

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNIH IN
KORPORACIJSKE STRATEGIJE
PODJETJA AVTOHIŠA REAL**

LJUBLJANA, JANUAR 2005

EVGEN JESENKO

1. UVOD

1.1. Opredelitev problema

Splošno veljavna ugotovitev je, da mora podjetje spremljati in ocenjevati notranje in zunanje dejavnike tržnega okolja, ko uspešno obvladuje sedanost in načrtuje prihodnost. Kajti današnji uspeh ne more zagotavljati prihodnje uspešnosti. Pri vsakodnevnem poslovanju pa podjetja pogosto pozabijo na ravnotežje trenutnega poslovanja in načrtovanja za prihodnost. Zavestno usmerjanje današnje in prihodnje dejavnosti podjetja pa lahko oblikujemo s procesom strateškega planiranja.

V strokovni literaturi je možno zaslediti različne poglede na strateško planiranje, vendar je skupna ugotovitev ta, da lahko razumemo proces strateškega planiranja kot poslovno opredelitev podjetja v prihodnosti, z namenom doseganja strateških ciljev.

Po Pučku proces strateškega planiranja (*Pučko, 2003, str. 115*) lahko razdelimo v ožjem pomenu besede na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in na fazo delanja samih strateških planov, ki vključuje plansko reševanje problemov s planskim odločanjem vred.

Po Kotlerju je strateško upravljanje in poslovanje managerski proces razvijanja in vzdrževanja skladnosti med cilji organizacije, produkcijskimi viri in možnostmi, ki jih podjetju nudi okolje, ki mu omogoča preživetje. Naloga strateškega upravljanja in poslovanja je postavitev podjetja na način, ki omogoča njegovo preživetje tudi v primeru, ko se nekateri izmed poslov podjetja znajdejo v težavah (*Kotler, 1989, str. 44*).

Witt and Meyer sta zapisala, da strateško planiranje pomeni vrsto planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Je tudi proces, ki ga opisujemo razčlenjeno ter objektivno ocenjujemo glede na razpoložljive kapacitete in možnosti podjetja na razvijajočih se trgih (*Witt, Meyer, 1998, str 89*).

Razumevanje procesa strateškega upravljanja in poslovanja lahko strnemo v naslednje (*Pučko, 2003, str.101*): 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; 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.

Če poskušam opredeliti problem, lahko ugotovim, da se podjetje pri hitrih spremembah v poslovnem okolju ne more popolnoma zavarovati pred negotovostjo, lahko pa jo zmanjša s pomočjo strateškega upravljanja in poslovođenja.

1.2. Namen in cilj dela

Namen magistrskega dela je pomagati izbranemu podjetju razviti korporacijsko in poslovne strategije. Zato je treba najprej s pomočjo celovite ocene podjetja ugotoviti položaj podjetja, oziroma različne prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti. V nadaljevanju bom oblikoval strateške planske cilje in ugotovil planski razkorak. Na podlagi ugotovljenega položaja podjetja bom poskušal razviti prve možne ideje za korporacijske strategije podjetja, ki temeljijo na izkoriščanju prednosti in izrabi priložnosti ter izkoriščanju prednosti, da se izognemo nevarnostim. Šele nato je mogoče razviti bolj dorečeno vrsto možnih korporacijskih strategij na podlagi ugotovljenih slabosti in nevarnosti ter poznanih prednosti in poslovnih priložnosti. Sledilo bo razvijanje poslovnih strategij na osnovi portfeljske BCG matrike, katere glavni dimenziji sta rast trga ter relativni tržni položaj. S tem bom namen naloge dosegel.

Cilj magistrskega dela je, da s pomočjo enega od modelov strateškega poslovođenja poskušam razviti možne vrste korporacijskih in poslovnih strategij podjetja Avtohiša Real d.o.o. Proučevano podjetje bom najprej analiziral s pomočjo SWOT analize, s katero bom odkril njegove prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti. Oblikoval bom strateške planske cilje in ugotovil planski razkorak. Na podlagi celovite ocene podjetja in strateških ciljev bom poskušal oblikovati možne vrste korporacijskih strategij, na osnovi portfeljske matrike pa bom poskušal, za tri strateške poslovne enote, oblikovati poslovne strategije za proučevano podjetje.

1.3. Metoda in zasnova dela

Pri izdelavi magistrskega dela bodo uporabljene metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč in nam dajejo podlago za celovito oceno podjetja, oblikovanje strateških ciljev ter razvijanje korporacijskih in poslovnih strategij. Uporabljena bodo tudi teoretična spoznanja s področja postopkov in prijemov za iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja. Poleg tega bom vsa teoretična spoznanja prilagodil ugotovljeni specifičnosti panoge, v okviru katere deluje proučevano podjetje.

Izhodišča metodološkega dela bodo povzeta iz strokovne literature domačih in tujih strokovnjakov s področja strateškega planiranja. Tudi najnovejša spoznanja v virih, člankih in prispevkih s tega področja bodo prenesena v magistrsko delo na način, ki se je v dosednji praksi pokazal kot uporabno orodje za razvijanje posameznih faz procesa strateškega planiranja. V delo bodo vključene tudi informacije, pridobljene iz letnih poslovnih poročil, računovodskih izkazov in ostalih internih virov s strani proučevanega podjetja, kot tudi pridobljeno znanje v času specialističnega in magistrskega študija.

Celovita ocena podjetja bo izvedena z načinom iskanja in zaznavanja poslovnih problemov in je poznana kot celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Analiza je poznana tudi kot SWOT analiza in temelji na točkovnem, analitičnem ali subjektivnem ocenjevanju določenih podstruktur podjetja. Celovita analiza se zaključi z zbirno oceno ali matriko prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, kar nam omogoča prvo poskusno razvijanje možnih novih korporacijskih strategij proučevanega podjetja. Oblikovanje strateških ciljev se bo najprej nanašalo na preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije in poslanstva podjetja ter nadaljevalo z izbiranjem ključnih kazalcev za cilje. Oblikovanje korporacijske strategije bo naslednja faza procesa strateškega planiranja in bo vključevala možne vrste korporacijskih strategij na osnovi ugotovljenih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Poslovne strategije pa bom poskušal razviti na osnovi portfeljske matrike, s tem da bom ocenjeval tudi, ali je sestava posameznih poslovnih področij v ravnotežju in ali posamezna strateška poslovna enota lahko dosega konkurenčno prednost.

Magistrsko delo bo razdeljeno na osem poglavij, kjer bo v drugem najprej opredeljeno strateško planiranje in modeli, ki nam služijo kot podlaga za zaznavanje poslovnih problemov podjetja. Opisan bo uporabljen model za celovito ocenjevanje podjetja, model za razvijanje korporacijskih in poslovnih strategij, kateremu sledi analiza okolja, katere ugotovitve so ena od bistvenih planskih predpostavk za kompleksno oceno podjetja in za poskus razvijanja strateških usmeritev. V nadaljevanju bo sledil opis proučevanega podjetja ter posebnosti njegovih organizacijskih in konkurenčnih značilnosti. Praktični primer izvedbe celovite ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti bo izdelan z ocenjevanjem vrste najrazličnejših dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja. To so posamezne podstrukture podjetja, katerih značilnosti bodo ocenjene s pomočjo točkovnega, analitičnega ali subjektivnega vrednotenja. S tem pa želimo ugotoviti, katere podstrukture in procesi podjetja so najbolj prispevali k poslovni uspešnosti. V sedmem poglavju sledi razvijanje možnih strateških usmeritev za proučevano podjetje. Razvijanje strateških usmeritev se začne s preverjanjem oz. oblikovanjem vizije in poslanstva ter z oblikovanjem ciljev podjetja. Nadaljuje se z razvijanjem korporacijskih in poslovnih strategij in se zaključi z zadnjim poglavjem, s sklepom, v katerem bodo prikazane glavne ugotovitve, dobljene v okviru izdelave magistrskega dela.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V PODJETJU

Ugotovitve raziskovalcev na področju strateškega upravljanja in poslovođenja (*Wheelen, Hunger, 1995, pogl.1*) so, da morajo managerji poslovoditi podjetja na strateški način. Odločitve poslovodnikov ne morejo temeljiti samo na dolgoročnih zakonitostih, zgodovinskih politikah ali različnih trendnih krivuljah. Upravljanje in poslovođenje mora odgovoriti na tri strateško pomembna vprašanja:

1. Kakšen je trenutni položaj organizacije?
2. V primeru, da v podjetju ne delamo sprememb zavestno, kje bo organizacija čez eno, dve, pet ali deset let? Ali je takšen položaj organizacije sprejemljiv?
3. Če nismo zadovoljni z odgovori, kakšne specifične aktivnosti mora management prevzeti? Kakšno je vključeno tveganje in dobiček?

Zaradi teh ugotovitev pa so se v osemdesetih letih začeli razvijati modeli procesov strateškega upravljanja in poslovođenja.

2.1. Opredelitev procesa strateškega planiranja

Strateško upravljanje in poslovanje zajema veliko število odločitev in aktivnosti, ki nam zagotavljajo dolgoročni obstoj organizacije. Vključuje ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategij ter spremljanje in kontrolo. Pravzaprav pomeni ocenjevanje notranjega okolja organizacije, s katerim želimo ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja podjetja, ter ocenjevanje zunanjega okolja, s katerim želimo spoznati možnosti in nevarnosti organizacije (*Hunger, Wheelen, 1996, str.3*).

Strateško planiranje je del procesa strateškega upravljanja in poslovanja in vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije (*Pučko, 2003, str. 271*). To pomeni ocenjevanje bistvenih problemov organizacije in ugotavljanje poslovnih priložnosti z razvojnega vidika skupaj s preverjanjem dotedanjih razvojnih zamisli. Na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta se postavljajo strateški cilji in razvijajo strategije za doseganje teh ciljev, kjer se strategije ocenjujejo in izbirajo najboljše med njimi. Celoten proces se zaključi s strateškimi plani, ki jih je potrebno potem uresničevati in uresničevanje kontrolirati.

Pri strateškem planiranju v organizaciji gre za oblikovanje planov, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno organizacijo. To je proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose organizacije z njenim okoljem danes in jutri.

Strateško upravljanje in poslovanje lahko definiramo tudi kot vedo in znanost o oblikovanju, izpolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki omogočajo organizaciji na dolgi rok doseči svoje cilje. Odločitve se nanašajo tudi na različne poslovne funkcije z namenom doseganja uspeha celotne organizacije. Namen strateškega upravljanja in poslovanja je tudi izkoriščati in ustvarjati različne nove priložnosti v prihodnosti (*David, 2001, str. 5*).

V nadaljevanju so predstavljeni trije modeli procesa strateškega upravljanja in poslovanja.

2.2. Modeli procesov strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju

V gospodarstvu je podjetje izredno sestavljen, dinamičen in stohastičen proizvodno gospodarski sistem, ki živi in deluje v sestavljenem, dinamičnem in stohastičnem okolju. V tem okolju poskuša vzdrževati dinamično ravnotežje in se razvijati. Pri tem pa je organizacijski proces glavno orodje za zavestno upravljanje takega zapletenega sistema, kot je podjetje v svojem okolju. Upravljalci in poslovodstvo morajo pri obvladovanju podjetja usmeriti osredotočenost na bistvene konstante in spremenljivke sistema, zato si morajo zgraditi svoj model za uspešno upravljanje in poslovođenje. Takšen model mora poenostavljati stvarnost in vključevati določene spremenljivke stvarnega življenja. V današnjem času so raziskovalni rezultati na področju grajenja modelov strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju še takšni, da ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovođenja. Vsekakor pa je marsikateri model uporaben vsaj za (*Pučko, 2003, str.107*):

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

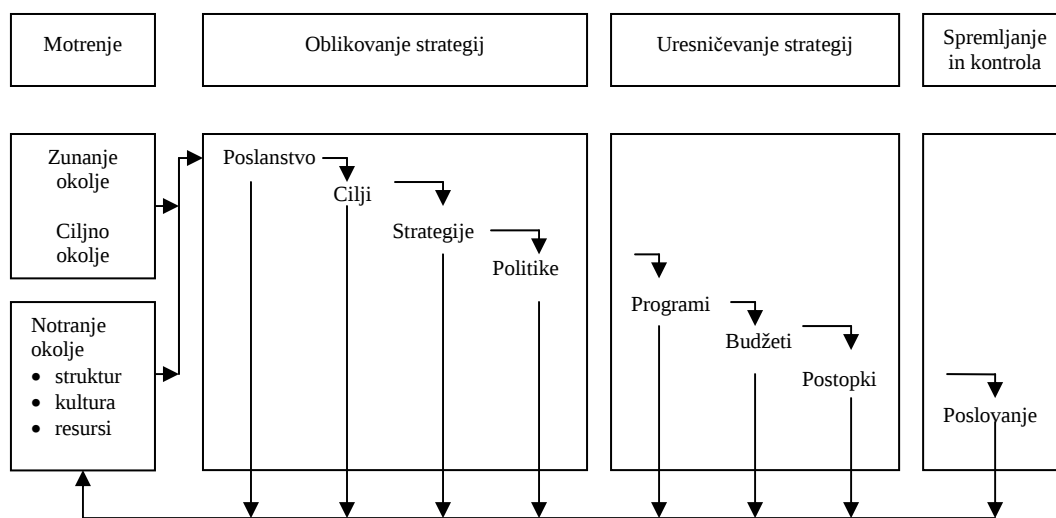
Zato bodo v nadaljevanju predstavljeni nekateri razviti modeli procesov strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju.

Slika 1 prikazuje model strateškega upravljanja in poslovođenja, ki sta ga razvila T.L.Wheelen in D.J. Hunger. Proces razčlenjujeta na štiri faze. V prvi fazi gre za motrenje zunanjega in notranjega okolja, kateri sledi faza oblikovanja strategij. Uresničevanje strategij je naslednja faza, preko katere se strateško upravljanje in poslovođenje zaključi s fazo spremljanja in kontrole.

Model strateškega upravljanja in poslovođenja podjetja po Wheelenu in Hungerju razčlenjuje aktivnosti, ki segajo od motrenja okolja do samega spremljanja poslovanja

podjetja. Z motrenjem zunanjega okolja podjetja želi management oblikovati možnosti in nevarnosti, medtem ko z motrenjem notranjega okolja podjetja, želi ugotoviti prednosti in slabosti svojega podjetja. Glede na ugotovitve motrenja se oblikuje poslanstvo, ki vodi k oblikovanju ciljev, strategij in politik. Sprejete strategije in politike se uresničujejo in odvijajo skozi programe, budžete in postopke. Spremljanje in kontrola uresničevanja strategij pa se odvija preko povratnih informacij iz posameznih faz, skozi neprekinjen proces strateškega upravljanja in poslovanja.

Slika 1: Strateški model upravljanja in poslovanja po Wheelen L.T.in Hunger D.J



Vir: Wheelen , Hunger, 1995, str. 182

Naslednji oris procesa strateškega planiranja je razviden tudi iz Pučkovega modela (glej Sliko 2). Ta proces je potrebno razumeti kot izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in kot fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij.

Proces strateškega planiranja v ožjem pomenu razdelimo na štiri faze, ki sledijo fazi izdelave izhodišč, v kateri izdelujemo planske predpostavke. Planska izhodišča nam pojasnijo okvire in omejitve, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja. To so napovedi razvojev v okolju in ugotovitve analize dotedanjega poslovanja organizacije. Na koncu izdelave planskih izhodišč je treba izoblikovati še vizijo in poslanstvo organizacije.

Slika 2: Shematičen prikaz procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju

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

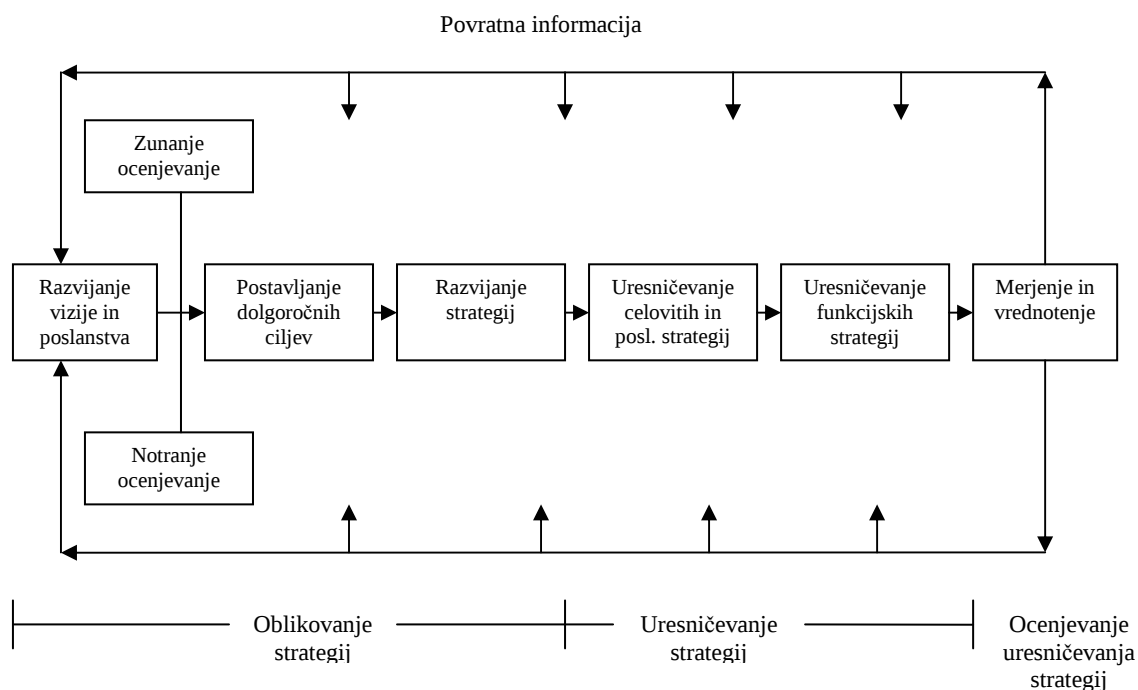
Vir: Pučko, 2003, str. 115

Fazi izdelave planskih predpostavk sledi faza planiranja v ožjem pomenu besede. V prvem koraku najprej ocenjujemo celovit položaj organizacije. Sledi oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli. Nato sledi razvijanje, ocenjevanje in v zadnjem koraku izbiranje najboljših strategij.

Zadnja faza v procesu strateškega upravljanja in poslovođenja je uresničevanje in nadzor nad uresničevanjem strateških planov. Nanaša se na izdelovanje različnih planov projektov, taktičnih planov, akcijskih programov, kratkoročnih predračunov in opravljanje drugih nalog managementa. Na koncu procesa strateškega planiranja v širšem pomenu sledi še nadziranje ali kontrola, ki poleg ostalih nalog pomeni tudi preverjanje ustreznosti strateških planov glede na spremembe v okolju in organizaciji.

Model strateškega upravljanja in poslovođenja po F.R. Davidu je prikazan na sliki 3. Proces po tem modelu razčlenjujemo na aktivnosti, ki segajo od oblikovanja strategij, preko uresničevanja strategij do ocenjevanja strategij. V fazi oblikovanja strategij se ocenjuje zunanje in notranje okolje, razvija se vizija in poslanstvo ter postavlja dolgoročne cilje. Zadnji korak v tej fazi pa je razvijanje strategij. Sledi faza uresničevanja celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij, ki vodi do merjenja in vrednotenja. Ocenjevanje uresničevanja strategij pa se odvija, preko povratnih informacij iz posameznih faz, skozi neprekinjen proces strateškega upravljanja in poslovođenja.

Slika 3: Shematičen prikaz strateškega upravljanja in poslovođenja po Fred R. David.



Vir: David, 2001, str. 13

Iz različnih modelov strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju (v poglavju 2.2. so prikazani le nekateri med njimi), lahko ugotovimo, da so si zelo podobni. V bistvu se ne razlikujejo, le stopnja razčlenitve in obseg opisovanja posameznih sestavin procesa je v vsakem drugačna. Nekateri so bolj osredotočeni le na fazo planiranja. Sam se bom v nadaljevanju oprl na model v Sliki 2, ki nam ponuja zadosti logičen prijem pri raziskovanju kot tudi pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju.

2.3. Izdelava planskih predpostavk

Izdelava planskih predpostavk (glej sliko 2) predstavlja izhodišče za strateško upravljanje in poslovođenje v podjetju. Vsebuje izdelavo predvidevanj bistvenih dejavnikov v družbeno ekonomskem okolju podjetja. Poleg tega zajema še pregled ugotovitev v preteklosti opravljenih analiz poslovanja. Na koncu izdelave planskih predpostavk pa še terja opredelitev vizije in poslanstva podjetja kot dveh pomembnih izhodišč vsega nadaljnjega strateškega odločanja.

2.3.1. Ocenjevanje okolja

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

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v tem okolju, v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na neke manjše celote, na neka manjša okolja ali podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo vsaj na pet manjših celot (*Pučko, 1995, str. 8*):

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

Ta podokolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo. Podokolja lahko razčlenimo na ključne razvoje v njih:

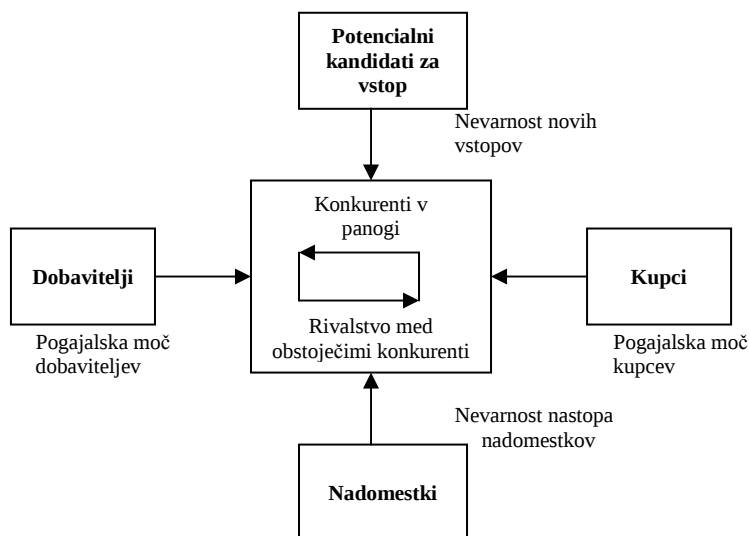
1. naravno podokolje ocenjujemo z vidika ekoloških omejitev, lokacijskih možnosti, problemov oskrbe z energijo, starostno strukturo prebivalstva itn.,
2. gospodarsko podokolje analiziramo glede na rast BDP, rast kritičnih panog, inflacijo, rast prodaje na glavnih trgih, tečaje relevantnih tujih valut, dinamiko osebne porabe itn.,
3. tehnično-tehnološko podokolje ocenjujemo s pričakovanimi novostmi, kritičnimi tehnološkimi prodori, časovnimi mejniki, itn.,
4. v politično-pravnem okolju ocenjujemo ključne nove politike, nove zakonske rešitve, odnos do zaščite domačega kmetijstva, izide volitev, odločitve raznih komisij in vladnih agencij itn.,

5. v kulturnem podokolju ocenjujemo ključne vrednote, glavne spremembe v navadah, tradicijo, raven znanja, prevladujoče ideologije, itn..

Z analizo okolja kaže napovedati ključne razvoje v najširšem okolju podjetja v prihodnosti. Zatem je smiselno oceniti še ožje oziroma tkim. ciljno okolje podjetja. Ocenjevanje ciljnega okolja mora vsebovati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje in analizo trga podjetja.

Stopnjo privlačnosti panoge v ciljnem okolju podjetja lahko določimo na osnovi njenih določljivk. Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Dejavniki, ki jih določajo odvisne silnice (določljivke), so prikazani v modelu določljivk privlačnosti panoge na sliki 4.

Slika 4: Določljivke privlačnosti panoge



Vir: Porter, 1985, str. 5

Nevarnost novih vstopov je odvisna od ovir, ki nastanejo pri potencialnem kandidatu za vstop v panogo. Ovire za vstop v panogo lahko nastajajo v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, obsega naložb, dostopa do prodajnih kanalov ali zakonskih ovir. Ovira za vstop je lahko tudi pričakovana reakcija obstoječih konkurentov in je visoka takrat, ko potencialni kandidati vstopajo v panogo s počasno rastjo ali imajo obstoječi konkurenti veliko sredstev, investiranih v specifičnih osnovnih sredstvih.

Pogajalska moč kupcev se lahko opiše z določljivkami, ki se kažejo v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe, v obsegu nakupov, v primeru, da je kupljeno blago standardno in tako lahko kupec brez večjih stroškov menja dobavitelja, ko ima kupec nizke stroške prehoda na drug proizvod, v stopnji obveščenosti kupca, ko proizvod ne igra velike vloge pri kvaliteti kupčevega proizvoda ali storitve, v blagovni znamki, ko imajo kupci nizke dobičke in zato izvajajo pritisk na znižanje nakupnih cen, ko lahko kupci začnejo sami proizvajati želeni proizvod ali ko so kupci dobro informirani.

Nevarnost nastopa nadomestkov nastane takrat, ko podjetja izven panoge ponujajo substitute, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev. Nadomestki imajo drugačne značilnosti kot izdelki ali storitve panoge, vendar so določljivke nevarnosti nadomestitve v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov. Po Porterju (*Porter, 1985, str.7*) je nevarnost novih nadomestkov odvisna predvsem od naslednjih treh določljivk: relativne cene nadomestkov, stroškov zamenjave z obstoječimi proizvodi ter psiholoških ovir na strani kupcev.

Pogajalska moč dobaviteljev je visoka takrat, ko so dobavitelji bolj koncentrirani kot kupci, ko imajo majhen obseg dobave kupcu oz. za dobavitelja niso pomemben odjemalec, ko so proizvodi dobavitelja diferencirani ali pa imajo vgrajene visoke stroške prehoda na nadomestni proizvod, ko dobavitelji lahko postanejo kupci lastnega proizvoda. Določljivke pogajalske moči dobaviteljev so tudi v relativnih stroških nabavljenega glede na vse nabave panoge ali v vplivu inputov na stroške, ki jih ima panoga.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti nastane takrat, ko podjetje želi izboljšati svoj položaj ali pa zaradi pritiska konkurence. Določljivke rivalstva konkurentov so predvsem v stopnji rasti panoge, v razmerju med stalnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v stopnji koncentracije ponudnikov, v pomanjkanju diferenciacije proizvodov, v višini stroškov spremembe dobavitelja, v različnosti konkurentov, ali v visokih ovirah za izstop iz panoge.

Analiza prodajnega trga je druga najpomembnejša postavka pri ocenjevanju ciljnega okolja. Analiza prodajnega trga je usmerjena v sedanjost in prihodnost, kar pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Opredelitev

analize prodajnega trga lahko pojasnimo kot sistematični in objektivni pristop v razvoju in pridobitvi informacij za oceno ciljnega trga. Medtem ko je celotni tržni potencial 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. Za ocenitev panožne prodaje in tržnega deleža mora podjetje dobro poznati pomembne konkurente in njihovo prodajo. Pri napovedovanju bodočega povpraševanja, ki je ključni dejavnik za uspeh podjetja, se podjetja poslužujejo anket o namerah kupcev, mnenj zaposlenih v prodajnih službah, subjektivnih ocen vodstvenega kadra, mnenj strokovnjakov, metode tržnega testiranja, analize časovnih vrst in še drugih metod.

Najbolj pogoste trženjske raziskave so (*Kotler, 1989, str. 226-234*): razvoj tržnih potencialov, analiza tržnih deležev, ugotovitve tržnih značilnosti, prodajne analize, konkurenčne proizvodne študije, analize zmožnosti in sprejemljivosti novih izdelkov in napovedovanje.

Tako na podlagi znanj s področja trženja analiziramo prodajni trg in izdelamo predvidevanja možne prodaje. Tiste napovedi prodaje, ki jih poslovodstvo sprejme, pa pomenijo pomembne planske predpostavke.

2.3.2. Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja

V našem prostoru se je še najbolj uveljavila opredelitev analize poslovanja, ki govori, da je to dejavnost spoznavanja poslovanja podjetja z namenom, da bi lahko sprejeli ukrepe za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Pri tem pojmovanju pa je predmet analize poslovanja konkretna gospodarska združba.

V okviru procesa strateškega upravljanja in poslovođenja seveda ne kaže razčlenjevati celotne analize poslovanja. Tukaj nam gre le za to, da naslonimo proces strateškega managementa na spoznanja in ugotovitve vseh že izvedenih analiz poslovanja v podjetju. V ta namen si moramo ustvariti ustrezen pregled teh najdb.

Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S tem lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetja razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in

uspešnosti, ki jo dosega. To pa so informacije, ki so nujne tudi v procesu strateške analize in odločanja. Bolj kakovostne analize tekočega poslovanja ko v podjetju opravljajo, lažje jim je tudi pri izvajanju strateških analiz (Pučko, 2003, str.125).

2.3.3. Vizija in poslanstvo

Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja. Zaznava potrebe po nekih resnično novih ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja vizije podjetja, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično jutri želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov podjetja. Pa tudi potreba po radikalni spremembi kulture podjetja, ki naj odpre pot potrebnim spremembam v podjetju v smislu vzpostavljanja novih vzorcev obnašanja, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih, je pogosto osnova za oblikovanje vizije podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

Vizija je slika podjetja, ki ga hoče posameznik ali skupina ljudi ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev te zamisli odvisna. Lahko pomeni opis organizacije kot celote, njene dejavnosti, tehnologije, kulture podjetja, itn. To je koncept nove zelene prihodnosti, ki ga je moč sporočati povsod po organizaciji.

Izkaže se, da je vizija še posebej pomembna v organizacijah, ki morajo izvesti preobrat v podjetju ali želijo spremeniti kulturo v organizaciji, da bi omogočala nove vzorce vedenja zaposlenih. Potreba po oblikovanju vizije nastane tudi takrat, ko ustvarjamo nov pogled na prihodnost podjetja.

Oblikovanje vizije je običajno povezano s hotenjem ustvarjalca vizije po doseganju ciljev, ki pa je hkrati pripravljen prevzeti dobro preračunano tveganje. To pomeni prisotnost podjetniške percepcije pri osebi, ki je usmerjena v cilje in osredotočena na poslovne priložnosti. Oseba mora imeti tudi potrebo po ustvarjanju nečesa novega in mora prevzeti konceptijsko vodstveno vlogo, ki kombinira podjetniške zasnove z ustvarjalnostjo.

Poslanstvo organizacije lahko opredelimo s tem, da je to navedba dokaj stalnih namenov, ki jih izoblikuje najvišje poslovodstvo in ki se nanašajo predvsem na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja v najširšem smislu. Nanaša se na vprašanja in opredelitve; kaj bo poslovno področje organizacije, kaj bo organizacija zasledovala, kako

se bo obnašala, kateri so osnovni smotri podjetja, na kakšen način bo organizacija dosegala konkurenčni položaj, katere so strateško pomembne poslovne enote, itn. Poslanstvo mora biti opredeljeno dovolj široko, da dopušča možnosti za ustvarjalno rast, ter hkrati dovolj uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja iz interesnega področja podjetja.

Poslanstvo organizacije določamo na temelju presoje. Uveljavljenega znanstvenega načina za njegovo oblikovanje ni. Je pa opredeljevanje misije pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednot najvišjega managementa, kar potem, ko je misija opredeljena, postane kredo ali poslovna filozofija organizacije (*Pučko, 2003, str. 275*).

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

2.4. Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja

Pri celoviti oceni prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti gre za strateško analizo, ki pomeni osnovo za strateško odločanje.

V domači in tuji literaturi lahko zasledimo različna imena za celovito oceno prednosti slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. (npr. analiza SWOT, analiza WOTS, analiza TOWS, kar pomeni ang.; Threats Opportunities Weaknesses Strengths, potem jo poznamo tudi kot celovito oceno podjetja, audit trga in položaja, tekočo oceno, audit položaja, idr). Vsak od teh sinonimov pa omogoča opredeljevanje razvojnih problemov organizacije.

Celovita ocena podjetja tudi opredeljuje sistematično zbiranje in vrednotenje preteklih, sedanjih podatkov in podatkov o možni prihodnosti z namenom ugotavljanja notranjih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja v zunanjem okolju.

Prednosti in slabosti so določeni viri in omejitve s katerimi podjetje razpolaga. Prednosti lahko opredelimo kot npr. sposobnosti, znanje, izkušnje, torej prednosti, ki podjetju

omogočajo doseči boljši konkurenčni položaj. Slabosti pa pomenijo omejitve in pomanjkanja na področju materialnih virov, znanj, sposobnosti, in na ostalih področjih, ki bi lahko ogrožale uspešen razvoj podjetja. Prednosti in slabosti lahko nastanejo na področju finančnih virov, zmogljivosti, kadrov, trženja, informatike, organizacije in na vseh ostalih področjih, ki pomenijo prednostni vir ali omejitev pri zadovoljevanju potreb kupcev.

Priložnosti in nevarnosti predstavljajo veliki, za podjetje ugodni ali neugodni premiki v okolju podjetja. Identifikacija v preteklosti prezrtih tržnih segmentov, spremembe v pravnem okolju podjetja, tehnološke spremembe, spremembe konkurentov in spremenjeni odnosi z dobavitelji in kupci so lahko samo nekatere priložnosti za podjetje. Medtem, ko nevarnosti predstavljajo bistvene ovire za v prihodnosti želeni položaj podjetja. Če omenimo samo nekatere, so to lahko počasna rast trga, novi konkurenti, tehnološke spremembe, spremembe zakonodaje, naraščajoča pogajalska moč kupcev, itn.

Analiza podjetja se lahko začne z iskanjem odgovorov na naslednje vprašanje: Kateri poslovni rezultati podjetja so (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itn.) (*Pučko, 2003, str. 129 do str. 133*):

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

Dobljeni odgovori na zastavljena vprašanja nas silijo v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur in procesov v podjetju. Pri tem želimo dobiti odgovore na naslednja vprašanja:

- katere podstrukture (tržna, kadrovska, organizacijska in druge) in procesi (tehnološki, distribucijski, informacijski in drugi) podjetja so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja?

Ocenjevanje prednosti lahko izvedemo na različne načine. V praksi se najbolj uporablja subjektivno ocenjevanje, točkovno ocenjevanje in delfi metoda. Pri subjektivnem ocenjevanju profila komponent podjetja ugotavljamo posamezen prispevek podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja na osnovi subjektivne ocene posloводства. Pri točkovnem

ocenjevanju posameznih podstruktur podjetja nas ocene pripeljejo do enakih rezultatov, le posamezne prispevke k poslovni uspešnosti določimo preko ocenjenih tehtanih točk, ki jih prav tako določi poslovodstvo podjetja. Delfi metoda pa temelji na anketiranju poslovodstva oziroma tima, ki je sestavljen iz strokovnjakov z različnih področij v podjetju. Anketa se izvede v več zaporednih ponovitvah, ki pripelje do izoblikovanih ocen posamezne podstrukture podjetja.

SWOT analizo delamo s tremi glavnimi nameni (Pučko, 2003, str. 139):

1. ugotoviti na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti organizacije njene najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljena,
2. ugotoviti osnovne razvojne probleme organizacije, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti, in
3. ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje na podlagi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretne organizacije.

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

2.5. Postavljanje strateških planskih ciljev

Pri opisovanju procesa postavljanja strateških planskih ciljev Drucker (*Pučko, 2003, str.161*) pravi, da danes še ni znanstvene poti postavljanja ciljev v neki organizaciji. Vendar pa poudarja, da je planske cilje treba postavljati kot rezultate, ki jih podjetje želi doseči. Underwood (*Underwood, 2002, str. 40*) vidi bistvo oblikovanja strateških planskih ciljev v tem, da pretvorimo strategijo v specifična kvalitativne in kvantitativne vrednosti. S tem je glavna naloga postavljanja strateških planskih ciljev dosežena, če omogoča merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služi kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju. Medtem ko Wit in Meyer poudarjata, da je za učinkovit strateški proces

pomembna dobra povezava med posameznimi fazami strateškega procesa, kjer strateški planski cilji pokažejo, na kaj se je potrebno usmeriti (Wit, Meyer, 1998, str. 169).

Glavna ugotovitev različnih raziskovalcev s področja strateškega upravljanja in poslovanja je ta, da morajo vsi planski cilji izhajati iz vizije in poslanstva podjetja, kjer le tako lahko postanejo orodje za oblikovanje strateškega procesa.

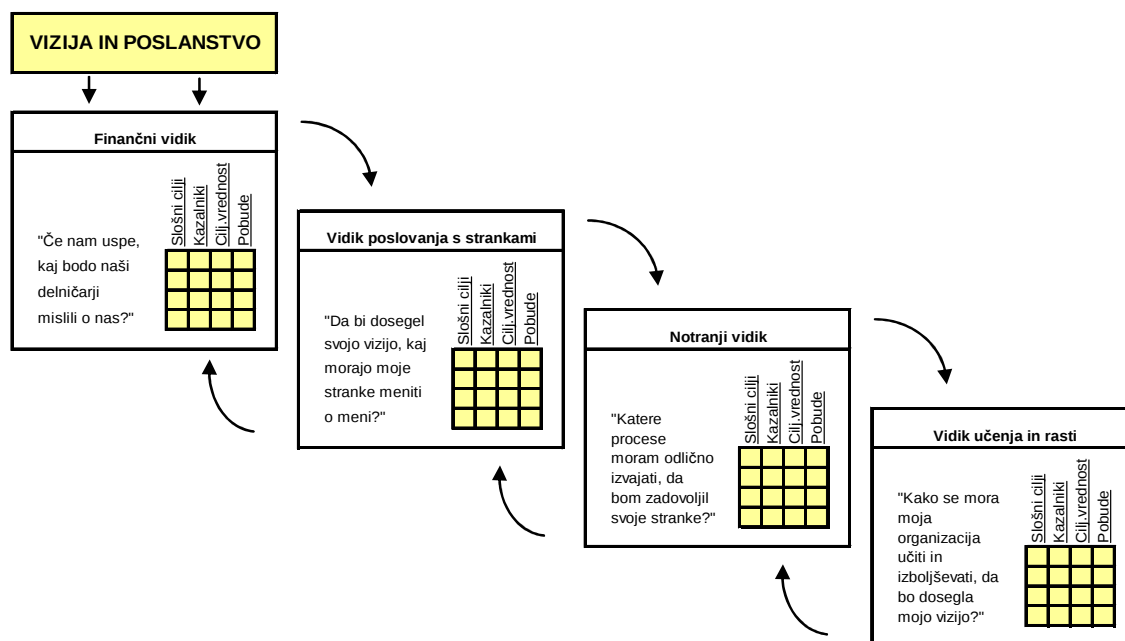
Proces oblikovanja planskih ciljev je mogoče razčlenjevati na tri faze (Pučko, 2003, str.161). Prva faza se nanaša na preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije in poslanstva podjetja. Druga faza se ukvarja z izbiranjem ključnih kazalcev, ki v kakovostnem smislu lahko izražajo cilje. Tretja faza mora biti namenjena pripisovanju nekih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje.

Postavljanje strateških planskih ciljev je v strokovni literaturi opisano različno. Pučko (Pučko, 2003, str. 162) v svojem delu opisuje, da si mora podjetje postaviti svoje strateške planske cilje v okviru predvidevanj razvojev v okolju za vse tiste sestavine, o katerih meni, da je zanje to potrebno. Tako v procesu izbiranja ključnih kazalcev za planske cilje izbiramo na eni strani splošne kazalce uspešnosti podjetja in na drugi strani določene kazalce, vezane na podstrukture podjetja. Ciljne vrednosti izbranim kazalcem planskih ciljev pa se pogosto naslanjajo na dosedanje dosežene rezultate poslovanja podjetja. Nekateri avtorji v fazi pripisovanja ciljnih vrednosti izbranim opredeljenim kazalcem oblikujejo le finančne vrednosti (Adams, Juleff, 2003, str. 102) drugi poudarjajo pomembnost pripisovanja tako finančnih in nefinančnih vrednosti. Kaplan in Norton (Kaplan, Norton, 2001, str. 23) ugotavljata, da je različnih opisov kazalnikov strateških planskih ciljev toliko, kot je strateških teoretikov in metodologij. Preoblikovanje strategije v dejanja vidita v uravnoveženem sistemu kazalnikov, ki so okvir za opisovanje in posredovanje strategije na dosleden in razumljiv način. Po modelu uravnoveženega sistema kazalnikov bomo strateške planske cilje in sinergije med poslovnimi enotami dosegli z njihovo razčlenitvijo v sistem finančnih in nefinančnih kazalnikov. Model uravnoveženega sistema kazalnikov je prikazan na sliki 5.

Po modelu, prikazanem na sliki 5, je ključ uresničevanja vizije in poslanstva v tem, da vsi v organizaciji jasno razumejo strateške planske cilje, da so viri sredstev usklajeni z njimi, da se postavljene cilje redno preizkuša in se jih po potrebi prilagaja dejanskemu stanju.

Model opredeljuje cilje in dejavnosti, ki bodo podjetje razlikovali od konkurentov ter ustvarjali dolgoročno vrednost za lastnike in stranke. Proces se začneja z jasno opredeljeno vizijo in poslanstvom. Sledi opredelitev finančnih ciljev z vidika rasti in produktivnosti. Ko so finančni cilji določeni, nadaljujemo proces z ugotovitvijo, kateri so ciljni kupci, kakšni so njihovi cilji in pričakovanja ter kako bomo merili uspeh pri njih. Finančni cilji in cilji poslovanja s strankami sami po sebi ne opredeljujejo, kako jih doseči, zato so pomembni notranji poslovni procesi, ki opredeljujejo dejavnosti, potrebne za zadovoljstvo kupcev in doseganje finančnih rezultatov. V zadnjem, četrtem, vidiku učenja in rasti pa ugotovimo, s katerimi veščinami, sposobnostmi in znanji zaposlenih bomo sposobni izvajati notranje procese.

Slika 5: Model uravnoteženega sistema kazalnikov



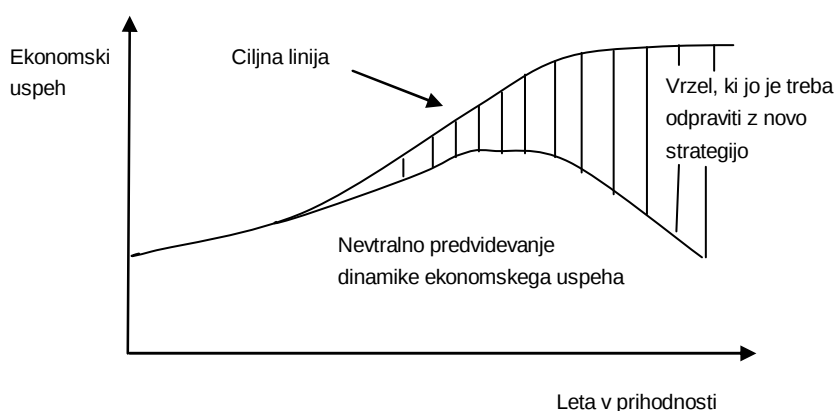
Vir: Kaplan, Norton, 2001, str. 89

Kaplan in Norton (Kaplan, Norton, 2001, str. 90) menita, da je ustroj uravnoteženega sistema kazalnikov usmerjen od zgoraj navzdol in se začne z zaželenimi finančnimi rezultati in rezultati poslovanja strank, nato se premakne k ponudbi, poslovnim procesom in infrastrukturi, ki so gibalna sprememb.

V procesu strateškega upravljanja in poslovanja pomeni model uravnoteženega sistema kazalnikov le zadnjo fazo oblikovanja strateških planskih ciljev in je v bistvu samo okvir za opisovanje in posredovanje strategije na dosleden in razumljiv način.

Strateški planski cilji bodo ne glede na prijem pri postavljanju končno izraženi s tako imenovano ciljno linijo (Pučko, 2003, str. 163). Ta ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja. Najprej bo razvita planska stopnja donosnosti, na osnovi le te pa se da razvijati druge ciljne linije, ki pa izražajo iz osnovnega izvedene planske cilje. Na osnovi ciljnih linij in s primerjanjem teh z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja je možno ugotoviti in opredeliti planske vrzeli, razkorake, ki jih v podjetju poskušajo odpravljati z dodatnimi ali novimi strategijami. Planska vrzel ali planski razkorak je prikazan na sliki 6.

Slika 6: Planska vrzel ali planski razkorak



Vir: Pučko, 2003, str. 168

Iz literature s področja postavljanja strateških planskih ciljev lahko ugotovim, da obstaja veliko različnih metodologij in opisov kazalnikov strateških planskih ciljev, vendar je skupna ugotovitev ta, da ne moremo pričakovati, da bomo strategijo uresničili, če jo ne znamo opisati s ciljnimi vrednostmi.

2.6. Razvijanje korporacijskih in poslovnih strategij

Če poskušamo razvrstiti strategije, potem v strokovni literaturi najprej zasledimo celovite ali korporacijske strategije (angl. corporate strategy). Sledijo poslovne strategije ali strategije poslovnih področij, ki se nanašajo na raven strateške poslovne enote, ter tretji nivo kot funkcijske strategije. Pri tem pa se nam postavlja vprašanje, kaj pomeni korporacijska strategija? Raziskovalci jo opisujejo na veliko različnih načinov. Običajno korporacijska strategija pomeni, da je to konkurenčni plan podjetja v prihodnosti. Strategijo lahko opišemo tudi kot »oblikovanje potencialnega dobička v prihodnosti«.

(Underwood, 2002, str. 103). Pomembno je tudi vprašanje, zakaj je korporacijska strategija sploh pomembna? Po mnenju Lyncha (Lynch, 2000, str. 18) zato, ker opredeljuje glavne poti, ki vplivajo na prihodnost razvoja organizacije in združuje najrazličnejše kompleksne in nejasne razmere v zunanjem in notranjem okolju. Johnson in Scholes (Johnson, Scholes, 1997, str. 164) pa vidita bistvo v tem, da korporacijska strategija pomeni uporabno orodje za doseganje zastavljenih ciljev.

Glede na smer razvoja podjetja je mogoče korporacijske (celovite) strategije podjetja ločiti na: strategije rasti, strategije stabilizacije ali normalizacije in strategije krčenja. Nanašajo pa se na vprašanja o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju, sinergij med njimi, uravnoveženosti tveganj in denarnih tokov podjetja kot celote ter o smeri razvoja za doseganje zelenih rezultatov.

Za razvijanje korporacijskih strategij lahko uporabimo matriko poslovnih priložnosti in nevarnosti ter internih prednosti in slabosti. Po mnenju Davida (David, 2001, str. 204) je matrika SWOT (ali TOWS) zelo pomembno povezovalno orodje, ki pomaga managerjem razviti štiri vrste strategij: 1. SO strategijo - gradimo na internih prednostih in poslovnih priložnostih; 2. WO strategijo - gradimo na internih slabostih in poslovnih priložnostih; 3. ST strategijo – gradimo na internih prednostih in poslovnih nevarnostih; 4. WT strategijo – gradimo na internih slabostih in poslovnih nevarnostih; pri čemer pa je povezovanje internih ter zunanjih faktorjev najtežje področje pri razvijanju te matrike in zahteva odlično presojo.

Po tem modelu poskušamo razviti različne možne strategije na podlagi SWOT matrike. V tej matriki identificiramo najpomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki jih pričakujemo iz okolja podjetja. Na podlagi ugotovljenih prednosti in priložnosti poskušamo določiti možne strategije podjetja, ki temeljijo na izkoriščanju prednosti in izrabi priložnosti. Nadaljujemo z določanjem naslednjih možnih vrst strategij, ki izkoriščajo prednosti, da se izognejo nevarnostim. Na podlagi ugotovljenih slabosti in nevarnosti predlagamo strategijo za zmanjšanje slabosti in izogibanje nevarnostim. Zadnjo vrsto možnih poslovnih strategij predlagamo na podlagi identificiranih prednosti in nevarnosti. Z njimi naj bi izkoriščali prednosti in se izogibali nevarnostim. Tako razvijemo ideje o možnih strategijah, tako kot je to prikazano na sliki 7.

Slika 7: Različne možne vrste strategij na podlagi SWOT matrike

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti	Slabosti
Priložnosti	Strategije Prednosti - Priložnosti	Strategije Slabosti – Priložnosti
Nevarnosti	Strategije Prednosti - Nevarnosti	Strategije Slabosti - Nevarnosti

Vir: David, 2001, str. 204

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja pa je strategija poslovne strateške enote in v bistvu opredeljuje poti do konkurenčne prednosti področja oziroma enote. V strokovni literaturi je mogoče zaslediti poslovne strategije na osnovi *BCG matrike*¹ (BCG=Boston Consulting Group). Proces analize z BCG matriko (imenovana tudi portfeljska analiza) se usmerja v iskanje optimalne kombinacije strateških poslovnih enot oziroma strateških poslovnih področij, pri tem pa se nanaša na celotno poslovno usmeritev podjetja. Portfeljska analiza nam pomeni pomemben člen pri strateškem planiranju in nam predstavlja enostaven in učinkovit način razčlenitve celotne poslovne usmeritve podjetja (Hanna, 1985, str. 18). Pomeni nam tudi uspešno ocenjevanje posamezni poslovnih področij, ki temeljijo na življenjskem ciklu proizvoda in izkoriščanju prednosti krivulje izkušenj (Besanko, 2004, str. 97). Pri portfeljski analizi opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja. To je eden od pristopov k celovitemu ocenjevanju položaja podjetja. Analiza nas usmerja na ugotavljanje razvojnega ravnotežja podjetja. Svetuje pa nam tudi za posamezne strateške poslovne enote primerne poslovne strategije.

2.7. Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij

Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij dopolnjuje celoten upravljalno poslovodni proces. Tako imenovano strateško planiranje (glej sliko 2) prehaja v fazo

¹ Koncept BCG matrike je splošno poznan, zato o podrobnostih ne pišem. Več lahko lahko bralec najde v literaturi. Glej P. Wright, C. D. Pringle, M. J. Kroll, *Strategic Management*, Allyn and Bacon, Boston, 1992, str. 79 in dalje.

uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij. Po Pučku (*Pučko, 2003, str. 319*) govorimo tudi o sklenjenem upravljalno poslovodnem krogu ali ciklu, saj se navedene faze nenehno vrtijo v organizaciji in stalno prehajajo druga v drugo.

Welsh, Hilton in Gordon vidijo bistvo procesa uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij predvsem v tem, da pomaga poslovodstvu dokončno razviti strateški in taktični plan, ga poskuša uresničiti in poiskati odmike doseženega do planiranega in te odmike odpravljati (*Welsh, Hilton, Gordon, 1988, str.62*).

Uresničevanje strategij je celota aktivnosti in izbor, ki jih terja izvedba strateškega plana (*Pučko, 2003, str. 321*). Od poslovodstva zahteva odgovore vsaj na tri vprašanja: kdo bo uresničeval strategijo, kaj mora delati in kako bo delal, kar je treba. Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij so močno odvisne od organizacijske strukture, zato je to ena od prvih nalog, ki jo mora poslovodstvo odpraviti. Odločitev o izbiri temeljne organizacijske strukture pa omogoča oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni. Tem ciljem moramo nujno prilagoditi operativne organizacijske strukture v organizaciji. Pomembno pa je, da na koncu procesa uresničevanja strategij vzpostavimo učinkovit sistem motiviranja, vodenja, komuniciranja in ostalih organizacijskih sistemov za uresničevanje planskih ciljev.

Kontrola uresničevanja strategij pomeni proces poročanja in ocenjevanja poslovanja podjetja, z namenom ugotavljanja vzrokov za uspešno ali neuspešno poslovanje. Po Pučku (*Pučko, 2003, str. 337*) se osrednja naloga strateške kontrole kaže v zgodnjem odkrivanju in sporočanju »presenečenj«, ki v okolju podjetja nastajajo, in potreb po spremembah, kar terja stalno preverjanje ustreznosti planiranega. Primarno nalogo procesa kontrole uresničevanja strategij Welsh, Hilton in Gordon opisujejo s tem, da s tem procesom zagotovimo doseganje planiranih ciljev (*Welsh, Hilton, Gordon, 1988, str.40*). Je pa to tudi sredstvo za prilagajanje strateških planov podjetja spremenjenim razmeram v okolju.

Iz literature izhaja ugotovitev, da je uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij pomemben del celotnega procesa upravljanja in poslovođenja v podjetju, saj proces brez vključenih vseh faz upravljalno poslovodnega kroga ne more biti uspešen.

3. PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA PODJETJA

Proučevano podjetje Avtohiša Real je družba z omejeno odgovornostjo, podjetje s 37 letno tradicijo na področju prodaje in servisiranja vozil, od tega že 26 let na programu Renault. Danes je Avtohiša Real največji prodajalec vozil Renault v Sloveniji, s svojimi številnimi dejavnostmi, ki so v tesni povezavi z avtomobilizmom, pa je tudi podjetje z najbolj celovito ponudbo v tej panogi.

V podjetju trenutno deluje 136 zaposlenih. Prihodki podjetja letno presegajo 50.905 tisoč tolarjev na zaposlenega. Poslovnih sredstev je 1.406.273 tisoč tolarjev. Celotni poslovni izid za leto 2004 pa znaša 119.972 tisoč tolarjev (*Vir: I-BON, Ljubljana, 2005*).

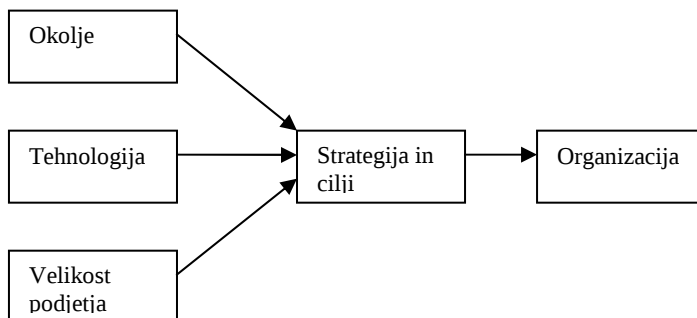
V nadaljevanju poglavja je podrobneje predstavljeno proučevano podjetje z njegovo organizacijsko strukturo, dejavnostjo ter vizijo in poslanstvom.

3.1. Organizacijska struktura

Mnogi avtorji ugotavljajo, da ni enotnega razumevanja organizacije. Razlogi za raznolikost so verjetno v različnih načinih in področjih, na katerih so avtorji razvijali organizacijsko teorijo. Lipovec je pri razvijanju definicij organizacije (*Lipovec, 1987, str. 21-33*) zbral že oblikovane opredelitve drugih tujih avtorjev, vendar ugotavlja, da nobena od štirih različnih definicij organizacije, ki jih je izločil iz organizacijske literature, ne vzdrži logičnega preizkusa, zato tudi nobene ne moremo vzeti za pravilno opredelitev organizacije. Zato je izoblikoval definicijo organizacije, ki zadošča postavljenim zahtevam stroge znanstvene definicije. Na osnovi opredelitve organizacije, ki jo razvije Lipovec v svoji razviti teoriji organizacije je organizacija »sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (*Lipovec, 1987, str. 35*). To razumevanje organizacije jemljem tudi sam kot osnovo za razlago organizacijskih pojavov v mojem delu.

Večina avtorjev opisuje zlasti naslednje situacijske dejavnike, ki lahko vplivajo na oblikovanje organizacije podjetja (glej sliko 10): okolje, tehnologija, velikost podjetja, strategija in cilji.

Slika 10: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na organizacijo



Vir: Bowditch, Buono, 1997, str. 263

Na organizacijo podjetja vpliva okolje s svojimi značilnostmi. Značilnosti okolja lahko opredelimo kot stabilno ali nestabilno. Spremembe okolja, ki lahko vplivajo, so redke ali pogoste. Pri proučevanju vpliva okolja na organizacijo v literaturi najpogosteje navajajo negotovosti, ki jih povzročajo naslednji faktorji: socialni, politični, tehnološki, ekonomski in kulturološki (Bowditch, Buono, 1997, str. 251). Pri tem pa velja, da s prilagajanjem organizacijske strukture spremembam v okolju želimo doseči največje ravnotežje med organizacijo in okoljem (Mintzberg, 1983, str.145).

Vpliv tehnologije je dobro razviden v študiji Joan Woodward (Mintzberg, 1983, str. 128), kjer avtorica navaja tri odločilne dejavnike. Tehnologijo razčleni na posamično, serijsko in procesno. Pri posamični proizvodnji poteka delo na podlagi majhnih naročil in specifičnih zahtev kupcev. Medtem ko pri serijski in procesni proizvodnji delovni proces temelji na avtomatizaciji in standardizaciji. Ugotovitve študije kažejo, da ima tehnologija na organizacijo velik vpliv, ki se kaže kot dejavnik, ki omogoča določeno organizacijsko strukturo.

Velikost podjetja ima pomemben vpliv na kompleksnost in formalizacijo. Število zaposlenih se kaže kot dober indikator velikosti in vpliva na formalizacijo. Močna povezava med velikostjo podjetja in formalizacijo zahteva visoko stopnjo standardizacije in koordinacije (Mintzberg, 1983, str. 123-126). Velikost podjetja vpliva na organizacijsko strukturo predvsem s stopnjo birokracije² in centralizacijo. V začetni razvojni fazi podjetja

je delitev dela in birokracije nizka, z naraščanjem velikosti podjetja, pa narašča birokracija in formalizacija.

Strategijo lahko definiramo tudi kot izpolnjevanje in ocenjevanje odločitev, ki omogočajo podjetju doseči svoje cilje. Odločitve vključujejo različne poslovne funkcije z namenom doseganja uspeha celotne organizacije. Z organiziranjem oblikujemo strukture, s katerimi uresničujemo strategijo organizacije (*Bowditch, Buono, 1997, str. 268*).

Vpliv strategije na organizacijo se kaže v tem, da strategije, ki so usmerjene v čim večjo količinsko proizvodnjo, zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo kot tiste, ki so usmerjene v diferenciacijo proizvodov in storitev.

Struktura organiziranosti v podjetju Avtohiša Real temelji na zahtevi, da so posamezne funkcije organizirane v programsko tržne celote znotraj podjetja. Organizacijska struktura je razporejena divizijsko. Načelo, ki se pri organiziranju upošteva, je avtonomna decentralizacija ob neprisilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programsko tržne celote. To pa ne pomeni popolne decentralizacije organiziranja funkcij, saj se na ravni celotnega podjetja sprejemajo strateške odločitve, ki tako vplivajo na posamezne funkcije tržnih enot. Prednosti divizijske organizacijske strukture se kažejo v večji fleksibilnosti. George in Jones opisujeta prednosti predvsem v večji koordinaciji, katera omogoča visoko kvalitetne izdelke in storitve (*George, Jones, 1996, str. 479*). Hkrati pa poudarjata možnost razvoja korporacijske strategije, ki v sedanjem času pomeni uspešnejši razvoj ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev podjetja. Po mnenju Mintzberga pa se kaže glavna slabost te organizacijske možnosti v težnji po prevelikem osamosvajanju posameznih tržnih programov, kar negativno vpliva na operativne stroške (*Mintzberg, 1983, str. 249*). Prav tako avtor opozarja, da se med posameznimi področji lahko razvije prevelika konkurenca, večje število poslovoznikov ter s tem več nivojev odločanja, kar lahko pripelje do počasnejše komunikacije med posameznimi tržnimi enotami.

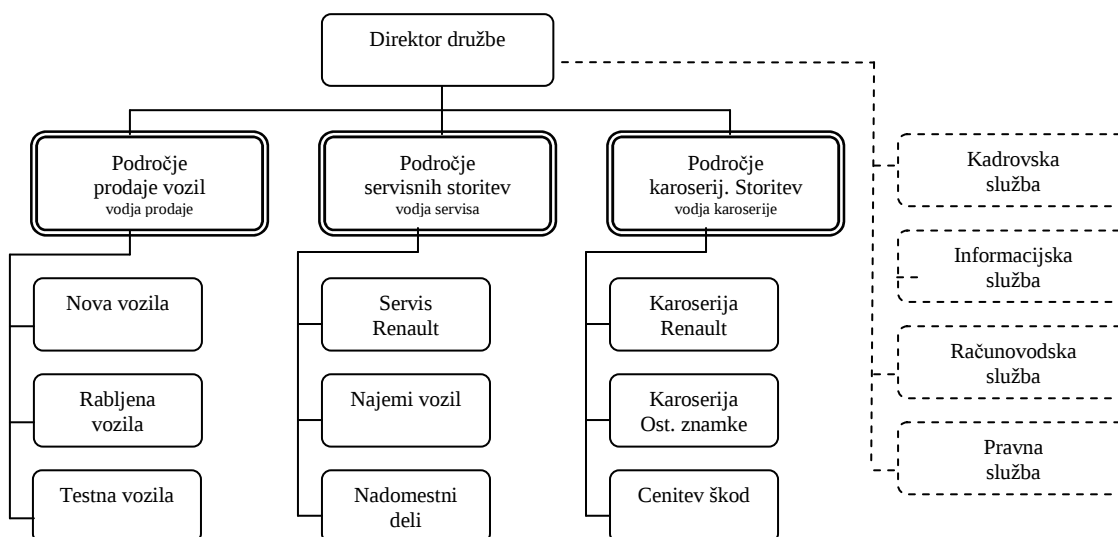
² V literaturi s področja teorije organizacije pomeni birokracija predvsem upoštevanje določenih pravil. Leta 1922 je nemški sociolog Weber objavil model, kjer birokratsko obliko organizacije opisuje kot idealen sistem organiziranosti, ki velja predvsem za srednja in večja podjetja. Po tem modelu bi vsi zaposleni opravljali natančno določeno vlogo, vsako odstopanje pa bi povzročilo težave. (Več o tem glej v literaturi: Lipovec, Razvita teorija organizacije, Založba Obzorja, Maribor, 1987, str. 307 in dalje in Rozman, Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1992, str. 56 in dalje.)

Organizacijsko je proučevano podjetje razdeljeno na tri glavne tržne celote (področja): prodaja vozil, prodaja servisnih storitev in prodajo karoserijskih storitev.

Vsako področje pokriva oddelek v organizaciji, na čelu katerega je oseba, ki je odgovorna za določeno področje dela. Shema na sliki 11 prikazuje področja različnih nalog znotraj organizacije. Poslovodstvena hierarhija je prikazana od direktorja družbe do področnih vodij. Ti pa so nadrejeni oddelčnim vodjem in so z njimi tudi neposredno povezani. Navpične povezave predalov v shemi prikazujejo linijo avtoritete in prikazujejo, kateri položaji so nadrejeni drugim. Linijska avtoriteta teče po glavni verigi ukazovanja, usmerjanja in kontroliranja v skladu z načelom hierarhije.

Funkcijski oddelki, npr. računovodstvo, informatika, pravna in kadrovska služba, so zunanje enote in so v organizacijski shemi prikazane s prekinjeno povezavo.

Slika 11: Organizacijska struktura podjetja Avtohiša Real



Vir: Letno poročilo 2004, str. 3

3.2. Dejavnost

Glavna dejavnost gospodarske družbe Avtohiša Real je prodaja, vzdrževanje in popravila motornih vozil ter trgovina na drobno z motornimi vozili. Po Standardni klasifikaciji dejavnosti spada v podrazred 50.102. Ime podrazreda je trgovina na drobno z motornimi vozili (Glej Standardno klasifikacijo dejavnosti UL RS 2/02).

Poleg tega je podjetje registrirano tudi za opravljanje drugih dejavnosti, ki so povezane z osnovno dejavnostjo podjetja. Podjetje je registrirano za opravljanje naslednjih dejavnosti (*Letno poročilo Avtohiša Real, 2004, str.10*): trgovina na debelo z motornimi vozili, trgovina na drobno z motornimi vozili, posredništvo pri trgovini z motornimi vozili, vzdrževanje in popravila motornih vozil, trgovina na debelo z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna kolesa, trgovina na drobno z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna kolesa, posredništvo pri trgovini z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila, trgovina na drobno z motornimi kolesi, posredništvo pri trgovini z motornimi kolesi, deli in opremo, vzdrževanje in popravila motornih koles, trgovina na drobno z lastnimi motornimi gorivi, dajanje avtomobilov v najem, dajanje drugih kopenskih vozil v najem.

Proučevano podjetje ima s koncendentom (Renault Nissan Slovenija, d.o.o.) podpisano koncesijsko pogodbo kot član mreže Renault. Koncendent je namreč ustanovil selektivno distribucijsko mrežo za distribucijo novih vozil in nadomestnih delov ter storitev popravil in vzdrževanja proizvodov Renault. Za optimalno distribucijo novih vozil Renault je koncendent uvedel tudi poseben sistem kvantitativne selekcije za izbor koncesionarjev, ki jih mora vsak koncesionar izpolniti pred pristopom v mrežo Renault. Koncendent ima možnost prilagoditi te kriterije, zato bodo v nadaljevanju dela, vse najnovejše ugotovitve, ki izhajajo iz specifičnosti panoge ali koncesijske pogodbe, prilagojene s teoretičnimi spoznanji iz strokovne literature.

Velikost gospodarske družbe je določena po 52. členu Zakona o gospodarskih družbah, ki pravi, da se družbe zaradi uporabe določb tega poglavja razvrščajo na majhne, srednje in velike z uporabo naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

Majhna družba je družba, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 1.000.000.000 tolarjev,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 500.000.000 tolarjev.

Srednja družba je družba, ki ni majhna družba po drugem odstavku tega člena in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 4.000.000.000 tolarjev,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2.000.000.000 tolarjev.

Velika družba je družba, ki ni niti majhna družba niti srednja družba. V vsakem primeru so velike družbe: banke, zavarovalnice ter družbe, ki so po 53. členu Zakona o gospodarskih družbah dolžne izdelati konsolidirano letno poročilo.

Avtohiša Real je imela v letu 2004 povprečno 136 zaposlencev, čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so znašali 6.923.154 tisoč tolarjev in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta 2004 je bila 1.406.273 tisoč tolarjev. Po merilih za razvrščanje družb po Zakonu o gospodarskih družbah je velikost družbe Avtohiša Real zato srednja (*Vir: BON-1/P, AJPES, 2005*).

3.3. Vizija in poslanstvo

Poslovodstvo proučevanega podjetja je izoblikovalo vizijo podjetja: »Avtohiša Real bo največja in najuspešnejša družba, z najbolj celovito ponudbo storitev na področju prodaje, vzdrževanja in servisiranja osebnih ter lahkih gospodarskih vozil v Sloveniji.« (*Vir: Poslovno poročilo za leto 2004, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana, str.4*)

Poslanstvo podjetja je opredeljeno z navedbo dokaj stalnih namenov, ki jih je izoblikovalo poslovodstvo in sicer takole (*Vir: Poslovno poročilo za leto 2004, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana, str.5*):

1. *Kakovostna ponudba storitev v Sloveniji.* Zagotavljanje kakovosti je ena od glavnih usmeritev za ustvarjanja zadovoljstva in zvestobe kupcev. Družba bo v prihodnje razvijala ponudbo storitev na področju prodaje, vzdrževanja in servisiranja osebnih ter lahkih gospodarskih vozil, s ciljem, da ohrani tržni položaj v Sloveniji.

2. *Razširitev poslovanja na nova področja.* Avtohiša Real bo vstopila na nova poslovna področja z namenom, da izkoristi poslovne priložnosti na drugih področjih.
3. *Zagotavljanje z dejavnostjo primerljive poslovne uspešnosti.* Trenutna uspešnost še ne zagotavlja prihodnje uspešnosti, zato bo družba izkoristila potencial za povečanje učinkovitosti poslovanja na področju povečanja tržnega položaja, optimizacijo notranjih stroškov in povečanje produktivnosti.
4. *Odgovorno ravnanje do zaposlenih in okolja.* Avtohiša Real bo skrbela za izobraževanje, motivacijo in razvoj osebnostnih lastnosti zaposlenih. Družba bo ravnala skrbno in odgovorno ter v skladu z zakonskimi in družbenimi pravili z okoljem, v katerem deluje.

4. ANALIZA OKOLJA PROUČEVANEGA PODJETJA

4.1. Ocena najširšega okolja

V poglavju 2.3.1. smo podali pet podokolij, ki podjetju dajejo določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo. Za opisana podokolja bomo v tem poglavju podali oceno ključnih razvojev, med katerimi pa je praviloma najpomembnejše gospodarsko podokolje.

Pričakovana gospodarska gibanja v obdobju do prevzema evra (Prevzem evra v začetku leta 2007 je ključni cilj makroekonomskih politik) so razmeroma ugodna (*UMAR, Pomladansko poročilo 2005, str.13*). Ob pričakovanem rahlem umirjanju rasti skupnega izvoznega povpraševanja v letu 2005 pričakujemo nekoliko nižjo gospodarsko rast v primerjavi z letom 2004, ki pa bo ostala na razmeroma visoki ravni (Glej tabelo 1). Nižja od one v letu 2004 naj bi bila sicer tudi rast domače potrošnje, vendar predvsem zaradi predvidenega manjšega kopičenja zalog, medtem ko bosta zasebna in investicijska potrošnja rasli po podobnih stopnjah kot v predhodnem letu. Ob odsotnosti večjih zunanjih cenovnih šokov bo usklajeno delovanje ukrepov ekonomskih politik vlade in Banke Slovenije omogočilo nadaljnje vzdržno zniževanje inflacije in izpolnitev maastrichtskega konvergenčnega kriterija sredi leta 2006. Podobna gospodarska gibanja kot v letu 2005

tako pričakujemo tudi v letu 2006, ko naj bi se zaradi ponovno nekoliko višje rasti tujega povpraševanja okrepila rast izvoza, ki bo kljub bolj umirjeni rasti zasebne in investicijske potrošnje prispevala k nekoliko višji gospodarski rasti.

Tabela 1: *Gospodarska gibanja izbranih kazalcev za obdobje 2003 do 2008 za Slovenijo*

Spremenljivke	2003	2004	Napoved			
			2005	2006	2007	2008
Bruto domači proizvod	2,5	4,6	3,8	4,1	3,8	3,8
Dodana vrednost (dejavnost G)	2,9	3,8	4,0	3,4	n.p.	n.p.
Končna potrošnja	2,7	3,0	3,2	2,9	2,9	2,9
Zasebna potrošnja	2,7	3,5	3,4	3,1	3,0	3,1
Izvoz proizvodov in storitev	3,2	12,6	7,5	7,9	6,7	6,9
Stopnja brezposelnosti (v % po ILO)	6,7	6,3	6,2	6,0	5,9	5,8
Stopnja inflacije (povprečje leta)	5,6	3,6	2,5	2,3	2,4	2,4

Vir: Pomladansko poročilo 2005, UMAR

Zasebna potrošnja je v letu 2004 dosegla drugo najvišjo rast v zadnjih devetih letih, ob tem so se gospodinjstva lani pospešeno zadolževala predvsem zaradi treh vzrokov: zniževanja obrestnih mer, sprostitev prve nacionalne stanovanjske varčevalne sheme ter povečanih nakupov trajnih dobrin. Po oceni urada za makroekonomske analize in razvoj (UMAR, *Pomladansko poročilo 2005, str.41*) pričakujemo, da bo rast potrošnje ostala na relativno visoki ravni. Upadanje števila prvih registracij vozil v letu 2004 se je nadaljevalo tudi v prvem četrtletju leta 2005, zato ocenjujemo, da je obdobje povečanih nakupov avtomobilov zaenkrat končano.

Nekoliko nižja gospodarska rast v letu 2005 bo dosežena ob nekoliko nižji rasti produktivnosti in višji rasti zaposlenosti kot v letu 2004. Število delovno aktivnih naj bi se povečalo za približno 0,4%, kar naj bi bil rezultat povečanja števila zaposlenih v gradbeništvu in storitvenih dejavnostih, nadaljevalo pa se bo zniževanje zaposlenih v kmetijstvu, rudarstvu, predelovalnih dejavnostih in oskrbi z elektriko, plinom in vodo. Napovedano gospodarsko rast bi tako lahko dosegli ob 3,4 odstotni rasti produktivnosti dela. Z nadaljevanjem ugodnih gospodarskih razmer naj bi se število delovno aktivnih v letu 2006 povečalo za nadaljnjih 0,5% in produktivnost za 3,6%. Brezposelnost se bo še naprej zniževala. Po oceni UMAR se bo stopnja registrirane brezposelnosti ob ugodnih

razmerah za zaposlovanje zniževala. Pri tem pa bodo še posebno pomembni ukrepi aktivne politike zaposlovanja, ki bodo morali reševati zlasti probleme nadaljnjih odpuščaj zaposlenih v delovno intenzivnih panogah predelovalnih dejavnosti.

Po znižanju inflacije v letih 2003 in 2004 za več kot polovico pričakujemo njeno nadaljnje umirjanje tudi v letih 2005 in 2006. Po oceni urada za makroekonomske analize in razvoj (*UMAR, Pomladansko poročilo 2005, str. 95*) lahko drugačno rast cen od predvidene povzročijo predvsem šoki iz mednarodnega okolja, kjer kot najverjetnejšega ocenjujejo nadaljnje spremembe cen nafte.

Vlada Republike Slovenije in Banka Slovenije, sta se zavezali k hitremu vstopu v mehanizem deviznih tečajev in prevzemu evra v začetku leta 2007. Zato bo glavni cilj ekonomske politike izpolniti kriterije, ki določajo pogoje za prevzem evra. Kriteriji se nanašajo na fiskalno in denarno politiko. Slovenija od petih kriterijev še ne izpolnjuje kriterija glede stabilnosti cen. Slovenija še ni izpolnila kriterija, ki se nanaša na stabilnost cen, saj je povprečna inflacija na višji ravni od kriterija za izpolnitev, ki zahteva znižanje povprečne letne inflacije na 2,2%. Kljub neizpolnjevanju inflacijskega kriterija so po ocenah urada (*UMAR, Pomladansko poročilo 2005, str. 130*) politike, ki podpirajo ukrepe Banke Slovenije za zniževanje rasti cen, v zadnjih letih dosegle visoko stopnjo medsebojne usklajenosti. Zato bo morala vlada nadaljevati z že sprejetimi politikami, predvsem na področju reguliranja cen ter s prilagajanjem trošarin na tekoča goriva, s katerim bo blažila prekomerna nihanja cen nafte in še zlasti njihove sekundarne učinke.

V tehnološkem podokolju kaže izpostaviti predvsem razvoj transporta in informacijske tehnologije, ki sta ob sprostitvi tokov kapitala olajšala in pospešila globalizacijo poslovanja. Sodobna transportna sredstva so svet „zmanjšala“. Nastaja nov distribucijski kanal, ki omogoča izvedbo storitev in posredovanje informacij na praktično katerokoli točko sveta. Medtem ko je bila v preteklosti večina primorana poslovati z najbližjo okolico, to danes ni več potrebno.

Globalizacijo povezujemo z omrežji in možnostmi, ki nam jih ponuja svetovni trg. Oblikuje se neoviran pretok blaga in informacij, s tem transportne poti, ki omogočajo hiter prevoz iz enega konca sveta na drugi. Proces, ki se je začel, nam ponuja priložnosti :

- za povečanje števila potencialnih kupcev, ki jih lahko z uporabo sodobne komunikacijske infrastrukture kvalitetno ter poceni dosežemo ne glede na njihovo oddaljenost,
- zagotavljati si ponudnike izdelkov in storitev z visoko stopnjo dodane vrednosti,
- zagotavljati si ponudnike konkurenčnih in masovnih storitev, zanimivih za najširši krog uporabnikov,
- sodelovanja s proizvajalci, ki lahko svetovnemu trgu ponudijo kvalitetno in razpoznavno blago, narejeno v velikih serijah in za primerno ceno,
- sodelovanja s proizvajalci izdelkov in ponudniki storitev, namenjenih izredno ozkemu krogu uporabnikov,
- sodelovanja s trgovci, ki z uporabo sodobne komunikacijske infrastrukture povezujejo dobavitelje, kupce, organizatorje transporta in plačilne sisteme na svetovnem trgu 24 ur dnevno.

Prav elektronsko poslovanje med podjetji po ocenah raziskav predstavlja največji del priložnosti za uporabo informacijske tehnologije za izboljšanje konkurenčnosti. Zajema vse, od vzpostavljene povezave med prodajalci in dobavitelji ter elektronskega bančništva do sodelovanja na skupnih projektih.

Poznamo več različnih modelov poslovanja na internetu. Nekateri modeli so še vedno poskusni oziroma v nastajanju, drugi pa so že poslovna vsakdanjost. Najpogostejši modeli so: spletna trgovina (je lahko trgovina v pravem pomenu besede ali izložba za elektronsko trženje), elektronska nabava, elektronska dražba, elektronski trgovski center, storitve tretje stranke v poslovanju, virtualne skupnosti, platforma za sodelovanje ter ostale priložnosti uporabe informacijske tehnologije za izboljšanje konkurenčnosti organizacije.

V kulturnem podokolju vrednote posameznikov bolj ali manj vplivajo na prevladujoče vrednote družbe, te vrednote pa delujejo v nasprotno smer in spodbujajo enake ali sorodne vrednote posameznikov. Obširne raziskave, ki bi slovensko kulturo primerjale z drugimi, ni, zato je zanimiv poskus opisa avstrijske kulture, ki ji je slovenska nemara nekoliko podobna (*Možina, 2003, str. 185*):

Tržišče je bolj normirano, gospodarska uspešnost pa bolj odvisna od odločitev oblasti kot v mnogih drugih zahodnih deželah. Med slogi vodenja sta izrazita nasprotna pojava, ki kažeta na sobivanje različnih kultur organizacij: patriarhalno vodena družinska podjetja, ki

postopoma uvajajo sestavine racionalnega poslovanja; številna majhna in srednja podjetja, ki so tehnološko in organizacijsko sodobna. Ker je domače tržišče majhno, je optimalna velikost podjetja manjša kot npr. v Nemčiji; rast je vezana na izvoz in večje tveganje. Zaradi razmerij na tržišču je konkurenca manj zaostrena, pritisk na spreminjanje strukture proizvodnje, na kakovost in razvoj tehnologije pa manjši.

V politično-pravnem podokolju je na slovensko gospodarstvo najbolj vplival vstop Slovenije v EU. Na gospodarske učinke vstopa v EU je možno gledati z več plati. Nedvomno je pomemben učinek harmonizacije slovenske zakonodaje na gospodarskem področju z evropsko. Po mnenju UMAR-ja (*UMAR, Pomladansko poročilo 2005, str. 130*) je na dolgi rok vstop v EU za Slovenijo pomemben predvsem zaradi pričakovanega pozitivnega učinka na gospodarsko rast, toliko bolj, kolikor bo slovensko gospodarstvo uspelo izkoristiti razvojne priložnosti, ki jih ponuja polnopravno članstvo.

Pogodba o pristopu Republike Slovenija v EU je bila uveljavljena s 1. majem 2004, kar je imelo pomembne posledice tudi za obdavčevanje prometa blaga in storitev. Celotni zakon o davku na dodano vrednost je usklajen z direktivo Evropskega sveta in ne posega v splošna načela sistema obdavčitve z DDV, ki so bila postavljena z uveljavitvijo tega zakona v letu 1999, ampak le širi uporabo teh načel na promet v okviru skupnega evropskega trga. Za fizične osebe se nakupi praviloma obdavčijo po načelu porekla, torej po predpisih države članice, v kateri so dejansko opravljeni. To pravilo pa ne velja pri pridobitvah novih prevoznih sredstev, ki se obdavčijo po načelu namembne države. Če slovenski kupec fizična oseba nabavi novo prevozno sredstvo v drugi državi članici EU in ga pripelje v Slovenijo, plača DDV v Sloveniji in ne v državi, kjer je novo prevozno sredstvo nabavil (*Vir: Novosti pri obdavčitvi z DDV ob vstopu Slovenije v EU, 2003*).

Pozitivni razvojni signal leta 2005, glede na trenutni zaostanek Slovenije za povprečjem starih članic EU, je (*Vir: <http://www.gzs.si>, 2005*), da v anketi GZS marca 2005 za prihodnja leta kar 80 odstotkov anketiranih podjetij napoveduje večja vlaganja, in to največ z namenom povečati dodano vrednost.

S prvim oktobrom leta 2003 so v Sloveniji in v EU začela veljati nova pravila o distribuciji vozil. Ta pravila omogočajo večjo konkurenčnost, pri čemer naj bi imel koristi predvsem

kupec, saj je nova uredba nastala pod vodstvom evropskega komisarja za varovanje konkurence. Dejanske koristi se bodo pokazale v prihodnjih letih, vendar nekatere usmeritve pa se kažejo že danes. Ena od teh je, da se bo število primarnih trgovcev vozil zmanjšalo. Lahko pa bodo nastajali prodajni centri, ki bodo ponujali kupcu več različnih avtomobilskih znamk. Glavna zahteva nove zakonodaje je, da se morajo avtomobilski proizvajalci odločiti za enega od dveh sistemov nove distribucije, prvi je selektivni, drugi pa distributivni. Pri selektivnem sistemu, za katerega se je odločilo večina proizvajalcev vozil, je koncesionar obvezan izpolnjevati vnaprej znana merila. Ta merila posegajo v zunanjo podobo koncesije, velikost razstavnih površin, potrebno opremljenost, finančno strukturo, usposobljenost, izkušnje in izobrazbo zaposlenega osebja, itn. Uredba posega tudi na področje servisne dejavnosti in rezervnih delov, ki sta sedaj jasno ločeni. Vsak serviser (ne samo pooblaščen) ima tudi dostop do tehnične dokumentacije proizvajalca, ki bi mu koristila za popravilo vozil. Pomembna novost je tudi, da lahko odslej proizvajalci izvirnih nadomestnih delov te prodajajo preko lastnih prodajnih poti in ne samo preko proizvajalca. Tako lahko predvidimo, da bo učinek nove uredbe o distribuciji vozil vplival na večjo konkurenco med zastopniki proizvajalcev vozil in na zadovoljstvo kupcev.

4.2. Analiza privlačnosti panoge

Panogo lahko opredelimo kot skupino podjetij, ki proizvajajo konkurenčne proizvode in storitve (*Wright, Kroll, Pringle, 1992, str. 17*). Po Porterju (*Porter, 1985, str. 4 do 10*) panoga ne pomeni samo skupina podjetij, ki proizvajajo proizvode in storitve, ki so si bližnji nadomestki, ampak panoga definira tudi meje med obstoječimi in novimi konkurenti, obstoječimi dobavitelji in kupci.

Panogo, v kateri deluje proučevano podjetje, lahko opredelimo kot ponudbo osebnih in lahkih gospodarskih motornih vozil. To pomeni prodajo, vzdrževanje, servisiranje in dodatne storitve, ki so potrebne za uporabo vozil. V krajši opredelitvi se podjetje deklarira tudi kot ponudnik prodaje in storitev za osebna vozila. Seveda bo po Kotlerju (*Makovec, Hrastelj, 2003, str. 103*) potrebno v okviru strateških odločitev upoštevati še procese segmentiranja, izbora ciljnih trgov in umeščanja, vendar podrobnejša opredelitev panoge za naše delo ni smiselna, zato se bom v analizi opredelil le na tiste panožne in tržne segmente, ki so primerni za izdelavo tega dela. Kot merilo segmentiranja lahko opredelimo

štiri skupine meril (*Dibb, Simkin, 1996, str. 14*): geografska, demografska in socioekonomska, psihografska in vedenjska. Za naše delo in analizo privlačnosti panoge opredelimo le geografsko področje proučevanega podjetja. To je določeno v skladu s koncesijsko pogodbo (glej poglavje 3.2) in praviloma velja za območje Slovenije.

Oceno privlačnosti panoge se največkrat izdelava po Porterjevem modelu, ki je opisan v poglavju 2.3.1. Po njegovem modelu se stopnjo privlačnosti panoge določi na osnovi določljivk, ki vplivajo na ekonomsko uspešnost panoge. Z vidika relevantne panoge so določljivke privlačnosti panoge naslednje: ovire za vstop, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, razpoložljivost nadomestkov ter rivalstvo med konkurenti.

Nevarnosti novih vstopov v panogo so v tekočem letu relativno majhne, saj obstajajo visoke ovire za vstop. To potrjuje dejstvo, da mora proizvajalec blagovne znamke s potencialnim trgovcem (koncesionarjem) podpisati koncesijsko pogodbo, za kar pa proizvajalec vozil nima interesa. V prihodnjih letih se obetajo spremembe, ki bodo omogočile nižje ovire za vstop v panogo, zaradi uveljavitve novih pravil distribucije vozil. (glej poglavje 4.1.)

Po Porterju lahko kupci vplivajo na pogajalsko moč in na panogo z zahtevami po znižanju cen, izboljšanju kvalitete in povečanju širine ponudbe proizvodov ali storitev. Število pomembnih kupcev je eden od glavnih dejavnikov, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev. V panogi nastopa srednje število velikih kupcev vozil in storitev vzdrževanja gospodarskih vozil (npr. Telekom, DHL, Pošta, Elektro,..) in tudi v prihodnjih letih ni pričakovati večjih sprememb. Nevarnosti, da se kupec integrira nazaj je zelo majhna zaradi vedno večjega razvoja na področju tehnologije in visoke cene delovnih pripomočkov in šolanja. Tukaj so mišljeni predvsem končni potrošniki, ki bi želeli samostojno opravljati servisne storitve na lastnih vozilih. Proizvodi oz. storitve lahko močno vplivajo na donosnost dejavnosti končnih uporabnikov. To so predvsem pravne osebe, ki te proizvode ali storitve uporabljajo za opravljanje dejavnosti, zato lahko ugotovimo razmeroma visoko povezavo med pogajalsko močjo kupca in med kupčevo donosnostjo. Iz naštetih dejavnikov, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev lahko ugotovimo, da je po tej določljivki privlačnost panoge srednja in tudi v prihodnjih letih ne predvidevamo večjih sprememb.

Pogajalska moč dobaviteljev je relativno visoka, zaradi koncesijske pogodbe med proizvajalcem vozil in koncesionarjem, ker lahko proizvajalci uveljavljajo svojo pogajalsko moč nasproti udeležencem v panogi in s tem vplivajo na nižjo dobičkonosnost panoge. V tekočem letu je praktično nemogoče spremeniti dobavitelja, se pa v prihodnjih letih obetajo spremembe na področju distribucije rezervnih delov, zato lahko po tem dejavniku moči dobaviteljev govorimo najprej o nizki privlačnosti, v prihodnjih letih pa o srednji privlačnosti panoge.

Razpoložljivost nadomestkov lahko ocenimo predvsem z vidika nagnjenosti kupca k nadomestitvi ali zamenjavi proizvoda. Nevarnost nastopa nadomestkov nastane takrat, ko podjetja izven panoge ponujajo substitute, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev. Na podlagi ocene posloводства lahko ugotovimo, da je nevarnost substitucije minimalna in tudi v prihodnjih letih ne pričakujemo sprememb. Na podlagi te ocene je privlačnost panoge z vidika razpoložljivosti nadomestkov visoka.

Rivalstvo med konkurenti je relativno visoko. Po podatkih (*Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, 2005*) iz leta 2004 je bilo v Sloveniji registriranih 547 podjetij v isti dejavnosti, kot je proučevano podjetje. Dejstvo pa je, da je že v tekočem letu 2005 proizvajalec lahko vplival na število koncesionarjev. V prihodnjih letih se obetajo spremembe zaradi uvedbe nove zakonodaje, to je zmanjševanje števila primarnih koncesionarjev ter možnosti vstopa novih družb, ki bodo izpolnjevala vnaprej določene selektivne kriterije proizvajalcev, kar bo vplivalo na ohranitev relativno visoke stopnje rivalstva.

Na podlagi opisanih kvalitativnih ocen privlačnosti panoge je v tabeli 2 prikazana njena skupna ocena.

Iz tabele 2 lahko ugotovimo, da je ocena privlačnosti panoge na podlagi petih določljivk v tekočem letu visoka do srednja, v prihodnjih letih pa se obeta vpliv učinka nove uredbe o distribuciji vozil, ki bo vsekakor vplival tudi na spremembo privlačnosti panoge v smeri srednje privlačnosti.

Tabela 2: Ocena privlačnosti panoge na podlagi petih določljivk

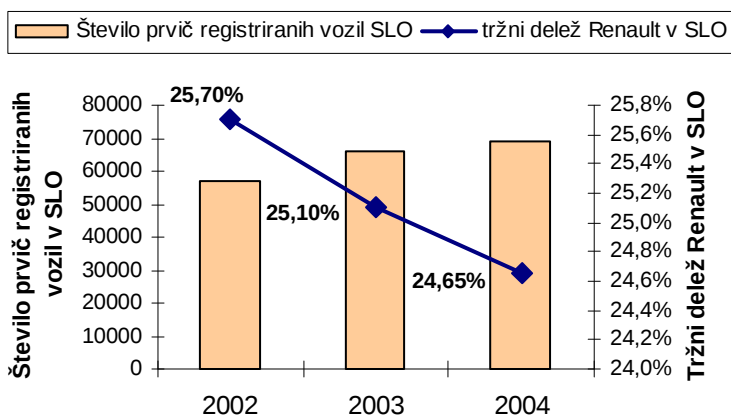
Določljivke	PRIVLAČNOST PANOGE					
	Tekoče leto			Leto 2007		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire proti vstopu			X		X	
Pogajalska moč kupcev		X			X	
Pogajalska moč dobaviteljev	X				X	
Razpoložljivost nadomestkov			X			X
Rivalstvo med konkurenti		X			X	
Skupna ocena	1	2	2	0	4	1

4.3. Analiza trga

Z analizo trga želimo ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Zanima me predvsem slovenski trg prodaje novih vozil, ki predstavlja celotni tržni potencial prodaje novih vozil v panogi.

Trg prodaje novih vozil lahko ugotovimo iz podatkov upravnih enot o prvič registriranih novih vozilih v Sloveniji. Na sliki 12 je prikazano število prvič registriranih vozil v letih od 2002 do 2004, kjer je razvidno, da se je prodaja gibala med 57.000 in 70.000 vozili.

Slika 12: Trg prodaje in gibanje tržnega deleža Renaulta za nova osebna in lahko gospodarska vozila v letih 2002 do 2004

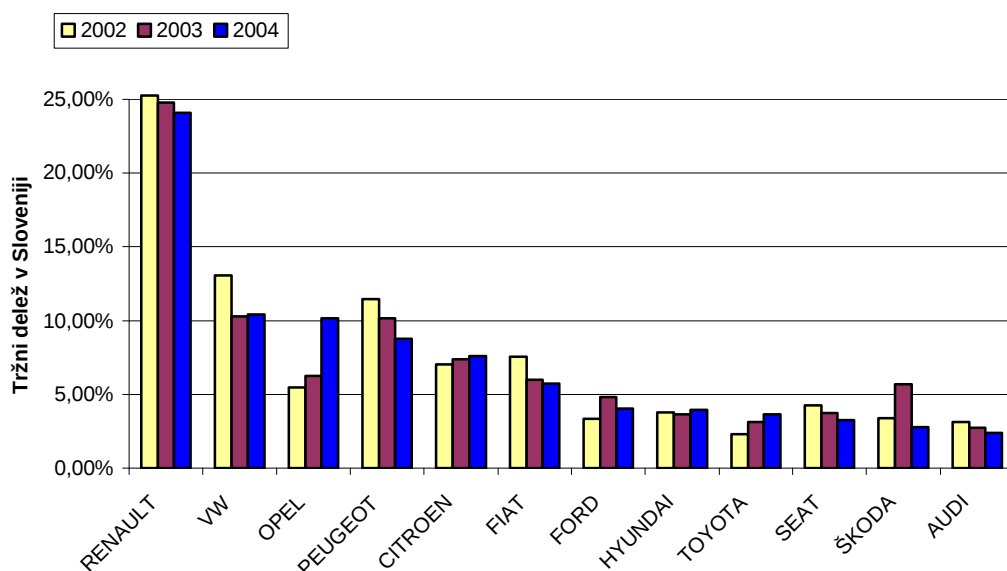


Vir: Renault Nissan Slovenija d.o.o., 2005

V prihodnjih letih se ne predvideva bistvenih sprememb na tržišču, zato se na podlagi subjektivne ocene vodstvenega kadra v proučevanem podjetju ocenjuje, da se bo količina prodaje v prihodnjih letih gibala med 55.000 in 65.000 vozili na leto.

Zelo pomembno je tudi primerjati se s svojo konkurenco, še zlasti če nastopa v istem tržnem segmentu. Iz slike 12 je razvidno, da Renault zadnja tri leta dosega okrog 25 % tržni delež pri prodaji osebnih in lahkih gospodarskih vozil. Največji konkurent je Volkswagen, ki še naprej ohranja pozicijo druge znamke v Sloveniji, vendar je v primerjavi z lanskim letom izgubil 0,67 odstotne točke tržnega deleža. Po podatkih upravnih enot v Sloveniji je največji napredek v zadnjem letu dosegel Opel s 10,17% tržnim deležem in s tretjega mesta izrinil blagovno znamko Peugeot. Med najbolj prodajanimi blagovnimi znamkami na področju prodaje novih vozil je opazen tudi napredek japonskih znamk, predvsem Toyote, Mazde in Nissana (glej tudi sliko 13), medtem ko so vse ostale blagovne znamke rahlo nazadovale.

Slika 13: Tržni delež najpomembnejših konkurentov pri prodaji osebnih vozil v Sloveniji za leto 2002 do 2004



Vir: Renault Nissan Slovenija d.o.o., 2005

Na podlagi podatkov evropskega združenja avtomobilskih proizvajalcev ACEA ([Vir: www.acea.be](http://www.acea.be)) je bila prodaja v Evropi za 1,1% nižja v letu 2005 (jan. do sept.) kot v letu 2004 (jan. do sept.). Najbolj je nazadoval Fiat Group (-17,2%) in Ford Group (-4,2%), med tem ko so se v primerjavi s preteklim letom ostale pomembnejše blagovne znamke gibale med +1,2% in -2,6% odstotno spremembo. Med pozitivnimi spremembami še vedno velja, da so v vzponu korejske in japonske blagovne znamke.

4.4. Predvidevanje možne prodaje

Predvidevanje možne prodaje v proučevanem podjetju bo temeljilo na kvalitativni in kvantitativni metodi. Opisal bom izbran statistični postopek ter ga na konkretnem primeru uporabil. Dobljene rezultate bom podrobno pojasnil in jih na koncu še prikazal v diagramu. Tako izračunano kvantitativno predvidevanje bo korigirano z oceno vodilnega in prodajnega osebja, kar imenujemo tudi kvalitativno predvidevanje.

Pri proučevanju je pomembno, da zajamemo vse aktivnosti v podjetju, zato bomo predvidevali »prodajo novih vozil«, ki nam v povezavi s poprodajnimi aktivnostmi in prodajo rabljenih vozil, predstavlja glavni proučevani podatek.

Izbrali smo metodo ekstrapolacije linearne funkcije trenda, kot metodo predvidevanja, kjer najprej izračunamo oceno aritmetičnih sredin in varianc proučevane spremenljivke ter ocene njune kovariance. Pri oceni funkcije trenda poenostavimo postopek z uvedbo tehničnega časa, za katerega je značilno, da ima izhodišče v sredini časovne vrste. Pri tem je ta vrednost v izhodišču enaka 0. Medtem ko je razlika v tehničnem času med zaporednimi členi enaka ena. To pomeni, da je vsota tehničnega časa enaka nič, zaradi česar se poenostavijo obrazci za izračun ocen parametrov. Tako izračunamo tehnični čas s pomočjo naslednje formule (Rogelj, 2002, str. 217-222):

$$X = t - \frac{n+1}{2},$$

$$x_t : -\frac{n-1}{2}, -\frac{n-3}{2}, \dots, \frac{n-3}{2}, \frac{n-1}{2}.$$

Na podlagi podatkov o številu prodanih vozil (glej sliko 14) izračunamo ocene aritmetičnih sredin in varianc proučevanih spremenljivk ter ocene njune kovariance:

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

Spremenljivka\ Leto ³	y_t	x_t	y_t^2	x_t^2	$y_t x_t$
2001	1.140	- 1,5	1.299.600	2,25	-1.710,0
2002	1.242	- 0,5	1.542.564	0,25	-621,0
2003	1.170	+0,5	1.368.900	0,25	585,0
2004	1.296	+1,5	1.679.616	2,25	1.944,0
Skupaj	4.848	0	5.890.680	5,00	198,0

Vir: Poročilo prodaje vozil za leto 2001, 2002, 2003, 2004

$$k_y = \sum_{t=1}^n y_t^2 - \frac{1}{n} \left(\sum_{t=1}^n y_t \right)^2 = 5.890.680 - \frac{1}{4} \cdot 4.848^2 = 14.904$$

$$k_x = \sum_{t=1}^n x_t^2 = 5,00, \quad k_{yx} = \sum_{t=1}^n x_t y_t = 198,0$$

$$s_y^2 = \frac{k_y}{n-1} = \frac{14.904}{4-1} = 4.968,0$$

$$s_y = \sqrt{s_y^2} = \sqrt{4.968} = 70,48$$

$$s_x^2 = \frac{k_x}{n-1} = \frac{5}{4-1} = 1,67$$

$$s_x = \sqrt{s_x^2} = \sqrt{1,67} = 1,29$$

$$c_{yx} = \frac{k_{yx}}{n-1} = \frac{198,0}{4-1} = 49,5$$

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n y_t = \frac{1}{4} \cdot 4848 = 1.212,0, \quad \bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n x_t = \frac{1}{4} \cdot 0 = 0$$

Ocenjeno linearno funkcijo trenda zapišemo: $Y = a + b X$. pri čemer sta a in b ocenjeni parametri α in β . Iz regresijske analize nam α pojasni, kolikšna je v povprečju vrednost spremenljivke Y , če je tehnični čas nič. Medtem ko nam parameter β pojasni povprečno spremembo spremenljivke Y , če se tehnični čas poveča za eno enoto.

³ Podatki za izračun ocene aritmetičnih sredin in varianc proučevanih spremenljivk ter ocene njune kovariance so za obdobje zadnjih štirih let. Proučevano podjetje se je namreč pred tem obdobjem preoblikovalo v dva ločena poslovna subjekta, zato bi bilo za proučevanje linearne funkcije trenda nesmiselno uporabiti podatke za daljše časovno obdobje.

$$a = \bar{y} = 1.212 \quad , \quad b = \frac{k_{yx}}{k_x} = \frac{\sum_{t=1}^n y_t x_t}{\sum_{t=1}^n x_t^2} = \frac{198,0}{5} = 39,6$$

Zato lahko zapišemo linearno funkcijo trenda prodaje takole:

$$\boxed{PRODAJA = 1.212 + 39,6X}$$

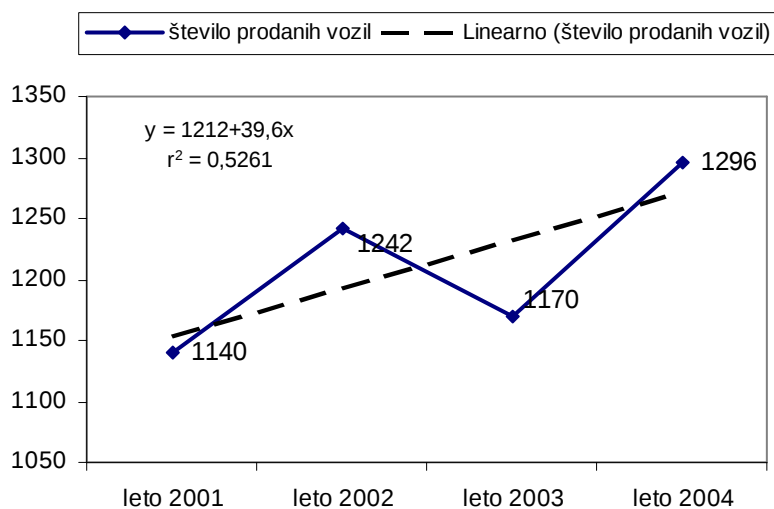
Ocena regresijske konstante znaša 1.212, kar nam pove, da je bilo število prodanih vozil v podjetju po posameznih četrletnih obdobjih različno, v povprečju pa je bilo v enem letu 1.212 prodanih vozil.

Ocena regresijskega koeficienta linearne funkcije trenda pa je enaka 39,6 kar pomeni, da se je število prodanih vozil, za obdobje od leta 2001 do leta 2004, vsako leto v povprečju zvišalo za 39,6 prodanih vozil.

Na podlagi ocenjene vrednosti determinacijskega koeficienta ugotavljamo, da je 53 odstotkov variance števila prodanih vozil pojasnjeno z linearnim vplivom tehničnega časa.

$$r_{yx}^2 = \frac{k_{yx}^2}{k_y k_x} = \frac{198,0^2}{5 \cdot 14.904,0} = 0,53$$

Slika 14: Linearna funkcija trenda prodaje vozil za obdobje 2001 do 2004



Vir: Poročilo prodaje vozil za leto 2001, 2002, 2003, 2004

Ocena korelacijskega koeficienta znaša 0.73, kar pomeni, da je povezanost med številom prodanih vozil in tehničnim časom linearna, srednje močna in pozitivna.

$$r_{yx} = \frac{k_{yx}}{\sqrt{k_y k_x}} = \frac{198,0}{\sqrt{5 \cdot 14.904,0}} = 0,73$$

Na podlagi izračunane funkcije trenda lahko napovemo število prodanih vozil v letu 2005 takole:

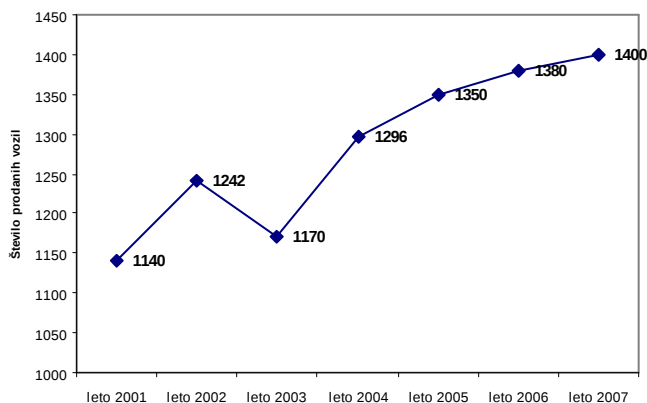
$$prodaja_{2004} = 1.212 + 39,6 \cdot x_t = 1.311;$$

$$x_t = 2,5$$

Napoved prodaje na podlagi izračunane funkcije trenda za leto 2003 je 1.311 vozil, vendar je pri tem potrebno poudariti, da bo napoved uspešna samo v primeru, če bodo na gibanje števila prodanih vozil tudi po letu 2004 delovali enaki dejavniki kot v proučevanem obdobju od 2001 do 2004.

Zaradi tega smo na podlagi ocene prodajnega in vodstvenega osebja v proučevanem podjetju izdelali še kvalitativno napoved. Glavni dejavnik, ki bi utegnil spremeniti kvantitativno napoved, je nova prodajna pot, uvedena v letu 2005. Na podlagi te ocene se predvideva rast prodaje do 10 odstotkov v posameznem letu, kar bi pomenilo predvidevanje prodaje na podlagi kvantitativne in kvalitativne ocene tako, kot je prikazano na sliki 15.

Slika 15: Predvidevanje prodaje vozil v podjetju za leto 2005, 2006, 2007



Pri predvidevanju možne prodaje smo izhajali iz podatka o »prodaji novih vozil«. V povezavi s poprodajnimi aktivnostmi (servis, vzdrževanje in karoserijske storitve) smo namreč sklepali, da je dinamika prodaje vozil in ostalih poprodajnih storitev močno povezana. Sklepanje lahko povežemo z dejstvom, da se je prodaja podjetja gibala v podobni dinamiki kot prodaja novih vozil (*Vir: Poročilo prodaje za leto 2001 do 2004*). Zato smo se odločili, da nam prodaja novih vozil predstavlja glavni proučevani podatek za predvidevanje možne prodaje celotnega podjetja.

5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PROUČEVANEGA PODJETJA

Računovodsko analiziranje (računovodsko proučevanje) je v Slovenskem računovodskem standardu opredeljeno kot računovodsko presojanje kakovosti pojavov in računovodskih podatkov o njih (*SRS 29, 2002*). Obsega pa proučevanje, ki je tesno povezano s sestavljanjem računovodskih poročil o načrtovanih in uresničenih poslovnih procesih in stanjih. Povečuje kakovost računovodskih informacij, ki pojasnjujejo stanje in dosežke pri delovanju, ter podlage za izboljšavo procesov in stanj.

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

V nadaljevanju želimo analizirati uspešnost poslovanja podjetja s primerjavo v času, kjer primerjamo vrednost določenega podatka ali kazalca za isto podjetje v različnih časovnih obdobjih.

Namen analize uspešnosti poslovanja je, da skozi primerjanje poslovanja podjetja v treh poslovnih letih ocenimo raven in tendence uspešnosti podjetja. Na podlagi teh ugotovitev pa lahko poslovodstvo sprejme ustrezne odločitve s ciljem za izboljšanje njegove

uspešnosti oziroma za doseganje ekonomskega cilja, ki se odraža v povečanju rentabilnosti.

Za analiziranje poslovne uspešnosti bomo najprej uporabili kazalnike dobičkonosnosti poslovanja, ki se izražajo kot temeljno razmerje med določenim donosom (čisti dobiček) in povprečnimi, za to potrebnimi vlaganji. Kadar želimo izračunati donosnost v konkretnem podjetju, moramo podatke za to jemati iz računovodskih izkazov. Za izračun rentabilnosti potrebujemo tako izkaz stanja kot tudi izkaz uspeha. Iz izkaza stanja dobimo podatke o posameznih delih premoženja, iz izkaza uspeha pa podatke o poslovnem izidu. Dobičkonosnost kapitala je s stališča lastnikov eden izmed najpomembnejših in najpogostejše uporabljenih kazalnikov uspešnosti poslovanja, saj prikazuje delež čistega dobička, ki pripada lastnikom glede na njihov vložek in tako predstavlja uspešnost podjetja pri upravljanju s kapitalom.

Dobičkonosnost kapitala izračunamo z naslednjim kazalnikom (*Brigham, Daves, 2002, str. 227*):

$$\text{Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečni kapital}}$$

Iz tabele 3 lahko razberemo, da so bili kazalniki dobičkonosnost poslovanja v letu 2002, 2003 in 2004 na visokem nivoju. V podjetju so se sicer odražale spremembe na trgu, kjer so nastale spremembe v povpraševanju. Analiza trga je pokazala, da so nekateri kupci namesto nakupa vozil začeli vlagati sredstva v nepremičnine. Vsekakor pa se je podjetje uspelo prilagoditi tržnim razmeram, kar kažejo primerjave z dejavnostjo.

Na čisto dobičkonosnost prihodkov vplivajo konkurenčnost, dejavnost posloводства, stroški kapitala in podobno. Zato mora biti podjetje v stalni pripravljenosti hitrega reagiranja na nove zahteve trga in mora izkoristiti svoje prednosti. Kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov za leto 2004 prikazuje 1,7% čistega poslovnega izida od ustvarjenega prihodka pri poslovanju in je za 44% višji od povprečja dejavnosti.

Tabela 3: Kazalniki dobičkonosnosti poslovanja podjetja za leto 2002, 2003 in 2004

KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI POSLOVANJA		proučevano podjetje			povprečno podjetje v panogi	indeks
		2002	2003	2004	2004	2004
	izračun	1.	2.	3.	4.	5 = (3/4) · 100
povprečni kapital (v 000 SIT)	1.	224.535	429.588	553.524	383.369	144
povprečna sredstva (v 000 SIT)	2.	856.462	1.004.293	1.235.003	1.399.000	88
prihodki (v 000 SIT)	3.	5.495.409	6.082.156	6.923.154	3.856.429	180
čisti poslovni izid (v 000 SIT)	4.	82.206	127.900	119.927	46.316	259
DOBIČKONOSNOST KAPITALA	5 = 4/1	0,366	0,298	0,217	0,121	179
DOBIČKONOSNOST SREDSTEV	6 = 4/2	0,096	0,127	0,097	0,033	293
ČISTA DOBIČKONOSNOST PRIHODKOV	7 = 4/3	0,015	0,021	0,017	0,012	144

Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2005

Iz analize poslovne uspešnosti lahko ugotovimo negativni trend rasti dobičkonosnosti kapitala, hkrati pa so vsi izbrani kazalniki nad povprečjem dejavnosti, v kateri proučevano podjetje deluje.

Gospodarnost ali ekonomičnost nam govori o učinkovitosti pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika. Torej je princip ekonomičnosti tesno povezan z načelom racionalnosti. Dejavniki, ki vplivajo na ekonomičnost, so: prihodki, stopnja izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, uporabljena tehnologija, poraba proizvodnih tvorcev, proizvodni program, idr. (Pučko, Rozman, 1995, str. 282).

Kazalniki gospodarnosti prikazujejo na delen način uspešnost poslovanja podjetja, oziroma razmerje med prihodki in odhodki. Pri tem pa je podjetje uspešnejše, če je kazalnik večji od 1, torej je gospodarno, ker so celotni prihodki večji od celotnih odhodkov. Če pa je kazalnik gospodarnosti manjši od ena, potem so celotni odhodki višji od celotnih prihodkov in podjetje posluje z izgubo ali negospodarno. Prikazali bomo naslednja kazalnika gospodarnosti:

$$1. \text{ Celotna gospodarnost} = \frac{\text{Celotni prihodki}}{\text{Celotni odhodki}}$$

Celotna gospodarnost odraža gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika celotnih prihodkov od celotnih odhodkov.

$$2. \text{ Gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{Prihodki iz poslovanja}}{\text{Odhodki iz poslovanja}}$$

Iz gospodarnosti poslovanja sledi, da je podjetje poslovno uspešnejše, čim večja je vrednost tega kazalnika.

Po slovenskih računovodskih standardih so prihodki razčlenjeni na:

1. prihodke od poslovanja:

- prihodki iz prodaje lastnih poslovnih učinkov (proizvodov in storitev),
- prihodki iz prodaje trgovskega blaga in materiala,

2. prihodke od financiranja:

- tisti, ki niso odvisni od poslovnega izida drugega podjetja oz. pravne osebe (prejete dividende in podobno),

3. izredne prihodke:

- neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju povečujejo celotni poslovni izid nad tistega, ki izhaja iz rednega delovanja podjetja,
- tisti prihodki, ki so dobljeni za poravnavo izgube iz prejšnjih let, razen v primeru če gre za uporabo lastnih rezerv.

V tabeli 4 so izračunani kazalniki gospodarnosti, iz katerih je razvidno, da je podjetje zadnja tri leta poslovalo ekonomično ali gospodarno, saj je vrednost kazalcev ekonomičnosti večja od 1.

Prvi kazalec celotne gospodarnosti je razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Pove nam, da je podjetje v letu 2004 poslovalo gospodarnejše od dejavnosti. Vrednost kazalnika celotne gospodarnost v letu 2004 je 1,023, kar pomeni, da je podjetje na 100 enot odhodkov realiziralo 102,3 enote prihodkov.

Tabela 4: Kazalniki gospodarnosti podjetja za leto 2002, 2003 in 2004

KAZALNIKI GOSPODARNOSTI		proučevano podjetje			Povprečno podjetje v panogi	Indeks
		2002	2003	2004	2004	2004
	izračun	1	2	3	4	5 = (3/4) · 100
celotni prihodki (v 000 SIT)	1.	5.495.409	6.082.156	6.923.154	3.856.429	180
celotni odhodki (v 000 SIT)	2.	5.393.440	5.919.568	6.770.123	3.796.558	178
prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	3.	5.487.631	6.066.706	6.920.131	3.829.812	181
odhodki iz poslovanja (v 000 SIT)	4.	5.381.165	5.905.028	6.755.286	3.754.448	180
CELOTNA GOSPODARNOST	5 = 1/2	1,019	1,027	1,023	1,016	101
GOSPODARNOST POSLOVANJA	6 = 3/4	1,020	1,027	1,024	1,020	100

Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2005

Drugi kazalnik pa je opredeljen kot razmerje med prihodki iz poslovanja ter odhodki iz poslovanja. Ta kazalnik je v letu 2002 na najnižjem nivoju, vendar se je gospodarnost poslovanja v zadnjih dveh letih povečala in je v letu 2004 že presegla povprečje dejavnosti.

6. CELOVITA OCENA PROUČEVANEGA PODJETJA

6.1. Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah

Ocenjevanje prednosti in slabosti bomo izvedli na osnovi ocen vodilnega in vodstvenega osebja, ter s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih informacij o podjetju. Za posamezne podstrukture (tržna, proizvodna, tehnološka, kadrovska, organizacijska, finančna in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav) bomo v nadaljevanju ocenili prednosti in slabosti, ter kakšen je vpliv posamezne podstrukture na poslovno uspešnost proučevanega podjetja.

6.1.1. Tržna podstruktura

Struktura prodaje proučevanega podjetja je določena po vrednosti prodaje na domačem trgu glede na skupine storitev. Določili smo jo po obsegu prodaje in na osnovi razlike v ceni, ki jo ustvarimo pri opravljanju storitev v podjetju. Iz poročila prodaje proučevanega podjetja (glej poglavje 7.3.1) za leto 2004 je razvidno, da predstavljajo servis in

nadomestni deli 73,9%, prodaja novih vozil 18,4% in prodaja rabljenih vozil 7,7%, od celotne prodaje v proučevanem podjetju.

Za izračun relativnega tržnega deleža uporabimo podatke od prodaje podjetja po skupinah storitev in podatke našega največjega konkurenta na domačem trgu in njegov obseg prodaje. Za analizo smo uporabili podatke iz leta 2004, iz katerih je razvidno, da je proučevano podjetje prodalo 1296 novih vozil, največji konkurent pa 602 novih vozil (*Vir: Renault Nissan Slovenija d.o.o., 2005*). Iz tega lahko izračunamo, da je relativni tržni delež pri prodaji novih vozil podjetja 2,15.

Na osnovi podatkov za rast trga, za relativni tržni delež in strukturo prodaje je izdelana portfeljska matrika strateških poslovnih enot (glej sliko 22 in poglavje 7.3), iz katere je razvidno, da ima proučevano podjetje strateško poslovno enoto v območju z relativno visokim tržnim deležem, ki s tem ne potrebuje visokih vlaganj, ima pa presežek denarnih sredstev, s katerim lahko financirata SPE z visoko rastjo trga in z relativno visokim tržnim deležem. Ugotovimo lahko, da je sestava posameznih poslovnih področij v ravnotežju, ker nam poslovno področje, ki spada v polje »krav«, nudi ustrezen presežek denarnih sredstev, ki jih bomo vlagali v obetavnejše področje z visoko rastjo trga. Iz matrike je razvidno tudi, da ima v strukturi prodaje SPE v polju »krav« visok delež, zato bo proučevano podjetje moralo razmišljati o dodatnih poslovnih področjih, v katera bo potrebno vlagati presežek denarnih sredstev za zagotavljanje svoje prihodnosti.

Iz poglavja 4.4 in iz slike 14 je razvidno, da je prodaja novih vozil v zadnjih treh letih naraščala s pozitivnim trendom. Relativni tržni delež proučevanega podjetja v Sloveniji pa se je v zadnjih treh letih znižal, zato je v oceni prednosti in slabosti tržne podstrukture kot glavni podatek upoštevano zmanjšanje relativnega tržnega deleža iz 2,53 na 2,15.

Z uvedbo novih pravil o distribuciji vozil, ki so začela veljati v Sloveniji in EU prvega oktobra 2003, je podjetje uspelo pridobiti pogodbene agente (Opomba: pred uvedbo pravil so samostojno opravljali dejavnost prodaje in servisiranja vozil), preko katerih se vrši prodaja na drugih trgih v Sloveniji. Agente lahko opredelimo tudi kot nove prodajne poti, preko katerih se odpira možnost vstopa na nove trge.

V podjetju se mesečno izvaja anketa o zadovoljstvu kupcev z našimi proizvodi in opravljenimi storitvami. Zavedamo se, da je kupec tisti, ki se odloča o nakupu, zato je toliko bolj pomembno njegovo zadovoljstvo z našimi proizvodi in storitvami. Proučevano podjetje je zelo izpostavljeno konkurenci med zastopniki iste blagovne znamke. Zaradi tega primerjamo kakovost opravljene storitve kot zadovoljstvo naših kupcev in število ponovnih obiskov, zaradi katerih so se morali kupci ponovno vrniti k pooblaščenemu prodajalcu in serviserju vozil.

Ocena kakovosti opravljene storitve je izdelana na podlagi vprašanj kupcu, o zadovoljstvu z opravljeno storitvijo, ki jo, za vse zastopnike iste blagovne znamke, izdelata pogodbeno podjetje Aragon. Proučevano podjetje tako posreduje delovne naloge in število prodanih vozil, s podatki o kupcu, agenciji, ki z vnaprej določenimi vprašanji (vprašanja so določena s strani proizvajalca in so enaka za vse države v katerih se trži proizvod) izvede anketo. Anketirani kupci odgovarjajo na odprta in zaprta vprašanja, na podlagi katerih se, glede na »pomembnost« vprašanja, izračuna skupna ocena o zadovoljstvu naših kupcev oziroma kakovosti opravljene storitve.

Iz ocen je razvidno, da ima proučevano podjetje oceno 88,9, ki je nad povprečjem na slovenskem trgu (*Vir; Poročilo prodaje poučevanega podjetja za leto 2004*).

Načrtovanje trženja je nepogrešljivo za uspešnost in preživetje podjetja na dolgi rok, kajti načrt nas prisili neprestano osredotočati pozornost na porabnike. Preko analize trga, primerjave podjetja s poglavitnimi konkurenti, interne analize in analize okolja, izbora ciljnih trgov, strategije in taktike trženja ter analize stroškov in dobička pa nas opozori tudi na poteze konkurentov in na razumevanje trendov v okolju poslovanja. Glavna prednost, ki se kaže pri tržnem komuniciranju, je izdelan načrt tržnega komuniciranja, ki se izvaja preko visoko usposobljenih specialistov tržnega komuniciranja.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture temelji na opisanih ocenah in je prikazana v tabeli 5.

6.1.2. Podstruktura proizvoda in storitev

Iz slike 12 je razvidno, da se je tržni delež prodanih vozil Renault v Sloveniji v letih 2002 do 2004 znižal iz 25,72% na 24,65%. Leta 2001 pa je znašal 21,83%. Če upoštevamo tudi tržni delež iz leta 2001, lahko napravimo dobro oceno rasti prodaje proizvodov, vendar pa

se je v proučevanem primeru potrebno vključiti tudi na rast prodaje z vidika opravljenih storitev.

Pri proučevanju storitvenih aktivnosti je pomembno, da zajamemo celotno opravljeno storitev. V podjetju nam v prvi vrsti to predstavlja opravljeno delo ter prodane nadomestne dele in material. Celoten sklop dela in materiala pa lahko opišemo z vhodom v servis. Vhod nam predstavlja odprt in zaključen delovni nalog za posamezno opravljeno storitev na posameznem vozilu. Zato bomo v nadaljevanju uporabili »vhod v servis« kot glavni proučevani podatek.

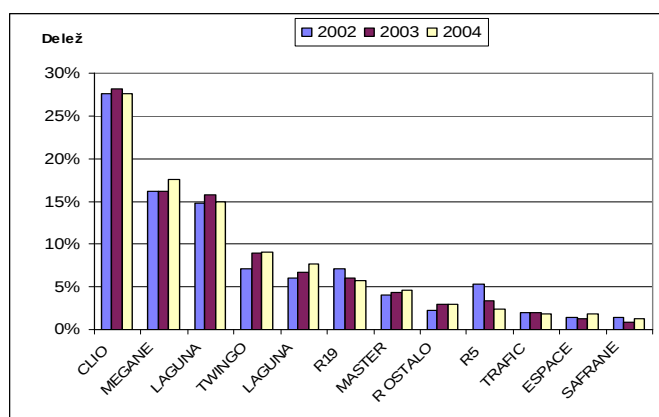
Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Relativni tržni delež			x			Visok, Ravnotežje SPE
Rast prodaje		x				Naraščajoči trend
Kakovost raziskave trga			x			Enako kot konkurenca
Možnost vstopa na nove trge		x				Visoko število agentov
Sestava odjemalcev		x				Visok delež pogodbenih odj.
Prodajni pogoji			x			Enako kot konkurenca
Kakovost prodajnega oddelka		x				Visoko izobraženi, izkušnje
Prodajne poti		x				3x več kot prvi konkurent
Prodajne cene			x			Enako kot konkurenca
Tržno komuniciranje		x				Načrt tržnega komuniciranja
Skupna Ocena:	0	6	4	0	0	DOBRO

Struktura vhodov po tipih vozil, ter s tem prodaja materiala in storitev, je prikazana na sliki 16, iz katere je razvidno, da imajo modeli vozil (R5, R19, Trafic,..) padajoči trend, medtem ko imajo vozila, ki so še v fazi proizvodnje (Clio, Megane, Laguna,..), rastoči trend. Iz analize lahko zaključimo, da se v proučevanem podjetju opravljajo storitve predvsem za modele, ki niso starejši od pet let. Tukaj pa preti slabost, kajti ob enakem številu vhodov v servis se v prihodnjih letih lahko zmanjša količina opravljenih storitev, ker imajo novejši modeli bistveno krajši servisni interval (npr. model letnik 2001 na 15.000 prevoženih km, letnik 2004 na 30.000 km)

Proučevano podjetje je danes največji prodajalec vozil Renault v Sloveniji, s svojimi številnimi dejavnostmi, ki so v tesni povezavi z avtomobilizmom, pa je tudi podjetje z najbolj celovito ponudbo (vir: <http://www.avtohisia-real.si>). Zato je po oceni posloводства celovita ponudba proučevanega podjetja pomemben dejavnik prispevka k poslovni uspešnosti.

Slika 16.: Struktura servisnih storitev po tipih vozil v obdobju 2002 do 2004



Vir: Poročila prodaje servisnih storitev proučevanega podjetja za leto 2002 do 2004,

Standarde kakovosti ISO je razvila organizacija za standardizacijo (International Organization for Standardization). Vsebujejo zahteve po zagotavljanju kakovosti v procesih organizacije. S temi standardi so podana merila, ki zagotavljajo kakovosten izdelek oziroma opravljeno storitev ter urejene odnose med poslovnimi partnerji. Z izvajanjem standardov dosežemo večjo preglednost organizacije ter si zagotovimo večjo konkurenčnost.

Proučevano podjetje je avgusta leta 2002 med prvimi v dejavnosti pridobilo certifikat o skladnosti delovanja s standardom kakovosti ISO 9000:2000. Z uvedbo novih pravil o distribuciji vozil v Sloveniji in EU pa je pridobitev certifikata tudi pogoj za podpis koncesijske pogodbe med generalnim uvoznikom, ki predstavlja proizvajalca, in pooblaščenim prodajalcem in serviserjem vozil.

Struktura prodaje po kupcih je ocenjena na podlagi poročila prodaje prodajnih in servisnih storitev. Iz poročila je razvidno, da je struktura kupcev v širšem pomenu razdeljena na

pravne in fizične osebe. V letih od 2002 do 2004 se je struktura kupcev pravnih oseb povečala iz 49,08% na 54,93% predvsem zaradi intenzivnih aktivnosti pridobivanja novih pogodbenih poslovnih partnerjev.

Analiza konkurence je že opisana v poglavju 4.2, kjer smo analizirali privlačnost panoge in ugotovili predvsem, da je rivalstvo med konkurenti relativno močno.

Na osnovi opisanih ocen je v tabeli 6 izdelana skupna ocena podstrukture storitev, ki se prikazuje kot povprečna.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Letna stopnja rasti prodaje				x		Padajoči trend
Širina prodajnega programa		x				Celovita ponudba
Kakovost opravljenih storitev			x			Enako kot konkurenca
Ekologija			x			Enako kot konkurenca
Diverzificiranost programa			x			Enako kot konkurenca
Struktura prodaje po kupcih		x				Stabilna struktura
Konkurenca				x		Močna
Skupna Ocena:	0	2	3	2	0	SREDNJE

6.1.3. Tehnološka podstruktura

Ocena tehnološke podstrukture je izdelana z vidika možnosti opravljanja storitev v dejavnosti proučevanega podjetja.

Celotna lokacija poslovno proizvodnega objekta in pripadajočega funkcionalnega zemljišča v izmeri 15192 m² je umeščena v pozidanem območju. Glavna slabost lokacije je prostorska stiska, ter s tem ovirano širjenje dejavnosti podjetja. Po analizi obstoječih neto površin po organizacijskih enotah in ocenjenih potrebah je glavna slabost razpršenost posameznih enot in pomanjkanje funkcionalnega zemljišča za področje prodajnih in servisnih storitev. To pa je tudi velika slabost proučevanega podjetja.

Ocena starosti opreme je izdelana s pomočjo stopnje neodpisanih opredmetenih osnovnih sredstev, kar nam pojasni razmerje med neodpisano vrednostjo osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo teh sredstev. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da so praviloma osnovna sredstva uporabna tudi po tem, ko so že odpisana. V proučevanem podjetju je stopnja odpisanosti 84,2%, kar pomeni, da so v povprečju sredstva na koncu življenjske dobe (*Vir: Letno poročilo za leto 2004*).

Zahteva proizvajalcev vozil je, da mora biti kader v pooblaščenih servisih ustrezno usposobljen, kar je tudi eden od selektivnih kriterijev za podpis pogodbe med koncedentom in koncesionarjem. Predvsem nove tehnološke rešitve pri izdelavi vozil zahtevajo načrtno izobraževanje kadra, ki tudi kot dejavnik motiviranja vodi k nadpovprečnim rezultatom. Podjetje ima za vsakega zaposlenega delavca izdelan poseben program izobraževanja, s tem da se tudi že osvojeno znanje najmanj enkrat letno preverja s teoretičnimi in praktičnimi preizkusi.

Podatki in informacije so za management bistvenega pomena. Proces odločanja je del managementa, ki vključuje opredelitev problema, iskanje možnih rešitev in izbiranje najprimernejše rešitve problema. Vložek tega procesa pa so informacije. Vrednost informacije je težko opredeljevati, je pa dejstvo, da je toliko več vredna, kolikor boljše odločitve omogoča. Lahko jo presojamo tudi po razmerju med vlaganjem in koristnostjo odločitve, ki jo pridobimo v procesu odločanja.

Informacijski sistem v proučevanem podjetju zagotavlja podatke in informacije preko DMS (Dealer Management System) intranet tehnologije. Ta informacijski sistem je zahteva proizvajalca proizvodov, zato je obvezen element selektivnih kriterijev pri podpisu pogodbe o zastopanju blagovne znamke. Ker informacijski sistem podpira enake rešitve, kot jih imajo ostali zastopniki blagovne znamke, ocenjujemo, da povprečno prispeva k poslovnim uspešnostim.

Produktivnost dela izračunamo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom ali z ustreznim recipročnim kazalnikom. V analizo želimo zajeti vse dejavnike, ki vplivajo na izrabo delovnega časa, zato bomo v imenovalcu upoštevali povprečno število zaposlenih, v števcu pa poslovne prihodke.

V analiziranem podjetju je produktivnost dela leta 2004 znašala 72,6% produktivnosti dela dejavnosti (Vir: *I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2005*).

Upadanje stroškov na enoto s povečanjem obsega poslovanja imenujemo ekonomija obsega. To dosegamo, če proizvajamo izdelek v velikih količinah. Omejimo se na ekonomijo obsega na ravni podjetja.

Izkoriščanje ekonomije obsega lahko nastane s tem, da je večje podjetje sposobno servisirati širši razpon potrošnikovih potreb ali uporabljati skupni distribucijski sistem za številne proizvode. Učinke lahko dosega tudi z množičnim trženjem. Prednost se kaže tudi na finančnih trgih, saj se velika podjetja v splošnem pogajajo o nižjih obrestnih merah ali nižjih stroških financiranja posameznih vrst investicij. Seveda lahko nastane nevarnost disekonomije obsega za veliko podjetje, ki pa je povezana z neučinkovitostjo upravljanja takšnega sistema. To pomeni neučinkovito koordinacijo in nadzor, distribucija je lahko zelo draga, težave z logistiko, ozka grla in zastoje v procesu, itn.

V analiziranem podjetju se kaže ekonomija obsega predvsem na nižjih povprečnih stroških, ki smo jih primerjali z največjim konkurentom. Ugotovili smo, da so povprečni stroški na eno prodano vozilo v proučevanem podjetju za leto 2004 znašali 96,7% povprečnih stroškov konkurenta (Vir: *I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2005, Poročilo o številu prodanih vozili za l. 2004, Renault Slovenija, d.o.o.*).

Na podlagi opisanih ocen je v tabeli 7 izdelana skupna ocena tehnološke podstrukture, ki kaže, da je ta podstruktura srednja, a nagnjena že k slabi z vidika prispevka k poslovni uspešnosti podjetja.

6.1.4. Kadrovska podstruktura

Pomembna je ugotovitev, da zaposleni ne povečujejo učinkovitosti kot stroji, marveč da so čustvena bitja in da do njihove večje učinkovitosti pripelje predvsem upoštevanje njihove človeške narave. Zato je splošna ugotovitev, da pomenijo kadri in medčloveški odnosi veliko za uspešno poslovanje podjetij.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacija				x		Prostorska stiska
Število dislociranih enot			x			1 dislocirana enota
Starost opreme				x		Oprema za servis
Kakovost delovne sile			x			Program izobraževanja
Informacijski sistemi			x			Enako kot konkurenca
Raven produktivnosti					x	Nižja od dejavnosti
Stroškovni učinki ekonomije obsega			x			Nižji povprečni stroški
Skupna Ocena:	0	0	4	2	1	SREDNJE

V proučevanem podjetju se je število zaposlenih zmanjševalo od leta 2000 tako, kot je prikazano v tabeli 8. V primerjavi s panogo zaposluje podjetje nadpovprečno število delavcev. Zadnja leta je opazen trend zmanjševanja števila zaposlenih, ki se je v zadnjih petih letih znižalo, za skoraj 15%. Glavni vzrok lahko iščemo predvsem v organizacijskih spremembah, upokojitvah in sporazumnem prenehanju delovnega razmerja. Značilnost za fluktuacijo je padajoči trend in danes ne predstavlja slabosti z vidika prispevka k poslovni uspešnosti podjetja. Vzroki za visok padec fluktuacije so predvsem v pripadnosti podjetju in v relativno visoki starostni strukturi zaposlenih, ki se praviloma kasneje odločajo za spremembo delovnega okolja.

Tabela 8: Število zaposlenih, stopnja bolniških izostankov in stopnja fluktuacije v letih 2000 do 2004

	KAZALNIK	proučevano podjetje / leto				
		2000	2001	2002	2003	2004
1.	Število zaposlenih	159	147	145	142	136
3.	Bolniški izostanki – stopnja	4,03%	4,33%	6,06%	4,81%	3,69%
4.	Fluktuacija – stopnja	13,2%	8,1%	6,2%	4,9%	4,4%

Vir: Poročilo kadrovske službe od leta 2000 do 2004

Izobrazbena struktura zaposlenih je prikazana v tabeli 9 in je po oceni vodilnih na vsaj enakem nivoju kot v primerljivih podjetjih v dejavnosti. V zadnjem letu je opazno povečanje števila zaposlenih z višje ali visoko šolsko izobrazbo, ki je nastalo predvsem zaradi izobraževanja ob delu in zaradi dejstva, da se zadnja leta zaposluje kadre z višjo

strokovno izobrazbo. Za izobraževanje zaposlenih je tudi izdelan načrt izobraževanja, ki se letno uskladi med delodajalcem in zaposlenim.

Merilo za oceno kakovosti vodstva je uspešnost poslovanja v preteklih letih in sposobnost učinkovitega odzivanja na spremembe v notranjem in zunanjem okolju. V novembru leta 2001 je bil imenovan nov direktor družbe, katerega cilj je predvsem delovanje v smeri uresničevanje vizije in poslanstva (predstavljeni v poglavju 3.3). Vodstvo podjetja sestavljajo tudi odgovorni za posamezna področja, prikazani so na sliki 11. Glede na ustrezno strokovno izobrazbo, delovne izkušnje, znanja in zmožnosti vodstva ter uspešno poslovanje v letu 2002 do 2004 lahko ocenimo, da je kakovost vodstva dobra.

Tabela 9: Izobrazbena struktura zaposlenih leta 2004

Kategorija	Delež (%)
NK - nekvalificirani delavci	5,2
PK – polkvalificirani delavci	1,5
KV – kvalificirani delavci	55,2
SS – srednja strokovna izobrazba	27,6
VŠ – višja strokovna izobrazba	6,7
VS – visoka strokovna izobrazba ali več	3,8
SKUPAJ	100

Vir: Poročilo kadrovske službe za l. 2004

Če želimo izboljšati rezultate v organizaciji, moramo vsekakor proučevati in meriti odnose med zaposlenimi. Pri tem pa izhajamo iz predpostavke, da se človek lahko prilagodi odnosom, ki vplivajo na izboljšanje rezultatov v organizaciji. Saj se bo človek prilagodil tistemu, ki mu omogoča boljše in bolj lagodno življenje. S tem pa se odnosi zaposlenih spreminjajo skozi določen proces, z odzivanjem na spremenjene pogoje dela ter druge spremembe v organizaciji.

V tabeli 10 je prikazana rast stroškov dela v podjetju. Povprečni stroški dela na zaposlenega so se v podjetju realno najbolj povečali v letu 2002, saj so močno presegli indeks rasti cen življenjskih potrebščin. V obdobju od 2000 do 2003 so stroški dela v podjetju na zaposlenega rasli hitreje od stroškov dela na zaposlenega v dejavnosti. Stroški dela so rasli hitreje predvsem zaradi višje izobrazbene strukture in zaradi višjega variabilnega dela plače, ki je bil izplačan zaradi višje produktivnosti dela. Iz tega izhaja

ugotovitev, da so zaposleni glede na pretekla leta bolj motivirani in ker podjetje navkljub višjim stroškom dela dosega planirani dobiček, lahko ocenim to komponento kot dobro v okviru skupne ocene prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

Tabela 10: Rast povprečnih stroškov dela podjetja v letih od 2000 do 2003

ZAP. ŠT.	KAZALNIK	2000	2001	2002	2003
1	Povprečni mesečni stroški dela na zaposlenega v podjetju (v 000 Sit)	243	261	295	314
2	Indeks rasti v podjetju (v %)	103,8	107,4	113,0	106,4
3	Povprečni mesečni stroški dela na zaposlenega v dejavnosti (v 000 Sit)	257	277	275	308
4	Indeks rasti v dejavnosti (v %)	110,3	107,8	99,3	112,0
5	Indeks rasti cen življenjskih potrebščin (v %)	108,9	107,0	107,2	104,6
6=(2/5)·100	Realna rast v podjetju (v %)	95,3	100,4	105,4	101,7
7=(4/5)·100	Realna rast v dejavnosti (v %)	101,3	100,7	92,6	107,4

Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2004, <http://www1.stat.si>,

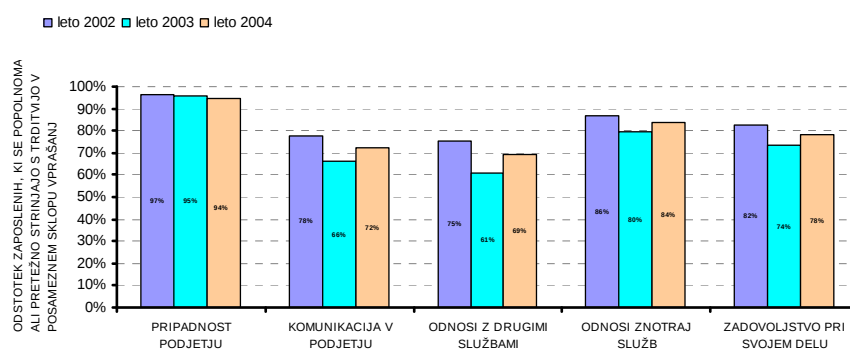
Novim pogojem se morajo ljudje prilagoditi, da lahko vplivajo na spremenjeno organizacijo. Da pa lahko izboljšamo odnose med zaposlenimi, jih moramo najprej spoznati. Potem moramo ugotoviti, ali se ljudje obnašajo v skladu s pričakovanji in potrebami v organizaciji. Raziskave so pokazale, da je odnose smiselno proučevati z vidika odnosa vodstva do ljudi, sprejemanja odgovornosti in medsebojnih odnosov. Dobljeni rezultati raziskav o odnosih pa pomenijo, da smo dobili osnovne podatke za izboljšanje odnosov v organizaciji.

Zadovoljstvo zaposlenih se v proučevanem podjetju meri z anketo najmanj enkrat letno. Anketa obsega 37 vprašanj, ki so razdeljena v pet skupin. Vprašanja so oblikovana razumljivo, z možnostjo odgovora, od popolnega strinjanja do popolnega nestrinjanja s trditvijo. Od pet možnih odgovorov se za pozitivni odgovor štejeta prva dva odgovora, ki pomenita vsaj pretežno strinjanje s postavljeno trditvijo. Število pozitivnih odgovorov enostavno seštejemo in jih za izračun odstotka zadovoljnih, delimo z maksimalnim možnim številom odgovorov po posameznem vprašanju ali skupinah vprašanj. (npr.: v sklopu vprašanj »zadovoljstvo pri svojem delu« je bilo vseh možnih odgovorov 753. S trditvijo popolnoma ali pretežno se strinjam je bilo označeno 569 odgovorov. Iz tega lahko izračunamo, da je 76% zaposlenih zadovoljnih z obravnavanim sklopom vprašanj). Skupni rezultati ankete so predstavljeni v sliki 17, iz katere je razvidno, da se je v primerjavi z anketo v letu 2003 izboljšala komunikacija v podjetju, odnosi znotraj služb, odnosi z drugimi službami ter zadovoljstvo zaposlenih pri svojem delu. Pri ocenjevanju

zadovoljstva zaposlenih upoštevam tudi anketo iz leta 2002, zato to komponento kadrovske podstrukture ocenim kot srednjo.

Za vsako človekovo aktivnost mora obstajati vzrok, potreba in povod. Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi. Poslovodne delavce v organizaciji pa zanima odgovor na vprašanje, kako z različnimi motivacijskimi sredstvi povečati uspešnost in zmanjšati fluktuacijo, stroške, neupravičene izostanke, itn. Raziskovalci se veliko ukvarjajo z iskanjem različnih konceptov, ki pogojujejo posameznikovo vedenje. Glavni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegali visoko notranjo motivacijo so: zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela, morajo biti odgovorni za rezultate in imeti morajo občutek, da je njihovo delo pomembno.

Slika 17: Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih v letih od 2002 do 2003



Vir: Poročilo kadrovske službe za leto 2004

V proučevanem podjetju je izdelan načrt motiviranja, v katerega okvir spadajo tudi letni osebni razgovori, ki opredeljujejo vse opisane glavne motivacijske pogoje. Cilje si vsak zaposleni postavlja skupaj z nadrejenim in ima pri tem možnost vplivanja na postavitev realnih delovnih ciljev. Za svoje dosežke so zaposleni finančno in nefinančno nagrajeni. Naravnost zaposlenih k inovativnosti se spodbuja s sistemom spodbujanja inovacij, saj se vsi koristni predlogi nagrajujejo. Iz opisanega sledi, da je ocena motivacije zaposlenih lahko dobra.

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture je prikazana v tabeli 11, ki kaže na dober prispevek te podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih		x				Padajoči trend glede na prihodke
Izobrazbena struktura		x				Višja od konkurence
Delovne izkušnje	x					Veliko število let v podjetju
Fluktuacija		x				Padajoči trend
Kakovost vodstva		x				Uspešno poslovanje
Zadovoljstvo zaposlenih			x			Stabilno
Sistem izobraževanja		x				Načrt za vsakega zaposlenega
Sistem napredovanja				x		Ne obstaja
Plače zaposlenih		x				Hitrejša rast od rasti v dejavnosti
Starostna struktura		x				Povprečje l. 2004 je 36,3 let
Motivacija zaposlenih		x				Izvajanje po izdelanem načrtu
Izostanki z dela			x			Pod mejo 5%
Skupna Ocena:	1	8	2	1	0	DOBRO

6.1.5. Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura proučevanega podjetja je predstavljena v poglavju 3.1, katere osnovna značilnost je delitev hierarhične ravni na podlagi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja, decentralizacija na divizijski osnovi in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Direktor podjetja je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat dela vseh poslovnih področij. Glavne prednosti te strukture se kažejo predvsem v večji stopnji specializacije in koncentracije znanja na enem mestu. Značilnost organizacijske strukture je v koncentraciji znanja, zato ima posamezno poslovno področje več strokovnega znanja. Zmožljivosti so dobro izkoriščene, saj posamezno področje opravlja storitve za celo podjetje. Naloge, pristojnosti in odgovornost posameznih vodij poslovnih področij so tudi pregledno opredeljene s standardom ISO 9000:2000.

Pri ocenjevanju sistema nagrajevanja je treba upoštevati dejstvo, da so raziskovalci razvili različne teorije motivacije zaposlenih. Vendar so raziskave (Možina, 1994, str. 170) pokazale, da je po letu 1984 zaslužek prevzel prvo mesto med motivacijskimi dejavniki.

Toda plača se da le delno nadomestiti z drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so dobri sodelavci, možnost napredovanja, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela, uspeh pri delu in podobno.

V proučevanem podjetju je vzpostavljen sistem nagrajevanja, ki spodbuja visoko notranjo motivacijo, saj je ugotovljeno, da je motivacija eden od ključnih dejavnikov za doseganje nadpovprečnih rezultatov. Stimulacija za delovno uspešnost se določa na osnovi ocene delovne uspešnosti in (ali) tehničnih ali ekonomskih standardov. Delovna uspešnost se ocenjuje v odvisnosti od pretekle in (ali) pričakovane uspešnosti zaposlenega z uporabo naslednjih kriterijev: kvaliteta dela (reklamacije, spoštovanje rokov, ...), gospodarnosti (izkoriščenost delovnega časa, stroški,...), količine dela (doseganje normativov, dodatna dela, ...) Pri ocenjevanju sistema nagrajevanja lahko ugotovimo, da je sistem zgrajen na osnovni tezi, da mora povečevati delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, so predvsem, da zaposleni poznajo rezultate svojega dela, da zaposleni verjamejo v osebno odgovornost za svoje delo in da imajo zaposleni občutek, da je njihovo delo pomembno.

Lokacija uprave je na sedežu podjetja in na istem naslovu kot proizvodno-prodajni prostori, zato je komunikacija in koordiniranje med posameznimi poslovnimi področji hitro in povezano.

Slog poslovanja smo ocenili s pomočjo vprašalnika, ki vsebuje 20 vprašanj o dveh dimenzijah usmerjenosti vodje. Prva je usmerjenost k nalogam, druga pa usmerjenost k sodelavcem. Na osnovi teh dveh profilov dobimo točko, ki označuje način vodenja (*Možina, 2001, str. 40-42*).

V proučevanem podjetju prevladuje visoka stopnja demokratičnega načina vodenja, ki je močno usmerjena k storilnosti in humanosti. Pri tem pa lahko zaključimo, da navedeni profil ne daje končnega odgovora na vprašanje o potencialnih sposobnostih ali uspešnosti poslovanja. Daje le vpogled v razvitost posameznih dimenzij vodenja. Profil vodenja nam pomeni le izhodišče za spreminjanje načinov usmerjenosti, kajti koliko bo kdo uspešen, je odvisno od situacije, od sodelavcev in od vsebine nalog. Ali je treba v posameznih okoliščinah bolj poudariti to ali ono obliko vodenja, pa je odvisno od presoje.

Zadovoljstvo zaposlenih in komunikacije v podjetju smo ocenili na podlagi ankete, katere rezultati so bili že na sliki 17.

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture je prikazana v tabeli 12, iz katere je razvidno, da zasluži ta podstruktura oceno dobro.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Zvrst organizacijske strukture		x				Jasno, dobro izkoriščeno
Lokacija uprave		x				Enostavno komuniciranje
Sistemi nagrajevanja		x				Spodbuja doseganje ciljev
Sistemi planiranja in kontrole		x				
Slog poslovanja		x				Demokratski
Odnosi z drugimi službami			x			Stabilno
Vzdušje med zaposlenimi			x			Stabilno
Komunikacija v podjetju			x			Stabilno
Skupna Ocena:	0	5	3	0	0	DOBRO

6.1.6. Finančna podstruktura

Za ocenjevanje finančne podstrukture v proučevanem podjetju analiziramo računovodske izkaze. Oblikovali bomo računovodske kazalnike, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Analizo bomo izdelali na podlagi: kazalnikov obračanja sredstev, kazalnikov financiranja, kazalnikov investiranja in kazalnikov plačilne sposobnosti.

Za uspešnost podjetja ima izreden pomen hitrost obračanja obratnih sredstev, ki nam prikaže, koliko prihodkov ustvari podjetje z določenimi sredstvi. Prikaže nam, kolikokrat v enem letu se sredstva preoblikujejo iz denarne prek stvarne nazaj v denarno obliko. Hitreje ko bo podjetje proizvedlo izdelek, ga prodalo, izterjalo od kupca denar zanj in ga ponovno vezalo v poslovnem procesu, tem bolj bo uspešno poslovalo. Če pa podjetje

posluje s prevelikim obsegom sredstev, lahko to vodi v negospodarno poslovanje ob povzročanju prevelikih stroškov, kar pa lahko povzroči zastoje v reprodukcijskem toku in ima negativen vpliv na uspeh podjetja.

V tabeli 13 so prikazani kazalniki obračanja sredstev in kazalniki financiranja za obdobje od leta 2002 do leta 2004.

Tabela 13: Kazalniki obračanja sredstev in financiranja podjetja za leto 2002, 2003 in 2004

Zap. št.	KAZALNIKI	Proučevano podjetje			Povprečno podjetje v panogi	Indeks
		2002	2003	2004	2004	2004
		1	2	3	4	5 = (3/4)·100
1.	Obračanje celotnih sredstev	6,4	6,0	5,6	2,7	205
2.	Obračanje zalog	14,9	13,2	11,1	12,3	91
3.	Obračanje terjatev iz poslovanja	23,9	23,7	26,4	10,5	251
4.	Dnevi vezave za terjatve do kupcev	15,3	15,4	13,8	34,7	40
5.	Delež kapitala v financiranju (v %)	38,7	46,4	43,6	29,0	150
6.	Delež dolgov v financiranju (v %)	61,3	53,6	56,4	53,2	106
7.	Kapitalska pokritost stalnih sredstev	1,56	1,67	1,78	0,70	255
8.	Pokritje obresti	13,50	14,57	16,52	1,86	888

Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2005

Pri obračanju celotnih sredstev ugotavljamo, da se je v letu 2004 kazalnik nekoliko znižal glede na predhodno leto, vendar še vedno presega povprečno vrednost v dejavnosti. Vzroke kaže iskati predvsem v povečanju uporabljenih sredstev v primerjavi z letom 2003. Hitrost obračanja zalog nam prikazuje trend padanja vrednosti količnika obračanja, ki se je od leta 2002 do 2004 znižal na 11,1, kar pomeni, da je podjetje zvišalo vrednost zalog. V letu 2004 kazalnik dosega 91% vrednosti povprečja dejavnosti. Za podrobnejšo analizo obračanja zalog pa bi morali poznati več stanj, kajti kolikor več stanj poznamo, toliko analitično ustrežnejše kazalnike lahko izračunamo. Tudi kazalnik obračanja terjatev iz poslovanja se je v letu 2004 nekoliko izboljšal. To pa pomeni, da je podjetje doseglo krajše plačilne roke ter s tem potrebovalo v letu 2004 manj denarnih sredstev za financiranje poslovanja kot leto pred tem. Tudi iz kazalnika dnevi vezave terjatev do kupca nazorno izhaja, da se je ta v treh letih zmanjšal iz 15,3 na 13,8 dni in je bistveno boljši od njegove povprečne vrednosti v dejavnosti.

Delež kapitala v financiranju kaže lastniško financiranje podjetja. Izračun nam pokaže, da je v zadnjem letu vrednost kazalnika padla. Vzrok je v preoblikovanju podjetja. Delež dolgov v financiranju pa nam kaže dolžniško financiranje podjetja, kjer prikazujemo obratno ugotovitev, saj se podjetje lahko financira s kapitalom ali dolgom. Če je večji delež kapitala, potem je manjši delež dolga, in obratno. Kapitalska pokritost stalnih sredstev predstavlja lastniško financiranje stalnih sredstev. Ugotovimo lahko, da je v letu 2004 vrednost kapitalske pokritosti stalnih sredstev znašala 1,78, s čemer nam ta kazalnik predstavlja stabilno financiranje dolgoročnih sredstev s trajnim kapitalom. Rastoči kazalnik pokritja obresti pa izvira predvsem iz povečanja dobička iz poslovanja in znižanja zneska obresti ter s tem opozarja na večjo možnost poravnave zapadlih obveznosti.

Iz tabele 14 so razvidni kazalniki investiranja in kazalniki plačilne sposobnosti. Kazalniki investiranja nam omogočajo analizo sestave sredstev podjetja. Iz izračuna kazalnika za delež osnovnih sredstev v sredstvih lahko ugotovimo, da je kazalnik zadnja tri leta obravnavanega obdobja na enakem nivoju in dosega 66% vrednosti povprečja v dejavnosti, kar pomeni, da podjetje malo vlaga v obnovo in rast osnovnih sredstev. Pri tem pa je pomembno, da je delež osnovnih sredstev v sredstvih odvisen od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, in sicer je praviloma večji v tehnološko intenzivnih dejavnostih. Delež obratnih sredstev v sredstvih je zadnja tri leta na približno enakem nivoju.

Tabela 14: Kazalniki investiranja in plačilne sposobnosti podjetja za leto 2002, 2003 in 2004

Zap. št.	KAZALNIKI	Proučevano podjetje			Povprečno podjetje v panogi	Indeks
		2002	2003	2004	2004	2004
		1	2	3	4	5 = (3/4)·100
1.	Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	25	28	25	37	66
2.	Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)	75	72	75	54	139
3.	Pospešeni koeficient	0,45	0,56	0,36	0,58	62
4.	Kratkoročni koeficient	1,25	1,40	1,34	1,06	126
5.	Razmerje med terjatvami in obveznostmi iz poslovanja	0,40	0,49	0,31	0,45	69

Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2005

Kazalnik hitrega preizkusa likvidnosti se je zadnja leta zmanjševal in je leta 2004 padel na najnižjo vrednost. Ker so kratkoročna sredstva draga zaradi denarnih sredstev, ki jih vežejo nase v poslovnem procesu in ne prinašajo dobička, dokler niso spremenjena v proizvode

ter prodana kupcem, je potrebno višino kazalnika obdržati na čim nižji ravni glede na še sprejemljivo tveganje nelikvidnosti.

Kratkoročni koeficient nam prikazuje plačilno sposobnost podjetja na kratki rok. Kazalnik se v zadnjih treh letih ni bistveno spreminjal in ostaja nad povprečjem dejavnosti. Iz tega lahko izhaja trditev, da je plačilna sposobnost proučevanega podjetja boljša od povprečnega podjetja v dejavnosti. Razmerje med kratkoročnimi terjatvami iz poslovanja in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja nam podobno kot ostali kazalniki plačilne sposobnosti prikazuje, kako je podjetje sposobno pokrivati svoje kratkoročne obveznosti. Ugotovimo lahko, da je kazalnik v letu 2004 dosegel najnižjo vrednost in da so kratkoročne obveznosti iz poslovanja presegle kratkoročne terjatve iz poslovanja ter dosegle ugodnejšo vrednost kot povprečje dejavnosti.

Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v tabeli 15, iz katere je razvidno, da ta podstruktura dobro prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

6.1.7. Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav

Podstrukturo dolgoročnih poslovnih povezav bomo ocenili z vidika dolgoročnih odnosov z glavnim dobaviteljem. Glavni dobavitelj je Renault Slovenija, d.o.o., ki je ustanovil distribucijsko mrežo za distribucijo novih vozil in nadomestnih delov Renault. V okviru pogodbe med koncendentom (Renault Slovenija) in koncesionarjem (član distribucijske mreže) je opredeljena pravica do distribucije modelov novih vozil, nadomestnih delov, nujenja storitev popravil in vzdrževanja proizvodov ter uporabe naziva koncesionar Renault. Zaradi dodeljenih pravic o zastopanju blagovne znamke Renault, ki se izvaja v prostorih koncesijskega podjetja, je ta komponenta zaradi pomembnosti dobavitelja zelo močna in ima zelo dober prispevek k poslovni uspešnosti podjetja.

Po Kotlerju (*Kotler, 2003, str.71*) sta hitrost in zanesljivost dobav med pomembnejšimi konkurenčnimi dejavniki, ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja. Koncendent ima do koncesionarja izdelano jasno in učinkovito logistično podporo za hitro in zanesljivo

dobavo proizvodov, zato ima po oceni posloводства ta komponenta dober prispevek k podstrukturi dolgoročnih poslovnih povezav.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Obračanje celotnih sredstev	x					Nad povprečjem dejavnosti
Obračanje zalog			x			Negativen trend
Obračanje terjatev iz poslovanja	x					251% povprečja dejavnosti
Dnevi vezave za terjatve do kupcev	x					Padajoči trend
Delež kapitala v financiranju		x				
Delež dolgov v financiranju		x				
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	x					Stabilno
Pokritost obresti	x					Povečanje dobička
Delež osnovnih sredstev v sredstvih					x	Ni obnove osnovnih sredstev
Delež obratnih sredstev v sredstvih		x				Stabilno
Pospešeni koeficient		x				Nizka vezava sredstev
Kratkoročni koeficient		x				
Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi		x				
Skupna Ocena:	5	6	1	0	1	DOBRO

Za dolgoročno poslovno povezavo so pomembni tudi dejavniki in motivi, zaradi katerih prihaja do poslovnih povezav. Obstajajo različne delitve motivov za poslovne povezave:

- zunanji in notranji, kjer notranji motivi izboljšujejo predvsem organizacijsko plat, medtem ko zunanji vzpostavljajo boljše pogoje nasproti poslovnemu okolju,
- strateške in finančne, kjer so prvi povezani z uresničevanjem podjetniških strategij, medtem ko drugi vplivajo na vrednost podjetja iz zgolj finančnih vidikov,
- motive za generično ali diverzificirano rast,
- motive glede na posamezne poslovne funkcije v podjetju.

Po mnenju avtorjev so glavni motivi za dolgoročne poslovne povezave predvsem: rast podjetja, maksimiranje koristi, tržni delež, dobiček, novi proizvodi in storitve ter sinergijski učinki (*Wright, Kroll, Pringle, 1992, str. 231*).

Dejavniki, ki vplivajo na zunanje in notranje motive za dolgoročne povezave so tudi značilnost panoge, tržne priložnosti, pogoji gospodarjenja, relativni tržni delež, poslovni program podjetja, organizacija, kakovost upravljanja in vodenja.

V proučevanem podjetju smo ocenili podstrukturo dolgoročnih poslovnih povezav na podlagi delnih ocen, opisanih v predhodnih poglavjih. Skupna ocena prednosti in slabosti je prikazana v tabeli 16, iz katere je razvidno, da ta podstruktura dobro prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Pomen dolgoročnega partnerja	x					Koncesijska pogodba
Hitrost in zanesljivost dobav		x				Razvita logistika
Poslovni program podjetja		x				Uravnotežen
Relativni tržni položaj			x			Visok, padajoči trend
Donosi poslovanja		x				Višji od dejavnosti
Organizacija kot celota		x				Organizacijska podstruktura
Kakovost vodenja		x				Uspešno poslovanje
Izkušnje na poslovnih področjih	x					Dolgoletna tradicija
Skupna Ocena:	2	5	1	0	0	DOBRO

6.2. Ocena poslovnih priložnosti in nevarnost po posameznih podstrukturah

Bistvo ocene poslovnih priložnosti in nevarnosti je, da poskušamo na podlagi ocene prednosti in slabosti, z upoštevanjem ekonomskega, političnega, konkurenčnega in tehnološkega okolja, oceniti še možne razvojne poslovne priložnosti in nevarnosti v prihodnosti (*Wright, Kroll, Pringle, 1992, str. 70*). Po Pučku (*Pučko, 2003, str. 138*)

pomeni ocenjevanje poslovnih priložnosti in nevarnosti odkrivanje strateških dejavnikov za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Medtem, ko Ambrosini (*Ambrosini, 1998, str. 129*) opisuje ocenjevanje kot pomoč poslovodstvu, da na sistematičen način poskuša odkriti pozitivne in negativne vplive za oblikovanje možnih strategij podjetja.

6.2.1. Tržna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je prikazana v tabeli 17.

Tabela 17: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Strateške poslovne enote so v zadovoljivem razvojnem ravnotežju, saj so poslovna področja enakomerno razporejena v polju »krav« in »zvezd«. Nima pa podjetje »vprašajev« niti »psov«.	Podjetje ima ugodne poslovne priložnosti za nadaljevanje poslovanja s skupino proizvodov v polju z visoko rastjo trga in z relativno visokim tržnim deležem, ki se financira s presežki denarja, ki ga ustvarijo druge poslovne enote v polju krav.
Podjetje ima dolgoletno tradicijo na področju opravljanja storitev.	Z ofenzivnim pristopom tržnega komuniciranja je potrebno povečati prepoznavnost podjetja.
Podjetje je predvsem usmerjeno na osrednji del slovenskega trga.	Zaradi padajočega trenda prodaje je potrebno nadaljevati s pridobivanjem novih agentov ter s tem izkoristiti možnosti vstopa na nove trge.
Padajoči trend relativnega tržnega deleža.	Potrebno se je stalno osredotočati na porabnike, na poteze konkurentov in na razumevanje trendov v okolju poslovanja. Zato kaže izbrati ciljne trge ter strategije in taktike trženja na dolgi rok.
Podjetje ima dolgoletno tradicijo in izkušnje na poslovnih področjih avtomobilske dejavnosti.	Z vstopom Slovenije v EU in uvedbo novih pravil o distribuciji vozil, obstaja možnost izgradnje mreže novih dislociranih enot izven sedanjega območja delovanja proučevanega podjetja.

6.2.2. Podstruktura proizvoda in storitev

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov je prikazana v tabeli 18.

Tabela 18: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Na področju opravljanja servisnih storitev je opazen padajoči trend obsega povpraševanja. Trend se bo po ocenah nadaljeval tudi v prihodnje, predvsem zaradi daljših servisnih intervalov, ki jih predpisuje proizvajalec.	Proučevano podjetje mora dati večji poudarek na trženje celovite ponudbe na enem mestu ter z dodatno ponudbo zadržati sedanji obseg prodanih storitev.
Na področju prodaje vozil so opažene nove nakupne navade kupcev. Glede na predhodna leta kupci namenjajo manj denarnih sredstev za nakup vozil.	S poslovnimi povezavami s ponudniki finančnih produktov kaže povezano nastopati na trgu ter pri tem ponuditi kupcu finančno ugodnejši nakup vozila.
Opazen je naraščajoči delež kupcev, ki so pravne osebe.	Predvsem je potrebno obdržati dobre poslovne odnose z glavnimi strateškimi kupci in s tem ohraniti stabilno strukturo kupcev. Pri naraščanju deleža pravnih oseb kot kupcev obstaja nevarnost povečanja terjatev do kupca, zato je potrebno uvesti sistematično kontrolo.
Z uvedbo novih pravil o distribuciji vozil in vstopa Slovenije v EU se ob že relativno hudi konkurenci pričakuje še povečanje konkurence pri prodaji vozil in servisnih storitvah. Konkurenca naj bi se povečala predvsem zaradi velikih razpoložljivih zmogljivosti konkurentov in njihovega slabega izkoriščanja.	Glede na relativno nizko vrednost prispevka za kritje na področju prodaje vozil, samostojni program prodaja vozil ne obeta perspektive. Vendar je potrebno povečati njegov tržni delež zaradi povezanosti s poprodajnimi storitvami, ki skupaj tvorijo uravnoteženo poslovno področje.

6.2.3. Tehnološka podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture je prikazana v tabeli 19.

Tabela 19: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Zaradi nižje cene servisnih storitev nekateri potrošniki vzdržujejo svoja vozila pri nepooblaščenih serviserjih.	Z razvojem tehnologije, zahtevnosti proizvoda in povečevanjem garancijske dobe se bo delež vzdrževanja vozil pri nepooblaščenih serviserjih še naprej zmanjševal.
Podjetje ima visok delež zalog med gibljivimi sredstvi v primerjavi s konkurenco in povprečjem dejavnosti.	Potrebno bo optimalno uravnavati zaloge s prodajo vozil in servisnih storitev za vnaprej znanega kupca.
Za uspešno opravljanje storitev je potrebno zagotoviti sodobno opremo, ki ustreza specifičnim zahtevam dejavnosti.	Zaradi starosti opreme v proučevanem podjetju je potrebno nadaljevati z načrtnim vlaganjem v sodobno opremo.
Izobrazbena struktura zaposlenih v proizvodnji bo morala slediti razvoju novih proizvodov.	Izdelati program izobraževanja za vse zaposlene s poudarkom na področju novih tehnologij in elektrotehnike.

6.2.4. Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture je prikazana v tabeli 20.

Tabela 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Opazen je trend zmanjševanja števila zaposlenih, predvsem zaradi upokojitev. Dodatnega zaposlovanja praktično ni, z morebitnimi novimi zaposlenimi pa se izboljšuje izobrazbena struktura in izboljšuje starostna struktura.	Uskladiti se z izvedbo projekta razvoja kadrov, predvsem na področju dela z novimi tehnologijami.

Nadaljevanje tabele 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Zaradi vedno manjšega števila kandidatov, ki so se pripravljali na poklicnih šolah za naziv klepar in ličar obstaja nevarnost pomanjkanja kadra v prihodnjih letih.	V sodelovanju s tehničnimi šolami in tehničnim centrom v proizvodnji Renault izkoristiti možnost prilagoditve programa ter že v času šolanja ponuditi kandidatom pogodbo o kasnejši zaposlitvi v primeru uspešnega zaključka šolanja. V okviru podjetja pa je potrebno organizirati izobraževanje za prekvalifikacijo iz drugih tehničnih profilov.
Fluktuacija zaposlenih je v podjetju relativno majhna. Opazna je visoka pripadnost podjetju.	Obstaja nevarnost znižanja pripadnosti podjetju in s tem višje fluktuacije predvsem zaradi izboljšanja starostne strukture zaposlenih in zaradi drugačnih motivov mlajših generacij. Zato je potrebno nadaljevati z uvajanjem najnovejših motivacijskih orodij.
Izobrazbena struktura narašča. Obstaja nevarnost nezadovoljstva zaposlenih z višjo izobrazbo od zahtevane na delovnem mestu, ki ga zasedajo.	Izdelati sistem napredovanja ter strategijo razvoja kadrovskih virov v skladu s strateškimi cilji podjetja in pričakovanim osebnim razvojem posameznika.
Ustrezno in redno plačilo zaposlenim za opravljeno delo je pogoj, da so lahko ostali nedenarni motivacijski dejavniki učinkoviti.	Povečanje produktivnosti kot osnove za doseganje boljših rezultatov poslovanja in s tem rasti plač lahko dosežemo z investiranjem v posodobitev tehnoloških zmogljivosti, boljšo organizacijo dela ter načrtnim izobraževanjem zaposlenih.

6.2.5. Organizacijska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture je prikazana v tabeli 21.

Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Razdelitev delovnih nalog, odgovornosti in pristojnosti je predpisana v skladu s standardi sistema zagotavljanja kakovosti ISO 9000:2000.	Glede na obstoječo organizacijsko strukturo je uresničevanje vizije, poslanstva in strateških ciljev mogoče na vseh ravneh v podjetju. Predvsem pa je potrebno v prihodnosti spodbujati timsko delo.
Organizacijska struktura temelji na delitvi hierarhične ravni na podlagi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja. Nevarnost organizacijske strukture je v nepovezanosti med posameznimi funkcijami in v zahtevah po veliko medsebojnega usklajevanja.	Za učinkovitejšo povezavo med posameznimi področji in za boljše odnose med drugimi področji poslovanja kaže vpeljati projektne enote, sestavljene z zaposlenimi iz vseh oddelkov, ki predvsem usklajujejo učinkovito izvedbo projektov.
Obstoječi sistem nagrajevanja zaposlenih spodbuja doseganje ciljev in vključuje že skoraj devetdeset odstotkov vseh zaposlenih v podjetju.	Nadaljevati s sistemom nagrajevanja, ki bo spodbujal doseganje ciljev. Večjo pozornost v izpopolnjevanju modela nagrajevanja zaposlenih je v prihodnosti potrebno posvetiti zagotavljanju kakovosti.
Sistem planiranja in kontrole je relativno dober.	Slediti je potrebno novostim na področju intranet sistemov za izboljšanje komunikacij v podjetju.
Nevarnost organizacijske strukture se lahko kaže v počasnem sprejemanju odločitev, ki jih zahtevajo spremembe v okolju.	Vodilni delavci se morajo bolj posvetiti strateškim odločitvam. Taktične in operativne odločitve pa je potrebno prepustiti nižjim nivojem v organizacijski strukturi podjetja.

6.2.6. Finančna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture je prikazana v tabeli 22.

Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Vrednost kazalnika obračanja zalog se sicer izboljšuje, vendar še vedno ne dosega vrednosti povprečja dejavnosti.	Doseganje boljših vrednosti kazalnika lahko dosežemo z zniževanjem zalog. Za uspešno optimalno uravnavanje zalog je potrebno izdelati analizo presežnih zalog, ter ustrezno ovrednotiti višino minimalne, varnostne in signalne zaloge.
Trend kazalnika dnevi vezave za terjatve do kupca kaže na zmanjševanje števila dni vezave, kar je pozitivno.	Nadaljevati s politiko prodaje plačilno sposobnejšim kupcem ter s tem zniževati obseg virov, potrebnih za financiranje poslovanja.
Sredstva so financirana z deležem dolga, ki dosega nižje vrednosti od povprečja dejavnosti.	Podjetje mora zasledovati stroške dolga in v primeru visokih stroškov bo treba na novo opredeliti optimalno strukturo virov financiranja.
Opazen je negativen trend deleža osnovnih sredstev v sredstvih.	Glede na primerljivo tehnološko intenzivnost dejavnosti kaže selektivno vlagati v razvoj in obnovo osnovnih sredstev.
Kratkoročni koeficient se zmanjšuje, kar pomeni manjša finančna sredstva, vezana v kratkoročnih sredstvih.	Kazalniki plačilne sposobnosti so kratkoročne narave, zato ugodna gibanja ne smejo zadovoljiti vodstva podjetja. Potrebno je načrtovati denarni tok v skladu s poslovno politiko, predvsem na področju terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev.

6.2.7. Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav je prikazana v tabeli 23.

Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje ima s strani Renaulta dodeljeno pravico o zastopanju blagovne znamke.	V prihodnosti kaže nadaljevati s spoštovanjem osnovnih standardov Renault, izpolnjevanjem selektivnih kriterijev ter ohranjanjem dobrih poslovnih odnosov do glavnega dobavitelja.
V prihodnosti se pričakuje združevanje servisno prodajne mreže.	Z vstopom Slovenije v EU in uvedbo novih pravil o distribuciji se bo število primarnih koncesionarjev zmanjšalo, ti pa bodo za ustrezno provizijo prodajali vozila in nadomestne dele sekundarni prodajno servisni mreži. V prihodnosti kaže razvijati dobre poslovne odnose s sekundarno prodajno servisno mrežo.
Taktično planiranje in kontrola poteka sistematično ob pomoči planskega oddelka in finančno računovodske službe.	V prihodnosti je potrebno posvetiti večjo pozornost pri proučevanju konkurentov podjetja. To so potencialni prevzemniki proučevanega podjetja, ki s tega vidika lahko tudi predstavljajo nevarnost.

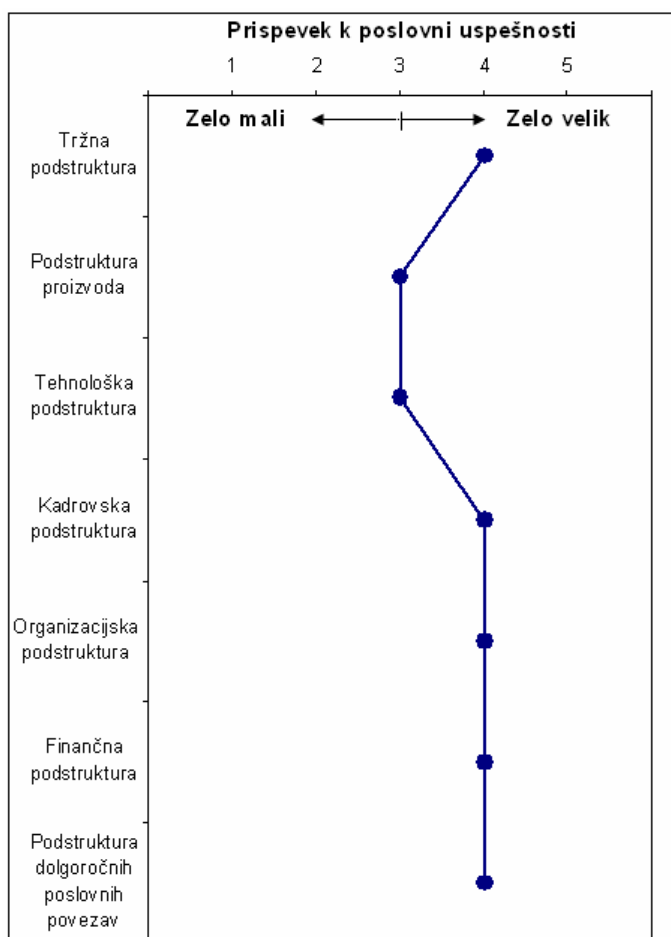
6.3. Zbirna ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v proučevanem podjetju

Na podlagi posameznih podstruktur, ki so bile opisane v poglavju 6.1 in 6.2, predstavimo še zbirno oceno prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. Tako pridemo

do končne ocene, katera od posameznih podstruktur je največ in katera najmanj prispevala k poslovni uspešnosti podjetja.

Iz slike 18 je razvidno, da daje najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti tehnološka podstruktura, predvsem zaradi prostorske stiske, starosti opreme in doseganja nižje produktivnosti v primerjavi s povprečjem dejavnosti. Tržna, finančna in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav dajejo proučevanemu podjetju največji prispevek k poslovni uspešnosti, ki se kaže predvsem v uspešnem poslovanju in nadpovprečnem obračanju celotnih sredstev.

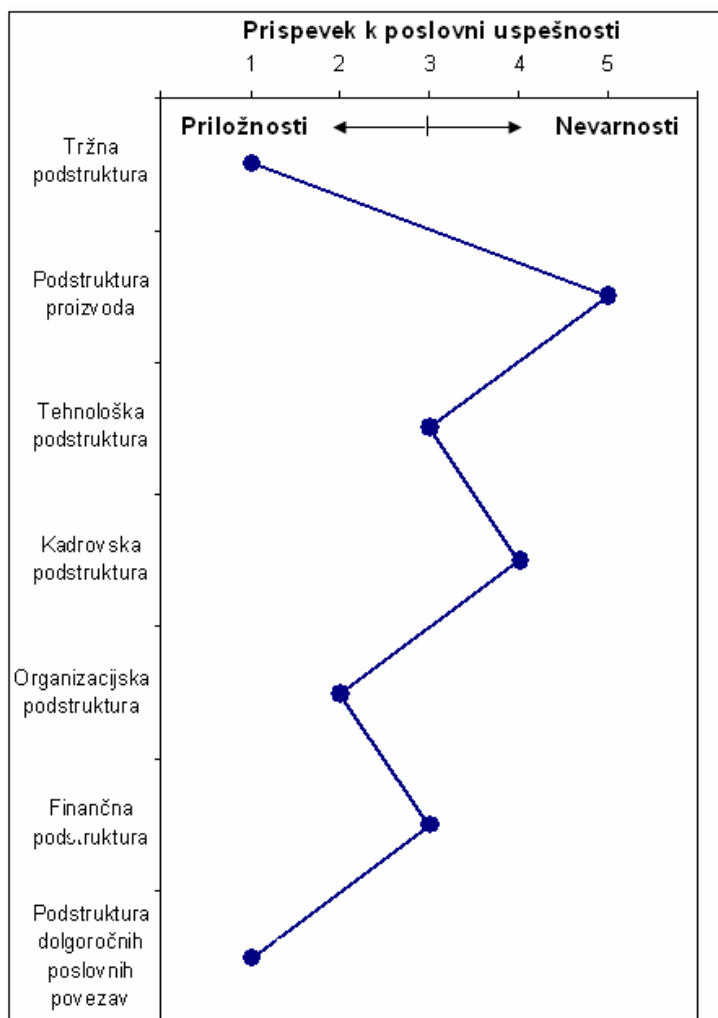
Slika 18: Profil prednosti in slabosti proučevanega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Profil priložnosti in nevarnosti z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost je prikazan na sliki 19, iz katere je razvidno, da za podjetje predstavlja

največjo priložnost tržna podstruktura in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav. Priložnosti se kažejo predvsem zaradi uvedbe novih pravil o distribuciji vozil ob vstopu Slovenije v EU ter s tem možnosti izgradnje mreže dislociranih enot izven dosedaj dovoljenega območja delovanja.

Slika 19: Profil priložnosti in nevarnost proučevanega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Ocene glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v proučevanem podjetju so prikazane v tabeli 24.

Tabela 24: Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

Prednosti	Slabosti
1. Visok relativni tržni delež in dobro razvojno ravnotežje strateških poslovnih enot 2. Velika širina prodajnega programa in relativno veliki stroškovni učinki ekonomije obsega 3. Visoka strokovna usposobljenost kadrov 4. Zelo dobro obračanje celotnih sredstev	1. Padajoči trend prodaje 2. Ni vlaganja v obnovo in razvoj osnovnih sredstev 3. Ni sistema za napredovanje zaposlenih 4. Trend slabšanja odnosov z drugimi službami v podjetju
Priložnosti	Nevarnosti
1. Nove tržne priložnosti zaradi uvedbe novih pravil in pristopa k EU 2. Z motivacijo zaposlenih izkoristiti visoko usposobljenost 3. Zniževanje stroškov zaradi možnosti pridobivanja novih finančnih virov 4. Možnost izgradnje mreže novih dislociranih enot	1. Pomanjkanje tehnično usposobljenih kadrov 2. Hiter razvoj informacijskih sistemov 3. Intenzivni razvoj konkurence 4. Hiter tehnološki napredek v avtomobilski industriji

7. RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV ZA PROUČEVANO PODJETJE

7.1. Oblikovanje strateških ciljev

V procesu oblikovanja strateških planskih ciljev Hunger in Whelen (*Hunger, Whelen*, 1996, str. 41) ugotavljata, da je pomembno, da strateški planski cilji izhajajo iz vizije in poslanstva podjetja. Zato je v nadaljevanju poglavja najprej opisano oblikovanje vizije in poslanstva ter nato oblikovanje ciljev proučevanega podjetja.

7.1.1. Oblikovanje vizije in poslanstva

Pri oblikovanju vizije in poslanstva sta avtorja (*Hunger, Whelen*, 1996, str. 148) zapisala, da mora poslovodstvo pred oblikovanjem možnih strateških usmeritev ter oblikovanja ciljev podjetja najprej oceniti obstoječo vizijo in poslanstvo.

V poglavju 3.3 je opisana vizija in poslanstvo, ki jo je izoblikovalo poslovodstvo podjetja Avtohiša Real, zato bomo v nadaljevanju ocenili že izoblikovano strateško usmeritev proučevanega podjetja.

Opredeljena vizija podjetja na zunaj razlikuje podjetje od drugih podjetij. Če povzamemo: »Avtohiša Real bo največja in najuspešnejša družba, z najbolj celovito ponudbo storitev na področju prodaje, vzdrževanja in servisiranja osebnih ter lahkih gospodarskih vozil v Sloveniji«. S takšno vizijo je podjetje jasno ločeno od ostalih podjetij. Prav tako je jasno opredeljeno, v kateri dejavnosti in na katerem trgu želi podjetje delovati v prihodnosti. Pomembno je tudi, da vizija in poslanstvo ponuja jasen in privlačen pogled v prihodnost podjetja. V opredeljeni viziji je to jasno opredeljeno, saj želi podjetje ostati kot »največja in najuspešnejša« družba na svojem področju delovanja, kar ima prav gotovo lahko pomembno vlogo pri motiviranju in usmerjanju zaposlenih k doseganju čim boljšega rezultata.

Opredeljeno poslanstvo podjetja pa se nanaša na okvirne opredelitve, kaj bo podjetje v prihodnosti zasledovalo in v kateri smeri bo delovalo. Pri tem je pomembno, da izhaja iz opredeljene vizije. Proučevano podjetje se je v opredelitvi poslanstva opredelilo v okviru štirih glavnih usmeritev. Prva usmeritev je »Kakovostna ponudba storitev«, ki je po mnenju poslovodstva ena od glavnih usmeritev za ustvarjanje zadovoljstva in zvestobe kupcev. V svojem delu Kotler (*Kotler, 2003, str. 91*) povzema Druckerja in opozarja na glavna vprašanja, na katera mora odgovoriti opredeljeno poslanstvo podjetja. Prvo vprašanje, na katerega opozarja je, da je potrebno opredeliti, katera so poslovna področja podjetja. V opisanem poslanstvu podjetja je jasno opredeljeno, kaj in kje naj bo njegovo poslovno področje. Izčrpno je opredeljeno, da bo družba v prihodnje razvijala ponudbo storitev na področju prodaje, vzdrževanja in servisiranja osebnih ter lahkih gospodarskih vozil. S tem pa je tudi že nakazano, da bo podjetje težilo k glavnemu cilju, to je., da »ohrani tržni položaj« na natančno opredeljenem trgu. Po mnenju Pučka (*Pučko, 2003, str. 127*) je pomembno, da je opredeljeno poslanstvo podjetja na eni strani zadosti uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja iz interesnega kroga podjetja, pa vendar tudi dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja. V opredeljenem poslanstvu proučevanega podjetja je z drugo usmeritvijo opredeljeno, da podjetje želi »vstopati na

nova poslovna področja«, s katero omogoča ustvarjalno rast z namenom, da izkoristi poslovne priložnosti. Tretja usmeritev poslanstva v podjetju je »zagotavljanje doseganja dejavnosti primerljive poslovne uspešnosti«. V tej opredelitvi je jasno opredeljeno na kakšen način se bo ocenjevala poslovna uspešnost, prav tako pa je nakazana možnost za oblikovanje strateških planskih ciljev. Zadnja usmeritev podjetja je »odgovorno ravnanje do zaposlenih in okolja«. V opredelitvi se kaže usmeritev podjetja, ki bo skrbelo za izobraževanje, motivacijo in razvoj osebnostnih lastnosti zaposlenih. Prav tako pa poslovodstvo ni pozabilo zapisati, da bo podjetje ravnalo skrbno in odgovorno ter v skladu z zakonskimi in družbenimi pravili o varovanju okolja, v katerem deluje. Po Kotlerju (*Kotler, 2003, str. 92*) mora vizija in poslanstvo upoštevati uravnoteženost interesov poslovodstva, lastnikov, zaposlenih in kupcev. Iz opisane opredelitve je razvidno, da so glavne zahteve poslovodstva in lastnikov opredeljene v tretji točki, vloga in razvoj zaposlenih v četrti točki poslanstva podjetja, medtem ko je pomembnost kupcev ter njihovo zadovoljstvo opredeljeno v prvi točki v opisani opredelitvi poslanstva podjetja.

Ob upoštevanju opisanih ugotovitev, ki izhajajo iz strokovne literature, in ob upoštevanju ugotovitev analize uspešnosti poslovanja ter celovite ocene podjetja, izdelanih v poglavju 5 in 6, lahko ocenimo, da sta obstoječa vizija in poslanstvo dobri izhodišči za oblikovanje strategij Avtohiše Real.

7.1.2. Oblikovanje strateških planskih ciljev podjetja

Glede na to, da morajo vsi planski cilji izhajati iz vizije in poslanstva podjetja, ker le tako lahko postanejo orodje za konkretizacijo najširšega namena podjetja, lahko zdaj preidemo na fazo, ki pomeni izbiranje ključnih kazalcev za strateške planske cilje.

Če izhajamo iz vizije in poslanstva podjetja, ki sta opisana v poglavju 3.3 in 7.1.1, smo s pomočjo poslovodstva oblikovali finančne in nefinančne cilje. Pripisali smo jim ustrezne vrednosti in jih razvrstili tako, kot je opisano v poglavju 2.5 in sliki 5. Vsebinsko opredeljeni cilji oziroma kazalci so prikazani v tabeli 25.

Tabela 25: Vsebinski cilji oziroma kazalci za cilje v proučevanem podjetju

Vidik	Cilj	Kazalci
Finančni vidik	Dolgoročna dobičkonosna rast prodaje in denarnega toka.	- dobiček iz poslovanja - rast prihodkov od prodaje - rast denarnega toka
Vidik kupcev	Zadovoljstvo kupcev in pridobivanje novih kupcev	- delež popolnoma zadovoljnih kupcev - rast tržnega deleža - delež stalnih kupcev - delež novih kupcev
Vidik notranjih poslovnih procesov	Poslovna učinkovitost in prilagodljivost.	- delež kupcev, ki se vračajo zaradi napake - število pritožb kupcev - delež ugotovljenih napak v procesu
Vidik učenja in rasti	Zadovoljstvo, motivacija in učenje zaposlenih	- delež zadovoljnih zaposlenih - stopnja fluktuacije in bolniške odsotnosti - struktura zaposlenih po kvalificiranosti in izobrazbi - število predlogov o izboljšavah

Tretja (zadnja) faza oblikovanja osnovnih strateških planskih ciljev je namenjena pripisovanju ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem. Ciljne vrednosti bomo razvili na osnovi presoje posloводства, ugotovitev celovite analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti ter ob naslanjanju na dosedanje dosežene rezultate poslovanja podjetja (Glej tabelo 26).

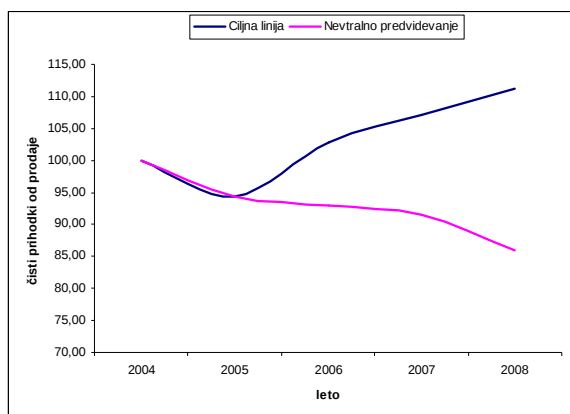
Tabela 26: Pripisovanje ciljnih vrednosti planskim ciljem podjetja

Planski cilj	Kazalci*	Indeksi rasti		Tekoče leto	Planski cilji			Indeks rasti 2005 - 2008
		2003	2004		2006	2007	2008	
Dolgoročna dobičkonosna rast prodaje in denarnega toka	Dobiček iz poslovanja	155,6	93,8	78,0	150	130	113	220
	Rast prihodkov od prodaje	110,3	114,4	110,0	106	104	104	114
	Rast denarnega toka	145,5	97,8	110,0	106	103	105	114
Zadovoljstvo kupcev in pridobivanje novih kupcev	Delež popolnoma zadovoljnih kupcev	102,3	104,7	98,2	101	101	102	105
	Rast tržnega deleža	100,3	111,1	105,1	109	105	104	119
	Delež stalnih kupcev	100,2	97,1	96,5	101	105	104	110
	Delež novih kupcev	100,1	102,1	110,3	100	110	104	114
Poslovna učinkovitost in prilagodljivost	Delež kupcev, ki se vračajo zaradi napake	98,7	95,4	92,1	100	100	100	100
	Število pritožb kupcev	100,1	98,9	99,3	95	95	95	86
	Delež ugotovljenih napak v procesu	100,3	100,1	101,1	90	89	100	80
Zadovoljstvo, motivacija in učenje zaposlenih	Delež zadovoljnih zaposlenih	91,5	96,2	95,9	100	100	100	100
	Stopnja fluktuacije	79,1	89,7	89,0	95	98	98	91
	Stopnja bolniške odsotnosti	79,4	76,7	91,4	95	94	91	81
	Struktura zaposlenih po kvalificiranosti in izobrazbi	103,0	105,0	106,0	105	103	106	115
	Število predlogov o izboljšavah	100,0	110,0	105,0	105	104	103	112

*Opomba: Vrednosti v tabeli 26 so iz poslovnih razlogov proučevanega podjetja korigirane s faktorjem.

Strateške planske cilje lahko izrazimo s tako imenovano ciljno linijo. Na podlagi podatkov iz tabele 26 smo oblikovali zaželeno rast doseganja izbranega planskega cilja v prihodnjih obdobjih, kjer ciljna linija predstavlja indeks rasti prihodkov od prodaje v proučevanem podjetju. Nevtravno predvidevanje smo izdelali na podlagi ocene vodstvenega osebja ter tako poskušali oceniti plansko vrzel ali planski razkorak. Iz ciljne linije in primerjanja le te z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja (glej sliko 20) lahko ocenimo, da bi planski razkorak v letu 2008 znašal več kot 25 odstotkov, če bi podjetje še naprej uresničevalo dosedanje svojo strategijo.

Slika 20: Planski razkorak v proučevanem podjetju



Planski razkorak bomo poskušali odpraviti z dodatnimi ali novimi strategijami, zato v nadaljevanju sledi naslednja faza strateškega upravljanja in poslovanja, ki pomeni oblikovanje možnih korporacijskih in poslovnih strategij.

7.2. Oblikovanje možnih korporacijskih strategij

V tem poglavju bomo poskušali oblikovati nekaj različnih strateških usmeritev, ki bi v proučevanem podjetju lahko opredelila glavno pot do planskih ciljev. Zato v tej fazi še ne bomo ocenjevali in izbirali »ustreznih« strategij, ker je naš glavni cilj ponuditi različne možnosti, ki obetajo doseči temeljne strateške cilje podjetja.

Možne korporacijske strategije bomo oblikovali tako, da bomo upoštevali dejavnike, ki smo jih ugotovili pri analizi zunanjega in notranjega okolja. Ob upoštevanju zbirne ocene

prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti iz poglavja 6.3, bomo poskušali izkoristiti prednosti, preseči slabosti, izrabiti priložnosti in se izogniti nevarnostim. Izhodišče oblikovanja strategij izhaja iz postavljenih strateških planskih ciljev in ugotovljene planske vrzeli. Pri tem bomo upoštevali izsledke teorije rasti podjetja.

V tabeli 27 poskušamo nakazati možne strateške usmeritve, oprte na ugotovitve SWOT analize podjetja. V nadaljevanju poglavja na kratko opisujemo vsako od ponujenih korporacijskih strategij.

Strategija obdelave trga temelji na ohranjanju obstoječe tržne (glej poglavje 6.1.1 in 6.2.1) in tehnološke podstrukture (glej poglavje 6.1.3 in 6.2.3) ter na ohranjanju obstoječe podstrukture proizvoda (glej poglavje 6.1.2 in 6.2.2.). Pri tem je pomembno razmerje med prihodki in stroški v podjetju oziroma zniževanje stroškov na enoto proizvoda. V proučevanem podjetju se strategija zniževanja stroškov kaže predvsem v učinkovitejši organiziranosti poslovnega procesa in v priložnosti zniževanja stroškov zaradi možnosti pridobivanja novih finančnih virov. Strategija obdelave trga mora dati povečanje tržnega deleža, kar predvsem zahteva intenzivno pridobivanje novih pogodbenih poslovnih partnerjev in uporabo novih trženjskih pristopov pri umeščanju na obstoječih trgih.

Strategija razvoja trga pomeni vstop na nove trge z oblikovanjem vstopnih strategij na izbrane trge. Prav tako pomeni ofenzivno oblikovanje novih prodajnih poti, za kar se v proučevanem podjetju kaže priložnost zaradi uvedbe novih pravil na področju prodaje proizvodov in storitev (glej zadnji odstavek poglavja 4.1). Zaradi ugotovljenih poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture se kaže usmeriti predvsem na pridobivanje novih odjemalcev na novih trgih.

Strategija razvoja dolgoročnih poslovnih povezav temelji na razširitvi prodajnega programa. To pomeni možnost izkoristiti dolgoletne izkušnje in strokovno usposobljenost zaposlenih ter dolgoletno tradicijo podjetja na svojih poslovnih področjih pri pridobivanju dolgoročnih koncesijskih pogodb drugih avtomobilskih znamk. S strategijo dolgoročnih poslovnih povezav se ponuja možnost, da bi na obstoječih trgih dopolnili poslovanje z obstoječimi blagovnimi znamkami z novimi in tako z visoko širino prodajnega programa dosegli relativno visoke stroškovne učinke ekonomije obsega.

Tabela 27: Oblikovanje možnih korporacijskih strategij na podlagi glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

	Prednosti (S) • Visok relativni tržni delež in dobro razvojno ravnotežje strateških poslovnih enot • Visoka širina prodajnega programa in relativno visoki stroškovni učinki ekonomije obsega • Visoka strokovna usposobljenost kadrov • Zelo dobro obračanje celotnih sredstev	Slabosti (W) • Padajoči trend prodaje • Ni vlaganja v obnovo in razvoj osnovnih sredstev • Ni sistema za napredovanje zaposlenih • Trend slabšanja odnosov z drugimi službami v podjetju
Priložnosti (O) • Nove tržne priložnosti zaradi uvedbe novih pravil in pristopa k EU • Z motivacijo zaposlenih izkoristiti visoko usposobljenost • Zniževanje stroškov zaradi možnosti pridobivanja novih finančnih virov • Možnost izgradnje mreže novih dislociranih enot	Strategije (SO) • Strategija obdelave trga • Strategija razvoja trga • Strategija razvoja dolgoročnih poslovnih povezav	Strategije (WO) • Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetja
Nevarnosti (T) • Pomanjkanje tehnično usposobljenih kadrov • Hiter razvoj informacijskih sistemov • Intenzivni razvoj konkurence • Hiter tehnološki napredek v avtomobilski industriji	Strategije (ST) • Strategija konsolidacije s povečano učinkovitostjo	Strategije (WT) • Strategija tehnološke posodobitve

Strategija konsolidacije s povečano učinkovitostjo temelji na povečanju učinkovitosti na vseh poslovnih področjih v podjetju. V proučevanem podjetju to pomeni oblikovanje novih organizacijskih struktur. Poudarek naj bi bil v strokovno tehničnem izobraževanju in usposabljanju kadrov, s katerimi poskušamo, glede na opredeljene cilje, predvsem z zniževanjem stroškov odpraviti planski razkorak.

Strategija zunanje rasti s priključitvijo podjetij pomeni možnost rasti ter s tem možnost izgradnje večje pozicije moči proučevanega podjetja. Glavni motiv za zunanjo rast podjetja izhaja iz zmanjšanja rasti v panogi (glej poglavje 4.3 in slika 12) in iz zmanjšanja odvisnosti od dobaviteljev. S tem bi bilo možno aktivirati neizkoriščene talente, ki smo jih spoznali v ocenjevanju kadrovske podstrukture. To pomeni tudi možnost doseganja sinergetičnih učinkov zaradi boljše izrabe razpoložljivega kadra in materialnih resursov.

Strategija tehnološke posodobitve pomeni modernizacijo tehnološke podstrukture. Primernost te strategije v proučevanem podjetju se kaže v tem, da bo morale podjetje za

uspešno opravljanje storitev v prihodnosti nujno zagotoviti sodobno tehnološko opremo. Oprema mora ustrezati specifičnim zahtevam dejavnosti, zato je glavna nevarnost za podjetje hiter tehnološki napredek v avtomobilski industriji, ki lahko uspešnost podjetja, če ne bo načrtno vlagalo v tehnološko osnovo ali spreminjanje njene razpoložljive zmogljivosti, resno ogrozi v prihodnosti.

S tem oblikovanjem možnih korporacijskih strategij sem nakazal le izhodišča, na katerih lahko v fazi razvijanja strategij poslovodstvo samo nadaljuje s podfazo ocenjevanja teh razvitih strategij in izbire strategij ter izdelava strateški plan podjetja.

Seveda zahtevajo omenjene podfaze še dodatno delo, ki pa se ga v okviru izdelave tega dela ne bomo lotili.

7.3. Oblikovanje možnih poslovnih strategij

Oblikovanje možnih poslovnih strategij je praviloma izvedeno iz celovite strategije podjetja in pomeni njeno logično razčlenitev. V nadaljevanju dela se pri razvijanju teh strategij opiramo na koncept portfeljske matrike, ki smo ga predstavili v poglavju 2.6.

V okviru izdelave portfeljske matrike smo najprej izbrali skupine storitev, ki so sorazmerno neodvisne poslovne dejavnosti v okviru podjetja Avtohiša Real. Barnett in Wilsted opozarjata, da z oblikovanjem poslovne strategije nastajajo specifični problemi, če ne upoštevamo predpostavk (*Barnett, Wilsted, 1988, str. 143*). To pomeni neodvisnost glede na ostale ter hkrati z jasno opredeljenimi konkurenti in možnostjo ugotavljanja svojega poslovnega uspeha. Upoštevali smo, da so njihove cene medsebojno neodvisne, da so njihovi konkurenti drugačni, da so njihove skupine odjemalcev različne ter da ne izhajajo iz enakih izkušenj raziskovalno-razvojnega dela, nabave in trženja.

Na osnovi naštetih pogojev in organizacijske sheme smo določili naslednje strateške skupine storitev: prodaja novih vozil (v nadaljevanju SPP 1), prodaja rabljenih vozil (v nadaljevanju SPP 2) ter prodaja servisnih storitev (v nadaljevanju SPP 3).

Za izbrane strateške skupine storitev je pomembno, da smo določili zaključen trg, za katerega je možno pridobiti podatke o dinamiki obsega povpraševanja, ugotoviti prodajo proučevanega podjetja in največjega konkurenta na tem trgu ter možnost določanja strukture prodaje posameznih strateških skupin storitev. Ker ima proučevano podjetje s

strani konkudenta določeno območje (cono), na katerem je možno prodajati vozila in storitve, je smiselno uporabiti podatke, ki jih prejmemo od različnih upravnih enot (število registriranih vozil) in od generalnega uvoznika (originalni nadomestni deli). Vsi podatki se nanašajo na zaključene trge, za katere smo dobili dinamiko obsega prodaje po strateških skupinah storitev tako, kot je prikazano v tabeli 28.

Tabela 28: Dinamika prodaje na domačem trgu po strateških skupinah storitev v letih od 2000 do 2004

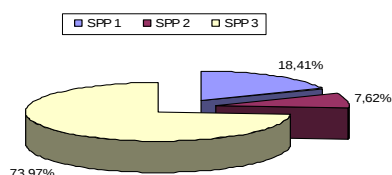
SPP / leto	2000	2001	2002	2003	2004
SPP 1 (v št. kosov)	3.428	3.231	3.707	4.456	3.691
SPP 2 (v št. kosov)	2.271	2.986	3.809	4.550	4.209
SPP 3 (v 000 sit)	1.692.004	1.635.771	1.470.328	1.548.424	1.665.655

Vir: Poročilo prodaje v proučevanem podjetju za leto 2005

Strukturo prodaje podjetja po vrednosti na domačem trgu smo določili po obsegu prodaje. Izračunali smo tudi strukturo prodaje podjetja po vrednosti na domačem trgu glede na strateške skupine storitev v letu 2004 tako, kot je to prikazano v sliki 21.

Za izdelavo portfeljske matrike »rast-tržni delež« potrebujemo še podatke o prodaji podjetja po strateških skupinah storitev in enake podatke našega največjega konkurenta na domačem trgu. Za portfeljsko analizo smo uporabili podatke iz leta 2004, tako, kot je prikazano v tabeli 29.

Slika 21: Struktura prodaje podjetja Avtohiša Real po vrednosti na domačem trgu glede na strateške skupine storitev v letu 2004



Vir: Poročilo prodaje v proučevanem podjetju za leto 2004

Kot je že opisano v poglavju 2.6, sta glavni dimenziji izbrane portfeljske matrike rast trga ter relativni tržni položaj. Rast trga je določena z dinamiko prodaje na domačem trgu in jo izračunamo po enačbi za geometrično sredino:

$$G_I = \sqrt[4]{I_1 \cdot I_2 \cdot I_3 \cdot I_4},$$

pri čemer so I_1, I_2, I_3, I_4 ustrezni verižni indeksi.

V konkretnem primeru izračunamo povprečne stopnje rasti takole (podatki v tabeli 28):

$$G_{SPE1} = \sqrt[4]{(3231/3428) \cdot (3707/3231) \cdot (4456/3707) \cdot (3691/4456)} = \Rightarrow +1,86\%$$

$$G_{SPE2} = \sqrt[4]{(2986/2271) \cdot (3809/2986) \cdot (4550/3809) \cdot (4209/4550)} = \Rightarrow +16,68\%$$

$$G_{SPE3} = \sqrt[4]{(1635771/1692004) \cdot (1470328/1635771) \cdot (1548424/1470328) \cdot (1665655/1548424)} = \Rightarrow -0,39\%$$

Relativni tržni delež strateške poslovne enote pa opredelimo kot razmerje med tržnim deležem proučevanega podjetja in deležem največjega konkurenta in izračunamo:

$$RTD = \frac{\frac{PRODAJA \text{ PODJETJA}}{CELOTNA \text{ PRODAJA}}}{\frac{PRODAJA \text{ NAJVEČJEGA KONKURENTA}}{CELOTNA \text{ PRODAJA}}} = \frac{\text{prodaja podjetja}}{\text{prodaja največjega konkurenta}}.$$

Po podatkih iz tabele 29 izračunamo relativni tržni položaj (delež) za posamezne skupine storitev, kar v proučevanem primeru pomeni:

$$RTD_{SPP1} = 1296/602 = 2,15$$

$$RTD_{SPP2} = 979/532 = 1,84$$

$$RTD_{SPP3} = 805.465/238.070 = 3,38$$

Kot merilo za razdelitev stopenj rasti trga med visoke in nizke rasti trga v portfeljski matriki uporabimo stopnjo rasti BDP (**Vir:** <http://www.sigov.si/>).

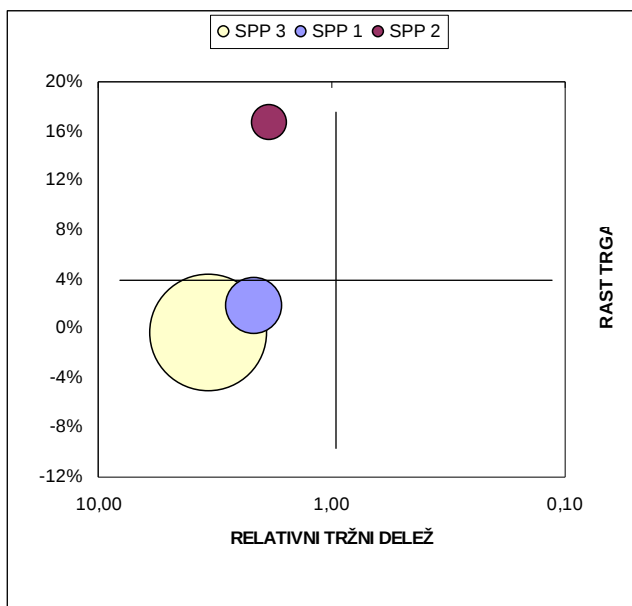
Tabela 29.: Obseg prodaje po skupinah storitev za leto 2004

SPP (leto 2004)	Proučevano podjetje	Največji konkurent
SPP 1 (v št. kos)	1.296	602
SPP 2 (v št. kos)	979	532
SPP 3 (v 000 sit)	805.465	238.070

Vir: Poročilo prodaje za leto 2005

Na osnovi izračunanih povprečnih stopenj rasti trga in relativnih tržnih deležev ter strukture prodaje proučevanega podjetja po strateških skupinah storitev izdelamo portfeljsko matriko za proučevano podjetje, ki je prikazana na sliki 22.

Slika 22: Portfeljska matrika »rast-tržni delež« za proučevano podjetje



Iz portfeljske matrike na sliki 22 je razvidno, da sta se dve strateški poslovni področji uvrstili v območje, kjer imata sorazmerno visok tržni delež in nizko rast trga. Zaradi stabilnega položaja posamezne SPP ne potrebujeta visokih vlaganj, imata pa presežek denarnih sredstev, s katerimi lahko financirata drugo SPP. V proučevanem podjetju je to SPP 2 z visoko rastjo trga in visokim relativnim tržnim deležem. To je tržni vodja, ki mu dinamično poslovno okolje narekuje hitro rast obsega. Pomembno je ustrezno obnašanje, saj lahko za SPP pomeni zanemarjanje potrebe po hitri rasti, izgubo tržnega deleža in s tem prehod med »vprašaje«. Podjetje za ohranitev visokega tržnega položaja te SPP potrebuje veliko investicij, ki jih ob uravnoteženem portfelju dobiva od enot v polju »krav«.

Ugotovimo lahko, da sestava posameznih poslovnih področij podjetja ni povsem v ravnotežju, ker nam poslovni področji, ki spadata v polje »krav«, nudita sicer ustrezen presežek denarnih sredstev, ki jih bomo vlagali v obetavnejše področje z visoko rastjo trga, vendar je iz matrike razvidno tudi, da ima podjetje dve močni SPP v polju »krav« in vse prešibko SPP v polju »zvezd«, zato bo proučevano podjetje moralo razmišljati o vstopu še na dodatna poslovna področja, v katera bo potrebno vlagati presežek denarnih sredstev za zagotavljanje bistveno bolj uravnoteženega portfelja, s tem pa tudi uspešnosti na dolgi rok.

8. SKLEP

Živimo v času tehnoloških sprememb in globalizacije, kjer so se izoblikovala številna merila za doseganje poslovne uspešnosti. Ugotovim lahko, da bo uspešnejše tisto podjetje, ki se bo najhitreje prilagodilo sodobnim razmeram v okolju in upoštevalo zapletene vplive v družbi. Pri hitrih spremembah v poslovnem okolju pa lahko z zavestnim usmerjanjem današnje in prihodnje dejavnosti podjetja zmanjšamo negotovost podjetja. Vse to pa lahko storimo s strateškim upravljanjem in poslovođenjem. Zato sem začetni del magistrskega dela namenil spoznavanju celotnega procesa strateškega planiranja.

V nadaljevanju naloge sem predstavil proučevano podjetje, ki sem ga izbral iz svojega področja delovanja in iz svojega delovnega okolja. Sledilo je podrobno ocenjevanje in opazovanje okolja, s katerim sem se želel izogniti morebitnim strateškim presenečenjem. Izdelal sem analizo privlačnosti panoge, ki je za proučevano podjetje relevantna. Z analizo trga podjetja sem predvsem analiziral tržni potencial in poskušal napovedati razvoj prodaje podjetja na njem.

Predvidevanje možne prodaje je temeljilo na ekstrapolaciji linearne funkcije trenda, katero sem dopolnil s kvalitativno napovedjo prodaje prodajnega osebja. Pri tem seveda velja spoznanje, da bo napoved prodaje ustrezna samo v primeru, če bodo na gibanje prodaje v prihodnosti delovali enaki dejavniki, kot so nanjo delovali v preteklosti.

V nadaljevanju sem z analizo uspešnosti poslovanja proučevanega podjetja želel prikazati izhodišča, na podlagi katerih bi lahko sprejel ustrezne strateške odločitve s ciljem, da se njegova uspešnost v prihodnje še izboljša. Analiza nam poleg ključnih informacij o poslovni uspešnosti zagotavlja primerjavo z drugimi podjetji v dejavnosti, kar pa nam je dobra podlaga za začetek izdelave celovite ocene podjetja.

Pri celovitem ocenjevanju izbranega podjetja sem ocenjeval vrsto najrazličnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Posamezne dejavnike sem ocenil s pomočjo točkovnega, analitičnega ali subjektivnega vrednotenja, kar me je pripeljalo do skupne ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Glavne ugotovitve izdelave celovite ocene podjetja sem prikazal v zbirni oceni, ki pa je pomembno izhodišče za učinkovito razvijanje korporacijske in poslovnih strategij. Nato sem v nadaljevanju dela oblikoval strateške planske cilje.

Sledil je poskus oblikovanja korporacijske strategije podjetja Avtohiša Real. Prikazal sem najbolj obetavne alternative korporacijske strategije. Na podlagi analitičnega razvijanja

korporacijske strategije sem prikazal šest različnih izhodišč. Strategija obdelave trga, strategija razvoja trga, strategija tehnološke posodobitve in strategija razvoja dolgoročnih poslovnih povezav so strategije, ki so naravnane na rast podjetja in pomenijo predvsem razvijanje novih trgov, novih tehnoloških metod in novih proizvodov. Strategija priključitve prav tako pomeni rast podjetja, vendar tukaj govorimo o zunanji rasti s priključitvijo podjetij. Zadnja med prikazanimi korporacijskimi strategijami je strategija konsolidacije s povečano učinkovitostjo. V tej fazi, pred ocenjevanjem najobetavnejših različic korporacijskih strategij, težko ocenim, katera je za proučevano podjetje najprimernejša, zato jih mora poslovodstvo oceniti in izbrati ustrezne med njimi.

Pri oblikovanju poslovnih strategij sem izhajal iz korporacijske strategije. V delu sem na konkretnem primeru izoblikoval možne poslovne strategije podjetja na temelju koncepta portfeljske matrike, s tem pa ugotovil, koliko je sestava posameznih poslovnih področij v podjetju v ravnotežju.

Večina informacij ter pridobljenih podatkov v tem delu je temeljila na kvalitativnih dejavnikih in v dobršni meri na subjektivnih ocenah poslovodstva. Subjektivne ocene in premalo izvedenih kvantitativnih analiz pa je tudi največja omejitev tega dela. Zato predlagam poslovodstvu, da za nadgraditev tega dela izdela potrebne kvantitativne analize za podrobnejšo oceno predlaganih korporacijskih in poslovnih strategij.

Izoblikovane strateške usmeritve podjetja Avtohiša Real v tem delu lahko služijo poslovodstvu kot izhodišče za nadaljevanje uresničevanja procesa strateškega upravljanja in poslovanja, ob tem pa ugotavljam, da je naslednja faza, ocenjevanje in izbira ustreznih strategij, zelo zahtevna naloga, ki prav tako zahteva od poslovodstva odlično poznavanje notranjega in zunanjega okolja podjetja ter veliko strokovnega znanja in usposobljenosti. Poslovodstvu predlagam, da v nadaljevanju izdela oceno in izbiro najbolj primernih strategij za proučevano podjetje in jih podpre še s funkcijskimi strategijami. Prav tako bi bilo za nadaljevanje tega dela potrebno postaviti sistematičen model uresničevanja, usmerjanja in kontrole uresničevanja izbranih strategij.

S tem pa menim, da sem odgovoril na bistvena vprašanja, ki izhajajo iz opredeljenega namena in cilja v uvodu magistrskega dela.

9. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- /1./ Adams J., Julef L., Managerial Economics for Decision Making, Poligrave Macmillan, New York, 2003, 343 str.
- /2./ Ambrosini V., Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management, Prentice Hall Europe, 1998, 284 str.
- /3./ Barnett J., Wilsted W., Strategic Management, Pws Kent Publisching Company, Boston, 1988, 930 str.
- /4./ Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., Economics of Strategy, John Wiley Sons, New York, 2004, 632 str.
- /5./ Bowditch J.L., Buono F. A., A Primer on Organizational Behavior, John Wiley & Sons Inc., New York, 1997, 402 str.
- /6./ Brigham F., Daves R., Intermediate Financial Management, 8th ed., The Lehigh Press, USA, 2002, 988 str.
- /7./ David F., Strategic management, 8th ed., Francis Marion University, New Jersey, 2001, 432 str.
- /8./ Dibb S., Simkin L., Market Segmentation Workbook, New York, 1996, 219 str.
- /9./ George J.M., Jones R.G., Understanding and Managing Organizational Behavior, Addison Wesley Publishing, New York, 1996, 696 str.
- /10./ Hanna N., Strategic Planning and Management, A Review of Recent Experience, World Bank Staff Working Papers, Washington, 1985, 85 str.
- /11./ Hrastelj T., Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995, 514 str.
- /12./ Johnson G., Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, London, 1997, 873 str.
- /13./ Kaplan R., Norton D., Strateško usmerjena organizacija, GV Založba, Ljubljana, 2001, 412 str.
- /14./ Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall, New Jersey, 2003, 706 str.
- /15./ Lipovec F., Razvita teorija organizacije, Založba Obzorja, Maribor, 1987, 365 str.

- /16./ Lynch R., Corporate Strategy, Financial Times Pitman, London, 2000, 826 str.
- /17./ Makovec M., Hrastelj T., Mednarodno trženje, GV Založba, Ljubljana, 2003, 483 str.
- /18./ Mintzberg H., Designing Effective Organizations, Prentice Hall, New Jersey, 1983, 311 str.
- /19./ Možina S., Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1994, 287 str.
- /20./ Možina S., et.al., Management, Didakta, Radovljica, 2002, 872 str.
- /21./ Pearce A., Strategic Management, 5th ed., Honewood, Irwin, 1994, 935 str.
- /22./ Porter M., Competetive Advantage, The free Press, New York, 1985, 557 str.
- /23./ Pučko D., Analiza in načrtovanje poslovanja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999, 196 str.
- /24./ Pučko D., Rozman R., Ekonomika in organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996, 344 str.
- /25./ Pučko D., Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, Didakta, Radovljica, 1991, 366 str.
- /26./ Pučko D., Strateško upravljanje, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003, 390 str.
- /27./ Rogelj R., Statistika, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002, 294 str.
- /28./ Rozman R., Kovač J., Koletnik F., Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993, 312 str.
- /29./ Underwood J., The New Corporate Strategy, Capstone Publishing, Oxford, 2002. 110 str.
- /30./ Welsh G.A., Hilton R.W., Gordon P.N., Budgeting, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1988, 653 str.
- /31./ Wheelen T., Hunger J., Strategic Management, Addison-Wesley, Publishing Company, Reading, Mass, 1996, 441 str.
- /32./ Witt B., Meyer R., Strategy, International Thomson Business Press, London, 1998, 1252 str.
- /33./ Wright P., Kroll M.J., Pringle C.D., Strategic Management, Allyn and Bacon, Boston, 1992, 969 str.

VIRI

- /1./ Evropsko združenje avtomobilskih proizvajalcev, [URL: www.acea.be], 1.10.2005,
- /2./ Gospodarska zbornica, [URL: <http://www.gzs.si>], 05.04.2005,
- /3./ I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2005,
- /4./ Konjunktura gibanja, Gospodarska zbornica, Ljubljana, 2004,
- /5./ Novosti pri obdavčitvi z DDV ob vstopu Slovenije v EU, Ljubljana, 2003,
- /6./ Pomladansko poročilo 2005, Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana, 2005,
- /7./ Poročilo prodaje, Renault Nissan Slovenija d.o.o., Ljubljana, 2005,
- /8./ Poslovno poročilo za leto 2001, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana, 2001,
- /9./ Poslovno poročilo za leto 2002, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana, 2002,
- /10./ Poslovno poročilo za leto 2003, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana, 2003,
- /11./ Poslovno poročilo za leto 2004, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana, 2004,
- /12./ Predstavitev podjetja, [<http://www.avtohis-real.si>], 07.08.2005,
- /13./ Računovodski izkazi za leto 2001, Avtohiša Real, d.o.o., Ljubljana, 2001,
- /14./ Računovodski izkazi za leto 2002, Avtohiša Real, d.o.o., Ljubljana, 2002,
- /15./ Računovodski izkazi za leto 2003, Avtohiša Real, d.o.o., Ljubljana 2003,
- /16./ Računovodski izkazi za leto 2004, Avtohiša Real, d.o.o., Ljubljana 2004,
- /17./ Slovenski računovodski standard 29, Računovodsko proučevanje (Računovodsko analiziranje), Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002.
- /18./ Stopnja rasti BDP, [<http://www.sigov.si/>], 22.10.2005,
- /19./ Uradni list Republike Slovenija, UL RS 2/02, 2002

KAZALO VSEBINE

1. UVOD.....	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2. NAMEN IN CILJ DELA	2
1.3. METODA IN ZASNOVA DELA	3
2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V PODJETJU.....	4
2.1. OPREDELITEV PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....	5
2.2. MODELI PROCESOV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA V PODJETJU.....	6
2.3. IZDELAVA PLANSKIH PREDPOSTAVK	9
2.3.1. Ocenjevanje okolja	10
2.3.2. Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja	13
2.3.3. Vizija in poslanstvo	14
2.4. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA.....	15
2.5. POSTAVLJANJE STRATEŠKIH PLANSKIH CILJEV	17
2.6. RAZVIJANJE KORPORACIJSKIH IN POSLOVNIH STRATEGIJ	20
2.7. URESNIČEVANJE IN KONTROLA URESNIČEVANJA STRATEGIJ	22
3. PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA PODJETJA.....	24
3.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	24
3.2. DEJAVNOST.....	27
3.3. VIZIJA IN POSLANSTVO.....	29
4. ANALIZA OKOLJA PROUČEVANEGA PODJETJA.....	30
4.1. OCENA NAJŠIRŠEGA OKOLJA	30
4.2. ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE.....	35
4.3. ANALIZA TRGA.....	38
4.4. PREDVIDEVANJE MOŽNE PRODAJE.....	40
5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PROUČEVANEGA PODJETJA.....	44
6. CELOVITA OCENA PROUČEVANEGA PODJETJA	48
6.1. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	48
6.1.1. Tržna podstruktura.....	48
6.1.2. Podstruktura proizvoda in storitev	50
6.1.3. Tehnološka podstruktura	53
6.1.4. Kadrovska podstruktura.....	55
6.1.5. Organizacijska podstruktura	60

6.1.6.	Finančna podstruktura	62
6.1.7.	Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav.....	65
6.2.	OCENA POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOST PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	67
6.2.1.	Tržna podstruktura.....	68
6.2.2.	Podstruktura proizvoda in storitev	69
6.2.3.	Tehnološka podstruktura	70
6.2.4.	Kadrovska podstruktura.....	70
6.2.5.	Organizacijska podstruktura	72
6.2.6.	Finančna podstruktura	73
6.2.7.	Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav.....	74
6.3.	ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI V PROUČEVANEM PODJETJU	74
7.	RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV ZA PROUČEVANO PODJETJE	77
7.1.	OBLIKOVANJE STRATEŠKIH CILJEV	77
7.1.1.	Oblikovanje vizije in poslanstva.....	77
7.1.2.	Oblikovanje strateških planskih ciljev podjetja	79
7.2.	OBLIKOVANJE MOŽNIH KORPORACIJSKIH STRATEGIJ	81
7.3.	OBLIKOVANJE MOŽNIH POSLOVNIH STRATEGIJ	84
8.	SKLEP	88
9.	LITERATURA IN VIRI.....	90

IZJAVA

Študent Evgen Jesenko izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučko in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.01.2006

Podpis: _____