

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ANALIZA POSLOVANJA ODVISNIH DRUŽB ISKRE  
AVTOELEKTRIKE IN SMERNICE PRIHODNJEGA RAZVOJA**

Ljubljana, april 2003

BOJAN KONIČ

## IZJAVA

Študent **Bojan Konič** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Rudija Rozmana**, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o Avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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

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

<b>1 UVOD</b>	1
<b>2 PREDSTAVITEV KONCERNA ISKRA AVTOELEKTRIKA D.D. IN ODVISNIH DRUŽB</b>	3
<b>2.1 Zgodovinski mejniki Iskre Avtoelektrike</b>	3
<b>2.2 Organizacija, poslovanje in lastniška struktura Iskre Avtoelektrike</b>	4
<b>2.3 Vizija in poslanstvo Iskre Avtoelektrike</b>	7
<b>2.4 Proizvodni programi in področja trženja v Iskri Avtoelektriki</b>	8
<b>2.5 Predstavitev odvisnih družb Iskre Avtoelektrike v tujini</b>	10
<i>2.5.1 Predstavitev odvisne družbe Iskra Autoelektrik HmbH (Nemčija)</i>	10
<i>2.5.2 Predstavitev odvisne družbe Iskra AE Inc. (ZDA)</i>	11
<i>2.5.3 Predstavitev odvisne družbe Iskra Autoelectrique S.A. (Francija)</i>	12
<i>2.5.4 Predstavitev odvisne družbe Iskra Autel S.r.l. (Italija)</i>	12
<i>2.5.5 Predstavitev odvisne družbe Iskra UK Ltd. (Velika Britanija)</i>	13
<b>3 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA POSLOVNEGA SISTEMA – PODJETJA</b>	14
<b>3.1 Proces strateškega planiranja podjetja</b>	14
<b>3.2 Analiza poslovanja kot del procesa planiranja podjetja</b>	17
<i>3.2.1 Analiza poslovnih funkcij</i>	18
<i>3.2.2 Analiza celotne uspešnosti poslovanja</i>	20
<i>3.2.2.1 Kazalniki poslovnega uspeha</i>	20
<i>3.2.2.2 Kazalniki uspešnosti</i>	21
<i>3.2.2.3 Kazalniki obračanja sredstev</i>	22
<b>3.3 Analiza poslovanja z uporabo modela uravnoveženega sistema kazalnikov</b>	23
<b>3.4 Analiza in predvidevanje okolja kot del procesa planiranja podjetja</b>	25
<b>3.5 Določitev ciljev poslovanja kot del procesa planiranja podjetja</b>	27
<b>3.6 Oblikovanje strategij za doseganje zastavljenih ciljev</b>	28
<b>4 ANALIZA PANOGE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE IN PREDVIDEVANJE RAZVOJA OKOLJA</b>	29
<b>4.1 Splošne značilnosti in analiza panoge avtomobilske industrije</b>	29
<i>4.1.1 Ocena voznega parka osebnih vozil in lahkih komercialnih vozil</i>	30

4.1.2	<i>Ocena tržnega potenciala alternatorjev in zaganjalnikov za osebna vozila</i>	32
4.1.3	<i>Tržni delež Iskre v segmentu osebnih vozil</i>	34
4.1.4	<i>Ocena voznega parka traktorjev in ocena tržnega potenciala alternatorjev in zaganjalnikov glede na vozni park</i>	34
4.1.5	<i>Tržni delež Iskre v segmentu traktorjev</i>	35
4.1.6	<i>Tržni subjekti in tržne poti v panogi</i>	36
<b>4.2</b>	<b>Ostali dejavniki povpraševanja v panogi</b>	<b>37</b>
4.2.1	<i>Gospodarska rast v panogi osebnih vozil in v panogi traktorjev</i>	37
4.2.2	<i>Tržni deleži različnih blagovnih znamk proizvajalcev vozil</i>	39
4.2.3	<i>Koncentracija različnih blagovnih znamk vozil na posameznih trgih</i>	40
4.2.4	<i>Ostali dejavniki povpraševanja na trgu</i>	41
<b>4.3</b>	<b>Analiza konkurentov</b>	<b>42</b>
4.3.1	<i>Analiza konkurentov v segmentu električnih komponent za osebna vozila</i>	42
4.3.2	<i>Analiza konkurentov v segmentu električnih komponent za traktorje</i>	45
<b>4.4</b>	<b>Predvidevanje razvoja avtomobilske industrije</b>	<b>46</b>
4.4.1	<i>Priložnosti in nevarnosti prihodnjega razvoja v panogi</i>	46
4.4.1.1	<i>Dejavniki splošnega povpraševanja potrošnikov in gospodarske rasti</i>	47
4.4.1.2	<i>Dejavniki globalnega poslovanja podjetij</i>	47
4.4.1.3	<i>Dejavniki sodobnih informacijskih orodij</i>	48
4.4.1.4	<i>Dejavniki novih oblik distribucije</i>	48
4.4.1.5	<i>Dejavniki varovanja okolja in ekologije</i>	49
4.4.1.6	<i>Dejavniki tehnološkega razvoja in napredka</i>	49
<b>5</b>	<b>ANALIZA POSLOVANJA ODVISNIH DRUŽB ISKRE AVTOELEKTRIKE - SPLOŠNE ZNAČILNOSTI</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>Analiza poslovanja družbe Iskra Autoelektrik HmbH Nemčija</b>	<b>51</b>
5.1.1	<i>Analiza poslovnega izida</i>	51
5.1.2	<i>Analiza uspešnosti gospodarjenja</i>	53
5.1.3	<i>Analiza obračanja sredstev</i>	53
5.1.4	<i>Analiza prodaje</i>	54
5.1.5	<i>Analiza nabave</i>	55
5.1.6	<i>Analiza zaposlenih</i>	56
5.1.7	<i>Analiza financiranja</i>	57
5.1.8	<i>Določitev PSPN za družbo Iskra Autoelektrik HmbH</i>	58
<b>5.2</b>	<b>Analiza poslovanja družbe Iskra Autel S.r.l. Italija</b>	<b>60</b>
5.2.1	<i>Analiza poslovnega izida</i>	60
5.2.2	<i>Analiza uspešnosti gospodarjenja</i>	61
5.2.3	<i>Analiza obračanja sredstev</i>	62
5.2.4	<i>Analiza prodaje</i>	63

5.2.5	<i>Analiza nabave</i>	64
5.2.6	<i>Analiza zaposlenih</i>	64
5.2.7	<i>Analiza financiranja</i>	66
5.2.8	<i>Določitev PSPN za družbo Iskra Autel S.r.l. Italija</i>	66
<b>5.3</b>	<b>Analiza poslovanja družbe Iskra Autoelectrique S.A. Francija</b>	<b>68</b>
5.3.1	<i>Analiza poslovnega izida</i>	68
5.3.2	<i>Analiza uspešnosti gospodarjenja</i>	69
5.3.3	<i>Analiza obračanja sredstev</i>	70
5.3.4	<i>Analiza prodaje</i>	71
5.3.5	<i>Analiza nabave</i>	71
5.3.6	<i>Analiza zaposlenih</i>	72
5.3.7	<i>Analiza financiranja</i>	74
5.3.8	<i>Določitev PSPN za družbo Iskra Autoelectrique S.A. Francija</i>	74
<b>5.4</b>	<b>Analiza poslovanja družbe Iskra UK Ltd. Velika Britanija</b>	<b>76</b>
5.4.1	<i>Analiza poslovnega izida</i>	76
5.4.2	<i>Analiza uspešnosti gospodarjenja</i>	77
5.4.3	<i>Analiza obračanja sredstev</i>	77
5.4.4	<i>Analiza prodaje</i>	79
5.4.5	<i>Analiza nabave</i>	79
5.4.6	<i>Analiza zaposlenih</i>	80
5.4.7	<i>Analiza financiranja</i>	81
5.4.8	<i>Določitev PSPN za družbo Iskra UK Ltd. Velika Britanija</i>	82
<b>5.5</b>	<b>Analiza poslovanja družbe Iskra AE Inc. ZDA</b>	<b>83</b>
5.5.1	<i>Analiza poslovnega izida</i>	83
5.5.2	<i>Analiza uspešnosti gospodarjenja</i>	85
5.5.3	<i>Analiza obračanja sredstev</i>	86
5.5.4	<i>Analiza prodaje</i>	86
5.5.5	<i>Analiza nabave</i>	87
5.5.6	<i>Analiza zaposlenih</i>	87
5.5.7	<i>Analiza financiranja</i>	88
5.5.8	<i>Določitev PSPN za družbo Iskra AE Inc. ZDA</i>	89
<b>5.6</b>	<b>Analiza poslovanja odvisnih družb z uporabo modela SUK</b>	<b>90</b>
<b>6</b>	<b>OPREDELITEV CILJEV IN SMERNIC PRIHODNJEGA RAZVOJA</b>	<b>94</b>
6.1	<b>Opredelitev ciljev, smernic in prihodnjega razvoja SPE Tradinga</b>	<b>95</b>
6.2	<b>Opredelitev ciljev, smernic in prihodnjega razvoja odvisnih družb</b>	<b>97</b>
<b>7</b>	<b>SKLEP</b>	<b>100</b>

**LITERATURA**

102

**VIRI**

104

**PRILOGA**

# 1 UVOD

Podjetje Iskra Avtoelektrika, katere poslanstvo je proizvodnja električnih naprav za osebna in tovorna vozila, proizvodnja elektromotorjev za industrijska vozila in proizvodnja raznih elektronskih komponent, odlitkov, hladno oblikovanih delov ter posebne opreme, ima za trženje in distribucijo teh proizvodov do končnih porabnikov razvite različne poti. Medtem ko trženje do kupcev v prvo vgradnjo poteka neposredno iz matičnega podjetja, pa prodaja v drugo vgradnjo predstavlja lokalno trženje na posameznih tržiščih in se izvaja preko zunanjih odvisnih družb, katerih lastnik je Iskra Avtoelektrika. Distribucija do kupcev v drugi vgradnji zajema končne potrošnike, ki dejansko ne morejo biti servisirani iz matičnega podjetja, saj je njihova razpršenost velika, odjemi pa majhni. Naj poudarimo, da je izgrajevanje distribucijskega sistema povezano s kapitalskimi naložbami, ki je odvisno od finančne moči podjetja (Jurše, 1999, str. 430). Zato so trgovinske družbe ustanovljene na trgih, kjer je tržni potencial največji in najperspektivnejši, kar pomeni, da so tveganja poslovanja minimalna. Trgovinske družbe, ki predstavljajo distribucijski sistem Iskre Avtoelektrike, so naslednje:

- Iskra Autoelectrique S.A., Francija,
- Iskra Autoelektik Handelsgesellschaft mbH, Nemčija,
- Iskra Autel S.r.l., Italija,
- Iskra UK Ltd., Velika Britanija,
- Iskra AE Inc., ZDA.

Kot je razvidno, trgovinske družbe pokrivajo najrazvitejše države Evropske unije in trg Združenih držav Amerike. V državah, v katerih nimamo razvite lastne distribucijske mreže, pa je trženje organizirano preko pooblaščenih uvoznikov oziroma distributerjev, s katerimi Iskra Avtoelektrika trguje neposredno. Vse trgovinske družbe Iskre Avtoelektrike delujejo v okoljih, kjer so pogoji poslovanja in konkurenca v panogi izjemno visoka, zato je treba predvideti in v prodajo vpeljati nove elemente trženja, ki poleg čiste prodaje proizvodov nudi uporabniku tudi višji in kakovostnejši nivo spremljajočih storitev. Zato je treba v družbah predvideti nove tržne pristope, ki so na eni strani povezani z višjimi stroški poslovanja, na drugi strani pa nudijo kupcu popolno lokalno podporo. Usmeritve bo zato treba iskati predvsem v stalnih izboljšavah, notranjih rezervah in optimizaciji poslovanja posameznih družb. Nenazadnje iz analize izhajajo tudi ugotovitve, ki nam prikazujejo, kakšni so minimalni pogoji in stroški poslovanja, da lahko družba na določenem trgu posluje. Te ugotovitve so zlasti pomembne zaradi nadaljnje globalizacije Iskre Avtoelektrike, saj namerava poslovanje razširiti tudi na nekoliko bolj oddaljene trge, kot sta Kitajska in Ukrajina. V novih okoljih se predvideva ustanovitev mešanih družb, ki bodo v večinski lasti Iskre Avtoelektrike.

**Namen magistrskega dela** je optimizacija poslovanja odvisnih družb ter izdelava novih tržnih strategij, ki izhajajo iz novih potreb in zahtev uporabnikov in trga. Namen je tudi v določitvi ustreznih izboljšav in predlogov, ki bi omogočili dvig konkurenčnega položaja celotne distribucijske mreže Iskre Avtoelektrike. Na podlagi analize okolja in poslovanja obstoječih družb bomo ugotovili, kakšna morata biti obseg in struktura podjetij, ki jih

nameravamo ustanoviti na novih trgih. Ker je tudi v strateškem poslovnem načrtu do leta 2006 predvidena rast podjetja, se bodo morale zunanje odvisne družbe kakor tudi pooblaščenim uvozniki prilagoditi zahtevam uporabnikov ter interesom lastnikov koncerna.

**Cilj magistrskega dela** je obravnavati in analizirati poslovanje odvisnih družb Iskre Avtoelektrike, kakor tudi analizirati okolja, v katerih družbe delujejo. Na podlagi analize bo mogoče določiti osnovne kazalnike, ki bi nam omogočali sprejemanje odločitev o razvijanju raznih oblik podjetij v različnih okoljih in s tem globalizacije Iskre Avtoelektrike. V nekaterih okoljih so bolj ustrezne oblike mešana podjetja, v drugih pa lastna podjetja. Kadar sprejemamo take odločitve, se moramo zavedati, da so to dolgoročne odločitve, ki pomenijo tudi določeno tveganje. Stopnja tveganja je posebno visoka za podjetje, ki deluje v tujem okolju, zato moramo upoštevati vse zakonitosti in značilnosti takega okolja. Z analizo takih okolij bom skušal ugotoviti možnosti samostojnega razvoja podjetja na trgu. Na podlagi teh analiz bo mogoče lažje sprejemati odločitve o nadaljnji globalizaciji poslovanja Iskre Avtoelektrike.

Zato bom z analizo poslovanja odvisnih družb Iskre Avtoelektrike ugotovil uspešnost poslovanja vsake posamezne družbe, z analizo okolja pa bom predvidel najznačilnejše priložnosti in nevarnosti v okolju, ki ga bom obravnaval. To okolje se nanaša na panogo avtomobilske industrije. Za panogo avtomobilske industrije so značilne nekatere skupne specifičnosti in skupni dejavniki razvoja, zato jih ne morem obravnavati ločeno po posameznih družbah. Tako bodo dejavniki v okolju, ki so skupni za vsa podjetja in se nanašajo na širše okolje, obravnavani v posebnem poglavju, medtem ko bodo specifičnosti ožjega okolja navedene pri ugotovitvah o priložnostih in nevarnostih vsakega podjetja posebej. Seveda so v vsakem okolju te spremenljivke različne, zato bom s sintezo vseh skušal ugotoviti medsebojne povezave in jih strniti v celostno podobo. Pri določevanju smernic prihodnjega razvoja odvisnih družb bodo razgovori in odločitve sprejete na upravi Iskre Avtoelektrike.

**Metoda dela** je zasnovana na analiziranju poslovanja odvisnih družb Iskre Avtoelektrike in njihovega okolja. Informacije, ki se nanašajo na poslovanje odvisnih družb, temeljijo na računovodskem proučevanju poslovanja v preteklem in sedanjem obdobju, medtem ko analiza okolja obravnava tako širše kot ožje okolje posamezne družbe.

Na podlagi analize poslovanja in analize okolja podjetja lahko predvidevamo in usmerjamo prihodnji razvoj podjetja in posameznih poslovnih funkcij. Pri obravnavanju odvisnih družb bo uporabljena PSPN (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti) analiza, kakor tudi metoda s sistemom uravnoteženih kazalnikov (SUK). Pri analiziranju in pridobivanju podatkov o okolju pa bodo uporabljene informacije iz statističnih virov ter informacije iz specializirane in strokovne literature. Pri postavljanju ciljev in strategij za doseganje postavljenih ciljev, s katerimi bo opredeljen nadaljnji razvoj in poslovanje odvisnih družb, bom uporabil metodo uravnoteženih kazalnikov, ki v Iskri Avtoelektriki postaja vse bolj uporabna metoda managementa.



**Struktura poglavij** je sestavljena iz petih zaključenih celot. V uvodnem delu predstavljam Iskro Avtoelektriko in njene zunanje odvisne družbe, ki so predmet obravnave v nalogi. Sledi teoretična obravnava procesa strateškega planiranja poslovanja podjetja, na podlagi katerega v tretjem in četrtem delu naloge analiziram okolje kakor tudi poslovanje posameznih odvisnih družb. Za vsako družbo tako ugotavljam PSPN, na podlagi katerih v zadnjem delu oblikujem cilje in smernice prihodnjega razvoja odvisnih družb. Cilji in smernice razvoja so nakazani v povezavi z razvojem in aktivnostmi v matični družbi, ki mora vse odvisne družbe podpirati pri njihovem uresničevanju.

## **2 PREDSTAVITEV KONCERNA ISKRA AVTOELEKTRIKA IN ODVISNIH DRUŽB**

### **2.1 Zgodovinski mejniki Iskre Avtoelektrike**

Na razvoj Iskre Avtoelektrike so vplivali različni dejavniki v razvoju družbeno-ekonomskega in političnega sistema v nekdanji skupni državi Jugoslaviji, kakor tudi razvoj v samostojni Republiki Sloveniji. Podjetje je bilo ustanovljeno v letu 1960, ko je bila proizvodna dejavnost avtoelektričnih izdelkov prenesena iz podjetja Iskra Kranj v novo podjetje Poslovna enota Iskra Kranj - Tovarna avtoelektrike Šempeter pri Gorici. Razvoj podjetja je bil v obdobju od ustanovitve pa vse do leta 1989 v tesnem sodelovanju in povezan z razvojem jugoslovanske avtomobilske industrije. Iskra je bila največji dobavitelj alternatorjev in zaganjalnikov za osebna in industrijska vozila, ki so jih izdelovali v Zastavi, DMB, IMT, TAS in ostalih tovarnah na območju bivše Jugoslavije. Dejstvo je, da je imela Iskra Avtoelektrika monopolen položaj v tem prostoru, kar je za poslovanje pomenilo prednost. Vendar so se že takrat kazale negativne strani takšnega statusa. Izdelki podjetja, ki bi lahko bili namenjeni izvozu, so bili nekonkurenčni, odzivnost in pripravljenost na prilagoditev ponudbe na povpraševanje pa nizka. Razvojna dejavnost je bila predvsem usmerjena v velikoserijsko proizvodnjo.

Osamosvojitve Slovenije v letu 1991 je za Iskro Avtoelektriko pomenila popolno izgubo tradicionalnih trgov in s tem najbolj kritično obdobje v zgodovini Iskre Avtoelektrike. V Iskri Avtoelektriki je bilo nujno poiskati pot iz krize in v celoti zamenjati strategijo podjetja. Edina rešitev je bila v iskanju in uveljavljanju na mednarodnem trgu, ki pa je zahteval drugačne pristope. Nujna je bila preobrazba in katarza v miselnosti in vedenju podjetja in zaposlenih v podjetju. Ta proces se je v bistvu začel že v letu 1988, ko je bil izdelan prvi poslovnik kakovosti. Izjemno vlogo pri preoblikovanju podjetja in pri globalizaciji poslovanja Iskre Avtoelektrike imata inovacijski proces in proces poslovne odličnosti. Podjetje je iz leta v leto postopoma izboljševalo navedene procese in se **vzpenjalo po stopnicah do poslovne odličnosti** (Nemec, 1999, str. 792-793). Ta proces se je začel s pridobitvijo **certifikata kakovosti ISO 9001**, ki ga je Iskri podelil British Standards Institution, kot prvemu podjetju v celotni vzhodni Evropi. Pridobitev tega certifikata je podjetju omogočila neverjeten prodor na zahtevna tržišča zahodne Evrope. Izpopolnjevanje standardov kakovosti, ki zajema celovit

proces upravljanja in ravnanje podjetja, se je nadaljevalo tudi v naslednjem desetletju in kot rezultat vseh prizadevanj je bila pridobitev certifikata **standardov kakovosti QS 9000** v letu 2000. Danes je blagovna znamka Iskra mednarodno uveljavljena, izvoz Iskre Avtoelektrike predstavlja 98 % celotne prodaje, od katere večinski delež predstavljata trga EU in ZDA. Izjemen dogodek pa pomeni Iskri Avtoelektriki **priznanje za poslovno odličnost**, ki ga je osvojila kot najvišje priznanje Republike Slovenije v letu 2000.

## 2.2 Organizacija, poslovanje in lastniška struktura Iskre Avtoelektrike

Pravni status Iskre je delniška družba, ki jo poleg direktij in področij znotraj podjetja sestavljajo še odvisne družbe v Sloveniji, odvisne trgovinske družbe v tujini in dve proizvodni podjetji v tujini. Matična družba je tista, ki zaradi svojih naložb neposredno ali posredno vpliva na odločitve v podrejenih družbah, ki so sicer pravno povsem samostojne (Turk, 1989, str. 18). Organizacijska struktura družbe IAE je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Organizacijska struktura koncerna Iskra Avtoelektrika



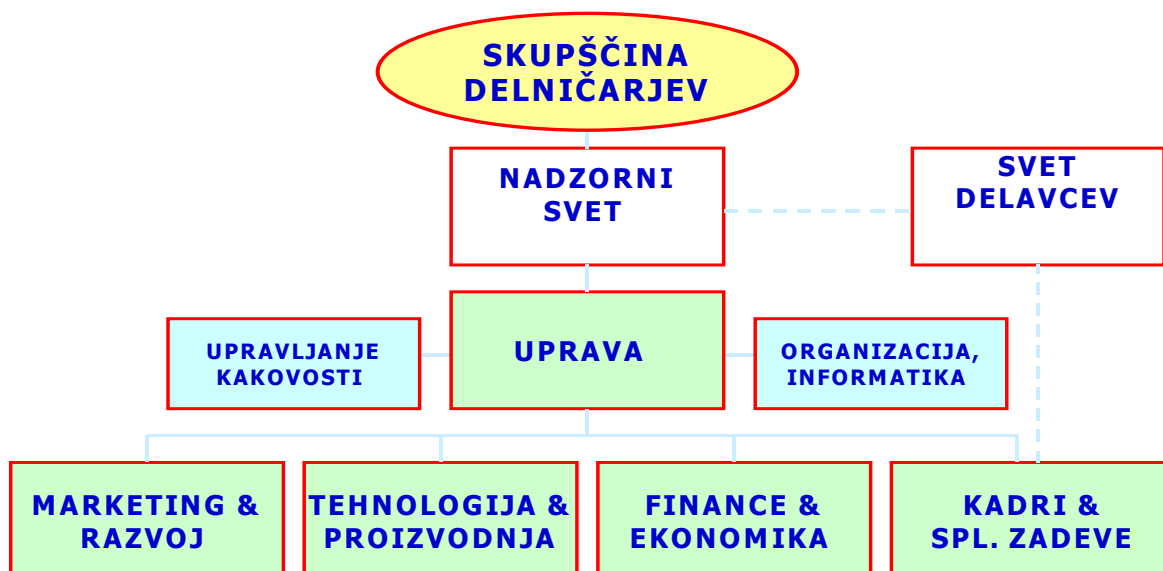
Vir: Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike

Iskra Avtoelektrika je danes **izvozno usmerjeno podjetje**, saj so prihodki od prodaje v celoti ustvarjeni na tujih trgih. Osnovni proizvodni program obvladujoče družbe predstavljajo enosmerni motorji ter krmilniki, zaganjalniki, alternatorji in sestavni deli, ki so namenjeni prodaji v dva tržna segmenta, in sicer segmentu prodaje kupcem prve vgradnje (OEM Original equipment manufacturing) ter segmentu prodaje kupcem v drugo vgradnjo (AM Aftermarket). Poleg osnovnega programa pa obsega proizvodni program v odvisnih družbah v Sloveniji še vžigalne tuljave (Iskra Avtoelektrika Avtodeli d.o.o Bovec), aluminijaste odlitke (Iskra Avtoelektrika Livarna d.o.o. Komen), orodja za preoblikovanje kovin in plastičnih mas (Iskra Avtoelektrika Orodjarna d.o.o. Šempeter) ter specialne stroje, montažne in kontrolne naprave (Iskra Avtoelektrika Asing d.o.o.).

Koncern Iskra Avtoelektrika **ima status mednarodnega podjetja**, ki je sestavljeno iz matičnega podjetja in sestrskih podjetij v tujini in zahteva ustrezno sistemsko upravljanje (Vezjak, 1987, str. 144). Odvisne trgovinske družbe v tujini razvijajo distribucijo in Iskrino prodajno mrežo v tujini predvsem do kupcev druge vgradnje in s tem dopolnjujejo ponudbo in poprodajne storitve. Tako odvisne družbe opravljajo osnovne distribucijske naloge, in sicer: fizično distribucijo in prodajo, transport in logistiko, skladiščenje, komunikacijo ter vzpostavljanje in ohranjanje poslovnih stikov (Hrastelj, 1995, str. 83). V tujini delujeta tudi dve proizvodni podjetji, in sicer v Iranu (Iskra Autoelectric J.V.C. Iran) in Belorusiji (IskRa Ooo Belorusija), kamor je Iskra preselila del svoje proizvodnje. Ti izdelki so predvsem namenjeni lokalnemu povpraševanju. V teoriji ločimo tri temeljne organizacijske oblike mednarodnih podjetij, in sicer podjetja z organizacijsko obliko piramide, obliko po sistemu dežnika in interglomerate (Vezjak, 1987, str. 140). Trgovinske odvisne družbe v tujini so organizirane po modelu dežnika, kar pomeni, da se mednarodni trgi razlikujejo, zato jih obravnavamo z vsemi njihovimi lokalnimi značilnostmi, s tem pa imajo podjetja določeno svobodo pri odločanju (Vezjak, 1987, str. 141). Dve proizvodni podjetji v tujini pa imata že obliko interglomerata (podjetji v Iranu in Belorusiji).

**Uprava družbe** (glej sliko 2) je sestavljena iz petih članov, ki so odgovorni za direkcijo razvoja, marketinga in nabave, direkcijo financ in ekonomike, direkcijo kadrov in splošnih zadev ter za področje tehnologije in proizvodnje. Predsedniku uprave so neposredno podrejena naslednja področja: področje upravljanja kakovosti, področje kontrolinga ter področje organizacije in informatike.

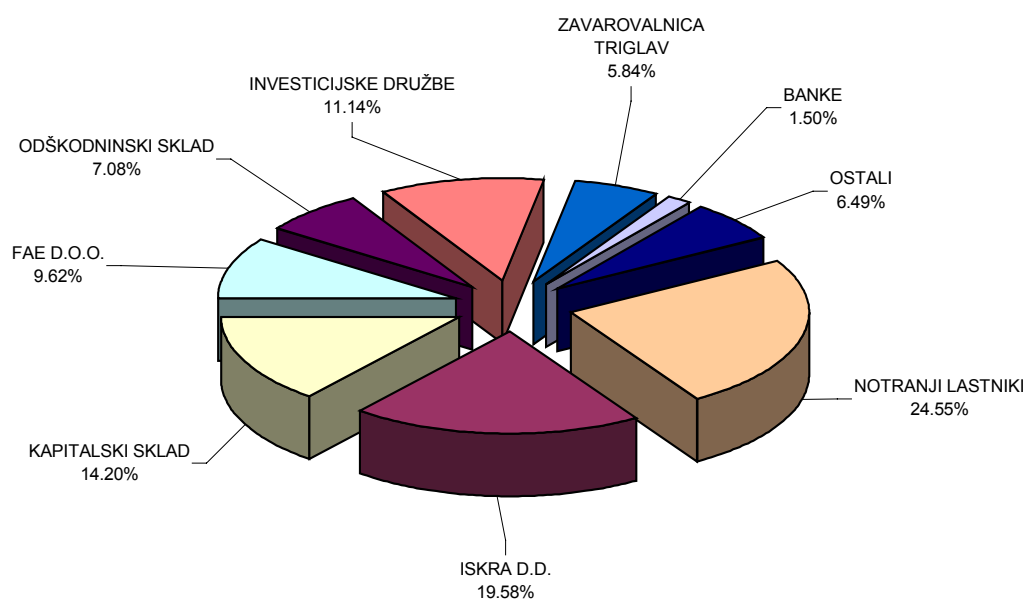
Slika 2: Upravljanje in uprava Iskre Avtoelektrike



Vir: Organizacijski predpis Iskre Avtoelektrike d.d.

Družba se je dokončno lastninsko preoblikovala v letu 1997. Danes je lastninska struktura kapitala naslednja: največji delež kapitala imajo zaposleni, med večje lastnike spadajo še Iskra d.d. Ljubljana, Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja in management (FAE d.o.o.). Ostali lastniki so še odškodninski sklad, različni PID-i, zavarovalnica Triglav, banke in ostali majhni lastniki. Lastninski deleži posameznih lastnikov so prikazani na sliki 3.

Slika 3: Lastninska struktura Iskre Avtoelektrike (stanje na dan 31. 12. 2001)



Vir: Interna dokumentacija Iskre Avtoelektrike

Tukaj navajam še nekaj podatkov o poslovanju koncerna v letu 2001. Konsolidirana bilanca Iskre Avtoelektrike kaže, da je družba ustvarila za 24,7 milijard tolarjev prihodkov, 99 % prodaje predstavlja izvoz. V primerjavi z letom 2000 so bili prihodki višji za 9 %, vendar pod predvidenim načrtom, kar je posledica recesije v letu 2001. Realiziran čisti dobiček je znašal 350 milijonov tolarjev in je bil nižji od pričakovanega predvsem zaradi nedoseganja zastavljenih ciljev prodaje. Za celoten koncern je bil v letu 2001 napravljen strateški načrt za obdobje 2002-2006, ki predvideva rast koncerna. V koncernu je bilo konec leta 2001 skupaj 2012 zaposlenih.

### 2.3 Vizija in poslanstvo Iskre Avtoelektrike

Iskra Avtoelektrika je bila prisiljena v kriznem obdobju spremeniti in opredeliti novo strateško usmeritev podjetja. Če je strategija podjetja v letih od ustanovitve do leta 1990 bila razvojni dobavitelj avtomobilski industriji, pa se je v letih 1990-1993 ta strategija spremenila. Na podlagi analiz so bile ugotovljene velike nevarnosti in slabosti, če bi želeli še naprej vztrajati pri strategiji dobavitelja v avtomobilski industriji. Na domačem trgu praktično ni proizvajalca, s katerim bi lahko sodelovali pri razvijanju novih izdelkov, tako da podjetje deluje v mednarodnem okolju. Za mednarodno poslovanje so značilna splošna tveganja (poslovni partner, plačilna in kreditna sposobnost, valutna tveganja itd.), kakor tudi posebna tveganja, ki so povezana z vlaganji (Hrastelj, 1995, str. 38-39). Stopnja tveganja, intenzivna razvojna dejavnost in velika investicijska sredstva, ki so potrebna za velikoserijsko proizvodnjo, da bi lahko uspešno sledili razvoju in bili konkurenčen dobavitelj avtomobilskim hišam, kot so VW, PSA, MB, FIAT, so dejavniki, katerih Iskra Avtoelektrika kapitalsko ne bi zmogla. Razen tega pa je bila blagovna znamka Iskre takrat popolnoma neuveljavljena in neznana. Iskra je morala poiskati nove tržne segmente, v katerih je lahko bila glede na svoje zmožnosti dovolj konkurenčna. Nova strategija je bila zastavljena v tržnem segmentu proizvajalcev mobilnih sistemov in proizvajalcev viličarjev, kakor tudi v tržnem segmentu industrijskih vozil. Podjetje je moralo postaviti **ново vizijo** in opredeliti **ново poslanstvo** svojega delovanja.

Poslanstvo podjetja opredeljuje bistvo poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Izjava o poslanstvu mora zajemati prednostna in ključna področja, s katerimi podjetje sporoča okolju (stranke, lokalno okolje, država, dobavitelji, lastniki itd.) svoj namen (Rozman, 1995, str. 130). Iz tega izhaja tudi **izjava o poslanstvu podjetja Iskre Avtoelektrike**, ki podjetje opredeljuje kot proizvajalca, ki na razvitih trgih trži zaganjalnike in alternatorje za gospodarska vozila, širok izbor električnih motorjev za mobilno hidravliko in pogonske sisteme ter ostale izdelke in komponente za namene kupcev v prvi in drugi vgradnji. Ključni dejavniki uspeha na trgu so tržna in razvojna podpora strankam, fleksibilnost in odzivnost.

V viziji si podjetje zamišlja idealizirano, zaželeno sliko podjetja v nekem daljšem časovnem obdobju (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92). Zaradi dogodkov, ki so pripeljali podjetje v letu 1991 na rob stečaja, je bila Iskra Avtoelektrika prisiljena postaviti nove temelje svoje

prihodnosti. Danes ima Iskra Avtoelektrika jasno zastavljeno **vizijo razvoja**. Njena opredelitev je naslednja:

- **ostati vodilni svetovni proizvajalec enosmernih motorjev in krmilnikov za potrebe mobilne hidravlike in pogonskih sistemov,**
- **ostati med vodilnimi proizvajalci zaganjalnikov in alternatorjev za industrijska vozila v Evropi,**
- **postati priznan proizvajalec komponent za avtomobilsko industrijo,**
- **postati priznan in cenjen distributer avtoelektričnih komponent in izdelkov na neodvisnem trgu druge vgradnje v Evropi.**

Doseganje in preseganje zastavljenih ciljev dokazuje, da sta vizija in strategije, ki so bile zastavljene, pravilne. Podjetje ima vse bolj pomembno vlogo na trgu zaradi obvladujočega tržnega deleža v segmentu enosmernih motorjev ter alternatorjev in zaganjalnikov v segmentu traktorjev. Predvideva se povečevanje tržnega deleža, saj je Iskra vključena v različne razvojne projekte proizvajalcev gospodarskih vozil.

## **2.4 Proizvodni programi in področja trženja v Iskri Avtoelektriki**

Ker bo v nalogi obravnavan le del celotne korporacije, bi rad na tem mestu prikazal celoten proizvodni program in storitve, ki jih trgu ponuja Iskra Avtoelektrika. Osnovne značilnosti posameznih programov so naslednje:

**Programska enota Alternatorji (Program ALT)** je specializirana za proizvodnjo generatorjev električnega toka (alternatorje) za vsa vozila s termičnim pogonom, kar pomeni da so izdelki lahko vgrajeni v osebna in gospodarska vozila. Glede na namen vgradnje so alternatorji razdeljeni v različne družine, ki se med seboj razlikujejo glede na velikost in električne karakteristike. V splošnem delimo alternatorje na 14 V-izvedbe s tokovnim razponom 28–95 A ter 28 V-izvedbe s tokovnim razponom 18–140 A. Letna proizvodnja alternatorjev znaša okoli 358.000 enot.

**Programska enota Zaganjalniki (Program ZAG)** proizvaja zaganjalnike, ki so namenjeni za zagon termičnih motorjev, namenjenih za vgradnjo v osebna in gospodarska vozila. V osnovi prevladujeta dve večji družini, in sicer mali zaganjalniki v izvedbah 12 V z izhodno močjo od 0,9 kW do 2 kW, ter zaganjalniki večjih moči v izvedbah 12 V in 24 V ter z izhodno močjo od 2,4 kW do 7,5 kW. Skupna letna proizvodnja zaganjalnikov znaša okoli 375.000 enot.

**Programska enota Motorji (Program MOT)** proizvaja enosmerne motorje, ki so namenjeni vgradnji v različne hidravlične sisteme ter za vgradnjo na pogonske enote električnih viličarjev. Tudi tukaj imamo enosmerne motorje, ki so klasificirani v različne družine. Električne karakteristike najmanjših elektromotorjev predstavlja družina v izvedbah 12–48 V

z močjo 0,7-1,4 kW, medtem ko močnejša družina motorjev pokriva območje 24-80 V ter moči 2,2-12 kW. Skupna letna proizvodnja enosmernih motorjev znaša 470.000 enot.

**Programska enota Elektronika (Program ELE)** je specializirana za proizvodnjo različnih elektronskih komponent in enot, ki so namenjene za vgradnjo v osebna vozila (napetostni regulatorji, utripalke itd.), razen tega pa proizvaja impulzne krmilnike, ki so namenjeni za regulacijo pogonskih in hidravličnih motorjev na električnih viličarjih, medtem ko je proizvodnja napetostnih regulatorjev pogojena s proizvodnjo alternatorjev (dobava programu ALT) in se količinsko giblje na istem nivoju.

**Programska enota Sestavni deli (Program SED)** je specializirana za proizvodnjo hladno oblikovanih delov (struženi deli, odkovki, štancani deli itd.), ki so namenjeni vsem zgoraj navedenim programom, razen tega pa proizvajajo tudi posamezne podsestave (statorji in hladno oblikovani deli), ki so namenjeni zunanji prodaji.

Za trženje proizvodov Iskre Avtoelektrike je značilno, da je to medorganizacijsko trženje (business-to business marketing). Bistveni elementi ponudbe, ki so značilni za tako trženje, so: pospeševanje trženja-promocija, proizvod, pogoji-cena in trženjske poti (Tavčar, 2000, str. 30). Zaradi različnih odjemalcev, pristopov in načinov trženja in nenazadnje tudi proizvodov je organiziranost trženja Iskre Avtoelektrike razdeljena na tri področja prodaje, in sicer na področje prodaje avtoelektrike, področje prodaje druge vgradnje in področje prodaje enosmernih motorjev.

**Področje prodaje avtoelektrike** je odgovorno za trženje izdelkov iz programov ALT, ZAG in SED, medtem ko je **področje prodaje enosmernih motorjev** odgovorno za trženje iz programov MOT in ELE. Za obe področji je značilno, da se trženje odvija neposredno na relaciji proizvajalec - kupec. **Področje prodaje druge vgradnje** pa zajema trženje izdelkov iz vseh programov (alternatorji, zaganjalniki, enosmerni motorji, krmilniki, dopolnilni programi, rezervni deli itd). Za to področje je značilno, da je za uspešno prodajo treba imeti dobro razvito distribucijsko mrežo. Pogoj za dobro distribucijo pa je ustrezen logistični center s skladiščem, ki je postavljen čim bliže končnim uporabnikom.

**Odvisna podjetja** Iskre v Sloveniji imajo različne proizvodne programe in proizvode, kot so vžigalne tuljave in plastični deli, orodja, specialna oprema in naprave, aluminijasti odlitki itd. Vse odvisne družbe nastopajo na trgu samostojno. Pri tem velja poudariti, da je glavni kupec njihovih izdelkov matično podjetje Iskra Avtoelektrika d.d. Izjema je odvisna družba Iskra Avto Deli d.o.o., ki samostojno trži 98 % vse prodaje.

K portfelju proizvodnih podjetij Iskre Avtoelektrike v tujini spadata tudi podjetji v Iranu in Belorusiji. Za oba trga je značilno, da je stopnja tveganja pri poslovanju s kupci zelo visoka, saj gospodarstvo in politični sistem nista stabilna. Tako prihaja do zelo velikih nihanj v ponudbi in povpraševanju, kar zahteva od podjetja, ki na tem trgu posluje, veliko prilagodljivost. Po dolgih letih delovanja iz matičnega podjetja se je zaupanje nekaterih partnerjev tako povečalo, da je prišlo do realizacije ideje glede ustanovitve mešanih podjetij v

tem okolju, pri čemer je večinski lastnik Iskra Avtoelektrika. Obe podjetji sta bili ustanovljeni predvsem zaradi pokrivanja lokalnih potreb kupcev na teh tržiščih. Ob ustanovitvi podjetij je Iskrin vložek bil tudi v know-how-u in selitvi proizvodne opreme in naprav. V začetku je Iskra dobavljala predvsem CKD-dele, kar pomeni, da se je montaža končnega proizvoda izvedla v proizvodnem podjetju v tujini. Postopoma pa podjetji uvajata komponente in materiale iz lokalnih virov, kar praviloma pomeni tudi nižje vhodne stroške in povečevanje konkurenčnosti v tem okolju. Politika poslovanja in strategije na trgih so torej prilagojene okolju, v katerem se določeno podjetje nahaja. Prilagajanje razlikam v okolju, ki obstajajo na različnih trgih, je ključ za uspešno mednarodno poslovanje (Cateora, 1985, str. 4-5). Posebnosti mednarodnega trženja so torej razvidne iz okolij, v katerih delujemo, saj se okolja in pogoji poslovanja različnih držav razlikujejo, in sicer glede na različne valute, nacionalne zakonodaje, gospodarsko politiko posameznih držav, jezike, navade, kulturo in različne običaje (Hrastelj, 1995, str. 13). Na najpomembnejših tržiščih v Evropi (Anglija, Francija, Španija, Nemčija, Italija) in v ZDA pa Iskra Avtoelektrika posluje preko lastnih trgovinskih družb, ki bodo predmet podrobne obravnave v nalogi.

## **2.5 Predstavitev odvisnih družb Iskre Avtoelektrike v tujini**

### ***2.5.1 Predstavitev odvisne družbe Iskra Autoelektrik HmbH (Nemčija)***

Začetki prodaje na nemško tržišče segajo v 80. leta, ko je Iskra Avtoelektrika posredno preko podjetja TAS Sarajevo začela izvažati vžigalne tuljave za potrebe prve vgradnje avtomobilskega koncerna Volkswagen (VW). Na eni strani je razvoj novih izdelkov za potrebe tega trga pospeševal povpraševanje ter s tem prodajo, na drugi strani pa je stalno naraščalo povpraševanje po komponentah in repromaterialih na nabavni strani. To sta bila glavna vzroka, da je Iskra Avtoelektrika podpisala pogodbo s takratno Iskro Elektronik Stuttgart, sestrskim podjetjem Iskre Holdinga, ki je opravljal izvozno-uvozne posle za različna Iskrina podjetja v Sloveniji. Zaradi naraščajočega prometa se je sčasoma v strukturi firme razvil oddelek, ki je bil odgovoren samo za poslovanje z Iskro Avtoelektriko. Z leti je zaradi prekomernega naraščanja stroškov in nekonkurenčnosti prišlo do prekinitve pogodb med Iskro Elektronik in Iskrinimi matičnimi podjetji in s tem v letu 1994 tudi do zapiranja Iskre Elektronik ter prenehanja vseh aktivnosti Iskre Holdinga.

Glede na nastalo situacijo je Iskra Avtoelektrika pripravila predlog lastnega nastopa na tem tržišču, saj je postal ta trg eden izmed najbolj perspektivnih. Tako je bilo junija 1995 ustanovljeno lastno podjetje Iskra Autoelektrik HmbH s sedežem v Stuttgartu. Novo podjetje je prevzelo vse posle, obveznosti in aktivnosti Iskre Elektronik.

Danes ima Iskra Autoelektrik HmbH pomembno vlogo pri nabavi, prodaji, logistiki in razvoju distribucije in poslovnih odnosov z nemškimi partnerji. Podjetje upravlja matično podjetje, zaposlenih je enajst ljudi, od tega štirje v prodaji in nabavi, ostali v administraciji. Lastno



skladišče, v katerem je na razpolago več kot 3.000 artiklov, omogoča hiter odziv na povpraševanja kupcev. Pomembno vlogo ima podjetje tudi pri navezovanju, vzdrževanju in podpori pri zastavljenih novih projektih s kupci v prvi vgradnji. Nemški trg je v strukturi prodaje Iskre Avtoelektrike d.d. že vrsto let na prvem mestu. Podatki prometa v letu 1996 (skupen promet 14 milijonov €) in v letu 2000 (skupen promet 18 milijonov €) nam kažejo, da se obseg poslovanja nenehno povečuje. Nemški trg je zanimiv še z enega vidika, namreč naš največji konkurent Robert BOSCH izhaja prav s tega trga. Potrošnike, ki so tradicionalno vezani na to blagovno znamko, je zelo težko prepričati, da je lahko nek drug proizvod ali storitev enakovredna ali celo boljša od Boscheve. Pridobitev zaupanja kupcev in s tem zvišanje prodajnih uspehov je in bo ena izmed najtežjih nalog zaposlenih v Iskri Avtoelektrik HmbH.

### ***2.5.2 Predstavitev odvisne družbe Iskra AE Inc. (ZDA)***

Začetki prodaje avtoelektričnih izdelkov segajo v leto 1981, ko je Iskra Electronics Inc., ki je tržila tudi izdelke celotnega takratnega programa Iskre, poskušala vpeljati na tržišče tudi izdelke Iskre Avtoelektrike. Začetni rezultati niso bili najbolj spodbudni, saj Iskra Avtoelektrika ni imela ustreznega programa za ameriške aplikacije, tako da je bila prodaja zanemarljiva. V letih 1985-1992 je Iskra razvila kar nekaj aplikacij in dosegla bistveno višje pokritje povpraševanja tega tržišča. Tako je po letu 1992 začela prodaja naraščati in v treh letih je bila organizirana distribucija na celotnem teritoriju ZDA. Obseg prodaje je tako znašal 450.000 USD. Na žalost pa se je ponovno ponovil scenarij, ko je Iskra Electronics zabredla v težave in nadaljevanje sodelovanja ni bilo več mogoče. Pripravljenost lokalnega človeka, ki je do tedaj vodil posle prodaje za Avtoelektriko, je pripeljala do tega, da je bila v septembru 1996 ustanovljena družba Iskra AE Inc., ki je v večinski lasti Iskre Avtoelektrike. Od Iskre Electronics so bile odkupljene zaloge iz programa Iskre Avtoelektrike, obenem pa so bili prevzeti vsi kupci, ki jim je bila zagotovljena kontinuiteta prodaje in servisa. V prodajni program je bila dodana še večja širina izdelkov, Iskra je začela prodajati in dobavljati pomembnim kupcem prve vgradnje, tako da se celotna prodaja iz leta v leto povečuje.

Danes je vloga družbe in zaposlenih predvsem v organizaciji prodaje in distribucije izdelkov na ameriškem tržišču, tehničnem svetovanju in logistični podpori kupcem prve vgradnje ter v izvajanju tržnih analiz in promocijskih aktivnosti. Distribucija izdelkov v drugo vgradnjo je organizirana preko javnega skladišča, ravno tako pa je po principu odpoklicev iz skladišča organizirana dobava kupcem prve vgradnje. Ameriški trg je postal za Iskro eden izmed najpomembnejših trgov, saj je prodaja v letu 2001 znašala 12 milijonov USD izdelkov. Tudi organizacija in število zaposlenih v podjetju sta prilagojeni ameriškim nazorom in načinu razmišljanja, tako da so v podjetju le trije zaposleni, ki so specializirani za prodajo in trženje. Vse ostale storitve in dejavnosti, ki so nujne za poslovanje podjetja, se izvajajo z zunanjimi pogodbenimi partnerji. Kljub temu se že kažejo potrebe po povečanju števila zaposlenih, saj obseg poslovanja vztrajno narašča, kar pa zahteva tudi povečanje internih operacij v podjetju samem.

### ***2.5.3 Predstavitev odvisne družbe ISKRA Autoelectrique S.A. (Francija)***

Začetki prodaje na francoskem trgu segajo v leto 1986, ko je bila v Parizu ustanovljena prva zunanja odvisna družba Iskra Autoelectrique S.A. To je edina odvisna družba, ki ni imela izhodiščne pozicije iz Iskre Holdinga ali Iskre Commerca, temveč sta bila ustanovitelja Iskra Avtoelektrika in podjetje Vesna (proizvajalec baterij), pri čemer je bila Iskra večinski lastnik. Interes obeh družb je bil v celostni ponudbi in dopolnjevanju prodajnega programa. Kot je bilo že omenjeno, sta bila sedež in celotna infrastruktura družbe v Parizu vse do leta 1999, ko se je celotna družba preselila v Vannes (Bretanja). Prvotna lokacija v Parizu je postala za družbo premajhna obenem pa predraga, saj so najemnine in vsi ostali stroški iz leta v leto naraščali. V Parizu je ostal v najemu le manjši skladiščni prostor, ki je namenjen za pokrivanje pariškega okoliša. Danes je družba uspešno uveljavljena na francoskem tržišču in je največja zunanja družba Iskre Avtoelektrike.

Dejavnost družbe in poslanstvo družbe Iskra Autoelectrique je v prodaji, logistični podpori, organizaciji distribucije in servisiranju izdelkov Iskre Avtoelektrike na celotnem teritoriju Francije. Prodajni program baterij firme Vesna se je ukinil iz prodajne ponudbe, razlog pa je v cenovni nekonkurenčnosti napram ostalim proizvajalcem. Celotna prodaja družbe je torej realizirana zaradi prodaje izdelkov Iskre Avtoelektrike. Kako pomemben je ta trg, nam pove tudi podatek, da je v strukturi prodaje Iskre Avtoelektrike francoski trg vedno med prvim in tretjim mestom.

Iskra Autoelectrique S.A. ima med zunanjimi družbami najboljšo organizacijo distribucije in prodajnih poti, saj s terenskimi prodajalci pokriva celoten teritorij Francije, preko pogodbenega distributerja pa pokrivajo tudi trg Belgije. V septembru leta 2001 je bila ustanovljena tudi podružnica Iskre Autoelectrique v Španiji, ki bo oskrbovala španski trg. Izpostava bo delovala po enakem principu kot družba v Franciji. Danes je v družbi 24 zaposlenih, ki letno ustvarijo okrog 13 milijonov € prodaje. Od tega odpade približno 70 % prodaje na kupce druge vgradnje, ostalo pa predstavlja prodajo kupcem prve vgradnje. Izdelki z Iskrino blagovno znamko so v Franciji dobro poznani, saj kupci kljub svojemu značaju, ki se odraža v tradicionalnem francoskem patriotizmu, naše izdelke cenijo in kupujejo, kljub temu da se v Franciji nahaja naš največji konkurent Valeo.

### ***2.5.4 Predstavitev odvisne družbe Iskra Autel S.r.l. (Italija)***

Italijanski trg je prvi izvozni trg Iskre Avtoelektrike, saj je že v letu 1965 Iskra Avtoelektrika izvozila prvo družino izdelkov, ki so bili namenjeni italijanskemu podjetju Fiat OM. Bližina tržišča in dobro poznavanje razmer na tem trgu sta omogočala hiter razvoj in prodor izdelkov k italijanskim partnerjem. Obseg rasti poslovanja in trga je tako omogočil tudi ustanovitev družbe Iskra Milano, preko katere se je v prvi fazi tržišilo blago, namenjeno maloprodaji, medtem ko so se posli na nivoju prve vgradnje odvijali direktno iz Iskre Avtoelektrike. Kakor tudi ostale zunanje družbe Iskre Commerca je tudi italijanska družba zašla v finančne težave,

tako da je bila družba zaprta v letu 1986. Zaradi nuje nadaljevanja in kontinuitete razvoja trga je bila leta 1992 ustanovljena družba Autel S.r.l., katere lastnik je Iskra Avtoelektrika.

Sedež družbe je v Gorici, kar sicer ni posrečena lokacija, saj se nahaja na skrajnem severovzhodu Italije, ki ni središče gospodarskega dogajanja. Kljub temu pa je lokalna prisotnost in podpora pomembna, saj omogoča italijanskim partnerjem poenostavljeno poslovanje. V družbi je danes sedem zaposlenih, pri tem pa letni promet družbe znaša 16 milijonov €. Pri trženju so deleži večji na področju industrijske prodaje, stalno pa se povečuje tudi delež prodaje v distribuciji. V Italiji ima IAE tudi največji tržni delež v segmentu traktorjev, saj je Iskra dobavitelj vsem znanim proizvajalcem (Same Deutz Fahr, Landini, Lombardini, Agritalia), zelo pa narašča tudi tržni delež v segmentu enosmernih motorjev. Za namene distribucije in trženja v drugo vgradnjo koristi družba javno skladišče v Padovi, ki ob uporabi računalnika in on-line povezave omogoča dokaj enostavno poslovanje. Italija ima zelo razvejan privatni sektor, kjer je ogromno število malih podjetij, posledica tega pa je zelo visoka stopnja konkurenčnosti. To se odraža tudi v pogojih poslovanja družbe, saj mora take specifičnosti upoštevati, če hoče ohraniti svojo konkurenčnost.

### ***2.5.5 Predstavitev odvisne družbe Iskra UK Ltd. (Velika Britanija)***

Začetki aktivnosti na britanskem trgu segajo v začetek šestdesetih let, ko so se elektronske komponente in izdelki različnih enot takratnega poslovnega sistema Iskre tržili preko lokalnega generalnega uvoznika in distributerja na britanskem trgu. Poslovanje preko generalnega uvoznika se je nadaljevalo vse do konca šestdesetih let, ko je to podjetje zašlo v finančne težave. Zaradi pomembnosti in uveljavljenosti blagovne znamke Iskra na britanskem trgu ter zaradi ostalih poslovnih interesov je Iskra Commerce v letu 1971 sprejela odločitev in kupila podjetje, ki je do tedaj zastopalo interese poslovnega sistema Iskra. Iskra Commerce je podjetje saniralo, pri čemer sta najpomembnejšo vlogo pri sanaciji imeli podjetji Iskra Veze in Iskra Kondenzatorji. Novo podjetje je pričelo tržiti izključno le Iskrine izdelke, obenem pa se je ukvarjalo tudi z nabavo repromateriala za potrebe podjetij v Sloveniji. V letu 1977 je bilo podjetje preimenovano v Iskra Ltd. Začetek prodaje izdelkov Iskre Avtoelektrike preko Iskre Ltd. sega v začetek osemdesetih let, čeprav je Iskra Avtoelektrika že pred tem imela direktne odnose z nekaterimi strankami. Promet je v osemdesetih letih neprestano naraščal in v letu 1988 dosegel največjo vrednost, ko je Iskra Ltd. prodala za 23 milijonov funtov izdelkov. Potem pa so se v Jugoslaviji začele odvijati politične spremembe in ena izmed posledic je bila tudi letno zmanjševanje prodaje in atraktivnosti izdelkov s kriznega območja. Tako se je letni promet v letu 1990 zmanjšal na vsega 11 milijonov funtov, še slabše pa je bilo leto 1991, ko je bil promet podjetja le 2,4 milijona funtov. Podjetje je moralo zaradi krize odpustiti vse zaposlene, tako da je v podjetju od 60 ostalo samo 5 zaposlenih. Zaradi prestrukturiranja prodaje in trga je Iskra Ltd. v letu 1992 ustanovila hčerinsko podjetje Iskra Agency Ltd., na katero so se prenesle vse poslovne aktivnosti in zaposleni. Podjetje je vse posle od takrat naprej opravljalo kot agentsko podjetje. Prodaja se je zopet začela povečevati, pri čemer je zlasti Iskra Avtoelektrika začela pridobivati pomembne posle tako v prvi vgradnji, pomembno pa je porasel delež prodaje na drugi vgradnji. Zaradi specifičnosti programa se je Iskra

Agency postopoma specializirala samo za prodajo izdelkov Iskre Avtoelektrike, kar je pripeljalo tudi do odločitve v letu 1999, ko se je podjetje pripojilo k sistemu Iskre Avtoelektrike. Takrat se je podjetje tudi preimenovalo v Iskra UK Ltd. Zaradi poslovnih interesov je bilo podjetje Iskra UK Ltd. dokapitalizirano in s tem usposobljeno za ponovno izvajanje poslov večjega obsega.

Danes je v podjetju Iskra UK Ltd. zaposlenih 9 ljudi, pri čemer prodaja izdelkov Iskre Avtoelektrike na britanskem trgu znaša 7,5 milijonov funtov. Vzporedno se trži še vedno program izdelkov Iskre Kondenzatorjev, vendar je delež te prodaje zanemarljiv. Novi projekti, kupci in trg kažejo na to, da so izdelki atraktivni in v tem prostoru dobro znani, zato so pričakovanja glede rasti na tem trgu velika.

### **3 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA POSLOVNEGA SISTEMA – PODJETJA**

#### **3.1 Proces strateškega planiranja podjetja**

Izhodišče za obravnavo problematike v podjetju je **planiranje celotnega poslovanja podjetja**. V osnovi delimo planiranje na **strateško** (dolgoročno planiranje) in **taktično** (kratkoročno) planiranje. Dolgoročno planiranje določa poti podjetja kot celote, taktično planiranje pa določa najučinkovitejše poslovanje na tej poti (Rozman, 1993, str. 60). Bistven namen planiranja celotnega poslovanja je zagotavljanje čim uspešnejšega poslovanja podjetja v prihodnosti (Rozman, 1993, str. 47). V procesu planiranja celotnega poslovanja podjetja si zamišljamo stanje poslovanja v prihodnosti. Razmišljanja tega spoznavanja pa temeljijo na spoznanjih poslovanja iz preteklosti in sedanjosti, danih spremenljivkah v okolju, kakor tudi predvidevanju prihodnjega razvoja okolja. S tem poskušamo dejavnike tveganja vključiti v bodoče poslovanje podjetja, znižati stopnjo tveganja in na podlagi ugotovitev opredeliti možne rešitve za doseganje poslovnih ciljev. Tako vidimo, da je v procesu planiranja vključeno tudi odločanje, saj dopušča izbiro med možnostmi, ki se ponujajo na podlagi razmišljanja o prihodnosti (Rozman, 1993, str. 22). Glede na nepredvidljivo prihodnost proces planiranja vključuje tudi postavitev alternativnih ciljev, v kolikor pride do sprememb v okolju. Obstaja mnogo modelov planiranja celotnega poslovanja podjetja, ki jih lahko podjetja uporabljajo v praksi. Eden izmed možnih modelov planiranja celotnega poslovanja podjetja je sestavljen iz naslednjih faz (Rozman, 1993, str. 83):

- **analiza poslovanja,**
- **analiza in predvidevanje okolja,**
- **opredeljevanja prihodnjega poslovanja in ciljev,**
- **določanje strategij za doseganje zastavljenih ciljev.**

**Analiza poslovanja** se nanaša predvsem na ugotavljanje preteklih in sedanjih poslovnih dogodkov, ko analiziramo celotno poslovanje podjetja in posamezne poslovne funkcije. Pri tem posebno pozornost namenjamo kritičnim členom v posameznih poslovnih funkcijah podjetja. Analizo poslovanja lahko opredelimo kot proces sistematičnega spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z določenim ekonomsko-organizacijskim namenom (Lipovec, 1983, str. 15-20). Proces analize poslovanja poteka skozi dve fazi, in sicer (Rozman, 2000, str. 55-56):

- **opazovanje poslovanja podjetja,**
- **diagnozo poslovanja in iskanja vzrokov problemov.**

Z analizo poslovanja pridemo do ugotovitev glede **prednosti in slabosti znotraj podjetja.**

**Analiza in predvidevanje okolja**, ki je ključna za prihodnje poslovanje, poskuša najti odgovore glede prihodnjega stanja okolja in podjetja. Oprelitev okolja zajema porabnike, konkurente, panogo in okolje v ožjem pomenu besede, v katero je vključena tehnologija, demografija, državna regulativa, kultura in ekonomija (Aaker, 1984, str. 54-128). Proces predvidevanja okolja je določen z analizo sedanjega stanja in predvidenega prihodnjega stanja okolja, kakor tudi s predvidevanjem odločitev okolja o poteh za doseganje prihodnjega stanja. Pri analizi in predvidevanju okolja je smiselno podrobneje obravnavati tiste dejavnike oziroma dele okolja, ki bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Ključni dejavniki okolja, ki bodo posebej obravnavani, so predvsem naslednji:

- predvidevanje panoge in razvoj okolja,
- predvidevanje in obnašanje porabnikov,
- predvidevanje in obnašanje konkurentov.

Pri tem mora predvidevanje zajemati tudi ostala področja (tehnologija, nabava, človeški viri, finančna sredstva) oziroma vse ostale poslovne funkcije v podjetju kakor tudi podjetje v celoti. Analiza zgoraj navedenih dejavnikov podjetju omogoča uporabo preventivnih ukrepov, ki so upoštevani pri poslovanju, še preden se problemi pojavijo. Na podlagi možnih stanj v prihodnosti lahko podjetja izdelajo različne scenarije, ki dajejo alternativne poglede na prihodnost (Rozman, 193, str. 113). Tako z analizo okolja ugotovimo priložnosti, ki se podjetju ponujajo, in nevarnosti, ki podjetju pretijo, od odločitev pa je odvisno, ali jih bo podjetje znalo pravilno izkoristiti.

Na podlagi analize poslovanja podjetja in analize okolja, ki sta prvi dve fazi v preučevanju procesa celotnega poslovanja, ugotovimo prednosti in slabosti, ki izhajajo iz podjetja, ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja, v katerem se podjetje nahaja (Pearce, Robinson, 2000, str. 202-206). Tako analizo imenujemo tudi **PSPN-analizo**, ki je s tujko znana kot **SWOT-analiza** (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Običajno se analiza poslovanja (interna analiza) izvaja na podlagi razpoložljivih informacij po posameznih poslovnih funkcijah. Taki podatki so znani (predvsem računovodske informacije) in relativno enostavno dosegljivi, medtem ko je analiza okolja (eksterna analiza), zbiranje in obdelava

informacij glede okolja zelo subjektivna in celo intuitivna. Do podatkov lahko pridemo na več načinov, priporočljivo pa je, da take ocene podkrepimo tudi z mnenji večjega števila ljudi, ki jih dobimo na podlagi strokovno pripravljenih vprašalnikov.

V podjetju, ki je sestavljeno iz večjega števila strateških poslovnih enot (SPE), običajno uporabljamo tudi **portfeljsko analizo**, s katero primerjamo in ocenjujemo, katere SPE opuščamo, katere ohranjamo in katere pospešeno razvijamo, pač glede na izpostavljenost SPE poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti (Pučko, 1993, str. 165). Prednost te analize je v optimalni kombinaciji posameznih SPE v okviru celotne usmeritve podjetja, ne pa le posameznega dela. V magistrski nalogi portfeljske analize ne morem uporabiti, ker se družbe nahajajo v različnih poslovnih okoljih, zato jih med seboj ne morem direktno primerjati. Če bi se na podlagi portfeljske analize odločili, da neko družbo zaradi slabih rezultatov ukinemo, bi to pomenilo tudi prenehanje tržnih aktivnosti na tem trgu.

PSPN-analiza nas pripelje do ugotovitev in zaključkov, na podlagi katerih v tretji fazi **določamo poslovne cilje podjetja**. Cilji, ki morajo biti v vsakem podjetju jasno opredeljeni, so naslednji (Rozman, 1993, str. 123):

- **temeljni cilj poslovanja podjetja,**
- **vizija podjetja,**
- **poslanstvo podjetja,**
- **okvirni in podrobni cilji poslovanja podjetja.**

**Temeljni cilj** vsakega podjetja je rentabilnost poslovanja, ki je določena kot razmerje med dobičkom in kapitalom. Čeprav ima podjetje opredeljenih več ciljev, pa so temu cilju podrejeni vsi ostali cilji v podjetju. **Poslanstvo podjetja je utemeljevanje obstoja** in opisuje zgodovino podjetja, trenutne preference, tržno okolje, znanja in vire organizacije (Kotler, 1998, str. 66). S poslanstvom je tako določena dejavnost podjetja v njegovem okolju ter namen in uporaba njegovih produktov. **Vizija podjetja določa** stanje podjetja v daljni prihodnosti in z jasno opredeljeno vizijo podjetja vsi zaposleni stremijo k njenemu uresničevanju. Cilji v bistvu izvirajo iz opredeljene vizije in poslanstva podjetja. Med cilji naj omenim še **okvirne cilje podjetja**, ki so lahko splošno določeni (nekvantitativni), ter **podrobne cilje poslovanja**, ki so natančno kvantitativno opredeljeni. Vsi cilji morajo biti razumljivi, dosegljivi in medsebojno usklajeni.

V zadnji fazi planiranja celotnega poslovanja podjetja **določamo strategije za doseganje zastavljenih ciljev**. V strategijah in taktikah so opredeljene poti, ki naj bi nas pripeljale do zastavljenih ciljev. S strategijo je določena pot, po kateri se podjetje giblje v prihodnost, medtem ko uporaba taktik zagotavlja maksimalno učinkovitost poslovanja na izbrani poti. V praksi podjetja uporabljajo različne strategije, pač glede na cilje, ki si jih zastavijo. Bistvo vsake strategije je v njeni izvornosti ter edinstvenosti, s katero se podjetje razlikuje od konkurentov v panogi (Porter, 1996, str. 33). S strategijami podjetja razvijajo svoje potenciale in izkoriščajo strateške konkurenčne prednosti.

## 3.2 Analiza poslovanja kot del procesa planiranja podjetja

Kot je bilo navedeno v predhodnem poglavju, je analiza poslovanja podjetja ena izmed faz v procesu planiranja podjetja. Na tem mestu bom podal analitični pristop in metodo dela, na podlagi katere bomo ugotavljali problemska stanja v podjetju. Izrazno vrednost analize dobimo, ko podatke medsebojno primerjamo, zato analiziramo preteklo in sedanje poslovanje. Cilj analize je ugotavljanje največjih prednosti in slabosti v podjetju. Največ informacij o stanju podjetja dobimo z računovodskim analiziranjem, ki obsega proučevanje, ki je tesno povezano s sestavljanjem računovodskih poročil o načrtovanih in uresničenih poslovnih procesih in stanjih (SRS, 2002, str. 208). Pri analiziranju računovodskih izkazov se največkrat uporabljajo tri metode, in sicer: metoda navpične analize, metoda vodoravne analize ter analiza s kazalniki (Hočevar, Igličar, 1997, str. 221).

**Navpična analiza** računovodskih izkazov nam prikazuje podatke, ki so relativni deleži glede na določeno izbrano celoto, pri čemer se kot osnova največkrat uporablja bilančna vsota.

**Vodoravna analiza** računovodskih izkazov nam podaja informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih vrednosti in ugotavlja izboljšanje ali poslabšanje v obravnavanem časovnem obdobju.

**Analiza s kazalci in kazalniki**<sup>1</sup> je metoda, po kateri napravimo določen izbor kazalcev in kazalnikov, ki so absolutna in relativna števila, ki prikazujejo kompleksne procese, razmerja in sestave na relativno enostaven način ter s tem omogočajo hiter in obsežen pregled nad opazovanimi dejavniki (Koletnik, 1997, str. 47). Glede na vsebino operacije s kazalniki dobimo rezultat v indeksih, stopnji udeležbe in koeficiente. Pri tem je priporočljivo obravnavati kazalnike vsaj za tri obdobja, kar je v nalogi tudi upoštevano.

Z analiziranjem računovodskih izkazov bomo dobili odgovore, ki so zanimivi za lastnike kapitala in upnike, nekateri kazalniki pa so na drugi strani izredno pomembni za management, ki podjetje upravlja. Taki kazalniki so tudi temelj za sprejemanje poslovnih odločitev. Najprimernejši način prikazovanja podatkov in kazalnikov so tabele, saj lahko tako informacije medsebojno primerjamo. Na podlagi teh informacij lahko pridemo do določenih zaključkov, ki nas pripeljejo do vzrokov problemskih stanj. Analiziranje in zbiranje informacij poteka za **celotno poslovanje podjetja**, kakor tudi za **posamezne poslovne funkcije**.

---

<sup>1</sup> Razlika med obema: Kazalniki so relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije (indeksi, koeficienti, stopnja udeležbe itd.) in se dobijo s primerjavo dveh kategorij. Kazalci pa so absolutna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije (sredstva, kapital, prihodki itd.) in kažejo stanje oziroma so izraženi v denarni merski enoti (SRS, 2002, str. 211-212).

### 3.2.1 Analiza poslovnih funkcij

V analizi posameznih **poslovnih funkcij** (prodaja, nabava, proizvodnja, zaposleni, finance itd.) ugotavljamo obseg, strukturo, trende rasti in ostale prvine, ki imajo bistven vpliv na uspešnost posamezne poslovne funkcije.

Iz analize poslovnih funkcij je izpuščena obravnava tiste poslovne funkcije, ki v procesu poslovanja v obravnavanih družbah ne nastopa (**proizvodna funkcija**).

Analiza **poslovnih funkcij prodaje in nabave** se nanaša predvsem na obseg, vrednost in rast prodaje in nabave v določenem časovnem obdobju, strukturne deleže prodajnih in nabavnih kategorij po tržnih segmentih ter na njihovo medsebojno primerjavo v posameznih obdobjih. V analizi bi lahko obravnaval tudi prodajo (nabavo) po posameznem kupcu, vzroke povečanja (zmanjšanja) prodaje, prodajo novih izdelkov, asortiman in vrsto nabavnih pozicij, cenovna gibanja itd., vendar bi obseg analize presegal namen naloge. Pri analiziranju poslovnih funkcij prodaje in nabave lahko uporabimo celo vrsto različnih kazalnikov (Turk, 2001, str. 503-505).

**Analiza zaposlenih** lahko obravnava celo vrsto elementov, ki se nanašajo na zaposlene (obseg in strukturo, dinamiko, izkoristek delovnega časa, dinamiko, delovno dobo, izobrazbo itd.). V nalogi bom analiziral predvsem odgovornosti zaposlenih glede na obseg poslovanja ter angažiranost zaposlenih glede na vrsto prodajnih in nabavnih aktivnosti. Ker se v praksi večkrat uporabljajo kazalniki ekonomskih kategorij, ki izhajajo iz prodaje v razmerju na zaposlenega, bom analiziral tudi nekatere take kazalnike (prihodek na zaposlenega, dodana vrednost na zaposlenega).

**Analiza financiranja** je ena izmed najpomembnejših v podjetju, saj se preko te poslovne funkcije s finančnimi sredstvi napajajo vsi procesi v podjetju. Analiza financiranja obravnava in preučuje zlasti naslednja vprašanja: obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev, vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev, obseg in strukturo sredstev ter razmerja med strukturo obveznosti do virov sredstev in strukturo sredstev (Pučko, 1998, str. 127). Vse potrebne informacije pridobimo iz bilance stanja, ki najboljše prikazuje premoženjsko in finančno zgradbo oziroma stanje v podjetju (Koletnik, 1997, str. 201). Za potrebe opazovanja financiranja je bilanco stanja treba ustrezno prilagoditi. Zelo uporabni metodi za finančno analiziranje bilance stanja sta zlasti metoda vodoravne in metoda navpične analize, ki lahko dopolnjujeta ostale izkaze (izkaz finančnih tokov). Pri analiziranju lahko uporabljamo celo vrsto finančnih kazalnikov, vendar so med najpomembnejšimi zlasti **kazalniki financiranja in kazalniki plačilne sposobnosti podjetja**. Kazalniki financiranja so pomembni za odločitve glede politike financiranja podjetja in so zlasti zanimivi za upnike in lastnike kapitala. Za poslovanje podjetja je zelo pomembno razmerje med deležem lastnega kapitala in dolgovi, pri čemer velik delež kapitala zelo zmanjšuje tveganje poslovanja. Najpogosteje so v uporabi kazalniki, prikazani v tabeli 1.



Tabela 1: **Kazalniki financiranja podjetja**

<b>Delež kapitala v financiranju</b>	$= \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
<b>Delež dolgov v financiranju</b>	$= \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$ (debt ratio)
<b>Kazalnik finančnega vzvoda</b>	$= \frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}}$ (financial leverage ratio)

Vir: Slovenski računovodski standardi: 2001, str. 212

Prvi kazalnik nam pove, kolikšen je delež kapitala v celotni pasivi podjetja, oziroma kaže na lastniško financiranje podjetja, medtem ko drugi kazalnik kaže, kako se podjetje financira s tujimi viri. Povezava prvih dveh kazalnikov nam da t. i. kazalnik finančnega vzvoda, s katerim lahko optimiramo financiranje podjetja. Kljub temu da velik delež kapitala v financiranju zmanjšuje tveganje, pa je včasih za podjetje boljše, da poveča zadolženost in se financira s tujimi viri, zlasti v primerih, ko je obrestna mera za dolgoročna denarna sredstva nižja od pričakovane donosnosti kapitala.

Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja pa nam povedo, ali je podjetje sposobno poravnati svoje tekoče obveznosti, in v bistvu primerja razmerje med posameznimi postavkami sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. V praksi najpogosteje uporabljena kazalnika sta kratkoročni koeficient in pospešeni koeficient.

Tabela 2: **Kazalniki plačilne sposobnosti**

<b>Kratkoročni koeficient</b>	$= \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$ (current ratio)
<b>Pospešeni koeficient</b>	$= \frac{\text{kratkoročna sredstva} - \text{zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$ (quick-acid test)
<b>Kazalnik denarne likvidnosti</b>	$= \frac{\text{denar in hitro likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$ (cash ratio)

Vir: Hunger, Wheelen: Strategic Management, 1998, str. 323

Kratkoročni koeficient nam prikazuje, do kakšne mere so kratkoročne obveznosti pokrite s kratkoročnimi sredstvi. V števcu so zajeta vsa kratkoročna sredstva (zaloge, denarna sredstva, terjatve, hitro prodajljivi vrednostni papirji itd.), vendar so nekatera med njimi manj likvidna (zaloge), saj lahko za spremembo le-teh v denar potrebujemo več časa. Zato se pogosto uporablja za merjenje likvidnosti tudi pospešeni koeficient, ki upošteva vrednost sredstev, ki niso tako visokolikvidna. Kot vidimo, smo v tem primeru izločili iz kratkoročnih sredstev zaloge, tako da v bistvu primerjamo najbolj likvidna sredstva v razmerju s kratkoročnimi obveznostmi. Kazalnik denarne likvidnosti kaže, koliko kratkoročnih obveznosti lahko podjetje takoj plača z denarjem.

### 3.2.2 Analiza uspešnosti poslovanja

Analiza, ki preučuje uspešnost celotnega poslovanja podjetja, v bistvu preučuje razmerja med posameznimi prvinami različnih poslovnih funkcij. Celotna uspešnost poslovanja se kaže nenazadnje v **bilanci uspeha** podjetja oziroma v **izkazanem dobičku** podjetja. Vendar mera uspešnosti poslovanja ne more biti samo poslovni uspeh, temveč ga je nujno treba izmeriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so bila potrebna za doseg tega uspeha (Pučko, 1998, str. 145). Uspešnost poslovanja celotnega podjetja zato spremljamo s **kazalniki poslovnega uspeha, kazalniki uspešnosti in kazalniki obračanja sredstev**. Da bi lahko maksimizirali vrednost končnega rezultata, pa moramo ugotoviti, kateri posamezni elementi prispevajo največ oziroma kateri elementi negativno prispevajo h končnemu rezultatu.

#### 3.2.2.1 Kazalniki poslovnega uspeha

Računovodstvo ugotavlja poslovni uspeh podjetja z izdelavo bilance uspeha, ki deloma prikaže dosežke podjetja, vendar kljub temu ne pove vsega o resničnem ekonomskem uspehu poslovanja podjetja (Pučko, 1998, str. 142-143). Poslovni uspeh je mogoče pravilno ugotoviti le v poslovnem obdobju, ki se pokriva z življenjsko dobo podjetja, ko lahko izračunamo razliko med končno vrednostjo kapitala in začetnim vložkom v podjetje. Tako velja opozoriti, da je prikaz kratkoročnega poslovnega uspeha, ki ga običajno prikazujemo v standardnih računovodskih izkazih, lahko zelo različen od dolgoročnega poslovnega uspeha, ki ga običajno določajo dejavniki, ki izhajajo iz SWOT-analize (Pučko, 1998, str. 143). Pri ugotavljanju poslovnega uspeha bom tako uporabil predvsem kazalnike, ki se nanašajo na ugotavljanje dobička, izgube, raznih razmerij med prihodki in odhodki oziroma gospodarnosti poslovanja (glej tabelo 3). Analiza poslovnega uspeha pa se mora nanašati na ugotavljanje strukture po elementih delitve celotnega prihodka.

Tabela 3: **Kazalniki uspeha in gospodarnosti**

<b>Kazalnik celotne gospodarnosti</b> = $\frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}}$
<b>Kazalnik gospodarnosti poslovanja</b> = $\frac{\text{prihodki iz poslovanja}}{\text{odhodki iz poslovanja}}$
<b>Čista donosnost prihodkov iz prodaje</b> = $\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{čisti prihodki iz prodaje}}$ (profit margin on sales)
<b>Bruto donosnost prihodkov iz prodaje</b> = $\frac{\text{bruto dobiček iz prodaje}}{\text{čisti prihodki iz prodaje}}$ (gross margin on sales)
<b>Čista donosnost prihodkov</b> = $\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}}$

Vir: Hočevar, Igljčar: Računovodstvo za managerje, 1997, str. 243-245

Kazalnik gospodarnosti imenujemo tudi ekonomičnost, ki nam pove, koliko proizvoda ustvari ena denarna enota proizvodnih tvorcev (Pučko, Rozman, 1993, str. 276). Ekonomičnost lahko ugotavljamo na več načinov oziroma iz možnih podatkov, ki so na razpolago. Tako lahko

ekonomičnost ugotavljamo kot razmerje med količino proizvodov in stroški ali pa kot razmerje med prihodki in odhodki. V skupini kazalnikov gospodarnosti bomo obravnavali tudi kazalnike donosnosti prihodkov, kot so bruto in neto donosnosti prihodkov iz prodaje ter kazalnik čiste donosnosti prihodkov (Hočevar, Igličar, 1997, str. 243-245).

### 3.2.2.2 Kazalniki uspešnosti

Pri preučevanju uspešnosti poslovanja običajno izhajamo iz temeljnega kazalnika donosnosti, ki pa ga lahko iz različnih razlogov dopolnjujemo s kazalci, ki vsak po svoje dodatno osvetli uspešnost poslovanja. Najpomembnejše med njimi prikazujem v tabeli 4.

Tabela 4: **Kazalniki donosnosti**

<b>Donosnost kapitala (ROE)</b> = $\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje kapitala}}$ (return on equity)
<b>Donosnost sredstev (ROA)</b> = $\frac{\text{celotni dobiček} + \text{obresti}}{\text{povprečno stanje sredstev}}$ (return on assets)
<b>Donosnost investiranja (ROI)</b> = $\frac{\text{celotni dobiček} + \text{obresti} + \text{amortizacija}}{\text{povprečno stanje sredstev}}$ (return on investment)

Viri: Pučko, Rozman, *Ekonomika podjetja*, 1993, str. 303,  
 Koletnik, *Analiziranje računovodskih izkazov*, 1997, str. 54-55.

Kot temeljni kazalnik donosnosti je v SRS opredeljen koeficient čiste donosnosti kapitala (Turk, 2001, str. 538). Za večino podjetij je ta kazalnik (ROE) temeljni cilj poslovanja podjetja, ki nam pove, kako se kapital oplaja, in je eden izmed najpomembnejših kazalnikov za lastnika kapitala. Lastniki, ki postavljajo ciljne vrednosti donosnosti, običajno stremijo k donosnostim, ki so značilne za dejavnost najboljšega podjetja v panogi. Za ugotavljanje rentabilnosti sredstev se uporablja kazalnik donosnosti sredstev (ROA). Le-ta nam prikazuje uspešnost upravljanja s sredstvi podjetja in ga izkazujemo kot razmerje med celotnim dobičkom, povečanim za odhodke financiranja (obresti), in povprečnim stanjem vseh sredstev. Le na tak način lahko izrazimo donosnost na primerljiv način, saj ni več odvisna od tega, s kakšnimi sredstvi (lastnimi ali tujimi) podjetje financira svoja poslovna sredstva. Kazalnik donosnosti financiranja (ROI) uporabljamo pri investicijskih odločitvah in nam kaže na reprodukcijsko sposobnost podjetja. Pri investicijskih odločitvah moramo namreč v števcu poleg dobička upoštevati tudi amortizacijo, saj ima le-ta z vidika financiranja isto vlogo kot dobiček. Če so v investiciji prisotna tudi posojila in krediti, potem moramo upoštevati tudi odhodke financiranja (obresti).

Med kazalniki, ki merijo uspešnost poslovanja, so tudi kazalniki, ki izkazujejo tržno vrednost podjetja, izkazujejo pa tudi politiko delitve dobička in izplačevanja dividend, kar neposredno vpliva na kotacijo delnic na borzi in s tem na oplajanje kapitala lastnikov in na odločitve potencialnih vlagateljev.

Delež čistega dobička na delnico nam pove, kakšna je politika podjetja glede izplačevanja dividend. Za delničarje je zelo važen podatek o višini čistega dobička na delnico. Če pa čisti dobiček na delnico primerjamo s ceno delnice na borzi, nam kazalnik pove, kako hitro se bo vlagatelju povrnil denar, vložen v nakup delnice.

Kazalniki donosnosti so običajno razčlenjeni v sistematično urejene preglednice in kažejo na medsebojno povezanost kazalnikov. Med najbolj poznanimi sistemi povezanih kazalnikov so zlasti DuPontov sistem povezanih kazalnikov, ZVEI sistem kazalnikov in Altmanov (Z-izkaz) sistem kazalnikov. DuPontov sistem izhaja iz ciljne donosnosti kapitala, ki kaže, da je le-ta odvisna od kategorije obračanja sredstev, donosnosti prihodkov in strukture financiranja. ZVEI sistem kazalnikov mu je v bistvu podoben, saj tudi ta izhaja iz donosnosti kapitala. Altmanov sistem prikazuje finančno stabilnost podjetja in napoveduje verjetnost stečaja podjetja. Zajema pet razmerij med ekonomskimi kategorijami, ki na podlagi izkustvenih vrednosti ocenjuje finančno stanje podjetja. Podjetja ga uporabljajo, ko so v finančnih težavah (Hunger, Wheelen, 1998, str. 326).

### 3.2.2.3 Kazalniki obračanja sredstev

Ta skupina kazalnikov je izredno pomembna informacija za management, saj kaže, kako hitro in uspešno so sredstva podjetja angažirana. Gre za dejavnike, ki generirajo oziroma vežejo nase največ denarnih sredstev, in učinkovit nadzor nad temi sredstvi je eden izmed najpomembnejših elementov upravljanja. Hitro obračanje sredstev pomeni večjo uspešnost poslovanja. Kazalniki obračanja se izračunavajo predvsem za terjatve do kupcev, zaloge polproizvodov in izdelkov, celotna sredstva, obveznosti do dobaviteljev itd. Najpomembnejši izmed njih so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: **Kazalniki obračanja sredstev**

<b>Koeficient obračanje zalog</b> = $\frac{\text{prodaja}}{\text{povprečno stanje zalog}}$ (inventory turnover ratio)
<b>Povprečna doba vezave zalog</b> = $\frac{365}{\text{koeficient obračanja zalog}}$
<b>Koeficient obračanja terjatev do kupca</b> = $\frac{\text{prihodki}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupca}}$
<b>Povprečna doba vezave terjatev</b> = $\frac{365}{\text{koeficient obračanja terjatev do kupca}}$ (days sales outstanding)
<b>Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev</b> = $\frac{\text{vrednost nabave}}{\text{povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev}}$
<b>Povprečna doba vezave obveznosti do dobaviteljev</b> = $\frac{365}{\text{koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev}}$
<b>Koeficient obračanja sredstev</b> = $\frac{\text{prihodki}}{\text{povprečno stanje sredstev}}$ (total assets turnover ratio)
<b>Koeficient obračanja stalnih sredstev</b> = $\frac{\text{prihodki}}{\text{povprečno stanje stalnih sredstev}}$ (fixed assets turnover ratio)

Vir: Ban Sandra, Tekavčič Metka: Analiziranje kot orodje uveljavljanja prednosti in odpravljanja pomanjkljivosti v poslovanju združb, 2001, str. 68-69.

Kazalnik obračanja zalog nam pove, kolikokrat je bil obrat zalog (materiala, izdelkov, polizdelkov itd.) glede na prodajo v letu dni. Večji kot je koeficient, hitrejša in uspešnejša je poslovanje, saj neposredno vpliva na nizko vezavo sredstev. S formulo za izračun povprečne vezave zalog dobimo podatek, ki nam pove, koliko časa (dni) so bile zaloge neizkoriščene - vezane oziroma nelikvidne.

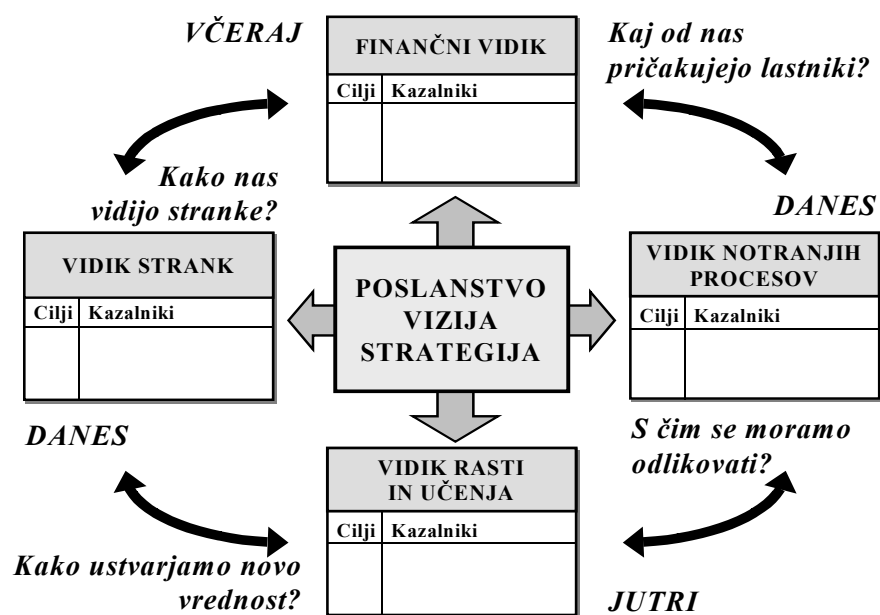
Kazalnik, ki nam kaže plačilno disciplino kupcev, je kazalnik obračanja terjatev do kupca, s katerim lahko merimo odstopanja od dogovorjenih plačilnih pogojev. Podobno lahko izračunamo tudi povprečno dobo vezave terjatev.

Kazalnik, ki nam kaže, kako podjetje spoštuje plačilne pogoje do dobaviteljev oziroma v kakšni meri se na račun dobaviteljev financira, se imenuje koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev. Nekatera podjetja tak način financiranja uporabljajo in ne spoštujejo plačilnih pogojev. Hkrati lahko ugotovimo, koliko časa (dni) znaša povprečen plačilni rok oz. v kolikem času so obveznosti do dobaviteljev poravnane. Koeficienta obračanja sredstev kažeta na število obratov vseh in stalnih sredstev v letu dni. Pri tem nam koeficient obračanja stalnih sredstev kaže, kako podjetje izkorišča svoja stalna sredstva (tehnološka oprema, zemljišča, stavbe itd.). Za oba kazalnika lahko izračunamo tudi dobo vezave sredstev, če podelimo število dni v letu s koeficientom obračanja sredstev.

### **3.3 Analiza poslovanja z uporabo modela uravnoveženega sistema kazalnikov**

Celotno ocenjevanje in analiziranje poslovanja podjetja je v predhodnem poglavju obravnavano s tradicionalnimi metodami, ki bazirajo na finančno-računovodskih podatkih in so najpogosteje uporabljeno orodje za upravljanje podjetja. Metode upravljanja temeljijo na oblikovanju določenih skupin kazalnikov, ki so pomembni indikatorji stanja in razvoja podjetja. Danes pa postajajo vse bolj moderni novi pristopi, ki vpeljujejo nov način ocenjevanje podjetja, in sicer področja in dimenzije, ki v tradicionalnih modelih niso bili posebej izpostavljeni, vendar taki dejavniki in procesi postajajo vedno bolj pomembni. Eden izmed takih modelov, ki se zelo uspešno uveljavlja, je tudi model **uravnoveženega sistema kazalnikov** oziroma s tujko poznan kot **Balanced Scorecards**. Uravnovežen sistem kazalnikov v bistvu dopolnjuje finančne kazalnike preteklosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti (Kaplan, Norton, 1996, str. 20). Ti dejavniki uspešnosti se merijo skozi štiri vidike, in sicer: finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Shematično so vidiki in njihova medsebojna povezanost prikazani na sliki 4.

Slika 4: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: Aleš Nemeč, Koraki do uravnoteženega izkaza, interno gradivo, l. 1999

S sistemom uravnoteženih kazalnikov lahko merimo finančne in nefinančne kazalnike poslovanja podjetja. Z njimi je postavljeno ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji v podjetju, obenem pa je zagotovljen nadzor nad odstopanji od planiranih rezultatov (Nemeč, 1999, str. 10). Pa si oglejmo, kakšne poslovne cilje lahko zastavljamo in s kakšnimi kazalniki lahko spremljamo uresničevanje zastavljenih poslovnih ciljev po posameznih vidikih.

**Finančni vidik** ohranja vse kazalnike uspešnosti in financiranja, ki jih poznamo iz finančno-računovodskega modela obravnave poslovanja podjetja ter se v pretežni meri nanašajo na obravnavanje preteklih poslovnih dogodkov. Tipični kazalniki se tudi tukaj nanašajo na donosnost kapitala, donosnost sredstev, rast prihodkov, tržne vrednosti delnice itd. Izbor kazalnikov finančnega vidika lahko naredimo iz že predhodno obravnavane tematike, pri izboru pa se omejimo na tiste, ki najbolj vplivajo na uspešnost poslovanja. Večina kazalnikov je managementu dobro poznana in najpogosteje uporabljena.

**Vidik poslovanja s strankami** vpeljuje novo kategorijo kazalnikov, ki se nanašajo na segmentacijo strank, tržne deleže, merjenje zadovoljstva strank, merjenje donosnosti strank, ter kazalnike, ki nam kažejo, na kakšen način ohranjamo pridobljene posle pri obstoječih strankah, ter način pridobivanja novih strank. Sistem ustreznih kazalnikov, ki se nanašajo na vidik strank, mora vsako podjetje prilagoditi glede na specifičnost trga in glede na navade in zahteve končnih potrošnikov. Ta vidik omogoča managerjem izoblikovati strategije, ki poudarjajo stranke in trg.

**Vidik notranjih poslovnih procesov** zajema kazalnike, ki izkazujejo učinkovitost notranjih procesov, in sicer tistih, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo stranke in doseganje finančnih ciljev podjetja. S kazalniki merimo dogajanja v celotnem inovacijskem procesu (oblikovanje in razvoj izdelka) in operativnem procesu (proizvodnjo, trženje in poprodajne storitve), pri čemer ima časovna komponenta posebno težo. V kolikor so procesi hitri, hitreje pride do zadovoljitve strankinih potreb, hkrati pa je večja tudi finančna učinkovitost.

**Vidik učenja in rasti** zahteva od podjetja neprestano izpopolnjevanje svojih znanj ter strokovne usposobljenosti svojih zaposlenih. Glavni viri tega vidika so torej ljudje, informacijski sistem in organizacijski postopki (Kaplan, Norton, 2000, str. 41). To zahteva od podjetja, da neprestano vlaga v dodatno izobraževanje zaposlenih, v informatiko poslovanja ter v optimiranje postopkov in organizacije dela. Kazalnike, ki nam lahko merijo omenjene kategorije, so število ur specialističnega izobraževanja na zaposlenega, vlaganja v sodobne informacijske programe in tehnologijo, merjenje pripadnosti in istovetenja zaposlenih s podjetjem, spremljanje števila pobud zaposlenih in merjenje njihove učinkovitosti itd.

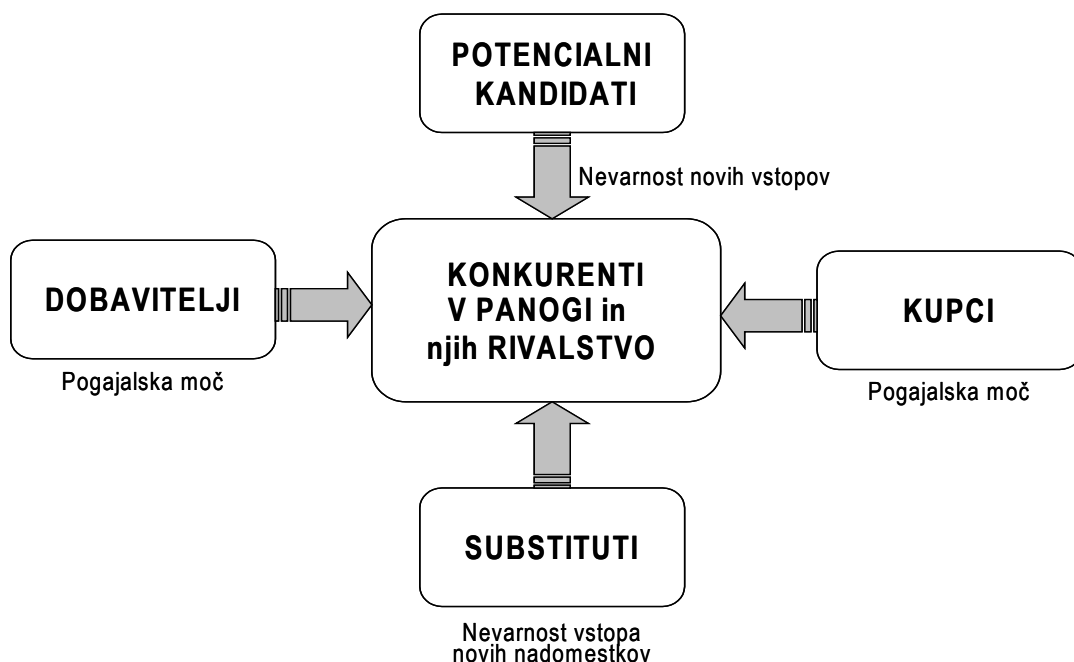
Na koncu omenimo še eno izmed vprašanj, to je smiselnost oziroma upravičenost vpeljevanja modela uravnoteženih kazalnikov v podjetju, oziroma kakšne oblike in strukture podjetja so najprimernejše, da se lahko omenjen model uspešno uporablja. Uporabnost modela uravnoteženega sistema kazalnikov je idealna za strateške poslovne enote (SPE) podjetja, ki imajo svoje lastne izdelke in stranke, tržne in distribucijske poti ter proizvodne zmogljivosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 47). V primeru, da je za SPE določen sistem uravnoteženih kazalnikov, je cilje in strategije posameznih funkcijskih enot zelo enostavno opredeliti. Na ta način se na nižjih nivojih odločanja postavljajo podcilji in strategije, ki morajo biti skladni s poslanstvom in cilji strateške poslovne enote. Cilji in kazalniki tako predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi dejavniki strank in lastnikov in notranjimi dejavniki ključnih poslovnih procesov.

### **3.4 Analiza in predvidevanje okolja kot del procesa planiranja podjetja**

Z analizo panoge in predvidevanjem okolja pridemo do pomembnih informacij, ki nam pomagajo pri sprejemanju ključnih odločitev glede prihodnosti podjetja. Tukaj iščemo priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja. Vsi dejavniki so lahko kratkoročnega ali dolgoročnega značaja in pomembno je, da jih znamo v pravem trenutku integrirati v strategije poslovanja. Analizo panoge izvajamo za vse navedene dejavnike, posebno podrobno pa obravnavamo tiste, ki se nam zdijo z vidika poslovanja najpomembnejši. Tako bo podjetje, ki šele vstopa v panogo, moralo podrobno obravnavati celotno panogo, vključujoč analizo družbenega in ekonomskega razvoja okolja, medtem ko bodo podjetja, ki v panogi delujejo že dalj časa, podrobnejšo analizo posvetile predvsem konkurentom, razvoju novih tehnologij, substitutom, trendom itd. **Porterjev model** je eden izmed **najbolj razširjenih modelov analize privlačnosti panoge** (Pučko v Možina et al., 1994, str. 303), ki na podlagi ocene privlačnosti panoge in relativnega tržnega položaja podjetja v panogi ocenjuje strategijo in

predvideva uspešnost podjetja. V svojem modelu Porter določa pet glavnih dejavnikov, ki so prikazani na sliki 5:

Slika 5: Porterjev model petih dejavnikov privlačnosti panoge



Vir: Prirejeno po M. Porter, Competitive Advantage, 1985, str. 5-6

**Dejavnik pogajalske moči kupcev** se kaže v sposobnosti udejanjanja svoje tržne pozicije napram dobaviteljem. V tem primeru se naše podjetje nahaja v vlogi prodajalca - dobavitelja. Moč kupca se tukaj običajno kaže predvsem skozi razmerja, kot so: malo-veliko podjetje, ekonomija obsega, uveljavljenost blagovne znamke, možnosti alternativnih virov, povpraševanje v panogi, majhen strošek zamenjave dobavitelja, itd. (Johnson, Scholes, 1999, str. 119). Zlasti danes se koncentracija pogajalske moči kupca zelo povečuje, predvsem zaradi procesa globalizacije.

**Dejavnik pogajalske moči dobaviteljev** je v bistvu obratno sorazmeren dejavniku pogajalske moči kupca. V tem primeru se podjetje nahaja v vlogi kupca, kar pomeni, da lahko izkorišča že navedene dejavnike v prejšnjem odstavku, vendar v uveljavljanju svojih interesov do dobaviteljev.

**Dejavniki nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo** so tisti, ki podjetju omogočajo ali onemogočajo začetek dejavnosti. Za vstop v panoge, ki zahtevajo visoka vlaganja, visoko stopnjo specifičnih znanj in izkušenj ter visoko tehnološko opremljenost, je potencialnih kandidatov razmeroma malo, saj so vstopni pragovi previsoki. Medtem pa lahko rečemo, da so vstopni pragovi za vstop v nekatere panoge sorazmerno nizki (trgovina, storitvene dejavnosti itd.). Porter navaja šest poglobitvenih dejavnikov, od katerih je odvisen vstop konkurentov v panogo: ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, potreben začetni kapital



za začetek dejavnosti, dostop do distribucijskih kanalov, stroškovna učinkovitost ter državna zakonodaja in regulative (Porter, 1996, str. 24-25).

**Dejavnik substitutov** oziroma nadomestnih proizvodov igra v hitro razvijajočem se svetu izredno pomembno vlogo. Vedno znova se porajajo nove ideje, ki ustvarjajo nove in popolnejše ter cenejše izdelke. Glavni trije dejavniki, ki vplivajo na odjemalčevo odločitev glede zamenjave obstoječega proizvoda z novim proizvodom, so naslednji: relativni odnos med vrednostjo in ceno substituta (value/price) v primerjavi z obstoječim proizvodom, dodatni stroški, ki so vezani na zamenjavo izdelka, in pripravljenosti odjemalca na spremembe (Porter, 1985, str. 278).

**Dejavnik rivalstva** med konkurenti v panogi je vedno prisoten. Kakšna pa je stopnja rivalstva, je odvisno od stopnje rasti v panogi, števila konkurentov, presežkov proizvodov in storitev na trgu, stroškovne učinkovitosti, diferenciacije, možnosti akvizicij, ovir za izstop iz panoge itd. (Johnson, Scholes, 2000, str. 123).

Pri predvidevanju okolja in panoge so na razpolago različne tehnike, priporočljivo pa je uporabiti kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod (Pearce, Robinson, 2000, str. 162-163). Poleg tega pa morajo podjetja poleg predvidevanja okolja v svoji panogi upoštevati tudi predvidevanje razvoja v širšem okolju.

### 3.5 Določitev ciljev poslovanja kot del procesa planiranja podjetja

Analiza poslovanja podjetja in analiza okolja nam dajeta osnovo in izhodišča, na podlagi katerih lahko management oceni in predvideva možnosti razvoja podjetja v prihodnosti. Če so izhodišča skladna z **vizijo in poslanstvom podjetja**, potem iz njih izhajajo vsi cilji poslovanja. Prihodnje stanje podjetja je zelo odvisno od tega, ali ima podjetje **postavljene ustrezne cilje poslovanja**. Če ima podjetje jasno zastavljene cilje, potem so možnosti za njihovo doseganje dosti večje, kot če so cilji zgolj naključni in nenačrtani. Moram poudariti, da je pravilna izbira ciljev ključnega pomena za **uspešen in dolgoročen razvoj podjetja**.

Cilji podjetja morajo biti opredeljeni za vsa poslovna področja in se nanašajo tako za notranje kot na zunanje poslovanje podjetja. Cilji v podjetju so lahko okvirni, podrobni, splošni, operativni, poslovno funkcijski, globalni itd. **Temeljni cilj je vsekakor rentabilnost ali donosnost poslovanja podjetja**, ki so mu podrejeni vsi ostali cilji. Ostali cilji so v podjetju določeni za vse poslovne funkcije v podjetju, v primeru ko pa je podjetje sestavljeno iz več organizacijskih enot (SPE), pa se cilji ravno tako določajo za vsako organizacijsko enoto posebej, kakor tudi za vse poslovne funkcije posamezne organizacijske enote. Cilji, ki so določeni glede na vsako specifično področje posebej (prodaja, nabava, proizvodnja, kadri itd.), morajo prispevati k maksimiranju temeljnega cilja poslovanja celotnega podjetja. Temeljni cilj poslovanja običajno določajo **lastniki kapitala**.

Na podlagi temeljnega cilja poslovanja so določeni vsi ostali cilji. Take cilje običajno določa vodstvo podjetja. Osnovni pristop je v določitvi **okvirnih in podrobnih ciljev poslovanja**. Pod okvirnimi cilji smatramo cilje, ki nakazujejo splošen razvoj podjetja, in se predvsem nanašajo na daljše časovno obdobje. Na drugi strani pa s podrobnimi cilji zelo natančno opredeljujemo naše kratkoročno delovanje. Če so cilji s strani managementa jasni, je lažje upravljanje vseh procesov in zaposlenih za realizacijo zastavljenih nalog. Iz ciljev navsezadnje izhajajo tudi odgovornosti. Večja kot je samostojnost in odgovornost zaposlenih pri uresničevanju ciljev, večja je motivacija za delo in verjetnost, da bodo rezultati preseženi. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da je treba uresničevanje ciljev tudi meriti in nadzorovati, saj le na ta način lahko spremljamo odstopanja od zastavljenih ciljev. Pri tem je zelo pomembno, da cilji niso previsoko zastavljeni, da so razumljivi, medsebojno skladni ter nenazadnje, da vse zaposlene motivirajo k njihovem uresničevanju.

### 3.6 Oblikovanje strategij za doseganje zastavljenih ciljev

Če imamo cilje določene, potem se moramo odločiti, kako bomo do njih prišli. **Strategija pomeni določitev poti**, ki smo si jo izbrali, da do določenega cilja pridemo. Od nas je odvisno, ali bomo na poti do cilja uporabili več ali manj časa, več ali manj sredstev in v to vložili več ali manj truda. Vsekakor je želja, da so poti do ciljev optimalne, vendar je zaradi nepredvidenih dogodkov treba imeti na poti do ciljev izdelane tudi rezervne strategije, ki ovire na zastavljeni poti zaobidejo.

Če izhajamo iz celovite ocene organizacije nekega podjetja, potem mora imeti vsako podjetje izdelane strategije za različne ravni v organizaciji. Glede na nivoje v organizaciji ločimo **celovito (korporacijsko) strategijo, poslovne strategije in funkcionalne strategije** (Pučko, 1993, str. 197). Celovita strategija se ukvarja predvsem s petimi skupinami vprašanj, in sicer: vprašanja razvoja portfelja organizacije, vprašanja povezav in sinergij med poslovnimi področji, vprašanja uravnoveženosti tveganj in dobičkov, vprašanja uravnoveženosti denarnih tokov in vprašanja skupnih rezultatov (Pučko, 1993, str. 198). Osnovne zvrsti korporacijskih strategij so strategija razvoja in rasti, strategija ustalitve in strategija krčenja organizacije. Iz teh osnovnih strategij lahko podjetja razvijajo veliko variant strategij.

**Poslovne strategije** se nanašajo predvsem na konkurenčne prednosti proizvoda ali storitev določenega poslovnega področja ali strateške poslovne enote znotraj celotne organizacije. Glede na vir konkurenčne prednosti proizvoda in glede na ciljne trge poznamo naslednje vrste strategij: strategijo, ki vodi k stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije proizvodov in strategijo zadovoljevanja ozke tržne niše (Pučko, 1993, str. 223).

Tretja vrsta strategij so **funkcionalne strategije**, ki so kombinacija strategij posameznih poslovnih funkcij v podjetju. Opozoriti je treba, da teh strategij ne moremo obravnavati ločeno po posameznih poslovnih funkcijah, temveč kot celoto posameznih delov, ki upoštevajo posamezne poslovne funkcije. Tako se funkcijske strategije povezujejo v celoto in

pomagajo uresničevati strategije na višjem nivoju. Na podlagi tega določamo tržne strategije, razvojno raziskovalne strategije, proizvodne strategije, kadrovske strategije, strategije financiranja itd. Tako moramo za izvedbo funkcijskih strategij poznati celotno dogajanje po vseh funkcijskih področjih in izluščiti ključne dejavnike oziroma konkurenčne prednosti.

## **4 ANALIZA PANOGE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE IN PREDVIDEVANJE RAZVOJA OKOLJA**

Analiza panoge in predvidevanje okolja je ena izmed faz v procesu planiranja celotnega poslovanja podjetja. Panoga, v kateri se podjetja nahajajo, je industrijska panoga, ki je opredeljena kot skupina podjetij, ki ponujajo izdelek ali vrsto izdelkov, ki so medsebojno zamenljivi (Kotler, 1998, str. 225). Tako v prvem delu poglavja analiziram predvsem obstoječe stanja okolja (tržni potencial, tržni deleži, gospodarska rast, tržne poti ter ostali dejavniki po Porterju), medtem ko je drugi del namenjen predvsem predvidevanjem nadaljnjega razvoja panoge avtomobilske industrije.

### **4.1 Splošne značilnosti in analiza panoge avtomobilske industrije**

Nedvomno je panoga avtomobilske industrije vodilna panoga v svetovnem merilu, saj so od te panoge odvisna mnoga nacionalna gospodarstva. Za avtomobilsko panogo velja, da je inovativna in gonilna sila napredka in tehnološkega razvoja, saj se morajo podjetja v tej panogi neprestano prilagajati novim zahtevam in trendom, ki prihajajo tako iz okolja kakor tudi s strani njihovih uporabnikov. Kdo so sploh udeleženci v panogi, o kateri govorimo? Lahko bi dejali, da so udeleženci v panogi dobavitelji, proizvajalci in potrošniki osebnih in gospodarskih vozil (kamioni, traktorji, avtobusi itd.), ki so namenjena za prevoz blaga in ljudi. Panoga je v tesni povezavi z mnogimi ostalimi panogami, ki vplivajo na gospodarska gibanja v svetu. Če pomislimo le na panogo naftnih derivatov (goriva, maziva, guma itd.) ter na panogo predelave kovin, ki sta v tesni korelaciji s panogo avtomobilske industrije, lahko vidimo, kakšna je razsežnost in pomen te panoge za nadaljnji razvoj in napredek. Danes si življenja brez prevoznih sredstev sploh ne moremo več predstavljati. Od prevoznega sredstva so odvisni vsakdanji pomembni in nepomembni opravki in navade. V tej panogi se nahaja v vlogi dobavitelja in proizvajalca avtomobilskih sestavnih delov tudi Iskra Avtoelektrika. Vsak proizvajalec avtomobilskih sestavnih delov ima lahko na trgu dve vlogi, in sicer lahko nastopa do proizvajalca vozil kot dobavitelj v prvo vgradnjo (Original Equipment Manufacturing - OEM) - v tem primeru se izdelki dobavitelja vgrajujejo na vozila v proizvodnih linijah izdelovalca vozil, v drugi vlogi pa lahko proizvajalec avtomobilskih komponent nastopa na trgu druge vgradnje (Aftermarket), ko trženje izdelkov poteka neodvisno. Ker sta trga medsebojno prepletene, nastopa večina dobaviteljev avtomobilskih sestavnih delov v obeh vlogah, saj se prva in druga vgradnja dopolnjujeta. Vsako leto proizvajalci vozil na trgu prodajo ogromne količine jeklenih konjičkov. Vsako vozilo, ki zapusti prodajni salon, pa se že nahaja na trgu druge vgradnje, saj je treba za vzdrževanje, servisiranje, popravila okvar itd.

imeti na razpolago ustrezne materiale in sestavne dele, kakor tudi usposobljene delavnice za izvajanje teh dejavnosti. Zelo težko si je predstavljati, kakšne so potrebe in obseg posla za ta segment trga, vendar bodo podatki, prikazani v nadaljevanju, presenetljivi. Zato ne preseneča podatek, da je v **svetu poleg originalnih proizvajalcev sestavnih delov tudi ogromno število neodvisnih proizvajalcev in distributerjev**, saj povpraševanje po nekaterih izdelkih presega ponudbo na trgu.

Vsekakor moramo v analizi panoge avtomobilske industrije že v začetku določiti, kaj želimo obravnavati, zato je treba postaviti nekatere omejitve in okvire, ki zajemajo naše interesno področje. Analiza trga bo poudarila in obravnavala dve interesni področji v panogi avtomobilske industrije, in sicer:

- **trg osebnih vozil in lahkih komercialnih vozil,**
- **trg traktorjev in gospodarskih vozil.**

Analizo voznega parka obeh segmentov potrebujemo zaradi določitve tržnega potenciala za izdelke, ki jih proizvaja Iskra Avtoelektrika, ki v tem procesu nastopa kot proizvajalec alternatorjev in zaganjalnikov. V nadaljevanju se bomo tako seznanili z navedenimi tržnimi segmenti, tržnim potencialom, dejavniki, ki vplivajo na ponudbo in povpraševanje, ter s trendi v prihodnosti. Podatki so nekoliko bolj sistematično obdelani za trg osebnih vozil, saj se z zbiranjem le-teh ukvarja precej statističnih uradov in specializiranih institucij. Statistike in ostale informacije, ki se nanašajo na vozni park traktorjev, so skromnejše, ravno tako pa prihaja do dokaj velikih odstopanj med posameznimi viri. Zato so podatki glede tega tržnega segmenta večinoma zbrani na podlagi lastnih tržnih informacij in virov.

#### ***4.1.1 Ocena voznega parka osebnih vozil in lahkih komercialnih vozil***

Danes trg druge vgradnje obsega zelo širok spekter izdelkov in storitev, ki jih uporabniki potrebujejo za vzdrževanje, servisiranje in dekoracijo svojih vozil. Letni promet takih komponent v Evropi je ocenjen na 78 bilijonov €. Koliko pa je pravzaprav vozil v Evropi in svetu, ki ustvarjajo takšen promet samo za svoje vzdrževanje? Statistični podatki kažejo, da je v cirkulaciji na svetu 725 milijonov osebnih avtomobilov in komercialnih vozil. Glavnina vseh vozil se nahaja v Severni Ameriki in zahodni Evropi. Tabela 6 nam prikazuje vozni park osebnih vozil in komercialnih vozil na svetu v letu 1999.

Tabela 6: Vozni park osebnih in lahkih komercialnih vozil v l. 1999

	Osebna vozila (v mio kos)	Komercialna vozila (v mio kos)	Skupaj (v mio kos)	Delež (%)
<b>Zahodna Evropa</b>	175	25	200	28 %
<b>Vzhodna Evropa</b>	45	17	62	9 %
<b>Severna Amerika</b>	159	87	246	34 %
<b>Južna Amerika</b>	29	10	39	5 %
<b>Azija</b>	91	55	146	20 %
<b>Afrika</b>	12	6	18	2 %
<b>Avstralija</b>	11	3	14	2 %
<b>SVET</b>	<b>522</b>	<b>203</b>	<b>725</b>	<b>100 %</b>

Vir: David Wilson: The Global Automotive Components Annual Report, 1999, str. 77

V analizi panoge osebnih vozil je za nas zanimivo predvsem evropsko tržišče. Iz tabele 6 je razvidno, da predstavlja vozni park osebnih in komercialnih vozil v Evropi kar 203 milijonov vozil, od tega je 175 milijonov osebnih vozil. Eden izmed pomembnih podatkov je porazdelitev teh vozil po posameznih državah. V tabeli 7 je prikaz distribucije na novo registriranih vozil od leta 1990 do leta 2000, in sicer v posameznih državah Evrope. Kot je razvidno, je najpomembnejše tržišče Nemčija, kjer se nahaja kar 25 % vseh vozil v Evropi, sledijo pa Italija, Francija, Velika Britanija in Španija.

Tabela 7: Registracija novih vozil od l. 1990 do l. 2000 v Evropi

Država	Vozni park vozil od l. 1990 do l. 2000
Nemčija	39.100.000
Italija	23.270.000
Francija	22.100.000
Velika Britanija	21.600.000
Španija	11.200.000
Nizozemska	5.860.000
Belgija	4.100.000
Avstrija	3.200.000
Švica	3.130.000
Portugalska	2.540.000
Švedska	2.250.000
Grčija	1.880.000
Danska	1.300.000
Irska	1.240.000
Finska	1.100.000
Norveška	980.000
Ostali	1.050.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>145.900.000</b>

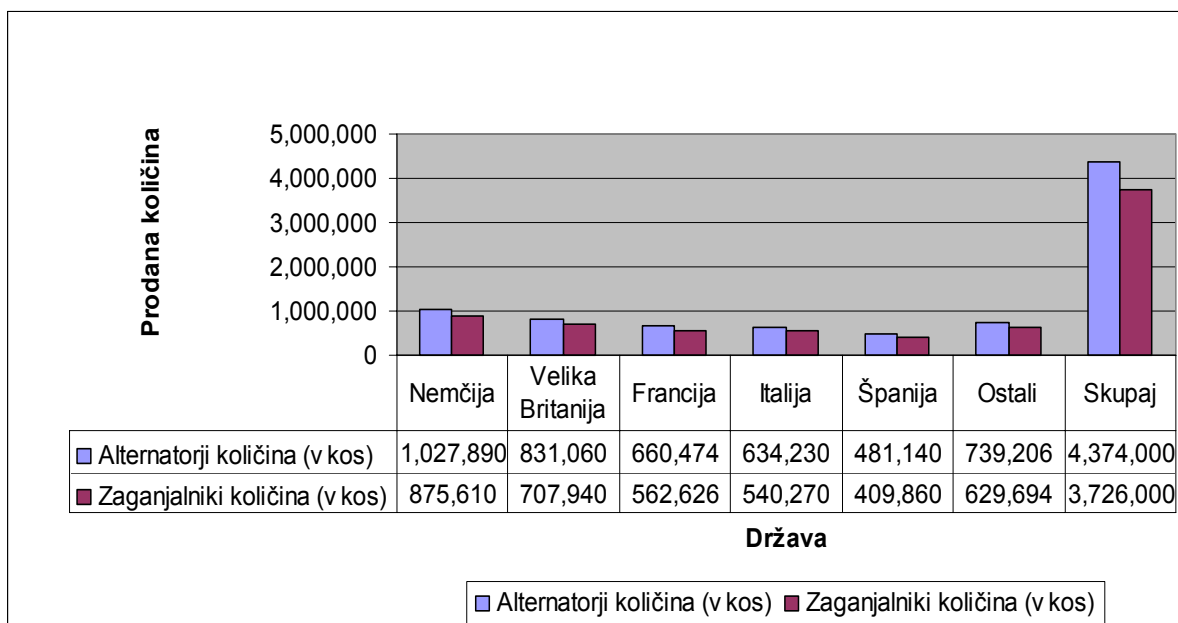
Vir: Automotive News Europe: Book of Lists about Automotive Industry, 2001, str. 14-15

Letno je na trgu Evropske unije povprečno registriranih 13 milijonov novih vozil. Razlika med novo registriranimi vozili in celotnim voznim parkom predstavljajo vozila, ki so starejša od desetih let, in teh je v obtoku približno 30 milijonov. Na podlagi zgoraj navedenih podatkov bom ocenil tržni potencial za izdelke, ki jih proizvaja Iskra Avtoelektrika, torej iščem podatke o tržnem potencialu alternatorjev in zaganjalnikov za osebna vozila.

#### 4.1.2 Ocena tržnega potenciala alternatorjev in zaganjalnikov za osebna vozila

Pri spodnjih navajanjih izhajam iz podatkov o velikosti in strukturi vozil ter ocene, da je v enem vozilu vgrajena ena enota zaganjalnika in ena enota alternatorja. Delež okvar zaganjalnikov in alternatorjev v celotnem voznem parku zahodne Evrope je približno 8 %, kar pomeni, da se letno okvari ca. 13,5 milijonov enot alternatorjev in zaganjalnikov. Vsi izdelki v okvari niso nujno zamenjani, zato je zelo pomemben podatek o razmerju med popravljenimi izdelki in zamenjanimi izdelki. Izdelek se zamenja takrat, ko so stroški popravila večji od stroška vgradnje novega izdelka. Ocenjuje se, da je razmerje med okvarjenimi in zamenjanimi 60 % v prid zamenjave. V zadnjem času se trend zamenjave povečuje, saj so stroški popraviljenja zelo visoki. Če upoštevamo to razmerje, potem je letna količina novih izdelkov, ki se letno vgrajujejo v vozila, okrog 8,1 milijonov enot, kar vrednostno predstavlja 430 milijonov €. Pri tem prodaja alternatorjev predstavlja okoli 54 % prodaje, zaganjalniki pa 46 % celotne prodaje. Na sliki 6 je prikazana ocena tržnega potenciala alternatorjev in zaganjalnikov v Evropi.

Slika 6: Ocena tržnega potenciala alternatorjev in zaganjalnikov v Evropi za l. 2001



Podatki, prirejeni iz različnih virov, in interni podatki Iskre Avtoelektrike:

Publikacija Frost & Sullivan, 2001, str. 1-5,

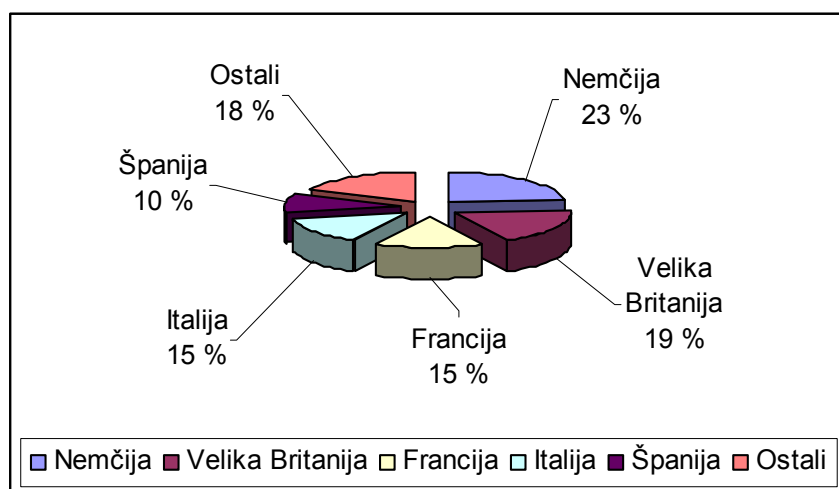
The SMMT: Aftermarket Information Exchange (starter motors, alternators), London, 1999,

The Global Automotive Components: Components forecast, Western Europe, 1998-2006.

Več kot 45 % trga nadzirajo proizvajalci vozil, saj preko lastnih prodajnih mrež in servisov čim dlje zadržujejo stranke in jim nudijo vse možne storitve tudi po nakupu vozila. Kljub temu pa se vozilo prej ali slej znajde na neodvisnem trgu druge vgradnje, zlasti potem, ko se ugodnosti s strani proizvajalca vozila po nakupu vozila končajo.

Pa si pogledjmo še distribucijo prodaje alternatorjev in zaganjalnikov po posameznih evropskih državah. Na sliki 7 prikazujem deleže prodaje alternatorjev in zaganjalnikov po posameznih državah v Evropi, vidimo pa, da je slika podobna sliki distribuciji voznega parka, kar je povsem logično. Največje tržišče je Nemčija, sledijo pa Velika Britanija, Francija in Italija.

Slika 7: Trg alternatorjev in zaganjalnikov v Evropi - deleži po državah



Podatki, prirejeni iz različnih virov:

Publikacija Frost & Sullivan, 2001, str. 1-5,

The SMMT: Aftermarket Information Exchange (starter motors, alternators), London, 1999,

The Global Automotive Components: Components forecast, Western Europe, 1998-2006,

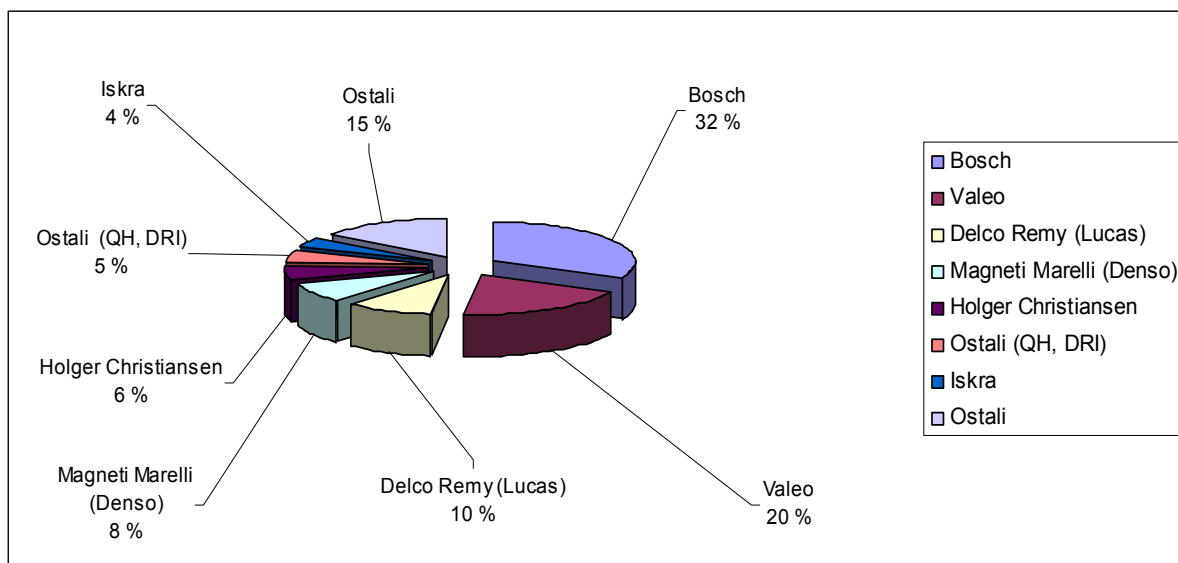
Interni podatki Iskre Avtoelektrike.

Ker je 55 % tega trga v rokah neodvisnih proizvajalcev, pomeni, da je realna ocena tržnega potenciala okoli 236 milijonov € oziroma 4,4 milijonov enot alternatorjev in zaganjalnikov letno. Nekoč je imela Iskra Avtoelektrika kot dobavitelj avtomobilskim hišam, kot so Zastava, PSA, Fiat itd., velik tržni delež, vendar se je zaradi že navedenih razlogov s tega trga umaknila. Tako je s spremembo vizije in iskanjem novih tržnih možnosti odstopila od tekme z večjimi konkurenti za ta del pogače, saj so bili cenovni pritiski s strani avtomobilskih hiš prehudi. V igri so ostala samo podjetja z visoko stopnjo avtomatizacije in veliko ekonomijo obsega, ki sta pogoja za stroškovno učinkovitost. Kljub temu pa so izdelki, ki smo jih nekoč dobavljali v prvo vgradnjo, zelo privlačni za prodajo v drugi vgradnji. Praviloma so cenovni nivoji v drugi vgradnji dovolj visoki, da smo v Iskri pospešili prodajo le-teh za namene distribucije oziroma druge vgradnje. Ocenjujemo, da je tržni delež Iskre Avtoelektrike na tem segmentu od države do države različen, povprečen tržni delež pa znaša okoli 4 %.

#### 4.1.3 Tržni delež Iskre v segmentu osebnih vozil

Kakšni so tržni deleži najpomembnejših konkurentov in Iskre Avtoelektrike na segmentu osebnih vozil v evropskem prostoru, prikazuje slika 8. Podatki, prikazani na sliki, zajemajo tržne deleže alternatorjev in zaganjalnikov, ki so namenjeni vgradnji v osebna vozila. Tržni delež Iskre Avtoelektrike je sicer majhen in je ocenjen na približno 3-4 %, kar pa pomeni, da lahko z ustrezno poslovno strategijo le-tega znatno povečamo.

Slika 8: Tržni delež alternatorjev in zaganjalnikov Iskre v Evropi (ocena za l. 2000)



Vir: Interna dokumentacija Iskre Avtoelektrike

Če danes želi neko podjetje delovati samo v segmentu osebnih vozil, je pogoj za uspešnost skoraj 100 % pokritje aplikacij in povpraševanja trga. Iskra temu pogoju ne more zadostiti, saj ni primarni dobavitelj avtomobilskim proizvajalcem. Po drugi strani pa ima Iskra veliko prednost na trgu zaradi kombinacije ponudbe izdelkov, ki so namenjeni segmentu traktorjev in ostalim vozilom.

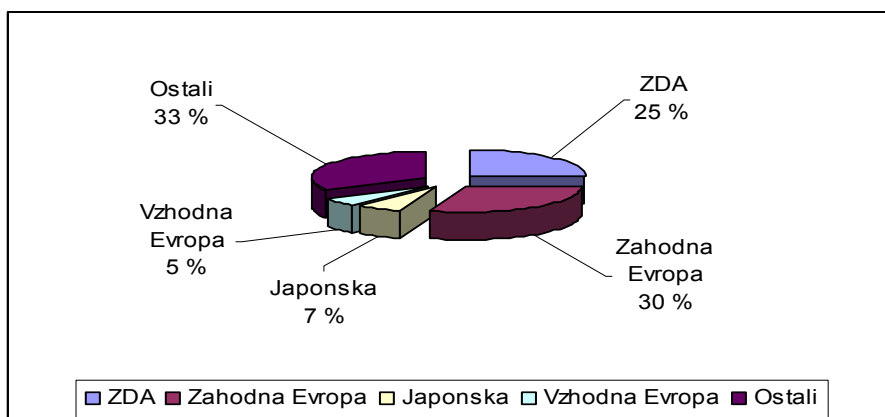
#### 4.1.4 Ocena voznega parka traktorjev in ocena tržnega potenciala alternatorjev in zaganjalnikov glede na vozni park

Informacije o velikosti trga niso tako dobro statistično obdelane kot za vozni park osebnih vozil, zato je večina podatkov pridobljena na podlagi lastnih virov, pridobljenih s trga in od odjemalcev. Po najnovejših podatkih proizvodnje in prodaje traktorjev za leti 1999 in 2000 je bilo v letu 1999 v Evropi prodano 190.000 traktorjev, v letu 2000 pa le 175.000 enot. V ZDA pa je bilo v letu 1999 prodano 139.000 traktorjev, medtem ko je v letu 2000 prodaja znašala 152.000 traktorjev. V svetu je skupna prodaja traktorjev ocenjena na 550.000 enot letno. Iz navedenih podatkov o letni prodaji ocenjujemo, da se danes na svetu nahaja približno 12



milijonov traktorjev, od tega v Evropi 3,5 milijonov ter 3 milijone v ZDA. Približno enaka je tudi porazdelitev tržnega potenciala, ki je prikazan na sliki 9.

Slika 9: Tržni potencial traktorjev in deleži v svetu (ocena za l. 2000)



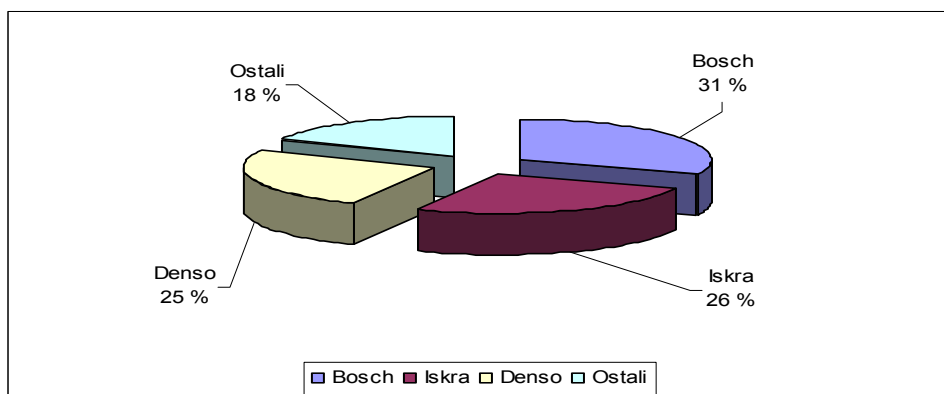
Vir: Interna dokumentacija Iskre Avtoelektrike

Stopnja okvar alternatorjev in zaganjalnikov na traktorjih je nekoliko večja kot na osebnih vozilih, saj so pogoji delovanja izdelka zahtevnejši. Ocenjujemo, da je stopnja okvar okrog 10 %, kar pomeni, da se v Evropi letno okvari 350.000 enot zaganjalnikov in alternatorjev, vgrajenih v traktorje. Razmerje med popravljivimi in zamenjanimi je 60 %, kar pomeni, da je realno letno povpraševanje ocenjeno na 210.000 enot zaganjalnikov in alternatorjev.

#### 4.1.5 Tržni delež Iskre v segmentu traktorjev

Iskra Avtoelektrika je v segmentu traktorjev med vodilnimi dobavitelji električnih komponent. Na sliki 10 je prikaz tržnih deležev dobaviteljev alternatorjev in zaganjalnikov v prvo vgradnjo proizvajalcem traktorjev v Evropi. Tržni delež je razdeljen med Iskro Avtoelektriko (26 % delež), Bosch (31 % delež) in Denso (25 % delež), ki imajo vodilno vlogo na trgu. Tak tržni položaj omogoča lažje obvladovanje trga in distribucijo, kot v primeru trženja izdelkov za program osebnih vozil.

Slika 10: Tržni deleži alternatorjev in zaganjalnikov v segmentu traktorjev v Evropi



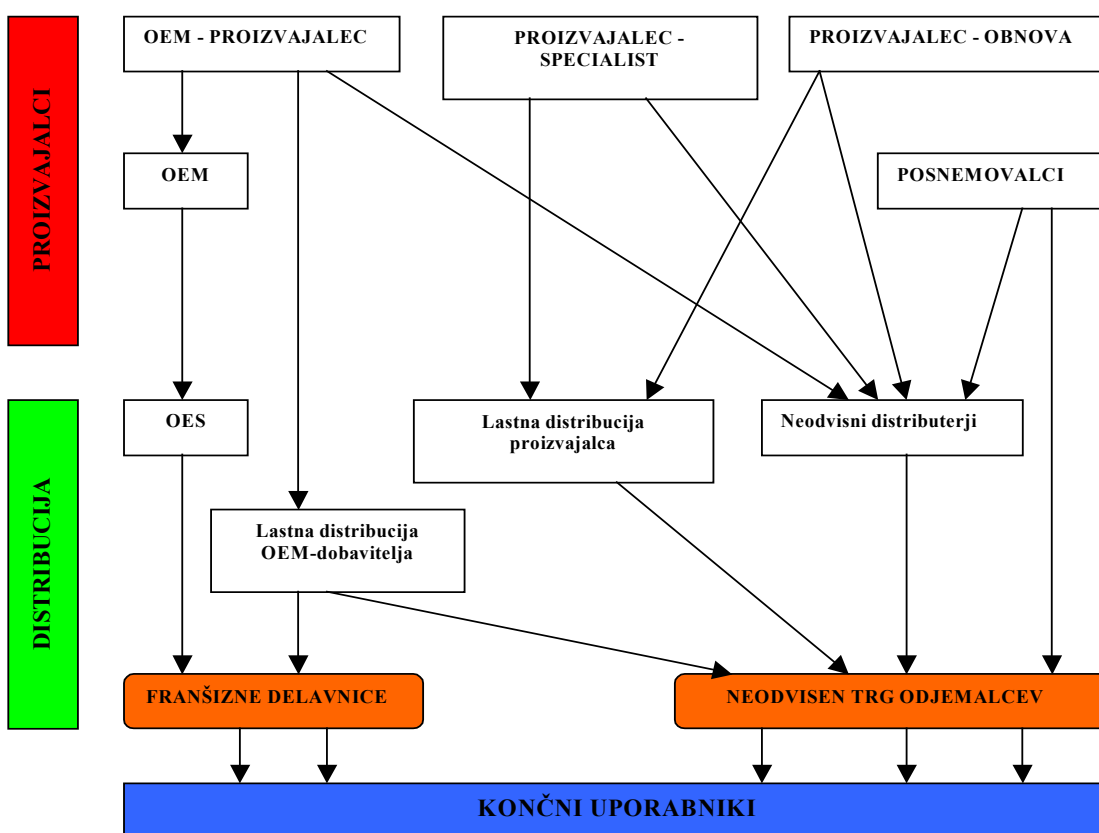
Vir: Interna dokumentacija Iskre Avtoelektrike

Podobna slika tržnih deležev velja tudi za trg druge vgradnje. Iskra ima z Boschom in Densom na trgu vodilno vlogo, razen tega so med ostalimi konkurenti še Delco Remy ter nekaj podjetij, ki se ukvarjajo z obnavljanjem izdelkov, vendar je njihova dejavnost za to vrsto proizvodov omejena (nezadostne količine okvarjenih izdelkov na trgu, dragi in omejeni viri rezervnih delov itd.). Iskra ima na tem trgu skoraj 85 % pokritje aplikacij, kar pomeni izredno konkurenčno prednost pred vsemi konkurenti, hkrati pa se lahko dosega relativno visoki cenovni nivoji, kar pa ni primer v segmentu avtomobilske industrije.

#### 4.1.6 Tržni subjekti in tržne poti v panogi

Zaradi prikazane velikosti samega trga, o katerem je bilo govora v prejšnjem poglavju, vidimo, da je tržišče vozil in komponent za osebna vozila zelo široko, hkrati pa je nemogoče, da bi ga obvladovali samo proizvajalci vozil. Celotno pokrivanje trga s strani proizvajalcev vozil je nemogoče, oziroma bi bilo tako obvladovanje predrago tako za proizvajalca samega kakor tudi za končne uporabnike vozil. Ocenjuje se, da proizvajalci vozil preko svojih pooblaščenih servisov (OES - Original Equipment Spares) pokrivajo 45 % potreb, medtem ko se 55 % potreb trga napaja preko neodvisnih proizvajalcev, trgovcev in uvoznikov. Da bi bolje razumeli celotno dogajanje na trgu, si pogledjmo sliko 11.

Slika 11: Sistem distribucije v avtomobilski industriji



Vir: Interna dokumentacija Iskre Avtoelektrike

OEM-dobavitelj ima seveda v celotni verigi dominantno vlogo, saj je dobavitelj v prvo vgradnjo proizvajalcu vozil (OEM), poleg tega pa ima razvito še lastno prodajno mrežo v distribuciji. Preko take prodajne mreže nudijo strankam celotni program svojih izdelkov, ki se vgrajujejo v programe različnih proizvajalcev vozil. Tako npr. ima Bosch, ki je dobavitelj skoraj vsem avtomobilskim hišam, tudi zelo dobro razvito prodajno mrežo, kjer strankam nudi vse izdelke iz svojega programa. Ravno tako ima proizvajalec vozil (OEM) razvito svojo lastno prodajno distribucijo preko lastnih in franšiznih prodajalnih in servisnih delavnic, ki pa so v večji meri bolj specializirane za vzdrževanje in servisiranje vozil lastne blagovne znamke. Tako npr. bomo v Audijevih servisih dobili vse komponente za različna Audijeva vozila, ni pa mogoče dobiti komponent za vozila ostalih proizvajalcev. V vlogi OEM-dobavitelja nastopa Iskra v segmentu traktorjev in gospodarskih vozil.

Naslednji vir komponent so proizvajalci specialisti, kamor sodi tudi Iskra Avtoelektrika, ki v bistvu danes ni dobavitelj nobeni avtomobilski hiši, proizvaja pa asortiman izdelkov, ki se lahko vgrajujejo na vozila različnih znamk. Za take proizvajalce je značilen lasten design izdelka, lasten razvoj in trženje pod svojo blagovno znamko. Trženje takega programa lahko poteka preko lastne distribucijske mreže ali preko neodvisnih distributerjev do končnih porabnikov (serviserji, garažisti).

Eden izmed pomembnejših virov komponent na trgu druge vgradnje so tudi proizvajalci, ki izrabljene izdelke s trga pobirajo, jih obnovijo ter ponovno prodajo na tržišče. Tako dejavnost s tujko imenujemo »remanufacturing« oziroma industrijsko obnavljanje in ima pomembno vlogo na trgu druge vgradnje. Kakor bomo videli, se s to dejavnostjo ukvarjajo tudi vsi proizvajalci komponent, ki so dobavitelji v prvo vgradnjo. Manjši viri komponent na trgu druge vgradnje so še sivi uvozniki in posnemovalci. Vsi proizvajalci vodijo na posameznih trgih različno cenovno politiko, kar pa s pridom izkoriščajo t. i. sivi uvozniki. Dejavnost sivih uvoznikov, ki so ponavadi manjši podjetniki, je popolnoma legalna, saj izkoriščajo cenovna odstopanja izdelkov v posameznih državah, tečajne razlike med valutami itd. Posnemovalci so proizvajalci, ki kopirajo originalne izdelke, vendar so taki izdelki zelo slabe kakovosti. Večina takih dobaviteljev izhaja iz manj razvitih držav (Turčija, Daljni vzhod, Kitajska, Južna Afrika) in skušajo s kopiranjem originalnih izdelkov na račun cenene delovne sile, materiala in komponent prodajati izdelke pod lastnimi stroški originalnih proizvajalcev.

## **4.2 Ostali dejavniki povpraševanja v panogi**

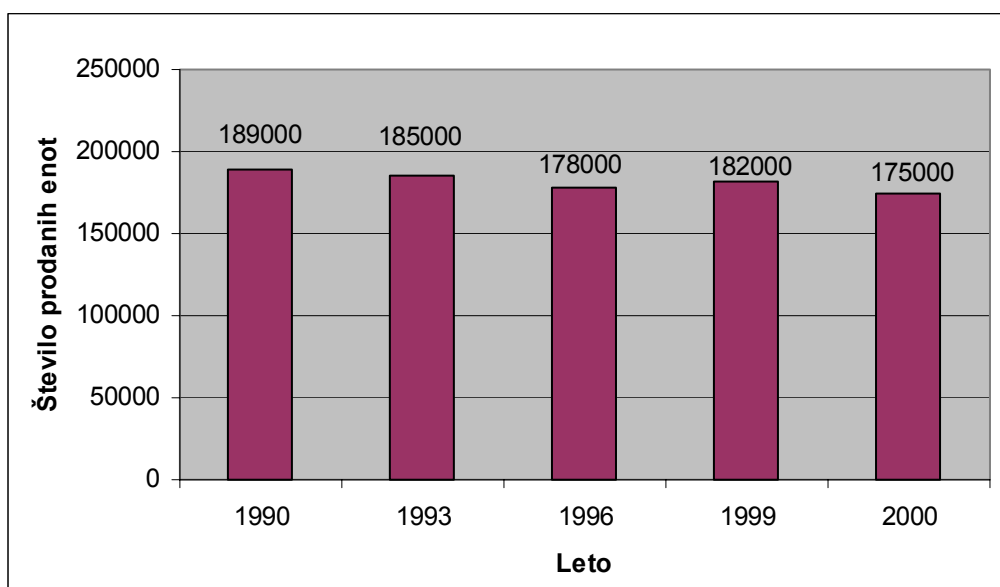
### ***4.2.1 Gospodarska rast v panogi osebnih vozil in v panogi traktorjev***

Letna stopnja rasti v panogi je eden izmed najpomembnejših kazalnikov, ki nam dajejo informacijo o tem, kakšna bo prihodnost panoge. Vsekakor na stopnjo rasti voznega parka vpliva mnogo dejavnikov, kot so populacija in navade potrošnikov, starost vozil, življenjska doba vozila itd., ter so zelo različni od države do države. Če opazujemo povprečne letne

stopnje rasti voznega parka v Evropi od leta 1978 do 1992, ugotovimo, da je le-ta znašala 3,2 %. V naslednjem opazovanem obdobju od leta 1992 do 1997 pa se je rast upočasnila, tako da je znašala le 1,8 %. Po napovedih specializiranih inštitucij, ki statistično spremljajo, analizirajo in napovedujejo prihodnje dogajanje v panogi, se bo trend upadanja nadaljeval. Tako za obdobje od leta 1997 do 2005 napovedujejo, da bo povprečna stopnja rasti voznega parka v Evropi znašala le 0,75 % (Mullinex, 1999, str. 8).

Kako pa je z letno stopnjo rasti v panogi traktorjev in gospodarskih vozil v Evropi? Letna stopnja rasti in povpraševanje se tudi v tem sektorju zmanjšuje. Če pogledamo samo podatke o prodaji traktorjev v Evropi od leta 1990 do leta 2000, lahko vidimo, da je splošen trend prodaje traktorjev negativen (glej sliko 12), saj je v absolutnem smislu (primerjava prodaje v zadnjih desetih letih) nižji kar za 8 %.

Slika 12: **Prodaja traktorjev v obdobju od l. 1990 do l. 2000 v Evropi**



Vir: Revija OEM News No.111, April/May 2001, str. 9-11

Če opazujemo samo prodajo traktorjev v zadnjih dveh letih (1999-2000), lahko ugotovimo, da je na nižjo prodajo vplivalo mnogo dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši zlasti naslednji: spremembe kmetijske politike v Evropski skupnosti, opuščanje malih kmetij ter združevanje in koncentracija kmetijskih dejavnosti ter kriza v panogi živinoreje kot posledica bolezni BSC. Za nekatere dejavnike lahko rečemo, da so samo trenutne narave, vendar trend povpraševanja ni v porastu. Zmanjševal se bo zlasti trend prodaje traktorjev manjših moči (do 20 kW), medtem ko se trend prodaje traktorjev večjih moči povečuje.

Na zmanjšanje povpraševanja v prihodnosti bodo vplivali tudi dogodki v letu 2001 (teroristični napad na WTC in grožnje terorizma po vsem svetu), ki so globalno vplivali na zmanjšanje povpraševanja v skoraj vseh panogah. Glede na vse navedene okoliščine se moramo sprijazniti z dejstvom, da rasti prodaje na tem trgu ne gre pričakovati. Zelo realna je ocena, da bo letna prodaja traktorjev nižja za 3 do 4 %.

#### 4.2.2 Tržni deleži različnih blagovnih znamk proizvajalcev vozil

Eden izmed zelo pomembnih dejavnikov, ki ga moramo poznati, je delež posameznih proizvajalcev vozil v celotnem voznem parku. Obravnavana so samo vozila voznega parka v Evropi v letu 1999. V tabeli 8 je prikazan vozni park v Evropi po posameznih proizvajalcih vozil.

Tabela 8: Tržni deleži po posameznih proizvajalcih osebnih vozil v Evropi (za l. 1999)

Proizvajalec vozila	Vozni park v Evropi l. 1999 (v mio kos)	Delež (v %)
Opel (GM)	19.015.000	11,35 %
Volkswagen	18.718.000	11,17 %
Ford	18.712.000	11,17 %
Renault	17.019.000	10,16 %
Fiat	15.985.000	9,54 %
Peugeot	11.344.000	6,77 %
Citroen	7.469.000	4,46 %
Mercedes	5.750.000	3,43 %
Nissan	4.900.000	2,92 %
BMW	4.885.000	2,91 %
Rover	4.753.000	2,84 %
Audi	4.725.000	2,82 %
Toyota	4.650.000	2,77 %
Seat	3.765.000	2,25 %
Volvo	3.352.000	2,00 %
Lancia	2.916.000	1,74 %
Mazda	2.840.000	1,69 %
Alfa Romeo	2.175.000	1,30 %
Honda	2.050.000	1,22 %
Mitsubishi	1.756.000	1,05 %
Ostali	10.805.000	6,45 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>167.584.000</b>	<b>100,00 %</b>
Evropski proiz. skupaj	145.900.000	<b>87 %</b>
Japonski proiz. skupaj	21.600.000	<b>13 %</b>

Prirejeno iz različnih virov:

Publikacija Marketing Systems: The European Vehicle Parc Data Book, 1999, str. 5-9,  
Automotive News Europe, Book of Lists about Automotive Industry, 2001, str. 16-17.

Ker je v nekaterih državah (Avstrija, Danska, Norveška itd.) delež japonskih vozil in delež vozil proizvajalcev z Daljnega vzhoda zelo velik, imajo na takih trgih pomembno vlogo tudi izdelki, ki se lahko vgradijo v taka vozila. Podatki v tabeli 3 nam kažejo, da imajo evropski proizvajalci 87 % tržni delež, 13 % tržni delež pa je v rokah proizvajalcev vozil z Daljnega vzhoda. Take informacije nam pomagajo pri odločitvah, ki se nanašajo na razvoj in osvajanje izdelka za določeno znamko vozila. Res je sicer, da vsaka avtomobilska hiša vgrajuje v posamezen tip vozila izdelke dveh ali treh dobaviteljev, ki se sicer po designu in zunanjih

dimenzijah malenkostno razlikujejo, vendar pa je njihova funkcionalnost enaka. Tako lahko na vozilu VW najdemo alternator proizvajalcev Boscha ali Valea. Pri tem končni uporabniki nimajo možnosti izbire. Za nas pa je to pomemben podatek, saj mora naš izdelek izpolnjevati zahteve vgradnje in funkcionalnosti tako enega kot drugega tipa.

#### 4.2.3 Koncentracija različnih blagovnih znamk vozil na posameznih trgih

Koncentracija različnih znamk vozil po posameznih državah je zelo razpršena, najbolj pa na prevlado ene ali druge znamke vozila v posamezni državi vpliva nacionalni proizvajalec avtomobilov. Tako je v Nemčiji največja koncentracija vozil VW, BMW in MB, v Franciji Renaulta in PSA-ja, v Italiji Fiata itd. Zelo razpršen vozni park pa je v državah, kjer nacionalnega proizvajalca ni (Avstrija, Švica, Nizozemska, Danska itd.). V tabeli 9 je prikazana koncentracija posameznih znamk vozil v petih državah, ki nas najbolj zanimajo, in sicer v Nemčiji, Franciji, Italiji, Veliki Britaniji in Španiji.

Tabela 9: Koncentracija posameznih vozil v najpomembnejših evropskih državah

Delež v %	Nemčija				Francija				Italija				Velika Britanija				Španija				
	5-10	10-15	15-20	20+	5-10	10-15	15-20	20+	5-10	10-15	15-20	20+	5-10	10-15	15-20	20+	5-10	10-15	15-20	20+	
MB	8																				
Audi	6																				
BMW	6																				
Ford		10			7				7							23			13		
Opel			16		5				5						15			11			
VW				28	6				9				5				5				
Citroen						11			6								8				
Peugeot							19						6				9				
Renault								29	8											19	
Fiat				5								37									
Rover														13							
Seat																			12		
	6 znamk delež 74 %				7 znamk delež 82 %				6 znamk delež 72 %				5 znamk delež 62 %				7 znamk delež 77 %				

Vir: Mullinex Neil: The Car Aftermarket in Europe, 1999, str. 31-34

Iz tabele je jasno razvidno, katere vrste avtomobilskih znamk so po posameznih državah najpopularnejše. S samo analizo bi lahko nadaljevali ter tako prišli do posameznega tipa vozila določene znamke, vendar bi bili podatki preveč analitični in preobsežni za namen te naloge.

#### 4.2.4 Ostali dejavniki povpraševanja na trgu

**Okvare s staranjem** vozila naraščajo in s tem tudi stroški servisiranja in vzdrževanja. Starost vozila je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki ugodno vplivajo na povpraševanje po komponentah in rezervnih delih. Ocenjuje se, da začnejo stroški vzdrževanja vozila naraščati po četrtem letu, ko se pojavijo prve okvare in lomi raznih sestavnih delov. Kakšne so najštevilčnejše okvare posameznih komponent vozila, je prikazano v tabeli 10.

Tabela 10: **Najpogostejše okvare na vozilih glede na čas uporabe**

Vrste okvar na vozilu glede na starost vozila				
Rang	0-3 leta	3-5 let	5-8 let	Nad 8 let
1.	Stikala	Alternator	Tesnilo glave motorja	Tesnilo glave motorja
2.	Zaganjalnik	Tesnilo glave motorja	Zaganjalnik	Zaganjalnik
3.	Centralno zaklepanje	Zaganjalnik	Alternator	Alternator
4.	Alternator	Vodna črpalka	Menjalnik	Vodna črpalka
5.	Tesnilo glave motorja	Stikala	Vodna črpalka	Menjalnik

Vir: Mullinex Neil: The Car Aftermarket in Europe, 1999, str. 39

Za nas je razveseljiv podatek (ne pa za stranko), da sta izdelka alternator in zaganjalnik v samem vrhu najhitreje okvarljivih izdelkov na vozilu. To pomeni, da se povpraševanje in prodaja alternatorjev in zaganjalnikov v drugo vgradnjo začne nekje od tretjega do četrtega leta dalje. Kakšna pa je starost voznega parka danes v Evropi? Ocena povprečne starosti vozil v Evropi znaša 7,4 leta, medtem ko je ocena povprečne življenjske dobe vozila ocenjena na 11,3 leta (Mullinex, 1999, str. 12-13). Pri traktorjih in gospodarskih vozilih je ocenjena življenjska doba daljša, ocenjuje se, da le-ta znaša 22 let. Danes nekatere vlade pospešujejo in obnavljajo vozni park, saj na ta način pospešujejo svoje gospodarstvo ob hkratnih okoljevarstvenih trendih. Tako so vlade v Franciji in Italiji v sodelovanju z nacionalnimi avtomobilskimi hišami (PSA, Renault, Fiat) umaknile s trga na milijone starih vozil z odkupom in uničenjem starih vozil in ugodnimi pogoji financiranja ob nakupu novega vozila. V Sloveniji je s podobno akcijo (v l. 1999) Revoz uspel odstraniti s trga večino zastarelega voznega parka (program Zastava). Take akcije seveda negativno vplivajo na prodajo komponent na trg druge vgradnje, kar pa mora biti tudi opozorilo, da je treba nekatere stare izdelke ukinjati.

**Število prevoženih kilometrov, način vožnje, servisni intervali, kakovost komponent, zimski pogoji delovanja itd. so dejavniki**, ki sami po sebi govorijo, ali na povpraševanje vplivajo pozitivno ali negativno. Če gledamo s stališča proizvajalca komponent, so seveda med pozitivnimi dejavniki čim večje število prevoženih kilometrov, vožnja po slabše urejenih cestiščih, neprimerno upravljanje vozila (hitra in divja vožnja, hitro pospeševanje in zaviranje, preobremenjevanje motorja itd.), delovanje pri nizkih temperaturah, medtem ko so med negativnimi dejavniki predvsem redno servisno vzdrževanje, visoka kakovost komponent, ki

se danes v vozila vgrajujejo, ter s tem podaljšana doba le-teh. Zlasti v zadnjih letih so vse avtomobilske hiše začele podaljševati servisne intervale za svoja vozila, saj glede na nove tehnologije dizelskih in bencinskih motorjev kakor tudi kakovosti ostalih komponent servisi niso več tako pogosti. Danes imajo skoraj vse avtomobilske hiše predpisan prvi redni servisni pregled po 30.000 km za vozila z bencinskim motorjem in 15.000 km za vozila z dizelskim motorjem. Vse navedene dejavnike je seveda treba upoštevati zlasti pri snovanju izdelkov, ki na trg šele vstopajo. Tako ni smiselno za trg druge vgradnje osvojiti komponente za vozilo, ki se je na trgu pravkar pojavilo, saj povpraševanje po rezervnih delih za to vozilo nastopi šele tri do štiri leta od trenutka, ko je bilo na trgu prodano prvo vozilo.

### **4.3 Analiza konkurentov**

Pojem konkurence moramo razumeti širše, saj se nanaša tako na cenovno kot na necenovno konkurenčno sposobnost podjetja. Če je cena osnovna prvina konkurenčnega boja, pa v zadnjem času pridobivajo vse bolj na pomenu necenovne konkurenčne sposobnosti. Med takimi dejavniki so zlasti pomembni naslednji elementi: kakovost izdelka, estetika, spoštovanje dobavnih rokov, servis in garancija, celovit asortiment itd. (Vežjak, 1986, str. 82). Podjetje, ki je sposobno ponuditi strankam najboljšo kombinacijo vseh navedenih elementov, ima izpolnjene pogoje za uspešno trženje. Taki elementi se pojavljajo v prodajnih strategijah podjetij oziroma pri konkurentih, zato je eden izmed bistvenih pogojev za uspešno trženje tudi dobro poznavanje strategij konkurentov. Proces iskanja, zbiranja in analiziranja podatkov ter oblikovanje sistema takih informacij je drag in časovno dolg proces, vendar se vložek v ta napor povrne (Kotler, 1998, str. 238). Kotler navaja, da se take informacije najhitreje in najučinkoviteje pridobijo iz naslednjih virov: od strank, ki s konkurenti poslujejo, iz raznih objav in javnih dokumentov, z opazovanjem konkurentov in s fizičnimi raziskavami ali pa z na novo zaposlenimi uslužbenci, ki so bili zaposleni pri konkurenci. V nadaljevanju bodo obravnavani najpomembnejši dejavniki tržne ponudbe v primerjavi z največjimi konkurenti.

#### ***4.3.1 Analiza konkurentov v segmentu električnih komponent za osebna vozila***

Konkurente v segmentu električnih izdelkov za osebna vozila lahko razdelimo v tri skupine, in sicer v originalne proizvajalce, podjetja, ki trgu ponujajo industrijsko obnovljene izdelke (remanufacturing), in distribucijska podjetja.

Med originalnimi proizvajalci imata vlogo vodilnih na evropskem trgu v panogi avtomobilske industrije dve tradicionalni imeni, in sicer nemški koncern Bosch in francoski Valeo. Obe podjetji sta tudi dobavitelja z najširšim programom izdelkom vsem največjim avtomobilskim hišam v Evropi. V letu 2000 je prodaja Boscha največjim avtomobilskim hišam v Evropi (BMW, VW, MB, Audi, Volvo itd.) znašala 10.960 milijonov €, medtem ko je prodaja Valea



(grupaciji PSA in Renault) bila 8.870 milijonov € (Automotive News Europe, 2001, str. 14). Tukaj ne bomo obravnavali njihove vloge v prvi vgradnji, saj nas ta trenutno ne zanima. Če se zato omejimo in obravnavamo njihovo pozicijo le na trgu druge vgradnje, lahko rečemo, da skupaj obvladujeta 55 % celotnega trga v Evropi. Boschev tržni delež znaša 35 % in ima najmočnejšo pozicijo v Nemčiji, Veliki Britaniji, v državah Beneluksa in Skandinavije. Tržni delež Valea je okoli 20 % in ima vodilno vlogo v Franciji, Španiji in v ostalih evropskih državah. Evropsko tržišče druge vgradnje postaja vse bolj zanimivo tudi za ameriške proizvajalce. Eno izmed takih podjetij je tudi Delco Remy, ameriška korporacija, ki je s celo vrsto prevzemov podjetij v vzhodni in zahodni Evropi želelo postati vodilni akter na trgu. Delco Remy je v letih 1992-1998 izpeljal prevzeme podjetij, kot so Lucas (Velika Britanija), EDR (Belgija), AVF (Madžarska), ELMOT (Poljska) itd. Na srečo ameriška tržna logika v Evropi ne deluje, tako da so bile nekatere njihove odločitve prehitre in neprimerne v evropskem prostoru. Med ostalimi pomembnimi originalnimi proizvajalci alternatorjev in zaganjalnikov za potrebe druge vgradnje najdemo še Magneti Marelli (v Italiji pomemben, vendar ga je prevzel japonski koncern Denso) ter nenazadnje Iskro Avtoelektriko.

Druga skupina podjetij, ki imajo na trgu pomembno vlogo, so podjetja, katerih dejavnost je industrijsko obnavljanje izdelkov, ki se na trgu nahajajo. Moramo povedati, da se tudi podjetja iz prve skupine (Bosch, Valeo, Delco Remy) ukvarjajo pretežno z industrijskim obnavljanjem izdelkov, vendar k svoji ponudbi lahko dodajo tudi nove izdelke, ki jih sami razvijajo. Razlika med takimi podjetji in podjetji industrijskega obnavljanja je v razvojni dejavnosti podjetja, saj slednja nimajo lastnega razvoja in lastnega designa. To so podjetja, ki na trgu kupujejo obrabljene alternatorje in zaganjalnike, izdelke vodilnih proizvajalcev (Bosch, Valeo, Delco Remy, Iskra itd.) in jih skozi proces obnove ponovno prodajo na trg. Proces obnavljanja poteka po naslednjem postopku: odkup starega izdelka s trga, čiščenje izdelka in ugotovitev napak, zamenjava ustreznih delov (ni nujno, da so rezervni deli originalni), odstranitev in popravilo okvare ter ponovna prodaja na trg. Nekateri proizvajalci so pri industrijskem obnavljanju dokaj kakovostni, nekaj pa je takih, ki imajo zelo velik delež reklamacij. V Evropi je center industrijskega obnavljanja na Danskem, kjer se nahaja največ podjetij, ki se s to dejavnostjo ukvarjajo (Holger Christiansen, Elstock in DRI). Med ostalimi pomembni konkurenti, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo, sta še podjetji Friesen (Nemčija) in Quinton Hazell (Velika Britanija). Danes se taka podjetja soočajo s problemom visoke cene delovne sile, zato so mnoga med njimi proizvodnjo preselila v vzhodno Evropo oziroma na Kitajsko. Po ocenah je danes na trgu druge vgradnje kar 70 % obnovljenih izdelkov.

Tretja skupina podjetij, ki ustvarjajo konkurenco na trgu, so distribucijska podjetja. Pri tem gre za trgovska podjetja, ki so na trgu ustvarila široko prodajno mrežo, bodisi da je to mreža servisov oz. delavnic ali specializiranih trgovin z ustreznimi rezervnimi deli. Osnovni princip delovanja je zasnovan na podlagi velikih centralnih skladišč, ki so računalniško povezana z njihovimi odjemnimi mesti in zagotavljajo dobavo zahtevanega artikla v 24 urah. Zaradi svoje organiziranosti ter odlične logistike in oskrbovanja svojih prodajnih centrov je njihova storitev na trgu hitra in konkurenčna. Značilnosti takih podjetij je, da so finančno zelo močna in imajo proti proizvajalcem veliko pogajalsko moč. Običajno kupujejo izdelke od vseh proizvajalcev iz prvih dveh skupin, razen tega pa vedno iščejo nove in cenejše vire. Najbolj

razvite oblike takih podjetij najdemo v Franciji, kjer se nahajajo kar tri taka podjetja, in sicer Auto Distribution France, ki je največji in obvladuje kar 40 % neodvisnega trga v Franciji, razen tega širi svoje aktivnosti tudi v ostale države Evrope. Podobni, vendar manjši grupaciji, sta Alliance Industry in Starexel. V Nemčiji sta največji podjetji take vrste Termot in CARAT (10 % tržni delež neodvisnega trga), medtem ko v Veliki Britaniji najdemo Finelist (15 % tržni delež), Unipart International in FSG (Factoring Service Group). Nekatere izmed grupacij že razmišljajo o možnosti združitve (AutoDistribution in Finelist) in s tem ustanovitve pan-evropskega avtomobilskega združenja neodvisnih distributerjev.

Kako zanimiv je 190 milijonov velik vozni park Evrope, se vidi tudi v namenih dveh največjih ameriških korporacij, ki sta že začeli prevzemati podjetja v Evropi, ki so proizvajalci komponent za avtomobilski sektor. Gre za podjetji Visteon in DELPHI, ki sta vodilna svetovna proizvajalca komponent za avtomobilsko industrijo. Namen teh podjetij je prevzeti del trga, ki ga sedaj obvladujeta Bosch in Valeo. DELPHI je tako prevzel že vrsto podjetij, kot so Freedom (baterije), Diavia (klimatske naprave), Texalarm (alarmne naprave), Atmos-Filt (filtri) in Borg&Becks (sklopke). DELPHI v svoji strategiji poleg svojega imena ohranja ime originalnega proizvajalca in s tem pridih evropskega proizvajalca.

Drugačen tržni koncept ima korporacija Visteon, ki proizvode prevzetih podjetij trži le pod svojo blagovno znamko. Visteon ima trenutno štiri blagovne skupine. V prvi blagovni skupini se nahajajo proizvodi, ki se jih uporablja na podvozju vozila (zavorni diski, zavore, deli krmilnega mehanizma, zgloboi itd.), v drugi blagovni skupini so električne komponente (zaganjalniki, alternatorji, vodne črpalke, črpalke za gorivo itd.), v tretji blagovni skupini so sistemi in komponente klimatskih naprav (radiatorji, kondenzatorji itd.), v četrti blagovni skupini pa ponuja proizvode multimedia (avtoradio, navigacijski sistemi, CD itd.). Obe korporaciji bosta v prihodnosti imeli pomembno vlogo na trgu v Evropi.

Na podlagi informacij, ki so zbrane iz različnih virov (izmenjave informacij med tržniki, navzkrižni razgovori s kupci, dobavitelji in konkurenti, mnenja končnih uporabnikov itd.), ter na podlagi subjektivnih ocen, so v tabeli 11 podane najpomembnejše informacije o konkurentih in nekatere primerjalne ocene glede na Iskro Avtoelektriko.

Tabela 11: **Analiza konkurentov in ocena najpomembnejših dejavnikov v primerjavi z Iskro Avtoelektriko**

<b>Proizvajalec</b>	<b>Kapaciteta (v kos/leto)</b>	<b>Cena</b>	<b>Kakovost glede na IAE</b>	<b>Ostale značilnosti konkurenta</b>
Bosch (Nemčija)	1.800.000	Višja	Enaka	- najboljši sloves, dober servis in distribucija, znana blagovna znamka - togost in neprilagodljivost pri malih serijah
Valeo (Francija)	1.200.000	Enaka	Enaka	- dober ugled, dober servis
Delco Remy (ZDA)	1.000.000	Nižja	Slabša	- agresivna cenovna politika - slaba distribucija v nekaterih državah - politika prevzemov podjetij - visoka stopnja okvar izdelkov
MM (Denso) (Italija)	500.000 (?)	Nižja	Slabša	- po prevzemu s strani Densa so možne velike spremembe zlasti cenovne politike - slabo organizirana distribucija v Evropi - selitev proizvodnje iz VB v južno Italijo
Holger Christiansen (Danska)	500.000	Višja	Slabša	- najboljše organizirano podjetje, ki industrijsko obnavlja izdelke - širi aktivnosti na tržišča, kjer ni bil prisoten (Italija) - seli proizvodnjo na vzhod Evrope
DRI (Danska)	100.000	Višja	Slabša	- prisoten predvsem v Skandinaviji - seli proizvodnjo na Kitajsko
QH (V.B.)	50.000	Višja	Slabša	- prisoten predvsem v Angliji
Friesen (Nemčija)	90.000	Nižja	Slabša	- zelo agresivna prodajna politika

Vir: Interna dokumentacija Iskre Avtoelektrike

Kapaciteta konkurenta nam pove, kakšna je njegova sposobnost proizvodnje ali industrijskega obnavljanja alternatorjev in zaganjalnikov na letni osnovi. Relativne ocene glede cenovnega nivoja in kakovosti konkurenčnega izdelka se nanašajo na primerjavo istih atributov izdelka Iskre Avtoelektrike. V opombah pa je prikaz ključnih značilnosti (dobrih ali slabih) in obnašanje konkurenta na trgu.

#### **4.3.2 Analiza konkurentov v segmentu električnih komponent za traktorje**

Preostane nam še, da analiziramo konkurente, s katerimi se srečujemo kot proizvajalci alternatorjev in zaganjalnikov za vgradnjo v traktorje in ostala gospodarska vozila. V tem tržnem segmentu je naš položaj ugodnejši, saj nastopamo kot eden izmed vodilnih dobaviteljev na trgu. Ena izmed glavnih značilnosti distribucije v tem segmentu je, da ni tako dobro organizirana kot distribucija električnih komponent za osebna vozila. Vozni park je namreč dosti manjši in s trženjem se lahko ukvarjajo samo ozko specializirana podjetja, ki pa

morajo uporabniku ponuditi zelo široko paleto izdelkov, ki jih potrebuje končni uporabnik v kmetijskem sektorju.

Konkurenti v tem segmentu so v bistvu isti kot v segmentu osebnih vozil, le da so tukaj vloge nekoliko zamenjane. Zaradi visoke stopnje avtomatizacije in velikih serij velika podjetja (Bosch, Valeo) v tem segmentu ne morejo konkurirati, saj so stroški malih serij za njih previsoki. Kljub temu da so na tem segmentu cenovni nivoji izdelkov višji, niso dovolj visoki, da bi lahko pokrivali stroške velikih proizvajalcev. Ravno na tem področju pa je Iskra Avtoelektrika našla sebi primerno vlogo, ki ustreza našim internim sposobnostim, razen tega pa je donosnost proizvodov za Iskro zanimiva. Vse ostale značilnosti konkurentov so bile že predstavljene, zato jih tukaj ne bom ponovno navajal.

#### **4.4 Predvidevanje razvoja avtomobilske industrije**

Razvoj in prihodnost Iskre Avtoelektrike je odvisna od razvoja panoge avtomobilske industrije, saj je Iskra praktično prisotna v različnih vejah avtomobilske industrije (OEM proizvajalci, distribucija, pogonski sistemi, komponente itd.). Če se na tem mestu omejimo le na obravnavanje trga druge vgradnje, potem je glede na obseg in velikost trga druge vgradnje ta trg vsekakor perspektiven in zanimiv, saj se za povečevanje tržnega deleža poteguje vse več tekmecev. Zato velja posebno pozornost nameniti obravnavi najpomembnejših dejavnikov, ki utegnejo močno vplivati na vse udeležence v tem sektorju. Ocene in mnenja glede prikazanih dejavnikov razvoja so zbrane s subjektivnimi mnenji in informacijami s trga, na podlagi katerih lahko predvidevamo prihodnja stanja, deloma pa na podlagi strokovne in specializirane literature, ki obravnava razvojne trende v panogi.

##### ***4.4.1 Priložnosti in nevarnosti prihodnjega razvoja v panogi***

Ključni trendi, ki bodo najbolj vplivali na nabavne strategije proizvajalcev vozil, so naslednji: globalizacija, konsolidacija med proizvajalci vozil, racionalizacija nabavnih virov, ekonomski pogoji, modularno oblikovanje, sprememba statusa dobaviteljev, nižanje stroškov, zmanjšanje števila platform za različne modele vozil in ekologija (Wilson, 1999, str. 35-38). Po drugi strani pa predvidevamo tudi uvajanje novih tehnologij in razvoja novih izdelkov, kakor tudi spremembe v sami distribucijski verigi in trženju v panogi. Taki trendi so naslednji: modernejši in popolnejši izdelki, nove tehnologije, nove oblike distribucije, uvajanje sodobnih informacijskih sistemov in orodij itd. Iz teh ugotovitev povzemam in obravnavam v nadaljevanju ključne dejavnike, ki bodo imeli posledično največji vpliv na našo razvojno dejavnost in prihodnost. Pristopamo torej k ugotavljanju priložnosti in nevarnosti, ki se v okolju nahajajo. Poleg vsakega dejavnika je simbol, ki prikazuje, ali ima ta dejavnik negativen ali pozitiven vpliv na poslovanje našega podjetja v prihodnosti.

#### 4.4.1.1 Dejavniki splošnega povpraševanja potrošnikov in gospodarske rasti

⊕ Upočasnjena rast trga osebnih in komercialnih vozil ter stagnacija na trgu traktorjev in gospodarskih vozil. Za segment avtomobilske industrije se pričakuje povprečno 0,75 % letno rast v naslednjih petih letih (Mullinex, 1999, str. 8-9), medtem ko je v segmentu traktorjev in industrijskih vozil pričakovati zmanjšanje povpraševanja za 4 % letno (Hill, 2000, str. 14-15).

⊕ Na povpraševanje zelo močno vplivajo nepredvidljivi dogodki, ki smo jim bili priča v zadnjem času (bolezen norih krav, terorizem, vojne itd.). Taki dogodki imajo v avtomobilski panogi izredno negativne posledice.

⊕ Cenovni razkorak med ceno izdelka, ki ga proizvajalec prodaja v prvo vgradnjo, in ceno istega izdelka, ki ga ponuja na trgu druge vgradnje, se bo zmanjšal. Pričakovati je, da se bodo cene proizvodov izenačile, kar bo vplivalo na manjšo dobičkonosnost poslovanja.

#### 4.4.1.2 Dejavniki globalnega poslovanja podjetij

⊕ Globalizacija avtomobilske industrije povzroča tudi globalizacijo vseh podjetij, ki so vezana na avtomobilske koncerne. Podjetja so prisiljena k zniževanju stroškov, kar se posledično odraža kot selitev proizvodnih kapacitet v območja z nizko ceno delovne sile, kot so Azija, vzhodna Evropa in Južna Amerika (Wilson, 1999, str. 35-36), po drugi strani pa ravno ta območja ponujajo največje tržne potenciale, kljub trenutnim gospodarskim težavam in recesijam v nekaterih državah. Ravno tako smo v panogi priča tako vertikalnim kot horizontalnim povezavam podjetij, ki stremijo k povečevanju konkurenčnosti in pridobivanju tržnih deležev. Vsako podjetje bo moralo v najkrajšem možnem času doseči kritično maso poslovanja ter doseči status globalnega proizvajalca. Če podjetje ne bo globalno, obstaja velika možnost prevzema s strani večjega podjetja, ali pa se bo moralo s trga umakniti.

⊕ Vsi svetovni proizvajalci ustanavljajo joint-venture podjetja na Kitajskem. Proizvodna podjetja na Kitajskem bodo v naslednjih desetih letih eden izmed najpomembnejših nabavnih virov za podjetja v Evropi in ZDA. Podjetja, ki bodo hotela ohraniti konkurenčnost v panogi, bodo morala na Kitajskem ustanavljati mešana podjetja ter vlagati v znanje in razvoj trga.

⊕ Ameriška multinacionalna podjetja (glej str. 43-44) vstopajo na evropski trg in prevzemajo podjetja iz panoge. Take organizacije bodo nedvomno vplivale na dogajanja na trgu v Evropi.

⊕ Leta 1995, ko so se Evropski uniji pridružile še Avstrija, Švedska in Finska, je EU postala največje tržišče razvitega sveta, ki šteje 370 milijonov prebivalcev. Na tem trgu se vse bolj uveljavlja logika skupnega trga in tržnega gospodarstva, ki pač izloča nekonkurenčna podjetja ne glede na njihovo nacionalnost (Ješovnik, 2000, str. 111). Ta trg se bo v letu 2004 še razširil, saj za vstop v članstvo EU kandidira kar deset novih članic, med njimi tudi Slovenija.

Z vstopom Slovenije v EU pa se odpirajo izvozno usmerjenim podjetjem v Sloveniji še dodatne možnosti in priložnosti.

#### 4.4.1.3 Dejavniki sodobnih informacijskih orodij

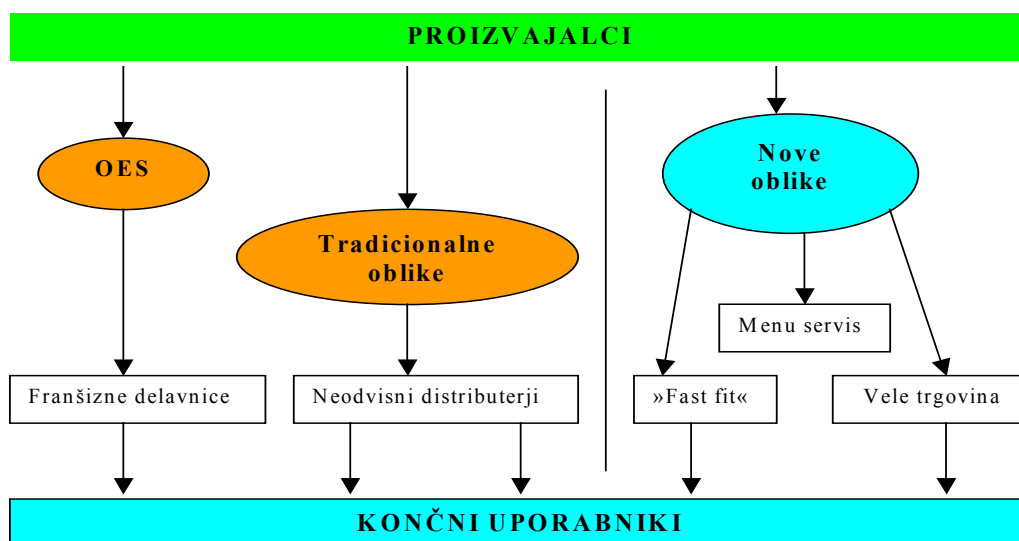
☺ Eden izmed pomembnih dejavnikov je razvoj informatike. Uporaba sodobnih računalniških programov ponuja končnemu uporabniku takojšnje informacije o artiklu (razpoložljivost artikla na zalogi, cena, obračun vseh stroškov prodaje itd.). S povezavo informacijskih sistemov dobavitelja in naročnika programi omogočajo tudi kompleksnejše poslovne operacije (avtomatsko naročanje pri proizvajalcu glede na trenutno stanje zalog uporabnika, avtomatsko izdajanje računov in evidenco plačil, statistične informacije glede poslovnih dogodkov itd.), kar bo vplivalo na optimalnejše poslovanje podjetij.

#### 4.4.1.4 Dejavniki novih oblik distribucije

☺ Velike spremembe so bile dosežene na področju logistike in transporta na območju Evropske unije. Danes je praktično možno dostaviti pošiljko v katerikoli konec Evrope v 24 urah, in to z relativno nizkimi prevoznimi stroški. Zaradi tega podjetja ne potrebujejo več logističnih centrov ali skladišč v vsaki državi Evrope, temveč se lahko njihovo število zmanjša in ohrani le na najpomembnejših območjih.

☺ Trendi distribucije gredo tudi v zmanjševanje nivojev od proizvajalca do končnega porabnika. Pojavljajo se nove oblike distribucije, kot so evroverige hitrih servisov, ki se specializirajo na omejeno število zamenljivih delov za vse vrste vozil. Primeri takih verig so Kwick-Fit (največa veriga v Evropi), Norauto (Francija), Pitstop (Nemčija) itd. Verige stavijo na hiter servis z najnižjimi cenami. Podobne storitve uvaja pri nas tudi Revoz preko novih oblik servisov Renault-Minuta. Nove oblike distribucije prikazuje slika 13.

Slika 13: Nove oblike distribucije



Vir: Europe Automotive Insight, Vol 7, No.8, Avgust 1998, str. 5

Tradicionalne oblike distribucije so bile že opisane v prejšnjem poglavju (glej str. 34), nove oblike pa so v bistvu distribucijske platforme, ki so specializirane za ozek segment rezervnih delov ali pa za platforme, z najširšimi programi rezervnih delov, ki se prodajajo preko specializiranih trgovin. Kljub temu je še vedno treba upoštevati nacionalne posebnosti, saj se koncepti distribucije v različnih državah v Evropi zelo razlikujejo (Wagstaff, 2000, str. 27-31).

⊗ S strani končnih uporabnikov se povečujejo zahteve po najširši ponudbi komponent. Glede na to, da ima Iskra v svoje prodajnem programu samo nekatere artikle iz celotne palete artiklov za osebna vozila, velja razmišljati, kako bi prodajni program razširili tudi na ostala področja, sicer se bodo naše konkurenčne prednosti zmanjšale.

#### **4.4.1.5 Dejavniki varovanja okolja in ekologije**

⊗ Vsi proizvajalci vozil bodo morali zadostiti zahtevam ekoloških standardov Euro III, Euro IV in Euro V glede maksimalne dovoljene emisije izpušnih plinov v okolje. Standardi določajo zmanjšanje emisij plinov CO, HC in NO<sub>x</sub> za 20-40 % za vse motorje v novih vozilih od leta 2000 dalje, od leta 2005 pa standardi zahtevajo zmanjšanje navedenih plinov za 50-70 % (Europe Automotive Insight, 1998, str. 10). Navedene norme bodo vplivale tudi na dodatne zahteve proizvajalcev vozil do dobaviteljev po novih tehnoloških rešitvah, ki bodo v skladu z novimi normami. Vzporedno s tem velja opozoriti tudi na veliko verjetnost, da bodo vlade evropskih držav imele pozitivno politiko do obnavljanja voznega parka in s tem do odstranjevanja starega voznega parka. Nekatere take akcije so bile že omenjene in imajo negativne vplive na poslovanje.

#### **4.4.1.6 Dejavniki tehnološkega razvoja in napredka**

⊗ Danes se v vozilih drastično povečuje uporaba elektronskih in električnih naprav in sistemov, ki zahtevajo vedno močnejše vire električnega napajanja. Danes je edini vir energije na vozilu baterija in alternator, ki v sistemu zagotavljata obnavljanje energije in napajanje električnih porabnikov. Danes alternatorji v osebnih vozilih dosegajo moči 2-3 kW, ki pa ne zadostijo celotni paleti električnih porabnikov. Z uvajanjem novih električnih komponent v vozila se zahteve po energiji močno povečujejo. Z novimi rešitvami in tehnologijami je predvideva uporaba alternatorjev moči 6-10 kW od leta 2005 dalje. Ena izmed rešitev, ki bo zagotavljala zadosten vir energije, je tudi 42 V-sistem na vozilu, ki za tehnologijo izdelave alternatorja pomeni pravo revolucijo. Razvojni koncept, ki ga predstavlja Bosch, predvideva postopno uvajanje 42 V napetosti na vozilih. V prvi fazi naj bi na vozilu bili dve omrežji, in sicer 14 V in 42 V, pri čemer bi največji porabniki bili priključeni na 42 V (zaganjalnik, klima naprava itd.) omrežje, manjši porabniki pa na standardno 14 V-omrežje. Istočasno pa razvijajo sistem »starter/alternator«, ki omogoča tih zagon in delovanje motorja. Taka rešitev pomeni, da se pri zagonu motorja značilnega hrupa zaganjalnika ne bo več slišalo. Sistem omogoča tudi »start-stop« funkcijo motorja, kar pomeni nizek nivo izpušnih plinov, majhno porabo goriva itd. Druga smer razvoja, ki pa je nekoliko bolj odmaknjena v prihodnost, pa so vozila, ki jih bodo poganjali električni motorji. Pogon vozila je zasnovan na podlagi elektromotorja,

ki se napaja iz gorivnih celic. Medtem ko so rešitve elektromotorjev poznane, pa je največji izziv proizvajalcev avtomobilov razviti optimalne sisteme gorivnih celic, ki morajo proizvajati zadostno količino energije. Tehnologija gorivnih celic je zasnovana na podlagi vodika, ki deluje kot pogonsko gorivo. Ob toplotni reakciji vodika in kisika se sproža električna napetost, ki daje izhodno moč motorju. Danes so razvite gorivne celice, ki dosegajo moči do 80 kW. Vodilni proizvajalci avtomobilov napovedujejo, da bodo prvi serijski avtomobili na trgu nekje po letu 2010. Taka rešitev seveda pomeni, da klasičnih komponent za zagon motorja (zaganjalnik) in obnavljanje energije (alternator) na vozilu ne bo več. Tako bo prihodnost zagotovljena le tistim, ki bodo sposobni razvijati nove tehnologije na podlagi lastnega razvoja.

⊕ Na vsa vozila se vgrajujejo visoko kakovostne komponente z daljšo življenjsko dobo, kar neposredno vpliva na vzdrževanje in servisiranje vozila. Pričakovati je manjše število okvar, manj vzdrževanja in servisiranja, daljše servisne intervale itd.

⊕ Povečuje se kompleksnost servisiranja, saj se na vozila vgrajujejo novi sistemi in komponente, ki zahtevajo visoko stopnjo tehničnega znanja za njihovo pravilno servisiranje. To bo vplivalo na zmanjševanje števila privatnih servisov in delavnic, ki nimajo možnosti pridobitve ustreznega znanja in izobraževanja s strani originalnega proizvajalca. Za sodoben servis so danes potrebni multidiagostični računalniki, za njihovo upravljanje pa specializirana znanja.

Na koncu tega poglavja velja posebno pozornost nameniti še najpomembnejšemu dejavniku, ki ga zgoraj nismo omenili - to so **potrebe in zahteve končnih uporabnikov**. Današnja generacija uporabnikov se je bistveno spremenila, spremembe pa se nanašajo tako na navade, zahteve in storitve, ki jih današnjemu uporabniku moramo nuditi. V kolikor bodo podjetja takim zahtevam znala prisluhniti in se jim prilagoditi, je njihova prihodnost zagotovljena.



## 5 ANALIZA POSLOVANJA ODVISNIH DRUŽB ISKRE AVTOELEKTRIKE - SPLOŠNE ZNAČILNOSTI

V analizi okolja smo videli, da se odvisne družbe nahajajo v različnih poslovnih okoljih, ki se med seboj razlikujejo glede na lokalne specifičnosti okolja, kar ima tudi neposreden vpliv na poslovanje posameznih družb. Odvisne družbe v tujini so v bistvu podaljšana roka koncerna Iskre Avtoelektrike, preko katerih matična družba uresničuje svoje interese in strateške cilje. Za vse odvisne družbe je značilno, da so to trgovinske družbe. Nekatere družbe so bolj usmerjene v prodajo in razvoj distribucijske mreže, nekatere družbe pa imajo večjo vlogo na področju trženja industrijskim kupcem, skoraj vedno pa se vloge kombinirajo. Družbe pokrivajo operativno poslovanje z razliko v ceni – maržo,<sup>2</sup> ki jo ustvarijo pri prodaji izdelkov v drugo vgradnjo, medtem ko se stroški trženja, ki nastajajo pri trženju v prvo vgradnjo, pokrivajo do višine dejansko nastalih stroškov. Lahko rečemo, da je njihov osnovni namen v podpori trženju na lokalnih trgih ter v krepitvi in širjenju prodajne mreže v tujini. Kot bomo videli, primarni **cilj družb ni v ustvarjanju čim večjega dobička**, saj se le-ta v največji meri ponovno vloga v trg.

V tem poglavju analiziram poslovanje vseh zunanjih odvisnih družb koncerna Iskre Avtoelektrike, in sicer za obdobje od leta 1999 do 2001. Metoda dela je prikazana v predhodnem poglavju in sloni predvsem na analiziranju računovodskih informacij in kazalnikov ter analizi posameznih poslovnih funkcij. V tem delu bom podrobneje analiziral sedanje in preteklo poslovanje odvisnih družb s ciljem ugotavljanja največjih slabosti in problemskih stanj. Osnovni cilj analize poslovanja družb je ugotoviti, katere so prednosti in slabosti podjetja, ki izhajajo iz podjetja samega, oziroma ugotoviti notranje dejavnike, ki v največji meri lahko vplivajo na uspešnost ali neuspešnost poslovanja. Ker družbe od leta 1999 izkazujejo rezultate poslovanja v evrih, so vsi analitični podatki podani v tej valuti. Izjemi sta le družbi v ZDA (podatki so v USD) in v Veliki Britaniji (podatki so v GBP).

### 5.1 Analiza poslovanja družbe Iskra Avtoelektrik HmbH Nemčija

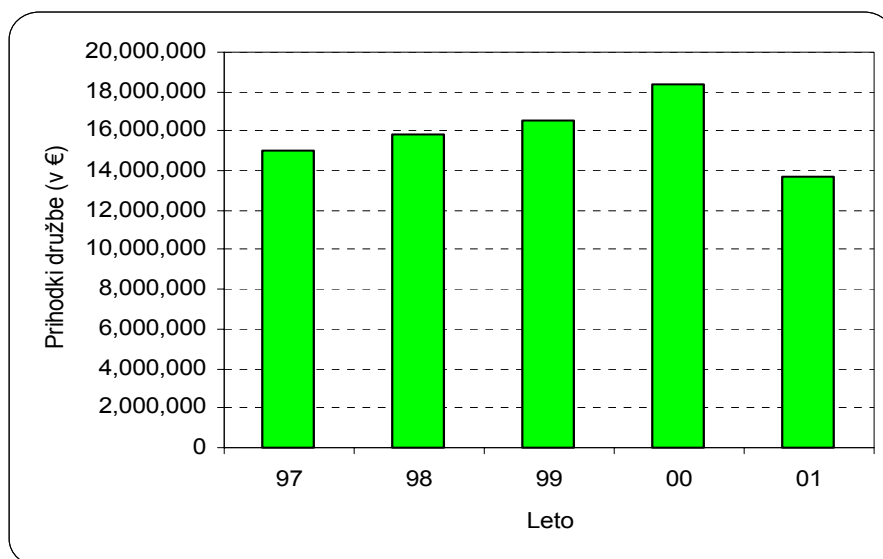
#### 5.1.1. Analiza poslovnega izida

Kratek pregled poslovanja družbe v preteklosti nam pokaže, da je družba imela pozitivno rast in se je njena vloga v Nemčiji iz leta v leto bolj krepila. Če se najprej omejimo na pregled poslovnih prihodkov, vidimo, da so le-ti naraščali v obdobju 1997-2000, z izjemo leta 2001, ko so bili poslovni prihodki družbe nižji, kar pa je bilo v načrtu družbe predvideno. Pregled poslovnih prihodkov družbe prikazujem na sliki 14.

---

<sup>2</sup> Razlika v ceni je razlika med prihodki od prodaje in nabavno vrednostjo prodanega blaga v nekem obdobju. Razlika v ceni se lahko ugotavlja kot pribitek k nabavni ceni (marža ali markups), ali pa odbitek od prodajne cene blaga (rabat ali markdowns) in se uporablja v trgovinskih podjetjih (Armstrong, 2000, str. 575).

Slika 14: Prihodki družbe Iskra Avtoelektrik HmbH v obdobju 1997-2001 (v €)



Vir: Interna dokumentacija Iskra Avtoelektrik HmbH

Kot je bilo v uvodu že omenjeno, je primarna vloga družbe v organiziranju prodajne mreže in distribucije izdelkov druge vgradnje ter v logistični podpori kupcem prve vgradnje na nemškem trgu, razen tega ima družba pomembno vlogo pri nabavni repromateriala in komponent, s katerimi oskrbuje matično družbo in odvisne družbe v Sloveniji. Nemško tržišče je eno izmed strateških trgov koncerna Iskre Avtoelektrike, saj se tam nahajajo najpomembnejši zunanjetrgovinski partnerji. V strukturi celotne prodaje Iskre predstavlja delež prodaje izdelkov v Nemčijo kar 18 % (v letu 2001), kar pomeni da je eno izmed najpomembnejših tržišč Iskre Avtoelektrike. To je tudi eno izmed ključnih tržišč za uresničevanje strateških ciljev, opredeljenih v strateških planih koncerna IAE do leta 2006. Pa si podrobneje pogledjmo kazalnike poslovnega izida v preteklem triletnem obdobju, ki jih prikazujem v tabeli 12.

Tabela 12: Kazalniki poslovnega izida in gospodarnosti v obdobju 1999-2001

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<b>Prihodki (v €)</b>	16.595.787	18.434.115	13.724.868	111,0	74,4
<b>Odhodki (v €)</b>	16.539.296	18.418.826	13.712.309	111,3	74,4
<b>Bruto dobiček (v €)</b>	56.491	15.289	12.559	27,0	82,1
<b>Čisti dobiček (v €)</b>	23.321	113	924	0,4	818,1
<b>Ekonomičnost</b>	1,003	1,001	1,001	99,7	100,0
<b>Bruto donosnost prihodkov (v %)</b>	0,34 %	0,08 %	0,09 %	24,3	110,3

Vir: Interna dokumentacija Iskra Avtoelektrik HmbH in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 3, str. 20

V opazovanem obdobju je rast prihodkov in odhodkov proporcionalna, pri tem pa vidimo, da so v letu 2001 bili prihodki manjši kar za 25 %, za kar je bila že podana obrazložitev. Družba je največ bruto dobička izkazala v letu 1999, potem pa je bil bruto dobiček precej nižji od

pričakovanega, kar gre predvsem na račun povečanja nekaterih stroškov in investicij. Družba je izkazala minimalne vrednosti neto dobička, ravno tako je bruto donosnost prihodkov minimalna. Gospodarnost poslovanja se v proučevanem obdobju giblje na enaki ravni in ne beleži indeksa rasti. Vrednost prihodkov je le nekoliko nad vrednostjo odhodkov, kar pomeni, da družba posluje na meji ekonomičnosti. Poslabšanje ekonomičnosti in tudi dobička je predvsem posledica zaostrenih tržnih razmer in recesije v zadnjih dveh letih, saj je morala družba cenovne nivoje prilagajati konkurenci.

### **5.1.2 Analiza uspešnosti gospodarjenja**

Kazalniki uspešnosti se nanašajo predvsem na ugotavljanje donosnosti sredstev in kapitala. V tabeli 13 prikazujem kazalnike uspešnosti v preteklih treh letih poslovanja.

**Tabela 13: Kazalniki uspešnosti gospodarjenja v obdobju 1999-2001**

<b>Kazalnik</b>	<b>l. 1999</b>	<b>l. 2000</b>	<b>l. 2001</b>	<b>Indeks 00/99</b>	<b>Indeks 01/00</b>
<b>Donosnost sredstev ROA (v %)</b>	1,76 %	1,09 %	1,66 %	62,1	152,4
<b>Donosnost kapitala ROE (v %)</b>	17,74 %	0,08 %	0,69 %	0,4	811,7

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelektrik HmbH

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 4, str. 21

Kazalnik donosnosti sredstev kaže na to, da se je le-ta poslabšal v letu 2000, na koncu opazovanega obdobja pa se je zopet popravil na vrednost, ki jo je imel na začetku opazovanega obdobja, in je znašal 1,7 %. Kazalnik čiste donosnosti kapitala beleži velika nihanja, saj je kazalnik odvisen od izkazane vrednosti čistega dobička, pri čemer je vrednost kapitala konstantna. Razen tega moramo vedeti, da družba posluje z minimalnim kapitalom, zato je treba kazalnike donosnosti kapitala in sredstev pravilno razumeti. Kazalnik donosnosti investiranja (ROI) je zaradi minimalne amortizacije praktično enak kazalniku donosnosti sredstev, zato ga posebej ne prikazujem.

### **5.1.3 Analiza obračanja sredstev**

Tukaj bomo videli nekaj posebnosti poslovanja družbe, saj ima družba le malo stalnih sredstev. V bilančni vsoti je kar 99 % gibljevih sredstev, od tega je delež zalog izdelkov 25 %, medtem ko je delež kratkoročnih terjatev iz poslovanja okrog 65 % v strukturi vseh gibljevih sredstev. V tabeli 14 so prikazani najpomembnejši kazalniki obračanja sredstev v družbi Iskra Autoelektrik HmbH.

Tabela 14: **Kazalniki obračanja sredstev v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Obračanje vseh sredstev					
Koeficient obračanja sredstev	5,42	4,94	4,34	91,2	87,7
<b>Dnevi vezave sredstev (dni)</b>	67	74	84	109,6	113,9
Obračanje gibljivih sredstev*					
Koeficient obračanja zalog I	17,19	12,86	14,36	74,7	111,7
<b>Dnevi vezave zalog I (dni)</b>	21	28	25	133,7	89,5
Koeficient obračanja zalog II	3,28	3,99	5,54	121,6	138,7
<b>Dnevi vezave zalog II (dni)</b>	111	92	66	82,2	72,0
Obračanje terjatev do kupcev					
Koeficient obračanja terjatev	8,63	8,43	7,08	97,6	84,0
<b>Dnevi vezave terjatev (dni)</b>	42	43	52	102,4	119,0
Obračanje obveznosti do dobaviteljev					
Koeficient obračanja obveznosti	6,99	6,95	5,17	99,4	74,4
<b>Dnevi vezave obveznosti (dni)</b>	52	53	71	100,6	134,2

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelektrik HmbH in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov glej: Tab. 5, str. 22

Ker je delež stalnih sredstev zanemarljiv, obračanje sredstev pomeni kar obračanje gibljivih sredstev, ki kaže, da se zaradi padajočega kazalnika gospodarjenje s sredstvi poslabšuje. Pri obračanju zalog izdelkov je kazalnik razdeljen na obračanje zalog napram celotni prodaji izdelkov, ter obračanje zalog napram prodaji izdelkov v drugo vgradnjo. V obeh primerih namreč stanje zalog izdelkov predstavlja skoraj izključno izdelke, ki so namenjeni prodaji v drugo vgradnjo, saj se izdelki, ki so namenjeni prvi vgradnji, dobavljajo kupcem direktno. Kot vidimo, se kazalnik obračanja zalog približuje vrednosti 4, kar pomeni, da so izdelki povprečno 90 dni na zalogi. Celotna zaloga izdelkov se tako obrne štirikrat v letu. Nekoliko boljši kazalnik obračanja zalog je bil dosežen v letu 2001, ko so dnevi vezave zalog znašali le 66 dni. Obračanje terjatev do kupcev pa nam kaže na poslabšanje plačilne discipline kupcev, saj so se dnevi vezave terjatev povečali z 42 dni na 52 dni v letu 2001. Iz preglednice je tudi razvidno, da je družba podaljšala poravnavo svojih obveznosti do dobavitelja (IAE), in sicer z 52 dni na 71 dni v letu 2001. Sprememba glede daljših plačilnih rokov je bila dogovorjena z matično družbo, saj predvsem novi posli z nekaterimi kupci prve vgradnje zahtevajo daljše plačilne roke.

#### **5.1.4 Analiza prodaje**

Prihodki od prodaje blaga in storitev (tabela 15) zajemajo prodajo različnih prodajnih skupin, ki so glede na svojo zvrst razdeljeni v štiri različne skupine (glej legendo pri tabeli).

Tabela 15: Kazalniki prodaje za obdobje 1999-2001

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<b>Celotna prodaja (v €)</b>	16.587.786	18.386.274	13.701.299	110,8	74,5
<i>Od tega:</i>					
<b>Prodaja I (v €)</b>	4.759.689	5.592.085	5.409.097	117,5	96,7
<b>Prodaja II (v €)</b>	3.168.524	3.847.530	3.468.498	121,4	90,1
<b>Prodaja III (v €)</b>	4.531.138	5.253.093	4.900.278	115,9	93,2
<b>Prodaja - ostalo (v €)</b>	4.194.400	3.693.565	0	88,0	0,00

Vir: Interna dokumentacija Iskre Autoelektrik HmbH in poslovna poročila IAE

Legenda: Prodaja I: delež prodaje kupcem prve vgradnje  
 Prodaja II: delež prodaje kupcem druge vgradnje  
 Prodaja III: delež prodaje IAE v Slovenijo  
 Prodaja - ostalo: delež prodaje kupcem v Skandinaviji – gre le za transferno prodajo

Prodaja I, ki zajema celotno vrednost prodaje industrijskim kupcem prve vgradnje, kaže, da se je prodaja v letu 2000 povečala za 17 indeksnih točk, v letu 2001 pa je bila za 4 indeksne točke nižja. Prodaja II, ki zajema prodajo kupcem v drugo vgradnjo iz skladišča, kakor tudi direktno prodajo kupcem druge vgradnje iz IAE, kaže na velik porast prodaje in pridobitev novih kupcev v letu 2000. Le-ta je bila višja kar za 21 indeksnih točk, medtem ko je bila v letu 2001 prodaja nižja za 10 indeksnih točk. Delež prodaje repromateriala v Slovenijo v letu 2001 je bil večji za 16 indeksnih točk, v letu 2001 pa se je sorazmerno s prodajo znižal. Prodaja kupcem v Skandinavijo se je zmanjšala že v letu 2000, medtem ko je v letu 2001 ne beležimo več, saj so v letu 2001 bili vsi posli preusmerjeni na direktne dobave iz Iskre.

### 5.1.5 Analiza nabave

Največji delež v odhodkih predstavlja nabavna vrednost prodanega materiala. To so v bistvu izdelki, ki jih družba kupuje od matičnega podjetja za namene prodaje vsem kupcem na trgu v Nemčiji. Del vrednosti nabave zajema tudi vrednosti, ki jih družba nabavlja na nemškem trgu za potrebe matične družbe v Sloveniji. V tabeli 16 je prikaz skupne vrednosti nabave ter deleži posameznih blagovnih skupin v družbi za obdobje 1999-2001.

Tabela 16: Kazalniki nabave za obdobje 1999-2001

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<b>Celotna nabava (v €)</b>	15.559.001	17.320.751	12.541.160	111,3	72,4
<i>Od tega:</i>					
<b>Nabava IAE I (v €)</b>	4.616.898	5.424.323	5.245.700	117,4	96,7
<b>Nabava IAE II (v €)</b>	2.414.243	3.155.662	2.396.460	130,7	75,9
<b>Nabava III (v €)</b>	4.417.860	5.121.766	4.899.000	115,9	95,6
<b>Nabava - ostalo (v €)</b>	4.110.000	3.619.000	0	88,0	0,0

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelektrik HmbH

Legenda: Celotna nabava: celotna nabavna vrednost prodanega blaga za družbo  
 Nabava IAE I: nabavna vrednost prodanega blaga za kupce prve vgradnje  
 Nabava IAE II: nabavna vrednost prodanega blaga za kupce druge vgradnje  
 Nabava III: nabavna vrednost prodanega blaga za IAE v Sloveniji  
 Nabava - ostalo: nabavna vrednost prodanega blaga za kupce v Skandinaviji

Iz tabele je razvidno, da se je celotna vrednost nabave povečevala v sorazmerju z vrednostjo prodaje, in sicer v celotnem opazovanem obdobju. Vrednost indeksa nabavne vrednosti prodanega blaga kupcem prve vgradnje je v letu 2000 znašala 117, v letu 2001 pa je bil dosežen indeks 96. Za segment kupcev druge vgradnje je bil porast za 30 indeksnih točk v letu 2000, v letu 2001 pa je le-ta padel za 25 indeksnih točk. Delež nabave repromateriala se je v letu 2000 povečal za 15 indeksnih točk, medtem ko v letu 2001 beležimo nekoliko nižje vrednosti nabave. Odločitev o preusmeritvi poslov v Skandinaviji na direktne dobave iz matične družbe je povzročila tudi prenehanje nabavnih aktivnosti.

### 5.1.6 Analiza zaposlenih

Ob koncu leta 2001 je bilo v družbi 11 zaposlenih, medtem ko je bilo v letih 1999 in 2000 zaposlenih 9 delavcev. Število se je v letu 2001 povečalo zaradi povečanega obsega poslovanja. Zanimiva je informacija, ki nam pove, kako so delavci razporejeni glede na aktivnosti, ki jih opravljajo. Spodnja tabela nam kaže, kakšen delež zaposlenih opravlja dela in naloge glede na strukturo prodaje, nabavo in administrativne zadeve v družbi. Na podlagi tega so tudi točno določene odgovornosti vsakega posameznika. Ker pa je to majhen kolektiv, se morajo vse naloge izvrševati tudi v primerih odsotnosti enega ali drugega zaposlenega.

Tabela 17: Analiza zaposlenih v družbi Iskra Autoelektrik HmbH (stanje v l. 2001)

Zap. št.	Zaposleni	Z-prodaja I	Z-prodaja II	Z-ostali
1.	3		100 %	
2.	1	40 %	30 %	30 %
3.	1	70 %	30 %	
4.	2	20 %	80 %	
5.	1	20 %	50 %	30 %
6.	2	20 %	70 %	10 %
7.	1			100 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>11</b>	<b>2,10</b>	<b>7,10</b>	<b>1,80</b>
<b>Delež (%)</b>		<b>19 %</b>	<b>65 %</b>	<b>16 %</b>

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelektrik HmbH

Legenda:

Z-prodaja I: delež zasedenosti zaposlenih na aktivnostih prodaje prve vgradnje

Z-prodaja II: delež zasedenosti zaposlenih na aktivnostih prodaje druge vgradnje

Z-ostali: delež zasedenosti zaposlenih na ostalih aktivnostih (administracija, skladiščenje itd.)

Kot vidimo, obseg poslovanja na prvi vgradnji zahteva ca. dva zaposlena, pri čemer moramo povedati, da zaposlena opravljata predvsem operativne zadeve za kupce prve vgradnje (prodajna in nabavna logistika, izvajanje in nadzor transakcij itd.). Celotna razvojna, tehnična in ostala podpora takim kupcem pa je izvedena neposredno iz matične družbe IAE. Največ zaposlenih (7) v družbi je angažiranih v prodaji druge vgradnje, pri čemer so vodja prodaje in dva terenska prodajalca angažirana 100 %, saj taki kupci zahtevajo celotno tehnično in komercialno podporo. Dva zaposlena pa sta zadolžena za nabavo in ostale naloge, ki so potrebne za operativno poslovanje podjetja (računovodstvo, administracija, skladiščenje itd.). Oglejmo si še nekaj kazalnikov, ki nam prikazujejo odvisnost med prodajo, nabavo in zaposlenimi. Kazalniki, ki jih bomo uporabili, so prikazani v tabeli 18.

Tabela 18: **Kazalniki dodane vrednosti**

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<b>Prodaja/zaposlenega (v €)</b>	1.843.976	2.048.235	1.247.711	111,0	60,9
<b>Dodana vrednost/zaposlenega (v €)</b>	114.309	118.392	105.467	103,5	89,0
<b>Prodaja II/zaposlenega II (v €)</b>	446.271	541.906	488.521	121,4	90,1

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelektrik HmbH

Legenda:

Prodaja/zaposlenega: zajema celotno prodajo in vse zaposlene v družbi

Dodana vrednost/zaposlenega: zajema celotno prodajo, zmanjšano za vrednost celotne nabave proti vsem zaposlenim v družbi

Prodaja II/zaposlenega II: zajema prodajo in zaposlene, angažirane na prodaji druge vgradnje

Iz tabele je razvidno gibanje kazalnikov, ki nam opisujejo razmerje med rezultati prodaje in zaposlenimi. Kazalnik prodaje na zaposlenega se je zelo zmanjšal v letu 2001, kar je posledica prenosa skandinavskih poslov z družbe na matično družbo. Če pa primerjamo kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega, vidimo, da se je ta kljub zmanjšani prodaji v letu 2001 znižal le za 11 indeksov točk. Posebej prikazujem še kazalnik prodaje druge vgradnje na zaposlenega, ki je še posebej zanimiv zaradi primerjave z ostalimi odvisnimi družbami. Kot vidimo, se je vrednost prodaje na zaposlenega v letu 2000 povišala, zmanjšala pa v letu 2001, kar je posledica dodatnega zaposlovanja.

### **5.1.7 Analiza financiranja**

Za družbo so zlasti pomembni finančni kazalniki, kot so kratkoročni koeficient, hitri koeficient in delež kapitala v financiranju. Vsi navedeni kazalniki so prikazani v tabeli 19.

Tabela 19: **Kazalniki financiranja v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Kratkoročni koeficient	1,37	1,35	1,51	98,2	111,9
Hitri koeficient	0,94	1,01	0,82	106,3	82,5
Delež kapitala v financiranju (v %)	4,27 %	3,51 %	4,18 %	82,2	119,0
Delež dolgoročnega financiranja (v %)	23,31 %	22,67 %	29,82 %	97,2	131,4

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelektrik HmbH in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 1 in Tab. 2, str. 19

Razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi je v celotnem opazovanem obdobju dokaj ugodno, saj kratkoročni koeficient presega vrednost 1,35. Pomembno informacijo glede financiranja nam kaže tudi hitri koeficient, ki predstavlja razmerje kratkoročnih sredstev, zmanjšanih za vrednost zalog proti kratkoročnim obveznostim. Ta kazalnik kaže, da je plačilna sposobnost podjetja relativno ugodna kljub zmanjšanju kratkoročnih sredstev za vrednost zalog. Skoraj za vse družbe je značilno, da poslujejo z minimalnim osnovnim kapitalom, razen nekaterih, ki so bile s časom in potrebami dokapitalizirane. Kot vidimo, delež kapitala v bilančni vsoti predstavlja le okoli 4 %, medtem ko največji delež financiranja predstavljajo kratkoročne obveznosti iz poslovanja, katerih delež je kar 73 %, ostalo pa je delež dolgoročnega financiranja (23 %).

### 5.1.8 Določitev PSPN za družbo Iskra Avtoelektrik HmbH

Nekatere ugotovitve, ki so značilne za nemški trg, so povzete iz predhodnega poglavja, ki obravnava skupne značilnosti okolja, razen tega pa so v preglednici, ki opisuje priložnosti in nevarnosti tega okolja, navedene nekatere dodatne specifičnosti, ki so značilne za nemški trg in je njihovo poznavanje pomembno za postavljanje razvojnih strategij.

Tabela 20: **Določitev PSPN za družbo Iskra Autoelektrik HmbH**

PRILOŽNOSTI NA LOKALNEM TRGU	
1.	Vstop Republike Slovenije v EU je priložnost za izvozna podjetja, saj se poenostavljajo vsi postopki trgovinskega poslovanja ob hkratnem znižanju stroškov poslovanja.
2.	Nemčija predstavlja največji potencial v Evropi na trgu druge vgradnje, kjer imamo relativno nizek tržni delež.
3.	Nemški kupec je lojalen in zanesljiv partner.
4.	Velike možnosti vključevanja v večje sisteme - distribucijske verige, ki so na tem trgu vodilne.
5.	Največji konkurent BOSCH na trgu druge vgradnje počasi izgublja svoj monopol in status edinega kakovostnega proizvajalca.
6.	Povečuje se trend povpraševanja po novih izdelkih, medtem ko industrijsko obnovljeni izdelki izgubljajo svoj delež.
7.	Originalni proizvajalci alternatorjev in zaganjalnikov uporabljajo vse več takih tehničnih rešitev, ki onemogočajo industrijsko obnavljanje izdelkov.



<b>NEVARNOSTI NA LOKALNEM TRGU</b>	
1.	Še vedno zelo velika lojalnost nemškega potrošnika do blagovne znamke BOSCH, za katero je samo zaradi imena pripravljen plačati zahtevano ceno ne glede na kakovost izdelka.
2.	Podjetja, ki izdelke industrijsko obnavljajo, nastopajo na trgu z zelo agresivno prodajno politiko.
3.	Velika transparentnost informacij, primerljivost cen in dostopnost tehničnih informacij preko informacijskega sistema TEC-DOC, ki omogoča končnemu uporabniku izbrati najbolj konkurenčnega ponudnika. Kljub temu vsi ponudniki v tem sistemu morajo nastopati, sicer jih na trgu enostavno ni.
4.	Novi trendi distribucije dajejo možnosti manjšim neodvisnim serviserjem in delavnicam, da se v take verige vključujejo. V tem primeru taka podjetja izgubljajo na samostojnosti v nabavi, kar pomeni, da nam bodo taki kupec prevzeti.
5.	Pospeševanje umikanja starih vozil (vladni programi in subvencije potrošnikom za nakup novih vozil) s trga pomeni zmanjševanja povpraševanja po izdelkih. BOSCH uvaja za tako paleto izdelkov t. i. Program 8+. To pomeni, da so za vozila, starejša od osmih let, cene vseh nadomestnih delov minimalne.
6.	Zmanjševanje povpraševanja zaradi visoke kakovosti in dovršenosti komponent, ki povečujejo življenjsko dobo novih generacij alternatorjev in zaganjalnikov.

<b>PREDNOSTI DRUŽBE</b>	
1.	Vsi zaposleni v družbi so nemški državljani, ki dobro poznajo nemško mentaliteto. V kolikor so sami prepričani v prodajni program, bodo lažje prepričali tudi nemškega potrošnika.
2.	Družba sama se nahaja na izredni lokaciji, saj je mesto Stuttgart eno izmed pomembnih poslovnih središč avtomobilske industrije.
3.	Odlična kakovost in zanesljivost izdelkov. To pomeni za uporabnika prihranek, saj uporabljenega izdelka ni treba vračati, kot v primeru podjetij, ki izdelke industrijsko obnavljajo.
4.	Relativno ugodna cenovna konkurenčnost programa.
5.	Skladišče izdelkov v središču Nemčije omogoča fleksibilnost in hiter servis do potrošnikov, ki lahko naročeno blago dobijo v 24 urah.
6.	Lokalna podpora potrošnikom in terenska pokritost trga.
7.	Izrednega pomena za Iskra je status OEM-dobavitelja velikim nemškim proizvajalcem (BOSCH, Deutz, MAN itd.).

<b>SLABOSTI DRUŽBE</b>	
1.	Delna zastarelost prodajnega programa.
2.	Nezadostna programska pokritost prodajnega programa in aplikacij ter omejenost na trženje le dveh izdelkov v celi paleti artiklov za program osebnih vozil.
3.	Nezadostna globinska pokritost trga (penetracija) zaradi velikosti trga.
4.	Neprepoznavnost blagovne znamke Iskra.
5.	Prepočasno osvajanje in razvoj novih izdelkov za potrebe prodaje druge vgradnje, kar pa je v celoti odvisno od matične družbe.
6.	Nezadostna tehnična podpora in posredovanje specifičnih tehničnih informacij kupcem s strani zaposlenih v družbi.

Tukaj povzemam nekaj ugotovitev iz zgoraj navedenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za družbo. Obsto in podpora na lokalnem trgu je nuja, če želi Iskra v prihodnosti pridobiti na svoji prepoznavnosti, kar pa je ena izmed najtežjih nalog. Na tem trgu prevladuje Bosch in tudi v prihodnosti bo imel vodilno vlogo. Tukaj velja omeniti dolgoletno sodelovanje Iskre z Boschom, ki se na trgu srečujeta tako v vlogi konkurenta kot v vlogi partnerja, saj je Bosch največji kupec IAE v Evropi. Glede na obseg poslovanja s tem kupcem ne gre izključiti **možnosti povezovanja oziroma sodelovanja na višjem nivoju**. Poslanstvo in razvojna naravnost obeh podjetij sta si podobni, razen tega je nabor izdelkov komplementaren in dopolnjuje programske vrzeli v obeh programih. To je ena izmed možnih

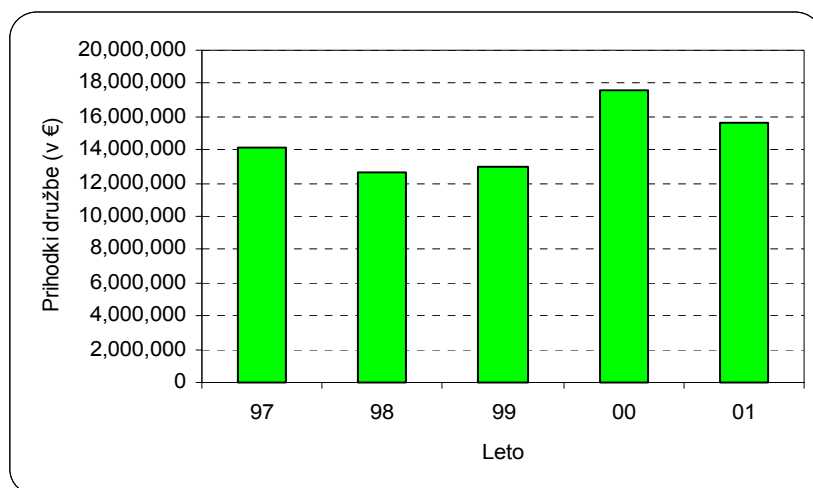
usmeritev podjetja v prihodnosti, vendar za take odločitve še ni napočil čas, saj morajo ideje dozoreti na obeh straneh. Ne glede na ta razmišljanja pa mora družba posebno pozornost **posvetiti razvoju trga in kupcev** in graditi svojo strategijo s poudarkom na kakovosti izdelkov in s tem pridobivati na razpoznavnosti blagovne znamke. Nemški trg je izrednega pomena tudi zaradi največjih OEM-proizvajalcev (MAN, Deutz) v evropskem prostoru, s katerimi Iskra sodeluje. Pridobitev nekaterih projektov, kjer ima Iskra velike potencialne možnosti, bi pomenilo dolgoročno in stabilno poslovanje družbe.

## 5.2 Analiza poslovanja družbe Iskra Autel S.r.l. Italija

### 5.2.1 Analiza poslovnega izida

Kot je razvidno s slike 15, je italijanski trg eden izmed pomembnih tradicionalnih trgov Iskre Avtoelektrike, katerega značilnost je velika nepredvidljivost. Na tem trgu je mogoče pričakovati velika nihanja, in sicer na eni strani skokovite rasti povpraševanja, na drugi strani pa popolna presenečenja v smislu hitre izgube pridobljenih poslov. Tako obnašanje trga je za proizvajalca velik izziv, saj mora v takih primerih hitro reagirati in se razmeram prilagoditi. Kljub temu lahko vidimo, da se je Iskra temu trgu znala prilagajati in je dosegala pozitivno rast poslovnih prihodkov v opazovanem obdobju.

Slika 15: Poslovni prihodki družbe Iskra Autel S.r.l. v obdobju 1997-2001 (v €)



Vir: Interna dokumentacija Iskra Autel S.r.l.

Vloga družbe v Italiji je podobna vlogi družbe v Nemčiji, saj ima družba vlogo prodajalca in vlogo kupca. V vlogi prodajalca je njen glavni namen v prodaji, logistiki in organizaciji prodajne mreže, v vlogi kupca pa oskrbuje matično podjetje v Sloveniji z ustreznim repromaterialom. Kot bomo videli, je zaradi velike konkurenčnosti italijanskih izdelkov ta trg eden izmed najpomembnejših nabavnih virov. V Italiji se nahajajo tudi zelo pomembni kupci prve vgradnje, ki so proizvajalci traktorjev in pri katerih tržni delež Iskre Avtoelektrike

presega 35 %. Iskra ima ravno tako vodilno vlogo dobavitelja elektromotorjev pomembnim proizvajalcem hidravličnih sistemov, ki se nahajajo v bazenu hidravlične industrije v kraju Reggio Emilia (v provinci Emilia Romagna). Italijanski trg se v strukturi vse prodaje koncerna IAE giblje med tretjim in četrtem mestom in je opredeljen kot eden izmed ključnih trgov v strateškem planu koncerna IAE do leta 2006.

Poslovanje družbe je bilo pozitivno v celotnem opazovanem obdobju, na kar so v največji meri vplivali na novo pridobljeni posli pri novih kupcih. Analiza prihodkov, odhodkov ter kazalnikov gospodarnosti je podana v preglednici 21.

Tabela 21: **Kazalniki poslovnega izida in gospodarnosti v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Prihodki (v €)	12.972.568	17.639.131	15.599.692	135,9	88,4
Odhodki (v €)	12.928.350	17.590.490	15.529.000	136,0	88,2
Bruto dobiček (v €)	44.218	48.641	70.692	110,0	145,3
Čisti dobiček (v €)	10.880	7.397	19.437	67,9	262,7
Ekonomičnost	1,003	1,003	1,005	99,9	100,1
Bruto donosnost prihodkov (v %)	0,34 %	0,27 %	0,45 %	80,9	164,3

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autel S.r.l. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 3, str. 20

V letu 2000 je rasti prihodkov linearno sledila tudi rast odhodkov, vendar je ekonomičnost ostala na enaki ravni kot v letu 1999, čeprav bi bilo pričakovati, da se bo povečala. Vzrok za to so ugodnejši prodajni pogoji pri kupcih, ki pri večji ekonomiji obsega zahtevajo ugodnejše nabavne pogoje. Bruto dobiček je bil večji za 10 indeksov točk, medtem ko je bil neto dobiček nekoliko nižji. V letu 2001 je sicer zabeležen padec tako prihodkov kot odhodkov, vendar je družba kljub temu izkazala večji dobiček kot v letu 2000. Ekonomičnost je ostala na enaki ravni kot v predhodnem obdobju. V opazovanem obdobju znaša bruto donosnost prihodkov 0,3-0,4 %.

### 5.2.2 Analiza uspešnosti gospodarjenja

V tabeli 22 prikazujem kazalnike uspešnosti gospodarjenja za družbo Iskra Autel.

Tabela 22: **Kazalniki uspešnosti gospodarjenja v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Donosnost sredstev ROA (v %)	0,99 %	1,02 %	1,29 %	102,9	126,5
Donosnost kapitala ROE (v %)	4,71 %	3,12 %	7,65 %	65,8	242,5
Donosnost investiranja ROI (v %)	2,35 %	2,71 %	3,49 %	115,4	128,4

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autel S.r.l. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 4, str. 21

Donosnost sredstev ima v opazovanem obdobju pozitivno rast, kar pomeni, da se upravljanje s sredstvi iz leta v leto izboljšuje. Donosnost sredstev je tako v letu 2001 dosegla vrednost 1,3 %. Rentabilnost kapitala je sicer v letu 2000 padla, vendar pa je v letu 2001 donosnost znašala 7,6 %. Kazalnik investiranja ROI kaže, da se giblje na nivoju 3 %.

### 5.2.3 Analiza obračanja sredstev

V aktivni je 94 % gibljivih sredstev in 6 % stalnih sredstev. V analizi bodo obravnavana predvsem gibljiva sredstva, saj je njihov delež največji. V strukturi gibljivih sredstev predstavljajo največji delež terjatve iz poslovanja v višini 78 %, medtem ko so druga največja postavka zaloge izdelkov v višini 15 %. Če pogledamo obračanje sredstev (tabela 23) v opazovanem obdobju, dobimo naslednje kazalnike:

Tabela 23: **Kazalniki obračanja sredstev v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<i>Obračanje vseh sredstev</i>					
<b>Koeficient obračanja sredstev</b>	2,91	4,02	3,13	138,4	77,9
<b>Dnevi vezave sredstev (dni)</b>	126	91	116	72,2	128,3
<i>Obračanje gibljivih sredstev</i>					
<b>Koeficient obračanja zalog I</b>	15,22	26,61	20,54	174,8	77,2
<b>Dnevi vezave zalog I (dni)</b>	24	14	18	57,2	129,5
<b>Koeficient obračanja zalog II</b>	2,41	3,14	2,77	130,5	88,2
<b>Dnevi vezave zalog II (dni)</b>	152	116	132	76,6	113,3
<i>Obračanje terjatev do kupcev</i>					
<b>Koeficient obračanja terjatev</b>	3,88	5,13	4,13	132,2	80,5
<b>Dnevi vezave terjatev (dni)</b>	94	71	88	75,6	124,1
<i>Obračanje obveznosti do dobaviteljev</i>					
<b>Koeficient obračanja obveznosti</b>	3,39	4,47	3,61	132,1	80,7
<b>Dnevi vezave obveznosti (dni)</b>	108	82	101	75,6	123,8

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autel S.r.l. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 5, str. 22

Obračanje vseh vrst sredstev se je v letu 2000 izboljšalo, saj je indeks obračanja stalnih sredstev znašal 139, indeks obračanja zalog 174 ter indeks obračanja terjatev 132. Glede na to, da zaloge predstavljajo predvsem izdelke za prodajo v drugo vgradnjo, vidimo, da se je indeks sicer popravil, vendar moramo tukaj njegov pomen opredeliti vsebinsko. Zaradi povečanja obsega poslovanja v letu 2000 je matična družba prioriteto izpolnjevala naročila za kupce prve vgradnje, in sicer na račun zakasnitve dobav izdelkov v zalogo družbe. Glede na zmanjšanje vrednosti zalog izdelkov na skladišču kazalniki obračanja kažejo ugodno sliko, vendar velja poudariti, da se je zaradi zmanjšanja razpoložljivosti izdelkov na zalogi zmanjšala tudi prodaja izdelkov v drugo vgradnjo. Obračanje terjatev do kupcev nam kaže, da so se dnevi vezave terjatev s 94 dni zmanjšali na 71 dni, na drugi strani pa so se

proporcionalno zmanjšali tudi dnevi vezave obveznosti do dobavitelja - matične družbe IAE. Ena izmed značilnost poslovanja v Italiji je plačilna nedisciplina kupcev in zelo dolgi plačilni roki, saj ti znašajo minimalno 90 dni od dneva fakture. To se odraža tudi v koeficientih obračanja terjatev in nenazadnje do poravnave obveznosti do dobavitelja. Koeficient obračanja obveznosti nam kaže, da se je le-ta v letu 2000 zelo izboljšal, saj je družba svoje obveznosti poravnala dobavitelju v 82 dneh, ponovno pa so se dnevi vezave obveznosti povečali v letu 2001, ko se le-te bile poravnane v 101 dnev. Glede na plačilne razvade in posebnosti italijanskih kupcev družba poravna svoje obveznosti do matične družbe v povprečju desetih dni od trenutka, ko kupci poravnajo terjatve do družbe. Razlika med dnevi vezave obveznosti in dnevi vezave terjatev je kratkoročno financiranje družbe s strani matičnega podjetja. Situacija se je v letu 2001 zasukala, saj so se dnevi vezave sredstev zopet povečali, kar pa je v bistvu ponovna normalizacija stanja zalog izdelkov na skladišču družbe, ki so se začele iz matične družbe normalno dobavljati. Posledica razpoložljivosti pa je tudi ponovna rast in normalizacija prodaje druge vgradnje.

#### 5.2.4 Analiza prodaje

V tabeli 24 so prikazani podatki o prodaji blaga in storitev kupcem prve vgradnje, druge vgradnje ter podatki o prodaji repromateriala matični družbi v Slovenijo.

Tabela 24: Kazalniki prodaje za obdobje 1999-2001

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<b>Celotna prodaja (v €)</b>	12.966.236	17.622.800	15.562.000	135,9	88,3
<i>Od tega:</i>					
<b>Prodaja I (v €)</b>	6.202.647	7.782.489	8.511.729	125,4	109,3
<b>Prodaja II (v €)</b>	2.049.301	2.079.255	2.098.431	101,4	100,9
<b>Prodaja III (v €)</b>	4.556.183	7.683.329	4.950.000	168,6	64,4

Vir: Interna dokumentacija Iskre Autel S.r.l. in poslovna poročila IAE

Legenda: Prodaja I - delež prodaje kupcem prve vgradnje  
 Prodaja II - delež prodaje kupcem druge vgradnje  
 Prodaja III - delež prodaje IAE v Slovenijo

Skupna vrednost prodaje v letu 2000 je bila višja kar za 36 indeksnih točk. Kot vidimo, je prodaja v letu 2000 skokovito narasla pri kupcih prve vgradnje, medtem ko je prodaja druge vgradnje beležila le 1,5 % letno rast. Slabši rezultati prodaje v drugo vgradnjo so bili posledica prioritete izpolnjevanja naročil kupcev prve vgradnje, saj so bile proizvodne kapacitete z naročili prezasedene. Zaradi velike rasti proizvodnje v matičnem podjetju pa je bila prodaja repromateriala višja kar za 68 %. V letu 2001 je celotna prodaja dosegla indeks 88, vendar je ta bil nižji predvsem zaradi manjše prodaje repromateriala v Slovenijo. Celotna prodaja v prvo vgradnjo je bila višja za 9 indeksnih točk, prodaja v drugo vgradnjo pa je bila na enakem nivoju kot v letu 2000.

### 5.2.5 Analiza nabave

V tabeli 25 prikazujem podatke o nabavni vrednosti prodanega materiala, ki ga je družba kupila v obdobju 1999-2001. K nabavi štejemo vso nabavo, ki jo na podlagi naročil kupcev izvaja družba od matične družbe za celotno italijansko tržišče. Podatki zajemajo tudi nabavo repromateriala in komponent, kupljenih od italijanskih dobaviteljev.

Tabela 25: **Kazalniki nabave za obdobje 1999-2001**

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Celotna nabava (v €)	12.333.349	16.513.844	14.622.000	133,9	88,5
<i>Od tega:</i>					
Nabava IAE I (v €)	6.016.568	7.549.014	8.550.255	125,4	113,2
Nabava IAE II (v €)	1.663.700	1.428.000	1.637.000	85,8	114,6
Nabava III (v €)	4.653.000	7.536.000	4.434.000	161,9	58,8

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autel S.r.l.

Legenda: Celotna nabava: celotna nabavna vrednost prodanega blaga za družbo

Nabava IAE I: nabavna vrednost prodanega blaga za kupce prve vgradnje

Nabava IAE II: nabavna vrednost prodanega blaga za kupce druge vgradnje

Nabava III: nabavna vrednost prodanega blaga za IAE v Sloveniji

Celotna vrednost nabave je bila v letu 2000 višja za 34 indeksnih točk, medtem ko je v letu 2001 bil dosežen le indeks 88.5. Če primerjamo vrednosti nabave in prodaje, vidimo, da je skupna vrednost nabave v opazovanem obdobju sorazmerno naraščala glede na prodajo. V strukturi nabave za leto 2000 je bil delež nabave za kupce prve vgradnje višji za 25 indeksnih točk, medtem ko je delež nabave za kupce druge vgradnje dosegel le indeks 85. V istem letu smo od dobaviteljev kupili kar za 62 % več materialov in komponent. Če opazujemo dogajanja v letu 2001, pa vidimo, da se nabava izdelkov za kupce prve vgradnje povečala za 13 %, medtem ko je nabava izdelkov za namene prodaje v drugo vgradnjo dosegla vrednost iz leta 1999. Na nabavni strani je matična družba prešla na direkten uvoz nekaterih materialov, tako da je padec nabave logična posledica te odločitve.

### 5.2.6 Analiza zaposlenih

Zaradi povečevanja obsega poslovanja je bilo v tem obdobju treba povečati število zaposlenih. Medtem ko je bilo v letu 1999 v družbi pet zaposlenih, se je število zaposlenih v letu 2001 povečalo na sedem. V tabeli 26 je podan pregled zaposlenih glede odgovornosti ter glede na vrsto del in nalog, ki jih opravljajo.

Tabela 26: **Analiza zaposlenih v družbi Iskra Autel S.r.l. (stanje v l. 2001)**

Zap. št.	Zaposleni	Z-prodaja I	Z-prodaja II	Z-ostalo
1.	1		100 %	
2.	2	40 %	30 %	30 %
3.	1	20 %	80 %	
4.	2	30 %	30 %	40 %
5.	1			100 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>7</b>	<b>1,6</b>	<b>3,0</b>	<b>2,4</b>
<b>Delež (%)</b>		<b>23 %</b>	<b>43 %</b>	<b>34 %</b>

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autel S.r.l.

Legenda: Z-prodaja I: delež zasedenosti zaposlenih na aktivnostih prodaje prve vgradnje  
 Z-prodaja II: delež zasedenosti zaposlenih na aktivnostih prodaje druge vgradnje  
 Z-ostali: delež zasedenosti zaposlenih ostalih (administracija, skladiščenje itd.)

Na prodaji v prvo vgradnjo sta angažirana 1,6 zaposlena, na prodaji v drugo vgradnjo so angažirani trije zaposleni, medtem ko na ostalih delih 2,4 zaposlena (računovodstvo, administracija, skladiščenje itd.). V letu 2001 je bil na področju prodaje druge vgradnje zaposlen vodja prodaje, ki naj bi s sistematičnim pristopom in organizacijo dela z lokalnimi distributerji pospešil prodajo izdelkov v te namene. Delež zaposlenih na ostalih področjih je razmeroma visok, vendar je treba upoštevati veliko stopnjo administrativnih in birokratskih zahtev, ki jih predpisujejo različni italijanski zakoni, predpisi in računovodski standardi. Kazalniki med prodajo, nabavo in zaposlenimi so prikazani v tabeli 27.

Tabela 27: **Kazalniki dodane vrednosti**

Kazalnik	1.1999	1. 2000	1.2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<b>Prodaja/zaposlenega (v €)</b>	2.594.514	2.939.855	2.228.527	113,3	75,8
<b>Dodana vrednost/zaposlenega (v €)</b>	126.577	184.826	134.286	146,0	72,6
<b>Prodaja II/zaposlenega II (v €)</b>	1.024.650	831.702	699.477	81,1	84,1

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autel S.r.l.

Legenda:

Prodaja/zaposlenega - zajema celotno prodajo in vse zaposlene v družbi

Dodana vrednost/zaposlenega - zajema celotno prodajo, zmanjšano za vrednost celotne nabave proti vsem zaposlenim v družbi

Prodaja II/zaposlenega II - zajema prodajo in zaposlene, angažirane na prodaji druge vgradnje

Prodaja na zaposlenega kaže, da se je ta kazalnik v letu 2000 povečal, vendar se je ponovno zmanjšal v letu 2001 kot posledica dodatnega zaposlovanja in nižje vrednosti celotne prodaje. Podoben trend je imel tudi kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega, ki pa je kljub nižji prodaji v letu 2001 presegel vrednost kazalnika iz leta 1999. Če v strukturi celotne prodaje opazujemo še delež prodaje na zaposlenega, angažiranega na prodaji druge vgradnje, vidimo, da se le-ta iz leta v leto poslabšuje, kar pomeni, da je treba aktivnosti na tem področju

intenzivirati. Vsekakor gre pričakovati izboljšanje tega kazalnika v letu 2002, ko bodo vidni prvi rezultati dela novega vodje prodaje.

### 5.2.7 Analiza financiranja

Družba ohranja finančno stabilnost in ne izkazuje poslabševanja finančnih kazalnikov. V tabeli 28 prikazujem najpomembnejše kazalnike v opazovanem obdobju.

Tabela 28: **Kazalniki financiranja v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Kratkoročni koeficient	1,02	1,02	1,03	100,3	100,8
Hitri koeficient	0,81	0,86	0,87	105,5	101,1
Delež kapitala v financiranju (v %)	5,15 %	5,41 %	5,16 %	105,1	95,4
Delež dolgoročnega financiranja (v %)	2,42 %	2,86 %	0,58 %	118,5	20,3

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autel S.r.l. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 1 in Tab. 2, str. 19

Pregled kazalnikov financiranja nam pokaže, da se kratkoročni koeficient v opazovanem obdobju giblje na nivoju od 1,02 do 1,03, kar kaže na sicer ugodno plačilno sposobnost, slabšo vrednost pa ima hitri koeficient, ki koeficient zmanjšuje za vrednost zaloge izdelkov. Kljub temu družba večino pritokov ustvarja pri poslovni dejavnosti, tako da je sorazmerno majhna verjetnost, da bi imelo podjetje težave s plačilno sposobnostjo. Struktura virov financiranja je ostala v obravnavanem obdobju nespremenjena, kljub povečanju obsega poslovanja. V pasivi delež trajnih virov (kapital) financiranja predstavlja okoli 5 %, medtem ko predstavljajo največji delež financiranja kratkoročne obveznosti iz poslovanja (82 %). Družba uporablja dolgoročne vire financiranja le v višini 2-3 %. Pri tem moramo upoštevati, da se vse kratkoročne obveznosti iz poslovanja izkazujejo napram matični družbi.

### 5.2.8 Določitev PSPN za družbo Iskra Autel S.r.l.

V tabeli 29 je prikazana analiza določenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti okolja, kjer so predstavljene zbirne informacije na podlagi ugotovitev v predhodnih poglavjih. Podobno kot pri ostalih družbah pa so dodane nekatere specifičnosti, ki jih najdemo samo na italijanskem trgu.



Tabela 29: **Določitev PSPN za družbo Iskra Autel S.r.l.**

<b>PRILOŽNOSTI NA LOKALNEM TRGU</b>	
1.	V Italiji veljajo enake priložnosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58-59) pod točkami: 1, 6, 7.
2.	Prodaja industrijsko obnovljenih izdelkov v Italiji ni zanimiva, zato se tudi ta oblika in dejavnost tukaj ni razvila. Italijanskega potrošnik se ne mara ukvarjati s problemi vračanja starih in obrabljenih izdelkov, saj so administrativne ovire italijanskega sistema prezahtevne in predrage.
3.	Italijanski kupec ni lojalen nacionalnemu proizvajalcu (Magnetit Marelli), saj je v preteklosti na trgu napravil celo vrsto napak. Razen tega se bo cenovna politika po prevzemu MM s strani DENSA prej ali slej spremenila, tako da gre pričakovati normalizacijo cenovnih nivojev.

<b>NEVARNOSTI NA LOKALNEM TRGU</b>	
1.	V Italiji veljajo enake nevarnosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58-59) pod točkami: 4, 5, 6.
2.	Za italijanskega kupca je v največji meri odločilnega pomena cena, kar pomeni, da bo donosnost na tem trgu najnižja.
3.	Po včlanitvi Slovenije v EU bo vprašljiva smiselnost obstoječe lokacije družbe, ki se nahaja tik ob meji v Gorici. V tem primeru bo treba razmisliti o selitvi družbe v notranjost Italije.
4.	Italijanski kupec je nelojalen, saj je za majhno razliko v ceni pripravljen takoj zamenjati dobavitelja.

<b>PREDNOSTI DRUŽBE</b>	
1.	V Italiji veljajo enake prednosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58-59) pod točkami: 3, 7.
2.	Prenova in investicija v informacijski sistem družbe v l. 2001 omogoča dnevno spremljanje poslovanja in prodajnih aktivnosti.
3.	Skladišče izdelkov, ki ga ima družba v najemu v Padovi, omogoča fleksibilnost in hiter servis do potrošnikov, ki lahko blago iz skladišča dobijo v 24 urah. Kljub temu gre pri tem upoštevati, da je zaradi geografske značilnosti Italije ta prednost omejena zgolj na severni in osrednji del Italije.

<b>SLABOSTI DRUŽBE</b>	
1.	V Italiji veljajo enake slabosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58-59) pod točkami: 1, 2, 4, 5, 6.
2.	Družba do leta 2001 ni imela zaposlenega prodajalca, ki bi stranke redno obiskoval in jih aktivno spremljal. Aktivno spremljanje na terenu je pogoj za uspešno zbiranje informacij in različnih zahtev.
3.	Premajhna prodajna širina obstoječega programa. Kupci jemljejo predvsem artikle, ki jih poznajo še iz preteklosti, medtem ko so o novih artiklih premalo informirani.

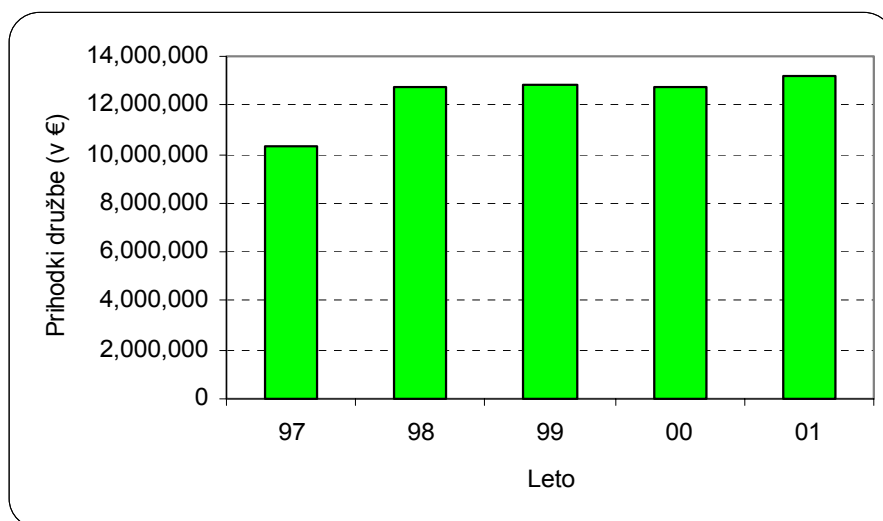
Italija ima eno izmed najkonkurenčnejših ekonomij v EU, zato lahko rečemo, da je trgovanje na tem trgu umetnost. Pravila, kako pravilno sestaviti ponudbo ali pogodbo, ni, in pri pogajanjih je vedno treba pustiti precej maneverskega prostora za iskanje poti do končnega cilja. Kljub temu smatram, da družba dobro izkorišča take specifičnosti sebi v prid, kar je predvsem posledica obmejnega bivanja in poznavanja italijanske kulture in načina razmišljanja. Blagovna znamka Iskre je sicer v Italiji dokaj poznana, cenjena po svoji kakovosti in si je uspela pridobiti zaupanje kupcev. Priložnosti pa je še ogromno, vendar je v prihodnosti treba povečati komercialne aktivnosti in okrepiti zlasti trženje v distribuciji - drugi vgradnji. Družba mora svoje potenciale **usmeriti v penetracijo trga in v razširitev prodajnega asortimana izdelkov**, saj kupci zlasti v distribuciji niso bili dovolj informirani o širini prodajnega programa.

## 5.3 Analiza poslovanja družbe Iskra Autoelectrique S.A. Francija

### 5.3.1 Analiza poslovnega izida

Kot je bilo predstavljeno že uvodoma, je bila Iskra Autoelectrique prvo podjetje, ki ga je Iskra Avtoelektrika d.d. ustanovila v tujini. Dolgoročen in sistematičen tržni pristop se kaže v uveljavljenosti in cenjenosti blagovne znamke Iskra na francoskem trgu, kakor tudi v velikosti same družbe. Danes je družba na prvem mestu glede prodaje in distribucije izdelkov v drugo vgradnjo v celotni prodajni mreži Iskre Avtoelektrike. Njena sekundarna vloga pa je tudi lokalna podpora trženju v prvo vgradnjo, čeprav je ta delež prodaje majhen. Nedvomno gre take uspehe distribucije pripisati tudi dolgoletnemu sodelovanju Iskre Avtoelektrike s francoskimi avtomobilskimi hišami, s katerimi je Iskra v preteklih letih sodelovala. Če pogledamo prihodke družbe v obdobju od leta 1997 do 2001, ki so prikazani na sliki 16, vidimo zmerno, toda konstantno rast poslovnih prihodkov.

Slika 16: Poslovni prihodki družbe Iskra Autoelectrique S.A. v obdobju 1997-2001



Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelectrique S.A.

Sodelovanje s francoskimi proizvajalci avtomobilov (PSA) je Iskra prekinila v letu 1994 zaradi velikih cenovnih pritiskov. Kljub temu pa to ni pomenilo konca razvoja, saj se je na račun tega močno okrepila distribucijska dejavnost in trženje druge vgradnje. Tako je v strukturi celotne prodaje družbe danes delež prodaje prve vgradnje 25 %, medtem ko 75 % prodaje predstavlja distribucija. Kupci prve vgradnje so proizvajalci hidravličnih sistemov in proizvajalci traktorjev. V distribuciji je penetracija na trgu zelo globoka, saj ima družba več kot 900 stalnih odjemalcev. To seveda pomeni tudi višje cenovne nivoje, saj taki kupci predstavljajo zadnji nivo pred končnim uporabnikom. V strukturi prodaje koncerna IAE je družba uvrščena na tretje oziroma četrto mesto ter predstavlja najpomembnejše tržišče distribucije in trženja druge vgradnje.

Kazalniki poslovnega izida in gospodarjenja družbe Iskra Autoelectrique S.A. v preteklih treh letih so prikazani v tabeli 30.

Tabela 30: **Kazalniki poslovnega izida in gospodarnosti v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Prihodki (v €)	12.803.323	12.714.184	13.225.929	99,3	104,0
Odhodki (v €)	12.739.144	12.631.068	13.166.965	99,1	104,2
Bruto dobiček (v €)	64.179	83.117	58.964	129,5	70,9
Čisti dobiček (v €)	32.726	37.178	4.810	113,6	12,9
Ekonomičnost	1,005	1,007	1,004	100,1	99,7
Bruto donosnost prihodkov (v %)	0,50 %	0,65 %	0,44 %	130,4	68,2

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelectrique S.A. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 3, str. 20

Prihodki so bili v letu 2000 malenkostno nižji od prihodkov v letu 1999, vendar so prihodki v letu 2001 dosegli najvišjo vrednost od ustanovitve družbe doslej. Podobna gibanja lahko ugotovimo tudi pri odhodkih. Bruto dobiček se je v letu 2000 povečal za 29 indeksnih točk, v letu 2001 pa je družba izkazala 30 % nižji dobiček. Tako je čisti dobiček družbe po odbitju davkov in prispevkov v letu 1999 znašal 37.726 €, v letu 2000 37.178 € ter v letu 2001 samo 4.810 €. Ekonomičnost oz. celotna gospodarnost je bila v preučevanem obdobju na enakem nivoju. Bruto donosnost prihodkov v opazovanem obdobju znaša povprečno 0,5 %.

### 5.3.2 Analiza uspešnosti gospodarjenja

V tabeli 31 prikazujem temeljne kazalnike uspešnosti gospodarjenja v preteklih treh letih.

Tabela 31: **Kazalniki uspešnosti gospodarjenja v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Donosnost sredstev ROA (v %)	2,76 %	2,86 %	1,79 %	103,6	62,8
Donosnost kapitala ROE (v %)	2,44 %	2,69 %	0,34 %	110,5	12,8
Donosnost investiranja ROI (v %)	5,52 %	5,71 %	4,54 %	103,4	79,4

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelectrique S.A. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 4, str. 21

Rentabilnost sredstev je bila v l. 2000 višja za 3,6 indeksne točke, medtem ko je v letu 2001 znašala le 1,8 %, kar pomeni, da se je upravljanje s sredstvi poslabšalo. Podoben trend je opaziti tudi pri kazalniku donosnosti kapitala, ki kaže, da se je le ta zmanjšal z 2,4-2,7 % v prvih dveh letih opazovanega obdobja na le 0,3 % v letu 2001. Kazalnik investiranja ROI, je imel v prvih dveh letih opazovanega obdobja enako vrednost, njegova vrednost pa se je zmanjšala v letu 2001, ko je le ta znašala 4,5 %.

### 5.3.3 Analiza obračanja sredstev

Če analiziramo strukturo aktive, lahko ugotovimo, da je delež stalnih sredstev 15 %, delež gibljivih sredstev pa 85 %. V strukturi stalnih sredstev je velik delež opredmetenih osnovnih sredstev, saj je družba kupila zemljišče in investirala v izgradnjo lastnih poslovnih prostorov in skladišča, potem ko se je v letu 1998 preselila iz Pariza v Vannes. V strukturi gibljivih sredstev delež zalog predstavlja 38 %, delež kratkoročnih terjatev iz poslovanja pa 43 %. V tabeli 32 prikazujem kazalnike obračanja sredstev za obdobje 1999-2001.

Tabela 32: Kazalniki obračanja sredstev v obdobju 1999-2001

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<i>Obračanje vseh sredstev</i>					
<b>Koeficient obračanja sredstev</b>	2,33	2,32	2,02	99,5	86,9
<b>Dnevi vezave sredstev (dni)</b>	157	157	181	100,4	115,0
<i>Obračanje gibljivih sredstev</i>					
<b>Koeficient obračanja zalog I</b>	5,89	5,98	5,23	101,4	87,3
<b>Dnevi vezave zalog I (dni)</b>	62	62	69	98,5	114,4
<b>Koeficient obračanja zalog II</b>	4,40	4,43	4,07	100,8	91,7
<b>Dnevi vezave zalog II (dni)</b>	83	82	90	99,2	109,0
<i>Obračanje terjatev do kupcev</i>					
<b>Koeficient obračanja terjatev</b>	5,67	5,32	4,32	93,7	81,1
<b>Dnevi vezave terjatev (dni)</b>	64	69	85	106,6	123,1
<i>Obračanje obveznosti do dobaviteljev</i>					
<b>Koeficient obračanja obveznosti</b>	2,76	3,09	2,20	112,1	71,1
<b>Dnevi vezave obveznosti (dni)</b>	132	118	166	89,1	140,5

Vir: Interna dokumentacija Iskre Autoelectrique S.A. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 5, str. 22

V letu 2000 je koeficient obračanja vseh sredstev ostal na enakem nivoju kot v letu 1999, medtem ko se je v letu 2001 poslabšal. Če analiziramo obračanje samo gibljivih sredstev, ugotovimo, da je koeficient obračanja vseh zalog glede na celotno prodajo v celotnem opazovanem obdobju konstanten, s tem da so se v letu 2001 dnevi vezave zalog povečali za 7 dni. Kazalniki obračanja zalog za namene prodaje v drugo vgradnjo izkazujejo nekoliko višje vrednosti, saj se celotne zaloge obrnejo štirikrat v letu. Iz tega izhaja, da so dnevi vezave nekje približno tri mesece. Kazalnik obračanja terjatev do kupcev kaže na zadovoljivo poravnavanje obveznosti kupcev do družbe v letih 1999 in 2000, medtem ko so se dnevi vezave terjatev do kupcev v letu 2001 povišali, saj so znašali kar 85 dni. Koeficient obračanja obveznosti do dobavitelja se je v letu 2000 popravil, kar pomeni da so se dnevi vezave obveznosti skrajšali s 132 dni na 118 dni. Koeficient obračanja obveznosti se je zelo poslabšal v letu 2001, saj so dnevi vezave obveznosti znašali kar 168 dni. Delni razlog je v tem, da so se dnevi vezave do kupcev v letu 2001 povečali, delno pa so razlogi internega značaja in dogovarjanja. Tako razlika med dnevi vezave obveznosti in dnevi vezave terjatev znaša v

povprečju 60 dni, kar se izkazuje kot kratkoročno financiranje družbe s strani Iskre Avtoelektrike.

### 5.3.4 Analiza prodaje

Podatki, ki prikazujejo celotno prodajo izdelkov v Franciji, so prikazani v tabeli 33. Pri tem moramo omeniti, da je v podatke o prodaji vključena tudi prodaja v Belgijo in Španijo. V Španiji je bila v letu 2001 ustanovljena podružnica družbe Iskre Autoelectrique, katere glavni namen je izvajanje lokalnega trženja.

Tabela 33: **Kazalniki prodaje za obdobje 1999-2001**

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<b>Celotna prodaja (v €)</b>	12.800.229	12.712.571	13.084.463	99,3	102,9
<i>Od tega:</i>					
<b>Prodaja I (v €)</b>	2.812.000	3.065.000	2.758.000	109,0	89,9
<b>Prodaja II (v €)</b>	9.550.626	9.422.416	10.179.000	98,6	108,0
<b>Prodaja - ostalo (€)</b>	437.603	225.155	147.463	51,4	65,4

Vir: Interna dokumentacija Iskre Autoelectrique S.A. in poslovna poročila IAE

Legenda: Prodaja I: delež prodaje kupcem prve vgradnje

Prodaja II: delež prodaje kupcem druge vgradnje

Prodaja - ostalo: delež prodaje ostalega blaga

V letu 2000 je vrednost celotne prodaje bila približno na enakem nivoju kot v letu 1999. Boljši rezultati prodaje so bili doseženi pri prodaji kupcem prve vgradnje, ki je bila 9 % višja kot v predhodnem letu. Nekoliko pod pričakovanji pa so bili rezultati na prodaji druge vgradnje, ki so predvsem izhajali iz prezasedenosti proizvodnih kapacitet v matični družbi, katere posledica so bile zakasnitve v dobavnih rokih in nekatere odpovedi naročil. Situacija pa je bila ravno obratna v letu 2001, ko je bila prodaja v drugo vgradnjo daleč nad pričakovanji in je bila višja za 8 %. Negativne posledice gospodarske recesije in krize v letu 2001 pa so se odrazile pri prodaji v prvo vgradnjo, ki je bila nižja za 10 %. Med ostalo prodajo štejemo razne materiale in komponente, ki jih družba nabavlja glede na povpraševanje kupcev, ki želijo imeti večjo programsko širino prodajnega programa, vendar je taka prodaja omejena in le priložnostna.

### 5.3.5 Analiza nabave

Iskra Autoelectrique je skoraj v celoti nabavo realizirala pri matični družbi. Nabava vseh izdelkov družbe v obdobju 1999-2001 je prikazana v tabeli 34.

Tabela 34: **Kazalniki nabave za obdobje 1999-2001**

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Celotna nabava (v €)	10.126.426	9.863.500	10.462.000	97,4	106,0
<i>Od tega:</i>					
Nabava IAE I (v €)	2.727.640	2.973.050	2.675.260	109,0	89,9
Nabava IAE II (v €)	7.051.000	6.681.000	7.722.740	94,7	115,5
Nabava - ostalo (v €)	347.786	209.450	64.000	60,2	30,5

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelectrique S.A.

Legenda: Celotna nabava: celotna nabavna vrednost prodanega blaga za družbo

Nabava IAE I: nabavna vrednost prodanega blaga za kupce prve vgradnje

Nabava IAE II: nabavna vrednost prodanega blaga za kupce druge vgradnje

Nabava - ostalo: nabavna vrednost prodanega blaga za namene preprodaje

Celotna vrednost nabave je v letu 2000 dosegla indeks 97, medtem ko je v letu 2001 indeks vrednosti celotne nabave dosegel vrednost 106. Nabavna vrednost prodanega blaga za namene prodaje v prvo vgradnjo je v I. 2000 bila za 9 indeksnih točk višja kot v predhodnem letu, medtem ko se je le-ta znižala za 10 indeksnih točk v letu 2001. Ravno nasprotno pa je bila nabava izdelkov za trženje v drugo vgradnjo nižja v letu 2000 (indeks 94), medtem ko je v letu 2001 indeks dosegel vrednost 115. Med ostalo nabavo štejemo materiale in komponente, ki ga družba kupuje na lokalnem trgu z namenom dopolnitve osnovnega prodajnega programa. Vrednost nabave takih pozicij lahko precej niha, saj je le-ta odvisna od trenutnega povpraševanja na prodajni strani.

### 5.3.6 Analiza zaposlenih

Družba Iskra Autelectrique S.A. je po številu zaposlenih največja družba med vsemi zunanji družbami. Glede na karakter družbe ima bolj razvito organizacijsko strukturo kot ostale družbe, saj je le-ta sestavljena iz vseh poslovnih funkcij razen proizvodne. Najmočnejša funkcija je prodajna funkcija, ki je organizirana po regionalnem principu, tako da prodajalci pokrivajo različne geografske regije v Franciji. Delovno mesto takih prodajalcev je teren, saj morajo stalno obiskovati kupce v svoji regiji. Na sedežu družbe, ki se nahaja v Vannu (Bretanja), pa je stalno lociranih 17 zaposlenih. Pregled zaposlenih glede na njihove zadolžitve in odgovornosti je podan v tabeli 35.

Tabela 35: Analiza zaposlenih v družbi Iskra Autoelectrique S.A. (stanje v I. 2001)

Zap. št.	Zaposleni	Z-prodaja I	Z-prodaja II	Z-ostali
1.	3			100 %
2.	7		100 %	
3.	1	20 %	60 %	20 %
4.	5	30 %	30 %	40 %
5.	2	30 %	40 %	30 %
6.	2	25 %	25 %	50 %
7.	4			100 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>24</b>	<b>2,8</b>	<b>10,40</b>	<b>10,80</b>
<b>Delež (%)</b>		<b>12 %</b>	<b>43 %</b>	<b>45 %</b>

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelectrique S.A.

Legenda: Z-prodaja I: delež zasedenosti zaposlenih na aktivnostih prodaje prve vgradnje  
 Z-prodaja II: delež zasedenosti zaposlenih na aktivnostih prodaje druge vgradnje  
 Z-ostali: delež zasedenosti zaposlenih ostalih (administracija, skladiščenje itd.)

Družba je od leta 1999 število zaposlenih povečala z 21 na 24 zaposlenih, pri čemer ta številka vključuje tudi zaposlene v španski podružnici. Samo v Španiji so bili v letu 2001 na novo zaposleni štirje ljudje. Kot vidimo, je največji delež zaposlenih na prodaji druge vgradnje (43 %), medtem ko na prvo vgradnjo odpade le 12 % aktivnosti. Zaradi takšnega povečanja zaposlenih bodo kazalniki dodane vrednosti za leti 2000 in 2001 nekoliko nižji, vendar je investicija v ljudi investicija v prihodnje donose in rast na trgu, ki pa jo pričakujemo zlasti na španskem trgu.

Tabela 36: Kazalniki dodane vrednosti

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Prodaja/zaposlenega (v €)	609.682	552.791	551.080	90,6	99,6
Dodana vrednost/zaposlenega (v €)	127.324	123.873	109.269	97,2	88,2
Prodaja II/zaposlenega II (v €)	1.123.603	1.046.935	978.750	93,1	93,4

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelectrique S.A.

Legenda:

Prodaja/zaposlenega: zajema celotno prodajo in vse zaposlene v družbi

Dodana vrednost/zaposlenega: zajema celotno prodajo, zmanjšano za vrednost celotne nabave proti vsem zaposlenim v družbi

Prodaja II/zaposlenega II: prodaja in zaposleni, angažirani na prodaji druge vgradnje

Kazalnik prodaje na zaposlenega se je v letih 2000 in 2001 zniževal, kar je posledica dodatnega zaposlovanja, razen tega je bila vrednost prodaje nekoliko nižja od pričakovanj. Podobna gibanja so tudi pri kazalniku dodane vrednosti na zaposlenega, ki se je s 127.000 € v letu 1999 zmanjšal na 109.000 € v letu 2001. Enako se zmanjšuje tudi vrednost kazalnika

prodaje na zaposlene, ki so aktivni na prodaji v drugo vgradnjo. Če primerjamo kazalnike dodane vrednosti med družbami, lahko ugotovimo, da so vrednosti teh kazalnikov prodaje v drugo vgradnjo med najvišjimi.

### 5.3.7 Analiza financiranja

Družba Iskra Autoelectrique S.A. je kapitalsko najmočnejša družba med vsemi zunanjimi družbami Iskre Avtoelektrike. Družba za svoje poslovanje ne uporablja dolgoročnega financiranja. Družba je tako finančno relativno samostojna in neodvisna od matične družbe, kar na primer ne velja za večino ostalih družb. Njena finančna stabilnost se vidi tudi skozi kazalnike, ki so prikazani v tabeli 37.

Tabela 37: **Kazalniki financiranja v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Kratkoročni koeficient	1,10	1,14	1,19	103,4	104,0
Hitri koeficient	0,58	0,61	0,66	106,4	106,7
Delež kapitala v financiranju (v %)	24,37 %	25,11 %	21,06 %	103,0	83,8

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelectrique S.A. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 1 in Tab. 2, str. 19

Kratkoročni koeficient se giblje med 1,10-1,19, kar kaže na dobro plačilno sposobnost družbe. Hitri koeficient ima vrednosti pod 1, kar pa je posledica zalog izdelkov, ki jih ima družba vedno na razpolago. Koncept trženja namreč temelji na maksimalni razpoložljivosti in dobavljivosti izdelkov, kar pomeni posledično višje stanje zalog. V pasivi znaša delež kapitala v financiranju 25 %, medtem ko znaša delež financiranja s kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja 66 %. Delež kratkoročnih obveznosti iz financiranja pa znaša 9 %.

### 5.3.8 Določitev PSPN za družbo Iskra Autoelectrique S.A.

Na francoskem trgu veljajo podobne ugotovitve, ki smo jih že navajali za družbe na ostalih evropskih trgih. Kljub temu pa velja poudariti, da je družba nekoliko manj izpostavljena nekaterim nevarnostim kot ostale družbe, predvsem zaradi prepoznavnosti blagovne znamke, ki je sedaj na trgu dobro uveljavljena. V tabeli 38 je prikaz PSPN za družbo Iskra Autoelectrique, vendar če le-te primerjamo z ostalimi družbami, vidimo, da je predvsem nevarnosti in slabosti precej manj kot pri družbah na ostalih trgih. Po drugi strani pa ima družba veliko priložnost razvoja v prihodnosti, saj je na španskem trgu sposobna realizirati podobne uspehe kot v Franciji.



Tabela 38: **Določitev PSPN za družbo Iskra Autoelectrique S.A.**

<b>PRILOŽNOSTI NA LOKALNEM TRGU</b>	
1.	V Franciji veljajo enake priložnosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58 - 59) pod točkami: 1, 4, 6, 7.
2.	Največji konkurent VALEO v zadnjem času zaradi slabe kakovosti izdelkov izgublja na ugledu in poziciji, kar neposredno vpliva na povečevanje tržnega deleža IAE.
3.	Ogromen potencial španskega trga. Glede na to, da je model distribucije na španskem trgu zelo podoben francoskemu modelu, so možnosti razvoja prodaje velike.
4.	Strategija matične družbe za povečanje širine prodajnega programa zajema tudi dopolnjevanje programa z izdelki, ki jih Iskra ne proizvaja (japonske aplikacije) in jih kupuje od zunanjih virov. Glede na globino trženja v Franciji so možnosti za trženje tega programa največje v Franciji.

<b>NEVARNOSTI NA LOKALNEM TRGU</b>	
1.	V Franciji prežijo enake nevarnosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58 - 59) pod točkami: 4, 5, 6.
2.	Največji avtomobilski hiši PSA in Renault poleg pooblaščenih servisov razvijata tudi vzporedno distribucijo, v kateri ponujajo izdelke in storitve za vse vrste vozil. Izdelki v teh verigah niso originalni rezervni deli in jih kupujejo pri najugodnejših virih (Kitajska, Koreja itd.), zato so na trgu konkurenčni.
3.	Francija ima eno izmed najrazvitejših oblik distribucije neodvisnega trga, kjer se nahajajo največji akterji distribucije in prodaje v Evropi (A.D., Alliance Group Auto).

<b>PREDNOSTI DRUŽBE</b>	
1.	V Franciji veljajo enake prednosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58 - 59) pod točkami: 1, 3, 4, 5, 6, 7.
2.	Družba je posodobila informacijski sistem, v katerega je vključena tudi španska podružnica.
3.	Družba ima uveljavljen tržni položaj in prepoznavnost na francoskem trgu.
4.	Koncept trženja temelji na celostni pokritosti trga, ki ga družba uresničuje preko terenskih prodajalcev, ki stranke neprenehoma obiskujejo.
5.	Visoka stopnja razpoložljivosti izdelkov je ena izmed temeljnih prednosti družbe. V distribuciji velja pravilo treh dejavnikov prodaje, katerih vrsta in delež so naslednji: razpoložljivost 70 %, kakovost 15 %, cena 15 %.
6.	Strokovna pomoč in svetovanje kupcem. V družbi so zaposleni kadri, ki imajo dolgoletne izkušnje in znanje glede poznavanja izdelkov. Znanje in poprodajni servis postaja danes ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti.

<b>SLABOSTI DRUŽBE</b>	
1.	V Franciji veljajo enake slabosti, ki so opredeljene v tabeli 20 (str. 58 - 59) pod točkami: 1, 2, 5.
2.	Družba še vedno nima primerne prodajalca za podporo in trženje pri kupcih prve vgradnje.
3.	Ker so nekateri zaposleni v družbi po otvoritvi španske podružnice angažirani na dveh mestih, lahko to pomeni, da se bo intenzivnost in angažiranost na delih v sami družbi teh zaposlenih znižala.

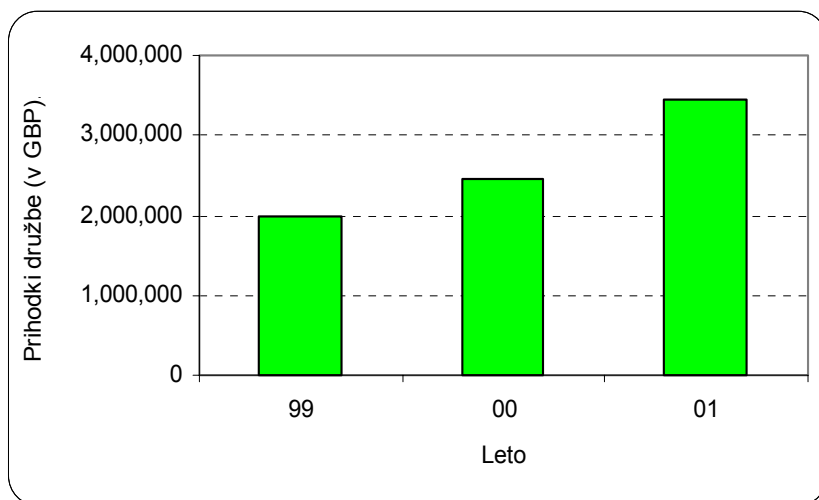
Družba se nahaja v prostoru z ogromnim tržnim potencialom, saj trga Francije in Španije skupaj predstavljata največji avtomobilski trg v evropskem prostoru. Na obeh trgih veljajo približno enake tržne zakonitosti, značilnosti in koncepti, saj je španski model distribucije kopija francoskega. Glede na znanje in izkušnje v distribuciji v Franciji bo enak koncept distribucije v Španiji zagotovo obrodil uspehe. Družba mora **tako uporabiti kombinacijo strategij širitve prodaje na nove trge** (Španija), s strategijo ustalitve pa **mora zadržati pozicijo na obstoječem trgu, na katerem mora širiti ponudbo izdelkov**. Veliko je tudi priložnosti za nove posle v prvi vgradnji, kar pa zahteva strokovno usposobljene kadre, ki obvladajo specifična znanja in industrijsko trženje.

## 5.4 Analiza poslovanja družbe Iskra UK Ltd. Velika Britanija

### 5.4.1 Analiza poslovnega izida

Pregled poslovnih prihodkov družbe Iskra UK Ltd. v obdobju 1999-2001 je prikazan na sliki 17. Rezultate spremljamo od leta 1999 dalje, ko je Iskra AE postala večinski lastnik Iskre UK. Družba je v letu 1999 beležila 2 mio GBP poslovnih prihodkov, v letu 2001 pa so poslovni prihodki presegli vrednost 3,5 mio GBP.

Slika 17: Poslovni prihodki družbe Iskra UK Ltd. v obdobju 1999-2001 (v GBP)



Vir: Interna dokumentacija Iskra UK Ltd.

Vloga družbe Iskre UK je v lokalni podpori trženju do kupcev prve vgradnje, trženju in distribuciji v drugo vgradnjo ter v organiziranju ostalih marketinških aktivnosti. V Veliki Britaniji se nahajajo najpomembnejši proizvajalci traktorjev (AGCO, Massey Ferguson, Case, New Holland), pri katerih Iskra aktivno deluje na novih projektih in so pričakovanja glede prihodnjega sodelovanja zelo velika. Zelo uspešno se je Iskra uveljavila pri proizvajalcih hidravličnih sistemov s prodajo elektromotorjev, kjer praktično v celoti obvladuje tržni položaj. Ta trg je zelo zanimiv tudi z vidika distribucije in prodaje v drugo vgradnjo, saj je to eno izmed velikih tradicionalnih tržišč, za katerega sta značilna pestrost in velika širina voznega parka, kjer ni dominantnega proizvajalca. Tako je tudi britansko tržišče eno izmed ključnih trgov za udejanjanje prodajnih ciljev koncerna IAE, pri tem pa se velik doprinos pričakuje tudi od družbe, ki se na tem trgu nahaja.

Poslovni izid družbe v triletnem opazovanem obdobju se izkazuje v skokoviti rasti prihodkov, saj je bil v letu 2001 dosežen indeks rasti 121, v naslednjem letu pa celo 141. Prihodki so se povečevali zaradi novih poslov pri novih kupcih kakor tudi zaradi povečevanja tržnega deleža pri obstoječih kupcih. Rezultati poslovanja so prikazani v preglednici 39.

Tabela 39: **Kazalniki poslovnega izida in gospodarnosti v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Prihodki (v GBP)	2.017.450	2.449.500	3.452.370	121,4	140,9
Odhodki (v GBP)	2.011.663	2.446.800	3.451.578	121,6	141,0
Bruto dobiček (v GBP)	5.787	2.700	792	46,6	29,3
Čisti dobiček (v GBP)	5.431	2.207	792	40,6	35,8
Ekonomičnost	1,003	1,001	1,000	99,8	99,9
Bruto donosnost prihodkov (v %)	0,28 %	0,11 %	0,02 %	38,4	20,8

Vir: Interna dokumentacija Iskra UK Ltd. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 3, str. 20

Odhodki so sledili povečevanju prihodkov tako v letu 2000 kot v letu 2001 in dosegli enake indekse rasti. Kazalnik ekonomičnosti poslovanja izkazuje enako vrednost skozi celotno opazovano obdobje. Družba je v opazovanem obdobju pozitivno poslovala, čeprav z minimalnim ustvarjenim dobičkom. Tako kot pri ostalih družbah je tudi pri tej družbi kazalnik bruto donosnosti prihodkov minimalen.

#### 5.4.2 Analiza uspešnosti gospodarjenja

Kakšna je bila uspešnost upravljanja s sredstvi družbe in kakšna je bila donosnost kapitala v preteklih treh letih, prikazujem v tabeli 40.

Tabela 40: **Kazalniki uspešnosti gospodarjenja v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Donosnost sredstev ROA (v %)	2,93 %	2,53 %	0,66 %	86,4	26,0
Donosnost kapitala ROE (v %)	2,63 %	1,06 %	0,37 %	40,2	35,7
Donosnost investiranja ROI (v %)	6,92 %	5,54 %	2,27 %	80,1	41,0

Vir: Interna dokumentacija Iskra UK Ltd. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 4, str. 21

Donosnost sredstev se iz leta v leto poslabšuje in je na koncu opazovanega obdobja znašala le 0,6 %, kar pomeni, da se upravljanje s sredstvi iz leta v leto poslabšuje. Podoben negativen trend upadanja imata tudi kazalnika ROE in ROI, kar pomeni, da se celotno poslovanje družbe poslabšuje. Zaradi negativnih trendov vseh kazalnikov uspešnosti, mora management sprejeti ustrezne ukrepe, ki bodo te trende zaustavili.

#### 5.4.3 Analiza obračanja sredstev

Iz vertikalne analize sredstev v letu 2000 ugotovimo, da se delež stalnih sredstev družbe giblje na nivoju 4 %, delež gibljevih sredstev pa znaša 96 %. V gibljevih sredstvih delež zalog

izdelkov predstavlja okoli 28 %, delež kratkoročnih terjatev iz poslovanja pa je na nivoju 66 %. Iz horizontalne analize pa vidimo, da se je v letu 2000 zelo povečal delež gibljevih sredstev, predvsem zaradi povečanja terjatev do kupcev. V letu 2001 se je delež stalnih sredstev povečal (nakup poslovnih prostorov) in je v strukturi predstavljal 21 %, medtem ko so deleži največjih postavk v gibljevih sredstvih znašali: 26 % zaloge in 44 % kratkoročne terjatve iz poslovanja. Obračanje sredstev v obravnavanem obdobju prikazuje tabela 41.

Tabela 41: **Kazalniki obračanja sredstev v obdobju 1999-2001**

<b>Kazalnik</b>	<b>1. 1999</b>	<b>1. 2000</b>	<b>1. 2001</b>	<b>Indeks 00/99</b>	<b>Indeks 01/00</b>
<i>Obračanje vseh sredstev</i>					
<b>Koeficient obračanja sredstev</b>	2,09	1,76	1,28	84,1	72,5
<b>Dnevi vezave sredstev (dni)</b>	175	207	286	118,8	137,9
<i>Obračanje gibljevih sredstev</i>					
<b>Koeficient obračanja zalog I</b>	6,97	5,26	7,01	75,4	133,3
<b>Dnevi vezave zalog I (dni)</b>	52	69	52	132,4	75,0
<b>Koeficient obračanja zalog II</b>	3,60	2,10	2,30	58,2	109,3
<b>Dnevi vezave zalog II (dni)</b>	101	174	159	171,7	91,4
<i>Obračanje terjatev do kupcev</i>					
<b>Koeficient obračanja terjatev</b>	3,91	2,91	2,93	74,4	100,6
<b>Dnevi vezave terjatev (dni)</b>	93	126	125	134,3	99,3
<i>Obračanje obveznosti do dobaviteljev</i>					
<b>Koeficient obračanja obveznosti</b>	2,94	2,76	1,98	93,6	71,7
<b>Dnevi vezave obveznosti (dni)</b>	124	132	185	106,7	139,4

Vir: Interna dokumentacija Iskra UK Ltd. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 5, str. 22

V opazovanem obdobju koeficient obračanja vseh sredstev kaže na zmanjševanje koeficienta obračanja sredstev ter s tem na povečevanje vezave sredstev, saj so bili dnevi vezave sredstev v letu 1999 175 dni, v letu 2001 pa kar 286 dni. Če v gibljevih sredstvih podrobno analiziramo posamezne postavke, in sicer obračanje zalog in terjatev, ugotovimo naslednje: Obračanje vseh zalog se je poslabšalo v letu 2000, medtem ko je v letu 2001 doseglo enak nivo kot v letu 1999 (obračanje v dnevih 52). Če v sami strukturi zalog opazujemo še obračanje zalog izdelkov za drugo vgradnjo, vidimo, da so dnevi vezave teh zalog glede na prodajo v letu 2000 porasli kar na 174 dni, v letu 2001 pa so bile zaloge vezane 159 dni. Ravno tako pa kazalniki obračanja terjatev do kupcev kažejo, da so se dnevi vezave terjatev do kupcev s 93 dni v letu 2000 povečali kar na 126 dni. Situacija je ostala nespremenjena tudi v letu 2001, ko so dnevi vezave terjatev znašali 125 dni. Koeficient obračanja obveznosti do dobavitelja se je v letu 2000 poslabšal, kar pomeni, da je družba svoje obveznosti poravnava kasneje kot v preteklem letu. Dnevi vezave obveznosti so se v letu 2001 še dodatno povečali, in sicer na 185 dni. Pri tem velja omeniti, da mora družba po pogodbi s kupci prve vgradnje imeti varnostno zalogo, ki za družbo predstavlja dodatno finančno breme. Zaradi tega je dogovor z matično družbo tak, da se obveznosti poravnajo takrat, ko kupec odpokliče in plača varnostno zalogo.

#### 5.4.4 Analiza prodaje

Če najprej analiziramo rezultate prodaje (glej tabelo 42) triletnega obdobja, ugotovimo, da se celotna prodaja iz leta v leto povečuje.

Tabela 42: **Kazalniki prodaje za obdobje 1999-2001**

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<b>Celotna prodaja (v GBP)</b>	2.010.490	2.441.202	3.434.258	121,4	140,6
<i>Od tega:</i>					
<b>Prodaja I (v GBP)</b>	810.200	1.349.500	2.176.200	166,5	161,2
<b>Prodaja II (v GBP)</b>	1.040.000	974.160	1.124.600	93,6	115,4
<b>Prodaja - ostalo (GBP)</b>	160.290	117.542	133.458	73,3	113,5

Vir: Interna dokumentacija Iskre UK Ltd. in poslovna poročila IAE

Legenda: Prodaja I: delež prodaje kupcem prve vgradnje  
Prodaja II: delež prodaje kupcem druge vgradnje  
Prodaja - ostalo: delež ostale prodaje

Celotna prodaja je v letu 2000 beležila indeks 121, največji delež tega povečanja pa je imela prodaja kupcem prve vgradnje, ki je izkazovala indeks 166 %. Ta prodaja je posledica pridobitve novih poslov na novih projektih, ki so dolgoročnega pomena. Vrednost prodaje v drugo vgradnjo je v letu 2000 bila 7 % pod rezultati iz leta 1999, kar pa je posledica krize proizvodnih kapacitet v matični družbi. Podoben trend rasti se je nadaljeval tudi v letu 2001, ko je bila celotna prodaja višja kar za 40 indeksnih točk. Zopet beležimo velike rasti v prvi vgradnji, za rezultati pa ni zaostajala niti prodaja v drugo vgradnjo, saj je uspela pokriti celoten zaostanek in celo preseči vrednost prodaje iz leta 1999.

#### 5.4.5 Analiza nabave

Podatki o vrednosti nabave za družbo Iskra UK Ltd. so prikazani v tabeli 43. Celotna vrednost nabave zajema nabavno vrednost prodanega blaga za kupce prve in druge vgradnje, kakor tudi razno blago, ki ga družba kupuje za nadaljnjo preprodajo, katerega delež pa je za obravnavo zanemarljiv in ga ne bom posebej obravnaval.

Tabela 43: **Kazalniki nabave za obdobje 1999-2001**

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<b>Celotna nabava (v GBP)</b>	1.572.202	1.974.727	2.929.514	125,6	148,3
<i>Od tega:</i>					
<b>Nabava IAE I (v GBP)</b>	769.690	1.282.025	2.067.390	166,5	161,2
<b>Nabava IAE II (v GBP)</b>	703.400	599.600	755.400	85,2	125,9
<b>Nabava - ostalo (v GBP)</b>	99.112	93.102	106.724	93,9	114,6

Vir: Interna dokumentacija Iskra UK Ltd.

Legenda: Celotna nabava: celotna nabava vrednost prodanega blaga

Nabava IAE I: delež nabavne vrednosti prodanega blaga za kupce prve vgradnje

Nabava IAE II: delež nabavne vrednosti prodanega blaga za kupce druge vgradnje

Nabava - ostalo: delež nabavne vrednosti prodanega blaga - ostalo

V letu 2000 je skupna vrednost nabave dosegla indeks 125, medtem ko je bila vrednost indeksa v letu 2001 še višja, in sicer 148. Vrednosti nabave so se povečevale sorazmerno z rastjo prodaje. Nesorazmerno se je povečal le indeks deleža nabave izdelkov za drugo vgradnjo, kar se je odražalo v povečanju vrednosti zalog izdelkov v skladišču. Nabava ostalega blaga, namenjenega preprodaji, se je gibala v pričakovanih okvirih.

#### 5.4.6 Analiza zaposlenih

Politika zaposlovanja družbe Iskra UK je bila v opazovanem obdobju zelo konzervativna, saj je število zaposlenih ostalo v vseh treh letih nespremenjeno. Tako kot leta 1999 je tudi danes v družbi zaposlenih devet ljudi, vendar naraščanje obsega poslovanja že zahteva nove kadrovske okrepitve. Stanje zaposlenih in njihove odgovornosti so podane v tabeli 44.

Tabela 44: **Analiza zaposlenih v družbi Iskra UK Ltd. (stanje v I. 2001)**

Zap. št.	Zaposleni	Z-prodaja I	Z-prodaja II	Z-ostali
1.	1	100 %		
2.	2		100 %	
3.	3	30 %	50 %	20 %
4.	3			100 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>9</b>	<b>1,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>
<b>Delež (%)</b>		<b>21 %</b>	<b>39 %</b>	<b>40 %</b>

Vir: Interna dokumentacija Iskra UK Ltd.

Legenda: Z-prodaja I: delež zasedenosti zaposlenih na aktivnostih prodaje prve vgradnje

Z-prodaja II: delež zasedenosti zaposlenih na aktivnostih prodaje druge vgradnje

Z-ostali: delež zasedenosti zaposlenih ostalih (administracija, skladiščenje itd.)

Obseg dela zahteva na prodaji v prvo vgradnjo 1,9 zaposlenega, na prodaji v drugo vgradnjo pa je skupaj angažiranih 3,5 ljudi. Dva zaposlena sta zadolžena za logistiko in skladišče, v upravi in administraciji sta prav tako zaposlena dva. Kazalniki dodane vrednosti na zaposlene glede na celotne prihodke in različne zvrsti prodaje so prikazani v tabeli 45.

Tabela 45: **Kazalniki dodane vrednosti**

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Prodaja/zaposlenega (v GBP)	224.161	272.167	383.597	121,4	140,9
Dodana vrednost/zaposlenega (v GBP)	48.699	51.831	56.083	106,4	108,2
Prodaja II/zaposlenega II (v GBP)	297.143	278.331	321.314	93,6	115,4

Vir: Interna dokumentacija Iskra UK Ltd.

Legenda:

Prodaja/zaposlenega: zajema celotno prodajo in vse zaposlene v družbi

Dodana vrednost/zaposlenega: zajema celotno prodajo, zmanjšano za vrednost nabave proti vsem zaposlenim v družbi

Prodaja II/zaposlenega II: prodaja in zaposleni, angažirani na prodaji druge vgradnje

V opazovanem obdobju se je močno povečal kazalnik razmerja med prihodki in zaposlenimi, saj je v začetku opazovanega obdobja izkazoval indeks 121, medtem ko je na koncu opazovanega obdobja dosegel indeks 140. Višje vrednosti kažejo tudi kazalniki dodane vrednosti na zaposlenega. Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega, ki izkazuje vrednost celotne prodaje, zmanjšane za vrednost celotne nabave v razmerju z zaposlenimi, je s 48.000 GBP v letu 1999 narasel na 56.000 GBP v letu 2001. Če opazujemo kazalnik, ki izkazuje prodajo na zaposlene, ki so angažirani v drugi vgradnji, pa vidimo, da je indeks v letu 2000 znašal 93, v letu 2001 pa 115.

#### 5.4.7 Analiza financiranja

Družba Iskra UK Ltd. financira svoje poslovanje s kapitalom, kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja, kot edina izmed vseh družba pa uporablja tudi dolgoročno financiranje. Najvažnejši kazalniki in deleži financiranja so prikazani v tabeli 46.

Tabela 46: **Kazalniki financiranja v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Kratkoročni koeficient	1,74	1,87	1,42	107,8	76,0
Hitri koeficient	1,20	1,23	0,63	102,4	51,6
Delež kapitala v financiranju (v %)	21,38 %	14,96 %	7,73 %	69,9	51,6
Delež dolgoročnega financiranja (v %)	23,21 %	32,61 %	11,83 %	140,5	36,2

Vir: Interna dokumentacija Iskra UK Ltd. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 1 in Tab. 2, str. 19

Kratkoročni koeficient ima v letu 1999 in 2000 visoko vrednost, medtem ko je le-ta padla v zadnjem letu opazovanega obdobja na vrednost 1.42. Razlog je predvsem v povečanju obsega poslovanja in s tem kratkoročnih obveznosti iz poslovanja ter delno zaradi povečanja kratkoročnih obveznosti iz financiranja. V prvih dveh letih je hitri koeficient presegal vrednost

1,2, kar kaže ugodno likvidnost sredstev, v letu 2001 se je sicer likvidnost zmanjšala, vendar je že v letu 2002 pričakovati korekcijo tega kazalnika. Bilančna vsota se je v letu 2000 povečala za 128 indeksnih točk, od tega je na strani pasive delež kapitala znašal 15 %, delež kratkoročnih obveznosti iz poslovanja je ostal na enakem nivoju kot v preteklem letu, medtem ko se je najbolj povečal delež dolgoročnih virov financiranja, ki v strukturi predstavljajo kar 32 %. V letu 2001 se je bilančna vsota povečala, in sicer za indeks 194. Družba je najela kratkoročne kredite, ki so predstavljali 24 % delež v strukturi financiranja, zmanjšal pa se je delež lastnega financiranja (le 7,7 %) in delež dolgoročnega financiranja (11,8 %). Delež kratkoročnih obveznosti iz poslovanja predstavlja 54 %.

#### 5.4.8 Določitev PSPN za družbo Iskra UK Ltd.

Na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz analize poslovanja družbe, kakor tudi iz analize okolja v Veliki Britaniji, podajam v tabeli 47 skupno oceno položaja družbe Iskra UK.

Tabela 47: Določitev PSPN za družbo Iskra UK Ltd.

PRILOŽNOSTI NA LOKALNEM TRGU	
1.	V Veliki Britaniji veljajo enake priložnosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58 - 59) pod točkami: 1, 6, 7.
2.	Medtem ko v Nemčiji oziroma Franciji prevladujejo aplikacije izdelkov za nacionalne znamke vozil, pa je vozni park v VB tako raznovrsten, da omogoča široko ponudbo iz prodajnega programa Iskre Avtoelektrike.
3.	Po prevzemu Lucasa s strani Delco Remyja kakovost izdelkov tega edinega nacionalnega proizvajalca močno pada. To se odraža v nezadovoljstvu kupcev, kar se odraža tudi v povečevanju povpraševanja po Iskrinih izdelkih.

NEVARNOSTI NA LOKALNEM TRGU	
1.	V Veliki Britaniji veljajo enake nevarnosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58 - 59) pod točkami: 2, 4, 6.
2.	Podobno kot v Franciji je tudi v Veliki Britaniji stopnja razvitosti distribucije na neodvisnem trgu zelo visoka. Moč takih podjetij se še krepi, saj potekajo razni procesi združevanja teh grupacij (Finelist, FSG). Taka združenja svoje aktivnosti širijo tudi na celoten evropski prostor.

PREDNOSTI DRUŽBE	
1.	V Veliki Britaniji veljajo enake prednosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58 - 59) pod točkami: 1, 3, 4, 5, 6, 7.
2.	Predvsem v distribuciji je tehnična podpora kupcem odlična, vendar je za to usposobljena le ena prodajna oseba.
3.	Podobno je za segment kupcev OEM odgovorna oseba, ki ima dolgoletne izkušnje in odlično pozna prodajni program.



<b>SLABOSTI DRUŽBE</b>	
1.	V Veliki Britaniji veljajo enake slabosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58 – 59) pod točkami: 1, 2, 4, 6.
2.	Kot je že bilo navedeno, bi morala družba nuditi širšo tehnično podporo kupcem, in sicer tako v smislu samega svetovanja, servisiranja in hitrega posredovanja v primeru reklamacij pri kupcih OEM. Ustrezen servis in poprodajne storitve postajajo ena izmed ključnih zahtev kupcev ter hkrati konkurenčna prednost današnjega poslovanja.
3.	Premajhna vlaganja v oglaševanje, promocijo in ostale marketinške aktivnosti, ki bi povečevale prepoznavnost blagovne znamke Iskra.
4.	Nekatero osebje ni ustrezno usposobljeno za operativno opravljanje del in nalog.

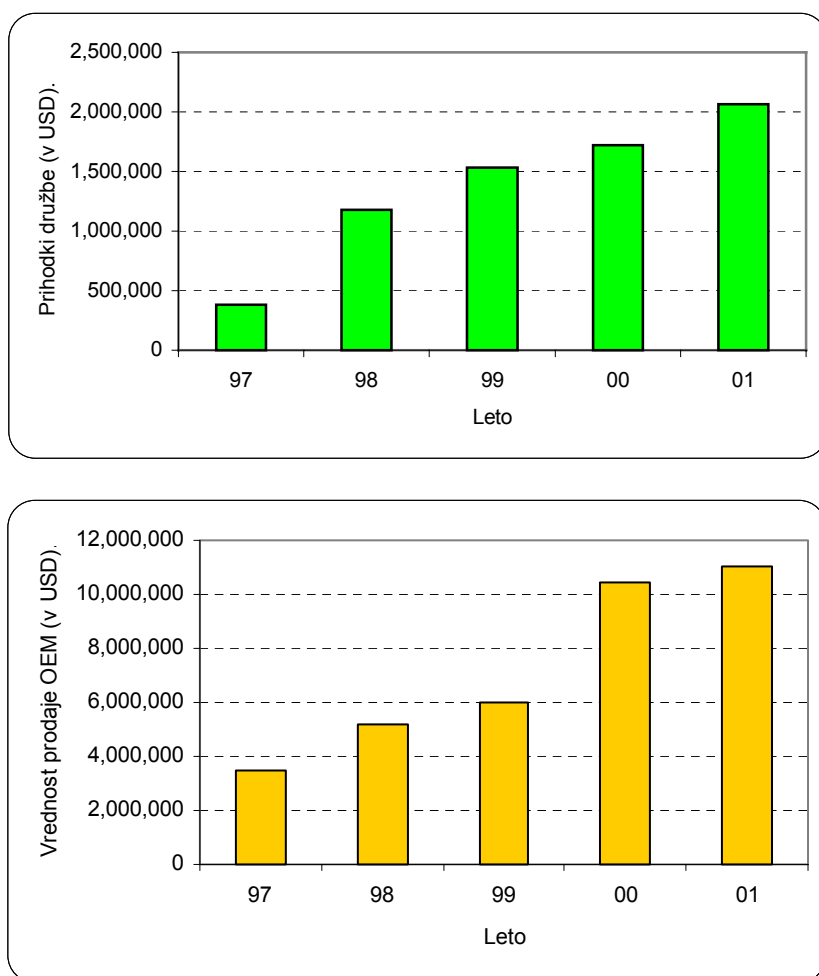
V Evropi ima trg Velike Britanije drugi največji potencial v panogi traktorske industrije, ravno tako pa je izredno zanimiva pestrost voznega parka osebnih avtomobilov, ki omogoča trženje najširšega nabora izdelkov. Lahko trdimo, da je priložnosti na tem trgu izredno veliko, in glede na razvoj dogodkov Iskra uspešno izkorišča ponujene možnosti. Prednosti družbe so predvsem v dobri lokalni podpori, fleksibilnosti in dolgoletnih izkušnjah na področju trženja kupcem prve vgradnje. Blagovna znamka postaja vse bolj prepoznavna, saj smo v nekaterih segmentih (enosmerni motorji) dosegli maksimalne možne plasmaje, kar pomeni, da je rast prodaje odvisna predvsem od rasti naših kupcev. Družba mora **usmeriti svoje aktivnosti v razvoj trga in odjemalcev**. Obstajajo pa vsekakor še nekatere pomanjkljivosti in slabosti, ki pa jih je treba postopoma odpravljati, seveda z obstoječimi zmožnostmi. Pri tem mislim zlasti na **posodobitev logistike in informatike, optimizacijo notranjih procesov in planiranja, aktivno in agresivno trženje zlasti v distribuciji** ter usposabljanje in pridobivanje specifičnih znanj zaposlenih, brez katerih si trženja tako specifičnega programa izdelkov ne moremo predstavljati.

## **5.5 Analiza poslovanja družbe Iskra AE Inc. ZDA**

### **5.5.1 Analiza poslovnega izida**

Na trg ZDA je Iskra uspela prodreti šele v devetdesetih letih, medtem ko prej ni imela vidnejših prodajnih uspehov. Prvi pogoj za iskanje in pridobivanje novih poslov na tem prostranem trgu je bila lokalna prisotnost Iskre Avtoelektrike, ki jo je Iskra Avtoelektrika uresničila z ustanovitvijo lastnega podjetja. Prisotnost v ZDA je nujno potrebna za vsako podjetje, ki želi ta trg sistematično obdelovati in zadovoljevati neverjetne potrebe ameriških proizvajalcev. Tudi način razmišljanja in razvade ameriških kolegov in partnerjev so nekoliko različni od načina evropskega pristopa in mišljenja, zato so lokalni ljudje nujno potrebni za premoščanje takih razlik. Zasluga skupnih prizadevanj, prepričevanja kupcev in pridobitev njihovega zaupanja so tudi posledica uspešne rasti prodaje družbe Iskra AE Inc., ki je prikazana na sliki 18. Kot bomo videli v nadaljevanju, se koncept in pristopi k trženju nekoliko razlikujejo od koncepta, ki je vpeljan za družbe, ki delujejo v Evropi.

Slika 18: Prihodki družbe Iskra AE Inc. in direktna prodaja v ZDA v obdobju 1997-2001



Vir: Interna dokumentacija Iskra AE Inc.

Družba ima v bistvu le vlogo pospeševanja prodaje, in sicer tako v prvo vgradnjo, kakor v drugo vgradnjo. Pri tem velja komentirati graf prihodkov družbe in graf direktne prodaje iz IAE, ki sta prikazana ločeno. Prvi graf prikazuje poslovne prihodke družbe, ki so realizirani na podlagi prodaje izdelkov iz skladišča družbe, drugi del grafa pa prikazuje prodajo, ki je bila realizirana do vseh kupcev prve vgradnje, saj ti posli potekajo direktno iz matične družbe. Takih prihodkov se v bilanci družbe ne prikazuje, saj prodaja poteka direktno Iskra-kupec. Kljub temu pa je v te posle vključena tudi družba, v kateri so zaposleni prodajalci, vendar so stroški le-teh kriti direktno iz matične družbe v Sloveniji. Kot vidimo, so rezultati prihodkov družbe same kakor tudi direktne prodaje v ZDA v skokovitem porastu, saj je skupna prodaja na ameriškem trgu od leta 1997 do leta 2001 porasla s 3,8 milijonov USD na kar 13,1 milijonov USD. Poslovanje družbe kaže na povečevanje trenda prihodkov, kar pomeni širjenje, utrjevanje in pridobivanje zaupanja ameriških potrošnikov v blagovno znamko Iskra. Razpoznavnost blagovne znamke pa pomeni, da se bo moralo podjetje na dolgi rok razširiti in razviti v višjo organizacijsko obliko, kot jo ima danes. Kakšen poslovni izid je imelo podjetje v preteklih treh letih, je prikazano v tabeli 48.

Tabela 48: **Kazalniki gospodarnosti in donosnosti za obdobje 1999-2001**

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Prihodki (v USD)	1.529.838	1.721.089	2.307.918	112,5	134,1
Odhodki (v USD)	1.525.833	1.709.513	2.301.368	112,0	134,6
Bruto dobiček (v USD)	4.005	11.576	6.550	289,0	56,5
Čisti dobiček (v USD)	3.755	11.325	1.074	301,6	9,4
Ekonomičnost	1,003	1,007	1,003	100,4	99,6
Bruto donosnost prihodkov (v %)	0,26 %	0,67 %	0,28 %	256,9	42,2

Vir: Interna dokumentacija Iskra AE Inc. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 3, str. 20

V letu 2000 je indeks rasti prihodkov znašal 112 in je bil enak indeksu odhodkov. V letu 2001 pa je indeks prihodkov in hkrati odhodkov dosegel vrednost 134. Ekonomičnost je pri tem ostala na enaki ravni. Družba je izkazala več čistega dobička v letu 2000, ki je bil namenjen povečanju osnovnega kapitala družbe. V letu 2001 pa je bruto dobiček padel zaradi povečanih stroškov zaradi novega zaposlovanja, investicij v delovna sredstva za novega zaposlenega ter zaradi ostalih stroškov. Bruto donosnost prihodkov je bila v opazovanem obdobju na nivoju 0,3 %, z izjemo leta 2000, ko je bila ta vrednost nekoliko višja.

### 5.5.2 Analiza uspešnosti gospodarjenja

Kazalniki, ki nam prikazujejo učinkovitost gospodarjenja, so prikazani v tabeli 49.

Tabela 49: **Kazalniki uspešnosti gospodarjenja v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	1. 1999	1. 2000	1. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Donosnost sredstev ROA (v %)	0,82 %	2,25 %	0,12 %	274,8	5,2
Donosnost kapitala ROE (v %)	268,21 %	261,48 %	19,87 %	97,4	7,6

Vir: Interna dokumentacija Iskra AE Inc. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 4, str. 21

Donosnost sredstev se je v letu 2001 močno poslabšala, saj je indeks rentabilnosti sredstev znašal le 5,2 indeksni točki. Glavni razlog v poslabšanju upravljanja s sredstvi je v povečanju zalog izdelkov, ki so namenjeni kupcem prve vgradnje. Tak trend je treba pričakovati tudi v prihodnjem letu. Čeprav kazalniki rentabilnosti kapitala (ROE) kažejo v obravnavanem obdobju izjemno visoke vrednosti, velja omeniti, da je vrednost kapitala minimalna, zato moramo kazalnik donosnosti kapitala pravilno razumeti. Kazalnika ROI ne obravnavam, ker je zaradi nizke vrednosti amortizacije enak kazalniku donosnosti.

### 5.5.3 Analiza obračanja sredstev

Delež gibljevih sredstev v aktivi je kar 99,7 %, saj ima družba vsa osnovna sredstva v najemu, medtem ko 0,3 % delež predstavljajo neopredmetena osnovna sredstva. Največji delež gibljevih sredstev predstavljajo zaloge (64 %), medtem ko kratkoročne terjatve predstavljajo 35 % vseh gibljevih sredstev. V tabeli 50 je prikazano obračanje sredstev za obravnavano obdobje.

Tabela 50: Kazalniki obračanja sredstev v obdobju 1999-2001

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
<i>Obračanje vseh sredstev</i>					
<b>Koeficient obračanja sredstev</b>	3,35	3,43	2,56	102,5	74,5
<b>Dnevi vezave sredstev (dni)</b>	109	106	143	97,5	134,2
<i>Obračanje gibljevih sredstev</i>					
<b>Koeficient obračanja zalog</b>	5,70	5,34	3,54	93,7	66,3
<b>Dnevi vezave zalog (dni)</b>	64	68	103	106,7	150,8
<i>Obračanje terjatev do kupcev</i>					
<b>Koeficient obračanja terjatev</b>	8,65	9,79	9,51	113,1	97,2
<b>Dnevi vezave terjatev (dni)</b>	42	37	38	88,3	102,8
<i>Obračanje obveznosti do dobaviteljev</i>					
<b>Koeficient obračanja obveznosti</b>	2,63	2,62	2,02	99,6	77,0
<b>Dnevi vezave obveznosti (dni)</b>	139	139	181	100,3	129,7

Vir: Interna dokumentacija Iskra AE Inc. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 5, str. 22

Koeficient obračanje sredstev je bil v letu 2000 na enakem nivoju kot v letu 1999, zelo pa se je poslabšal v letu 2001. Razlog za to je bil že večkrat naveden v predhodnih analizah. Zaradi tega se je bistveno poslabšal tudi koeficient obračanja zalog v letu 2001, katerega indeks kaže 66,3. Dnevi vezave terjatev do kupcev so se od leta 1999 do leta 2001 zmanjšali v povprečju za 4 dni, kar kaže, da so kupci kar redni plačniki. Vidimo tudi, da terjatve do novega kupca prve vgradnje še niso nastopile, zato je ta kazalnik razmeroma »normalen«. Čas vezave obveznosti do dobavitelja (Iskre) je ustrezno podaljššan, da lahko družba izpolnjuje vse svoje obveznosti. Če primerjamo dneve vezave terjatev in dneve vezave obveznosti, vidimo, da je razlika med poravnavo enih in drugih okrog 100 dni, kar je v skladu z internim dogovorom med družbama. Iskra AE je obvezna imeti za potrebe distribucije trimesečno zalogo izdelkov. Če h temu prištejemo še čas tranzita blaga iz Evrope v ZDA, ki danes znaša v povprečju 30 dni, vidimo, da je kratkoročno financiranje družbe s strani Iskre razmeroma kratko.

### 5.5.4 Analiza prodaje

Kljub opisanemu načinu različnih poti prodaje v ZDA pa se bomo v nadaljevanju omejili le na čisto prodajo družbe Iskra AE. Tak način prikazovanja je bolj primeren zaradi primerjave kazalnikov poslovanja med ostalimi družbami.

**Tabela 51: Kazalniki prodaje za obdobje 1999-2001**

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Celotna prodaja (v USD)	1.529.838	1.721.089	2.307.918	112,5	134,1

Vir: Interna dokumentacija Iskre AE Inc. in poslovna poročila IAE

Kot vidimo, je celotna prodaja izdelkov druge vgradnje spodbudno naraščala tako v letu 2000 kot v letu 2001. V letu 2000 so bili rezultati prodaje nekoliko pod pričakovanji predvsem zaradi težav proizvodnih kapacitet v matični družbi. V letu 2001 so se rezultati prodaje še nekoliko izboljšali, kar je posledica poslovnega sodelovanja z enim izmed največjih distributerjev za program osebnih vozil. Pri tem velja omeniti zelo omejen program Iskrinih izdelkov za osebna vozila, saj je ta omejen le na zamenljive Boscheve izdelke, medtem ko izdelkov, ki bi lahko konkurirali ameriškim proizvajalcem, Iskra ne izdeluje.

### **5.5.5 Analiza nabave**

Za družbo Iskra AE je v tabeli 52 prikazana nabavna vrednost prodanega blaga v obdobju 1999-2001.

**Tabela 52: Kazalniki nabave za obdobje 1999-2001**

Kazalnik	I. 1999	I. 2000	I. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Celotna nabava (v USD)	1.165.622	1.298.485	1.808.432	111,4	139,2

Vir: Interna dokumentacija Iskra AE Inc.

Vrednost nabave je bila v letu 2000 višja za 11 indeksnih točk, medtem ko je bil indeks v letu 2001 višji kar za 39 indeksnih točk. Če bi ta rezultat primerjali z vrednostjo prodaje, bi se nam lahko zdel nenormalen, vendar je razlog za tako povečanje drugje. Z enim izmed kupcev prve vgradnje je bil v decembru 2001 dosežen dogovor, da bo kupec pričel poslovati preko odvisne družbe, tako da so se vse zaloge, terjatve in obveznosti do kupca prenesle na Iskra AE. Ena izmed postavk so tudi zaloge izdelkov za kupca, ki se skladiščijo v javnih skladiščih in so bile prenesene v aktivo družbe. Vrednost teh izdelkov znaša okrog 350.000 USD, ki se v decembru izkazujejo kot zaloge, ki pa kupcu še niso bile prodane. Ta postavka bo povzročala tudi nesorazmerja pri ostalih kazalnikih. V kolikor prikazane vrednosti zalog ne upoštevamo, bi indeks povečanja nabave znašal okoli 112, kar je v skladu s prikazanimi rezultati prodaje.

### **5.5.6 Analiza zaposlenih**

Iskra AE Inc. je najmanjša družba po številu zaposlenih v zunanji mreži Iskre Avtoelektrike, saj so v družbi zaposleni le štirje ljudje. Vsi štirje se aktivno ukvarjajo s trženjem, pri tem je eden zadolžen za trženje v drugo vgradnjo, medtem ko sta dva prodajalca zadolžena za

pokrivanje kupcev prve vgradnje. Direktor družbe je zadolžen za koordinacijo med zaposlenimi in za vodenje družbe. Za vse ostale storitve se koristijo zunanji ponudniki, kar je v ZDA zelo razširjen način poslovanja. Struktura v družbi je sicer majhna, vendar učinkovita. Kot sem že omenil, se prodajalci, ki so zadolženi za prodajo kupcem prve vgradnje, pokrivajo direktno iz matične družbe, vendar sem jih pri kazalnikih dodane vrednosti kljub temu upošteval.

Tabela 53: **Kazalniki dodane vrednosti**

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Prihodek/zaposlenega (v USD)	509.946	573.696	576.980	112,5	100,5
Dodana vrednost/zaposlenega (USD)	121.405	140.868	124.872	116,0	88,6

Vir: Interna dokumentacija Iskra AE Inc.

Prihodek na zaposlenega je bil v letu 2001 nekoliko nižji od pričakovanega, vendar velja upoštevati, da je družba enega prodajalca za prvo vgradnjo zaposlila v istem letu. Še nekoliko slabši rezultat prikazuje kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega v letu 2001, ki je znašal le 88,64 indeksnih točk. Razen prirastka na številu zaposlenih dodatno obremenitev tega kazalnika povzroča prenos zalog izdelkov kupca prve vgradnje (oz. nabavne vrednosti prodanih izdelkov) na družbo. Kljub temu je kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega najvišji prav v tej družbi.

### 5.5.7 Analiza financiranja

To je družba, ki še vedno posluje z minimalnim oziroma ustanovitvenim kapitalom, zato je celotno financiranje družbe odvisno od matične družbe.

Tabela 54: **Kazalniki financiranja v obdobju 1999-2001**

Kazalnik	l. 1999	l. 2000	l. 2001	Indeks 00/99	Indeks 01/00
Kratkoročni koeficient	1,00	1,01	1,00	100,6	99,1
Hitri koeficient	0,41	0,35	0,27	87,1	75,9
Delež kapitala v financiranju (v %)	0,32 %	0,98 %	0,61 %	281,9	69,3

Vir: Interna dokumentacija Iskra AE Inc. in poslovna poročila IAE

Pomen posameznih kazalnikov: glej Tab. 1 in Tab. 2, str. 19

Vidimo, da je delež kapitala v financiranju zanemarljiv in da največji vir financiranja predstavljajo kratkoročne obveznosti iz poslovanja (kar 98,8 %). Tako je celotno finančno poslovanje in financiranje družbe odvisno od pogojev, ki jih ima družba napram matični družbi. Tako se za družbo vedno iščejo rešitve, ki zagotavljajo družbi normalno poslovanje.

### 5.5.8 Določitev PSPN za družbo Iskra AE Inc.

Kot smo iz analize poslovanja videli, je družba Iskra AE Inc. popolnoma odvisna od strategije in namer matične družbe na tržišču ZDA. Glede na to je toliko bolj pomembno, da se družba zaveda svojih zmožnosti, razen tega pa mora biti pripravljena na nove izzive v prihodnosti, ki jih trg ZDA nudi. Prihodnost bo verjetno pokazala, da je na tem trgu glede na potencial storjenega še premalo, kar pomeni, da se lahko pričakujejo tudi večje spremembe. Nekatera taka predvidevanja so prikazana tudi v tabeli 55. Pri tem tudi ne velja istovetiti evropskih značilnosti in pričakovanj z ameriškimi, zato se tudi PSPN za to družbo razlikujejo.

Tabela 55: Določitev PSPN za družbo Iskra AE Inc.

<b>PRILOŽNOSTI NA LOKALNEM TRGU</b>	
1.	Na trgu ZDA, ki je največje svetovno tržišče, je prepoznavnost blagovne znamke Iskra na pohodu šele dobrih sedem let. Znamka se dobro uveljavlja in pridobiva na povpraševanju in vrednosti.
2.	Ameriški kupec ni podvržen kupovanju samo produktov nacionalnih blagovnih znamk, zanj sta na prvem mestu cena in kakovost. Ta dva dejavnika sta ključni konkurenčni prednosti na tem trgu.
3.	Velike možnosti prodaje so še na segmentu prodaje izdelkov za evropska osebna vozila (BMW, MB, VW) višjega cenovnega razreda.

<b>NEVARNOSTI NA LOKALNEM TRGU</b>	
1.	V ZDA veljajo enake nevarnosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58 - 59) pod točko: 6.
2.	Slovenija je s 1. 1. 2002 izgubila status države, ki je imela ugodnosti pri uvozu, saj je na ameriško tržišče lahko izvažala izdelke brez plačila carine (po kriteriju višine BDP/prebivalca). Za vse blago morajo uvozniki (kupci) plačati 3 % carino, ki povečuje stroške in s tem zmanjšuje konkurenčnost naših izdelkov.
3.	Valutna nihanja med € in USD lahko povzročijo izgubo zaradi tečajnih razlik, ki pa ima negativne posledice predvsem do matične družbe, ki mora ta tveganja upoštevati.

<b>PREDNOSTI DRUŽBE</b>	
1.	Prav tako kot v Evropi tudi v ZDA ima izreden pomen status OEM-dobavitelja pri ameriških proizvajalcih. Glede na to, da je Iskra že dobavitelj pomembnim ameriškim korporacijam, bodo take reference še povečale naš ugled.
2.	Stroški poslovanja družbe so razmeroma nizki.
3.	Lokalna podpora kupcem in zaloga izdelkov v ZDA sta bistvena prednost, saj omogočata razpoložljivost in hitro odzivnost na povpraševanje.
4.	Iskra posluje v skladu z zahtevami standardov QS9000, ki je eden izmed temeljnih pogojev za začetek sodelovanja s kupci v ZDA.

<b>SLABOSTI DRUŽBE</b>	
1.	V ZDA veljajo enake slabosti, ki jih najdemo v tabeli 20 (str. 58 - 59) pod točkami: 4, 5.
2.	Lokacija sedeža družbe na vzhodni strani ZDA (državi Connecticut) je neprimerna. Sedež družbe bo treba preseliti na novo lokacijo, in sicer v bližino največjih OEM-kupcev (Chicago).
3.	Prodajni program je omejen le na evropske aplikacije oziroma na program Boscha. V ZDA imajo poleg ameriških konkurentov največji tržni delež japonski konkurenti, za kar pa v našem programu ni predvidenega razvoja.
4.	Ker družba ne more nuditi popolne podpore kupcem OEM (predvsem tehnične), se le-ta še vedno izvaja iz matične družbe, kar pa je povezano s številnimi potovanji in stroški, ki jih je treba pokrivati.

Če bi hoteli nekako opredeliti naše možnosti prodaje v prihodnosti, potem velja poudariti, da so možnosti glede širjenja distribucije omejene. Za Iskro je strateškega pomena pridobitev

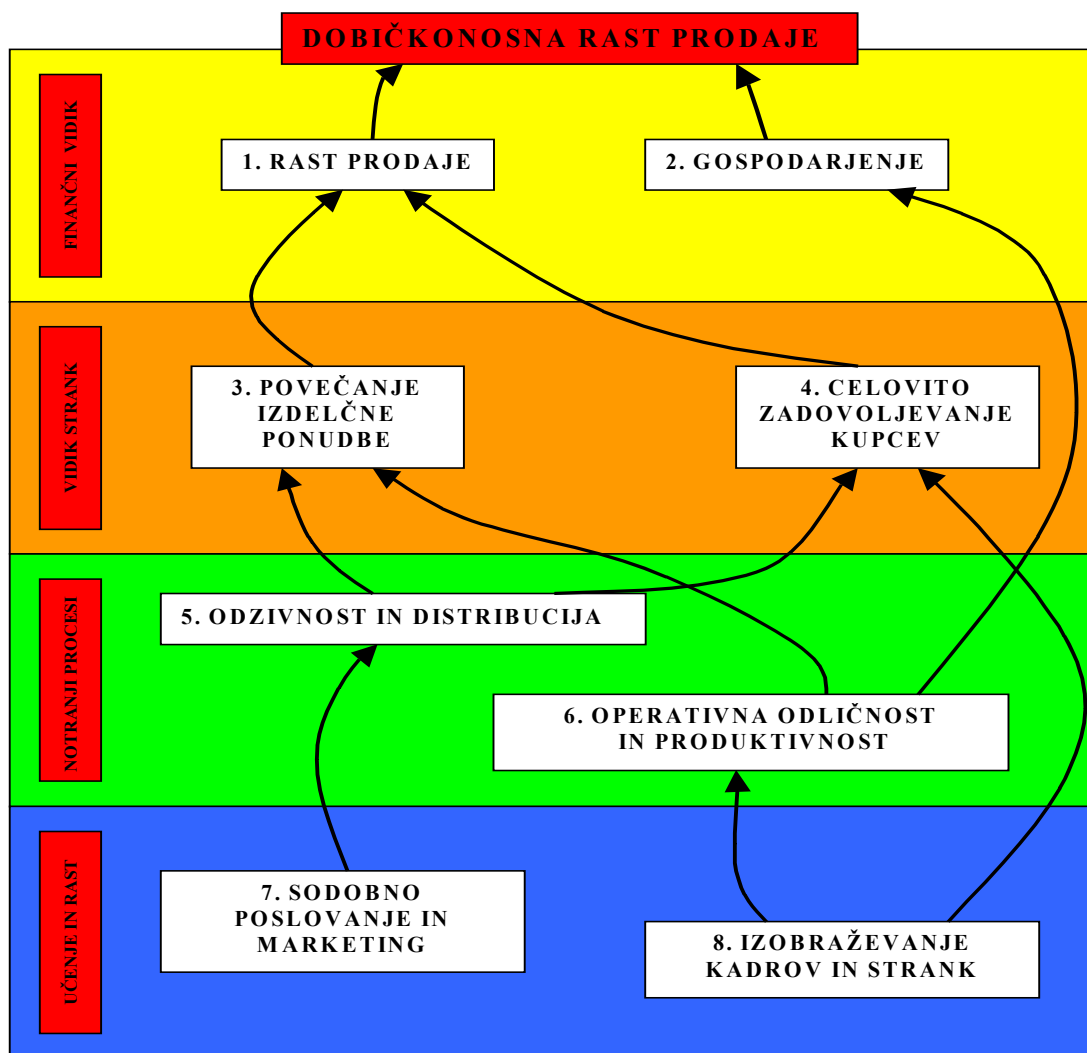
dolgoročnega sodelovanja z nekaterimi korporacijami v industriji viličarjev, hidravličnih sistemov in proizvodni traktorjev. Tako bodo v portfelju prodaje izdelkov še nekaj časa na prvem mestu pogonski sistemi (enosmerni motorji in krmilja), ki postopoma ustvarjajo tudi pogoje za širitev spremljajočih servisnih dejavnosti in distribucije. Glede na tako opredelitev bo treba v bližnji prihodnosti delno spremeniti vlogo družbe, kot jo poznamo danes. Prihodnja **usmeritev družbe mora biti v zagotavljanju maksimalne logistične podpore kupcem prve vgradnje**, na drugi strani pa je treba **zadržati in v skladu z možnostmi povečevati prodajo v drugo vgradnjo preko pogodbenih distributerjev**. V distribuciji ni osnov in možnosti penetriranja v globino trga. Uresničevanja strateških ciljev, ki si jih je matična družba zastavila v naslednjem srednjeročnem obdobju, pa si brez ameriškega trga ne moremo predstavljati.

## **5.6 Analiza poslovanja odvisnih družb z uporabo modela SUK**

V analizi poslovanja odvisnih družb bom uporabil tudi metodo dela po sistemu uravnoteženih kazalnikov, kjer bom poleg finančnih kazalnikov analiziral tudi nekatere nefinančne kazalnike, s katerimi bom dodatno meril uspešnost podjetja. Ravno tako bo isti model SUK uporabljen v naslednjem poglavju, ko bom na podlagi PSPN-analize opredeljeval poslovne cilje. Kot je bilo že omenjeno, SUK uvaja nekatera merila, ki jih ni mogoče meriti v denarnih enotah, lahko pa bistveno vplivajo na uspešnost podjetja (Turk, 2001, str. 31). Sistem uravnoteženih kazalnikov meri uspešnost uresničevanja ciljev skozi štiri vidike, in sicer: finančni vidik, vidik strank, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik znanja in rasti (glej str. 23-24). V vsakem vidiku je treba izbrati glavne strateške usmeritve, v katerih določimo merljive kazalnike. Na podlagi teže in pomembnosti posameznih kazalnikov, ki najbolj vplivajo na prihodnjo uspešnost poslovanja, je bilo izbranih devet strateških usmeritev, ki so prikazane v strateškem diagramu na sliki 19.



Slika 19: Strateški diagram



Vir: Interna dokumentacija Iskra Avtoelektrika

Izbrane usmeritve v posameznih vidikih izhajajo iz sprejetega strateškega diagrama in strateških ciljev koncerna Iskre Avtoelektrike do leta 2006. V posameznih vidikih so nekatera merila prilagojena glede na specifičnost trga in okolja. Pa si pogledjmo posamezne usmeritve.

V **finančnem vidiku** sta izbrani strateški usmeritvi *rast prodaje in gospodarjenje*. *Rast prodaje* spremljamo s kazalnikom stopnje rasti prodaje in s kazalnikom bruto prodajne marže, ki je eden izmed temeljnih kazalnikov v trgovinski dejavnosti, od katerega je odvisno poslovanje podjetja. *Gospodarjenje*, ki ga tukaj razumemo kot racionalno in optimalno upravljanje z vsemi možnimi ekonomskimi dejavniki, ki pripomorejo k optimalnemu rezultatu poslovanja, bomo spremljali z naslednjimi merili: s kazalnikom povprečnih stroškov prodaje, s kazalnikom vezave terjatev do kupcev ter s kazalnikom deleža zapadlih terjatev pri kupcih. Kot vidimo, se dejavniki nanašajo predvsem na nižanje stroškov in na aktivno izterjavo denarnih sredstev do kupcev.

V **vidiku strank** je poudarek na naslednjih strateških usmeritvah: *povečevanju celovitosti izdelčne ponudbe in celovitemu zadovoljevanju kupčevih zahtev*. Za merjenje *celovitosti izdelčne ponudbe* bomo uporabljali kazalnike, ki merijo povečanje deleža prodaje novih izdelkov, programsko pokritost asortimana glede na največjega konkurenta in tržne deleže v posameznih tržnih segmentih (avtomobilski program, traktorski program). *Celovito zadovoljevanje kupčevih zahtev* (cenovna konkurenčnost, kakovost, razpoložljivost osebja, fleksibilnost, razpoznavnost itd.) bomo izvajali z letnimi anketami, kazalnik, ki nam kaže na zadovoljstvo nakupa obstoječih strank, pa je prirastek deleža prodaje pri stalnih strankah. Razpoznavnost blagovne znamke in njen ugled je najtežje meriti, zato je informacije treba pridobiti od končnih uporabnikov, ki se v tej panogi nahajajo. Anketa med končnimi uporabniki, ki se lahko izvaja na vsaki dve leti, nam da zelo objektivne rezultate, saj taki uporabniki nimajo neposrednega stika s proizvajalcem. Za izvedbo take ankete velja uporabiti zunanja specializirana podjetja, ki se ukvarjajo z raziskavami tržišča.

V **vidiku notranjih procesov** sta določeni strateški usmeritvi *povečanje odzivnosti in operativne odličnosti ter produktivnosti*. Sama po sebi vplivata na celovito zadovoljevanje strank (v vidiku strank) in na večjo gospodarnost (v finančnem vidiku). V skupini povečevanja *operativne odličnosti in produktivnosti* uporabljamo kazalnik vrednosti prodaje na zaposlenega in dneve obračanja zalog. V usmeritvi *povečevanja odzivnosti* pa uporabljamo kazalnike, kot so delež izpolnitve naročila in povprečni čas dobave.

V **vidiku znanja in rasti** pa imamo dve strateški usmeritvi, in sicer usmeritev v *dodatna izobraževanja* (kupcev in zaposlenih) ter usmeritev v *uporabo sodobnih metod poslovanja in marketinga*. V usmeritvi *dodatnega usposabljanja in izobraževanja* določimo kriterije, kot so izobraževanje končnih uporabnikov z organiziranjem letnih delavnic, posvetov, seminarjev itd., na drugi strani pa je potrebno istočasno usposabljanje lastnih kadrov (permanently izpopolnjevanje iz specifičnih tehničnih znanj, tujih jezikov, novih tržnih pristopov itd.). V usmeritvi *sodobnega poslovanja in marketinga* pa določimo kriterije, kot so vlaganje v promocijo in marketing, v nove informacijske tehnologije ter v nove metode trženja in upravljanja.

Odvisne družbe so začele postopoma uvajati SUK v letu 2000, tako da so prvi kvantitativni podatki po navedenih kriterijih (z izjemo finančnih kazalnikov) znani le za leto 2001. Tako za celotno opazovano obdobje nimamo primerljivih podatkov, prikazujem pa rezultate in primerjavo med družbami v letu 2001. Primerjava je prikazana v tabeli 56.

Tabela 56: Analiza poslovanja odvisnih družb Iskre Avtoelektrike po SUK v I. 2001

Vidik	KAZALNIK	MERA	I. 2001				
			IAE-N	IAE-I	IAE-F	IAE-VB	IAE-ZDA
FINANČNI	1.1 Letna stopnja rasti prodaje	%	-21	-11	4	41	38
	1.2 Bruto prodajna marža (samo II. Vgradnja)	%	30	22	24	32	25
	2.1 Povprečni stroški prodaje	%	8	5,3	21	14	21
	2.2 Dnevi vezave terjatev	DNI	52	88	85	125	38
	2.3 Delež zapadlih terjatev v vseh terjatvah	%	18	10	5	16	19
STRANKE	3.1 Povečanje deleža prodaje novih izdelkov	%	2	2	3	25	32
	3.2 Programska pokritost prod. asortimana						
	A: segment osebnih vozil	%	30	50	45	50	0
	B: segment traktorjev	%	75	65	65	75	20
	3.3 Tržni deleži v posameznih tržnih segmentih						
	A: segment osebnih vozil	%	3	2	25	1	0
	B: segment traktorjev	%	25	35	40	25	3
4.1 Povečanje prodaje pri stalnih strankah	%	-15	9	4	15	10	
4.2 Indeks zadovoljstva strank	Indeks	3.4	/	3.7	3.2	/	
PROCESI	5.1 Prodaja na zaposlenega (v 000)	EUR	1.240	2.230	551	612	590
	5.1 Dnevi obračanja zalog						
	A: Skupne zaloge	DNI	25	18	69	52	103
	B: Zaloge za II. Vgradnjo	DNI	66	132	90	159	/
	6.1 Povprečen čas dobave (odzivnost)	DNI	45	25	10	15	10
6.2 Delež izpolnitve naročila stranke	%	75	80	92	75	78	
ZNAJNE IN RAST	7.1 Izobraževanja in usposabljanje zaposlenih	URA	20	15	20	10	10
	7.2 Izobraževanje strank	Št.	/	/	1	1	/
	8.1 Vlaganja v marketing in promocijo (v 000)	EUR	60	30	80	10	15
	8.2 Vlaganja v nove informacijske tehnologije	%	2	1	1	0,5	0,5

Vir: Interna dokumentacija in poslovna poročila odvisnih družb

Iz primerjave med samimi družbami ugotovimo, da so med družbami precejšnje razlike, ki izhajajo tudi iz vloge, ki jo ima družba na določenem trgu. Iz kazalnika letne stopnje prodaje vidimo, da sta dve družbi imeli negativno letno rast, vendar moramo vedeti, da kazalnik na nivoju družbe zajema tudi prodajo matični družbi. Kazalnik je primerljiv, ko upoštevamo samo prodajo zunanjim kupcem, kar pa je razvidno iz kazalnika prodaje stalnim kupcem v vidiku strank. Bruto prodajna marža omogoča družbam nemoteno poslovanje, izračunana pa je samo glede na prodajno in nabavno vrednost prodanega blaga, ki se realizira v prodaji druge vgradnje. Povprečni stroški nabave so največji v družbah, katerih vloga je pretežno v trženju druge vgradnje, in sicer zaradi strukture zaposlenih in potrebnih aktivnosti v distribuciji. Stroški prodaje so nižji v družbah, ki imajo v strukturi prodaje velik delež industrijske prodaje. Dnevi vezave terjatev so pretirano visoki v družbi Iskra UK, kar pomeni da bo treba preveriti prodajne pogoje z nekaterimi kupci. Delež zapadlih terjatev v vseh terjatvah je relativno visok, zato bo treba sprejeti ustrezne ukrepe za učinkovitejše pravnisanje terjatev kupcev. V vidiku strank je povečevanje deleža prodaje novih izdelkov v

največji meri odvisno od matične družbe. To merilo zajema tako prodajo v drugo vgradnjo kot prodajo industrijskim kupcem. Pri prodaji v drugo vgradnjo se trend prodaje novih izdelkov povečuje, vendar tukaj ne moremo pričakovati skokovite rasti (Francija, Nemčija, Italija). Delež prodaje novih izdelkov pa je skokovit pri industrijskih kupcih, ko so novi projekti s kupci realizirani (Anglija, ZDA). Analiza programske pokritosti prodajnega asortimana kaže, da je za osebna vozila le-ta nizka zlasti v Nemčiji (30 %), nekoliko boljše je pokritje v ostalih državah (z izjemo ZDA, kjer praktično nimamo ustreznega prodajnega programa). Stanje je veliko boljše v segmentu industrijskih vozil, kjer je programska pokritost ugodna, saj skoraj na vseh trgih pokritje presega vrednost 65 %. Glede na programsko pokritost so ustrezni tudi tržni deleži. Zlasti na segmentu osebnih vozil je tržni delež nizek (1-3 %), saj je pogoj uspešnega trženja v tem segmentu, da je pokritje prodajnega nabora vsaj 60 %. Kot vidimo, pa je nasprotno v segmentu industrijskih vozil, kjer se naš tržni delež giblje med 25-40 %. Z izjemo družbe v Nemčiji so vse družbe uspele povečati prodajo pri stalnih strankah. V letu 2001 so nekatere družbe že izpeljale anketo, na podlagi katere so nas kupci ocenili. Kot vidimo, je ocena zadovoljstva strank znašala od 3.2 do 3.7, pri čemer je maksimalna možna ocena 5. V anketi, ki je bila poslana kupcem, so se vprašanja nanašala na celostno podobo Iskre Avtoelektrike. V vidiku notranjih procesov ugotavljam, da je kazalnik prodaje na zaposlenega višji v družbah, ki imajo v strukturi večji delež industrijskih kupcev. Dnevi obračanja zalog so prikazani na nivoju celotne družbe, kakor tudi na nivoju prodaje v drugo vgradnjo. Kot vidimo, je obračanje zalog na nivoju družbe dokaj ugodno, vsaka družba pa ima slabše obračanje zalog izdelkov, ki so namenjeni prodaji v drugo vgradnjo. Obračanje zalog je v neposredni povezavi s kazalnikom izpolnitve naročila. V primeru, da ima družba ustrezno zalogo, je kazalnik izpolnitve naročila visok, kar je razvidno tudi iz rezultatov analize. Družbe so v letu 2001 namenjale v povprečju 20 ur na zaposlenega za izobraževanje in dodatno usposabljanje, nekatere družbe pa so v sodelovanju z matično družbo organizirale delavnice za svoje stranke. Vse družbe so določena sredstva namenjale za marketing in promocijo, pri čemer so največje postavke sejmi. Vlaganje določenih sredstev v modernizacijo informacijskih sistemov je danes nuja.

## **6 OPREDELITEV CILJEV IN SMERNIC PRIHODNJEGA RAZVOJA**

Prvi pogoj, da lahko uspešno uporabljamo SUK, je usklajenost strateških diagramov in strateških usmeritev med matično družbo in vsemi zunanjimi odvisnimi družbami, ki pa so lahko dopolnjeni z nekaterimi specifičnimi kazalniki. Na ta način poenotimo strategije in cilje matične družbe z vsemi odvisnimi družbami. Kot smo videli, je vloga odvisnih družb različna, saj imajo nekatere pomembnejšo vlogo in poudarek na prodaji in distribuciji, druge pa imajo večjo vlogo pri industrijskem trženju. V primeru prodaje in podpore trženja industrijskim kupcem so cilji opredeljeni v Iskri Avtoelektriki, medtem ko so cilji trženja in distribucije na lokalnih trgih v pretežni meri prepuščeni odvisnim družbam. Glavna vloga matične družbe glede trženja in distribucije je v presoji pobud različnih ciljev odvisnih družb, usklajevanju in odločanju glede možnih ciljev ter nenazadnje v maksimalni podpori pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Če želimo uspešno upravljati vse interese in cilje tako matične družbe

kakor odvisnih družb, je treba tudi z vidika organiziranosti napraviti določene spremembe. S tem namenom se v Iskri Avtoelektriki izvaja reorganizacija, ki bi organizacijsko strukturo prilagodila novim izzivom v prihodnosti. **Nova organizacijska struktura temelji na strateških poslovnih enotah (SPE)**, ki so mnogo bližje strankam in trgu. SPE je opredeljena kot samostojna organizacijska enota podjetja, ki je dohodkovni center z lastnim poslovanjem, kar zahteva tudi samostojno prodajanje, proizvodnjo, razvoj in samostojnost ostalih poslovnih funkcij (Pučko, 1993, str. 166). Tako organizirana podjetja se zavedajo, da konkurenčne prednosti izvirajo predvsem iz neopredmetenega znanja, sposobnosti, zaupanja in odnosov, ki jih ustvarjajo zaposleni (Kaplan, Norton, 2001, str. 16). Ker je ta proces v teku in ga posebej ne obravnavam, naj samo omenim, na kakšen način bo podjetje organizirano v prihodnosti. Glede na vizijo, poslanstvo in strateške opredelitve bo matična družba Iskra Avtoelektrika sestavljena iz naslednjih strateških poslovnih enot:

- **SPE Avtoelektrika** (združuje se proizvodne programe zaganjalnikov in alternatorjev in trženje izdelkov kupcem prve vgradnje),
- **SPE Pogonski sistemi** (združuje se proizvodne programe enosmernih motorjev in elektronike in trženje izdelkov do kupcev prve vgradnje),
- **SPE Sestavni deli** (združuje se proizvodne programe sestavnih delov, orodjarne, livarne in trženje komponent do kupcev prve vgradnje),
- **SPE Trading** (trženje vseh programov Iskre Avtoelektrike, dopolnilnih programov in trgovskega blaga z razvojem distribucijske mreže na neodvisnem trgu druge vgradnje).

Organizacijska sprememba matične družbe se bo odražala tudi v spremembah organiziranosti v zunanjih odvisnih družbah, čeprav z organizacijskega vidika te spremembe v samih odvisnih družbah ne bodo tako radikalne. V tem primeru govorimo predvsem o spremembah z vidika razmejevanja prodaje in pokrivanja stroškov glede na opredeljene vloge za takšno ali drugačno aktivnost na trgu. V bistvu bodo morale strateške poslovne enote, ki bodo izvajale prodajne aktivnosti preko zunanjih odvisnih družb, pokrivali stroške teh aktivnosti. Tako npr. bodo SPE-ji industrijskega trženja (Avtoelektrika, Pogonski sistemi, Sestavni deli) pokrivali stroške, vezane na aktivnosti do njihovega segmenta kupcev (skladiščenje, logistika, transport, promocija), ter v nekaterih primerih tudi stroške dela zaposlenih. SPE Trading pa je tista enota, v kateri nastajajo pogoji za uspešno uresničevanje poslovnih ciljev odvisnih družb glede prodaje in distribucije na lokalnih trgih. Na podlagi analiz različnih okolij in analize poslovanja odvisnih družb bom najprej določil strateške cilje SPE Tradinga, na podlagi realizacije katerih je možno tudi uresničevanje ciljev v posameznih zunanjih družbah.

## **6.1 Opredelitev ciljev, smernic in prihodnjega razvoja SPE Tradinga**

Tudi tukaj bom uporabil strateški diagram, ki sem ga uporabil že v predhodnem poglavju. Koncept in cilji SPE Tradinga morajo biti usklajeni z zunanjimi odvisnimi družbami, zato se morajo osnovni kazalniki na obeh straneh pokrivati. Pri posameznih strateških usmeritvah

lahko prihaja do določenih razlik glede opredelitve posameznih kazalnikov, kar je pač odvisno od tega, kateri kazalnik je za matično oziroma odvisno družbo primernejši.

Tabela 57: **Sistem uravnoteženih kazalnikov za SPE Trading**

Vidik	KAZALNIK	MERA	SPE TRADING
			Poslovni cilji 2002-2006
FINANČNI	1.1 Letna stopnja rasti prodaje	%	4
	1.2 Povprečna dobičkonosnost kupcev	%	20
	1.3 Povprečna dobičkonosnost izdelkov	%	15
	2.1 Povprečni stroški prodaje	%	3
	2.2 Dnevi vezave terjatev	DNI	75
	2.3 Delež zapadlih terjatev v vseh terjatvah	%	<10
STRANKE	3.1 Povečanje deleža prodaje novih izdelkov	%	10
	3.2 Programska pokritost asortimana glede na največjega konkurenta	%	60
	3.3 Tržni deleži v posameznih tržnih segmentih A: segment osebnih vozil B: segment traktorjev	%	4
		%	35
	4.1 Povečanje prodaje pri stalnih strankah	%	5
	4.2 Indeks zadovoljstva strank	Indeks	4.2
PROCESI	5.1 Dnevi obračanja zalog	DNI	60
	6.1 Povprečen čas dobave od naročila (odzivnost)	DNI	45
	6.2 Delež izpolnitve naročila stranke	%	85
ZNAJJE IN RAST	7.1 Izobraževanja in usposabljanje zaposlenih	URA	40
	7.2 Izobraževanje strank	Št.	2-3x
	8.1 Vlaganja v marketing in promocijo	EUR	80.000
	8.2 Vlaganja v nove informacijske tehnologije	%	2

Vir: Interna dokumentacija Iskre Avtoelektrike

Če pogledamo vsebino s posameznih vidikov in kazalnikov, ki so določeni za vsako strateško usmeritev, vidimo, da se nekatera merila med matično družbo in odvisnimi družbami razlikujejo, a vendar lahko med njimi najdemo logično povezavo. V **finančnem vidiku** za spremljanje rasti prodaje vpeljujemo kazalnike donosnosti, in sicer kazalnik povprečne dobičkonosnosti kupcev in izdelkov, medtem ko v odvisnih družbah uporabljamo kazalnik prodajne marže. Ta kazalnika sta nujno potrebna zaradi spremljanja dobičkonosnosti prodaje, saj lahko rast prodaje skokovito povečujemo, kar pa lahko gre na račun zmanjšanja donosnosti. Povezava med navedenimi kazalniki (rast prodaje, prodajna marža, donosnost) nam izkazuje učinkovitost poslovanja družb na eni strani in hkrati dobičkonosnost celotne rasti prodaje na drugi strani. V strateški usmeritvi gospodarjenja lahko v celoti uporabljamo enaka merila. V **vidiku strank** nastopajo enaka merila kot v odvisnih družbah, ciljne vrednosti pa so postavljene širše, in sicer na podlagi zastavljenih skupnih ciljev odvisnih

družb, kakor tudi na podlagi ciljev, ki smo jih opredelili z neposrednimi kupci. Tudi z **vidika notranjih procesov** lahko ohranimo enaka merila, saj nam prikazani kazalniki dovolj dobro opisujejo logistično organiziranost in odzivnost znotraj družbe same. Z **vidika znanja in rasti** pa je potreben poseben poudarek na dodatnem usposabljanju in izobraževanju zaposlenih v odvisnih družbah, saj le-ti ne izhajajo iz matičnega podjetja in nimajo zadostnih specifičnih tehničnih znanj za ustrezno podporo kupcem na lokalnem trgu. Ravno tako pa lahko ohranjamo izobraževanje in delavnice za končne uporabnike, ki so lahko organizirane tako za direktne kupce kot za stranke, ki so kupci odvisnih družb. Vlaganje v marketing in promocijo predvideva sredstva, ki bodo vložena predvsem v sejemske aktivnosti ter v oglaševanje v strokovnih revijah in publikacijah. Običajno so taka vlaganja predmet usklajevanja med matično družbo in odvisnimi družbami. Ravno tako je treba v matični družbi vlagati v orodja za posodobitev poslovanja in upravljanja podjetja.

## 6.2 Opredelitev ciljev, smernic in prihodnjega razvoja odvisnih družb

Že v analizi PSPN sem navedel nekatere usmeritve za posamezne družbe, ki so v največji meri odvisne od trenutne moči podjetja in pozicije na trgu. Tako mora družba v Iskra Autoelectrique v Franciji svoje potenciale **usmerjati v razvijanje in širjenje prodajne mreže na nove trge**, hkrati pa mora zadržati pozicijo, ki jo ima na lastnem trgu. Za ostale družbe v Evropi (v Nemčiji, Italiji in Angliji), ki še nimajo ustreznega tržnega položaja, saj je pokrivanje trga v distribuciji premajhno, pa mora biti strategija drugačna. Te družbe morajo še naprej **razvijati prodajno mrežo na lokalnih trgih s poudarkom na kakovosti in konkurenčnosti izdelkov** ter dvigniti razpoznavnost blagovne znamke. Usmeritev teh družb je v razvoju in penetraciji trga in okolja, v katerem se nahajajo, obenem pa morajo razvijati logistično podporo do kupcev prve vgradnje, saj se na teh trgih nahajajo najpomembnejši partnerji Iskre Avtoelektrike. Odvisna družba v ZDA pa mora za razliko od odvisnih družb v Evropi **razvijati predvsem logistično podporo do kupcev prve vgradnje**, saj so možnosti rasti v distribuciji omejene. Vse družbe pa morajo stremeti **k optimizaciji in racionalizaciji notranjih procesov in poslovanja**, saj iz prikazanih rezultatov poslovanja vidimo, da se nahajajo na meji zadovoljivih rezultatov.

V nadaljevanju prikazujem opredelitev ciljev in usmeritve za eno odvisno družbo, in sicer za družbo Iskra Autoelektrik HmbH. Za to družbo je značilno, da so deleži prodaje posameznih SPE iz matične družbe enakomerno zastopani, zato je model uravnoteženih kazalnikov lahko uporabljen tudi pri ostalih odvisnih družbah. Kot sem že omenil, bom za postavljanje ciljev uporabil SUK, ki sem ga uporabil pri postavljanju ciljev SPE Tradinga. Pri tem velja opozoriti, da morajo imeti tudi ostali SPE-ji v matični družbi izdelan SUK, saj morajo biti nekateri dejavniki dodatno integrirani v SUK odvisne družbe. Načeloma pa naj bi se kazalniki v največji možni meri prekrivali. Tako je olajšana in poenotena njihova izrazna vrednost.

Sistem uravnoteženih kazalnikov za odvisno družbo je razdeljen na štiri segmente, in sicer glede na organiziranost SPE v matični družbi. Za vsako SPE oziroma segment so bili na

nivoju koncerna za plansko obdobje 2002-2006 zastavljeni cilji, ki jih na tem mestu ne bom posebej obravnaval. Razen posameznih segmentov spremljamo tudi poslovanje odvisne družbe kot celote. Zaradi posebnosti trga nekaterih kazalnikov v posameznem segmentu ne spremljamo, lahko pa so dodani nekateri dodatni kazalniki, ki so morda za določen segment pomembni. SUK za odvisno družbo Iskra Autoelektrik HmbH je prikazan v tabeli 58.

Tabela 58: Sistem uravnoteženih kazalnikov za družbo Iskra Autoelektrik HmbH

Vidik	KAZALNIK	MERA	CILJI 2002-2006				
			DRUŽBA SKUPAJ	SPE TRA	SPE AE	SPE PS	SPE SD
FINANČNI	1.1 Letna stopnja rasti prodaje	%	10	5	20	8	5
	1.2 Bruto prodajna marža (samo II. vgradnja)	%	25	25	-	-	-
	2.1 Povprečni stroški prodaje	%	8	9	2	2	0,5
	2.2 Dnevi vezave terjatev	DNI	45	30	60	30	30
	2.3 Delež zapadlih terjatev v vseh terjatvah	%	<10	<10	<5	<5	<5
STRANKE	3.1 Povečanje deleža prodaje novih izdelkov	%	-	6	10	4	5
	3.2 Programska pokritost						
	A: segment osebnih vozil	%	-	60	-	-	-
	B: segment traktorjev (heavy duty)	%	-	80	80	90	-
	3.3 Tržni deleži v posameznih tržnih segmentih						
	A: segment osebnih vozil	%	-	6	-	-	-
B: segment traktorjev (heavy duty)	%	-	35	35	35	-	
	4.1 Povečanje prodaje pri stalnih strankah	%	-	5	10	5	5
	4.2 Indeks zadovoljstva strank	Indeks	4	3.8	4.2	4.2	4.2
PROCESI	5.1 Prodaja na zaposlenega (v 000)	EUR	1.300	600	-	-	-
	5.2 Dnevi obračanja zalog						
	A: Skupne zaloge	DNI	30	-	10	10	10
	B: Zaloge za II. vgradnjo	DNI		90			
	6.1 Povprečen čas dobave od naročila (odzivnost)	DNI	20	10	45	45	45
6.2 Delež izpolnitve naročila stranke	%	-	85	95	95	95	
ZNAJJE IN RAST	7.1 Izobraževanja in usposabljanje zaposlenih	URA	-	20	10	10	10
	7.2 Izobraževanje strank	Št.	1	1	-	-	-
	8.1 Vlaganja v marketing in promocijo (v 000)	EUR	80	30	25	25	-
	8.2 Vlaganja v nove informacijske tehnologije	%	2	-	-	-	-

Vir: Interna dokumentacija Iskra Autoelektrik HmbH in IAE

Če pogledamo vsebino ciljev v posameznih vidikih, so v finančnem vidiku poudarjene usmeritve v rast prodaje v vsakem tržnem segmentu posebej, ki naj bi na skupnem nivoju družbe znašala 10 % letno. Povprečna prodajna marža se izračunava na prodajo izdelkov v drugo vgradnjo in naj bi znašala minimalno 25 %. Stroški prodaje so predvideni v vsakem tržnem segmentu posebej, glede na aktivnosti in vlogo družbe je največja postavka stroškov, predvidenih v trženju in distribuciji na lokalnem trgu. Stroški prodaje do industrijskih kupcev so ocenjeni v višini 0,5-2 % od vrednosti prodaje, ki se realizira pri industrijskih kupcih. Kot



sem navedel že v PSPN, **je usmeritev družbe v kombinaciji strategije razvoja trga in razvoja novih izdelkov na tem trgu.** Strategijo razvoja trga je treba graditi predvsem v distribuciji in trženju v drugo vgradnjo, strategija razvoja novih izdelkov pa je potrebna pri nastopanju do kupcev prve vgradnje. V usmeritvi gospodarjenja je poudarek na hitrejšem obračanju sredstev oziroma na nižanju deleža zapadlih terjatev in postopnem zmanjševanju plačilnih rokov, saj iz analize poslovanja vidimo, da so vrednosti teh kazalnikov ena izmed slabosti v družbi. V tem vidiku vidimo, da je **usmeritev družbe v neprestanih izboljšavah in optimizaciji poslovanja.** V vidiku strank so prikazani cilji glede letnega povečevanja deleža prodaje novih izdelkov, in sicer za vsak tržni segment posebej. Pogoj za povečevanje celotne prodaje pa je v povečevanju pokritosti prodajnega asortimana izdelkov glede na največjega konkurenta. Le-ta naj bi se v segmentu za osebna vozila povečal s 30 na 60 %, za industrijska vozila pa naj bi se pokritje povečalo s 75 na 80 %. To merilo je specifično predvsem za prodajo in trženje druge vgradnje. Iz tega izhajajo tudi tržni deleži po posameznih segmentih. V letu 2001 je ocenjen tržni delež IAE na osebnem programu 1-2 %, ki naj bi se v letu 2006 povečal na 6 %. Tržni delež v segmentu industrijskih vozil (traktorji) naj bi se povečal na 35 %, v segmentu pogonskih sistemov pa bi ohranil tržni delež na nivoju 35 %. S kazalniki prirastka deleža prodaje stalnim strankam in vprašalniki ugotavljamo lojalnost strank ter željo po povečevanju odjema od IAE, kakor tudi njihovo zadovoljstvo glede celotnega servisiranja s strani IAE. Indeks zadovoljstva naj bi se približal vrednosti 4 (pri skali ocen 1-5). Anketa glede razpoznavnosti blagovne znamke v panogi še ni bila napravljena, kot pa sem že omenil, je za ugotovitev ugleda blagovne znamke treba vključiti specializiranega izvajalca, ki se ukvarja s tržnimi raziskavami. V vidiku notranjih procesov merimo prodajo na zaposlenega, ki naj bi se poviševala sorazmerno z letno stopnjo rasti prodaje in ob nespremenjenem številu zaposlenih. Dnevi obračanja zalog naj bi se nekoliko povečali glede na trenutno stanje, to pa predvsem zaradi usmeritve k povečanju razpoložljivosti izdelkov, zmanjšanju povprečnega časa dobave in povečanju deleža izpolnitve naročila. Na eni strani sicer vezava sredstev v zalogah zmanjšuje uspešnost poslovanja, po drugi strani pa nizka razpoložljivost izdelkov na zalogi vpliva na izgubo prodaje. V vsakem primeru pa ima izguba prodaje večji negativen vpliv, kot pa znašajo stroški financiranja izdelkov na zalogah. V vidiku učenja in rasti ima osrednjo vlogo izobraževanje tako strank kot zaposlenih v odvisni družbi. Letni obseg posebnega usposabljanja predvsem za tržnike naj bi znašal 20 ur na leto. Usposabljanje bo organizirano namensko in specifično za vsak segment trga posebej. Poleg usposabljanja tržnikov pa je treba nadaljevati z organiziranjem delavnic in strokovnih srečanj v matični družbi, ki so organizirane predvsem za končne uporabnike oziroma za kupce odvisne družbe. Obenem imajo taka srečanja tudi močan motivacijski učinek, kar se je izkazalo na vseh do sedaj organiziranih srečanjih. Posodabljanje informacijskih sistemov in vlaganja v sodobne pristope trženja, marketinga in upravljanja podjetja zahtevajo kontinuirano vlaganje sredstev za te namene.

## 7 SKLEP

Če poskušam v sklepnem poglavju strniti celotno obravnavano problematiko magistrskega dela, potem lahko trdim, da je bila analiza poslovanja odvisnih družb kakor tudi analiza okolja zelo podrobno obravnavana. Na podlagi celotne analize poslovanja podjetja sem v zadnjem delu naloge opredelil poslovne cilje posameznih družb, ki so povezani tudi s poslovnimi cilji matične družbe.

V analizi okolja sem prikazal, s kakšnimi nevarnostmi se bo moralo podjetje soočiti v prihodnosti, prikazal pa sem tudi priložnosti, ki jih podjetju okolje ponuja. Pretežni del nevarnosti v prihodnosti vidim predvsem v zaostrenem konkurenčnem boju med obstoječimi in novimi tekmeci, pa tudi v intenzivnem razvoju novih izdelkov in tehnologij, ki na trg prihajajo. Ocenjujem, da so naše konkurenčne sposobnosti še zadostne, da lahko na trgu konkuriramo, čeprav smo na nekaterih prodajnih programih že prišli ali pa celo prekoračili mejo cenovne konkurenčnosti. Težje pa bo vzpostaviti konkurenčno ravnotežje glede razvoja novih izdelkov, saj še vedno zaostajamo za vodilnimi tekmeci v panogi. Po drugi strani pa nam okolje ponuja kar nekaj priložnosti, ki jih bo treba izkoristiti. Priložnosti so zlasti v tržnih segmentih, kjer so naši tržni deleži relativno nizki, vendar jih je mogoče z ustreznimi strategijami povečati. Na tem mestu naj izpostavim predvsem razvoj izdelkov, ki se na trgu že nahajajo, vendar jih v prodajnem programu IAE nimamo. Taki izdelki ne zahtevajo veliko razvojnega časa in dela, temveč le minimalna vlaganja v določene komponente, ki omogočajo horizontalno širitev obstoječe prodajne skupine. Na trgu pa je nujno treba zadržati pozicijo, kjer je naš tržni delež prevladujoč. Predvidevanja analize razvoja okolja so zelo intuitivna, saj temeljijo predvsem na osebnih mnenjih in spremljanju sprememb, ki se v okolju dogajajo.

Tukaj povzemam še eno ugotovitev, ki izhaja iz analize okolja. Kot smo videli, so odvisne družbe postavljene v različna poslovna okolja, ki se med seboj zelo razlikujejo. Družba in zaposleni delujejo pretežno v harmoniji z okoljem, v katerem se nahajajo, pri tem pa se večkrat ne upošteva dogajanj in specifičnosti sosednjega okolja, kjer deluje sestrška družba. Zaradi tega seveda lahko prihaja včasih do nesporazumov in konfliktov interesov, naloga matične družbe pa je v koordiniranju vseh aktivnosti in pretoku informacij, z namenom, da bi se izognili potencialnim nesporazumom.

V analizi poslovanja sem predstavil poslovanje posameznih družb Iskre Avtoelektrike. Pri vsaki družbi lahko iz analize ugotovimo, na katerem področju je družba uspešna, ter katere so šibke točke v poslovanju družb. Kot sem že omenil in kot je razvidno iz rezultatov analize, družbe ne sledijo temeljnemu cilju poslovanja podjetja, ki je maksimiranje donosnosti kapitala. Družbe sledijo interesom matične družbe, saj se celoten dobiček ponovno investira v krepitev prodajne mreže in razvoj trga, hkrati pa morajo pokrivati lastne stroške poslovanja. Z vidika matične družbe so zunanje odvisne družbe strošek, vendar se velja vprašati, kakšni bi bili stroški v primeru neposrednega nastopa matične družne na trgu. Lahko trdim, da bi bili rezultati pod pričakovanji, razen tega pa ne bi bili sposobni v celoti obvladovati posebnosti

poslovanja v različnih poslovnih okoljih. V času globalizacije poslovanja je lokalna podpora in penetracija na trgu nujna, sicer ne moremo pričakovati zelenih rezultatov.

Resnica je, da se podrobnih analiz celotnega poslovanja zlasti v odvisnih družbah ne izvaja, saj za taka izvajanja preprosto nimajo primerno usposobljenih strokovnjakov oziroma imajo prednost vse ostale aktivnosti. Med take aktivnosti običajno spadajo vsakdanje operativne naloge, s katerimi se bolj ali manj pogosto ukvarja tudi management (urgence kupcev, planiranje naročil, izterjave itd.). Pri tem je seveda jasno, da mora management v nekaterih takih primerih tudi posredovati, vendar je obenem nujno potrebno, da bi nekaj svojega časa namenil tudi širšemu razmišljanju glede preteklosti in prihodnosti. Iz napak v preteklosti se lahko učimo, kako napak v prihodnosti ne ponovimo. Lahko sicer trdimo, da ima reševanje nujnih sedanjih nalog prednost, ker se učinki in rezultati določene odločitve oziroma izvršitve naloge poznajo takoj, torej so kratkoročno izrednega pomena. Vendar se moramo obenem zavedati, da ne smemo zanemariti pogleda daleč v prihodnost, saj je predvsem od tega razmišljanja in ukrepanja odvisna dolgoročna uspešnost poslovanja podjetja.

Osrednja naloga matične družbe je, da uravnoteži interese in cilje iz različnih poslovnih okolij, vrednoti in izbira posamezne cilje ter pomaga družbam uresničevati sprejete cilje. Izbira in vrednotenje ciljev v matični družbi pa mora zadostiti tudi temeljnemu cilju poslovanja podjetja, in sicer na nivoju koncerna. Pri postavljanju ciljev odvisnih družb sem zato v zadnjem poglavju vključil tudi postavitev ciljev matične družbe, da je razvidna medsebojna povezanost ciljev in usmeritev. Pri postavljanju ciljev sem uporabil metodo uravnoteženih kazalnikov, ki omogoča spremljanje uresničevanja sprejetih ciljev. Vsi cilji so kvantitativno opredeljeni, tako da je mogoče spremljati odmike, na podlagi odklona pa lahko ustrezno ukrepamo. Ena izmed bistvenih nalog pri vpeljevanju SUK pa je posredovanje ciljev in strategij zaposlenim, in sicer tako tistim v matični družbi, kakor tudi zaposlenim v zunanjih odvisnih družbah. Le v primeru, ko bosta obe strani naravnani na enako valovno dolžino, lahko pričakujemo, da se bodo zastavljeni cilji v maksimalni meri izpolnili. Na voljo je več načinov podajanja informacij na nižje nivoje, vendar je prav pri uvajanju novih metod dela pričakovati največje težave, zato je treba zagotoviti maksimalno izrazno vrednost ciljev, uporabnost in pomen sistema, ki ga omogoča metoda SUK. Celoten sistem SUK mora izhajati iz strateške usmeritve koncerna, ki mora zagotoviti in ustvarjati sinergije med matično družbo in zunanjimi odvisnimi družbami. Odlična strategija na ravni celotnega podjetja ne temelji zgolj na poljubni izbiri posameznih členov, ampak na skrbno zgrajenem sistemu medsebojno povezanih delov.

## LITERATURA

1. Aaker David A.: *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons, New York, 1984.
2. Armstrong Gary, Kotler Philip: *Marketing - An Introduction*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
3. Ban Sandra, Tekavčič Metka: Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci in kazalniki, Zbornik 7. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, ZES, 2001, (strani 66-81).
4. Brigham Eugene: *Fundamentals of Financial Management*, The Dryden Press, New York, 1992.
5. Cateora Philip R.: *Strategic International Marketing*, D. Jones- Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1985.
6. Drucker, Peter F.: *The Practice of Management*, Heinemann, London, 1967.
7. Hill Peter: *IVT International*, Agriculture Focus, issue 4/00, 2000.
8. Hunger David, Wheelen Thomas: *Strategic Management*, Addison Wesley Longman, Inc., USA, 1998.
9. Hrastelj Tone: *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*, GV, Ljubljana, 1995.
10. Hočevar Aleksander, Igličar Marko: *Računovodstvo za managerje*, GV, Ljubljana, 1997.
11. Johnson Gerry, Scholes Kevan: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, Essex, 1999.
12. Jurše Milan: *Mednarodni marketing*, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor, 1999.
13. Kaplan Robert S., Norton David P.: *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
14. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Uravnoteženi sistem kazalnikov - preoblikovanje strategij v dejanja*, GV, Ljubljana, 2000.
15. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Strateško usmerjena organizacija - praktična uporaba USK v novem poslovnem okolju*, GV, Ljubljana, 2001.
16. Koletnik Franc: *Analiziranje računovodskih izazov*, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor, 1997.
17. Kotler Philip: *Marketing management – Trženjsko upravljanje – analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*, slovenska izdaja, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1998.
18. Lipovec Filip: *Analiza in planiranje poslovanja*, GV, Ljubljana, 1983.
19. Možina S., et al.: *Management*, Didakta, Radovljica, 1994.
20. Mullinex Neil: *The Car Aftermarket in Europe: 2nd Edition, Winning Strategies for New Era*, Informa Publishing Group Ltd., London, 1999.
21. Nemeč Aleš: *Koraki do uravnoteženega izkaza*, interno gradivo, Iskra Avtoelektrika, Šempeter pri Gorici, 2001.
22. Nemeč Aleš: *Stopnice do poslovne odličnosti*, Evropska skupnost in management, 2. knjiga, Univerza v Mariboru, Moderna organizacija, 1999.
23. Pearce John A., Robinson Richard B.: *Strategic Management*, The Mc Graw-Hill companies Inc., USA, 2000.
24. Porter Michael E.: *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
25. Porter Michael E.: *On Competition*, Harvard Business School Publishing, Boston, 1996.

26. Pučko Danijel: Analiza poslovanja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998.
27. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1993.
28. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1992.
29. Rosendoom B.: Marketing Channels, The Dryden Press, Orlando, 1987.
30. Rozman Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja, Zbornik 1. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, ZES, 1995.
31. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja, Zbirka Manager, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
32. Rozman Rudi: Business Analysis- The Way to Problem Recognition, The Journal of Indian Management & Strategy, Volume 5, No. 3, July - September, 2000.
33. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management, Zbirka Manager, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
34. Stern L. W., El-Ansary A.I.: Management in Marketing Channels, Prentice Hall Inc., 1989.
35. Tavčar Mitja: Strategija trženja, Visoka šola za management v Kopru, Koper, 2000.
36. Tavčar Mitja: Uspešnost podjetij v mednarodnem poslovanju in kulture okolij, Obzorja Maribor, 1989.
37. Turk Ivan: Mednarodni vidik računovodstva, Obzorja Maribor, 1989.
38. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2001.
39. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Koželj Stanko: Stroškovno računovodstvo, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2001.
40. Vezjak Danilo: Mednarodno trženje I - Analiza, Obzorja Maribor, 1986.
41. Vezjak Danilo: Mednarodno trženje II - Strategija, Obzorja Maribor, 1987.
42. Wagstaff Ian: The Changing Nature of the European Aftermarket, Informa Publishing Group Ltd., London, 2000.
43. Wilson David: The Global Automotive Components Annual Report, Financial Time Automotive Business Ltd., London, 1999.

## VIRI

1. Automotive News Europe, Book of Lists about Automotive Industry, Crain Communications LLC, UK, 2001.
2. Europe Automotive Insight, News and Analysis for the North America Automotive Product Industry, Vol. 7, No. 7-9.
3. Frost & Sullivan. (URL: <http://www.frost.com>), Frost & Sullivan, 2001.
4. Interna dokumentacija koncerna Iskre Avtoelektrike in odvisnih družb Iskre Avtoelektrike.
5. Marketing Systems GmbH: The European Vehicle Parc Data Book, Informa Publishing Group Ltd., London, 1999.
6. Novice iz Iskre Avtoelektrike- Glasilo delniše družbe, številke od l. 1998 dalje.
7. OEM News, No.111, April/May, 2001.
8. Organizacijski predpisi Iskre Avtoelektrike.
9. Poročila o poslovanju koncerna Iskra Avtoelektrika d.d. v letih 1999, 2000 in 2001.
10. Poročila o poslovanju odvisnih družb v letih 1999, 2000 in 2001.
11. Strateški načrt Iskre Avtoelektrike d.d. 2000-2006.
12. The Society of Motor Manufacturers and Treaders Limited: Aftermarket Information Exchange (starter motors, alternators and clutches), Forbes House, London, 1999.

## PRILOGE

## Priloga 1: Slovarček tujih izrazov

### Tuj izraz

### Slovenski prevod

Aftermarket	- trg druge vgradnje
Balanced Scorecard	- uravnoteženi sistem kazalnikov
Business-to business marketing	- industrijsko trženje
Current ratio	- kazalnik denarne likvidnosti
Days sales outstanding	- povprečna doba vezave terjatev
Debt ratio	- delež dolgov v financiranju
Dividend pay out ratio	- delež čistega dobička na delnico
Fixed assets turnover ratio	- koeficient obračanja stalnih sredstev
Financial leverage ratio	- kazalnik finančnega vzvoda
Quick- acid test	- pospešeni koeficient
Inventory turnover ratio	- koeficient obračanja zalog
Joint- venture	- združeno podjetje
Management	- ravnanje
Marksup	- pribitek k ceni
Marksdown	- odbitek od cene
OEM - Original equipment manufacturing	- proizvajalec prve vgradnje
OES - Original equipment spares	- distribucijska mreža proizvajalca prve vgradnje
SWOT-analiza	- analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
Strength	- prednost
Weaknesse	- slabost
Opportunity	- priložnost
Price/earnings ratio	- razmerje med ceno delnice in čistim dobičkom
Threat	- nevarnost
Total assets turnover ratio	- koeficient obračanja sredstev
Return on equity (ROE)	- donosnost kapitala
Return on assets (ROA)	- donosnost sredstev
Return on investment (ROI)	- donosnost investicij
Remanufacturing	- industrijsko obnavljanje izdelkov
Know-how	- izkušnost, znanje
Starter	- zaganjalnik
Start-stop	- zagon - zaustavitev (režim dela)