

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA ALPINA

Ljubljana, april 2012

KATJA ISKRA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) _____Katja Iskra_____, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom _____Razvijanje_____ strategije _____podjetja _____Alpina_____, pripravljene(-ga) v sodelovanju s _____svetovalcem/svetovalko _____prof. _____dr. _____Tomažem Čaterjem_____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____/_____.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 17. aprila

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRATEŠKI MANAGEMENT V TEORIJI	3
1.1 Pojem in razvoj strateškega managementa.....	3
1.2 Modeli strateškega managementa	4
1.3 Planske predpostavke	6
1.3.1 Vizija in poslanstvo	6
1.3.2 Ocenjevanje okolja	7
1.3.3 Analiza poslovanja	9
1.4 Celovito ocenjevanje podjetja s SWOT analizo.....	9
1.5 Postavljanje planskih ciljev	10
1.6 Razvijanje strategij.....	12
1.6. 1 Celovita strategija.....	12
1.6.2 Poslovne strategije.....	13
1.6.3 Funkcijske strategije.....	15
2 PREDSTAVITEV PODJETJA ALPINA.....	15
2.1 Splošno o Alpini.....	15
2.2 Vizija in poslanstvo.....	16
2.3 Kratka zgodovina	17
3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA ALPINA	17
3.1 Širše okolje.....	17
3.1.1 Gospodarsko podokolje	17
3.1.2 Politično-pravno podokolje	20
3.1.3 Tehnološko podokolje	22
3.1.4 Kulturno-socialno podokolje.....	23
3.2 Ožje okolje	24
3.2.1 Analiza privlačnosti panoge	24
3.2.2 Analiza tržnega deleža Alpine v Sloveniji in po svetu.....	29
4 OCENA ALPINE Z ANALIZO SWOT	32
4.1. Analiza poslovanja	32
4.2 Analiza prednosti in slabosti po podstrukturah	35
4.2.1 Proizvodna podstruktura.....	35
4.2.2 Tehnološka podstruktura	36
4.2.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura	37
4.2.4 Tržna podstruktura	38
4.2.5 Finančna podstruktura	39
4.2.6 Kadrovska podstruktura	41
4.2.7 Organizacijska podstruktura.....	42
4.2.8 Profil prednosti in slabosti.....	42
4.3 Analiza priložnosti in nevarnosti po podstrukturah	43
4.3.1 Podstruktura proizvoda.....	43
4.3.2 Tehnološka podstruktura	44
4.3.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura	45
4.3.4 Tržna podstruktura	46
4.3.5 Finančna podstruktura	46
4.3.6 Kadrovska podstruktura	47
4.3.7 Organizacijska podstruktura.....	47

4.3.8 Profil priložnosti in nevarnosti	48
4.4 Pregled vseh prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	48
5 MOŽNE STRATEŠKE USMERITVE ZA ALPINO	51
5.1 Opredelitev strateških planskih ciljev	51
5.2 Opredelitev celovitih strategij	51
5.3 Opredelitev poslovnih strategij	54
5.3.1 Strategija diferenciacije	55
5.3.2 Strategija osredotočanja na tržne niše	55
SKLEP	57
LITERATURA IN VIRI	59

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model procesa strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu</i>	4
<i>Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Fred R. Davidu</i>	5
<i>Slika 3: Model procesa strateškega managementa po Pučku</i>	6
<i>Slika 4: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge</i>	8
<i>Slika 5: Seznam opornih točk za izvedbo SWOT analize povzeto po Ritsonu</i>	10
<i>Slika 6: Tržni delež po prihodku podjetja v dejavnosti »proizvodnja obutve« v Sloveniji v letu 2010</i>	30
<i>Slika 7: Tržni delež podjetij v dejavnosti »proizvodnja čevljev za smučarski tek« v svetu v letu 2011</i>	31
<i>Slika 8: Razširjena Ansoffova matrika rasti</i>	52

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Nekaj pomembnejših kazalcev za Slovenijo</i>	19
<i>Tabela 2: Predpostavke napovedi glede gospodarske rasti v najpomembnejših trgovinskih partnericah, zimska napoved</i>	20
<i>Tabela 3: Povzetek ocene privlačnosti panoge za Alpino za prihodnost</i>	28
<i>Tabela 4: Izbor agregatnih kazalcev ter kazalnikov podjetij v obutveni panogi v Sloveniji, v letih 2009 in 2010</i>	30
<i>Tabela 5: Prihodki, odhodki, ekonomičnost in čisti poslovni izid podjetja Alpina v letih 2008, 2009 in 2010</i>	33
<i>Tabela 6: Prikaz produktivnosti dela Alpine v letih 2008, 2009 in 2010</i>	34
<i>Tabela 7: Kazalniki dobičkonosnosti Alpine od leta 2007 do 2010</i>	35
<i>Tabela 8: Ocene podstrukture proizvoda Alpine</i>	36
<i>Tabela 9: Ocene tehnološke podstrukture Alpine</i>	37
<i>Tabela 10: Ocene R&R podstrukture Alpine</i>	38
<i>Tabela 11: Ocene tržne podstrukture Alpine</i>	39
<i>Tabela 12: Plačilna sposobnost podjetja Alpina za leta 2008, 2009 in 2010</i>	40
<i>Tabela 13: Ocene finančne podstrukture Alpine</i>	41
<i>Tabela 14: Ocena kadrovske podstrukture Alpine</i>	41
<i>Tabela 15: Ocene organizacijske podstrukture</i>	42
<i>Tabela 16: Skupek ocen prednosti in slabosti Alpine po tipu proizvodnje</i>	43
<i>Tabela 17: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za podstrukturo proizvoda</i>	44
<i>Tabela 18: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za tehnološko podstrukturo</i>	44
<i>Tabela 19: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za R&R podstrukturo</i>	45

<i>Tabela 20: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za tržno podstrukturo</i>	46
<i>Tabela 21: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za finančno podstrukturo</i>	47
<i>Tabela 22: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za kadrovske podstrukturo</i>	47
<i>Tabela 23: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za organizacijsko podstrukturo</i>	48
<i>Tabela 24: Skupek ocen prednosti in slabosti Alpine po tipu proizvodnje</i>	48
<i>Tabela 25: Nabor vseh prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Alpine za področje športne obutve</i>	49
<i>Tabela 26: Nabor vseh prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Alpine za področje modne obutve.....</i>	50

UVOD

Živimo v okolju, ki bi mu ta trenutek upravičeno lahko dejali turbulentno. Turbulentno zato, ker se na dnevni ravni srečujemo s tehnološkimi prodori, propadi večjih in manjših podjetij, s poseganjem državne politike v gospodarstvo, s sunkovitimi premiki na borznih lestvicah, čedalje bolj birokratskim sistemom itd. Nahajamo se v nezavidljivi situaciji, v kateri je za preživetje neizbežno iz vsakega posameznika ali iz večje združbe iztisniti tisto najboljše, to, kar bo dalo podjetju ali posamezniku tisto malo prednost pred nasprotniki ter mu omogočilo konkurenčnost.

Konkurenčno prednost podjetja razumemo kot prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti. Na vprašanje, kaj je tisto, kar bo kupca pritegnilo, da bo kupoval pri nas in ne pri konkurenčnih podjetjih, se odgovor najverjetneje skriva v tem, da jim »naše« podjetje ponudi nekaj, kar pri konkurenčen podjetju ne morejo ali dobiti ali dobiti na želeni način in pa, če jim ponudimo nekaj, kar sicer konkurenca ima, a prodaja po višji ceni. V prvem primeru gre za konkurenčno prednost v obliki diferenciacije, v drugem pa za konkurenčno prednost v obliki nižjih cen (Pučko, Čater & Buhovac, 2006, str. 32). To sta tudi dve glavni obliki doseganja konkurenčne prednosti, ki imata pod sabo mnogo različnih podoblik, a se bom k njim vrnila v nadaljevanju.

Vendar pa samo tisto nekaj ne bo dovolj. Dejstvo je, da se svet spreminja, prav tako posamezniki v njem in ravno tako podjetja. Nujno je, da podjetje ne zaspri na lovorikah, ki si jih je pridobilo s konkurenčno prednostjo. Obvezno je, da vseskozi strmi k izpopolnjevanju, k napredovanju in razvoju. Nujno je, da pri vsakodnevem poslovanju ne pozabijo na ravnotežje trenutnega poslovanja ter poslovanja v prihodnosti. Pogosto se podjetjem zgodi, da z vsako rastjo, z vsakim uspehom več, pozabijo na pomen stranke. Pozabijo na njihove želje, saj jih s tem, ko postajajo vse večji, zanimajo le še pozitivne številke v finančnem izkazu podjetja. Napaka! Konstantna osredotočenost na stranko in njene potrebe ter zahteve je za ohranitev konkurenčnega položaja podjetja nujna in obvezna (Slywotzky & Morrison, 1997).

Strateško načrtovanje nam pomaga najti, udejanjiti in izpopolnjevati tisto »nekaj«, kar podjetju pomaga pri doseganju zastavljenega, konkurenčnega cilja. Pomaga nam izoblikovati dolgoročni načrt. Pomaga implementirati odločitve managerjev ter predhodno pomaga managerju pri sami izbiri določene odločitve (Saloner, Shepard & Podolny, 2001). Na koncu podjetjem, ki imajo za to interes, pomaga priti do enega glavnih ciljev: dobička. Višji kot je profit, večja bo stopnja dobička, ki ga bo lahko manager užil (Adams & Juleff, 2003, str. 73). Večji kot je dobiček, več je lahko vlaganj v razvoj, raziskave, izboljšave in posledično je podjetju omogočeno napredovanje in rast tako na interni kot tudi na globalni ravni. Strateški management tako odloči, ali bo podjetje v svoji panogi obstalo ali ne.

Predpostavka, brez katere ni dobrega strateškega managementa, je spoštovanje poslovne etike v podjetju. David (2001, str. 19) jo opredeljuje kot načela odločanja znotraj podjetja, ki usmerjajo zaposlene pri sprejemanju odločitev in jim predhodno dajejo okvirje za vedenje.

Druga predpostavka, ki skuša managerje pri strateškem vodenju, pa so gospodarske razmere na domačih in svetovnih trgih. Trenutno so gospodarske razmere zelo slabe in so pod vplivom pretresov na finančnih trgih. Od vsakega posameznega podjetja in od njihovega managementa je odvisno, ali bodo krizne razmere na trgih spreobrili v negativno izkušnjo za podjetje ali bodo znali izkoristiti priložnost in iz krize potegniti najboljše (Shaw, Hall, Edwards, Baker, 2007, str. 561–562).

Teza, ki jo bom skozi delo skušala potrditi, je, da ima Alpina še kar nekaj neizkoriščenih možnosti za vzpostavitev novih konkurenčnih prednosti ter za izboljšave pri delovanju podjetja, ki jih trenutno ne zmore izkoristiti. Menim, da se jih z ustrezno analizo ter z ustrezno pripravljeno strategijo da poiskati ter kasneje implementirati.

Namen magistrskega dela je pomagati Alpini poiskati možne konkurenčne prednosti, ki jo bodo kasneje, po postavitvi v najboljši položaj za napad konkurence, tudi pripeljale pred svoje tekmece. S pomočjo celovite ocene podjetja bom določila prednosti ter slabosti in hkrati priložnosti ter nevarnosti podjetja. Hkrati bom ocenila še najbistvenejše vplive širšega okolja podjetja, ki praviloma neposredno ne vplivajo na kratkoročne aktivnosti podjetja, vplivajo pa vsekakor na dogajanje v svojem okolju. Na podlagi pridobljenih podatkov bom lahko oblikovala smernice za sprva celovito ter nato še poslovno strategijo. Seveda bodo vse odločitve temeljile na že prej omenjenih ocenah ter hkrati na podrobnem finančnem pregledu Alpine.

Glavni cilj magistrskega dela je Alpini razviti poslovno strategijo, ki bo podjetju dala prave in posledično uporabne usmeritve, katere bodo v podjetju implementirali v prihajajočih letih.

Metodologija magistrskega dela bo naslednja. Osnova za teoretično preučevanje bo izbrana relevantna domača in tuja literatura s področja strateškega managementa. Prvi del, ki bo zajemal teoretični del, bo temeljil na metodi kompilacije. Tu bom predstavila ugotovitve in stališča različnih avtorjev ter pripravila teoretično podlago za nadaljnjo raziskovanje. Začetnemu uvodu bo sledila teoretična opredelitev strateškega managementa ter modelov in analiz, ki so pomembne za nadaljnjo razvijanje strategije podjetja. Za lažje razumevanje bom v prvem delu tudi predstavila podjetje, njegovo zgodovino ter hkrati podala opis panoge.

V drugem delu bom s subjektivnim ocenjevanjem ter vključitvijo tako imenovanih mehkih informacij s strani podjetja pripravila nadaljnjo analizo, pri kateri se bom opirala na prej omenjeni teoretični del. Vseboval bo analizo okolja in oceno Alpine glede na SWOT analizo, ter na koncu, po strnitvi vseh pridobljenih znanj, še predloge za strateške usmeritve.

Za lažje razumevanje bom pri pisanju dela uporabila tudi članke, ki ponazarjajo primere iz prakse. Seveda bom skozi celoten proces pisanja magistrskega dela dosledno uporabljala znanja, ki sem jih pridobila tekom študija.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz šestih glavnih delov. V prvem delu bom opredelila namen, cilj ter metode dela. Drugi del bo posvečen konkretizaciji strateškega managementa, in sicer opredelitvi ter razvoju strateškega managementa, modelom strateškega managementa ter izdelavi planskih predpostavk, kot so analiza ožjega ter analiza širšega okolja in pa ugotovitve predhodnih analiz poslovanja. Nadalje bom v tretjem delu opredelila lastnosti in organiziranost poslovanja podjetja ter značilnosti podjetja, kot so na primer njegova vizija, poslanstvo ter cilji, hkrati pa bom še na kratko opredelila ključne mejnike v zgodovini Alpine. V četrtem poglavju bom analizirala poslovno okolje Alpine, v petem poglavju pa opravila analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti ali t. i. SWOT analizo. Na koncu bom v zadnjem, šestem, poglavju strnila vse pridobljene podatke ter podala smernice za možne strateške usmeritve. Magistrsko delo bo zaključeno z ugotovitvami in sklepom magistrskega dela.

1 STRATEŠKI MANAGEMENT V TEORIJ

1.1 Pojem in razvoj strateškega managementa

Najprej se vprašajmo, kako podjetje postane uspešno in takšno tudi ostane? Definitivno ne tako, da igra »varno« igro ter da podjetje vodi po ustaljenih poteh (Hunger & Wheelen, 2011, str. 17). Današnji uspeh ne more zagotavljati uspeha v prihodnosti, kar pa podjetja prepogosto pozabijo. Pozabijo, da je ključ do uspeha podjetja v strateškem planiranju.

Razvoj pojma strateško planiranje seže tja do petdesetih let prejšnjega stoletja. Takrat so v razvitih tržnih gospodarstvih uporabljali sisteme sestavljanja dolgoročnega proračuna ali računovodskega planiranja. Do prvih sprememb je prišlo v šestdesetih letih. Zaradi ogromne količine informacij, ki so bile posledica uporabe računalnikov, se je začela zaostrovati konkurenca. Zgodil se je previs iz konceptijskega razmišljanja na generiranje podatkov. Začelo se je govoriti o dolgoročnem planiranju. Kasneje, v sedemdesetih letih so se ti sistemi začeli prilagajati nestabilnemu okolju in začeli odmikati od kvantitativnih pristopov. Podjetja so se začela razčlenjevati na strateške poslovne enote, saj so čedalje bolj upoštevala vpliv zunanjih dejavnikov na posamezne enote ter se oddaljevala od centraliziranega managementa. Tako so zaradi primernosti uporabe besed začeli uporabljati zvezo strateško planiranje (Pučko, 2003, str. 16).

Strateški management ima skoraj toliko definicij kot je avtorjev. Med seboj so si zelo podobne. Pučko (2003, str. 17) pravi, da je strateški management oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Thompson in Martin (2005, str. 2) kot ključne korake v strateškem managementu opredeljujeta postavitev jasnih ciljev, postavitev poti za doseg teh ciljev, uresničitev teh strategij za doseg ciljev, spremembo iz tega, kar delaš sedaj, v nekaj konkurenčnega ter na koncu oceno napredka in izpeljave. Saloner, Shepard in Podolny (2001, str. 1) pa so strateški management opredelili kot razvijanje orodij ter poti za odkrivanje sistematičnih odnosov med odločitvami managerjev ter delovanjem podjetja. Hill in Jones (2008, str. 4) pravita, da je pri strateškem managementu prvotnega pomena, da podjetje išče opcije za doseg konkurenčne prednosti, saj bo podjetje le na ta način zadržalo obstoječe in pripeljalo nove kupce. Tudi Hunger in Wheelen (1995, str. 3) se od navedenih definicij ne odmakneta preveč. Pravita, da strateški management pomeni veliko število odločitev in aktivnosti, ki določijo obstoj podjetja na dolgi rok. Te vključujejo ocenjevanje okolja, oblikovanje in implementacijo strategij, ocenjevanje ter kontrolo. Pomeni opazovati in oceniti priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja.

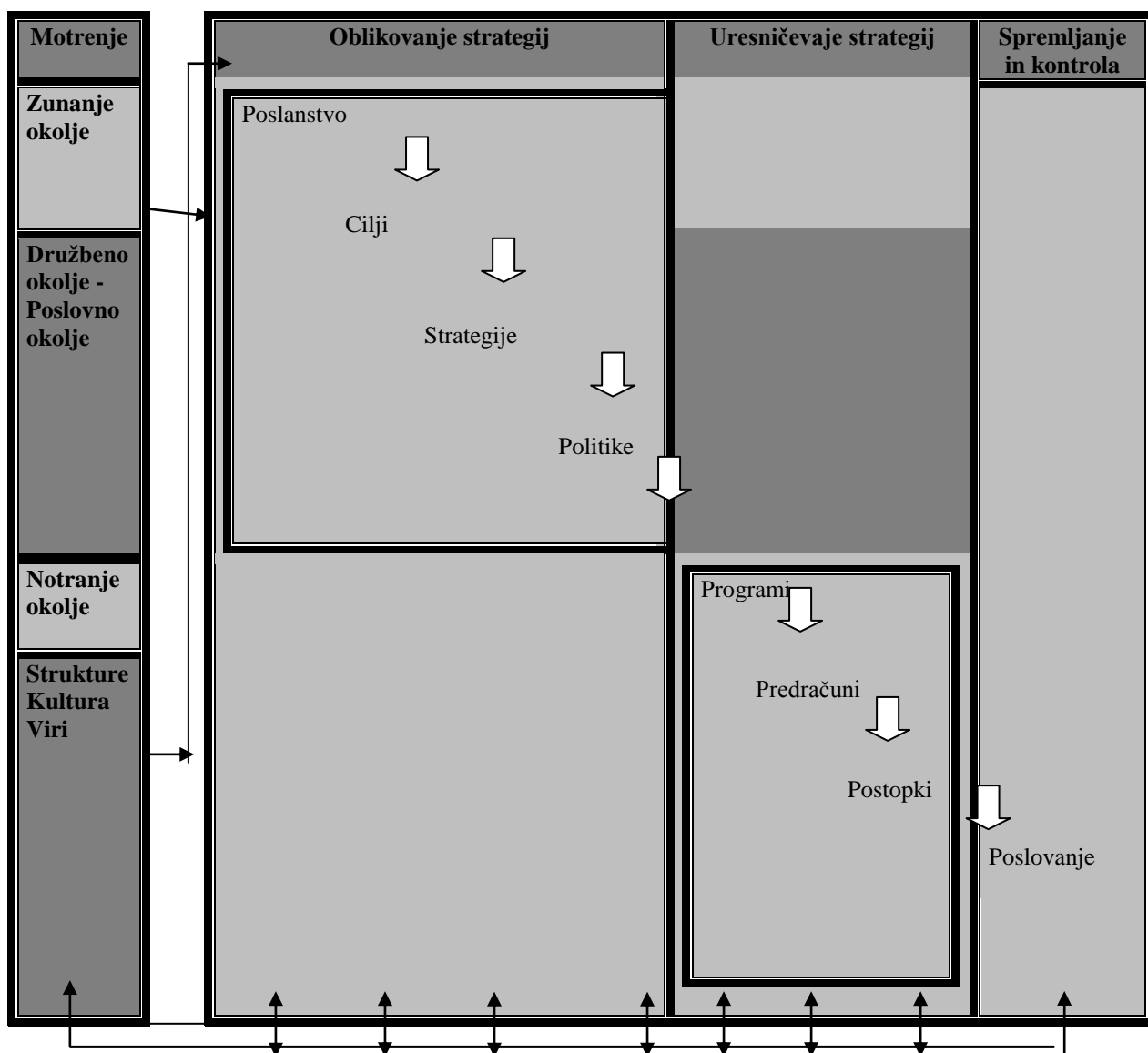
Če povzamem vse navedbe avtorjev, lahko ugotovim, da je za dobro strateško planiranje pomembno najprej analizirati okolje podjetja, nato analizirati podjetje in najti morebitne možnosti za doseg konkurenčne prednosti ter te ugotovitve povezati in uskladiti z delovanjem podjetja. Po skrbnem načrtovanju je potrebno vse še uspešno implementirati ter najpomembneje – celoten potek je potrebno vseskozi nadzorovati. Glavno nalogo v strateškem planiranju prevzemajo managerji, ki morajo razumeti in doumeti, kaj v podjetju deluje in kaj ne. Bolj, kot bodo podkrepjeni z znanjem, lažje jim bo v prihajajočih časih sprememb in negotovosti (Underwood, 2002, str. 3).

1.2 Modeli strateškega managementa

Tako kot obstaja veliko opredelitev pojma strateškega managementa, je enako tudi pri modelskih opredelitvah, saj vsi avtorji opredelitve prikazujejo tudi v obliki modela. V delu bom predstavila le tri razvite modele. Razlike med njimi so majhne, gre predvsem za različne procese členitve managementa ter kam v procesu avtor uvršča posamezne sestavine faz modela, medtem ko bistvo ostaja enako (Pučko, 2003, str. 110).

Prvi model, prikazan v Sliki 1, sta razvila D. J. Hunger in T. J. Wheelen. Model je sestavljen iz štirih glavnih faz. Prvo fazo si avtorja predstavljata kot motrenje ali opazovanje notranjega in zunanjega okolja, tej fazi sledi faza oblikovanja strategij in v kateri določimo poslanstvo, strateške cilje in politike podjetja. V tretji fazi naj bi podjetje določilo razvojne programe, predračune ter postopke za uresničevanje strategij. Četrta faza pa obsega spremljanje in kontrolo poslovanja.

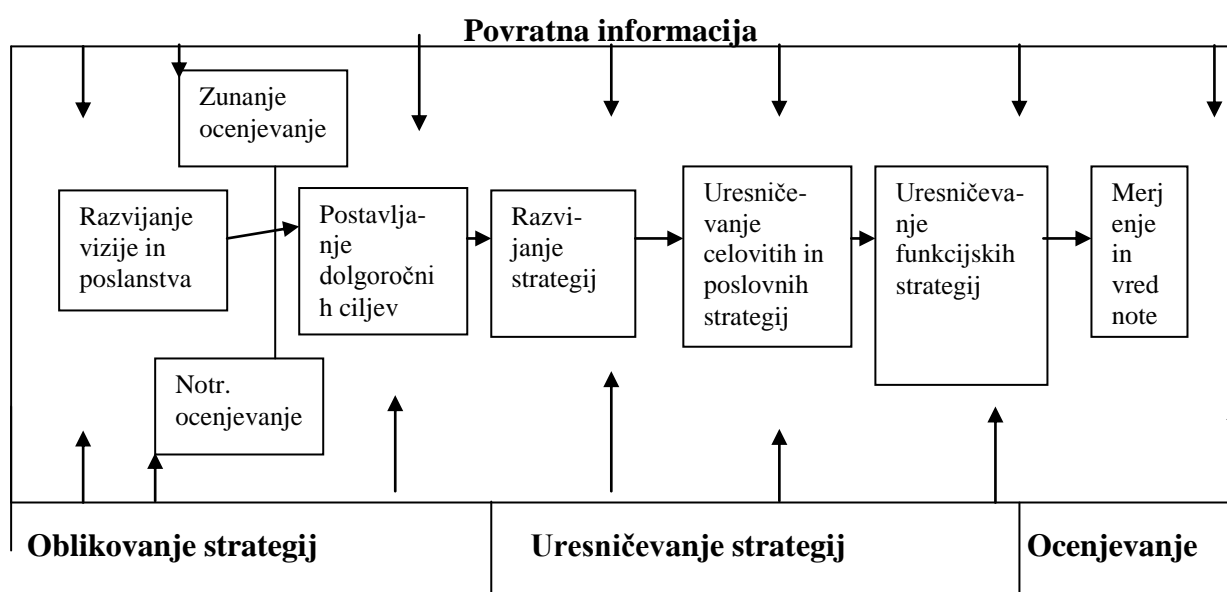
Slika 1: Model procesa strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu



Vir: J.D. Hunger & T.L. Wheelen, *Strategic management*, 1995, str. 182.

Drugi model, Slika 2, je delo R. Davida. David (2001, str. 5) strateški management definira kot umetnost in znanost formuliranja, implementiranja in ocenjevanja križajočih se odločitev, ki omogočajo podjetju doseg zastavljenih ciljev. Njegov model strateškega managementa je razčlenjen na tri glavne aktivnosti, in sicer na oblikovanje in uresničevanje strategij ter ocenjevanje uresničevanja strategij. Faza oblikovanja strategij sestoji iz razvijanja vizije in poslanstva, definiranja prednosti in slabosti v notranjem okolju ter definiranja priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju. Poleg tega je potrebno v tej fazi izoblikovati dolgoročne cilje, ki jim bo podjetje sledilo ter že začeti z razvijanjem primerne strategije. V drugi fazi pride do uresničevanja celovitih in poslovnih strategij ter uresničevanja funkcijskih strategij. V zadnji fazi, fazi ocenjevanja uresničevanja strategij, pa je vključeno merjenje in vrednotenje. Tu še enkrat ovrednotimo notranje in zunanje dejavnike, ki so sedaj že del strategije, izmerimo njene učinke ter po potrebi kakšen korak. Pomembno je omeniti, da v konkretnem modelu skozi povratne informacije poteka ocenjevanje vseh faz brez prekinitve.

Slika 2: Model procesa strateškega managementa po Fred R. Davidu



Vir: F. David, *Strategic management*, 2001, str. 77.

Slika 3 prikazuje model strateškega managementa po Pučku. Njegov model sestoji iz treh glavnih faz. Navaja, da so nujna predpostavka za strateško planiranje:

- izdelana predvidevanja pomembnih razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja;
- ugotovitve preteklih izdelanih analiz poslovanja podjetja ter
- opredeljena vizija in poslanstvo podjetja.

Drugo fazo, fazo strateškega planiranja, Pučko deli na dva glavna dela, in sicer na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov ter na fazo oblikovanja samih strateških planov. V fazi iskanja in zaznavanja razvojnih problemov je potrebno analizirati in oceniti vse prednosti in slabosti podjetja v sedanosti. Na podlagi teh ugotovitev ter na podlagi rezultatov podjetniškega predvidevanja nadalje ocenimo poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se podjetju kažejo v prihodnosti. Drugo fazo sestavljanja strateških planov pa sestavljajo postavljanje strateških planskih ciljev ter opredelitev morebitnih neizkoriščenih vrzeli, razvijanje strategij za doseg ciljev, ocenjevanje razvitih strategij ter na izbiro strategije in izdelave strateških planov. Ko s tem zaključimo, sledi faza uresničevanja strateških ciljev in strategij, ki se začne s planiranjem,

programiranjem, preračunavanjem ipd. Na koncu sledi še faza kontrole uresničevanja strateških ciljev in strategij (Pučko, 2003, 115–116).

Slika 3: Model procesa strateškega managementa po Pučku

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

Vir: D. Pučko, *Strateški management*, 2003, str. 115.

Skozi celotno delo se bom opirala na Pučkov model strateškega managementa, prikazan na Sliki 3.

1.3 Planske predpostavke

Proces strateškega planiranja v podjetju se začne z izdelovanjem strateških predpostavk. Zajema analizo širšega in ožjega okolja, pregled ugotovitev preteklih analiz poslovanja ter izdelano vizijo in poslanstvo podjetja.

1.3.1 Vizija in poslanstvo

Izdelane in sprejete napovedi razvoja v okolju na dolgi rok so ena od nujnih podlag za planiranje. Ključni izhodišči za snovanje strategij za prihodnost sta poslanstvo in vizija podjetja. Marsikdo besedi dojema kot enaki, vendar temu ni tako. Poslanstvo podjetja predstavlja razlog, zaradi katerega podjetje sploh obstaja. Izjava o poslanstvu je listina, v kateri podjetje predstavlja svoj razpon dejavnosti, ki jo razlikujejo od ostalih podjetij podobnega tipa. Poleg širine dejavnosti določa na primer še kakšne odnose namerava podjetje razvijati s svojimi zaposlenimi, katere so temeljne vrednote, za katere si bo podjetje prizadevalo ipd. Po drugi strani pa vizija podjetja opisuje podjetje kot celoto v prihodnosti. Gre za idejo nove, zaželene slike, ki je še posebej pomembna, da zaposlenim sporoči, kaj točno se od njih pričakuje in kam naj bi se podjetje v prihodnje usmerilo. Dobra, pozitivna vizija je še posebej zaželena, ko ima podjetje pred sabo strateški preobrat ali kakršne koli radikalne spremembe (Dimovski, Panger & Žnidaršič, 2003, str. 91–92).

1.3.2 Ocenjevanje okolja

Vsako podjetje obstoji znotraj kompleksne mreže raznih sil iz okolja. Na vsa podjetja vplivajo pravno-politični, ekonomski, tehnološki in socialni sistemi in trendi. Skupaj ti elementi tvorijo makrookolje teh podjetij. Ker je makrookolje tako dinamično, njegovo stalno spreminjanje podjetjem predstavlja tisoče priložnosti in nevarnosti. Poleg tega okolja pa ima vsako podjetje tudi svoje, bolj specifično okolje, ki se imenuje panoga. Sestavljajo jo skupina podjetij, ki proizvaja konkurenčne proizvode ali storitve. Struktura panoge določa intenziteto konkurenčnosti med podjetij s postavljanjem določenih restrikcij na njihova delovanja in s pojavljanjem vedno novih in novih priložnosti, ki jih dobro pripravljena podjetja lahko zgrabijo (Wright, 1992, str. 17).

Strateški management vključuje tri stopnje analiz, in sicer analizo makrookolja podjetja, analizo panoge, v kateri podjetje deluje, ter analizo podjetja samega (Wright, 1992, str. 17).

Analiza zunanjega okolja vključuje analizo makrookolja podjetja in panoge. Makro okolje predstavlja širše, panoga pa ožje okolje. Analiza podjetja je centralni del analize, vključuje pa analizo poslovanja in organizacije podjetja ter analizo virov, sposobnosti in znanja podjetja. Analiza širšega okolja zajema analizo gospodarskih, demografskih, tehnoloških, politično-pravnih ter kulturnih dejavnikov.

Gospodarsko okolje ima zelo pomembno vlogo, saj ocenjuje možnosti za spremembe splošnih pogojev gospodarjenja. To okolje analiziramo glede na gospodarsko strukturo, gospodarsko politiko, glede na gibanje BDP-ja (bruto domačega proizvoda), rasti dohodkov, najemanja kreditov, inflacije, obrestnih mer, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih oseb, uvoza in izvoza blaga, gibanja cen, tečajev tujih in domačih valut ipd.

Demografsko okolje lahko ocenjujemo z vidika prebivalstva, in sicer glede na starostno in etnično sestavo, število gospodinjstev, izobrazbeno raven, migracije prebivalstva, demografske trende ipd. Tukaj je potrebno omeniti še ekološko ozaveščenost, saj mora podjetje čim bolj stremeti k izpopolnjevanju ekoloških norm. Prav tako ocenimo možna naravna bogastva, klimo ter topografske značilnosti.

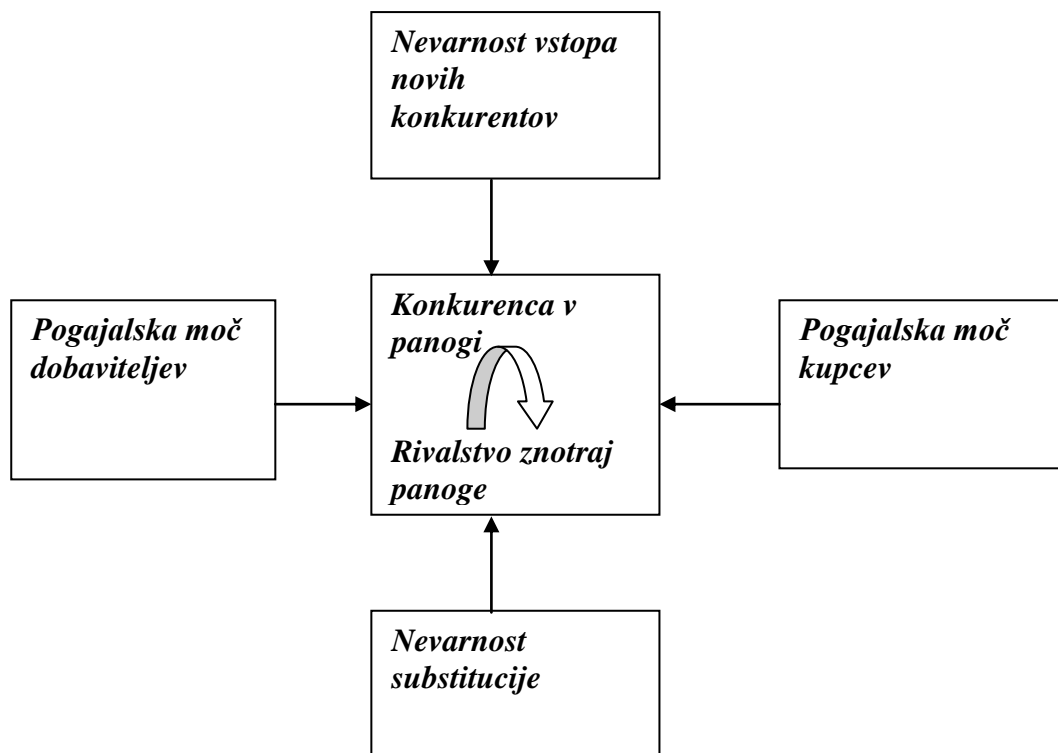
Kulturno okolje zajema ocenjevanje ključnih vrednot in potreb ljudi, njihovo naravnost do sprememb navad, oceno običajev, njihove izobrazbe in socialnega varstva.

Pri politično-pravnem okolju se je pri ocenjevanju potrebno usmeriti na zakone, uredbe, direktive ipd. Te ureditve se zaradi boljše zaščite konstantno spreminjajo, zato moramo biti pozorni tudi na to. Poleg tega v politično pravnem okolju ocenjujemo še dogajanje na ravni Evropske unije, katere pravo moramo od priključitve Slovenije k tej uniji, spoštovati. Ne smemo pozabiti oceniti tudi aktualne politične scene, ter na naravnost aktualne vlade do določene problematike ter na delovanje uprave in sodstva.

Zadnje a hkrati zelo pomembno: tehnološko okolje ima velik vpliv na podjetje samo, saj lahko z inovacijami podjetje ogromno pridobi na npr. času in stroških ter posledično poveča zadovoljstvo kupca. Zato pri tem okolju ocenjujemo pomembne tehnološke napredke, znanje in razumevanje tehnično-tehnoloških podatkov ter tudi potrebe podjetja (Pučko, 2003, str. 9). Pri analizi ožjega okolja je glavna naloga managerjev ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri podjetje deluje, ter analiza prodajnega trga. Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo. Seveda so možnosti in nevarnosti za podjetja odvisna od strukturne privlačnosti panoge (Pučko, 2003, str. 122). Te

nazorno predstavi Porter v svojem modelu petih sil konkurenčnih prednosti, prikazanem v Sliki 4.

Slika 4: Porterjev model petih sil konkurenčnosti panoge



Vir: M. E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1985, str. 5.

Porter opredeli vse dejavnike, ki nam po analizi dajo odgovore na vprašanje: V kakšni meri je panoga, v kateri delujemo ali želimo delovati, privlačna?

Pučko (2003, str. 123) pravi, da je privlačnost panoge odvisna od petih skupnih dejavnikov, in sicer: od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev ter kupcev, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva znotraj same panoge. Pri prvem dejavniku, nevarnosti vstopa novih konkurentov, so glavni dejavnik ovire vstopa v panogo. Te se običajno kažejo v izrabljanju ekonomij obsega, diferenciacije proizvoda, v blagovni znamki, nezmožnosti za pristop k prodajnim kanalom, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov ipd. Drugi dejavnik, pogajalska moč dobaviteljev, se kaže v stroških spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih inputov, koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobav za dobavitelje ipd. Nadalje se pogajalska moč kupcev kaže v koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, v stopnji informiranosti kupca, v obstoju substitutov, v diferenciaciji proizvoda ipd. Razmere med cenami in kakovostjo substitutov ter nagnjenost kupca k substituciji določajo četrti dejavnik, to je nevarnost substitucije. Zadnji dejavnik, rivalstvo med obstoječimi konkurenti, določajo stopnja rasti panoge, presežne zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovne znamke, stopnja informiranosti znotraj panoge, v ovirah za izstop iz panoge ipd.

Poleg analize privlačnosti panoge je v tem delu potrebno analizirati še prodajni trg. To pomeni, da moramo ugotoviti potencial trga ter napovedati njegov razvoj. Opredeliti je potrebno glavne tržne segmente, njihovo velikost ter potrebe. V tem delu je nujna doslednost in pozornost ter pa konstantno opazovanje našega trga, saj v današnjem času informacija, ki jo imamo, hitro postane zastarela, ter lahko že ob manjši nepozornosti povzroči, da nas konkurenti prehitijo (Hrastelj,

1995, str. 266). Tako Hrastelj (1995, str. 275) poudarja, da so v sodobnem poslovanju raziskave trga le instrument, ki ne izključuje presoje ustvarjalnega managementa.

1.3.3 Analiza poslovanja

Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine, vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in uspešnost podjetja. Posledično pove količino in kakovost virov, s katerimi podjetje razpolaga, in hkrati poslovno uspešnost, ki jo dosega (Pučko, 2003, str. 125).

1.4 Celovito ocenjevanje podjetja s SWOT analizo

Strateški položaji so povezani s sposobnostjo podjetja, da ustvari in doda vrednost. Ali so te vrednosti pozitivne, pa ugotovimo s celovito oceno podjetja. Kajti neka dodana vrednost lahko podjetju A prinese mnogo večje ugodnosti kot podjetju B, ki se nahaja v popolnoma drugačnem okolju (Thompson & Martin, 2005, str. 75).

Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih, sedanjih ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena, ki je temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu, se lahko opravi na tri načine. Prvi je s SWOT analizo ali tako imenovano analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Naslednji način je znan pod imenom portfeljska analiza, tretji, zadnji način, pa se imenuje analiza na osnovi verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 129). Sama bom v nadaljevanju uporabila SWOT analizo.

Priložnosti, ki jih ponuja okolje, so potencialne priložnosti za podjetje le, če jih je podjetje sposobno izkoristiti. Ključno je, da se te priložnosti okolja ovrednoti v povezavi s slabostmi in prednostmi sredstev podjetja ter v povezavi z organizacijsko kulturo podjetja. Šele takrat, ko se te izkažejo za ustrezne, je moč govoriti o resničnih priložnostih. In vendar to ni dovolj. Na tehtnico moramo postaviti tudi našo konkurenco, saj mogoče podjetje v določeni funkciji deluje močno, a če ima to isto »moč« hkrati tudi konkurenčno podjetje, nobeno od njiju te moči ne more predstaviti kot močno konkurenčno prednost (Thompson & Martin, 2005, str. 113). Najboljše rezultate dobimo, če analizo SWOT naredimo za izdelke, podjetje, tržne segmente, geografska področja in potem še za svoje konkurente (Završnik, 1993, str. 72).

SWOT analiza je t. i. celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Besedo sestavljajo kratice, ki predstavljajo te štiri parametre:

- moč ali prednost podjetja (angl. *Strength*);
- slabost podjetja (angl. *Weakness*);
- priložnost podjetja (angl. *Opportunity*);
- nevarnost podjetja (angl. *Threat*).

Glavni cilj analize je identifikacija ugodne niše. Wheelen in Hunger (1995, str. 143) opredelita ugodno nišo kot posebno konkurenčno moč podjetja, ki hkrati sovпада z notranjim in zunanjim okoljem podjetja in ki je ostala podjetja verjetno ne bodo mogla izriniti. S trditvijo se strinja tudi Ambrosini (1998, str. 123), ki pravi, da je glavni cilj povezati zunanje okoljske spremembe z notranjimi sposobnostmi podjetja, jih testirati ter ugotoviti, kako lahko podjetje unovči nove priložnosti in kako naj se brani pred morebitnimi nevarnostmi. Tako rekoč pravi, da je bistvo analiziranja v tem, da podjetje ugotovi, kako je trenutna strategija podjetja odporna na vplive okolja, ter da poudari področja, ki jih je potrebno spremeniti, da bi podjetje lahko vzdrževalo konkurenčni položaj.

Pri analiziranju si bom v nadaljevanju pomagala z opornimi točkami, ki so prikazane na Sliki 5. Najprej je potrebno analizirati prednosti in slabosti, nato pa le-te povezati z ugotovitvami analize zunanjega okolja ter na koncu izpostaviti še priložnosti in nevarnosti podjetje.

Slika 5: Seznam opornih točk za izvedbo SWOT analize povzeto po Ritsonu

Prednosti	Slabosti
Posebne prednosti.	Ni jasne strateške usmeritve.
Ustrezni finančni resursi.	Zastareli pripomočki.
Primerne veščine tržnega vodje.	Poslabšanje konkurenčnega položaja.
Dobro mnenje kupcev.	Pomanjkanje veščin managementa.
Vodilni položaj na tržišču.	Neustrezen način izvajanja strategij.
Ustrezno opredeljene funkcijske strategije.	Dovzetnost za pritiske konkurence.
Osamitev pred močnimi pritiski konkurence.	Zaostajanje za R&R.
Lastništvo tehnologije.	Slab ugled na tržišču.
Stroškovne prednosti.	Preozka usmerjenost proizvodnje linije.
Sposobnost inovacije in tehnološko znanje.	Podpovprečne veščine v trženju.
Dober management.	Pomanjkanje finančnih sredstev.
Dostop do ekonomije obsega.	Višji stroški na enoto v primerjavi s konkurenco.
Priložnosti	Nevarnosti
Pojav novih tržišč ali segmentov.	Vstop novih konkurentov.
Dodajanje proizvodnih linij.	Naraščanje prodaje substitutov.
Spreminjanje osrednjih sposobnosti v proizvode.	Počasna tržna rast.
Dodajanje komplementarnih proizvodov.	Neugodna politika države.
Vertikalna in horizontalna integracija.	Rast pritiska konkurence.
Ugoden položaj med tekmeci.	Rastoča pogajalska moč kupcev/dobaviteljev.
Možnost hitrejše tržne rasti.	Dovzetnost za recesijo.
Pojav novih tehnologij.	Spreminjanje potreb/želja kupcev.
Zmanjšanje ovir za vstop na nove trge.	Demografske spremembe.
	Tehnološke spremembe.

Vir: N. Ritson, 2008, *Strategic management*, str. 42–43.

1.5 Postavljanje planskih ciljev

Pri postavljanju strateških planskih ciljev gre za postavitev ciljev, ki so lahko stanje lahko pa nek določen rezultat, katerega želi podjetje doseči. Planski cilji nam pokažejo, čemu je potrebno dati prednost ter na kaj se je potrebno osredotočiti. Za postavitev strateških planskih ciljev moramo v prvem koraku preveriti obstoječe poslanstvo ter vizijo podjetja. Tako v podjetju preverimo, ali imamo ustrezno opredeljena poslovna področja v najširšem smislu, na katerih bo podjetje v prihodnosti delovalo. V primeru, da opredeljena poslanstvo in vizija ne ustrežata našim novim ciljem, jih je potrebno ustrezno urediti. Šele po ponovnem definiranju lahko v podjetju steče proces oblikovanja strateških planskih ciljev (Možina et al., 1994, str. 312).

Problem, ki se pojavi na tej točki, je inertnost podjetja ali želja podjetja po mirovanju in da ohranja tisto, kar že dela. To oviro je potrebno premagati, saj je to nemalokrat največji problem postavljanja planskih ciljev (Pučko, 2003, str. 161).

V procesu izbiranja ključnih kazalcev za postavitev planskih ciljev izbiramo splošne ter določene kazalce, vezane na posamezne podstrukture podjetja. Strateške cilje moramo postaviti za vse podstrukture, še posebej pomembno je področje gospodarskega sodelovanja in priključevanja ter (raz)združevanja, kot so npr.: skupna vlaganja, kooperacijski odnosi, priključitve, združitve, dezintegracije ipd. Le to namreč močno vpliva na vse ostale podstrukture (Pučko, 2003, str. 162).

Možina in ostali (1994, str. 313) so kot cilje, ki jih za posamezne podstrukture kaže opredeljevati, navedli sledeče:

- področje podstrukture proizvoda: portfolio proizvodov, skupine, proizvodov, ki jih je treba izločiti iz proizvodnega programa, skupine proizvodov, ki jih je treba na novo uvesti v proizvodni program, proizvode, ki jih bomo izboljšali itd;
- področje tržne podstrukture: stopnje rasti prodaje, stabilnost rasti prodaje, tržni delež in njegovo stabilnost, vstopne na nove trge, izstopne iz kakšnih trgov, glavne spremembe v distribuciji, spremembe pri prodajnem osebju itd;
- tehnološka podstruktura: kakšno strukturo proizvodnih zmogljivosti hočemo razviti, kakšno rast proizvodnih zmogljivosti hočemo, lokacije za nove obrate, optimalno velikost obratov, glavne želene spremembe v nabavi itd;
- R&R področje: število R&R projektov za izboljšave proizvodov na leto, število R&R projektov za razvijanje novih proizvodov na leto, število R&R projektov za razvoj novih metod proizvodnje, željene spremembe glede R&R kadra in opreme, obseg R&R proračuna v podjetju itd;
- finančna podstruktura: hitrost obračanja sredstev, želeno strukturo kapitala podjetja (odnos med lastnim in tujim kapitalom, odnos med dolgoročnim tujim in lastnim kapitalom), cilje glede skupnih vlaganj itd;
- kadrovska podstruktura: stopnja rasti in struktura kadra, stopnja rasti in strukturo poslovnega kadra, cilje glede usposabljanja in izobraževanja kadra v podjetju, želeno starostno ter poklicno strukturo, strukturo kadra po spolu itd;
- organizacijska podstruktura: glavne želene spremembe v organizacijski strukturi, glavne želene spremembe v organizacijskih procesih (planiranje, selekcioniranje kadra, delegiranje pristojnosti, komuniciranje, motiviranje, kontroliranje) itd.

Ko izberemo cilje, sledi pripisovanje vrednosti posameznim ciljem. To lahko naredimo na dva načina. Za prvega, ki se imenuje integralni, je značilno, da najprej ovrednotimo nekaj ciljev celotnega poslovanja posameznih enot, npr. hitrost obračanja poslovnih in obratnih sredstev, zaželen delež dobička v realizaciji, nato pa se na podlagi teh ciljev vprašamo, kaj in kako moramo delati, da te cilje dosežemo – ali z drugo besedo: potem določimo še vrednosti za splošne strateške cilje podjetja.

Drugi način, ki se imenuje integralno ali sinaptično postavljanje ciljev, poteka tako, da najprej postavimo temeljni cilj in šele nato iščemo poti, ki nas bodo vodile do njega. Nekako bi lahko dejali, da je drugi postopek obraten prvemu (Pučko, 2003, str. 162–163). Na koncu ni pomembno na kakšen način smo postavili planske cilje, saj bo na koncu rezultat enak in izražen s t. i. ciljno linijo. Ciljna linija ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja. Če primerjamo to ciljno linijo s poslovnimi rezultati, ki bi jih v podjetju dosegali v prihodnosti, če podjetje v svojih strategijah ne bi spremenilo nič pomembnega, kot rezultat dobimo planske vrzeli. Prepoznavanje dejstva, da planska vrzel obstaja, pa je le prvi korak. Ko manager prepozna plansko vrzel, je nujno, da razvije strategijo, ki bo to vrzel zapolnila, da jo začne izpolnjevati, ter da na koncu poskrbi, da se planska vrzel ponovno ne pojavi (Ambrosini, 1998, str. 220).

1.6 Razvijanje strategij

Ko strategiji ovrednotijo in napovejo sedanje in prihodnje priložnosti, nevarnosti, slabosti in prednosti ter določijo glavne sposobnosti in strateške zmožnosti ter hkrati določijo strateške cilje, lahko nadaljujejo s formulacijo strategij. Te nam povedo na kakšen način bo podjetje prišlo do zelene točke (Higgins & Vincze, 1993, str. 187).

Če posplošimo ugotovitve avtorjev literature o strateškem managementu, lahko rečemo, da obstajajo tri ravni strateškega planiranja v podjetju, in sicer: celovita strategija, ki se nanaša na celotno (diverzificirano) podjetje in je strategija najvišje ravni; poslovna strategija, katere bistvo je opredelitev načina za doseg konkurenčne prednosti za posamezno strateško enoto podjetja in je hierarhično šteta v osrednji, drugi nivo; ter zadnja, funkcijska strategija. Te oblikujemo za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju. Gre za strategije trženja, proizvodnje, nabave, financiranja itd. (Možina et al., 1994, str. 314).

1.6.1 Celovita strategija

Celovita ali korporacijska strategija določi, katere tipe poslovnih in funkcijskih strategij bodo izbrali managerji, da bi maksimizirali dolgoročno dobičkonosnost (Hill & Jones, 2010, str. 286). Hkrati tudi določi panoge, v kateri bi moralo podjetje delovati ter v osnovi določi način delovanja (Higgins & Vincze, 1993, str. 192).

Kot pravi Pučko (2003, str. 174–175), mora biti na tem nivoju strategija bistveno usmerjena v to, da odgovori na vprašanje, v kakšnem obsegu in s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo. Pravzaprav se na tej točki ukvarja s petimi skupinami odločitev, in sicer z:

- razvojem portfelja strateških poslovnih področij: tu se odloča o tem, katere SPE (strateške poslovne enote) bodo rasle, katere se bodo konsolidirale, katere bodo likvidirane, katere na novo vzpostavljene. V tej točki je nujna tudi določitev potrebnih virov za izpeljavo načrtovanega;
- povezavami in sinergijami: odločiti se je potrebno o povezavah med SPE-ji, ki bi prinašale morebitne sinergijske učinke;
- določanjem sprejemljive ravni tveganja ter sprejemljivega nihanja toka dobičkov;
- razmeščanjem denarnih tokov med SPE-ji, saj so nekateri SPE-ji generatorji denarnih sredstev, nekateri pa porabniki in tu je potrebo določiti, komu pripada kolikšen del denarnih tokov;
- oblikovanjem celovite strategije, ki pomeni nekakšen sporazum med poslovodstvom podjetja ter posameznimi SPE-ji.

Naj na tem mestu omenim še to, da podjetja, ki imajo dokaj homogenizirano podstrukturo podjetja, razvijajo glede na značilnosti le poslovno strategijo, podjetja z diverzificirano podstrukturo proizvoda pa nujno razvijajo tudi celovito.

Glede na zvrsti korporacijskih strategij lahko govorimo o dveh načinih klasifikacije, in sicer o:

1. Celovitih strategijah glede na smer razvoja:
 - rast;
 - ustalitev ali stabilizacija;
 - krčenje.
2. Celovitih strategijah glede na odnos do sodelovanja:
 - sodelovanje;
 - samostojnost.

1.6.2 Poslovne strategije

Ko podjetje določi panogo, v kateri hoče delovati, ter ko določi, kako jo bo vodila, torej na točki, ko je podjetje oblikovalo svojo celovito strategijo, takrat mora določiti, kako bo delovalo znotraj posameznih poslovnih enot. Pravzaprav bi lahko rekli, da gre za konkurenčno strategijo, saj je glavna naloga posameznih poslovnih enot v tej točki razvoj strateške prednosti, ki ji bo na trgu prinesla zmago nad konkurenco (Higgins & Vincze, 1993, str. 208).

Pri poslovni strategiji gre za opredelitev ciljev glede razvijanja določenih proizvodov ali storitev ter trgov zanje. Gre za to, da si podjetje določi, kako bo organiziralo izboljševanje tržne pozicije na prodajnih trgih in katere tržne segmente bo obdelovala in pa tudi za določanje širine njene strateške skupine proizvodov ali storitev. Prav tako se v tej točki določi, kako naj bi posamezna strateška enota sledila raznim aktivnostim, da bo posledično dosegala sinergijske učinke (Možina et al., 1994, 324–325).

Poslovne strategije lahko klasificiramo po več kriterijih. Najbolj znane so: generične poslovne strategije, poslovne strategije glede na portfeljsko matriko, poslovne strategije glede na krivuljo življenjskega cikla proizvoda in poslovne strategije glede na Ansoffovo matriko rasti. Sama sem zaradi splošne uporabe v različnih okoliščinah izbrala generične strategije.

Koncept generičnih poslovnih strategij je razvil M. Porter. Temeljijo na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Porter meni, da je do konkurenčne prednosti moč priti le preko doseganja nizkih stroškov v primerjavi s konkurenti ali pa preko diferenciacije proizvoda oz. storitve (Pučko, 2003, str. 202). Kaj pa omogoča dosegati podjetju nižje stroške ali na katerih osnovah nastaja njen diverzificiran proizvod, pa prikazuje Porter v svoji generični verigi vrednosti, kjer je prikazana razčlenitev podjetja na aktivnosti, ki jih izvaja. Porter jih razčlenjuje na primarne, ki lahko neposredno ustvarjajo določeno vrednost oz. korist odjemalcu, in pomožne, ki tega niso zmožne. Z analizo stroškov in učinkov posameznih aktivnosti podjetja ter z analizo morebitnih specifičnih povezav teh aktivnosti z aktivnostmi dobaviteljev ali kupcev, spoznamo vzroke za obstoj konkurenčne prednosti, ki jo podjetje ima (Možina et al., 1994, str. 325).

Potem ko kombiniramo širino aktivnosti, za katero se podjetje pri strateški skupini proizvodov ali storitev odloči z navedenima dvema možnima viroma konkurenčne prednosti, imamo vse sestavine za opredelitev točne poti do konkurenčne prednosti. Posledično tako dobimo tri temeljne generične strategije:

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti;
- strategija diferenciacije proizvodov;
- strategija razvijanja tržne niše oz. tržne praznine.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je na podlagi izkušenj dosegla veliko popularnost. Pri tej strategiji gre za to, da podjetja, ki sledijo tej strategiji, naredijo vse, da bi znižala svoje stroške, da lahko posledično izdelajo in prodajo proizvode ali storitve z nižjimi stroški kakor njihova konkurenca. Za podjetja, ki sledijo tej strategiji, se pojavijo dve prednosti. Prva je, da bo podjetje zaradi znižanja stroškov postalo bolj dobičkonosno kot njegovi najbližji konkurenti, ki za svoje proizvode in storitve računajo podobno kot podjetje, a nimajo stroškovnih prihrankov. Druga prednost pa je, da sledilci te strategije povečajo konkurenčno prednost, ker so sposobni računati nižjo ceno kakor njihova konkurenca, saj jim to omogoča nizko stroškovna struktura. Tako ponujanje enako kakovostnega izdelka po nižji ceni privabi mnogo več kupcev, ki z več

nakupi poskrbijo, da podjetje kljub nizki ceni proizvoda ali storitve, še vedno beleži povišan dobiček (Hill & Jones, 2008, str. 155).

Predpostavke, ki so najbolj pogoste za uporabo strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti, so po Pučku (2003, str. 202) naslednje:

- v okviru tržne podstrukture:
 - višji tržni delež,
 - sistem distribucije, ki je naravnana na velik obseg,
 - agresivna politika cen, najprej intenzivna, potem kontinuirano pojemajoča ekonomska propaganda;
- v okviru tehnološke podstrukture:
 - velika standardizacija in unifikacija izdelka,
 - učinkovite metode proizvodnje z višjo stopnjo avtomatiziranosti,
 - varnejši in ugodnejši pristop k potrebnim surovinam in materialom,
 - nižji stroški zalog;
- v okviru raziskovalno-razvojnne podstrukture:
 - ozko, na proizvodnjo prikrojeno raziskovanje,
 - višja raven uporabnega tehnološkega razvijanja;
- v okviru finančne podstrukture:
 - zagotovljeni finančni viri za večje potrebe po kapitalu,
 - dolge dobe vračanja v zvezi z investicijami;
- v okviru organizacijske podstrukture:
 - učinkoviti sistemi kontrole stroškov v proizvodnji in splošnih službah,
 - resnični informacijski sistemi.

Podjetja, ki sledijo strategiji diferenciacije proizvodov, sledijo strategiji, ki jim omogoči ustvariti edinstven produkt, katerega kupci zaznajo kot različnega. Podjetja si diferenciacije proizvoda želijo, ker lahko na ta način zadovoljijo potrebe kupca, ki jih konkurenčno podjetje ne more. Diferenciacija jim tako posledično omogoči, da za izdelek računajo visoko ceno. Dá jim sposobnost povečanja prihodkov z visokimi cenami ter predhodno omogoči podjetju, da doseže cenovno mejo, premaga konkurenco ter doseže višjo dobičkonosnost (Hill & Jones, 2008, str. 161). Seveda podjetje pri tej strategiji ne sme zanemariti stroškov, vendar zniževanje le-teh v tej strategiji ni primarnega pomena.

Predpostavke, ki so najbolj pogoste za uporabo strategije diferenciacije proizvoda, so po Pučku (2003, str. 202) naslednje:

- na področju tržne strukture:
 - visoka učinkovitost prodajno-političnih instrumentov,
 - dober dizajn in dolga tradicija,
 - pozitivna podoba o kakovosti izdelka ali storitve,
 - dobra servisna služba;
- na področju tehnološke podstrukture:
 - najvišja kakovost izdelka,
 - nadpovprečna tehnološka raven;
- na področju raziskovalno-razvojnne podstrukture:
 - intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov,
 - inovacijska usmerjenost.

Strategija razvijanja tržne niše oz. tržne praznine se osredotoča na zadovoljevanje ozkega tržnega segmenta. Tržni segmenti so lahko različni, npr: izbrani geografsko opredeljeni trgi (severni del regije, država), izbrani trgi iz vidika specifičnosti proizvoda ali storitve (naredi si sam, celovita

storitev), izbrane skupine kupcev (upokojenci, mladi, ženske). Podjetje lahko izbira med strategijo fokusa s poudarkom na nizkih stroških ali pa s poudarkom na diferenciaciji. Načeloma so prijemi enaki kot sem jih navedla v prej opisanih primerih, le da sedaj govorimo le o manjših segmentih. O delih, ki so jih npr. velika podjetja spregledala, manjše podjetje pa je to opazilo in izkoristilo priložnost, o delih, katere mnogo lažje in stroškovno učinkoviteje zadovolji lokalno podjetje kot neko multinacionalno, ipd.

Na koncu je, ne glede na to, katero strategijo uporablja podjetje, pomembno to, da je podjetje vseskozi pozorno na morebitna posnemanja konkurentov, da nadzoruje ovire za vstop, da je pozorno na morebitno zastarelost njihovih prijemov ter na to, da kupci ne dobijo slabše predstave o kakovostih naših proizvodov in storitev (cena, kakovost, unikatnost ipd.) kot v resnici so.

1.6.3 Funkcijske strategije

Funkcijske strategije so tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje, npr: trženje, finance, R&R, proizvodnjo itd., za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo potrebno opraviti v funkcijskem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja. Nujno je, da te funkcijske strategije povežemo v celoto planske strategije podjetja (Pučko, 2003, str. 213). Ker je cilj naloge razviti poslovno strategijo za podjetje Alpina, se v detajlno opredeljevanje funkcijskih strategij ne bom spuščala.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA ALPINA

2.1 Splošno o Alpini

Alpina, d. o. o., (v nadaljevanju Alpina) je podjetje za razvoj, proizvodnjo in trženje obutve doma in po svetu. Proizvodnjo ima organizirano v Sloveniji v okviru lastnih proizvodnih zmogljivosti ter v tujini v odvisnih podjetjih in pri kooperantih. Na območju jugovzhodne Evrope upravlja mrežo 122 prodajaln, v druge države po svetu pa prodaja preko razvejane mreže agentov in distributerjev.

Alpinino blagovno znamko nosijo številni izdelki modne in športne obutve, ki utrjujejo podobo in prepoznavnost Alpine na domačem in številnih mednarodnih trgih. Proizvodni in prodajni program modne obutve obsega žensko udobno in modno obutev, moško modno obutev ter obutev za prosti čas. Na tujih trgih je Alpinina ženska obutev poznana tudi pod blagovno znamko Simona Fashion. Proizvodni in prodajni program športne obutve pa obsega obutev za tek na smučeh in alpsko smučanje ter obutev za pohodništvo in gornišstvo. Najpomembnejšo skupino proizvodov v okviru športne obutve predstavlja obutev za tek na smučeh blagovne znamke Alpina, ki ima vodilni svetovni tržni delež v segmentu tovrstne obutve.

Alpina vse večji del svoje proizvodnje ustvarja v državah z nižjimi proizvajalnimi stroški. Proizvodnjo je organizirala na sedežu podjetja v Žireh, v odvisnih podjetjih v Bosni in Hercegovini, v Romuniji in na Kitajskem ter pri kooperantih.

Alpina Žiri je obvladujoče podjetje skupine povezanih podjetij, ki sestavljajo Skupino Alpina. V Skupino Alpina so vključena podjetja, ki:

- uresničujejo stabilno proizvodno strukturo, ki zagotavlja fleksibilnost, konkurenčnost in kakovost proizvedenih izdelkov;
- upravljajo maloprodajno mrežo na območju nekdanje Jugoslavije;
- distribuirajo proizvode Alpina na nekaterih izvoznih trgih.

Skupino Alpina je 31. decembra 2010, poleg matičnega podjetja Alpina Žiri, sestavljalo še dvanajst podjetij, eno v Sloveniji in enajst v tujini. Odvisno podjetje v Sloveniji je bilo ustanovljeno konec leta 2007 in je pričelo s poslovanjem v letu 2009. Osem podjetij v državah Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Makedonija, Kosovo, Ukrajina, Združene države Amerike in Kanada se ukvarjajo s prodajo obutve. Podjetja v Bosni in Hercegovini, na Kitajskem in v Romuniji pa se ukvarjajo s proizvodnjo obutve.

Družba na domačem trgu in preko odvisnih podjetij v tujini upravlja razvejano mrežo lastnih in franšiznih prodajaln. Alpina Žiri ob koncu leta 2010 v Sloveniji obvladuje mrežo 54 prodajaln, v štirih državah na območju jugovzhodne Evrope pa centralizirano upravlja 68 prodajaln. V maloprodaji prodajni program, ki nosi lastno blagovno znamko, uspešno dopolnjuje s programom dokupljene obutve.

Zaposleni so eden izmed virov konkurenčne prednosti podjetja. S svojim znanjem, kompetencami, motiviranostjo, kreativnostjo pri reševanju problemov, pripadnostjo in zavzetostjo so ključni dejavnik uspeha podjetja, v katerega je potrebno vlagati, ga razvijati in ohranjati v podjetju.

Poslovni rezultat Alpine je rezultat dela 393 zaposlenih konec leta 2010. V Alpini je bilo v letu 2010 v poprečju zaposlenih 429 delavcev. Glede na izobrazbeno strukturo je bilo zaposlenih do III. stopnje strokovne izobrazbe v celotni strukturi 43 %. 15 % delavcev je imelo zaključeno IV. stopnjo, 25 % V., 7 % VI. in 10 % VII. ali višjo stopnjo. Število zaposlenih na dan 31. 12. 2010 je za 58 manjše, kot je bilo na dan 31. 12. 2009. Zmanjšanje je povezano predvsem z odhodom zaposlenih v pokoj.

Alpina je za svoje dosedanje dosežke na področju inovativnosti in kakovosti prejela že kar nekaj mednarodno priznanih nagrad. Za smučarsko tekaške čevlje Promise je Alpina prejela nagrado Red dot design award v letu 2010, za obutev Binom je prejela Red dot design award v letu 2009, Good design award v letu 2009 in Deutschland designpreis Nominee v letu 2011. Poleg tega je za smučarsko tekaške čevlje Alpina ECL in ECS prejela Red dot design award v letu 2008 in Good design award leta 2009.

2.2 Vizija in poslanstvo

Poslanstvo Alpine poudarja njihovo razvojno usmerjenost, in sicer (Alpina d. o. o., 2011a):

Alpina je razvojno usmerjeno podjetje za proizvodnjo in prodajo obutve. Poudarjamo razvojno usmerjenost na vseh področjih poslovanja. Z inovativnostjo in specializiranim znanjem naših zaposlenih ustvarjamo vedno višjo dodano vrednost sodobnemu potrošniku prilagojene obutve. S hitrim odzivanjem na tržne spremembe poskušamo zadovoljevati in presežati pričakovanja naših kupcev.

Vizija Alpine pa tudi za prihodnje poudarja, da bo Alpina postala:

- ena od treh vodilnih svetovnih blagovnih znamk za nordijsko smučanje;
- vodilni svetovni proizvajalec obutve za tek na smučeh;

- zelen partner za razvoj, prodajo in proizvodnjo obutve;
- najboljši prodajalec obutve na področju zahodnega Balkana;
- podjetje zadovoljnih ljudi, v katerem zaposleni vidijo možnost razvoja mednarodne kariere.

2.3 Kratka zgodovina

Alpina je vodilno slovensko podjetje v proizvodnji in trženju modne ter športne obutve. Je razvojno in izvozno usmerjeno podjetje z več kot 60-letno tradicijo. Od začetka delovanja v letu 1948 se je iz številnih privatnih čevljarских delavnic do danes razvila tudi v enega vodilnih svetovnih proizvajalcev tako modne kot športne obutve. V letu 1951 se je iz trgovine športne obutve preimenovala v Alpino. Prvi pomemben korak se je zgodil leta 1953, ko se je v Sarajevu odprla Alpinina prodajalna, kar je pomenilo začetek oblikovanja lastne maloprodajne mreže. Drugi ključen korak, ki je bil pomemben za celotno panogo, se je zgodil leta 1960, ko se je zgodil prehod iz obrtniškega na industrijski način dela s prehodom na delo za tekočim trakom. Kasneje, po odprtju proizvodne hale v Žireh ter po odprtju novih obratov, leta 1985 Alpina prvič izdela več kot 2.000.000 parov obutve. Število zaposlenih se približa številki 2000, a ta ni bila nikoli dosežena. V letih med 2000 in 2006 se Alpina širi na trge po svetu, od Kitajske, do Ukrajine in Romunije. V letu 2005 je bilo, v prizadevanjih za povečanje izvoza, tako modne kot športne obutve, ustanovljeno podjetje Alpina UA v Romuniji. Istega leta je bilo odprto tretje hčerinsko podjetje na Kitajskem. Tu je bil glavni namen proizvodnja obutve za tek na smučeh in pohodne obutve. Leta 2006 je bilo podjetje prodano zasebnemu lastniku, ki je takoj pričel z reorganizacijo in racionalizacijo podjetja. V želji po selitvi proizvodnje modne lepljene obutve v dežele z nižjimi proizvodnimi stroški, Alpina v Bosni in Hercegovini, leta 2010, ustanovi podjetje Alpina Bromy d. o. o. Alpina je ob koncu leta 2010 obvladovala mrežo 54 prodajaln, v 4 državah na območju JV Evrope pa centralizirano upravlja 68 prodajaln. Držav, kjer je mogoče kupiti Alpinine izdelke je trenutno čez 60.

3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA ALPINA

Analiza okolja pomeni kontroliranje, ocenjevanje in razširjanje informacij iz zunanjega in notranjega okolja, da na le-te pripravimo zaposlene znotraj podjetja. Je orodje, s katerim se podjetje izogiba strateškemu presenečenju ter si zagotovi »zdravje« na dolgi rok (Hunger & Wheelen, 2011, str. 47).

3.1 Širše okolje

Pri širši analizi širšega okolja gre za, kot sem omenila v točki 2.3.2, analizo petih podokolij, ki posredno vplivajo na delovanje podjetja. To so gospodarsko, politično-pravno, kulturno, tehnološko ter socialno ali demografsko podokolje. Največji vpliv na podjetje imata gospodarsko in politično pravno.

3.1.1 Gospodarsko podokolje

Med vsemi podokolji je najbolj pomembno gospodarsko. Gospodarske razmere so tiste, ki izmed vseh zunanjih dejavnikov najbolj vplivajo na delovanje podjetja. Wright (1992, str. 20) pravi, da

so glavni dejavniki, ki jih je potrebno vzeti pod drobnogled, BDP, obrestna mera, inflacija ter vrednost evra.

Konstantna rast BDP-ja v splošnem povzroča zdravo ekonomijo, v kateri podjetja uživajo v povečevanju povpraševanja s strani kupcev. V takšni ekonomiji se na trgu poraja mnogo priložnosti tako za obstoječa kot tudi za novo nastala podjetja. Po drugi strani pa se padec BDP-ja normalno odrazi v zmanjšanju zapravljanja s strani kupcev, ki posledično vodi v zmanjšanje povpraševanja. V primeru, da BDP pada dve letni četrtini zapored, se nacionalno gospodarstvo nahaja v recesiji. V tem obdobju se pritisk konkurence dramatično poveča, dobičkonosnost trpi, vse več podjetij pa se srečuje s propadom.

Na povpraševanje po proizvodih in storitvah ter tudi na strateške odločitve značilno vpliva tudi obrestna mera. Na primer: visoke obrestne mere običajno zmanjšajo vlaganje denarja v sklade za širjenje ali sklade za nakup novih obratov. Nizke obrestne mere pa nasprotno povečajo potrošnjo, združevanja in nakupe. Vendar je učinek obrestne mere odvisen le od posameznega subjekta, saj bo imel na primer, nasprotno prej omenjenemu, lastnik stanovanjske stavbe korist od povečanja obrestne mere na dolgi rok, saj bodo potencialni kupci videli, da za posojilo za nakup stanovanja ne bodo kvalificirani in bodo vse do znižanja obrestne mere prisiljeni stanovanje najemati.

Inflacija ima na podjetja omejevalen učinek, saj povečuje stroške poslovanja kot npr. stroške nabave neobdelanih materialov in neobdelanih delov ter plače zaposlenih. Tako kot sem navedla v prejšnjih primerih, lahko inflacija daje tudi pozitiven vpliv za nekatere akterje v gospodarstvu kot npr. naftna podjetja.

Vrednost valute, ki je v našem primeru evro, prav tako značilno obarva večja naročila, prodaje in vlaganja. Gre za to, da v kolikor zaradi dobre ekonomije države zraste vrednost valute, toliko slabše je naročanje proizvodov in storitev te države, saj postane njihova vrednost previsoka (Wright, 1992, str. 20–22).

Stanje gospodarstva v letošnjem letu se glede na napovedi Urada za makroekonomske analize in razvoj ne bo izboljšalo. V Tabeli 1 je prikazanih nekaj pomembnih kazalcev gospodarskih gibanj za Slovenijo. Razviden je zastoj gospodarske aktivnosti v prvem polletju 2011 in njen padec v tretjem četrtletju, ki kažejo, da bo gospodarska rast v letu 2011 zelo skromna (0,5 %), letos pa blizu stagnacije (0,2 %). Hitrejše umirjanje rasti bruto domačega proizvoda od jeseni napovedanega je zlasti posledica sprememb v mednarodnem okolju, ki se bodo najbolj odrazile v počasnejši rasti izvoza, kar bo poleg nadalje zaostrenih finančnih razmer vplivalo tudi na nižjo rast investicij od pričakovane jeseni. Takšno gospodarsko okolje bo vplivalo tudi na razmere na trgu dela, ki se bodo v letu 2012 nadalje poslabšale, zasebna potrošnja pa se bo zmanjšala.

V letu 2013 ob rahli krepitvi rasti domačega in izvoznega povpraševanja pričakujemo 2-odstotno gospodarsko rast. V mednarodnem okolju se v tem letu ponovno pričakuje nekoliko višja gospodarska rast, rast domače potrošnje pa bo izhajala iz krepitve poslovnih investicij in realizacije gradbenih del, ki so bila v krizi prekinjena ali odložena. Ob popuščanju zaostrovanja razmer na trgu dela pa bo postopno okrevala tudi zasebna potrošnja.

Tveganja za dodatno poslabšanje razmer ostajajo velika. Napovedi so neposredno odvisne od stabilizacije razmer v mednarodnem okolju in slovenskem bančnem sistemu ter od uspešnosti javnofinančne konsolidacije in reformnih naporov, kar bi povrnilo zaupanje mednarodnih finančnih trgov. Simulacije kažejo, da bi v primeru zaostritve razmer v državah EMU zaradi poglobljanja dolžniške krize, ki bi vodile v padec gospodarske aktivnosti v teh državah že letos, upadel tudi bruto domači proizvod Slovenije.

Tabela 1: Nekaj pomembnejših kazalcev za Slovenijo

KAZALCI / LETO	2010	2011	2012	2013
BDP, realna rast v %	1,4	0,5	0,2	2,0
Zaposlenost, rast v %	- 2,5	- 1,7	- 1,4	- 0,7
Izvoz proizvodov, realna rast v %	11,0	8,3	3,0	6,3
Domača, zasebna potrošnja, realna rast v %	- 0,7	0,0	- 0,5	0,3
Inflacija (povprečje leta)	1,8	1,8	1,8	1,8
Razmerje USD za 1 EUR	1,327	1,392	1,318	1,318

Vir: UMAR, Zimska napoved gospodarskih gibanj 2011/2012, str. 2.

UMAR nadalje ocenjuje, da bo kreditna aktivnost v Sloveniji tudi v letu 2012 ostala skromna. Glavna omejitev kreditne aktivnosti bo zapadanje obveznosti bank in njihove potrebe po refinanciranju, delno pa tudi nadaljnje slabšanje kakovosti bančne aktive. Z znižanjem bonitetne ocene Sloveniji in zaostrovanjem dolžniške krize se problem refinanciranja bančnega sistema pogloblja, saj to omejuje in draži dostop do svežih virov financiranja. Odločitev ECB, da bankam evrskega območja ponudi možnost kreditiranja za obdobje treh let, sicer zmanjšuje pritiske na slovenski bančni sistem, ki izhajajo iz poplačila obveznosti. Zaradi povečevanja obsega nedonosnih in slabih terjatev in nizke rasti gospodarske aktivnosti, pa ocenjujemo, da ne bodo vzpostavljene razmere za širjenje kreditne aktivnosti bank. Izboljšanja ne pričakujemo pred letom 2013.

Obeti glede gospodarske rasti v najpomembnejših partnericah so se od časa priprave jesenske napovedi močno poslabšali. Razmere v mednarodnem okolju so se v zadnjih mesecih poslabšale predvsem zaradi močno zmanjšane zaupanja v sposobnost reševanja javnofinančnih problemov držav evrskega območja. Posledično so se zaostriale razmere na finančnih trgih, ki so sprva vplivale na poslabšanje pričakovanih potrošnikov in gospodarstvenikov, kar že začne vplivati tudi na gospodarsko aktivnost. Ta je bila v tretjem četrtletju leta 2011 le še skromno pozitivna (0,1 % sezonsko), temu pa naj bi glede na zadnje napovedi mednarodnih inštitucij že v zadnjem četrtletju leta 2011 sledil padec gospodarske aktivnosti, kar je slabše od jesenskih pričakovanih. Tudi v prvih dveh četrtletjih 2012 institucije pričakujejo stagnacijo oz. padec gospodarske aktivnosti v državah evrskega območja, postopno krepitev gospodarske aktivnosti pa šele od druge polovice leta 2012 naprej (Real GDP growth rate, 2011).

Simulacije kažejo, da bi se ob predpostavki 2-odstotnega padca gospodarske aktivnosti v evrskem območju, ki bi se odrazilo tudi na slabši gospodarski konjunkturi drugih držav, ki so pomemben slovenski izvozni trg (ZDA, Rusija, države nekdanje Jugoslavije), v letu 2012 prekinilo predvideno nadaljnje okrevanje slovenskega gospodarstva, ki že v zadnjih dveh letih izhaja predvsem iz krepitve mednarodne trgovinske menjave. Bruto domači proizvod v Sloveniji bi se v tem primeru v letu 2012 realno zmanjšal za 3,8 %. Najizraziteje bi se znižala izvoz (- 8,1 %) in investicije v osnovna sredstva (- 11,5 %), na katere bi poleg manjšega izvoznega povpraševanja močno vplivali tudi dodatno zaostreni posojilni pogoji. V razmerah povečane negotovosti in poslabšanih razmer na trgu dela bi se znižala tudi zasebna potrošnja (- 1,5 %), zaradi zaostritve gospodarskih razmer pa bi bila nujna tudi večja prilagoditev državne potrošnje (- 3 %).

V Tabeli 2 so nanizane predpostavke napovedi glede gospodarske rasti za nekaj najpomembnejših trgovskih partneric Slovenije.

Tabela 2: *Predpostavke napovedi glede gospodarske rasti v najpomembnejših trgovinskih partnericah, zimska napoved*

Realne stopnje rasti, v %	2010	2011	2012	2013
EU	2,0	1,6	0,2	1,3
Evrsko območje	1,9	1,6	- 0,1	1,2
Nemčija	3,7	3,0	0,5	1,7
Italija	1,5	0,6	- 1,0	0,3
Avstrija	2,3	3,2	0,8	1,6
Francija	1,5	1,6	0,1	1,2
Združeno kraljestvo	2,1	0,9	0,7	1,6
Češka	2,7	1,8	0,3	2,5
Madžarska	1,3	1,5	- 0,3	1,1
Poljska	3,9	4,2	2,4	2,5
Hrvaška	- 1,2	0,3	0,0	1,2
BIH	0,7	1,9	1,1	2,5
Srbija	1,0	2,2	2,0	2,5
Makedonija	1,8	3,0	2,6	3,0
ZDA	3,0	1,7	2,1	2,5
Rusija	4,0	4,0	3,5	4,1

Vir: Umar, Zimska napoved 2011/2012, str. 5.

3.1.2 Politično-pravno podokolje

Politični sistem določene države močno vpliva na izvajanje poslovanja znotraj države in hkrati tudi mednarodno. Politiko v najširšem smislu predstavljajo vlade držav. Le-te ob sodelovanju politikov oblikujejo določena pravila ter določijo, da je potrebno določenim slediti. V kakšni meji se v realnosti izvajajo, je odvisno od posamezne vlade ter pravnega sistema države (Daniels & Radebaugh, 2001, str. 89).

Politika in zakonodaja tako rekoč determinirata okvire delovanja podjetij. Politika izraža voljo posameznikov, skupin in organizacij v deželi, zakonodaja pa jih »udejanji«. Naloga vseh je spoštovanje teh predpisov na vsakem koraku (Možina et al., 1994, str. 87).

Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo v maju 2004 pridobila veliko. Poleg skupne zakonodajne ureditve je bil glavni cilj EU že od nekaj doseči štiri svoboščine, in sicer prost pretok blaga, oseb, storitev in kapitala. Skupni trg sedaj prinaša velike vplive, tako na ljudi kot tudi na podjetja znotraj skupnosti, s krepitvijo možnosti zaposlitve, s povečanjem poslovnih priložnosti, večjo izbiro dobrin in storitev, nižjimi cenami, večjo mobilnostjo ter mednarodno konkurenčnostjo. Prosta trgovinska izmenjava in z njo uvedba carinske unije je bila eden prvih dosežkov EU. Prinesla je odpravo carine na nacionalnih mejah držav EU in enotni sistem za obdavčitev uvoza.

Panoga obutve EU je visoko konkurenčna tako na trgih znotraj EU kot tudi globalno. V letu 2010 je bila EU druga največja izvoznica obutve s 4.9 milijard evrov vrednim izvozom čevljev po svetu. Glavni razlogi so kakovost obutve, dizajn ter modni atributi. Vendar pa je obutveni sektor utrpel velik deficit, ki je, od leta 2007 do danes, kar milijard evrov. Razlogi za to so vsak dan težje tekmovanje evropskih podjetij s podjetji držav z nizkimi stroški dela in z manj zakonskimi predpisi, ter močen evro. Kitajska in Vietnam, ki spadata med prej omenjene države, uvozita več kot 60 % obutve v EU, medtem ko so glavni izvozni trgi za EU ZDA, Švica in Rusija (Overview of the footwear industrial sector, 2011).

Evropska unija se zavzema za inovacije, zdravo konkurenco, boj proti goljufijam in ponarejanju ter se hkrati zavzema za kupčevo zdravje ter okolje. Za doseganje teh ciljev državljani in organizacije EU uporabljamo vrsto pogodb, direktiv in uredb. Kot najbolj pomembno bi izpostavila predvsem PES pogodbo ali Pogodbo o Evropski skupnosti. Ta pogodba predstavlja podlago za številne sekundarne vire. Za področje proizvodnje in prodaje obutve, menim da je ključno področje konkurenčne politike. Vemo, da je dolgoročna konkurenca mogoča le, če je zavarovana z zakoni. Tako področje konkurenčne politike urejajo 81., 82., 86, 87., 88., in 89. člen PES. Ti določajo pravila o kartelih, združevanjih ter usklajenih delovanjih, o prepovedi protikonkurenčnih sporazumov in podobno. Prav tako so pomembni tudi 2., 3., 10., 25., 28., 29., 31., 90. in 96. člen, ki npr. prepovedujejo diskriminacijo, opredeljujejo pravila o prostem pretoku blaga, zavezujejo k ukrepanju ustrezne institucije in govorijo o spoštovanju nediskriminatornosti med državami članicami (Iskra, str. 20–21).

Nadalje se s trgovinsko politiko ukvarja Rimska pogodba in njen 113. člen, ki zavezuje članice EU k enotnem pristopu pri trgovinski politiki s tretjimi državami. V skladu z Rimsko pogodbo mora tako vsaka nova država članica sprejeti skupno carinsko tarifo do tretjih držav, skleniti skupne carinske in trgovinske sporazume, sprejeti enotne stopnje liberalizacije, izvozno politiko in, v primeru dampinga (cenovne diskriminacije med trgi), skupne stopnje zaščite (GZS, 2011).

Naslednji predpis, ki močno vpliva na panogo, je Regulacija o ovirah trgovanja, ki je v Evropski uniji stopila v veljavo leta 1995 in je podjetjem in organizacijam omogočila, da so se lahko začela spopadati s trgovskimi ovirami na izvoznih trgih. Podjetja lahko sedaj, nanašajoč se na ta predpis, prosijo Evropsko komisijo, da sum za obstoj ovir na izvoznih trgih, kot so neupravičene prepovedi, omejitve, Komisija preveri. Od začetka veljave do danes je Evropska Komisija rešila že več ducatov takšnih težav (Uredba o trgovinskih ovirah, 2012).

Zakonodaja Slovenije, ki daje okvire poslovanju na področju proizvodnje in prodaje obutve, pa je sledeča:

- Zakon o gospodarskih družbah;
- Zakon o trgovini;
- Zakon o varstvu potrošnikov;
- Pravilnik o označevanju cen blaga in storitev;
- Pravilnik o označevanju materialov, ki se uporabljajo za glavne sestavne dele obutve, namenjene prodaji potrošnikom.

Gregg in Stoner (2008, str. 65) pravita, da sta uspeh podjetja ter ekonomija kot celota življenjsko odvisna od pravičnega in učinkovitega sistema ter pripravljenosti pravnih institucij. V Sloveniji vemo, da se pravni postopki rešujejo neverjetno dolgo, spoštovanje zakonodaje nekako ne velja za vse enako in podobno. To kaže na izredno visoko mero neustreznosti v tem podokolju.

V sklopu pravno politične analize podstrukture je, poleg relevantne zakonodaje na domačem in tujih trgih, nujno analizirati še stanje na političnem parketu. V Sloveniji so se decembra lani

prvič odvile predčasne volitve. Zgodile so se, ker politika ni zmogla stopiti skupaj in napraviti korak v smeri reševanja krize, ki je doletela svet v letu 2008. Stvar se je vlekla toliko časa, da druge rešitve v Sloveniji nismo videli. V upanju na boljše, sposobnejšo vlado, smo šli državljani in državljanke na predčasne volitve in še danes, dva meseca po volitvah, zaradi nesposobnosti in neobzirnosti novih poslancev, nimamo sestavljene vlade. Torej lahko politično situacijo označim za gospodarsko zelo neugodno, še posebej zato, ker podjetja ne vedo, kaj, če sploh kaj, jih čaka. In tudi v prihodnje, v kolikor nam uspe vlado le sestaviti, je žal težko verjeti, da bi ta morebitna nova vlada lahko kaj spremenila na bolje.

3.1.3 Tehnološko podokolje

Poleg pravnih omejitev podjetje pri udejanjanju svojih konkurenčnih prednosti determinira tudi tehnologija. Živimo v svetu, kjer vsak dan izumijo nekaj novega, ugotovijo nekaj, česar do takrat še nismo vedeli, nadgrajujejo tehnologije ... skratka živimo v svetu, ki govori že o tretji, četrti tehnologiji (Možina et al., 1994, str. 86). Besanko in drugi (2010, str. 110) današnji trg opredeli kot trg, zaznamovan s komunikacijami, transportom ter računalniško obdelanimi tehnologijami, ki zagotovijo obsežne aktivnosti na globalni ravni.

Razvoj tehnologij ni na vseh področjih enak, na elektronskem področju se na primer razvija ekstremno hitro, na pohištenem pa po drugi strani zelo počasi.

Tehnološke spremembe niso vedno pozitivne, saj lahko močno zmanjšajo obstoječa podjetja in celo celotne panoge. To lahko storijo s tem, ko preprosto novo zamenja staro tehnologijo. Kot zelo dober primer so na primer lokomotive na paro in lokomotive na dizel ter na koncu lokomotive na elektriko (Wright, 1992, str. 22). V obutveni panogi se to lahko pokaže z vpeljavo novega materiala za izdelavo čevlja, saj tisti, ki z novostjo in ustreznim trženjskim kanalom prvi pride na trg, žanje velike uspehe, medtem ko lahko zaradi tega uničijo podjetje, ki je sedaj star, neaktualen material proizvajalo. Poleg tega se v izdelavo čevlja vse bolj vpeljuje avtomatizem, še posebej pri obutvi, ki ni lepljena temveč nabrizgana, in se tako odmika od klasičnega čevljarstva.

Inovacije so v obutvenem sektorju zelo pomembne. Podjetja se znotraj EU srečujejo z močno konkurenco s strani tujih trgov, a je pomembno znanje, ki nam prinese visoko kakovosten in estetski izdelek in nam posledično daje konkurenčne prednosti pred atributi podjetij tretjih trgov. Zato je vlaganje v razvoj in raziskave ključnega pomena za ohranitev teh prednosti s strani države in še posebej s strani posameznega podjetja. Pomembna je tudi stopnja inovacij na področju avtomatizacije in posledično vpeljava teh inovacij v podjetja, saj vemo, da za zadovoljitev vedno večjih potreb kupcev potrebujemo hitro, kakovostno in nizko stroškovno izdelavo izdelka, ki nam jo lahko zagotovi le ustrezna tehnologija (Wheelen & Hunger, 1995, str. 89).

Načeloma se pri izdelavi športne obutve pri vseh proizvajalcih uporablja enake pristope in stroje. Tisto, kar jih naredi boljše, so rezultati oziroma inovativne rešitve raziskav in razvoj tehnologov, ki te rešitve prenesejo v izdelke in jih naredijo inovativne. Pri modni obutvi pa je drugače, saj na tem področju »zlato« medaljo še vedno poberejo proizvajalci iz daljnega vzhoda z večjimi obrati, iz katerih prihajajo ogromne količine izdelane modne obutve in s katerimi se tehnologija v Evropi še ne more primerjati. Seveda je jasno, da so v teh postopkih uporabljeni enostavnejši materiali in je zato kakovost primerna nizki ceni (Debeljak, 2012).

Na tem mestu se mi zdi nujno omeniti še napredek spletnega nakupovanja, ki na obutveno panogo močno vpliva. Še pred leti se je večji prodor spletnega nakupovanja zdel malo verjeten, a

je danes že kar razširjen in se še naprej širi med kupce. To je preprosto zato, ker je kupec dobro zaščiten, izdelek lahko kupi mnogo ceneje kot v bližnji trgovini, hkrati pa vse to stori v udobju domačega naslonjala. Ministrstvo za gospodarstvo pravi, da pri pregledu navad potrošnikov opažajo, da le-ti, na podlagi izkušenj, čedalje bolj zaupajo v spletno nakupovanje znotraj in zunaj države (Peti pregled potrošniških trgov, 2012). Zato je ob snovanju strategije nujno upoštevati tudi ta dejavnik.

3.1.4 Kulturno-socialno podokolje

Današnji svet je popolnoma drugačen, kot je bil nekaj deset let nazaj. V zadnjih letih so se meje, ki so jih prej določali različni kontinenti, kulture in jeziki, potihoma zabrisale. Razvile so se nove, hitrejši možnosti za transport, razvilo se je zdravstvo, razvila se je tehnologija in razvila so se pričakovanja ljudi. Globalizacija se je tako preko vseh možnih kanalov prebila do slehernega posameznika. Dejstvo je, da so nekatere države v zaostanku z razvojem zaradi različnih zgodovinskih dejavnikov, vendar je vsem skupno to, da so njihovi prebivalci podlegli vplivom kapitalizma in posledično potrošniškemu vplivu. V kakšni meri ter v kakšno smer se je posamezno okolje razvilo, je odvisno od njegove kulture. Kultura sestoji iz družbenih organizacij in ustanov, norm in vrednot, jezikov, religij, vzgojno izobraževalnih sistemov, umetnosti in estetike, materialne kulture ter življenjskih pogojev (Hrastelj & Brenčič, 2003, str. 66). Podjetja se morajo pri svojem strateškem planiranju zavedati, da navkljub globalizaciji še vedno obstajajo različna okolja, do katerih je sicer lažje dostopati, a imajo vsaka svojo kulturo, zato se jim morajo podjetja pri planiranju strategij še vedno prilagoditi (Daniels & Radebaugh, 2001, str. 47).

Poleg vpliva kulture je za podjetja, ki nastopajo na različnih trgih nujno, da pri strateškem planiranju za posamične trge, pomislijo tudi na socialno oziroma demografsko okolje. Le-to po Hungerju in Wheelenu (2011, str. 49) vključuje analizo rasti populacije, stopnjo rodnosti, stopnjo umrljivosti ter sestavo prebivalstva po spolu in letih. Pučko (2003, str. 120) pa poleg dodaja še lokacijske ali geografske možnosti, energetska infrastrukturo ter ekološke omejitve. Zadnje, ekološke omejitve, so za Alpino še posebej pomembne, saj je prodaja njene glavne konkurenčne prednosti, tekaških čevljev, popolnoma odvisna od vremena, in sicer od dolgih zim, ki pa so ob globalnem segrevanju čedalje bolj nepredvidljive.

Na kulturo prebivalstva ta trenutek močno vplivajo slabe ekonomske razmere, ki se z različnimi nihanjem ponavljajo že vse od leta 2008. Kupna moč v državah se je dvigovala vse do recesije, ki je udarila po celotnem svetu, tudi po Sloveniji. Evropska komisija je v spomladanskem pregledu stanja potrošnikov, izdanem marca 2011, sicer ugotovila, da so se razmere za potrošnike izboljšale glede na zelo slabo leto 2009, ko je potrošnja gospodinjstev močno upadla. Večina držav naj bi marca 2011 celo preseгла slabo leto 2008. Države z najboljšimi razmerami za potrošnike so trenutno Združeno kraljestvo, Irska, Luksemburg, Avstrija, Finska, Nizozemska, Italija, Danska, Nemčija, Belgija in Švedska (Overview of the footwear industrial sector, 2011). Vendar pa se je po izdaji poročila Evropske komisije zgodil še preobrat, ki je gospodarske razmere spet poslabšal. Vse odgovorne institucije, vključno s slovenskim Uradom za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), so svoje napovedi za prihajajoče leto krepko znižale. Bolj podrobno sem o napovedi pisala že v poglavju 3.1.1.

Upoštevajoč takšno stanje na trgih ni težko razumeti tudi kulturo obnašanja potrošnika. Ti so danes pri nakupih zelo previdni, saj so pod vplivom strahu, negotovosti ter zmanjšane zaupanja. Ukvarjajo se z vprašanjem, kaj zares potrebujejo, in po večini ne kupujejo vse po vrsti temveč o nakupu temeljito premislijo. Pri odločitvi pa seveda močno vlogo odigra cena in kvaliteta izdelka (Na nakupno obnašanje potrošnikov danes vpliva predvsem strah, 2012).

Potrdilo teh dejstev je tudi trend, vse od pojava krize v 2008, ki ga je izpostavil direktor Alpine in sicer, da se potrošniki v tem obdobju raje odločajo za nordijsko smučanje kot za alpsko, saj je slednje težje dostopno tako s strani cene izdelka kot tudi zaradi samega plačevanja smučarskih vozovnic (Alpina povečuje prodajo obutve za tek na smučeh, 2011).

Ker Slovenija ni edina država, kamor Alpina prodaja svoje izdelke in ker Alpini ravno prodaja v tujini prinese največji del prihodkov, naj omenim še to, da mora Alpina pri snovanju strategij upoštevati tudi razlike med razvitimi državami, kot so npr: Avstrija, Nemčija, Švica, Kanada, ZDA in Nemčija ter državami v razvoju, kot so npr: Bosna in Hercegovina, Srbija, Romunija, Bolgarija, Hrvaška in Poljska. Ključna razlika je ta, da je za države v razvoju značilen visok delež revnih prebivalcev, ki je precej višji kot na trgih razvitih držav (Komac, 2009). Tako je za razvite države bolj značilno, da si potrošniki lahko privoščijo več kakovosti, npr. kakovostno obutev, oblačila, hrano, kakovostno preživljanje prostega časa ipd, nasprotno pa velja za države v razvoju. To velja predvsem ob predpogoju, da si potrošniki razvitih držav to po večini lahko privoščijo. Nasprotno pa si mora revnejši del prebivalstva najprej zagotoviti eksistenco in šele nato luksuz, zato je za potrošnike držav v razvoju glavni dejavnik pri nakupu cena in ne kakovost.

3.2 Ožje okolje

Pri analizi ožjega okolja gre za analiziranje panoge, v kateri podjetje Alpina deluje, to je panoga proizvodnje in prodaje obutve. Ta analiza je za panogo prvenstvenega interesa, saj mora svojo panogo in današnje ter jutrišnje razmere v njej dobro poznati. Da bi izoblikovali okvire panoge, jo moramo kot prvo definirati. Da lahko ovrednotimo nevarnosti s strani kupcev ali dobaviteljev, moramo najprej določiti, kdo so pomembni kupci in dobavitelji za podjetje; da bi ovrednotili konkurenco, moramo najprej vedeti, kdo za naše podjetje sploh predstavlja konkurenco in kot zadnje; da lahko prepoznamo vstopne ovire, moramo najprej poznati okvir naše panoge (Saloner et al., 2001, str. 144).

3.2.1 Analiza privlačnosti panoge

Pri analizi si bom pomagala z znanim Porterjevim modelom petih silnic za ugotovitev privlačnosti panoge, pogovorom s finančno direktorico Alpine ter z Alpininimi internimi dokumenti. Pet silnic: nevarnost vstopa novih konkurentov, nevarnost substitucije, pogajalska moč kupca in dobavitelja ter stopnja rivalstva, vpliva na cene, stroške in investiranje, posledično pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega, zato so za analizo ključne (Možina et al., 1994, str. 303).

Nevarnost vstopa novih konkurentov

Podjetja se za vstop v novo panogo odločajo predvsem na podlagi opažene oz. zaznane dobičkonosnosti panoge in vstopnih ovir, ki jim otežujejo to strateško potezo. Obstoječa podjetja na trgu, običajno ustvarjajo dodatne ovire za vstop, saj si želijo ohraniti pozicijo, konkurenčno prednost in posledično večje profite. Vstopne ovire so predvsem (Kos, 2007):

- sredstva potrebna za vstop v panogo – če so za proizvodnjo potrebna specializirana sredstva, materiali ali znanja, ki jih je na trgu težko dobiti ali kasneje prodati, če podjetje propade;
- intelektualna lastnina – patenti omogočajo zaščito izuma na določenem območju, kar je vstopna ovira za druge konkurente;

- ovire, ki jih postavi država (zakonodaja) – nekatere panoge regulira država zaradi lastnih interesov – tam se običajno oblikujejo monopoli in s tem velike vstopne ovire (običajno telekomunikacije, železnice, banke, itd.);
- diferenciacija proizvodov – v kolikor obstajajo močne blagovne znamke, je zaradi lojalnosti kupce zelo težko privabiti k sebi;
- 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;
- zahteve po kapitalu – nekatere 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.

Glede dobičkonosnosti panoge lahko rečemo, da bo v prihodnje zagotovo zanimiva za vstop novih konkurentov. V ospredju bodo visoko donosni nišni trgi, kjer bodo zahtevne stranke za ustrezne proizvode in storitve pripravljene plačati precej več, kot za navaden par čevljev. Tako lahko sklepamo, da bodo dobički v panogi zadostno visoki, da bo panoga privlačna za potencialne konkurente, o njihovem dejanskem vstopu pa bo zato odločala višina vstopnih ovir, ki pa nikakor niso naklonjene Alpini (Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a).

Zahtevan obseg naložb za vstop ni prav velik, prav tako ekonomije obsega niso nujno potrebne. Podjetja se lahko relativno hitro naučijo, kako potekajo procesi v tej panogi, dodatno težavo za obstoječa podjetja v panogi pa predstavlja izjemno enostaven pristop do potrebnih surovin, blaga in materialov, lokacij ter nenazadnje tudi strank. Navkljub temu pa mora podjetje, ki želi uspešno na novo vstopiti v obutveno panogo, imeti neko izrazito konkurenčno prednost, kot npr. absolutno vodstvo v stroških ali diferenciacijo proizvoda ali blagovne znamke. Vsekakor je v določeni meri otežena možnost pristopa k distribucijskim kanalom, predvsem v športnem segmentu panoge pa so dobro razviti tudi obrambni mehanizmi podjetij v panogi (Debeljak, 2011; Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a).

Ocena privlačnosti panoge v prihodnje je tako za Alpino ocenjena kot NIZKA, za vstop novih konkurentov pa kot VISOKO privlačna.

Nevarnost substitucije

Večina podjetij medsebojno tekmuje s substituti. Ključ, kako prepoznati substitut, je, da poiščemo proizvode, ki imajo isto funkcijo kot tisti, ki so proizvod prvi poslali na trg. Večji kot je uspeh in dobiček v panogi novega izdelka, večja je možnost, da se v panogi pojavijo substituti (Higgins & Vincze, 1993, str. 154). Do nevarnosti substitucije pride takrat, ko so razmere med cenami in kakovostjo velike, ko so stroški zamenjave proizvoda s substitutom majhni ter ko so kupci na sploh nagnjeni k substituciji (Možina et al., 1994, str. 304).

Kljub temu, da celotna obutvena panoga sloni na eni sami osnovni potrebi človeka, ki je ta, da je obut, je ta panoga dejansko zelo heterogena, kar dokazuje izjemno veliko število možnih obuval, ki se ločijo tako po namenu uporabe, kot tudi po ostalih, bolj marginalnih razlikovanjih. Indikatorji nevarnosti nadomestitve vsi skupaj kažejo na to, da substituta za obutev pravzaprav ni (Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a).

Glede na te ugotovitve bi panogo za Alpino za prihodnje označila za VISOKO privlačno.

Pogajalska moč kupcev

Ko je pogajalska moč kupcev na višku, se panoga nahaja v monopsonu. To je takrat, ko obstoji veliko prodajalcev in le en kupec. Takšno stanje je sicer redko, ni pa izključeno. Po Higginsu in Vincenzu (1993, str. 152) imajo kupci pogajalsko moč, če:

- je koncentracija kupcev velika (lahko le nekaj kupcev, ki zajemajo velik del na trgu povpraševanja);
- kupec nakupi večji delež prodajalčeve celotne prodaje;
- so stroški menjave prodajalca nizki;
- je kupec dobro informiran (o cenah, stroških);
- kupec zasluži malo in je zato cenovno občutljiv;
- ima kupec potencial za vertikalno integracijo nazaj¹.

Današnje gospodarske razmere so pripeljale do tega, da je sedaj vsak proizvajalec pripravljen ponuditi več za manjšo, a zanj še vedno sprejemljivo ceno, le da izdelek proda. Razlog za to je nastalo stanje, kjer so gospodarske razmere potisnile kupca v situacijo, ko si zaradi manjše kupne moči ne more privoščiti toliko, kolikor včasih in nakup raje odloži, če pa že, pa ne opravi nespametnega nakupa, ampak se o izdelku ali storitvi vnaprej informira ter nato oceni, ali je kvaliteta primerna ceni (Peti pregled potrošniških trgov, 2012). Še posebej se danes, v vse slabšem finančnem položaju, potrošniki na splošno raje odločijo za cenejši izdelek kot za dražjega in visoko kakovostnega. Vendar je ena ciljna skupina Alpine na strani modne obutve tudi tista s širšimi stopali. Glede na raziskave Alpine ta skupina pred ceno postavi udobje in kakovost, zato je za izdelek pripravljena plačati več denarja. Prav tako se pri nakupu smučarskih in tekaških čevljev ter hkrati pohodnih čevljev kupci raje odločijo za kvaliteten izdelek, ki bo svojo kvaliteto opravičeval kar nekaj sezon, saj takšen tip obutve ljudje menjajo v daljšem časovnem obdobju (Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a). Problem za Alpino obstoji le na drugem segmentu modne obutve, kjer obstoji ogromno cenejših substitutov.

Indikatorji pogajalske moči kupcev, ki pozitivno delujejo na privlačnost obutvene panoge v prihodnosti, so le visoki relativni stroški kupca ob spremembi dobavitelja na segmentu tekaških čevljev, kjer je Alpina pomemben igralec, in pa obseg nakupov pri Alpini v vrednosti vseh nakupov kupca, prav tako na segmentu tekaških čevljev. Po drugi strani pa je kar nekaj indikatorjev, ki govorijo v prid veliki pogajalski moči kupcev, in sicer: obstoj visoke koncentracije kupcev, kar pomeni zelo omejeno število ključnih kupcev na vsakem trgu, zelo dobra informiranost kupcev, nični relativni stroški kupca ob spremembi dobavitelja pri modni obutvi, velik pomen nabavne cene za kupca in prav tako velik pomen blagovne znamke, ter kot zadnja še neskončna diferenciacija proizvodov v modnem segmentu (Debeljak, 2011).

Glede na te ugotovitve bi panogo v tem segmentu za Alpino označila kot NIZKO privlačno.

Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko na panogo vplivajo s kontrolo cene in kvalitete. Med dobavitelje sodijo podjetja, organizacije in združenja, ki na trgu vložkov ponujajo surovine, komponente, gotove proizvode, delovno silo ter finančne in ostale storitve. Pogoji, ki naredijo dobavitelje pogajalsko močne, so zrcalni tistim pogojem, ki naredijo pogajalsko močne kupce, in sicer če (Higgins & Vincze, 1993, str. 152):

¹ Vertikalna integracija nazaj v tem primeru pomeni, da kupec sam začne proizvajati izdelek, ki ga je prej kupoval. Primer za vertikalno integracijo nazaj je avtomobilska panoga, ko proizvajalec avtomobilov kupi proizvajalca gum, od katerega je pred tem gume kupoval, po nakupu pa jih proizvaja sam.

- je koncentracija dobaviteljev velika (le nekaj dobaviteljev, ki pa zajema velik del na trgu povpraševanja s strani podjetij);
- je na voljo malo substitutov;
- so stroški menjave dobavitelja visoki;
- če obstaja možnost vertikalne integracije naprej².

V primeru Alpine je diferenciacija vložkov velika, saj obstaja kar nekaj alternativ za vsako ključno surovino, a seveda obstajajo tudi izjeme. Stroškov menjave dobaviteljev praktično ni, dobaviteljev je veliko in si konkurirajo, a tu zopet obstajajo izjeme. Nevarnost integracije naprej ne obstaja, relativni stroški nabavljenega blaga v odnosu na vse dobave v panogi pa so nizki. Po drugi strani pa obstajajo določene izjeme. Predvsem na športnem delu panoge imajo nekateri dobavitelji ogromno moč nad vsemi proizvajalci, saj so na svojem področju praktično monopolisti. Za njihove izdelke ne obstajajo nadomestni vložki, poleg tega pa je pomen obsega dobav Alpini v celotni vrednosti vseh dobav za te dobavitelje minimalen. Splošno gledano je vpliv vložkov na stroške tudi negativen indikator pogajalske moči dobaviteljev v panogi, saj stroški materiala oziroma surovin v celotnih stroških čevlja znašajo tudi do 50 odstotkov (Debeljak, 2011; Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a).

Glede na te ugotovitve bi panogo v tem segmentu za Alpino označila kot SREDNJE privlačno.

Rivalstvo znotraj panoge

Redko se zgodi, da znotraj panoge obstaja le eno, monopolno podjetje. Običajno jih znotraj panoge med sabo konkurira vsaj nekaj. Prijemi, s katerimi ta podjetja tekmujejo med sabo, so npr: s cenami, s kakovostjo, s celotnostjo storitve, s trženjem, z dobrim distribucijskim kanalom ter s stalnimi inovacijami. Zato je, ne glede na rezultate predhodnih silnic, ta še posebej pomembna. Preden se podamo na nek trg je torej nujno, da preverimo elemente tekmovalnosti. To so (Kos, 2012):

- 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. Podjetje mora prodati veliko proizvodov, zato se posledično poveča tudi rivalstvo med konkurenti;
- 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 tekrovati med sabo;
- stroški menjave proizvoda: če kupec z lahkoto menja med enim in drugim ponudnikom, se tekmovalnost v panogi močno poveča, saj je potrebno ohraniti vsakega kupca;
- število podjetij oz. konkurentov v panogi: večje kot je število podjetij, večja je tekmovalnost (več podjetij bori za enake vire in enako število kupcev). Stopnja boja med podjetji je še višja, če imajo podjetja podoben tržni delež, ker vsa podjetja stremijo k temu, da bi postala vodilna v panogi;
- 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;
- stroški zalog in trajnost blaga: visoki stroški zalog in hitra pokvarljivost blaga sili podjetje, da svoje proizvode čim prej proda. Posledično se poveča stopnja tekmovalnosti;

² Pri vertikalni integraciji naprej gre za razširitev obstoječega poslovnega procesa naprej vzdolž oskrbovalne verige, in sicer vključitev v proces distribucije vse do kupca, včasih tudi vključno z njim. Razlog za vertikalno integracijo naprej je, da si s prevzemom kupca podjetje zagotovi ekskluzivni trg za svoje izdelke.

- nasičenost panoge: panoge, ki so v rasti, privabljajo nove konkurente, s čimer se poveča proizvodnja, posledično pa tudi dobava. Sčasoma pridemo do panoge, nasičene s konkurenti, ponudba preseže povpraševanje, rast panoge pa se upočasni. Tako pride do povečane tekmovalnosti, cenovne vojne in propada podjetij;
- izstopne ovire: večje, kot so izstopne ovire, večje je rivalstvo v panogah, saj npr: 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;
- omejitve zmogljivosti: v določenih panogah obstajajo omejitve obsega. V takšnih panogah podjetja običajno povečajo proizvodnjo le v zelo velikem obsegu, npr: z novim proizvodnim obratom, kar pa poruši razmerje med ponudbo in povpraševanjem. Posledica je znižanje cen. Običajno se zgodi začaran cikel, ko se število podjetij zmanjša zaradi nižjih profitov, cene se zvišajo, kar pa nato spet privabi nova podjetja;
- raznolikost konkurentov: če so v panogi konkurenti, ki imajo različno zgodovino, kulturo in filozofijo, je velika verjetnost, da bodo v poslovanju poslovala zelo nepredvidljivo. Večja kot je verjetnost nepredvidljivih potez konkurentov, večja je tekmovalnost v panogi zaradi negotovosti.

Rivalstvo v panogi je veliko, kadar so vstopne ovire nizke, pogajalska moč dobaviteljev in kupcev velika, nevarnost substitutov pa prav tako. Kljub temu, da ni nevarnosti substitutov, pa so ostale tri smernice izrazito neugodno usmerjene. Nizke vstopne ovire, srednje velika pogajalska moč dobaviteljev in velika pogajalska moč kupcev kažejo na to, da je rivalstvo vse prej kot majhno, kar potrjujejo tudi ostali indikatorji. Stopnja rasti panoge je nizka z okoli 3 %, odnos med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi je 65 % proti 10 %, diferenciacija proizvodov je velika, pomembnost blagovnih znamk prav tako, stroški menjave dobavitelja so nizki, prav tako pa tudi stopnja koncentracije ponudnikov. Stopnja informiranosti v panogi je skoraj popolna, specializiranost pa vse večja. Med nasprotnimi indikatorji izstopajo presežne zmogljivosti v panogi (Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a).

Povzetek ocene privlačnosti panoge za Alpino za prihodnost

V Tabeli 3 so zbrane ocene za privlačnost obutvene panoge v prihodnosti za Alpino. Glede na oceno vidimo, da bo panoga v prihodnjih petih letih za Alpino nizko privlačna.

Tabela 3: Povzetek ocene privlačnosti panoge za Alpino za prihodnost

Določljivka	Visoka privlačnost	Srednja privlačnost	Nizka privlačnost
Vstop novih konkurentov			1
Nevarnost substitucije	1		
Pogajalska moč kupcev			1
Pogajalska moč dobaviteljev		1	
Rivalstvo znotraj panoge			1
Skupaj	1	1	3

Glede na težko obdobje v panogi, ki čaka Alpino v prihodnje, je nujno, da Alpina upošteva zahteve in potrebe kupcev, ter da se osredotoči na t. i. dejavnike uspeha. Ti opredeljujejo

sposobnost podjetja, da preživi in raste znotraj posamezne panoge in so tesno povezani s potenciali za uspeh, zato jih mora podjetje med seboj optimizirati glede na konkurenco. Pomembni so predvsem tisti faktorji, ki zahtevajo značilnosti izdelkov oziroma storitev, ki jih je kupec pripravljen plačati. Upravljanje s temi kritičnimi elementi ustvarjanja vrednosti pa je ključ do uspeha za opredelitev in oblikovanje osnovnih sposobnosti podjetja. Prepoznani dejavniki uspeha v obutveni panogi so (Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a; Alpina d.o.o., Izsek iz letnih poročil 2008, 2009 in 2010, 2011b):

- stalen razvoj kakovostnega kadra na vseh ravneh podjetja;
- produktivnost in odzivnost podjetja;
- razvoj partnerskih odnosov s ključnimi dobavitelji in kupci ter uspešno izvajanje procesa managementa dobaviteljev in kupcev;
- vztrajanje tako na športnem kot tudi modnem področju obutvene panoge;
- neoporečna in konstantna kakovost izdelkov;
- relativno velika in konstantna vlaganja v raziskave in razvoj, tako na segmentu športa kot tudi mode;
- konkurenčne cene izdelkov na srednjem in višjem segmentu trga;
- uspešno izkoriščanje informacijske tehnologije in inovacij izdelkov ter procesov;
- kakovostno finančno in računovodsko podpiranje podjetja;
- odzivnost in vzajemna usklajenost prodaje in proizvodnje;
- spoštovanje dobavnih rokov, ki jih Alpina obljubi svojim kupcem.

3.2.2 Analiza tržnega deleža Alpine v Sloveniji in po svetu

Po letu 1900 so na ozemlju Slovenije začele nastajati prve tovarne čevljev, ki so se s časom razvile v pravo panogo. V letu 2010 je bilo pod panogo proizvodnja obutve registriranih že 82 podjetij, med njim tudi Alpina, ki v tem letu prodaja obutev v preko 60 držav po celem svetu.

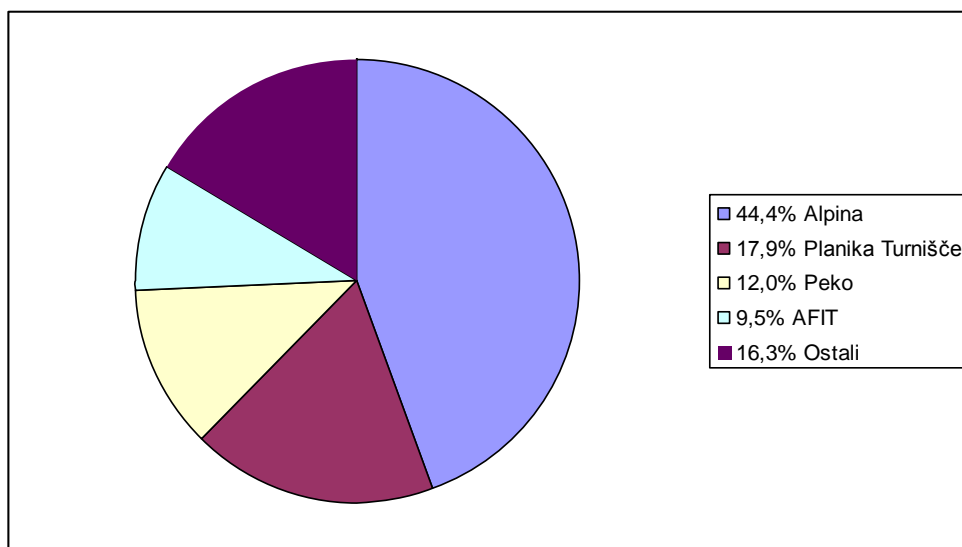
Slovenska obutvena panoga velja za tradicionalno izvozno naravnano in je zelo podobna evropski. Letno več kot 60 % svoje obutve izvozi v ZDA, Kanado in Rusijo, ter na evropske trge. Vse večjo težo v sklopu proizvodnje nosi proizvodnja po meri kupca, pri prodaji pa oblikovanje in modne smernice. Ogromno podjetij v panogi seli proizvodnjo v države, kjer je delovna sila veliko cenejša. To so na primer države daljnega vzhoda, Hrvaška, BiH in Romunija. Velik vpliv na konkurenčnost znotraj panoge ima globalizacija. Njena največja in hkrati negativna posledica so pritiski iz daljnega vzhoda, kjer ima obutvena panoga že dolgo tradicijo in nižje stroške proizvodnje. Konkurenca znotraj panoge je močna, podjetja v Sloveniji pa težko konkurirajo nizkocenovnim in velikoserijskim izdelkom. Tisto, kar rešuje evropska podjetja v obutveni panogi, je visoka kvaliteta njihovih izdelkov. Tako imajo podjetja možnost usmeritve v tržne niše in na trg izdelkov z visoko dodano vrednostjo, z uporabo visokotehnoloških materialov in najsodobnejše tehnologije. V Evropi bodo tako v tej panogi dolgoročno obstala le podjetja, ki bodo zahtevnejša v razvoju in tehnologiji, ter tista, ki bodo svojo obutev pozicionirala v višji ali visok cenovni razred (Simonič, 2010).

Težavam evropskih proizvajalcev obutve pri doseganju konkurenčnosti na svetovnem trgu pomaga, v letu 2006 vpeljana, zaščita s strani Evropske unije, in sicer »anti-dampinška« carina za usnjeno obutev iz Kitajske in Vietnama. Anti-damping carina je ukrep, ki proizvajalce, ki izvažajo obutev v druge države po ceni nižji od cene, ki se jo zaračunava na matičnem trgu ali je pod proizvodnimi stroški, prisili plačati dajatev ob uvozu in tako ščiti konkurenčnost trga držav uvoznic. Zadnje čase prihajajo pritožbe še za nekaj držav, tako da se bo evropska zakonodaja verjetno kmalu dopolnila (Overview of the footwear industrial sector, 2011).

Pomemben podatek za panogo proizvodnje in prodaje obutve je ta, da daljni vzhod, največji cenovni konkurent na tem področju, izgublja na svoji dolgoletni cenovni konkurenčnosti. Cene na daljnem vzhodu v zadnjih treh letih rastejo, in sicer zaradi krepitev nacionalnih valut, rasti stroškov dela in rasti. Prav tako pa so v zadnjih letih imeli dobavitelji s proizvodnjo na daljnem vzhodu težave tako z dobavami kot s kakovostjo (Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a).

Alpina je trenutno s svojim tržnim deležem absolutna zmagovalka na slovenskem tržišču, saj pokriva kar 44,4 % tržnega deleža. Kot kaže Slika 6 ji s svojim 17,9 % sledi Planika, za njo Peko z 12 % pokritostjo tržišča ter AFIT z 9,5 % tržnim deležem. Ostalih 78 podjetij, ki je registriranih v panogi, pokriva preostalih 16,3 % tržišča.

Slika 6: Tržni delež po prihodku podjetja v dejavnosti »proizvodnja obutve« v Sloveniji v letu 2010



Vir: Bizi.si, 2012.

V Tabeli 4 lahko vidimo, da so se sredstva vseh podjetij v panogi obutve v Sloveniji leta 2010, glede na 2009, zmanjšala za 0,03 %, prihodki iz poslovanja so se v panogi povečali za 1,01 %. Čisti dobiček se je v panogi zmanjšal za 5,82 %, prav tako se je za 5,72 % zmanjšala tudi dobičkonosnost sredstev. Dobičkonosnost kapitala se je zmanjšala za 6,78 %, povprečno število zaposlenih pa za 0,03 %.

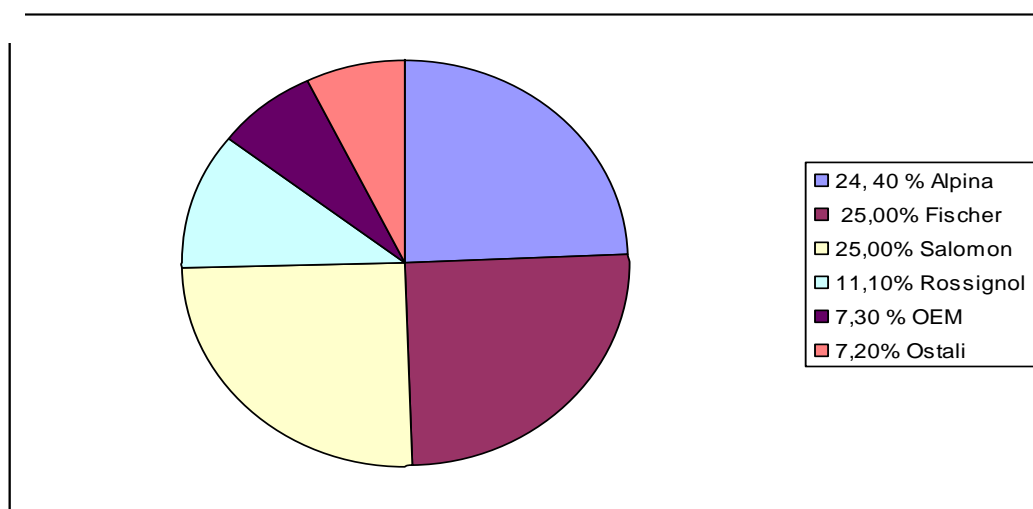
Tabela 4: Izbor agregatnih kazalcev ter kazalnikov podjetij v obutveni panogi v Sloveniji, v letih 2009 in 2010

Postavka	Vrednost 2009 v €	Vrednost 2010 v €	Indeks rasti
Sredstva	126.352.298,000	122.894.674,000	0,970
Prihodki iz poslovanja	116.640.354,000	117.671.176,000	1,010
Čisti dobiček ali izguba	- 1.331.635,000	- 7.753.429,000	5,820
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	- 0,011	- 0,063	- 5,720
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	- 0,023	- 0,156	- 6,780
Povprečno število zaposlenih	1.882,690	1.499,300	0,790
Število podjetij v panogi	84,000	82,000	0,970
Kapital	58.614.246,000	49.529.240,000	0,850

Vir: Bizi.si, 2011.

Na svetovnem trgu so za Alpino razmere prav tako kot v Sloveniji obetajoče, vsaj kar se tiče športne obutve. Na tem področju Alpina prevzema kupce s svojim inovativnim dizajnom, kakovostjo ter nenehnimi izboljšavami. S tržnim deležem Alpine v panogi obutve za smučarski tek se Alpina postavlja ob bok vodilnim svetovnim podjetjem ter zaseda tretje mesto, takoj za podjetjem Fischer in Salomon, ki imata v tej panogi 25 % tržni delež, Alpina pa jima, kot je prikazano v Sliki 7, tesno sledi s 24,4 % tržnega deleža. Na četrto mesto se z 11,1 % uvršča podjetje Rossignol ter OEM podjetje z 7,3 %. Na trgu smučarskih čevljev Alpina zaseda 2,2 % tržnega deleža in je nekje na 10 mestu v svetovnem merilu, na trgu pohodnih čevljev pa ima 1,6 % tržni delež.

Slika 7: Tržni delež podjetij v dejavnosti »proizvodnja čevljev za smučarski tek« v svetu v letu 2011



Vir: Alpina d. o. o., Alpina danes, 2011a.

Tekaški čevlji so torej Alpinin paradni konj, zato na tem področju v podjetju tudi veliko vlagajo v razvoj. Kot nagrado za njihovo inovativnost, funkcionalnosti uporabno in dejansko kakovost, ergonomijo, trpežnost, simbolično in emocionalno vsebino, detajle in ekološko osveščenost je Alpina leta 2008, 2009 in 2010 prejela eno najbolj prestižnih oblikovalskih nagrad na svetu, nagrado Red dot. Poleg tega je bila večkrat nagrajena tudi za svojo športno obutev Binom, ki je zasnovana tako, da se prilagaja obliki stopal in zato zagotavlja maksimalno udobno počutje nog. Za to obutev je Alpina prejela Red dot nagrado v letu 2009, Good design nagrado v letu 2009 in Deutschland designpreis nagrado v letu 2011.

V nasprotju s športno obutvijo, ki je bolj kot od ekonomskih odvisna od vremenskih razmer, modna obutev Alpine ne doživlja ugodnih let. Posebej po letu 2008, ko je Alpina, kot posledico recesije, občutila znižanje naročil modne obutve. Razlogi so bili:

- zmanjšanje kupne moči: določeni kupci so zmanjšali število dobaviteljev in tako povzročili zmanjšanje števila naročil v določenem segmentu ali v celoti;
- pritisk na cene: negotovost, zmanjšana kupna moč in rast stroškov nujnih življenjskih potrebščin so pri končnih potrošnikih povzročili zmanjšanje izdatkov za obleke in obutev ter hkrati preusmeritev v nižje cenovne razrede (ki niso izdelani v Evropi);
- zaostritev pogojev poslovanja.

Vendar se je na te razmere Alpina hitro odzvala ter poiskala nove osnove za ohranjanje konkurenčnih prednosti. Prvi ukrep je bil ta, da se je Alpina odločila proizvajati obutev za širša stopala. Za tak korak so se odločili, ker je, prvič, z daljnega vzhoda konkurence mnogo manj in

drugič, ker je v tem segmentu bolj kot cena pomembno udobje in uporaba naravnih materialov. Posledično so tako pridobili kolekcijo ožjega segmenta ter nižje stroške razvoja. Drugi ukrep je bil namenjen izboljšanju cenovne konkurenčnosti. To je bila selitev izdelave modne lepljene obutve iz Žiri v Bosno, kjer je cena delovne sile nižja. Tretji korak za znižanje stroškov pa je nekako prisoten že nekaj časa, in sicer zmanjševanje števila zaposlenih na mehki način (Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a). Danes Alpina na modnem trgu obvladuje 1,6 % tržni delež.

Na splošno so danes razmere na vseh trgih, ne le na trgih obutve, zaskrbljujoče. Vse države sveta čutijo trenutne napete odnose na mednarodnih trgih. Mnogo držav se tako zaradi neugodnih situacij srečuje z vse slabšim gospodarskim položajem, z vse večjo stopnjo brezposelnosti in vse težjimi pogoji za pridobitev denarnih sredstev pri bankah, z rastjo cen ipd. Tako se ljudje ob vedno dražjih osnovnih dobrinah odločajo za varčevanja, posledično se manjša zasebna potrošnja. Da ne bo bolje še vsaj v letu 2012, pričajo napovedi različnih institucij. Tako je slovenski Urad za makroekonomske analize in razvoj napovedal, da bo gospodarska rast Slovenije letos komaj 0,2 %, kar pomeni skorajšnjo stagnacijo, stanje na trgu dela se bo še poslabšalo, posledično pa se bo zasebna potrošnja zmanjšala. Podobno sliko napovedujejo tuje agencije in uradi, na primer EIU ali Economist Intelligence Unit, ki za večino držav napoveduje povečanje stopnje brezposelnosti, slabo gospodarsko rast in močno zmanjšano potrošnjo. Seveda obstajajo izjeme države, za katere napovedujejo zmerno gospodarsko rast ter rahlo povečanje potrošnje, kot so na primer Nemčija, Kanada, ZDA, Avstrija, Danska, Finska, Japonska in Rusija. V letu 2013 naj bi se razmere na vseh trgih izboljšale, kako pa bo v prihodnosti, pa je v danem trenutku težko napovedati, saj je vse odvisno od tega, kako se bodo odvile situacije na mednarodnih trgih in na trgih posameznih držav. Je pa s strani podjetij nujno biti pozoren na prihodnost. Tako pri postavljanju strategij lastnih podjetij kot tudi pri analiziranju konkurenčnih podjetij. Zgolj poznavanje osnovnih fizičnih in finančnih podatkov o tekmecih je premalo. Podjetjem se je potrebno okrepiti tudi s podatki tako subtilne narave, kot so podatki o strategijah podjetij in o neotipljivih sredstvih podjetij, saj le-ti pomagajo identificirati potenciale podjetja in njihovo izrabo, in sicer: kaj je bilo možno, kaj je možno in kaj bo možno v prihodnosti (Knez-Riedl, 1998, str. 104-113).

4 OCENA ALPINE Z ANALIZO SWOT

Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur bom ocenila na podlagi letnih poročil in internih dokumentov Alpine ter na podlagi pogovorov s finančno direktorico Alpine M. Debeljak. Predhodno bom za boljšo predstavo analizirala še poslovanje Alpine.

4.1. Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je nujen del, ki ga moramo opraviti pri strateškem planiranju. Z analizo spoznamo kakovost poslovanja določenega podjetja in posledično najdemo možnosti za izboljšavo. Bolj kot so analize podrobne, lažje je podjetjem kasneje pri izvajanju strateških analiz (Pučko, 2003, str. 125). V nadaljevanju bom predstavila izkaze uspeha, in sicer prihodke, odhodke in čisti dobiček ter ekonomičnost podjetja Alpina. Hkrati bom predstavila še produktivnost Alpine in kazalca dobičkonosnosti.

Skupni prihodki, prikazani v Tabeli 5, so se v letu 2009 glede na leto 2008 zmanjšali, predvsem zaradi zmanjšanja obsega poslovnih prihodkov, kar je posledica zmanjšanja naročil modne obutve v letu 2008. Vendar je, zaradi ustreznih prijemov za ohranjanje konkurenčnosti, Alpina iz

leta 2009 vse do danes, zabeležila stabilno rast čistih prihodkov od prodaje, ki so se iz 48.100 € v letu 2009 dvignili za 5,9 % v letu 2010 na 50.928 € in naprej z 10,3 % medletno stopnjo rasti na 56.163 € v letu 2011 (Bizi.si, 2011). Glavni »krivec« za tako obsežno povečanje je bila povečana prodaja športne obutve. To je tudi razlog za znatno povišane skupne prihodke v letu 2010, kot vidimo v Tabeli 5.

Tabela 5: Prihodki, odhodki, ekonomičnost in čisti poslovni izid podjetja Alpina v letih 2008, 2009 in 2010

Elementi	2008	2009	2010
Poslovni prihodki	51.470.488,00	46.745.970,00	52.156.022,00
Drugi prihodki	19.292,00	20.078,00	19.679,00
Finančni prihodki	870.475,00	3.299.133,00	823.290,00
SKUPAJ v €	52.360.255,00	50.065.181,00	52.998.991,00
Poslovni odhodki	50.345.051,00	47.190.770,00	51.707.852,00
Drugi odhodki	4.149,00	1.433,00	6.686,00
Finančni odhodki	1.880.607,00	3.599.231,00	6.841.143,00
SKUPAJ v €	52.229.807,00	50.791.434,00	58.555.681,00
Ekonomičnost (prihodki/odhodki)	1,00	0,99	0,91
Čisti poslovni izid obračunskih let (2007–2010) v €	12.349,00	- 131.267,00	- 4.993.378,00

Vir: Alpina d.o.o., Bilanca stanja za Alpino, d. o. o., 2011c; Alpina, d. o. o., Izsek iz letnih poročil 2008, 2009 in 2010, 2011b.

V letu 2009 so se odhodki vseh treh kategorij, poslovni, drugi in finančni konkretno znižali glede na leto 2008. To je bila posledica ukrepov za reševanje konkurenčnosti, ki jih je Alpina morala uvesti po znižanju naročil modne obutve ter zmanjšanju prodaje v maloprodaji zaradi recesije. Ukrep, s katerim so največ privarčevali, je bil ta, da so se skoncentrirali ne več na proizvodnjo modne obutve za zelo različne okuse, temveč so se osredotočili na ožji segment obutve za široka stopala. Tako so zaradi manj obširne kolekcije zmanjšali stroške ter rahlo dvignili ceno obutve, da je zadostila pokritjem stroškov prodaje in uprave. Prav tako so vso proizvodnjo modne obutve selili v Bosno in Hercegovino, kar je spet ugodno vplivalo na stroške (Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a).

Recesija in s tem zmanjšana kupna moč tako tudi v nadaljevanju nista povečala prodaje modne obutve. In ker ima večji del proizvodjalnih stroškov značaj stalnih stroškov, kot so npr: stroški razvoja, tehnologije, planiranja, oskrbe proizvodnje, vzdrževanja ter kontrole kakovosti, je bil v letu 2010 zopet zabeležen porast odhodkov zaradi splošnih proizvodjalnih stroškov in posledično zaradi padca doseženih marž pri prodaji obutve. V letu 2010 so se tako odhodki zopet povišali ter povzročili porast skupnih odhodkov iz leta 2009 v 2010 za kar 15 % na 58.555.681 €.

Čisti poslovni izid predstavlja razliko med vsemi prihodki ter vsemi odhodki, zmanjšano za davek iz dobička in za druge davke v poslovnem letu. Podjetju Alpina se poslovni izid vse od pojava gospodarske krize naprej slabša. Na področju modne obutve so utrpeli velik upad naročil v letu 2008, kar je razvidno iz negativnega poslovnega izida v letu 2009, ki pa, zaradi povečane prodaje športne obutve, ni tako drastično negativen in znaša - 131.267 €. V letu 2010 se je negativni poslovni izid povečal na skoraj pet milijonov. Razlogov za to je več. Kot prvo je bila v letu 2010 še vedno čutiti močan vpliv zmanjšane kupne moči kupcev zaradi recesije, kar se je še

vedno odražalo v zmanjševanju naročil modne obutve. Kot drugo se je, na področju sicer vsako leto bolj uspešne športne obutve, pojavila skrita napaka pri proizvodnji, in sicer pokanje plastičnih polobročkov. Navkljub močno povečani prodaji športne obutve, je ta skrita napaka in njeno odpravljanje čisti poslovni izid močno poslabšala (Alpina d.o.o., Alpina danes, 2011a). Tretji, pomemben razlog za poslovni izid v letu 2010, pa so slabitve finančnih naložb v višini 4,8 milijona €. Direktor Alpine je poudaril, da je bil ta korak neizogiben saj je bilo potrebno enkrat počistiti zalogami, ki so se nabrale za hrvaški in bosanski trg (Alpina lani s skoraj petimi milijoni evrov izgube, 2011). Vsi ti dejavniki so doprinesli k negativnem poslovnem izidu v letu 2010 s skoraj 5-milijonsko izgubo

Razmerje med ustvarjenimi prihodki in povzročenimi odhodki iz poslovanja odraža ekonomičnost poslovanja, ki je prav tako prikazana v Tabeli 5. Večja kot je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje, seveda pod pogojem izkazanega čistega dobička. V primeru negativnega rezultata iz poslovanja je vrednost kazalnika manjša od 1. Ekonomičnost se lahko poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto stroškov ali če se zmanjšajo stroški na enoto poslovnega učinka.

Kazalec produktivnosti nam pove, koliko je poslovanje učinkovito. Čim več prihodkov iz poslovanja dosežemo na zaposlenega v proučevanem obračunskem obdobju, tem bolj učinkovito podjetje je. Iz Tabele 6 je jasno razviden učinek ukrepa ohranjanja konkurenčnosti z mehkim zmanjševanjem števila zaposlenih, ki ga je v Alpini ob prevzemu začel uvajati novi manager. Produktivnost z vsakim letom naraste, v letu 2010 pa naraste za neverjetnih 34 % in enako se pričakuje za leto 2011.

Tabela 6: Prikaz produktivnosti dela Alpine v letih 2008, 2009 in 2010

Elementi	2008	2009	2010
Prihodki podjetja	52.360.255,00	50.065.181,00	52.998.991,00
Povprečno število zaposlenih	654,00	578,00	402,00
Produktivnost (v €)	80.061,55	86.617,96	131.838,30

Vir: Alpina d.o.o., Bilanca stanja za Alpino, d. o. o., 2011c; Alpina, d. o. o., Izsek iz letnih poročil 2008, 2009 in 2010, 2011b.

V Tabeli 7 sta opredeljena kazalca dobičkonosnosti Alpine od leta 2007 do vključno 2010. Prvi kazalnik, kazalnik ROE, pove, koliko čistega dobička/izgube je ustvarjeno z denarno enoto (100 enot) vloženega kapitala. Vrednost kazalnika je v primeru izkazane izgube negativna. Večja vrednost kazalnika pomeni boljše poslovno uspešnost, vendar pa lahko po drugi strani boljši rezultat pomeni večje tveganje na račun velikega zadolževanja. Izračunamo ga tako, da dobiček iz poslovanja pred davki in obrestmi delimo s povprečnimi sredstvi. Drugi kazalnik ROA pokaže, kako uspešno je poslovodstvo upravljalo s sredstvi. Razmerje pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je izkazanih na denarno enoto (100 enot) sredstev. Čim večja je vrednost kazalnika, tem uspešnejše je poslovanje. V primeru izkazane čiste izgube je vrednost kazalnika negativna. Izračunamo ga tako, da dobiček iz poslovanja pred davki in obrestmi delimo s povprečnim kapitalom.

Iz podatkov v Tabeli 7 je razvidno, da je bila dobičkonosnost pozitivna vse do leta 2008, kasneje pa je negativna. Razlog za negativen izkaz je predvsem v velikih finančnih odhodkih iz oslabitve in odpisov finančnih naložb. Le-ti so v letu 2007 znašali 0 €, v letu 2008 56.443 €, v

letu 2009 že 1.763.573 € in v letu 2010 kar 4.849.825 € (Alpina d.o.o., Izsek iz letnih poročil 2008, 2009 in 2010, 2011b; Bizi.si, 2011). Naj poudarim še, da so v Alpini ocene za leto 2011 ugodne in predvidevajo pozitiven poslovni izid ter znatno povečanje prihodkov od prodaje glede na leto 2010.

Tabela 7: Kazalniki dobičkonosnosti Alpine od leta 2007 do 2010

Elementi	2007	2008	2009	2010
ROE v %	4,69	0,05	- 0,54	- 26,53
ROA v %	2,07	0,02	- 0,20	- 8,00

Vir: Alpina d.o.o., Bilanca stanja za Alpino, d. o. o., 2011c; Bizi.si, 2011.

4.2 Analiza prednosti in slabosti po podstrukturah

Pri ocenah podstruktur bom uporabila točkovni sistem ocenjevanja, pri katerem bo ocena 5 pomenila zelo dobro, ocena 1 pa zelo slabo. Ker sta si področje modne obutve ter področje športne obutve zelo različni, bom opredelila vsak element za vsako od področij posebej.

4.2.1 Proizvodna podstruktura

Alpina ima pod seboj dve glavni skupini proizvodov, in sicer modno ter športno obutev. K modni lahko poleg klasične modne obutve prištevamo še modno obutev za široka stopala, v katere proizvodnjo so se usmerili šele pred kratkim. Pod športno obutev pa spada obutev za tek na smučeh, katera tudi žanje največji svetovni uspeh, obutev za smučanje ter obutev za pohodništvo in lovstvo.

Pri analizi proizvodne podstrukture bom opredelila kakovost proizvoda, rast prodaje na letni ravni, proizvodne zmogljivosti, stopnjo diferenciacije proizvoda ter rast stroškov in prihodkov.

V skupini športne obutve ima Alpina ogromno prednost, saj kakovost proizvodov športne obutve potrjuje prepoznavnost blagovne znamke po celem svetu ter mnogo reprezentanc, ki z izdelki Alpine osvajajo odličja na svetovnih tekmah. Najbolj močno prepoznavnost je čutiti za obutev za smučarski tek, medtem ko je blagovna znamka celotne športne obutve močno zasidrana na Balkanu. Prepoznavnost blagovne znamke na področje modne obutve pa se lahko pohvali s prepoznavnostjo na področju JV in V Evrope.

Rast prodaje na področju športne obutve je konstantna in čedalje višja in s tem tudi rešuje upad na področju modne obutve, kjer se, vse od začetka recesije v letu 2008, število naročil za modno obutev znižuje. Rast prodanih parov obutve je na športnem področju, od leta 2008 rasel s povprečno 7,9-% rastjo, medtem ko je bila rast prodanih parov na področju modne obutve vse od leta 2008 negativna, in sicer - 11,4 %.

Proizvodne zmogljivosti se v Alpini štejejo v velik plus, saj imajo lastni vir proizvodnih zmogljivosti v Evropi in Aziji. Na modnem področju je to še posebej pomembno, saj so tako bolj fleksibilni na področju obutve »Made in EU«. Na športnem področju pa je zelo pomembna lastna orodjarna, ki Alpini omogoča ekonomičen vstop v kapitalsko zahtevne projekte. Za obe področji pa Alpini zelo dobro koristi tudi odlična laboratorijska opremljenost za preizkušanje materialov, ki jo ima v lasti, ter tako omogoča konstantno izpopolnjevanje proizvodov.

Diferenciacija proizvodov na športnem področju je velika, saj so vsi proizvodi Alpine na tem področju visoko kakovostni. Na modnem področju je obutev sicer kakovostna, vendar pa na tem mestu probleme povzroča pomanjkanje znanja na področju končne estetike obutve, zato bi tu modno obutev označila za manj diferencirano.

Kot sem že omenila, so proizvodi športne obutve Alpinin paradni konj. Alpina z vsako leto večjo prodajo teh proizvodov ter tako večjimi prihodki od prodaje športnih izdelkov, namesto da bi vlagala v tržne aktivnosti ter tako povečala tržni delež na področju športa, vlaga v modni del, in sicer v pokritje izgub, ki jih ta del prinese. To je trenutno velika ovira za športni del proizvodnje. Vendar pa so bili na področju modne obutve, takoj po zaznani spremembi na trgu, narejeni ukrepi za ohranitev konkurenčnih prednosti, in menim, da se bo v letu 2011 in v prihajajočih letih trend negativnega poslovnega izida na tem področju zmanjševal in prešel na pozitivnega.

V Tabeli 8 so strnjene ocene podstrukture proizvoda Alpine. Skupna ocena proizvoda športne obutve je 5, kar pomeni zelo dobro, skupna ocena modne obutve pa 2, kar pomeni slabo. Alpina mora nadaljevati z aktivnostmi na športnem področju, na modnem pa mora predvsem izboljšati diferenciacijo proizvodov ter povečati prodajne aktivnosti. Na tem mestu naj omenim vprašanje, ki si ga postavlja Hrastelj (1995, str. 499), in sicer: Ali je kakovost sploh še odločujoča konkurenčna prednost? Pravi, in z njim se močno strinjam, da v svetu prevladuje mnenje, da je kakovost danes nujen pogoj za ofenzivno mednarodno poslovanje, ni pa konkurenčna prednost.

Tabela 8: Ocene podstrukture proizvoda Alpine

Elementi/Ocena	Športni del					Modni del				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kakovost proizvoda					X				X	
Rast prodaje					X		X			
Proizvodna zmogljivost				X						X
Diferenciacija proizvoda					X		X			
Rast stroškov				X			X			
Skupna ocena				5					2	

4.2.2 Tehnološka podstruktura

Pri tehnološki podstrukturi bom ocenila lokacijo enot, število obratov podjetja, razpoložljivost surovin in materialov, stopnjo izkoriščenosti zmogljivosti, kakovost delovne sile in stopnjo avtomatizacije.

Lokacija poslovnih enot Alpine je odlična, saj imajo proizvodne zmogljivost tako v Evropi kot tudi na Kitajskem. Tako z velikim številom dobro lociranih obratov zagotovijo hiter odzivni čas na evropskih trgih s proizvodnjo modne obutve v Evropi, ter s proizvodnjo športne obutve v Evropi in na Kitajskem in z odlično oskrbovalno verigo zadovoljijo trg ZDA in Kanade.

Razpoložljivost surovin in materialov je dobra, saj so dobavitelji za večino potrebnih sestavin številni, hkrati pa ima Alpina za dobavo tudi monopoliste, in sicer za manjše število materialov.

Alpina ima kar 30 % neizkoriščene zmogljivosti na področju izdelave obutve v obratih, ki se nahajajo v državah s cenejšo delovno silo, zato ima v tem elementu še kar nekaj manevrskega prostora. Prav tako je stopnja avtomatizacije relativno nizka, zato menim, da bi se lahko izboljšala tudi na tem področju.

Zaposleni v Alpini so tisti del, ki zagotovi kakovost z vedno novimi inovacijami in izboljšavami pri vseh obutvah. Alpinini zaposleni so strokovnjaki, ko gre za poznavanje kopit in stopal. Prav tako ima Alpina izkušeno ekipo za razvoj in raziskave, za produktno trženje ter za dizajn, vendar žal le na področju športne obutve. Na področju modne obutve je ravno potreba po znanju v končni estetiki proizvoda velika.

V Tabeli 9 so predstavljene ocene za tehnološke podstrukture. Skupna ocena športnega dela je 4, kar pomeni dobro, modni del pa je dobil oceno 3 ali srednje dobro. Športni in modni del bi moral več storiti na avtomatizaciji na mestih, kamor jo lahko vpeljejo, da bi tako še pridobili na stroških in časovni učinkovitosti. Nujno je tudi, da Alpina vzdržuje raven kakovosti zaposlenih na športnem področju, saj le-ti dodajo vrednost izdelkom s svojimi inovacijami in izboljšavami. Prav tako je nujno, da Alpina ustrezno izобрази svoje zaposlene v modnem delu in tako poskrbi, da se izboljša končna estetika obutve.

Tabela 9: Ocene tehnološke podstrukture Alpine

Elementi/Ocena	Športni del					Modni del				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lokacija enot					X			X		
Število obratov podjetja				X				X		
Razpoložljivost surovin in materialov				X					X	
Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti			X					X		
Kakovost delovne sile					X				X	
Stopnja avtomatizacije			X					X		
Skupna ocena			4					3		

4.2.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura

V raziskovalno-razvojni podstrukturi ali krajše R&R, bom opredelila kakovost R&R kadrov, raven opremljenosti z raziskovalno opremo, rezultate pri vpeljavi novih proizvodov, financiranje R&R ter kakovost kontrole R&R.

Kadri v Alpini so, kot sem omenila že v prejšnjem podpoglavju, izkušeni, razvojno naravnani ter v starosti srednjih let, kar pomeni, da bodo še nekaj časa s svojim znanjem pomagali k razvoju novih proizvodov v Alpini. Na športnem delu jih odlikuje mnogo svetovno znanih nagrad, ki so jih prejemale nova obuvala, ki jih vsako leto lansirajo v Alpini. Za smučarsko tekaške čevlje Promise je Alpina prejela nagrado Red dot design award v letu 2010, za obutev Binom je prejela Red dot design award v letu 2009, Good design award v letu 2009 in Deutschland designpreis Nominee v letu 2011. Poleg tega je za smučarsko tekaške čevlje Alpina ECL in ECS prejela Red dot design award v letu 2008 in Good design award leta 2009.

V delu modne obutve zaposlene in posledično njihove izdelke odlikuje odlično poznavanje stopal in kopit, a jim manjka znanja, da bi ta visoko kvaliteten proizvod »zapakirali« v kupcu všečen dizajn.

Razvojne novosti Alpine v letu 2010 so razvijanje novega visokokakovostnega pohodnega čevlja, izdelava smučarskega čevlja iz dveh materialov, razvoj modne obutve z ukrivljenim podplatom ter uvedba laserja v proizvodnjo modne obutve.

Zelo pomemben podatek je tudi, da Alpina konstantno sodeluje tudi s slovenskimi in tujimi institucijami znanja, kot so Fakulteta za šport univerze v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo, Inštitut Jožef Stefan, Zavod IRCUO, Inštitut IBV iz Španije ter Inštitut INESCOP, ki se prav tako nahaja v Španiji.

Skupna ocena na R&R podstrukturi, ki jo predstavlja Tabela 10, je za športno obutev 5 ali zelo dobro, pri modnem delu pa 3 ali srednje dobro. Na obeh področjih bi bilo zaželeno povečanje financiranja, da bi se lahko posledično izboljšali še ostali elementi. Predvsem je, za doseg večje diferenciacije proizvodov v modnem delu, nujno izobraziti zaposlene v smeri estetike ali pa mogoče najeti zunanje sodelavca.

Tabela 10: Ocene R&R podstrukture Alpine

Elementi/Ocena	Športni del					Modni del				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
R&R kadri					X			X		
Opremljenost z raziskovalno opremo					X				X	
Rezultati pri novih proizvodih					X			X		
Financiranje R&R			X				X			
Kontrola R&R			X				X			
Skupna ocena			5					3		

4.2.4 Tržna podstruktura

V nadaljevanju bom v sklopu tržne podstrukture ocenila prihodke od prodaje, podjetja, konkurenčne prednosti proizvodov, razmerje med ceno in kakovostjo, možnost izvoza, tržne aktivnosti ter ustreznost prodajnih poti. Te so nazorno prikazane v Tabeli 11.

Prodaja športne obutve se zadnja leta povečuje in raste s povprečno letno rastjo 7,9 %. Popolnoma drugače je z modno obutvijo, saj prihodki od prodaje modne obutve padajo v povprečju za 11,4 %. Tržni delež je v Sloveniji na splošno kar 44 %, kar pomeni skoraj polovica trga. Vendar pa je glavni nosilec prihodkov Alpine tujina. Alpina svoj najboljši rezultat dosega pri tekaških čevljih, saj zavzema kar 24,4 % tržnega deleža v svetu, takoj za podjetjema Fischer in Salomon. V ostalih segmentih Alpina dosega od 1,5 do 2,5 % tržnega deleža, kakršnega ima na področju modne obutve.

Tabela 11: Ocene tržne podstrukture Alpine

Elementi/Ocena	Športni del					Modni del				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tržni delež					X	X				
Konkurenčne prednosti proizvodov					X		X			
Možnost izvoza					X				X	
Razmerje cena – kakovost					X				X	
Ustreznost prodajnih poti				X			X			
Tržne aktivnosti			X			X				
Skupna ocena			5					3		

Konkurenčna prednost v športnem delu so zagotovo tekaški čevlji, njihova edinstvena zasnova in izbira najboljših materialov. Tako za modni kot tudi za športni del je za Alpinino obutev značilna visoka kakovost materialov in izdelave, zato je razmerje med ceno in kvaliteto upravičeno. Pri modni obutvi to razmerje rušijo tekmeči, ki prodajajo obutev ceneje, a je posledično obutev tudi veliko slabše kvalitete.

V Tabeli 11 vidimo, da so tržne aktivnosti zadnja leta močno oslABLJENE v obeh delih. Razlog je predvsem v slabši prodaji modne obutve ter posledično negativnem poslovnem izidu na tem področju, ki pa ga potem krijejo z dobički vse bolj prodajane športne obutve. Tako jim ob reševanju slabše uspešnih delov Alpine ostane malo ali nič sredstev za trženje izdelkov in posledično povečanje tržnega deleža ter za vlaganje v razvoj in raziskave, ki bi lahko prinesle nove konkurenčne prednosti izdelkom.

4.2.5 Finančna podstruktura

Pri finančni podstrukturi bom za zadnja tri leta preučila plačilno sposobnost Alpine. Z analizo plačilne sposobnosti ugotovimo, če je podjetje sposobno na kratki rok zagotoviti potrebna likvidna sredstva za pravočasno poplačilo kratkoročnih obveznosti. To ugotovimo s preučitvijo razmerja med kratkoročnimi obveznostmi in kratkoročnimi sredstvi. Cilj podjetja je, da poišče najboljše možno razmerje kratkoročnih sredstev in obveznosti glede na panogo, v kateri posluje. Posledično poskrbi, da so kazalniki podjetja dovolj visoki in da podjetje ne bo zašlo v likvidnostne težave. Pri tem mora podjetje tudi paziti, da kazalniki niso previsoki, saj to lahko podjetju prinese dodatne, nepotrebne stroške (Friedlob & Schleifer, 2003, str. 71).

Za merjenje plačilne sposobnosti se običajno uporabljajo trije kazalniki, ki so prikazani v Tabeli 12, in sicer kratkoročni, pospešeni in hitri koeficient.

Po Braggi (2007, str. 89–92) kratkoročni koeficient dobimo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Vrednost naj bi bila vsaj 1, medtem ko je priporočena vrednost približno 2. Vrednost pospešenega koeficienta je okoli 1. Dobimo ga tako, da seštejemo

denarna sredstva, kratkoročne terjatve in kratkoročne finančne naložbe ter ta seštevek postavimo v razmerje s kratkoročnimi obveznostmi. Najboljši kazalec izmed vseh treh je zadnji, hitri koeficient. Za njegovo vrednost je značilno, da je običajno manjša od 1. Hitri koeficient je rezultat sešteвка denarnih sredstev in kratkoročnih finančnih zalog, katerega nato delimo s kratkoročnimi obveznostmi.

V letu 2008 je bila plačilna sposobnost Alpine 0,85, torej manjša od ena. To pomeni, da v tem letu Alpina ni zmogla poravnati svoje kratkoročne dolgove s celotnimi kratkoročnimi sredstvi. Kazalnik se je nato v letu 2009 in 2010 dvignil nad 1, kar pomeni da je Alpina trenutno zadosti likvidna.

Tabela 12: Plačilna sposobnost podjetja Alpina za leta 2008, 2009 in 2010

Kazalnik (v 1000€)	2008	2009	2010
1. Kratkoročna sredstva	25.248,00	29.716,00	29.647,00
2. Kratkoročne obveznosti	29.587,00	25.548,00	25.122,00
3. Denarna sredstva	212,00	259,00	55,00
4. Kratkoročne terjatve	12.216,00	18.829,00	14.42,00
5. Kratkoročne finančne naložbe	6.606,00	1.300,00	2.041,00
Kratkoročni koeficient (1/2)	0,85	1,16	1,18
Pospešeni koeficient (3 + 4 + 5) / 2	0,64	0,64	0,66
Hitri koeficient (3 + 5) / 2	0,23	0,06	0,08

Vir: Alpina d.o.o., Bilanca stanja za Alpino, d. o. o., 2011c; Bizi. si, 2011.

Vrednosti pospešenega koeficienta so dobre, če so nad 1, saj pokažejo, da bo podjetje svoje kratkoročne obveznosti plačalo z likvidnimi sredstvi in pričakovanimi prilivi iz naslova kratkoročnih terjatev. Iz Tabele 13 razvidna vrednost tega koeficienta Alpine je za vsa tri proučevana leta manjša od 1, kar pomeni, da podjetje z vnovčitvijo kratkoročnih terjatev in razpoložljivimi likvidnimi sredstvi ni uspelo poravnati kratkoročnih obveznosti. Tudi vrednosti hitrega koeficienta so kritično majhne. Iz tega lahko povzamem, da je bila plačilna sposobnost zelo slaba.

V Tabeli 13 so povzete ocene glavnih kazalcev. Glede na prikazan izkaz slabe plačilne sposobnosti Alpine velja omeniti dejstvo, da se v podobni situaciji danes nahaja mnogo uspešnih podjetij, krivec za to pa so slabe gospodarske razmere na trgih.

Tabela 13: Ocene finančne podstrukture Alpine

Elementi/Ocena	Športni del					Modni del				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kratkoročni koeficient			X					X		
Pospešeni koeficient		X					X			
Hitri koeficient	X					X				
Skupna ocena			2					2		

4.2.6 Kadrovska podstruktura

Za največjo pomanjkljivost v kadrovski podstrukturi, bi glede na zbrane podatke, prikazane v Tabeli 14, označila pomanjkanje znanj in idej zaposlenih, ki delujejo v modnem delu pri oblikovanju končnega dizajna ter pomanjkanje znanja zaposlenih ki sodelujejo pri maloprodaji.

Tabela 14: Ocena kadrovske podstrukture Alpine

Elementi/Ocena	Športni del					Modni del				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kakovost managementa				X					X	
Število in kakovost zaposlenih					X					X
Izobrazbena struktura				X					X	
Starostna struktura				X					X	
Usposabljanja			X					X		
Skupna ocena			4					4		

Zaposleni na splošno, so eden izmed virov konkurenčne prednosti Alpine. Izkušena ekipa obvladuje razvoj, produktno trženje in dizajn. Velika prednost je tudi ta, da so ti izkušeni polni zaposleni v starosti srednjih let, kar pomeni, da bodo še kar nekaj časa dodajali vrednost Alpininim izdelkom. Po ocenah podjetja Alpine so zaposleni visoko motivirani, kreativni, kažejo veliko mero pripadnosti in zavzetosti.

Management v podjetju se je po menjavi lastnika 2006 zamenjal. Glede na trenutne rezultate se je management ustrezno spopadal z ovirami, res pa je, da v današnjih gospodarskih časih ni lahko pokazati briljantnih rezultatov. Uspeh za podjetje je že to, da ostane na trgu, kar pa Alpina zagotovo je. Še celo več, v kriznih časih je uspela ostati na vodilnem mestu ter z novimi inovativnimi proizvodi cilja na dosego še boljših rezultatov. Eden izmed ukrepov, ki ga je uvedel novi lastnik, je bil takojšnje zmanjševanje števila zaposlenih na mehki način, to pomeni z upokojitvijo. Tako je Alpina iz začetnih 720 zaposlenih v letu 2007, danes prišla na 544 zaposlenih in tako povečala konkurenčnost tudi na tem področju.

Izobrazbena struktura Alpine predstavlja 43 % zaposlenih z do III. stopnje strokovne izobrazbe, 15 % zaposlenih ima zaključeno IV. stopnjo izobrazbe, 25 % V. stopnjo, 7 % VI. stopnjo, preostalih 10 % pa VII. ali višjo stopnjo izobrazbe, kar kaže na zelo ugodni sestav.

4.2.7 Organizacijska podstruktura

Sistem organiziranosti se zdi od prevzema Alpine boljši kot v preteklosti. Z zmanjšanjem števila zaposlenih in povečano produktivnostjo so v Alpini našli optimalno delovanje. Vodenje in strateške usmeritve prihajajo predvsem od direktorja, medtem ko lahko vsak vodja oddelka, npr: finančnega, razvojnega ... sodeluje pri oblikovanju strategij. Menim, da je podjetju in njegovem vodstvu jasno, da brez strateškega planiranja v današnjem svetu ne gre, kar sklepam na podlagi dejstva, da je podjetje Alpina izredno strateško usmerjeno. Zavedajo se svojega trenutnega stanja, ga vseskozi analizirajo in iščejo morebitne napake ter možne poti za izboljšave. Ta konstanten nadzor, tako nad podjetjem samim kot tudi nad konkurenti, jim omogoča, da ostanejo konkurenčni. Prav tako se zavedajo, da je spanje na lovorikah prepovedano, zato vsak dan stremijo k razvijanju novih, inovativnih rešitev. Ko le-te dozori, se zopet pokaže njihov učinkovit sistem kontrole, saj vsak posamezen izdelek testirajo tako v svojih kvalitetno opremljenih laboratorijih, kot tudi v praksi, saj, kot sem že omenila, sodelujejo tudi z mnogimi raziskovalnim institucijam tako iz Slovenije kot iz tujine. Na ta način pridobijo tudi informacije iz prve roke, iz rok potencialnega kupca, za katere vemo, da so zelo pomembne.

Alpini torej sam proces vodenja podjetja vse do izdelave ne povzroča težav. Ji pa povzroča težave prodajna organizacija. Ta se predvsem kaže za šibko na področju modne obutve, še posebej na področju maloprodaje. Jasno je, da četudi imaš odličen, visokokakovosten izdelek, a ga ne znaš ustrezno spraviti na trg, to ne bo prineslo pozitivnih rezultatov. Zato je nujno, da na tem področju Alpina čim prej ukrepa.

Skupna ocena organizacijske podstrukture, prikazana v Tabeli 15, je za športni del 4, za modni del pa 3. Največja slabost, ki pa jo ob ustreznih prijemih Alpina lahko sprevrže v prednost, je zelo zastarel sistem informacijske tehnologije, ki predstavlja problem tako športnemu kot tudi modnemu delu. Odras takšnega sistema je v stroškovni neučinkovitosti ter nepotrebnih izgubi časa, ki pa je v trenutnih gospodarskih razmerah pomemben dejavnik, zato je tudi na tem mestu nujno čim prejšnje ukrepanje s strani Alpine.

Tabela 15: Ocene organizacijske podstrukture

Elementi/Ocena	Športni del					Modni del				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Informacijski sistem		X				X				
Sistem kontrole				X				X		
Sistem planiranja				X				X		
Vodenje				X				X		
Skupna ocena				4				3		

4.2.8 Profil prednosti in slabosti

V Tabeli 16 so zbrane vse subjektivne ocene prednosti in slabosti, ločene po področjih. Na športnem področju gre Alpini zelo dobro, edina pomanjkljivost se kaže v finančni podstrukturi.

Tabela 16: Skupek ocen prednosti in slabosti Alpine po tipu proizvodnje

Komponente/Ocena	Prispevek k poslovni uspešnosti – športna		Prispevek k poslovni uspešnosti – modna	
	VELIK (5)	MAJHEN (1)	VELIK (5)	MAJHEN (1)
Proizvodna podstruktura	5			2
Tehnološka podstruktura	4			3
Razvojno-raziskovalna podstruktura	5			3
Tržna podstruktura	5			2
Finančna podstruktura		2		2
Kadrovska podstruktura	4		4	
Organizacijska podstruktura	4		4	
Skupna ocena		4		3

Verjetno bo tako tudi v prihodnjih letih, vsaj gledano z gospodarskega vidika in trenutnega položaja, ko je težko pridobiti sredstva od bank, denar pa podjetja zaradi upada nakupov potrebujejo še toliko bolj, da vzdržujejo kakovost in pospešijo prodajo. Največ točk na športno področje doprinesejo proizvodna, R&R ter tržna podstruktura, kjer Alpina blesti.

Drugačna slika je na modnem področju, kjer se pomanjkljivosti kažejo na treh področjih: v proizvodni, tržni in finančni podstrukturi. Glavni krivec je finančna podstruktura, ker je, brez zadostnih sredstev, težje izboljšati tudi ostale podstrukture. Tako športno kot tudi modno področje pa rešuje kadrovska in organizacijska struktura.

4.3 Analiza priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

Na široki analitični obdelavi prednosti in slabosti ter ob hkratnem upoštevanju že izdelanih analiz okolja podjetja bom v nadaljevanju predstavila priložnosti in nevarnosti, ki se podjetju Alpina kažejo v prihodnosti in ki bodo odkrile strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost. Podobno kot pri preučevanju prednosti in slabosti bom tudi tu uporabila analizo podstruktur in za vsako posamezno ocenila, kakšna se v zvezi z njo kaže stopnja poslovne nevarnosti in priložnosti (Pučko, 2003, str. 138).

4.3.1 Podstruktura proizvoda

Podstrukuro proizvodov bi ocenila z oceno 4 ali dobro, in sicer zato, ker ob pozitivni izpolnitvi vseh priložnosti, ki se ji trenutno pojavljajo, lahko doseže velik pozitiven preboj tako na modnem kot na športnem področju.

V Tabeli 17 so prikazane priložnosti in nevarnosti Alpine v podstrukturi proizvoda.

Tabela 17: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za podstrukturo proizvoda

Ocena podstruktur	Strateške implikacije
Osredotočenost na proizvodnjo obutve za širša stopala	Tu je bolj kot cena pomembno udobje in uporaba naravnih materialov, konkurence je v tem segmentu znatno manj. Kolekcija je v tem segmentu ožja in posledično so nižji stroški (razvoj, proizvodnja ipd).
Zaustavitev negativnega trenda poslovanja modne obutve	S povečano usmeritvijo na proizvodnjo obutve za širša stopala in povečano aktivnostjo prodaje na trgih, kjer so za kvaliteto pripravljeni plačati več (Rusija, Ukrajina, Poljska). Prav tako bi z povečano proizvodnjo brizgane obutve izven Evrope lahko dosegli cenovno konkurenčnost, saj večina konkurentov brizgano obutev izdeluje v Evropi, ter hkrati fleksibilnost dobav.
Slabitev konkurenčnosti uvoznikov iz Azije	Krepitev dolarja, rast cen v Aziji ter vedno višji stroški transporta slabijo konkurenčnost uvoznikov iz Azije.
Zapolnitev odprtih možnosti za proizvodnjo v državah z nižjimi proizvodnimi stroški	Trenutno ima Alpina zasedenih 79 % kapacitet, torej jih lahko izkoristi še 29 %. Na cenejšo lokacijo je potrebno seliti proizvodnjo brizgane obutve, ki se sedaj opravlja v Žireh. V Žireh se ohrani le proizvodnja obutve z visoko dodano vrednostjo. Prav tako je potrebno seliti proizvodnjo polizdelkov, npr: zgornjih delov obutve, v države, kjer ima Alpina urejeno oskrbovalno verigo za materiale.

4.3.2 Tehnološka podstruktura

V Tabeli 18 so prikazane priložnosti in nevarnosti Alpine v tehnološki podstrukturi.

Tabela 18: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za tehnološko podstrukturo

Ocena podstruktur	Strateške implikacije
Zaostajanje za konkurenco zaradi zastarele tehnologije	Ker Alpina nima zadosti finančnih virov, trenutno še nima nekaterih strojev za potrebe razvoja in tehnologije. V primeru, da do denarnih sredstev ne pride, ji to predstavlja nevarnost, v primeru, da sredstva pridobi, pa lahko to obrne v priložnost.
Porušenje oskrbovalne verige	Glavna oskrbovalna veriga, katero so gradili več let, je na Kitajskem. Ta veriga je zaradi nepravočasnega poravnavanja obveznosti do dobaviteljev izredno ranljiva in v primeru, da se ne zagotovi zadostnega in stabilnega financiranja, obstaja veliko tveganje naglega porušenja oskrbovalne verige. Zato je nujno, da se oskrbovalne verige gradijo tudi v drugih državah.

Alpini v tej podstrukturi največjo grožnjo predstavlja tehnologija, katere del je že močno zastarel in s katero se ne morajo več dolgo braniti pred konkurenco. Dejstvo je, da so za nakup oziroma posodobitev tehnologije potrebna sredstva, do katerih pa je v trenutnih ekonomskih razmerah težko priti. Zato tehnološko podstrukturo ocenjujem z 3.

4.3.3 Razvojno-raziskovalna podstruktura

V Tabeli 19 so prikazane priložnosti in nevarnosti Alpine v R&R podstrukturi. R&R podstruktura za Alpino predstavlja pomemben del konkurenčne prednosti, ki glede na analize deluje odlično.

Tabela 19: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za R&R podstrukturo

Ocena podstruktur	Strateške implikacije
Vpeljava novih, inovativnih materialov	Veliko znanja v R&R oddelku je ključnega pomena za uspeh Alpine, saj ti zaposleni razvijajo vedno nove rešitve in iščejo vedno nove, naprednejše materiale. Zato je potrebno motivirati zaposlene, da bodo čim uspešnejši pri iskanju teh novih rešitev.

Na tem mestu bi R&R podstrukturo ocenila s 5 ali zelo dobro. Vpeljava novih, inovativnih materialov je za zaposlene v R&R nekaj konstantnega. Ti na športnem področju vsako leto izdelajo zasnovano za še boljši, popolnejši proizvod in so za svoj trud tudi nagrajeni tako z nagradami v svetovnem merilu kot tudi z naročili državnih reprezentanc mnogih držav, ki zmagujejo v zimskih športih.

4.3.4 Tržna podstruktura

V Tabeli 20 so prikazane priložnosti in nevarnosti Alpine v tržni podstrukturi. Tu se Alpini odpira mnogo priložnosti.

Tabela 20: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za tržno podstrukturo

Ocena podstruktur	Strateške implikacije
Intenzivno trženje obutve s poudarjanjem kakovosti in porekla	Obutev, izdelana v Evropi, je cenovno pozicionirana višje, kar daje Alpini možnost postopno dvigniti ceno in hkrati ohraniti cenovno konkurenčnost. To še posebej velja za pohodno obutev! Prav tako je z aktivno politiko potrebno krepiti pomen »proizvedeno v Evropi« ter pomen poznavanja virov od kje prihaja proizvod in iz kakšnih materialov je narejen.
Vlaganje v trženje športne obutve	Zaradi pomanjkanja sredstev je Alpini onemogočeno pridobiti večji tržni delež, ki bi ga lahko povečala, če bi več vlagala v trženje njihovih visokokakovostnih športnih izdelkov.
Posodobitev spletne strani ter trgovine	Ker je današnja družba že močno podvržena udobnem spletnem nakupovanju, je nujno, da tudi Alpina dodela in izboljša tako spletno stran, ki je resnično potrebna prenove, kot tudi spletno trgovino ter tako doseže še širši spekter kupcev.
Rast »rental« ali najemniškega segmenta	Glede na analize se vse več ljudi odloča za najem in ne nakup smuči in opreme ter enako za tek na smučeh, zato to Alpini predstavlja nov segment, ki ga lahko zapolni tako v Sloveniji kot v tujini ter tako svoje odlične proizvode predstavi na najboljši možen način.
Rast prodaje na tujih trgih	Na tujih trgih je prisotna visoka koncentracija velikih združenj s svojimi BZ, zato obstaja veliko možnosti prodaje Alpininih izdelkov pod njihovo BZ. Prav tako se stabilizirajo trgi Rusije in Ukrajine, kjer je Alpina poznana že iz časov Jugoslavije, zato je to segment, ki ga velja še bolj izkoristiti. V Rusiji se zadnja leta zaznava rast prodaje sistemskih čevljev za tek na smučeh, zato je tu možnost za prodajo še toliko večja. Grožnjo želji po rasti na tujih trgih Alpini predstavljajo konkurenti, ki prodajajo pakete za smučarski tek (smuči in čevlji, npr: Fischer). Zato je nujno, da podobno sodelovanje, kot ga ima v Ameriki in Kanadi z Elanom, Alpina izvede tudi na drugih trgih. Pri tem je nujno, da doseže dva cilja zaveznitva, in sicer: doseganje zelenih strateških donosov ter ostati v »win/win« situaciji (Lynch, 1993, str. 185).

Priložnosti na v tržnem segmentu je veliko, zato mu podeljujem oceno 5 ali zelo dobro.

4.3.5 Finančna podstruktura

Finančna podstruktura se je že v prejšnjem poglavju izkazala za slabost in žal je tako tudi v delu priložnosti in nevarnosti, saj so trenutne razmere na trgih izjemno napete in se še slabšajo, zato ni videti, da bo poslovanje v prihodnjem letu kaj lažje. Za poslovanje v prihodnjih nekaj letih pa je vse odvisno od tega, kako bo trg sprejel ukrepe in kako uspešno jih bo izvajal. Ocena tega dela bo zato 2 ali slabo.

V Tabeli 21 so prikazane priložnosti in nevarnosti Alpine v finančni podstrukturi.

Tabela 21: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za finančno podstrukturo

Ocena podstruktur	Strateške implikacije
Večje zahteve po izboljšanju obrata zalog pri trgovcih	Zmanjšanje količine zalog pomeni bolj optimalno poslovanje ter tako prinese k ustrezni stroškovni učinkovitosti.
Zmanjšanje finančnih sredstev	Alpina se, kot večina ostalih podjetij v trenutnih gospodarskih razmerah, sooča s primanjkljajem potrebnih finančnih sredstev. V letu 2011 je v primerjavi z letom 2010 zmanjšala obseg bančnih kreditov za dobre 4 milijone €. Zniževanje bančnega kreditiranja, ob hkratnem povečevanju obsega proizvodnje in prodaje pa predstavlja velike motnje pri poslovanju podjetij. Prav tako na to močno vpliva padanje kupne moči, ki se je pojavila z začetkom gospodarske krize.

4.3.6 Kadrovska podstruktura

V Tabeli 22 so prikazane priložnosti in nevarnosti Alpine v kadrovske podstrukturi.

Tabela 22: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za kadrovske podstrukturo

Ocena podstruktur	Strateške implikacije
Zmanjševanje števila zaposlenih	Mehki ukrep, ki so ga v Alpini začeli izvajati že po prevzemu novega lastnika, je učinkovit in ga je potrebno izvajati še v prihodnje.
Izobraževanja zaposlenih	V kolikor uspe Alpini svoje zaposlene na področju modne obutve izobraziti ali pa mogoče najeti zunanjega sodelavca, ki bi jim svetoval pri končni estetiki izdelka, bi lahko naredili močan preboj na trg, ki prej ni bil vajuen tako visokokakovostnega kot tudi estetskega modnega izdelka s strani Alpine.

V kadrovske podstrukturi razen tega, da bi bilo dobro povečati izobraževanja zaposlenih in pa vztrajati z že vpeljano politiko mehkega zmanjševanja števila zaposlenih, ne vidim drugih priložnosti. Zato to podstrukturo ocenjujem s 4 ali dobro.

4.3.7 Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura je na splošno v zelo dobrem stanju. Največja težava, s katero danes v Alpini še lahko nastopajo, jutri pa morda ne bodo mogli več, je zastarel informacijski sistem. Zato organizacijsko podstrukturo ocenjujem s 3 ali srednje dobro.

V Tabeli 23 so prikazane priložnosti in nevarnosti Alpine v organizacijske podstrukturi.

Tabela 23: Ocene priložnosti in nevarnosti Alpine za organizacijsko podstrukturo

Ocena podstruktur	Strateške implikacije
Izboljšanje poslovanja lastnih maloprodajnih mrež	Ker Alpina sama proizvaja obutev, bi morala imeti v svojih trgovinah zaposlene strokovnjake, ki bi kupcem svetovali, da bi le-ti opravili optimalen nakup. Zato bi bilo potrebno izobraziti zaposlene v trgovinah, prav tako pa zamenjati ali izobraziti vodje maloprodaje ter s tem izboljšati položaj pri direktnih konkurentih.
Slabša učinkovitost od konkurence ter daljši rok za dobavo zaradi zastarele informacijske tehnologije	Predstavlja resno grožnjo za Alpino, saj pomeni stroškovno neučinkovitost in izgubo časa. Ta dva dejavnika pa sta, v trenutnih gospodarskih razmerah, ko je ohranjanje in novo pridobivanje poslov zelo težko, ključnega pomena. Zato je potrebno čim prej posodobiti informacijsko tehnologijo.

4.3.8 Profil priložnosti in nevarnosti

V Tabeli 24 so zbrane vse ocene in slabosti, ki so plod internih dokumentov Alpine in subjektivnega ocenjevanja. Največjo nevarnost Alpini predstavlja finančna podstruktura, največ priložnosti pa ima v tržni in razvojno-raziskovalni podstrukturi.

Tabela 24: Skupek ocen prednosti in slabosti Alpine po tipu proizvodnje

Komponente/Ocena	Prispevek k poslovni uspešnosti	
	VELIK 5	MAJHEN 1
Proizvodna podstruktura	4	
Tehnološka podstruktura		3
Razvojno-raziskovalna podstruktura	5	
Tržna podstruktura	5	
Finančna podstruktura		2
Kadrovska podstruktura	4	
Organizacijska podstruktura		3
Skupna ocena	4	

4.4 Pregled vseh prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

V Tabeli 25 in 26 so zbrane vse ocene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Alpine, ločeno za področje športne in področje modne obutve.

Tabela 25: Nabor vseh prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Alpine za področje športne obutve

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Globalno prepoznavna blagovna znamka (BZ) na področju obutve za smučarski tek. • Prepoznavna BZ za športno obutev na Balkanu. • Izkušena ekipa za razvoj, produktno trženje, dizajn v srednjih letih. • Lasten vir proizvodnih zmogljivosti v Evropi/Aziji. • Distribucijska mreža za zimski program. • Lastna orodjarna, ki omogoča ekonomičen vstop v kapitalsko zahtevne projekte (smučarski čevlji). • Dobra oskrbovalna veriga grajena več let. • Dobra laboratorijska opremljenost za preizkušanje materialov. • Dobro sodelovanje z velikimi EU verigami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Premočna odvisnost od zimskega programa. • Slaba organizacija na prodajnem delu treking obutve. • Vpetost podjetja v okolje, kjer se vsi poznajo oz. so sosedje. • Pomanjkanje finančnih virov za financiranje priložnosti povečanja prodaje v tržnih nišah, kot so obutev za tek na smučeh, smučanje in pohodna obutev. • Zastarel IT sistem, ki pomeni stroškovno neučinkovitost in izgubo časa. • Cenovna konkurenčnost na treking obutvi.
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Razpoznavnost v tržnih nišah z manj konkurence, kot so obutev za tek na smučeh, smučanje in obutev za lovce. • Rast »rental« segmenta. • Krepitev OEM v prvih cenovnih razredih. • Rast ruskega trga sistemskih čevljev za tek na smučeh. • Krepitev pomena proizvodnje in poznavanja virov, od kje prihaja proizvod. • Visoka koncentracija konkurence na področju smučarskih čevljev na področju srednjega in višjega razreda obutve. • Manjša konkurenca na nivoju brizgane treking obutve. • Povezovanje še zadnjih specialistov na področju obutve za tek na smučeh (palice, smuči, obleka). • Možnost vertikalnih in horizontalnih povezav. 	<ul style="list-style-type: none"> • V trgovinah prostor za OEM in 3 blagovne znamke. • Zelene zime. • Padec kupne moči. • Pritisk na marže trgovcev, odpiranje meja in vstop novih prodajnih medijev bo povzročil težave v trgovini na drobno. • Krepitev moči konkurentov skozi ponudbe paketov na področju tekaške obutve. • Majhna vlaganja v trženje športne obutve zaradi potrebe po podpori ostalih Alpina programov, ki so v težavah. • Odvisnost velikega dela proizvodnje od Kitajske. • Povezovanje konkurence (proizvajalci/BZ) in krepitev njihovih moči. • Visok tržni delež na Norveškem na področju obutve za tek na smučeh.

Tabela 26: Nabor vseh prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Alpine za področje modne obutve

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Prepoznavna BZ na področju V in JV Evrope. • Kakovost obutve na nivoju zahodnih BZ, ki se prodajajo za 20 € dražje. • Dobro poznavanje kopit in stopal. • Izkušena ekipa za razvoj, produktno trženje, dizajn v srednjih letih. • Lastna proizvodnja v EU, kar omogoča visoko fleksibilnost za področje obutve Made in EU. • Oskrbovalna veriga grajena več let. • Dobra laboratorijska opremljenost za testiranje. • Obvladanje tehnologije brizgane obutve in integracije membran. • Velik kupec, lastna maloprodaja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nerazpoznavnost BZ v Centralni Evropi. • Pomanjkanje znanja na področju končne estetike. • Predraga organizacijska infrastruktura za zagotavljanje pričakovane fleksibilnosti. • Šibka prodajna organizacija. • Zastarel IT sistem.
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Staranje prebivalstva in s tem rast segmenta, kjer je z obutvijo prisotna Alpina. • Konkurenca na področju brizgane obutve je manjša. • Oskrbovalna veriga preko lastnega podjetja na Kitajskem. • Krepitev dolarja, rast cen v Aziji ter dražitev stroškov transporta slabi konkurenčnost uvoznikov obutve iz Azije. • Večje zahteve po izboljšanju obrata zalog pri trgovcih. • Visoka koncentracija in moč velikih grupacij s svojimi BZ. • Stabilizacija trgov Rusije in Ukrajine, kjer je BZ Alpine poznana še iz časov Jugoslavije. • Uporaba novih, inovativnih materialov. • Povpraševanje po »snežkah«. • Možnost horizontalnega povezovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> • V trgovinah prostor za trgovsko znamko in 6 BZ. • Odvisnost prodaje od vremenske situacije. • Padanje kupne moči. • Visoka koncentracija in moč velikih grupacij s svojimi BZ. • Koncentracija proizvodnje v eni državi. • Ohranjanje in težko pridobivanje novih poslov.

5 MOŽNE STRATEŠKE USMERITVE ZA ALPINO

Sedaj, ko sem spoznala teoretično podlago strateškega planiranja in ko sem opravila analizo poslovnega okolja podjetja ter celovito ocenila podjetje z določitvijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, sledi faza opredelitve planskih ciljev ter opredelitev možnih planskih strategij za Alpino.

Pri snovanju strategij se je managerjem potrebno nujno opreti na finančni del oziroma zmožnosti finančnega dela. Načrtovana strategija bo uspešno izpeljana le v primeru, da bosta strategija ter razporeditev sredstev izpeljana upoštevajoč druga drugo (Blumentritt, 2006, str. 73, 79).

Prav tako je nujno, da po izbiri strategije in njeni implementaciji managerji le-to spremljajo in po potrebi uravnavajo zarisano pot. Dejstvo je, da se v praksi kasneje vedno odkrije kakšna nepredvidljiva situacija, ki je pred izbiro strategije niso poznali in jo morajo managerji vključiti v »osveženo« strategijo (Pollard & Hoto, 2005, str. 726).

5.1 Opredelitev strateških planskih ciljev

Določitev strateških planskih ciljev za podjetje predstavlja določitev širokih ciljev ali končnih rezultatov, ki jih podjetje želi doseči v prihodnosti. Ključno je, da sta funkcija planiranja in funkcija kontrole neločljivi, saj s plani določimo standarde, na podlagi katerih potem deluje kontrola (Dimovski et al., 2003, str. 92–93). Strateški cilji so ključnega pomena, zato jih podjetja ne smejo zanemariti, ko sprejemajo odločitve o delovanju v podjetju, saj lahko z neupoštevanjem zanemarijo posredne vplive teh odločitev na donosnost podjetja (Rusjan, 2000, str. 97).

Alpina je razvojno usmerjeno podjetje. Njeno poslanstvo je razvijati in tržiti inovativne rešitve in kakovostno obutev, ki presega pričakovanja uporabnikov. Strateški planski cilji Alpine so za prihajajoča leta sledeči (Debeljak, 2012):

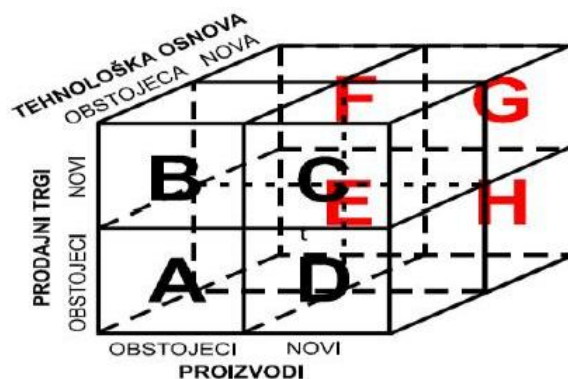
- postati ena od treh vodilnih svetovnih blagovnih znamk za nordijsko smučanje;
- ostati vodilni svetovni proizvajalec obutve za tek na smučeh;
- povečati ekonomičnost podjetja za 21 %;
- dvigniti produktivnost za 15 %;
- postati najboljši prodajalec obutve na področju zahodnega Balkana;
- postati podjetje zadovoljnih ljudi z možnostjo razvoja mednarodne kariere;
- usposabljanje zaposlene za večopravnost;
- postati tržni vodja v nišah;
- postati OEM ali »original equipment manufacturer« partner v nišah;
- z vpeljavo ustrezne IT tehnologije povečati učinkovitost;
- krepiti lastno identiteto in blagovno znamko;
- geografsko razpršiti proizvodnjo.

5.2 Opredelitev celovitih strategij

Glede na trenutne razmere na trgih, glede na trenutne razmere v podjetju Alpina in glede na postavljene strateške planske cilje menim, da bi bila trenutno najbolj optimalna celovita strategija za Alpino strategija rasti ali razvoja podjetja. H. I. Ansoff je v svoji matriki rasti opredelil dve dimenziji strategij, D. Pučko pa je dodal še tretjo. Tako imamo sedaj na voljo razširjen model z osmimi strategijami rasti, ki so prikazane v Sliki 8:

- strategija obdelave trga oziroma operativni razvoj (A);
- strategija razvoja proizvoda (D);
- strategija razvoja trga (B);
- strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije (C);
- strategija razvoja tehnološke podstrukture (E);
- strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije (E);
- strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije (H);
- strategija čiste diverzifikacije (G).

Slika 8: Razširjena Ansoffova matrika rasti



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 180.

Trenutno je za Alpino najbolj primerna strategija obdelave trga oziroma operativni razvoj. To pomeni, da podjetje več ali manj nadaljuje z ustaljenimi procesi in aktivnostmi, brez večjih, značilnejših sprememb. Temelji na ohranjanju obstoječe podstrukture proizvoda, tržne podstrukture in tehnološke podstrukture podjetja. Z uporabo te strategije skuša podjetje izboljšati razmere med izkupički in stroški podjetja. Eden glavnih ciljev je pri tej strategiji povečanje tržnega deleža na že obstoječih trgih (Pučko, 2003, str. 179).

V času slabih gospodarskih razmer je glavna naloga Alpine, da skuša obdržati pozitivni poslovni izid, medtem ko hkrati skuša znižati stroške ter morebitne prihranke preusmeriti v izvajanje tistih ukrepov, ki bodo s čim manj vložka prinesli čim večje pozitivne učinke za Alpino. Pri analizi tehnološke podstrukture sem odkrila, da ima Alpina še kar 30 % neizkoriščenih zmogljivosti na področju proizvodnje obutve v državah z nizkimi proizvodnimi stroški. S preusmeritvijo proizvodnje iz obratov, ki se nahajajo v državah z višjimi proizvodnimi stroški, na obrate z nižjimi, bi lahko Alpina dosegla znatno znižanje stroškov proizvodnje.

Nastale prihranke bi lahko Alpina investirala v nekaj najbolj ustreznih priložnosti, ki se kažejo tako na področju trženja kot na področju organizacijske podstrukture. Pri analizi tržne podstrukture se je pokazalo, da bi bilo nujno okrepiti trženje tako modne kot tudi športne obutve, saj je bilo le-to močno zmanjšano zaradi nujnosti pokrivanja izgub »slabših« izdelkov. Skozi SWOT analizo sem odkrila nevarnost, ki se obeta Alpini, v kolikor ne ojača trženja športne obutve, saj se konkurenca krepi in povezuje ter lahko Alpino močno prehit. Zato je ukrep povezovanja nujen tudi pri Alpini, da bo lahko sledila konkurentom in potrošniku ponudila več. Priložnost se kaže v nadaljnjem povezovanju Alpine z Elanom ter njihovimi smučmi, ter Alpine in partnerja na področju tekaške opreme. Na področju modne obutve pa je SWOT analiza pokazala, da je modna obutev Alpina sicer prepoznana na V in JV Evrope, da pa je centralna Evropa ne pozna. V sklopu te strategije menim, da je z intenzivnejšo politiko trženja smiselno okrepiti zavest o kakovosti Alpinine BZ v V in JV Evropi.

V sklopu tržne in organizacijske podstrukture sem našla dve večji slabosti Alpine, ki bi jih v sklopu strategije obdelave trga oziroma operativnega razvoja morala spremeniti in to sta zelo slaba spletna stran Alpine ter star informacijski sistem. Prvi nujen ukrep je takojšnje izboljšanje spletne strani Alpine, ki je trenutno porazna. Ureditev spletne strani ne doda veliko stroškov, prinese pa močan pozitiven vtis uporabniku, ki po spletu išče informacije, če je lično urejena. Drugi ukrep, s katerim bi hkrati še znižali stroške ter povečali učinkovitost Alpine, je vpeljava novega informacijskega sistema. Seveda bi moralo vodstvo preceniti, kako nujno je to potrebno, a če v zakup vzamemo zmanjšane stroške ter večjo učinkovitost, menim, da se takšno potezo splača izpeljati tudi v današnjih razmerah.

Poleg zgoraj omenjenih načinov za povečanje učinkovitosti naj omenim še delo z mediji. Pollard in Hoto (2005, str. 734) pravita, da lahko v času krize podjetje poveča učinkovitost predvsem s sodelovanjem z zunanjimi agencijami, še posebej z mediji. Pravita, da je ena izmed poti ta, da podjetje in določen medij najdeta neko skupno, vzajemno sodelovanje, od katerega imata oba soudeležena korist ter tako oba za minimalni ali nični vložek prideta do pozitivnih učinkov. S tem se strinja tudi Devetak (1995, str. 146), ki pravi, da so novinarji zelo zainteresirani za sodelovanja s podjetji, saj rade volje objavljajo strokovne in druge reportaže o novih izdelkih, tehnologijah, prejetih mednarodnih priznanjih itd. Alpina bi se lahko s svojo modno obutvijo vključila v modne prispevke mnogo revij, izdajanih v Sloveniji (Ona, Lisa, Elle, Cosmopolitan, Eva, Sensa) ali v tujini, prav tako pa bi lahko svoje športne dosežke in nove športne izdelke in testiranja predstavljala v športnih revijah, kot so Šport, Fit, Polet ipd. ter se tako brezplačno tržila.

Ta celovita strategija bi bila uporabna le, če bi ekonomske razmere ostale tako slabe, kot so sedaj. Če bi celovito strategijo uporabljali predolgo, bi lahko podjetju postala zelo nevarna, saj lahko podjetja, ki ji sledijo dalj časa, izloči iz kroga konkurentov (Hunger & Wheelen, 2011, str. 110). Za Alpino je primerna le toliko časa, dokler se ne pokaže jasnejša slika o jakosti in trajanju gospodarske krize. Takoj, ko bo slika čistejša, je potrebno oblikovati novo celovito strategijo. Najprimernejša, v primeru, da bi npr. bile posledice krize hitro odpravljene, da bi se kupna moč potrošnikov povečala in da bi podjetje lažje prišlo do novih sredstev, bi bila strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije. Ta strategija temelji na ohranjanju obstoječe tržne podstrukture in na uvedbi novega proizvoda v poslovni program podjetja ter na spremembah v tehnološki podstrukturi. Tako naj bi na obstoječih trgih nekatere stare, obstoječe izdelke, nadomestili z novimi. Alpina se je te strategije delno sicer že polastila, ko se je usmerila tudi v prodajo modne obutve za široka stopala in ukrep se je izkazal za pozitivnega. SWOT analiza modnega področja Alpine mi je pokazala prednosti, kot so odlično poznavanje stopal in kopit, izkušeni in izobraženi zaposleni, izkušena ekipa za razvoj ter lastna proizvodnja znotraj EU z odlično oskrbovalno verigo, dobra laboratorijska opremljenost ter obvladovanje obutve brizgane obutve. To vse so odlične predpostavke, da Alpina za paradnega konja modne obutve postavi obutev za široka stopala, drug del kolekcije pa še zmanjša. Tako bi hkrati dosegla nižje stroške, saj kolekcija ne bi bila več tako obsežna in številčna, poleg tega pa bi se specializirala v izdelovanje enega tipa obutve z različnim dizajnom, dodatno pa bi lahko dosegla še povečanje prihodkov. Za izdelano obutev za široka stopala bi namreč lahko postavila poljubno ceno, saj je v tem segmentu konkurence malo, potrošniku pa je prej kot vse ostalo pomembno, da je obutev izdelana kvalitetno. Tako bi se na modnem področju Alpina osredotočala ne več na standardnega potrošnika, ki si želi udoben čevelj za dobro ceno, temveč na potrošnika s širšim stopalom, ki je za svojo obutev pripravljen plačati več, seveda ob predpogoju, da je le-ta visoko kakovostna. Posledično bi Alpina lahko dosegla svoj zastavljen strateški cilj in postala tržni vodja v niši obutve za široka stopala.

SWOT analiza Alpine je pokazala tudi nevarnosti, ki se nanašajo na tehnološko podstrukturo. Kažejo se v obliki zaostajanja za konkurenco, in sicer zaradi nekatere zastarele tehnologije. Le-to bi ob zadostni količini finančnih virov Alpina morala posodobiti oziroma nadgraditi, kar bi ji posledično še zmanjšalo stroške proizvodnje ter zmanjšalo čas, lahko pa tudi odprlo možnosti za proizvodnjo novih tipov obutve in novega vira dohodkov.

Naj na tem mestu še poudarim zanimivo ugotovitev Drejerja (2004, str. 515), ki pravi, da danes ni več zadostno, da se podjetje pri načrtovanju strategij vpraša le, kaj kupec trenutno potrebuje in želi. Pravi, da se danes znotraj panog, poleg idej za zadovoljitev kupcev, odvijata še dva značilna boja, na katera bi morala biti pripravljena podjetja, in sicer:

- tekmovanje med podjetij za pridobitev čim globljega razumevanja dejavnikov, ki bi lahko pretvorili trenutne razmere na trgu proizvodov, kot npr. ustvarjanje novih priložnosti, novih proizvodov, novih pogledov na kupčeve potrebe v za njih (podjetje) konkurenčne;
- tekmovanje podjetij, ki v svojih t. i. dirkah kopičijo potrebne zmožnosti in sposobnosti, da lahko skozi testiranja in posledično dovršene proizvode in storitve privabijo partnerje s ključnimi komplementarnimi viri k sodelovanju.

5.3 Opredelitev poslovnih strategij

Poslovna strategija znotraj diverzificiranega podjetja predstavlja strategijo poslovanja določene strateške poslovne enote znotraj podjetja. Lahko jo imenujemo tudi konkurenčna strategija, saj je glavna naloga posamezne poslovne enote razviti strateško prednost, ki ji bo omogočila premagati tekmece na trgu (Higgins & Vincze, 1993, str. 208).

Snyman in Kruger (2004, str. 17) opozarjata, da je potrebno pri snovanju poslovnih strategij, v sam proces snovanja in kasneje izpeljevanja, nujno vpeljati tudi management znanja, in sicer z namenom, da bo management znanja za podjetje in posamezne strateške enote vodil razvoj informacijskih virov. Opozarjata še, da je ta poteza za podjetja v tem trenutku še zaželeno, kmalu pa bo postala obvezna.

Strategije, med katerimi lahko podjetja v tej točki izbirajo, je zasnoval Michael Porter. Imenujejo se generične strategije. Generične zato, ker jih lahko implementirajo čisto vsa podjetja, ne glede na to, ali se ukvarjajo s tradicionalno proizvodnjo ali pa z visoko tehnologijo (Wright, 1992, str. 95). Porter je opredelil tri vrste generičnih strategij in sicer: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije proizvoda ali storitve ter strategijo osredotočanja na tržno nišo, ki so podrobneje opredeljene v poglavju 1.6.2.

Izbira strategije temelji na tem, kakšne konkurenčne prednosti podjetje ima in v katerih strateških enotah se nahajajo. Konkurenčno prednost lahko po Porterju dosežemo z višino relevantnih stroškov ali z diferenciacijo proizvoda oziroma storitve. Do poslovne strategije pridemo, če ti dve konkurenčni prednosti kombiniramo s širino aktivnosti, za katero se podjetje pri strateški skupini proizvodov odloči (Možina et al., 1994, str. 325–326).

V podjetju Alpina proizvajajo na eni strani športno obutev, na drugi strani pa modno obutev. Ta dva tipa obutve predstavljata dve zelo različno uspešni področji. Na eni strani Alpina s športno obutvijo dosega vedno večje uspehe in vedno večje prihodke od prodaje, na drugi strani pa se spopada z upadom naročil in slabo prodajo modne obutve. Zato bi, na podlagi ugotovitev opravljenih analiz, kot možni strategiji za Alpino v prihodnje predlagala kombinacijo strategije diferenciacije in strategije osredotočanja na tržne niše.

5.3.1 Strategija diferenciacije

Športni del bi sledil strategiji diferenciacije. Za strategijo diferenciacije je značilno doseganje uspešnosti v razvijanju in nudenju diferenciranega proizvoda. Visoke stopnje diferenciacije omogočijo podjetju, da dobiva konstantno velike marže dobička. Razlog za to je lojalnost blagovni znamki, ki zmanjša občutljivost na ceno. Prav tako lojalnost kupcev zgradi ovire za vstop v panogo potencialnim konkurentom, saj lahko le malo substitutov zamenja proizvod, ki so mu kupci že naklonjeni (Higgins & Vincze, 1993, str. 231).

Po opravljenih analizah podstruktur, poslovanja in SWOT analize sem ugotovila, da Alpina dosega večino dejavnikov, ki morajo biti izpolnjeni, da bo strategija diferenciacije uspešna. Tako sem skozi analizo podstruktur ugotovila, da so vsi izdelki športnega programa visoko diferencirani, saj jih odlikuje izreden, z več prestižnimi nagradami nagrajen dizajn ter visoka kakovost. Izdelki se uvrščajo v sam svetovni vrh, kjer BZ športne obutve Alpina slovi kot visoko kakovostna. Prav tako je razvidna usmerjenost Alpine v konstantne inovacije, saj svoje proizvode podjetje, v oddelku za razvoj in raziskave, neprekinjeno razvija, dopolnjuje ter izpopolnjuje. Edini opažen dejavnik, ki ga Alpina ne dosega, je učinkovito trženje. Razlog, do katerega sem prišla pri analiziranju poslovanja in finančne podstrukture, je ta, da za trženje Alpina preprosto nima sredstev. Navkljub konstantni rasti prihodkov na področju športne obutve in vse večji prodaji jim ne preostane dovolj sredstev za trženje, ker ves višek sredstev Alpina nameni za krpanje lukenj, ki jih zadnja leta povzroča modni del. V kolikor bi Alpini uspelo izboljšati finančno sliko in izboljšati trženjski del, bi bil uspeh zagotovljen.

5.3.2 Strategija osredotočanja na tržne niše

Za modni del, ki pa ni tako dovršen kot športni, predlagam strategijo osredotočanja na tržno nišo. Pri tej strategiji se podjetja osredotočajo na zadovoljevanje potreb ozke skupine kupcev ali tržne vrzeli. Tržna vrzel je manjša skupina ljudi, ki zahteva ali pričakuje posebno, ožjo korist. Porabniki znotraj vrzeli so pripravljene plačati več tistemu proizvodnemu podjetju, ki bo najbolje zadovoljil njihove potrebe, zato se morajo tržniki v tržni vrzeli specializirati, da bi uspeli. Ta strategija je primerna za podjetja, katerih strateške enote proizvajajo visoko diferenciran proizvod, ki zadovolji posebne potrebe ozkega segmenta kupcev (Wright, 1992, str. 98). Nujno je, da ima podjetje, ki hoče uspjeti s to strategijo, zmožnost, da določene naloge opravi učinkoviteje kot kakšno drugo podjetje, ki je v poslovanju usmerjeno širše.

Za Alpino bi bila ta strategija ustrezna, ker se je ob analizi poslovanja pokazalo, da modni del ponudbe Alpine ni več na dobri poti, saj se konstantno sooča z upadi naročil ter manjšo prodajo in prihodki. Navkljub temu, da razlog za navedene upade ni samo v neustreznih proizvodih za trg, temveč je za to predvsem kriva gospodarska kriza ter padanje kupne moči, je to pokazatelj, da je čas za spremembe.

Kot rešitev omenjenem stanju je Alpina sicer izpeljala ukrep, s katerim je poleg stalne kolekcije oblikovala še kolekcijo obutve za široka stopala in sočasno še zmanjšala kolekcijo iz 180 parov na 110. Dosežena posledica so bili zmanjšani stroški proizvodnje, hkrati pa so zabeležili še pozitiven odziv potrošnikov na obutev za širša stopala.

Razlogi, zakaj menim, da bi morala Alpina uporabiti strategijo osredotočanja na tržne niše in se tako še bolj skoncentrirati na proizvodnjo obutve za širša stopala, so naslednji:

- pri analizi trga opažena ugotovitev, ki je pokazala, da je konkurenca v tem segmentu veliko manjša, kot pri klasični modni obutvi;
- za niše na splošno velja, da je potrošnik za določen izdelek pripravljen plačati več, da je le izdelek kakovosten;
- analiza kadrovske podstrukture Alpine je pokazala, da ima Alpina izkušene in dobro usposobljene zaposlene z odličnim poznavanjem kopit in stopal;
- pregled proizvodne podstrukture je pokazal, da ima Alpina lastno proizvodnjo v EU ter odlično oskrbovalno verigo;
- analiza tehnične podstrukture je pokazala, da je na področju brizgane obutve konkurenca znatno manjša, na tem področju pa ima Alpina veliko izkušenj;
- poznan je trend staranja prebivalstva ter tako segmenta, ki potrebuje takšen tip obutve.

Ob združenju vseh teh dejavnikov bi Alpina lahko oblikovala visoko kakovostno obutev za širša stopala, dosegala bi stroškovno učinkovitost ter povečanje prihodkov, saj bi lahko za obutev v tej niši zaračunala mnogo višje cene, kot pri klasični modni obutvi. Razkorak med ceno in stroški proizvoda bi lahko Alpina povečala s povečanjem proizvodnje v državah z nižjimi proizvodnimi stroški, ki jih ima še nezasedene, ter tako še povečala dobiček. Prav tako menim, da se da v trenutnih razmerah na trgu izpogajati boljše cene npr. nabavnih materialov, saj so podjetja v današnjih razmerah pripravljena cene tudi spustiti, da le lahko poslujejo naprej.

Upoštevati oziroma izboljšati pa bi morala pomanjkljivosti oziroma slabosti, ki so se pokazale skozi SWOT analizo. Glavna slabost je pomanjkanje znanja zaposlenih pri oblikovanju končnega dizajna. To slabost bi morali ob sledenju strategiji osredotočanja na tržno nišo nujno odpraviti, saj bi le z dobrim dizajnom lahko dosegli zastavljen strateški cilj – postati vodilni v tržni niši. Najbolje bi bilo, da bi za začetek najeli kakšnega zunanjšega sodelavca, ki ima na tem področju mnogo izkušenj. Druga opažena slabost je šibka prodajna organizacija. Tudi to slabost bo potrebno odpraviti, v kolikor bi želeli doseči cilj tržnega vodje v nišah. Morebiti z dodatnim izobraževanjem, z zamenjavo dobaviteljev ali celo z zamenjavo vodilnih v tem segmentu.

Nevarnost, ki pa jo razumem tudi kot priložnost za Alpino, je visoka koncentracija in moč velikih grupacij s svojimi BZ. V kolikor bi Alpina znala priti znotraj teh grupacij, ji je zmaga zagotovljena, v kolikor pa ostane zunaj, pa bi to zanjo pomenilo izključitev iz pomembnega prodajnega trga.

SKLEP

V obutveni panogi obstoji skoraj toliko proizvajalcev kot obstaja različnih oblik obutve. Konkurenca je velika, pritiski s strani trgov Azije so ogromni, zaščitna antidampinška zakonodaja pa še zdaleč ni popolna. Zato to predstavlja težke razmere za obstoj podjetij na tem trgu. A ne za Alpino. Po težkih letih je s prevzemom novega lastnika in z reorganizacijskimi ukrepi začela postajati podjetje, ki se lahko postavi ob rob svetovnim proizvajalcem. Ključ uspeha Alpine je v njenih zaposlenih. Nenehne inovacije, odlično znanje na vseh relevantnih področjih, uporaba le najboljših materialov ter sodelovanje z najboljšimi so recept, ki naredi izdelek popoln. Da pa je izdelek popoln, še zdaleč ni dovolj. Potrebno ga je ob pravem času spraviti na trg, postaviti pravilne cene, ga pravilno tržiti ter sploh poslati na ustrezen trg, preko pravilno izbranih kanalov. Za to so potrebna nenehna opazovanja in analiziranja trgov, konkurentov ter vedno nova izpopolnjevanja na vseh področjih podjetja. Zato je potreben strateški management.

V magistrskem delu sem za potrebe nadaljnjih analiz v prvem sklopu predstavila teoretično podlago različnih avtorjev. Ta vsebuje predstavitev in razvoj pojma ter najpogosteje uporabljene modele strateškega managementa. V nadaljevanju sem si za okvir pisanja izbrala Pučkov model strateškega managementa. Tako sem nadalje v teoretičnem delu opredelila planske predpostavke, in sicer vizijo, poslanstvo ter ocenjevanje okolja. Temu je sledil še opis postopka celovitega ocenjevanja podjetja z SWOT analizo, opredelitev postavljanja planskih ciljev ter strategije, ki jih je možno izbrati za podjetja.

Teoretičnem delu je sledila kratka predstavitev podjetja Alpina, s kratko zgodovino podjetja ter opredelitvijo njene vizije in poslanstva. Po spoznani teoretični podlagi sem se tako v četrtem sklopu magistrskega dela lotila temeljite analize okolja Alpine, tako širšega kot ožjega, ter v naslednjem, petem sklopu, celovito ocenila prednosti, slabosti ter nevarnosti in priložnosti Alpine.

Na podlagi vseh pridobljenih informacij sem tako v zadnjem delu opredelila še možne strateške usmeritve za Alpino ter na koncu delo zaključila s sklepom.

Teza mojega magistrskega dela, predstavljena v uvodnem delu, je bila, da ima Alpina še nekaj neizkoriščenih možnosti za vzpostavitev novih konkurenčnih prednosti. To tezo lahko sedaj na koncu dela potrdim, saj sem skozi analizo SWOT ugotovila, da ima Alpina trenutno veliko priložnosti, ki jo lahko v primeru, da jih pozitivno izkoristi, pripeljejo do novih konkurenčnih prednosti. Velika priložnost se kaže v podstrukturi proizvoda, ki je na področju modne obutve v zadnjih letih zelo nazadoval, sedaj pa ima priložnost spet zacveteti z nastopi v tržni niši. Prav tako je, tako na modnem kot na športnem področju, nezasedenih še kar nekaj kapacitet v obratih, lociranih v državah z nizkimi proizvodnimi stroški. Tehnološka podstruktura prav tako predstavlja možno priložnost, saj bi z zamenjavo nekaterih zastarelih tehnologij in hkrati posodobitvijo informacijske tehnologije lahko močno povečali stroškovno učinkovitost ter prihranili na času.

Zaradi rezultatov opravljenih analiz sem tako mnenja, da je trenutno najbolj ugodna celovita strategija za Alpino strategija obdelovanja trga oziroma operativnega razvoja, ki spada pod strategije rasti. Glavni argument, s katerimi sem podprla odločitev, so trenutne gospodarske razmere. V primeru, da bi bile razmere na trgih bolj naklonjene razvoju podjetja, bi kot najustreznejšo strategijo izbrala strategijo omejene produktno-tehnološke diverzifikacije. To bi pomenilo posodobitve Alpine tako v podstrukturi produkta kot tudi v podstrukturi tehnologije.

Pri določitvi ustreznih poslovnih strategij sem upoštevala, da ima Alpina dve, po uspehu zelo različni področji, to sta proizvodnja in prodaja modne in športne obutve. Športna obutev je pravzaprav tisto, kar Alpini prinese največji delež v prihodkih od prodaje. Tekaška obutev se s svojo visoko kvaliteto in dizajnom uvršča v sam svetovni vrh. Zato sem za področje športne obutve predlagala nadaljnjo razvijanje strategije diferenciacije, saj Alpina, glede na analize, izpolnjuje večino postavk, ki jih avtorji navajajo kot kazalce za uspeh te strategije. Modno področje je po drugi strani manj uspešno. Po konstantnem padanju naročil in prodaje v zadnjih letih, je bilo občutiti pozitiven odnos do novosti, ki so jo vpeljali kot odziv na to negativno stanje – izdelava obutve za široka stopala. Zato sem mnenja, da modni del proizvodnje, ki Alpini sicer prinaša nekaj sredstev in jo v široki sliki dopolnjuje, zmanjšajo na minimalen, se v modnem delu osredotočijo večinoma na proizvodnjo obutve za široka stopala in v tej tržni niši s svojimi sposobnostmi in znanjem ter s strategijo osredotočanja na tržne niše postanejo tržni vodja.

Moram izpostaviti dejstvo, da so za izpeljave vseh omenjenih ukrepov potrebna finančna sredstva. Trenutno so razmere na trgu vse prej kot ugodne, zato je poslovanje večine akterjev na trgu močno oteženo. Čutiti je čedalje težjo dostopnost do virov financiranj, zasebna potrošnja se po večini držav niža, kupna moč potrošnikov pada. Nadaljnje razmere v podjetju Alpina so tako močno odvisne od stabilizacije razmer v mednarodnem okolju ter tudi v slovenskem sistemu. Ključna bo reakcija ob sprejetju reformnih ukrepov, saj brez njih ni upanja, da se v mednarodni trg povrne zaupanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J., & Julef, L. (2003). *Managerial economics for decision making*. New York: Poligrave Macmillian.
2. Alpina d. o. o. (2011a). *Alpina danes* (interno gradivo). Žiri: Alpina d. o. o.
3. Alpina d. o. o. (2011b). *Izsek iz letnih poročil 2008, 2009 in 2010*. (interno gradivo). Žiri: Alpina d. o. o.
4. Alpina d. o. o. (2011c). *Bilanca stanja za Alpino, d. o. o.* (interno gradivo). Žiri: Alpina d. o. o.
5. *Alpina*. Najdeno 7. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.alpina.si/>
6. *Alpina lani s skoraj petimi milijoni evrov izgube*. Najdeno 13. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://kr-og.sta.si/2011/04/alpina-lani-s-skoraj-petimi-milijoni-evrov-izgube/>
7. *Alpina povečuje prodajo obutve za tek na smučeh*. Najdeno 13. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=r&id=1573022>
8. Ambrosini, V. (1998). *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. Harlow: Prentice Hall.
9. Ban, S. (2000). *Analiza uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij z računovodskimi kazalniki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M.T., & Schaefer, S.(2004). *Economics of strategy*. New York: John Wiley & Sons.
11. *Bizi.si. Poslovni imenik*. Najdeno 4. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/Default.aspx>
12. Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting: *Journal of business strategy*, 27 (6), 73–79.
13. Bragg, S.M. (2007). *Business ratios and formulas*. Hoboken: John Wiley & Sons.
14. *Čevljarska tradicija počasi izumira*. Najdeno 1. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/279851/%C4%8Cevljarska-tradicija-po%C4%8Dasi-izumira>
15. Daniels, J.D., & Radebaugh, L. H. (2001). *International business: Environments and operations*. (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
16. David, F. (2001). *Strategic management*.(8th ed.). New Jersey: Francis Marion University.
17. Devetak, G. (1995). *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Dimovski, V., Panger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. *Economist Intelligence Unit*. Najdeno 1. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.eiu.com/Default.aspx>
20. Gregg, S., & Stoner, J.R. (2008). *Rethinking business management*. New Jersey: Witherspoon Institute.
21. *Gospodarska zbornica*. Najdeno 8. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/slo/>
22. Higgins, J.M., & Vincze, J.W. (1993). *Strategic management text and cases (5th ed)*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
23. Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (2008). *Strategic management, an integrated approach*. Sydney: South-Western College Pub.
24. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Hrastelj, T., & Brenčič, M. M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
26. Hunger, J.D., & Whellen, T.L. (1995). *Strategic management (5ed)* Reading: Addison-Wesley publishing company.
27. Hunger, J. D., & Whellen, T. L. (2011). *Essentials of strategic management*. Boston: Prentice hall.
28. Iskra, K. (2009), *Konkurenčna politika v EU*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
29. Knez- Riedl, J., (1998). Analiza delovanja tekmecev. *Zbornik referatov. Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije* (104–113). Berbardin: Zveza ekonomistov Slovenije.
30. Komac, J. (2009). *Vloga trgovinskega formata v procesu širitve trgovca na trge v razvoju*. (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Kos, B.,(2007, 12. februar). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. Najdeno 22. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
32. Lynch, R.P. (1993). *Business alliances guide*. New York: John Wiley & Sons.
33. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
34. *Na nakupno obnašanje potrošnikov danes vpliva predvsem strah*. Najdeno 25. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=247575>
35. *Overview of the footwear industrial sector*. Najdeno 22. decembra 2011 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/footwear/index_sl.htm
36. *Peti pregled potrošniških trgov*. Najdeno 23. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.uvp.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/browse/5/article/7099/5543/3064ee66f2/

37. Pollard, D., & Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44 (6), 721–736.
38. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
40. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D., Čater, T., & Buhovac, A.R. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. *Razmere za potrošnike lani slabše*. Najdeno 22. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.zps.si/index.php>
43. Real GDP growth rate. Najdeno 22. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>
44. Ritson, N. (2008). Strategic management. Najdeno 9. januarja na spletnem naslovu <http://bookboon.com/en/textbooks/management-organisation/strategicmanagement>
45. Rusjan, B. (2000). Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja. *Organizacija*, 33 (2), 94–101.
46. Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J.M. (2001). *Strategic management*. New York: John Wiley & Sons.
47. Shaw, D., Hall, M., Edwards, S.J., & Baker, B. (2007). Responding to crisis through strategic knowledge management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(4), 559–578.
48. Slywotzky, A. J., & Morrison D. J. (1997). *The profit zone*. Toronto: Wiley & Sons.
49. Snyman, R., & Kruger, J.K. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 3 (3), 5–19.
50. Thompson, J., & Martin, F. (2005). *Strategic management awareness & change*. Sydney: South-Western.
51. Underwood, J. (2002). *The new corporate strategy*. Oxford: Capstone Publishing.
52. *Uredba o trgovinskih ovirah*. Najdeno 22. januarja 2012 na spletnem naslovu http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2005/august/tradoc_124289.pdf
53. Završnik, B. (1995). *Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi*. (Doktorska disertacija). Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta Maribor.
54. *Zimska napoved gospodarskih gibanj 2011/2012*. Najdeno 6. decembra na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/zimska2012/ZNGG_2012.pdf
55. Wright, P. (1992). *Strategic management text and cases*. Boston: Allyn and Bacon.