kupci, dobavitelji, banke, država in podobno (Rozman et al., 1993, str. 94).

Poslanstvo usmerja udeležence in jim omogoča, da v njem prepoznajo sebe in svojo korist. Je nekakšno vodilo, ki usmerja udeležence k doseganju vizije. Poslanstvo mora biti opredeljeno dovolj široko, da dopušča možnosti za ustvarjalno rast, ter hkrati dovolj uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja iz interesnega področja podjetja. Poslanstvo organizacije določamo na temelju presoje. Uveljavljenega znanstvenega načina za njegovo oblikovanje ni. Je pa opredeljevanje misije pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednot najvišjega managementa, kar potem, ko je misija opredeljena, postane kredo ali poslovna filozofija organizacije (Pučko, 2003, str. 275).

V primerjavi z vizijo organizacije, ki je statična slika prihodnosti podjetja, je poslanstvo dinamičen koncept, ki opredeljuje temeljne smeri gibanja in obnašanja organizacije v prihodnosti.

1.4 Celovito ocenjevanje položaja podjetja

Proces strateškega planiranja v ožjem pomenu se začne s celovitim ocenjevanjem položaja podjetja. V ekonomski stroki je precej razširjena teza, da je opredeljevanje problema v problemski situaciji najtežja faza v procesu odločanja (Pučko, 2003, str. 129). Na tej podlagi bo lažje dojeti pomen celovitega ocenjevanja položaja podjetja v okviru strateškega planiranja, če vemo, da s to fazo ugotavljamo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja.

Gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje. Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede.

Prijemi tega ocenjevanja so seveda različni. Lahko so usmerjeni na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote v njenem okviru. Različni so v manjših in večjih podjetjih. Avtorji, ki so se ukvarjali z razvijanjem vedno novih prijemov za doseganje čim bolj učinkovitega poslovanja, so razvili različna analitična orodja, ki poslovođnikom in strateškim načrtovalcem pomagajo spoznavati in analizirati poslovne probleme. Med take metode spadajo:

- SWOT – analiza,
- portfeljska analiza – več možnih različic,
- analiza na osnovi verige vrednosti.

1.4.1 Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja – SWOT analiza

Naziv SWOT – analize je sestavljen iz prvih črk angleških izrazov za njene glavne elemente: prednosti oziroma moči – *strengths*, slabosti – *weaknesses*, priložnosti – *opportunities*, nevarnosti – *threats*.

Opređelitev elementov analize SWOT ni le osnova za oceno položaja posameznega podjetja, ampak tudi izhodišče za oblikovanje strategije, pri čemer je treba slabosti spremeniti v prednosti in prednosti uporabiti za zagotovitev boljšega konkurenčnega položaja. Analiza SWOT se ne nanaša na opredelitev poljubnih prednosti, slabosti, priložnosti in groženj, ampak na identifikacijo tistih elementov, ki so povezani s strategijo.

Pri ugotavljanju prednosti in slabosti podjetja smo usmerjeni v analizo značilnosti podjetja, medtem ko je pri iskanju priložnosti in zaznavanju nevarnosti pomembno predvsem preučevanje značilnosti okolja podjetja.

Pučko (1999, str. 133) začneja SWOT analizo z iskanjem odgovora na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so:

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Zastavlja si vprašanje, katere podstrukture (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) in procesi ter njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja so več ali manj prispevale k poslovni uspešnosti. Namen postavljenih vprašanj je v tem, da z ocenjevanjem poiščemo posebno uspešne ali neuspešne podstrukture in procese v podjetju glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Ta sistem ocenjevanja se lahko izvede na dva načina:

- subjektivno z ocenjevanjem profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti (na podlagi letnih analiz poslovanja podjetja) ter
- s točkovnim ocenjevanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur izbranega podjetja oziroma njihovih sestavin.

Pri točkovnem ocenjevanju gre za razliko od subjektivnega ocenjevanja za analitično ocenjevanje, naslonjeno na številna merila.

1.4.1.1 Prednosti in slabosti

Interna analiza oziroma analiza prednosti in slabosti pomaga managementu, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku ter podjetju omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Vsako podjetje mora določiti lastne značilne prednosti, po katerih je edinstveno v konkurenčnem okolju, da bi lahko na njihovi podlagi sprejemalo odločitve o uporabi teh prednosti v sedanjosti in prihodnosti (Treven, 1992, str. 651).

Pri izvajanju interne analize mora poslovodstvo preučiti vrsto vprašanj, ki se nanašajo na notranja področja podjetja (glej Tabela 1).

Tabela 1: Vprašanja za analizo prednosti in slabosti podjetja

PREDNOSTI (S)	SLABOSTI (W)
<ul style="list-style-type: none"> • posebne prednosti • ustrezni finančni resursi • primerne konkurenčne veščine • dobro mnenje kupcev • vodilni položaj na tržišču • ustrezne funkcijske strategije • osamitev pred možnimi pritiski konkurence • lastništvo tehnologije • stroškovne prednosti • sposobnost inoviranja proizvodov • dober management • druge prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • ni jasne strateške usmeritve • zastareli pripomočki • pomanjkanje ključnih veščin • neprimeren način izvajanja strategije • dovzetnost za pritiske konkurence • zaostajanje pri R&R • slab ugled na tržišču • preozka usmerjenost proizvodne linije • pomanjkanje finančnih resursov • druge slabosti

Vir: Prirejeno po S. Treven, SWOT analiza, 1992, str. 645.

Pri definiranju prednosti in slabosti podjetja je na njih potrebno pogledati tako s stališča zaposlenih kot tudi zunanjih opazovalcev. Pri opredeljevanju prednosti ni potrebno biti skromen, vendar je treba hkrati biti dovolj realističen. Podobno je potreben čim bolj celovit notranji in zunanji pogled pri definiranju slabosti, ki mora biti realističen, predvsem pa je pomembno, da si presojevalec ne zatiska oči pred pomanjkljivostmi. Analiza prednosti in slabosti je učinkovita le, če njena spoznanja prenesemo v strategije. Le-te moramo oblikovati tako, da prednosti izkoristimo, slabosti pa odstranimo. Namen interne analize je ugotoviti, v kakšnem razvojnem položaju se podjetje nahaja.

1.4.1.2 Priložnosti in nevarnosti

Podjetje mora pravočasno odkrivati nove trende in spremembe na trgu, ki lahko zanj predstavljajo priložnosti in nevarnosti. Ustrezen in hiter odgovor omogoča izkoriščanje priložnosti in minimiziranje učinka nevarnosti (Wilson & Gilligan, 1998, str. 33). Priložnosti podjetja si predstavljamo kot kombinacijo prostora, časa in okoliščin, ki bi lahko dale dobre rezultate v korist podjetja, seveda le, če so usklajene z ustreznimi dejavnostmi podjetja. Po drugi strani pa predstavljajo nevarnosti za podjetje tisti dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da bodo lahko povzročili veliko škodo v poslovanju podjetja, če se bodo uresničili.

Pri določanju priložnosti podjetja v okolju in pri ugotavljanju nevarnosti, ki podjetju pretijo iz okolja, si lahko učinkovito pomagamo s seznamom vprašanj oziroma dejavnikov, ki jih navajam v Tabeli 2.

Tabela 2: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja

PRILOŽNOSTI (O)	NEVARNOSTI (T)
<ul style="list-style-type: none">• pojav novih tržišč ali segmentov• dodajanje proizvodnih linij• diverzifikacija v sorodne panoge• dodajanje komplementarnih proizvodov• vertikalna integracija• sposobnost premika v boljšo strateško skupino• ugoden položaj med tekmeci• hitrejša tržna rast• druge priložnosti	<ul style="list-style-type: none">• vstop novih konkurentov• naraščanje prodaje nadomestnih proizvodov• počasnejša tržna rast• neugodna politika države• rast pritiska konkurence• rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev• dovzetnost za recesijo in poslovni cikel• spreminjanje potreb in želja kupcev• druge nevarnosti

Vir: Prirčeno po S. Treven, SWOT analiza, 1992, str. 647.

Priložnosti in nevarnosti se za podjetje pojavljajo v njegovem okolju. Tega lahko delimo na različna področja:

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, socialni in demografski dejavniki v družbi),
- znanost in tehnologija (razvoj znanosti v svetu, tehnologije v industrijski panogi),
- konkurenca (substituti, novi konkurenti),
- družbenopolitično področje (lastniški odnosi, gospodarska politika, zakonodaja itd.),
- kulturno področje (vrednote, potrebe ljudi, socialna varnost itd.).

Območja okolja, s katerimi so opredeljena področja v medsebojni odvisnosti, pa je mogoče razdeliti na:

- mednarodno (svetovno) okolje z naslednjimi značilnostmi: ekonomski, tehnični in demografski razvoj, trgovinski sistemi, politične situacije itd.,

- narodno okolje, kjer je pomembno upoštevati domačo ekonomsko situacijo, ekonomsko politiko, kupno moč prebivalcev itd.,
- lokalno okolje z naslednjimi ključnimi dejavniki: razpoložljivost človeških virov, razvitost infrastrukture, prisotnost ekološke zavesti itd.

1.4.1.3 Uporabnost SWOT – analize

Rezultati SWOT analize so ocene vodilnih managerjev oziroma ljudi v podjetju, ki imajo celovit pregled nad poslovanjem in obenem dobro poznajo poslovno okolje. Uporabno vrednost SWOT – analize je potrebno presojati v luči pripomočka pri oblikovanju nove ali ocenjevanju že obstoječe strategije podjetja. Proces SWOT – analize je sestavljen iz interne in eksterne analize. Na koncu procesa so definirane glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se nanašajo na strateško poslovno enoto ali celotno podjetje. Na podlagi dobljenih rezultatov se nato definirajo strateški in poslovni cilji ter splošna usmeritev podjetja.

Primer možne povezave analize prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi podjetja, ki se kaže v štirih možnih strateških usmeritvah, je prikazan na Sliki 7.

Slika 7: Prikaz SWOT – matrike

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti (S) Seznam 5–10 notranjih prednosti	Slabosti (W) Seznam 5–10 notranjih slabosti
Priložnosti (O) Seznam 5–10 zunanjih priložnosti	SO strategije Izdelava strategij, ki izhajajo iz prednosti za izrabo priložnosti	WO strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti
Nevarnosti (T) Seznam 5–10 zunanjih nevarnosti	ST strategije Izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti z odpravljanjem nevarnosti	WT strategije Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 1996, str. 159.

Posledice analize SWOT za izbiro strategije so naslednje. Če ima podjetje zelo močne prednosti in okolje ponuja vrsto priložnosti, je zanj primerna strategija SO, pri kateri išče načine, s katerimi lahko uporabi svoje prednosti, da izkoristi priložnosti, ki izhajajo iz okolja. Strategija ST je najbolj racionalna, ko ima podjetje močne prednosti, vendar se sooča s številnimi grožnjami iz okolja. Te prednosti potem uporablja, da se izogne grožnjam iz okolja. Če podjetje nima prepoznavnih prednosti, vendar se mu ponuja vrsta priložnosti, se poslužuje strategije WO in na ta način izkoristiti priložnosti iz okolja, da se na nek način izogne svojim slabostim. Podjetja, v katerih prevladujejo slabosti nad prednostmi in se obenem soočajo z grožnjami v večji meri kot s priložnostmi, uporabljajo strategijo WT, ki je defenzivna, saj je njen cilj čim bolj zmanjšati vpliv slabosti in se izogniti grožnjam iz okolja.

Končni zeleni rezultat SWOT – analize je mnogokrat ugotovljena ugodna niša, v kateri lahko podjetje najučinkoviteje razvija in izkorišča svoje specifične lastnosti. Ugodna niša je v bistvu posebna konkurenčna prednost podjetja, ki je podjetju pisana na kožo in mu odgovarja do te mere, da je možnost posredovanja (negativnega vplivanja) konkurence minimalna. Takšna niša je strateško okno podjetja (tržna priložnost), ki mu zagotavlja uspešno poslovanje v prihodnosti (Hunger & Wheelen, 1996, str. 143).

Celovita ocena podjetja po metodi SWOT analize je sicer deležna nekaterih kritik zaradi prisotnosti subjektivnega ocenjevanja, vendar ostaja dejstvo, da bo posloводство težko delovalo v smeri uspešnega dolgoročnega razvoja podjetja, če ne bo najprej spoznalo in nato izkoristilo ugotovljene prednosti podjetja ob upoštevanju v okolju spoznanih poslovnih priložnosti.

1.4.2 Portfeljska analiza

S pojavom strateškega planiranja ter decentralizacije podjetij v manjše poslovne enote se je razvilo več instrumentov za celovito ocenjevanje, s katerimi podjetja lažje iščejo svoj najugodnejši prihodnji položaj v nestabilnem in dinamičnem okolju. Poleg prej opisane analize prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja je na gospodarsko organizacijo kot celoto prav tako usmerjena portfeljska metoda.

Celovito ocenjevanje podjetja s portfeljsko analizo nam daje vpogled v kombinacijo posameznih strateških poslovnih področij. Po svoji naravi je portfeljska analiza ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja. Prednost portfeljske analize je v tem, da nam omogoča ugotavljati, kako posamezna kombinacija strateških poslovnih področij vpliva na uspešnost poslovanja celotnega podjetja. Gre za ugotavljanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja. Na osnovi navedene analize se posloводство podjetja lahko odloči, na katera strateška poslovna področja se bo osredotočilo in koliko bo vanje vlagalo (Pučko, 1999, str. 145).

Analiza nas usmerja na ugotavljanje razvojnega ravnotežja podjetja, ki izhaja iz treh osnovnih konceptov:

- krivulja izkušenj,
- strateškega poslovnega področja,
- strateške poslovne enote.

Raziskovalci so ugotovili prisotnost krivulje izkušenj v mnogih panogah. Osnovno bistvo krivulje izkušenj je, da podjetje s svojim poslovanjem pridobiva izkušnje in tako lahko znižuje stroške na različnih področjih. Tako se s podvojitvijo izkušenj pri poslovanju s strateško skupino proizvodov stroški te skupine zmanjšajo za določen stalen odstotek.

Strokovnjaki strateškega planiranja (Pučko, 2003, str. 35) opozarjajo, da zaenkrat niso uspeli dokazati veljavnosti krivulje izkušenj v vseh panogah. So pa prisotnost krivulje našli v propulzivnih panogah, v panogah z visoko dodano vrednostjo, v kapitalsko intenzivnejših panogah in v panogah s kontinuiranim proizvodnim procesom.

Drugi osnovni koncept je pojem strateškega poslovnega področja (SPP/ang. *SBA=Strategic Business Area*), kjer ima podjetje oblikovano skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja. S tem morajo pomeniti skupine proizvodov ali storitev sorazmerno neodvisne poslovne dejavnosti. To pomeni neodvisnost z ostalimi ter hkrati z jasno opredeljenimi konkurenti in možnostjo ugotavljanja svojega poslovnega uspeha. Neodvisnost med ostalimi poslovnimi dejavnostmi je pomembna v tem, da v primeru izločanja iz poslovnega programa ne pride do vpliva na ostala področja, kakovost, konkurenco itd. Strateško poslovno področje torej tvorijo tisti proizvodi ali skupine storitev, ki so si podobni po naravi, potrebujejo enaka sredstva in so pod vplivom enakih konkurenčnih in ekonomskih pogojev. Tako moramo oblikovati proizvode v takšno enoto, če so njihove cene medsebojno odvisne, so njihovi konkurenti podobni, so njihove skupine odjemalcev podobne ter imajo možnost skupnega črpanja izkušenj raziskovalno – razvojnega dela, nabave, proizvodnje in trženja.

Pri strateških poslovnih enotah (SPE/angl. *SBU=Strategic Business Unit*) pa je to organizacijsko oblikovana enota podjetja. Prav tako je to samostojno oblikovana enota z lastnim poslovodstvom in samostojnim odločanjem o investicijah ter zahtevo po samostojnem vodenju vseh glavnih poslovnih funkcij. Tukaj gre za samostojno enoto v podjetju, ki ima drugačne nabavne, proizvodne, R&R in prodajne zahteve in pogoje kot druge enote.

Pomembno je, da skušamo strateška poslovna področja oblikovati in jih s tem postaviti kot strateške poslovne enote. Izkaže se, da je v praksi praviloma težko napraviti opredelitev strateškega poslovnega področja. Zato je potrebno opraviti analizo segmentiranja dejavnosti podjetja, ki omogočajo obravnavo posameznih ločenih enot.

Pojav portfeljske metode v šestdesetih letih (prvo različico portfeljske analize sta razvili dve svetovno znani konzultantski hiši Boston Consulting Ltd. in McKinsey) je v svetu pomenila veliko novost v planiranju razvoja sestavljenih podjetij. Danes poznamo več različic portfeljskih matrik, ki pa se v metodološkem smislu medsebojno bistveno ne razlikujejo. Nekaj pomembnejših portfeljskih pristopov (Pučko, 1999, str. 149–159) je:

- BCG matrika »rast – tržni delež«,
- General Electric – McKinsey matrika,
- matrika za usmerjanje politike,
- Hoferjeva portfeljska matrika.

1.4.3 Analiza na osnovi verige vrednosti

M.E. Porter je v začetku osemdesetih let razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki jo lahko imenujemo analiza na osnovi verige vrednosti. Izhajal je iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Potrebno je upoštevati, da lahko konkurenčna prednost izvira iz mnogih diskretnih aktivnosti, ki jih podjetje opravlja v zvezi s konstruiranjem izdelka (storitve), njegovo proizvodnjo, trženjem, fizično distribucijo, poprodajnimi storitvami idr. Da bi ugotovili, iz česa izhaja konkurenčna prednost podjetja, je potrebno sistematično analizirati vse njegove aktivnosti in njihove medsebojne vplive kot njene možne vire (Pučko, 1999, str. 159).

Porter (1998, str. 38) pravi, da konkurenčna prednost organizacije lahko izvira iz dveh osnovnih temeljev: nižjih stroškov in diferenciranega proizvoda. Porter vidi prav v stroškovnih prednostih ali v boljši diferenciaciji proizvoda (storitve) osnovne izvire konkurenčne prednosti podjetja. Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti.

Vrednost, ki jo podjetje dosega, se kaže v številu kupcev, ki so pripravljeni plačati za produkt, ali v storitvi, ki jo podjetje proizvaja. Podjetje ima konkurenčno prednost, če določene aktivnosti izvaja boljše ali ceneje od konkurence. To lahko doseže z uvajanjem novih postopkov, novih proizvodov ali uvedbo nove tehnologije (Porter, 1998, str. 38).

Aktivnosti v verigi vrednosti lahko razdelimo na temeljne in pomožne aktivnosti. Temeljne aktivnosti so vse tiste, ki neposredno ustvarjajo vrednosti za kupca in so direktno povezane v izdelavo proizvoda ali storitve, medtem ko so pomožne aktivnosti podpora temeljnim aktivnostim. Celoten model sestavlja pet temeljnih aktivnosti in štiri pomožne aktivnosti, kot je prikazano na Sliki 8.

Slika 8: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: E. M. Porter, *Competitive Strategy*, 1998, str. 260.

Ko na osnovi analize opredelimo, katere aktivnosti prispevajo k ravni relativnih stroškov in k ravni diferenciacije proizvodov ali storitev, preidemo na naslednjo fazo in izdelamo profil prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja.

Analiza verige vrednosti poteka v treh korakih (Hunger & Wheelen, 1996). V prvem koraku preiščemo verigo vrednosti določene strateške skupine izdelkov ali storitev glede na različne aktivnosti, ki so udeležene pri nastanku vrednosti. Hkrati identificiramo primarne in pomožne aktivnosti. V drugem koraku poiščemo povezave med aktivnostmi. Povezava predstavlja razmerje med načinom izvajanja ene aktivnosti in stroški izvajanja druge. Pri zasledovanju konkurenčnih prednosti lahko podjetje izvaja določeno funkcijo na različne načine, kar bo vodilo do različnih rezultatov. V tretjem koraku raziščemo možne sinergije med proizvodi, ki jih trži podjetje. Ekonomija obsega se pojavlja tudi preko različnih proizvodov, v kolikor si delijo iste aktivnosti. Torej se ekonomija obsega ne pojavlja le pri posameznih aktivnostih, kot so trženje in proizvodnja. Zato izkoriščamo iste prodajne kanale ali iste proizvodne zgradbe za proizvodnjo različnih proizvodov, kar vpliva na zniževanje stroškov.

Temeljna ideja verige vrednosti je v tem, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki njeni aktivnosti ter identificira tista področja, na katerih je podjetje boljše od svoje konkurence. Vendar pa takšna analiza vrednosti ni dovolj, saj je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev. Govorimo o vrednostnem sistemu (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 119).

1.4.4 Izbira ustrezne metode za izdelavo celovite ocene programa dvokoles

Izbira pravnje metode za celovito oceno podjetja je odvisna predvsem od značilnosti obravnavanega podjetja ter okolja, v katerem to podjetje deluje. Glede na značilnosti in uporabo posameznih metod, sem se odločil, da bom pri svoji analizi uporabil SWOT analizo, ker ta omogoča pridobitev celotnega profila prednosti in slabosti programa, kakor tudi priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo programu v prihodnosti v njegovem okolju. Problematika se z uporabo te analize obravnava celovito s postopnim analiziranjem vseh pomembnih podstruktur oziroma dejavnikov, ki vplivajo na delovanje programa.

1.5 Osnove oblikovanja strategij

1.5.1 Opredelitev strategije

Pojem strategija so družboslovne in ekonomske vede prevzele iz vojaškega področja, kjer pomeni strategija planiranje in usmerjanje obsežnih vojaških operacij. Obstaja veliko različnih definicij.

V poslovni literaturi najdemo veliko različnih definicij pojma strategija, med katerimi bom navedel tri, ki so jih opredelili nekateri pomembni vodilni avtorji razvoja koncepta strateške misli:

- Strategija pomeni opredelitev osnovnih dolgoročnih nalog in ciljev podjetja ter usmeritev delovanja in alokacije virov, potrebnih za doseganje teh ciljev (Chandler, 1962, str. 13).
- Strategija je model ciljev, namenov ali nalog, pomembnejših politik ter planov za doseganje teh ciljev, ki so postavljeni na tak način, da dejansko opredeljujejo, s kakšno dejavnostjo se oziroma naj bi se podjetje ukvarjalo in kakšno sploh podjetje je oziroma bi naj bilo (Andrews, 1971, str. 12).
- Strategija podjetja opredeljuje ogrodje poslovnih aktivnosti podjetja in določa smer ter način njihovega koordiniranja tako, da podjetje lahko obvladuje spremembe okolja ter tudi vpliva nanje. Strategija podjetja določa njegovo želeno okolje in vrsto organizacije, ki jo želi podjetje doseči (Itami, 1987, str. 11).

Vsako podjetje naj bi imelo svojo specifično poslovno usmeritev, z uresničitvijo katere naj bi tudi dosegalo svoje dolgoročne planske cilje. Prav to poslovno usmeritev lahko razumemo kot strategijo podjetja (Možina et al., 2002, str. 284). Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju.

1.5.2 Razvrščanje strategij

Strategija se lahko uspešno oblikuje potem, ko so natančno opredeljeni strateški planski cilji podjetja. Za doseg planskih ciljev pa obstaja veliko poti, zato je v strokovni literaturi moč najti celo vrsto klasifikacij možnih strategij podjetij. Ena od najvažnejših oziroma najosnovnejših klasifikacij je delitev strategij podjetja glede na organizacijsko področje. Strategije delimo po tem merilu na tri glavne ravni:

- raven celotnega podjetja – celovita (osnovna) strategija,
- raven strateške poslovne enote (SPE) – poslovna strategija,
- raven poslovnega funkcijskega področja – funkcijska strategija.

Podjetje mora oblikovati strategije, ki mu bodo v planskem obdobju omogočile doseg konkurenčnih prednosti. Te pa lahko doseže na podlagi poznavanja raznih možnih strategij in svojih specifičnih potencialnih prednosti in priložnosti.

V nadaljevanju bom na kratko navedel bistvo poslovnih strategij, medtem ko se z naravo osnovnih in funkcijskih strategij zaradi omejitve prostora magistrskega dela ne bom ukvarjal.

1.5.3 Oblikovanje poslovne strategije

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja za določeno strateško poslovno enoto (SPE) oziroma strateško skupino proizvodov. Njeno bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno strateško poslovno enoto, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Gre za to, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške skupine proizvodov (storitev), koliko ožjih skupin proizvodov bo le-ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo konkurenčno prednost. Poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz celovite strategije podjetja ali z njo vsaj skladna (Pučko, 1999, str. 204).

Izhodišči za oblikovanje poslovne strategije sta, podobno kot pri oblikovanju korporacijske strategije, opredelitev poslanstva strateškega poslovnega področja in celovita ocena položaja tega področja v organizaciji in njenem okolju. Celovita ocena položaja strateške poslovne enote z identifikacijo poslovnih priložnosti in nevarnosti sili največkrat k temu, da se preveri obstoječe poslanstvo te enote v organizaciji, ki se po potrebi ponovno določi. Sledi postavljanje strateških ciljev, ki se še posebej nanašajo na opredeljevanje ožjih skupin proizvodov (storitev) znotraj strateškega poslovnega področja in njihovo povezovanje s trgi, na katerih naj bi te posamezne skupine proizvodov (storitev) tržili (Kukovica, 1998, str. 80–81).

V strokovni literaturi najdemo številne porazdelitve poslovnih strategij. Najbolj pogoste so (Pučko, 1999, str. 205–215):

- poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike,
- Porterjeve generične poslovne strategije,
- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda,

- poslovne strategije na osnovi Ansoffove matrike rasti.

Poleg doslej navedenih klasifikacij poslovnih strategij obstajajo še številne druge, katere na tem mestu ni mogoče omenjati.

1.5.3.1 Porterjeve generične poslovne strategije

M. Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Po njegovem prepričanju je do konkurenčnih prednosti možno priti le preko doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa z diferenciacijo proizvoda oziroma storitve. Če kombiniramo širino tržnega nastopa podjetja z osnovnim virom konkurenčne prednosti, dobimo naslednje tri temeljne generične strategije (glej Sliko 9), in sicer:

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvodov ter
- strategija razvijanja tržne niše (Pučko, 1999, str. 205).

Slika 9: Splošne konkurenčne strategije v okviru poslovnega področja

		Relativna konkurenčna prednost	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
Strateški cilji	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	VODENJE GLEDE NA STROŠKE
	Tržni segment	OSREDOTOČENJE NA TRŽNE PRAZNINE Fokus na diferenciaciji	Fokus na nizkih stroških

Vir: E. M. Porter, Competitive Strategy, 1998, str.12.

Vse tri generične strategije imajo v osnovi različen pristop k razvijanju konkurenčnih prednosti. Najpomembnejši kriterij za izbor strategije je tisti, s katerim podjetje dosega cilje, ki jih je oblikovalo.

Stroškovna učinkovitost

Z določenimi prednostmi, kot so sorazmerno visok tržni delež, ugoden dostop do surovin idr., si podjetje pridobi svoj konkurenčni položaj v panogi. Vodilni položaj v stroškovni učinkovitosti pa ohranja s tem, da svoj dobiček reinvestira v agresivno izgradnjo zmogljivosti za učinkovito delovanje in zavzeto zniževanje stroškov.

Strategija diferenciacije

Strategija lahko temelji tudi na diferenciranju, kar pomeni snovanje edinstvenih proizvodov ali storitev posameznega podjetja v panogi. O tem pa odloča poslovodstvo, ki lahko z diferenciranjem povečuje zvestobo odjemalcev blagovni znamki, dosega manjšo občutljivost na ceno, večjo maržo in ščit pred konkurenco. Podjetje tudi tukaj stroškov ne zanemarja, čeprav niso prvi strateški smoter. Za strategijo, ki je edinstvena in jo je težko posnemati, lahko rečemo, da je uspešna.

Strategija razvijanja tržne niše

Ta strategija temelji na tem, da se podjetje osredini na ožji tržni segment, ki mu lahko streže bolj učinkovito in uspešno kot širše naravnani konkurenti. Obstajata dve možnosti strategije razvijanja tržne niše, ki ju lahko poimenujemo osredinjenje s poudarkom na stroških in osredinjenje s poudarkom na diferenciaciji. Osredinjenje na stroške izrablja posebno obnašanje stroškov v določenih segmentih, medtem ko osredinjenje na diferenciacijo izrablja specialne potrebe določenih odjemalcev.

1.5.3.2 Poslovne strategije na osnovi Ansoffove matrike rasti

Ansoffova matrika rasti omogoča ločevati strategije tudi na ravni poslovnih strategij na strategije obdelave trga, strategije razvoja trga in strategije razvoja proizvodov oziroma storitev. Značilnosti strategije obdelave trga so v opredelitvi, da bo strateško poslovna enota poslovala z obstoječo skupino proizvodov oziroma storitev na obstoječih prodajnih trgih, pri čemer bo poskušala povečevati prodajo z boljšo obdelavo teh trgov. Strategija razvoja trga pomeni usmeritev na osvajanje novih prodajnih trgov za obstoječe proizvode oziroma storitve podjetja. Razvoj proizvodov (storitev) pa je vrsta poslovne strategije, ki uvaja pa tudi nadomešča obstoječe proizvode (storitve) v okviru svoje strateške grupe proizvodov oziroma storitev (Pučko, 1999, str. 214).

1.5.4 Sprejemanje, uresničevanje in kontrola uresničevanja izbrane strategije

Fazi oblikovanja strategij v procesu strateškega planiranja sledi faza ocenjevanja strategij, na osnovi katere izberemo tiste strategije, ki bodo najbolj uresničljive ter uspešne. Torej pomeni tiste strategije, s katerimi bo možno dosegati postavljene strateške cilje. Sprejete strategije vrhnje poslovodstvo prikaže v strateškem planu podjetja, ki je dokument z rezultati celotnega procesa strateškega planiranja.

Poslovodniki uresničujejo strategijo skozi taktično in operativno planiranje, organiziranje, kadrovanje in usmerjanje aktivnosti. Rezultati planiranja so natančno izdelani programi, predračuni in postopki. Glavni poudarek pa je na organiziranju, ki privede do ustrezne organizacijske strukture podjetja in preoblikovanja načina dela. Rezultat so delovna mesta, kamor s kadrovanjem zaposlimo ljudi z ustreznimi zmožnostmi in spretnostmi. Te ljudi pa je nadalje potrebno usmerjati.

Slabo uresničevanje strategije lahko privede do neuspeha te strategije. Vzrokov za to je več. Eden ključnih je, da poslovodstvo neučinkovito spremlja in usklajuje aktivnosti med

uresničevanjem, kar lahko odvrne pozornost od morebitnih težav. Pomemben dejavnik pri uresničevanju strategije je tudi čas. To morajo predvsem upoštevati podjetja, v katerih je čas odločilen dejavnik preživetja.

S procesom ocenjevanja in kontrole se nadzorujejo aktivnosti podjetja in doseženi rezultati, da bi lahko dejansko dosežene rezultate primerjali z želenimi. Zato morajo poslovodniki na vseh nivojih hierarhije pridobivati jasne, hitre in nepristranske povratne informacije od svojih podrejenih. Na podlagi teh informacij lahko prepoznajo probleme in posledično izvedejo korektivne akcije. Lahko pa se prepoznajo tudi slabosti v predhodno uresničenih strateških planih, kar pospeši ponovni začetek celotnega procesa strateškega poslovanja (Horžen, 2001, str. 37–38).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN PROGRAMA DVOKOLES

2.1 Predstavitev podjetja

2.1.1 Zgodovina in razvoj

Trgoavto kot samostojno podjetje je z delovanjem pričelo 1. maja 1963. Na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je bil Trgoavto na vrhuncu svojih moči. Zaposloval je 380 ljudi in je bil prepoznaven v okoljih, kjer je bil prisoten. Osamosvojitve Slovenije in izguba jugoslovanskega trga sta močno vplivali na nadaljnji razvoj podjetja. Leta 1995 se je podjetje Mercator – Trgoavto Koper, d.o.o., na skupščini preoblikovalo v delniško družbo. Ustanovitelj podjetja Mercator Trgoavto, d.d., je bil Poslovni sistem Mercator, d.d., iz Ljubljane, ki je postal njen 51 % lastnik. Poslovni sistem Mercator je iz podjetja Trgoavto izstopil v letu 2003, ko je svoj večinski delež prodal Modri liniji Holding, d.d.

Z željo hitrejšega in bolj učinkovitega oskrbovanja kupcev je Trgoavto v letu 2004 odprl štiri prodajno distribucijske centre (v nadaljevanju PDC). Poleg tega je na področju programa dvokoles odprl v Ljubljani nov Center dvokoles, leto zatem pa še v Mariboru. V želji po zagotovitvi možnosti nadaljnje širitve programa zelena tehnika je v istem letu od Mercatorja odkupil kmetijski center na Viču. Zaradi želje po nadaljnji širitvi dejavnosti na trge bivše Jugoslavije je v letu 2004 ustanovil svoje podjetje v Srbiji in Črni gori. Pred tem, leta 2003, je bilo podobno podjetje že ustanovljeno na Hrvaškem. S tem je Trgoavto ponovno vstopil na tržišča, kjer je bil v preteklosti že močno prisoten.

V začetku leta 2007 je največji lastnik podjetja Trgoavto Modra linija holding prodal svoj delež podjetju Koroška trgovina, d.d. Kot zanimivost naj še omenim, da se je v letu 2007 pričelo s postopnim zapiranjem poslovnih distribucijskih centrov zaradi nedoseganja pričakovanih rezultatov in visokih stroškov obratovanja. Z nakupom nepremičnine na Kozini je tako podjetje pridobilo nov centralno distribucijski center, kamor se je leta 2008 preselila tudi uprava podjetja. Po dolgih petinštiridesetih letih se je tako sedež podjetja preselil iz Kopra na Kozino.

Zaradi nedoseganja pričakovanih poslovnih rezultatov in ciljev hčerinskega podjetja v Srbiji je matično podjetje Trgoavto v letu 2008 omejilo njihove poslovne aktivnosti na minimum. Do vzpostavitve nove strategije razvoja podjetja bo le-to zamrznilo svoje aktivnosti.

Trgoavto se po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah uvršča med srednje velika podjetja. Konec leta 2008 je imel 146 zaposlenih, ustvaril je 27,5 milijona prihodkov in dobrih 93.000 evrov dobička. Kapital podjetja je konec leta 2008 znašal dobrih 10,6 milijona evrov, čista donosnost kapitala pa je bila nižja od 1% (Letno poročilo podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008).

2.1.2 Lastniška struktura

V letu 2008 je prišlo do spremembe lastništva, saj je bila v skladu s sklepi skupščine izvedena dokapitalizacija. S konverzijo terjatev v višini 1,46 mio evrov sta v lastništvo podjetja Trgoavto vstopili podjetji Neo Leasing, d.o.o. (17 % lastniški delež) in Modest, d.o.o. (13 % lastniški delež). Največji lastnik podjetja Trgoavto je s 66 % lastniškim deležem podjetje Koroška trgovina, d.d. Preostale 4 % predstavljajo lastne delnice (Letno poročilo podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008).

2.1.3 Organizacijska struktura podjetja

Trgoavto je danes delniška družba z osnovnim kapitalom 4.883.111 evrov. Skupino Trgoavto poleg matičnega podjetja Trgoavto Koper, d.d., sestavljajo še: v tujini v letu 2003 ustanovljeno podjetje Trgoavto H, d.o.o., in v letu 2005 ustanovljeno podjetje Trgoavto S, d.o.o., ki sta v 100 % lasti Trgoavta, ter v Sloveniji podjetje Vema, d.d., katere 100 % lastnik je postalo podjetje Trgoavto v letu 2007. Poleg tega pa je v letu 2008 pridobil še 39 % delež v podjetju Trgoavto – servis, d.o.o (glej Prilogo 1).

Ustanovljeni podjetji v tujini, Trgoavto H in Trgoavto S, opravljata enako dejavnost kot podjetje Trgoavto, le na področju Hrvaške in Srbije. Podjetje Trgoavto Koper, d.d. je tudi samo hčerinsko podjetje v okviru skupine Koroška trgovina, d.d.

Organizacijsko strukturo podjetja Trgoavto prikazuje Priloga 2.

2.1.4 Strateški cilji in strateške smernice

Trgoavto si je v preteklih letih ustvarili prepoznavno ime uspešnega in prodornega skrbnika prestižnih blagovnih znamk. Z odločno strategijo – krepiti ugled in zagotoviti dolgoročno uspešno poslovanje v zahtevnih konkurenčnih razmerah je s pomočjo vseh zaposlenih uskladił poslanstvo in zastavil vizijo, ki ga bo popeljala k uspehu.

Izhodišče nove poslovne filozofije družbe postaja ravnanje s podjetniškimi sposobnostmi zaposlenih, ki so ključni dejavnik poslovnih sprememb. Ob soglasno usklajeni viziji in strategiji razvoja podjetja nameravajo doseči rezultate, ki bodo v ponos in zadovoljstvo tako delničarjem kot zaposlenim ter poslovnim partnerjem, kupcem in dobaviteljem.

Poslanstvo podjetja se glasi:

»Trženje tehničnega blaga in spremljajočih storitev pod konkurenčnimi pogoji za kakovostnejše življenje v gibanju, ob doseženem ravnovesju med zadovoljstvom kupcev, zaposlenih in lastnikov« (Letno poročilo poslovanja podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008, str. 11).

Vizija podjetja pa je postavljena takole:

»Postali bomo pomemben in uspešen trgovec izbranih programov tehničnega blaga (blagovnih skupin dvokoles, prostega časa, vse za avto, kvalitetnih poprodajnih storitev ter komplementarnih novih blagovnih skupin s katerimi bi celostno zaokrožili ponudbo v obdobju celotnega leta) v Sloveniji in prepoznaven na trgih JV Evrope. Splet blagovnih skupin, ki jih je oz. jih bo podjetje vključilo v svoj ponudbeni splet zaokrožuje slogan »**življenje v gibanju**«. (Letno poročilo poslovanja podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008, str. 11).

Ob tem pa si poslovodstvo želi ustvariti delovno okolje, ki bo sodelavcem v ponos in zadovoljstvo, postati pobudnik novosti, zanimivih za stranke in s tem dosegati njihovo lojalnost, ter ustvariti poslovni rezultat, ki bo zadovoljil lastnike in ki jih bo motiviral vlagati v nadaljnji razvoj Trgoavta.

Delovanje Trgoavta je usmerjeno v zadovoljevanje potreb ljudi s ponudbo kakovostnih izdelkov za preživljanje prostega časa in dopolnilnih dejavnosti ter tehničnega blaga. Z bogato ponudbo, konkurenčnimi cenami in prijaznostjo zadovoljujejo potrebe in pričakovanja kupcev na celotnem teritoriju države in tudi izven državnih meja. Trgoavto želi razširiti delovanje na trge bivše Jugoslavije in s kakovostno ponudbo artiklov za preživljanje prostega časa, dopolnilnih dejavnosti ter tehničnega blaga zadovoljevati tudi potrebe na teh trgih.

2.1.5 Osnovna dejavnost podjetja Trgoavto Koper, d.d.

Osnovna dejavnost matičnega podjetja Trgoavto Koper, d.d., je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje ter avto materiala. Trgoavtov prodajni program se tako danes deli na dva temeljna programska sektorja¹:

- DPN (Dvokolesa, prosti čas, novi programi), ki zajema sledeče programe: program dvokoles (skuterji, kolesa, dodatna oprema za motorje in kolesa, fitnes itd.), program zelena tehnika (kosilnice, visokotlačni čistilci, orodja itd.);
- VZA (Vse za avto), ki zajema sledeče programe: prodaja rezervnih delov za osebna in tovorna vozila, program pnevmatik, program splošni material (avto akustika, avto kozmetika itd.).

Maloprodaja šteje 43 prodajnih mest, med katerimi so nekatera specializirana za prodajo programov enega programskega sektorja, druga pa združujejo celoten asortiman izdelkov vseh programskih sektorjev.

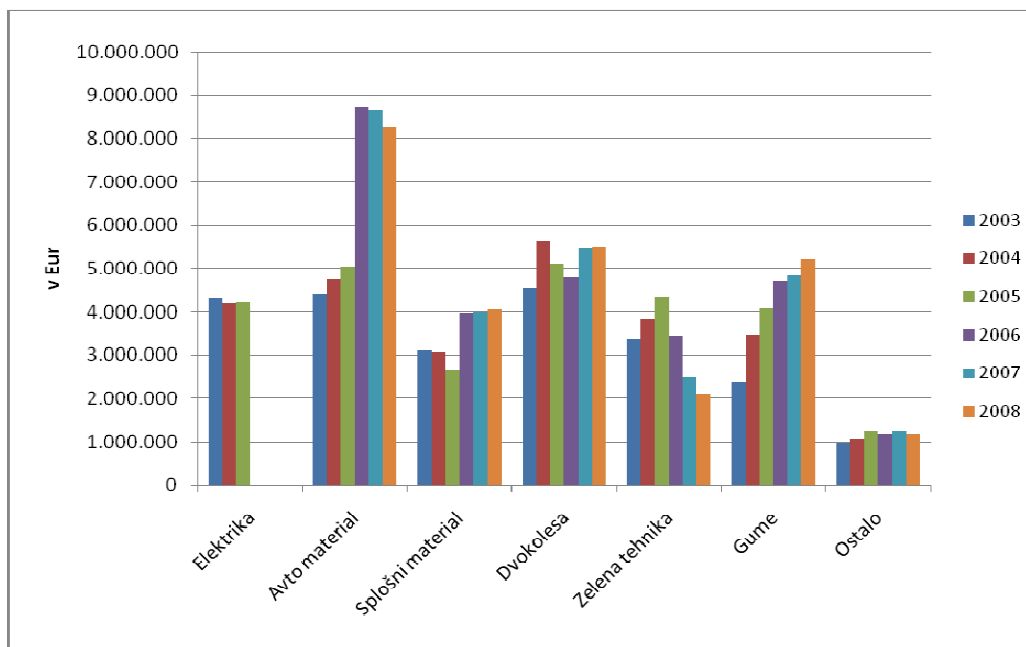
Največji delež realizacije (31 %) pripada programu avto material, medtem ko mu z 21 % oziroma 20 % sledita programa dvokoles in gum (glej Prilogo 3).

Slika 10 prikazuje realizacijo po posameznih programih od leta 2003 do 2008. V letu 2006 je prišlo do reorganizacije, ki je prinesla spremembe v strukturi posameznih programov s ciljem racionalizacije in doseganja sinergijskih učinkov pri poslovanju. Tako se je program avto elektrika vključil v program avto material, delno pa tudi v program splošni material. Zaradi te

¹ Po reorganizaciji iz začetka leta 2006 sta se iz predhodnih šestih nosilnih programov podjetja Trgoavto (dvokolesa, zelena tehnika, splošni material, rezervni deli, gume, elektrika) oblikovala dva temeljna programska sektorja, in sicer DPN in VZA.

spremembe lahko dejansko uspešnost programov oziroma realizacijo primerjamo od leta 2006 naprej.

Slika 10: Pregled realizacije po posameznih programih podjetja Trgoavto v obdobju od 2003 do 2008



Vir: Letno poročilo poslovanja podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008.

2.2 Predstavitev programa dvokoles

Program dvokoles spada med nosilne programe matičnega podjetja Trgoavto, saj predstavlja 21 % celotne realizacije podjetja. V okviru programa se trži sledeči prodajni program:

- kolesa,
- motorji,
- dodatna oprema za kolesa in motorje (čelade, ključavnice, kovčki, oblačila itd.),
- fitnes oprema,
- avtomobilске prikolice.

Ker je program dvokoles le eden izmed programov podjetja Trgoavto in se ga ne vodi kot strateško poslovno enoto, je nemogoče podati nekatere sicer osnovne ekonomske parametre, s katerimi bi lahko ocenjevali uspešnost njegovega poslovanja. Na ta način bi namreč imeli na voljo obilo informacij, s katerimi bi temeljiteje oblikovali pravšnjo strategijo za njegov nadaljnji razvoj. Program dvokoles je v letu 2008 ustvaril 5,5 mio evrov prihodkov (glej Sliko 10), medtem ko je neto razlika v ceni (RVC) znašala 27 %.

3 ANALIZA OKOLJA PROGRAMA DVOKOLES

Kot del izdelave planskih predpostavk bom v nadaljevanju analiziral širše in ožje okolje podjetja. Najprej bom podal oceno širšega okolja, in sicer gospodarskega, politično – pravnega,

tehnološkega in naravno – demografskega okolja. V naslednjem podpoglavju bom analiziral ožje okolje programa dvokoles, in sicer bom analiziral privlačnost panoge, prodajni trg in potencial prodaje, potencialne kupce ter izdelal napoved prodaje programa v prihodnje.

3.1 Analiza širšega okolja

Z natančno opravljeno analizo širšega okolja lahko podjetje zmanjša možnost nastanka nepredvidljivih dogodkov oziroma na te primerno vpliva ter posledično zagotovi stabilnejše poslovanje. Pri oceni najširšega okolja podjetja se bom omejil na trge, kjer program dvokoles trži svoj prodajni program in ki predstavljajo zanj določen potencial prodaje. Poleg Slovenije bom v analizo vključil tudi Hrvaško, BiH, Srbijo, Črno goro ter Makedonijo kot pomembne trge na izhodni (prodajni) strani.

Kljub temu, da po velikosti ne sodi med največje, predstavlja Slovenija najpomembnejši prodajni trg programa dvokoles. Trgoavto ima v Sloveniji dolgoletno tradicijo in razvejano mrežo štiridesetih lastnih maloprodajnih enot, s čimer si je na tem prostoru ustvaril ugled in prepoznavnost. Poleg tega ima v Sloveniji tudi močno veleprodajno mrežo, ki dopolnjuje maloprodajno. Trgi bivše Jugoslavije so specifično težavni, saj se še vedno nahajajo v neki prehodni fazi. Za njih je značilna nižja kupna moč prebivalstva, prisotnost sive ekonomije in korupcije ter plačilna nedisciplina, ki zmanjšujejo zaupanje in varnost poslovanja. Kljub temu da se situacija počasi, a vztrajno izboljšuje, je potrebno posvečati tem trgom veliko mero pozornosti, saj predstavljajo velik prodajni potencial.

V nadaljevanju bomo, predvsem ob obravnavi razlik po trgih v okviru panoge ter ob obravnavi prodajnega vidika, lahko spoznali, kako se ti trgi razlikujejo in kako različne poslovne pristope dejansko potrebujejo.

3.1.1 Gospodarsko okolje

Ker je vpliv gospodarskega okolja na poslovanje podjetja izredno pomemben, ga je potrebno zelo natančno analizirati. Za potrebe strateškega odločanja je potrebno upoštevati predvsem tista gospodarska gibanja, ki najbolj vplivajo na trgovino kot panogo. V gospodarskem okolju moramo zaradi tega upoštevati predvsem ekonomske sile, ki imajo značilen vpliv na poslovanje podjetja: konjunktura gospodarstva, spremembe v bruto domačem proizvodu, inflacija, davki, obresti, nivo plač, življenjski standard prebivalstva, mednarodni trgovinski sporazumi, vrednost domače in tujih valut, monetarna politika, stopnja nezaposlenosti ipd.

SLOVENIJA

Z gospodarskega vidika bi lahko Slovenijo ocenili kot dokaj značilno postindustrijsko družbo, za katero je značilna rast storitvenih dejavnosti, medtem ko se predelovalne dejavnosti soočajo s procesom strateškega in tehnološkega prestrukturiranja. Izmed vseh prodajnih trgov programa je Slovenija po gospodarski plati daleč pred vsemi. Po vseh pomembnejših makroekonomskih kazalnikih, po katerih se presoja gospodarska razvitost posamezne države, izkazuje najboljše rezultate. Kot lahko vidimo v Tabeli 3, ima razmeroma visok BDP, zadovoljivo gospodarsko rast, nizko inflacijo, visoko kupno moč prebivalstva, nizko stopnjo brezposelnosti ipd.

V letu 2008 se je gospodarska rast v primerjavi z letom 2007 skoraj prepolovila, k čemur so v tretjem in zlasti četrtem četrtletju znatno prispevali vedno močnejši vplivi poglobljene mednarodne finančne krize. Primanjkljaj tekočega računa plačilne bilance se je v letu 2008 še povečal, podobno kot leta 2007 zaradi višjega primanjkljaja v trgovinski bilanci in naraščajočih plačil obresti. Rast bruto zunanega dolga se je v letu 2008 upočasnila, povečanje pa je še vedno presegalo višino primanjkljaja na tekočem računu plačilne bilance. Inflacija, ki so jo tudi v letu 2008 ključno zaznamovali zunanji dejavniki (gibanje cen nafte hrane in ostalih surovin), se je z visokih ravni v prvih osmih mesecih leta 2008 do konca leta močno znižala. Javnofinančni položaj se je v letu 2008 poslabšal, saj se je presežek prevesil v primanjkljaj, kar je bila posledica cikličnih in strukturnih dejavnikov. Z uspešnim upravljanjem dolga sektorja država pa je njegov delež v primerjavi z BDP še upadel (UMAR, Poročilo o razvoju 2009, 2009, str. 16).

Tabela 3: Pomembnejši makroekonomski kazalniki Slovenije v obdobju od 2006 do 2011

Kazalec	Leto					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Število prebivalcev (v mio)	2,00	2,02	2,03	2,03*	2,04*	2,04*
Rast BDP (v %)	5,80	6,80	3,50	-7,30*	0,90*	2,50*
BDP (v mlrd evrov po tekočih cenah):	31,05	34,57	37,14	35,87*	36,39*	38,06*
BDP per capita (v evrih) tekoče cene:	15.467	17.123	18.367	17.657*	17.866*	18.647*
BDP per capita (v dolarjih) tekoče cene:	19.400	23.467	27.014	24.332*	25.495*	26.609*
Rast zasebne potrošnje (v %):	2,90	6,70	2,00	-2,00*	0,00*	1,00*
Rast javne potrošnje (v %):	4,00	0,70	6,20	3,20*	-1,50*	0,00*
Inflacija (povprečje leta) (v %)	2,50	3,60	5,70	1,00*	1,50*	2,50*
Stopnja brezposelnosti, v %, po ILO definiciji	6,00	4,90	4,40	5,70*	6,70*	7,30*
Uvoz blaga in storitev (v mil evrov)	20.818	24.636	26.258	19.819*	20.654*	21.959*
Izvoz blaga in storitev (v mil evrov)	20.657	24.041	25.134	20.467*	21.532*	23.180*

*Legenda: *Podatki so projekcija*

Vir: UMAR, Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2009, str 39.

Bistvenega pomena za gospodarsko okolje Slovenije je bil njen vstop v Evropsko unijo v letu 2004, saj so takrat prenehali veljati vsi prostotrgovinski sporazumi z državami nekdanje Jugoslavije, ki so bili najpomembnejši zunanjetrgovinski partner Slovenije (predvsem na izvozni strani). Ta sprememba je imela tako pozitivne kakor tudi negativne posledice. Podjetja, ki se niso prestrukturirala so se znašla v nezavidljivem položaju, saj so izgubila velik del posla. Druga podjetja so se hitro prilagodila novim razmeram, se prestrukturirala in se usmerila na druge zahtevnejše trge.

Verjamem, da je prostora za uspešen gospodarski razvoj Slovenije še veliko. K temu vsekakor pomembno prispevata tako strateško geopolitična lega Slovenija na meji med srednjo in zahodno Evropo ter jugovzhodno Evropo, kakor neizkoriščen človeški potencial v obliki znanja. Zaradi poznavanje kulture in običajev predstavlja Slovenija tudi pomemben povezovalni člen z ostalimi trgi bivše Jugoslavije. Kljub temu, da imamo veliko znanja in visoko izobraženega ter sposobnega kadra, smo po izvozu izdelkov visoke tehnologije na samem repu držav Evropske unije. Zaradi tega je potrebno hitreje in učinkoviteje pristopiti k reformam za povečanje

konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, s čimer se bo gospodarski razvoj nadaljeval tudi v prihodnje. Potrebno bo spodbuditi poklice, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost, saj bo v nasprotnem primeru zaradi velike mobilnosti prišlo do bega možganov oziroma neizkoriščenosti znanja, kar bi lahko imelo bistvene posledice za nadaljnji razvoj Slovenije. Aktivnosti države morajo biti usmerjene tudi v odpiranje in spodbujanje nastajanja novih tehnoloških parkov, ki omogočajo mladim, visokotehnološkim in inovativnim podjetjem zagon poslovanja. Poleg tega bi morala država z različnimi spodbudami, kot so davčne olajšave, subvencije idr., privabljati tuja visokotehnološka podjetja, s čimer bi ustvarili pogoje za dolgoročen razcvet visoke tehnologije.

Mednarodna gospodarska in finančna kriza je vidne posledice pustila tudi pri slovenskih podjetjih. Najbolj je bila opazna pri proizvodnih podjetjih, predvsem v tekstilni panogi, kjer je veliko ljudi ostalo brez zaposlitve. Najmanj posledic je gospodarska kriza pustila pri visokotehnoloških podjetjih.

Zaradi posledic mednarodne gospodarske in finančne krize pričakujemo v letu 2009 7,3 % realni padec bruto domačega proizvoda. Neugodne razmere za poslovanje so še poslabšali zaostreni pogoji pri pridobivanju finančnih virov. Tudi zadolževanje podjetij pri domačih bankah je bilo v prvih sedmih mesecih leta 2009 na zelo nizki ravni, zaradi premajhnega povpraševanja ostaja neizkoriščen tudi kreditni potencial iz državne jamstvene sheme za podjetja. Negotove gospodarske razmere in vidno poslabšanje razmer na trgu dela so vplivali na padec zasebne potrošnje prvič po devetih letih. Gospodinjstva so najbolj omejila nakupe trajnih dobrin, na kar kažejo podatki prihodka v trgovini na drobno, ki se je realno najbolj zmanjšal v segmentu pohištva, gospodinjskih naprav in gradbenega materiala (kar za petino), fizične osebe pa so registrirale za 23,5 % manj novih osebnih vozil. Povečana previdnost pri nakupih trajnih dobrin, ki so se v zadnjih letih vztrajno povečevali, je vplivala tudi na nizek obseg potrošniških posojil, ki so jih gospodinjstva v prvih 6 mesecih neto odplačevala. Leta 2009 naj bi gospodinjstva zaradi povečanih tveganj pred izgubo zaposlitve znižala svoje izdatke za potrošnjo za 2,0 % (UMAR, Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2009, str. 11).

Najpomembnejša zunanjetrgovinska partnerica Slovenije je Nemčija, sledita ji Italija in Hrvaška. Trgi bivše Jugoslavije so kljub vsemu še vedno zelo pomembni zunanjetrgovinski partnerji Slovenije. Značilno za trgovino z državami Balkana je, da Slovenija dosega velik trgovinski presežek. Delež izvoza na to območje dosega od leta 2006 skoraj 16 % celotnega slovenskega izvoza, uvozili pa smo za dobrih 7 % vsega blaga. Več kot polovica izvoza in uvoza odpade na Hrvaško, ki zavzema tretje mesto po vrednosti izvoza Slovenije in visoko mesto po vrednosti uvoza v Slovenijo.

TRGI BIVŠE JUGOSLAVIJE

Zaradi vojne v začetku 90-ih let na območju bivše Jugoslavije je bil padec gospodarske aktivnosti izrazitejši kot v ostalih tranzicijskih državah. Poleg tega je gospodarsko okolje zaznamovala tudi makroekonomska nestabilnost, saj so posledice civilnih žrtev in uničenja infrastrukture veliko prispevale k zatiranju gospodarske dejavnosti. Države bivše Jugoslavije so se po vojni, ki se je ponekod zavlekla do poznih devetdesetih, soočale predvsem z visoko brezposelnostjo, ki predstavlja enega največjih ekonomskih in socialnih problemov, visoko stopnjo inflacije, počasnim prehodom v tržno gospodarstvo, prestrukturiranjem gospodarstva, počasno privatizacijo, ki v marsikateri državi še danes ni končana, privabljanjem neposrednih

tujih investicij s ciljem zaposlitve domače delovne sile in pridobivanja znanja ter izkušenj za nadaljnji razvoj. V nadaljevanju bom podrobneje opisal Hrvaško gospodarsko okolje.

HRVAŠKA

Najhitreje med vsemi si je opomoglo hrvaško gospodarstvo, ki po vseh kazalcih dosega razmeroma dobre rezultate (glej Tabela 4).

Tabela 4: Pomembnejši makroekonomski kazalniki Hrvaške v obdobju od 2006 do 2009

Kazalec	Leto			
	2006	2007	2008	2009
Število prebivalcev (v mio):	4,50	4,50	4,40	4,40*
BDP (v mlrd evrov po tekočih cenah):	42,92	51,79	46,70	43,40*
BDP per capita (v evrih):	9.539	11.510	10.627	9.787*
Rast BDP (v %):	4,80	5,70	2,40	-4,90*
Rast zasebne potrošnje (v %):	3,50	6,20	0,80	-5,20*
Rast javne potrošnje (v %):	2,20	3,40	1,90	1,30*
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %):	np	5,80	4,90	-5,00*
Stopnja nezaposlenosti (v %):	16,90	15,10	13,20	10,50*
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	2,90	3,40	6,10	3,20*
Primarni proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP):	-3,00	-2,60	-1,40	-3,90*
Kratkoročna medbančna obrestna mera (v %):	9,90	np	9,00	10,50*
Uvoz blaga (v mlrd evrov):	21,131	13,10	15,80	12,90*
Izvoz blaga (v mlrd evrov):	10,644	9,00	13,30	11,50*
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za evro):	7,32	7,35	7,32	7,50*
Slovenski izvoz (v mio evrih):	1.464,10	1.567,60	1.694,00	767,20**
Slovenski uvoz (v mio evrih):	735,90	849,40	832,90	372,60**

Legenda (2009): *Podatki so projekcija. **Podatki se nanašajo na prvih sedem mesecev

Vir: Izvoznookno, Podatki o državah, 2008.

Stopnja rasti BDP je bila pred nastopom gospodarske in finančne krize relativno visoka, devizni tečaj je trden, inflacija pa nizka. Potrebno je poudariti, da je privatizacija že skoraj končana, bančni sektor saniran, primanjkljaj na tekočem računu pa se je močno zmanjšal. Hrvaška svoje gospodarstvo čedalje bolj odpira. Poleg tega je junija 2004 uradno postala kandidatka za vstop v EU. Hrvaška je sklenila tudi prostotrgovinske sporazume z državami jugovzhodne Evrope. Z vključevanjem v svetovne in evropske integracijske tokove, prilagajanjem zakonodaje EU, uspešno privatizacijo, izvajanjem strukturnih reform, stabilnim političnim in gospodarskim okoljem ter urejanjem razmer v regiji je postala Hrvaška tudi privlačna destinacija za tuje naložbe.

Kot je značilno tudi za druge evropske države, je storitveni sektor na Hrvaškem najmočnejši in predstavlja 65 % BDP. Visok delež storitvenega sektorja v BDP je posledica prihodkov iz turizma, ki predstavlja tudi glavni vir le-teh. Tog sodni sistem, neučinkovita administracija, ki

povzročata največ težav, visok državni dolg, ki je presegel 34 milijard evrov (ali 89,1 % BDP), vplivajo na negativna pričakovanja Hrvatov glede gospodarske prihodnosti.

Gospodarska politika je in bo tudi v prihodnje podrejena približevanju EU in izpolnjevanju njenih zahtev. Tako EU kot tudi IMF vlado opozarjata, da so poleg usklajevanja zakonodaje z evropsko pomembne tudi druge reforme. Med njimi so dokončanje privatizacije in povečanje vloge zasebnega sektorja (s 70 na 80 % BDP), zmanjšanje proračunskih izdatkov (z 49 na okoli 42 % BDP), s čimer bo omogočeno znižanje davkov, uravnovešenje proračuna do leta 2010, izboljšanje infrastrukture, zmanjševanje regionalnih razlik ter konsolidacija zdravstvenega in socialnega sistema.

V 2009 se bo gospodarska rast znižala, saj bo zaradi gospodarske krize močno prizadeta zasebna in investicijska potrošnja. Hrvaška vlada je sprejela prvi paket desetih proti kriznih ukrepov šele konec februarja 2009. Med pomembnejše spadajo: spodbuda tujih naložb s skrajšanjem rokov za izdajo dovoljenja pri investicijah nad 10 milijonov, subvencioniranje obrestne mere pri nakupu prve nepremičnine, podpora najšibkejšim družbenim skupinam pri ohranjanju življenjskega standarda, Hrvaška banka za obnovo in razvoj, ki pomaga malim in srednjim podjetjem, bo dokapitalizirana s 400 milijoni evrov, in sicer z zadolžitvijo na tujih trgih, roki za plačevanje obveznosti državnih oziroma javnih podjetij se bodo skrajšali na 60 dni. Menedžerske plače v teh podjetjih bodo vezane na poslovne rezultate, nižanje plač v javni upravi in krizni davek (posebni davek na plače, ki bo v veljavi do konca leta 2010). Povprečne nominalne mesečne plače v 2008 so znašale 1.044 evrov.

3.1.2 Politično – pravno okolje

Politično – pravno okolje oziroma njegovi dejavniki, ki obsegajo pravni sistem države, zakonodajo, porazdelitev moči, vladne urade, vplivne skupine in določanje političnih ciljev, in vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi, močno vplivajo na trženjske odločitve (Kotler, 1998, str. 164). Za politično okolje je izjemno pomembno, da je stabilno.

Ena izmed najvplivnejših sprememb politično – pravnega okolja je bila vključitev Slovenije v EU in poenotenje pravnih in drugih podlag ter sprejemanje enotnih strategij in ciljev prihodnjega razvoja enotne države. Koristi vstopa Slovenije v EU se kažejo predvsem v bistveno večjemu dostopu do notranjega trga in s tem možnosti za boljšo izkoriščenost produkcijskih faktorjev. Po drugi strani pa je Slovenija z vstopom v EU izgubila veliko prednosti na trgih bivše Jugoslavije. S polnopravno vključitvijo je Slovenija prevzela carinski sistem Evropske unije. To je imelo za Slovenijo dva učinka. Po eni strani se je liberaliziral uvoz nekaterih občutljivih proizvodov iz EU, druga posledica vključitve Slovenije v EU pa je bilo prenehanje oziroma razveljavitev nekaterih že sklenjenih sporazumov o prosti trgovini z državami nekdanje Jugoslavije.

Regija bivše Jugoslavije je strateškega pomena za Slovenijo, kljub temu da so se pogoji trgovanja s temi državami po vstopu Slovenije v EU spremenili. Slovenija je namreč prevzela skupno zunanjetrgovinsko politiko EU. To pomeni, da se je morala odpovedati sporazumu o prosti trgovini z Makedonijo ter Bosno in Hercegovino, prav tako je za Slovenijo prenehal veljati Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini – CEFTA, ki je urejal tudi trgovino med Slovenijo in Hrvaško. Prevzeli pa smo sporazume in ureditev, ki veljajo za trgovino med temi državami in EU. Sedaj so slovenski izvozniki v Hrvaško in Makedonijo ponovno soočeni s carinami, ki se

sicer postopno znižujejo. Spodbudno je (glej Tabelo 4), da trgovinska menjava z državami bivše Jugoslavije strmo narašča, zato ji je potrebno posvečati veliko pozornosti tudi v bodoče. Poleg tega z omenjenimi državami ustvarjamo visok trgovinski presežek. Skupno na te trge izvozimo skoraj 16 % celotnega izvoza, medtem ko uvozimo skoraj 7 % celotnega uvoza.

Čeprav se je politično stanje na področju JV Evrope dokaj stabiliziralo, seveda predvsem zaradi prisotnosti varnostni sil Združenih narodov, lahko celotno območje še vedno povezujemo z določenim, relativno visokim tveganjem. Tu velja predvsem omeniti območje BiH ter seveda Kosova. Največje probleme predstavlja neurejen pravosodni sistem, siva ekonomija, nizek življenjski standard, visoka brezposelnost in plačilna nedisciplina.

V Tabeli 5 si lahko ogledamo ocene stopenj rizičnosti poslovanja v izbranih državah.

Tabela 5: Razvrstitev držav glede na stopnjo rizičnosti poslovanja v obdobju od 2006 do 2009

Država	Rizičnost	Leto			
		2006	2007	2008	2009
Hrvaška	Stopnja rizičnosti države (maksimalno 100 točk):	58	58	59	59
	Rizičnostni razred (A-E):	C	A4	A4	A4*
BiH	Stopnja rizičnosti države (maksimalno 100 točk):	38	40	40	39
	Rizičnostni razred (A-E):	D	C1	C1	C1*
Srbija	Stopnja rizičnosti države (maksimalno 100 točk):	36	39	38	37
	Rizičnostni razred (A-E):	D	C	C	C2
Makedonija	Stopnja rizičnosti države (maksimalno 100 točk):	41	43	43	42
	Rizičnostni razred (A-E):	D	C2	C2	C2*
Črna Gora	Stopnja rizičnosti države (maksimalno 100 točk):	39	40	40	39
	Rizičnostni razred (A-E):	D	C	C	C1*
Kosovo	Stopnja rizičnosti države (maksimalno 100 točk):	np	np	np	np
	Rizičnostni razred (A-E):	D	D	D	D

Legenda: 1. Stopnja rizičnosti je ocenjena s točkami na skali od 0 do 100 točk. Nižja točkovna ocena pomeni višjo stopnjo rizičnosti. 2. Rizičnostni razred A pomeni najnižjo stopnjo rizičnosti države, medtem ko pomeni razred E najvišjo stopnjo rizičnosti države.

Vir: Izvoznookno, Podatki o državah, 2008.

EU se odločno zavzema za nadaljnjo širitev. Le-ta je pazljivo načrtovan proces, ki pomaga pri preoblikovanju vključenih držav, širi mir, stabilnost, blaginjo, demokracijo, človekove pravice in načela pravne države ter tržne ekonomije po vsej Evropi. Obsežnejši notranji trg in gospodarsko sodelovanje sta pripomogla k večji blaginji in konkurenčnosti, s tem pa razširjeni Uniji omogočila boljši odziv na izzive globalizacije. S širitvijo se je tudi povečal pomen EU v svetu, saj je postala močnejši mednarodni partner. Širitev je tako za EU kot tudi za celotno Evropo zgodba o uspehu, saj je pripomogla k temu, da je delitev Evrope presežena. Nadaljnja širitvena agenda zajema države Zahodnega Balkana, Turčijo in Islandijo, kar pomeni, da imajo te države možnost, da postanejo članice EU. Države so, kar zadeva njihovo približevanje EU, na različnih stopnjah. Trenutno imajo tri države status države kandidatke. Hrvaška in Turčija sta pogajanja o

pristopu pričeli 3. oktobra 2005. Nekdanja jugoslovanska republika Makedonija pa je postala država kandidatka decembra 2005, pristopna pogajanja pa se še niso pričela (Širitev EU, 2009).

Druga skupina so tako imenovane morebitne ali potencialne države kandidatke. V tej skupini je poleg vseh ostalih zahodnobalkanskih držav: Albanija, Bosna in Hercegovina, Črna Gora, Srbija ter Kosovo, tudi Islandija. EU je za države Zahodnega Balkana že večkrat poudarila evropsko perspektivo, a napredek vsake države v smeri pristopa k EU je odvisen od izpolnjevanja kopenhavnskih meril in pogojev iz stabilizacijsko – pridružitvenega procesa. Da bi zagotovili gladko vključitev novih članic, bodo prihodnje širitve potekale v skladu s hitrostjo prilagajanja vsake države tem standardom (Širitev EU, 2009).

Izmed držav bivše Jugoslavije je korak pred ostalimi nedvomno Hrvaška, ki jo lahko ocenimo kot politično dokaj stabilno državo. S stališča pravnih norm in regulativ Hrvaška že dosega razvitejše države in se prilagaja predpisom, ki so v veljavi v EU. Hrvaška predstavlja tudi najpomembnejši izvozni trg za podjetje Trgoavto. Politično – pravne spremembe, kot je vstop Hrvaške v EU, bodo bistveno vplivale na poslovanje in prinesle nove poslovne priložnosti, ki se bodo odražale v večji trgovinski menjavi, harmonizaciji nacionalnih predpisov s predpisi EU, manjšo birokracijo in ostalimi dejanji, ki bodo olajšali samo poslovanje med državama.

Bosna in Hercegovina ima zelo kompleksno strukturo države in entitet (Federacija BiH in Republika Srbska) ter eno najdražjih administracij na svetu, kar onemogoča učinkovitejše delovanje države. Poleg zvezne vlade, v kateri so enakopravno zastopani Bošnjaki, Srbi in Hrvati, ima vsaka entiteta še svojo vlado in parlament. Na vseh področjih je močno prisotna mednarodna skupnost, najvišjo vlogo v sprejemanju novih zakonov pa ima t.i. visoki predstavnik mednarodne skupnosti. Vsa ta politična razdrobljenost seveda pogojuje tudi nedefiniranost pravnih norm, ki se povrh vsega tudi zelo pogosto spreminjajo, kar povzroča dokaj veliko zmedo, predvsem pa težave pri poslovanju.

Poglavitno žarišče notranjih sporov in napetosti v obdobju po neodvisnosti **Makedonije** predstavljajo zahteve albanske manjšine po enakih pravicah, kot jih ima makedonsko prebivalstvo. Spori med Makedonci in Albanci so privedli do skoraj leto dni trajajočih vojaških spopadov, ki so se po posredovanju mednarodne skupnosti s podpisom Ohridskega mirovnega sporazuma in sprejetjem ustavnih amandmajev, ki zagotavljajo albanskemu prebivalstvu več pravic, umirili. Kljub temu velja Makedonija za politično dokaj rizično državo, ampak se zaradi želje po čimprejšnji vključitvi v EU stanje izboljšuje.

Po osamosvojitvi Slovenije, Hrvaške, Makedonije in BiH sta **Srbija** in Črna gora aprila 1992 razglasili Zvezno republiko Jugoslavijo. Ta se je februarja 2003 preimenovala v Srbijo in Črno goro, po osamosvojitvi Črne gore junija 2006 pa je nastala Republika Srbija, ki je tudi pravna naslednica skupne države. Zaradi Miloševićeve vladavine je bila država več let zaradi mednarodnih sankcij izolirana. Nemiri na Kosovu so spomladi leta 1999 pripeljali do Natovega bombardiranja Srbije in do vzpostavitve mednarodne uprave na Kosovu, ki je 17. februarja 2008 razglasilo neodvisnost (Izvoznookno, Podatki o državah, 2009).

Črna gora je po ureditvi demokratična parlamentarna republika, ki je bila do referendumu o neodvisnosti zvezna država v skupnosti Srbije in Črne gore. Črna gora je na poti graditve svoje neodvisne države in njenega uveljavljanja v mednarodni skupnosti.

Kot lahko vidimo, sta bili zadnji desetletji na območju bivše Jugoslavije zelo turbulentni in sta prinesli veliko sprememb.

Politično – pravno okolje v **Sloveniji** lahko ocenimo kot dokaj stabilno in urejeno, ob čemer bi veljalo vseeno izpostaviti dokaj negativne posledice nastanka nekaj velikih oligopolnih podjetij. Kar zadeva regulativo, se le-ta oblikuje po evropskih smernicah in jo lahko ocenjujemo kot dokaj urejeno in dodelano. Po drugi strani je ravno zaradi tega pravno okolje podvrženo spremembam in nestalnosti, saj smo v fazi intenzivnega prilagajanja predpisom, ki so v veljavi v EU, v nekaterih primerih pa sprejemamo celo ostrejša in rigoroznejša pravila.

Ena izmed prioritarnih nalog EU je povečanje varnosti v cestnem prometu in varovanje okolja. Zaradi tega lahko v prihodnje pričakujemo še ostrejša predpisa, kar bodo morale spoštovati tudi države bivše Jugoslavije, če bodo želele postati enakopraven član EU. Posebno skrb je potrebno posvetiti tudi predpisom s področja varstva potrošnikov, oglaševanja, sposobnosti ažurnega reševanja reklamacij, saj bo v prihodnjih letih zavest potrošnikov čedalje večja. To so tista področja, ki se s politično – pravnega vidika najbolj dotikajo samega poslovanja podjetja Trgoavto oziroma trgovine na drobno.

Na koncu naj omenim, da je potrebno posebno pozornost posvečati tudi dogajanju na Tajvanu, kot najpomembnejšemu dobavnemu trgu za program dvokoles. Kitajska obravnava Tajvan kot svojo provinco in ji grozi z uporabo sile, če bo otok razglasil neodvisnost. Ravno zaradi tega lahko ocenimo politično situacijo na Tajvanu v zadnjem obdobju kot dokaj nestabilno, saj želja in zahteve po razglasitvi neodvisnosti postajajo vse močnejše. To pa bi lahko po drugi strani pripeljalo do sporov, ki bi lahko hitro ohromili tajvansko gospodarstvo. Dejstvo namreč je, da lahko že manjše spremembe na pravno – političnem področju bistveno vplivajo na poslovanje s to državo. V zadnjih letih je na samo poslovanje najbolj vplival devizni tečaj med evrom in dolarjem.

3.1.3 Tehnološko okolje

Tehnologija je temelj razvoja in napredka človeštva. Tehnologija postaja eden izmed bistvenih elementov konkurenčne diferenciacije. Ravnanje s tehnologijo in njena vloga v strategiji podjetja sta med ključnimi dejavniki uspeha v poslovnem okolju, ki se sooča z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami (Prašnikar, 2004, str. 258). S pomočjo tehnologije, raziskav in razvoja pridobivamo nove izdelke z višjo dodano vrednostjo. Uporaba novih tehnologij in inovacij se izredno hitro širi, nove tehnologije pa spreminjajo način proizvodnje in življenja ljudi.

Tudi v trgovini postaja znanstveno tehnološki in tehnični napredek vse pomembnejši, saj v veliki meri vpliva na sam razvoj trgovine, kar se odraža v delovanju procesa distribucije, pogostosti nakupov in strukturi povpraševanja. Pomembna je strateška usmeritev v izboljšanje materialno tehnične opremljenosti trgovine ter uvajanje sodobnih načinov, oblik in metod prodaje na vseh ravneh – od prodaje na debelo do prodaje na drobno končnim potrošnikom (Kukovica, 1998, str. 123).

V Sloveniji je le okoli petina podjetij inovativnih, v razvoj in raziskave vlagajo premalo, zato so tudi premalo konkurenčna v primerjavi z državami članicami EU. Za dvig konkurenčne

sposobnosti našega gospodarstva je potreben učinkovit prenos znanja iz raziskovalno – razvojnega oddelka v proizvodnjo (Rednak, 2004, str. 12).

V zadnjih letih vidimo sicer pozitivne premike na področju raziskovalno – razvojne dejavnosti, saj Slovenija v primerjavi z novimi članicami EU posveča temu največji delež BDP-ja. Število patentnih prijav na milijon prebivalcev je Slovenija v letih 2000 do 2004 povečala s 25,5 na 53,8 in tako zasedla trinajsto mesto med sedemindvajseterico. Slovenija je v obdobju od 2004 do 2006 dosegla znaten napredek v stopnji inovacijske aktivnosti, vendar ostajajo na tem področju nekatere pomembne pomanjkljivosti. Največje izboljšanje so dosegla podjetja iz storitvene dejavnosti (inovacijsko aktivnih je bilo 26,8 % podjetij). Povečanje inovacijske aktivnosti, čeprav skromnejše, so zabeležila tudi podjetja iz industrije, ki so inovacijsko najbolj aktivna. Zmanjšanje zaostanka Slovenije za povprečno stopnjo inovativnosti v EU je bilo zaradi evropske stagnacije v obdobju od 2004 do 2006 precejšnje, saj se je razlika znižala iz 12,6 na 3,8 % točke. Največja nesorazmerja na področju inovacijske aktivnosti je še vedno opaziti med malimi in velikimi podjetji. Vpis in število diplomantov na področju naravoslovja in tehnike, ki lahko bistveno vplivata na povečevanje inovacijske dejavnosti, sta se v zadnjih letih okrepila, vendar sta z vidika zagotavljanja ponudbe teh kadrov na trgu dela nezadostna (UMAR, Poročilo o razvoju 2009, 2009, str. 28–29).

Razlog, da naša podjetja ne vlagajo v raziskave, je nevarnost, da naložb ne bodo dobila povrnjenih. Enaka oziroma še slabša situacija je v ostalih državah bivše Jugoslavije. Z raznimi reformami in oblikovanjem tehnoloških parkov bi se lahko situacija bistveno izboljšala. Podobno kot ostale male države tudi Slovenija nima konkurenčnih prednosti velikih narodov (velikega trga, velike vojaške moči, velikih naravnih potencialov, velike finančne moči), zato je zanjo inovativnost še toliko pomembnejša. Majhne države, kot je tudi Slovenija, ne morejo obvladovati vseh znanstvenih področij, lahko pa veliko pridobijo od mednarodne menjave ter uvoza znanja in tehnologije. Zato je prednostna usmeritev Slovenije tesno sodelovanje z ostalimi državami Evropske unije, predvsem na področju raziskav in tehnološkega razvoja. Po drugi strani pa je potrebno, tako za Slovenijo kot ostale države bivše Jugoslavije, spodbujati direktne investicije, ki z novimi znanji, tehnologijami in izkušnjami lahko bistveno pripomorejo k dvigu same inovativnosti.

Evropa zadnjih nekaj let zaostaja za tehnološkim razvojem ZDA in Azije, zato je prednostna naloga vlad držav EU izvajanje lizbonske strategije. Lizbonska strategija predstavlja dolgoročno strategijo, katere cilj je, da postane Evropa do leta 2010 najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki naj bi doseglo trajno gospodarsko rast z več ter boljšimi delovnimi mesti (Rednak, 2004, str. 13).

Tajvan, ki predstavlja najpomembnejši nabavni trg programa, je eden izmed tehnološko najrazvitejših trgov. Tajvan je tipična država, ki je prešla vse faze razvoja, od kmetijstva, industrije do terciarne storitvene dejavnosti, ki se kaže v visoki tehnologiji. Pot do tega pa je bila vse prej kot enostavna, saj je vlada z raznimi reformami, spodbujanjem investicij v raziskave in razvoj ter ustanovitvijo tehnološkega parka v Hsinchuju prispevala levji delež k temu. Tajvan je znan po svojih visoko tehnoloških izdelkih, od računalniške opreme, elektronskih naprav ipd. Vsi najpomembnejši proizvajalci koles prihajajo s Tajvana (Merida, Giant, Ideal idr.).

Za podjetje Trgoavto v celoti, kakor tudi za program dvokoles, je izrednega pomena, da spremlja spremembe in dogajanja na tehnološkem področju. S tem si lahko namreč pridobi pomembne konkurenčne prednosti. Pri tem je izbira pravega dobavitelja, predvsem z vidika njegove inovativnosti in sposobnosti sledenja tehnološkemu razvoju, ključnega pomena pri dolgoročnem uspehu podjetja, kot je Trgoavto. Poleg tega je ključnega pomena spremljati tehnološke novosti na področju informatike, saj se lahko s sodobnimi informacijskimi rešitvami bistveno poenostavi, olajša ter poveča učinkovitost na vseh nivojih poslovanja. Tudi novi prodajni kanali, ki se odpirajo s tehnološkimi inovacijami (na primer internet), lahko za trgovska podjetja predstavljajo pomembno konkurenčno prednost.

Lep primer tehnološkega napredka so kolesa in motorji, ki so v zadnjih desetletjih doživeli velike in hitre tehnološke spremembe. Na kolesarskem področju smo priča novim oblikam koles, ki se prilagajajo namenu uporabe (treking, mestno, gorsko, dirkalno), stalnim izboljšavam v izdelavi, geometriji in materialu (prehod od težjih železnih okvirjev k lažjim aluminijastim in ultralahkim karbonskim ipd.), vse s ciljem povečati udobnost, funkcionalnost in videz kolesa. Pri motorjih je tehnološki napredek še toliko bolj izrazit, saj ga po eni strani v to silijo vse bolj rigorozne zahteve oblasti glede okoljevarstva in zagotavljanja varnosti, po drugi strani pa so v to primorani zaradi ohranjanja konkurenčnosti. Zaradi tega proizvajalci velik del sredstev vlagajo v raziskave in razvoj. Na ta način nenehno izboljšujejo končni proizvod s ciljem zmanjševanja emisij vozil. V zadnjih letih se veliko govori o uporabi alternativnih virov energije, s čimer bi prevozna sredstva bistveno manj obremenjevala okolje. Tehnologija na tem področju se nenehno izboljšuje in vse bolj prihaja v ospredje. V prihodnje lahko pričakujemo velik razmah vozil na alternativne vire energije, kot so bio–goriva, vozila na hibridni pogon in električna vozila.

Največji problem, da se bi masovni prehod na alternativne vire energije zgodil v krajšem času, vidim predvsem v dejstvu, da je lobi držav proizvajalk naftnih derivatov še vedno zelo močan. Problem predstavlja tudi zelo draga tehnologija, saj so ti izdelki praviloma dražji od klasičnih. Ker ostaja razreševanje problema onesnaženosti zraka ena izmed prioritarnih nalog oblasti, si lahko tudi v bodoče obetamo vse bolj rigorozne zakone in subvencioniranje okolju prijaznih vozil, s čimer bi le-ta dokončno zaživela. Ravno zaradi tega se proizvajalci motornih koles nenehno trudijo izboljševati tehnologijo izdelave in razvoj novih izdelkov ter v največji meri svoje izdelke prilagajajo željam in potrebam uporabnikom, predvsem z vidika funkcionalnosti. Posebnosti v ponudbi in obdelovanju novih tehničnih rešitev ter prenosu novih znanj morajo postati konkurenčna prednost.

3.1.4 Naravno okolje

Človeštvo se vse bolj sooča z velikim problemom neuravnovešenosti družbenega in naravnega okolja, saj sodobne smernice silijo človeško skupnost v razslojevanje, v sodoben, razvit, premožen in nasičen del sveta, ki zbira večino razpoložljivih virov, in na drugi strani v del sveta, ki se spopada z naraščajočo revščino in s problemi pomanjkanja vseh osnovnih dobrin, kot so hrana, pitna voda, zdravila itd. Pri tem pa tudi neustavljivo človekovo delovanje in poseganje v naravo povzroča nepopravljive spremembe, ki vplivajo na pestrost, raznolikost in gostoljubnost naravnih habitatov.

Demografske značilnosti imajo pomemben vpliv na načrtovanje razvoja trgovine, zlasti z vidika števila, starostne strukture in mobilnosti prebivalstva, ker opredeljujejo dejansko povpraševanje

na trgu. Naraščanje ali padanje števila prebivalcev se odraža v naraščanju ali zmanjševanju potreb. Če je naraščanje števila prebivalstva povezano tudi z naraščanjem njihove kupne moči, se temu primerno razširja trg in s tem ustvarja ugodno izhodišče za razvoj trgovine. Upoštevanje pričakovanih stopenj natalitete in geografske distribucije prebivalcev sta prav tako elementa za načrtovanje razvoja notranje trgovine (Kukovica, 1998, str. 122).

Potrošnike v razvitih, sodobnih deželah zaznamuje naraščajoča osveščenost zdravega prehranjevanja in značilen slog ter tempo življenja. Po demografski sestavi je rast prebivalstva majhna, gospodinjstva se zmanjšujejo, delavniki se podaljšujejo, število ločitev se veča in posledično se veča število eno–starševskih družin in samskih oseb. Za Slovenijo in tudi za ostale evropske države je poleg upadanja števila rojstev značilno tudi staranje prebivalstva. Države lahko upad rojstev nadomestijo predvsem s sproščanjem priseljavanja ljudi iz manj razvitih držav. Slovenija je imela v letu 2007 eno izmed najnižjih stopenj rodnosti med članicami EU, znašala je 1,31 otroka na žensko v rodni dobi (Starostnospecifične stopnje splošne rodnosti, Slovenija, letno, 2009).

Na potrošnikovo izbiro poleg kakovosti in cene vplivajo tudi vrednote. Vse bolj pomembna postaja storitev, ki jo znajo trgovci nuditi poleg samega izdelka. Svetovanje, strokovnost, zaupanje in ostale neoprijemljive stvari pomenijo za kupca v večini primerov odločujoč dejavnik pri nakupu.

Ob naravnem okolju bi omenil tudi vpliv družbenih in kulturnih dejavnikov, ki se dinamično spreminjajo in vplivajo na obnašanje porabnikov. Pri tem so zlasti pomembne spremembe ravni izobrazbe, običajev, življenjskega stila ipd. Izobrazbena stopnja prebivalstva se stalno izboljšuje, ljudje imajo zaradi daljših delavnikov vedno manj časa, kar ustvarja nove potrebe in zahteve. Zato je marsikdo pripravljen plačati višjo ceno v majhnih (specializiranih) prodajalnah in tako prihraniti čas, kakor da bi se odpravil v nakupovalne centre zunaj mestnih središč, kar pomeni večjo porabo časa in bencina, čeprav pestrejšo in cenejšo izbiro izdelkov. Taki kupci so praviloma zahtevnejši, želijo si več pozornosti in zahtevajo dobro obprodajno in poprodajno storitev.

Potrebno je upoštevati tudi ekonomske dejavnike, saj se naraščajoča kupna moč odraža v večjem nakupu dobrin višjega cenovnega razreda in nakupu trajnih dobrin, ki so klasične za višji življenjski standard. S povečevanjem kupne moči se del dohodka preusmeri tudi v varčevanje, ki je bistveni generator bodočega povpraševanja, zmanjšal pa naj bi se delež dohodka, namenjenega za nakup prehranskih izdelkov.

Pomembna značilnost današnjega okolja je tudi selitev prebivalstva v urbana, večja mesta, kjer je skoncentrirana večina podjetij. To povzroča gnečo v mestnih jedrih. Vsa ta spoznanja je potrebno upoštevati pri oblikovanju strategije in oceni potenciala tržišča. Te značilnosti demografskih dejavnikov lahko sprida uporabimo pri napovedovanju trenda uporabe in posledično prodaje izdelkov, ki jih trži podjetje. Večja gneča v urbanih središčih bo nedvomno pripomogla k povečevanju uporabe skuterjev in koles, s katerimi je poenostavljeno tako premikanje, kakor tudi parkiranje v mestnih jedrih. Po drugi strani gre tudi za vozila, ki bistveno manj obremenjujejo okolje v smislu onesnaževanja. Podjetje mora s pridom izkoristiti te značilnosti in temu primerno prilagoditi asortiman, urejenost prodajalne, strokovno usposobljenost prodajnega osebja, spremljajoče storitve in samo lokacijo.

Hiter tempo življenja, daljši delovnik in posledično večja osveščenost ljudi glede zdravega načina življenja pozitivno prispevajo k prodaji koles, dodatne opreme in fitnes opreme. V primeru programa dvokoles ne smemo pozabiti tudi na odvisnost od klimatskih pogojev in izrazit sezonski vpliv prodaje ter višjo ekološko osveščenost.

3.2 Analiza ožjega okolja

3.2.1 Predstavitev panoge (trgovina na drobno in programa dvokoles)

Kot sem omenil v drugem poglavju, ima podjetje Trgoavto v Sloveniji razvejano maloprodajno mrežo z več kot štiridesetimi trgovinami. Poleg maloprodaje predstavlja podjetju pomemben delež v prodaji tudi veleprodaja, kjer prevladujejo predvsem specializirani trgovci posameznega blaga in veliki trgovski centri. Program dvokoles ustvari preko veleprodajne mreže 36 % celotne prodaje programa (glej Sliko 18). Prodaja preko maloprodajne mreže predstavlja torej najpomembnejši prodajni kanal, zaradi česar bom v nadaljevanju na kratko opisal glavne značilnosti trgovine na drobno.

Pomen in vloga trgovine na drobno

Trgovina na drobno vsebuje vse dejavnosti prodaje blaga ali storitev neposredno končnemu porabniku za njegovo osebno, neposlovno uporabo. Je zadnji člen v verigi, po kateri potuje blago od proizvajalca do končnega porabnika. Naloga trgovine na drobno je, da zagotovi ustrezni obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev (Kotler, 1998, str. 558).

Trgovina na drobno ima pomemben položaj v gospodarstvu ter v družbi, politiki in kulturi. To potrjuje dejstvo, da se prav v njej pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju oziroma porabi, saj ima trgovina tudi zelo občutljiv in ne le pomemben položaj v nacionalni ekonomiji.

Med najpomembnejše funkcije sodijo:

- funkcija razpoložljivosti blaga, ki izraža njeno vlogo oskrbovanja končnih porabnikov;
- funkcija informiranja zagotavlja porabnikom in proizvajalcem potrebna obvestila o različnih vidikih ponudbe in povpraševanja na trgu. Ta funkcija postaja čedalje pomembnejša, saj je trg v trgovini na drobno vse bolj zasičen, tako za proizvajalce kot porabnike;
- funkcija zadovoljevanja potreb porabnikov je temeljna funkcija trgovine na drobno in je z vsebino trgovanja na drobno neločljivo povezana (Potočnik, 2001, str. 54–55).

Spremembe v trgovini na drobno

V zadnjih tridesetih letih je trgovina na drobno v razvitih državah pokazala velik tehnično – tehnološki napredek, doživela pa je tudi številne spremembe, kot so npr.: zmanjšanje števila in naraščanje velikosti prodajaln ter naraščanje vloge prodaje, ki ne poteka v prodajalni (npr. kataloška prodaja, akviziterska prodaja, prodaja po televiziji, preko interneta ipd.). Nadaljnje razvojne premike v trgovini na drobno pa narekujejo trendi, kot so: večanje deleža diskontnih

trgovcev, rast prodaje preko interneta ipd. Zaradi naraščajoče povprečne velikosti prodajaln se je povečalo tudi povprečno število zaposlenih na prodajalno (Potočnik, 2001, str. 56). Potrebe po naraščanju velikosti prodajaln so posledica povečevanja potreb porabnikov po širšem in globljem sortimentu. Pri tem sta se oblikovali dve tendenci:

- koncentracija ponudbe večjega števila izdelkov v enem prodajnem objektu;
- širjenje specializiranih prodajaln (Potočnik, 2001, str. 56).

Samopostrežni način prodaje, ki je poleg tehnično – tehnološkega razvoja in naraščajočega pomena integriranih oblik trgovanja na drobno vzrok za zmanjšanje števila drobno prodajnih objektov in nastajanje prodajaln z večjimi prodajnimi površinami, vse bolj prevzema vodilno vlogo načina prodaje.

Zaradi vse slabše preglednosti trga, ki je posledica spremembe strukture prodajnih objektov, je povezana tudi naraščajoča vloga tržnega komuniciranja, ki je potrebna zaradi nenehnega širjenja sortimana, diferenciacije izdelkov in nezadostne informacije o kakovosti in ceni (Potočnik, 2001, str. 56).

Trgovina pri nas je v zadnjih desetih letih pokazala velik napredek (tehnična opremljenost poslovanja in posodobitev prodajaln) tudi v konceptu poslovanja posameznih prodajaln (uvajanje evropskih standardov). Celovito upoštevanje novejših tehnoloških rešitev za učinkovitejšo organiziranje in izvajanje prodaje oz. za njen nadaljnji razvoj pa je v veliki meri odvisno od finančnih pogojev.

Večje prodajne površine omogočajo diverzifikacijo ponudbe in ponudbo večjega števila blagovnih skupin v prodajnem sortimentu posamezne prodajalne. Značilno je tudi skrajševanje življenjskega kroga posameznih organizacijskih oblik trgovine na drobno in podaljševanje življenjskega kroga zastarelih prodajaln, ki ciljajo na določene skupine porabnikov.

Pomembna metoda za doseganje razlikovalne prednosti trgovca na drobno vse bolj postaja zagotovitev uspešnih storitev za porabnika. Pri tem mora trgovec na drobno upoštevati potrebe in želje porabnika in hkrati usmerjati dobavitelja, da zagotovi zahtevane storitve. Za uspešno zagotavljanje storitev je torej potrebno medsebojno sodelovanje, ki se kaže v izmenjavi informacij in oblikovanju dogovorov. Ne glede na to, kako se razvija sistem zagotavljanja storitev za porabnika, je le-ta lahko uspešen le, če obstaja popolna predanost prepričanju, da izbrani sistem deluje. Da bi to dosegli, pa je v veliki meri potrebno dodatno usposabljanje in nagrajevanje zaposlenih (Kent & Ogenyi, 2003, str. 455).

Številni primeri iz prakse so pokazali, da je decentraliziran način odločanja pravilen pristop delegiranja odgovornosti v trgovini na drobno (primer Ikea). S tem naj bi dosegli bolj plosko obliko organizacijske strukture in manjše število ravni vodenja. Bolj odprto vodenje učinkuje v prenašanju odgovornosti na zaposlene in njihovi večji zavzetosti pri opravljanju svojega dela. Zaposleni v trgovini so najboljše seznanjeni s potrebami in željami, ki jih imajo kupci. Zaradi tega je prav, da imajo več svobode in vpliva pri določanju asortimana v posamezni prodajalni. To je predvsem pomembno za trgovce, ki delujejo na različnih trgih, tako glede razvitosti, kakor tudi kulturnih značilnosti, potreb ipd.

Trendi v trgovini na drobno v Sloveniji

Sodobne trende v trgovini na drobno, ki jim sledi tudi Slovenija, narekujejo razvitejše države. Pomen trgovine na drobno vztrajno narašča in postaja ena od najpomembnejših panog oz. dejavnosti, kar se odraža tudi v zelo velikem številu velikih trgovskih sistemov. Trend povezovanja in sodelovanja trgovskih družb vodi v razvoj številnih oblik horizontalne in vertikalne kooperacije, integracije med trgovci ter padanje števila neodvisnih trgovcev na trgu (Potočnik & Hrastelj, 1995, str. 20).

Kljub številnim spremembam v trgovini na drobno v Sloveniji v zadnjih letih se razmere še niso umirile, zato lahko računamo na nadaljnje premike, ki jih nakazuje vrsta trendov (Arh, 2006):

- Prihod tujih diskontnih trgovcev: po nekaterih ocenah naj bi dosegli 10 do 15 % tržni delež. V diskontih navadno nakupujejo predvsem cenovno občutljivi kupci, katerih delež dosega približno 45 % celotnega števila kupcev. Na slovenski trg sta tako že vstopila dva velika diskontna trgovca, Hofer in Lidl.
- Stabilen delež hipermarketov: glede na prejšnja leta naj bi se delež hipermarketov v naslednjih letih ustalil.
- Večja vloga priročnih in specializiranih trgovin: kupci, ki se zaradi malenkosti ne vozijo v nakupovalne centre, naj bi v prihodnje v še večji meri kupovali v priročnih trgovinah, na poti iz službe proti domu. To pa je priložnost za male trgovce.
- Rast prodaje preko interneta: samo v zadnjih treh letih se je delež tistih, ki kupujejo prek interneta, povečal z 51 na 72 %. Pomen internetnih trgovin bo še naraščal.
- Manjša rast nakupov: v zadnjih petih letih se je povprečna poraba slovenskega kupca povečala za tretjino. Čeprav bo poraba še naraščala, rasti ne bodo več tako visoke.

Za kupce je najpomembnejša kakovost izdelkov. Ko so v družbi GfK Gral – Iteco (Trgovina na drobno v Sloveniji, 2006) kupce spraševali, kaj najbolj vpliva na njihovo zadovoljstvo pri nakupovanju izdelkov za vsakdanjo rabo, so dobili naslednjo razvrstitev po pomembnosti: svežina oz. kakovost izdelkov, čistoča trgovine, prijaznost osebja, vidno označene cene izdelkov, širina ponudbe, počutje v trgovini, višina cen, razpoložljiv parkirni prostor, hitrost nakupovanja, izdelki slovenskih proizvajalcev. Tudi v trgovini s tehničnim blagom (kamor se uvršča program dvokoles) zasledimo podobno razvrstitev. Kvaliteti blaga sledijo prilagojen način ponudbe izdelkov, strokovnost prodajnega osebja, širina in globina asortimana in pa predvsem dodatne storitve (garancija, servis, prevoz ipd.), ki postajajo vse pomembnejše razlikovalne prednosti trgovcev.

3.2.2 Analiza privlačnosti panoge

Po Porterju (Porter, 1998, str. 4 - 10) panoga ne pomeni samo skupine podjetij, ki proizvajajo proizvode in storitve, ki so si bližnji nadomestki, ampak panoga definira tudi meje med obstoječimi in novimi konkurenti, obstoječimi dobavitelji in kupci.

Program dvokoles deluje v panogi prosti čas. Natančneje, prodaja programa je usmerjena na motorje, kolesa in dodatno opremo. Po geografski razsežnosti zajema prodaja programa

Slovenijo in države bivše Jugoslavije. Ker gre za razmeroma velik trg z velikimi razlikami v ekonomski razvitosti ter kulturi, je potrebna detajlna analiza posameznih trgov.

Oceno privlačnosti panoge bom naredil s pomočjo Porterjevega modela, ki je podrobneje opisan v točki 1.3.1.2.1. Model določa pet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge. Če želimo oceniti stopnjo privlačnosti panoge in s tem določene strategije za vstop v panogo, moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne določljivke, ki določajo privlačnost panoge (Pučko, 1999, str. 127). Skupno delovanje teh dejavnikov določa končno dobičkonosnost v panogi. Močnejša kot je kakšna izmed navedenih skupin določljivk, bolj so podjetja omejena pri višanju cen in s tem pri doseganju večjega dobička. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetij (Porter, 1985, str. 3).

V nadaljevanju bom v tabelah predstavil dejavnike, ki vplivajo na posamezno določljivko in na koncu s tehtanjem navedenih določljivk ocenil privlačnosti panoge. Ocene podajam subjektivno, s poznavanjem razmer na trgu in na podlagi predhodno narejenih analiz. Posamezne določljivke sem ocenil z ocenami od 1 do 5, pri katerih ocena 1 pomeni, da ima določljivka zelo šibek vpliv na privlačnost panoge za obravnavano podjetje, ocena 5 pa zelo močnega.

Stopnja rivalstva med konkurenti ima srednje velik vpliv na privlačnost panoge (glej Tabelo 6). Stopnja rasti panoge, diferenciacija proizvodov in diverzificiranost konkurentov so srednje privlačni za podjetje. Zaradi velikega števila ponudnikov koles in motorjev je panoga nasičena. Na trgu lahko srečamo močno in prodorno konkurenco s kvalitetnimi proizvodi. Od tistih najbolj znanih (npr. pri kolesih Scott, Giant, Ideal, Schwinn, Wheeler, Focus, Author, Specialized; pri motorjih Yamaha, Aprilia, Piaggio, Gilera, Peugeot), ki jih zastopajo uveljavljeni in močni distributerji in jih prodajajo v specializiranih prodajalnah, pa vse do tistih manj znanih, ki svojo konkurenčno prednost gradijo na nizki ceni (predvsem kitajsko blago) in se prodajajo v velikih nakupovalnih centrih. Osnovo konkurenčne prednosti tako predstavljajo predvsem storitve (svetovanje, servis, znanje, izkušnje ipd.), ki predstavljajo bistvo diferenciacije med ponudniki. Dejstvo je, da so na vseh obravnavanih trgih že prisotne vse mogoče blagovne znamke.

Tabela 6: Ocenjevanje rivalstva konkurentov v panogi

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Šibka	Srednja	Velika
Stopnja rasti panoge		X	
Koncentracija ponudnikov	X		
Diferenciacija proizvodov		X	
Stroški spremembe dobavitelja			X
Obveščenost znotraj panoge	X		
Moč blagovnih znamk	X		
Št. konkurentov v panogi	X		
Stopnja informiranosti		X	
Diverzificiranost konkurentov		X	
Ovire za izstop iz panoge			X
Skupna ocena		X	

Kupci v panogi so dobro seznanjeni s cenami, pogoji plačila in kvaliteto ponujenih izdelkov. S tega zornega kota je privlačnost panoge za podjetje srednja. Z vidika stroškov zamenjave dobavitelja in ovir za izstop iz panoge, pa je le-ta visoko privlačna.

Vstop novih konkurentov v panogo lahko vpliva na zniževanje dobička podjetja, ki ga povzročijo predvsem zniževanje cen in povečano vlaganje v trženje. Privlačnost panoge na podlagi nevarnosti vstopa novih konkurentov sem ocenil kot srednje veliko (glej Tabelo 7).

Tabela 7: Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Šibka	Srednja	Velika
Velikost obsega naložb		X	
Dostop do prodajnih kanalov			X
Diferenciacija proizvodov			X
Blagovne znamke			X
Zahteve po kapitalu		X	
Zahtevana raven znanja		X	
Skupna ocena			X

Panoga je zasičena z različnimi svetovno znanimi blagovnimi znamkami, ki onemogočajo oziroma otežujejo vstop novim. Zastopniki znanih blagovnih znamk pokrivajo široko veleprodajno mrežo specializiranih trgovcev, ki končnim kupcem nudijo predvsem visoko stopnjo znanja, strokovnosti in odličnosti poprodajnih storitev. Ti trgovci dosegajo velik del prodaje koles oziroma motorjev ter pripadajoče dodatne opreme in tržijo predvsem izdelke srednjega in visokega cenovnega razreda. Vstop novih specializiranih trgovcev je sicer mogoč in s strani končnih kupcev zaželen, saj povečana konkurenčnost sili v nižanje cen izdelkov in višanje kakovosti opravljanja storitve.

Za obravnavan program je značilna izrazita sezonska komponenta prodaje. V obdobju povečanega povpraševanja (pomlad, poletje) se bistveno poveča tudi ponudba. Pri tem izstopajo veliki trgovski nakupovalni centri, ki dopolnjujejo svoj bogat asortiman s sezonskim blagom, predvsem kolesi, motorji, dodatno opremo in fitness opremo. Njihova strategija temelji na agresivnem trženju in nizki ceni. Gre predvsem za blago nižjega cenovnega razreda, kjer zaradi narave okolja prodaje ne moremo pričakovati dodatnih storitev, kot so svetovanje in strokovna usposobljenost prodajnega osebja. Kljub vsemu je potrebno take prodajalce obravnavati kot konkurenco. Eden izmed najpomembnejših trgovcev koles, dodatne opreme za kolesa in fitness opreme so tudi verige športnih trgovin. V Sloveniji jih imamo kar nekaj, najbolj znane so Hervis, Intersport, Giga Sport in Sport 2000. Povečini prodajajo znane blagovne znamke koles srednjega cenovnega razreda (Scott, Giant, Merida idr.) in kolesa lastne blagovne znamke.

Privlačnost panoge na podlagi **pogajalske moči kupcev** (glej Tabelo 8) sem ocenil kot nizko. Potencialni kupci imajo zaradi velikega števila ponudnikov, različnih blagovnih znamk in kakovosti izdelkov veliko možnost izbire. Zaradi visoke stopnje informiranosti (internet, forumi, strokovne revije ipd.), so kupci zelo dobro obveščeni o ceni, kvaliteti in storitvah posameznega trgovca. Storitve, v smislu strokovne usposobljenosti, svetovanja, znanja, izkušenj, poprodajnih

storitev, razpoložljivosti rezervnih delov, reševanja reklamacij, garancijske dobe ipd., predstavljajo pomembno konkurenčno prednost. Na trgu koles v bodoče ni pričakovati substitutov, medtem ko se pri motorjih trend razvija predvsem v alternativne vire energije (biogoriva, električni pogon, hibridni pogon ipd.). Možnost vertikalne integracije za nazaj v smislu, da bi veleprodajni kupci neposredno kupovali od proizvajalcev in se s tem izognili posredniku sicer obstaja, vendar je bodisi zaradi ekonomije obsega, bodisi zaradi pomanjkanja znanja, kapitala in izkušenj malo verjetna.

Tabela 8: Pogajalska moč kupcev

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Šibka	Srednja	Velika
Koncentracija kupcev		X	
Obseg nakupov	X		
Stopnja informiranosti kupca	X		
Stroški zamenjave dobavitelja	X		
Obstoj substitutov			X
Moč blagovnih znamk	X		
Kupčev zaslužek	X		
Diferenciacija proizvoda	X		
Cenovna elastičnost	X		
Sposobnost integriranja nazaj		X	
Skupna ocena	X		

Privlačnost panoge na podlagi **pogajalske moči dobaviteljev** (glej Tabelo 9) sem ocenil kot srednjo. Na trgu imamo namreč veliko število proizvajalcev koles, motorjev in dodatne opreme, medtem ko stroški prehoda na novega dobavitelja niso pretirano visoki. Izbor dobavitelja je potrebno opraviti po natančnem pregledu njegovih referenc, predvsem zanesljivosti, kakovosti izdelkov in inovativnosti. Zaradi nepoznavanja in majhnosti trga je za proizvajalca neracionalno vstopiti neposredno na trg (možnost vertikalne integracije naprej). Poleg tega ima podjetje Trgoavto s svojimi štiridesetimi prodajalnami in pokrivanjem ostalih najpomembnejših trgovcev v Sloveniji (specializirani prodajalci, trgovskimi verigami idr.) zadovoljivo pogajalsko moč do dobaviteljev.

Tabela 9: Pogajalska moč dobaviteljev

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Šibka	Srednja	Velika
Koncentracija dobaviteljev		X	
Stroški menjave dobavitelja			X
Dostopnost do substitutov		X	
Pomen obsega dobav za dobavitelja		X	
Tveganje spreminjanja dobavitelja			X
Nevarnost intergacije naprej		X	
Skupna ocena		X	

Nevarnost substitucije proizvodov lahko ocenimo z vidika nagnjenosti kupca k nadomestitvi ali zamenjavi proizvoda. Privlačnost trga na podlagi nevarnosti substitucije proizvodov sem ocenil kot visoko (glej Tabela 10).

Tabela 10: Nevarnost substitucije

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Šibka	Srednja	Velika
Nagnjenost kupca k substituciji			X
Obstoj substitutov			X
Stopnja nadomestljivosti proizvoda		X	
Stroški prehoda na substitut			X
Skupna ocena			X

V segmentu motorjev in koles v bodoče ni pričakovati omembe vrednih substitutov. Zaradi težnje k napredku proizvajalci težijo k iskanju novih tehnoloških rešitev, s katerimi ohranjajo konkurenčnost in izboljšujejo svoje proizvode. Velikih tehnoloških sprememb s strani novih proizvajalcev pa ni pričakovati, razen pri motorjih, kjer gre trend v alternativne vire energije, predvsem v bio–goriva, električno in hibrid. Pogon na električno se je v zadnjem obdobju pojavil tudi pri kolesih, vendar v tem primeru kolo izgubi svoj osnovni namen, to je rekreacija oziroma gibanje.

V Tabeli 11 sem na podlagi ocene posameznih določljivk ocenil privlačnost panoge dvokoles kot srednje privlačno panogo. Skupna ocena privlačnosti panoge je zaradi večje pogajalske moči kupcev nekoliko nižja, kot bi bila lahko sicer. Panogo sem kot visoko privlačno ocenil pri treh od petih določljivk privlačnosti, in sicer pri ovirah za vstop v panogo, pogajalski moči dobaviteljev in nevarnosti substitucije, medtem ko sem jo pri rivalstvu znotraj panoge ocenil kot srednje privlačno.

Tabela 11: Skupna ocena privlačnosti panoge

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Šibka	Srednja	Velika
Rivalstvo znotraj panoge		X	
Ovire za vstop			X
Pogajalska moč dobaviteljev		X	
Pogajalska moč kupcev	X		
Nevarnost substitucije			X
Skupna ocena		X	

3.2.3 Analiza prodajnega trga in potenciala prodaje

Z analizo trga želimo ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Pri analizi prodajnega trga se bom dotaknil tudi konkurence kot pomembnega dejavnika pri analizi trga.

Praden lahko prodajni manager uspešno določi cilje in strategije prodaje, mora vedeti, kako velik možen trg (tržni potencial) oziroma trgi obstajajo za izdelke, ki jih podjetje prodaja. Če je velikost možnega trga oziroma možnih trgov neznan, potem je tudi možna prodaja (prodajni potencial) in posledično pričakovana ter načrtovana prodaja vprašljiva. Zaradi nepoznavanja velikosti možnega trga oziroma možnih trgov in možne prodaje za svoje izdelke tudi ne vemo, kakšne in koliko naporov moramo vložiti, da dosežemo pričakovano prodajo. Ko je na obstoječih trgih dosežena stopnja nasičenosti (saturacije), so lahko vsi prodajni napor odveč in v bistvu predstavljajo stran vržen denar. Zato je v takšnem stanju bolje poiskati novo tržno vrzel in začeti delati na njej (Snoj, 2005, str. 74).

Določanje determinant možnega trga

Možni trg lahko podjetje le redko izmeri zgolj s pomočjo enega vira informacij. Najprej mora ugotoviti, katere so tiste značilnosti, ki soustvarjajo povpraševanje po njegovem izdelku. Običajno te značilnosti odsevajo tudi v demografskih lastnostih odjemalcev. Determinante potencialnega povpraševanja organizaciji kažejo, katere podatke potrebuje za izračun potencialnega trga in možne prodaje. Avtorja Wortruba in Simpson (1989, 113) obravnavata dve metodi ugotavljanja teh determinant, in sicer:

- metodo na osnovi presoje (pri tej metodi strokovnjaki z obravnavanega področja pri ugotavljanju determinant povpraševanja po določenem izdelku uporabljajo svoje izkušnje, presojo, logiko ter na ta način določijo značilnosti trga) in
- empirično metodo (ugotavljanje determinant povpraševanja temelji na raziskovalnih postopkih ter statističnih metodah).

Analizo prodajnega trga bom naredil tako za Slovenijo, kakor tudi ostale države bivše Jugoslavije. Izhodišče za poslovanje na posameznem trgu je po eni strani poznavanje njegovih značilnosti, predvsem razvitosti trgovskega sektorja, števila in moči konkurentov na trgu, kupne moči prebivalstva in odprtosti trga za konkurenco, po drugi strani pa je odvisno od dejavnikov, ki pogojujejo stroškovni vidik poslovanja, to je carinskih in drugih dajatev, potrebnih stroškov distribucije, stroškov oglaševanja in drugih potrebnih izdatkov. Na podlagi osebnega poznavanja stanja in izkušenj sodelavcev, ki aktivno delujejo na posameznih trgih, bom v nadaljevanju na kratko opredelil najpomembnejše značilnosti posameznega trga za obravnavano področje.

Analiza stanja na slovenskem trgu motorjev

Slovenski trg motorjev je bil v zadnjih letih (glej Tabelo 12) v strmem vzponu, saj je v obdobju od leta 2003 do leta 2007 povprečno rasel več kot 20 % na leto. Z nastopom finančne in gospodarske krize v letu 2008 se je rast zaustavila, medtem ko je v letu 2009 trg motorjev padel za 30 %. Največje stopnje rasti je beležil trg skuterjev, ki predstavlja znotraj programa dvokoles najpomembnejši segment prodaje. K nagli rasti trga motorjev je pripomogla predvsem velika ponudba, odprtost trga in povečanje priljubljenosti dvokoles. Na splošno lahko trg motorjev v Sloveniji ocenimo kot zelo zahteven trg. Obseg konkurence je velik, imamo pa tudi zelo stroge zakonske (harmonizirane z EU) predpise, ki se nanašajo predvsem na zagotavljanje varnosti v cestnem prometu in zmanjševanju onesnaženosti, kar so tudi prioritetni cilji EU.

Za panogo motorjev je značilna sezonska komponenta prodaje, ki zaradi kratkega obdobja prodaje zahteva oblikovanje primerne prodajne strategije podjetja. Potrebno je poudariti, da dodatne storitve v obliki strokovne usposobljenosti prodajnega osebja, odličnosti opravljanja servisne dejavnosti, razpoložljivosti rezervnih delov, garancije in plačilnih pogojev predstavljajo razlikovalno prednost med posameznimi konkurenti v panogi in prispevajo k ustvarjanju zaupanja in zvestobe kupcev.

Glavnina prodaje motorjev se izvaja v specializiranih trgovinah, kjer lahko kupci poleg motorjev (širina asortimana je odvisna od prodajne politike posameznega trgovca in distributerja) najdejo še veliko dodatne opreme, visoko strokovno usposobljeno prodajno osebje in poprodajne storitve (servis ipd.).

Vloga in število specializiranih trgovcev motorjev sta se v zadnjih desetih letih bistveno povečala. Vzporedno s tem se je povečevala ponudba, konkurenčnost, priljubljenost dvokoles, plačilni pogoji, poprodajne storitve ipd., kar je v veliki meri pripomoglo k rasti panoge.

Trg motorjev bom v razdelil v tri segmente, in sicer:

- kolesa z motorjem (gre za motorje s prostornino do 50 ccm),
- motorna kolesa (gre na motorje s prostornino nad 50 ccm),
- štirikolesniki.

Nadalje lahko ti dve skupini razdelimo glede na obliko karoserije še na tri podskupine, in sicer:

- skuter,
- navadno (moped),
- ostalo (ostale oblike, vozila za posebne namene).

V Tabeli 12 lahko vidimo podatke o prvič registriranih motornih kolesih v Sloveniji v obdobju od 2003 do 2009. Ti podatki ustrezajo analizi prodaje motornih koles, saj se mora vsako motorno kolo tudi registrirati. Kot sem že predhodno omenil, je bila tako v segmentu skuter do 50 ccm, kakor tudi skuter nad 50 ccm značilna visoka rast tržišča od leta 2003 do 2007. V letu 2008 se je rast zaradi gospodarske in finančne krize zaustavila, medtem ko je v letu 2009 trg motorjev padel za 24 %.

Trg skuterjev do 50 ccm, ki predstavlja za program dvokoles najpomembnejši segment prodaje motorjev, je v letu 2009 padel za 26 %. Le v segmentu skuter s prostornino od 251 do 500 ccm beležimo v letu 2009 rahel vzpon prodaje. Tudi v segmentu motorjev beležimo v istem letu v povprečju 22 % padec prodaje. V sklopu programa dvokoles trži podjetje Trgoavto v Sloveniji tri blagovne znamke skuterjev, in sicer Sym, Malaguti, Baotian (Camox²). V razredu skuter do 50 ccm je blagovna znamka Sym v letu 2004 in 2005 prevzela vodilni tržni delež v segmentu skuterjev do 50 ccm. S prihodom poceni kitajskih skuterjev (v letu 2005 Baotian, v letu 2006 Yiying) se je stanje na trgu nekoliko spremenilo, saj je bil ravno to ključen dejavnik za strmo rast trga.

² Blagovna znamka Camox je od leta 2007 registrirana kot lastna trgovska blagovna znamka podjetja Trgoavto. Proizvajalec blagovne znamke Camox je kitajski proizvajalec skuterjev Baotian.

Tabela 12: Prvič registrirana motorna kolesa v Sloveniji v obdobju od 2003 do 2009

Vrsta motorja		Leto						
Oblika	Prostornina v ccm	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Skuter	do 50	1.256	1.732	2.560	3.187	4.045	3.968	2.855
	od 51 do 250	67	130	219	323	515	548	413
	od 251 do 500	37	47	119	98	137	173	198
	nad 501	9	4	6	18	29	25	23
	Skupaj	1.369	1.913	2.904	3.626	4.726	4.714	3.489
Navadno	do 50	801	892	956	1.472	1.686	1.823	1.703
	od 51 do 250	104	100	262	417	621	707	552
	od 251 do 500	186	159	134	124	164	117	97
	nad 501	1.227	1.829	2.153	2.148	2.868	2.724	1.850
	Skupaj	2.318	2.980	3.505	4.161	5.339	5.371	4.202
Ostalo	do 50	19	20	10	0	0	2	0
	od 51 do 250	25	17	11	3	0	1	38
	od 251 do 500	0	0	0	0	0	0	76
	nad 501	0	2	0	25	35	14	20
	Skupaj	44	39	21	28	35	17	134
Vse skupaj		3.731	4.932	6.430	7.815	10.100	10.102	7.825

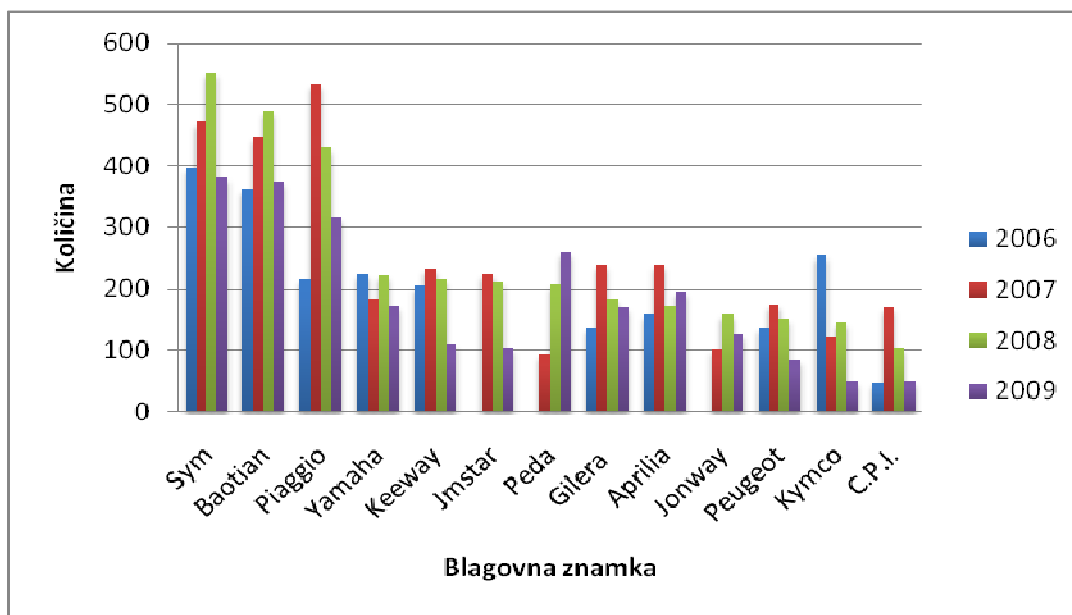
Legenda: od 6.3.2006 so pričeli uporabljati tehnološko in vsebinsko prenovljeno evidenco registriranih vozil

Vir: Statistični podatki s področja prometa, 2009.

Slika 11 prikazuje prodajo po najpomembnejših blagovnih znamkah po posameznih letih v segmentu skuter do 50 ccm v obdobju od 2006 do 2009. V letu 2007 je trg skuterjev do 50 ccm zrasel za 27 %. Največjo rast je zabeležil Piaggio, in sicer iz 215 skuterjev v letu 2006 na 532 skuterjev v letu 2007. Tak nenaden porast je bila posledica dobljenega javnega razpisa (Pošta Slovenije), preko katerega so v letu 2007 prodali 200 skuterjev. To je blagovno znamko Piaggio izstrelilo na vodilno mesto po tržnem deležu v Sloveniji. V istem letu so se na trgu pojavile nekatere nove blagovne znamke s Kitajske (C.P.I., Jmstar, Rieju idr.), ki so prispevale pomemben delež k rasti trga. V letu 2008 je blagovna znamka Sym (z nekaj novimi modeli) s 552 registriranimi skuterji ponovno zasedla vodilni tržni delež. Na drugo mesto se je prebil Baotian, medtem, ko je na tretjem mestu pristal Piaggio s 429 registriranimi skuterji (od tega okoli 100 skuterjev ponovno preko javnega razpisa).

Posledice padca prodaje skuterjev v letu 2009 so v največji meri čutile sledeče blagovne znamke: Sym (31 % padec), Baotian (23 % padec), Piaggio (27 %), Keeway (48 % padec), Jmstar (51 % padec), Peugeot (44 % padec), Kymco (66 % padec), Sachs (72 % padec). Nekatere druge blagovne znamke (Yamaha, Peda, Aprilia, Gilera, Jonway) so padec trga skuterjev izkoristile in dodatno okrepile svoj tržni položaj. Vodilni tržni delež je v letu 2009 ohranila blagovna znamka Sym, sledita ji blagovni znamki Baotian in Piaggio, medtem ko so ostali daleč zadaj.

Slika 11: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu skuter do 50 ccm na slovenskem trgu v obdobju od 2006 do 2009

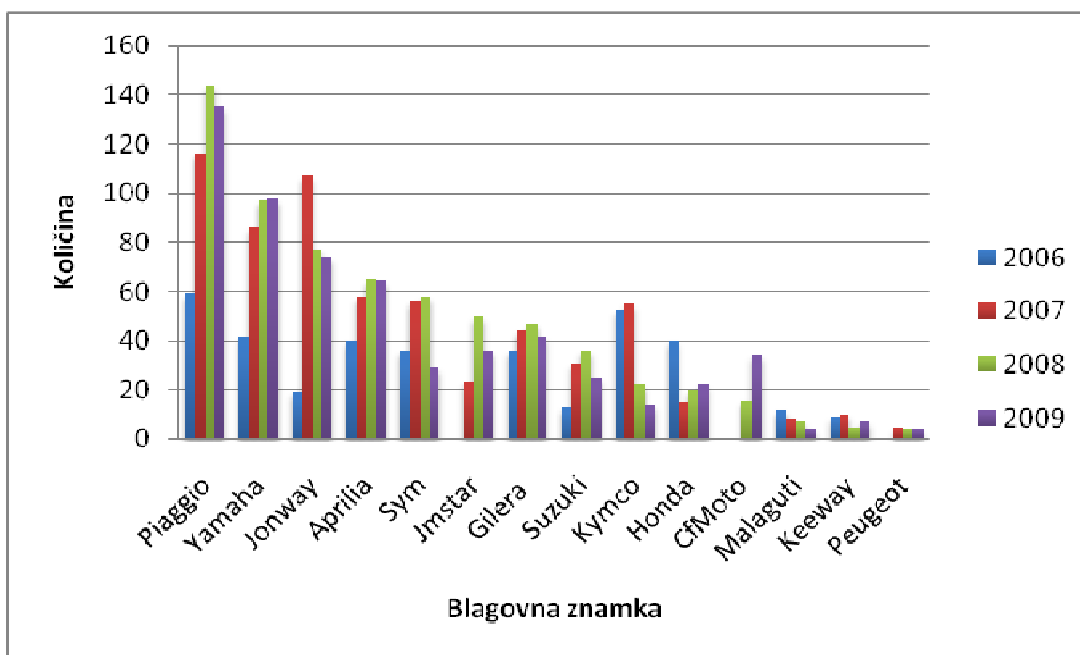


Legenda: Podatki za leto 2009 so do konca novembra

Vir: Statistični podatki s področja prometa, 2009.

Tudi segment skuterjev nad 50 ccm je v letu 2009 doživel padec prodaje, vendar je bil le-ta bistveno manjši (15 %). Podjetje Trgoavto trži v tem segmentu blagovni znamki Sym in Malaguti. Slika 12 prikazuje pomembnejše blagovne znamke v segmentu skuterjev nad 50 ccm.

Slika 12: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu skuter nad 50 ccm na slovenskem trgu v obdobju od 2006 do 2009



Vir: Statistični podatki s področja prometa, 2009.

Blagovne znamke so podobne kot v segmentu do 50 ccm, vendar je razmerje moči nekoliko premešano. Blagovna znamka Sym je v letu 2009 doživela 50 % padec prodaje, kar je tudi največ v tem segmentu. Vodilni tržni delež še vedno trdno drži Piaggio, sledijo mu Yamaha, Jonway in Aprilia. Tudi v tem segmentu je značilno, da se razmerje moči v zadnjih letih ni bistveno spremenilo.

V segment skuterjev nad 50 ccm nisem štel nove kategorije vozil (trikolesniki), ki se je prvič pojavila v letu 2009. Gre za motorno kolo z dvema prednjima kolesoma, kar motornemu kolesu poveča stabilnost. V tej kategoriji vozil je daleč najpomembnejša blagovna znamka Piaggio, ki je v letu 2009 na slovenskem trgu prodala kar 101 kosov od skupno 129. Značilnost teh vozil je, da so dostopni večjemu krogu kupcev, saj za vožnjo zadostuje izpit B kategorije.

Analiza stanja na slovenskem trgu štirikolesnikov

Štirikolesniki so ena izmed zadnjih novosti na trgu vozil. V ZDA (iz koder tudi izhajajo) so jih poimenovali ATV (angl. *all terrain vehicle*). Gre za motorje na štirih kolesih, ki vozniku nudijo večjo stabilnost pri nižjih hitrostih in kot izhaja iz samega imena so namenjena vožnji po vseh terenih. V sedemdesetih letih so se pojavili prvi ATV na treh kolesih. Zaradi varnostnih razlogov (veliko število nesreč) so jih leta 1987 prenehali proizvajati. Prvi in vodilni proizvajalec je bila Honda. V začetku osemdesetih let je Suzuki plasiral na trg prvi ATV na štirih kolesih, ki je bil stabilnejši in bolj varen v primerjavi s trikolesniki. Suzukiju so kmalu sledili ostali proizvajalci (Hodna, Yamaha idr.). Proizvajalci so razvijali vse zmogljivejše in oblikovno ter namensko nove štirikolesnike. Zaradi priljubljenosti štirikolesnikov so jih začeli proizvajati številni proizvajalci.

Kljub prvotnim napovedim, da gre za modno muho, se ta vozila še zmeraj razmeroma dobro prodajajo tudi v Sloveniji, kjer smo prve primerke zasledili pred približno petimi leti. Od takrat naprej je prodaja štirikolesnikov iz leta v leto strmo naraščala in je v letu 2007 prvič prebila magično mejo 1000 registriranih vozil (glej Tabelo 13).

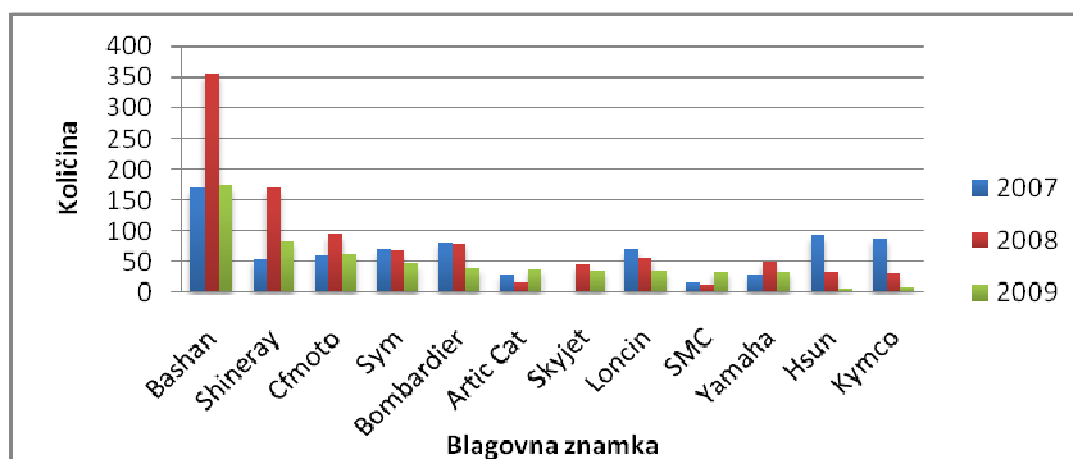
Tabela 13: Prvič registrirani štirikolesniki v Sloveniji v obdobju od 2003 do 2009

Štirikolesnik	Leto		
	2007	2008	2009
Prostornina v ccm			
do 50 ccm	36	22	16
nad 50 ccm	1116	1394	938
Skupaj	1152	1416	954

Vir: Statistični podatki s področja prometa, 2009.

Slovenska zakonodaja veleva, da lahko štirikolesnike do 50 ccm vozimo z opravljenim izpitom za moped (H kategorija) in dopolnjenimi štirinajstimi leti, medtem ko lahko štirikolesnike nad 50 ccm vozimo z B kategorijo (izpit za osebni avtomobil). Zaradi tega je štirikolesnik v primerjavi z motornimi kolesi (potrebno je imeti opravljen izpit A kategorije) dostopen večjemu potencialnemu krogu uporabnikov. Pri vožnji štirikolesnikov je obvezna uporaba čelade. Na slovenskem trgu so se pojavile številne blagovne znamke štirikolesnikov (glej Sliko 13).

Slika 13: Prvič registrirani štirikolesniki po blagovnih znamkah v segmentu nad 50 ccm na slovenskem trgu v obdobju od 2007 do 2009



Vir: Statistični podatki s področja prometa, 2009.

Podobno kot pri skuterjih imajo tudi pri prodaji štirikolesnikov kitajski proizvajalci vodilni tržni delež. Blagovna znamka Sym je po številu registriranih štirikolesnikov na solidnem četrtem mestu, kar si lahko ogledamo na Sliki 13.

Analiza stanja na hrvaškem trgu motorjev

Sloveniji najbližji in po stopnji razvitosti najbolj podoben je hrvaški trg. Na hrvaškem trgu je prisotna močna konkurenca uveljavljenih blagovnih znamk, ki jih zastopajo uspešna hrvaška podjetja. Povečini gre za specializirana podjetja, ki v svojem prodajnem asortimanu poleg motorjev nudijo še bogato ponudbo dodatne opreme in poprodajnih storitev.

Zakaj je potrebno hrvaškemu trgu posvečati posebno pozornost in kako pomemben je za prodajo motorjev, lahko vidimo v Tabeli 14.

V primerjavi s slovenskim je hrvaški trg namreč trikrat večji, saj se je v letu 2008 na njem prodalo več kot 26.000 motorjev, od tega dobrih 22.000 v segmentu skuter. To samo po sebi govori o pomembnosti in potencialu, ki ga nudi hrvaški trg motorjev. Za razliko od slovenskega trga trži podjetje Trgoavto na hrvaškem trgu samo skuterje Sym.

Za hrvaški trg je bila do leta 2008 značilna visoka rast prodaje motorjev. Finančna in gospodarska kriza je močno prizadela tudi hrvaški trg motorjev, saj je po 6 % rasti prodaje v letu 2008, le-ta padla za 51 % v letu 2009. Najbolj zanimiv segment prodaje na hrvaškem trgu so skuterji, saj skupno predstavljajo več kot 80 % celotne prodaje motorjev. Od tega skoraj 70 % predstavljajo skuterji v segmentu do 50 ccm. Geografska lega Hrvaške z dolgo obalo in večjim številom toplih dni, prispevata največji delež k dejstvu, da so motorji na Hrvaškem tako priljubljeni. Zaradi svoje funkcionalnosti in uporabnosti prevladujejo skuterji.

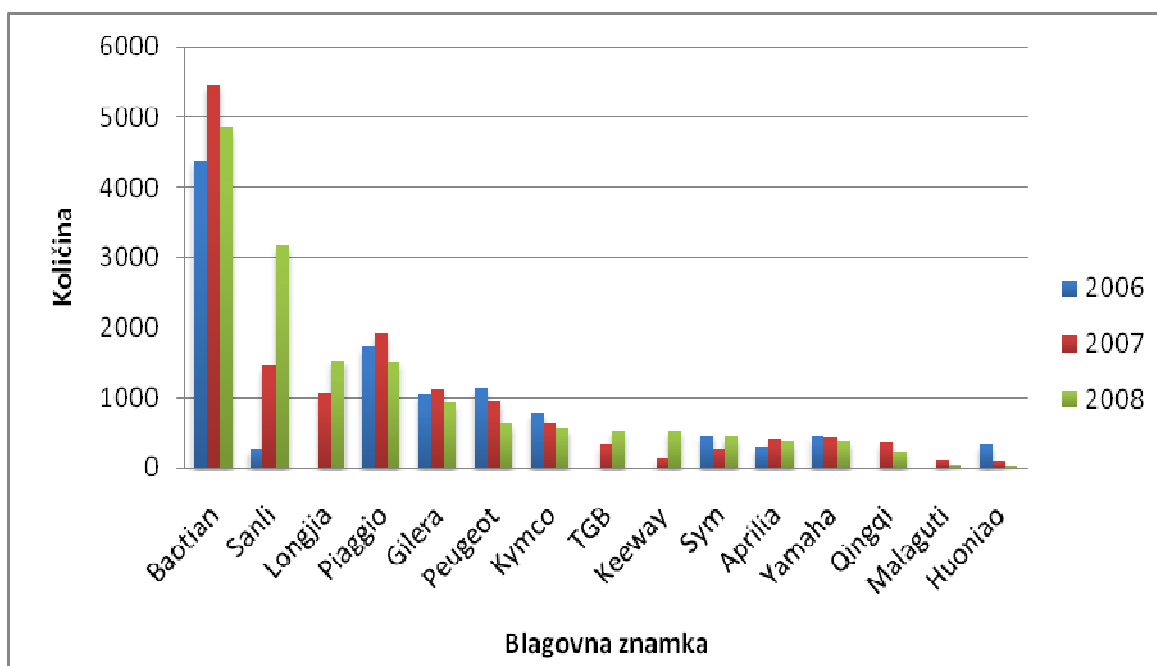
Tabela 14: Prvič registrirana motorna kolesa na Hrvaškem v obdobju od 2003 do 2009

Vrsta motorja		Leto						
Oblika	Prostornina v ccm	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Skuter	do 50	9.478	9.610	12.185	13.303	16.676	18.095	8.434
	od 50 do 125	950	806	786	1.054	1.026	1.219	568
	od 126 do 250	2.813	2.557	2.052	1.976	2.824	2.257	1.052
	nad 250				402	465	726	338
	Skupaj	13.241	12.973	15.023	16.735	20.991	22.297	10.392
Navadno	do 50	np	np	np	923	384	589	580
	od 50 do 125	np	np	np	682	594	688	396
	od 126 do 600	np	np	np	1.125	1.290	1.179	580
	od 601 do 750	np	np	np	897	980	1.208	607
	nad 750	np	np	np	790	996	864	475
	Skupaj	2.267	2.394	2.597	4.417	4.244	4.528	2.638
Vse skupaj		15.508	15.367	17.620	21.152	25.235	26.825	13.030

Vir: Promotor, Croatian market: New motorcycles, scooters and ATV registration, 2003–2009.

Slika 14 nam prikazuje prodajo po blagovnih znamkah na Hrvaškem v letu 2008 v segmentu skuter do 50 ccm.

Slika 14: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu skuter do 50 ccm na hrvaškem trgu v obdobju od 2006 do 2008



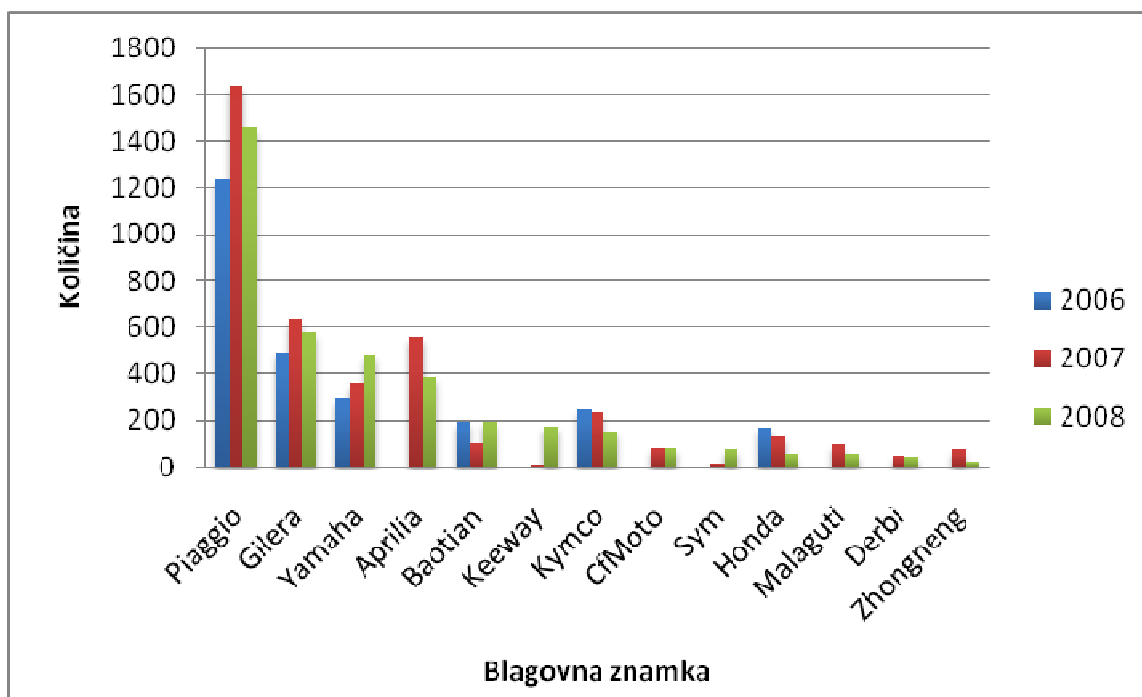
Vir: Promotor, Croatian market: New motorcycles, scooters and ATV registration, 2003–2009.

Izjemno visok tržni delež prodaje (okoli 60 %) zavzemajo skuterji s kitajskim poreklom. Daleč pred vsemi je kitajski proizvajalec skuterjev Baotian, ki je v letu 2008 dosegel skoraj 27 % tržni delež. Sledi mu blagovna znamka Sanli z dobrimi 17 %, medtem ko blagovno znamko Piaggio, kot prvega evropskega proizvajalca najdemo z dobrimi 8 % tržnega deleža na tretjem mestu. Blagovna znamka Sym je s 453 prodanimi skuterji v letu 2008 dosegla 2,5 % tržni delež in se uvršča na deseto mesto. Cenovna dostopnost predstavlja najpomembnejši razlog za visok tržni delež kitajskih skuterjev.

V segmentu skuter nad 50 ccm dosega blagovna znamka Piaggio s 1459 prodanimi skuterji skoraj 35 % tržni delež. Sledijo ji Gilera, Yamaha in Aprilia. Blagovna znamka Sym se s 75 prodanimi skuterji v letu 2008 uvršča na deveto mesto. Za razliko od segmenta skuter do 50 ccm, je v tem segmentu prisotnost kitajskih proizvajalcev zelo majhna. Kakovost, poprodajne storitve in zanesljivost predstavljajo v tem segmentu močnejši argument kot sama cena.

Slika 15 nam prikazuje prodajo po blagovnih znamkah na Hrvaškem v letu 2008 v segmentu skuter nad 50 ccm.

Slika 15: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu skuter nad 50 ccm na hrvaškem trgu v obdobju od 2006 do 2008



Vir: Promotor, Croatian market: New motorcycles, scooters and ATV registration, 2003–2009.

Štirikolesniki

Štirikolesniki so se na hrvaškem trgu pojavili kasneje kot v Sloveniji. Kljub temu, da je število registriranih štirikolesnikov na Hrvaškem enkrat manjše kot v Sloveniji, pričakujem, da se bo prodaja le-teh iz leta v leto povečevala. Zaradi naravno geografskih značilnosti in stopnje razvitosti turizma je potencial prodaje na Hrvaškem velik. Tabela 15 prikazuje število prvič registriranih štirikolesnikov na Hrvaškem v obdobju od 2003 do 2009.

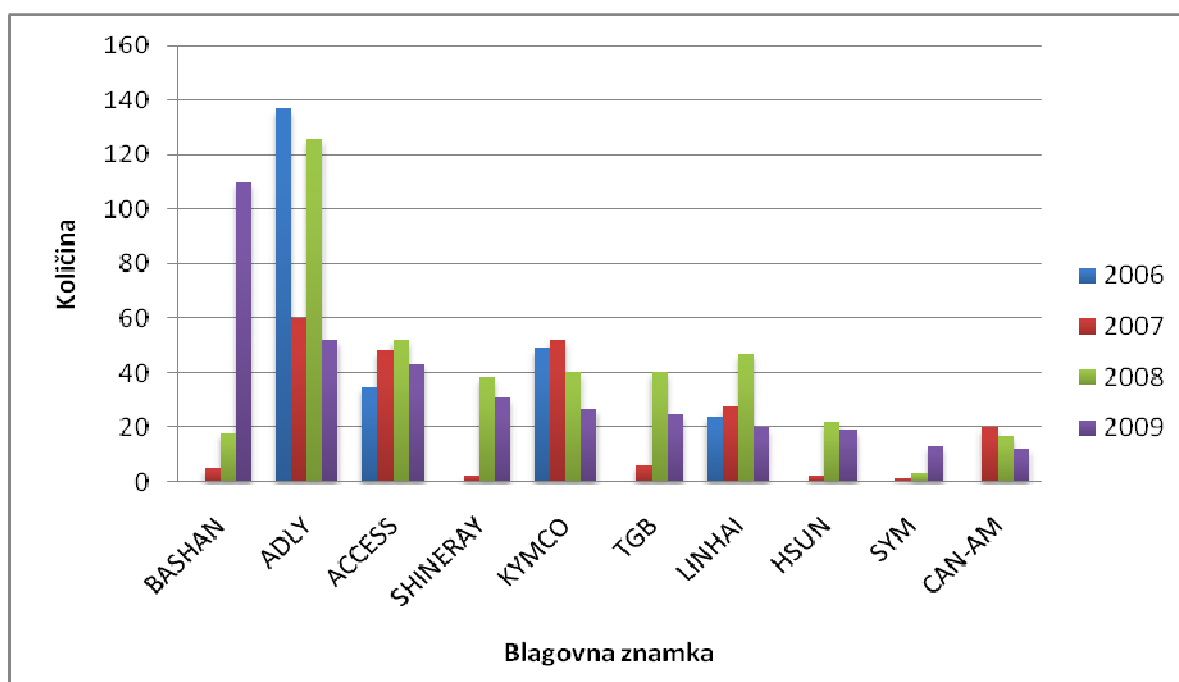
Tabela 15: Prvič registrirani štirikolesniki na Hrvaškem v obdobju od 2003 do 2009

Štirikolesnik	Leto			
	2006	2007	2008	2009
Prostornina v ccm				
do 50 ccm	175	131	129	83
nad 50 ccm	334	391	497	333
Skupaj	509	522	626	416

Vir: Promotor, Croatian market: New motorcycles, scooters and ATV registration, 2003–2009.

Na Sliki 16 si lahko ogledamo najpomembnejše blagovne znamke na hrvaškem trgu. Podobno kot v Sloveniji so tudi na hrvaškem kitajski proizvajalci tisti, ki zaznamujejo trg štirikolesnikov. Daleč pred vsemi sta blagovni znamki Bashan in Adly. Blagovna znamka Sym se s trinajstimi registriranimi štirikolesniki v letu 2009 uvršča v spodnji del razpredelnice.

Slika 16: Prodaja po pomembnejših blagovnih znamkah v razredu štirikolesniki nad 50 ccm na hrvaškem trgu v obdobju od 2006 do 2009



Vir: Promotor, Croatian market: New motorcycles, scooters and ATV registration, 2003–2009.

Značilnosti prodaje motorjev na obravnavanih trgih

Za vse obravnavane trge je značilno, da poteka prodaja skuterjev skozi naslednje prodajne kanale:

- specializirani prodajalci motorjev,
- mešani trgovci (poleg prodaje motorjev imajo v svojem asortimanu tudi ostalo blago),

- veliki trgovski nakupovalni centri.

Skozi kanal specializiranih prodajalcev motorjev gre glavnina prodaje vseh motorjev, kar je tudi pričakovano. Nakup motorja zahteva namreč obilo tehničnega znanja, izkušenj, usposobljenosti prodajnega osebja, kakor tudi odličnost obprodajne in poprodajne storitve. Pri slednjem mislim predvsem na servis, razpoložljivost rezervnih delov in reševanje reklamacijskih zahtevkov. Ravno v tem se specializirani prodajalci motorjev diferencirajo med seboj. Tisti, ki so znani kot zanesljivi in dobri prodajalci oziroma serviserji, imajo pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi in uživajo v motorističnih krogih večji ugled in zaupanje. Pri specializiranih prodajalcih motorjev lahko poleg samih motorjev najdemo tudi bogato izbiro dodatne opreme, od čelad, kovčkov, motorističnih oblek, rezervnih delov ipd.

Na vseh obravnavanih trgih so že prisotne vse svetovno znane blagovne znamke (Yamaha, Honda, Kawasaki, Piaggio ipd.), tako da večjih sprememb ni pričakovati. V tem pogledu je največ odvisno od posameznega proizvajalca, od njegove sposobnosti razvoja novih modelov, nove tehnologije ipd. Manj je prodaja odvisna od samih distributerjev, ki pa lahko s svojim znanjem, ugledom, storitvami in predvsem zaupanjem pripomorejo k boljši prodaji.

Za distribucijo skuterjev in motorjev po posameznih trgih so zadolženi ekskluzivni distributerji. Le-ti so ponavadi specializirani prodajalci motorjev, ki so si s pridobljenimi izkušnjami in znanjem pridobili pravico do ekskluzivnosti na določenem trgu. Ker običajno ne morejo samostojno pokrivati celotnega trga, je njihova naloga, da oblikujejo prodajno in servisno mrežo, ki bo pokrivala celotno območje določene države. Le na ta način lahko namreč izpolnijo pričakovanja in zahteve s strani principala (proizvajalca). V Sloveniji obstaja okrog 60 (po šifri dejavnosti SKD: 50.4 – Popravila, prodaja motornih koles, delov) specializiranih prodajalcev motorjev, skozi katere gre večina vseh prodanih motorjev.

Kot drugi prodajni kanal sem navedel mešane trgovce, ki poleg motorjev ponujajo v svojem asortimanu še ostalo blago. S tem načinom premostijo sezonsko komponento, ki je značilna za prodajo motorjev. V to skupino spada tudi Trgoavto. Taki trgovci niso niti specializirani prodajalci niti veliki trgovski nakupovalni centri, saj niso specializirani izključno za prodajo motorjev, po drugi strani pa potencialnim kupcem nudijo več strokovne usposobljenosti (nasveti, izkušnje, znanje ipd.) v primerjavi z velikimi trgovskimi centri. V primerjavi s specializiranimi trgovci ne dosegajo take strokovnosti ter kakovosti poprodajnih storitev.

Veliki trgovski centri (Tuš, Interspar, Mercator idr.) postajajo v zadnjih letih vse pomembnejši kanal za prodajo nizko cenovnih skuterjev. Kljub temu da trgovski centri zaradi same filozofije prodaje (samopostrežni način prodaje, širok asortiman izdelkov itd.), kakor tudi samega prodajnega prostora, niso najbolj primerni za prodajo skuterjev, se prodaja le-teh skozi ta prodajni kanal iz leta v leto povečuje. Temeljni argument, zaradi katerega so ti trgovci kljub neustrezni postrežbi, pomanjkanju znanja in neprimerni lokaciji uspešni, je relativno nizka cena. Povprečna cena prodanega motorja v taki prodaji se namreč giblje od 500 do največ 1.000 evrov.

Analiza stanja na trgu koles

Kolesarstvo je v Sloveniji na visokem razvojnem nivoju. Vzrok za to je večja osveščenost ljudi glede zdravega načina življenja in želja po rekreaciji, ki je posledica naporenega in hitrega tempa

življenja. Kolesarjenje namreč ne zahteva veliko naporov, omogoča pa prvovrstno sprostitev. Po drugi strani postaja zaradi vse večjega prometa v mestnih jedrih tudi idealen način prevoza. Tudi država v sodelovanju s posameznimi občinami posredno spodbuja razvoj kolesarstva, kar se kaže predvsem v povečevanju kolesarskih poti, stojal in drugih oblik, s katerimi spodbuja kolesarstvo.

Pri ugotavljanju velikosti trga koles in dodatne opreme bom uporabil metodo na osnovi presoje, saj se za ta dva segmenta ne vodi nobena statistika prodaje. Žal podatkov o prodaji na Statističnem uradu Republike Slovenije (SURs), Uradu Republike Slovenije za makroekonomske analize (UMAR) ter Gospodarski zbornici Slovenije (GZS) nimajo na razpolago. Edini podatek, ki mi ga je uspelo pridobiti, je uvoz koles v Slovenijo (Priloga 4), pa še tega se spremlja po vrednosti uvoza v evrih. Če sklepamo, da je povprečna cena uvoženega kolesa okoli 120 evrov, lahko zaključimo, da je bilo v letu 2008 v Slovenijo uvoženih približno 130.000 koles.

Na podlagi opravljenih pogovorov, pridobljenih podatkov in izkušenj iz tega področja lahko kljub temu ugotovimo, da se v Sloveniji proda okoli 100.000 koles letno. Pri tem gre skozi Trgoavto (maloprodaja in veleprodaja) med 12 in 15 % celotne prodaje, kar ga uvršča med vodilne prodajalce koles.

Na ostalih trgih bivše Jugoslavije kolesarstvo še ni doseglo take stopnje razvitosti kot v Sloveniji. Kultura kolesarstva je namreč še zmeraj na nizki razvojni ravni, kar je v veliki meri odvisno od same ekonomske razvitosti posamezne države. Tudi v Sloveniji se je pred leti dogajalo podobno. Bilo je sicer nekaj ljubiteljev kolesarstva, ki so prek raznih društev spodbujali razvoj te panoge, vendar dlje od tega ni šlo. Temu v prid govori tudi statistika, saj je bilo 90 % prodanih koles nižjega cenovnega razreda. Danes se je situacija v Sloveniji bistveno spremenila. Isti trend razvoja kolesarstva lahko pričakujemo tudi v ostalih državah bivše Jugoslavije, zaradi česar le-te predstavljajo velik potencial prodaje v bodoče. Velik problem omenjenih trgov je, da se kitajska kolesa, ki so v EU obremenjena s carino in dodatnimi omejitvami (antidumping), lahko v teh državah prosto prodajajo, brez kakršnihkoli podobnih omejitev. To je pglavitni razlog, da se na teh trgih prodajajo povečini poceni kitajska kolesa, kar bistveno otežuje vstop uglednim in kakovostnejšim blagovnim znamkam.

Glede na to, da se v Sloveniji nobena organizacija ne ukvarja z analizo o prodaji koles, si bom v nadaljevanju pomagal z izsledki National Bicycle Dealers Association (v nadaljevanju NBDA). Ta organizacija spodbuja kolesarstvo in združuje interese vseh prodajalcev koles v Združenih državah in natančno proučuje dogajanje na trgu. Izsledke omenjene organizacije bom uporabil kot vodilo pri analizi slovenskega trga.

Prodaja koles poteka skozi štiri glavne prodajne kanale:

- specializirani prodajalci koles,
- veliki trgovski nakupovalni centri (npr. Mercator, Tuš, Interspar, Hoffer), ki nudijo bogato paleto blaga, ki je sestavljena iz železnega asortimana in sezonskega asortimana,
- verige športnih trgovin (trgovine za prodajo športne opreme in oblačil za šport ter prosti čas, Hervis, Sport2000, Intersport, Gigasport),
- ostali (ostale športne trgovine in mešane prodajalne, prodaja preko interneta, pošte ipd.).

Na podlagi opravljenih pogovorov, znanja in izkušenj s tega področja sem v Tabeli 16 ocenil deleže prodaje koles po posameznih prodajnih kanalih.

Tabela 16: Deleži prodaje koles in povprečna cena prodanega kolesa po prodajnih kanalih v Sloveniji

Prodajni kanal	Povprečna cena kolesa (v evrih)	Količinska prodaja (v %)	Vrednostna prodaja (v %)
Specializirani prodajalci koles	350	22	40
Veliki trgovski nakupovalni centri	90	40	19
Verige športnih trgovin	230	22	27
Ostali	170	16	14
Skupaj		100	100

Največji količinski delež prodaje koles (40 %) gre skozi velike trgovske nakupovalne centre, ki so v zadnjem desetletju doživeli veliko ekspanzijo. V ta kanal uvrščamo predvsem Mercator, Interspar, Tuš, Hoffer in ostale, ki obstoječi prodajni program dopolnjujejo s sezonskimi izdelki in si na ta način povečujejo zvestobo svojih kupcev. Povprečna cena prodanega kolesa znaša okoli 90 evrov, kar predstavlja 19 % celotne vrednostne prodaje koles. Poleg nizke cene koles je glavna značilnost prodaje skozi ta kanal agresivno trženje (letaki, akcijske cene, kartice zvestobe ipd.) v času kolesarske sezone. Ker se kolesa prodajajo na samopostrežni način, kupci niso deležni obprodajnih storitev (svetovanja, znanja ipd.) prodajnega osebja, kar predstavlja največjo pomanjkljivost prodaje skozi ta prodajni kanal.

Specializirani prodajalci koles in verige športnih trgovin si po moji oceni delijo enak odstotek količinske prodaje v Sloveniji. Zaradi višje povprečne cene prodanih koles pa so specializirani trgovci po vrednostni prodaji bistveno pred verigami športnih trgovin. Število specializiranih prodajalcev koles se je v zadnjih letih močno povečalo zaradi hitrega vzpona kolesarstva v Sloveniji. V naslednjih letih lahko pričakujemo tudi na tem področju konsolidacijo, kar pomeni, da bodo obstali le najboljši, se pravi tisti, ki bodo poleg kvalitete koles ponudili največ dodane vrednosti svojim kupcem. Specializirani trgovci koles so večinoma ljubitelji kolesarstva, ki so svoje znanje in izkušnje s tega področja povezali v poslovno dejavnost. Poleg bogate izbire koles in dodatne kolesarske opreme nudijo kupcem največ dodane vrednosti v smislu dodatnih storitev. Pri tem mislim predvsem na strokovnost in svetovanje, kakor tudi na odlično poprodajno storitev (servis). Povprečna cena prodanega kolesa v tem kanalu znaša po moji oceni 350 evrov, kar vrednostno predstavlja 40 % celotne prodaje.

V Sloveniji imamo štiri pomembne verige športnih trgovin (Hervis, Intersport, Giga Sport in Sport 2000) z razvejano mrežo trgovin. Po moji oceni predstavlja količinska prodaja koles skozi ta prodajni kanal 22 % celotne prodaje, oziroma 27 %, če gledamo vrednostno. Povprečna cena prodanega kolesa se giblje okoli 230 evrov. Verige športnih trgovin zaradi svojih značilnosti uvrščamo med specializirane trgovce koles in velike trgovske nakupovalne hiše. V svoji ponudbi imajo širok asortiman športne opreme, ki jo prilagajajo glede na letni čas. Spomladi in poleti je poudarek na kolesarstvu ter ostalih športih, ki se izvajajo na prostem, medtem ko je pozimi poudarek na smučanju, fitnes opremi in ostalem. Razlika v primerjavi s specializiranimi

prodajalci je, da ponujajo kolesa srednje nizkega in srednje visokega cenovnega razreda, zaradi česar pokrivajo velik segment prodaje. Po strokovnosti in znanju prodajnega osebja ter po poprodajnih storitvah se verige športnih trgovin ne morejo primerjati s specializiranimi prodajalci koles. Prodajni asortiman kolesarske opreme pa je podobno kot pri specializiranih prodajalcih razmeroma dobro pokrit. Bistven element uspeha prodaje skozi ta kanal je predvsem agresivno trženje (letaki, akcijske cene, kartice zvestobe ipd.), dobra lokacija trgovin po vsej Sloveniji ter široka ponudba športnega asortimana na enem mestu. Trgovine se ponavadi nahajajo v ali ob velikih nakupovalnih centrih, kjer je prehod kupcev izredno velik. S kartico zvestobe omogočajo svojim kupcem ugodnejše plačilne pogoje in povečujejo zvestobo in zaupanje.

V prodajnem kanalu ostali najdemo vse ostale manjše športne in mešane prodajalne, kamor uvrščam tudi Trgoavtovo maloprodajno mrežo, kakor tudi prodajo preko interneta, pošte ipd. Tako način, kakor tudi ostale značilnosti prodaje so izredno podobne prodaji skozi verige športnih trgovin. Skozi ta kanal gre okoli 16 % količinske prodaje koles, medtem ko povprečna cena prodanega kolesa znaša 165 evrov. V zadnjem obdobju se opaža predvsem povečana prodaja koles preko interneta, zato je potrebno temu kanalu posvetiti posebno pozornost.

Prodaja koles se je v zadnjih desetih letih v Sloveniji zelo spremenila, saj je kolesarstvo doživelo velik razvoj. Če smo lahko v preteklosti govorili, da je znašala povprečna cena prodanega kolesa okoli 80 evrov, lahko danes trdimo, da se je povprečna cena dvignila na skoraj 250 evrov. Povprečje močno zmanjšuje prodaja, ki poteka skozi velike nakupovalne centre.

Prodajni trg koles v ostalih državah bivše Jugoslavije

Stanje na prodajnem trgu koles v ostalih obravnavanih državah se bistveno razlikuje od stanja na slovenskem trgu. Kot sem že omenil, je kultura oziroma priljubljenost kolesarstva na nižji razvojni stopnji, kar lahko primerjamo s situacijo v Sloveniji pred kakšnim desetletjem. Korak pred ostalimi državami je Hrvaška, kjer je kupna moč prebivalstva na višji ravni, kar se posledično odraža tudi v razvoju kolesarstva. Vse več je rekreativnih kolesarjev, ki jim kolesarjenje pomeni način sprostitve in aktivnega preživljanja prostega časa. Ta segment uporabnikov je že nekoliko zahtevnejši in zahteva boljšo kakovost ter prodajno in poprodajno storitev. Zaradi tega je vse več tudi specializiranih prodajalcev koles. Sicer še zmeraj prevladujejo poceni kolesa, ki povečini prihajajo s Kitajske, dejstvo pa je, da je kolesarstvo v naglem vzponu in da bodo ti trgi v prihodnje vsekakor izredno zanimivi. Ravno zaradi tega je pomembno, da so trgovci prisotni od samega začetka ter si na tak način pridobijo ugled, znanje in zaupanje, ki predstavljajo izredno pomemben element pri uspešnosti prodaje. Prodajni kanali so enaki kot v Sloveniji, razlikujejo pa se predvsem deleži prodaje po posameznem kanalu, kar prikazuje Tabela 17.

Glede na to, kar je bilo do sedaj napisanega, ne preseneča dejstvo, da se daleč največ koles proda skozi kanal velikih trgovskih nakupovalnih centrov. Poleg tistih, ki so prisotni tudi v Sloveniji, srečamo v teh državah še Metro, Getro, Pevac, Delta in ostale, ki svojo ponudbo dopolnjujejo predvsem s poceni akcijskimi kolesi.

Tabela 17: Deleži prodaje koles po prodajnih kanalih v ostalih obravnavanih državah (v %)

Prodajni kanal	Povprečna cena kolesa (v evrih)	Količinska prodaja (v %)	Vrednostna prodaja (v %)
Specializirani prodajalci koles	350	15	36
Veliki trgovski nakupovalni centri	90	70	43
Verige športnih trgovin	230	10	15
Ostali	170	5	6
Skupaj		100	100

Opazen je porast števila specializiranih trgovcev, kar nakazuje na to, da se kolesarstvo razvija. Povečuje se tudi število verig športnih trgovin. Tako lahko tudi na teh trgih najdemo Hervis, Intersport, Sport 2000, Magma in druge uspešne prodajalce športne opreme.

3.2.4 Analiza potencialnih kupcev

Dobro poznavanje značilnosti potencialnih kupcev predstavlja pomembno osnovo konkurenčne prednosti za podjetja. Zato niti ne preseneča dejstvo, da uspešna podjetja veliko naporov in sredstev usmerjajo ravno v analizo kupcev in njihovega nakupnega obnašanja. Zaradi tega je pomembno, da podjetja posvečajo pomembnost segmentaciji trga, ki omogoča identifikacijo različnih skupin porabnikov, ki se različno odzivajo na določeno ponudbo. Ponudbo je potrebno prilagoditi spreminjajočim se potrebam in hkrati ne ponuditi povsem enakega izdelka oziroma storitve vsem, kar je najpogostejša napaka usmerjenosti na izdelek velikih organizacij.

Kupce programa dvokoles sem razdelil v dve skupini, in sicer na kupce motorjev in kupce koles. V nadaljevanju bom natančneje analiziral obe skupini kupcev.

Kolesarstvo je eno izmed najbolj priljubljenih in razširjenih rekreativnih športnih aktivnosti. Omogoča namreč enkratno možnost rekreacije in gibanja v naravi. Namenjeno je tako mladim, kakor tudi starejšim, saj za razliko od ostalih športov ne zahteva veliko naporov oziroma si lahko sami izberemo stopnjo napora, ki jo želimo. Kolesarstvo ni omejeno na določen starostni segment prebivalcev, ampak je dejansko primerno za vse starosti. Kljub temu je po opravljenih raziskavah mogoče zaslediti pomembne podatke, ki so lahko v veliko pomoč pri organiziranju prodaje in izbiri najustreznejših prodajnih kanalov, kakor tudi pri izbiri in oblikovanju medijev oglaševanja.

Raziskava Bicycle Market Research Institute iz leta 2006 (A Look at the Bicycle Industry's Vital Statistics, 2009) je razkrila, da je povprečni kolesar star med 24 in 35 leti, v 54 % je moški. Po isti raziskavi 74 % kolesarjev uporablja kolo v rekreativne namene, 53 % zaradi vzdrževanja optimalne fizične pripravljenosti, 10 % za prevoz, 8 % v tekmovalne namene in 6 % v športne namene. Nekateri so izbrali več namenov uporabe kolesa, zaradi česar je vsota deležev večja od 100 %.

Glede na probleme, s katerimi se soočamo predvsem v večjih mestih, je razveseljivo, da vse več uporabnikov uporablja kolo v prevozne namene. S tem se bistveno prispeva k zmanjšanju onesnaženosti zraka, reševanju problemov, povezanih s pomanjkanjem parkirnih mest in

povečanim prometom v mestnih središčih, kar je eden izmed prioriternih ciljev vsake občine. Ravno zaradi tega država del sredstev namenja za spodbujanje in razvoj kolesarskega omrežja.

Kolesa ne moremo več obravnavati kot igrače. Kolesarstvo je postalo kultura. Glede na koristnost uporabe in rekreacije upravičuje vlaganje v razvoj in posodabljanje kolesarskega omrežja. Razvitost kolesarskega omrežja, v smislu povečevanja in posodabljanja kolesarskih poti, ključno vpliva na nadaljnjo rast in razvoj kolesarstva, ki predstavlja zdrav in okolju prijazen način prevoza. Poleg tega je kolo praktično in cenovno dostopno vsakomur.

Iz izsledkov omenjene raziskave lahko povlečemo nekaj pomembnih ugotovitev, ki jih moramo upoštevati pri oblikovanju strategije prodaje. Način prodaje moramo prilagoditi ciljnemu segmentu kupcev. Pri tem mislim tako na urejenost prodajalne, oblikovanje prodajnega asortimana, strokovno usposobljenost prodajnega osebja, oblikovanje promocijskih sporočil, odličnost poprodajne storitve, kakor tudi izbiro na prodajnih poti. V kolikor upoštevajo vse te faktorje, lahko prodajalci koles pridobijo pomembno konkurenčno prednost, saj v očeh kupca pridobijo potreben ugled in zaupanje, ki prinašata uspeh pri prodaji.

Pri motorjih je stvar nekoliko drugačna. Motorno kolo je bilo že od nekdaj priljubljeno prevozno sredstvo. Še pred kratkim je bilo motorno kolo sredstvo za preživljanje prostega časa, namenjeno nedeljskim izletom in v večini primerov izpostavljanjem pred množico. Danes se to počasi spreminja in motorna kolesa postajajo vse bolj priljubljena in uporabna prevozna sredstva. Še posebej priljubljen je postal skuter, ki s svojo konstrukcijo in okretnostjo omogoča hitro in učinkovito premikanje po mestnih jedrih, kjer zaradi neznosnega prometa in pomanjkanja parkirnih mest predstavlja idealno rešitev.

Glede na to, da ima program dvokoles v svojem prodajnem programu pretežno skuterje, se bom v nadaljevanju raziskave usmeril predvsem na te. Potencialne kupce skuterjev lahko delimo v dve glavni skupini:

- kupci skuterjev s prostornino do 50 ccm,
- kupci skuterjev s prostornino nad 50 ccm.

Kot smo lahko videli že v točki 3.2.2 pri analizi prodajnega trga okoli 85 % vseh prodanih skuterjev na vseh obravnavanih trgih sodi v kategorijo do 50 ccm. Zato ne preseneča dejstvo, da je velik poudarek in napor usmerjen ravno v to skupino. Za vožnjo skuterjev do 50 ccm zadostuje že izpit H kategorije, ki se ga lahko opravlja z dopolnjenimi štirinajstimi leti starosti. Segment mladostnikov od 14. do 18. leta starosti je tudi največji uporabnik omenjenih skuterjev, saj jim le-ti omogočajo večjo samostojnost in mobilnost. Za to skupino je značilno, da si želi skuter agresivnega in športnega videza. Ker večini nimajo svojih dohodkov, je veliko odvisno tudi od finančne moči sorodnikov. Poleg mladostnikov je v tej skupini tudi veliko ostalih, saj ga lahko uporabljajo tudi starejši nad 18. letom starosti, ki imajo opravljen izpit B kategorije.

V drugo skupino spadajo kupci skuterjev s prostornino nad 50 ccm, ki se uvrščajo v kategorijo motorna kolesa. Za to kategorijo je potreben izpit A kategorije, katerega lahko opravljajo osebe z dopolnjenim 16. letom starosti, vendar do 18. leta starosti lahko vozijo le motorno kolo s prostornino do 125 ccm. Po 18. letu starosti ne obstajajo več nobene omejitve glede prostornine, v kolikor ima oseba opravljen izpit A kategorije. Za to skupino je v prvi vrsti značilno, da je pri

nakupu odločilna uporabnost skuterja (okretnost, prostornost itd.), nekoliko manj pa sam videz. Velik poudarek dajejo na storitve, ki jih prodajalci nudijo poleg same prodaje (svetovanje, garancija, servis, razpoložljivost rezervnih delov ipd.).

Glede na to, da se segment kupcev obeh skupin bistveno razlikuje, je potrebno za vsako skupino določiti pravšnjo strategijo prodaje, s katero bo podjetje nastopalo na trgu z željo povečevanja prodaje. Pri tem je potrebno veliko skrb posvetiti tudi storitvam, ki v večini primerov odločilno vplivajo na zadovoljstvo in posledično prodajo.

3.2.5 Predvidevanje prodaje programa v prihodnje

Predvidevanje prodaje bo temeljilo na dveh nosilnih programih, to sta motorji in kolesa. Glede na to, da podatkov o prodaji koles v Sloveniji ni na voljo, si bom pri tem pomagal z napovedano stopnjo rasti prodaje, ki bo služila kot osnova za izračun. Ta način predvidevanja prodaje imenujemo kvalitativna metoda.

Osnova za predvidevanje prodaje skuterjev bodo podatki o prodaji le-teh in tržni deleži, ki jih z določeno blagovno znamko program dvokoles že dosega na obravnavanih trgih. Pri izdelavi predvidevanja bom uporabil kvantitativno metodo. Pri tem si bom pomagal s statistično metodo linearnega trenda. Z metodo linearnega trenda bom na podlagi podatkov o prodaji skuterjev na obravnavanih trgih v preteklosti najprej izračunal trend in ocenil prodajo do leta 2009. Na podlagi prodaje oziroma registracije skuterjev na obravnavanih trgih in doseženih tržnih deležev v preteklosti bom na podlagi ocene prodaje do leta 2009 določil realne ciljne tržne deleže. Na ta način bom prišel do količinske napovedi prodaje po posameznih blagovnih znamkah.

Skuterji

V Prilogi 5 sem izračunal linearni trend števila registriranih skuterjev in štirikolesnikov v Sloveniji in na Hrvaškem³. Napoved prodaje temelji na rezultatih izračunane funkcije trenda, pri čemer je potrebno poudariti, da bo napoved uspešna le v primeru, če bodo na gibanje števila registriranih skuterjev delovali enaki vplivi in dejavniki kot v proučevanem obdobju.

Na izračunan trend je v veliki meri vplival velik padec prodaje motorjev v letu 2009 zaradi finančne in gospodarske krize. Zaradi tega menim, da je napoved prodaje precej pesimistično ocenjena. Pričakujem, da se bo prodaja okrepila in v kratkem dosegla podobne rezultate kot v letu 2008. Kljub temu bom glede na dobljene podatke in cilje, ki so postavljeni v sorazmerju z odstotkom tržnega deleža, v nadaljevanju na podlagi izračunanega trenda napovedal prodajo skuterjev in štirikolesnikov Sym v Sloveniji in na Hrvaškem.

V Tabeli 18 si lahko ogledamo napoved prodaje skuterjev do 50 ccm v Sloveniji in ciljne tržne deleže z blagovno znamko Sym ter Baotian.

Kljub močni konkurenci predvsem poceni kitajskih skuterjev je blagovna znamka Sym v Sloveniji tudi v letu 2009 obdržala vodilni tržni delež v segmentu skuterji do 50 ccm. Do leta

³ Pri izračunu linearnega trenda sem uporabil postopek iz učbenika Statistično sklepanje.

2012 je cilj doseči 15 % tržni delež, in sicer s stopnjo rasti 0,5 % točke vsako leto. Glede na razvejano prodajno mrežo in kakovost je ta cilj dosegljiv.

Tabela 18: Napoved prodaje skuterjev do 50 ccm v Sloveniji za obdobje 2010 do 2012

Leto	Št. prodanih skuterjev skupaj	Dosežen tržni delež (v %) Sym	Št. prodanih skuterjev Sym	Dosežen tržni delež (v %) Baotian	Št. prodanih skuterjev Baotian
2008	3.967	13,91	552	11,87	471
2009	2.855	13,35	381	10,86	310
Leto	Napoved prodaje skuterjev skupaj	Planiran tržni delež (v%)	Plan prodaje skuterjev Sym	Planiran tržni delež (v%)	Plan prodaje skuterjev Baotian
2010	3.245	14,00	454	11,00	357
2011	3.138	14,50	455	11,50	361
2012	3.030	15,00	455	12,00	364

Poleg blagovne znamke Sym podjetje Trgoavto zastopa na slovenskem trgu v segmentu skuter do 50 ccm tudi blagovno znamko Malaguti in Baotian. Baotian je namreč proizvajalec skuterjev Camox, ki so od leta 2008 trgovska blagovna znamka podjetja Trgoavto. Pri blagovni znamki Baotian (Camox) je cilj doseči 12 % tržni delež do leta 2012. Prodaja skuterjev Malaguti je v zadnjih letih močno upadla in dosega le nekaj kosov letno.

V segmentu skuter nad 50 ccm podjetje Trgoavto zastopa na slovenskem trgu blagovno znamko Sym.

Tabela 19 prikazuje napoved prodaje in ciljne tržne deleže za blagovno znamko Sym v segmentu skuter nad 50 ccm. Cilj je, da bi do leta 2012 dosegli 8 % tržni delež.

Tabela 19: Napoved prodaje skuterjev nad 50 ccm v Sloveniji za obdobje 2010 do 2012

Leto	Št. prodanih skuterjev skupaj	Dosežen tržni delež (v %)	Št. prodanih skuterjev Sym
2008	746	7,77	58
2009	632	4,43	28
Leto	Napoved prodaje skuterjev skupaj	Planiran tržni delež (v%)	Plan prodaje skuterjev Sym
2010	788	6,00	47
2011	853	7,00	60
2012	918	8,00	73

V Tabeli 20 si lahko ogledamo napoved prodaje štirikolesnikov. Cilj podjetje je, da bi do leta 2012 dosegli 10 % tržni delež.

Tabela 20: Napoved prodaje štirikolesnikov v Sloveniji za obdobje 2010 do 2012

Leto	Št. prodanih štirikolesnikov skupaj	Dosežen tržni delež (v %)	Št. prodanih štirikolesnikov Sym
2008	1.134	5,91	67
2009	925	5,08	47
Leto	Napoved prodaje štirikolesnikov skupaj	Planiran tržni delež (v%)	Plan prodaje štirikolesnikov Sym
2010	971	6,00	58
2011	882	8,00	71
2012	793	10,00	79

Strm dvig prodaje skuterjev na Hrvaškem je v zadnjih letih zaznamovala predvsem prodaja kitajskih skuterjev. Glavni razlog dominantnega položaja na trgu (60 % tržni delež) je predvsem nizka cena. S 453 prodanimi skuterji v letu 2008 je dosegla blagovna znamka Sym 2,5 % tržni delež, kar je več kot leta 2007 (286 prodanih skuterjev, 1,7 % tržni delež), vendar manj kot v letu 2006 (471 prodanih skuterjev, 3,5 % tržni delež). V letu 2009 je blagovna znamka Sym z 160 prodanimi skuterji dosegla 1,9 % tržni delež. Tudi na Hrvaškem je realno pričakovati počasen, a vztrajen dvig tržnega deleža predvsem glede na to, da se je blagovna znamka Sym izkazala kot izredno dobra, kvalitetna in zaupanja vredna znamka. Cilj je, da bi do leta 2012 blagovna znamka Sym dosegla 7 % tržni delež, s čimer bi se (na podlagi izračunanega trenda) približali 600 prodanim skuterjem (glej Tabela 21). Hrvaška je od obravnavanih trgov najpomembnejša in glede na velikost trga predstavlja največji potencial rasti.

Tabela 21: Napoved prodaje skuterjev do 50 ccm na Hrvaškem za obdobje 2010 do 2012

Leto	Št. prodanih skuterjev skupaj	Dosežen tržni delež (v %)	Št. prodanih skuterjev Sym
2008	18.095	2,50	453
2009	8.434	1,90	160
Leto	Napoved prodaje skuterjev skupaj	Planiran tržni delež (v%)	Plan prodaje skuterjev Sym
2010	10.830	3,50	379
2011	9.511	5,00	476
2012	8.192	7,00	573

Tabela 22 prikazuje napoved prodaje skuterjev nad 50 ccm na Hrvaškem. Cilj podjetja je, da bi do leta 2012 dosegli 6 % tržišni delež, kar je bistveno več od 1,28 % tržišnega deleža doseženega v letu 2009.

Tabela 22: Napoved prodaje skuterjev nad 50 ccm na Hrvaškem za obdobje 2010 do 2012

Leto	Št. prodanih skuterjev skupaj	Dosežen tržišni delež (v %)	Št. prodanih skuterjev Sym
2008	4.202	1,78	75
2009	1.958	1,28	25
Leto	Napoved prodaje skuterjev skupaj	Planiran tržišni delež (v%)	Plan prodaje skuterjev Sym
2010	2.343	3,00	70
2011	1.890	4,50	85
2012	1.436	6,00	86

Trg štirikolesnikov je na Hrvaškem v vzponu. Cilj podjetja je, da bi do leta 2012 dosegli 7,5 % tržišni delež, kar prikazuje Tabela 23.

Zaradi nedoseganja pričakovanih rezultatov prodaje in nedorečene strategije nastopa je podjetje Trgoavto v letu 2008 izgubilo ekskluzivno pravico distribucije blagovne znamke Sym za ostale države bivše Jugoslavije.

Tabela 23: Napoved prodaje štirikolesnikov nad 50 ccm na Hrvaškem za obdobje 2010 do 2012

Leto	Št. prodanih štirikolesnikov skupaj	Dosežen tržišni delež (v %)	Št. prodanih štirikolesnikov Sym
2008	497	0,60	3
2009	333	3,00	10
Leto	Napoved prodaje skuterjev skupaj	Planiran tržišni delež (v %)	Plan prodaje štirikolesnikov Sym
2010	415	4,50	19
2011	425	6,00	25
2012	435	7,50	33

Kolesa

Kolesarstvo predstavlja enega izmed najbolj priljubljenih rekreativnih športov v Sloveniji. Osveščenost ljudi glede okoljevarstva, želja po zdravem načinu življenja, vse višje cene goriva in cenovna dostopnost spodbudno vplivajo na nadaljnji razvoj kolesarstva v naši regiji. Svoj delež vsekakor pristanja tudi država, ki aktivno spodbuja razvoj kolesarskega omrežja. To bo pripomoglo tudi k razvoju kolesarskega turizma, ki ima glede na naravne danosti Slovenije velik potencial.

Prodaja koles v Trgoavtu je v zadnjem letu dosegla najnižjo prodajo v obravnavanih letih tako vrednostno kakor tudi količinsko. Medtem ko prodaja v veleprodaji narašča (več v poglavju 4.2) zaradi povečanega sodelovanja s trgovskimi verigami, dosega maloprodaja zmeraj slabše prodajne rezultate. V kolikor bo želelo podjetje ohraniti status največjega ponudnika koles v regiji, bo moralo ta trend obrniti v drugo stran.

Na podlagi dosežene prodaje v obdobju od 2007 do 2009, sem v Tabeli 24 naredil projekcijo prodaje koles do leta 2012. Projekcija je narejena na osnovi 5 % povečanja količinske prodaje koles v vsakem naslednjem letu, kar je glede na potencial realno dosegljiv cilj. Pri tem bo potrebno upoštevati trende in značilnosti trgovine na drobno, predvsem vse večjo vlogo specializiranih trgovcev in internetne trgovine.

Tabela 24: Projekcija prodaje koles za obdobje 2010 do 2012

Leto	Prodana količina
2007	11.855
2008	11.444
2009	11.314
Leto	Planirana količina prodaje
2010	11.880
2011	12.474
2012	13.097

4 CELOVITA OCENA POSLOVANJA PROGRAMA DVOKOLES

Celovita ocena poslovanja podjetja je temelj za sprejemanje pomembnih poslovnih odločitev. Najprej bom ocenil uspešnost poslovanja programa dvokoles v preteklosti, medtem ko se bom v drugem delu usmeril na analiziranje posameznih podstruktur programa dvokoles z vidika njihovih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Poglavlje bom zaključil z izdelavo SWOT matrike.

4.1 Analiza uspešnosti poslovanja programa

Analiziranje poslovanja je proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja ter na podlagi ugotavljanja dejstev in podatkov o poslovanju konkretnega podjetja služi s svojimi izsledki kot možna podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju cilja podjetja. Analiza računovodskih izkazov zagotavlja informacije o uspešnosti poslovanja podjetja in primerjavo z drugimi podjetji v dejavnosti (Brigham, Daves, 2002, str. 215) ter temelji na računovodskih kazalnikih, ki nudijo ključne informacije o finančnem stanju in poslovni uspešnosti podjetja.

Najvidnejši znak moči ali slabosti podjetja je njegova uspešnost poslovanja (Abell, 1995, str. 105). Vendar je potrebno vedeti, da nam analiza uspešnosti pokaže le tekoče stanje, ne pove pa nam, kako in koliko bo podjetje sposobno le-to zagotavljati v prihodnosti.

V analizo uspešnosti poslovanja programa dvokoles ne bom mogel vključiti nekaterih računovodskih podatkov, saj se le-ti vodijo samo za podjetje kot celoto. Zaradi tega bom v prvem delu analiziral najpomembnejše računovodske podatke za podjetje kot celoto, medtem ko bom v drugem delu analiziral dostopne podatke za program dvokoles.

Čisti prihodki od prodaje podjetja Trgoavto v letu 2008 so se v primerjavi z letom 2007 povečali za 1,9 % (glej Tabelo 25), medtem ko so se ostali podatki v letu 2008 poslabšali. Prvič v obravnavanih letih je podjetje Trgoavto v letu 2008 doseglo dobiček iz poslovanja in uspelo koeficient gospodarnosti poslovanja (poslovni prihodki / poslovni odhodki) dvigniti nad 1. Poleg tega, da so se povečali prihodki, so na tak poslovni izid vplivali tudi manjši odhodki, predvsem nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter drugi odhodki (najemnina skladiščnih prostorov zaradi selitve skladišča na centralno lokacijo). Sprejeti ukrepi v okviru spremenjene strategije in reorganizacija poslovnih procesov v podjetju so dali pozitivne učinke.

Ker v okviru zgoraj analiziranih podatkov ni mogoče presoditi uspešnost poslovanja posameznega programa znotraj podjetja Trgoavto menim, da bi morale podjetje vsak program obravnavati kot profitni center. S tem bi postalo poslovanje posameznih programov bolj transparentno, saj bi lahko za vsakega posebej ugotavljali poslovni uspeh in ostale pomembne kategorije poslovanja. Na ta način bi prišli do hitrejših in kakovostnejših poslovnih informacij, ki bi služile kot izhodišče za razvijanje primerne strategije razvoja posameznega programa.

Tabela 25: Izbrani kazalniki poslovne uspešnosti podjetja Trgoavto v obdobju od 2006 do 2008

Kazalniki	2006	2007	2008
Čisti prihodki iz prodaje (v evrih)	27.127.149	26.968.968	27.483.217
Čisti dobiček (izguba) (v evrih)	-1.526.498	329.307	93.531
Čisti dobiček (izguba) iz poslovanja (v evrih)	-863.566	-1.397.740	942.537
Koeficient gospodarnosti poslovanja	0,97	0,95	1,03
Stopnja čiste dobičkonosnosti kapitala (v %)	np	3,38	0,90

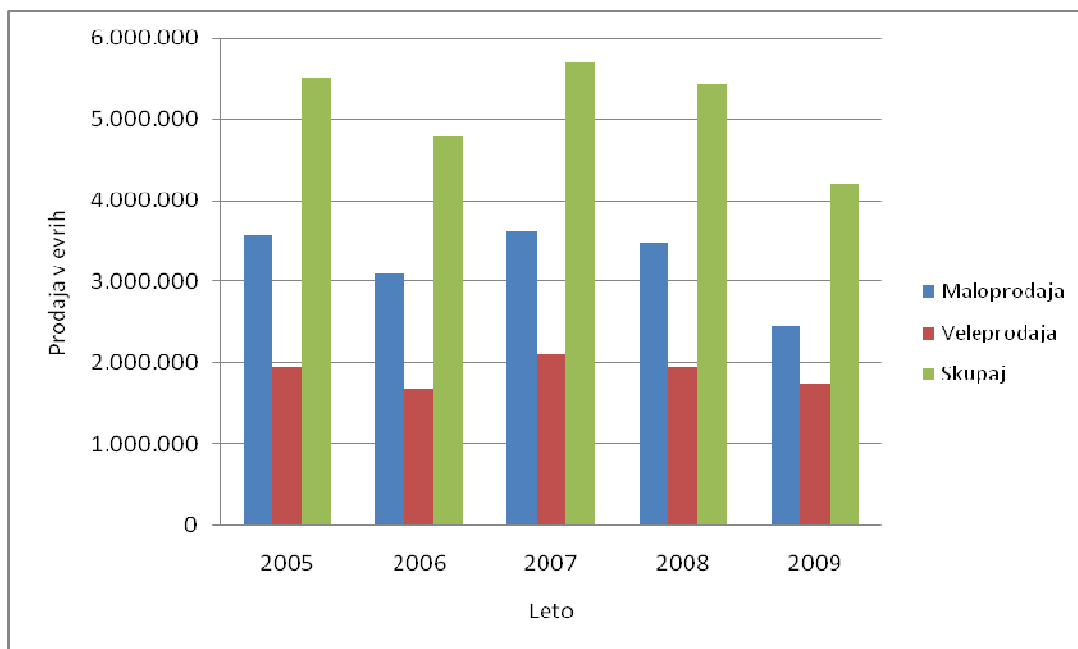
Vir: Letno poročilo poslovanja podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008.

Proizvodi znotraj posameznega programa so primerljivi, primerljiv je način trženja in prodajne poti. Določene aktivnosti (splošno – pravne zadeve, logistika, skladiščenje, računovodstvo itd.) se bi lahko vodile skupno, s čimer bi bil posamezen program razbremenjen ostalih aktivnosti in bi svoje napore usmerjal samo v nabavno – prodajne odločitve.

V nadaljevanju bom analiziral prodajo programa dvokoles, tako z vidika ustvarjenih prihodkov prodaje v zadnjih letih, kakor tudi prodajnih kanalov. Za bolj poglobljeno analizo, ki je osnova za oblikovanje nadaljnje strategije programa, pa nimam na razpolago dovolj podatkov.

Program dvokoles spada v programski sektor DPN (dvokolesa, prosti čas, novi programi). Po ustvarjeni realizaciji prodaje se znotraj podjetja Trgoavto uvršča na drugo mesto, takoj za programom avto material (glej Sliko 10). V obdobju od 2005 do 2008 so prihodki od prodaje z izjemo leta 2006 presegali 5 milijonov evrov letnega prometa (glej Sliko 17).

Slika 17: Prihodki programa dvokoles v obdobju od 2006 do 2009 po vrstah prodaje



Legenda: V letu 2009 so upoštevani prihodki do vključno oktobra

Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

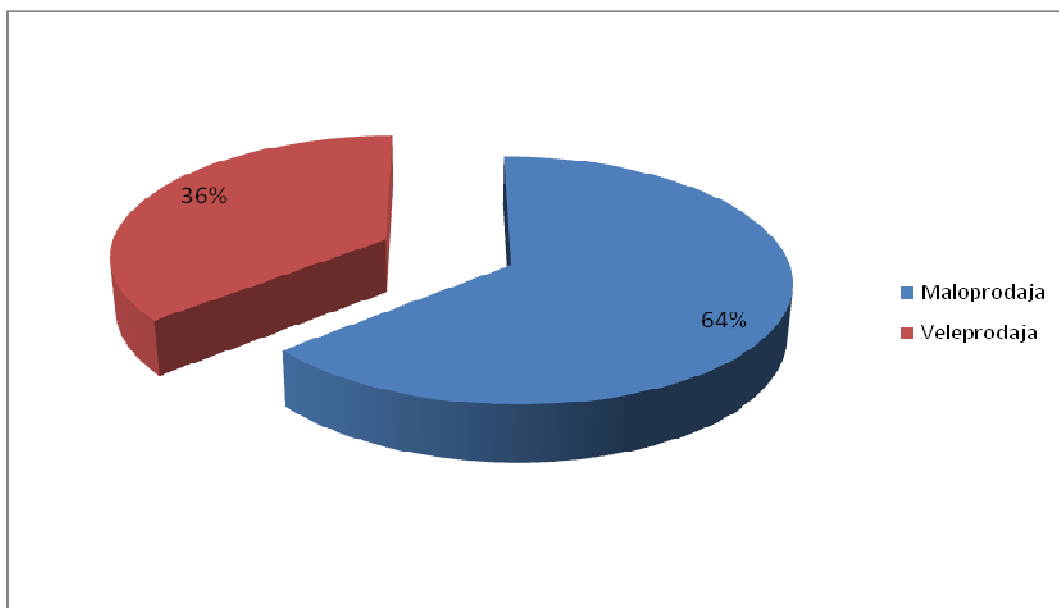
Predvidevam, da bodo v letu 2009 (dostopni podatki o prodaji so do konca oktobra) prihodki od prodaje padli krepko pod 5 milijonov evrov. V primerjavi z letom 2008 bodo padli za dobrih 20 %, in sicer predvsem na račun zmanjšanja prihodkov od prodaje v maloprodaji. Maloprodaja bo na koncu leta zabeležila 30 % padec prodaje, medtem ko bo padec v veleprodaji 9 %. V Sloveniji se je trgovina na drobno v prvih šestih mesecih letošnjega leta v povprečju skrčila za 7,7 % v primerjavi z istim obdobjem lani, pri čemer je treba upoštevati, da je največji upad doživela trgovina z motornimi gorivi (15 %).

Padec prodaje je posledica gospodarske in finančne krize, nedorečene strategije nastopa na trgu, problemov z likvidnostjo in opustitve nekaterih programov. Predvsem nedorečeni strategiji

nastopa, v smislu slabe prepoznavnosti maloprodaje, bo moralo vodstvo podjetja v bodoče posvetiti največ pozornosti.

Za program dvokoles je značilno, da se večji del prihodkov iz prodaje ustvari preko maloprodajne mreže. Kot lahko vidimo na Sliki 18, je bilo v letu 2008 preko maloprodaje ustvarjeno 64 % celotnih prihodkov od prodaje programa (v letu 2009 se bo razmerje nekoliko spremenilo v prid veleprodaje).

Slika 18: Delež prihodkov od prodaje v veleprodaji in maloprodaji programa dvokoles v letu 2008



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Prodaja preko lastne maloprodaje prinaša podjetju številne prednosti. Na ta način se namreč skrajša prodajna veriga. To prinaša podjetju večjo razliko v ceni, saj ni potrebno odstopati zaslužka veleprodajnim trgovcem. Prodaja preko maloprodaje zagotavlja hitrejše obračanje obratnega kapitala (finančnih sredstev) kakor tudi izognitev plačilni nedisciplini in nezmožnosti plačila veleprodajnih kupcev, kar lahko podjetju povzroči velike likvidnostne težave. Zaradi sezonskega vpliva in značilnosti prodajnega programa je ta vpliv pri kupcih programa dvokoles še toliko bolj izpostavljen in pereč.

Zaradi naštetega bo potrebno nadaljnjemu razvoju maloprodaje posvetiti večjo skrb. Maloprodaja je namreč ogledalo podjetja, predstavlja največjo vrednost in potencial rasti. Trgoavto je s svojimi štiridesetimi prodajalnami največja trgovska veriga v svojem segmentu prodaje. Na žalost je potencial maloprodajne mreže popolnoma neizkoriščen. S povečanjem prepoznavnosti maloprodajne mreže, natančnim definiranjem prodajnega asortimana, oblikovanjem sistema ravnanja z blagovnimi znamkami (angl. *category management*) in nenehnim izobraževanjem prodajnega osebja bo lahko podjetje izkoristilo prednosti razvejane maloprodajne mreže.

Da bi lahko zagotavljali uspešnost poslovanja programa v bodoče bo potrebno veliko skrb posvetiti analizi trga in pravilnemu planiranju prodaje ter nabave. Poleg tega, da gre za izrazito sezonski program, glavna dobavitelja programa dvokoles (80 % celotne prodaje) prihajata iz Tajvana. Zaradi velike razdalje *just in time* nabava ni mogoča. Optimizacija zalog in stroškov, povezanih z njo (kapital vezan v zaloge), pa lahko bistveno vplivata na finančni tok in posledično uspešnost programa dvokoles. Zaradi tega si je potrebno prizadevati, da bo koeficient obračanja zalog čim večji.

4.2 Analiza prednosti in pomanjkljivosti programa

Pri celovitem ocenjevanju skušamo ugotoviti, kje ima podjetje prednosti pred konkurenco in kje so njegove slabosti. Ob tem iščemo tudi poslovne priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo podjetje moralo spopadati. Pomembno vlogo pri razvoju podjetja igrajo njegove materialne podstrukture (podstruktura proizvodov, tehnološka podstruktura, tržna podstruktura) kakor tudi njegove nematerialne podstrukture (finančna, kadrovska, organizacijska). V nadaljevanju bom poskušal najprej oceniti prednosti in slabosti omenjenih podstruktur. Ker je program dvokoles le eden izmed programov znotraj podjetja Trgoavto, je ocena določenih podstruktur znotraj programa otežena oziroma ni mogoča. Zaradi tega bom nekatere podstrukture analiziral z vidika celotnega podjetja.

4.2.1 Podstruktura proizvoda in storitev

Prodajni program programa dvokoles obsega sledeče blagovne skupine:

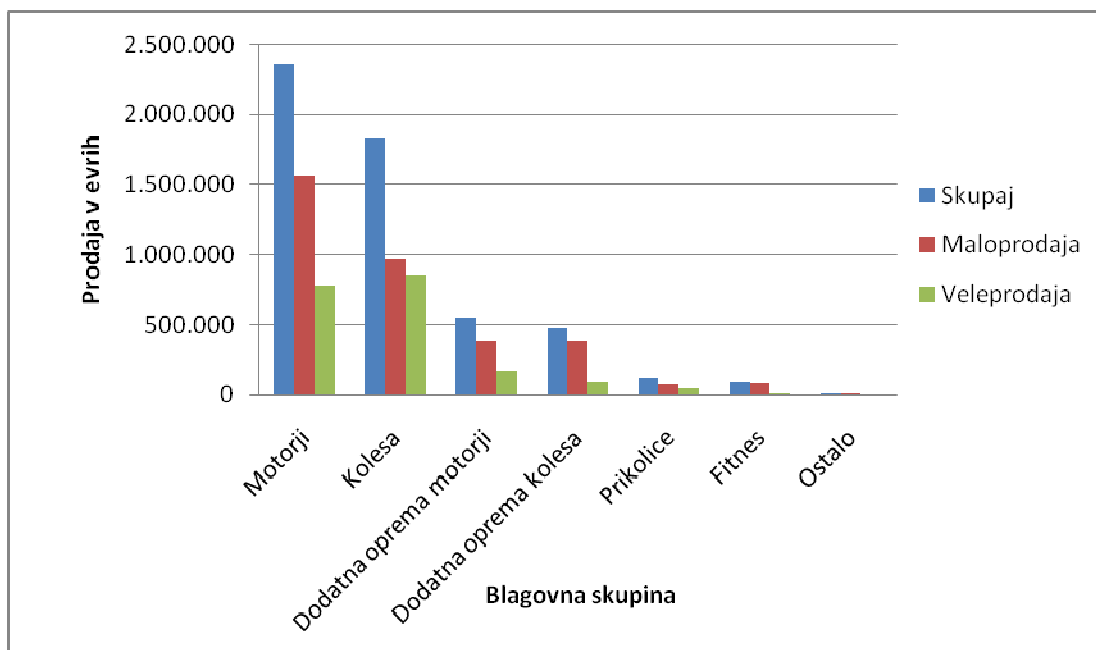
- motorji,
- kolesa,
- dodatna oprema za motorje,
- dodatna oprema za kolesa,
- fitnes program,
- avtomobilske prikolice.

Znotraj vsake blagovne skupine se tržijo različne blagovne znamke. Pri kolesih Merida in Esperia, pri motorjih Sym, Malaguti, Baotian in Tomos, pri dodatni opremi Lazer, Nolan, Shad, Merida, Luma, Biemme in ostale ter pri avtomobilskih prikolicah TPV. Poleg omenjenih blagovnih znamk je bila v letu 2008 v blagovni skupini koles in motorjev prvič uvedena lastna blagovna znamka Camox. Gre za razmeroma širok prodajni asortiman z veliko možnosti za nadaljnjo širitev, tako v smislu novih programov kakor tudi povečanja ponudbe obstoječih.

Na Sliki 19 si lahko ogledamo prihodke prodaje po posamezni blagovni skupini. Blagovna skupina motorji in kolesa sta daleč pred ostalimi in predstavljata skoraj 80 % prihodkov prodaje programa dvokoles.

Blagovna skupina motorji zavzema vodilni delež po obsegu prihodkov znotraj programa dvokoles. Na drugem mestu najdemo blagovno skupino kolesa, medtem ko so ostale blagovne skupine daleč zadaj.

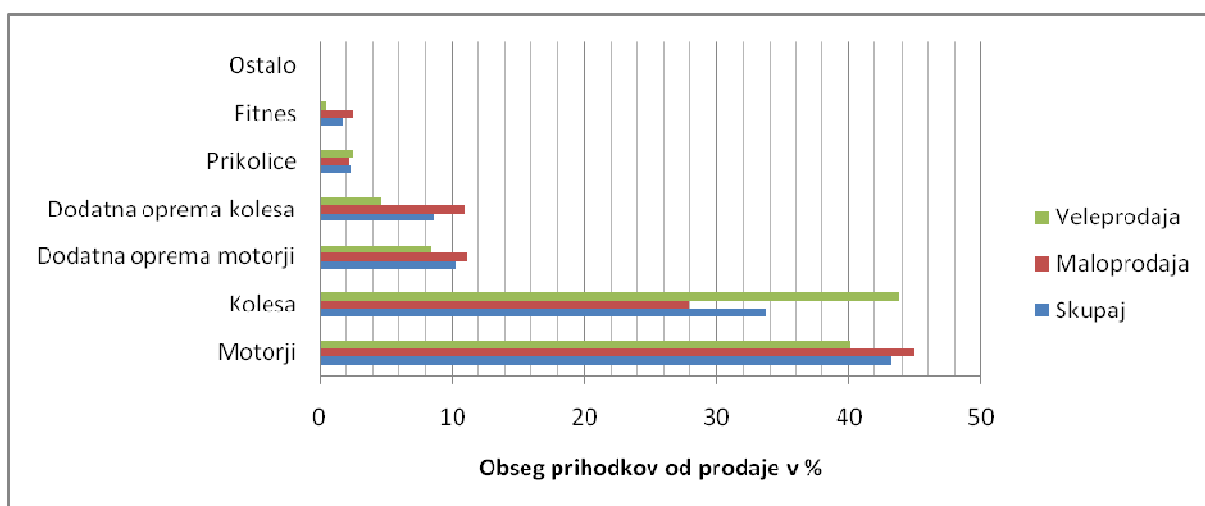
Slika 19: Obseg prihodkov prodaje programa dvokoles po blagovnih skupinah v letu 2008



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Slika 20 nam prikazuje deleže prihodkov od prodaje programa dvokoles po posameznih blagovnih skupinah.

Slika 20: Struktura prihodkov od prodaje programa dvokoles po blagovnih skupinah v letu 2008



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

V maloprodaji so motorji s 45 % prihodkov od prodaje daleč pred kolesi, ki na drugem mestu dosejajo 28 % prihodkov od prodaje programa dvokoles. V veleprodaji so kolesa pred motorji, vendar je razmerje prodaje skoraj izenačeno. Ostale blagovne skupine ustvarijo dobrih 20 % prihodkov od prodaje programa, kar je premalo glede na potencial, ki ga imajo.

Po analizi že prej omenjenega NBDA (National Bicycle Dealers Association) obseg prodaje dodatne opreme v specializiranih kolesarskih prodajalnah predstavlja kar 35,5 % prihodkov od prodaje, medtem ko predstavljajo poprodajne storitve 10,7 % prihodkov od prodaje (A Look at the Bicycle Industry's Vital Statistics, 2009). Na podlagi podatkov nekaterih specializiranih prodajalcev motorjev predstavlja prodaja dodatne opreme 30 % prihodkov od prodaje, medtem ko predstavljajo storitve 20 % prihodkov od prodaje.

Na osnovi zgornjih podatkov o deležih prihodkov od prodaje dodatne opreme in storitev za kolesa in motorje sem na osnovi prodaje v Trgoavtu v letu 2008 naredil informativni izračun potenciala prodaje in zelene oziroma dejansko možne prodaje (glej Tabela 26).

Nerealno je pričakovati, da bi lahko program dvokoles z obstoječo infrastrukturo in organizacijo prodajne mreže dosegal potencialne vrednosti prodaje, saj se v tem trenutku ne more primerjati s specializiranimi prodajalci koles in motorjev. Je pa zanimivo videti, kakšen učinek bi taka preobrazba imela na skupne prihodke od prodaje. Samo znotraj blagovnih skupin koles in motorjev bi se prihodki od prodaje povečali za 47 %. Skoraj 50 % prihodkov od prodaje znotraj določene blagovne skupine bi tako predstavljala prodaja dodatne opreme in storitev, kar bi lahko pripomoglo k manjšim sezonskim nihanjem prihodkov od prodaje in bistveno povečalo zaupanje ter zvestobo kupcev. Dodatna oprema in servis sta postavki, ki nista tako izrazito sezonsko odvisna, saj je povpraševanja po njiju razporejeno skozi celo leto. Poleg tega sta zelo pomembni za ustvarjanje ugleda in zaupanja kupcev, kar je odločilnega pomena pri uspešnosti posameznega prodajnega mesta. S takim potencialom prodaje je vzpostavitev specializirane mreže lastnih trgovin edina logična poslovna odločitev.

Tabela 26: Potencial in zelena prodaja programa dvokoles Trgoavta

Blagovna skupina	Prodaja v letu 2008		Potencial prodaje		Želena prodaja	
	v evrih	v %	v evrih	v %	v evrih	v %
Motorji	2.350.372,36	80,92	2.350.372,36	55,00	2.350.372,36	70,00
Dod. oprema motorji	554.115,49	19,08	1.282.021,29	30,00	839.418,70	25,00
Storitve motorji	0,00	0,00	641.010,64	15,00	167.883,74	5,00
Skupaj motorji	2.904.487,85	100,00	4.273.404,29		3.357.674,80	
Kolesa	1.829.544,74	79,46	1.829.544,74	53,80	1.829.544,74	65,00
Dod. oprema kolesa	472.968,44	20,54	1.207.227,48	35,50	759.964,74	27,00
Storitve kolesa	0,00	0,00	363.868,56	10,70	225.174,74	8,00
Skupaj kolesa	2.302.513,18	100,00	3.400.640,78		2.814.684,22	
Skupaj	5.207.001,03		7.674.045,07		6.172.359,02	

Ker je v danem trenutku doseganje potenciala prodaje nemogoče zaradi zgoraj naštetih omejitev, sem v zadnji stolpec dodal še zeleno oziroma dejansko možno prodajo. To je prodaja, ki bi bila lahko možna brez večjih poseganj v infrastrukturo in organizacijo prodajne mreže. Potrebne bi bile manjše spremembe oziroma investicije in posodobitve, ki bi imele dolgoročen učinek. Že na ta način bi se pri obstoječi prodaji koles in motorjev skupni prihodki od prodaje povečali za slabih 19 %.

Prihodki od prodaje programa dvokoles bi bili v letu 2008 ob doseženih odstotkih zelene prodaje potemtakem taki, kot je prikazano v Tabeli 27.

Tabela 27: Zelena prodaja programa dvokoles po blagovnih skupinah (na podlagi izračuna)

Blagovna skupina	Prodaja v letu 2008		Zelena prodaja	
	v evrih	v %	v evrih	v %
Motorji	2.350.372,36	43,25	2.350.372,36	36,73
Kolesa	1.829.544,74	33,67	1.829.544,74	28,59
Dodatna oprema motorji	554.115,49	10,20	839.418,70	13,12
Storitve motorji	0,00	0,00	167.883,74	2,62
Dodatna oprema kolesa	472.968,44	8,70	759.964,74	11,88
Storitve kolesa	0,00	0,00	225.174,74	3,52
Prikolice	126.397,22	2,33	126.397,22	1,98
Fitnes	96.287,18	1,77	96.287,18	1,50
Ostalo	4.184,91	0,08	4.184,91	0,07
Skupaj	5.433.870,34	100,00	6.399.228,33	100,00

Na ta način se bi odvisnost od prodaje koles in motorjev znotraj programa dvokoles iz sedanjih 77 % zmanjšala na 65 %. Skupni prihodki prodaje znotraj programa dvokoles bi se povečali za slab milijon evrov. Poleg tega bi na ta način dosegli veliko ostalih posrednih koristi, ki bi se dolgoročno izkazovale v povečevanju prihodkov od prodaje. Z uvedbo storitev in povečanjem ponudbe dodatne opreme bi lahko imeli nekoliko bolj uravnotežene prihodke od prodaje skozi celo leto. Prihodki od prodaje programa bi zaradi večjega ugleda trgovin (popolna storitev, širina in globina prodajnega programa) letno dosegali večje stopnje rasti. Na podlagi doseženih rezultatov prodaje bi bila odločitev glede smiselnosti in upravičenosti specializacije nekaterih prodajaln v centre dvokoles oziroma v posodobitev obstoječih (v ločene prodajne kotičke) lažja.

Poleg tega, da prispevajo visok delež k prihodkom od prodaje, sta tako dodatna oprema kakor poprodajne storitve pomembne za razvijanje ugleda prodajalne ter ustvarjanje lojalnosti in pripadnosti. V panogi motorjev in koles je, podobno kot pri ostalih storitvah, značilna visoka stopnja lojalnosti kupcev. Če so kupci zadovoljni z določeno prodajalno, širino in globino prodajnega programa, strokovnostjo in prijaznostjo zaposlenih ter njenimi storitvami bodo taki prodajalni ostali zvesti. Zato je pomembno, da se velik poudarek nameni zadovoljevanju potreb in vzdrževanju dobrih odnosov s kupci.

Po številu prodanih motorjev in koles spada program dvokoles v sam vrh slovenskih prodajalcev v tem segmentu prodaje. Kljub temu v podjetju ni vzpostavljenega samostojnega poprodajnega oddelka, ki bi lahko spremljal obseg reklamacij, skrbel za njihovo reševanje in popravila ter na ta način prispeval k večjemu zadovoljstvu kupcev. Znotraj programa je sicer oseba, ki je zadolžena za poprodajne aktivnosti, vendar so njegove naloge usmerjene predvsem na naročanje rezervnih delov in koordinacijo aktivnosti s servisno mrežo. Z vzpostavitvijo lastnega servisa v sklopu maloprodajnih mest bi bil narejen velik korak naprej. Tako bi lahko k reševanju reklamacij in odpravljanju napak pristopili hitreje in bolj profesionalno in ne bili v tolikšni meri odvisni od zunanjih serviserjev, ki lahko predstavljajo tudi konkurenco.

Število reklamacij se je z uvedbo lastne blagovne znamke Camox predvsem pri motorjih nekoliko povečalo, vendar je še vedno razmeroma nizko. Za tehnične izdelke, katerih uvoznik je Trgoavto, je potrebno zagotavljati najmanj enoletno garancijo. Poleg tega je potrebno za določeno obdobje tudi po preteku garancije zagotavljati razpoložljivost rezervnih delov.

Razlika v ceni (v nadaljevanju RVC)⁴ znotraj posamezne blagovne skupine zagotavlja pozitivno donosnost poslovanja programa dvokoles. Kot lahko vidimo v Tabeli 28 je delež RVC v maloprodaji nad 30 %, medtem ko se v veleprodaji giblje med 15 in 20 %. Najnižja je bila v letu 2007.

Tabela 28: Dosežen delež razlike v ceni programa dvokoles v obdobju od 2006 do 2009

Prodajni kanal	Leto			
	2006	2007	2008	2009
Maloprodaja	30,95	31,04	32,35	32,67
Veleprodaja	14,99	3,61	19,71	20,07
Skupaj	25,33	20,97	27,79	27,43

Skupni delež RVC se giblje med 20 in 28 %. Najvišji je bila v letu 2008, ko je skupno dosegel 27,79 %.

Za program dvokoles je značilna velika odvisnost od prodaje motorjev in koles, saj je kar 80 % prihodkov od prodaje (glej Sliko 19) vezanih na ti dve blagovni skupini. Gre za izrazito sezonska izdelka, katerih posledica je drastičen padec njihovih prihodkov od prodaje izven sezone. Z reorganizacijo prodajne mreže v smislu postopne specializacije oziroma vzpostavitve ločenih kotičkov znotraj prodajaln bi lahko ta učinek nekoliko ublažili. S širšim izborom dodatne opreme, vključitvijo poprodajnih storitev in nove blagovne skupine v prodajni program bi lahko ublažili sezonsko odvisnost in spremenili deleže prodaje posamezne blagovne skupine.

Številne prejete nagrade, priznanja in ugled na tujih trgih so potrditev kakovosti izdelkov, ki se tržijo znotraj programa dvokoles. Izpostaviti velja predvsem blagovno znamko Merida, ki pri proizvajalcih koles spada v sam svetovni vrh. Podobno velja za proizvajalca skuterjev Sym, ki se je v zadnjih desetih letih razvil v pomembnega svetovnega proizvajalca, ki na leto proizvede več kot 10 milijonov skuterjev. Poleg napredka v smislu prilagajanja oblike najnovejšim modnim smernicam in vključevanju visokih tehnoloških rešitev v svoje izdelke že od nekdaj slovi po izredno dobri kakovosti. Čelade Lazer in Nolan sodijo po kvaliteti tudi v svetovni vrh. Tudi ostali proizvajalci, ki jih zastopajo v programu dvokoles, so izredno zanesljivi in kakovostni.

Najpomembnejša dobavitelja programa dvokoles sta tajvanska proizvajalca koles Merida in skuterjev Sym, ki skupno presegata 50 % prihodkov od prodaje programa (glej Tabelo 29). Tudi če gledamo skozi obdobje zadnjih treh let vidimo, da se struktura prihodkov od prodaje posameznih dobaviteljev znotraj programa ni veliko spremenila. Poleg blagovne znamke Sym in Merida sta v ospredju v obravnavanem obdobju tudi blagovni znamki Esperia in Tomos.

⁴ Razlika v ceni (RVC) = prodajna vrednost - nabavna vrednost

Tabela 29: Struktura prihodkov od prodaje programa dvokoles po dobaviteljih v obdobju od 2007 do 2009

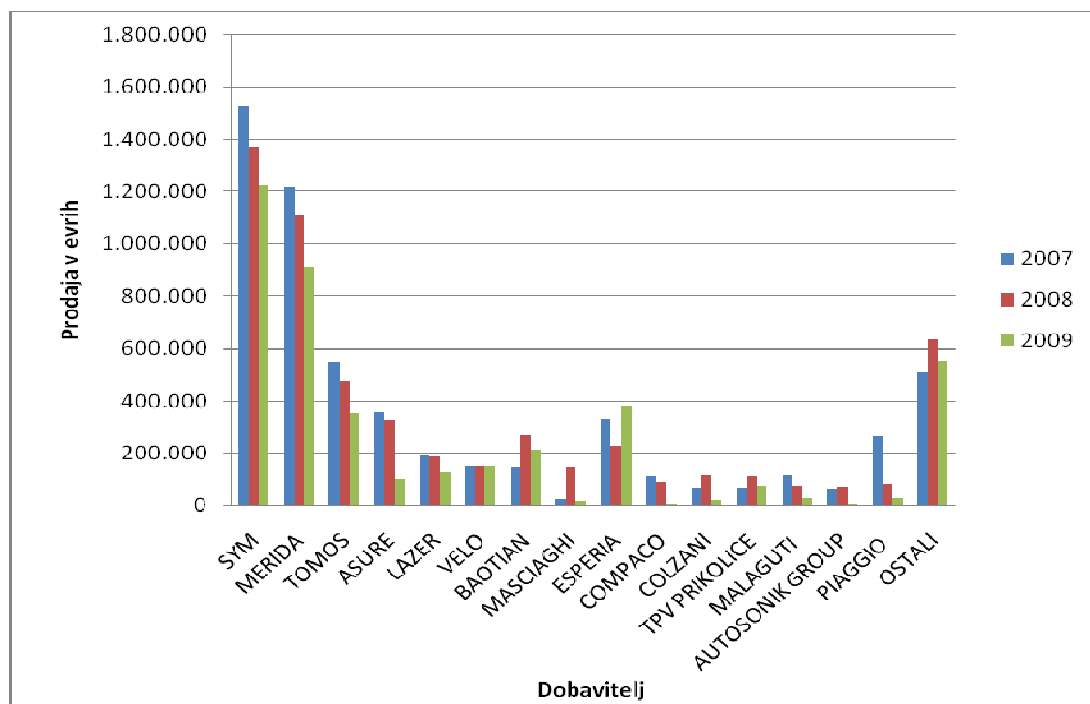
Dobavitelj	Leto		
	2007	2008	2009
Sym	26,78	25,20	29,08
Merida	21,42	20,41	21,67
Esperia	5,81	4,18	9,10
Tomos	9,61	8,75	8,35
Baotian	2,57	5,00	5,01
Velo	2,60	2,79	3,58
Lazer	3,43	3,41	3,08
Asure	6,22	6,00	2,40
Ostali	21,56	24,26	17,73
Skupaj	100,00	100,00	100,00

Legenda: Podatki za leto 2009 so do vključno oktobra.

Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Pri večini dobaviteljev je opazen trend padanja prihodkov od prodaje, kar prikazuje Slika 21.

Slika 21: Prihodki od prodaje programa dvokoles po dobaviteljih v obdobju od 2007 do 2009



Legenda: Podatki za 2009 so do vključno oktobra

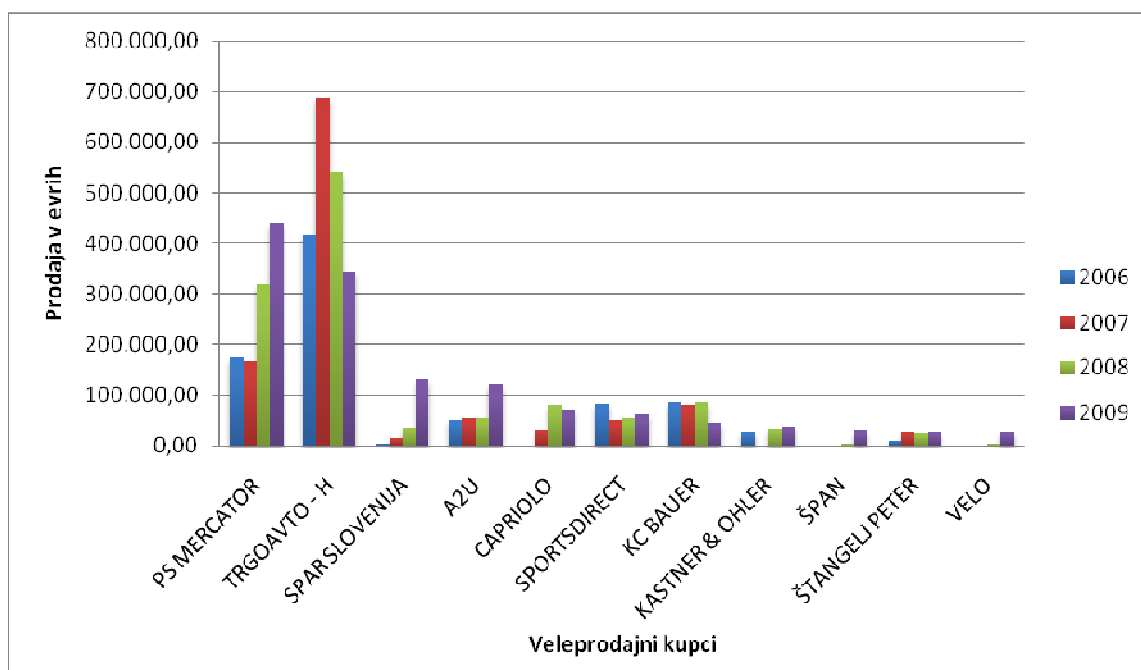
Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Svetla izjema je blagovna znamka Esperia, pri kateri so se prihodki od prodaje povečali na račun plasiranja njenih koles v večje trgovske sisteme (Mercator, Interspar). Seveda je potrebno upoštevati, da je trend padanja prihodkov od prodaje povezan z vplivom gospodarske in finančne krize, ki je ravno v trgovini široke potrošnje pustila največje posledice. Poleg tega je vzroke padanja prihodkov od prodaje potrebno iskati znotraj podjetja (slaba organiziranost prodajne mreže, nejasna strategija razvoja idr.).

Največji veleprodajni kupci programa dvokoles so trgovske verige in specializirane prodajalne s kolesi in motorji ter verige športnih prodajaln. V veleprodajo je vključena tudi prodaja hčerinskima podjetjema v tujino (Trgoavto H in Trgoavto S). Največji upad prihodkov od prodaje v veleprodaji je bil v zadnjih letih dosežen ravno z njima. Prihodki od prodaje podjetju Trgoavto H so se v letu 2009 primerjavi z letom 2007 prepolovili, medtem ko je zaradi slabe prodaje in likvidnostnih problemov podjetje Trgoavto S »zamrznilo« svoje aktivnosti na tržišču. Problemu s hčerinskima podjetjema vodstvo podjetja ne posveča dovolj pozornosti, saj se zaradi neaktivnosti, organizacijskih problemov, nejasne strategije nastopa in razvoja ne dosega planiranih ciljev.

Na Sliki 22 si lahko ogledamo največje veleprodajne kupce programa dvokoles in obseg prihodkov od prodaje v obdobju od 2006 do 2009.

Slika 22: Najpomembnejši veleprodajni kupci programa dvokoles v obdobju od 2006 do 2009



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

V nadaljevanju si lahko ogledamo strukturo kupcev po metodi ABC analize⁵ glede na vrednost prihodkov v letih 2008 in 2009. Na podlagi podatkov iz Tabele 30 in 31 vidimo, da je v letu 2008 10 kupcev oziroma 4,59 % vseh kupcev ustvarilo 66,59 % vseh prihodkov programa. Te

⁵ Paretovo načelo ali pravilo 20/80 pravi, da 20% kupcev ustvari 80% celotne vrednosti prodaje. Temelji na načelu, da lahko vsako množico razdelimo po pomembnosti na tri podmnožice (a, b, c).

kupce sem uvrstil v podmnožico oziroma skupino A. Po drugi strani pa je 208 od 218, kar predstavlja 95,41 % vseh kupcev, ustvarilo 33,41 % prihodkov programa (podmnožica B in C).

Tabela 30: ABC analiza kupcev po neto prihodkih za leto 2008

Podmnožica	% kupcev glede na vse kupce	% vrednosti prihodkov kupca glede na prihodke vseh kupcev	Število kupcev v podmnožici
A	4,59	66,59	10
B	14,22	22,12	31
C	81,19	11,29	177
Skupaj	100,00	100,00	218

Računovodski podatki podjetja Trgoavto, d.d.

Kot lahko vidimo v Tabeli 31 je v letu 2009 6 kupcev oziroma 3,28 % vseh kupcev ustvarilo 67 % vseh prihodkov programa. 177 kupcev oziroma 96,72 % vseh kupcev, pa je ustvarilo 33 % vseh prihodkov programa. Podobno kot v letu 2008 so slednji uvrščeni v skupino B in C.

Tabela 31: ABC analiza kupcev po neto prihodkih za leto 2009

Podmnožica	% kupcev glede na vse kupce	% vrednosti prihodkov kupca glede na prihodke vseh kupcev	Število kupcev v podmnožici
A	3,28	67,00	6
B	10,93	22,71	20
C	85,79	10,29	157
Skupaj	100,00	100,00	183

Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Če se poglobimo v analizo ugotovimo, da so prihodki od prodaje v veleprodaji v letu 2009 podobni kot v prejšnjih letih, predvsem zaradi povečanega sodelovanja z nekaterimi večjimi kupci (PS Mercatorjem, Sparom in A2U) ter vzpostavitve sodelovanja z nekaterimi novimi manjšimi kupci. Nekoliko zaskrbljujoče je predvsem dejstvo, da se je število veleprodajnih kupcev, s katerimi ustvarja program dvokoles letni prihodek nad 5000 evrov v letu 2009 v primerjavi s prejšnjimi leti skoraj prepolovilo (iz 49 v letu 2007 na 29 v letu 2009). Drastično se je zmanjšalo sodelovanje s specializiranimi prodajalci koles in motorjev. Glede na ugled blagovnih znamk, ki jih podjetje trži (predvsem Merida pri kolesih) to vsekakor ne pomeni dobrih obetov za prihodnost.

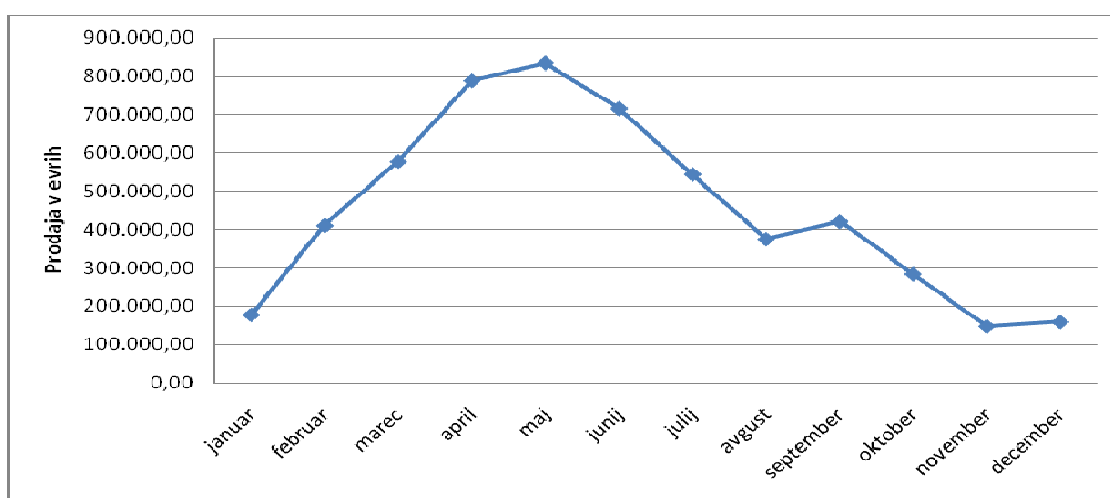
Vzroke za izpad prihodkov od prodaje v veleprodaji je potrebno iskati v povečani konkurenci, tako s strani specializiranih prodajalcev kot velikih trgovskih centrov, premajhni agresivnosti nastopa na trgu in ostalih aktivnostih, ki so povezane z veleprodajnimi kupci. Zaradi tega bi bilo potrebno reorganizirati potniško službo, ki jo sestavljajo štirje trgovski potniki. Vsak potnik je zadolžen za določeno regijo in na trgu prodaja celoten prodajni asortiman podjetja Trgoavto.

Širina in globina asortimana (rezervni deli za tovorna vozila, kosilnice, kolesa ipd.), pomanjkanje znanja in ostale omejitve onemogočajo širitev prodajne mreže, kar pa bi morala biti prioritarna naloga. Regijska delitev je glede na velikost Slovenije in širino prodajnega asortimana neprimerna. Vsak programski sektor bi moral imeti v odvisnosti od velikosti določeno število potnikov, s čimer bi vzpostavili temelje za nadaljnjo širitev mreže in posledično povečevanje prodaje. Z diferenciacijo prodajnega programa na različne segmente bi se tudi povečala prodajna mreža. Med različnimi prodajnimi kanali obstajajo velike razlike, tako glede značilnosti kot tudi glede zahtev in primernosti posameznega prodajnega asortimana. Specializirani prodajalci koles in motorjev so primerni za prodajo izdelkov višjega in srednjega cenovnega razreda, saj lahko z dodatnimi storitvami zadovoljijo pričakovanja najbolj zahtevnih kupcev. Poleg tega so edini primeren kanal za ohranjanje ugleda posamezne blagovne znamke. Z nižjim cenovnim razredom koles in motorjev ter dodatne opreme bi se morali usmeriti predvsem na poslovne sisteme, medtem ko bi se morali v lastni maloprodajni mreži (v odvisnosti od usmerjenosti posamezne prodajalne) usmeriti na srednji cenovni razred.

Poslovanje programa dvokoles je v veliki meri podvrženo velikim sezonskim nihanjem, kar lahko vidimo na Sliki 23. V prvih mesecih leta prodaja programa strmo narašča, nakar doseže vrh v maju. Do avgusta prodaja pada ter se nato v septembru, ko so na vrsti razprodaje, nekoliko dvigne in do konca leta spet pade na najnižji nivo.

Nerealno je pričakovati, da bi z obstoječimi izdelki, ki jih program dvokoles trži, obdržali prodajo na isti višini skozi celo leto. Za zagotovitev stabilnosti poslovanja programa je zato pomembno najti ustrezen program, ki bi lahko vsaj delno nadomestil izpad prodaje izven sezone. Seveda je pri tem potrebno upoštevati, da umestitev novega programa oziroma izdelka v prodajo ni tako enostavna, saj zahteva veliko prilagoditev in sprememb v celotni strukturi podjetja. Pri tem je potrebno upoštevati tako skladiščne zmogljivosti, primerljivost in skladnost novega produkta obstoječemu prodajnemu asortimanu, kakor tudi znanje prodajnega osebja ipd. Poleg tega bi lahko izpad prodaje nadomestili z uvedbo dodatnih storitev, kot so servis, hranjenje koles in motorjev in druge storitve, s čimer bi nedvomno povečali zadovoljstvo in zaupanje kupcev ter jim tako ponudili popolno storitev.

Slika 23: Prodaja programa dvokoles po mesecih v letu 2008



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Zbirna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda in storitev, ki je podana v Tabeli 32, kaže na srednje slabo podstrukturo proizvoda in storitev programa.

Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda in storitev

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina prodajnega programa					
Globina prodajnega programa					
Pokritje posameznih bl.skupin					
Kakovost proizvodov					
Kakovost opravljenih storitev					
Diferenciacija programa					
Struktura prodaje po kupcih					
Konkurenca					
Obseg reklamacij					
Skupna ocena: 2,78⁶	0	3	1	5	0

4.2.2 Tržna podstruktura

Program dvokoles je v letu 2009 (do konca oktobra) ustvaril 4,2 milijona evrov neto prihodkov, kar je skoraj 30 % manj kot v letu 2008. Glede na to, da sta november in december za program dvokoles zelo slaba meseca, v katerih ustvari v povprečju 5,6 % prodaje na letni ravni, predvidevam, da bodo prihodki od prodaje na koncu leta 4,5 milijona evrov. Na domačem trgu je v letu 2009 ustvaril okoli 90 % vseh prihodkov od prodaje, medtem ko je na tujih trgih ustvaril samo 10 % prihodkov od prodaje, kar je bistveno manj od potenciala, ki ga nudijo ti trgi.

Podjetje Trgoavto ima razvejano mrežo maloprodajnih enot, kjer trži širok prodajni asortiman. Prodajni pogoji, ki jih Trgoavto nudi v svojih maloprodajnih enotah, so razmeroma dobri. Omogočen je nakup prek vsestranske Mercator Pika kartice, Diners kartice in American Expressa brez obresti na 12 obrokov. Poleg tega se pri plačilu z gotovino prizna 3 % popust. Glede na to, da so plačilni pogoji izredno pomembni, bi bilo treba kupcem ponuditi še več možnosti financiranja nakupa blaga (hitri krediti ipd.). Veleprodajnim kupcem podjetje nudi konkurenčne plačilne roke in rabate. Zaradi močne konkurence je predvsem s strani specializiranih prodajalcev prisoten nenehen pritisk po zviševanju rabatov.

Z razvejano mrežo lastnih prodajnih enot in z veleprodajno mrežo, ki obsega predvsem specializirane trgovce koles in motorjev, velike nakupovalne trgovske centre (PS Mercator, Spar) in verige športnih trgovin (Sport 2000, Giga Sport), podjetje razmeroma dobro pokriva prodajne poti. Glede na prednosti, ki jih prinaša maloprodaja, bi bilo potrebno več naporov usmeriti k slednji.

Tržno komuniciranje je dolga leta veljalo za šibko točko podjetja. Zaradi nepravilnega tržnega komuniciranja in nepravilne organizacije znotraj podjetja še danes povprečnemu potrošniku ni

⁶ Izračunano kot povprečje ocen, pri čemer je ocena zelo dobro = 5 točk, dobro = 4 točke, srednje = 3 točke, slabo = 2 točki in zelo slabo = 1 točko

jasno, kaj Trgoavto sploh trži v svojem prodajnem programu. Veliko nejasnosti izvira že iz imena Trgoavto, ki asocira na prodajo izdelkov, ki so vezani izključno na avtomobile. Zato bi bilo potrebno v prvi vrsti posvetiti večjo skrb osveščenosti potrošnikov. Veliko bo potrebno narediti predvsem v smeri učinkovite in h kupcu usmerjene maloprodajne mreže.

Program dvokoles trži kakovostne blagovne znamke, ki pa jih ne spremlja kakovostna obprodajna (svetovanje pri nakupu, strokovnost prodajnega osebja) in poprodajna storitev (servis, reševanje reklamacij). Zaradi tega trpi prodaja programa, saj ne dosega pričakovanih rezultatov. Trgovine Trgoavta imajo zelo širok, vendar plitek asortiman, kar jih ne uvršča med specializirane prodajalce in zmanjšuje zaupanje in lojalnost s strani potrošnikov.

Oddelek dvokoles spada v programski sektor DPN (Dvokolesa, prosti čas, novi programi), ki ga vodi direktor prodaje. Direktorju prodaje so neposredno odgovorni komercialisti posameznega prodajnega programa (motorji, kolesa, dodatna oprema, zelena tehnika, novi programi idr.). Postavljeni so prodajni plani, pri katerih se mesečno spremlja realizacija in odstopanja. Del plačila prodajnih komercialistov je vezan na doseženo prodajo. Prodajni komercialisti so pri svojem delu dokaj samostojni, pri čemer se morajo držati dogovorjenih pravil, smernic in ciljev poslovanja. V nadaljevanju se bom dotaknil podrobnejše analize dveh najpomembnejših programov v okviru programa dvokoles, in sicer motorjev in koles.

Motorji

Za skuterje je bila do leta 2009 značilna visoka rast trga tako v Sloveniji (glej Tabelo 12), kot tudi na Hrvaškem (Tabela 14). V letu 2009 beležimo v Sloveniji in na Hrvaškem velik padec prodaje motorjev, kar je v največji meri posledica finančne in gospodarske krize. V segmentu skuter do 50 ccm je bila blagovna znamka Sym v Sloveniji v obdobju 2006 do 2009 v samem vrhu prodaje. Samo v letu 2007 jo je prehitela blagovna znamka Piaggio (glej Sliko 11). Tržni delež blagovne znamke Sym se je v tem obdobju gibal med 12 in 14 %. Prodaja skuterjev Malaguti se iz leta v leto zmanjšuje, z desetimi prodanimi skuterji v letu 2009 ne dosega niti 0,5 % tržnega deleža. Po drugi strani spadajo skuterji Baotian med najbolj prodajane skuterje v Sloveniji. Trgoavto ni edini prodajalec teh skuterjev, vendar je v zadnjih dveh letih (2008 in 2009) z 90 % prodaje vsekakor največji. V Sloveniji trži podjetje tri modele skuterjev Baotian. Dva modela sta namenjena prodaji Mercatorju, medtem ko se en model prodaja pod lastno blagovno znamko Camox v maloprodaji mreži podjetja Trgoavto. Iz tega vidika je prodaja skuterjev Baotian zelo dobro diferencirana, saj se različni modeli prodajajo v različnih prodajnih kanalih. Prodaja skuterjev Baotian dosega 13 % tržni delež v Sloveniji. Po teh podatkih je razvidno, da dosega podjetje Trgoavto v segmentu skuter do 50 ccm okrog 30 % tržni delež v Sloveniji.

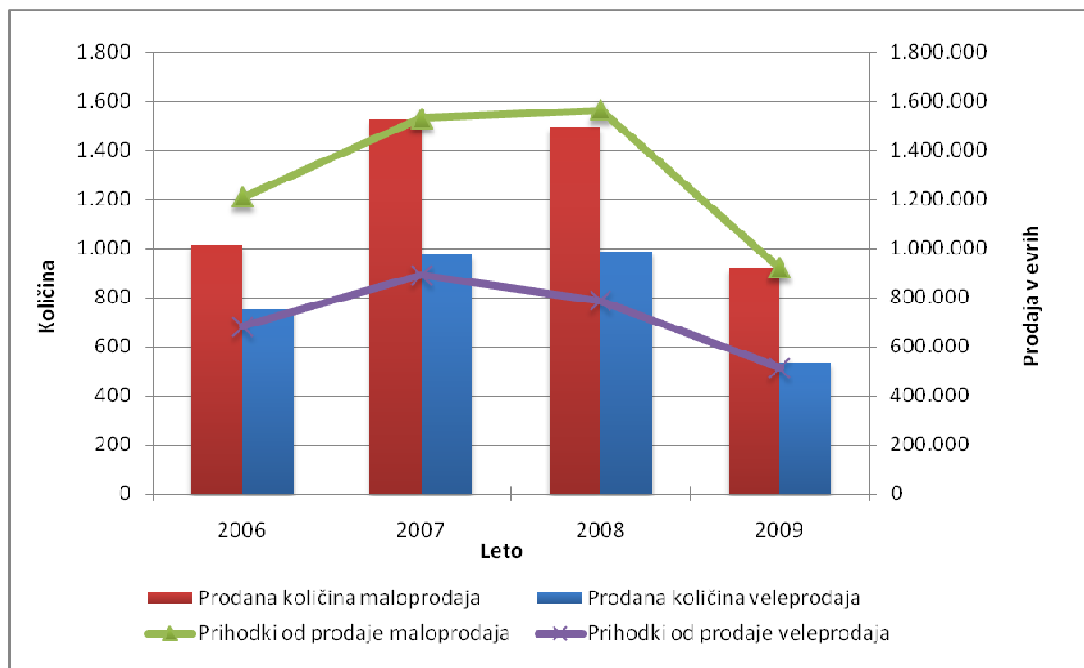
V segmentu skuter nad 50 ccm (glej Tabelo 12) je padec prodaje v letu 2009 manjši kot v segmentu skuter do 50 ccm. V tem segmentu trži podjetje Trgoavto samo skuterje blagovne znamke Sym. Medtem, ko so le-ti v obdobju od 2006 do 2008 dosegali okoli 8 % tržni delež, je njihov tržni delež v letu 2009 padel na 4,5 %. V segmentu štirikolesnikov dosega podjetje z blagovno znamko Sym okoli 5 % tržni delež.

Gospodarska in finančna kriza je povzročila velik padec prodaje tudi na Hrvaškem, saj je tamkajšnji trg motorjev v letu 2009 padel za 40 %. Na Hrvaškem trži podjetje Trgoavto preko

svojega hčerinskega podjetja Trgoavto H skuterje blagovne znamke Sym. Le-ti dosegajo v segmentu skuter do 50 ccm 2,5 % tržni delež (glej Sliko 14), kar je bistveno manj kot v Sloveniji. V segmentu skuter nad 50 ccm dosega blagovna znamka Sym na Hrvaškem med 1 in 2 % tržnega deleža. Isto velja za segment štirikolesnikov.

Slika 24 prikazuje količinsko in vrednostno prodajo motorjev in štirikolesnikov v obdobju od 2006 do 2009 v maloprodaji in veleprodaji.

Slika 24: Količinska in vrednostna prodaja motorjev in štirikolesnikov v obdobju od 2006 do 2009 v maloprodaji in veleprodaji podjetja Trgoavto



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

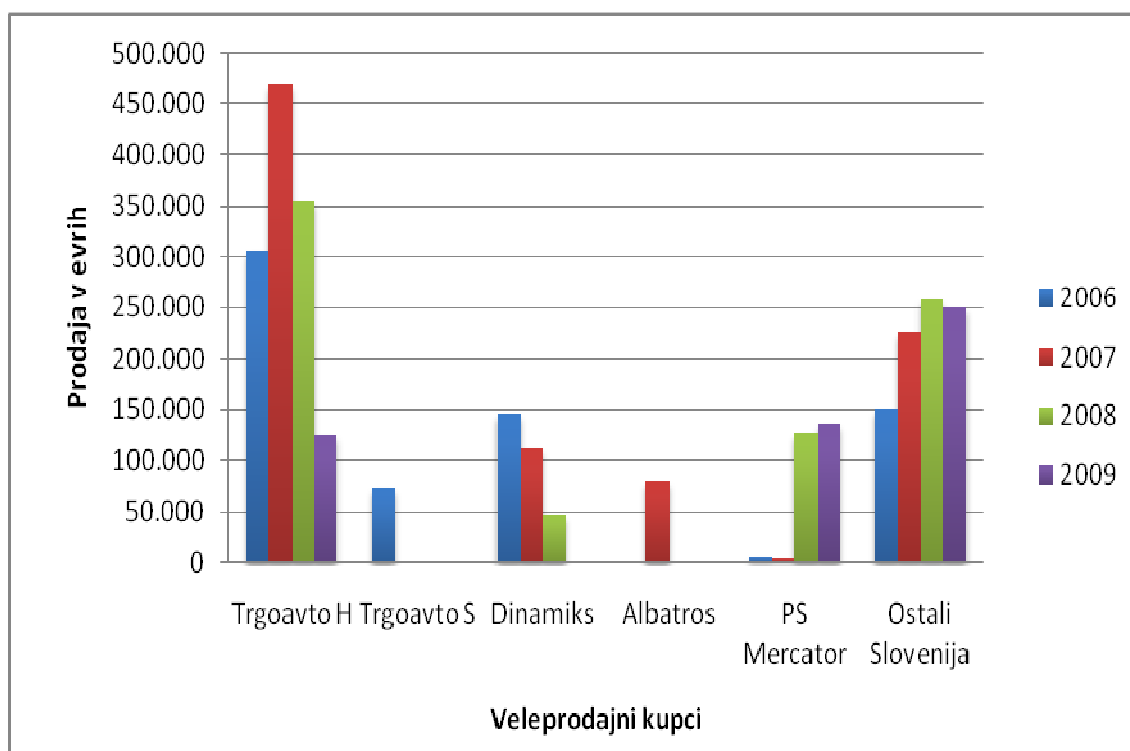
V maloprodaji je količinska in vrednostna prodaja motorjev in štirikolesnikov v letu 2007 močno narasla zaradi umestitve blagovne znamke Baotian v prodajni program in povečanja prodaje skuterjev blagovne znamke Sym. Prodaja je v letu 2008 ostala na približno enakem nivoju (tako količinsko kot vrednostno), medtem ko je v letu 2009 sledil velik padec.

Z umestitvijo blagovne znamke Baotian v prodajni program se je povprečna prodajna vrednost v obravnavanem obdobju znižala iz 1190 evrov v letu 2006 na 996 evrov v letu 2009 (Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009).

V veleprodaji je količinska prodaja do leta 2008 počasi naraščala, medtem ko je v letu 2009 padla pod 600 kosov. Tudi vrednostno je prodaja v letu 2007 v veleprodaji narasla. V letu 2008 je kljub rahlemu povečanju količinske prodaje, vrednostna prodaja padla zaradi nižje vrednosti skuterjev blagovne znamke Baotian. Leto 2009 je zaznamoval padec prodaje, ki pa ni bil tako izrazit kot v maloprodaji.

Podrobnejšo analizo prodaje v veleprodaji si lahko ogledamo na Sliki 25.

Slika 25: Prihodki od prodaje po najpomembnejših veleprodajnih kupcih motorjev in štirikolesnikov v obdobju od 2006 do 2009



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

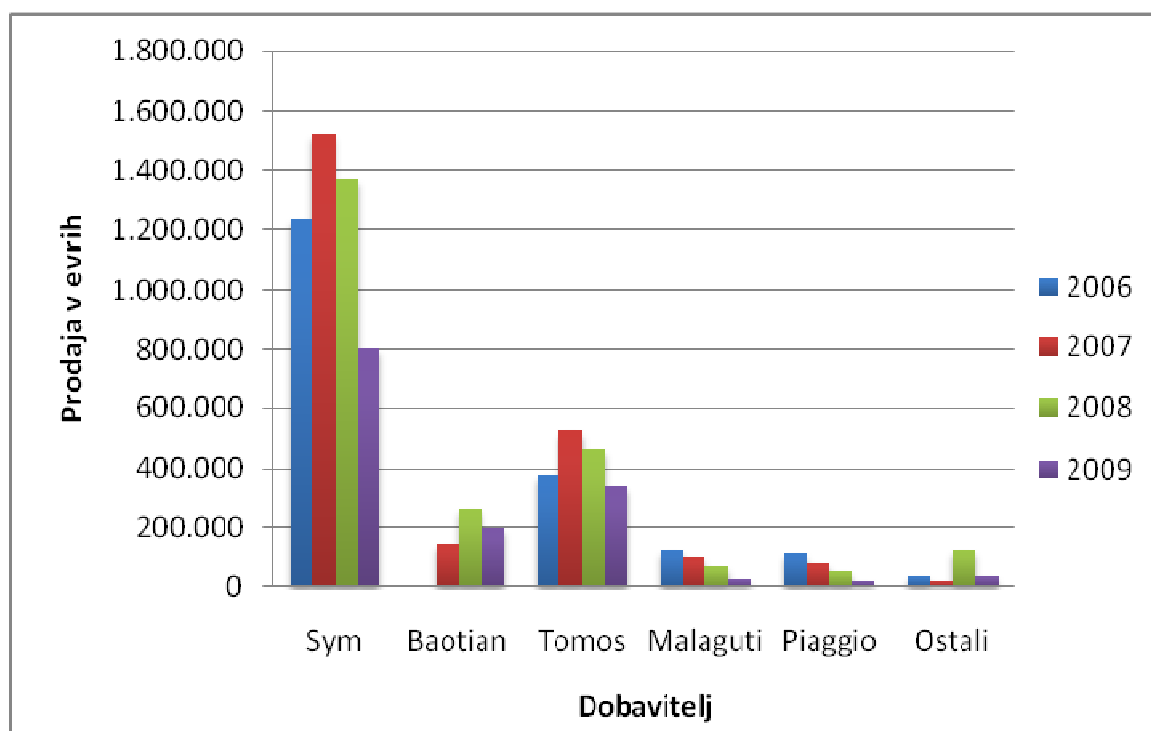
Velik skok prodaje je opazen pri Mercatorju v letu 2008 in 2009. Po visoki rasti v letu 2007 so prihodki od prodaje hčerinskemu podjetju Trgoavto H v letu 2009 strmoglavili. Prodajo Trgoavto H je potrebno vzeti z rezervo, saj so takšni skoki prodaje lahko posledica akumuliranja zalog iz prejšnjih let. Zaradi nedoseganja planirane prodaje je dobavitelj skuterjev Sym v letu 2006 odvzel pravico distribucije skuterjev na srbskem trgu (Trgoavto S), medtem ko je v letu 2008 iz istega razloga odvzel pravico distribucije tudi na makedonskem trgu (Dinamiks).

Prihodki od prodaje ostalim kupcem v Sloveniji so se v letu 2008 in 2009 povzpeli na okoli 250.000 evrov na leto. Zaradi neizdelane strategije nastopa in rasti na tujih trgih, neaktivnosti in premalo agresivnega trženja, je podjetje Trgoavto izgubilo dva dolgoročno pomembna trga (Srbija, Makedonija).

Na Sliki 26 si lahko ogledamo najpomembnejše dobavitelje po prihodkih od prodaje v segmentu motorjev in štirikolesnikov.

Največji dobavitelj po prihodkih od prodaje v segmentu motorjev in štirikolesnikov je Sym. Zaradi zmanjšanja prodaje podjetjem v tujino (Trgoavto H, Dinamiks in ostali) ter posledic gospodarske in finančne krize so se prihodki od prodaje v letu 2009 izrazito zmanjšali. Tudi pri ostalih dobaviteljih je opazen padec prihodkov od prodaje v letu 2009.

Slika 26: Najpomembnejši dobavitelji v segmentu motorjev in štirikolesnikov po prihodkih od prodaje v obdobju od 2006 do 2009 v podjetju Trgoavto



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

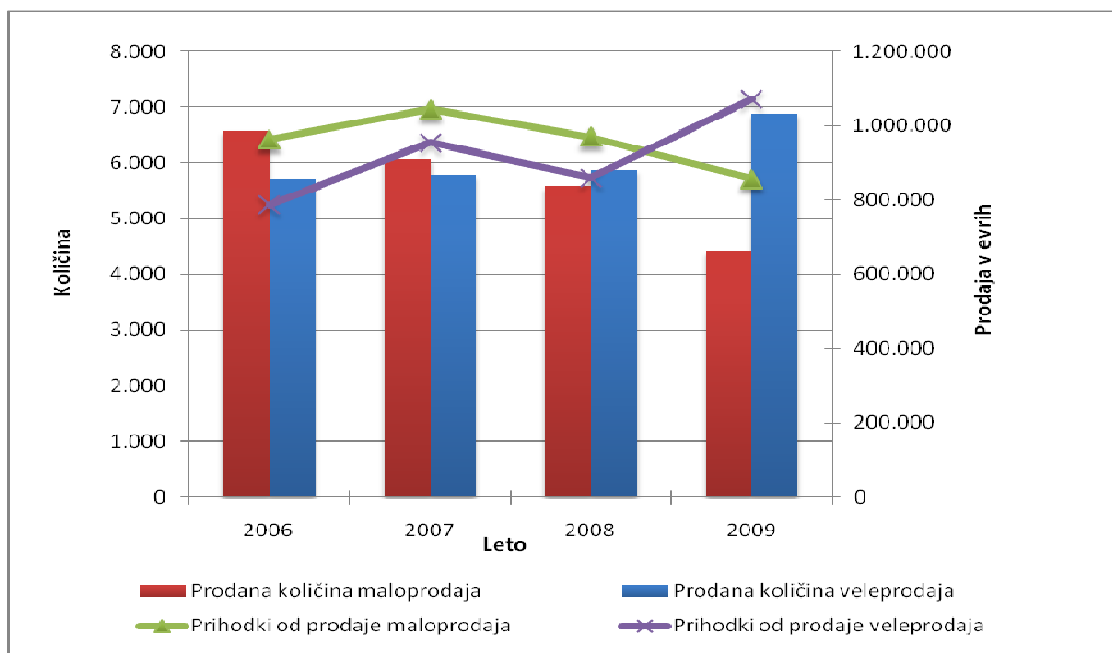
Kolesa

Trg koles je v Sloveniji izjemno razvit in je v preteklosti dosegel visoko stopnjo rasti. Zaradi tega se je v zadnjih letih na področju kolesarstva močno okrepila konkurenca. Dejstvo pa je, da gre za majhen trg z omejenim potencialom, zaradi česar povečanje konkurence lahko povzroči zmanjšanje prodaje. V prihodnjih letih lahko pričakujemo konsolidacijo trga, na katerem bodo ostali samo najboljši prodajalci koles. Po drugi strani pa je trg koles v državah bivše Jugoslavije še v razvoju, vendar bo v prihodnosti predstavljal velik potencial prodaje.

O tržnih deležih pri prodaji koles je težko govoriti, saj se ne vodi nobena uradna statistika prodaje. Kot smo lahko videli v poglavju 3.2.3, so na voljo le podatki o vrednostnem uvozu koles in dodatne opreme v Slovenijo. Ocena trga koles je podvržena subjektivni presoji poznavalcev in kot rečeno v Sloveniji znaša okoli 100.000 prodanih koles letno.

Kljub zmanjšanju količinske prodaje v letu 2007 so prihodki od prodaje v istem letu nekoliko narasli, kar je posledica prodaje dražjih koles (glej Sliko 27). Največji padec prodaje je bil podobno kot pri motorjih opazen v letu 2009. Povprečna prodajna cena kolesa se je v maloprodaji v obravnavanem obdobju postopoma dvigovala, in sicer iz 146 evrov v letu 2006 na skoraj 194 evrov v letu 2009. Prodaja v veleprodaji je v rahlem vzponu. Presenetljivo je, da je bila v letu 2009 dosežena največja rast prodaje v veleprodaji.

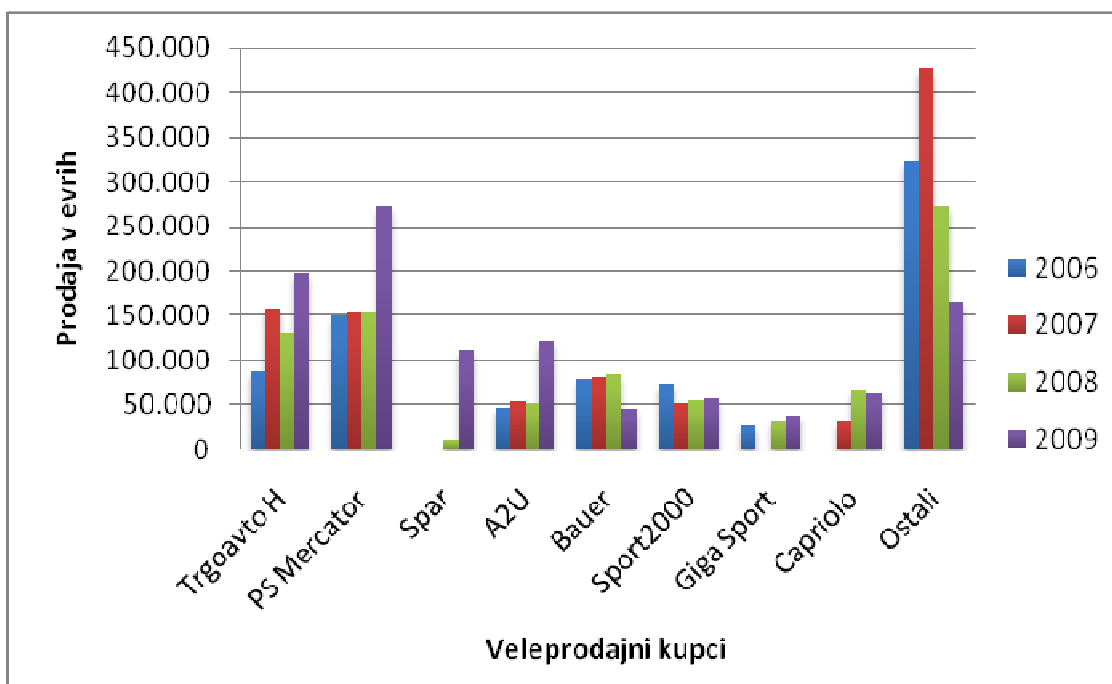
Slika 27: Količinska in vrednostna prodaja koles v obdobju od 2006 do 2009 v maloprodaji in veleprodaji podjetja Trgoavto



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Podrobnejšo analizo prodaje v veleprodaji podjetja Trgoavto si lahko ogledamo na Sliki 28, ki prikazuje prihodke od prodaje koles po najpomembnejših veleprodajnih kupcih.

Slika 28: Prihodki od prodaje programa dvokoles po najpomembnejših veleprodajnih kupcih koles v obdobju od 2006 do 2009

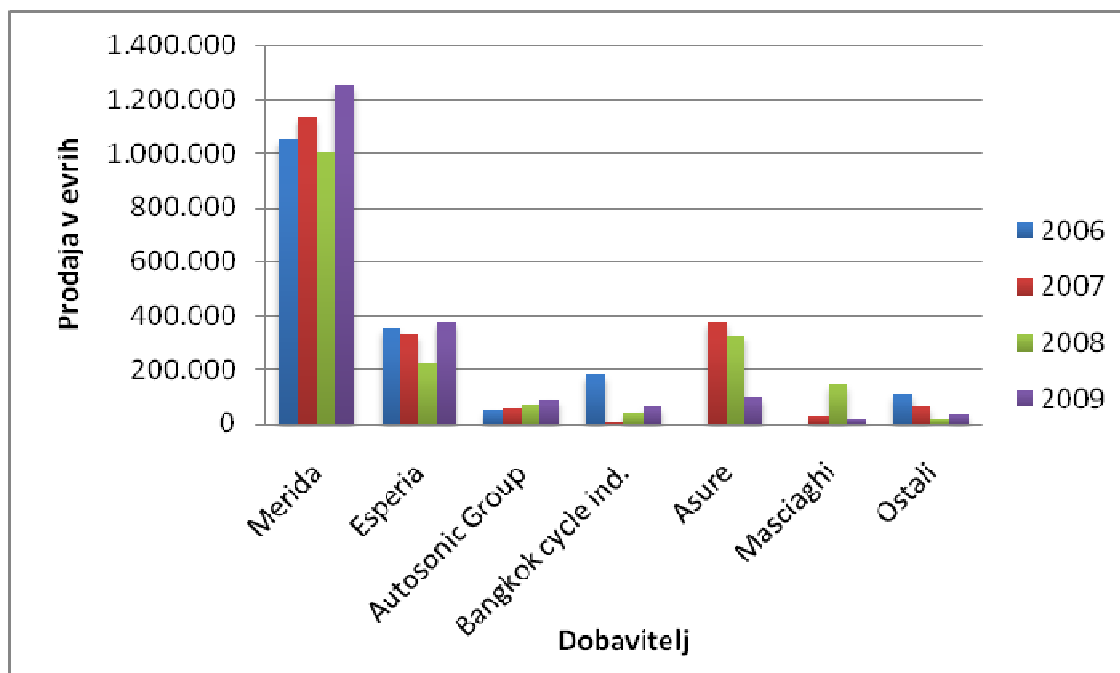


Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Opazen je velik porast prihodkov od prodaje Mercatorju, Sparu, A2U in Trgoavto H v letu 2009, medtem ko so prihodki od prodaje skupini »ostali« izrazito padli. Skupino »ostali« sestavljajo specializirani prodajalci koles. Glede na njihovo pomembnost (prodajajo višji cenovni razred koles, vzdržujejo ugled posamezne blagovne znamke, saj nudijo dodano vrednost v smislu široke izbire koles in dodatne opreme, strokovnosti in poprodajnih storitev ipd.) je lahko tak padeč zelo zaskrbljujoč. Na podlagi analize se je izkazalo, da se je konkurenca dejansko povečala, kar pa ne more biti razlog oziroma izgovor za padeč prodaje koles Merida. Rast prihodkov iz prodaje Mercatorju in Sparu je posledica prodaje koles nižjega cenovnega razreda. Poleg Hrvaške trži podjetje kolesa blagovne znamke Merida tudi v Bosni in Hercegovini preko podjetja Capriolo. Prodaja omenjenemu podjetju počasi narašča, kar je spodbudno za nadaljnji prodor na trg. Na ostalih trgih bivše Jugoslavije podjetje Trgoavto praktično ne trži koles.

Slika 29 prikazuje najpomembnejše dobavitelje programa dvokoles v segmentu koles po prihodkih od prodaje v obdobju od 2006 do 2009.

Slika 29: Najpomembnejši dobavitelji programa dvokoles v segmentu koles po prihodkih od prodaje v obdobju od 2006 do 2009



Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Najpomembnejši dobavitelj koles je Merida, katerih prihodki od prodaje so v letu 2009 znašali 65 % celotnih prihodkov v segmentu koles. Z dobrimi 19 % je na drugem mestu Esperia, medtem ko si ostali dobavitelji delijo preostalih 15 % prihodkov od prodaje.

V Tabeli 33 je na temelju navedenih delnih ocen podana zbirna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture programa dvokoles, ki kaže na srednjo oceno te podstrukture.

Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Stopnja rasti prodaje					
Tržni delež Slovenija					
Tržni delež ostali izvozni trgi					
Pozicija blagovnih skupin					
Kakovost raziskave trga					
Vstopi na nove trge					
Sestava odjemalcev					
Prodajni pogoji					
Prodajne poti					
Organiziranost in koordinacija prodajne službe					
Odnos prodajna cena / kakovost					
Lojalnost kupcev					
Tržno komuniciranje					
Skupna ocena: 3,15	1	3	6	3	0

4.2.3 Tehnološka podstruktura

Podjetje Trgoavto ima s svojimi štiridesetimi maloprodajnimi enotami, ki se nahajajo po vsej Sloveniji, veliko prednost, saj le-te predstavljajo odlično izhodišče za nadaljnjo širitev poslovanja. Lahko bi rekli, da so maloprodajne enote v sedanji obliki neizbrušen diamant, kajti njihovo stanje je daleč od zelenega. Večina izmed njih ni v koraku s časom, tako glede celostne podobe, urejenosti, opremljenosti, pozicioniranja blaga, prodajnega asortimana, kakor tudi strokovne usposobljenosti prodajnega osebja in pomanjkanja spremljajočih storitev, ki prinašajo dodano vrednost v smislu zvestobe in zadovoljstva kupcev. Kljub temu, da je Trgoavto podjetje z dolgoletno tradicijo, se je njegov razvoj na tem področju popolnoma ustavil. Novo ustanovljena podjetja se lahko pohvalijo z bistveno boljšim konceptom zasnove prodajnih enot. Nejasna in nepravilna strategija razvoja maloprodajne mreže je največji krivec, da je temu tako.

Z zaprtjem štirih poslovno distribucijskih centrov in vzpostavitvijo centralno distribucijskega centra na Kozini je podjetje naredilo velik korak k racionalizaciji distribucijskih procesov in stroškov. Pravi stroškovni učinek centralizacije logističnega sistema se bo pokazal v naslednjih letih. Z nakupom poslovnih prostorov se je tudi uprava podjetja preselila na skupno lokacijo na Kozino. Lokacija maloprodajnih enot, predvsem tistih, ki so locirane v Mercatorjevih centrih, je dobra zaradi velike frekvence ljudi. Lokacije ostalih prodajalnih so različne, nekatere so locirane na pomembnih frekvenčnih točkah in so kot take zanimive, spet druge pa se nahajajo na manj zanimivih lokacijah.

Oprema, tako inventar kot tudi informacijska tehnologija, zaostaja za konkurenco, kljub temu da se je stanje v zadnjih letih bistveno izboljšalo. Podatkov, ki bi služili pri planiranju, analiziranju in hitrejšem odkrivanju ozkih grl, je še zmeraj premalo oziroma ne zadostujejo za pravilno odločanje. Podatki in informacije so namreč za management bistvenega pomena. Vrednost informacije je težko opredeljevati, je pa dejstvo, da je toliko več vredna, kolikor boljšo odločitev omogoča. Tudi uvajanje ostalih tehnoloških novosti je precej počasno.

Leto 2008 je bilo na področju informatike izredno dinamično leto. Zaradi centralizacije logističnih procesov v podjetju je bila glavnina dela usmerjena v dograditev informacijske podpore centralni logistiki. Nova programska oprema in nabava tehnološke opreme (skenerji) so popolnoma spremenili organizacijo dela v centralnem skladišču, optimizirali naročanje in spremljavo blaga v celotnem nabavno distribucijskem procesu in povečali ažurnost in točnost podatkov. Informatika je promptno spremljala in podpirala razvoj maloprodajne mreže in jo s vzpostavitvijo informacijskih sistemov za nove prodajalne uspešno integrirala v informacijski sistem podjetja (Letno poročilo poslovanja podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008). V letu 2008 je podjetje v naložbe osnovnih sredstev namenilo 3,3 milijona evrov.

Produktivnost dela, merjena z dodano vrednostjo na zaposlenega, se je v letu 2008 v primerjavi z letom 2007 povečala, in sicer znaša 28.384 evrov. V povprečju je zaposleni v Sloveniji v letu 2008 ustvaril za okoli 35.000 evrov dodane vrednosti (Bruto dodana vrednost na zaposlenega, podrobni podatki, Slovenija 2008).

Upadanje stroškov na enoto s povečanjem obsega poslovanja imenujemo ekonomija obsega. Največji učinki ekonomije obsega izhajajo iz obsega poslovanja celotnega podjetja, s čimer se dosegajo količinski popusti, nižji stroški distribucije, skladiščenja, trženja in ostalo. Prednosti izhajajo tudi iz finančnih trgov, saj se zaradi večjega obsega poslovanja večje podjetje lažje dogovarja glede nižjih obrestnih mer ali nižjih stroškov financiranja posameznih vrst investicij.

Na podlagi opisanih ocen je v Tabeli 34 izdelana skupna ocena tehnološke podstrukture, ki kaže, da ta podstruktura slabo prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 34: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija in število maloprodajnih enot					
Lokacija in število veleprodajnih enot					
Urejenost maloprodajnih enot					
Starost opreme					
Uvajanje tehnoloških novosti					
Kakovost delovne sile					
Informacijski sistem					
Raven produktivnosti					
Tehnološko stanje prodajnih artiklov					
Stroškovni učinki ekonomije obsega					
Skupna ocena: 2,60	0	2	2	6	0

4.2.4 Finančna podstruktura

Pri oceni finančne podstrukture bom analiziral podatke podjetja Trgoavto kot celote. Pri tem bom uporabil podatke, ki izhajajo iz poslovnega poročila podjetja za leto 2008. Finančno podstrukturo bom ocenil z vidika plačilne sposobnosti, obračanja sredstev in financiranja sredstev.

Kazalniki plačilne sposobnosti nam povedo, kako je podjetje sposobno poravnati kratkoročne poslovne in finančne obveznosti ob zapadlosti. Pri teh kazalnikih primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami iz obveznosti do virov sredstev. Ti kazalniki so zanimivi za posojilodajalce, predvsem pri odobritvi kratkoročnih posojil, saj dajejo informacije o kreditni sposobnosti podjetja. V kolikor je v podjetju slabša kreditna sposobnost, bo managementu težje pridobivati posojila, saj bodo ob odobritvi posojila višji stroški financiranja. Podjetje mora za slabšo boniteto plačati višjo obrestno mero kot nadomestilo za višje kreditno tveganje.

Kratkoročni koeficient nam kaže na sposobnost podjetja, da poravnava svoje kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, ki jih ima. Priporočena vrednost koeficienta znaša 2. Vrednost manjša od 1,5 kaže na to, da se podjetje nahaja v likvidnostnih težavah. V Tabeli 35 lahko vidimo, da je bila izračunana vrednost kratkoročnega koeficienta plačilne sposobnosti v letu 2008 manjša kot 1, kar kaže na likvidnostne težave podjetja. Opazno je, da vrednost kratkoročnega koeficienta v obravnavanem obdobju pada, kar pomeni, da ima podjetje težave pri poravnavi kratkoročnih obveznosti.

Tabela 35: Kazalniki plačilne sposobnosti v obdobju od 2005 do 2008

Kazalniki	Leto				Panoga*
	2005	2006	2007	2008	
Kratkoročni koeficient	1,27	1,15	1,16	0,87	1,19
Pospešeni koeficient	0,55	0,58	0,58	0,40	0,65

*Legenda: * Podatki za panogo se nanašajo na leto 2008*

Vir: GVIN, Finančni podatki podjetja Trgoavto, 2009.

Pospešeni koeficient je podoben kratkoročnemu koeficientu, vendar pri izračunu ne upoštevamo vrednosti zalog, saj so te najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev. Zato je ta kazalnik pomembno merilo sposobnosti podjetja za poravnavo kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge. Tudi za pospešeni koeficient je značilen trend padanja.

Glede na panogo ima podjetje nižje vrednosti obeh kazalnikov, kar pomeni slabšo pokritost kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi obveznostmi.

Kazalniki obračanja nam pokažejo kako **učinkovito** podjetje gospodari s svojimi sredstvi: hitreje kot uspe podjetje obrniti svoja sredstva, manj virov financiranja bo potrebovalo za isti obseg poslovanja. S pomočjo **koeficienta obračanja terjatev do kupcev** ocenimo sposobnost managementa pri izterjavi terjatev in obenem plačilno sposobnost kupcev. S pomočjo tega koeficienta lahko dobimo tudi število dni vezave terjatev do kupcev oziroma število dni, v katerem kupci v povprečju poravnava svoje obveznosti. **Koeficient obračanja zalog** nam pove število obratov zaloge proizvodov v letu dni. Management podjetja skuša imeti čim višjo vrednost kazalnika, saj to pomeni, da se denarna sredstva ne zadržujejo v zalogah, oziroma, da se zaloge hitro prodajajo.

V Tabeli 36 lahko vidimo, da se koeficient obračanja terjatev povečuje. Zaradi zaostrenih razmer poslovanja v podjetju pomembno skrb posvečajo plačilni disciplini, kar se posledično odraža v zmanjševanju dni vezave denarnih sredstev v terjatvah. Kljub temu da podjetje Trgoavto ne dosega povprečja konkurenčnih podjetij iz panoge, se le-temu intenzivno približuje.

Tabela 36: Kazalniki obračanja v obdobju od 2005 do 2008

Kazalniki	Leto				Panoga*
	2005	2006	2007	2008	
Koeficient obračanja terjatev	4,15	3,98	3,90	4,27	4,54
Dnevi vezave terjatev	87,93	91,67	93,56	85,52	80,35
Koeficient obračanja zalog	2,90	3,07	3,68	3,55	4,41
Dnevi vezave zalog	126,03	118,84	99,19	102,78	82,83

*Legenda: * Podatki za panogo se nanašajo na leto 2008*

Vir: GVIN, Finančni podatki podjetja Trgoavto, 2009.

Tudi pri koeficientu obračanja zalog je opazen napredek, vendar je število dni vezave denarnih sredstev v zalogah še vedno previsoko in krepko zaostaja za panogo.

V Tabeli 37 sem na podlagi razpoložljivih podatkov izračunal koeficient obračanja zalog in posledično dneve vezave zalog za program dvokoles. Kot vidimo, so dnevi vezave zalog programa še večji kot pri podjetju kot celoti, kar pomeni, da se preveč denarnih sredstev zadržuje v zalogah. Sicer je v zadnjih letih opazno zniževanje dni vezave denarnih sredstev v zalogah, vendar je ta kazalnik še vedno slab. V opravičilo večjim dnevom obračanja zalog je dejstvo, da prihajata glavna dobavitelja (Sym, Merida) iz Tajvana, zaradi česar je naročanje po principu »just in time« nemogoče. Zaradi tega je pravilno planiranje še toliko bolj pomembno.

Tabela 37: Kazalec obračanja zalog programa dvokoles v obdobju od 2004 do 2006

Kazalniki	Leto			
	2005	2006	2007	2008
Koeficient obračanja zalog	1,97	1,95	2,05	2,08
Dnevi vezave zalog	185	187	178	175

Vir: Trgoavto, d.d., Računovodski podatki podjetja, 2009.

Kazalniki strukture financiranja pomagajo oceniti določene vidike financiranja podjetja in nam pokažejo, ali so sredstva podjetja financirana lastniško ali dolžniško. Ti kazalniki so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in plačila obresti. Delež kapitala v financiranju prikazuje lastniško financiranje vseh sredstev podjetja. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, večja je vrednost tega kazalnika. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka

vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja (če je obrestna mera za posojila nižja od načrtovanega donosa kapitala).

Tabela 38 prikazuje kazalnike strukture financiranja v obdobju od 2005 do 2008.

Tabela 38: Kazalniki strukture financiranja v obdobju od 2005 do 2008

Kazalniki	Leto				Panoga
	2005	2006	2007	2008	
Delež dolgov v financiranju	55,29	61,15	65,98	68,02	65,7
Delež kapitala v financiranju	43,97	37,93	31,09	31,12	33,81
Finančni vzvod	125,73	161,19	212,20	218,52	194,33

*Legenda: * Podatki za panogo se nanašajo na leto 2008*

Vir: GVIN, Finančni podatki podjetja Trgoavto, 2009.

Stopnja zadolženosti se od leta 2005 naglo povečuje. V letu 2008 je dosegla že 68 %, kar predstavlja že visoko stopnjo tveganja za vlagatelje.

Finančni vzvod (celotne obveznosti do kapitala) nam pove način financiranja podjetja (ali se podjetje financira iz lastnih ali tujih sredstev). Nižja kot je vrednost kazalnika, večjo finančno moč ima podjetje, kar posledično pomeni bolj neizkoriščen finančni vzvod. Kazalniki v Tabeli 38 kažejo, da ima podjetje Trgoavto neugoden finančni vzvod.

Finančna stabilnost pove, ali lahko finančni položaj podjetja prenese negativne vplive, ne da bi se pri tem porušilo finančno ravnotežje (Bergant, 1993, str. 111–112). Če je podjetje dolgoročno finančno stabilno, pomeni, da je v finančnem ravnotežju, kar mora biti cilj vsakega podjetja (Bošnjak, 1999, str. 34–35). Kazalnik je razmerje med vsoto kapitala in dolgoročnih obveznosti iz financiranja in poslovanja na eni ter vsoto stalnih sredstev in dolgoročnih terjatev iz poslovanja na drugi strani. Dolgoročna sredstva se praviloma morajo financirati z dolgoročnimi viri.

Za kazalnik finančne stabilnosti je, kot lahko vidimo v Tabeli 39, značilen trend padanja. V letu 2008 se je spustil celo pod 1, kar je pomenilo, da podjetje ni bilo več zmožno dolgoročna sredstva financirati z dolgoročnimi viri.

Tabela 39: Kazalniki finančne stabilnosti v obdobju od 2005 do 2008

Kazalniki	Leto				Panoga
	2005	2006	2007	2008	
Finančna stabilnost	1,29	1,21	1,08	0,89	1,19

*Legenda: * Podatki za panogo se nanašajo na leto 2008*

Vir: GVIN, Finančni podatki podjetja Trgoavto, 2009.

Na temelju navedenih delnih ocen, sem v Tabeli 40 izdelal sumarno oceno finančne podstrukture podjetja, ki kaže na slabo finančno podstrukturo.

Tabela 40: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalci plačilne sposobnosti					
Kratkoročni koeficient					
Pospešeni koeficient					
Kazalniki obračanja					
Koeficient obračanja terjatev					
Koeficient obračanja zalog					
Kazalniki strukture financiranja					
Delež dolgov v financiranju					
Finančni vzvod					
Kazalniki finančne stabilnosti					
Finančna stabilnost					
Skupna ocena: 2,14	0	0	1	6	0

4.2.5 Organizacijska podstruktura

Organizacijska shema ali organigram prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti v podjetju. Z njim ponazorimo organiziranost nalog, odgovornosti, ravni in avtoriteto posloводства. Ključ oblikovanja učinkovite strukture je v tem, da organiziramo ljudi in naloge na tak način, da lahko nemoteno sprejemamo odločitve in te izvršujemo (Možina et al, 2002, str. 417).

Organizacijska struktura podjetja Trgoavto je podrobneje predstavljena v Prilogi 2. V njej se skrivajo značilnosti funkcijske in divizijske organizacijske strukture. Menim, da trenutna organizacijska struktura podjetja ni primerna. Struktura se bi morala prilagajati spremembam na trgu s ciljem priti bližje kupcem in zadovoljiti njihova pričakovanja. Zaradi tega bi morala biti bolj fleksibilna, vsak zaposleni bi moral imeti jasno določene naloge, odgovornosti in pristojnosti, informacije znotraj podjetja bi morale krožiti hitreje. S skupnimi močmi, vključevanjem projektnega načina dela in medsebojno pomočjo ter sodelovanjem bi hitreje in enostavneje dosegali želene rezultate.

Hčerinski podjetji na Hrvaškem (Trgoavto H) in v Srbiji (Trgoavto S) sta neodvisni pravni osebi, ki delujeta pod nadzorom in s pooblastili matičnega podjetja. Vsako podjetje ima svojega direktorja, ki je odgovoren za poslovanje in postavitev organizacijske strukture. Direktor hčerinskega podjetja je odgovoren članu uprave za trženje in generalnemu direktorju matičnega podjetja Trgoavto. Pomembnejše odločitve glede poslovanja se sprejemajo na skupnih kolegijih. Poslovanje z matičnim podjetjem poteka preko komunikacije s komercialisti, odgovornimi za posamezno blagovno skupino, in zajema izključno blagovne skupine, ki jih trži matično podjetje.

Sodelovanje na nivoju podjetja poteka preko tedenskih kolegijev. Kolegij je osnovna oblika usklajenega poslovoidenja organizacije oziroma neposrednega vodenja podjetja in obravnava načelna in druga pomembna vprašanja, ki so pomembna za delo vseh ali več organizacijskih enot

ali za odločitve uprave. Kolegij sestavljajo direktor trženja, vodja podpore trženja, direktor maloprodaje, direktor sektorja DNP in VZA.

Lokacija uprave se je preselila na Kozino, tako da deluje pod isto streho s centralnim skladiščem. Na ta način se je izboljšala hitrost pretoka informacij, komunikacija in koordinacija sta hitrejši in učinkovitejši.

Kljub slabšim rezultatom in pomanjkanju razvoja v preteklih letih predstavlja podjetje Trgoavto še vedno eno izmed večjih trgovskih podjetij v Sloveniji. Neaktivnost v smislu posodobitve maloprodajne mreže in notranje organiziranosti je pustila določene posledice predvsem na ugledu in prepoznavnosti podjetja v svojem okolju. Konkurenca je po drugi strani neizprosna in izkorišča vsako napako. Zaradi tega tržni delež in prepoznavnost podjetja na trgu padata.

Sistem nagrajevanja je teoretično dobro zastavljen in je odvisen od doseganja letnega zastavljenega plana. Problem je v temu, da so plani velikokrat postavljeni brez kakršnihkoli analiz stanja na trgu in kot taki temeljijo le na določenem odstotku povečanja prodaje v primerjavi s prejšnjim letom. Plan bi moral biti v prvi vrsti realen in dosegljiv, saj lahko le tako doseže svoj namen, to je, da motivira zaposlene k večji učinkovitosti in doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Sicer pa je plača sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela. Sistem napredovanja ni sistematičen in temelji bolj na dobrih odnosih z nadrejenimi kot na dosežkih. Ključni kadri ne vzgajajo svojih morebitnih naslednikov v podjetju. Napredovanje je mogoče znotraj programskih sektorjev v smislu povečanja pristojnosti in odgovornosti. Zaradi tega je za podjetje značilna razmeroma visoka fluktuacija ambicioznega kadra.

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske strukture je prikazana v Tabeli 41 in kaže na slabo skupno oceno te podstrukture.

Tabela 41: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Ustreznost organizacijske strukture					
Razmejitev odgovornosti in pristojnosti					
Lokacija uprave					
Ugled podjetja					
Sistem napredovanja in nagrajevanja					
Vzdušje med zaposlenimi					
Komunikacija v podjetju					
Skupna ocena: 2,28	0	1	0	6	0

4.2.6 Kadrovska podstruktura

Kadrovska podstruktura predstavlja eno najpomembnejših podstruktur. Zaposleni in moč njihovega znanja predstavljajo človeški kapital in potencial podjetja ter so tisti, ki uresničujejo načrte in so ključno sredstvo za uspeh in nadaljnjo rast podjetja. To je eden od razlogov, da je prva skrb managerjev ustrezna motivacija zaposlenih in vzpostavljanje pripadnosti zaposlenih v

podjetju. Managerji morajo zaposlene vplesti v procese sprememb, saj le tako uresničujejo skupne interese. Vodstveni kader se mora navaditi, da je edina pot do motiviranih in s tem uspešnih zaposlenih delavcev delo z ljudmi in ne le dajanje nalog.

Zaposleni v podjetju s svojim znanjem, sposobnostmi in ustvarjalnostjo bistveno prispevajo ne samo h kratkoročnemu uspehu, temveč lahko podjetju prinesejo pomembno konkurenčno prednost. Ker se slednjega ne zavedajo dovolj, je v veliko podjetij še vedno prisotna nedojemljivost za spremembe in ukrepe na tem področju, pri čemer se kompetence ljudi ne izrabljajo in ne razvijajo v skladu s potrebami in pričakovanji.

Tabela 42 prikazuje število zaposlenih v obdobju od 2006 do 2008.

Tabela 42: Število zaposlenih v podjetju Trgoavto v obdobju od 2006 do 2008

Podjetje	Število zaposlenih na dan 31.12.2006	Število zaposlenih na dan 31.12.2007	Število zaposlenih na dan 31.12.2008
Trgoavto, d.d.	165	145	146

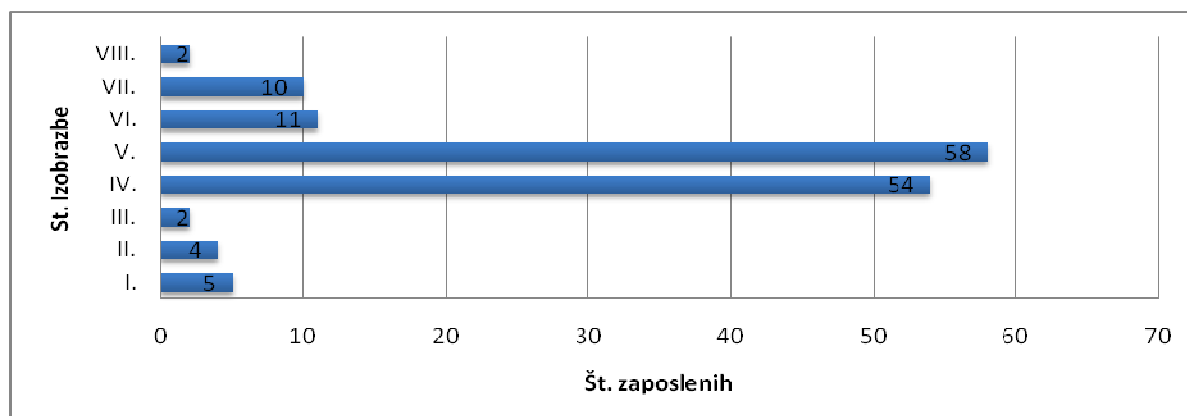
Vir: Letno poročilo poslovanja podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008.

Kot posledica zapiranja poslovno distribucijskih centrov je bil leta 2007 opazen večji padec števila zaposlenih. Konec leta 2008 je bilo v podjetju Trgoavto zaposlenih 146 ljudi.

V podjetju prevladujejo moški, teh je 78 %, kar je glede na naravo dela (tehnična trgovina, skladiščenje) tudi pričakovano. Ženske prevladujejo predvsem v finančno – računovodskem sektorju.

Pri zaposlenih v podjetju prevladuje srednješolska izobrazba, kar prikazuje Slika 30.

Slika 30: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Trgoavto na dan 31.12.2008



Vir: Letno poročilo poslovanja podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008.

V podjetju si prizadevajo za zviševanje izobrazbene strukture predvsem tistih delavcev, ki zasedajo delovna mesta, ki zahtevajo nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje.

V programu dvokoles je neposredno zaposlenih pet ljudi. Glede na to, da gre le za enega izmed programov podjetja, bi morali pri tem upoštevati še ostale, ki so zaposleni v podpornih službah, maloprodaji ter skladišču, vendar jih ne moremo razdeliti po nekem ključu. Povprečna starost zaposlenih v programu dvokoles je 36,6 let. Povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih pa je 5,8. Problem v programu dvokoles predstavlja visoka fluktuacija kadra v preteklosti. To je vsekakor pustilo določene posledice v poslovanju, saj novi kader potrebuje določen čas, da spozna način poslovanja, kulturo podjetja itd.

Rezultati poslovanja podjetja so edino pravišnje merilo za ocenjevanje vodstva podjetja. Glede na dosežene rezultate v zadnjih letih si vodstvo ne zasluži pozitivne ocene. Dejstvo je, da je bilo v preteklosti narejenih veliko napak zaradi neracionalnih odločitev glede investicij, širjenja dejavnosti ter nedorečene strategije nastopa na trgih bivše Jugoslavije. Napake, zaradi katerih se je podjetje znašlo v trenutnem položaju se pojavljajo že vrsto let. Zaradi tega bi bilo krivično prelagati krivdo na sedanje vodstvo, ki si prizadeva za izhod iz nastalega položaja.

Fluktuacija zaposlenih v podjetju je razmeroma visoka. Zaposleni se za odhod iz podjetja odločajo, ker ne vidijo možnosti nadaljnjega razvoja, napredovanja in zaradi potrebe po višji plači. Podjetje ne naredi dovolj, da bi prisluhnilo željam in potrebam zaposlenih. Poleg slabih poslovnih rezultatov, odnosa do zaposlenih in organizacijske klime je tudi to vzrok, da sta zadovoljstvo in motivacija zaposlenih zelo nizka. Temu primerna je tudi pripadnost podjetju. Vodstvo bi moralo ustvariti takšno okolje, ki bi zaposlenim vlivalo dodatno motivacijo in voljo za doseganje boljših rezultatov ter v večji meri prisluhnilo predlogom za izboljšave.

V podjetju skrbijo za izobraževanje svojih zaposlenih. V ta namen vsako leto organizirajo izobraževalne programe in usposabljanja s ciljem povečati učinkovitost in znanje zaposlenih. Poudarek je predvsem na računalniškem usposabljanju, izobraževanju tujih jezikov in splošnem usposabljanju za prodajalce in komercialiste (Poslovno poročilo podjetja Trgoavto, 2008).

Na temelju vseh navedenih delnih ocen je v Tabeli 43 izdelana skupna ocena, ki kaže srednje slabo vplivanje podstrukture na uspešnost podjetja.

Tabela 43: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih					
Izobrazbena struktura					
Delovne izkušnje					
Fluktuacija					
Kakovost vodstva					
Strokovnost prodajnega osebja v maloprodaji					
Pridobivanje novih kadrov					
Pripadnost podjetju					
Sistem izobraževanja					
Plače zaposlenih					

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Starostna struktura					
Zadovoljstvo zaposlenih					
Motivacija zaposlenih					
Izostanki z dela					
Skupna ocena: 2,57	0	0	8	6	0

4.2.7 Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav

Podstrukturo dolgoročnih poslovnih povezav bom ocenil z vidika dolgoročnih odnosov z glavnimi dobavitelji programa dvokoles. Izbor ustreznega dobavitelja je zelo pomemben. V sodobnem gospodarstvu bodo trajne konkurenčne prednosti izhajale ravno iz optimizacije in usklajenosti medsebojnih povezav verige vrednosti podjetja z verigami dobaviteljev in verigami kupcev v t.i. vrednostni sistem. Podjetja morajo iskati svoje konkurenčne prednosti ne le z optimizacijo in usklajevanjem povezav znotraj svoje verige vrednosti, ampak z učinkovito koordinacijo aktivnosti znotraj celotnega vrednostnega sistema (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 120–121).

Za trgovsko podjetje, kakršno je Trgoavto, je pomembno, da si v okolju pridobi določen ugled, kar dolgoročno pomeni pomembno prednost v primerjavi z ostalo konkurenco. Da bi si pridobili ugled v okolju, morajo biti vsi procesi v podjetju usmerjeni v to smer. Eden izmed pomembnih procesov pri tem je tudi izbira dobavitelja. Proizvodi dobavitelja morajo biti v prvi vrsti kvalitetni, sodobni, tehnološko dovršeni, izpolnjevati morajo stroge pogoje glede ekologije in varnosti ter morajo zadovoljevati številne zahteve potrošnika. Management podjetja si mora prizadevati za izboljševanje poslovanja tako v maloprodaji kot v veleprodaji. S pravilno organizacijo maloprodajne mreže, večjo prisotnostjo na trgu in agresivnejšim trženjem pri specializiranih prodajalcih koles in motorjev je možnosti za povečanje realizacije programa veliko. Večino postavk podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav v proučevanem programu sem ocenil in analiziral že v predhodnih poglavjih, zato bom v nadaljevanju dodal le nekaj pomembnejših dodatnih ocen.

S pomembnejšimi dobavitelji programa dvokoles (Merida, Sym, Lazer idr.) ima podjetje Trgoavto sklenjene pogodbe o ekskluzivnem zastopanju njihovih izdelkov na določenem trgu. Poleg izkazovanja obojestranskega zaupanja se s tem vzpostavi obveza spoštovanja pogodbenih določil in ciljev prodaje. Distributer se mora usmeriti na razvijanje ugleda blagovne znamke in prodajnega trga.

Odpoklic pogodbe o distribuciji določene blagovne znamke (do tega pride npr. ob hujših kršitvah pogodbenih določil ter ob nedoseganju določenega obsega prodaje) ima lahko za program (podjetje) hude posledice v smislu izpada realizacije in izgube blagovne skupine, v katero je program (podjetje) vlagalo ogromno naporov in sredstev. Dolgoročno sodelovanje z dobavitelji je ključnega pomena pri prepoznavnosti in uspešnosti poslovanja programa ter ima veliko prednosti (krivulja izkušenj, ekonomija obsega, lažji način komunikacije, tesnejše medsebojno sodelovanje ipd.). To poveča sodelovanje partnerjev pri razvoju izdelkov in storitev. Odnosi z

dobavitelji so na visoki ravni ter zahtevajo veliko sodelovanja, fleksibilnosti in obojestranskega razumevanja, vse s ciljem povečevanja obsega prodaje. Kot smo lahko videli v predhodnih poglavjih, je dobavitelj blagovne znamke Sym odpoklical pogodbo o ekskluzivni distribuciji skuterjev na srbskem in makedonskem trgu.

Po Kotlerju (1998, str.71) sta hitrost in zanesljivost dobav med pomembnejšimi konkurenčnimi dejavniki, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja. Zaradi oddaljenosti dveh najpomembnejših dobaviteljev in s tem daljšega časa od naročila do izdobe je potrebno skrbneje ter bolj natančno načrtovanje dobave. Poleg tega je pri kolesih in motorjih prisotna tudi sezonska komponenta tako, da se naročila predvidoma vršijo v mesecih med septembrom in novembrom, medtem ko so izdobe med januarjem in aprilom.

Donosi poslovanja obravnavanega programa so primerljivi s konkurenti iz iste panoge in so predvsem v segmentu koles zelo zanimivi. Isto velja za segment dodatne opreme in poprodajnih storitev, katerih potenciala sta še zelo slabo izkoriščena. Zaradi značilnosti prodaje se v maloprodaji dosegajo bistveno višji donosi poslovanja. V danem trenutku maloprodajna mreža ne more konkurirati specializiranim prodajalcem koles in motorjev. Poleg večje strokovnosti in boljše organizacije nudijo specializirani prodajalci širši asortiman ter dodatne storitve, ki so za potrošnika zelo pomembne.

Upošteva tudi vse navedene delne ocene je v Tabeli 44 izdelana skupna ocena podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav programa dvokoles, ki kaže na srednjo oceno te podstrukture.

Tabela 44: Ocena prednosti in slabosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Pomen dolgoročnega partnerja					
Hitrost in zanesljivost dobav					
Odnosi z dobavitelji					
Poslovni program podjetja					
Relativni tržni položaj					
Donosi poslovanja					
Organizacija kot celota					
Kakovost vodenja					
Izkušnje na poslovnih področjih					
Skupna ocena: 3,11	0	3	4	2	0

4.3 Analiza priložnosti in nevarnosti programa

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja skušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še njegove poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo na osnovi njegovega dotedanega gospodarskega potenciala, sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

4.3.1 Podstruktura proizvoda in storitev

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na podstrukturo proizvodov in storitev, je izdelana v Tabeli 45.

Tabela 45: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Razširitev prodajnega programa z vpeljevanjem novih blagovnih znamk.	Z željo po povečevanju obsega prodaje in pridobitvi ustreznega ugleda na trgu je potrebno v prodajni program vključevati lastne blagovne znamke (motorji, kolesa, dodatna oprema), ki bodo neposredno konkurirale ostalim neposrednim konkurentom, predvsem verigam športnih trgovin.
Razširitev ponudbe obstoječega prodajnega programa dvokoles in vpeljevanje poprodajnih storitev.	Možnosti za razširitev ponudbe obstoječega prodajnega programa je veliko predvsem pri dodatni opremi in poprodajnih storitvah. Specializirane prodajalne dvokoles morajo nuditi kupcem celovito ponudbo kakovostnega blaga na enem mestu, s čimer se bo povečal ugled in prepoznavnost.
Povečana konkurenca predvsem s strani kitajskih proizvajalcev koles in skuterjev.	Poceni kitajsko blago predstavlja veliko konkurenco za tehnično blago, ki ga program trži. Kot je v viziji zapisano, je cilj podjetja tržiti kvalitetno blago, zato se je potrebno v prvi vrsti diferencirati od poceni konkurence in izpostavljati kakovost blaga ter povečati kakovost storitev (svetovanje, poprodajne storitve ipd.).
Opazen je izrazit padec prodaje v zimskih mesecih.	Ublažiti sezonsko komponento prodaje z novim programom, ki se bo vklopil v filozofijo prodajne mreže.
Prilagoditev ponudbe željam in potrebam trga.	Intenzivno je potrebno spremljati nakupno obnašanje ter trende v svetu ter novosti vpeljevati v prodajni program. Omogočiti možnost nakupa »custom made bike«, se pravi kolesa sestavljenega po željah strank. S tem bo podjetje poseglo v najvišji cenovni segment.
Strožje okoljevarstvene in tehnološke zahteve.	Z željo po zmanjševanju onesnaževanja okolja in povečevanju varnosti je potrebno vpeljevati v prodajni program nove in izboljšane proizvode. Spodbujati je potrebno osveženost ljudi in se prilagajati spremembam zakonodaje.
Program trži kvalitetne in svetovno uveljavljene blagovne znamke (Merida, Sym, Malaguti ipd.). Potrebno je izkoristiti ugled in kakovost, ki jih ti proizvodi nudijo in jih na pravi način predstaviti potencialnim kupcem ter si pridobiti njihovo zaupanje in zvestobo.	Z izboljšanjem obprodajnih storitev (strokovna usposobljenost prodajnega osebja, svetovanje ipd.) ter z vpeljevanjem poprodajnih storitev si je potrebno pridobiti večjo naklonjenost, pripadnost, zvestobo in zaupanje kupca.
Padanje kvalitete blaga, ki ga program dvokoles trži.	Potrebno je natančno spremljati kakovost blaga in izločiti blago, ki ne dosega standardov kakovosti. Tako blago lahko namreč hitro poveča obseg reklamacij in posledičnega nezadovoljstva kupcev, ki se odraža v zmanjševanju ugleda in prodaje.
Nove tržne niše in direktna povezava z nekaterimi pravnimi osebami so še neizkoriščen potencial, ki bi ga veljajo izkoristiti.	Z obstoječimi programi prodreti do novih potencialnih kupcev: pravnih oseb (specializirana podjetja: pošta, komunala, kurirska podjetja, podjetja, ki se ukvarjajo z izposojajo, hotelske verige, kmečki turizmi, fitness centri ipd.). Pri tem je potrebno izkoristiti terensko prodajno službo.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Program dvokoles premalo pozornosti namenja otroškemu programu.	Velik neizkoriščen potencial predstavlja otroški program (kolesa, motorji, dodatna oprema). Le-tega je potrebno dopolniti in učinkovito tržiti. Na ta način si lahko program dolgoročno izboljša realizacijo in prepoznavnost. Predstavlja tudi preverjen in učinkovit način povečanja realizacije v decembru, ko so na vrsti obdarovanja.

4.3.2 Tržna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je prikazana v Tabeli 46.

Tabela 46: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Povečanje prepoznavnosti podjetja kot prodajalca dvokoles v Sloveniji.	Potrebno je izboljšati lastno prodajno mrežo v smislu večje specializacije prodajaln. Z razširitvijo prodajnega programa, povečevanjem strokovnosti zaposlenih in poprodajnih storitev ter vpeljevanjem novih blagovnih znamk mora postati prodajna mreža programa dvokoles znana daleč naokoli.
Podjetje premalo uporablja različne načine tržnega komuniciranja, zaradi česar je tudi njegova prepoznavnost v javnosti na relativno nizki stopnji.	Z agresivnejšimi in inovativnejšimi tržnimi prijemi je potrebno povečevati ugled podjetja in izboljšati ter učinkovito predstaviti blago, ki ga program trži. Pri tem je potrebno večjo pozornost nameniti komuniciranju ter pojavljanju v javnosti, predstavitev in sejmom. Poleg tega je potrebno vpeljati dneve odprtih vrat, kjer bi predstavili celoten prodajni program dvokoles, testne vožnje, nagradne igre ter ostale aktivnosti, s katerimi bi povečali prepoznavnost ter na prijazen in učinkovit način predstavili potencialnemu kupcu kakovost blaga in storitev, ki jih program (podjetje) nudi.
Padanje tržnega deleža v Sloveniji.	V Sloveniji je potrebno poleg povečevanja specializacije maloprodajne mreže dodati v prodajni program nove in lastne blagovne znamke. Kupcu je potrebno ponuditi prave izdelke, na pravem mestu, na pravi način in po pravi ceni.
Prodajni program dvokoles mora biti bolj fleksibilen in usmerjen na trg.	Z novimi storitvami, kot so npr. darilni boni, ponudba za večja podjetja v času obdarovanj (dedek mraz), pravočasnim reagiranjem na povpraševanje in proaktivnim delovanjem lahko program dvokoles prehitel konkurenco in poveča tržni delež.
Velik potencial in dobre poslovne povezave na trgih Srbije, Makedonji in Bosne in Hercegovine so dobro izhodišče za dokončen prodor na ta trg.	Potrebno je zastaviti učinkovito strategijo nastopa na teh trgih s poudarkom na dobri prodajni in poprodajni mreži. Preučiti možnost postopne vzpostavitve lastnih maloprodajnih enot v naslednjem koraku.
Na Hrvaškem je prostora za rast realizacije veliko, zato si mora program dvokoles prizadevati za povečevanje tržnega deleža na tem trgu.	Na Hrvaškem je potrebno vzpostaviti učinkovito in široko distribucijsko mrežo za prodajni program, ki ga program dvokoles trži v Sloveniji. S sistematičnim in učinkovitim promocijskim spletom, z vzpostavitvijo popolne storitve in posledično grajenjem celovite konkurenčne prednosti je potrebno povečevati tržni delež in prepoznavnost blaga, ki ga podjetje trži.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Prodajne poti na področju Slovenije so razvite in dokaj dobro obvladane, kar pa bi težko rekli za ostale trge, kjer le-te obvladujejo in vzdržujejo hčerinski podjetji ter pooblaščenim poslovnim partnerji, oziroma na nekaterih trgih sploh še niso vzpostavljene (npr. BiH).</p>	<p>Potrebna je vzpostavitev čim bolj učinkovite prodajne poti, kolikor je le mogoče preko specializiranih prodajalcev, saj bo le v tem primeru dejansko prišla do izraza kakovost blagovnih znamk, ki jih program trži, in s tem diferenciacija od konkurence. Zaradi tega je potrebno tudi nenehno spremljanje učinkovitosti v smislu doseženih prodajnih rezultatov pooblaščenih prodajalcev ter morebitno iskanje alternativ. Na novo je potrebno vzpostaviti prodajne kanale v Srbiji ter pričeti z iskanjem pooblaščenega distributerja v Bosni (kolesa, motorji) ter v Makedoniji (kolesa).</p>
<p>Povečanje poslovnega sodelovanja z večjimi trgovskimi hišami in verigami športnih trgovin ter diferenciacija prodajnega programa.</p>	<p>Izkoristiti dobre poslovne povezave in bogat asortiman izdelkov ter prodreti kot glavni dobavitelj v večje trgovske hiše (Mercator, Interspar, Tuš) ter verige športnih trgovin (Hervis, Intersport, Sport 2000, Gigasport). Potrebna je diferenciacija blaga na različne segmente: visok cenovni razred (specializirani trgovci), srednji cenovni razred (športni in mešani trgovci), nižji cenovni razred (trgovski sistemi). Pri trgovskih hišah je potrebno vpeljevanje novih blagovnih znamk.</p>
<p>Novi tržne niše in direktna povezava z nekaterimi pravnimi osebami so še neizkoriščen potencial, ki bi ga veljajo izkoristiti.</p>	<p>Z obstoječimi programi prodreti do novih potencialnih kupcev: pravnih oseb (specializirana podjetja: pošta, komunala, kurirska podjetja, podjetja, ki se ukvarjajo z izposojajo, hotelske verige, kmečki turizmi, fitness centri ipd.). Pri tem je potrebno izkoristiti terensko prodajno službo.</p>
<p>Kljub relativni nizki kupni moči (BiH, Srbija, Makedonija) je na vseh trgih zaznati visoko rast prodaje, ki je posledica tako povečane ponudbe predvsem poceni kitajskih proizvodov, kakor tudi povečane uporabe koles ter skuterjev.</p>	<p>Potrebno je biti prisoten in visoko aktiven, graditi tržni ugled od samega začetka ter biti soudeležen s svojimi proizvodi pri rasti trga in si tako pridobiti zvestobo in zaupanje. Na vseh trgih bivše Jugoslavije je še veliko neizkoriščenega potenciala.</p>
<p>Prevelika odvisnost od nekaterih veleprodajnih kupcev, zaradi česar lahko pride v primeru prekinitve sodelovanja do velikega izpada realizacije.</p>	<p>Potrebno je težiti k iskanju novih kupcev in povečanju sodelovanja z obstoječimi, saj je v letu 2009 6 kupcev (3,28 % vseh kupcev) ustvarilo kar 67 % realizacijo programa dvokoles. Izpad prodaje največjemu kupcu (PS Mercator) bi povzročil 25 % znižanje prihodkov od prodaje v veleprodaji.</p>
<p>Vzpostavitev prodaje preko interneta.</p>	<p>Zaradi spremenjenih nakupnih navad potrošnikov in vse večje priljubljenosti interneta predstavlja vzpostavitev trgovine na svetovnem spletu veliko priložnost.</p>
<p>Prevelika usmerjenost na domači trg.</p>	<p>Program dvokoles ima ekskluzivno pravico distribucije nekaterih blagovnih znamk tudi na ostalih trgih bivše Jugoslavije, kar pa ne izkorišča. V Sloveniji še vedno ustvari kar 90 % vseh prihodkov programa. Glede na velikost in potencial, ki ga ostali trgi nudijo bi moralo biti razmerje vsaj 50:50.</p>

4.3.3 Tehnološka podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na tehnološko podstrukturo, je izdelana v Tabeli 47.

Tabela 47: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Maloprodajne enote niso na isti razvojni ravni v primerjavi s konkurenco. Zato je potrebno postaviti jasno vizijo razvoja maloprodajne mreže.	Cilj je vzpostavitev učinkovite in h kupcu usmerjene maloprodajne mreže, katera mora postati prepoznavna po blagu, ki ga prodaja (urejenost prodajaln, poprodajne storitve, strokovna usposobljenost prodajnega osebja, ureditev prodajnih kotičkov po asortimanu). Pri tem sta možni dve varianti, in sicer čista specializacija ali vzpostavitev mešanih maloprodajnih enot. Specializacija zahteva veliko več strokovnega znanja in poprodajnih storitev ter manjša prodajna mesta. V primeru mešanih maloprodajnih enot pa mislim na vzpostavitev 4–8 večjih prodajnih centrov na atraktivnih lokacijah, kjer bi lahko združili ves prodajni asortiman (strogo ločeno po prodajnih sektorjih). V tem primeru bi le-te dopolnjevali z manjšimi prodajalnami (po zgledu večjih, vendar v manjšem obsegu) v manjših krajih. Možna pa je tudi kombinacija obeh variant.
Strokovno znanje zaposlenih v maloprodaji je pomanjkljivo, kar se odraža na prepoznavnosti maloprodajne mreže.	Zaposleni v maloprodaji so tisti, ki so v neposrednem kontaktu s kupci. S svojo strokovnostjo, znanjem in izkušnjami se bi morali v očeh kupcev pokazati kot zanesljiv in zaupanja vreden partner. Zaradi prevelikega obsega različnih blagovnih skupin je nemogoče, da bi obvladovali ves prodajni program. Tudi to je razlog več, da se podjetje odloči za postopno specializacijo. Le na ta način se lahko Trgoavto loči od večjih trgovskih centrov oziroma verig športnih trgovin.
Informacijski sistem, uvajanje tehnoloških novosti in oprema zaostajajo v primerjavi s konkurenco in bi lahko v bodoče predstavljali omejitev glede nadaljnjega razvoja in širitve.	Z nenehnimi izboljšavami informacijskega sistema in uvajanjem tehnoloških novosti bodo imeli zaposleni na voljo več informacij, zaradi poenostavitve dela bodo lahko več naporov usmerili v razvoj, raziskave, inovativnost in nadaljnji širitvi poslovanja.
Na Hrvaškem in v ostalih državah bivše Jugoslavije so prodajni kanali zelo slabo vzpostavljeni.	Dokončen prodor na ostale trge bivše Jugoslavije bo mogoč le s sistematičnim odpiranjem lastnih maloprodajnih enot in s širjenjem veleprodajne mreže.

4.3.4 Finančna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na finančno podstrukturo, je izdelana v Tabeli 48.

Tabela 48: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Delež dolžniškega kapitala se povečuje.	Večja stopnja kapitalizacije kaže na večjo finančno varnost podjetja, vendar previsoka stopnja kapitalizacije ni dobra, ker je lastni kapital drag. Večja stopnja kaže na bolj učinkovito finančno politiko podjetja, vendar lahko prevelika zadolženost pripelje do bankrota. Podjetje Trgoavto se mora paziti, da se trend povečevanja dolžniškega kapitala ne bo nadaljeval, saj bi se v taki situaciji soočal z večjim tveganjem. V prihodnje bo potrebno zaradi tega znižati delež dolžniškega kapitala.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Kazalniki plačilne sposobnosti (kratkoročni, pospešeni koeficient) se zmanjšujejo, kar kaže na slabšo kreditno sposobnost podjetja in nezmožnost poravnavanja kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi.</p>	<p>Zaradi slabše kreditne sposobnosti bo podjetje težje pridobivalo posojila oziroma bodo zaradi slabše bonitete obrestne mere višje. Cilj podjetja mora biti zagotovitev dovolj likvidnih sredstev za poravnavanje kratkoročnih obveznosti in posledičen dvig kazalnikov plačilne sposobnosti. V nasprotnem primeru se bodo pojavili veliki likvidnostni problemi, ki lahko ogrozijo celotno poslovanje podjetja. Če podjetje ne bo zmoglo plačevati dobaviteljev, ne bo dobilo niti blaga, zaradi česar ne bo prodaje oziroma prihodkov. Podjetje mora načrtovati denarni tok v skladu s politiko podjetja in učinkovito ravnati s posojili in naložbami.</p>
<p>Kazalniki obračanja zalog in terjatev so v primerjavi s panogo nizki, kar neugodno vpliva na poslovanje in likvidnost podjetja.</p>	<p>Hitrejše obračanje sredstev je za podjetje ugodno, saj potrebuje manj virov za financiranje danega obsega poslovanja. Na ta način lahko presežke denarnih sredstev investira v nove naložbe in projekte. Kazalniki obračanja so v primerjavi s panogo nizki. Boljše vrednosti kazalnika obračanja zalog lahko podjetje doseže s postopnim zniževanjem in optimizacijo zaloge. Za uspešno optimalno uravnavanje zalog je potrebno izdelati analizo presežnih zalog, in ustrezno ovrednotiti višino minimalne, varnostne ter signalne zaloge. Poleg tega je potrebno, kjer je le mogoče, stroške financiranja zaloge prenesti na dobavitelja. Da bi se izognili prevelikim terjatvam, je potrebno zagotavljati plačilno disciplino in se izogniti kupcem s slabo boniteto. Poleg tega je potrebno spodbujati sprotno zapiranje terjatev. Visoke terjatve in zaloge lahko hitro ohromijo delovanje podjetja, zaradi česar jim je potrebno posvečati veliko pozornosti.</p>

4.3.5 Organizacijska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na organizacijsko podstrukturo, je izdelana v Tabeli 49.

Tabela 49: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
<p>Vzpostavitev profitnih centrov.</p>	<p>Za podjetje Trgoavto je ključnega pomena vzpostavitev profitnih centrov. V zdajšnji organizacijski strukturi se posamezni programi zaradi različne specifikne poslovanja med seboj ovirajo pri nadaljnji rasti. Prednost profitnih centrov je, da so organizirani kot samostojne enote znotraj podjetja in zagotavljajo boljše preglednost poslovanja, saj je manjše organizacijske enote lažje obvladati. Direktorji profitnih centrov pa so odgovorni za zagotavljanje dobička in obvladovanja stroškov, kar pozitivno vpliva na motiviranost in poslovne rezultate. Z vzpostavitvijo profitnih centrov bi se vzpostavili temelji za nadaljnjo rast in razvoj posameznega programa. Na ta način bi bil tudi program dvokoles bolj fleksibilen, samostojen in učinkovit, s čimer bi se hitreje razvijal predvsem v smislu specializacije in širitve prodajne mreže.</p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Organizacijska struktura znotraj podjetja je preveč toga in neprimerna. Odločitve se sprejemajo prepočasi, vse preveč je birokracije in premalo fleksibilnosti.	Postaviti je potrebno tako organizacijo, pri kateri bo podjetje/program dosegalo najboljše poslovne rezultate in bodo naloge, odgovornosti ter pristojnosti jasno definirane. Organiziranost podjetja se mora prilagoditi panogi in predvsem tržnim spremembam.
Zaradi slabih poslovnih rezultatov, ki so posledica nejasne vizije podjetja v preteklosti, podjetje ne uživa dobrega ugleda in prepoznavnosti v družbi.	Z reorganizacijo in vzpostavitvijo profitnih centrov lahko podjetje ponovno pridobi ugled in prepoznavnost na trgu. Temu morajo biti podrejene vse aktivnosti znotraj podjetja.
Sodelovanje s hčerinskimi podjetji je potrebno dvigniti na višjo raven.	Hčerinski podjetji delujeta kot samostojni pravni osebi. Sodelovanje z matičnim podjetjem je potrebno dvigniti na višjo raven. Pri tem je potrebno postaviti jasna pravila in opredeliti pristojnosti in odgovornosti. S hčerinskima podjetjema je potrebno določiti realne letne plane prodaje, na podlagi katerih se lahko planira tudi nabava. Skupna nabava bo zaradi ekonomije obsega (večja količina, prevozni stroški, ipd.) namreč omogočila določen prihranek. Pri naročanju blaga je potrebno povečati samostojnost hčerinskima podjetjema, saj so trgi med seboj različni. Sodelovanje in organizacijska struktura se mora prilagajati s ciljem doseganja zastavljenih ciljev.
Dokončna uveljavitev integrirane organizacijske strukture – organizacija trženja na osnovi poslovanja izdelkov in blagovnih znamk.	Pri integrirani nabavni strukturi so nabavna funkcija, trženje in prodajna funkcija povezane v eni organizacijski enoti. Vodja blagovne skupine je odgovoren za politiko izdelkov, poslovanje blagovnih skupin, nabavo in sodelovanje z dobavitelji ter politiko prodajnih poti. Na ta način se bodo znotraj programa dvokoles sprejemale vse odločitve, tako glede nabave, prodaje, marketinga, merchandisinga in financ. Vodja blagovne skupine bo imel celoten pregled nad poslovanjem programa.
Načrtno pridobivanje novih programov s ciljem nenehne rasti prodaje in zapolnitve izpada prodaje izven glavne sezone.	S ciljem nadaljnega razvoja in rasti programa dvokoles je potrebno oblikovati projektno skupino, ki bo zadolžena za pridobivanje novih programov. V ta namen bo potrebno dodatno izobraževanje, obiski sejmov ipd.
Večjo skrb posvetiti zaposlenim, ob dobrih poslovnih rezultatih jih primerno nagraditi, izboljšati interno komunikacijo in spodbujati nove zamisli ter ideje.	Narediti sistem nagrajevanja tak, da bo v večji meri spodbujal zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev in bo upošteval rezultate dela ter zavzetost posameznika. Za učinkovitejšo povezavo med zaposlenimi in spodbujanje novih zamisli ter idej je potrebno pri pomembnejših odločitvah vpeljati projekten način dela.
Potrebno je definiranje bolj učinkovite in strokovne organizacije terenske prodajne službe, predvsem v smislu učinkovitejše in kakovostnejše obdelave končnih kupcev ter usmerjenosti k iskanju novih.	Učinkovita in pravilno organizirana terenska prodajna služba je ključnega pomena pri širitvi poslovanja in lansiranju izdelkov na trg. Vsak profitni center bi moral imeti svojo terensko prodajno službo, ki bi bila odgovorna za obdelavo trga in iskanje novih kupcev. Terenska prodajna služba posameznega profitnega centra bi morala na ta način sicer pokrivati večji teren, vendar bi bila specializirana in ozko usmerjena na določeno panogo, kar je predpogoj za uspeh. Zaradi povečane konkurence je potrebno večjo skrb posvečati dogajanju na trgu in težiti k zadovoljevanju želja končnih kupcev. Odnosi z veleprodajnimi kupci morajo biti na visoki ravni. S pogostimi obiski, pospeševanjem prodaje in širjenjem prodajne mreže je lahko terenska prodajna služba ključ do uspeha.

4.3.6 Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na kadrovsko podstrukturo, je izdelana v Tabeli 50.

Tabela 50: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Izobrazbena struktura zaposlenih (predvsem tistih v komerciali) je prenizka.	Povečati izobrazbeno strukturo zaposlenih. Podjetju primanjkuje predvsem strokovni kader s področja trženja in strateške prodaje, ki sta strateška dejavnika uspešnosti. V podjetje je potrebno privabiti izkušen in visoko izobražen kader za postavitev strategije, ki bo usmerjena predvsem na projekt vzpostavitve profitnih centrov in dokončne uveljavitve na trgih bivše Jugoslavije.
Pri vodstvenem kadru je opazno pomanjkanje znanja s področja vodenja ljudi ter pomanjkanje znanja iz strateškega managementa.	Trgoavto mora zaradi potrebe po vzpostavitvi čim bolj fleksibilne in koordinirane organizacije poskrbeti za ustrezno izobrazbo vodstvenega kadra na področju znanj o vodenju ljudi in strateškega poslovođenja podjetja.
Več projektne delo in vključevanje ter poslušanje mnenja zaposlenih pri pomembnih odločitvah, predvsem na področjih, kjer so le-ti strokovnjaki.	Projektne način dela in vključevanje v pomembne poslovne in razvojne odločitve sproži pri zaposlenih občutek pomembnosti in pozitivno vpliva na njihovo motivacijo. Na ta način se bodo lahko sposobnosti in znanje zaposlenih, kot strokovnjakov na svojem področju, ustrezno izrabljalo in pomembno prispevalo h končnemu uspehu.
Kader znotraj podjetja se ne razvija v skladu s pričakovanji. Podjetje nima izdelane strategije razvoja kadrov.	Znotraj podjetja primanjkuje izobražen kader, ki bi lahko v obliki mentorjev s svojim znanjem, izkušnjami in poslovnimi prijemi pomagal mlajšim in novo zaposlenim k hitrejši in učinkovitejši vključitvi v poslovno okolje. Karriere perspektivnih kadrov je potrebno začeti načrtovati takoj. Za ključna delovna mesta je potrebno vzgajati naslednike in zaposlenim nakazati smer njihovega razvoja. Zato je potrebno uvesti letne razgovore z zaposlenimi.
Zaradi slabih poslovnih rezultatov, sprememb v vodstvu podjetja in nenehnih reorganizacij prihaja do nezadovoljstva, nizke motivacije zaposlenih, visoke fluktuacije ter posledično nizke pripadnosti podjetju.	Z jasno zastavljeno strategijo, s skupnimi močmi, medsebojnim sodelovanjem in jasno zastavljenim sistemom nagrajevanja, ki bo pripomogel k zagotavljanju čim boljšega ter maksimalno odgovornega dela posameznika, je mogoče obrniti poslovanje podjetja v drugo smer.
Izobraževanju zaposlenih se posveča premalo časa in denarja.	Zaposleni so tisti, ki predstavljajo največjo vrednost in ki lahko s svojim znanjem ter izkušnjami v največji meri pripomorejo podjetju k doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Zato bi bilo smotno več poudarka nameniti izobraževanju tako prodajnega osebja v smislu povečanja strokovne usposobljenosti ter tehnik prodajanja, kakor tudi kadra v komerciali. Ob tem je pomembno, da podjetje teži k spodbujanju razvoja karier ambicioznega kadra.

4.3.7 Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na podstrukturo dolgoročnih povezav podjetja, je izdelana v Tabeli 51.

Tabela 51: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Odnosi z dobavitelji so dobri, vendar je le-tem potrebno posvečati večjo pozornost, saj lahko pomembno vplivajo na poslovanje programa.	Potrebno je vzpostaviti dolgoročno sodelovanje in vzdrževati dobre odnose z dobavitelji. Izguba oziroma odpoklic pogodbe s strani pomembnejših dobaviteljev ima lahko hude posledice na poslovanje programa. Dobaviteljeva naloga je, da nenehno sledi tehnološkim spremembam in razvoju ter jih vgrajuje v svoje izdelke, distributer pa mora v najboljši meri skrbeti za povečevanje prepoznavnosti in prodaje na svojem trgu. Potem ko se postavijo skupni plani, je potrebno usmeriti napore v izpolnjevanje le-teh.
Natančnost in hitrost planiranja dobav.	Predvsem zaradi sezonskega vpliva in velike oddaljenosti dveh najpomembnejših dobaviteljev je natančnost planiranja dobav ključnega pomena. Zaradi tega je potrebna skrbna in natančna analiza trga ter pravilna razpršenost dobav, saj lahko visoke zaloge hitro omajajo finančno stabilnost celotnega podjetja.
Dolga tradicija in bogate izkušnje podjetja kot celote.	Zaradi izkušenj in tradicije ima podjetje dobre poslovne povezave. Zaradi pomanjkanja razvoja in nejasne vizije je ugled in prepoznavnost podjetja že dodobra omajana.
Razvijanje dobrih poslovnih odnosov s specializiranimi prodajalci koles, skuterjev ter z velikimi sistemi.	Dobri poslovni odnosi s kupci lahko v veliki meri prispevajo k uspešni prodaji, zato je potrebno vzpostaviti tak sistem, ki bo omogočil povečanje njihovega zadovoljstva in posledično povečanje prodaje.

4.4 Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti programa

S celovito oceno poslovanja programa po izbranih podstrukturah sem analiziral notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje programa dvokoles. Na ta način sem prišel do izhodišč, s katerimi bom lahko na eni strani opredelil glavne prednosti in slabosti programa, po drugi strani pa definiral najpomembnejše priložnosti in nevarnosti, ki se programu ponujajo ali pa mu grozijo s strani okolja, v katerem posluje.

Na podlagi predhodnih ocen prednosti in slabosti programa po posameznih podstrukturah sem v Tabeli 52 skušal prikazati prispevek posamezne podstrukture k poslovni uspešnosti programa dvokoles.

Tabela 52: Prispevek posamezne podstrukture k poslovni odličnosti

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Velik		Majhen		
	Odlično	Zelo dobro	Dobro	Slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda in storitev					
Tržna podstruktura					
Tehnološka podstruktura					
Finančna podstruktura					
Organizacijska podstruktura					
Kadrovska podstruktura					
Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav					

Največji prispevek k poslovni uspešnosti programa dvokoles dajeta tržna podstruktura in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav. Najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti pa dajeta organizacijska in finančna podstruktura.

Ob analitičnem ocenjevanju prednosti in slabosti posameznih podstruktur programa sem izdelal še skupno oceno glavnih prednosti in slabosti programa.

Glavne prednosti programa dvokoles so:

- maloprodajna mreža (razvejana mreža poslovalnic po Sloveniji) in dolgoletna tradicija,
- kakovost in ugled blagovnih znamk, ki jih trži (Sym, Merida, Lazer itd.),
- vodilni tržni delež pri prodaji skuterjev do 50 ccm v Sloveniji,
- dobra razlika v ceni in ugodni plačilni pogoji v maloprodaji (Pika kartica itd.),
- trend povečevanja realizacije z večjimi trgovskimi sistemi (Mercator, Spar).

Glavne slabosti programa dvokoles so:

- slaba prepoznavnost podjetja kot prodajalca motorjev in koles ter tržno komuniciranje,
- sezonska odvisnost prodaje,
- neučinkovitost terenske prodajne službe,
- nizka motivacija in pripadnost zaposlenih,
- likvidnostne težave,
- celostna podoba, urejenost in opremljenost maloprodajnih enot,
- poslovanje na tujih trgih (prodajna mreža itd.).

Na osnovi izdelane ocene prednosti in slabosti programa dvokoles sem z upoštevanjem napovedi iz širšega okolja opredelil še glavne priložnosti in nevarnosti. Takšno ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost programa.

Kot glavne poslovne priložnosti programa dvokoles kaže naštet:

- reorganizacija v smislu vzpostavitve profitnih centrov,
- specializacija in primerna urejenost maloprodajnih enot,
- dokončen prodor na trge bivše Jugoslavije,
- razširitev prodajnega programa (lastna blagovna znamka, dodatna oprema, poprodajne storitve),
- agresivnejše trženje izdelkov (sejmi, predstavitve, dnevi odprtih vrat, katalogi itd.),
- učinkovitejša obdelava končnih kupcev.

V prihodnosti pretijo programu iz okolja tudi nevarnosti, ki se jim mora le-ta skušati izogniti. Največje nevarnosti za program dvokoles so:

- likvidnostne težave zaradi visokih zalog in terjatev (posledična nezmožnost plačevanja dobaviteljev),
- vstop novih konkurentov na trge podjetja,
- valutna razmerja – tečaj USD (močan dolar bi povišal ceno koles in motorjev),
- novi zakonski predpisi,
- počasnejša rast trga,
- odpoklic distribucije katerega izmed ključnih dobaviteljev (Merida, Sym).

Največjo nevarnost programa dvokoles predstavlja finančna podstruktura, medtem ko predstavljata proizvodna in storitvena, trženjska ter organizacijska podstruktura največjo priložnost za razvoj programa.

4.5 Izdelava SWOT matrike

Na podlagi ugotovljenih glavnih prednosti in slabosti ter glavnih priložnosti in nevarnosti sem v Tabeli 53 s pomočjo SWOT matrike izbral najprimernejše strategije za nadaljnjo rast in razvoj programa dvokoles.

Tabela 53: SWOT matrika

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	<u>Prednosti (S)</u>	<u>Slabosti (W)</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • maloprodajna mreža in dolgoletna tradicija, • kakovost in ugled blagovnih znamk, • vodilni tržni delež pri prodaji skuterjev do 50 ccm v Sloveniji, • dobra razlika v ceni in ugodni plačilni pogoji v maloprodaji (Pika kartica itd.), • trend povečevanja realizacije z večjimi trgovskimi sistemi (Mercator, Spar). 	<ul style="list-style-type: none"> • slaba prepoznavnost podjetja kot prodajalca motorjev in koles ter tržno komuniciranje, • sezonska odvisnost prodaje, • neučinkovitost terenske prodajne službe, • nizka motivacija in pripadnost zaposlenih, • likvidnostne težave, • celostna podoba, urejenost in opremljenost maloprodajnih enot, • poslovanje na tujih trgih (prodajna mreža itd.),
<u>Priložnosti (O)</u>	SO strategije	WO strategije
<ul style="list-style-type: none"> • reorganizacija v smislu vzpostavitve profitnih centrov, • specializacija in primerna urejenost maloprodajnih enot, • dokončen prodor na trge bivše Jugoslavije, • razširitev prodajnega programa, • agresivnejše trženje, • učinkovitejša obdelava končnih kupcev. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategija razvoja storitev in proizvoda, ▪ Strategija razvoja trga, ▪ Strategija obdelave trga in tržnih niš. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategija razvoja storitev in proizvoda, ▪ Strategija diferenciacije, ▪ Strategija razvoja trga, ▪ Strategija obdelave trga in tržnih niš, ▪ Strategija povečanja ugleda in prepoznavnosti, ▪ Strategija optimizacije zalog in terjatev do kupcev.
<u>Nevarnosti (T)</u>	ST strategije	WT strategije
<ul style="list-style-type: none"> • likvidnostne težave, • vstop novih konkurentov na trge podjetja, • valutna razmerja – tečaj USD, • novi zakonski predpisi, • počasnejša rast trga, • odpoklic distribucije katerega izmed ključnih dobaviteljev (Merida, Sym). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategija optimizacije zalog in terjatev do kupcev, ▪ Strategija obdelave trga, ▪ Strategija dolgoročnega poslovnega sodelovanja s pomembnejšimi dobavitelji. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategija optimizacije zalog in terjatev do kupcev, ▪ Strategija obdelave trga, ▪ Strategija razvoja storitev in proizvoda, ▪ Strategija povečanja ugleda in prepoznavnosti.

Izdelana SWOT matrika ponuja argumente za postavitve naslednjih poslovnih strategij programa dvokoles:

- **Strategija razvoja storitev in proizvoda**

Program dvokoles si mora prizadevati za trženje novih proizvodov in razvijanje storitev, saj lahko le na ta način postane pomemben in prepoznaven prodajalec dvokoles. Poleg segmenta dodatne opreme, ki je še neizkoriščen, je potrebno slediti tehnološkim napredkom in inovacijam v panogi ter skrbeti za nenehno osveževanje ponudbe. Umestitev novih poprodajnih storitev bo poleg povečanja prepoznavnosti, pripomogla k povečanju zadovoljstva, zvestobe in zaupanja kupcev.

- **Strategija obdelave trga in tržnih niš**

Z reorganizacijo terenske prodajne službe in izbrano strategijo trženja je potrebno učinkovito pristopiti k aktivnostim obdelave domačega trga (krepitev konkurenčnega položaja, povečevanje tržnega deleža, iskanje inovativnih poti trženja, povečevanje zadovoljstva obstoječih kupcev in iskanja novih). S tem se bodo programu dvokoles odprle izdatne možnosti povečanja prodaje in prepoznavnosti blagovnih znamk, ki jih trži. Isto velja za hrvaški trg, ki predstavlja izjemen potencial prodaje. Na hrvaškem trgu je potrebna vzpostavitev terenske prodajne službe, katere prioritetni cilj je širitev prodajne mreže in iskanje tržnih niš (hoteli, izposojevalnice koles in motorjev, kmečki turizmi ipd.). Na ta način bo program dvokoles dosegel ciljne trže deleže na posameznih trgih.

- **Strategija razvoja trga**

Zaradi zasičenosti in majhnosti domačega trga je nujen prodor na ostale trge bivše Jugoslavije. Strategija prodora na nove trge mora biti jasno definirana in strukturirana. Pred odločitvijo o odpiranju lastne podružnice v tujini mora podjetje natančno preučiti stanje in narediti raziskavo trga. S tem si bo pridobilo jasnejšo sliko stanja in potenciala na njem. V prvi fazi predlagam posreden vstop na tuje trge s povezovanjem z lokalnimi partnerji, ki boljše poznajo trg in njegove značilnosti. S tem bo narejena osnova za nadaljnjo rast, razvoj in lansiranje blagovnih znamk na posamezne trge.

- **Strategija osredotečenja na temelju diferenciacije**

Zaradi zasičenosti trga mora program dvokoles diferencirati svojo ponudbo in jo na edinstven način ponuditi končnim kupcem. To bo mogoče le s specializacijo maloprodajne mreže, ki bo posledica vzpostavitve profitnih centrov. Tako si bo program dvokoles ustvarjal konkurenčno prednost, saj bo svojim kupcem lahko ponudil bogato izbiro prodajnega programa in odličnost opravljanja storitev (strokovna usposobljenost, svetovanje, poprodaja ipd.). Ker pokriva program dvokoles različne prodajne kanale (maloprodaja, specializirani prodajalci, večji trgovski sistemi), se mora osredotočati na zadovoljevanje potreb različnih ciljnih skupin. Zaradi tega mora v prodajni kanal umeščati nove blagovne znamke, ki bodo zadovoljevale različne ciljne skupine. Na ta način bo program dvokoles dosegal boljše prodajne rezultate.

Za uspešno uresničevanje predlaganih poslovnih strategij bo pomembno sprejeti in uresničevati tudi vsaj naslednje funkcijske strategije:

- **Strategija povečevanja ugleda in prepoznavnosti**

Konkurenca trgovcev se je v zadnjih letih razvijala predvsem v smeri velikih nakupovalnih centrov. Trgoavto bi moral svojo pot iskati v specializiranih trgovinah s celovito ponudbo (servisom, poprodaja), s čimer bi si med kupci povečeval ugled in lojalnost. Le na ta način bo do izraza prišla dobra kakovost blagovnih znamk, ki jih podjetje trži. Potrošnika je potrebno znati pripeljati v prodajalno. V ta namen je potrebno zastaviti celoten splet trženjskih aktivnosti. Le te se nanašajo na skrbno načrtovanje promocijskih aktivnosti, merjenju učinkovitosti promocijskih aktivnosti, oblikovanju ustreznega prodajnega programa, urejenosti prodajaln, usposobljenosti prodajnega osebja, jasno zastavljene prodajne cilje po posameznih prodajnih skupinah, nagrajevanju prodajnega osebja, skrbništvu večjih kupcev idr. Poleg klasičnih oglaševalskih aktivnosti (letaki, oglaševanje v tiskanih medijih ipd.) bo potrebno več naporov usmeriti v druge inovativne prijeme (npr. dnevi odprtih vrat, testne vožnje ipd.) in stalno pojavljanje v javnosti ter medijih (testi koles, skuterjev), s čimer bi povečali prepoznavnost, osveženost ter zaupanje potrošnikov.

- **Strategija optimizacije zalog in terjatev do kupcev**

Za ohranjanje likvidnosti poslovanja je potrebno optimizirati zaloge in zmanjšati terjatve do kupcev. V nasprotnem primeru grozi programu dvokoles izgubljanje zaupanja s strani dobaviteljev kar predstavlja riziko in lahko posledično ogrozi poslovanje programa. Kopičenju zalog se bo program izognil z načrtnim planiranjem naročil in analiziranjem stanja na trgu (povpraševanje, trendi, konkurenca, napovedi). Program dvokoles si mora zaradi specifik prodaje (sezonski izdelki) prizadevati za zmanjševanje zalog po koncu prodajne sezone. Terjatve do kupcev je potrebno zavarovati, tveganju neplačil pa se bo program izognil z avansnimi plačili, kar velja predvsem za nove in rizične kupce.

- **Strategija dolgoročnega poslovnega sodelovanja z dobavitelji**

Glavna dobavitelja (Sym, Merida) sta z vidika programa dvokoles zelo pomembna, saj ustvarjata 80 % celotne prodaje. Z njima je potrebno vzpostaviti dobro dolgoročno poslovno sodelovanje, kar bo programu prinašalo osnovo za nadaljnjo rast in razvoj. Naloga dobavitelja je, da skrbi za kakovost in razvijanje novih izdelkov ter spoštovanje rokov dobav izdelkov. Program dvokoles se mora po svojih najboljših močeh prizadevati za dobre prodajne rezultate, pravilno napovedovanje prodaje in predvsem spoštovanje dogovorjenih planiranih količin. Nespoštovanje planiranih količin lahko namreč hitro pripelje do kršitve pogodbenih določil, ki lahko pripelje tudi do odpovedi distribucije.

Poleg naštetih poslovnih in funkcijskih strategij mora podjetje skrbeti za optimalno organizacijsko strukturo (organizacijska struktura se mora spreminjati glede na potrebe trga) in nenehen razvoj ter izobraževanje zaposlenih, ki so ključ do uspega podjetja. Trenutna organizacija podjetja ne omogoča nadaljnje širitve posameznega prodajnega programa (sektorja), saj so razlike med njimi, tako z vidika trženja kakor tudi samih lastnosti, prevelike. Z vzpostavitvijo profitnih centrov bi le-ti delovali kot ločene enote (npr. TrgoŠport, TrgoAgro ipd.), kjer bi bile določene funkcije še vedno centralizirane (logistika, skladiščenje, računovodstvo ipd.). S tem bi se povečala specializacija, kar bi omogočilo posameznemu

profitnemu centru večjo prepoznavnost in rast na trgu. Program dvokoles bi bil na ta način bolj fleksibilen, samostojen in učinkovit, kar bi mu omogočalo hitrejši razvoj.

Na osnovi analize okolja in analize SWOT lahko zdaj še oblikujem najprimernejšo vizijo za program dvokoles. Vizija ponuja jasen in privlačen pogled v prihodnost programa.

Vizija programa je postati vodilen trgovec dvokoles in pripadajoče dodatne opreme v Sloveniji ter na trgih bivše Jugoslavije. To bo program dosegel z bogatim prodajnim programom, kakovostno prodajno in poprodajno storitvijo ter hkratnim zadovoljevanjem potreb in želja kupcev.

V viziji je jasno opredeljen cilj in dejavnost, na katerem želi program delovati v prihodnosti. Velik poudarek bo moral biti na zadovoljenju potreb in želja kupcev ter opravljanju zelo kakovostnih prodajnih in poprodajnih storitev, ki naj bi postale osnova konkurenčne prednosti, s katero se bo program diferenciral od ostalih konkurentov v panogi. To so glavni dejavniki za ustvarjanje zadovoljstva, zaupanja in zvestobe kupcev, brez katerih podjetje v obravnavani panogi ne more biti uspešno.

SKLEP

Osnovni cilj podjetja je ustvarjanje uspešnosti na vseh področjih poslovanja. Zaradi tega je potrebno razviti tak sistem poslovanja, ki bo tudi v dinamičnem in negotovem okolju omogočal spremljanje in prilagajanje spremembam, ohranjanje konkurenčnosti in nadaljnjo rast poslovanja. Vzpostavitev sistema strateškega planiranja bo podjetju pomagala pri zaznavanju in predvidevanju dogodkov v okolju in doseganju razvoja le-tega. Kontinuiran uspeh zahteva proaktivno delovanje, strateški marketinški pristop in profesionalno poslovanje blagovnih znamk. Podjetja, ki to upoštevajo, v času prosperitete najhitreje rastejo ter ustvarjajo največje donose, v času sprememb in kriz pa se najhitreje prilagodijo ter so sposobna udeležati spremembe in krizo izkoristiti za nove možnosti in priložnosti. Zaradi tega predstavlja strateško planiranje eno izmed pomembnejših aktivnosti poslovanja. Z njegovo pomočjo lahko pridobimo številne informacije o poslovanju podjetja, določimo cilje in oblikujemo poti (strategije) za doseg le-teh.

Najbolj poznana metoda celovitega ocenjevanja podjetja je SWOT analiza, s pomočjo katere lahko ocenimo, kje so prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, ter poskušamo nadalje poiskati morebitne priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča oziroma se bo moralo soočiti. Podjetje, ki ni sposobno odkrivati in dolgoročno izkoriščati priložnosti ter se izogibati nevarnostim v okolju njegovega delovanja, je obsojeno na propad.

Na okolje programa dvokoles je močno vplival hiter gospodarski napredek in z njim povezan napredek v tehnologiji, politične spremembe, demografske značilnosti potrošnikov in njihove spremenjene navade ter spremembe v trgovini na drobno. Le-te se kažejo predvsem v naraščanju velikosti prodajal, kar je posledica povečevanja potreb uporabnikov, širjenja specializiranih prodajal, povečane vloge tržnega komuniciranja in zagotovitev dodatnih storitev za porabnika.

Številne napačne poslovne odločitve (odpiranje poslovno – distribucijskih centrov ipd.), neprimerna organizacijska struktura, težave z likvidnostjo in neizdelana strategija nastopa na trgu, ki so posledica pomanjkanja strateškega planiranja, so podjetje Trgoavto pripeljale v težko situacijo. Obstoječi prodajni programi podjetja Trgoavto so sicer tržno zanimivi in bi lahko bili uspešni, vendar jih pri tem onemogoča skupno delovanje. Programi so namreč med seboj različni, različen je način trženja, zadovoljujejo različne potrebe in segmente potrošnikov in ker se morajo podrežati eden drugemu si onemogočajo nadaljnjo rast in razvoj, specializiranost, fleksibilnost ter prepoznavnost na trgu.

Na podlagi narejene strateške analize programa dvokoles sem dobil celovito sliko o njegovem stanju in možnostih za izboljšave. Najprej sem analiziral širše in ožje okolje. Pri širšem okolju sem analiziral tako Slovenijo in Hrvaško, kjer je program dvokoles že prisoten ter trge ostalih držav bivše Jugoslavije, ki predstavljajo potencialno zanimive trge. Po stopnji razvitosti in urejenosti sta po pričakovanjih daleč pred vsemi Slovenija in Hrvaška, medtem ko se ostali trgi še vedno soočajo z makroekonomsko nestabilnostjo (večja brezposelnost, inflacija in socialni problemi, prestrukturiranje gospodarstva, privatizacija) in prehodom v tržno gospodarstvo. Vsekakor bodo ti trgi zelo zanimivi v prihodnosti, zaradi česar je pomembno iskanje primernih rešitev in strategij vstopa na njih. Pri ožjem okolju sem s pomočjo Porterjevega modela analiziral privlačnost panoge. Na podlagi ocene petih ključnih dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge, sem panogo dvokoles ocenil kot srednje privlačno panogo. Pri analizi prodajnega trga in potenciala prodaje sem podrobneje analiziral stanje na trgu motorjev in koles v Sloveniji in na Hrvaškem. Medtem ko je kolesarstvo v Sloveniji doseglo visoko razvojno stopnjo, je le-to v ostalih državah bistveno manj razvito, vendar zaradi svoje velikosti predstavlja vsekakor velik potencial programa v bodoče. Hrvaški trg motorjev je enkrat večji od slovenskega, vendar na njem program dvokoles proda vseeno bistveno manj motorjev kot v Sloveniji. S pomočjo metode ekstrapolacije linearnega trenda sem napovedal prodajo motorjev in koles v bodoče.

S pomočjo ocenjevanja posameznih podstruktur programa sem želel prikazati njihov prispevek k poslovni uspešnosti. Sumarne ocene posameznih podstruktur programa so v glavnem srednje slabe, najboljši sta tržna podstruktura in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav, medtem ko najmanj prispevata k poslovni uspešnosti organizacijska in finančna podstruktura.

Celovito oceno programa dvokoles sem izvedel s pomočjo SWOT analize, v kateri sem opredelil glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Prednosti programa dvokoles so maloprodajna mreža in dolgoletna tradicija, kakovost in ugled blagovnih znamk, ki jih program trži, vodilni tržni delež pri prodaji skuterjev do 50 ccm v Sloveniji, dobra razlika v ceni in ugodni plačilni pogoji v maloprodaji, trend povečevanja realizacije z večjimi trgovskimi sistemi. Slabosti programa dvokoles so slaba prepoznavnost podjetja kot prodajalca motorjev in tržno komuniciranje, sezonska odvisnost prodaje, neučinkovitost terenske prodajne službe, nizka motivacija in pripadnost zaposlenih, likvidnostne težave, celostna podoba, urejenost in opremljenost maloprodajnih enot. Najpomembnejšo priložnost programa vidim v reorganizaciji poslovanja in posledični vzpostavitvi profitnih centrov, s čimer bi se lahko vsak program specializiral in samostojno nadaljeval razvoj. Prodor na trge bivše Jugoslavije predstavlja zaradi velikosti trga veliko priložnost. Isto velja za razširitev prodajnega programa, agresivnejše in h kupcu usmerjeno trženje izdelkov, učinkovitejšo obdelavo kupcev in nove trže niše. Največjo nevarnost programa dvokoles predstavljajo likvidnostne težave, valutna razmerja, vstop novih konkurentov, zasičenost panoge in novi zakonski predpisi.

S pomočjo izsledkov SWOT analize sem oblikoval najprimernejše strategije za nadaljnjo rast in razvoj programa dvokoles s ciljem doseganja učinkovitosti poslovanja ob hkratnem zadovoljevanju potreb in želja kupcev, zaposlenih in ostalih poslovnih partnerjev. Najpomembnejše strategije, na osnovi katerih bo program gradil svoj nadaljnji razvoj, so strategija razvoja storitev in proizvoda, strategija obdelave trga in tržnih niš, strategija razvoja trga, strategija povečevanja ugleda in prepoznavnosti, strategija optimizacije zalog in terjatev do kupcev, strategija dolgoročnega poslovnega sodelovanja z dobavitelji in strategija osredotečenja na temelju diferenciacije.

Ni dovolj, da so strategije oblikovane, potrebno jih bo tudi udejanjiti. Za to je odgovorno poslovodstvo podjetja. Njegova naloga je, da sprejeto vizijo in strategijo predstavi vsem zaposlenim v podjetju. Zaposleni se morajo s strategijo identificirati. Strategijo je potrebno prevesti v vsakdanje naloge zaposlenih in uskladiti delovanje celotne organizacije z njo. Z ustreznim komuniciranjem, usklajevanjem individualnih ciljev s strategijo podjetja in osebno odgovornostjo za doseganje strategije mora poslovodstvo podjetja motivirati svoje zaposlene za doseganje le-te. Uresničevanje strategije mora biti kontinuiran proces, zato je potrebno zaposlene informirati o njenem uresničevanju in jo redno preverjati ter izboljševati.

Na podlagi opravljene analize želim poudariti pomembnost in nujnost uporabe prijemov strateškega planiranja, ki so bistvenega pomena za dolgoročno in uspešno poslovanje programa. Naloga poslovodstva podjetja je vključitev sistema strateškega planiranja v sistem poslovanja podjetja.

Zaradi pomanjkanja podatkov o prodaji koles nisem mogel natančno analizirati konkurence in tržnega položaja programa dvokoles, kar je velika omejitev izvedene strateške analize.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno natančneje oceniti posamezno blagovno skupino, njeno konkurenco in njen prispevek k skupnemu uspehu programa dvokoles. Smiselno bi bilo analizirati prispevek posameznega dobavitelja k skupni razliki v ceni in v primeru nedoseganja zastavljenih planskih izhodišč redefinirati pogoje poslovanja z njim oziroma ga zamenjati. Za sprejemanje pravih odločitev in pravilno poslovanje programa dvokoles mora imeti poslovodstvo na voljo več informacij. Zaradi tega je reorganizacija prodajnih programov v profitne centre ena izmed pomembnejših aktivnosti poslovodstva podjetja. S tem bo imel vsak program na voljo dovolj informacij za sprejemanje pravih odločitev, programi se bodo lahko samostojno razvijali in sledili zastavljenim ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. A Look at the Bicycle Industry's Vital Statistics, 2009. Najdeno 6. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://nbda.com/page.cfm?PageID=34>.
2. Aaker A. D. (1984). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
3. Abell F. D. (1995). *Management z dvojnimi strategijami. Obvladovanje sedanosti in priprava na prihodnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Andrews K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL : Irwin.
5. Arh G. (2006). Slovenska trgovina in potrošnik – razmerje moči pred novimi izzivi. Najdeno 20. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=1443.

6. Barrow C., Brown C., & Clarke L. (1994). *The Business Growth Handbook*. London: Kogan Page.
7. Belak, J. (1998). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
8. Berk A., Peterlin J., & Ribarič P. (2005). *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
9. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Brigham E. F., Daves P. R. (2002). *Intermediate Financial Management*. Seventh Edition. Fort Worth: The Dryden Press.
11. Bruto dodana vrednost na zaposlenega, podrobni podatki, Slovenija 2008. Najdeno 24. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1684.
12. Colin Coulson T. (1992). *Strategic Vision or Strategic Con?: Rhetoric or Reality?*. Oxford: Elsevier Science Publishers.
13. David R. F. (2005). *Strategic Management. Concepts & Cases*. New York: Prentice Hall.
14. Dimovski V., Penger S & Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
15. Dmitrovič T. (2004). *Analiza strateških usmeritev slovenskih trgovcev z vidika svetovnih trendov. Srečanje ekonomistov in poslovnežev v trgovini*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana.
16. Finančni podatki podjetja Trgoavto, d.d., 2009. Najdeno 10. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>.
17. Germ – Metlika R. (2002). *Kam gredo prevzemi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Grant R. M. (2008): *Contemporary strategy analysis*. Oxford (UK), Carlton (Victoria): Blackwell.
19. Haspeslagh P. (1982). *Portfolio Planning: Uses and Limits*. Boston: Harvard Business Review.
20. Hellriegel D., & Slocum W.Jr. (1992). *Management*. Reading (Mass.): Addison – Wesley.
21. Hill C. W. L., & Jones G. R. (1995). *Strategic Management: an integrated approach*. Boston (Mass.): Houghton Mifflin.
22. Horžen G. (2001). *Oblikovanje poslovne strategije zdravilišča v podjetju Terme Čatež*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Hrastelj T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Hunger J. D., & Wheelen T. L. (1996). *Strategic management*. Reading (Mass.): Addison – Wesley.
25. Hunger J. D., & Wheelen T. L. (2006). *Strategic management and business policy : concepts and cases*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall, cop.
26. Itami H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
27. Kaplan R. S., & Norton D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Boston: Harvard Business Review.
28. Kaplan R. S., & Norton D. P. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Kaplan R. S., & Norton D. P. (2001a). *The Strategy Focused Organisation*. Boston: Harvard Business School Press, cop.
30. Kaplan R. S., & Norton D. P. (2001b). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Koletnik F. (1997). *Analiziranje računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta.

32. Kotler P. (1998): *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
33. Kotler P. (2001). *Kotler on Marketing*. London: Simon & Schuster cop.
34. Krajewski L. J. (1999). *Operations management: strategy and analysis*. Reading (Mass.): Addison Wesley Longman, cop.
35. Kralj J. (2003). *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za menagement v Kopru.
36. Kukovica P. (1998). *Model strateškega managementa v trgovskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Linneman R. E., & Thomas M. J. (1982). *A Commonsense Approach to Portfolio Planning*. Oxford: Long Range Planning.
38. Lipičnik B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
40. Ložar B. (2001). Uvajanje Balanced Scorecarda po slovensko (1.), Zakaj generali izgubljajo bitke? *Manager, 1*, 44–48.
41. Makovec M., & Hrastelj T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Mayer J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
43. McKiernan P. (1992). *Strategies of Growth*. London: Routledge.
44. Mladič M. (1998). Vizija pri slovenskih podjetnikih. *Podjetnik, 14(2)*, 24–26.
45. Morden, A.R. (1999). *Introduction to business strategy*. London: McGraw – Hill.
46. Možina S., Rozman R., Glas M., Tavčar M., Pučko D., Kralj J., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Tekavčič M., Dimovski V., & Kovač B (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
47. Piercy N. (1991). *Market – Lead Strategic Change*. London: Thorsons.
48. Izvoznookno. Podatki o državah. Najdeno 15. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si>.
49. UMAR. Poročilo o razvoju 2009. Najdeno 19. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/publikacije/porocilo_o_razvoju/?no_cache=1.
50. Porter E. M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
51. Porter E. M. (1998). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
52. Potočnik V., & Hrastelj A. (1995). *Strategija razvoja slovenske trgovine: raziskovalna naloga*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
53. Potočnik V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Potočnik V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Prašnikar J. (1999). *Uvod v mikroekonomijo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Prašnikar J. (2004). *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance.
57. Promotor. (2003–2009). Croatian market: New motorcycles, scooters and ATV registration.
58. Pučko D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Pučko D. (1999). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Pučko D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Rozman R., Kovač J., & Koletnik F.(1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Rozman R. (1995). *Opredelitev analize kot metode spoznavanja. Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 39–50.
63. Rusjan B. (1995). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Snoj B. (2005). *Management prodaje*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta.
65. Starostnospecifične stopnje splošne rodnosti, Slovenija, letno, 2009. Najdeno 22. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si>.

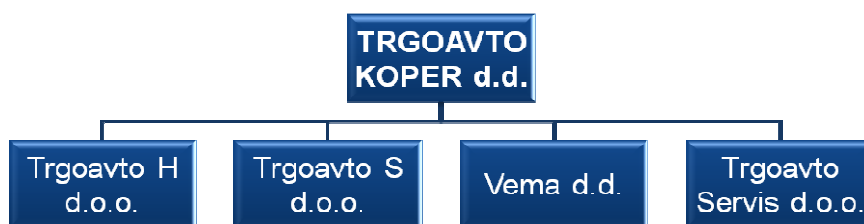
66. Statistični podatki s področja prometa, 2009. Najdeno 15. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.mnz.gov.si/si/pogosto_iskane_vsebine/dunz/upravne_zadeve_prometa_vozniki_in_vozila/arhiv_statisticnih_podatkov_s_podrocja_prometa/leto_2009.
67. Stoffels J. D. (1994). *Strategic Issues Management*. Oxford: The planning Forum.
68. Širitev EU. Najdeno 17. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.evropa.gov.si/si/siritev-eu>.
69. Tajnikar M. (2000). *Priročnik za načrtovanje rastočih poslov*. Ljubljana: GEA College.
70. Tajnikar M. (2000). *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
71. Tavčar M. (2001). *Trženje med organizacijami*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
72. Tavčar M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
73. 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*.
74. Treven S. (1992). SWOT analiza. *Organizacija in kadri*, 25(9–10), 644–653.
75. Treven S. (1992a). Analiza okolja in potrebne informacije. *Slovenska ekonomska revija*, 43(4–5), 348–357.
76. Trgoavto, d.d. (2008). *Letno poročilo podjetja Trgoavto, d.d. Koper*: Trgoavto, d.d.
77. Trgoavto, d.d. (2009). *Računovodski podatki podjetja trgoavto, d.d. Koper*: Trgoavto, d.d.
78. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2009). *Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2009*. Najdeno 2. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/jesen09/JNGG_2009n.pdf
79. Wilson R. M. S. & Gilligan C. (1998). *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
80. Wortruba, T.R., Simpson, E.K. (1989). *Sales Management; Text and Case*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.
81. Završnik B. (1995). *Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organigram skupine Trgoavto Koper, d.d.	1
Priloga 2: Organizacijska struktura podjetja Trgoavto Koper, d.d., na dan 31.12.2008.....	1
Priloga 3: Delež realizacije po programih v letu 2008.....	2
Priloga 4: Uvoz koles v Slovenijo v obdobju od 2006 do 2009 (v evrih).....	2
Priloga 5: Izračun linearnega trenda registriranih skuterjev do 50 ccm v Sloveniji	3

Priloga 1: Organigram skupine Trgoavto Koper, d.d.



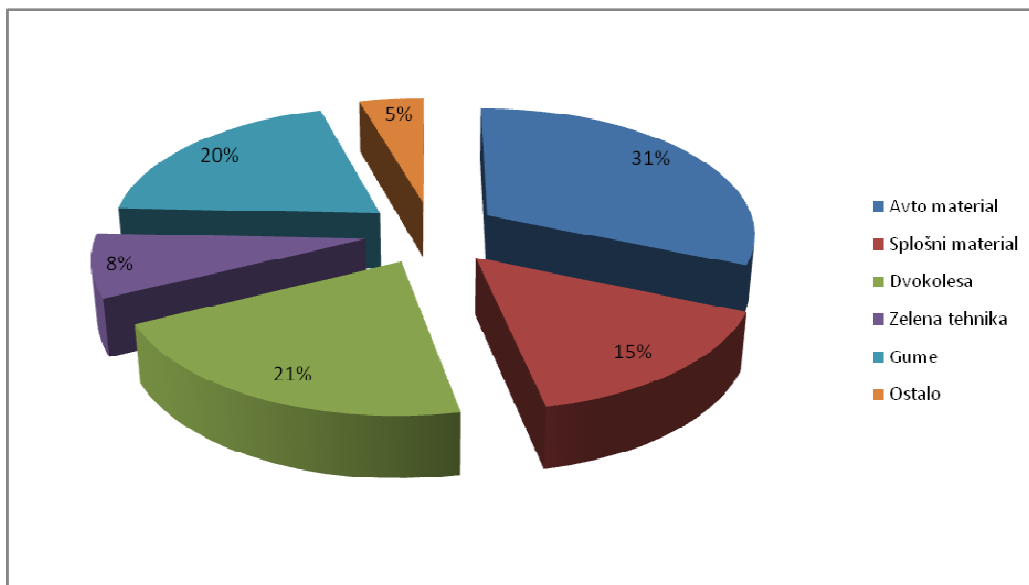
Priloga 2: Organizacijska struktura podjetja Trgoavto Koper, d.d., na dan 31.12.2008



Legenda: DPN: Dvokolesa, prosti čas, novi programi. VZA: Vse za avto

Vir: Letno poročilo poslovanja podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008.

Priloga 3: Delež realizacije po programih v letu 2008



Vir: Letno poročilo poslovanja podjetja Trgoavto Koper, d.d., 2008.

Priloga 4: Uvoz koles v Slovenijo v obdobju od 2006 do 2009 (v evrih)

Carinska oznaka	Naziv proizvoda	2006	2007	2008	2009*
87120010	Kolesa in podobna vozila, brez motornega pogona	106.940	101.931	175.171	55.177
87120030	Kolesa	10.697.194	11.551.955	15.744.373	11.131.616
87120080	Kolesa in podobna vozila, brez motornega pogona, druga, ostala	15.563	696.435	107.063	532.387
	Skupaj	10.819.697	12.350.321	16.026.607	11.719.180

Legenda: * Podatki se nanašajo na obdobje od januarja do avgusta

Vir: Statistični urad RS; obdelava: Gospodarska zbornica Slovenije

Priloga 5: Izračun linearnega trenda registriranih skuterjev do 50 ccm v Sloveniji

Leto	y_t	x_t	y_t^2	x_t^2	$y_t x_t$
2006	3.187	-1,5	10.156.969	2,25	-4.780,50
2007	4.045	-0,5	16.362.025	0,25	-2.022,50
2008	3.967	0,5	15.737.089	0,25	1.983,50
2009	2.855	1,5	81.51.025	2,25	4.282,50
Skupaj	14.054	0	50.407.108	5	-537,00

$$X = t - \frac{n+1}{2} \rightarrow \text{npr za } t=1; x_1 = 1 - \frac{4+1}{2} = -1,5$$

$$k_y = \sum y^2 - \frac{1}{n} (\sum y_t)^2 = 50407108 - \frac{1}{4} (14054)^2 = 1028379$$

Obrazca k_x in k_{yx} se zaradi $\sum x = 0$ poenostavita:

$$k_x = \sum x^2 = 5$$

$$k_{yx} = \sum yx = -537$$

$$s_y^2 = \frac{k_y}{n-1} = \frac{1028379}{3} = 342793$$

$$s_y = \sqrt{s_y^2} = 585,4852688 \text{ ③}$$

$$s_x^2 = \frac{k_x}{n-1} = \frac{5}{3} = 1,66666667$$

$$s_x = \sqrt{s_x^2} = 1,2909944 \text{ ④}$$

Izračun ocen parametrov linearne funkcije trenda:

$$Y'' = a + bX \leftrightarrow \text{reg_MK''} = a + bX$$

$$b = \frac{k_{yx}}{k_x} = \frac{-537}{5} = -107,4 \text{ ⑤}$$

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum y_t \quad ; \quad \bar{x} = \frac{1}{n} \sum x_t$$

$$\bar{y} = \frac{1}{4} * 14054 = 3513,5 \text{ ①}$$

$$\bar{x} = \frac{1}{4} * 0 = 0 \text{ ②}$$

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{x} = 3513,5 - (107,4)0 = 3513,5 \text{ ⑥}$$

Linearno funkcijo trenda registriranih skuterjev do 50 ccm lahko zapišemo takole:

Reg. skuterjev do 50 ccm = 3513,5 – 107,4X ⑦

Na osnovi izračunanih parametrov ugotavljamo, da je ocena regresijskega koeficienta b števila registriranih skuterjev do 50 ccm -113,7, kar pomeni, da se je število registriranih skuterjev v Sloveniji v obdobju 2006 do 2009 vsako leto v povprečju zmanjšalo za 113,7 registriranih skuterjev. Ocena regresijske konstante a pa znaša 3508,25 iz česar sklepamo, da je bilo število registriranih skuterjev po posameznih letih različno, v povprečju pa je bilo na leto registriranih 3508,25 skuterjev.

$$r_{yx}^2 = \frac{k_{yx}^2}{k_y \cdot k_x} = \frac{(-537)^2}{1028379x5} = 0,0560822$$

Na podlagi ocenjene vrednosti determinacijskega koeficienta ugotavljamo, da je 5,6 % variance števila registriranih skuterjev pojasnjeno z linearnim vplivom tehničnega časa.

$$r_{yx} = \frac{k_{yx}}{\sqrt{k_y \cdot k_x}} = \frac{-537}{\sqrt{1028379x5}} = -0,2368169$$

Na podlagi izračunane funkcije trenda lahko napovemo število registriranih skuterjev do 50 ccm v letu 2010 takole:

Prodaja 2010 = 3513,5 – 107,4*x_t = 3245

$x_t = 2,5$

Napoved prodaje skuterjev do 50 ccm v Sloveniji na podlagi izračunane funkcije trenda za leto 2010 je 3245.

Z istim postopkom (s pomočjo funkcije Excela) sem izračunal funkcijo trenda tudi za skuterje nad 50 ccm in štirikolesnike v Sloveniji ter na Hrvaškem. V nadaljevanju si lahko ogledamo dobljene podatke.

Prodaja skuterjev nad 50 ccm v Sloveniji = 625+65X , iz česar sledi, da je na podlagi izračunane funkcije trenda napovedana prodaja v letu 2010 787 skuterjev (prodaja 2010 = 625+65*2,5).

Prodaja štirikolesnikov do 50 ccm v Sloveniji = 24,66-10X , iz česar sledi, da je na podlagi izračunane funkcije trenda napovedana prodaja v letu 2010 5 štirikolesnikov (prodaja 2010 = 24,66-10*2).

Prodaja štirikolesnikov nad 50 ccm v Sloveniji = 1149,33-89X, iz česar sledi, da je na podlagi izračunane funkcije trenda napovedana prodaja v letu 2010 971 štirikolesnikov (prodaja 2010 = 1149,33-89*2).

Prodaja skuterjev do 50 ccm na Hrvaškem = 14127-1318,8X, iz česar sledi, da je na podlagi izračunane funkcije trenda napovedana prodaja v letu 2010 10.830 skuterjev (prodaja 2010 = 14127-1318,8*2,5).

Prodaja skuterjev nad 50 ccm na Hrvaškem = 3476,75-453,5X, iz česar sledi, da je na podlagi izračunane funkcije trenda napovedana prodaja v letu 2010 2.343 skuterjev (prodaja 2010 = $3476,75 - 453,5 * 2,5$).

Prodaja štirikolesnikov do 50 ccm na Hrvaškem = 129,5-27,8X, iz česar sledi, da je na podlagi izračunane funkcije trenda napovedana prodaja v letu 2010 60 štirikolesnikov (prodaja 2010 = $129,5 - 27,8 * 2,5$).

Prodaja štirikolesnikov nad 50 ccm na Hrvaškem = 388,75+10,3X, iz česar sledi, da je na podlagi izračunane funkcije trenda napovedana prodaja v letu 2010 415 štirikolesnikov (prodaja 2010 = $388,75 + 10,3 * 2,5$).