

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

CELOVITA OCENA PODJETJA IBI

Mateja Jenko

V Ljubljani, december 2002

STRUKTURA POGLAVIJ

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMATIKE, NAMEN IN CILJ DELA	1
1.2	METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA	3
2	STRATEŠKO PLANIRANJE IN PRIJEMI ZA ZAZNAVANJE POSLOVNIH PROBLEMOV PODJETJA	5
2.1	OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA	5
2.2	MODELI STRATEŠKEGA PLANIRANJA	8
2.2.1	Hunger-Wheelenov model	8
2.2.2	Steinerjev teoretični model.....	9
2.2.3	Andrewsov teoretični model	11
2.2.4	<i>Model dolgoročnega planiranja po Pučku</i>	11
2.2.5	Faze strateškega planiranja.....	13
2.3	IZDELOVANJE PLANSKIH PREDPOSTAVK	16
2.3.1	Ocenjevanje okolja podjetja	16
2.3.1.1	Ocenjevanje najširšega okolja podjetja	16
2.3.1.2	Ocenjevanje privlačnosti panoge	17
2.3.1.3	Analiza prodajnega trga	19
2.3.2	Analiza poslovanja	21
2.3.3	Vizija in poslanstvo podjetja	22
2.4	RAZLIČNI NAČINI ISKANJA IN ZAZNAVANJA POSLOVNIH (RAZVOJNIH) PROBLEMOV PODJETJA	23
2.4.1	SWOT analiza	24
2.4.2	Portfeljska analiza	29
2.4.3	Porterjeva analiza na osnovi verige "vrednosti"	34
2.5	IZBOR USTREZNE METODE ZA IZDELAVO CELOVITE OCENE PODJETJA	36
3	PREDSTAVITEV PODJETJA IBI	37
3.1	SPLOŠNO	37
3.2	KRATKA ZGODOVINA PODJETJA	39

3.3	OPIS PROIZVODNJE IN PROIZVODOV	40
3.4	VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA	41
4	ANALIZA OKOLJA PODJETJA	42
4.1	OCENJEVANJE NAJŠIRŠEGA OKOLJA	42
4.1.1	Analiza gospodarskega podokolja.....	43
4.1.1.1	Makroekonomski položaj – mednarodno okolje.....	43
4.1.1.2	Ocena gospodarske situacije v Sloveniji.....	45
4.1.2	Tehnološko in naravno podokolje	47
4.1.3	Politično-pravno podokolje	49
4.1.4	Kulturno-socialno podokolje.....	51
4.2	ANALIZA PANOGE PODJETJA.....	52
4.2.1	Problemi tekstilne industrije v Evropski skupnosti.....	53
4.2.2	Dodatni problemi slovenske tekstilne industrije	55
4.2.3	Uspešnost poslovanja družb tekstilne industrije v Sloveniji	55
4.2.4	Ocena privlačnosti tekstilne panoge v Sloveniji	61
4.3	ANALIZA KONKURENCE IN PREDVIDEVANJE PRODAJE.....	62
4.3.1	Analiza domače konkurence	63
4.3.2	Analiza mednarodne konkurence	64
4.3.3	Izdelava predvidevanj prodaje podjetja IBI	65
5	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA IBI V LETU 2001	67
6	OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR PODJETJA	71
6.1	OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	71
6.1.1	Organizacijska podstruktura.....	71
6.1.2	Podstruktura proizvoda	74
6.1.3	Tehnološka podstruktura	77
6.1.4	Tržna podstruktura	80
6.1.5	Finančna podstruktura	83
6.1.6	Kadrovska podstruktura	84
6.1.7	Razvojno-raziskovalna podstruktura.....	88
6.2	OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	90

6.2.1	Organizacijska podstruktura.....	90
6.2.2	Podstruktura proizvoda	91
6.2.3	Tehnološka podstruktura	93
6.2.4	Tržna podstruktura	94
6.2.5	Finančna podstruktura	95
6.2.6	Kadrovska podstruktura	96
6.2.7	Razvojno-raziskovalna podstruktura.....	97
6.3	ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA.....	98
6.4	RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ PODJETJA IBI V OKVIRU SWOT ANALIZE.....	103
7	ZAKLJUČEK.....	105
8	LITERATURA IN VIRI.....	108

Kazalo slik

Slika 1: Hunger-Wheelenov teoretični model.....	9
Slika 2: Struktura in proces podjetniškega planiranja po Steinerju	10
Slika 3: Andrewsov model procesa oblikovanja strategij	11
Slika 4: Shematičen model procesa strateškega poslovanja v podjetju	12
Slika 5: Proces poslovnega strateškega načrtovanja po Kotlerju.....	13
Slika 6: Ciljna linija.....	14
Slika 7: Planska vrzel ali planski razkorak.....	15
Slika 8: Dejavniki privlačnosti panoge	18
Slika 9: Krivulja življenjskega cikla proizvoda	21
Slika 10: Oblika SWOT matrike	26
Slika 11: SWOT analiza.....	28
Slika 12: Teoretična struktura strateške analize.....	29
Slika 13: Krivulja izkušenj	30
Slika 14: Začetni koncept portfolia: matrika rast – tržni delež	32
Slika 15: Model verige vrednosti	34
Slika 16: Struktura delničarjev družbe IBI na dan 31. 12. 2001	38
Slika 17: Okolje podjetja.....	42
Slika 18: Dodana vrednost na zaposlenega v EUR v panogi v Sloveniji v letu 2001.....	59
Slika 19: Donosnost kapitala v panogi v Sloveniji v letu 2001	59
Slika 20: Organizacijska struktura podjetja IBI	72
Slika 21: Strategije podjetja IBI na temelju SWOT matrike.....	103

Kazalo tabel

Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja	25
Tabela 2: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti	27
Tabela 3: Lastniška struktura v družbi IBI na dan 31. 12. 2001	37
Tabela 4: Letna gospodarska rast, inflacija in rast uvoza pri najpomembnejših državah partnericah.....	43
Tabela 5: Projekcija osnovnih makroekonomskih kazalcev v Sloveniji.....	45
Tabela 6: Razvrstitev dejavnosti tekstilne in oblačilne industrije po SKD.....	52
Tabela 7: Uvoz in izvoz tekstilnih izdelkov in oblačil po skupinah držav v letu 2001	53
Tabela 8: Indeksi rasti cen industrijskih izdelkov in cen na drobno v Sloveniji v letih 2000 in 2001	56
Tabela 9: Prodaja na domačem trgu in izvoz za dejavnost proizvodnje tekstilij v letu 2001 ..	56
Tabela 10: Prihodki in odhodki v dejavnosti proizvodnje tekstilij v letu 2001	57
Tabela 11: Dodana vrednost dejavnosti in stroški dela v DB 17 v letih 2000 in 2001	58
Tabela 12: Sredstva in njihovi viri v DB 17 v letih 2000 in 2001	58
Tabela 13: Obseg investicij v panogi v Sloveniji v letih 1999 in 2000	60
Tabela 14: Ocena privlačnosti tekstilne industrije po obeh podskupinah (DB 17 in DB 18)..	61
Tabela 15: Napoved količinske prodaje tkanin podjetja IBI v obdobju od leta 2001 do 2006	65
Tabela 16: Napoved vrednostne prodaje tkanin podjetja IBI v obdobju od leta 2001 do 2006	66
Tabela 17: Primerjava doseženih proizvodnih rezultatov podjetja IBI v letih 200 in 2001.....	67
Tabela 18: Primerjava prodaje na zaposlenega ter stroškov dela na zaposlenega v podjetju ..	68
Tabela 19: Izkaz uspeha podjetja IBI v letih 1999, 2000 in 2001	68
Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja	73
Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda	77
Tabela 22: Najpomembnejše surovine in njihovi dobavitelji za podjetje IBI.....	78
Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture	80
Tabela 24: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture	82
Tabela 25: Bilance stanja podjetja IBI v letih 1999, 2000 in 2001	83
Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	84
Tabela 27: Število zaposlenih v podjetju IBI po enotah v obdobju od 1997 do 2001	85
Tabela 28: Starostna struktura zaposlenih v podjetju IBI v letih 1997 – 2001	85
Tabela 29: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju IBI v letih 1997 – 2001	86
Tabela 30: Struktura zaposlenih po spolu v letu 2001 po posameznih delovnih enotah v podjetju IBI	86
Tabela 31: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	88
Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture.....	90
Tabela 33: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika organizacijske podstrukture.....	90

Tabela 34: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika podstrukture proizvoda.....	91
Tabela 35: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika tehnološke podstrukture.....	93
Tabela 36: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika tržne podstrukture	94
Tabela 37: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika finančne podstrukture.....	95
Tabela 38: Ocenjevanje možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika kadrovske podstrukture	96
Tabela 39: Ocena poslovnih možnosti in priložnosti za podjetje IBI z vidika razvojno- raziskovalne podstrukture	97
Tabela 40: Zbir ocen prednosti in slabosti podjetja IBI po podstrukturah.....	99
Tabela 41: Zbir ocen možnosti in nevarnosti podjetja IBI po podstrukturah.....	101

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE, NAMEN IN CILJ DELA

V družbi 21. stoletja se vloga gospodarstva izredno hitro spreminja. Danes podjetja enostavno ne morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Delo morajo odlično opraviti, če žele uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu (Kotler, 1998, str. 32).

Današnji poslovni svet se v zadnjem času srečuje s številnimi spremembami, ki se pojavljajo na trgu. Ena izmed takih je globalizacija gospodarstva, ki se je pojavila z novimi tehnologijami, ki zmanjšujejo pomen geografskih in kulturnih razdalj. Podjetja poleg tega, da osvajajo tuja tržišča in zadovoljujejo potrebe uporabnikov, v vse večji meri selijo proizvodnjo ali posamezne programe v druge, običajno manj razvite države, kjer so stroški dela nižji.

Podjetja redko, če sploh, jasno ločijo ali uravnovešajo vodenje današnjega poslovanja in načrtovanje za prihodnost. Načrtovanje za danes zahteva vizijo o tem, kako mora podjetje delovati sedaj, s svojimi danimi posebnimi zmožnostmi in viri. Z vključitvijo vseh vodstvenih ravni – od glavnega direktorja do finančnih načrtovalcev in linijskih menedžerjev podjetje lahko natančno izbere tržne priložnosti s skrbno segmentacijo in določitvijo ključnih dejavnikov uspeha.

Današnji uspeh ne zagotavlja jutrišnje učinkovitosti. Podjetje mora nadzorovati notranje in zunanje silnice tržnih sprememb, ko uspešno obvladuje sedanost in osvaja prihodnost (Abell, 1995, str. 15).

Podjetje si mora postaviti temelje usmerjenega strateškega načrtovanja celotnega procesa proizvodnje in prodaje svojih izdelkov in storitev. Zelo natančno mora opredeliti cilje, poti in smernice, po katerih naj bi se gibal, da bi prišlo do končnega uspeha. Dinamika, ki je prisotna v okolju, zahteva, da se podjetje zelo hitro odzove na dane spremembe, ker le tako lahko sledi zahtevam trga. Hitrost in znaki razvoja se kažejo na vseh področjih, najbolj pa (Matko, 1998, str. 1):

- v rastoči dinamiki okolja, ki se kaže v hitrejših tehničnih, gospodarskih in socialnih spremembah,
- v spremembah strukture trgov kot posledica njihove integracije, v hitrejših tehnoloških inovacijah in skrajšanih življenjskih ciklih proizvodov,
- v vedno dražji uporabi tehnologije, ki vodi tudi do naraščajoče kapitalne intenzivnosti.

Na vse naštete pojavne oblike se mora podjetje zelo hitro odzivati, hkrati pa biti pripravljeno tudi na nepredvidljive spremembe. Podjetje se negotovosti kot posledici hitrih sprememb v poslovanju ne more popolnoma izogniti, lahko pa jo bistveno zmanjša s pomočjo strateškega planiranja. Strateško planiranje je ena od aktivnosti, ki vodstvu podjetja nakaže pot in mu na nek način zagotovi prihodnost, hkrati pa vpliva na okolje in ga spreminja v želeni smeri.

Če želimo plan res strokovno in kvalitetno izdelati, moramo najprej analizirati sedanje stanje podjetja. Gre za tako imenovano analizo obstoječega stanja. Analizo lahko opredelimo kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in kot pripravo za odločanje v podjetju (Lipovec, 1983, str. 31). Analiza je osnova, na kateri temeljijo nadaljnje aktivnosti za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Celovito oceno podjetja je možno napraviti na več načinov: s pomočjo portfeljske analize, z analizo na osnovi Porterjeve verige vrednosti in s pomočjo SWOT analize, pri čemer je SWOT analiza najpogosteje uporabljeni pripomoček za celovito ocenjevanje podjetij. Proučevanje informacij iz notranjosti podjetja in iz njegovega okolja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja sestavljajo osnovne aktivnosti SWOT analize. Zaradi takšne usmerjenosti je SWOT analizo mogoče uporabiti kot koristen pripomoček za proučevanje celovitega položaja podjetja (Treven, 1992, str. 644).

Priprava na prihodnost zahteva razumevanje vseh dejavnosti v panogah in predvidevanje sprememb v tehnologiji, v obnašanju kupcev in prodajalcev in v življenjskih cikliih izdelkov.

V celotnem procesu razvoja, izdelave in prodaje nekega izdelka morajo biti zaposleni v podjetju in vsi oddelki združeni in povezani med seboj, kajti podjetje svojo osnovno dejavnost vodi skozi medsebojno povezanost posameznih izvajalnih poslovnih funkcij.

Današnje hitre spremembe, tako na tehničnem in gospodarskem kot tudi na ekonomskem področju niso prizanesle niti tekstilnemu podjetju IBI Kranj, ki se enako kot večina drugih podjetij bori za svoj obstoj in se spopada z zelo zahtevnimi okolji. Dobro poznavanje okolja in samega sebe sta pomembna dejavnika za uspešno poslovanje podjetja v pogojih močne konkurence. SWOT analiza naj bi bila eden najpomembnejših korakov pri ustvarjanju dolgoročne stabilnosti podjetja in dobičkonosnosti njegove dejavnosti – poslovne uspešnosti.

Namen mojega dela je, da s pomočjo celovite ocene podjetja opredelim prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki prežijo nanj v okolju, kjer deluje. Gre za oceno notranjega in zunanjega potenciala podjetja. Poznavanje posameznih delov oziroma podstruktur podjetja nam prav to omogoča. Odgovore na vprašanja, kako se izogniti neprijetnostim v okolju, doseči stabilno rast, donosnost in konkurenčno prednost pa moramo

poiskati s strateškim planom podjetja, opredelitvijo razvojnih smernic, postavitevijo planskih ciljev in razvijanjem strategij za doseganje planskih ciljev.

Namen naloge je torej utrditi prepričanje v podjetju, da ni pomembno samo dnevno, operativno planiranje poslovanja, s katerim se rešimo trenutnih zagat, pač pa se je potrebno že vnaprej pripraviti na morebitne težave oziroma prihajajoče izzive, k čemer pa lahko največ prispeva ravno strateško planiranje.

Cilj dela je priti do spoznanj, ki bodo zagotavljala, da nas prihodnji dogodki ne bodo presenetili in da prihodnost ne bomo prepustili naključju. Prav tako je cilj dela poiskati tiste vrzeli v podjetju IBI, ki bi jih lahko z dobrimi strategijami zapolnili. S pomočjo SWOT analize bi rada odkrila tudi prednosti in slabosti, na katerih bo temeljila strategija podjetja v prihodnosti, na drugi strani pa tudi nevarnosti in priložnosti, katerih podjetje nikakor ne sme spregledati in mora biti nanje vnaprej pripravljeno. Na podlagi analize teh štirih elementov bom dobila osnovo za oblikovanje strategije podjetja.

1.2 METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

Metode dela, ki sem jih pri izdelavi magistrskega dela uporabila, temeljijo predvsem na proučevanju teoretične podlage, ki nam daje osnovo za celovito oceno poslovanja, uporabi teoretičnih spoznanj s področja prijemov za iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja in njihovo prilagajanje ugotovljenim specifičnostim v tekstilni panogi, spoznavanju posebnosti panoge, preizkusu uporabnosti raziskanih teoretičnih prijemov, ki bodo prilagojeni specifičnostim v panogi, kjer podjetje deluje.

Pri izbiri metodološkega prijema sem se oprla na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, na vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja strateškega planiranja. Spoznanja, ki so se pokazala v tujini kot uporabna v praksi bom poskušala prenesti v svojo nalogo, pri tem pa vključila tudi lastno znanje, pridobljeno med študijem na magistrskem programu. V nalogo bodo vključene tudi informacije, pridobljene v pogovorih z zaposlenimi, iz poslovnih poročil podjetja in internih virov podjetja.

Celovito oceno podjetja sem izvedla na osnovi klasičnega pristopa SWOT analize, ki temelji na subjektivnem, točkovnem in analitičnem ocenjevanju predhodno določenih podstruktur podjetja. Ocena ekonomske uspešnosti podjetja je osnova za nadaljnje ocenjevanje pozitivnih in negativnih vplivov posameznih podstruktur podjetja, s čimer opredelimo prednosti in

slabosti podjetja. Na osnovi njihovega poznavanja in analize okolja ugotavljamo še poslovne priložnosti in nevarnosti za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti.

Magistrsko nalogo sem razdelila na šest poglavij. V prvem delu bom opredelila strateško planiranje in modele strateškega planiranja, kar bo služilo kot okvir za prijeme, s katerimi iščemo in zaznavamo poslovne probleme podjetja. Med njimi gotovo izstopa celovita ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja. Ker ne moremo izvesti kompleksne ocene brez poznavanja okolja, so v naslednjih treh poglavjih predstavljene planske predpostavke konkretnega podjetja: najprej predstavitev podjetja in poslanstvo podjetja, nato analiza širšega okolja in analiza panoge, sledil pa bo povzetek opravljenih analiz poslovanja podjetja v bližnji preteklosti. Cilj izvedbe praktičnega celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja bo uresničen z razdelitvijo množice dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja, na posamezne podstrukture, katerih značilnosti poskušamo potem oceniti. Različni avtorji pristajajo na različno število področij, vedno pa želimo dobiti odgovor na vprašanje, katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska idr.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, informacijski idr.) so v podjetju prispevali k poslovni uspešnosti (Pučko, 1999, str. 134). V zaključnem poglavju sem prikazala sklepe, do katerih sem prišla med izdelavo magistrskega dela.

V delu bom uporabljala terminologijo, ki je značilna za panogo in podjetje. Tako bom uporabila za panogo značilne strokovne izraze za posamezne tehnologije in postopke ter komercialna imena naših izdelkov in linij.

2 STRATEŠKO PLANIRANJE IN PRIJEMI ZA ZAZNAVANJE POSLOVNIH PROBLEMOV PODJETJA

2.1 OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Je razmeroma mlada znanstvena disciplina, ki je pritegnila pozornost številnih raziskovalcev, ter vzpodbudila številne opredelitve in metode strateškega planiranja. V teoriji in praksi se pogosto uporablja pojem dolgoročno planiranje, vendar pa se v zadnjem času pojavljajo novi termini, kot so strateško planiranje, tudi strateško upravljanje in poslovanje. Pri tem se moramo zavedati, da so takšne posamezne opredelitve običajno preozke glede na vse dejavnosti, ki jih podjetje opravlja v njihovem okviru. Vsako planiranje je predvsem ena najpomembnejših funkcij menedžmenta, katerega naloga je predvideti dogodke v okolju podjetja, določiti cilje in poti za njihovo uresničenje.

Ocenjevanje bistvenih problemov organizacije z razvojnega vidika in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki se kažejo, s preverjanjem dotodanjih razvojnih zamisli in s postavljanjem novih, so vprašanja, s katerimi se vsaka organizacija v strateškem smislu nujno ukvarja. O njih mora tudi odločati na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta. To pomeni na osnovi postavljanja svojih strateških ciljev, razvijanja strategij za doseg te ciljev, ocenjevanja možnih strategij in izbiranja najboljših med njimi. Rezultat tega procesa so strateški plani (Pučko, 1999, str. 285).

Strateško poslovanje se po Pučku (1999, str. 120) ukvarja z oblikovanjem in uresničevanjem načrtov ter izvajanjem dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve življenjskega, celovitega ali stalnega pomena za celotno organizacijo. Ponuja jasen strateški okvir delovanja in zagotavlja njegovo uresničevanje. Zajema tri faze:

- proces strateškega načrtovanja,
- proces uresničevanja izoblikovanih strategij,
- proces kontroliranja uresničevanja izoblikovanih strategij.

Bistvena naloga strateškega poslovanja je usklajevati značilnosti podjetja s potrebami v njegovem okolju. Pri tem se moramo zavedati, da so potrebe zelo dinamične, zato je tak tudi proces strateškega poslovanja.

Ker izhaja iz sedanjega stanja, usmerjeno pa je v prihodnost, je strateško planiranje obenem sredstvo za koordinacijo sedanjosti in prihodnosti. Prav zaradi tega je smotrno poslovanje brez planiranja komaj možno, prav tako kot koordiniranje poslovanja.

Proces strateškega načrtovanja opredeljuje Pučko (1999, str. 105) kot "serijo razprav in odločitev, ki jih opravljajo ključni nosilci odločanja in se nanašajo na resnično pomembna vprašanja podjetja". Strateško načrtovanje v okviru strateškega poslovanja je osnova za oblikovanje temeljnih odločitev in akcij v zvezi s poslanstvom in pooblastili, ki jih imajo vodilni ljudje v podjetju, s financiranjem ter s poslovodnimi in organizacijskimi rešitvami v podjetju.

Strateško planiranje se je skozi zgodovino vseskozi razvijalo in sledilo spremembam v okolju. Okolje je nenehno postavljalo pred strateško planiranje nove preizkušnje, tako da je razvoj strateškega planiranja moral slediti razvoju okolja. Da bi čim uspešneje preprečevali in reševali probleme, je bilo potrebno izpopolnjevati prilagodljivost in uporabnost prijemov strateškega planiranja pri reševanju vse bolj kompleksnih težav.

Za današnji čas je značilna (Pučko, 1991, str. 111) vse večja kompleksnost okolja in samega poslovanja, in prav ta kompleksnost povečuje pomen strateškega planiranja. Rast obeh kompleksnosti povzročajo naslednji dejavniki:

- povečanje stopnje tehnoloških sprememb; prednost imajo tista podjetja, ki pravočasno predvidijo tehnološke spremembe in se jim prilagajajo,
- povečanje nestabilnosti povpraševanja; krajša se življenjski cikel izdelkov, na trgu se pojavlja močna konkurenca,
- rast deleža fiksnih stroškov; moderna proizvodna oprema zahteva velik in rastoč delež fiksnega kapitala in stroškov,
- hiter razvoj metod in orodij planiranja,
- povečana integrativna vloga planiranja v podjetju.

Tudi Napuk (1993, str. 3) navaja med ostalimi razlogi za strateško poslovanje tudi kompleksnost okolja in vedno hitreje spreminjajoče se okolje. Proti spremembam se vedno težje borimo z reakcijami, spremembe moramo predvideti in jih prehiteti. Vse to povzroča negotovost, ki se ji najlažje izognemo z načrtovanim poslovanjem.

Jasna strategija pomaga pri zblizevanju zaposlenih in omogoča vsem zaposlenim, da pripomorejo k uspehu. Vire lahko razporedimo bolj smotrno. Strateški cilji pomagajo poslovodstvu usmerjati svoje delo. Poslovodstvo brez strateškega planiranja tvega, da ga bodo spremembe v okolju presenetile in uničile, medtem ko strateško usmerjena podjetja vsaj približno vedo, kaj lahko v prihodnosti pričakujejo.

Ansoff je strateško planiranje opredelil kot strateške odločitve, ki se ukvarjajo bolj z zunanji kot notranji problemi. Ukvarjajo se s povezavo med podjetjem in okoljem. Kot primer navaja predvsem določitev bistva poslovanja podjetja, določitev ciljev podjetja ter vprašanja diverzifikacije (Ansoff, 1981, str. 5 – 6).

Hammer je na podlagi preučevanja rezultatov raziskovanj različnih avtorjev definicijo strateškega planiranja združil v naslednje ugotovitve (Hammer, 1992, str. 57):

- je planiranje, povezano s tržnimi cilji in cilji rasti, ki upoštevajo prednosti in slabosti podjetja z ozirom na spremembe in rizike okolja podjetja, in katerega bistvene sestavine so sposobnosti poslovnega tima in finančnikov ter njihovih sodelavcev,
- je na okolje in še posebej na trg usmerjeno planiranje,
- je izražanje strateških odločitev z ozirom na ocenjene stroške in koristi,
- je naloga najvišjega vodstva v podjetju,
- je bistvena sestavina strateškega podjetniškega poslovanja, ki s pomočjo upoštevanja nadaljnjih nalog poslovanja, kot sta implementacija strategij in strateški nadzor, predstavlja skupni koncept poslovanja.

Različna pojmovanja avtorjev in razumevanja problematike strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju lahko strnemo v skupne ugotovitve, ki to planiranje predstavljajo (Pučko, 1999, str. 105):

- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja; spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelovanje za podjetje pomembnih planov;
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja posledic današnjih poslovnih odločitev ter na osnovi:
 - razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani,
 - razvijanja strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje,
 - ocenjevanja in izbire alternativ,
 - določanja glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov in glavnih predračunov;
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
- sistematično uresničevanje strateških odločitev;
- spremljanje in nadziranje uresničevanja.

Strateško upravljanje in poslovanje temelji na dinamiki okolja in je bolj filozofija kot natančna tehnika. Šele prilagajanje podjetja dinamiki okolja s spremembami v proizvodnem programu, s povečevanjem kapacitet ali s spreminjanjem strukture kapacitet in proizvodnega programa, programa nabave in prodaje ter s komercialnim ali proizvodnim povezovanjem in

združevanjem lahko zagotavlja dolgoročno (kvantitativno) rast in (kvalitativni) razvoj. Zato je treba v teh okvirih iskati probleme in predmet strateškega planiranja v podjetju (Pučko, 1999, str. 106).

Dolgoročno planiranje je torej posebna vrsta planiranja, katerega posebnost je daljši časovni horizont, v katerega je potrebno vključiti najboljše strokovnjake ter široko angažiranost vseh upravljalcev. Časovna omejenost ni tako natančno določena kot pri drugih vrstah planiranja, širina alternativ je večja, problemi so manj strukturirani in primerni za reševanje, uspeh njihovega reševanja pa je v večji meri odvisen od informacij, ki jih podjetje dobi iz svojega okolja.

2.2 MODELI STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Nekatere poslovne odločitve je treba sprejeti takoj in ne dovoljujejo odlašanja, za druge je na voljo več časa. Vendar prav za nobeno ni mogoče reči, da je popolnoma predvidljiva. Praviloma odločitve pomenijo tehtanje med alternativami. Ker so zaradi kompleksnosti realnega sveta težko pregledne, si v iskanju najboljše alternative pomagamo z *modeli* (Prašnikar, 1998, str. 21).

Vsak model poenostavlja stvarnost, vendar danes teoretiki poskušajo oblikovati modele in se čim bolj približati razmeram vsakdanjosti. Teoretični modeli, ki so predstavljeni v literaturi in služijo izvajanju procesa oblikovanja strategij podjetja, se tako razlikujejo predvsem po natančnosti in kompleksnosti. Model mora biti pri planiranju uporaben vsaj za (Pučko, 1999, str. 111):

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

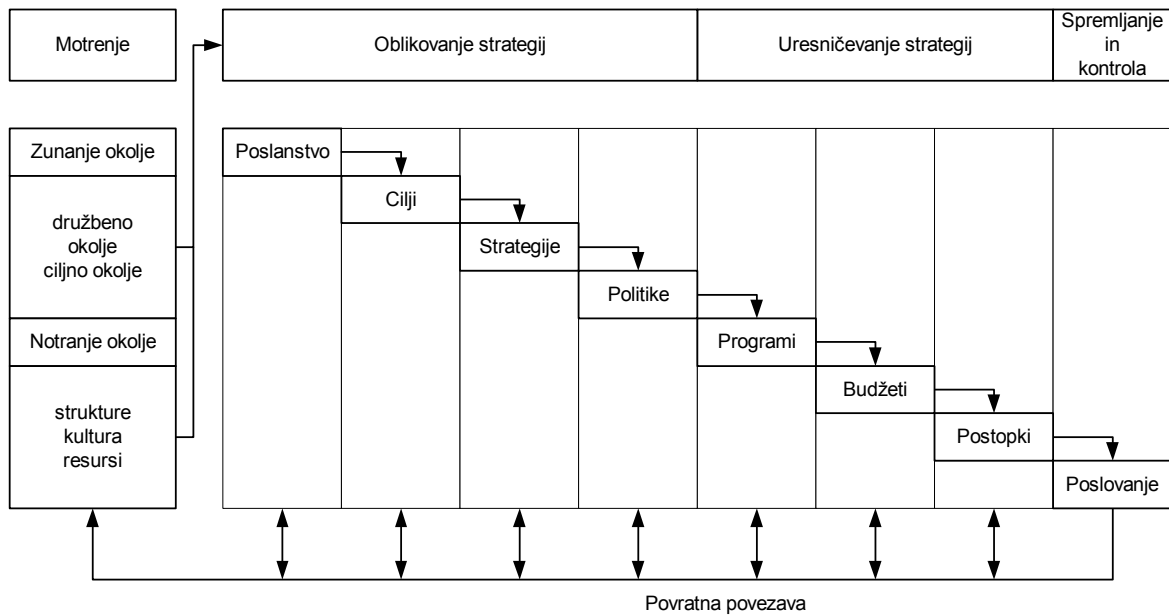
V nadaljevanju bom na kratko predstavila nekaj različnih razvitih modelov strateškega planiranja, večjo pozornost pa bom posvetila Pučkovemu modelu strateškega upravljanja in poslovanja, ki nas natančno vodi skozi faze strateškega planiranja, kamor sodijo (v ožjem smislu) tudi prijemi za iskanje in zaznavanje razvojnih problemov podjetja.

2.2.1 Hunger-Wheelenov model

Hunger in Wheelen sta model razčlenila na fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja, fazo oblikovanja strategij, fazo uresničevanja ter fazo spremljanja in kontrole uresničevanja

strategij (Hunger, Wheelen, 1996, str. 10). Na sliki 1 je predstavljen model Hungerja in Wheelena.

Slika 1: Hunger-Wheelenov teoretični model



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 10

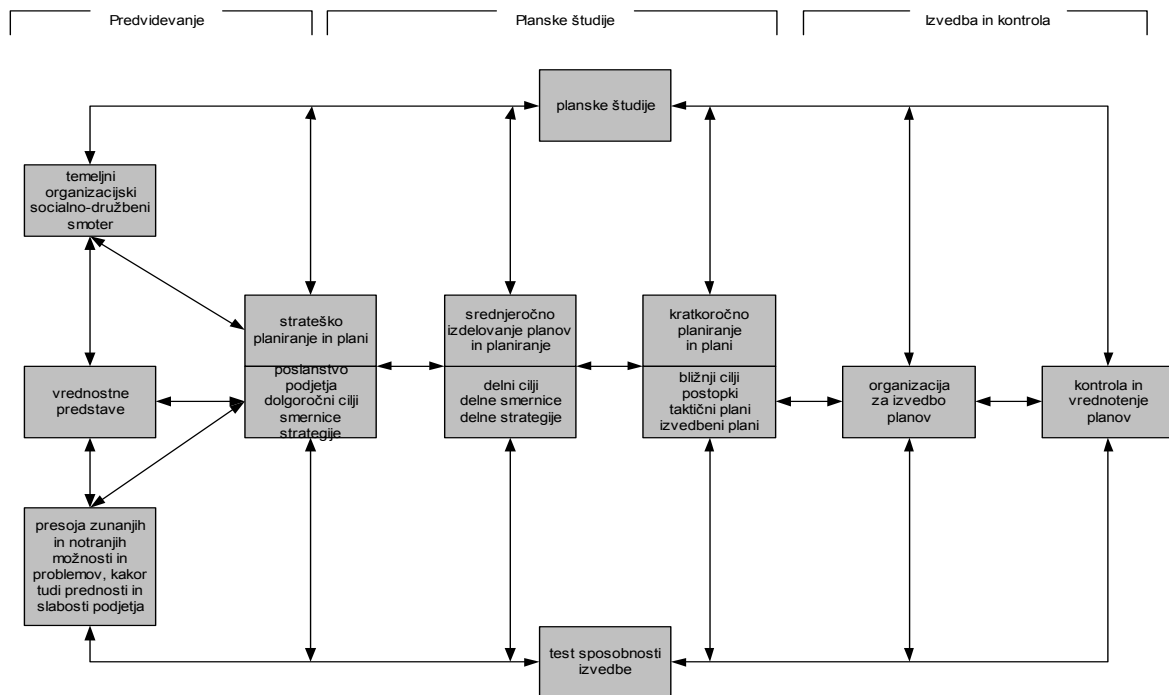
2.2.2 Steinerjev teoretični model

Steiner je razvil teoretični model, katerega predmet raziskave je struktura in proces podjetniškega planiranja (glej sliko 2). Teoretični model je bil razvit na osnovi temeljitih raziskav številnih planskih sistemov in temelji na poznanih modelih strateškega planiranja.

Prvi bistveni sestavni del njegovega teoretičnega modela predstavlja strateško planiranje oziroma iz njega izvedeni strateški plani. Po avtorju obsega strateško planiranje definiranje poslanstva podjetja, dolgoročnih ciljev, splošnih smernic in strategij. Naslednji korak je ocena, razmestitev in angažiranje potrebnih virov za realizacijo ciljev. Cilji vsebujejo tako splošne smotre podjetja kot tudi kvantitativne rezultate, ki jih podjetje želi doseči.

Bistvo srednjeročnega izdelovanja planov je proces generiranja podrobnih, koordiniranih in izčrpnih planov posameznih funkcionalnih področij podjetja. Za uveljavitev strategije je potrebno predvideti alokacijo virov ter oceniti finančne, stvarne in kadrovske predpostavke. Podrobni kratkoročni funkcionalni plani so izpeljani iz srednjeročnih planov funkcionalnih področij. Za vse faze procesa planiranja je pomembno, da vsebujejo realne ter izvedljive cilje, katerih uresničevanje je mogoče kontrolirati.

Slika 2: Struktura in proces podjetniškega planiranja po Steinerju



Vir: Welge, 1985, str. 545

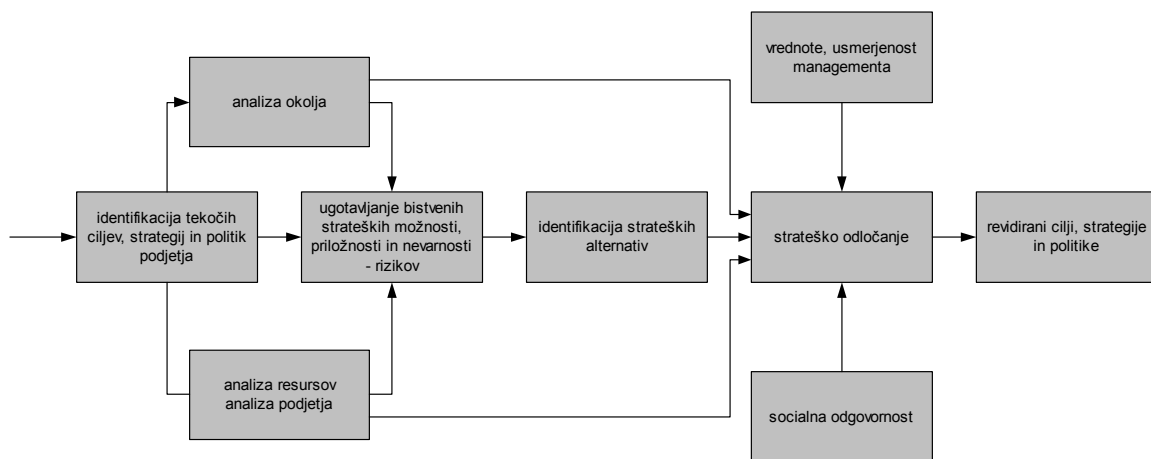
Po Steinerju naj bi se vsako podjetniško planiranje osredotočilo na (Welge, 1985, str. 544):

- prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja,
- vrednote top menedžmenta,
- temeljne usmeritve podjetja, ki se manifestirajo v pričakovanjih javnosti in ki jih mora podjetje izpolniti, če hoče preživeti.

2.2.3 Andrewsov teoretični model

Zelo poenostavljen model Andrewsja je predstavljen na sliki 3. Andrews je svoj model razvil na osnovi modelov posameznih drugih avtorjev in izkušenj iz prakse (Welge, 1985, str. 528).

Slika 3: Andrewsov model procesa oblikovanja strategij



Vir: Welge, 1985, str. 529

2.2.4 Model dolgoročnega planiranja po Pučku

Proces oblikovanja strategij podjetja, ki ga imenujemo proces strateškega planiranja, je torej mogoče predstaviti na več načinov, odvisno od tega, ali ga hočemo prikazati bolj ali manj podrobno.

Seveda vprašanja strateškega usmerjanja razvoja organizacije ne bodo temeljito rešena, če ob opredeljevanju odgovorov nanje ne bomo odgovorili tudi, kako naj se razvijajo posamezna poslovna funkcijska področja v organizaciji kot na primer področje trženja, raziskav in razvoja, nabave, kadrov, proizvodnje, organizacije, financiranja itd. (Management, 1994, str. 299).

Če sedaj vse modele nekako primerjamo in izluščimo njihove prvine v model celovitega planiranja v podjetju, dobimo model, ki ga prikazuje slika 4. Model nam ponuja logičen prijem pri raziskovanju in izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja. Zelo grobo ta proces razčlenimo na:

- fazo izdelave planskih izhodišč (predpostavk),
- proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede,
- fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strateških planov.

Slika 4: Shematičen model procesa strateškega poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
<p>Ocenjevanje okolja</p> <p>Analiza poslovanja</p> <p>Vizija in poslanstvo</p>	<p>Celovito ocenjevanje podjetja :</p> <p>prednosti, slabosti</p> <p>priložnosti, nevarnosti</p>	<p>Postavljanje planskih ciljev</p> <p>in</p> <p>ugotavljanje planske vrzeli</p>	<p>Razvijanje strategij :</p> <p>Celovitih Poslovnih Funkcijskih</p>	<p>Ocenjevanje strategij</p> <p>in</p> <p>izbira</p>	<p>Taktično planiranje :</p> <p>programiranje predračunavanje kadrovanje usmerjanje</p> <p>Kontrola</p>

Vir: Pučko, 1999, str. 120

Planske predpostavke

Izhodišče za strateško planiranje v podjetju so planske predpostavke, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja in ki zajemajo izdelane ocene ključnih razvojev v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev že v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelano vizijo in poslanstvo podjetja (Pučko, 1999, str. 119).

Vizija je slika podjetja, ki jo želimo uresničiti v prihodnosti. Dess in Miller (1993, str. 21) pravita, da je vizija najširši, najsplošnejši in najobsežnejši cilj. Definirana je kratko in jasno. Pomembno je, da ima sporočilno moč. Podjetja, ki imajo definirano vizijo, imajo bistveno prednost v današnjem konkurenčnem okolju. Vizija je posledica potrebe po nadziranju prihodnosti, potrebe po ustvarjanju strategij, potrebe po okrevanju podjetja ali potrebe po spremembi organizacijske kulture podjetja.

Poslanstvo je v primerjavi z vizijo konkretnjše in nam pove, kaj podjetje je in kaj želi v prihodnosti postati. Poslanstvo podjetja opredeljuje (Bowmann, 1994, str. 6) kot:

- kulturo organizacije in njene vrednote,
- definira področja delovanja podjetja v smislu izdelkov, trgov, uporabljene tehnologije,
- opredeljuje odnos do udeležencev v poslovanju: lastnikov, zaposlenih, kupcev in drugih,
- zavzema stališče glede rasti in financiranja, investiranja itd.

Proces strateškega planiranja

Fazo procesa strateškega planiranja, ki sledi fazi izdelave izhodišč in ki ji pravimo faza strateškega planiranja v ožjem smislu, lahko razdelimo vsaj na štiri podfaze:

- celovito ocenjevanje organizacije (prednosti in slabosti podjetja v sedanosti in prihodnosti ter poslovne možnosti in nevarnosti, ki grozijo podjetju v prihodnosti),
- oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli,
- razvijanje strategij,
- ocenjevanje razvitih strategij in izbiro najboljših.

Rezultat vsega je izdelan strateški plan.

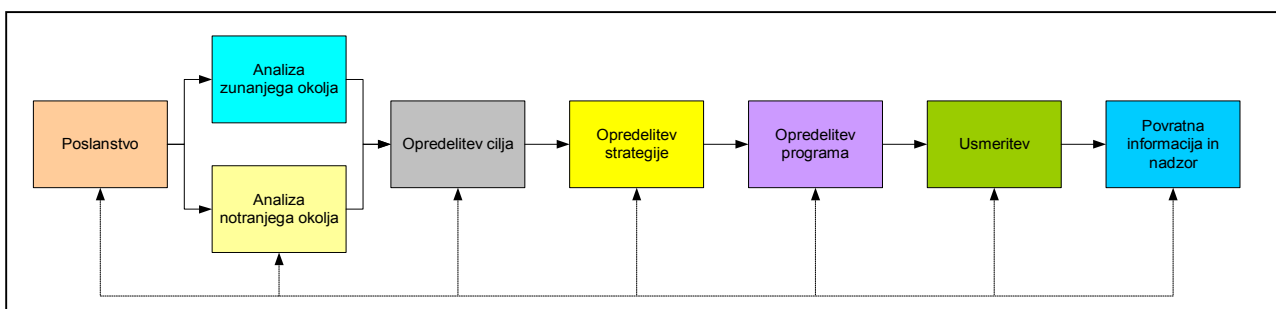
Uresničevanje in kontrola planov

Faza uresničevanja in kontrole uresničevanja planov je zadnja v procesu strateškega poslovanja. Ko podjetje izdela strategije na vseh nivojih (korporacijskem, poslovnem in funkcijskem), mora poskrbeti, da se te strategije začnejo uresničevati. Faza uresničevanja strateških ciljev zajema taktično planiranje: programiranje, predračunavanje, kadrovanje in izvajanje mnogih drugih nalog menedžmenta. Uresničevanje pa ne more potekati brez kontrole uresničevanja strateških ciljev.

2.2.5 Faze strateškega planiranja

Na podlagi prej obravnavanih modelov še enkrat povzemam faze strateškega planiranja na način, kot ga svetuje Kotler (glej sliko 5).

Slika 5: Proces poslovnega strateškega načrtovanja po Kotlerju



Vir: Kotler, 1998, str. 79

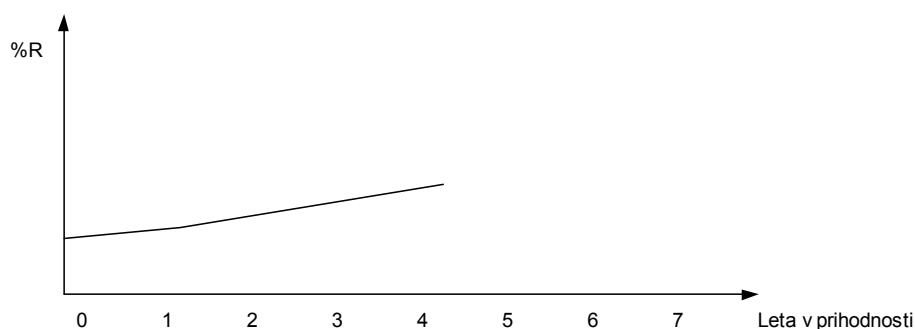
Začetna faza procesa strateškega načrtovanja mora vsebovati izdelavo planskih predpostavk, opredelitev poslanstva podjetja ter analizo in prognozo prodaje. Gre torej za zbiranje ključnih podatkov in informacij ter za njihovo obdelavo. Izdelati moramo celovito oceno prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja.

Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati dejavnosti ter izdelke podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast prodaje. Podjetju torej pomaga izbrati in organizirati svoje dejavnosti tako, da bo ostalo zdravo, četudi pride do nepričakovanih nevšečnosti pri katerikoli posamezni dejavnosti ali skupini izdelkov (Kotler, 1998, str. 62).

V drugi fazi oblikujemo strateške cilje. Najprej preverjamo oziroma oblikujemo (po potrebi) vizijo in/ali poslanstvo podjetja. Oblikovanje vizije je vedno nekako povezano z domišljijo posameznika, pri čemer lahko rečemo, da ima pri postavljanju vizije veliko vlogo splet vrednot menedžmenta in vseh zaposlenih. Pri viziji gre torej za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, poslanstvo ali misija podjetja pa naj bi določala izdelke in trge, na katere se bo podjetje usmerilo, ter odjemalce, katerih potrebe želimo zadovoljiti. Poslanstvo je osnova pri postavljanju planskih ciljev, ki že izražajo tudi željeni poslovni rezultat podjetja. Cilje, ki jih podjetje želi doseči, si zastavimo kot rezultate za vse nivoje podjetja in vse podstrukture (materialne in nematerialne). Sami planski cilji, če so realni, imajo praviloma veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju. Služijo za rangiranje alternativ, ki se v poslovanju pojavljajo. Omogočajo meriti uspešnost uresničevanja planov in služijo kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju. Pri postavljanju planskih ciljev pa je glavna ovira organizacijska inertnost, ki stalno sili podjetje k temu, da ohranja tisto, kar že dela. Za obstoj inertnosti v podjetju je najpogosteje odgovorno poslovodstvo (Pučko, 1991, str. 150).

Planske cilje lahko oblikujemo na dva načina in sicer *integralno* in *inkrementalno*. Pri *integralnem* načinu najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja, na podlagi tega pa se vprašamo, kaj in kako moramo delati, da bomo te planske cilje dosegli. Končni rezultat so izoblikovani integralni planski cilji in delni planski cilji po poslovnih in funkcionalnih področjih. Pri *inkrementalnem* načinu pa najprej oblikujemo delne (parcialne) planske cilje po posameznih poslovnih in funkcionalnih področjih, potem pa poskušamo na osnovi teh ciljev izdelati zbirne planske cilje.

Slika 6: Ciljna linija



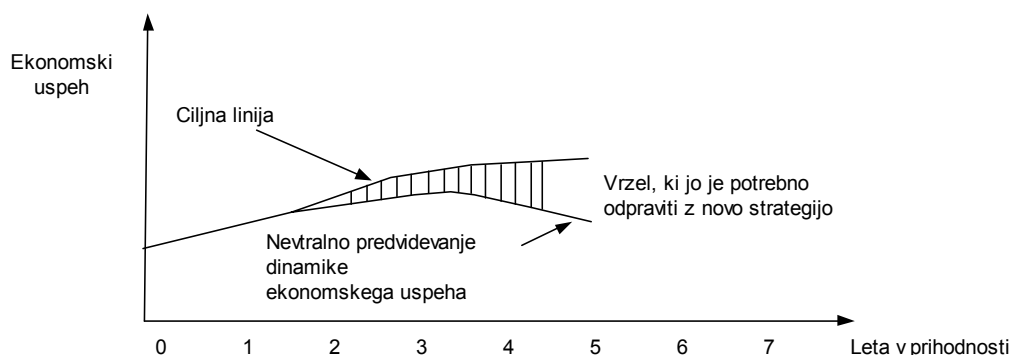
Opomba: %R – planirana stopnja rentabilnosti lastnega kapitala

Vir: Pučko, 1991, str. 151

Planski cilji bodo ne glede na prijem postavljanja izraženi s *ciljno linijo*, ki ponazarja želeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnosti znotraj planskega obdobja (glej sliko 6). Na osnovi prve ciljne linije lahko razvijemo še druge, ki ponazarjajo izvedene planske cilje, izražene kvantitativno, ker jih drugače ni mogoče prikazati s ciljno linijo (Pučko, 1991, str. 151).

Ko imamo postavljene strateške planske cilje, jih lahko primerjamo s tistimi poslovnimi rezultati, ki bi jih v podjetju dosegali v prihodnosti, če svoje strategije ne bi bistveno spreminjali. Razlike, ki jih pri tem ugotovljamo, imenujemo *planske vrzeli*. Menedžment poskuša planske vrzeli odpraviti z novimi strategijami. Na sliki 7 je prikazana planska vrzel.

Slika 7: Planska vrzel ali planski razkorak



Vir: Pučko, 1999, str. 172

Sledijo faze *razvijanja strategij, njihovo ocenjevanje in izbira*. Za izbrano strategijo moramo določiti konkretne ukrepe in programe akcij. Strateške cilje členimo na posamezne operativne cilje po časovnih obdobjih, razvijamo strategije v posamezne ukrepe in jih usmerimo k delnim operativnim fazam v odvisnosti od vrste planiranja. Nato določimo vrstni red in medsebojne učinke različnih ukrepov ter imenujemo odgovorne vodje za vsako fazno operacijo in določimo pogoje v povezavi z linijami izvajanja ter potrebne resurse za izvedbo posameznih razdelkov plana.

Ko ima podjetje izoblikovane strategije na korporacijskih, poslovnih in funkcijskih ravneh, se pozornost menedžmenta usmeri na njihovo *uresničevanje in kontrolo*. Uresničevanje in kontrola sta tesno povezana in se med seboj dopolnjujeta in tako predstavljata zadnjo fazo strateškega planiranja.

V nadaljevanju naloge se bom omejila na prvo fazo strateškega planiranja in še ožje znotraj nje na iskanje in zaznavanje poslovnih problemov s pomočjo celovite ocene podjetja z vidika ugotavljanja prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti.

2.3 IZDELOVANJE PLANSKIH PREDPOSTAVK

Izhodišče za strateško planiranje v podjetju predstavljajo planske predpostavke, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podkolja in ki zahtevajo izdelane ocene ključnih dejavnikov v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelano vizijo in poslanstvo podjetja.

2.3.1 Ocenjevanje okolja podjetja

Planske predpostavke, ki zajemajo ocenjevanje okolja, analizo poslovanja ter vizijo in poslanstvo podjetja nudijo ustrezno izhodišče za uspešen strateški menedžment v podjetju (Pučko, 1999, str. 123). Za tekstilna podjetja bodo prav spremembe v okolju odigrale ključno vlogo v prihodnjih letih, zato so izrednega pomena.

Vsako podjetje je izpostavljeno vplivom različnih dejavnikov, ki izhajajo iz najširšega okolja podjetja, kamor prištevamo politično-pravno, gospodarsko, tehnološko, kulturno in naravno okolje. V tem okviru nacionalnega in globalnega okolja se nahaja tudi panoga, ki je podvržena neprestanim spremembam. Panogo tvorijo skupine podjetij, ki proizvajajo konkurenčne proizvode. Struktura panoge vpliva na intenzivnost tekmovanja med podjetji v njej. Zaradi nenehnih sprememb se v panogi neprestano pojavljajo nevarnosti in priložnosti za podjetje. S kakovostno oceno okolja podjetja je mogoče pridobiti odločilno prednost pred tekmeci.

Ocena okolja se nanaša na ključne dosedanje spremembe in razvoj v najširšem okolju ter na analizo ožjega (ciljnega) okolja podjetja. Panoga kot ciljno okolje je hkrati tudi prodajni trg konkurentov v panogi, zato ocenjujemo privlačnost panoge in analiziramo prodajni trg. Za uspešnost podjetja v panogi pa ne zadošča samo razumevanje obstoječega stanja, temveč je potrebno predvideti tudi prihodnji razvoj (Marovt, 1998, str. 4 – 6).

2.3.1.1 Ocenjevanje najširšega okolja podjetja

Najširše okolje podjetja lahko razdelimo na pet podokolij, ki v glavnem niso pod nadzorom podjetja, vendar dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa ga omejujejo. Namen strateškega menedžmenta je, da podjetju zagotovi uspešno delovanje v okolju – izogibanje nevarnostim in izkoriščanje priložnosti, ki se ponujajo. Zato ocenjujemo ključne dejavnike posameznega podokolja:

- v *politično-pravnem podokolju* ocenjujemo nove politike, zakonodajo, razsodbe sodišč, izide volitev, odločitve raznih komisij in vladnih agencij itd.;

- v *gospodarskem podokolju* ocenjujemo rast BDP, inflacijo, obresti, vrednost denarja, dinamiko porabe itd.;
- v *tehnološkem podokolju* ocenjujemo pričakovane novosti, kritične tehnološke prodore, časovne mejnike itd.;
- v *kulturnem podokolju* ocenjujemo vrednote, tradicijo, glavne spremembe v navadah, prevladujoče ideologije, raven znanja itd.;
- v *naravnem podokolju* ocenjujemo ekološke omejitve, lokacijske možnosti, probleme oskrbe, starostno strukturo prebivalstva itd.

Običajno je za podjetje ključno gospodarsko podokolje, zato kaže še posebej natančno preučiti in narediti ocene ključnih dejavnikov v tem podokolju. Včasih pa je pomembno tudi politično-pravno podokolje, posebno ko se z uvajanjem novega pravnega reda spreminjajo pravila. Najširše okolje vpliva na dejavnost podjetij v panogi. Znotraj panoge pa velja upoštevati še skupine dejavnikov, ki močno vplivajo na privlačnost panoge, kar je razvidno iz slike 8 v poglavju 2.3.1.2.

Narodnogospodarske napovedi zajemajo dogajanja v državi in ocenjevanja možnosti za spremembe splošnih pogojev gospodarjenja. Sem sodijo napovedi gibanja bruto domačega proizvoda, narodnega dohodka, rast industrijske proizvodnje, inflacije, obrestnih mer, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih, osebne, javne in investicijske porabe, uvoza in izvoza, gibanja cen, tečajev tujih valut itd. Podjetje takšne informacije lahko pridobi pri raznih institucijah (npr. Gospodarska zbornica, Statistični urad), za natančnejše napovedi pa je najbolje, če podjetje najame storitve specializiranih podjetij, ki opravljajo takšne vrste raziskav.

2.3.1.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

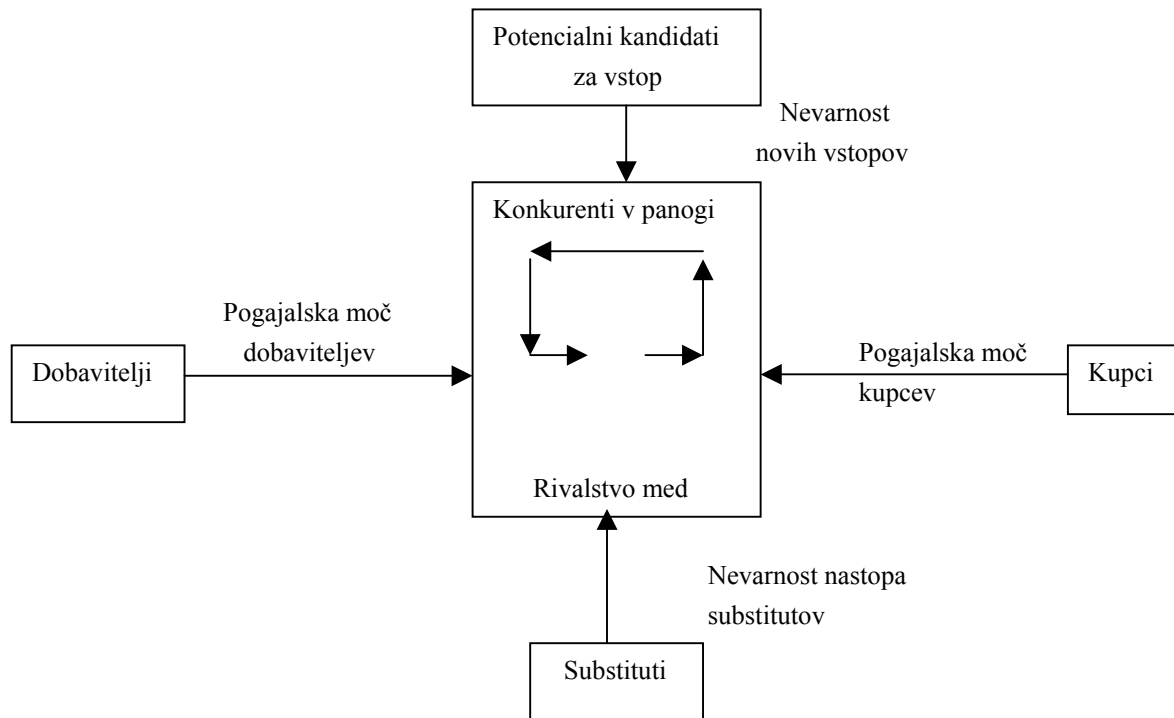
Pri ocenjevanju ciljnega okolja podjetja je primerno najprej izdelati oceno privlačnosti panoge, v kateri podjetje deluje. Porter, eden priznanih teoretikov na področju analize panog, navaja pet dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge. Ti dejavniki določajo pravila konkuriranja in odločilno vplivajo na odločitve strateškega menedžmenta v podjetju (Porter, 1980, str. 4). Gre za naslednje dejavnike:

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti,
- nevarnost substitucije proizvodov ali storitev,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev.

Z oceno delovanja teh petih skupin dejavnikov ugotovimo privlačnost panoge. Ti dejavniki vplivajo na cene, stroške, investicije, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Stopnja privlačnosti panoge pomeni različno donosnost za podjetja, ki poslujejo v

panogi. Podjetje lahko uspešno posluje v okoliščinah, ko so ovire za vstop konkurence visoke, ko je rivalstvo med konkurenti šibko, ko ni nadomestkov za proizvode panoge, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev pa je šibka. V drugačnih okoliščinah je dosegljiv dobiček manjši, poslovanje pa težje. Ključ za učinkovito poslovanje v takem okolju je iskanje takega položaja v panogi, kjer bo podjetje lahko vplivalo na dejavnike in jih izkoristilo ali se pred njimi uspešno branilo.

Slika 8: Dejavniki privlačnosti panoge



Vir: Wright, 1996, str. 31 in Pučko, 1999, str. 127

Nevarnost vstopa novih konkurentov: Novi konkurenti prinesejo v panogo nove zmogljivosti in željo po osvojitvi tržnega deleža. Vstop novih konkurentov v panogo preprečujejo ovire za vstop v panogo in pričakovana reakcija obstoječih konkurentov. Če so ovire visoke in če novi konkurenti pričakujejo ostro reakcijo obstoječih konkurentov, potem je nevarnost njihovega vstopa nizka. Dejavniki nevarnosti vstopa se kažejo v ovirah za vstop v panogo v naslednjih oblikah: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, obseg naložb, stroški prehoda na drug proizvod, absolutne stroškovne prednosti obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov, dostop do prodajnih kanalov, zakonodajne ovire.

Običajno se pričakuje močno reakcijo obstoječih konkurentov v primeru vstopa novincev v panogah s počasnejšo rastjo, konkurentov z veliko specializiranih osnovnih sredstev in konkurentov z dovolj denarja in kapacitet za zadovoljitev potreb kupcev v bodočnosti.

Določljivke rivalstva med obstoječimi konkurenti: intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti narašča, ko se pojavi priložnost, da podjetje v panogi izboljša položaj ali ko začuti pritisk konkurence. Odraža se v nižanju cen, oglaševalskem boju, uvajanju novih proizvodov in izboljšanju storitev. Intenzivnost rivalstva je odvisna od števila konkurentov in porazdelitve moči med njimi, počasne rasti panoge, visokih fiksnih stroškov ali stroškov zalog, pomanjkanja diferenciacije proizvodov ali višine stroškov spremembe dobavitelja, povečanja kapacitet v velikih skokih, različnosti konkurentov, visokih strateških vložkov, visokih ovir za izstop iz panoge.

Določljivke nevarnosti substitucije proizvodov: nevarnost pojava substitutov za proizvode v panogi povzroči tekmovanje podjetij določene panoge s podjetji, ki proizvajajo substitute. Substituti zadovoljujejo enake potrebe kupcev, vendar imajo drugačne značilnosti. Substituti omejujejo dobičke in določajo raven cen.

Določljivke pogajalske moči kupcev: pogajalska moč kupcev lahko z zahtevami po večji kvaliteti in boljših storitvah zniža dobičkonosnost v panogi. Kupci so močni v okoliščinah, ko je velika koncentracija kupcev glede na prodajo, ko količina kupljenega blaga predstavlja znatno količino kupčevih stroškov, ko je kupljeno blago standardno in tako lahko kupec brez večjih stroškov menja dobavitelja, ko ima kupec nizke stroške prehoda na drug proizvod, ko imajo kupci nizke dobičke in zato izvajajo pritisk na znižanje nakupnih cen, ko lahko kupci začnejo sami proizvajati želeni proizvod, ko proizvod ne igra velike vloge pri kvaliteti kupčevega proizvoda ali storitve, ko so kupci dobro informirani. Moč kupcev pa ni vedno enaka. Spreminja se s časom ali glede na strateške odločitve podjetja. Podjetje lahko poskuša izbrati kupce, ki so manj občutljivi na določene dejavnike (cena, kvaliteta).

Določljivke pogajalske moči dobaviteljev: pogajalsko moč dobaviteljev lahko predstavlja njihova grožnja za povišanje cen ali znižanje kvalitete proizvodov ali storitev. Dobavitelji so močni v okoliščinah, ko so bolj koncentrirani kot kupci, ko ne obstajajo substituti, ko kupci niso pomemben odjemalec, ko je proizvod dobaviteljev pomemben za kupčevo poslovanje, ko so proizvodi dobavitelja diferencirani ali pa imajo vgrajene visoke stroške prehoda na nadomestni proizvod, ko dobavitelji lahko postanejo kupci lastnega proizvoda itd.

2.3.1.3 Analiza prodajnega trga

Tudi trg ocenjujemo v sedanosti in prihodnosti. S tem dopolnimo oceno okolja, ker bi bila brez te analize pomanjkljiva. Ugotavljamo obstoječi potencial in bodoči razvoj. Opredelimo glavne tržne segmente in določimo velikost. Važno je ugotavljanje slabo zadovoljenih potreb, ki pomenijo priložnosti za razvoj podjetja na določenem trgu.

Preden podjetje stopi na trg, mora torej natančno preučiti vse možnosti in tržne priložnosti, ki se porajajo na njem. Napovedati mora velikost trga in njegovo rast. Napoved prodaje je

pomembna tudi zaradi predvidevanja potrebnih sredstev, planiranja proizvodnje, nabave potrebnega materiala in surovin in angažiranje delovne sile.

Razlikujemo naslednje trge (Kotler, 1998, str. 246):

- *potencialni trg* sestavljajo porabniki, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo na trgu,
- *razpoložljivi trg* sestavljajo potrošniki, ki se zanimajo za izdelek, imajo razpoložljiv dohodek ter tudi dostop do ponudbe na trgu,
- *ciljni trg* opredeljujemo kot del omejeno razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti,
- *dejanski trg* sestavljajo kupci, ki so določen izdelek že kupili.

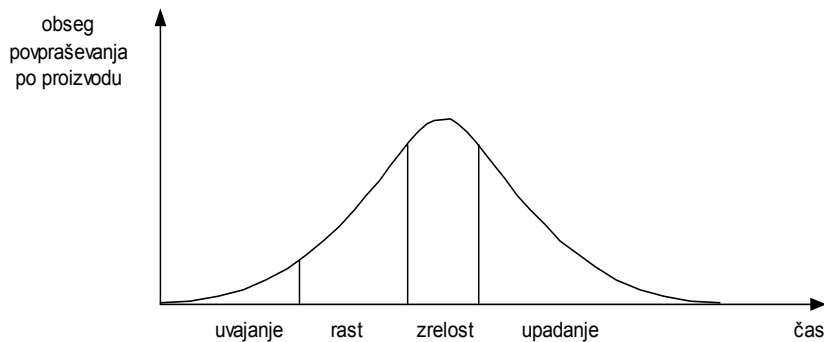
Preden se lotimo analize trga in možnosti prodaje na njem, moramo natančno analizirati razvoj narodnega gospodarstva, mednarodnega položaja in seveda dogajanja v ciljnih panogah, kar je del analize širokega okolja.

Pri izdelovanju panožnega predvidevanja se usmerimo na razvoj prebivalstva in njihovo kupno moč, višino dohodka, nivo cen, investicijske porabe, tehnološko zahtevnost itd.

Glavna naloga pri napovedovanju je ocenitev sedanjega povpraševanja. Celotni tržni potencial je največja količina prodaje, ki bi jo lahko dosegla podjetja v določeni panogi v določenem obdobju ob dani ravni trženjskih prizadevanj in danih razmerah v okolju. Metoda je znana kot metoda vrste razmerij. Oceno tržnega potenciala na določenem območju ocenjujemo z metodo postopnega opredeljevanja trga, ki jo uporabljajo predvsem ponudniki industrijskih izdelkov, in z metodo večfaktorskega indeksa, namenjeno podjetjem, ki trgujejo z dobrinami za široko porabo. Za ocenitev panožne prodaje in tržnega deleža mora podjetje dobro poznati pomembne konkurente in njihovo prodajo (Kotler, 1998, str. 250 – 256).

Pri napovedovanju bodočega povpraševanja, ki je ključni dejavnik za uspeh podjetja, se podjetja poslužujejo anket o namerah kupcev, mnenj zaposlenih v prodajnih službah, subjektivnih ocenah vodstvenega kadra, mnenj strokovnjakov, metode tržnega testiranja, analize časovnih vrst in statistične analize povpraševanja. Primernost metod je odvisna od namena napovedovanja, vrste izdelkov ter od razpoložljivosti in zanesljivosti podatkov (Kotler, 1998, str. 256 – 261).

Pri ocenjevanju bodočega povpraševanja po posameznem proizvodu ali storitvi ne moremo mimo koncepta življenjskega cikla proizvoda, ki je zasnovan na predpostavki, da gre vsak uspešen proizvod v svoji življenjski dobi skozi štiri značilne faze, ki so prikazane na sliki 9.

Slika 9: Krivulja življenjskega cikla proizvoda

Vir: Pučko, 1991, str. 223

Posamezne faze si sledijo takole:

Uvajanje: proizvod pride prvič na trg, zato še ni pravega povpraševanja, obseg prodaje je majhen in narašča počasi.

Rast: povpraševanje po proizvodu hitro narašča, pojavijo se novi konkurenti in bitka za kupce; trajanje te faze je odvisno od obstoja pomembnih ovir za vstop v panogo ter od strukture trga.

Tržna zrelost: obseg povpraševanja se ustali in narašča samo na račun nadomestnega povpraševanja in pojavljanja novih kupcev; začne se boj med konkurenti na področju politike cen, diferenciacije proizvoda in segmentacije trga; pomembn je premišljeno oglaševanje.

Zastarelost: prodaja proizvoda upada, potrošniki se obračajo h konkurenci, pojavijo se viški proizvodnih zmogljivosti.

Trajanje posameznih faz je odvisno od novosti proizvoda, njegove kompleksnosti, skladnosti s potrebami potrošnikov, obstoja substitutov, mode, nakupnih navad, cene, obstoja primernih prodajnih poti idr.

Pri uvajanju novih proizvodov na trg mora biti podjetje zelo fleksibilno, da dovolj zgodaj postavi na trg nov proizvod, ker le tako lahko zagotavlja stalno rast svojega poslovanja. Koncept življenjskega cikla proizvoda nam torej daje osnovo za pravočasno uvajanje novih proizvodov na trg, informacije za planiranje pomembnih strateških in taktičnih akcij ter za pravočasno izločanje nerentabilnih proizvodov iz poslovnega programa in s tem doseganje optimalne donosnosti proizvoda v času (Pučko, 1991, str. 223).

2.3.2 Analiza poslovanja

Poslanstvo analize poslovanja je primarno vezano na ekonomski vidik, saj naj bi nam analiza poslovanja pomagala izboljšati ekonomsko uspešnost poslovanja konkretne združbe. Pri celoviti analizi poslovanja ocenjujemo vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovno uspešnost podjetja. S tem pridobimo informacije o količini in kakovosti virov, s

katerimi podjetje razpolaga in o poslovni uspešnosti, ki jo dosega. To pa so ključne informacije, potrebne v procesu strateškega upravljanja in poslovanja (Pučko, 1999, str. 129).

2.3.3 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja je opis podjetja kot celote, ali pa zgolj njegove dejavnosti, njegove kulture, ali temeljne tehnologije v prihodnosti. Ena izmed glavnih nalog najvišjega menedžmenta v podjetju je vse informacije, pridobljene s strateško analizo, strniti v enovito, razumljivo, razločljivo in privlačno vizijo. O oblikovanju vizije govorimo največkrat v podjetjih, ki so v krizi, medtem ko gre v podjetjih, ki zaenkrat dosegajo zadovoljive poslovne rezultate, praviloma za preverjanje ali novo oblikovanje njihovega poslanstva (Bowman, 1994, str. 120).

Pučko opredeli vizijo kot zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove, zelene prihodnosti podjetja, ki jo je mogoče enostavno sporočiti zaposlenim v podjetju in drugim v okolju podjetja (Pučko, 1999, str. 129).

Abell razlaga vizijo na pet različnih načinov (Abell, 1995, str. 220 – 215):

1. **Vizija položaja:** nastane z združitvijo sodb o dogodkih, ki so se že zgodili in katerih posledica je vrzel med dejanskim in želenim položajem podjetja, o dogodkih, ki potekajo sedaj in ki ustvarjajo vrzel med dejanskim in želenim položajem podjetja ter o dogodkih, ki se lahko razvijejo v prihodnosti in ki bi ustvarili vrzel med dejanskim in želenim položajem podjetja. Vizija položaja, ki naj bi ga podjetje doseglo, je močno pod vplivom poznavanja preteklih in sedanjih sprememb in nanje le malo vplivajo ugibanja o prihodnosti. Večina podjetij se raje odziva na spremembe, kot pa jih predvideva.
2. **Strateška vizija:** na korporacijski ravni zadeva v glavnem prihodnjo obliko portfelja korporacije in način, kako ga obvladati.
3. **Vizija o potrebnih virih in možnostih:** strateška vizija in vizija o potrebnih virih in možnostih sta oziroma bi morali biti med seboj tesno povezani. Na ravni korporacije izhaja zmožnost iz obsega portfelja korporacije in sinergij med elementi in sočasno igra pomembno vlogo z vplivanjem na obliko portfelja. Priključevanje in nakupi podjetij pa tudi vzpostavljanje strateških povezav z drugimi podjetji so osrednji del vizije, ker učinkujejo na obliko portfelja korporacije.
4. **Vizija prihodnje organizacije:** združuje dve ločeni razsežnosti – vizijo izboljšane organizacijske strukture in vizijo izboljšane organizacijskega delovanja. Organizacijsko delovanje lahko zaobjema med drugim procese, sisteme, kulturo korporacije in slog vodstva. Nekaj od tega ali vse lahko učinkuje na sposobnost organizacije, da je tržno usmerjena, podjetniška, ustvarjalna in dinamična.

5. *Vizija nadaljnje poti*: odločilni vidik vizije, kako priti od točke A (kjer smo sedaj) do točke B (kamor hočemo priti). Eden od ključnih pogojev za izsleditev poti od točke A do točke B je ta, da vemo, kje ležita. Pomemben del razvijanja organizacijske soglasnosti glede vizije samega procesa spreminjanja je torej soglasje o pravi naravi izhodišča. To pomeni zavzeti strogo, objektivno stališče ne samo do tekočega dela, temveč tudi do vsega kar je v ozadju: sedanji konkurenčni položaj, prisotnost ali pomanjkanje pravih strateških prednosti in stvarnih prednosti in pomanjkljivosti, ki so podlaga zanje.

Poslanstvo podjetja opredeljuje, kaj bo poslovno področje podjetja v najširšem smislu. Poslanstvo skuša odgovoriti na vprašanja, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pučko, 1999, str. 131). S poslanstvom tudi opredelimo, kje podjetje vidi svojo konkurenčno prednost. V poslanstvu gre za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij podjetja (Možina et al., 1994, str. 300).

2.4 RAZLIČNI NAČINI ISKANJA IN ZAZNAVANJA POSLOVNIH (RAZVOJNIH) PROBLEMOV PODJETJA

V fazi iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja iščemo pretekle, sedanje in v prihodnost usmerjene podatke ter informacije, s katerimi bi čim boljše opredelili možne razvojne probleme podjetja. Poznamo več prijemov takega ocenjevanja, ki so lahko usmerjeni na podjetje kot celoto ali pa na posamezna strateška poslovna področja:

- analiza strukture panoge,
- analiza konkurence,
- analiza življenjskega cikla proizvoda,
- portfolio analiza,
- analiza segmentiranja trga,
- analiza verige vrednosti.

V razvoju sodobnega menedžmenta so se pojavila različna analitična orodja, ki pomagajo pri spoznavanju in analiziranju poslovnih razvojnih problemov, med katerimi so najpogosteje uporabljeni naslednji trije prijemi:

- SWOT analiza,
- portfeljska analiza in
- Porterjeva analiza na temelju verige vrednosti.

Ena izmed metod, ki jo v praksi največkrat uporabljamo in jo bom v nadaljevanju razložila, je celovita ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja ali SWOT analiza, ki je sistematičen način proučevanja celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških enot.

2.4.1 SWOT analiza

Uporabnost SWOT analize kot pripomočka za proučevanje celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških enot je razvidna že iz samega naziva SWOT, ki je kratica naslednjih pomembnih parametrov analize:

1. moči oziroma prednosti (angl. **S**trengths),
2. slabosti (angl. **W**eaknesses),
3. priložnosti (angl. **O**pportunities),
4. nevarnosti (angl. **T**hreats).

Prednosti in slabosti predstavljajo notranje sposobnosti na različnih področjih (npr. kadri, organizacije, finance, ...), s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. Če so te sposobnosti v primerjavi s konkurenco boljše, potem govorimo o prednostih, v obratnem razmerju moči pa o slabostih. Analiza prednosti in slabosti podjetja pomaga menedžmentu pri sprejemanju ustreznih portfolio odločitev, torej odločitev o preferiranju ali opuščanju določenih poslov in poslovnih enot. Poleg ustreznih portfolio odločitev analiza poudarja pomembnost alokacije resursov v smislu obsega in kakovosti teh resursov v povezavi z njihovim razmeščanjem.

Ko govorimo o prednostih in slabostih, mislimo na analizo lastnosti podjetja, analiza priložnosti in nevarnosti pa je bolj usmerjena na proučevanje značilnosti okolja podjetja. Priložnost podjetja je kombinacija okoliščin, časa in prostora, ki bi lahko dali, usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja, dobre rezultate v korist podjetja. Nevarnosti nasprotno predstavljajo dogodke, za katere obstaja velika nevarnost, da bodo ob nastopu negativno vplivali na poslovanje podjetja. SWOT analiza je poleg portfeljske analize ter analize na temelju verige vrednosti eden najpomembnejših načinov celovitega ocenjevanja podjetja in njegovih strateških enot.

S SWOT analizo poskušamo najprej oceniti notranja področja v podjetju, ki jih prikažemo kot prednosti in slabosti.

Prednosti predstavljajo resurs, večino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco, torej notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeci. Prednosti lahko poiščemo marsikje:

- v kadrih, ki imajo posebna znanja, dobre poslovne kontakte, so motivirani za izvedbo aktivnosti,
- v osnovnih sredstvih, med katerimi lahko izstopajo zgradbe, oprema za proizvodnjo, laboratoriji,
- v organizacijski strukturi podjetja,
- v finančnih resursih, ki omogočajo financiranje načrtanih ciljev v podjetju,

- v imidžu podjetja,
- v dobrih odnosih s kupci in dobavitelji,
- drugje.

Slabosti v nasprotju s prednostmi identificiramo kot omejitve ali pomanjkanje spretnosti, finančnih virov, sposobnosti menedžmenta kot slabe tržne prijeme ali pomanjkanje blagovnih znamk, ki bi lahko močno vplivale na uspešnost podjetja, in v drugem.

Pri izvajanju tistega dela SWOT analize, ki se nanaša na ugotavljanje prednosti in slabosti podjetja, mora poslovodstvo preučiti vrsto vprašanj, ki se nanašajo na našeta področja in so povezana z zmogljivostmi podjetja. V tabeli 1 so podane oporne točke, ki lahko pomagajo iskati prednosti in slabosti podjetja.

Analiza prednosti in slabosti pomaga menedžmentu podjetja pri sprejemanju odločitev o tem, v katere posle se bodo usmerili in katere opustili, kako bodo alocirali resurse (obseg in moč teh resursov, na katerih lokacijah in v kakšni meri za posamezna področja poslovanja).

Tabela 1: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja

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

Vir: Treven, 1992, str. 645

Drugi del SWOT analize ocenjuje okolje, v katerem podjetje posluje. S pomočjo te analize poiščemo morebitne priložnosti oziroma nevarnosti pri poslovnih aktivnostih podjetja.

Slika 10: Oblika SWOT matrike

Zunanji dejavniki \ Notranji dejavniki	<u>Prednosti S</u> seznam 5 – 10 notranjih prednosti	<u>Slabosti W</u> seznam 5 – 10 notranjih slabosti
<u>Priložnosti O</u> seznam 5 – 10 zunanjih priložnosti	<u>SO strategije</u> izdelava strategij, ki temeljijo na prednostih za izrabo priložnosti	<u>WO strategije</u> izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti in premagujejo slabosti
<u>Nevarnosti T</u> seznam 5 – 10 zunanjih nevarnosti	<u>ST strategije</u> izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti in odpravljajo nevarnosti	<u>WT strategije</u> izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: Hunger, 1996, str. 159

Priložnosti predstavljajo tisto v zunanjem okolju podjetja, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Gre lahko za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže v novih tržnih nišah za spremembe v obstoječi tehnologiji, pridobitve boljših nabavnih poti, tesnejše odnose s kupci, spremembe v zakonodaji ipd. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter z usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja.

Nevarnosti predstavljajo tisto v zunanjem okolju, kar ovira podjetje pri doseganju postavljenih ciljev. Podjetje je zaradi njih v neugodnem položaju, spremeni se lahko struktura konkurence zaradi vstopa novih podjetij na trg, država lahko spremeni obstoječo zakonodajo, dobavitelji poslabšajo nabavne pogoje, pride do sprememb na tehnološkem področju idr.

Priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja mora podjetje vedno upoštevati, če želi ostati zdravo. Osredotočenje analize na zunanje vplive je v teoriji poznano tudi kot "environmental scanning" (Stahl, Grigsby, 1992, str. 30).

V tabeli 2 so prikazane oporne točke, s katerimi si lahko pomagamo pri določanju priložnosti podjetja v okolju in pri ugotavljanju nevarnosti, ki podjetju grozijo iz okolja.

Tabela 2: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti

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

Vir: Treven, 1992, str. 647

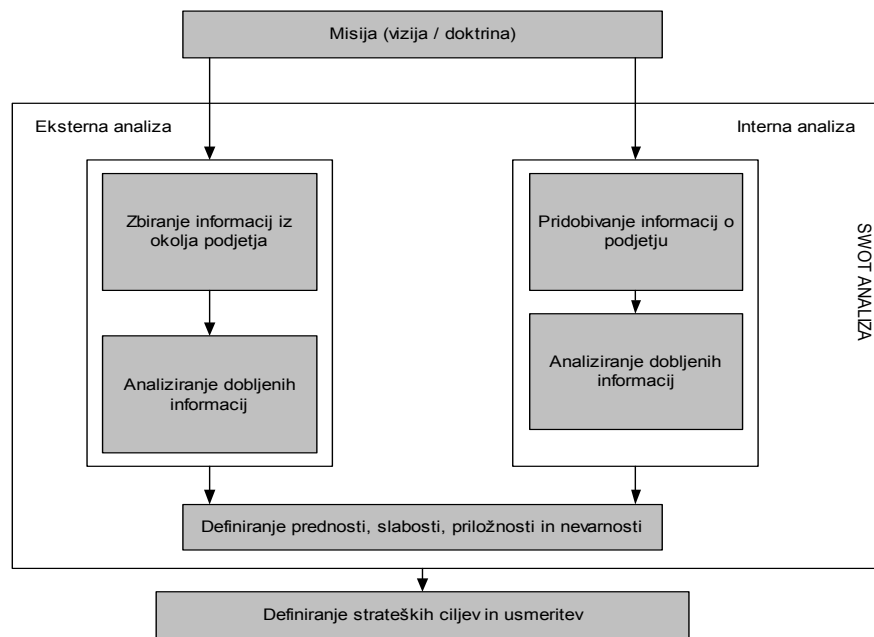
SWOT analizo oziroma ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je mogoče izvesti bolj poenostavljeno in globalno (subjektivno in točkovno ocenjevanje) ali pa analitično. Eden od načinov izdelave take celovite ocene je tudi delfi metoda. Metoda temelji na anketiranju posameznih izvedencev ali še bolje kar celega tima, kjer je to mogoče. Anketiranje opravimo v več zaporednih ciklih, ki omogočajo, da posameznikove ocene dozoriijo. Rezultat je še posebej dober, če anketiranim osebam pokažemo fazne rezultate ocenjevanja.

SWOT analiza je velikokrat deležna kritike na račun upoštevanja subjektivnih ocen, saj gre največkrat na presojo, oprto na ocenjevanje s strani poslovodstva podjetja. Če odmislimo nekatere slabosti analize, njeno uporabnost pri oblikovanju strategije ponazarja slika 11.

Interna in eksterna analiza se lahko izvajata tudi vzporedno, na koncu procesa pa se določijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se nanašajo na posamezne posle, strateško poslovno enoto ali podjetje. Na podlagi dobljenih rezultatov se nato definirajo strateški in poslovni cilji ter splošna usmeritev podjetja.

Eksterna analiza obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Število virov podatkov, količina podatkov in različnost področij, na katera se podatki nanašajo, je zaradi tega v okolju podjetja velika, kar narekuje zahtevo po sistematičnosti njihovega pridobivanja. Pri tem si pomagamo z javnimi računalniškimi mrežami in bazami podatkov, lahko pa tudi z raznimi publikacijami institucij in vladnih organizacij, zaposlenimi pri konkurenci ali podjetjih, ki imajo vpliv na poslovanje podjetja, s pomočjo informacij, dobljenih pri raznih gospodarskih združenjih ipd.

Slika 11: SWOT analiza



Vir: Treven, 1992, str. 50

Zbiranje podatkov iz okolja poteka na več načinov in sicer:

- *opazovanje okolja brez posebnega namena* (podatkov ne zbiramo s posebnim namenom; zaradi kompleksnosti je njihov pomen pri reševanju parcialnih problemov dokaj skromen),
- *usmerjeno proučevanje okolja* (potrebo lahko sprožijo signali na podlagi nenamenskega opazovanja okolja ali menedžerji, ki zaznajo obstoj problema na določenem področju in potrebujejo splošne informacije o tem problemu kot pripomoček za njegovo rešitev),
- *aktivno pridobivanje podatkov* (zbiranje podatkov se nanaša na specifičen problem).

Interna analiza je proces, s katerim preverimo pomembne dejavnike v podjetju z namenom določiti njegove sposobnosti za čim učinkovitejšo izkoriščanje priložnosti in premostitev nevarnosti iz okolja. Med takšne dejavnike prištevamo marketing, raziskave in razvoj, vire podjetja (materialni, finančni, kadrovski). Namen interne analize je ugotoviti, v kakšnem položaju se podjetje v določenem trenutku nahaja. Interna analiza omogoča določitev tistih področjih, ki so osrednjega pomena za obstoj in razvoj podjetja ter mu omogoča spoznati lastne strateške prednosti, ki odražajo njegovo sposobnost, da opravi nekaj, česar konkurenti ne zmorejo ali opravijo slabo.

Kljub nekaterim pomanjkljivostim SWOT analize je potrebno njene koristi iskati v ozaveščanju vodilnih struktur v podjetjih skupaj z zaposlenimi, kajti oblikovanje celovite analize v podjetju ustvarja podobo podjetja v prihodnosti ter postavlja cilje, strategije in politike, ki bodo zagotavljali uspešno poslovanje.

2.4.2 Portfeljska analiza

Izvor besede "portfolio" najdemo na področju bančništva. Beseda "portfolio" je označevala skrinjico, kjer so hranili vrednostne papirje. Pojem se danes uporablja v različnih pomenih in ga zasledimo tudi na področju strateškega planiranja.

Pri portfeljski analizi moramo najprej določiti razvoj pomembnih dejavnikov v prihodnosti ter planske predpostavke. Da bi dosegli zastavljeno, potrebujemo strateško analizo osnovnih področij in sicer podjetja in okolja. Strateško analizo lahko strukturiramo z razdelitvijo na strateška poslovna področja (glej sliko 12), ki jih je možno pri izvedbi analize nakazati s prekinjenimi črtami, ker se med seboj prekrivajo.

Razlog za razvoj in uporabo portfeljske analize v razvitih tržnih gospodarstvih tiči v povečanju gospodarske nestabilnosti v okolju. Tako je nastala portfeljska analiza, ki zahteva preučevanje položajev različnih poslovnih področij znotraj dejavnosti celotnega podjetja. Z njo ocenjujemo izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoteženosti portfolia poslovnih področij podjetja. Pri portfeljski analizi je pomembno poudariti, da gre za spremembo v metodološkem pristopu od obravnavanja poslovnega področja znotraj podjetja k celovitemu ocenjevanju podjetja (Pučko, 1999, str. 144).

Slika 12: Teoretična struktura strateške analize

<i>Prostorska dimenzija</i> / <i>Časovna dimenzija</i>	<i>Preteklost / sedanjost</i> <i>(analiza sedanjega stanja)</i>	<i>Prihodnost</i>
<i>Okolje</i>	I. Analiza okolja	II. Prognoza prihodnjega razvoja okolja (in njegovo zgodnje zaznavanje)
<i>Podjetje</i>	III. Sedanje področje dejavnosti / tržna področja	IV. Področja dejavnosti v prihodnosti / tržna področja

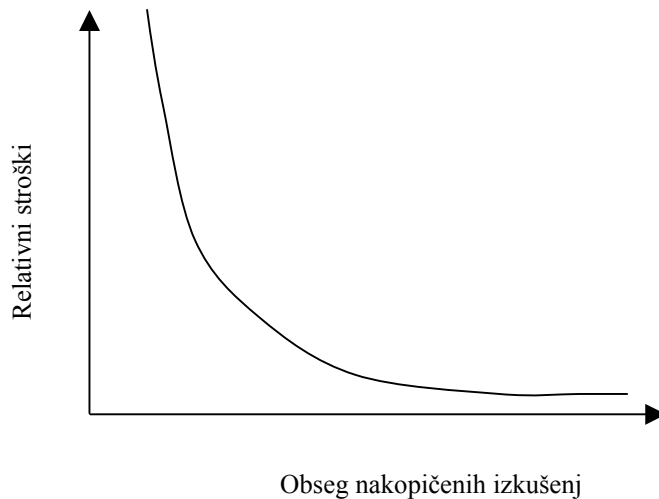
Portfolio analiza

Vir: Voigt, 1992, str. 314.

Portfeljsko analizo so pričeli razvijati konec šestdesetih in v začetku sedemdesetih let in to predvsem po zaslugi dveh svetovalnih hiš (Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd.). Ugotovili sta, da vsi proizvodi podjetja ne zavzemajo enake tržne pozicije oziroma nimajo enakega konkurenčnega položaja; nekateri imajo močan tržni položaj, drugi imajo

šibkega, nekateri trgi naraščajo hitro, drugi so že v upadanju. Zato mora podjetje svoje resurse razvrstiti tako, da bo doseglo optimalni razvojni položaj podjetja kot celote (Pučko, 1999, str. 145). Portfeljska analiza sloni na predpostavki, da velja za podjetja krivulja izkušenj (slika 13).

Slika 13: Krivulja izkušenj



Vir: Neubauer, 1991, str. 67

Podjetje s svojim poslovanjem pridobiva izkušnje in tako lahko znižuje stroške proizvodnje in prodaje izdelkov. Praviloma poteka pri večjih podjetjih ta proces hitreje kot v majhnih, s čimer prva pridobijo znatne stroškovne prednosti, kar se pokaže v konstantnem in večjem dobičku. Gre za zniževanje relativnih stroškov na enoto na osnovi akumuliranja obsega prodaje (Neubauer, 1991, str. 67).

Osnovo za učinke krivulje izkušenj lahko poiščemo v učenju, tehnoloških izboljšavah proizvodov, novih proizvodnih metodah in seveda zniževanju fiksnih stroškov na enoto zaradi povečanja obsega proizvodnje. Podoben ali enak učinek dosežemo s substitucijo posameznih proizvodnih dejavnikov s cenejšimi in z rekonstruiranjem izdelkov. Pri tem se moramo zavedati dejstva, da se nič ne zgodi samo po sebi. Zato mora vodstvo podjetja vzpostaviti ustrezno delovanje v podjetju, da bi te učinke izkoristili. Prizadevati si mora za izboljšanje delavčeve uspešnosti, uvajanje programov, ki izboljšujejo kakovost dela, raziskovalno-razvojne programe za izboljšanje izdelkov, ki bi znižali stroške in investicije v modernejšo opremo (Pučko, 1999, str. 148).

V teoriji in praksi poznamo več pristopov k portfeljski analizi, ki pa so le bolj ali manj izpopolnjen začetni koncept portfelja:

- začetni koncept portfelja: matrika tržni delež – rast trga,
- portfeljski koncept General Electrica,
- matrika za usmerjanje politike ali DPM matrika,

- Hoferjeva portfeljska matrika.

Matriko tržni delež – rasti trga so kot začetni koncept razvili v svetovalnem podjetju Boston Consulting. Ključni dimenziji matrike sta rasti trga ter relativni tržni položaj – delež. Rasti trga je določena s prihodkom oziroma stopnjami rasti prodajnih količin celotne panoge in je na lestvici razvrščena kardinalno. Slednje velja tudi za relativni tržni delež, ki ga opredelimo kot razmerje med tržnim deležem našega podjetja in deležem največjega konkurenta.

Matriko začetnega koncepta portfolia (slika 14) tvorijo štiri polja, ki so jih avtorji poimenovali:

- **ZVEZDE;** če dejavnost, ki je vprašaj, hitro narašča, ob zagotavljanju potrebnih sredstev postane zvezda. Zvezda je tržni vodja, ki mu dinamično okolje, polno izzivov in nevarnosti narekuje hitro prilagajanje. Neprimerno reagiranje lahko za strateške poslovne enote (SPE) pomeni izgubo tržnega deleža in s tem prehod nazaj med vprašaje. Podjetje za ohranitev svojih zvezd potrebuje veliko denarja, ki ga kljub uspešnemu poslovanju od zvezd ni mogoče zagotoviti in si ga mora zagotoviti iz drugih nivojev. Za podjetje je življenjskega pomena, da razpolaga z zadostnim številom zvezd, saj te predstavljajo vir financiranja razvoja drugih SPE v bodočnosti.
- **VPRAŠAJI;** med vprašaje uvrščamo tiste SPE, ki delujejo na trgih z visoko stopnjo rasti in ki imajo nizek tržni delež. Njihov položaj je negotov, z možnostjo izboljšanja in tudi poslabšanja. Izkušnje kažejo, da večina poslovnih enot v začetku svojega obstoja izhaja iz tega položaja. SPE v tej skupini za svoj razvoj nujno potrebujejo velika finančna sredstva, ki jih same niso sposobne generirati. Podjetje mora priskrbeti potrebna sredstva, ki jih lahko zagotovijo le druge SPE s sposobnostjo generiranja presežka sredstev. Zaradi potrebnih velikih vlaganj je naloga posloводства podjetja, da pravilno presodi, v katere vprašaje bi bilo dobro vlagati presežke, ki jih nosijo druge SPE, in katere vprašaje bi bilo bolje pravočasno likvidirati.
- **KRAVE;** za SPE v tej skupini je značilen visok tržni delež in nizka stopnja rasti trga. Za podjetje je tržni delež te skupine izrednega pomena, saj te SPE zagotavljajo potrebna sredstva za financiranje razvoja zvezd in vprašajev. Istočasno zaradi nizke rasti trga in s tem svojega stabilnega položaja SPE v tej skupini ne potrebujejo visokih vlaganj. Za podjetja z večjim številom SPE je zelo pomembno, da imajo dovolj krav, v nasprotnem primeru podjetje ne more zagotoviti zadostnih sredstev za financiranje drugih SPE. Hkrati pa preveliko število krav, ob majhnem številu zvezd in vprašajev lahko potencialno pomeni slabo perspektivo podjetja v bodočnosti.
- **PSI;** so SPE z nizkim relativnim tržnim deležem in nizko stopnjo rasti trga. SPE v tej skupini navadno povzročajo podjetju izgube, zato se podjetje pri odločanju o njihovi bodočnosti nahaja na razpotju. Najpogostejša rešitev je **likvidacija** SPE, ki pa ni nujno pravilna rešitev.

Slika 14: Začetni koncept portfolia: matrika rast – tržni delež

visoka	ZVEZDE (vlagaj)	VPRAŠAJI (vlagaj ali opusti)
RAST TRGA	KRAVE (ni potrebno vlagati)	PSI (opusti)
nizka		

visok **nizek**
 RELATIVNI TRŽNI POLOŽAJ
 (TRŽNI DELEŽ)

Vir: Porter, 1992, str. 448

Za podjetje je izrednega pomena, da s karakteristikami svojih strateških poslovnih enot zagotovi **uravnoveženost portfolia**. To z drugimi besedami pomeni, da je potrebno zagotoviti dovolj poslovnih enot tako med kravami kot tudi zvezdami in vprašaji.

Portfeljski koncept General Electrica: Izključno iz pozicije, ki jo zavzema neka SPE v portfolio matriki rast – tržni delež, je težko izpeljati prodajne cilje. Kot odgovor na to omejitev začetnega modela portfelja je podjetje General Electric v sodelovanju s svetovalno firmo McKinsey & Co. razvilo svojo zamisel portfeljske matrike. Pri matriki General Electrica se na eno os nanaša kot merilo privlačnost panoge, na drugo pa konkurenčna sposobnost SPE. Ocena tržne privlačnosti in konkurenčnega položaja omogoča pri tem trženjsko smiselno ocenjevanje dejavnosti. Podjetja bodo torej uspešna, če bodo delovala na različnih trgih in bodo imela dovolj poslovne moči za uspeh (Pučko, 1999, str. 153).

Matrika za usmerjanje politike ali matrika DPM: To matriko je razvilo podjetje Shell, ki je poskušalo izboljšati matriko General Electrica predvsem v smislu boljšega strukturiranja in kvalificiranja položajev SPE v matriki in bolj specifičnega priporočila za postavljanje in uresničevanje strategije podjetja. Na tej osnovi dobimo bolj natančna priporočila za postavljanje in uresničevanje strategij.

Hoferjeva portfeljska matrika: pri svoji analizi upošteva tudi fazo življenjskega cikla proizvoda kot zelo pomembno določljivko ekonomske uspešnosti SPE-jev. Boniteto posameznih poslovnih področij podjetja pa meri s konkurenčnim položajem in s fazo na krivulji življenjskega cikla.

Pomen in kritika portfeljske analize

Vpeljava portfeljske analize je zaradi drugačnega pristopa pomenila veliko novost na področju analize in vrednotenja podjetja. Pri tem se je izrazito izboljšala analitična sposobnost menedžerjev, saj jih usmerja, da gledajo predvsem naprej, razmišljajo strateško, se poglobijo in razumejo ekonomiko svoje dejavnosti, izboljšajo komunikacijo med posameznimi poslovnimi področji in podjetjem, ugotavljajo vrzeli v komunikaciji in poudarjajo pomembne točke, da likvidirajo slabe SPE-je in podprejo naložbe v bolj perspektivne SPE-je (Kotler, 1998, str. 75).

Kljub nedvomno veliki priljubljenosti ima portfeljska analiza tudi določene slabosti in omejitve, ki jih je dobro poznati. Poglavitne omejitve portfeljske analize so (Pučko, 1999, str. 158):

- Rezultati modelov so občutljivi na ocene in ponderje, kar lahko povzroči manipuliranje z namenom doseči želene položaje v matriki.
- Ker se pri metodi uporablja princip povprečja, se lahko zgodi, da se dve ali celo tri dejavnosti kljub precejšnji razliki v oceni in ponderjih znajdejo v istem polju matrike.
- Model ne upošteva sinergijskih učinkov med posameznimi SPE. To pomeni, da se lahko določena SPE zaradi slabega položaja ukine, pri tem pa se zanemari njen ključni vpliv na druge SPE, ki so izredno pomembne in perspektivne.
- Metoda je uporabna samo v diverzificiranih podjetjih z določljivimi SPE.
- Predpostavke, na katerih metoda temelji, niso vedno realne, merjenja so subjektivna, preveč se osredotoča na denarni tok.
- Metoda temelji na preteklih oziroma sedanjih stanjih, prihodnost pa ni vedno ekstrapolacija preteklih stanj.
- Metoda izhaja iz predpostavke veljavnosti krivulje izkušenj, njeni učinki pa se ne kažejo v vseh panogah.
- Analiza ne vključuje na ustrezni način R & D dejavnosti, ki pa je pogosto generator novih možnosti za podjetje.

Prahalad in Hamel, glavna kritika portfeljske analize, dramtizirata nasprotno strategije in ponujata metaforo drevesa, katerega korenine so bistvene sposobnosti (osnovno tehnično znanje), deblo je jedro izdelka, veje so poslovne enote in listi so končni izdelki. Podjetja, ki delujejo le na ravni poslovnih enot ali končnih izdelkov bodo vse bolj prepuščena na milost in nemilost tistim, ki delujejo na ravni korenin in debela drevesa. To vodi k zanemarjanju razvijanja osrednjih sposobnosti podjetja, posledica tega pa je, da strateške poslovne enote podjetja postanejo odvisne od zunanjih kritičnih komponent, to je od osrednjih proizvodov, ki jih proizvaja neko drugo podjetje. Pomen, ki ga bo imela gradnja osrednjih sposobnosti v globalni konkurenčni borbi v prihodnosti temelji predvsem na razvijanju osrednjih

sposobnosti in manj v razvijanju novih poslovnih področij (Prahalad, Hamel, 1990, str. 79–91).

2.4.3 Porterjeva analiza na osnovi verige "vrednosti"

Analiza na osnovi verige "vrednosti" je ena od poti k doseganju globljega vpogleda v potrebe kupcev. Utemeljil jo je Porter, profesor na Harvardu in eden vodilnih strokovnjakov na področju strateškega menedžmenta v svetu. Njegovi pogledi na problem strateškega planiranja in definiranja strategije podjetja, ki so bili objavljeni v osemdesetih letih, so pomenili koreniti zasuk v razumevanju omenjene problematike.

Porter je do tega teoretičnega modela prišel tako, da je izhajal iz teze, da je v tržnem gospodarstvu konkurenčna prednost organizacije osrednji dejavnik njenega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja (Pučko, 1999, str. 159).

Osnovni način za doseganje konkurenčne prednosti podjetja na trgu je zagotoviti, da podjetje opravlja strateške dejavnosti bolje ali ceneje kot konkurenca. Pri tem Porter vrednost pojmuje kot znesek, ki so ga kupci pripravljeni plačati za to, kar podjetje ponuja. Cilj sleherne generične strategije je ustvarjanje takšne vrednosti za kupce, s katerimi bodo preseženi stroški (Porter, 1985, str. 38).

Verigo vrednosti sestavlja devet dejavnosti, ki so prikazane na sliki 15. Dejavnosti so med seboj povezane in jih delimo na **primarne (temeljne)** in **pomožne**.

Slika 15: Model verige vrednosti



Vir: Porter, 1985, str. 37

Med primarne dejavnosti uvrščamo tiste, ki so odločilnega pomena za proizvodnjo proizvoda/storitve, njegov prenos in prodajo. Zato med poglobitve primarne dejavnosti uvrščamo:

- notranjo logistiko,
- proizvodnjo,
- trženje,
- zunanjo logistiko ter
- poprodajne storitve.

Vsaka od teh dejavnosti lahko predstavlja vir prednosti za podjetje, pri čemer pa je lahko poudarek večji ali manjši na posamezni dejavnosti v odvisnosti od panoge.

Med pomožne dejavnosti uvrščamo:

- infrastrukturo podjetja,
- kadrovski podsystem,
- podsystem razvijanja tehnologije in
- podsystem nabave.

Kot že samo ime pove, je vloga pomožnih dejavnosti predvsem zagotavljanje ustrezne »logistične« osnove osnovnim dejavnostim podjetja. Pri tem pa jih v nobenem primeru ne smemo obravnavati kot sekundarne oziroma manj pomembne. Tudi pomožne dejavnosti so lahko izredno pomembne v boju za doseganje konkurenčne prednosti.

Ne glede na to, ali govorimo o primarnih ali pomožnih dejavnostih, jih nikoli ne smemo obravnavati ločeno, ampak moramo tudi v tem primeru oceniti in predvideti sinergijske učinke.

Med prednostmi analize na podlagi verige vrednosti vsekakor velja omeniti možnost analiziranja kupčevih potreb kot tudi možnost reduciranja pozornosti v segmentih, ki za kupca niso primarnega pomena. Pri tem je pomemben sklep, da uporaba analize na podlagi verige vrednosti kaže na to, da različne strategije (npr. diferenciacija, stroškovno vodstvo, ...) zahtevajo različna znanja in sredstva (Bowmann, 1994, str. 78).

Koncept analize na podlagi verige vrednosti ima tudi slabosti, med katerimi velja omeniti naslednje (Pučko, 1999, str. 162):

- analiza zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo v organizaciji, kot je to običajno, kar otežuje njeno učinkovito uporabo,
- pri verigi vrednosti gre prav tako za razdelitev podjetja na strateške poslovne enote, ki pa jo je potrebno napraviti iz dveh vidikov: *notranjega*, ki išče skupne stroške in tehnologije, ter *zunanjega*, ki išče podobnost nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev,
- analiza terja natančno opredelitev proizvoda/storitve z vidika kupca, pri čemer se srečamo s problemom časovnega razdeljevanja stroškov,
- težko je ovrednotiti in oceniti stroške in koristi vsake diskretne aktivnosti v očeh kupca.

2.5 IZBOR USTREZNE METODE ZA IZDELAVO CELOVITE OCENE PODJETJA

Na podlagi poznavanja poglobitnih značilnosti osnovnih metod za celovito oceno podjetja, se je potrebno odločiti, katero metodo izbrati kot optimalno in katere dejavnike pri tem upoštevati.

Ob upoštevanju značilnosti podjetja IBI in okolja, v katerem deluje, menim, da je najbolj primerna SWOT analiza. Glavni razlog za izbor te analize je ta, da SWOT analiza omogoča pridobitev celovite slike o prednostih in slabostih podjetja kot tudi o priložnostih in nevarnostih v njegovem okolju. Pri tem se problematika obravnava postopoma z analiziranjem vseh relevantnih podstruktur oziroma dejavnikov, ki imajo pomemben vpliv na podjetje.

Za metodo portfeljske analize se nisem odločila zaradi omejitev, o katerih sem pisala. Glavni razlog, ki me je odvrnil od uporabe portfeljske analize, pa je, da je zasnovana predvsem za velika diverzificirana podjetja, kjer je mogoče jasno opredeliti strateške poslovne enote, kar pa za podjetje IBI ne velja.

Analiza na osnovi verige vrednosti ima prav tako svoje omejitve. Izhaja iz posebne mikroekonomske teorije, ki podjetja ne obravnava kot tvorbo z eno homogeno produkcijsko funkcijo, ampak kot vsoto individualnih, med seboj povezanih funkcij. Poglavitni problem, s katerim bi se srečala pri izbiri te metode, bi bil razdelitev poslovnega procesa podjetja na diskretne aktivnosti in merjenje stroškov in koristi vsake diskretne aktivnosti v očeh kupca.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA IBI

3.1 SPLOŠNO

Podjetje IBI se je leta 1998 vpisalo v sodni register kot delniška družba – IBI Kranj, proizvodnja žakarskih tkanin, d.d. – z ustanovnim kapitalom 1.088.000.000 SIT. Po zakonu o gospodarskih združbah je razvrščeno med velike družbe in je kapitalsko zelo močno.

IBI je v mnogočem specifično podjetje. Njegova proizvodna dejavnost je izdelava žakarskih tkanin, predvsem iz bombaža (letna poraba cca.1.000 ton) in celuloznih vlaken (letna poraba cca. 900 ton). Poraba drugih surovin (sintetike) se zaradi vedno večje zahtevnosti trga povečuje. Podjetje sicer sodi po standardni klasifikaciji v skupino "17.200" – tkanje tekstilij, ki šteje v Sloveniji samo 22 podjetij, vendar je njihova dejavnost le delno primerljiva z našo proizvodnjo. Naša proizvodnja je namreč zelo specifična in se ne more primerjati z oblačilno.

Po sklepu skupščine z dne 1. 11. 1999 ima družba enočlansko upravo in šestčlanski nadzorni svet. Po prodaji lastniških deležev pooblaščenim investicijskim družbam dne 28. 02. 2000 je bilo v delniško knjigo vpisanih 766 lastnikov delnic IBI (glej tabelo 3 in sliko 16).

Tabela 3: Lastniška struktura v družbi IBI na dan 31. 12. 2001

Največji delničarji	Število delnic	Struktura (%)
Kmečka družba	20.563	18,90
Prah	16.211	14,40
Nacionalno finančna družba	16.413	15,10
Božič	12.799	11,80
IBI – notranji odkup	12.621	11,20
Kapitalski sklad	7.078	6,50
Odškodninski sklad	7.078	6,50
SRD	4.721	4,30
Ostali	11.316	11,30
Skupaj	108.800	100,00

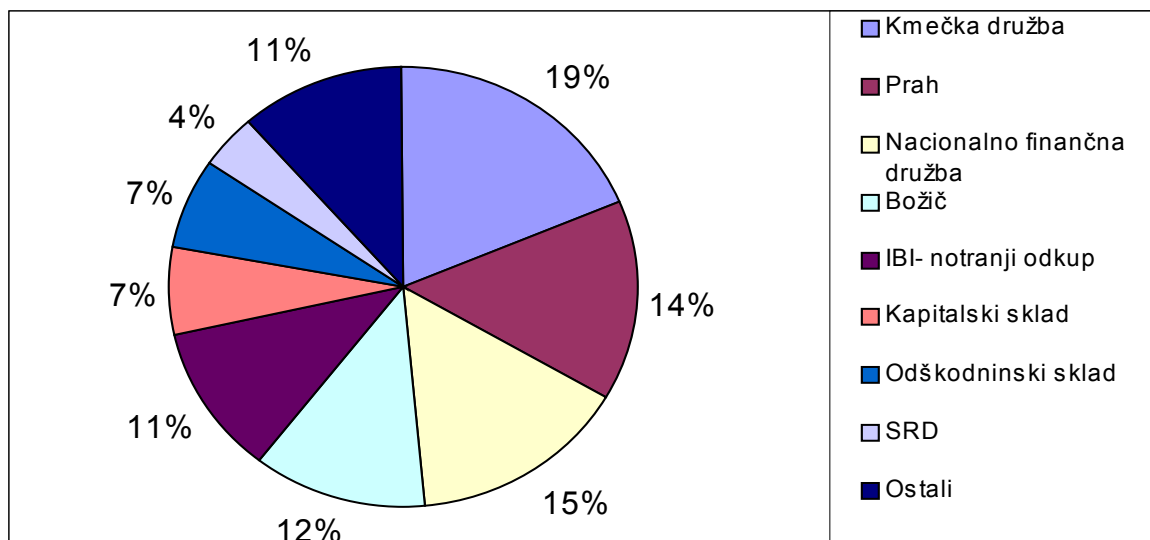
Vir: Poslovno poročilo za leto 2001

Če primerjamo lastniško strukturo ob koncu leta 2000 z lastniško strukturo ob koncu leta 2001 ugotovimo, da se je delež delnic, ki pripadajo zaposlenim v podjetju, zmanjšal za 2,5 odstotnih točk. Vzrok za zmanjšanje je nedokončno izveden notranji odkup. Prav tako se je za

2,5 odstotnih točk zmanjšal delež delnic Praha, obenem pa se je povečal delež ostalih lastnikov in sicer na 11,30 odstotnih točk.

Vse delnice so navadne, imenske, z nominalno vrednostjo 10.000 SIT in prosto prenosljive. Knjigovodska vrednost delnice je na dan 31. 12. 2001 znašala 36.520 SIT.

Slika 16: Struktura delničarjev družbe IBI na dan 31. 12. 2001



Vir: Poslovno poročilo za leto 2001

Do konca osemdesetih let je bil razvojni model podjetja IBI (integriran proces, proizvodna in izvozna usmerjenost, samozadostnost) pojem uspešnosti v tekstilni industriji, v začetku devetdesetih let pa je podjetje zašlo v težave strateškega značaja, ki so v letih 1999 in 2000 prerasle v velike izgube in negativni operativni cash-flow, ter s tem ogrozile obstoj podjetja. Glavni vzroki so bili pomanjkanje vizije in znanja vodilnih, napačna strategija diverzifikacije produktnega portfelja, slabo poznavanje trgov in razmeroma šibak lastni prodajni tim, nerazvit kontroling in neustrezna informacijska podpora ter prenizka produktivnost v vseh delih primarnih in podpornih delov procesa. Pri tem pa je podjetje ohranilo stabilen finančni položaj, kar mu omogoča financiranje programa restrukturiranja, ki je nujno potreben, da bi se vzpostavila in nato ohranjala mednarodna konkurenčnost podjetja. Zaposleni v podjetju se zavedamo resnosti krize, v kateri se trenutno nahajamo, ter potrebe po korenitih spremembah, do katerih mora priti, da bi se podjetje obdržalo.

V podjetju IBI smo v letu 2001 s 338 zaposlenimi ustvarili za 3,367 mrd SIT skupnih prihodkov, in imeli za skoraj 3,570 mrd SIT odhodkov. Zaradi večjih odhodkov kot prihodkov v podjetju ugotavljamo izgubo v višini 203 mio SIT. Zaloge so se v letu 2001 povečale skoraj za trikrat v primerjavi z letom 2000 in so znašale 79 mio SIT.

Po sklepu skupščine vodi družbo enočlanska uprava. Upravi, direktorju in pomočniku direktorja, so podrejeni vodje posameznih sektorjev, drugi nivo organiziranosti pa predstavljajo v proizvodnih delovnih enotah obratovodje in tehnologi.

3.2 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

Zgodovina podjetja IBI sega v leto 1929, ko sta Anton Božič in Adolf Prah v Kranju ustanovila samostojni podjetji za izdelavo bombažnih in volnenih tekstilnih izdelkov. V vsakem podjetju je zaposlitev našlo okoli 50 Kranjčanov. Božič je kmalu začel z izdelavo žakarskih tkanin, Prah pa je postavil novo predilnico.

Podjetji sta leta 1936 preživeli veliko tekstilno stavko, v kateri so solidarno sodelovali tudi njihovi zaposleni. Med drugo svetovno vojno so prostore predilnice izpraznili Nemci, da bi v njih izdelovali orožje.

Decembra 1946 je tedanja vlada Ljudske republike Slovenije nacionalizirala obe tekstilni podjetji, ju združila z vrsto manjših obrtnih delavnic iz Kranja in bližnje okolice ter tako ustanovila državno podjetje Industrija bombažnih izdelkov Kranj (IBI Kranj). Čeprav sta obe podjetji ob času nacionalizacije poslovali pozitivno, je novo nastali IBI v obdobju od leta 1947 do leta 1955 krepko nazadoval. Proizvodnja je potekala v dveh ločenih obratih, storilnost je bila nizka, oprema delno zastarela, direktorji so se neuspešno menjavali. S prihodom Franca Omana na direktorsko mesto leta 1955 pa so se razmere začele spreminjati – začela se je obnova podjetja.

V naslednjih dveh desetletjih se je IBI razvijal v moderno, s sodobno tehnologijo opremljeno podjetje. Zastarelo proizvodnjo je zamenjala sodobna industrijska proizvodnja, kasneje pa specializirana proizvodnja, ki je omogočila izdelavo žakarskih tkanin za notranjo opremo. Prodaja je oživila tako na domačem kot na tujem trgu.

Tehnološko prelomnico je za IBI pomenilo tudi obdobje med leti 1972 in 1987, ko je bil uveden proces neprekinjene proizvodnje. Skrajšani ali celo odpravljani so bili čakalni časi med delovnimi operacijami v celotnem proizvodnem procesu.

Leta 1989 je podjetje zaključilo prvi del investicijskega programa, v katerem se je posodobila strojna oprema v tkalnici, kjer so stare tkalske stroje zamenjali z visoko produktivnimi brezčolničnimi statvmi z žakari, ki so omogočile izdelavo kakovostnejših žakarskih tkanin. Po letu 1994 so se investicije v strojno opremo še nadaljevale.

V letu 2001 je bilo za naložbe namenjenih 99 mio SIT, to je trikrat več kot leta 2000 (Poslovno poročilo za leto 2001). Pretežni del sredstev je bil namenjen za nakup sanforizirne

naprave, naprave za ravnanje votka, računalniške opreme, sredi leta 2002 pa se je pričela montaža novega merilno-navijalnega pakirnega stroja.

3.3 OPIS PROIZVODNJE IN PROIZVODOV

V IBI-ju je izpeljan neprekinjen proizvodni proces od vlaken do gotovih izdelkov brez vmesnega skladiščenja. Glavna dejavnost podjetja je tkanje tekstilij, ostale dejavnosti, vpisane v sodni register, pa so še: priprava in predenje tekstilnih vlaken, plemenitenje tekstilij, proizvodnja umetnih vlaken, trgovina na debelo in drobno s tekstilom idr.

Proizvodni program obsega žakarske tkanine za notranjo opremo:

- dekorativne tkanine za vzmetnice 90 %,
- dekorativne tkanine za oblazinjeno pohištvo 10 %.

Tkanine so izdelane iz naravnih materialov (bombaža ali viskoze) ter njihovih mešanic s sintetičnimi vlakni. Novost v proizvodnem programu so elastične žakarske tkanine, s katerimi si bo IBI pridobil konkurenčne prednosti pred večino proizvajalcev žakarskih tkanin za vzmetnice v tistih državah, kjer te zahtevne proizvodnje še ne obvladujejo in kjer še ni konkurence.

Proizvodni proces podjetja je sestavljen iz treh tehnoloških faz in sicer:

1. tehnološka faza:

IBI proizvaja prejo za lastne potrebe in za prodajo. Približno 85% proizvodnje porabi v lastni tkalnici, ostalo pa proda na domačem trgu in v izvozu. Letna proizvodnja mikane preje na open – end (OE) predilnikih je cca. 2.000 ton. V IBI-ju proizvodimo enojno in dvojno prejo od Nm 30 do Nm 10. Poleg bombažne mikane preje proizvaja IBI tudi prejo v mešanicah bombažnih in poliestrnih vlaken ter prejo iz 100 % viskozni vlaken.

2. tehnološka faza:

IBI ima sodobno tkalnico s 120 brezčolničnimi statvami, od teh je 20 popolnoma novih z elektronskimi žakari firme Grosse, delovnih širin od 1900 mm do 2600 mm, ter povprečnim številom 450 vrtljajev na minuto. Na statvah se tkejo surove in pestrotkane tkanine širine od 140 cm do 240 cm za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo. Letna kapaciteta tkalnice je cca. 5.000.000 m² tkanin. V proizvodnem programu prevladujejo pestrotkane tkanine za vzmetnice, tkanine za oblazinjeno pohištvo, le majhen delež proizvodnje pa je namenjen tkaninam za zavese in prte.

3. tehnološka faza:

IBI vse svoje tkanine plemeniti v lastni plemenilnici in sicer skozi vse faze barvanja, beljenja, škrobljenja, apretiranja, sanforiziranja. Za vse te faze je delovna enota opremljena s sodobnimi aparati in tehnološkimi linijami. Največja tehnološka pridobitev v zadnjem času pa je montaža novega merilno-navijalnega pakirnega stroja, ki bo pripomogel k zmanjšanju fizične obremenitve delavcev, saj odpade ročno etiketiranje, zavijanje v folijo in zlaganje kosov tkanine v zložke.

Podjetje izvaža v večino evropskih držav. Na tuja tržišča proda 80 % svoje proizvodnje, 20 % proizvodnje pa proda za potrebe domačega trga.

3.4 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

Vizija: Podjetje IBI se bo poslovno in kapitalsko povežalo s korektnim partnerjem za skupen nastop na zahtevnih trgih. Glede na perspektivo in rast avtomobilske industrije bo podjetje IBI vodilni ponudnik žakarskih tkanin za avtomobilske prevleke. Z razvojem novih elastičnih tkanin pa bo prav tako segel v sam vrh ponudbe elastičnih tkanin in s tem uspešno konkuriral proizvajalcem pletenin.

Zelo težko je postavljati cilje podjetju, ne da bi poznali **poslanstvo podjetja**. S poslanstvom podjetje potrjuje odločitev o opravljanju svoje dejavnosti in o sledenju določeni poslovni filozofiji. Pri tem je potrebno poudariti, da je poslanstvo nedvomno rezultat sedanjih aktivnosti in predvsem najširša usmeritev delovanja podjetja kot celote in ne njenih posamičnih, funkcionalnih delov. V svojem poslanstvu mora podjetje podati odgovore in pojasnila v zvezi z opredelitvijo izdelka, odnosa do kupca, tehnologije, odnosa do zaposlenih, določiti pa mora tudi najširše cilje, filozofijo poslovanja, prednosti svojega poslovanja in opredeliti svoj imidž.

Glede na to bi poslanstvo IBI-ja strnila v naslednje: IBI želi ostati eden vodilnih prodajalcev oziroma proizvajalcev tkanin za vzmetnice na slovenskem trgu. To pomeni, da mora razvijati kvalitetne proizvode in jih stalno dopolnjevati. Razvijati mora nove produkte, ki bodo zadovoljevali vse bolj zahtevne kupce. Glavno gibalno za doseganje visokokvalitetnih proizvodov pa je znanje. Brez potrebne visoke usposobljenosti zaposlenih IBI ne bo mogel zagotoviti visoke ravni svojega dela (Strategija podjetja IBI Kranj od leta 2001 – 2006, 2001, str. 1).

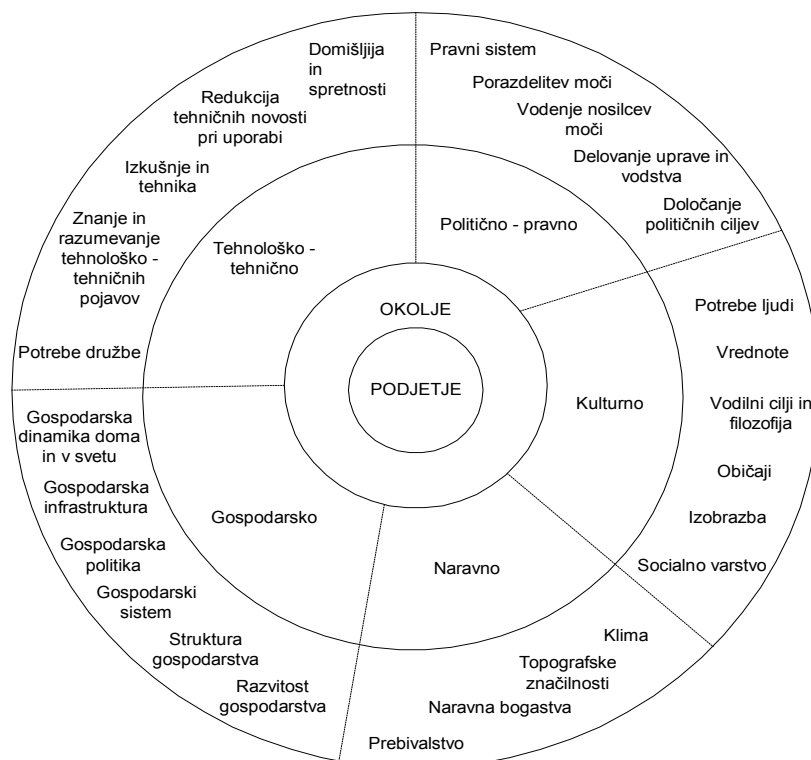
4 ANALIZA OKOLJA PODJETJA

4.1 OCENJEVANJE NAJŠIRŠEGA OKOLJA

Vsako podjetje deluje v določenem družbenem in naravnem okolju (slika 17), ki ga lahko razdelimo na manjša okolja.

Podjetje želi dobro poslovati, si zagotoviti obstoj in dosežati zastavljene cilje. Da bi vse to storilo, mora analizirati svoje okolje in predvideti spremembe v prihodnosti. Te spremembe bodo vplivale preko trgov in preko političnega in pravnega sistema na notranje določljivke podjetja, kot so cene (prodajne in nabavne), kadri, obseg osnovnih sredstev, proizvodni program, stroški, organizacija, organizacijska struktura, dobiček idr.

Slika 17: Okolje podjetja



Vir: Pučko, 1999, str. 9

4.1.1 Analiza gospodarskega podokolja

Eno najpomembnejših okolij je zagotovo gospodarsko. Gospodarsko okolje države pomembno vpliva na poslovanje podjetij, zato so zelo pomembna predvidevanja gospodarskih gibanj v prihodnjih letih.

4.1.1.1 Makroekonomski položaj – mednarodno okolje

Napovedi svetovnih gospodarskih gibanj za leto 2001 in 2002 so se zaradi hitrejšega ohlajanja ameriškega gospodarstva in gospodarstev Evropske unije od pomladi 2001 poslabšale, septembrski teroristični napadi v ZDA pa so še dodatno povečali negotovost glede nadaljnje dinamike svetovne gospodarske aktivnosti. Po ocenah Mednarodnega denarnega sklada je bila rast svetovnega bruto domačega proizvoda v letu 2001 2,6-odstotna. Bolj dinamično gospodarsko aktivnost v svetu se pričakuje ponovno v letu 2002, ko naj bi bila rast svetovnega bruto domačega proizvoda 3,5-odstotna (Jesensko poročilo, 2001, str. 26).

Cene *nafte* so od januarja do avgusta 2001 nihale med 22 in 28 USD za sodček. Takoj po 11. septembru so cene za kratek čas poskočile, nato pa padle, tako da je nafta sredi oktobra 2001 dosegla najnižjo ceno v zadnjih dveh letih. Po oceni Mednarodnega denarnega sklada so bile cene nafte v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 v povprečju nižje za 5 %, v letu 2002 pa naj bi v povprečju padle še za 8 % (Jesensko poročilo, 2001, str. 27). Zaradi padajočih cen nafte lahko pričakujemo tudi svetovni padec cen *surovin* (med njimi tudi bombaža in viskoze), ki pa bi v letu 2002 ponovno začele naraščati.

Ohlajanje ameriškega gospodarstva je prizadelo tudi *gospodarsko rast v Evropski uniji*, še najizraziteje Nemčijo. Poleg manjšega izvoznega povpraševanja je na upočasnitev gospodarske rasti vplivalo tudi upadanje domače kupne moči zaradi višjih cen energije in prehrabnih izdelkov. Po jesenskih ocenah Mednarodnega denarnega sklada je bila v letu 2001 dosežena 1,8 % gospodarska rast in ne 2,4 %, kot so napovedovali spomladi 2001, leta pa naj bi v letu 2002 narasla na 2,2 % (glej tabelo 4) (Jesensko poročilo, 2001, str. 28).

Tabela 4: Letna gospodarska rast, inflacija in rast uvoza pri najpomembnejših državah partnericah

Partnerice	Realna rast bruto domačega proizvoda (%)			Stopnja inflacije (%)			Realna rast uvoza blaga in storitev (%)		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
EU	3,4	1,8	2,2	2,3	2,6	1,8	10,8	3,8	4,7
Nemčija	3,0	0,8	1,8	2,1	2,5	1,3	10,0	2,7	4,5
Italija	2,9	1,8	2,0	2,6	2,6	1,6	8,3	4,5	4,9

Partnerice	Realna rast bruto domačega proizvoda (%)			Stopnja inflacije (%)			Realna rast uvoza blaga in storitev (%)		
Hrvaška	3,7	4,0	3,0	6,2	6,0	5,5	n.p.	n.p.	n.p.
Avstrija*	3,3	1,6	2,6	2,0	2,3	2,0	7,4	4,5	4,5
Francija	3,4	2,0	2,1	1,8	1,8	1,1	15,2	2,8	2,6
BIH**	8,0	6,0	6,0	1,2	1,0	1,0	n.p.	n.p.	n.p.
ZDA	4,1	1,3	2,2	3,4	3,2	2,2	13,7	7,2	7,1
Poljska	4,0	1,0	0	10,1	6,0	7,0	n.p.	n.p.	n.p.

Opombe: * realna rast uvoza blaga, ** ocene so manj zanesljive zaradi nepopolnih statističnih podatkov, večinoma pa se nanašajo na entiteto Federacija BIH

Vir: UMAR: Jesensko poročilo 2001, str. 33.

Po relativno hitrem naraščanju cen življenjskih potrebščin v letu 2000 v Sloveniji, ki je bilo predvsem posledica povišanih cen nafte in drugih primarnih surovin na svetovnem trgu, relativne krepiteve ameriškega dolarja ter naraščajoče inflacije v državah EU, je inflacija vztrajala na relativno visoki ravni tudi v prvi polovici leta 2001, v drugi polovici pa so se že pokazali prvi znaki umirjanja rasti cen. V primerjavi z decembrom 2000 so bile cene življenjskih potrebščin v septembru 2001 višje za 6,0 %, medletna rast cen je dosegla 7,9 %, povprečna rast cen pa je znašala 8,9 %. Povprečna inflacija v letu 2002 naj bi po napovedih znašala 7,5 %.

Na področju zaposlovanja se bosta v letu 2002 nadaljevala rast zaposlenosti in zmanjševanje brezposelnosti, vendar z nekoliko upočasnjeno dinamiko. Podjetja se bodo na slabše gospodarske razmere prilagajala predvsem z zmanjševanjem stroškov (nižje naložbe, nižja rast plač) in ne z odpuščanjem zaposlenih. Rast zaposlenosti v EU se je v letu 2000 povečala za 1,3 %, v letu 2001 pa za 1,2 %. Ob nižji rasti bruto domačega proizvoda in približno enaki rasti produktivnosti dela v letu 2002 bo rast zaposlenosti znašala okoli 0,6 %.

Po upadanju investicij v EU v letu 2001, ki je posledica visoke ravni investiranja v preteklih letih, bo aktivnost investiranja v letu 2002 bolj dinamična in naj bi znašala okoli 4,6 %. Na področju plač se beleži v glavnem umirjena rast. Za nominalne plače se pričakuje, da se bodo povečale za okrog 2,5 % do konca leta 2002, kar je posledica obstoječih dogovorov glede plač, ki upoštevajo cilj – stabilnost cen.

Možen pa je tudi drugačen razvoj dogodkov. Zasebne investicije lahko reagirajo tudi bolj živahno na močno povpraševanje. Poleg tega lahko tudi nadaljnja strukturna reforma in hitrejša širitev "družbe znanja" poveča potencial za rast ekonomije v Evropski uniji (ITEO, 2000, str. 10).

4.1.1.2 Ocena gospodarske situacije v Sloveniji

Osnovne podatke in informacije o ekonomskem podokolju sintetizira UMAR v svojih publikacijah, predvsem v jesenskem poročilu (glej tabelo 5).

Zaradi odprtosti slovenskega gospodarstva so gospodarska gibanja močno odvisna od konjunktura ter cenovnih in finančnih gibanj v mednarodnem okolju. V projekcijah gospodarske rasti do leta 2006 je na podlagi napovedi mednarodnih institucij, objavljenih spomladi 2001, upoštevano ohranjanje razmeroma stabilnih gospodarskih razmer z najpomembnejšimi zunanjetrgovinskimi partnericami v letu 2002 ter nadaljevanje razmeroma stabilne gospodarske rasti v teh državah v obdobju do leta 2006 (Konjunktorna gibanja, 2002, str. 17). V izračunih narodnogospodarskih agregatov sta predvidena postopna krepitev evra glede na ameriški dolar, ki bi se po letu 2002 približevala razmerju 1:1, in ohranjanje cen nafte na ravni okoli 25 USD za sodček. V projekcijah izvozno-uvoznih tokov je v skladu s pričakovanim nadaljnjim povezovanjem raznovrstnosti slovenske zunanje trgovine upoštevana tudi ocena gospodarske rasti v državah nekdanje Jugoslavije (ob podmeni ohranjanja stabilnih razmer) in drugih tranzicijskih državah, ki naj bi v celotnem obdobju v povprečju presegala gospodarsko rast v razvitih državah.

Tabela 5: Projekcija osnovnih makroekonomskih kazalcev v Sloveniji

Kazalci	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BDP	4,4	4,2	4,5	4,8	5,3	5,7
Zaposlenost	0,7	0,7	1,0	1,0	1,5	1,9
Inflacija (povprečje leta)	8,5	6,4	5,1	4,8	4,5	3,7
Produktivnost dela	3,7	3,5	3,5	3,8	3,8	3,8
Bruto plača na zaposlenega	2,3	2,7	3,0	3,2	3,1	3,2
Izvoz proizvodov in storitev	7,5	5,9	6,3	6,7	7,2	7,3
Uvoz proizvodov in storitev	4,5	6,2	6,4	7,0	7,1	7,2
Končna poraba (zasebna in državna)	2,6	3,5	4,0	4,3	4,6	4,9
Investicije v osnovna sredstva	2,6	6,6	6,6	6,6	6,6	7,2

* Realne stopnje rasti izražene v %.

Vir: UMAR: Jesensko poročilo, 2001.

Scenarij za obdobje do leta 2006 predvideva realno letno rast bruto domačega proizvoda med 4,2 in 5,7 % s tujim povpraševanjem kot glavnim dejavnikom gospodarske rasti. Dinamična rast izvoza po letu 2003 bi bila ob razmeroma ugodnih razmerah v mednarodnem okolju in ob nadaljnjem povezovanju raznovrstnosti slovenskih zunanjetrgovinskih tokov dosežena tudi s povečano zunanjo konkurenčnostjo proizvodnje. Dvig realnega obsega izvoza blaga bo odvisen od krepitve deleža dodane vrednosti v enoti izvoženega blaga, za kar bodo potrebni novi proizvodni programi in novi proizvodi. Dinamični uvoz bo zagotavljal potrebno uvozno

komponento v domači proizvodnji (uvoz repromateriala) in pri naraščajočih investicijah (uvoz opreme in tehnologije). Ob izpeljavi nujnih strukturnih reform za polno vključitev Slovenije v evropski gospodarski prostor bodo investicije in tehnološki razvoj vzpostavljali možnosti za nadaljnjo rast produktivnosti dela in krepitev mednarodne konkurenčnosti. Gospodarska rast bo tako bolj neposredno povezana z novimi poslovnimi investicijami. Zasebna in državna potrošnja bosta h gospodarski rasti prispevali manj, saj bo realna rast obeh oblik porabe nekoliko zaostajala za rastjo bruto domačega proizvoda. Na dinamiko rasti obeh agregatov bo pomembno vplivala ekonomska politika, ki bo morala podpreti povečanje izvozne konkurenčnosti gospodarstva in potrebno raven nacionalnega varčevanja za financiranje investicij ob ohranjanju stabilnega primanjkljaja tekočega računa plačilne bilance in javnih financ. Na porabo gospodinjstev bodo vplivali predvsem ukrepi socialne, davčne in plačilne politike ter pozitivna gibanja na področju zaposlenosti. K rasti obsega porabe gospodinjstev bo prispeval postopni prenos financiranja nekaterih storitev, predvsem zdravstvenih in izobraževalnih, z države na porabnika, na drugi strani pa bo z vključevanjem v sheme dodatnega pokojninskega zavarovanja dodatno spodbujeno varčevanje gospodinjstev.

Projekcije predvidevajo, da se bo bruto varčevanje povečalo s sedanjih 24,6 % bruto domačega proizvoda v letu 2000 na 27,0 % v letu 2006. Tako bi se investicijsko-varčevalna vrzel zmanjšala s 3,2 % na 1,4 % bruto domačega proizvoda. Projekcije predvidevajo poleg povečane ravni nacionalnega varčevanja tudi večji neto priliv tujega kapitala v neposredne in portfolio investicije, kar bo povečalo razpoložljiva sredstva za investicije in olajšalo prestrukturiranje gospodarstva. K živahnejši investicijski dejavnosti bodo prispevala tudi sredstva skladov strukturne pomoči Evropske unije. Podpora investicijsko spodbujeni gospodarski rasti ob hkratnem doseganju stabilizacijskih ciljev bo mogoča le z dosledno politiko zniževanja vseh vrst stroškov.

Plačna politika z ustreznimi mehanizmi usmerja makroekonomska razmerja s ciljem ohraniti ekonomsko stabilnost v času, ko se je treba prilagajati strukturnim spremembam in ko so vplivi globalizacije čedalje občutnejši. Eden izmed ciljev je zaostajanje rasti realne bruto plače na zaposlenega za rastjo produktivnosti (Smole, Marovt, 2000, str. 37).

V letu 2000 je realna bruto plača na zaposlenega v javnem sektorju rasla za 0,8 odstotne točke hitreje od realne bruto plače na zaposlenega v zasebnem sektorju (1,3 odstotka). Na podlagi obeh gibanj bruto plač (zasebni in javni sektor) se je bruto plača na zaposlenega v Sloveniji povečala nominalno za 10,6 odstotka in realno za 1,6 odstotka glede na prejšnje leto. Za ocenjeno rastjo produktivnosti je tako zaostajala za približno dve odstotni točki. Osnovna usmeritev plačne politike o zaostajanju realne rasti plač za rastjo produktivnosti je bila tako izpolnjena. Z dogovorom o plačni politiki v javnem in zasebnem sektorju v letu 2000 se je zaostajanje rasti plač za rastjo produktivnosti nadaljevalo tudi v letu 2001. Vlada Republike Slovenije bo z vodenjem plačne politike zagotavljala možnosti za gospodarsko rast in rast zaposlenosti ter zmanjševala neenakost v dohodkovni razdelitvi in vplivala na zmanjševanje

revščine. Elemente plačne politike bo še naprej usklajevala s socialnimi partnerji (Informacija o poslovanju gospodarskih združb republike Slovenije v letu 2001, 2002, str. 24).

V letu 2000 so se nadaljevala pozitivna gibanja v zvezi z zaposlenostjo. Razmeroma dinamična gospodarska aktivnost in izvajanje aktivne politike zaposlovanja sta omogočila nadaljnjo rast števila delovno aktivnih in upadanje števila brezposelnih, nadaljevalo pa se je tudi prestrukturiranje zaposlenosti v korist storitvenih dejavnosti. Kljub zmanjšanju števila brezposelnih pa v njihovi strukturi še ni zaznati pozitivnih premikov. Rast zaposlenosti in upadanje brezposelnosti sta se nadaljevala tudi v letu 2001 ob zaostajanju stroškov dela za rastjo produktivnosti, nadaljevanju sorazmerno dinamične gospodarske rasti in uspešnem izvajanju širše zastavljene politike zaposlovanja (Slokar, 2000, str. 357).

V letu 2002 se bo nadaljevala rast zaposlenosti in zmanjševanje brezposelnosti. Podjetja se bodo na slabše gospodarske razmere prilagajala predvsem z zmanjševanjem stroškov (nižje investicije, nižja rast plač) in ne z odpuščanjem delavcev (Smole, Weissbacher, 2001, str. 33). Ocene realne rasti bruto plač na zaposlenega se gibljejo okoli 2,5 % na leto in temeljijo na že dogovorjenem povišanju plač v letu 2002, omejevalni dohodkovni politiki v javnem sektorju ter predvideni razmeroma hitrejši rasti plač v zasebnem sektorju glede na leto 2001 (postopno zmanjševanje zaostajanja rasti plač v zasebnem sektorju za rastjo produktivnosti).

4.1.2 Tehnološko in naravno podokolje

Tehnologija in njene novosti vse hitreje prodirajo v naše življenje in nam na nek način poskušajo olajšati naša vsakdanja opravila. Pri tem pa pomembno vlogo igra tudi izobrazbena struktura zaposlenih. Praviloma se z zapletenejšo tehnologijo večja tudi potreba po višji izobrazbeni strukturi zaposlenih. Znanje postaja vse bolj pomemben proizvodni tvorec in dejavnik nacionalne konkurenčnosti, povečanje vlaganja v znanje in človeka pa je nujno potrebno za prehod v družbo, temelječo na znanju. Zadostno vlaganje v izobraževanje je pogoj za povečanje konkurenčne sposobnosti gospodarstva (tehnološkega razvoja, razvoja informacijske in storitvene družbe, ...), hkrati pa je pomembno za zmanjševanje sedanjih in prihodnjih problemov na trgu dela, zmanjševanje socialne izključenosti ranljivih skupin prebivalstva, zagotavljanje pogojev za večjo kakovost bivanja in ustvarjanja socialne povezanosti.

Tehnološki napredek je eden glavnih virov dolgoročne rasti produktivnosti in je določen z obsegom in učinkovitostjo investicij. Tehnološke zmožnosti in njihov razvoj lahko merimo z intenzivnostjo vlaganja v raziskave in razvoj (R&R), številom registriranih patentov ali stopnjo inovacije.

Tehnološke spremembe v tekstilni industriji so usmerjene predvsem v izboljševanje proizvodnih procesov in izdelkov v smislu manjšega obremenjevanja okolja, večanje kvalitete ter udobnosti materialov, večanje učinkovitosti proizvodnje, zniževanje stroškov in povečevanje fleksibilnosti.

V današnjem času ima *ekologija* vedno večji pomen. Tekstilna industrija je prav gotovo eden izmed velikih onesnaževalcev okolja, saj so skoraj vsi tekstilni procesi ekološko vprašljivi. Novi okoljevarstveni predpisi ne zahtevajo samo reševanja problematike končnih odpadnih proizvodov, temveč vzpodbujajo preventivno ukrepanje predvsem v smislu uporabe okolju prijaznejših materialov, tehnološke posodobitve, reciklaže, vračanja energije in vode v začetek procesa itd. Zato je nujno že pri plemenitenu tekstilij uporabljati kemikalije, tekstilna pomožna sredstva in barvila, ki so okolju prijazna, biološko razgradljiva, ne povzročajo alergij na koži, so dobro topna v vodi in termostabilna, kar omogoča prihranke vode in toplotne energije pri procesih plemenitena (pranju, beljenju, barvanju, apretiranju ...) (Cerkvenik, Nikolič, 1998, str. 302).

Zaradi mode, še bolj pa zaradi osveščenosti potrošniki iščejo varne ekološke izdelke, označene z etiketo Eko Tex. S tem znakom so označeni le izdelki, ki ne vsebujejo kancerogenih snovi, niso barvani z barvili, ki povzročajo alergije, pri potenju ne izločajo težkih kovin v koncentraciji, večji od dopustne za pitno vodo, za vsebnost pesticidov ne prekoračijo vrednosti, dopustne za sadje in zelenjavo, so kot oblačila varni pred gorenjem, imajo enako pH vrednost kot koža, izločajo formaldehid kvečjemu daleč pod dopustno vrednostjo in nimajo neprijetnega vonja (Kurnik, 2001, str. 343)

Z vedno večjo obremenjenostjo človeka in vse večjo potrebo po dobrem fizičnem in psihičnem počutju so se povečale zahteve po izdelkih za zdravje in za dobro počutje. Izdelki dobivajo dodatne funkcije: hidrofilnost, antiseptično in antibakterielno, medicott ter ognjevarno apreturo, kot novost pa tudi anti-stress in sleep-fresh apreturo. Tekstilna industrija sledi tem ciljem s stalnim izboljševanjem vrste, strukture in oblike vlaken ter s kemijskimi postopki dodelave. Namen kemijske dodelave je doseči ugodne lastnosti naravnih vlaken, izboljšati slabe ter pridobiti nove, uporabnostne lastnosti. S kemijskimi postopki dodelave dosežemo boljše odpornost proti pretrgu, odpornost proti gubanju in mečkanju, enostavnejše pranje, odpornost proti gorenju, neobčutljivost na svetlobo in toploto, boljše hidrofilne ali hidrofobne lastnosti, odpornost proti mikroorganizmom.

Največji problem v tekstilni industriji se kaže v vedno manjših partijah oz. serijah blaga, kar povzroča ozko grlo tako v barvarni, kot tudi pri tkanju na običajnih nefleksibilnih statvah. Tovarna z visokofleksibilnim tkanjem bi morala biti sposobna proizvajati tudi blago v zelo majhnih serijah in se tako hitro prilagajati spremembam oziroma potrebam vse bolj zahtevnih kupcev.

Na tržišču se pojavljajo novi sintetični materiali, ki so po lastnostih zelo podobni naravnim vlaknom. Zaradi svoje specifičnosti zahtevajo tudi večje ali manjše spremembe v tehnologiji, za kar pa so potrebne dodatne investicije. Na podlagi izdelanih analiz se v podjetju odločijo za uvedbo novih materialov v tehnološki proces.

4.1.3 Politično-pravno podokolje

S podpisom Evropskega sporazuma z Evropsko unijo in prizadevanjem za polnopravno članstvo v tej organizaciji je Slovenija opredelila cilje svojega prihodnjega gospodarskega in socialnega razvoja. Sprejetje tega cilja je odločilno poseglo v prihodnost prebivalcev Slovenije, zato so bile za vstop v EU že prej izvedene obsežne priprave. Glavni namen teh priprav je bil določiti strategijo gospodarskega in socialnega razvoja, ki je bila po eni strani gospodarsko in socialno sprejemljiva, ter jo je, po drugi strani, sprejela tudi širša javnost in različni gospodarski subjekti, posebno tisti, ki imajo pomembno vlogo pri izvajanju strategije (Grašič et al., 2000, str. 22).

Ekonomska globalizacija in regionalna integracija, ki ju zaznamuje stalno zniževanje trgovinskih ovir, naj bi prinesli velike koristi prebivalstvu vseh delov sveta. Pričakuje se, da bodo razvite države še povečale blaginjo, države v razvoju pa naj bi dvignile raven produktivnosti in gospodarske razvitosti z neoviranim pretokom tehnologije, kapitala in znanja iz razvitega sveta. Alternativa tej perspektivi so zaščitni ukrepi ekonomske politike ter primeri gospodarske in politične izolacije.

Slovensko gospodarstvo je kljub svoji majhnosti (tisočinka svetovne trgovine) del teh procesov. Ker gre za majhno gospodarstvo, ki izvozi tretjino vse svoje proizvodnje, je pomen mednarodne trgovine še toliko večji. Slovenija je sprejela dokument Zunanjeekonomska strategija Slovenije, v katerem je opredelila svoj odnos do globalizacije in regionalnih integracij. Sprejemanje izziva svetovne konkurence je bilo že vse od osamosvojitve izhodišče za politiko na tem področju, integriranje v Evropsko unijo pa ima v slovenski zunanjeekonomski strategiji osrednje mesto.

Slovenija je podpisala Evropski sporazum z EU, sporazum o prosti trgovini z EFTA in CEFTA ter vrsto dvostranskih sporazumov o prosti trgovini. Sporazuma z EU in EFTA sta asimetrična. Takoj odpravljata svoje carinske tarife na večino industrijskega blaga, pri Sloveniji pa je predvidena postopna *odprava carine* do leta 2002. To pomeni, da načelno obstaja veliko prostora za t. i. statične učinke (učinke ustvarjanja in odvratanja trgovine) poznane iz klasične teorije carinske unije. Obenem je Slovenija v zunanjetrgovinskem povezovanju že precej odprta. Po deležu izvoza in uvoza se lahko primerja z državami članicami EU, torej ne more pričakovati dramatičnih sprememb v odstotku menjave z EU.

Večina geografskega prestrukturiranja zunanje trgovine je bila opravljena takoj po izgubi jugoslovanskega trga, zaradi česar tudi ne gre preценjevati pomena teh učinkov.

Tudi po polni vključitvi v EU naj Slovenija ne bi bila izpostavljena negativnemu učinku odvracanja trgovine, ker bo obstajala skupna carinska tarifa za dežele tretjega sveta, ki bo nižja od sedanje slovenske. Po teoriji carinske unije naj bi skupna carinska tarifa omogočila zamenjavo dragih domačih proizvodov s cenejšimi iz EU in preprečevala poceni uvoz iz tretjih držav. Dejansko pa se lahko pričakuje, da bodo tretje države (predvsem države v razvoju) v povprečju celo izboljšale dostop do slovenskega trga, ker bo Slovenija sprejela sedanje mednarodne obveznosti EU, ki bodo raztegnile preferenčno obravnavo tudi na uvoz v Slovenijo iz tretjih držav. Vendar pa bo tudi Slovenija povečala svoj dostop do trgov tretjih držav zaradi izkoriščanja že obstoječih trgovinskih aranžmajev EU. Članstvo v EU bo povečalo pogajalsko moč Slovenije v mednarodnih organizacijah in prineslo koristi slovenskemu gospodarstvu zaradi uspešnejšega uveljavljanja njegovih interesov do tretjih držav. Skupni učinek bo odvisen tudi od relativne stroškovno-cenovne konkurenčnosti.

Na *davčnem področju* je bila z vidika gospodarstva zlasti pomembna reforma posrednih davkov v letu 1999. Uvedba davka na dodano vrednost je pogoj za članstvo Slovenije v EU, saj tak način obdavčitve velja tudi v EU. V Sloveniji sta stopnji davka zaenkrat v višini 8,5 % in 20 %. Trgovina s proizvodi med davčnimi zavezanci na območju skupnosti se obdavčuje v skladu z davki za nabavo izdelkov v državi uvoznika. Neposredni davki, npr. davek na dobiček in davek na kapitalni dobiček, so v EU še vedno predmet usklajevanja.

Eden od sestavnih delov sporazuma o trgovini je tudi pravilo o poreklu blaga. Z njim se določa status blaga na trgu EU, to je, ali se blago sploh uvozi na območje EU, in carinske stopnje. Preferencialno poreklo in s tem oprostitev plačila carine ali znižana carinska stopnja se izkazuje z dokumentom EUR 1, ki ga izda pristojna služba države izvoznice.

Za področje tekstila obstajajo tudi *tehnični predpisi*, ki so podani s smernicami EU in so obvezni za vse države članice. Mednje sodijo:

- Smernica 96/73/EC o kvantitativnih metodah ugotavljanja surovinske sestave dvokomponentnih mešanic tekstilnih vlaken, implementirana kot Odredba o metodah kvantitativne analize dvokomponentnih mešanic tekstilnih vlaken (UL RS, št. 7/2000);
- Smernica 73/44/EEC o kvantitativnih metodah ugotavljanja surovinske sestave trikomponentnih mešanic, implementirana kot Odredba o metodah kvantitativne analize trikomponentnih mešanic tekstilnih vlaken (UL RS, št. 7/2000);
- Smernica 96/74/EC, 97/37/EC o tekstilnih imenih; vsebuje opredelitve poimenovanj tekstilnih vlaken, dovoljena odstopanja pri izračunu mase vlaken, hkrati pa določa tudi, kateri izdelki niso predmet obveznega označevanja in etiketiranja. Ta smernica je že implementirana v slovenske predpise kot Pravilnik o navajanju surovinske sestave in o

tekstilnih imenih (UL RS, št. 109/99) ter deloma v Pravilnik o označevanju tekstilnih in usnjenih izdelkov (UL RS, št. 3/2000).

Pred vstopom v EU je potrebno zaradi pravilnega izvajanja zakonodaje uskladiti tehnično zakonodajo, standardizacijo in sistem ocenjevanja ustreznosti z evropskimi standardi in tehnično regulativo. Uskladitev je nujna predvsem zaradi izenačenja pogojev nastopanja na tujih trgih za naša podjetja in nastopanja izdelkov tujih podjetij pri nas.

Zakonodaja o *varstvu okolja* in njeno izpolnjevanje bo povzročilo, da bodo investicije v ekološke čistilne naprave vse večje, kajti pričakuje se, da bodo tudi davki za povzročitelje onesnaževanja okolja čedalje višji (Golob, 2001, str. 69). Največji problem za podjetje IBI predstavljajo obarvane odplake iz barvarne in plemenitilnice. Obarvanost odplak skušajo zmanjšati z egalizacijskim bazenom, v katerem se odplake iz barvarne in oplemenitilnice združujejo in nevtralizirajo.

4.1.4 Kulturno-socialno podokolje

Analiza kulturno-socialnega podokolja je pomembna za vsako podjetje, saj na podlagi analize pridemo do pomembnih ugotovitev o socialnih in kulturnih trendih, ki vplivajo na spremembe trga in okolja podjetja.

Pomemben dejavnik pri oblikovanju temeljnih prepričanj, vrednot in meril je družba, v kateri ljudje živijo. Ljudje nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ter do narave (Kotler, 1998, str. 167).

Čas, v katerem živimo, natančno določa položaj posameznika, ki v družbi zaseda določeno mesto, in sicer: zgoraj – spodaj, zmagovalec – poraženec, vztrajanje pri ustaljenih navadah – provokativen odklon od družbenih norm. Vedenje potrošnikov s slabimi dohodki je povezano s kupovanjem odvečnega, kvantitete in ne kvalitete, z materialističnim potrošništvom, medtem ko je na drugi strani vedenje potrošnikov z dobrimi dohodki povezano s kupovanjem koristnega, kakovostnega (Lipičnik, 1996, str. 117).

Na področju socialnega razvoja je treba ohraniti in razvijati socialne standarde in doseženo raven razvitosti ob zagotavljanju finančne vzdržnosti takšnega razvoja in upoštevanju njegovega vpliva na konkurenčnost gospodarstva, sicer bi lahko vključitev v EU in povečana izpostavljenost globalni konkurenci ob neustreznih politikah države ali nekonkurenčnosti domačih podjetij povzročila neugodne socialne učinke. Glavni mehanizmi politike socialnega razvoja so sistemi socialnega zavarovanja, javne službe na področju socialnega varstva ter usposabljanje ljudi za vključevanje v ekonomske aktivnosti in s tem preprečevanje izključenosti. Prioritetne smeri ukrepanja na področju socialnega razvoja bodo naslednje:

- povečevanje virov za socialno varnost, zlasti za pokojninsko in zdravstveno zavarovanje, ter vpeljava novih zavarovanj,
- zmanjševanje tveganj, povezanih z nevarnostjo socialne izključenosti, ki izhaja iz neustrezne usposobljenosti,
- povečanje obsega in kakovosti ter individualizacija storitev na področju socialne varnosti, kar povečuje možnosti za povečanje ekonomske aktivnosti in zaposlovanja.

Ena najbolj pomembnih globalnih sprememb v mednarodnem okolju, ki bo vplivala na bodoči razvoj Slovenije, je pojav informacijske tehnologije. Sodobna informacijska tehnologija zahteva vrsto storitev, ki podpirajo njeno delovanje, s tem pa omogočajo razvoj novih storitev (npr. e-poslovanje, e-bančništvo, delo na daljavo, pouk na daljavo). V Sloveniji raven razvoja teh storitev, njihova učinkovitost, kakovost in pestrost zaostajajo za državami EU. Slovenija bo v prihodnje oblikovala politiko in mehanizme za spodbujanje razvoja informacijske tehnologije, izobraževala kadre z ustreznimi tehničnimi in menedžerskimi znanji, ki bodo vzpodbujali inovativnost in nastanek podjetij in s tem pritegnili tudi neposredne tuje investitorje v razvoj novih storitev.

4.2 ANALIZA PANOGE PODJETJA

Z upoštevanjem Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD) so med tekstilne, oblačilne in usnjarske dejavnosti vključene družbe, pri katerih je za glavno dejavnost registrirana ena od dejavnosti, ki jih prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Razvrstitev dejavnosti tekstilne in oblačilne industrije po SKD

DB 17	Proizvodnja tekstilij
17.10	Priprava, predenje tekstilnih vlaken
17.20	Tkanje tekstilij
17.30	Plemenitenje tekstilij
17.40	Proizvodnja tekstilnih izdelkov brez oblačil
17.50	Proizvodnja drugih tekstilij
17.60	Proizvodnja pletenih, kvačkanih materialov
17.70	Proizvodnja pletenih, kvačkanih izdelkov
DB 18	Proizvodnja oblačil, strojenje, dodelava krzna
18.10	Proizvodnja usnjenih oblačil
18.20	Proizvodnja drugih oblačil, dodatkov
18.30	Strojenje, dodelava krzna; proizvodnja krznenih izdelkov

Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, str. 3

Z upoštevanjem Standardne klasifikacije dejavnosti uvrščamo podjetje IBI v skupino DB 17 – Proizvodnja tekstilij.

4.2.1 Problemi tekstilne industrije v Evropski skupnosti

Za razumevanje globalnih razmer v slovenski tekstilni industriji je dobro poznati razmere in ključne probleme tekstilne industrije v Evropski skupnosti, ki je daleč najpomembnejši trg naše tekstilne industrije.

Evropska skupnost je največji svetovni izvoznik tekstila z zelo pomembno vlogo v svetovnem uvozu tekstila. Izvozniki iz Evropske skupnosti izvažajo v glavnem lastne izdelke z lastno blagovno znamko, uvažajo pa tudi v glavnem izdelke po svojem dizajnu in pod svojo blagovno znamko.

Čeprav so kakovost tekstilnih izdelkov, tehnološka raven in storilnost v Evropski skupnosti še vedno precej višje kot v deželah v razvoju, se evropska tekstilna industrija nahaja v hudih težavah zaradi:

- počasne rasti potrošnje,
- hitrejše rasti uvoza od izvoza,
- zastoja proizvodnje in zmanjševanja zaposlenosti,
- razdrobljenosti,
- spreminjajočega se mednarodnega okolja,
- sprememb potrošniških navad,
- spreminjajoče se trgovske mreže, nizke in upadajoče stopnje dobička.

V razvitih državah poraba tekstila narašča počasneje od splošne porabe. Tudi v prihodnje se predvideva počasna rast porabe tekstila.

Tabela 7: Uvoz in izvoz tekstilnih izdelkov in oblačil po skupinah držav v letu 2001

Skupina držav	IZVOZ v mio USD	UVOZ v mio USD
EU	521.967	548.695
EFTA	15.399	8.063
CEFTA	26.117	34.044
bivša YU	80.813	32.212
AMERIKA	18.141	28.658
Ostale	10.007	75.232

Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, str. 4.

Čeprav je Evropska skupnost največji izvoznik tekstila na svetu, njen uvoz oblačil in tekstila za dom presega izvoz (glej tabelo 7). Vzrok za uvoz tekstila in oblačil v Evropsko skupnost (ES) je v stroških delovne sile, ki so v Evropski skupnosti skoraj desetkrat višji od povprečnih stroškov glavnih izvoznic tekstila v Evropsko skupnost (Hong Kong, Turčija, Kitajska, Indija, Maroko, Južna Koreja, Tunizija in Tajska) (Tekstilec, 1995, št. 7 – 8, str. 254).

Medtem, ko se razlika v stroških delovne sile počasneje zmanjšuje, pa se storilnost v glavnih državah izvoznicah povečuje hitreje kot v ES, zaradi česar tekstilna industrija v ES počasi izgublja konkurenčno prednost. Azijski proizvajalci si prizadevajo zvišati svojo konkurenčnost z razvijanjem boljše kakovosti, uveljavljanjem lastnih blagovnih znamk in odkupovanjem maloprodajne mreže v ES. Evropska tekstilna industrija se brani s prizadevanjem, da bi obdržala čedalje večji uvoz v lastnih rokah (tretjino uvoza oblačil opravi sama).

V prihodnjih nekaj letih se v Evropski skupnosti pričakuje upadanje tekstilne proizvodnje in zmanjšanje zaposlenosti za 25 – 30 % oziroma izguba 600.000 do 700.000 delovnih mest zaradi preseljevanja proizvodnje izven Evropske skupnosti, avtomatizacije in racionalizacije. (Tekstilec, 1995, št. 7 – 8, str. 225).

Tekstilna industrija sodi med najbolj razdrobljene ne le v Evropski skupnosti, ampak tudi v svetu. Vendar se zadnja leta še posebno v oblačilni industriji opaža proces koncentracije. Do procesa koncentracije prihaja zaradi propadanja manjših podjetij ter čedalje večje občutljivosti tekstilne panoge na ekonomijo obsega, še zlasti na področjih trženja in nabave.

Navade potrošnikov se hitro spreminjajo. Opazen je premik gospodinjske potrošnje od tekstila k drugim izdelkom in storitvam. Večja je občutljivost potrošnikov na cene. Večja sta tudi modno povpraševanje in individualizacija. Proizvajalci si prizadevajo, da bi z večjo izbiro dosegli večji obseg, čemur sledijo višji stroški zaradi večjega asortimana.

Bistvene so tudi spremembe v trgovinski mreži. Tradicionalni distribucijski kanali – grosisti in samostojni trgovci na drobno – se soočajo s čedalje večjimi težavami, medtem ko velike trgovske družbe, ki razpolagajo z obsežnimi finančnimi in kadrovske viri napredujejo. Trgovina z uvajanjem lastnih blagovnih znamk in krčenjem prostora za proizvodne blagovne znamke v čedalje večji meri prevzema tradicionalne proizvajalčeve funkcije. To pomeni dodatno nevarnost za evropsko tekstilno industrijo, ker trgovina povečuje uvoz tekstilnih izdelkov pod lastno blagovno znamko iz dežel s ceneno delovno silo. Najmočnejši adut, ki ostaja v rokah evropske tekstilne industrije, so hitre in zanesljive dobave, ki so za trgovino odločilnega pomena iz finančnih in tržnih razlogov.

Donosnost panoge v Evropske skupnosti je v zadnjih letih stalno upadala zaradi pritiska na cene, zaradi konkurence s ceneno delovno silo, večjih stroškov zaradi večje raznolikosti izdelkov, večjih stroškov za oglaševanje in promocijo pri uresničevanju strategije diferenciacije z blagovno znamko in zaradi zamud ali neplačevanja s strani trgovine.

4.2.2 Dodatni problemi slovenske tekstilne industrije

Opisani problemi tekstilne industrije v Evropski skupnosti v veliki meri veljajo tudi za slovensko industrijo, ki pa se poleg navedenih sooča še z dodatnimi problemi, značilnimi za slovensko državo.

Raven rentabilnosti je pod standardi, ki jih zahtevajo konkurenčna področja. Kar nekaj težkih problemov je, s katerimi se mora soočati slovenska tekstilna industrija pri razvijanju svojega konkurenčnega položaja:

- domači trg se je močno skrčil,
- zahteve domačega tržišča so bile vedno skromnejše od zahtev zahodnoevropskih tržišč,
- kupovanje in trženje sta bila centralizirana in sta imela več značilnosti distribucije kot prodaje,
- nobene posebne podpore ni s strani sorodnih področij, kot so npr. industrija tekstilnih strojev ali kemična industrija, kar bi lahko povečalo konkurenčne prednosti,
- tehnološka opremljenost panoge je konkurenčna v primerjavi s tekstilno razvijajočimi se državami, kot sta Pakistan in Indija, ni pa konkurenčna v primerjavi s tekstilno razvitimi državami, kot so Italija, Nemčija, ZDA.

Vsi ti problemi se zrcalijo v poslovnih sistemih podjetij, v njihovem tržnem, tehnološkem in stroškovnem položaju.

4.2.3 Uspešnost poslovanja družb tekstilne industrije v Sloveniji

Leto 2001 v gospodarskem pogledu ni bilo ugodno za tekstilne, oblačilne in usnjarsko predelovalne dejavnosti. Zmanjšal se je obseg proizvodnje, zmanjševanje števila zaposlenih pa ni sledilo padcu proizvodnje, razen v proizvodnji oblačil, zato se je poslabšala tudi produktivnost. Kljub manjšemu obsegu poslovanja pa se je izvoz povečal. Tudi v letu 2001 se je nadaljevalo zaostajanje rasti tečaja DEM za inflacijo, zato v skupnih finančnih rezultatih tekstilnih dejavnosti ni mogoče pričakovati pozitivnih presenečenj.

Poleg neugodnih pogojev z vidika deviznega tečaja je prodajalce tekstilij spremljala izjemno huda konkurenca tako na svetovnih kot tudi na odprtem domačem trgu. Gibanje prodajnih cen je povsem pod vplivom razmer na trgu, kar kažejo tudi indeksi maloprodajnih cen in cen industrijskih izdelkov v tabeli 8. Še vedno so velik problem zamude pri plačevanju, kar občutijo predvsem proizvajalci končnih tekstilnih in usnjenih izdelkov.

Indeksi gibanja zalog gotovih izdelkov med decembrom 2000 in decembrom 2001 kažejo, da so se zaloge v proizvodnji tekstilij (DB 17) zmanjšale, povečale pa so se zaloge gotovih izdelkov pri proizvajalcih oblačil (DB 18).

Tabela 8: Indeksi rasti cen industrijskih izdelkov in cen na drobno v Sloveniji v letih 2000 in 2001

Rast cen industrijskih izdelkov	Indeks I-XII 00/99	Indeks I-XII 01/00
DB – proizvodnja tekstilij in oblačil	106,7	109,0
DB 17 – proizvodnja tekstilij	107,5	113,5
DB 18 – proizvodnja oblačil	106,1	102,4
D – predelovalne dejavnosti	108,3	109,0
vse dejavnosti	107,6	108,9

Rast cen na drobno	Indeks I-XII 00/99	Indeks I-XII 01/00
Tekstilni izdelki	106,3	103,1
Bombažne tkanine	101,3	104,1
Konfekcija – oblačila	107,7	101,5
Industrijski neživilski izdelki	113,6	107,7

Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, str. 6

Tabela 9: Prodaja na domačem trgu in izvoz za dejavnost proizvodnje tekstilij v letu 2001

Panoga	Domači trg		Izvoz		Skupaj		Del.izvoza %	
	2001	St.r.%	2001	St.r.%	2001	St.r.%	2000	2001
DB 17	118.370.378	46,3	131.709.483	28,3	250.079.861	36,2	55,63	52,6
DB 17.1	3.355.307	17,4	8.330.205	12,4	12.185.512	13,7	73,1	68,4
DB 17.2	5.554.735	4,3	12.241.827	8,1	17.796.562	6,9	66,95	68,8
DB 17.3	13.904.202	30,8	680.476	14,7	14.584.678	27,6	92,9	4,6
DB 17.4	92.602.823	62,7	79.071.404	36,9	171.674.227	49,7	50,26	46
DB 17.5	8.990.609	8,5	11.033.202	20,0	20.023.811	14,6	50,52	55,1
DB 17.6	4.061	-12,8	0	-	4.061	-12,8	0	0
DB 17.7	7.182.367	7,1	6.628.643	11,8	13.811.010	9,3	48	48
D	1.491.030.564	13,3	1.959.494.617	15,5	3.450.525.181	14,5	55,87	56,8
Delež*	7,96		6,70		7,23			

Opomba: St.r.%= letna stopnja rasti v %

*Delež je delež DB 17 v D

Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, 2002, str. 8

Prihodki, doseženi s prodajo izdelkov dejavnosti DB 17 (glej tabelo 9), so se v letu 2001 povečali za 36,2 % in so znašali okoli 250,1 milijard tolarjev. Največje povečanje so dosegli v dejavnosti proizvodnje tekstilnih izdelkov brez oblačil, kar 49,7 %, medtem ko je v dejavnosti proizvodnje pletenih in kvačkanih materialov obseg prodaje padel za 12,8 %. V dejavnosti proizvodnje tekstilij se je delež izvoza v prodaji v letu 2001 glede na leto 2000 zmanjšal, prav tako se je zmanjšal delež izvoza v predelovalnih dejavnostih (Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, str. 8).

Družbe dejavnosti DB 17 so v letu 2001 ustvarile 259,6 milijarde SIT prihodkov in imele 261,4 milijarde SIT odhodkov in tako obračunale 1,8 milijarde SIT saldirane izgube. V primerjavi s prejšnjim letom, ko je dejavnost proizvodnje tekstilij (DB 17) poslovala boljše, pa so bili v letu 2001 odhodki večji od prihodkov za 0,7 % (glej tabelo 10).

Tabela 10: Prihodki in odhodki v dejavnosti proizvodnje tekstilij v letu 2001

Panoga	Prihodki		Odhodki		Dobiček-izguba 2001
	2001	St.r.%	2001	St.r.%	
DB 17	259.627.952	34,4	261.358.343	35,8	-1.795.408
DB 17.1	13.017.447	13,6	13.512.368	16,6	-315.846
DB 17.2	19.500.326	-1,8	22.951.099	7,2	-3.873.957
DB 17.3	15.411.299	29,3	16.274.656	36,2	-405.883
DB 17.4	175.618.114	48,6	173.063.074	48,9	2.112.778
DB 17.5	21.597.034	17,0	20.790.380	18,8	634.172
DB 17.6	8.336	19,4	8.111	18,1	225
DB 17.7	14.475.396	8,6	14.758.655	7,2	50.103
D	3.669.115.648	14,1	3.600.741.136	13,9	65.798.066
Delež*	7,08		7,26		

Opomba: St.r.%= letna stopnja rasti v %

*Delež DB 17 v D

Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, 2002, str. 9

Podjetja v dejavnosti proizvodnje tekstilij so v letu 2001 ustvarila 41,85 milijard tolarjev dodane vrednosti (glej tabelo 11), kar je 14,2 % več kot leto prej in pomeni 4,28 % ustvarjene dodane vrednosti v vseh predelovalnih dejavnostih. Delež se je povečal za 0,11 odstotne točke. Največji del novoustvarjene vrednosti pomeni stroške dela. Ta del je v letu 2001 znašal 76,7 % in se je zmanjšal za 0,42 odstotne točke v primerjavi z letom prej.

Rezultati v dejavnosti tkanja tekstilij so bolj zaskrbljujoči. Dodana vrednost se je v letu 2001 glede na leto prej zmanjšala za 16,1 %, medtem ko so se stroški dela zvišali za 5,4 %. Delež novoustvarjene vrednosti, ki pomeni stroške dela, je bil 116,27 % v letu 2000, kar pomeni, da dodana vrednost ne zadošča za pokrivanje stroškov dela.

Tabela 11: Dodana vrednost dejavnosti in stroški dela v DB 17 v letih 2000 in 2001

v 000 SIT

Panoga	Dodana vrednost			Stroški dela			Stroški dela v DV*	
	2000	2001	St.r. %	2000	2001	St.r. %	2000	2001
DB 17	36.647.127	41.851.019	14,2	27.972.329	32.084.261	14,7	77,12	76,7
DB 17.1	2.875.121	3.067.754	6,7	1.835.724	2.179.004	18,7	64,40	71
DB 17.2	4.995.491	4.191.217,00	-16,1	5.673.161	5.979.512	5,4	116,27	142,7
DB 17.3	2.778.370	3.256.250	17,2	950.408	1.180.407	24,2	52,97	36,2
DB 17.4	14.591.652	18.560.250	27,2	10.394.129	12.587.290	21,1	71,53	67,8
DB 17.5	6.744.166	7.357.885	9,10	4.536.342	5.103.385	12,5	66,22	69,4
DB 17.6	4.755	4.965	4,4	4.294	4.44	3,4	90,29	89,4
DB 17.7	4.677.932	5.412.367	15,7	4.077.696	4.420.223	8,4	89,68	81,7
D	877.135.921	977.129.416	11,4	576.757.029	652.312.200	13,1	65,92	66,8
Delež**	4,17	4,28		4,85	4,92			

Opomba: * pomeni dodano vrednost

** Delež DB 17 v D

Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, 2002, str. 10

Povprečna vrednost sredstev, s katerimi so poslovali tekstilci v dejavnosti DB 17, je bila v letu 2001 za 7,9 % višja kot leto prej, podobno povečanje je ugotovljeno tudi za vse predelovalne dejavnosti (glej tabelo 12).

Tabela 12: Sredstva in njihovi viri v DB 17 v letih 2000 in 2001

Panoga	v 000 SIT								
	Sredstva			Kapital			Delež kapitala v pasivi (%)		
	2000	2001	St.r.%	2000	2001	St.r.%	2000	2001	
DB 17	140.292.144	165.404.438	7,9	71.143.098	73.988.822	4,0	46,15	44,7	
DB 17.1	14.657.852	15.288.140	4,3	6.841.654	6.978.487	2,0	46,29	45,6	
DB 17.2	26.772.812	26.706.737	-2,2	15.918.314	14.278.728	-10,3	58,46	54,5	
DB 17.3	11.820.220	12.706.737	7,5	3.609.239	3.457.651	-4,2	30,97	27,2	
DB 17.4	59.613.497	69.032.430	15,8	16.974.569	19.503.780	14,9	28,39	28,3	
DB 17.5	22.953.820	24.032.650	4,7	15.764.220	16.836.187	6,8	67,89	70,0	
DB 17.6	4.168	4.814	15,5	3.282	3.719	13,3	-	77,3	
DB 17.7	17.558.629	18.225.857	3,8	12.028.158	12.930.270	7,5	66,91	70,9	
D	3.040.892.485	3.433.167.616	12,9	1.722.467.288	1.925.718.428	11,8	56,51	56,0	
Delež**	4,61	4,82		4,13	3,85				

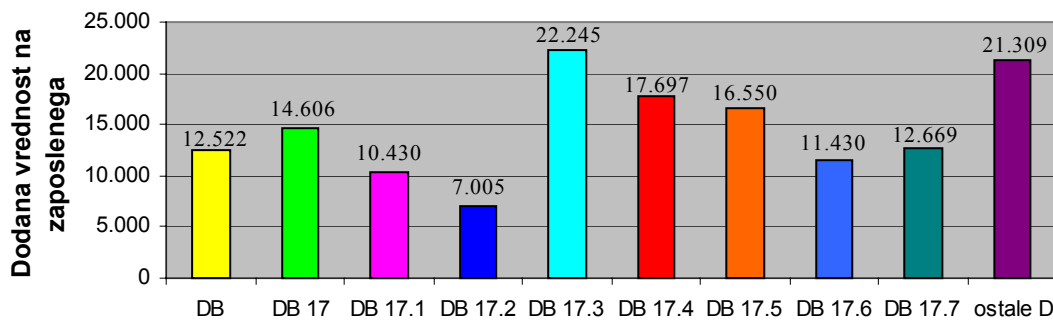
Opomba: ** Delež DB 17 v D

Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, str. 11

V podjetjih dejavnosti tkanja tekstilij se je vrednost sredstev zmanjšala za 2,2 %. Pretežni vir sredstev je kapital, njegov delež med viri sredstev pa se je v letu 2001 zmanjšal za 1,45 odstotne točke. V predelovalnih dejavnostih pa se je ta delež povečal ter presegel ugotovljenega pri tekstilcih.

Osrednji kazalec narodnogospodarske uspešnosti poslovanja je dosežena dodana vrednost na zaposlenega, kar še posebej velja za delovno intenzivne panoge. V letu 2001 je ta za proizvodnjo tekstilij DB 17 znašala 14.606 EUR na zaposlenega, kar je le 68,5 % povprečno dosežene dodane vrednosti na zaposlenega v vseh predelovalnih dejavnostih (glej sliko 18). Med posameznimi podskupinami je po tem kazalcu na najslabšem mestu ravno proizvodnja tkanin, kjer so dosegli le 7.005 EUR dodane vrednosti na zaposlenega.

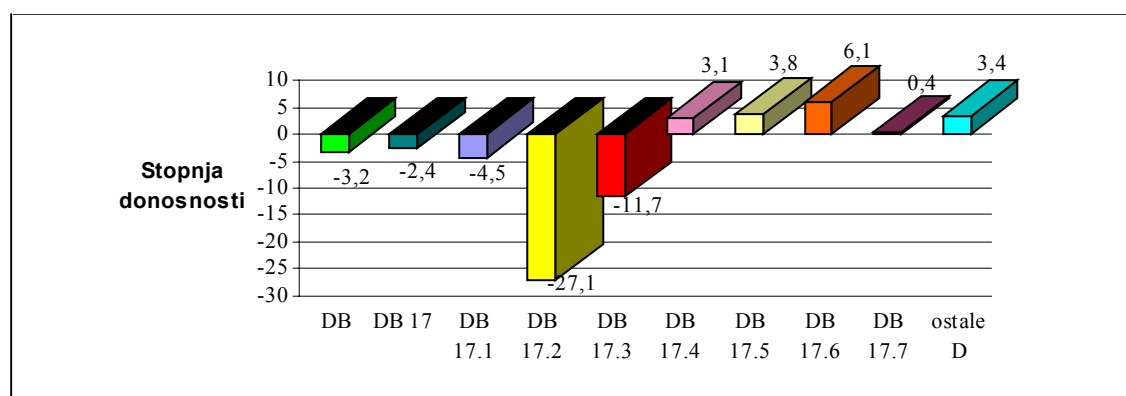
Slika 18: Dodana vrednost na zaposlenega v EUR v panogi v Sloveniji v letu 2001



Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, str. 11

Za lastnike družb je seveda najpomembnejši kazalec donosnost kapitala (glej sliko 19).

Slika 19: Donosnost kapitala v panogi v Sloveniji v letu 2001



* Donosnost kapitala je izražena v %.

Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, str. 13

Tudi po tem kazalcu tekstilci zaostajajo za ostalimi predelovalnimi dejavnostmi, saj je bila njihova donosnost kapitala v letu 2001 negativna v višini -3,2 %, v ostalih predelovalnih dejavnostih pa pozitivna v višini 3,4 %. Iz slike 19 je razvidno, da so najslabšo donosnost kapitala dosegli v podskupini proizvodnje tkanin, kjer je bila negativna in je znašala - 27,1 %.

Za nadaljnji razvoj so posebej pomembne investicije. Obseg le-teh je v proizvodnji tekstilij že dalj časa, kljub nekaterim izjemam, zelo skromen. Obseg investicij v tekstilno industrijo je bil v letu 2000 9,759 milijarde SIT, 3,0 % večji kot leto prej. V dejavnosti proizvodnje tekstilij so se investicije v letu 2000 glede na leto 1999 povečale za 1,9 %. Delež investicij v DB 17 predstavlja 4,02 % investicij v vseh predelovalnih dejavnostih (glej tabelo 13).

Tabela 13: Obseg investicij v panogi v Sloveniji v letih 1999 in 2000

Dejavnost	Investicije v mio SIT		Letna st. rasti
	1999	2000	%
DB	9.479	9.759	3,0
DB 17	7.669	7.818	1,9
D	168.243	194.521	15,6
Delež DB 17	4,56	4,02	
v D (v %)			

Vir: Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, 2002, str.13

S programom prilagajanja slovenske tekstilne in oblačilne industrije pogojem notranjega trga Evropske unije 2000 – 2003 (Program prilagajanja slovenske tekstilne in oblačilne industrije pogojem notranjega trga Evropske unije 2000 – 2003, 1999, str. 8), ki ga je pripravilo Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, je država dala podjetjem v panogi upanje za razvoj in preživetje te panoge v Sloveniji. Program vključuje ukrepe na štirih osnovnih področjih:

- spodbujanje izdelčne in tržne preusmeritve podjetij,
- spodbujanje tehnološke prenove podjetij,
- spodbujanje povezovanja podjetij in razvoja skupne poslovne infrastrukture,
- razvoj človeških virov.

Program naj bi vključeval tudi aktivno zaposlovanje ljudi in reševanje socialnih problemov kot nujne posledice prestrukturiranja podjetij, čeprav se bo zmanjševanje zaposlenosti v tekstilni panogi še nadaljevalo kljub povečevanju produktivnosti družb.

4.2.4 Ocena privlačnosti tekstilne panoge v Sloveniji

Pri napovedovanju sprememb v okolju organizacije so najpomembnejša predvidevanja, kaj se utegne dogajati v njeni panogi. S tem nočemo reči, da verjetni razvoji v širšem okolju organizacije niso pomembni. Tudi te napovedi mora podjetje delati ali pa vsaj spoznavati, čeprav je njegova prvenstvena naloga dobro poznati svojo panogo ter današnje in jutrišnje razmere v njej. To je osnova za vsakršno opredeljevanje njenih strateških usmeritev.

Za ocenjevanje privlačnosti panoge se najpogosteje uporablja model, ki ga je razvil in ponudil v začetku osemdesetih let Porter. Po Porterju določajo privlačnost neke panoge pravila konkuriranja v panogi, ki pa so odvisna od petih skupin določljivk. Na temelju prej navedenih petih skupin določljivk privlačnosti panoge sem z uporabo petstopenjske skale ocenjevala privlačnost tekstilne panoge. Pri tem bom vsako izmed petih določljivk razčlenila na posamezne dejavnike, od katerih so odvisne določljivke, ki določajo privlačnost panoge. Zaradi velikih vsebinskih razlik bom vsako določljivko oziroma vse dejavnike, ki opredeljujejo posamezno določljivko ocenjevala po dveh podskupinah panoge, to je po podskupini DB 17 – proizvodnja tekstilij in po podskupini DB 18 – proizvodnja oblačil. Ocena privlačnosti tekstilne industrije je narejena po Kramarjevi (glej tabelo 14).

Tabela 14: Ocena privlačnosti tekstilne industrije po obeh podskupinah (DB 17 in DB 18)

<i>Ključni dejavniki</i>	<i>Ocena privlačnosti panoge po dejavnikih</i>		
	nizka	srednja	visoka
Ovire za vstop DB 17 DB 18			X
Razpoložljivost substitutov DB 17 DB 18	X	X	
Moč kupcev DB 17 DB 18	X X		
Moč dobaviteljev DB 17 DB 18		X	X
Stopnja rivalstva DB 17 DB 18	X X		
SUMARNA OCENA DB 17 DB 18	X X		

Vir: Kramar-Žnidar M., 1997, str. 85

Na podlagi ocenjevanja privlačnosti panoge sklepam, da obstajajo visoke **ovire za vstop** v podskupino DB 17, to je proizvodnja tekstilij, saj je tehnološko zahtevna ter kapitalsko intenzivna panoga. Nasprotno pa velja za podskupino DB 18, ki ima relativno nizke ovire za vstop v panogo. Za vstop v panogo zadostuje že relativno nizek začetni kapital, saj gre za izključno delovno intenzivno panogo, diferenciranost izdelkov je šibka, zato je prostora za nove izdelčne niše precej.

Glede **razpoložljivosti substitutov** je v prednosti oblačilna podskupina DB 18, kjer dobrih substitutov skoraj ni, proizvodnja tekstilij DB 17 pa je z vidika razpoložljivosti substitutov za izdelke panoge nizko privlačna.

Pogajalska moč kupcev je velika zaradi velike možnosti izbire. Kupci so tudi dobro informirani. Zato predstavlja velika pogajalska moč kupcev nizko privlačnost obeh podskupin v panogi in s tem celotne panoge.

Moč dobaviteljev je dokaj velika, saj je v podskupini DB 17 nabava surovin in materiala vezana predvsem na uvoz. Cene surovin in kemikalij pa so odvisne od cen na svetovnem trgu, ki se oblikujejo na borzi. Podjetja zato nimajo pretirano velike moči nad dobavitelji. Podskupina DB 18 pa kaže na večje število dobaviteljev, kar omogoča boljšo pogajalsko moč v razmerju do dobaviteljev.

Stopnja rivalstva med obstoječimi konkurenti je v obeh podskupinah velika. V Sloveniji je bilo po podatkih iz Agencije za plačilni promet (APP) v letu 2001 registriranih v panogi skupno kar 609 podjetij, od tega 228 v podskupini DB 17 in 381 v podskupinah DB 18 in DC 19 (Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001, str. 4). Na splošno je rast celotne panoge nizka, še zlasti pa je nizka v podskupini DB 17, kjer je tudi delež fiksnih stroškov zelo velik. Podobno velja tudi za DB 18, če vzamemo plače kot fikсни strošek.

Rezultati sumarne ocene privlačnosti tekstilne panoge, razčlenjene po obeh podskupinah DB 17 in DB 18, kažejo na neprivlačnost panoge. Glede na današnjo situacijo v tekstilni industriji predvidevamo, da se ocena privlačnosti panoge po posameznih dejavnikih v naslednjih letih ne bo bistveno spremenila.

4.3 ANALIZA KONKURENCE IN PREDVIDEVANJE PRODAJE

S predhodno analizo tekstilne panoge in še zlasti z analizo njene privlačnosti sem v bistvu že v precejšnji meri odgovorila tudi na vprašanja konkurence. Kljub temu sem jo zaradi pomembnosti poznavanja in predvidevanja konkurence za podjetje IBI še posebej in podrobneje opredelila oziroma analizirala.

Izhodišče analize konkurence je določitev in presoja dejanskega stanja, kar pomeni sedanje konkurenčne razmere. Le-te se izražajo z določeno intenzivnostjo konkurenčnega boja in določenim nivojem tako imenovanega rezultata trga, ki ga praviloma izražamo s povprečno rentabilnostjo panoge. Konkurenca je sedaj po svoji naravi dinamični fenomen. Sedanja situacija je rezultat kompleksnega skupnega učinkovanja različnih vplivov. Za presojo razvoja konkurenčnega položaja je zato potrebno poznati preteklost, kar pomeni, da moramo znati oceniti tako vplive kot tudi njihovo moč in smeri ter njihov pomen za posamezne odločitve (Rieser, 1989, str. 295).

Pri analizi konkurence nas običajno zanima:

- opredelitev konkurentov; kdo so, velikost, agresivnost, lokacija in podobno,
- obstoječa in potencialna konkurenca,
- značilnost konkurence v primerjavi z lastnim poslovanjem.

Cilj analize konkurentov je opredeljevanje in ocenjevanje konkurentov z ozirom na njihove skupne značilnosti, razlike v tržnem položaju in obnašanju, kakor tudi glede na njihove cilje, namere in sposobnosti.

Pri tem moramo odkriti, katere učinkovite tržne strategije uporabljajo konkurenti in kako uspešno izpolnjujejo zahteve trgov in njihovih segmentov. Razumljivo je, da moramo ugotoviti tudi, kakšen je položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenti. Torej ugotavljamo, katere pomembne prednosti in slabosti imajo konkurenti ter kakšna je njihova sposobnost uveljavljanja na trgu z ozirom na druge.

4.3.1 Analiza domače konkurence

Skoraj vsa primarna tekstilna podjetja v Sloveniji so se v zadnjem desetletju tako proizvodno kot po številu zaposlenih skoraj prepolovila, mnogo pa jih je zaradi velikih gospodarskih težav preprosto propadlo. Propadla so predvsem večja primarna tekstilna podjetja, kot so: Tekstilindustrija Kranj, Dekorativna Ljubljana, Tabor Maribor, Sukno Zapuže, Predilnica Medvode, BPT Tržič, Bača.

Danes je IBI s 338 zaposlenimi in s proizvodnjo okoli pet milijonov tekočih metrov tkanin letno največje in edino slovensko tekstilno podjetje za izdelavo tkanin za vzmetnice in tkanin za pohištveno industrijo. Edini domači konkurent na področju tkanin za pohištveno industrijo je bilo podjetje Dekorativna Ljubljana, ki pa je zaradi velikih gospodarskih težav šlo v stečaj. Zaradi neprivlačnosti panoge ni zaznati novonastajajočih podjetij in s tem nove konkurence.

4.3.2 Analiza mednarodne konkurence

Povsem drugačna situacija kot na domačem lokalnem tržišču je na mednarodnih trgih, saj je tam konkurenca izredno močna. Zlasti so nevarni azijski konkurenti, ki s ceneno delovno silo neusmiljeno konkurirajo naši tekstilni industriji. Znano je, da podjetja v tekstilni panogi, kar velja tudi za podjetje IBI, ohranjajo konkurenčno sposobnost z nizkimi plačami, ki močno zaostajajo za povprečnimi plačami v industriji in gospodarstvu. Vendar pa so plače kljub temu, da so za slovenske razmere zelo nizke, dosti višje kot v konkurenčnih državah. V primarni tekstilni industriji, kamor spada preučevano podjetje, so celo višje kot na Portugalskem, v Grčiji in Koreji, še posebno pa v deželah bivšega socialističnega bloka ter v azijskih deželah (Smole, 2000, str. 39).

Tehnološka opremljenost tekstilne panoge v Sloveniji je do neke mere konkurenčna v primerjavi s tekstilno razvijajočimi se državami, kot sta Pakistan in Indija, ni pa konkurenčna v primerjavi s tekstilno razvitimi državami, kot so Italija, Nemčija, Belgija, ZDA.

V letu 2001 smo v podjetju IBI za naložbe namenili 99 mio SIT, to je kar trikrat več kot leta 2000 (Strategija podjetja IBI Kranj od leta 2001 – 2006). Poleg najsodobnejše predilnice v Evropi je bila pred štirimi leti popolnoma prenovljena barvarna, v letu 2001 pa je bila kupljena tudi sanforizirna naprava za izdelovanje zahtevnejših pralnih tkanin. Naše podjetje bi se s tehnološke plati lahko primerjalo s konkurenčnimi podjetji v Nemčiji, Belgiji in Italiji.

Najnevarnejši bodoči tekmeci pa so vsekakor podjetja iz Azije, Kitajske in Indije zaradi izredno nizke cene delovne sile.

Obstoj sorodnih industrij, kot so industrija tekstilnih strojev (npr. v Italiji in Nemčiji), oblikovalska industrija, samostojni kreatorji (npr. v Italiji) ali industrija novih vlaken, spodbujajo razvoj konkurenčnih prednosti tekstilne in oblačilne industrije. V državah, kjer takih industrij ni (sem sodi tudi Slovenija), ta spodbuda manjka oziroma se razvije pozneje, kar slabi konkurenčno sposobnost podjetij.

Primerjava proizvodnih stroškov po posameznem proizvodu jasno pokaže, da mora Slovenija izboljšati svoje izdelke, če želi dvigniti ceno dela. Primerjave proizvodnih stroškov odkrivajo ranljivost tekstilnih podjetij v razvitih državah nasploh. V podjetju IBI izdelujemo tkanine višjega cenovnega razreda, ki so po kvaliteti primerljive s tkaninami naših konkurentov, vendar pa zaradi previsokih proizvodnih stroškov ne dosežemo ustreznih cen.

Vlaganja v tehnološki proces so vse bolj potrebna, kajti podjetja, ki zmanjšujejo investicije, bodo sama sebe obsodila na najnižjo raven konkurenčnosti, to je na zgolj pokrivanje proizvodnih stroškov. Znati oblikovati izdelek, ga ustvariti, znati oplemenititi tkanino, je

veliko več vredno kot znati izdelati oziroma imeti opremo za izdelavo cenovno občutljivih surovih tkanin. Razvita zahodnoevropska podjetja se usmerjajo k prefinjenim komponentam dodane vrednosti proizvodov, medtem ko Slovenija še vedno ostaja pri tradicionalni proizvodnji.

4.3.3 Izdelava predvidevanj prodaje podjetja IBI

Podjetja se soočajo s številnimi tržnimi priložnostmi, ki jih morajo pred izbiro ciljnih trgov preudarno oceniti. Znati morajo meriti in napovedovati velikost in rast trga ter ugotoviti možni dobiček v različnih tržnih priložnostih. Obseg prodaje v precejšnji meri določa, kaj bodo delala druga poslovna področja v podjetju. Izbrati je potrebno posamezne trge in odjemalce na njih. Analitično podlago dajejo raziskave trgov in predvidevanje prihodnje dejavnosti konkurence.

Za natančno analizo porabnikov za proizvodni program podjetja IBI bi bilo potrebno izdelati veliko analiz, zato sem na osnovi poznavanja problematike podjetja izdelala napoved prodaje za nadaljnjih nekaj let (glej tabelo 15).

Tabela 15: Napoved količinske prodaje tkanin podjetja IBI v obdobju od leta 2001 do 2006

v 000 m²

Skupina proizvodov	2001	2002	2003	2004	2005	2006
tkanine za ležišča	9,40	10,54	11,49	12,08	12,71	13,22
pohištvene tkanine	0,71	0,69	0,80	0,77	0,74	0,70
ostalo:						
- tkanine za zavese	0,15	0,23	-	-	-	-
- tkanine za avtomobilsko industrijo						
SKUPAJ	10,26	11,46	12,29	12,85	13,45	13,92

Vir: Strategija podjetja IBI Kranj od leta 2001 – 2006, str. 7

Iz tabele 15 je razvidno, da v podjetju IBI za obdobje od leta 2001 do 2006 napovedujemo povečanje skupnega fizičnega obsega prodaje tkanin, in sicer za 35,7 %. V podjetju do konca leta 2006 napovedujemo močno povečanje prodaje tkanin za ležišča, in sicer za 40,6 %, obseg prodaje pohištvenih tkanin naj bi stagniral, medtem ko naj bi od leta 2003 prenehali s proizvodnjo tkanin za zavese in tkanin za avtomobilsko industrijo.

Iz tabele 16 je razvidno, da v podjetju IBI od leta 2001 do 2006 napovedujemo povečanje vrednosti skupne prodaje tkanin, in sicer za 43,4 %. Predvideno povečanje vrednostne prodaje

je večje od napovedanega povečanja fizičnega obsega prodaje, kar pomeni, da v podjetju načrtujemo prodajo zahtevnejših tkanin oziroma vstop v višji cenovni razred.

Tabela 16: Napoved vrednostne prodaje tkanin podjetja IBI v obdobju od leta 2001 do 2006

Skupina proizvodov	2001	2002	2003	2004	2005	2006
tkanine za ležišča	11,42	13,24	14,57	15,50	16,44	17,40
pohištvene tkanine	1,90	1,85	2,19	2,11	2,03	1,93
ostalo:						
- tkanine za zavese	0,16	0,49	-	-	-	-
- tkanine za avtomobilsko industrijo						
SKUPAJ	13,48	15,58	16,76	17,61	18,47	19,33

* Prodaja je izražena v v mio EUR.

Vir: Strategija podjetja IBI Kranj od leta 2001 – 2006, str. 7

5 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA IBI V LETU 2001

Položaj v podjetju IBI je bil v letu 2001 nekoliko boljši v primerjavi s položajem večine podjetij, ki delujejo v dejavnosti tkanja tekstilij. Kljub veliki krizi, ki je podjetje zajela v letu 1999 in se nadaljevala še v letu 2000, smo ta čas dobro izkoristili za temeljitejšo obdelavo in razširitve tržišča, razvoj in pripravo lastne kolekcije ter nadaljevali z investicijsko dejavnostjo za odpravljanje ozkih grl ter posodobitev tehnologije. Sredi leta 2001 sta bili nameščeni naprava za ravnanje votka na razpenjalno sušilnem stroju in sanforizirna naprava za krčenje tkanin. Razmere so se začele postopno izboljševati, zasedenost proizvodnih zmogljivosti se je povečala, s selekcijo kupcev pa nam je uspelo prodreti v višje cenovne razrede.

Doseženi ekonomski finančni rezultat v letu 2001 je bil skromen, vendar boljši v primerjavi z letom 2000. V letu 2001 so bili prihodki za 6 % višji kot leta 2000. Zaradi večjih odhodkov od prihodkov je bila ugotovljena izguba, ki je kar za 22 % manjša kot v letu 2000. Vzroki za nastalo izgubo so izredno zaostrene razmere na trgu (konkurenca) in povečanje cen surovin ter gibanje tečaja dolarja.

S 338 zaposlenimi smo v podjetju proizvedli 1.643 ton preje in kar 10.818.780 m² tkanin (glej tabelo 17). V povprečju smo v letu 2001 proizvedli za 6 % več kot leta 2000 oziroma smo dosegli 96 odstotkov letnega plana proizvodnje.

Tabela 17: Primerjava doseženih proizvodnih rezultatov podjetja IBI v letih 200 in 2001

Kazalnik	Leto 2000	Leto 2001	Indeks 01/00
Število zaposlenih	354	338	95
Proizvedena preja v tonah	1.595	1.643	103
Proizvodnja tkanin v m ² :	10.227.855	10.818.780	106
-tkanine za ležišča	8.969.633	9.925.727	111
-pohištvene tkanine	838.732	750.166	89
-zavese	170.793	103.364	61
-tkanine za avtomobilsko industrijo	240.864	24.346	10
Ostalo	7.833	15.177	194

Vir: Poslovna poročila za leto 2000, 2001

Iz tabele 17 je razvidno, da se je fizični obseg proizvodnje podjetja v letu 2001 povečal za 3 % pri proizvodnji preje in za 6 % pri proizvodnji tkanin. Še vedno so najmočnejša skupina dekorativne tkanine za vzmetnice, saj predstavljajo 91,7 % vse količinske proizvodnje. Na

drugem mestu so pohištvene tkanine (6,9 %), medtem ko predstavlja proizvodnja zaves 1 %. Program dekorativnih tkanin za prte in posteljnino pa se opušča na račun povečevanja proizvodnje dekorativnih tkanin iz programa lastne kolekcije.

Iz tabele 18 je razvidno, da se je vrednostno obseg prodaje v letu 2001 glede na leto 1999 povečal za 35,3 % in za 12,7 % glede na leto 2000.

Tabela 18: Primerjava prodaje na zaposlenega ter stroškov dela na zaposlenega v podjetju IBI v obdobju 1999 – 2001

Kazalnik	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001
Število zaposlenih (stanje ob koncu leta)	361	354	338
Prodaja (000 SIT)	2.174.929	2.611.830	2.943.508
Prodaja na zaposlenega (000 SIT)	6.025	7.378	8.709
Stroški dela (000 SIT)	832.628	863.262	1.017.938
Stroški dela na zaposlenega (000 SIT)	2.307	2.439	3.012

Opomba: Podatki o prodaji in stroških dela so za leti 1999 in 2000 inflacionirani z indeksom življenjskih stroškov na raven cen v letu 2001

Vir: Poslovna poročila podjetja IBI 1999 – 2000

Povečanje prodaje pojasnjujemo deloma z večjim fizičnim obsegom prodaje blaga in storitev, deloma pa z vstopom v višji cenovni razred. Količnik prodaje na zaposlenega, ki ga pogojno lahko vzamemo kot kazalnik produktivnosti dela je v letu 2001 dosegel najvišjo vrednost. Prav tako so se povečali stroški dela na zaposlenega. Pri izplačevanju osebnih dohodkov podjetje IBI dosledno spoštuje kolektivno pogodbo.

V tabeli 19 je prikazan izkaz uspeha oziroma rezultati poslovanja podjetja IBI v letih 1999, 2000 in 2001. S pomočjo izkaza uspeha lahko s primerjanjem med posameznimi kategorijami merimo gospodarnost podjetja.

Tabela 19: Izkaz uspeha podjetja IBI v letih 1999, 2000 in 2001

Element	1999		2000		2001	
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %
1. POSLOVNI PRIHODKI	2.642.366	95,3	3.000.165	94,7	3.184.393	94,4
- prihodki od prodaje na domačem trgu	673.918	24,3	748.061	23,6	724.947	21,5
- prihodki od prodaje na tujem trgu	1.942.024	70	2.222.102	70,1	2.380.261	70,6
- povečanje zalog	26.424	0,9	30.002	0,9	79.185	2,35
2. POSLOVNI ODHODKI	3.312.024	94,3	3.284.311	95,8	3.457.871	96,8

Element	1999		2000		2001	
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %
- stroški blaga, materiala, storitev	1.655.547	47,1	1.930.517	56,3	2.093.892	58,6
- stroški dela	988.467	28,1	957.567	27,9	1.017.938	28,5
- amortizacija	648.157	19,7	338.757	9,9	291.806	8,2
- drugi odhodki	19.853	0,6	57.470	1,7	54.235	1,5
3. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (1-2)	-669.658	1,2	-284.146	-1,1	-273.478	-2,4
4. PRIHODKI FINANCIRANJA	90.674	3,3	100.959	3,2	83.513	2,5
5. ODHODKI FINANCIRANJA	150.947	4,3	112.543	3,3	100.724	2,9
6. IZREDNI PRIHODKI	38.493	1,4	66.475	2,1	99.512	3,1
7. IZREDNI ODHODKI	46.755	1,4	30.153	0,9	12.585	0,3
8. PRIHODKI SKUPAJ	2.771.533	100,0	3.167.599	100,0	3.367.418	100,0
9. ODHODKI SKUPAJ	3.509.726	100,0	3.427.007	100,0	3.571.180	100,0
10. DOBIČEK pred davkom	-738.193	0	-259.408	0	-203.762	0
11. Davek iz dobička	0	0	0	0	0	0
12. ČISTI DOBIČEK / IZGUBA (10-11)	-738.193	0	-259.408	0	-203.762	0

Vir: Letna poročila družbe IBI Kranj, 1999 – 2001.

V nadaljevanju navajam nekoliko podrobneje obrazložitve nekaterih postavk iz izkaza uspeha leta 2001 (Letno poročilo družbe IBI Kranj za leto 2001, str. 13):

- v stroških dela je zajetih 702,374 mio SIT bruto plač zaposlenih, 126,763 mio SIT dajatev za socialno varnost in 188,801 mio SIT drugih stroškov dela (regres za letni dopust, stroški prevoza na delo in z dela, stroški za prehrano delavcev, stroški varstva pri delu, odpravnine, štipendije),
- amortizacija je obračunana po linearni metodi od posameznega osnovnega sredstva,
- drugi odhodki poslovanja vključujejo odpis obratnih sredstev v višini 20,770 mio SIT (popravek vrednosti terjatev, ki niso izterljive) in 33,465 mio SIT dejansko nastalih stroškov (PTT stroški, prispevek za uporabo stavbnega zemljišča, članarine, takse, proizvodno delo, štipendije ...),
- med prihodke financiranja vključujemo prihodke na podlagi deležev iz dobička v višini 28,359 mio SIT in 55,154 mio SIT prihodkov iz obresti in drugih prihodkov od financiranja,
- odhodki financiranja vključujejo revalorizacijski primanjkljaj, plačane obresti, negativne tečajne razlike, ter druge odhodke financiranja,
- med izredne prihodke so vključene izterjane odpisane terjatve iz preteklih let, prihodki iz preteklih let, prejete odškodnine in drugi izredni prihodki,
- izredni odhodki vključujejo izgubo pri prodaji osnovnih sredstev, dotacije, odhodke iz preteklih let, dane odškodnine in druge izredne odhodke.

V kolikor pojmujeemo dobiček oz. izgubo kot najpomembnejši izraz uspeha poslovanja, lahko ugotovimo, da podjetje IBI ne posluje najbolj uspešno. Gre za očitno tendenco, da stvarna izguba (ne računovodska izkazana) iz leta v leto narašča.

V mesecu marcu 2002 smo pričeli s projektom optimizacije podjetniških procesov s priznanim nemškim strokovnjakom. Po prvi fazi so bili raziskani stroškovni povzročitelji, ki vplivajo na nastanek stroškov, in z optimiranjem teh so bili pripravljene ukrepi za izboljšave v splošnih oddelkih podjetja, z rokom izvedbe do konca leta 2002. Namen projekta je povečati učinkovitost dela (odpravljanje negospodarnih procesnih aktivnosti, skrajšanje pretočnih časov, večja kakovost dela, odprava ozkih grl, posodobitev informacijskega sistema idr.) in zmanjšati stroške dela za 30 odstotkov.

6 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR PODJETJA

6.1 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja je moč reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove *materialne podstrukture*. Mednje lahko vključimo (Pučko, 1999, str. 112):

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oz. prodajni program),
- proizvodno oz. tehnološko podstrukturo,
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami podjetja vred).

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še *nematerialne*, med katerimi so najpomembnejše:

- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura.

V nadaljevanju sem poskušala oceniti prednosti in slabosti vsake od naštetih podstruktur v podjetju IBI.

6.1.1 Organizacijska podstruktura

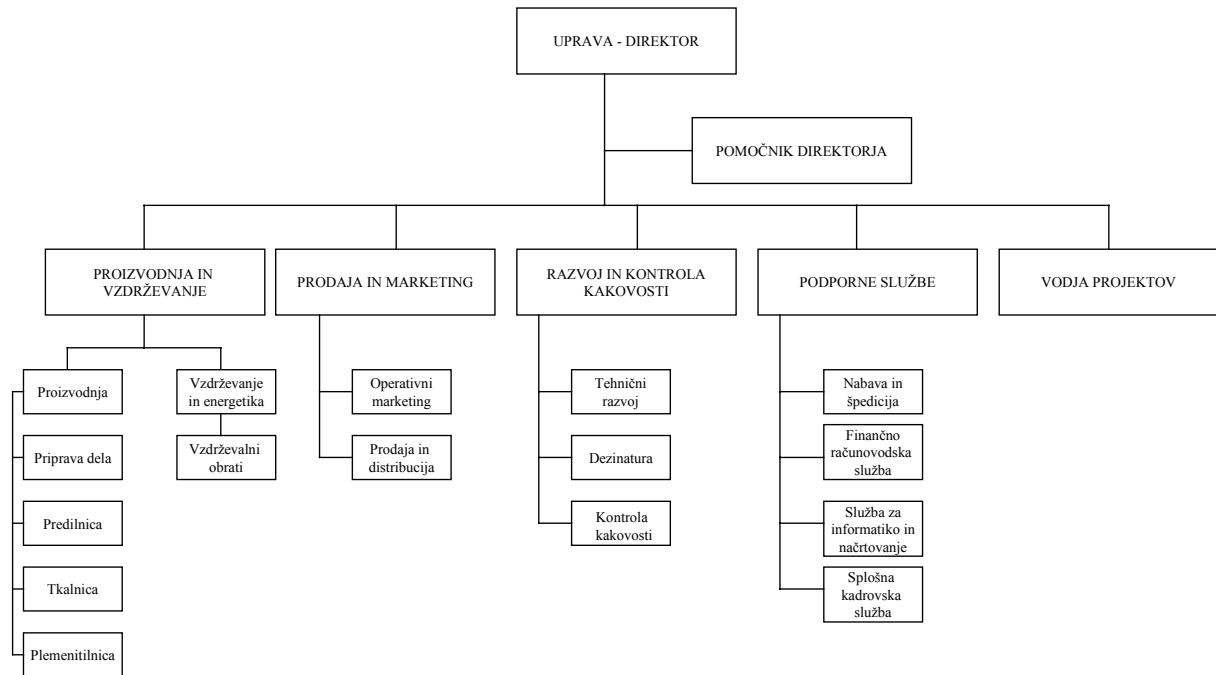
Dinamičnost in hitre spremembe v okolju podjetja narekujejo, da prilagodi svojo organizacijo tako, da bi najlažje obvladovalo nastale probleme. S povečevanjem obsega dejavnosti in zaposlitvijo delavcev je bilo potrebno narediti organizacijsko shemo, ki bi ustrezala naravi posla in čim hitrejšemu premagovanju ovir (Lipovec, 1997, str. 187).

Organizacijsko strukturo v podjetju IBI lahko opredelimo kot funkcijsko strukturo (slika 20). Glede na to, da je podjetje po številu zaposlenih veliko podjetje z dokaj sploščeno organizacijsko strukturo ter da se zaposleni med seboj dobro poznajo, sta tudi koordinacija in komuniciranje vzdolž organizacije zadovoljiva. Podjetje ima sedež v Kranju, kjer so locirane vse delovne enote.

Podjetje IBI se je leta 1998 registriralo kot delniška družba. Po sklepu skupščine vodi družbo enočlanska uprava. Upravi – direktorju in pomočniku direktorja, je podrejenih vseh pet vodij sektorjev proizvodnje in vzdrževanja, prodaje in marketinga, razvoja in kontrole kakovosti,

podpornih služb in vodenja projektov. Drugi nivo organiziranosti predstavljajo v proizvodnih delovnih enotah obratovodje ter tehnologi. Stroge hierarhije pravzaprav ni; direktor v posameznih primerih kontaktira tudi neposredno z obratovodji in drugimi zaposlenimi, vodje sektorjev pa so pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo področje, svobodni.

Slika 20: Organizacijska struktura podjetja IBI



Vir: Poslovno poročilo za leto 2001, str. 2

Naloge, pristojnosti in odgovornosti posameznih sektorjev, služb in oddelkov so natančno razmejene in predpisane s standardi ISO 9001. Za čas odsotnosti vodilnih delavcev se podajo natančna pooblastila z natančnim krogom pristojnosti.

Vzdušje v podjetju je relativno dobro. Pritožb in sporov med zaposlenimi skoraj ni, če pa se že pojavijo, se ob posredovanju nadrejenih sproti rešujejo. V podjetju IBI se menjavajo generacije na vodilnih delovnih mestih, kar vpliva tudi na vrednote, poslanstvo, norme, zadovoljstvo zaposlenih ter medsebojne odnose. Predvsem starejši zaposleni menijo, da se je vzdušje s prihodom mladih napolnilo z drugačnimi vrednotami, kot sta zavist in egoizem.

Organizacijsko kulturo pojasnimo tako, da nekomu pokažemo, kako to delamo pri nas. Med elemente kulture štejemo poslanstvo, sloves organizacije, navade, pisana in nepisana pravila, vrednote, norme, vzornike, klimo (Možina et al., 1994, str. 177 – 181).

Delo v proizvodnji poteka večinoma v treh izmenah, saj v to silijo konkurenčne razmere na svetovnem trgu ter zahteve kupcev po kratkem in zanesljivem dobavnem roku. Z daljšim

obratovalnim časom strojev dosežemo nižje fiksne stroške na enoto proizvoda. Delo v treh izmenah je za zaposlene neugodno, vendar so bili s tem seznanjeni že ob zaposlitvi, zato glede trozmenkega dela ni večjih pritožb. Glede nočnega dela se upošteva ustrezna zakonodaja, tako da ne delajo matere z majhnimi otroci, delovni invalidi ter starejši zaposleni.

Dokumentacija v podjetju IBI je zahvaljujoč standardom ISO 9001 dovolj standardizirana, da se jo zlahka in brez napak prenese v računalnik. Informacijski sistem v veliki meri sami razvijamo in vzdržujemo. Problem pa so starejši zaposleni, ki prednosti in vse možnosti relativno dobre informacijske podpore ne znajo povsem izkoristiti.

Timsko delo se vzpodbuja na vseh področjih, posebej še pri nekaterih projektih, kjer je potrebno sodelovanje strokovnjakov različnega profila. Za uspešno timsko delo v procesu odločanja potrebujemo pravila vedenja, spoštovanje in zaupanje ter ustrezno zasnovano organizacijsko strukturo (Adizes, 1996, str. 269).

V tabeli 20 je prikazan zbir ocen prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja in skupna ocena, ki kaže, da je to podstrukturo podjetja mogoče oceniti z oceno srednje.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Jasnost organizacijske strukture		X			
Lokacija uprave in obratov		X			
Delegiranje pristojnosti			X		
Razmejenost nalog, pristojnosti, odgovornosti			X		
Informacijski sistem in informiranost zaposlenih			X		
Imidž podjetja		X			
Sistem nagrajevanja				X	
Sistem napredovanja			X		
Sistem načrtovanja in kontrole			X		
Vzdušje med zaposlenimi			X		
Skupna ocena: SREDNJE	0	3	6	1	0

6.1.2 Podstruktura proizvoda

Vse večja liberizacija uvoza tekstila in pojav manj kakovostnih izdelkov iz Daljnega vzhoda sta podjetje IBI prisilila, da se specializira v proizvodnjo kakovostnih, tehnološko zahtevnejših proizvodov, da bi se obdržalo na trgu.

Močno povečane zahteve po znanju in delu vseh zaposlenih ter povečanje tehničnih zmogljivosti podjetju IBI narekujejo vzpostavitev, ohranjanje in nadaljnji razvoj sistema kakovosti. Standard kakovosti ISO 9001 je najobširnejši v družini standardov, ki jih je razvila mednarodna organizacija za standardizacijo – ISO (International Organization for Standardization). Vsebuje zahteve po zagotavljanju kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. S temi standardi so podana merila urejenosti poslovnih sistemov, ki morajo zagotavljati kakovosten izdelek ali storitev ter omogočiti optimalno sporazumevanje med poslovnimi partnerji. Podjetje, ki želi iti v korak s časom, mora v obstoječi sistem kakovosti vgraditi ISO standarde in pri tem upoštevati vse njegove elemente. Z izvajanjem ISO 9001 dosežemo večjo preglednost organizacije, opredelimo pomembne dejavnosti, določimo pristojnosti in odgovornosti, optimiziramo postopke dela, zavarujemo potek postopkov, zavarujemo znanje ob zamenjavi osebja, preprečujemo konfliktna situacije zaradi napačnega tolmačenja ali nerazumevanja zahtev, z izobraževanjem ustvarimo pozitivna stališča in dvignemo zavest zaposlenih o kakovosti, zagotovimo si večjo konkurenčnost (Matko, 1998, str. 86).

V prvi vrsti je za kakovost odgovorno vodstvo podjetja, ki mora sprejeti stališče, da je optimalno kakovost možno doseči le z vključevanjem vseh zaposlenih v podjetju (Pavlin, 2002, str. 10). Določiti mora politiko in cilje kakovosti, jih predstaviti zaposlenim in poskrbeti, da bodo uresničeni. Potrebno je opredeliti pomembne dejavnosti, določiti odgovornosti za izvajanje in z učinkovitimi povezavami doseči, da bodo rezultati dela kakovostni, stroški pa minimalni.

V podjetju IBI deluje tim za kakovost, ki spremlja doseganje ciljev kakovosti in v primeru odstopanj uvaja korektivne ukrepe. Interna presoja se izvaja vsakih 6 mesecev, podjetje pa se mora vsaka 3 leta za ISO 9001 ponovno certificirati. Sistem ISO je dinamičen in ga je potrebno stalno dograjevati in dopolnjevati.

Zelo zahteven postopek je priprava dokumentacije za pridobitev certifikata kakovosti, ki zahteva veliko strokovnega znanja in časa, zato je potrebno še veliko narediti ravno na področju priprave dokumentacije (Interni dokument službe za kakovost, 2001, str. 14).

Podjetje IBI je v letu 1997 pridobilo Eko Tex Standard 100 pri tekstilnem inštitutu na Dunaju ÖTI. Pridobitev tega certifikata je zelo pomembna zaradi vse večjega povpraševanja kupcev

po zdravju prijaznih tkaninah. Na podlagi testiranja vzorcev različnih surovinskih sestavov (bombaž, viskoza, poliester ter njihove mešanice) in uspešnih rezultatov smo pridobili Eko Tex oznako za tekstilije, ki so v direktnem stiku s kožo.

Pridobitev certifikata ISO 9001, ki ga je podjetje IBI pridobilo maja 2000, je sicer šele prvi, pa vendarle odločilni korak na poti h kakovosti. Poleg tega mora kakovost izhajati iz vizije podjetja in njegove podjetniške kulture, vedno pa je treba poleg zahtev, ki so zapisane v standardih ISO 9001 imeti v mislih tudi zadovoljstvo in pričakovanje zaposlenih, še bolj pa kupcev. V podjetju že potekajo priprave za pridobitev certifikata po seriji ekoloških standardov 14001.

Proizvodni program podjetja IBI je dokaj pester, saj poleg tkanin za vzmetnice vsebuje še tkanine za pohištveno industrijo, pred časom pa smo proizvajali tudi tkanine za zavese in prte. Povpraševanje po tkaninah za vzmetnice in pohištvenih tkaninah je podvrženo modnim trendom, ki se spreminjajo iz sezone v sezono. Zelo pomemben je odziv na spremembe, ki jih trg narekuje. Menim, da bi moral biti v podjetju IBI odziv hitrejši, kolekcije za novo sezono morajo biti izdelane pravočasno, v nasprotnem primeru bodo kupci kupovali pri naših konkurentih.

V podjetju IBI smo z razvojem lastnih kolekcij pričeli šele v sredini leta 2000. Letno tako razvijemo dve lastni kolekciji tkanin za vzmetnice in eno manjšo kolekcijo tkanin za oblazinjeno pohištvo in odprta ležišča. Delež lastne kolekcije v proizvodnji je v letu 2001 znašal okoli 15 % in se stopnjuje. Izdelan produkt mora v končni obliki ustrezati vsem oblikovnim in tehnološkim zahtevam, ter kot tak na trgu nositi estetsko in uporabno funkcijo.

Obseg prodaje v letu 2001 se je glede na leto 1999 povečal za 35,3 % in za 12,7 % glede na leto 2000. Stopnja pokritja je bila v letu 2001 negativna, kar kaže tudi poslovni rezultat. V podjetju se dobro zavedamo, da je potrebno razviti cenejše artikule in artikule z večjo donosnostjo. Poleg tega je potrebno najti substitute, ki bi zamenjali drage materiale in kemikalije, kar bi prav tako povečalo stopnjo pokritja.

V zadnjih nekaj letih je na trgu opaziti povečevanje deleža pletenin v primerjavi s tkaninami. Zaradi vse večje porabe lateks vzmetnic, ki so oblečene v snemljive pralne vreče smo tudi v podjetju IBI začeli razmišljati o novem artiklu, ki bi se po svojem videzu in lastnostih čim bolj približal pletenini. Ker tehnološka opremljenost v podjetju IBI omogoča le izdelavo tkanin, smo v začetku leta 2002 izdelali lastno kolekcijo elastičnih tkanin za vzmetnice. Te so po svojih lastnostih zelo podobne pleteninam, hkrati pa so cenovno privlačnejše. Sam pristop k razvoju je bil strokoven in obsežen ter je zajemal izbor primernih materialov, določitev konstrukcij, izdelavo vzorcev in končno obdelavo elastičnih tkanin. Glavne prednosti novega izdelka so elastičnost, podobna pleteninam, dimenzijska stabilnost in pralnost. Elastične

tkanine so uporabniku in okolju prijazne, saj so izdelane po tehnoloških postopkih, ki občutno zmanjšajo vpliv na okolje. Modne smernice pri tkaninah za oblazinjeno pohištvo pa kažejo močan vpliv barve in njenih živahnih korelacij s strukturnimi vezavami in efektnimi prejami.

Strategija podjetja narekuje, da bo IBI v prihodnje posvetil največjo pozornost razvoju proizvodnje tkanin za vzmetnice. Na tem področju imajo elastične tkanine najpomembnejše mesto, saj so popolnoma nov artikel. Istočasno z elastičnimi tkaninami prehajamo v področje tkanin višjega cenovnega razreda, saj pričakujemo, da bodo elastične tkanine dosegle okoli 30 % višje cene v primerjavi s klasičnimi tkaninami za vzmetnice. Z razvojem novega proizvoda smo razvili tržno izredno zanimiv in tehnološko podprt artikel, ki je za IBI tržna niša in dopolnitev proizvodnje klasičnih gradlov za posebne namene in zahteve predvsem zahodnih tržišč.

Tkanine za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo so večinoma pestrotkane bombažne tkanine, v mešanici s poliestrom, polipropilenom ali viskozo. Modne smernice pripravljajo najrazličnejše institucije na svetu, katerih naloga je iz raziskav različnih trgov in želja kupcev izluščiti informacije za oblikovalce ter jih pri tem omejiti v njihovem ustvarjanju na bistvene oporne točke za naslednjo sezono.

Z razvojem in novostmi pri načinu izdelave kolekcije smo upoštevali standardizacijo osnov in izdelali več variant na isti osnovi, kar je zelo olajšalo delo v tkalnici. Zmanjšalo se je število menjav osnov na strojih, posredno pa tudi znižanje stroškov in povišanje produktivnosti. Prav tako se izboljšujeta kakovost in modnost izdelkov.

Sodobna oprema, ki omogoča proizvodnjo v manjših partijah s krajšim dobavnim časom je konkurenčna prednost, vendar ima po drugi strani tudi slabost, da hitro spreminjanje artiklov povzroča razdrobljenost proizvodnje in s tem višje stroške.

Ker je IBI podjetje kombinatskega tipa, nastajajo v tehnoloških proizvodnih fazah trdni odpadki, odpadne tehnološke vode, meteorne vode, fekalne vode in tudi izpuhi od plemenitilnih strojev ter iz kotlarne (dimni plini). Ravnanje s trdimi tehnološkimi odpadki je urejeno tako, da se jih večina reciklira v lastni predilnici, medtem ko se prah in kratka vlakna zbira in odvaža na komunalno deponijo. Za tekoče odpadke, kot so meteorne vode, ima podjetje zgrajeno meteorno kanalizacijo, tehnološke odpadne vode iz barvarne, škrobilnice in plemenitilnice pa se preko zbiralnega bazena in peščenih usedalnikov vodijo v mestno čistilno napravo. Onesnaževanje voda zmanjšujemo tudi z uporabo barvil, ki se na tkanino bolj vežejo.

Zbirna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda je na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev podana v tabeli 21.

Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Širina prodajnega programa			X		
Letna stopnja rasti prodaje				X	
Stopnja pokritja				X	
Delež lastne kolekcije v proizvodnji				X	
Kakovost proizvodov			X		
Modnost proizvodov			X		
Razdrobljenost proizvodnega programa				X	
Ekologija			X		
Konkurenca				X	
Skupna ocena: SREDNJE do SLABO	0	0	4	5	0

6.1.3 Tehnološka podstruktura

Tehnološke karakteristike podjetja so eden osnovnih pogojev za njegov obstoj in prosperiteto, zato lahko rečemo, da je tehnološka podstruktura izredno pomembna. Tehnološka osnova lahko bistveno spremeni relativne stroške v poslovanju in omogoči potencialne prodore na nove trge.

Podjetje je locirano v Kranju in ima ugoden dostop do cestnih, zračnih in pomorskih transportnih povezav s svetom. Od letališča Brnik je oddaljeno 15 kilometrov, moderna štiripasovna avtocesta pa je povezana v sistem avstrijskih in italijanskih avtocest.

IBI je podjetje kombiniranega tipa, kjer se proizvodnja žakarskih tkanin za ležišča, pohištvenih tkanin, damastov, tkanin za zavese in avtomobilsko industrijo vrši od proizvodnje prej v rotorski predilnici, barvanja preje na križnih navitkih in snovalnih valjih v barvarni. Tej sledi priprava preje za tkanje (previjanje, sukanje, snovanje in škrobljenje) in žakarsko tkanje v tkalnici ter visoko oplemenitenje vseh vrst tkanin bombažnega tipa (bombaž, viskoza) in kemičnih vlaken (PES, PAN, PP) ter mešanic naravnih in kemičnih vlaken (bombaž/PES) v oplemenitilnici.

V tekstilni industriji je za doseganje končne kakovosti proizvodov zelo pomembna kakovost surovin. Od celotne nabave predstavlja 7 % nabava na domačem trgu, 93 % predstavlja uvoz

(Letno poročilo družbe IBI Kranj za leto 2001). Svojo nabavno dejavnost opravljamo v direktnem in indirektnem uvozu, o čemer se odloča nabavna služba. Najpomembnejše tržišče za nakup surovin in reprodukcijskih materialov je zahodna Evropa.

Bombaž predstavlja osnovno surovino za proizvodnjo preje v predilnici. Podjetje bombaž v pretežni meri uvaža iz držav bivše Sovjetske zveze (Turkmenije, Tadžikistana) in Afrike (Čad). Cena bombaža se oblikuje na borzi, zato je podvržena številnim cenovnim in valutnim nihanjem, predvsem nihanjem ameriškega dolarja. Bombaž kupujemo po ugotovljenih potrebah kvartalno ali polletno, dobave pa so sukcesivne. Dogovorjeno plačilo za dobavo je 60 do 90 dni. V tabeli 22 so navedene najpomembnejše surovine in njihovi dobavitelji.

Viskozna, poliesterna in polipropilenska vlakna nabavlja IBI iz držav zahodne Evrope. Tovrstna vlakna proizvajajo tudi na vzhodu, vendar ta po kakovosti ne ustrezajo merilom IBI-ja. Cene teh vlaken v zadnjem času močno naraščajo, ker je njihova proizvodnja močno odvisna od nafte. Preje iz umetnih in sintetičnih vlaken ter preje v raznih mešanica predstavljajo surovino za tkalnico, vendar večji delež prej za potrebe tkalnice proizvedemo v lastni predilnici. Na tržiščih zahodne Evrope dokupujemo asortiman specialnih prej. Letna poraba bombaža je približno 1000 ton, viskoze 900 ton in kemičnih vlaken okoli 600 ton.

Tabela 22: Najpomembnejše surovine in njihovi dobavitelji za podjetje IBI

Surovina	Dobavitelji
bombaž	Reinhart, ITM (Nemčija), Forte (Avstrija)
viskozna vlakna	Lenzing (Avstrija), Kemira (Finska)
poliestrna vlakna	Unifi (Finska), Slovenski Hodvab (Slovaška)
razne preje	Filsarono (Italija)
barvila in pomožna sredstva	Ciba-Geigy (Švica), Clariant (Avstrija), BASF (Nemčija), TIKOM (Belgija)
rezervni deli	Lipovšek (Motnik)

Vir: Poročilo nabavne službe za leto 2001, str. 3

Barvila, kemikalije in pomožna sredstva so najpomembnejše surovine za potrebe barvarne in oplemenitilnice. Dobavitelji so v svetu priznani proizvajalci, kot so Ciba-Geigy, Clariant, Henkel, BASF idr.

Velik vpliv na tehnološko podstrukturo ima tudi izbira dobavitelja opreme. Predilniška oprema firme RIETER (Švica) v rotorski predilnici od čiščenja in mešanja vlaken do mikanja,

raztezanja in rotorskega predenja sodi v tehnološko najbolj moderne naprave tako doma kot v svetu. Letna zmogljivost rotorske predilnice je 2.000 ton rotorskih prej različnih finosti.

Strojna oprema v pripravi za tkanje je tehnološko in starostno najbolj zastarela, zlasti na fazah snovanja preje in škrobljenja osnov. V barvarni preje je instalirano 6 okroglih barvalnikov (barvalni aparati) za barvanje preje na snovalnih valjih in križnih navitkih. Barvarska oprema firme THIES Nemčija je moderna, podprta z barvno metriko in računalniškim receptiranjem.

V žakarski tkalnici je instaliranih skupaj 120 brezčolničnih statev, od teh je 20 popolnoma novih iz let 1998 in 1999 z elektronskimi žakari firme GROSSE Nemčija. Produktivnost dela na novih statvah je veliko večja, saj te tkejo dvakrat hitreje kot starejše statve, kajti votek vnašajo s hitrostjo do 450 vrtljajev na minuto.

V plemenitilnici so instalirani stroji za pregled tkanin, žigri, kalandri, širinsko-razpenjalna sušilna stroja, ki sta tudi moderno koncipirana in prilagojena zahtevam t.i. visokega plemenitjenja tkanin, kot so apreture na tkaninah proti gorenju, antibakteriološke apreture idr. Jeseni leta 2001 je bil montiran popolnoma nov sanforizirni stroj, ki omogoča izdelavo nekrčljivih oziroma dimenzijsko stabilnih tkanin. V sredini leta 2002 pa je bil montiran tudi popolnoma nov merilno-navijalni pakirni stroj italijanske firme TESTA.

V podjetju se pri odločitvah o izbiri nove tehnološke opreme poleg tehničnih podatkov, kakovosti, garancijskega roka, cene ter plačilnih pogojev opreme različnih proizvajalcev upošteva tudi to, ali ima potencialni dobavitelj dobro organizirano servisno službo. Zelo pomembno je hitro reagiranje na eventualne okvare ter možnosti hitrih dobav rezervnih delov in utenzilij. To so dodatki na strojih in jih je možno prilagajati na vrsto tkanine, ki se proizvaja na stroju.

Po standardih ISO 9001 je omogočena sledljivost partij od surovine (vlaken) do končne tkanine, tako da je možna tudi retrogradna kontrola in ni težko ugotoviti, v kateri fazi je nastala napaka. Sicer pa se kakovost proizvodnje redno kontrolira v vseh fazah proizvodnega procesa. Na ugotovljene napake takoj reagiramo in jih sproti odpravljamo.

Z vidika stroškovne učinkovitosti je pomemben podatek o višini stroškov porabljenega materiala, surovin in storitev. Ti predstavljajo 58,6 % celotnih stroškov, medtem ko stroški dela, amortizacije, tujih storitev in drugih stroškov znašajo 41,4 % (Izkaz uspeha za leto 2001). Torej je za podjetje kritična višina nabavnih cen surovin in materiala. Vsaka napaka, ki povzroči izmet polproizvoda ali poslabša kakovost končnega proizvoda, podjetje drago stane.

V skladu s sprejetim strateškim planom razvoja smo v letu 2001 nadaljevali s posodabljanjem proizvodnje za izdelavo kakovostnih in modnih tkanin. Zaključene so bile vse predvidene investicije. Celotna investicijska dejavnost v sanforizirno napravo, napravo za ravnanje votka,

barvno metriko, računalniško opremo in ostalo opremo je vrednostno znašala 99 milijonov tolarjev, kar je skoraj 4-krat več kot v predhodnem letu. Financiranje investicij v letu 2001 je bilo izvedeno delno z lastnimi sredstvi iz naslova obračunane amortizacije, delno pa s pomočjo drugih virov, večinoma kreditov dobaviteljev in bank (Temelji poslovne politike od 1999 – 2005).

Nova tehnologija zahteva dodatno izobraževanje tako neposrednih delavcev kot tudi vzdrževalcev opreme. Izobraževanje delavcev izvajamo po posebej pripravljenih programih interno, vzdrževalci pa se izobražujejo pri dobaviteljih opreme. Delovna sila je dobro usposobljena ter prizadevna.

Na osnovi teh delnih ocen je v tabeli 23 izdelana celotna ocena tehnološke podstrukture, ki kaže, da je to podstrukturo podjetja mogoče oceniti z oceno srednje.

Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Lokacija tovarne		X			
Velikost in starost opreme			X		
Razpoložljivost surovin in materiala			X		
Kakovost delovne sile			X		
Stopnja izkoriščanja zmogljivosti			X		
Delež stroškov surovin in materialov				X	
Skupna ocena: SREDNJE	0	1	4	1	0

6.1.4 Tržna podstruktura

V zadnjih letih se tendenčna rast prodaje počasi povečuje. V letu 2001 je bilo ustvarjenih za 3,1 mrd SIT prihodkov od prodaje izdelkov in storitev oz. 18,7 % več kot v letu 1999. Od vseh kupcev, kar se jih je pojavljalo na tujem trgu v letu 2001 in s katerimi smo realizirali za 2,3 mrd SIT prodaje, predstavlja deset kupcev (iz držav EU, Amerike, Kanade in Hrvaške) 1,4 mrd SIT, kar je kar 61,9 % delež prodaje v izvozu oziroma 48,8 % od celotne prodaje. Na slovenskem trgu pa smo prodali za 725 mio SIT tkanin, kar predstavlja 20 % v celotni prodajni strukturi podjetja IBI.

Podjetje IBI 85 – 90 % količinske proizvodnje preje proizvede za potrebe domače tkalnice. Prednost domače predilnice je hitro prilagajanje potrebam tkalnice ter predvidena kvaliteta končnih artiklov, kar zmanjšuje število reklamacij končnih tkanin.

Na domačem trgu prodamo 10 % količinske proizvodnje preje, preostali količinski del proizvodnje v višini 5 % prodamo na hrvaškem trgu. V preteklem obdobju so bile možnosti za prodajo preje na domačem trgu veliko večje, danes pa je zaradi svetovne konkurence pritisk na zniževanje cen zelo velik, dohodkovna učinkovitost pa se zmanjšuje. Ponudniki prej so iz držav pridelovalk bombaža, kjer je delovna sila poceni, stroški dela pa nižji. Vse večja konkurenca podjetju IBI pri proizvodnji "open-end" preje pa so države Evropske unije.

V letu 2001 smo v podjetju IBI prodali 10.818,780 m² tkanin (Poslovno poročilo za leto 2001, str. 4). Na tujem trgu je bilo prodanih 80 % fizičnega obsega prodaje tkanin, vrednostno pa predstavlja ta delež 78 %. To pomeni, da so cene v izvozu nekoliko nižje, kot jih IBI dosega na domačem trgu.

Tkanine za vzmetnice in tkanine za oblazinjeno pohištvo se prodajajo tako na tujem kot tudi na domačem trgu. V zadnjem času je vse bolj čutiti vpliv konkurence iz Belgije in Italije, vpliv konkurence iz Indije in Kitajske pa zaenkrat še ni občutiti. Slabost slednjih je predvsem ta, da sta dobava in kvaliteta nezanesljivi. Na povpraševanje pa močno vpliva tudi moda, na katero se je potrebno hitro odzivati. Vse več se uporabljajo naravni materiali (bombaž, viskoza) ter mešanice s poliestrom. Nianse so svetle, nežne, pri tkaninah za oblazinjeno pohištvo prevladujejo enobarvne, efektne preje.

Pri izvozu tkanin smo delno vezani na domače in tuje agente, v zadnjih letih pa prodajni sektor sam intenzivneje išče kupce in opravlja vse posle v izvozu. Tkanine, ki jih IBI proizvaja so namenjene tudi trgu končnih porabnikov, zato je za podjetje pomembno tudi tržno komuniciranje. Oglašujemo občasno s tiskanimi oglasi v strokovnih revijah tekstilne industrije. Redno smo se udeleževali sejma Moda na ljubljanskem Gospodarskem razstavišču, čeprav ni bilo večjih prodajnih učinkov. Predstavitev podjetja v javnosti ter srečanje s konkurenco in poslovnimi partnerji je bila priložnost za podjetje, čeprav v prihodnje v podjetju zaradi velikih stroškov ne razmišljamo več o tovrstni udeležbi. Večje učinke pri navezovanju novih kontaktov s potencialnimi kupci imajo sejmi Heimtextil in Interzum v Nemčiji, Decosit v Bruslju, v letu 2002 pa tudi sejmi v Rusiji in Ameriki, ki se jih kljub relativno visokim stroškom razstavljanja redno udeležujemo.

Podjetje ima oblikovano domačo stran na internetu, kjer obiskovalci lahko preberejo glavne podatke o podjetju, proizvodnem programu ter si ogledajo novosti na prodajnem področju. Ob pomembnih dosežkih in dogodkih, npr. leta 2000 ob predstavitvi prve lastne kolekcije tkanin

za pohištveno industrijo, pripravljamo sporočila za javnost, ki jih objavljamo v strokovnih in drugih revijah ter časopisih.

V januarju 2002 smo izvedli anketo z namenom ugotoviti zadovoljstvo kupcev tako z izdelki našega podjetja kot tudi z ostalimi storitvami, ki jih kupcem nudimo. Nekaterih pomanjkljivosti v poslovanju se sicer sami zavedamo, vedno pa je pomembno in zanimivo slišati mnenje kupcev, ki podjetje ocenjujejo tudi na podlagi primerjav z njihovimi konkurenti. Kupec je tisti, ki se odloči o nakupu oziroma naročilu določenemu podjetju. Naročil bo pri dobavitelju, ki bo najbolje izpolnil njegove zahteve in želje, pa naj bo to kvaliteta, dobavni rok, cena ali pa splet več različnih dejavnikov. Podjetje IBI je zelo izpostavljeno konkurenci, saj se večina naših kupcev oskrbuje tudi pri konkurenci in nas z njo primerja. Kupci menijo, da je frekvenca obiskov zadovoljiva. Pogoj za uspešno sodelovanje in razreševanje konfliktnih situacij je ravno pogostost obiskovanja kupcev.

V tabeli 24 je prikazana sumarna ocena tržne podstrukture, ki temelji na predhodno opisanih delnih ocenah.

Tabela 24: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Delež na trgu			X		
Stopnja rivalstva				X	
Odnos cena/kakovost			X		
Kakovost izdelka		X			
Tržno komuniciranje				X	
Prodajne poti			X		
Obdelava trga			X		
Možnost vstopa na nove trge				X	
Politika cen				X	
Skupna ocena: med SREDNJE in SLABO	0	1	4	4	0

Predlogi kupcev za boljše sodelovanje pa so se nanašali na to, da bi morali v podjetju IBI narediti premik:

- na razvoju cenejših in tržno zanimivih artiklov,
- izdelovati tudi manjše količine,
- izboljšati kakovost tkanin in postriti kontrolo kakovosti,
- spoštovati dogovorjene dobavne roke,

- narediti premik v cenah oz. zniževanju stroškov ter
- obveščati o spremembah in novostih.

6.1.5 Finančna podstruktura

Financiranje poslovanja je potekalo doslej brez likvidnostnih težav. Tekoče obveznosti je podjetje poravnavalo v dogovorjenih rokih. Ugotavljamo pa vse večjo nelikvidnost in vse več prisilnih poravnav in stečajev tako pri svojih slovenskih kupcih kot tudi pri tujih odjemalcih. Kazalniki finančnega položaja izkazujejo, da podjetje IBI kljub izgubi še vedno zagotavlja tekočo likvidnost, kapitalsko ustreznost in solventnost. Zaradi investicij so se nekoliko povečale obveznosti iz naslova kreditov oziroma druge obveznosti (Poročilo finančne službe za leto 2001, str. 2).

Skrajšana bilanca stanja v tabeli 25 podaja pregled finančnega stanja podjetja IBI v letih od 1999 do 2001. Pomembno je poudariti, da se struktura sredstev in virov ni bistveno spremenila. Med sredstvi je bilo konec leta 2001 66 % stalnih sredstev, med obveznostmi pa znaša delež kapitala 84 %, kar kaže na visok delež lastnih sredstev oziroma nizko zadolženost podjetja. Med gibljivimi sredstvi so se v zadnjem letu povečale zaloge in to kar za 24,5 % glede na leto 1999, zmanjšale pa so se kratkoročne finančne naložbe.

Tabela 25: Bilance stanja podjetja IBI v letih 1999, 2000 in 2001

Element	Leto/struktura (v 1000 SIT)					
	1999	%	2000	%	2001	%
SREDSTVA	4.542.201	100	4.641.679	100	4.710.444	100
I.. Stalna sredstva	3.221.770	70,9	3.100.291	66,8	3.106.161	66,0
II. Gibljiva sredstva	1.320.431	29,1	1.541.388	33,2	1.604.283	34,0
Zaloge	635.953	48,2	677.452	44,0	791.728	49,4
Terjatve iz poslovanja	527.997	40,0	784.818	50,9	770.179	48,0
Kratkor. fin. naložbe	122.407	9,3	68.580	4,4	22.070	1,4
Denarna sredstva	34.074	2,6	10.538	0,7	20.273	1,2
Aktivne čas. razmejitev	0	0	0	0	103	0
VIRI SREDSTEV	4.542.201	100	4.641.679	100	4.710.444	100
Kapital	3.823.053	84,2	3.903.897	84,1	3.973.408	84
Dolgoročne rezervacije	0	0	0	0	0	0
Dolgoročne obveznosti	217.020	4,8	149.914	3,2	110.853	2,4
Kratkor. obvezn. in PČS	502.128	11,1	587.868	12,7	626.183	13,6

Vir: Poslovna poročila družbe IBI Kranj, 1999 – 2001.

IBI v proučevanem obdobju ohranja visoko stopnjo samofinanciranja. Primerjava bilanc stanja v tabeli 25 nam to nazorno pokaže.

Iz tabele 26 je razvidna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture in skupna ocena te podstrukture, ki kaže, da je to podstrukturo mogoče oceniti z oceno srednje.

Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Struktura sredstev			X		
<u>Financiranje podjetja</u>					
- delež dolgov v financiranju		X			
- kazalnik finančnega vzvoda			X		
<u>Kazalci investiranja</u>					
<u>Plačilna sposobnost</u>					
- kratkoročni koeficient		X			
- pospešeni koeficient		X			
<u>Kazalci obračanja</u>					
- vseh sredstev			X		
- dnevi vezave zalog				X	
- dnevi vezave terjatev do kupcev			X		
- dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev				X	
Skupna ocena: SREDNJE	0	3	4	2	0

6.1.6 Kadrovska podstruktura

Vse bolj se uveljavlja prepričanje o velikem pomenu ugotavljanja in razvoja človeških zmožnosti. Zaposleni so temeljni steber podjetja. Od njih je odvisno, kako se bo podjetje odzivalo na nove izzive, ki se pojavljajo v poslovanju podjetja.

Podjetje IBI lahko glede na število zaposlenih uvrščamo med srednje velika podjetja v Sloveniji. V letu 1998 je podjetje zaposlovalo 365 ljudi, nato pa je število zaposlenih začelo postopoma upadati. Na dan 31. 12. 2001 je bilo v podjetju zaposlenih 338 delavcev (glej tabelo 27).

Tabela 27: Število zaposlenih v podjetju IBI po enotah v obdobju od 1997 do 2001

Delovna enota	1997	1998	1999	2000	2001
Predilnica	45	40	37	34	37
Tkalnica / oplemenitilnica	253	258	259	256	234
Podporne službe	26	33	32	31	34
Razvoj in kontrola kakovosti	30	31	30	30	30
Uprava	3	3	3	3	3
SKUPAJ	357	365	361	354	338

Vir: Poročila kadrovske službe za leta 1997 – 2001, str. 2

Zmanjšano zaposlovanje se odraža tudi v starostni strukturi zaposlenih v podjetju, kar prikazuje tabela 28. V zadnjih petih letih je prišlo do manjših pozitivnih strukturnih premikov v tem pogledu, saj se je skupni delež prvih dveh starostnih razredov zaposlenih povečal za tri strukturne odstotke.

Tabela 28: Starostna struktura zaposlenih v podjetju IBI v letih 1997 – 2001

Starost	1997	1998	1999	2000	2001
do 29 let	31	32	30	29	27
od 30 do 39 let	26	28	28	30	33
od 40 do 49 let	31	27	26	24	23
nad 50 let	12	13	16	17	17
SKUPAJ	100	100	100	100	100

*Starostna struktura zaposlenih izražena v %.

Vir: Poročila kadrovske službe za leta 1997 – 2001, str. 4

Povprečna starost zaposlenih v podjetju je še vedno 38 let. Sorazmerno visoka povprečna starost je kritična zlasti pri delih, kot je predenje in tkanje, kjer se zahteva velika ročna spretnost in odlična ostrina vida.

Eden od kazalcev ugotavljanja in razvoja človeških zmožnosti je tudi izobrazbena struktura zaposlenih, ki jo prikazujem v tabeli 29. Tabela 29 kaže, da gre v tem pogledu v zadnjih petih letih za ugodne premike in da je za kadrovsko strukturo že značilen razmeroma visok delež kvalificiranih delavcev in delavcev z višjo ali visoko izobrazbo. To je posledica dejstva, da je v neposredni proizvodnji zaposlenih manj delavcev, več pa v ostalih službah, ki zahtevajo višjo izobrazbo. Ta struktura se bo v prihodnosti še spreminjala, saj je za ravnanje z računalniško vodenimi proizvodnimi linijami zahtevana vedno višja izobrazba. Delavci na

zahtevnejših mestih se ob delu usposabljujejo z udeležbo na raznih oblikah izobraževanja doma in v tujini.

Tabela 29: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju IBI v letih 1997 – 2001

Stopnja izobrazbe	Št. zap. 1997	Št. zap. 1998	Št. zap. 1999	Št. zap. 2000	Št. zap. 2001	Indeks 01/97
NK- nekvalificirani delavci	2	2	1	1	1	50
PK- polkvalificirani delavci	17	10	10	13	12	71
KV- kvalificirani delavci	51	62	61	58	58	114
SS- srednja strokovna izobrazba	19	16	17	17	17	89
VŠ- višja strokovna izobrazba	6	5	6	4	5	83
VS- visoka strokovna izobrazba	4	4	4	6	6	150
MG- magisterij	1	1	1	1	1	100
SKUPAJ	100	100	100	100	100	94

* Izobrazbena struktura zaposlenih izražena v %.

Vir: Poročila kadrovske službe za leta 1997 – 2001, str. 5

Struktura zaposlenih v podjetju IBI po spolu (tabela 30) kaže, da je zaposlenih enako število žensk in moških, kar za tekstilno industrijo ni običajno. V glavnem so prevladovali ženske, vendar je zaradi nočnega dela ugodnejše, da se je povečalo število moških. V prihodnje se pričakuje upadanje zaposlenosti žensk. Vzrok pripisujemo modernejši opremljenosti strojnega parka, pri čemer odpadejo lažja dela, še vedno pa ostane nekaj fizičnega dela, ki naj bi ga opravljali moški.

Tabela 30: Struktura zaposlenih po spolu v letu 2001 po posameznih delovnih enotah v podjetju IBI

Delovna enota	Št. delavcev	ženske	moški	ženske v %	moški v %
Predilnica	37	9	28	5	17
Tkalnica / oplemenitilnica	234	109	125	65	73
Podporne službe	34	27	7	16	4
Razvoj in kontrola kakovosti	30	24	6	14	4
Uprava	3	-	3	-	2
SKUPAJ	338	169	169	100	100

* Struktura zaposlenih po spolu izražena v %.

Vir: Poročilo kadrovske službe za leto 2001, str. 6

Ker so delovni pogoji v tekstilni industriji težki, se v podjetju pojavlja problem delavcev z zmanjšano delovno zmožnostjo. Delež delovnih invalidov med zaposlenimi ob koncu leta 2001 je bil 3,6 %, 2,4 % delavcem je priznana telesna okvara, 0,9 % delavcem je priznana

neposredna nevarnost za nastanek invalidnosti (Poročilo kadrovske službe za leto 2001, str. 7).

V podjetju IBI je bil v letu 2001 delež bolniških izostankov 6,4 % glede na razpoložljiv delovni čas, kar je v primerjavi z letom 2000 praktično povsem enaka raven. Glavni razlog za odsotnost so bile poškodbe izven dela, zmanjšala pa se je odsotnost zaradi bolezni, nege in spremstva, odsotnost zaradi poškodb pri delu pa je ostala v enaki višini (Poročilo kadrovske službe za leto 2001, str. 8).

V zadnjem letu je prišlo na vodilnih položajih zaradi upokojitev do generacijske zamenjave. V začetku leta 2002 se je upokojil direktor, ki je družbo vodil od leta 1999. Nadzorni svet je za novo upravo- direktorja, imenoval vodjo razvoja in kontrole kakovosti.

V podjetju IBI je opaziti zelo majhno fluktuacijo zaposlenih. Le-ti se le redko odločijo za menjavo službe. Glede na stanje v podjetju in rezultate, ki se dosegajo v zadnjih letih, lahko kljub težavam, v katerih je celotna panoga, rečemo, da delavci novemu vodstvu podjetja zaupajo, ga spoštujejo in delo ocenjujejo kot pozitivno. Zaposleni, predvsem pa delavci v proizvodnji, so podjetju lojalni.

Delavci v tekstilni industriji so za svoje delo slabo plačani, saj je dejstvo, da plače v tekstilni industriji že več let zaostajajo skoraj za 30 % za slovenskim povprečjem. V podjetju IBI smo plače vedno izplačevali redno, prav tako ostale obveznosti v skladu z zakoni in kolektivnimi pogodbami, plače pa zagotavljamo na ravni, ki je nad povprečjem panoge 17.20 – Tekstilije.

S poznavanjem ciljev podjetja in rezultatov lastnega dela, z ustvarjanjem ugodne delovne klime in dobrih odnosov z zaposlenimi, z informiranjem o poslovanju in delno tudi s plačami poskušamo motivirati zaposlene. Vendar se v podjetju zavedamo, da je težko motivirati delavce ob nizkih plačah z drugimi oblikami motivacij, to so zlasti nedenarne stimulacije, pohvale.

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture je na osnovi zgoraj navedenih ugotovitev podana v tabeli 31.

Tabela 31: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Kakovost vodstva			X		
Število zaposlenih				X	
Izobraževanje vodilnih			X		
Starostna struktura			X		
Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih				X	
Motivacija zaposlenih				X	
Visok delež ženske delovne sile				X	
Visoka stopnja del. invalidnosti				X	
Izostanki od dela				X	
Lojalnost podjetju			X		
Fluktuacija		X			
Skupna ocena: SLABO do SREDNJE	0	1	4	6	0

6.1.7 Razvojno-raziskovalna podstruktura

Živimo v času, ko se vsa vodilna podjetja dobro zavedajo pomembnosti kadra ter njihovih sposobnosti, kajti brez intenzivnega raziskovalno-razvojnega dela v industriji ni napredka, novi proizvodi in inovativne tehnologije pa so edini zanesljiv mehanizem za ohranitev tržnega položaja.

Največ novih idej prihaja iz kupčevih potreb, ki jih v podjetju IBI vzamemo resno ter preučimo tehnološko izvedljivost ter ekonomsko upravičenost zadovoljevanja posamezne izražene želje. Nove ideje pa lahko prihajajo tudi iz mnogih drugih virov, npr. od znanstvenikov, konkurentov, zaposlenih v podjetju ter posloводства podjetja.

Pomen spremljanja in implementiranja novosti v lastno poslovanje ter razvoj lastnih idej sta izredno pomembna dejavnika v delovanju vsake organizacije. V podjetju IBI se je skozi celotno zgodovino delovanja, še zlasti pa v zadnjih letih, potenciral pomen razvoja in spremljanja najnovejših dogajanj v zvezi s tehnologijami, materiali in opremo na področju tekstila. Rezultat takšnega sistematičnega dela, v kombinaciji z doslednim vlaganjem v znanje in strokovno izobraževanje zaposlenih, je stanje, za katerega lahko upravičeno trdimo, da je primerljivo z najsodobnejšimi tekstilnimi podjetji.

Vse dejavnosti v zvezi z novo opremo in tehnologijami potekajo pod nadzorom in vodstvom razvojno-raziskovalne enote (R&R), ki pri tem tesno sodeluje z drugimi oddelki.

Na podlagi doseženih rezultatov ocenjujem, da v podjetju IBI precejšnje pozornost namenjamo razvojno-raziskovalni dejavnosti, saj smo organizirali tudi lastno R&R enoto. Razvoj in raziskave na področjih tekstilnih vlaken, mehanske in kemijske tehnologije, racionalne izrabe energetskih virov, varstva okolja, modnih trendov, dezineranja, iskanja tržnih niš ter trženja so razvojniki, raziskovalci in tržniki opravljali v okviru razvojne službe ter poslovne funkcije prodaje in marketinga. Podjetje IBI je dne 20. 12. 1999 ustanovilo svojo R&R enoto, ki je registrirana na Ministrstvu za znanost in tehnologijo kot samostojna razvojna enota, lahko pa v povezavi z drugimi R&R organizacijami in podjetji izvaja projekte za nastajanje novih proizvodov in tehnoloških procesov, torej ima evropsko primerljivi "know how" v razvoju in oblikovanju žakarskih tkanin za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo.

Razvojna služba v podjetju IBI obsega tehnični razvoj, dezignaturo in kontrolo kakovosti. V razvojni službi so zaposleni tekstilni inženirji, tekstilni tehniki in modni oblikovalci. Pri razvoju je pomembno poznavanje modnih smernic za naslednje sezone, poznavanje ciljnih trgov in njihovih specifičnosti, dobro poznavanje materialov, tehnologije ter tehnoloških omejitev, ki jih predstavlja obstoječa oprema. Zaposleni v razvojnem oddelku se zato redno udeležujejo sejmov, izobraževanj, predstavitev, spremljajo različno domačo in tujo strokovno literaturo, publikacije s področja mode, trendov in kulture. Pri tem je zelo pomembno tudi dobro sodelovanje ter povezanost prodajne in razvojne službe, ki za svoje uspešno delo potrebuje povratne informacije o zadovoljstvu kupcev, njihovih željah in odzivih na nove kolekcije.

Stroški raziskav in razvoja v celotnem prihodku v podjetju IBI znašajo 3 % (Letno poročilo družbe IBI Kranj za leto 2001, str. 10). Med stroške raziskav in razvoja so všteti stroški raziskave trga in priprave modnih smernic, osnutka kolekcije ter priprave kolekcije dvakrat letno. Med stroške prištevamo tudi izdelavo vzorcev, tudi po željah kupcev, ki so predpogoj za končno odločitev kupca. S posodobitvijo računalniške opreme v oddelku dezignature se kupcu lahko pošljejo barvne simulacije tkanin, izdelane na papirju, s čimer smo zelo znižali stroške ter povečali fleksibilnost, ker ni potrebno delati vzorčne tkanine za vsako varianto posebej.

Zaposleni v oddelku razvoja in dezignature se dobro zavedajo pomena dobre lastne kolekcije, kajti pozitivni odzivi in nova naročila pomenijo zasedenost proizvodnih zmogljivosti, ter posledično boljši finančni rezultat podjetja. Na temelju teh delnih ocen je v tabeli 32 narejena skupna ocena razvojno-raziskovalne podstrukture podjetja, ki kaže, da gre za dobro do srednjo podstrukturo.

Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti razvojno-raziskovalne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	zelo dobro	dobro	srednje	Slabo	zelo slabo
Kadri		X			
Spremljanje novosti			X		
Rezultati dela			X		
Vlaganje v R&R		X			
Število novih artiklov			X		
Opremljenost dela		X			
Skupna ocena: DOBRO do SREDNJE	0	3	3	0	0

6.2 OCENA MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

6.2.1 Organizacijska podstruktura

V tabeli 33 je izdelana ocena možnosti in nevarnosti podjetja z vidika organizacijske podstrukture.

Tabela 33: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika organizacijske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
V podjetju govorimo o poslovno- funkcijski obliki organizacijske podstrukture z elementi projektne, kar glede na enotno lokacijo, naravo proizvodnega procesa in velikost organizacije ustreza.	Obstoječa organizacijska struktura zaenkrat še ustreza, saj še vedno podpira uresničevanje strategije. Mlade ljudi z veliko energije in novimi idejami vključevati v razne projekte ter vzpodbujati timsko delo.
Razdelitev delovnih nalog, odgovornosti in pristojnosti je v skladu s standardi ISO 9001 jasna, medtem ko odgovornosti in pristojnosti niso dovolj formalno delegirane navzdol, kar se kaže v času odsotnosti vodilnih.	Nadaljevati sistemizacijo delovnih nalog, odgovornosti in pristojnosti v skladu s standardi ISO 9001 ter povečati formalno delegiranje odgovornosti in pristojnosti od vodstva navzdol. S tem bi povečali samozavest in samoiniciativnost srednjega in nižjega menedžmenta in ne bi vedno čakali na pobude s strani glavnega

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
	direktorja.
Obstoječi sistem nagrajevanja preveč poudarja formalno izobrazbo, sistem napredovanja pa je pretežno usmerjen k najvišjim položajem. Premalo so upoštevani rezultati dela in zavzetost zaposlenih na drugih delovnih mestih.	Potrebno je zgraditi nov sistem nagrajevanja, ki bo stimuliral ustvarjalno delo. Na podoben način zgraditi še sistem napredovanja za srednji in nižji nivo. Posluževati se rezultatov projekta razvoja kadrov.
Informacijski sistem in informiranost delavcev je relativno dobra.	Z izgradnjo intranet sistema bi lahko izboljšali informiranost delavcev, povečali hitrost komunikacij, predvsem pa zmanjšali papirni obseg obvestil. Za boljši izkoristek informacijskega sistema je potrebno interno organizirati izobraževanje, predvsem za starejše generacije. Pripraviti praktična in enostavna navodila za uporabnike informacijskega sistema.
Ob povečanju števila mladih na vodilnih delovnih mestih obstaja nevarnost, da nekdanji močnega občutka pripadnosti podjetju ne bo več.	Vse zaposlene je potrebno bolj seznanjati s cilji in poslanstvom podjetja, ter s tem povečati zaupanje v vodstvo podjetja.

6.2.2 Podstruktura proizvoda

V tabeli 34 je izdelana ocena možnosti in nevarnosti podjetja z vidika proizvodnega programa.

Tabela 34: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika podstrukture proizvoda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
V podjetju je v letu 2001 prodaja tkanin predstavljala 96 % celotne prodaje. Od tega kar 91,7 % proizvodnega programa predstavljajo tkanine za vzmetnice, ostalo pa pohištvene tkanine in tkanine za zavese. Za podjetje IBI je bilo krizno leto 1999, ko je bila zabeležena velika izguba, vendar se je ta v letih 2000 in 2001 zmanjšala. Prodaja tkanin za vzmetnice narašča predvsem v	Podjetje ima možnost povečati prodajo s še večjo usmerjenostjo v izvoz. Trenutno največ svoje proizvodnje prodamo v Angliji, Ameriki, Italiji, na Češkem in Finskem. Trgi vzhodne Evrope (predvsem ruski) so za podjetje še neraziskani. Ob koncu leta 2002 je predviden nastop na sejmu tekstila v Moskvi. Nekaj možnosti se kaže tudi na trgih bivše Jugoslavije, kjer poskušamo

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
izvozu, medtem ko je prodaja na domačem trgu dokaj konstantna in se giblje okrog petine celotne proizvodnje.	ohranjati stike iz preteklosti, vendar smo v tem trenutku za njih še cenovno previsoki.
Podjetje IBI proizvaja tkanine za znane kupce. Tkanine so visoke kakovosti, vendar je približno 2 % tkanin druge kvalitete. Te ostajajo na zalogi, ter se kasneje prodajajo s popustom.	Tehnološka opremljenost v predilnici, barvarni, tkalnici in oplemenitilnici je sodobna in primerna za proizvodnjo žakarskih tkanin za vzmetnice in tkanin za pohištveno industrijo. V lanskem letu sta bili izvedeni investiciji v sanforizirno napravo ter barvno metriko za računalniško receptiranje. Podjetje posluje po standardu ISO 9001, zato ima možnosti, da še dvigne kvaliteto tkanin ter s tem pripomore k boljšemu poslovanju podjetja, saj odpade prodaja s popusti, zmanjšala bi se tudi sredstva, vezana v zalogah.
V podjetju IBI pripravimo dve do tri lastne kolekcije letno. Delež lastne kolekcije v celotni prodaji je bil v letu 2001 40 %, ostalo je bilo izdelano po vzorcih ali željah kupcev.	V prihodnje povečevati delež lastne kolekcije v celotni prodaji, saj pri tem dosegamo višje cene, pa tudi dodana vrednost je tu višja. Kolekcija, ki smo jo zasnovali v letu 2000, prodajali pa v letu 2001, je vključevala poleg zelo kvalitetnih in cenovno dražjih tkanin tudi cenejše, tržno zanimivejše tkanine. Zasnovana je bila barvno in dezensko modno. Pri oblikovanju kolekcije je potrebno imeti veliko informacij o trendih za prihodnja leta, zato je udeležba na sejmih zelo koristna.
V letu 2000 in 2001 je bilo v IBI-ju zaznati upad prodaje tkanin za vzmetnice zaradi spremembe mode, ki daje prednost pleteninam pred tkaninami, deloma pa je prisotna tudi politična nestabilnost v okolju in ekonomska nestabilnost podjetij.	Z raziskavo trga bi bilo potrebno v bodoče takšne spremembe predvideti oziroma se nanje pripraviti. V podjetju smo pravočasno razvili kolekcijo elastičnih tkanin, ki je po svojih lastnostih podobna pleteninam.

6.2.3 Tehnološka podstruktura

Tudi v prihodnje je realno pričakovati velik poudarek na razvoju najsodobnejše tehnologije in opreme. Zato je ena primarnih nalog vodstva podjetja zagotoviti kontinuirano posodabljanje obstoječe opreme. V tabeli 35 je narejena ocena možnosti in nevarnosti podjetja z vidika tehnološke podstrukture.

Tabela 35: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika tehnološke podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Tehnološka oprema je razmeroma sodobna in ustreza specifičnim zahtevam za proizvodnjo. Zastarelost strojne opreme je v pripravi za tkanje (previjanje, sukanje prej, snovanje, škrobljenje).	Nadaljevati s selektivnimi vlaganji v proizvodne obrate.
Zaradi neenakomerne obremenjenosti nekaterih proizvodnih zmogljivosti prihaja do ozkih grl, po drugi strani pa so kapacitete neizkoriščene.	Za odpravo ozkih grl v barvarni bi bila rešitev v večjih partijah barvanja osnov in votkov, v tkalnici pa združevanje artiklov na istih osnovah za različne kupce.
Izobrazbena struktura zaposlenih v proizvodnji ni optimalna, čeprav so delavci za svoje delo dobro usposobljeni. Večina delavcev je za opravljanje svojega dela priučenih. Zaradi ukinitve tekstilne šole bo vedno bolj pereč problem pomanjkanja tekstilnega kadra s srednjo izobrazbo. Po drugi strani pa posodobitev tehnološkega procesa zahteva čedalje večjo usposobljenost proizvodnih delavcev.	V podjetju organizirati izobraževanje za prekvalifikacijo drugih strokovnih kadrov s srednješolsko izobrazbo, kot so strojniki, elektriiki. Dodatno stimulirati zaposlene v podjetju, zlasti na področju kvalitete.
Delež stroškov materiala in surovin v celotnih stroških je visok.	Znižanje cen pri dobavitelju, iskanje cenejših surovin oziroma substitutov, ki bi nadomestili dražje, vendar nikakor ne v škodo kakovosti. Povečati vhodno in medfazno kontrolo, da se napake pravočasno ugotovijo in odpravijo ter da se omeji nastala škoda.
Podjetje ima previsok obseg zalog (med njimi je 46 % materiala, 15 % nedokončane proizvodnje ter 39 % gotovih proizvodov).	Pospešiti pretok materiala in optimizirati količino nabave. Optimizirati obseg zalog s proizvodnjo in prodajo za znanega kupca.

6.2.4 Tržna podstruktura

Tržno podstrukturo lahko označimo kot najpomembnejšo materialno podstrukturo podjetja. Ocena njenih poslovnih možnosti in nevarnosti je podana v tabeli 36.

Tabela 36: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje je predvsem izvozno usmerjeno, saj kar 85 % količinske proizvodnje proda na trge Anglije, Amerike, Finske, Italije, Češke. Proizvodni program so v glavnem tkanine za vzmetnice.	Zadržati delež prodaje na tujem trgu, oziroma ga povečati predvsem z novimi proizvodi in konkurenčnimi cenami ter agresivnimi marketinškimi prijemi. Prodor na druga tržišča, npr. Rusija, Francija, južna in osrednja Italija, Kanada.
Podjetje se udeležuje sejmov Heimtextil in Interzum v Nemčiji, Decosit v Bruslju, ter sejmov v Ameriki in Rusiji.	Udeleževati se sejmov tudi v bodoče ter ohranjati stare kupce in navezovati nove stike s potencialnimi novimi kupci.
V anketi so kupci predlagali, da bi jih sproti obveščali o novitetah.	Redno obiskovati stare in nove potencialne kupce ter jih sproti seznanjati z novostmi, cenami, zalogami, možnostmi nakupa.
Stanje zalog gotovih tkanin zaradi druge kvalitete je okoli 2 %.	Izboljšati kakovost in kontrolo kakovosti med fazami. Navezati stike z novimi kupci na področju bivše Jugoslavije, saj so ti v pretežni meri navajeni kupovati zaloge tkanin druge kvalitete po sorazmerno ugodnih cenah.
Cene IBI-jevih tkanin so glede na konkurenco z vzhoda nekoliko višje zaradi višjih stroškov dela ter zaradi višjega kakovostnega razreda. V zadnjem času je vse bolj čutiti vpliv konkurence iz Belgije in Italije, ki svoje proizvodnje že selijo v države s cenejšo delovno silo.	Nadaljevati z optimizacijo podjetniških procesov in znižati nepotrebne stroške na vseh področjih in nivojih poslovanja. Pospešeno razvijati in tržiti lastno kolekcijo, izboljšati kvaliteto, se prilagajati željam kupcev, servisirati kupce, skrajšati dobavne roke. Intenzivneje obdelati bližnji evropski trg, kajti to je prednost pred ponudniki z Bližnjega vzhoda.
Podjetje IBI ima 73-letno tradicijo.	Povečati prepoznavnost podjetja z intenzivnejšim nastopom v javnosti.

6.2.5 Finančna podstruktura

V nadaljevanju je v tabeli 37 podana ocena poslovnih možnosti in nevarnosti finančne podstrukture podjetja IBI.

Tabela 37: Ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika finančne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Za realizacijo proizvodnje v letu 2001 smo zabeležili 6 % povečanje stroškov v primerjavi z letom 2000. Vzrok za povečanje stroškov gre pripisati višji ceni bombaža, tečaju dolarja, podražitvam plina in elektrike, zunanjim storitvam.	Ne se vezati samo na enega dobavitelja, ampak vedno nabavljati pri različnih. Možnost sklepanja terminskih poslov za nakup bombaža zaradi zmanjšanja tveganja spremembe cene bombaža ali vrednosti dolarja.
Ob povečanju prodaje se je podaljšala doba vezave terjatev do kupcev iz 61 dni na 86 dni v letu 2001, medtem ko se je doba vezave obveznosti do dobaviteljev znižala iz 81 dni na 77 dni.	Povečati prodajo pri plačilno bolj sposobnih kupcih, pri obstoječih kupcih pa postopoma skrajšati roke plačil. Bolj intenzivno pristopiti k izterjavi, samo prodaja ni dovolj. Kupce, katerih terjatve so starejše od 60 dni, osebno obiskati. Po drugi strani je potrebno z večjimi dobavitelji doseči vsaj 60-dnevni odlog plačil.
Kljub izboljšanju hitrosti obračanja zalog v zadnjem času, so te še vedno previsoke, kar poslabšuje tudi likvidnost podjetja.	Narediti natančen pregled presežkov zalog ter ponovno ovrednotiti višino varnostnih zalog. Čim hitreje je potrebno dokončati projekt optimizacije materialnega poslovanja.
Povprečna doba vezave zalog se je v zadnjih letih postopoma povečala iz 122 na 126 dni.	Še povečati kvaliteto tkanin, saj so kupci v glavnem zahtevne stranke. Od celotne količine proizvedenih tkanin je bilo 1,3 % tkanin v letu 2001 v drugem ali še nižjem cenovnem razredu in zato so ostale na zalogi. Take naraščajoče zaloge pa vežejo sredstva in silijo v razprodajne popuste.
Delež dolga v financiranju se je v zadnjem času neznatno povečal, vendar ima podjetje IBI še vedno visoko stopnjo samofinanciranja.	Pri najemu dolgoročnih posojil za investicije pridobiti večje število ponudb in ob upoštevanju vseh stroškov izbrati najugodnejšega posojilodajalca.
Likvidnostni položaj podjetja je dober. Z	Negativni trend glede ravni likvidnosti

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
gibljivimi sredstvi podjetje več kot dvakratno pokriva vse kratkoročne obveznosti. Nevarnost predstavljajo razmeroma nizka denarna sredstva, kar lahko ob nagli spremembi gospodarske situacije neugodno preseneti.	podjetja bi bilo mogoče ustaviti s spremembo strukture gibljivih sredstev v smislu povečanja deleža likvidnih sredstev (denarnih sredstev) na račun zmanjšanja slabo likvidnih zalog.

6.2.6 Kadrovska podstruktura

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju tudi nematerialne in mednje sodi tudi kadrovska podstruktura, za katero je ocena poslovnih možnosti in nevarnosti podana v tabeli 38.

Tabela 38: Ocenjevanje možnosti in nevarnosti podjetja IBI z vidika kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Izobrazbena struktura zaposlenih je v podjetju trenutno zadovoljiva, čeprav zaradi slabšanja situacije v tekstilni panogi pada zanimanje za študij tekstilne tehnologije ter kasnejše zaposlovanje mladih kadrov v to panogo.	Povezati se z univerzo in zainteresiranim študentom omogočiti opravljanje strokovne prakse v podjetju. K večji prepoznavnosti podjetja pri mladih bi pripomogel nastop podjetja na sejmih, organizirati bi bilo potrebno dneve odprtih vrat.
Zaradi ukinitve tekstilne šole se pojavlja pomanjkanje tekstilnega kadra s srednjo izobrazbo, po drugi strani pa se s posodobitvijo proizvodnje zahteva čedalje večja usposobljenost proizvodnih delavcev.	V okviru podjetja je treba organizirati izobraževanje za prekvalifikacijo drugih strokovnih kadrov s srednješolsko izobrazbo, kot so strojniki, elektrotehniki, ki so za to zainteresirani. V okviru razvojnih centrov bi bilo potrebno organizirati dodatna usposabljanja in izobraževalne programe.
Zmanjšanje števila zaposlenih gre na račun upokojevanja delavcev, dodatnega zaposlovanja ni, z novimi zaposlitvami pretežno fakultetno izobraženih ljudi pa se izboljšuje starostna in izobrazbena struktura. Prihodnost na področju razvoja novih tehnologij bo nujno zahtevala spremembo obstoječega dela in kadrovske strukture v proizvodnji.	Odobriti popolno podporo projektu razvoja kadrov. Potrebno bo iskati nove strokovnjake, predvsem za delo s sodobnimi stroji.
Povprečna starost zaposlenih v podjetju je	Nevarnost lahko vidimo v nepripravljenosti

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
38 let. Relativno mlad je kader v prodajnem oddelku, njegova povprečna starost je okoli 35 let.	za zamenjavo starejših zaposlenih. Tu gre predvsem za zaposlene v vzdrževanju, deloma pa tudi na mestih predilca in vzdrževalca žakarov.
Zaposleni so zaradi slabih plač premalo motivirani, dokler pa ni zadovoljena ta osnovna potreba, so nedenarne oblike motiviranja neučinkovite. V IBI-ju se plače izplačujejo redno in so višje od povprečja v tekstilni industriji v Sloveniji. Delavci se tega dobro zavedajo, vendar vseeno pričakujejo višje plače, kot jih podjetje lahko zagotavlja.	Z intenzivnim investiranjem v posodobitev tehnoloških zmogljivosti obstajajo možnosti za povečanje produktivnosti in obsega proizvodnje ter prodaje. To pa je temelj za boljše poslovne rezultate in osnova za povečevanje plač zaposlenih. Potrebno izdelati ustrezen motivacijski sistem, ki bi vzpodbujal ustvarjalnost in inovativnost pri zaposlenih. Zaslužne delavce je potrebno javno pohvaliti in dobre ideje primerno nagraditi.
V zadnjem času smo bili priča generacijskim zamenjavam v vrhu menedžmenta ter na drugih vodilnih delovnih mestih (predsednik uprave, vodja prodaje in marketinga, vodja proizvodnje, vodja predilnice).	Sedanji mladi vodstveni kader dodatno izobraziti na področju strateškega vodenja podjetja, za obvladovanje kadrovske funkcije in organizacije dela, za izvajanje prestrukturiranja na ključnih področjih ... Zamenjava vodstvene strukture zaradi upokojitve ima lahko za posledico temeljite spremembe v poslovanju podjetja.
Nihanje števila zaposlenih je izredno majhno, zaposleni so podjetju zelo lojalni.	Lojalnost zaposlenih se bo gotovo znižala, saj imajo mlade generacije drugačne vrednote in poglede, zato je potreba po izgradnji motivacijskega sistema nujna.

6.2.7 Razvojno-raziskovalna podstruktura

Iz tabele 39 je razvidna ocena poslovnih možnosti in nevarnosti z vidika razvojno-raziskovalne podstrukture.

Tabela 39: Ocena poslovnih možnosti in priložnosti za podjetje IBI z vidika razvojno-raziskovalne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje IBI ima razvito lastno razvojno-raziskovalno enoto, vendar raziskav razen	Nadaljevati s sodelovanjem z raziskovalnimi institucijami ter s Fakultetama za tekstilno

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
nekaterih aplikativnih, skoraj ne dela.	tehnologijo v Ljubljani in Mariboru. Podpirati je potrebno financiranje raziskovalnih nalog študentov iz določenega področja, kar je cenejše kot organizirati posebno službo.
Delež celotnih stroškov razvoja v celotnih prihodkih podjetja IBI je 3 %.	Ohranjati delež vlaganj na tem nivoju.
Lastna kolekcija tkanin za vzmetnice za leto 2001 in 2002 je bila pri kupcih lepo sprejeta, kar je rezultat trdega dela, dobrega sodelovanja s kupci, poznavanja modnih trendov. Moda ni vedno niti na strani proizvajalcev, niti na strani kupcev. Včasih se v strokovnih medijih veliko govori in piše o modnih novostih, ko pa novi proizvodi pridejo do kupcev, le-ti ostanejo do njih ravnodušni.	Še naprej spremljati novosti, napovedi, trende za naslednje sezone ter dobro sodelovati s prodajno službo in proizvodnjo. Udeleževati se sejmov, strokovnih seminarjev, tečajev ipd.

6.3 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER MOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Pri vsaki analizi je potrebno na koncu podati še zbirno oceno, ki predstavlja neko zaključeno celoto. Tako je tudi smiselno predstaviti zbirno oceno prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja. Pri tem pridemo do končne ocene in rezultata, katera od posameznih podstruktur je največ in katere najmanj prispevala k uspešnemu ali neuspešnemu poslovanju podjetja v preteklem obdobju in na katerih področjih se kažejo podjetju pomembne poslovne možnosti ter nevarnosti.

Podjetje ne posluje najbolj uspešno. Iz tabele 40 vidimo, da najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti dajejo podstruktura proizvoda ter tržna in kadrovska podstruktura. Problemi podstrukture proizvoda so predvsem v razdrobljenosti proizvodnega programa zaradi hitrega spreminjanja artiklov ter v veliki konkurenci. Zaradi modnih trendov je na trgu povečan delež pletenin v primerjavi s tkaninami. Z razvojem elastičnih tkanin v podjetju IBI v prihodnje pričakujemo povečan tržni delež. Problemi tržne podstrukture se kažejo v vse večji svetovni konkurenci in velikem pritisku na zniževanje cen. Problemi kadrovske postrukture so predvsem v neustrezni izobraženosti kadra zaradi ukinitve srednje šole za tekstil, v razmeroma visokem deležu ženske delovne sile, ki v zadnjem času sicer pada, izostankih od dela zaradi boleznih in v premajhni motiviranosti. Trenutna organizacijska struktura je

zadovoljiva, nagrajevanje pa premalo vzpodbuja ustvarjalno delo. Finančna podstruktura je zadovoljiva, potrebno pa bi bilo razmisliti o načinih zmanjševanja povprečne dobe vezave zalog ter terjatev do kupcev. Največji prispevek k poslovni uspešnosti daje poleg organizacijske podstrukture še tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura.

Tabela 40: Zbir ocen prednosti in slabosti podjetja IBI po podstrukturah

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	velik	←————→			majhen
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA				■	
PODSTRUKTURA PROIZVODA				■	
TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA			■		
TRŽNA PODSTRUKTURA				■	
FINANČNA PODSTRUKTURA			■		
KADROVSKA PODSTRUKTURA				■	
RAZVOJNO-RAZISKOVALNA PODSTRUKTURA		■			

Če torej v nekaj točkah povzamemo glavne prednosti in slabosti podjetja IBI, lahko izluščimo naslednje prednosti:

- *prodajni program in kakovost tkanin*: podjetje sledi svetovnim modnim trendom, kvaliteta tkanin izpolnjuje zahteve mednarodnih standardov; pridobljen je bil tudi certifikat Eko Tex Standard 100;
- *poslovanje po standardu ISO 9001*: dosežena je večja preglednost organizacije, določene so pristojnosti in odgovornosti, preprečuje nastanek konfliktnih situacij v primeru

napačnega tolmačenja ali nerazumevanja zahtev, zavest zaposlenih o pomembnosti kvalitete je višja;

- *tehnološka opremljenost*: v zadnjih letih je bila večina ključnih proizvodnih zmogljivosti v barvarni, tkalnici in oplemenitilnici posodobljenih, tehnološka zastarelost strojne opreme je v pripravi za tkanje in škrobljenje osnov, srednjeročni plan pa predvideva nova investiranja v njihovo modernizacijo;
- *lastna kolekcija tkanin za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo*: v podjetju IBI se dobro zavedamo pomena dobre lastne kolekcije, ki je in bo plod raziskav in lastnega designa ter znanja, pridobljenega na vseh večjih sejnih po Evropi in po svetu;
- *lastna proizvodnja preje* omogoča večjo odzivnost in fleksibilnost na potrebe tkalnice, lažje je predvidevati kvaliteto končnih artiklov, kar zmanjšuje število reklamacij izdelanih tkanin;
- *finančna podstruktura*: visok delež lastnega kapitala, nizka zadolženost podjetja, solidna plačilna sposobnost ter ugodna struktura sredstev;
- *IBI svoje proizvode prodaja pod lastno blagovno znamko*;
- *bogata 73-letna tekstilna tradicija*.

Kot glavne slabosti pa lahko navedemo:

- *sprememba organizacijske kulture*: s prihodom mladih se je pojavil drugačen odnos do tradicionalnih vrednot, zadovoljstvo zaposlenih se je znižalo; pojavljajo se zahteve po spremembi sistema napredovanja in nagrajevanja, motiviranost zaposlenih je premajhna;
- *kadrovsko področje*: prenizka formalna izobrazbena struktura ljudi glede na tehnološko opremljenost, razmeroma visok delež ženske delovne sile v proizvodnji, kjer je delo troizmensko, visoka odsotnost zaradi bolezni in porodniških dopustov;
- *finančno področje*: sorazmerno visoke zaloge gotovih tkanin; zaradi slabe likvidnosti kupcev se podaljšujejo dnevi vezave terjatev do kupcev;
- *tržna podstruktura*: podjetje se srečuje z močno konkurenco.

Na osnovi izdelane ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega potenciala, njegovih prednosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost.

Iz tabele 41 je razvidno, da za podjetje večjo nevarnost predstavlja kadrovska podstruktura zaradi prej naštetih razlogov.

Tabela 41: Zbir ocen možnosti in nevarnosti podjetja IBI po podstrukturah

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	možnosti	←	→	nevarnosti	
	2	1	0	-1	-2
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA		■			
PODSTRUKTURA PROIZVODA	■				
TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA		■			
TRŽNA PODSTRUKTURA				■	
FINANČNA PODSTRUKTURA			■		
KADROVSKA PODSTRUKTURA				■	
RAZVOJNO-RAZISKOVALNA PODSTRUKTURA		■			

Velik problem v prihodnosti se kaže v pomanjkanju ustreznega tekstilnega kadra s srednjo izobrazbo zaradi ukinitve programov na tekstilni šoli. Sodobna tehnološka opremljenost zahteva tudi ustrezno usposobljene ljudi. Veliko pozornosti bo potrebno posvetiti sistemu nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

Nevarnost predstavlja tudi tržna podstruktura, ker je v zadnjem času cenovna konkurenca zelo huda. Zaenkrat cenejša konkurenca z Daljnega vzhoda podjetja IBI še ne ogroža na tržišču, za katerega se je podjetje specializiralo (to so tehnološko zahtevnejše pestrotkane tkanine za vzmetnice s karo vzorci). Na to pa se ne moremo dolgoročno zanašati, kajti tudi v teh državah se bodo postopoma tehnološko opremili in usposobili tudi za proizvodnjo istovrstnih tkanin. Kapitalsko močnejša in večja podjetja iz Evrope že selijo proizvodnjo v države s cenejšo delovno silo.

Finančna podstruktura je zadovoljiva. Visok delež lastnega kapitala kaže na nizko stopnjo zadolženosti podjetja, zaradi tega lahko poveča delež tujih virov sredstev. Uspešnost poslovanja lahko podjetje izboljša z racionalizacijo poslovanja na področjih, ki povzročajo visoke indirektno stroške ter ukrepa v smeri zmanjšanja zalog. Ta projekt se v podjetju že izvaja. Skrajšati mora roke plačil kupcev in podaljšati dneve vezave obveznosti do dobaviteljev.

Identifikacijo glavnih *možnosti* podjetja lahko strnemo v naslednje točke:

- *novi trgi*: prodor in povečano sodelovanje na novih tržiščih z novimi agenti, kot so trgi vzhodne in jugovzhodne Evrope; povečati prodajo v Nemčiji, Italiji, Ameriki ter s tem povečati tudi delež izvoza;
- *približevanje Slovenije vstopu v EU* in možnost uporabe sredstev trajnostnega razvoja, ki so na voljo z mednarodnimi projekti;
- *odprava carinskih in drugih vstopnih barier* (izvor blaga) v EU in posledična pocenitev materialnih inputov;
- *čim boljše izkoristiti finančno podporo države*, ki jo daje v obliki nepovratnih sredstev ali ugodnih kreditov z nizko obrestno mero pri procesih restrukturiranja;
- *razmeroma stabilno politično in gospodarsko okolje v Sloveniji*;
- *stabilizacija gospodarskih in drugih razmer v bivši Jugoslaviji*; navezati stike z novimi kupci na področju bivše Jugoslavije, saj so ti v pretežni meri navajeni kupovati zaloge tkanin druge kvalitete po sorazmerno ugodnih cenah;
- *kadri in znanje*: kljub nizki stopnji izobrazbe zaposlenih v proizvodnji, je razmeroma visok delež strokovno izobraženih ljudi v podjetju, predvsem na področju lastnega razvoja; s svojim znanjem in sposobnostmi smo primerljivi predvsem z evropskimi podjetji kar se tiče "know howa" v razvoju in oblikovanju žakarskih tkanin za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo;
- *permanentno izobraževanje vodilnih in vodstvenih kadrov*.

Vendar je potrebno računati tudi na vrsto *nevarnosti*, ki se jim bo treba poskušati izogniti:

- *globalizacija gospodarstva*: združevanje velikih proizvajalcev žakarskih tkanin za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo v Evropi in po svetu v velike koncerne, ki bodo obvladovali ne le države, temveč kar celine, je resna nevarnost za prihodnjo uspešno poslovanje podjetja;
- *visoka stopnja inovativnosti in modernizacija v tekstilni industriji*: temu v IBI-ju težko sledimo na vseh proizvodnih segmentih od predilnice do plemenitilnice zaradi zelo drage strojne opreme;
- *slab položaj slovenske tekstilne industrije in visoka obremenitev tekstilne industrije*: slabe plače, nemotiviranost zaposlenih, nezainteresiranost za zaposlovanje mlajših kvalificiranih kadrov, zlasti na področju trženja, kontrolinga in informatike lahko ogrozi možnosti za uspešno poslovanje podjetja;

6.4 RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ PODJETJA IBI V OKVIRU SWOT ANALIZE

Glede na ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja IBI je možen naslednji razvoj strategije (glej sliko 21):

Slika 21: Strategije podjetja IBI na temelju SWOT matrike

		<u>Prednosti S</u>	<u>Slabosti W</u>
Zunanji dejavniki	Notranji dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> - prodajni program - kakovost - tehnološka opremljenost - lastne kolekcije - lastna proizvodnja preje 	<ul style="list-style-type: none"> - nemotiviranost zaposlenih - nizka izobrazb.struktura - visoke zaloge - šibka tržna pozicija - visoka odsotnost / bolezn
	<u>Priložnosti O</u>	<p style="text-align: center;"><u>SO strategija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>strategija razvoja trga</i> - <i>strategija razvoja tehnološke podstrukture</i> 	<p style="text-align: center;"><u>WO strategija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>strategija fokusa na osnovi diferenciacije</i>
	<u>Nevarnosti T</u>	<p style="text-align: center;"><u>ST strategija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>strategija razvojev kadrov in razvoja podstrukture proizvoda</i> 	<p style="text-align: center;"><u>WT strategija</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>strategija posnemanja ob naslanjanju na posodabljanje tehnološke podstrukture</i>

Navedene strategije v SWOT matriki je možno opredeliti takole:

SO strategija

Podjetje bo na podlagi svojih poglobitnih prednosti, to je predvsem zelo kvalitetnega prodajnega programa elastičnih tkanin za vzmetnice ter tkanin za oblazinjeno pohištvo, pridobilo nove kupce na razvitih trgih, predvsem v Nemčiji, Italiji ter Združenih državah Amerike. Glede na stabilizacijo gospodarskih razmer v državah bivše Jugoslavije bo podjetje dodatne kupce pridobilo tudi v teh državah in se z nekaterimi tudi strateško povezalo.

Dobro tehnološko opremljenost in stalno posodabljanje opreme bo podjetje izkoristilo za razvoj novih programov (vstop v avtomobilsko industrijo) ter povečalo konkurenčno prednost s ponudbo treh kolekcij letno. Podjetje bo svojo tehnološko opremljenost vzdrževalo čim dlje, tudi z uporabo sredstev državne pomoči tekstilni industriji.

WO strategija

Strategija diferenciacije bo poskušala dosežati konkurenčno prednost s kratkimi dobavnimi roki tistim tržnim segmentom, ki so posebej občutljivi na to razsežnost strateškega obnašanja. Zato bo potrebno imeti dobro izobražene vodilne in vodstvene kadre. Z vstopom v Evropsko unijo bo potrebno kljub diferenciaciji paziti na nižje stroške materialnih inputov ter znižanje zalog predvsem artiklov druge kvalitete.

ST strategija

Z dobro kvaliteto, dobrim prodajnim programom in seveda dobrimi rezultati si bo podjetje IBI spet povrnilo ime in sloves, kot ga je že imelo in bo s tem tudi privlačno za nove razvojne kadre v tekstilni industriji. Z večjo oziroma boljšo tržno pozicijo podjetja, z ustrežno politiko nagrajevanja in motiviranja zaposlenih bo podjetje IBI v prihodnje še bolj utrdilo svojo konkurenčno prednost. S tem se bo tudi zanimanje za izobraževanje tekstilnih kadrov povečalo.

Podjetje se bo s svojim prodajnim programom elastičnih tkanin kot največje primerjalne prednosti izognilo globalni konkurenci.

WT strategija

Podjetje bo za premagovanje visoke stopnje inovativnosti in hitre modernizacije v tekstilni industriji še naprej izkoriščalo dobro tehnološko opremljenost in stalno posodabljanje opreme, ki bo omogočalo hitro posnemanje. Dobro tehnološko opremljenost bo podjetje IBI tudi v bodoče posredno vzdrževalo v določeni meri na račun sredstev državne pomoči tekstilni industriji in z uporabo sredstev trajnostnega razvoja EU ter nekako kompenziralo neugodno davčno politiko države.

7 ZAKLJUČEK

V zadnjem času se tekstilne dejavnosti soočajo s stalnimi in hitrimi spremembami, ki peljejo v prestrukturiranje, reorganizacijo in selitev proizvodnje v druge države s cenejšo delovno silo. Rezultat teh sprememb je precejšnje zmanjšanje števila zaposlenih v tekstilni industriji.

Mesto in vloga tekstilne industrije v Sloveniji je v strukturi gospodarstva večje in pomembnejše kot v povprečju v Evropi. Strategija slovenskih tekstilnih podjetij bi morala biti zasnovana v smislu večjega sodelovanja (skupno pridobivanje informacij, skupno oblikovanje kolekcije), boljše komunikacije in globalizacije (pogodbno, kapitalsko povezovanje). Osnovni razlogi za povezovanje (boljše možnosti na trgu, konkurenčne cene, večja naročila, nove ciljne skupine) kažejo na potrebo povezovanja malih podjetij, ki so zaradi svoje majhnosti nekonkurenčna. Primeri na področju tekstilne industrije v različnih državah dokazujejo, da niso samo stvar podjetij, ampak mora svojo vlogo odigrati tudi država. Pomembno pa je, da povezave nastanejo na pobudo podjetij, ki naj iz njih pridobijo koristi.

Slovenska tekstilna industrija se poleg omenjenih problemov, ki jih kaže tekstilna industrija v Evropski uniji, srečuje še s specifičnimi tranzicijskimi problemi, ki so značilni za Slovenijo. Število zaposlenih pri slovenskih tekstilcih in konfekcionarjih je v devetdesetih letih zaradi stečajev močno upadlo. Razvoj in prilagodljivost tekstilne industrije nedvomno omejuje tudi neugodna kadrovska struktura: pretežno ženska delovna sila, visoka povprečna starost zaposlenih, visok delež delovnih invalidov, nizka izobrazbena struktura. Eden pomembnejših vzrokov za upadanje proizvodnje je tehnološka zaostalost kot posledica skromnega vlaganja in zagotavljanja nujnega vzdrževanja tehnologije. Poslovanje spremljajo visoke zaloge, visoka stopnja zadolženosti ter negativna donosnost kapitala. Položaj za izvozno usmerjena podjetja pa dodatno poslabšuje tečajna politika ter visoke in nerealne obremenitve gospodarstva z davki in prispevki.

Položaj podjetja IBI v primerjavi z ostalimi slovenskimi tekstilnimi podjetji je nekoliko boljši. Razloge za to lahko poiščemo v zavedanju posloводства podjetja o pomembnosti sprotnega investiranja v posodobitev opreme ter v pravočasni specializaciji proizvodnje, ki je opredeljena tudi v viziji podjetja.

Večji del naloge sem posvetila spoznavanju in analiziranju internega in zunanjega okolja podjetja IBI. Med uveljavljenimi metodami ocenjevanja položaja podjetja sem izbrala SWOT analizo. Poglavitni razlog za izbor in uporabo te metode je njena celovitost in fleksibilnost, saj omogoča izbor ključnih dejavnikov, ki so za kvalitetno oceno razvojnega položaja posameznega podjetja relevantni.

SWOT analizo podjetja sem opravila z analizo prednosti in slabosti podjetja, kot tudi bodočih pričakovanj z vidika eksternih možnosti in nevarnosti. Analizo sem izvedla z ocenjevanjem podstruktur v podjetju. Kot najbolj reprezentativne sem izbrala organizacijsko, tehnološko, R&R, kadrovsko, finančno, tržno in podstrukturo proizvoda.

Tako opravljena analiza po podstrukturah je omogočila definiranje pglavitnih prednosti in slabosti kot tudi eksternih možnosti in nevarnosti za podjetje IBI.

Med pglavitnimi ugotovljenimi prednostmi podjetja velja izpostaviti:

- prodajni program in kakovost tkanin;
- poslovanje po standardu ISO 9001;
- dobro tehnološko opremljenost in stalno posodabljanje opreme;
- izdelavo lastnih kolekcij tkanin za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo;
- visoko stopnjo samofinanciranja;
- prodajo proizvodov pod lastno blagovno znamko;
- lastno proizvodnjo preje;
- bogato 73-letno tradicijo.

Pglavitne slabosti podjetja pa so:

- nizka raven zadovoljstva zaposlenih, premajhna motiviranost zaposlenih in nedodelan sistem nagrajevanja;
- pre nizka formalna izobrazbena struktura ljudi glede na tehnološko opremljenost podjetja;
- razmeroma visok delež ženske delovne sile v proizvodnji;
- sorazmerno visoke zaloge gotovih tkanin, počasno obračanje zalog in velika vezava sredstev v zalogah;
- ne prav močne tržne pozicije podjetja
- visoka odsotnost zaradi bolezni.

Glede na spremembe v okolju lahko pglavitne možnosti podjetja strnemo v naslednje točke:

- novi trgi: prodor in povečano sodelovanje na novih tržiščih z novimi agenti, kot so npr. trgi vzhodne in jugovzhodne Evrope; povečati prodajo v Nemčiji, Italiji, Ameriki ter s tem povečati delež izvoza;
- približevanje Slovenije vstopu v EU in uporabe koriščenja sredstev trajnostnega razvoja, ki so na voljo za mednarodne projekte v EU;
- odprava carinskih in drugih vstopnih barier (izvor blaga) v EU in posledična pocenitev materialnih inputov za podjetje;
- čim bolje izkoristiti finančno podporo države, ki jo daje v obliki nepovratnih sredstev ali ugodnih kreditov z nizko obrestno mero pri procesih restrukturiranja podjetjem;
- razmeroma stabilno politično in gospodarsko okolje v Sloveniji;

- stabilizacija gospodarskih in drugih razmer v bivši Jugoslaviji; navezati stike z novimi kupci na tem področju, saj so ti v pretežni meri navajeni kupovati tkanine druge kvalitete po sorazmerno ugodnih cenah;
- kadri in znanje; kljub nizki stopnji izobrazbe zaposlenih v proizvodnji je delež strokovno izobraženih ljudi v podjetju razmeroma visok, predvsem na področju lastnega razvoja; s svojim znanjem in sposobnostmi smo primerljivi predvsem z evropskimi podjetji kar se tiče "know howa" v razvoju in oblikovanju žakarskih tkanin za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo;
- permanentno izobraževanje vodilnih in vodstvenih kadrov.

Glavne nevarnosti podjetja so:

- globalizacija gospodarstva z združevanjem velikih proizvajalcev žakarskih tkanin za vzmetnice in oblazinjeno pohištvo v Evropi in po svetu v velike koncerne bo prinesla še nadaljne zaostrovanje konkurence;
- visoka stopnja inovativnosti in hitra modernizacija v tekstilni industriji, ki jima IBI težko sledi na vseh proizvodnih segmentih;
- bodoče pomanjkanje tekstilnega kadra s srednjo izobrazbo zaradi ukinitve srednje tekstilne šole zaradi nezanimanja za ta poklic;
- visoka davčna obremenitev slovenske tekstilne industrije grozi, da v podjetju ne bo mogoče spremeniti slabih plač, s tem pa obstaja nevarnost, da bodo zaposleni premalo motivirani za dobro delo.

Poleg veliko nevarnosti in slabosti ter strahu pred spremembami, katerih podjetje ne bo moglo obvladovati, podjetje IBI z izkoriščanjem svojih možnosti vendarle lahko preživi in dosega uspešne poslovne rezultate v prihodnosti ter ostane vodilni proizvajalec visokokakovostnih tkanin za vzmetnice in tkanin za oblazinjeno pohištvo v Sloveniji in eden vodilnih v svetu. Mora pa z uspešnim nadaljevanjem projekta optimizacije podjetniških procesov v podjetju poiskati notranje rezerve za znižanje stroškov ter povečanje uspešnosti poslovanja.

V nalogi sem poskušala na podlagi sistematične analize poslovanja podjetja, analize njegovih poslovnih funkcij in same organizacije podjetja ter vplivov okolja zaznati glavne prednosti in možnosti in opozoriti na najpomembnejše slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju in s tem omogočiti boljše in učinkovitejše odločanje vodilnih in vodstvenih struktur v podjetju.

Povsem jasno pa je, da se bo moralo podjetje IBI v prihodnje pri uresničevanju vizije in strategije spoprijeti s številnimi izzivi. Ugotovitve analize kažejo, da ima podjetje IBI perspektivo tako v slovenskem kot tudi evropskem prostoru.

8 LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Abell, Derek: Management z dvojnimi strategijami. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 274 str.
2. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik 1996, 271 str.
3. Ansoff Igor H: Strategic Management. London: MacMillan, 1981, 236 str.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994, 168 str.
5. Cerkvenc Janez, Nikolić Momir: Prihodnost tekstilij na različnih življenjskih področjih- Dresdenski tekstilni dnevi. Tekstilec. Ljubljana, 41 (1998), 9 – 10, str. 297 – 302.
6. Dess Gregory G., Miller Alex: Strategic Management. Singapore: McGraw-Hill, 1993, 924 str.
7. Franz-Friedrich Neubauer: Upravljanje s portfeljem; Potencialni dobiček- teorija in praksa: Gospodarski vestnik, 1991, 163 str.
8. Golob Vera, Jelka Đonlagić: Varovanje okolja in standardizacija s poudarkom na sistemu ravnanja z okoljem (ISO 14001). Ljubljana : Tekstilec 44 (2001), 3 – 4, str.69 – 75.
9. Hammer Richard M.: Strategische Planung und Frühaufklärung. München: R. Oldenbourg Verlag, 1992, 324 str.
10. Kotler Philip: Marketing management- trženjsko upravljanje.Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998, 832 str.
11. Kramar-Žnidar Milena: Celovita analiza poslovanja, organizacije in okolja podjetja Novoteks tkanina. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997, 100 str.
12. Kurnik Đonlagić Jelka: Pomen in način določanja pomembnih nespecifičnih parametrov za vrednotenje onesnaženih tekstilnih odplak. Tekstilec, Ljubljana, 44(2001), 11 – 12, str. 343 – 350.
13. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 325 str.
14. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1983, 400 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997, 364 str.
16. Marovt Matjaž: Kultura podjetja in konkurenčno okolje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 23, str. 4-6
17. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d.. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998 , 143 str.
18. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, 1072 str.
19. Napuk Kerry: The Strategy- Led Business. London: Mc.Graw-Hill Book Company, 1993, 224 str.

20. Nikolič M. et.al: Prestrukturiranje slovenske tekstilne industrije- prednosti, slabosti nevarnosti in priložnosti. Ljubljana: Tekstilec, 1995, št. 7 – 8, 350 str.
21. Pavlin Cveto: Odličnost se začne v vodstvu podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Posebna priloga, junij 2002, str. 10 – 11.
22. Porter Michael E.: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980, 396 str.
23. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1985, 540 str.
24. Porter Michael E.: Wettbewerbsstrategie. Frankfurt: Campus Verlag, 1992, 488 str.
25. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 1985, 540 str.
26. Prahalad K.C. in Hamel G.: The Core Competence of Corporation, Harvard Business Review, maj-junij 1990
27. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 435 str.
28. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.
29. Pučko Danijel. Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana: Radovljica: Didakta, 1991, 366 str.
30. Rieser Ignaz: Konkurrenzanalyse. Die Unternehmung, Bern und Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 1989, str. 309
31. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. Študijsko gradivo. I in II del. Ljubljana: Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta, 1997, 410 str.
32. Slokar Yness March: Možnosti in perspektive razvoja slovenske tekstilne industrije. Tekstilec, Ljubljana, 43 (2000), 9 – 10, str.357 – 358.
33. Smole Jože, Marovt Alenka: Globalizacija mrež v tekstilni industriji. Tekstilec, Ljubljana, 43 (2000), 1 – 2, str. 37 – 44.
34. Smole Jože, Jožica Weissbacher, Jadranka Marasovič: Potrebe po kadrih v tekstilni, oblačilni in usnjarsko predelovalni industriji v obdobju 2001 – 2010. Tekstilec, Ljubljana, 44 (2001), 3 – 4, str.33 – 38.
35. Stahl Michael J., Grigsby David M.: Management for Decision Making. Boston: PWS-Kent, 1992, 99 str.
36. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 9 – 10, 645 – 653 str.
37. Voight K.I.: Strategische Planung und Unsicherheit, 1992.
38. Welge Martin K.: Unternehmensfuehrung, Stuttgart: Poeschel, 1985, 640 str.
39. Wheelen Thomas L., Hunger J.David: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1996, 441 str.
40. Wright Peter, Kroll Mark J., Parnell John: Strategic Management: Concepts and Cases. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1996, 1022 str.

VIRI

1. Bilanca stanja 1999. Kranj: IBI d.d., 2000
2. Bilanca stanja 2000. Kranj: IBI d.d., 2001
3. Bilanca stanja 2001. Kranj: IBI d.d., 2002
4. Grašič Franc et al.: Notranji trg EU za tekstilno in oblačilno dejavnost. Gospodarska zbornica Slovenije- Oddelek za evropske zadeve, Ljubljana, maj 2000, 44 str.
5. Informacija o poslovanju gospodarskih združb republike Slovenije v letu 2001. Agencija republike Slovenije za plačilni promet, Ljubljana, april 2002, 33 str.
6. Interni dokument službe za kakovost. Kranj: IBI d.d., 2001
7. Izkaz uspeha 1999. Kranj: IBI d.d., 2000
8. Izkaz uspeha 2000. Kranj: IBI d.d., 2001
9. Izkaz uspeha 2001. Kranj: IBI d.d., 2002
10. Jesensko poročilo 2001: Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana, 2001, str. 33
11. Konjunktorna gibanja. Gospodarska zbornica, Ljubljana, 2002, 10, 23 str.
12. Letno poročilo družbe IBI Kranj za leto 2001. Kranj: IBI d.d., 2002, str.16
13. Odredba o metodah kvantitativne analize dvokomponentnih mešanic tekstilnih vlaken (UL RS, št.7/2000).
14. Odredba o metodah kvantitativne analize trikomponentnih mešanic tekstilnih vlaken (UL RS, št.7/2000).
15. Pomladansko poročilo 2001. Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana, 2001.
16. Poročilo finančne službe za leto 2001. Kranj: IBI d.d., 2002
17. Poročilo kadrovske službe za leto 1997. Kranj: IBI d.d., 1998
18. Poročilo kadrovske službe za leto 1998. Kranj: IBI d.d., 1999
19. Poročilo kadrovske službe za leto 1999. Kranj: IBI d.d., 2000
20. Poročilo kadrovske službe za leto 2000. Kranj: IBI d.d., 2001
21. Poročilo kadrovske službe za leto 2001. Kranj: IBI d.d., 2002
22. Poročilo nabavne službe za leto 2001. Kranj: IBI d.d., 2002
23. Poslovanje družb tekstilnih, oblačilnih in usnjarsko predelovalnih dejavnosti Slovenije v letu 2001. Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje za tekstilno, oblačilno in usnjarsko predelovalno industrijo, Ljubljana 2002, 14 str.
24. Poslovanje v notranjem trgu Evropske unije. ITEO Svetovanje d.o.o., Ljubljana, 2000, 31 str.
25. Poslovno poročilo za leto 1999. Kranj: IBI d.d. 2000
26. Poslovno poročilo za leto 2000. Kranj: IBI d.d. 2001
27. Poslovno poročilo za leto 2001. Kranj: IBI d.d. 2002
28. Pravilnik o navajanju surovinske sestave in o tekstilnih imenih (UL RS, št. 109/99)
29. Pravilnik o označevanju tekstilnih in usnjenih izdelkov (UL RS, št. 3/2000)

30. Program prilagajanja slovenske tekstilne in oblačilne industrije pogojem notranjega trga Evropske unije 2000 – 2003. Republika Slovenija, Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, Ljubljana, 1999, 36 str.
31. Strategija podjetja IBI Kranj od leta 2001 – 2006. Kranj: IBI d.d., 2001
32. Temelji poslovne politike od 1999 – 2005. Kranj: IBI d.d., 1999