

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJALNA PRESOJA POSLOVANJA DRUŽB
CASINO PORTOROŽ IN HIT NOVA GORICA**

Ljubljana, maj 2005

Ivan Maklič

IZJAVA

Študent Ivan Maklič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem jo napisal pod mentorstvom prof. dr. Marko Hočevar in skladno z 1.odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO:

1. UVOD.....	6
1.1. OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA.....	6
1.2. NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE.....	7
1.2.1. Namen magistrskega dela.....	7
1.2.2. Cilji magistrskega dela	8
1.2.3. Trditve glede prednosti primerjalne presoje.....	9
1.3. REDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	9
1.4. UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE.....	10
2. PRIMERJALNO PRESOJANJE POSLOVANJA.....	11
2.1. DEFINICIJE PRIMERJALNEGA PRESOJANJA	11
2.2. OPREDELITEV PRIMERJALNEGA PRESOJANJA	16
2.3. VRSTE PRIMERJALNEGA PRESOJANJA	18
2.3.1. Notranje primerjalno presojanje.....	18
2.3.2. Zunanje primerjalno presojanje.....	19
2.3.3. Funkcijsko primerjalno presojanje	20
2.3.4. Štiri osnovne vrste primerjalne presoje:	21
2.3.4.1. Primerjalna presoja konkurenčnih prednosti.....	21
2.3.4.2. Primerjalna presoja strategij.....	22
2.3.4.3. Primerjalna presoja procesov	23
2.3.4.4. Primerjalna presoja dosežkov.....	24
2.4. UČINKOVITA IZVEDBA PRIMERJALNEGA PRESOJANJA.....	26
2.5. KORISTI PRIMERJALNEGA PRESOJANJA PRI STRATEŠKEM VODENJU ..	28
2.6. PRIMERJALNO PRESOJANJE IN ANALIZA POSLOVANJA	29
2.7. PROBLEMI PRI IZVAJANJU PRIMERJALNEGA PRESOJANJA	31
2.7.1. Primerjalna presoja in managerske strategije.....	31
2.7.2. Primerjalna presoja in problem rasti podjetja	33
3. DRUGI SODOBNI NAČINI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	35
3.1. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI (BSC)	35
3.1.1. Štirje osnovni vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti.....	35

3.1.2.	Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti	42
3.1.3.	Izbira ustreznih kazalnikov	43
3.2.	DOSEGANJE ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI	44
3.2.1.	Strateška usmerjenost	45
3.2.2.	Vrhnji management	46
3.2.3.	Oblika organizacije	46
3.2.4.	Organizacijska kultura.....	46
3.3.	OPREDELITEV KONKURENČNE PREDNOSTI	47
3.3.1.	Analiza panoge in podjetja	49
3.4.	DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI PREKO POVEZAV VERIGE VREDNOSTI	51
4.	PRIMERJALNA PRESOJA DRUŽB HIT IN CASINO PORTOROŽ.....	54
4.1.	PREDSTAVITEV DRUŽBE CASINO PORTOROŽ	54
4.2.	PREDSTAVITEV DRUŽBE HIT NOVA GORICA	55
4.3.	PRIMERJALNA PRESOJA NA OSNOVI RAČUNOVODSKIH PODATKOV	55
4.3.1.	Bilanca stanja	56
4.3.2.	Izkaz poslovnega izida	60
4.3.3.	Primerjalna presoja izbranih kazalnikov za izbrani podjetji	62
4.3.4.	Ugotovitve primerjalne presoje z računovodskimi kazalniki.....	67
4.4.	PRIMERJALNA PRESOJA KONKURENČNIH PREDNOSTI.....	69
4.4.1.	Presoja petih konkurenčnih silnic v igralniški dejavnosti:.....	69
4.4.2.	Primerjalna presoja konkurenčnih prednosti po posamezni igralnici za obe družbi	72
4.4.3.	SWOT analiza v igralniški dejavnosti.....	76
4.5.	PRIMERJALNA PRESOJA STRATEGIJ	77
4.5.1.	Primerjalna presoja strategij za ohranitev tržnega deleža	77
4.5.2.	Primerjalna presoja strategij za povečanje tržnega deleža	78
4.5.3.	Primerjalna presoja strategij internacionalizacije	79
4.5.4.	Primerjalna presoja strategij diversifikacije	79
4.5.5.	Primerjalna presoja vizije in poslanstva.....	80
4.5.6.	Primerjalna presoja strategije investiranja v objekte in opremo	81
4.6.	PRIMERJALNA PRESOJA PROCESOV	81
4.6.1.	Primerjalna presoja procesov tehnološkega razvoja (inovativnosti).....	82
4.6.2.	Primerjalna presoja procesa ravnanja s človeškimi viri (HRM)	83
4.6.3.	Primerjalna presoja procesov trženja	83
4.6.4.	Primerjalna presoja procesov informacijskih tehnologij.....	86
4.7.	PRIMERJALNA PRESOJA DOSEŽKOV	89

4.7.1.	POVEČATI VREDNOST ZA LASTNIKE V PRIHODNOSTI.....	91
4.7.1.1.	Motiv prihoda v igralnico.....	91
4.7.1.2.	Analiza demografskih in gospodarskih trendov v severni Italiji.....	92
4.7.1.3.	Zakonodaja	93
4.7.1.4.	Primerjalna presoja investicije v »Mini Megacenter«.....	93
4.7.1.5.	Priporočila lastnikom	95
5.	SKLEPNE UGOTOVITVE NA PODLAGI PRIMERJALNE PRESOJE.....	96
6.	LITERATURA IN VIRI.....	98

1. UVOD

Področje mojega raziskovanja je primerjalna presoja finančnih in nefinančnih kazalnikov dveh podjetij, ki se ukvarjata z igralniško dejavnostjo. Podjetji sta tekmeča na tržišču, predvsem pri privabljanju gostov na področju živih iger in tudi pri privabljanju gostov za igranje na igralnih avtomatih. V začetku sem opisal področje primerjalne presoje, nato sem opredelil namen magistrskega dela, ki bo pomagal oblikovati strateški managerski sistem v podjetjih. Končni cilj magistrskega dela pa je njegova uporabnost pri odločitvah lastnikov o nadaljnjem razvoju igralništva v Sloveniji (investiranju).

1.1. OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Za dvig ravni učinkovitosti je koristno primerjalno presojanje, saj je to stalen proces merjenja lastnih proizvodov, storitev, praks in primerjanje teh vrednosti z najboljšimi v panogi, s tekmeči ter sprejemanje določenih ukrepov za izboljšanje poslovanja na podlagi pridobljenih podatkov.

Primerjalno presojanje je metoda za učeče se organizacije, s pomočjo katere podjetje primerja dosežene izide poslovanja (stopnjo donosnosti, produktivnost) in druge poslovne kazalnike (hitrost obračanja terjatev, delež odpadkov v proizvodnji) z dosežki tekmecev, podjetij v panogi, podjetij v strateški skupini in tudi podjetij izven panoge.

Primerjalna presoja je usmerjena k vzporejanju z najboljšimi med primerjalnimi partnerji. Podjetja lahko primerjajo tudi poslanstva, kulture in zaposlene v podjetju. V zadnjem času se uveljavlja tudi primerjanje okoljsko-varstvene politike podjetja. S primerjalnim presojanjem lahko podjetje pridobi koristne informacije, oziroma najde rešitev določenega poslovnega problema pri drugih primerjalnih podjetjih, vrhunskih podjetjih in inovativnih podjetjih. S tem podjetje pridobi čas, sili podjetje v učinkovito iskanje rešitev poslovnih problemov, k sprejemanju novosti in k nujnemu prilagajanju spreminjajočim se okoliščinam poslovanja.

Primerjalno presojanje kot proces poteka v več stopnjah: pobuda, priprava (načrtovanje), analiziranje, poročanje in ukrepanje. Metodo primerjalnega presojanja lahko koristno uporabimo za pridobivanje informacij potrebnih za poslovno odločanje.

Biti učinkovit pomeni delati stvari »prav«. Učinkovitost je notranja značilnost gospodarske družbe, da izpolni zahtevano nalogo v določenem času. Merimo jo z ugotavljanjem, kolikšni vložki ali potroški so potrebni, da pridemo do učinkov. Biti uspešen pa pomeni delati »prave« stvari. Uspešnost je zunanja značilnost gospodarske družbe. Merimo jo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške.

Povsem mogoče je, da je kaka gospodarska družba učinkovita, se pravi, da ustvarja svoje proizvode ali opravlja storitve tehnično-tehnološko povsem smotno, a je neuspešna, ker na trgu zaradi takšnih ali drugačnih razlogov za svoje proizvode ali storitve ne dosega primernih prodajnih cen. Na drugi strani pa si je mogoče zamisliti tudi primer, da je kaka gospodarska družba neučinkovita, to je skrajno nesmotna pri ustvarjanju poslovnih učinkov, toda zaradi

monopolističnega položaja le dosega na trgu visoke prodajne cene, ki močno prekoračujejo stroške in omogočajo dobro oplajanje kapitala ter je zaradi tega uspešna. Najbolje je seveda, če je gospodarska družba učinkovita in uspešna.

Analize poslovne uspešnosti in učinkovitosti se lahko lotimo z raznih zornih kotov in s pomočjo raznovrstnih pripomočkov in sodil. Najbolj so se uveljavili podatki iz računovodskih izkazov in z njihovo pomočjo izračunani kazalniki, ki so opredeljeni v Slovenskih računovodskih standardih. Zaostrene gospodarske razmere, pomanjkanje denarja za vlaganja v novo proizvodnjo in prestrukturiranje proizvodnje, vračanje k tržnemu gospodarstvu in konkurenca zahtevajo čedalje učinkovitejšo poslovno odločitve.

Poslovno okolje se hitro spreminja. Spremembe so tako številne, da jih je včasih že kar težko dohajati. V čedalje bolj zaostrenih konkurenčnih razmerah in čedalje večji ozaveščenosti porabnikov se morajo podjetja odzivati hitro in pravilno, da lahko preživijo. Za to so potrebne odločitve, ki so tem boljše, kolikor kvalitetnejše so tudi informacije, na katerih odločitve temeljijo. Kakovostne informacije so bistvene za doseganje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja, do njih pa je mogoče priti le s poglobljenimi in sistematičnimi analizami, ki omogočajo spoznavanje tako podjetja kakor tudi okolja, v katerem podjetje posluje.

Analizo razumemo kot sredstvo za usklajevanje procesov in stanj, ki nam pomaga spoznavati odmike in nas poučuje o potrebnih popravljalnih ukrepih. Z analiziranjem pojasnjujemo vzroke in posledice poslovnih ravnanj, ki se že kažejo, ali pa se bodo pojavile v prihodnosti, na področju premoženjskega, finančnega in profitnega položaja.

Vsako podjetje se želi izogniti dejavnikom, ki povzročajo njegov razkroj. Slednjemu se lahko izogne le tako, da sproti proučuje položaj in sprejema usklajevalne odločitve. Zato skušajo podjetja neprestano izboljševati svoje poslovanje ter ga bolje prilagoditi spremenjenim okoliščinam. Neprestano je potrebno ugotavljati, kaj bi v poslovanju bilo še možno izboljšati in kako. Analiza, kot ena temeljnih metod spoznavanja poslovanja podjetja, vedno bolj pridobiva na pomenu. V vedno ostrejši borbi za tržni delež odločanje ne more biti več prepuščeno slučaju, instinktu ali pa posnemanju, ampak mora temeljiti na logičnem spoznavnem procesu. Temeljiti mora na dobrem poznavanju podjetja in njegovega okolja. Zato bom naredil primerjalno presojo poslovanja dveh podjetij, ki se ukvarjata s prirejanjem iger na srečo, da bi lahko ugotovil njihovo učinkovitost poslovanja.

1.2. NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE

1.2.1. Namen magistrskega dela

Namen mojega magistrskega dela je s pomočjo primerjalne presoje poslovanja in sodobnih načinov presojanja uspešnosti poslovanja (uravnoteženega sistema kazalnikov, verige vrednosti) oblikovati strateški managerski sistem, ki bo omogočal vpeljati strategijo v celotno delovanje konkretnega podjetja, spremljanje uspešnosti izvajanja strategije, in če bo potrebno tudi uvajanje bistvenih sprememb v strategiji.

Analiziral bom računovodske, finančne in nefinančne kazalnike za obdobje 2002 do 2003. Iz teh podatkov bom lahko prišel do določenih usmeritev. Lahko bi manj učinkovito in uspešno podjetje povzelo določene ukrepe po boljšem konkurenčnem podjetju. Prav tako je namen analize poslovanja ugotoviti prednosti in slabosti v delovanju posameznega podjetja.

Vsako posamezno podjetje si prizadeva delovati čim bolje in dosegati čim boljše rezultate. Vendar to ne uspeva obema, zato bo zanimivo videti, katero podjetje je boljše in od katerega se lahko slabši uči, pobira izkušnje in jih vgrajuje v svoje poslovanje ter tako poizkuša postati prav tako uspešno podjetje.

V teoretičnem delu naloge bom opredelil definicije in vrste primerjalnega presojanja in njihov pomen za vodenje podjetja. V tretjem poglavju bom opisal sodobne načine presojanja uspešnosti poslovanja, med katere bom vključil tudi doseganje organizacijske odličnosti in konkurenčne prednosti, ki je pomembna za učinkovito vodenje podjetja. Opisal bom doseganje konkurenčne prednosti preko povezav verige vrednosti.

Ugotovitve, prikazane v teoretičnem delu, bom uporabil v praktičnem delu magistrskega dela. Naredil bom primerjalno presojo računovodskih pokazateljev in določene kazalnike na področju gospodarjenja s sredstvi in obveznostmi do virov sredstev, jih med seboj primerjal in ugotovil, kje in kako se podjetji med seboj razlikujeta. Prikazal bom temeljne kazalnike stanja financiranja (vlaganja), temeljne kazalnike stanja investiranja (naložbenja) in temeljne kazalnike vodoravnega finančnega ustroja, v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi. Prav tako bom naredil preseke bilanc. Kot sem že omenil, bom te izračune naredil za vsako posamezno podjetje ter jih medsebojno primerjal. Naredil bom primerjalno presojo konkurenčnih prednosti, primerjalno presojo strategij, primerjalno presojo procesov in primerjalno presojo dosežkov. S pomočjo primerjalne presoje bom prišel do potrebnega znanja, da bom v zaključku naloge predlagal lastnikom bodočo strategijo na področju igralniške dejavnosti.

Namen mojega magistrskega dela je, dati lastnikom odgovor, za kakšno smer razvoja naj se odločijo.

1.2.2. Cilji magistrskega dela

Okolje postaja zaradi pogostih in vplivnih sprememb poslovnih subjektov vedno bolj razgibano, raznoliko in negotovo. Zato je potreba po njegovem obvladovanju, zmanjšanju negotovosti in tveganju iz dneva v dan večja. Eden izmed načinov je pravočasno, čim zgodnejše prepoznavanje nevarnosti in priložnosti. Zamisel zgodnjega spoznavanja je zasnovana na načrtnem, sistematičnem zbiranju in uporabi informacij. Med te sodijo tudi informacije pridobljene z analizo poslovanja z računovodskimi kazalniki.

Cilj primerjanja učinkovitosti in uspešnosti obeh podjetij je ugotoviti razlike med podjetji, predvsem pa ugotoviti najboljše rezultate, ki bi bili vzgled drugim. Cilj je torej spoznati poslovanje podjetij in njihovo učinkovitost in uspešnost, ugotoviti probleme, morebitne rezerve pri poslovanju ter spoznati, kateri dejavniki so vplivali na učinkovitost in uspešnost posameznega podjetja.

Cilj mojega dela je prikazati razlike in podati izhodišča, kje naj se podjetji bolj angažirata, katerim kazalnikom bi morali posvetiti več pozornosti in jih sproti izračunavati ter primerjati. Z rezultati primerjalne presoje bom pripomogel h kakovostnejšem odločanju vodilnih v podjetjih. Končni cilj magistrskega dela je njegova uporabnost pri odločitvah lastnikov o nadaljnjem razvoju igralništva v Sloveniji (investiranju).

1.2.3. Trditve glede prednosti primerjalne presoje

S pomočjo primerjalne presoje podjetja pridobijo poslovno znanje, ki se kaže v naslednjih trditvah:

- da se podjetja morajo primerjati z drugimi, ker na ta način vidijo svoje rezultate objektivnejše;
- s pomočjo primerjav vidi podjetje, kje je slabše in se lahko posveti ugotovljenim problemom;
- da lahko s skrbnim gospodarjenjem s sredstvi in obveznostmi do virov sredstev, pomembno prispeva k uspešnosti podjetja;
- podjetja bi se morala bolj medsebojno primerjati in razkrivati podatke o poslovanju;
- z analizo lahko ugotovimo, da so določena področja nepokrita, oziroma jih slabo izkoriščamo;
- primerjalno presojanje je s kvalitetno izvedeno analizo zelo uporabna metoda za uveljavljanje izboljšav v poslovni proces podjetja;
- izračunavanje kazalnikov nam ne povrne dobrega poslovanja, ampak nam ga pripomore izboljšati;
- primerjalna presoja podjetje vzpodbuja k načrtni primerjavi z drugimi, ohranjanju konkurenčnega položaja, oziroma pridobitvi konkurenčne prednosti, in doseganju čim višje kakovosti in učinkovitosti;
- problemi pri primerjavi nastanejo, če si za primerjavo izberemo nepravlega partnerja. Taka primerjava nas privede do zavajajočih spoznanj in na njihovi podlagi do napačnih odločitev.

1.3. REDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pri pisanju magistrskega dela sem si postavil naslednji dve predpostavki:

- vse informacije, ki jih bom uporabil v magistrskem delu, so točne,
- obseg informacij, ki sem jih uporabil pri nalogi, je zadosten za doseganje zastavljenih ciljev magistrskega dela.

V praktičnem delu se bom oprl na podatke, ki jih bom dobil od vsakega posameznega podjetja. Predpostavljam, da so uporabljeni računovodski podatki resnična in poštena slika podjetja, saj morajo imeti vsa podjetja revidirane podatke s strani pooblaščenih revizijskih družb. Obravnavala bom predvsem temeljne kazalnike staja financiranja (vlaganja), temeljne kazalnike stanja investiranja (naložb) in temeljne kazalnike vodoravnega finančnega ustroja. Vse finančne in nefinančne podatke bom pridobil v obeh podjetjih. Prav tako bom uporabil iBON-a, s pomočjo katerega bom prišel do podatkov o poslovanju podjetij.

1.4. UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE

Pri delu se bom osredotočil na finančne in nefinančne podatke, na računovodske podatke iz bilanc stanja in bilanc uspeha. Kot osnova za povezovanje med teoretičnim in praktičnim delom magistrske naloge mi bo v veliko pomoč znanje pridobljeno v času študija. Vendar pa moramo to pridobljeno znanje vedno znova dopolnjevati z novimi dognanji, ki jih zasledimo v sodobni literaturi. Prav tako se učimo iz izkušenj, ki si jih pridobimo v praksi. Uporabil bom domačo in tujo literaturo s področja ekonomike, računovodske analize, računovodstva, računovodskih standardov in primerjalnega presojanja. Analiziral bom podatke za leto 2002 do 2003. Pri raziskavi bom uporabil kazalnike po Slovenskih računovodskih standardih.

2. PRIMERJALNO PRESOJANJE POSLOVANJA

Primerjalno presojanje (benchmarking)¹ je način odkrivanja najboljše prakse, učenja od drugih, z namenom izboljšave. Kaj vzpodbuja podjetja k načrtni primerjavi z drugimi uspešnejšimi podjetji? Na to vprašanje bom odgovoril v nadaljevanju.

2.1. DEFINICIJE PRIMERJALNEGA PRESOJANJA

Ob želji po ohranjanju konkurenčnega položaja, se v ozadju takšnega primerjanja skriva želja pridobiti konkurenčno prednost, prav tako pa tudi doseganje čim višje po možnosti vrhunske kakovosti. Za načrtno učenje od drugih, boljših od sebe, se odločajo zrela podjetja, ki so pozorna na možnosti v samem podjetju in v njegovem okolju. Vse to se dogaja v izraziti tekmi s časom. Prav čas postaja ključni dejavnik uspešnosti (Knez Riedl, 2000, str. 217-231).

Primerjalno presojanje je nepretrgan proces sistematičnega, analitičnega in organiziranega proučevanja poslovanja in primerjanja z najboljšimi organizacijami s tega področja. Je raziskovalni proces, ki zajema vrednotenje, ocenjevanje, merjenje, analiziranje in primerjanje, s čemer dobimo ustrezne informacije (Devetak, Vukovič, 2002, str.233).

Primerjalno presojanje je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja (Prašnikar, 2002, str. 16).

Primerjalno presojanje je metoda, ki je značilna za učeče se organizacije in s pomočjo katere podjetje primerja dosežene izide poslovanja (npr.: stopnjo donosnosti, produktivnost), druge poslovne kazalnike (npr. povprečne stroške izdelka ali storitve, hitrost obračanja terjatev, delež odpadkov v proizvedeni količini proizvodov), poslovne učinke, njihove lastnosti, posebnosti in možnosti, pa tudi posamezne procese različnih poslovnih funkcij, z dosežki tekmecev, podjetij v panogi, podjetij v strateški skupini (podjetja z enakimi ali podobnimi strategijami), pa tudi podjetij izven panoge (Knez Riedl, 2000, str.217-231).

Pri primerjalnem presojanju gre za primerjanje določenega procesa z enakimi procesi v svetovno uspešnih podjetjih, pri čemer se raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti v tem procesu v vodilnih svetovnih podjetjih postavi kot cilj, ki ga podjetje uresničuje ali kot normo, s katero primerja lastno raven opravljanja teh aktivnosti. (Dimovski et al., 2003, str.294).

Prvotne primerjalne analize, so poudarjale predvsem primerjavo z najboljšimi med podjetji oziroma v okviru panoge. Njihov cilj je bil predvsem relativizirati in s tem objektivneje prikazati položaj analiziranega podjetja glede na druga podjetja. Zato so primerjali predvsem rezultate in nekatere okoliščine poslovanja. Današnje primerjalne presoje so povezane predvsem s hitrejšim učenjem od drugih, s ciljem čim hitrejša in učinkovitejša uporaba boljše rešitve (Knez Riedl, 2000, str.217-231).

¹ Benchmarkinga je angleški izraz, ki v slovenščini pomeni primerjalna presoja poslovanja

Za primerjalno presojanje je značilno, da:

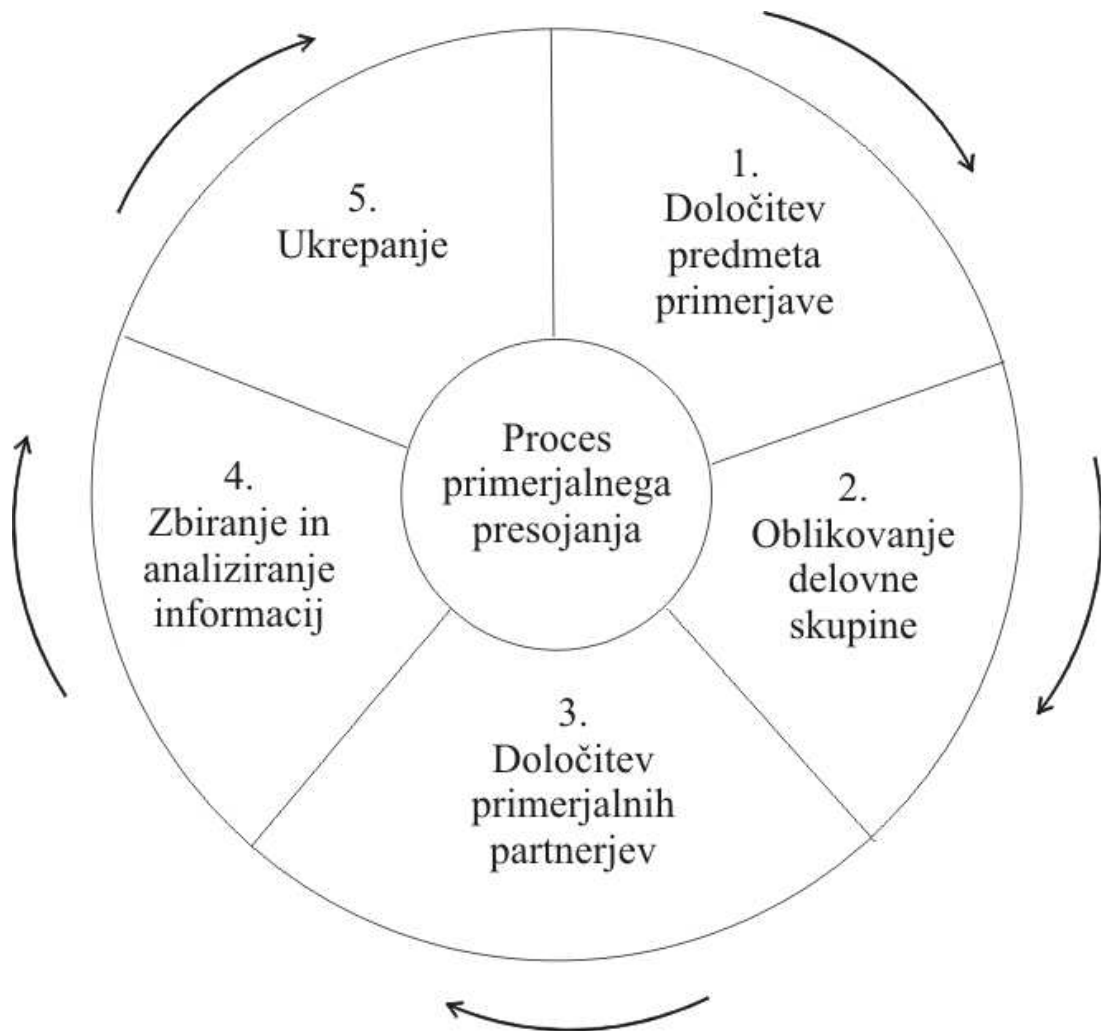
- izhaja iz strateškega mišljenja,
- je motivirano s prizadevanjem za doseganje čim višje kakovosti,
- poteka načrtno in sistematično kot proces,
- je usmerjeno v akcijo, izboljšave, torej v spremembe poslovanja na bolje,
- ima več koristi (na primer: ugotavljanje položaja podjetja glede na druge, hitrejše učenje iz izkušenj drugih in s tem izogibanje napakam ter lažje premagovanje določenih ovir, bogatenje znanja, kakovostno pripravo, sprejemanje in izvajanje poslovnih odločitev).

Z zgledovanjem po drugih, z inteligentnim in s korektnim posnemanjem, presajanjem in prilagajanjem izboljšamo lastno poslovanje ter podpiramo razvoj t.i. sodelovalnega primerjalnega presojanja.

Primerjalno presojanje poteka kot proces², ki pripelje do cilja, to je do akcije. Ves proces poteka v logičnem zaporedju. Običajno si faze sledijo v zaporedju, kot so prikazane v naslednji sliki.

² Procesni benchmarking, ki pomeni točno določeno vrsto benchmarkinga, kjer predstavljajo predmet benchmarkinga procesi.

Slika 1: Proces primerjalnega presojanja



Vir: Knez Ridel, 2000, str.217-231).

Začetna faza se prične s pobudo, ki običajno vznikne v projektih uvajanja celovite kakovosti, poslovne prenove, pred izdelavo strateškega načrta in strateške analize. Ponekod tudi pri projektih učeče se organizacije in obvladovanja znanja. V tej fazi načrtamo, kaj in zakaj bomo primerjal ter kako bomo izvedli primerjalno presojanje.

Za fazo analiziranja je značilno urejanje zbranega gradiva, preverjanje in obdelovanje s pomočjo izbranih analitskih metod in orodij, predvsem s kazalniki. Cilj te faze je ugotoviti razlike ali odstopanja med primerjanimi podjetji.

Naslednja faza je poročanje o poteku in ugotovitvah primerjave. Namenjena je pripravi poročila, ki se opira na bogato dokumentacijsko podlago (načrti, snemalni listi, organigrami, verbalni opis, ocenitve) in prepričljivi predstavitvi ugotovitev.

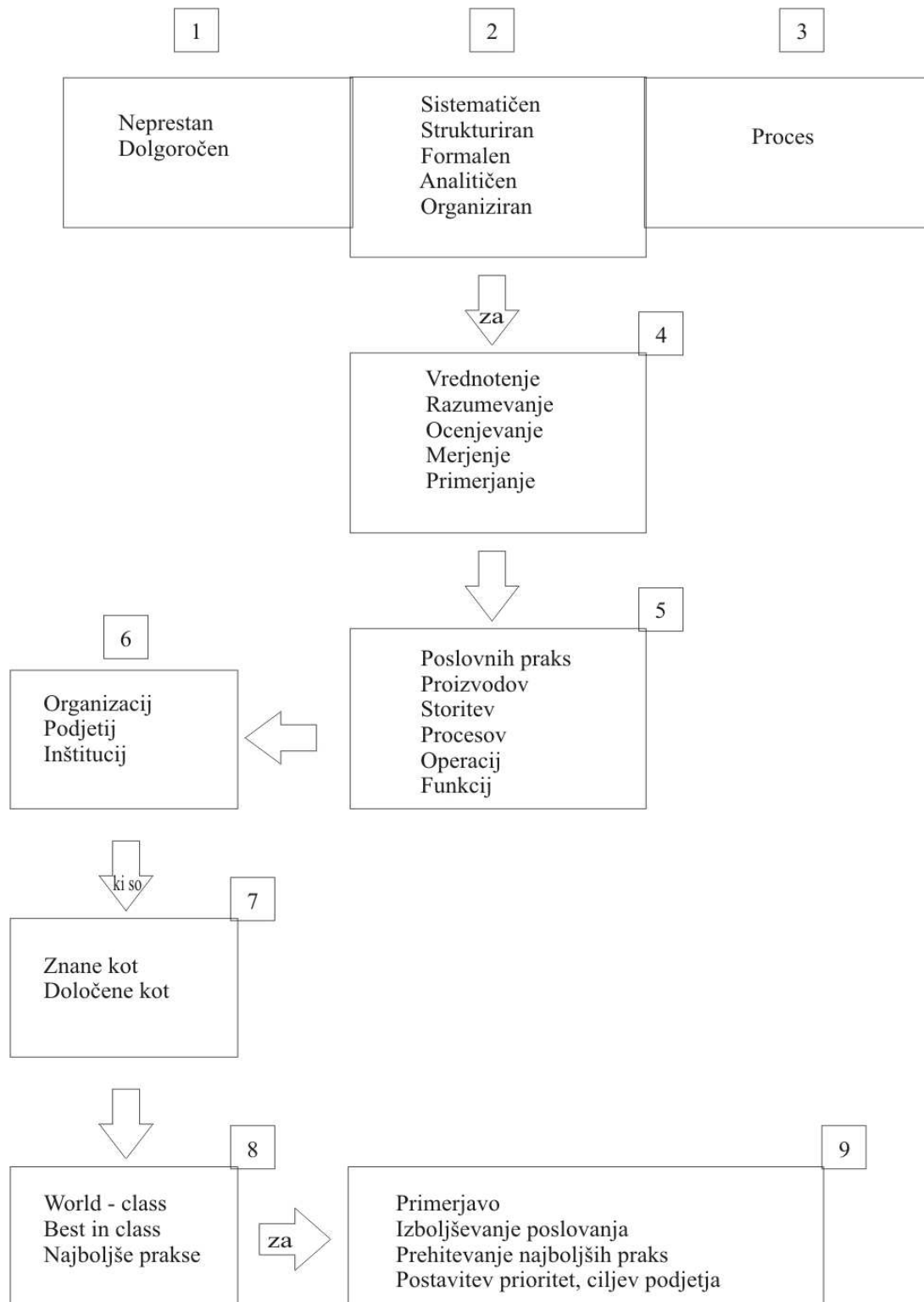
Akcija (ukrepanje) je cilj primerjalnega presojanja. Predlagane spremembe poslovodstvo podjetja preuči, jih sprejme ali zavrne. Če jih sprejme, sledi načrt njihovega uvajanja. Pri tem, kakor tudi pri uvajanju sprememb, sodeluje tudi delovna skupina, ki je izvedla primerjalno presojanje. Na ta način dobiva povratne informacije, s tem zagotavlja kontinuiteto in prenaša pridobljeno znanje na nadaljnje projekte primerjalnega presojanja z istim ali drugim primerjalnim partnerjem (Knez Ridel, 2000, str.217-231).

Nove rešitve in izzive lahko s primerjalnim presojanjem mnogo hitreje spoznamo in to na praktičnih primerih. Z dobrim sodelovanjem, temeljito pripravo in pozornim preučevanjem se lahko seznanimo tudi s težavami, ki so jih imeli v primerjalnem podjetju, ko so osvajali nove metode in reorganizirali postopke, preoblikovali podatkovne podlage in snovali vsebino informacij. Na ta način je možno pridobiti realno sliko, spoznati koristi, a tudi omejitve in ovire. Tudi primerjalno presojanje je treba upoštevati kot neprekinjeno izboljševanje, ki zahteva določen čas. Prehitevati se ne da, saj gre za tipičen proces učenja. S pomočjo primerjalnega presojanja lahko določene novosti hitreje vpeljemo in se izognemo problemu, ki bi zapletel in oviral projekt uvajanja novosti oziroma sprememb (Knez Ridel, 2000, str.217-231).

Sutton je mnenja, da če podjetju uspe izboljšati svojo sposobnost v primerjavi s konkurenti, bo uživalo rento v obliki večjih dohodkov. Če pa se mu pridruži še nekaj podjetij, ki so prav tako sposobna, si bodo morali rento deliti (Sutton, 2001, str.13-35).

Primerjalna presoja je tako neprestan [1], sistematičen [2] proces [3] za ocenjevanje [4]izdelkov, storitev in delovnih procesov [5] organizacij [6], ki so prepoznavne [7] kotreprezentativne najboljše prakse [8] za izboljšanje poslovanja organizacije [9] (Spendolini, 1992, str. 10).

Slika 2: Definicija primerjalne presoje po Spendoliniu



Vir: Spendolini, 1992, str. 10

2.2. OPREDELITEV PRIMERJALNEGA PRESOJANJA

Začetki primerjalnega presojanja segajo v leto 1979, ko je bila takrat vodilna ameriška firma Xerox na področju fotokopirnih strojev soočena z japonsko konkurenco. Ta firma se je pričela primerjati s konkurenco na mnogih področjih in ustrezno temu reorganizirati, zmanjševati stroške...(Pivka, 2000, str.97).

V praksi so se za primerjalno presojo pojavile številne opredelitve. Ker se je začel uporabljati najprej v proizvodnih podjetjih, je ostal tesno povezan s področjem proizvodnje, razvoja in kakovosti. Po ožjih opredelitvah je tako primerjalna presoja sistematičen in nepretrgan proces primerjave značilnosti najboljših izdelkov, storitev in procesov s ciljem izboljšati poslovno uspešnost (Harrington, 1995, str.173).

Postopoma pa se je pomen primerjalnega presojanja širil, tako da se pogosto opredeljuje kot proces nenehnega iskanja najboljših praks konkurentov in drugih podjetij, ki vodijo k nadpovprečni uspešnosti, če jih uporabimo v podjetju (Bogan, 1994, str.312)

Primerjalna presoja v podjetju omogoča sistematično pridobivanje novega uporabnega poslovnega znanja, s katerim lahko poveča kakovost svojega poslovnega odločanja, zato ga pojmujejo kot uporabno poslovno orodje. Boljše poslovne odločitve, ki temeljijo na tem dodatnem znanju, vodijo k boljšemu poslovanju podjetij, s tem pa povečujejo njegove konkurenčne prednosti. Razne empirične raziskave nas privedejo do spoznanja, da primerjalna presoja pozitivno vpliva na poslovno uspešnost in konkurenčnost (Lawler, et.al, 2001, str.249).

Ne glede na opredelitev pa lahko povzamemo naslednje skupne značilnosti sodobnega primerjalnega presojanja kot managerskega orodja:

- njegova temeljna naloga je pridobivati različne poslovne informacije o drugih podjetjih,
- namen teh informacij je ustvarjanje novega poslovnega znanja,
- novo poslovno znanje nastaja z analizo in primerjavo značilnosti različnih poslovnih dejavnikov različnih podjetij,
- na tej podlagi sprejemamo kakovostnejše poslovne odločitve in posledično zagotavljamo uspešnejše in učinkovitejše poslovanje (Debeljak. et al., 2002, str.13-39).

Ob navedenih ugotovitvah lahko primerjalno presojo opredelimo na naslednji način:

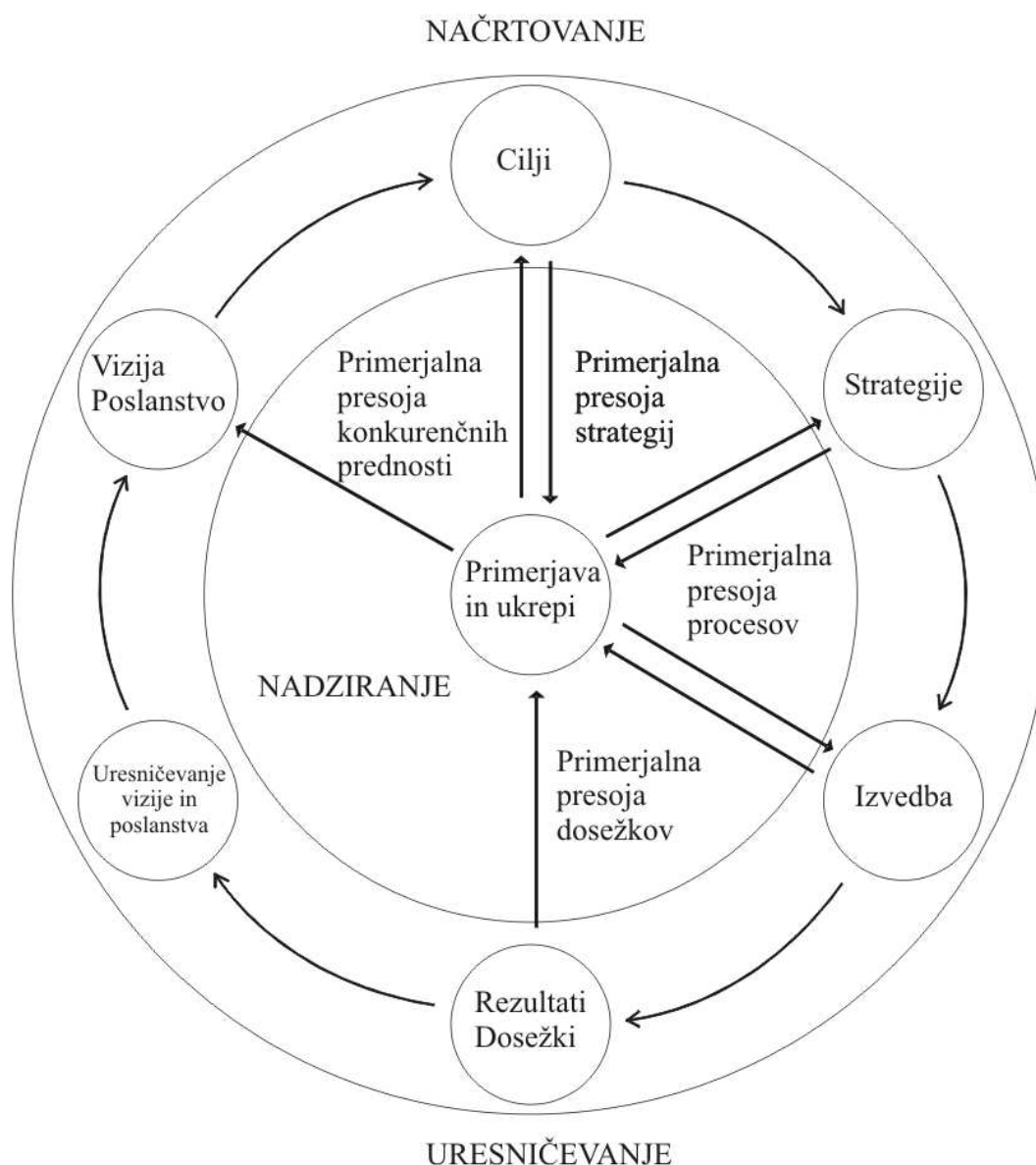
Primerjalno presojanje je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšati kakovost poslovnega odločanja. Primerjalno presojanje je tako uporabna metoda, ki omogoča, da se podjetje prilagodi enakemu ali da ustvarja drugačnost. Izbira je odvisna od strateške odločitve povezane z vprašanjem, zakaj podjetje obstaja (poslanstvo) in kaj želi postati (vizija)³.

Osnovni namen primerjalnega presojanja je nenehno izboljševanje oz. doseganje najboljših rezultatov in pridobivanja poslovnih znanj.

³ Antončič Boštjan: podrobno v gradivu k predmetu Poslovna strategija

Pri sprejemanju poslovnih odločitev podjetje uporablja poslovne informacije, ki izhajajo iz načrtovanja in poslovne informacije, ki izhajajo iz nadziranja. Oboje pa so povezane z aktivnostmi uresničevanja. Z dodatnimi poslovnimi informacijami, ki jih podjetje pridobi s primerjalno presojo, je mogoče izboljšati kakovost sprejemanja odločitev pri strateškem načrtovanju in kakovost spremljanja odločitev pri strateškem nadziranju, kar vodi do uspešnega uresničevanja začrtanih ciljev. Zaradi tega je smiselno celotno primerjalno presojo vgraditi v proces strateškega managementa.

Slika 3: Povezava primerjalne presoje s strateškim managementom



Vir: Prirejeno po Prašnikar, 2002, str.19

Proces primerjalne presoje je mogoče celostno integrirati v proces strateškega managementa, tako da postane sestavni element aktivnosti strateškega načrtovanja in nadziranja. Ker navedene štiri vrste primerjalne presoje pokrivajo vse ključne sklope aktivnosti strateškega managementa, govorimo o modelu celostne primerjalne presoje. Aktivnosti primerjalne presoje prinesejo podjetju največje koristi takrat, ko se te uporabljajo celostno, saj tako najboljše podpirajo vse med seboj prepletene sklope aktivnosti v okviru procesa strateškega managementa.

2.3. VRSTE PRIMERJALNEGA PRESOJANJA

Glede na izbiro podjetja, s katerim se primerjamo, in predmeta primerjave, ločimo več vrst primerjalnega presojanja. Pokriva lahko celotno dejavnost ali pa samo del nje. Lahko gre za globljo študijo ali samo na agregatni ravni. Da najdemo odličnost in pomembne točke primerjave v našem okolju, lahko uporabimo tri različne vrste primerjalnega presojanja: notranje, zunanje ali funkcijsko primerjalno presojanje (Karlöf in Östblom, 1993, str.57).

Notranje primerjalno presojanje se osredotoča na specifične verige vrednosti ali zaporedja aktivnosti. Zunanje primerjalno presojanje se ozira navzven in ugotavlja, kako dobro delajo drugi neposredni konkurenti. Panožno primerjalno presojanje gradi na primerjavi s trendi v panogi. Vrsta primerjalnega presojanja »najboljši v razredu« pa izhaja iz iskanja novih, inovativnih rešitev v katerikoli panogi in poskušanja uveljavljanja le-teh v podjetju (Pučko, 1999, str.191).

2.3.1. Notranje primerjalno presojanje

Podjetja poslujejo s številnimi geografsko raztresenimi podružnicami, oddelki, službami. V takšnih primerih vsebuje poslovanje podjetja veliko podobnih operacij. Le-te z lahkoto primerjamo med seboj. Kot notranje primerjalno presojanje pojmuje tistega, ki se izvaja znotraj podjetja. Kot primer lahko navedemo prodajno podjetje s poslovalnicami v severno evropskih državah, ki svoje poslovalnice primerja z namenom, da bi našlo najboljši način, kako dati kupcu kakovost, ki jo zahteva. Velika nemška prehrambena veriga uporablja notranje primerjalno presojanje za odkrivanje načinov, kako zmanjšati stroške poslovanja (Karlöf in Östblom, 1993, str.57-59).

Izvajanje študije primerjalnega presojanja je odličen način, kako vpeljati novosti in organizaciji prikazati, kako primerjalno presojanje deluje. Organizacija izvaja študijo o notranjem primerjalnim presojanjem v poljubnem tempu in se hkrati z učenjem osredotoči na operativno vsebino njegovega poslovanja. Razen v redkih primerih je skorajda vedno mogoče najti možnosti za napredek s preučevanjem svojih lastnih operacij. Inovativni procesi lahko nastajajo in se razvijajo v centralnem sistemu podjetja, te procese pa lahko prilagodimo tudi za druge dele podjetja in s tem pozitivno vplivamo na celotno podjetje. Začetek projekta znotraj podjetja pomeni avtomatični dostop do podatkov in informacij in da je lahko študija končana prej, saj ni potrebno izgubljati časa ter truda za iskanje in zagotavljanje sodelovanja zunanjih partnerjev. Notranje primerjalno presojanje daje veliko točnost primerjav, saj so relevantni podatki zbrani v istem podjetju. Kljub temu pa notranje primerjalno presojanje vodi k hitremu in trajnemu napredku in rezultatom (Karlöf in Östblom, 1993, str.57-59).

Prednosti notranjega primerjalnega presojanja:

- dostop in zaupnost podatkov,
- enotna osnova za razumevanje in komuniciranje,
- osnova za razumevanje procesa in priprava za druge tipe primerjalne presoje,
- prenos znanja v vse interne entitete primerjanja ... (Pivka, 2000, str.102).

Nekatera podjetja in organizacije so po določenem času uvedle prakso uvajanja notranjega primerjalnega presojanja pred začetkom izvajanja zunanjega primerjalnega presojanja, s čimer si zagotovijo, da operacija, ki je predmet projekta, obstaja na več mestih v podjetju. Znanje, pridobljeno iz notranjega primerjalnega presojanja, je osnova za zunanje primerjalno presojo. To pa daje odlične možnosti za identificiranje in ustvarjanje modela, ki je lahko preizkušen in podrobno dodelan znotraj organizacije. Opozoriti je potrebno, da ne smemo podcenjevati problemov in težav primerjalnega presojanja samo zato, ker gre za notranji projekt. Velikokrat se zgodi, da se težave še povečajo prav pri notranjem projektu zaradi nepripravljenosti na sodelovanje ali konfliktov znotraj podjetja. Namesto osredotočenja na to, kako ustvariti napredek, sodelujoči v projektu delujejo prav v nasprotno smer. Zato je potrebno izvesti proces primerjalnega presojanja metodično in potrpežljivo, potrebno je preveriti podatke, da ne bi prišlo do neskladja med začetnim stanjem predmeta projekta in rezultati, pridobljenimi z notranjim primerjalnim presojanjem (Karlöf in Östblom, 1993, str.57-59).

2.3.2. Zunanje primerjalno presojanje

Zunanje primerjalno presojanje pomeni primerjavo naše organizacije z drugimi identičnimi organizacijami. Partnerji⁴ za tako analizo so lahko naši direktni konkurenti ali podjetja iz drugih panog, ki delujejo v drugih državah in oskrbujejo druga tržišča. Glavna značilnost zunanjega primerjalnega presojanja je visoka stopnja primerljivosti med vključenimi organizacijami oziroma funkcijami (Karlöf in Östblom, 1993, str.59-61).

Stališče bo vsekakor različno glede na to, ali gre za primerjavo s primerljivimi konkurenti na istem tržišču ali s sorodnimi podjetji na drugih tržiščih. Vzpostavitev primerljivega partnerstva s konkurenti je lahko zelo uspešno, še posebej v primeru pozicioniranja našega podjetja na tržišču. Katere so naše prednosti in slabosti z vidika našega podjetja in z vidika kupcev (koristnikov igralniških uslug)? Čeprav zunanje primerjalno presojanje ne more identificirati prvovrstnosti na svetu, pa lahko identificira oporo za notranja delovna razmerja med posli, ki jih proučujemo. Primerjalna presoja z direktnimi konkurenti je pogojena z možnostjo vzpostavitve stikov z le-timi.

Visoka stopnja primerljivosti kot osnovna značilnost zunanjega primerjalnega presojanja, pomeni tudi visoko stopnjo profesionalizma. Operativno vsebino in procese lahko primerjamo le z natančnostjo in širokim strokovnim znanjem. V nekaterih pogledih imajo tudi konkurenčne dejavnosti jasen interes za izvedbo medsebojne primerjalne presoje. To velja še posebej za stranske operacije glavne dejavnosti kot, na primer nabava potrebnih materialov; tukaj je skupen

⁴ Benchmarking partner je podjetje, organizacija, ki jo podjetje izbere za primerjavo, kar pomeni, da je to lahko konkurenčno podjetje ali pa podjetje izven panoge z najboljšo prakso, s katerimi je omogočena medsebojna delitev informacij.

interes izboljšati produktivnost. V drugih primerih, kjer je predmet primerjalne presoje bolj občutljive narave, ravnamo drugače. Ni smiselno preveč hiteti, ampak je potrebno dati vsakemu procesu potreben čas, tako da se vsi udeleženi v projektu primerjalne presoje počutijo udobno. Tveganje pri zunanjim primerjalnim presojanjem med konkurenti je, da se nagibamo oziroma usmerimo v konkurenčne dejavnike namesto na iskanje odličnosti, saj je za veliko ljudi nenavadno »plesati z nasprotnikom« (Karlöf in Östblom, 1993, str.59-61).

Nevarnosti zunanje (konkurenčne) primerjalne presoje so naslednje:

- kompatibilnost; organizacije morajo biti po svoji strukturi, programu kompatibilne, primerjanje nekompatibilnih organizacij lahko vodi v napačne poslovne odločitve.
- sodelovanje; idealno je, če se organizacije, ki se želijo primerjati, nekako uskladijo v tem, da izmenjajo izkušnje (znanje, podatke) o praksi, ki jo proučujejo. Tako je pretok podatkov, izkušenj itd. obojestranski. V večini primerov pa to ni mogoče. Poiskati je treba drugačne, inovativne poti za proučevanje prakse konkurenta. Viri so lahko naslednji: splošna literatura, bilteni, glasniki, letna poslovna poročila, profesionalne organizacije, ankete, obiski na lokacijah, analiza proizvodov...
- zakonske omejitve; proučevanje in izmenjava podatkov sta včasih pogojena z zakonskimi omejitvami in predpisi (Pivka, 2000, str.103).

2.3.3. Funkcijsko primerjalno presojanje

Funkcijsko primerjalno presojanje pomeni primerjavo proizvodov, služb in delovnih procesov z najuspešnejšimi podjetji glede na njihovo dejavnost. Predmet je identificirati idealno obnašanje, kjer ga je pač mogoče določiti. Kadar za primerjavo uporabimo druge panoge, ne moremo enostavno delati primerjav na agregatni stopnji. Boljši in bolj priporočljiv način je primerjalna presoja posameznih delov poslovnih procesov oziroma lastnosti, ki so si logično podobni tudi v različnih panogah. Kot primer lahko navedemo Evropsko bančno skupino, ki bi želela primerjati svoja pravila maloprodajnih služb za stranke z organizacijo, ki predstavlja poznano odličnost na tem področju, kot je Singapore Airlines. Drugi primer je razvojno podjetje v telekomunikacijski dejavnosti, ki primerja oblikovne procese in procese razvoja izdelkov z japonsko avtomobilsko industrijo (Karlöf in Östblom, 1993, str.62).

Besedo »funkcijski« uporabljamo, ker je primerjalna presoja na tej ravni povezana s specifičnimi aktivnostmi ali funkcijami v organizaciji. Kot alternativa se včasih uporablja termin »generično primerjalno presojanje«, kjer se beseda »generičen« uporablja v smislu »splošen«. To zelo natančno odseva osnovno idejo funkcijskega primerjalnega presojanja, ki zahteva najti odličnost za primerjavo, kjerkoli je mogoče (Bendell, et. al, 1997, str.35).

Knez Riedel, (1996, str.210-219) navaja, da se funkcijsko primerjalno presojanje osredotoča na sorodne funkcije v širši panogi (npr. na prodajo, nabavo, proizvodnjo), pri čemer se ozira na vodilno podjetje v panogi ali pa na vrhunsko podjetje izven nje. Pri generičnem primerjalnem presojanju pa pravi, da gre za primerjavo podobnih procesov in funkcij. Primerjava sega čez meje matične panoge. Išče inovativne pristope in načine dela, ne glede od kod izvirajo, in je tipična za ambiciozno organizacijo.

2.3.4. Štiri osnovne vrste primerjalne presoje:

Nekateri avtorji opredeljujejo primerjalno presojo po naslednjih štirih vrstah (Prašnikar, 2002, str.19):

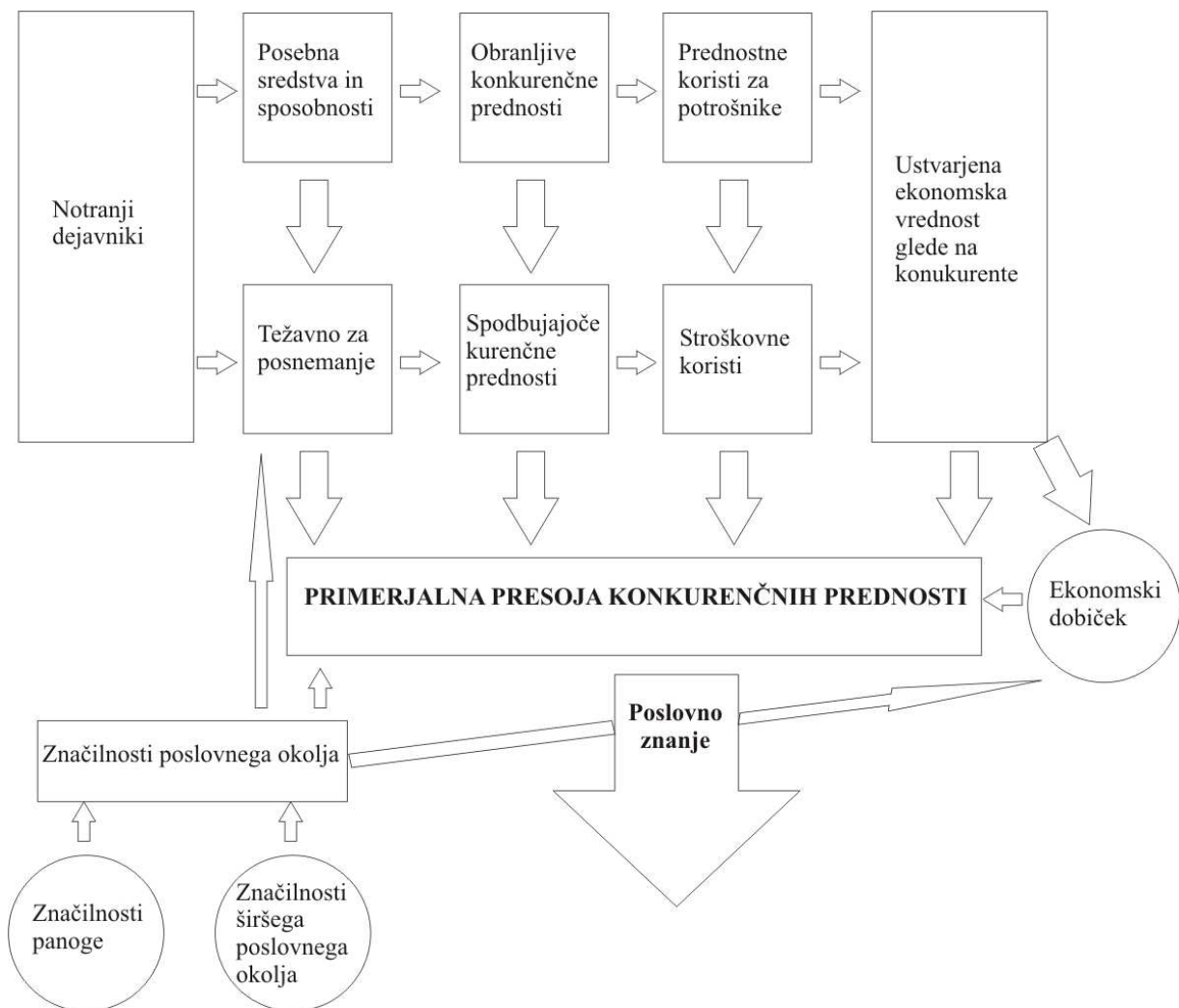
1. Primerjalna presoja konkurenčnih prednosti
2. Primerjalna presoja strategij
3. Primerjalna presoja procesov
4. Primerjalna presoja dosežkov

Vse štiri vrste združujemo v celostno primerjalno presojo. Izvajalci se večkrat poskušajo osredotočiti na posamezno vrsto primerjalne presoje, čeprav so vse štiri vrste pravzaprav sosledne stopnje celovite primerjalne presoje in jih je zelo težko obravnavati in izvajati ločeno. Glede na značilnosti dejavnosti podjetja, kjer izvajamo primerjalno presojo, lahko predpostavimo, katera vrsta primerjalne presoje bo najbolj uspešna pri posredovanju ustreznega povratnega vpliva na strategijo in konkurenčni položaj podjetja.

2.3.4.1. Primerjalna presoja konkurenčnih prednosti

Temeljna naloga primerjalne presoje konkurenčnih prednosti je ustvariti poslovno znanje o dejavnikih, na katerih temeljijo konkurenčne prednosti konkurentov in drugih podjetij, s ciljem, da bi s tem znanjem podjetje dolgoročno izboljševalo svojo konkurenčno prednost (več v poglavju 3.6.). Namen primerjalne presoje konkurenčnih prednosti ni le ugotoviti, katera podjetja ustvarjajo nadpovprečno vrednost in ekonomske dobičke, temveč s primerjavo in analizo odkriti tudi razloge za to. Na tak način podjetje s primerjalno presojo ustvari novo poslovno znanje, ki ga uporabi pri spremljanju lastnih strateških odločitev.

Slika 4: Model⁵ primerjalne presoje konkurenčnih prednosti



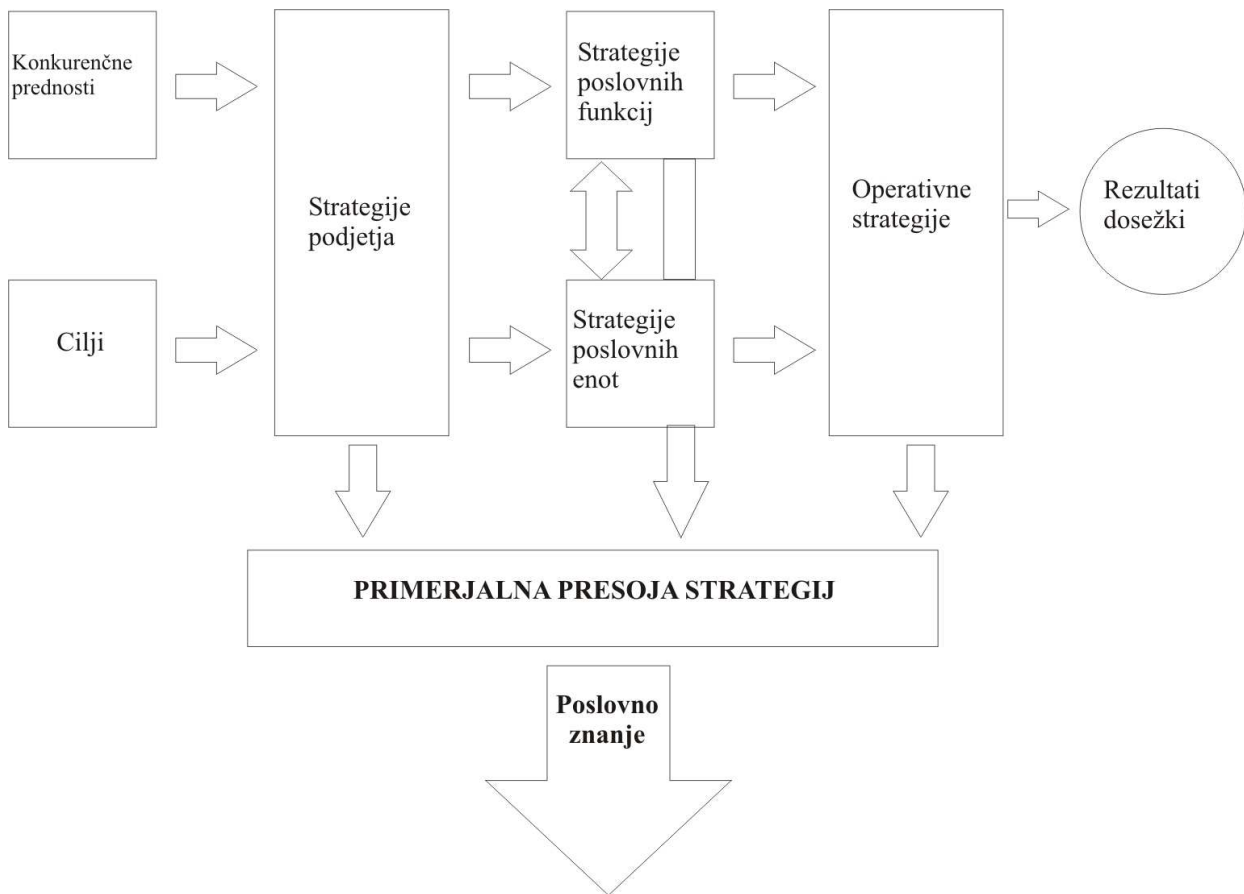
Vir: Prirejeno po Prašnikar, 2002, str.22

2.3.4.2. Primerjalna presoja strategij

Temeljna naloga primerjalne presoje strategij je ustvariti znanje o značilnostih strategij, ki jih za uspešno doseganje svojih ciljev uporabljajo konkurenti in druga podjetja s ciljem, da bi s tem znanjem podjetje dolgoročno izboljšalo uspešnost svojih strategij za doseganje svojih strateških ciljev. Strategije dajejo odgovor na vprašanje, kako te cilje doseči.

⁵ Benchmarking model je izraz za izbor enega od možnih načinov izvajanja benchmarkinga v izbranem številu korakov ne glede na vrsto benchmarkinga.

Slika 5: Model primerjalne presoje strategij

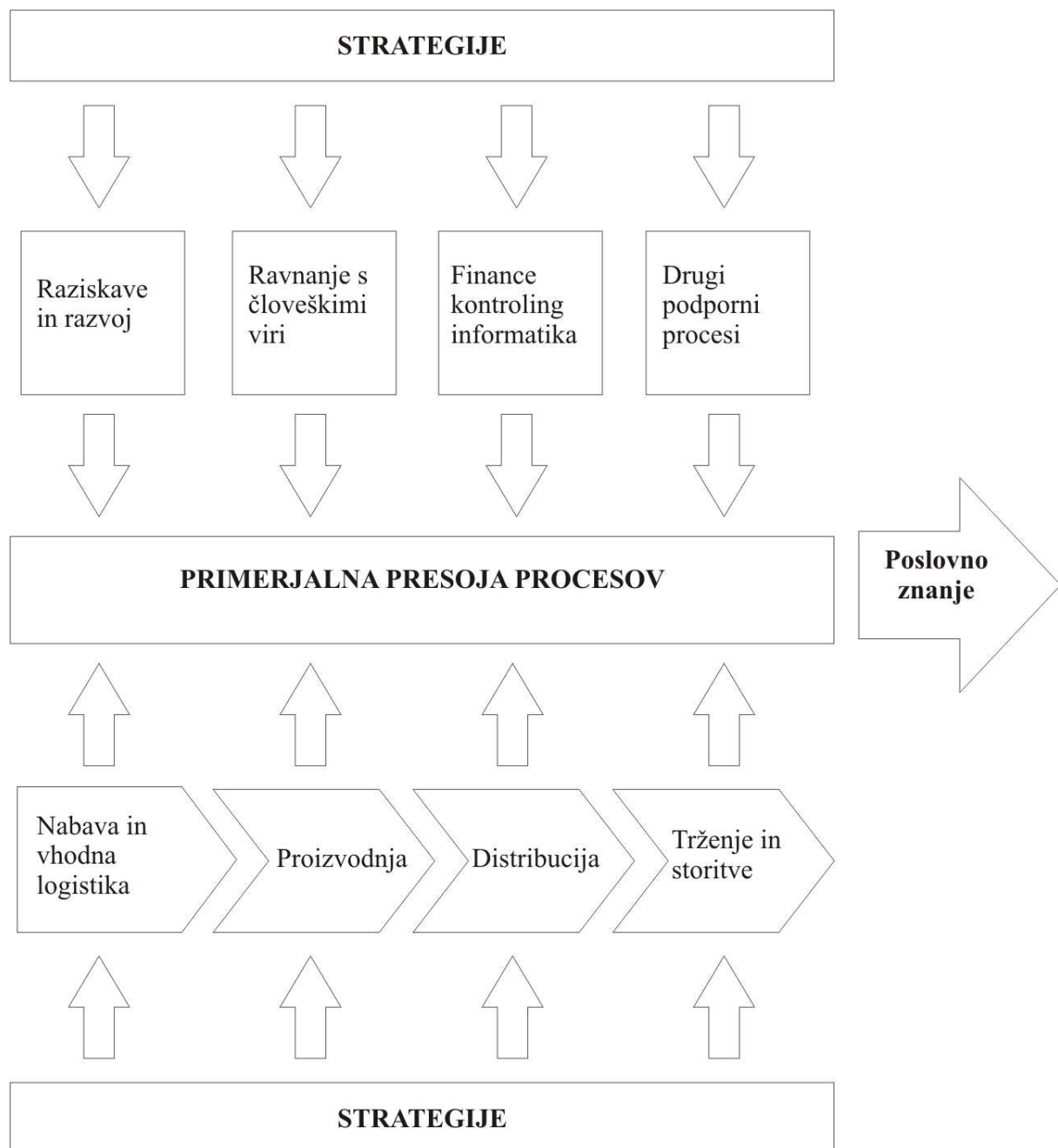


Vir: Prirejeno po Prašnikar, 2002, str.25

2.3.4.3. Primerjalna presoja procesov

Temeljna naloga primerjalne presoje procesov je ustvariti znanje o značilnostih načrtovanja, izvajanja in nadziranja različnih poslovnih procesov in aktivnosti, s katerimi konkurenti in druga podjetja uspešno izvajajo načrtane operativne strategije s ciljem, da bi s tem znanjem podjetje dolgoročno izboljšalo učinkovitost izvajanja svojih strategij. Naloga primerjalne presoje procesov je na podlagi primerjave in analize izvajanja operativnih in podpornih procesov drugih podjetij ugotoviti, kakšni pristopi k načrtovanju, izvajanju in nadziranju teh procesov vodijo k učinkovitemu doseganju načrtanih strategij.

Slika 6: Model primerjalne presoje procesov



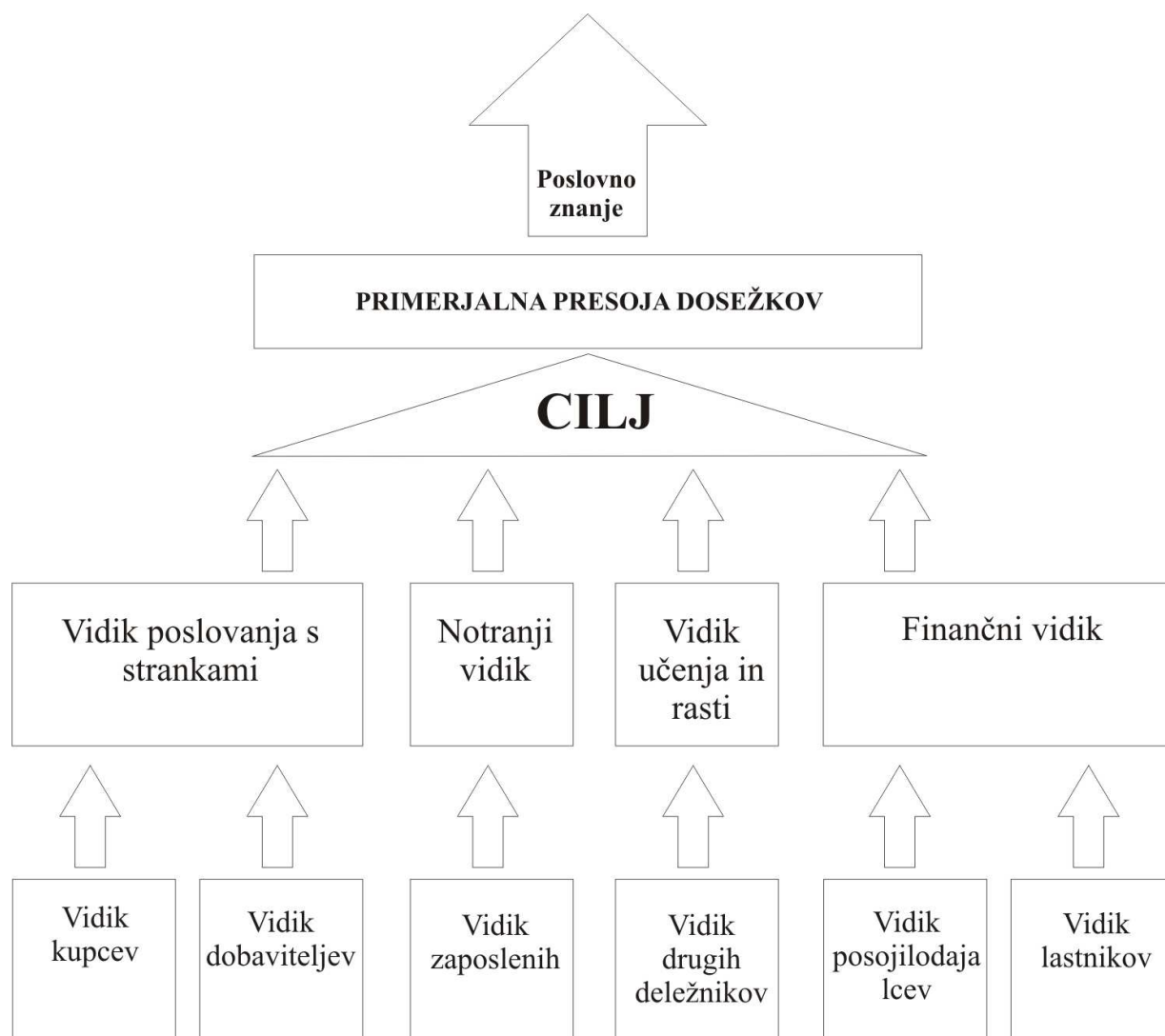
Vir: Prirejeno po Prašnikar, 2002, str.27

2.3.4.4. Primerjalna presoja dosežkov

Temeljna naloga primerjalne presoje dosežkov je ustvariti znanje o dosežkih konkurentov in drugih podjetij s ciljem, da bi podjetje relativno ovrednotilo svoje poslovne dosežke ter izboljšalo

kakovost načrtovanja svojih strateških ciljev. Poslovni dosežki v absolutnih vrednostih nimajo visoke informacijske vrednosti, temveč jo pridobijo šele, ko so primerjani z dosežki drugih podjetij, ki delujejo v enakem poslovnem okolju (konkurenti).

Slika 7: Model primerjalne presoje dosežkov



Vir: Prirejeno po Prašnikar, 2002, str.30

Podjetje lahko s primerjalno presojo dosežkov kritično ovrednoti tudi realnost in ambicioznost svojih strateških ciljev. Omogoča preveriti, ali so njegovi cilji načrtovani realno oziroma primerno ambiciozno. Primerjava in analiza dosežkov drugih podjetij se izvede na podlagi koncepta uravnoteženega sistema kazalnikov (več v poglavju 3.1.)

2.4. UČINKOVITA IZVEDBA PRIMERJALNEGA PRESOJANJA

Če je primerjalna presoja v podjetje uvedena celostno, potem lahko postane koristno orodje strateškega vodenja. Pokrivati mora vse pomembne sklope aktivnosti in se med posameznimi vrstami izkoriščajo pozitivne sinergije. Koristi primerjalne presoje pa so odvisne tudi od tega, ali je v podjetje vpeljana na ustrezen način in tudi ustrezno izvedena. Različna podjetja imajo različne pristope k izvajanju primerjalne presoje, pri čemer pa najsplošneje lahko opredelimo naslednje temeljne korake primerjalne presoje (Bogan, 1994, str.312, Harrington, 1995, str.173).

Temeljni koraki primerjalne presoje:

1. korak načrtovanja, v katerem se jasno opredelijo cilji in namen primerjalne presoje,
2. korak zbiranja poslovnih informacij, v katerem se pridobi bodisi primarne, bodisi sekundarne informacije o drugih podjetjih,
3. korak primerjave in analize, v katerem se na podlagi analize pridobljenih podatkov o drugih podjetjih in na podlagi primerjave z našim podjetjem ustvari poslovno znanje o predmetu primerjalnega presojanja,
4. korak uporabe, v katerem se tako ustvarjeno poslovno znanje uporabi pri sprejemanju poslovnih odločitev.

AD1.) Pri načrtovanju je najpomembneje, da se natančno opredelijo namen in cilji primerjalne presoje, kar omogoča učinkovito zbiranje potrebnih poslovnih informacij. Da pa nam je omogočena ustrezna analiza in primerjava je potrebno smiselno opredeliti način merjenja informacij. Pri zbiranju poslovnih informacij je potrebno zagotoviti njihovo relevantnost in primerljivost. Do kakovostnega znanja ne moremo priti, ali pa je to znanje celo napačno, če zbiramo informacije, ki so med seboj zaradi vsebinskih ali metodoloških razlogov neprimerljive ali pa niso kakovostne. Vse to pa lahko privede tudi do neustreznih poslovnih odločitev. Poslovne informacije lahko pridobimo v neposrednem stiku z drugimi podjetji ali iz sekundarnih virov. V vsakem primeru je treba zagotoviti primerno obravnavo teh informacij in ustrezno vedenje v procesu zbiranja (Debeljak, et al, 2002, str.13-39).

AD2.) Zbrane podatke je potrebno preveriti in jih ustrezno obdelati. Pri tem moramo preveriti ustreznost obstoječih računalniških programov. Če le ti niso dovolj uporabni, kreiramo nove. Pri sami analizi se morajo mnenja opirati na pravo število kazalnikov, če jih je preveč, to lahko upočasni analizo, ali pa celo ovira oblikovanje jasnih zaključkov, sicer lahko pridemo do napačnih spoznanj in zaključkov (Knez Riedl, 1996, str.210-219).

Največja napaka, ki jo delajo analitiki⁶, ko pričnejo proces primerjalnega presojanja, je, da izvajajo primerjavo samo znotraj panoge katere sami del so. To ni napačno, vendar ponavadi že dosti vemo o tej panogi, še posebej vemo, kaj deluje in kaj ne. Še huje pa je, ko analitiki mislijo, da se morajo primerjati s konkurenco. Kaj pa, če je konkurenca še slabša od našega podjetja? Takšna primerjava je precejšnja izguba časa in energije. Bolje je izvesti primerjavo dobro znanega podjetja, ki je lahko zelo dober model.

⁶ Benchmarking organizacije (analitiki) so institucije, katerih namen delovanja je osredotočen na podporo podjetjem pri uvajanju benchmarkinga v podjetja

AD3.) Primerjava in analiza sta ključni fazi primerjalne presoje, saj v njej nastaja novo poslovno znanje. Kakšna metodologija se uporabi, je odvisno tako od namena primerjalne presoje, kot tudi od vrste razpoložljivih poslovnih informacij. Poudariti je potrebno, da primerjalna presoja ni le zbiranje in prikaz primerjalnih poslovnih informacij, temveč tudi razumevanje razlogov za razlike. Le razumevanje vzročno – posledičnih povezav je lahko podlaga za ustvarjanje novega poslovnega znanja, ki je koristno pri prihodnjem poslovnem odločanju (Debeljak, et al, 2002, str.13-39).

AD4.) Ustvarjeno znanje, ki ga je potrebno v podjetju tudi uporabiti, razlikuje primerjalno presojo od poslovnega analiziranja. Uvedba ustvarjenega znanja pa se izvaja kot zadnji korak primerjalnega presojanja. Zgolj kakovostne študije primerjalne presoje, katerih izsledki se v praksi nikoli ne uporabijo, ne služijo ničemur. V okviru procesa primerjalne presoje je potrebno zagotoviti, da se pridobljeno znanje posreduje tistim, ki ga bodo pri sprejemanju poslovnih odločitev v okviru svojih delovnih nalog tudi uporabljali (Debeljak, et al, 2002, str.13-39).

Ker je primerjalno presojanje v temelju povezan z analizo in primerjavo poslovnih značilnosti drugih podjetij, na njegove koristi pomembno vpliva izbira podjetij, katerih podatki se v primerjalnem presojanju pridobijo.

Na splošno lahko pri primerjalni presoji uporabimo podatke:

- drugih podjetij v skupini povezanih podjetij,
- konkurentov v panogi,
- drugih podjetij v panogi, ki niso neposredni konkurenti,
- drugih podjetij v drugih panogah.

Glede na vrsto izbranih podjetij lahko določimo nekatere ključne značilnosti učinkovitosti procesa primerjalne presoje (Harrington, 1995, str.173):

Tabela 1: Nekatere ključne značilnosti učinkovitosti procesa primerjalne presoje

Podjetja, katerih podatki so uporabljeni v primerjalni presoji	Pričakovana stopnja sodelovanja	Relevantnost izsledkov	Možnost »preboja«
Druga podjetja v skupini (notranja)	visoka	visoka	visoka
Konkurenti v panogi	nizka	visoka	srednja
Podjetja v panogi, ki niso konkurenti	srednja	srednja	velika
Podjetja iz drugih panog	srednja	nizka	velika

Vir: Harrington (1995, str.173)

V procesu primerjave so najbolj pripravljena sodelovati in posredovati svoje poslovne informacije povezana podjetja, medtem ko so konkurenti manj zainteresirani sodelovati v raznih primerjavah, posledično tudi niso pripravljene posredovati svojih poslovnih informacij. Kar zadeva relevantnost izsledkov, je zaradi visoke stopnje primerljivosti najvišja pri neposrednih konkurentih, tako notranjih kot zunanjih, najnižja pa pri podjetjih iz drugih panog. Je pa možnost »preboja«, ki pomeni pridobitev izjemno koristnega znanja, navadno največja ravno pri podjetjih,

ki so zunaj naše panoge. Tam se lahko ustvari znanje, ki za našo panogo ni značilno in lahko pomeni pomemben preobrat v naših poslovnih znanjih (Debeljak et. al, 2002, str.13-39).

Tabela 2: Primernost vrst primerjalne presoje glede na vrsto podjetij

Podjetja, katerih podatki so uporabljeni v primerjalni presoji	P.P. konku. prednosti	P.P. strategij	P.P. procesov	P.P. dosežkov
Konkurenti v panogi	Zelo primerno	Zelo primerno	Zelo primerno	Zelo primerno
Podjetja v panogi, ki niso konkurenti	Primerno	Primerno	Zelo primerno	Primerno
Podjetja iz drugih panog	Manj primerno	Primerno	Zelo primerno	Manj primerno

Vir: Prašnikar, 2002, str.33

Za primerjalno presojo konkurenčnih prednosti so najbolj primerni konkurenti v panogi, saj so izpostavljeni podobnim konkurenčnim dejavnikom in značilnostim širšega poslovnega okolja, kar omogoča enostavnejšo primerjavo in analizo konkurenčnih prednosti (moj primer). Podobno velja tudi za strategije in dosežke primerjalne presoje (nefinančni kazalniki). Konkurenti in druga podjetja v panogi poslujejo v podobnih okoliščinah, so izpostavljeni podobnim konkurenčnim silnicam, imajo stik s podobnimi deležniki in navadno zasledujejo podobne cilje. Vse navedene podobnosti tudi poenostavljajo primerjavo in analizo poslovnih informacij, ki se uporabljajo v primerjalni presoji.

Pri primerjalni presoji procesov pa se navadno lahko uporabljajo podatki o vseh podjetjih, ki izvajajo podobne procese, ne glede na to, ali so konkurenti in ali poslujejo v isti panogi.

2.5. KORISTI PRIMERJALNEGA PRESOJANJA PRI STRATEŠKEM VODENJU

V poslovnem okolju so podjetja razvrščena glede na konkurenčne prednosti, ki jih imajo relativno glede na konkurente. Pri tem je zelo malo verjetno, da ima dano podjetje najboljše znanje in izkušnje o vseh vidikih svojega poslovanja, zato mu novo ustvarjeno poslovno znanje lahko izboljša kakovost poslovnega odločanja, s tem pa tudi uspešnost njegovega poslovanja. Še zlasti je to pomembno pri pridobivanju znanja o negativnih izkušnjah drugih podjetij, ki bi sicer lahko podjetje pripeljale v težave, če bi jih morale pridobiti z lastnim preizkusom. Zaradi manjših stroškov je pridobitev znanj z uporabo primerjalne presoje učinkovitejša, kot pridobitev znanj z lastnim preizkusom (Debeljak, et al, 2002, str.13-39).

Koristi primerjalne presoje pri strateškem managementu lahko povzamemo v naslednjih točkah (Bogan 1994, str.312, Harington, 1995, str.173):

- omogoča učinkovitejše strateško načrtovanje in nadziranje,
- znižuje stroške napačnih poslovnih odločitev,

- omogoča povečevanje učinkovitosti podjetij prek uspešne zasnove in izvedbe preoblikovanja poslovnih procesov ter njihovega stalnega izpopolnjevanja,
- pripomore k reševanju poslovnih problemov,
- dodaja pomemben element stalnega izobraževanja zaposlenih, spodbuja njihovo inovativnost in kreativnost ter prispeva k porajanju novih zamisli,
- omogoča relativno ovrednotenje poslovne uspešnosti in učinkovitosti različnih poslovnih dejavnikov,
- spodbuja spremembe in povečuje posebna znanja, ki podjetju omogočajo večjo fleksibilnost in hitrejše prilagajanje spremembam v poslovnem okolju.

Prav slednje ima v sodobnih razmerah hitrih sprememb velik pomen. Strateško načrtovanje namreč marsikje še vedno pojmujejo kot formalen proces, ki sledi ustaljenim postopkom in temelji na ohranitvi oziroma preureditvi obstoječih kategorij v podjetju. Primerjalna presoja pa s tem, da preučuje prakso drugih, sproži proces učenja, ki pokaže nove možnosti in proizvede novo uporabno poslovno znanje. Kot tak spodbuja strateško razmišljanje in usmerjenost strateškega managementa k »reševanju problemov« v podjetju (Mintzberg, 1994, str.107-114).

Učinkovito uveden proces primerjalnega presojanja v podjetju pomeni konkurenčno prednost, saj vodi k ustvarjanju dodatnega poslovnega znanja in učinkovitejšemu odločanju, ki omogočata uspešnejše strateško vodenje podjetja.

Primerjalna presoja je primerna za vsa podjetja, tudi tista ki so bolj ali manj zaščitena pred konkurenco in ne samo za podjetja, ki poslujejo v konkurenčnih dejavnostih. Podjetja, ki so zaščitena pred konkurenco, niso izpostavljena konkurenčnim silnicam, ki bi jih silile v prilagajanje in stalno povečevanje svoje poslovne učinkovitosti. Zato jim priskoči v pomoč primerjalna presoja s svojimi izsledki tako, da lahko relativno ovrednotijo svojo poslovno uspešnost in učinkovitost ter si postavijo ustrezne cilje za izboljšave. Primerjalna presoja torej pri teh podjetjih lahko nadomešča spodbude, ki bi jim sicer dajalo konkurenčno okolje (Karlof , et. al, 2001, str.230).

2.6. PRIMERJALNO PRESOJANJE IN ANALIZA POSLOVANJA

Analiziranje poslovanja pojmuje kot strokovno opravilo, kot dejavnost, kot posebno obliko proučevanja, kot posebno funkcijo v informacijskem procesu ali kot metodo proučevanja. Je torej postopek razčlenjevanja, ki ga spremlja miselno sklepanje od pojava k posameznim elementom. Analizo razumemo ko sredstvo za usklajevanje procesov in stanj, ki nam pomaga spoznavati odmike in nas poučuje o potrebnih popravljalnih ukrepih. Z njo pojasnujemo vzroke in posledice posameznih ravnanj, ki se že kažejo ali pa se bodo pojavile v prihodnosti na področju premoženjskega in finančnega položaja (Koletnik,1992, str.29).

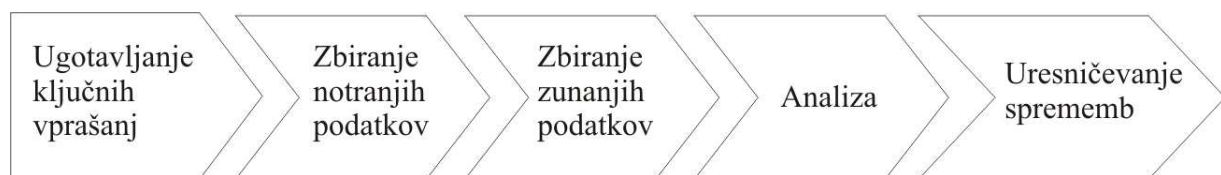
Analiza poslovanja predstavlja sistematičen in logičen proces, v katerem spoznavamo poslovanje podjetja, kar nam omogoča bolj učinkovito odločanje, pri katerem se kot kriterij pojavlja uspešnost poslovanja. Analizo lahko razumemo kot raziskavo stanja podjetja, ki temelji na preteklih podatkih in informacijah. Pri splošnem informativnem delu si pomagamo s stvarnimi informacijami iz podjetja samega in iz okolja. Dodatna podatkovna analiza (bilanca stanja, izkaz uspeha) pa nam pomaga pridobiti sliko preteklosti.

Boj za preživetje in uveljavitev na trgu navajata podjetje k temu, da so pozorna na ravnanje in dosežke svojih konkurentov. Zato je pomembno, da se podjetja zanimajo tudi za med podjetniške analize. Z njimi lažje vidimo, kje je podjetje v resnici s svojim poslovanjem, saj le interne analize tega ne omogočajo. Med podjetniške analize so usmerjene k jasno opredeljenim ciljem in so povezane z akcijo. Informacijsko so zahtevnejše, ker proučujejo predvsem poslovne procese in načine dela. Pri tem pa so podatki različni, tako po vrsti, količini in kakovosti. Z eksterno primerjavo je praviloma povezana primerjalna presoja, vendar lahko velika podjetja uporabijo tudi interno analizo (npr. med poslovnimi enotami, oddelki, podjetji...) in tako pridejo do koristnih spoznanj (Knez-Riedl, 1996, str.210-219).

Primerjalna presoja je v nekaterih vodilnih gospodarskih družbah v svetu sredstvo za pridobivanje informacij, potrebnih za podporo procesu stalnega izboljševanja poslovanja in pridobivanja konkurenčnih prednosti. Temelji na prizadevanjih po želji biti najboljši med najboljšimi. Ukvarja se z analizo obstoječega poslovanja v podjetju, poskuša spoznati obstoječe procese, nato ugotavlja zunanje referenčne točke ali standarde, ki služijo za merjenje ali presojanje danih opravil ali procesov. Izhodišče mu je odjemalec in njegove potrebe. Zunanji smerniki oz. kazalniki uspešnosti so osnova za odkrivanje odklonov v poslovanju podjetja in priložnosti za izboljšave. Osredotoča se na vloge, procese ali strateška vprašanja v iskanju najboljših praks. Zanimajo ga kritični dejavniki uspešnosti (Pučko, 1999, str.191).

Zaenkrat ne poznamo enotnega procesa izvajanja analize s pomočjo kazalnikov. Če poskušamo ta proces kljub temu opisati, moramo ugotoviti, da se proces prične s spoznavanjem nezadovoljenih potreb odjemalca oz. v spoznavanju vrzeli v tem zadovoljevanju. Sledi ocenjevanje ključnih procesov in relevantnih ukrepov v podjetju na osnovi notranjih in zunanjih informacij. Proces pa sklenemo s spremembo obstoječe prakse s pomočjo uresničitve sprememb (Pučko, 1999, str.192). Te procese zelo okvirno ponazarja proces tudi slika 8.

Slika 8: Proces primerjalne presoje



Vir: Mc Nair in Leibfried (1992, str.38)

Glede na te značilnosti primerjalne presoje lahko sklepamo, da zajema dovršen del analize poslovanja. Če vzamemo pod drobnogled predmet, s katerim se primerjalna presoja ukvarja, ugotovimo, da je njegov pristop širši, saj ga zanimajo taktična in strateška vprašanja pa tudi ekonomske in organizacijske spremenljivke. Po drugi strani pa je njegov pristop v metodoloških prijemih v nekem smislu ožji, saj jemlje kot osnovo za primerjave le »boljšo prakso«, konkurente, panogo oz. »najboljše prakse«. Vse navedeno pa kaže, da lahko primerjalna presoja ponudi tudi analizi poslovanja vrsto zasnov in prijemov, s katerimi je moč analizo izpopolniti (Pučko, 1999, str.192).

2.7. PROBLEMI PRI IZVAJANJU PRIMERJALNEGA PRESOJANJA

Pri izvajanju primerjalne presoje se srečujemo z vrsto omejitev in problemov. Koncept primerjalne presoje je zaradi določenih ovir in problemov treba večkrat prilagajati. Po zaključku primerjanja s primerjalnimi podjetji je potrebno kritično ovrednotiti dobljene rezultate. Pomembno je zlasti, da iz procesa primerjalne presoje dobimo povratno informacijo, na podlagi katere je možno ustrezno prilagoditi strategije in izboljšati svoj konkurenčni položaj.

Probleme primerjalne presoje lahko razvrstimo na naslednji način:

- splošni problemi primerjalne presoje,
- problemi zasnove in koncepta primerjalne presoje,
- problemi, povezani z značilnostjo panoge in
- problemi, povezani z značilnostjo podjetja (Lončarski et al., 2001, str.145-172).

Med splošne probleme primerjalne presoje lahko uvrstimo probleme povezane s časovnimi omejitvami, opremljenostjo izvajalcev s potrebnimi pripomočki za delo in potrebami za izvajanje primerjalne presoje. Bolj kot splošni so za nas pomembni ostali trije sklopi problemov.

Problem zasnove in koncepta primerjalne presoje nastopi, ko v izhodišču predpostavljena vrsta primerjalne presoje ni najbolj uspešna pri posredovanju ustreznega povratnega vpliva. Ker je vnaprej težko ugotoviti, katera vrsta primerjalne presoje je za naš primer najustreznejša, je potreben v začetnih fazah primerjalne presoje celovit pristop, ki se šele v nadaljevanju osredotoči na eno od štirih osnovnih vrst.

Naslednja dva problema sta povezana z operativnim izvajanjem primerjalne presoje. Značilnosti panoge in podjetja vplivajo tudi na primerljivost podjetij in primernost podatkov, ki sta ključni za zmožnost izvajalca, da opravi primerjalno presojo

2.7.1. Primerjalna presoja in managerske strategije

Na sliki 9 pa je primerjalna presoja ponazorjena kot del managerskih orodij izbranih na osnovi kriterija uporabnosti na posamezni organizacijski ravni poslovanja kot so strateška, strateško-operativna in operativna raven.

Strateška orodja so tista, ki so primerna za izdelavo korporacijske ali poslovne strategije podjetja, saj izhajajo iz vizije, poslanstva, strateških ciljev ter drugih elementov strategije, ki se med modeli razlikujejo. Primerjalna presoja se metodam, kot so uravnoteženi sistem kazalnikov, učeča se organizacija, evropski model odličnosti, veriga vrednosti in ostale metode, pridružuje v obliki strateške primerjalne presoje in delno primerjalne presoje dosežkov.

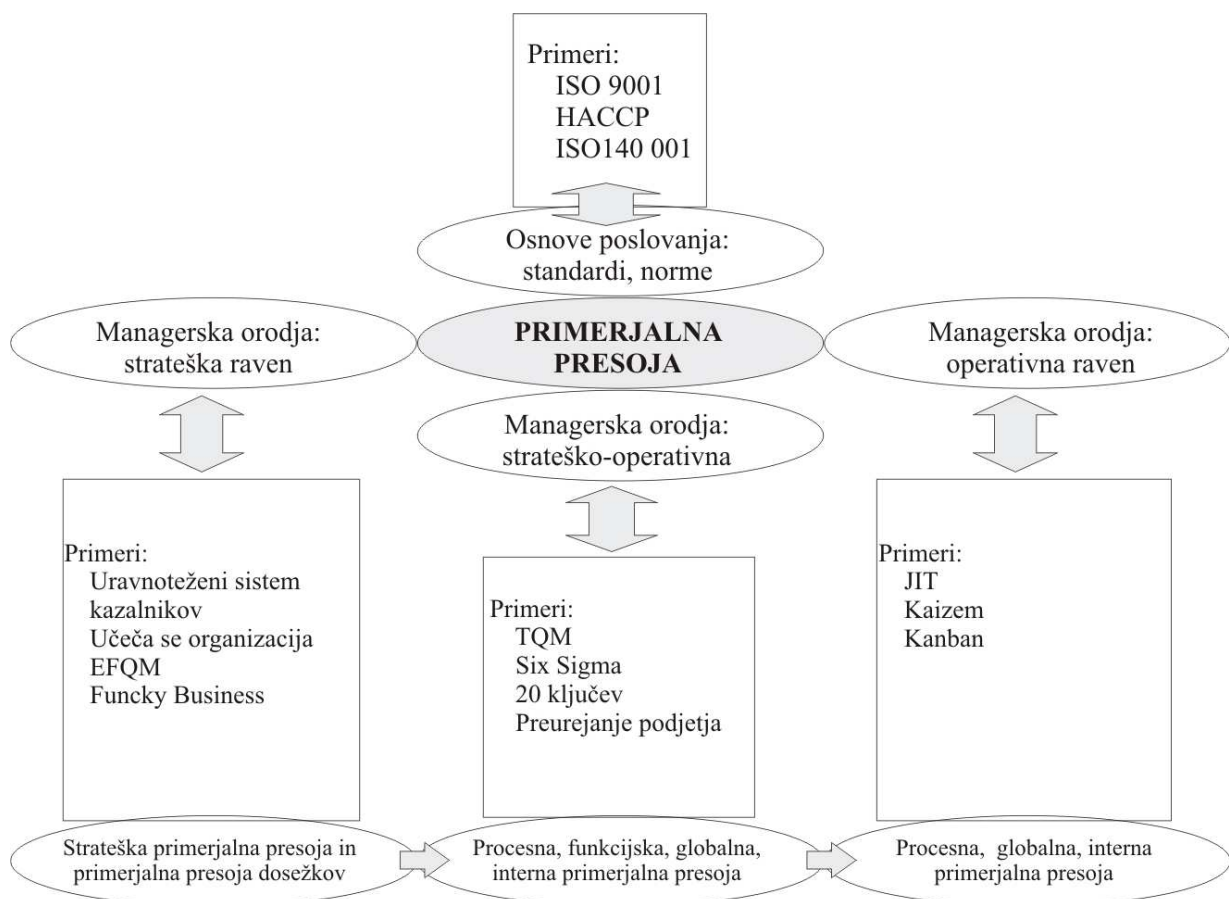
Med **strateško-operativne** metodologije sem uvrstil celovito obvladovanje kakovosti (TQM), Six Sigma, 20 ključev ter preurejanje podjetja, ker delno posegajo v strateško raven poslovanja in delno v operativno (lahko izhajajo iz obstoječe strategije podjetja, včasih pa same metode predstavljajo temelj za izdelavo korporacijske ali poslovne strategije in hkrati omogočajo s svojim pristopom postavitev in izvajanje operativnih ukrepov za implementacijo strategije).

Strateško-operativno raven lahko deloma podpira procesna, funkcijska, globalna ter interna primerjalna presoja.

Na **operativni ravni** podjetje izboljšuje svoje poslovanje na osnovi managerskih orodij, kot so ravno ob pravem času (JIT), Kaizen, Kanban in drugih, ki so značilna za operacije in se največkrat nanašajo na procese, ki so povezani s proizvodnjo.

Med operativna managerska orodja bi se lahko uvrstilo tudi merjenje zadovoljstva kupcev, zaposlenih in dobaviteljev, ki predstavljajo ključne strateške informacije za management podjetja v procesu strateškega planiranja. Primerjalna presoja je lahko v pomoč na operativni ravni v obliki procesnega, globalnega in internega primerjalnega presojanja, kadar gre za primerjave med posameznimi poslovnimi enotami. V določenih točkah je možno primerjalno presojo povezovati tudi s poslovnimi standardi (kakovost, ekologija, higiena), ki imajo sicer vlogo vzpostavitve osnov poslovanja.

Slika 9: Pozicioniranje primerjalne presoje glede na izbrana managerska orodja (bolj primerna za proizvodna podjetja)



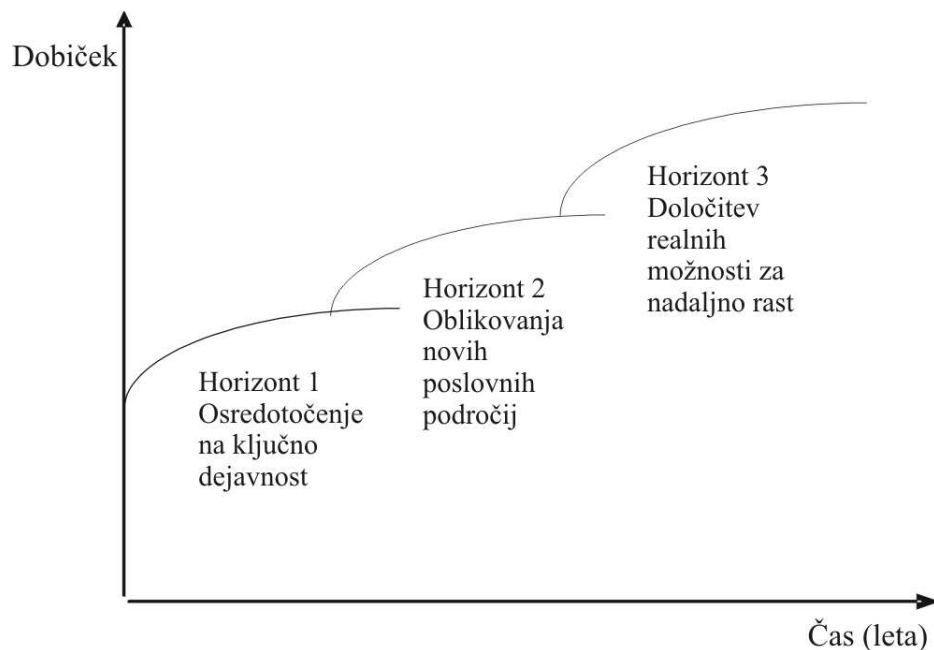
Vir: lastna izdelava

Programi neprestanih izboljšav poslovanja, ki so značilni za operativno in deloma tudi za strateško-operativno raven, imajo v osnovi enake cilje in sicer, povečati vrednost za deležnike podjetja, za delničarje, kupce, dobavitelje, zaposlene. Smoter teh programov je, da s prihranki v času in denarju zaradi boljše organiziranosti poslovanja dosežejo preskok v uspešnosti. Podjetja želijo čim hitreje reagirati na zunanje spremembe in napovedati prihodnost, želijo boljše odnose, več zaupanja in večjo odprtost zaposlenih (Senge, 1999, str. 5).

2.7.2. Primerjalna presoja in problem rasti podjetja

Prvi problem je, da se večji del programov neprestanih izboljšav osredotoča predvsem na zniževanje stroškov in s tem na povečevanje produktivnosti ter konkurenčnosti. Obstaja nevarnost, da postane vprašanje rasti podjetja zaradi povečevanja dobičkonosnosti prihodkov spregledano zaradi prevelikega osredotočanja na stroškovno plat poslovanja. Podjetja se z optimizacijami stroškov borijo za preživetje ne pa tudi za rast podjetja, kar pa dolgoročno pomeni, da prične podjetje pasivno ravnati glede na dogajanja na trgu. Podjetja, ki se pretirano osredotočajo na preživetje, počasi stagnirajo. Z zmanjševanjem velikosti preko omejevanja stroškov in zniževanja števila zaposlenih se ne ustvarja bogastva, organizacija se preprosto le manjša, če sproti ne prihaja do vzvodov rasti na strani prihodkov.

Slika 10: Horizonti rasti



Vir: Baghai et al, 1999, str.5.

Poleg povezave optimizacije procesov s strategijo podjetja je zato potrebno zagotoviti rast preko inovacij v smislu inovativnih poslovnih konceptov. Baghai (1998, str.5) je opredelil tri horizonte rasti podjetja, kot so horizont razvoja, rasti ter zrelosti. Vsak horizont ima svoje lastnosti, ki se nanašajo na poslovne odločitve, ki jih management podjetja sprejema (slika 10).

Prvi horizont je osnova za oblikovanje drugega in tretjega horizonta. Zanj je značilno, da se podjetje osredotoča na svojo ključno dejavnost. Uspešnost podjetja se lahko ohranja tudi preko programov neprestanih izboljšav, kot so primerjalna presoja, prenova poslovnih procesov in drugih. Za ta horizont je značilna visoka profitabilnost podjetja.

Za drugi horizont je značilno, da podjetje hitro raste, kar privablja nove investitorje, ki želijo podjetje z novimi investicijami spodbuditi za nove poslovne priložnosti. V tej fazi se pogostokrat zgodi, da se osrednja dejavnost podjetja zamenja z novimi področji poslovanja, kar daje podjetju nov zagon za rast. Večjo rast lahko podjetje dosega na primer z oblikovanjem strategij, ki se osredotočajo na etiko, estetiko, inovacije.

Tretji horizont temelji na bodočih poslovnih priložnostih ne le v smislu idej, temveč že v obliki raziskovalnih projektov, manjših pilotnih projektov, manjšinskih deležev v drugih podjetjih ter strateških povezav. Tretji horizont mora podjetje razvijati ne glede na to, ali bodo aktivnosti v prihodnosti ustvarjale profit ali ne. Če se izkažejo za koristne, se lahko od njih pričakuje profitabilnost horizonta 1. Priporočljivo je, da podjetje razvija vse tri horizonte hkrati in ne linearno enega za drugim. Hkrati naj bi podjetje zadrževalo horizont 1 z ustvarjanjem profita, sočasno razvijalo horizont 2 ter si prizadevalo oblikovati tretji horizont za zagotovitev dolgoročnega poslovanja podjetja. Napaka, ki jo mnoga podjetja delajo, je, da razvijajo posamezni horizont, ostale pa zanemarijo in jih ne razvijajo.

Ko podjetje pretirano uvaja različne metodologije nenehnega izboljševanja, značilne za prvi horizont, ter pri tem pa ne razvija ostalih dveh horizontov, obstaja velika verjetnost, da podjetje ne bo dolgoročno preživel ali pa bo postalo tarča za prevzem.

Na managerske metode, kot so ravno ob pravem času (JIT), reinženiring poslovnih procesov (BPR), poslovanje s cilji (MBO), upravljanje na podlagi opažanj (MBWA), matrično vodenje, najemanje zunanjih izvajalcev, krčenje obsega, strateška zaveznitva, vitka proizvodnja in druge, je potrebno gledati tudi kot na inovacije, ki so tistim, ki so jih prvi izkoristili, zagotovili konkurenčne prednosti (Nordström, 2001, str.224). Konkurenčnost je tako potrebno graditi na razvijanju organizacijskih rešitev, ki omogočajo ohranjati plodno ravnovesje med izkoriščanjem že znanega in ustvarjanjem novega.

3. DRUGI SODOBNI NAČINI PRESOJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Za učinkovito presojanje uspešnosti poslovanja podjetij lahko poleg primerjalne presoje uporabljamo tudi sodobne načine kot so uravnoteženi sistem kazalnikov, uvajanje organizacijske odličnosti v podjetje, doseganje konkurenčne prednosti in uveljavljanje konkurenčne prednosti preko povezav v verigi vrednosti.

3.1. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI (BSC)⁷

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti je metodologija, ki sta jo v letu 1990 z raziskavo »Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti« začela razvijati Robert Kaplan in David Norton (Kaplan, Norton, 2000, str. 8). Bistvo modela je, da gre za uravnoteženost finančnih in nefinančnih informacij o uspešnosti uresničevanja ciljev podjetja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti obsega celotni nadzor nad uresničevanjem strategije prek naslednjih dejavnikov (Kaplan, Norton, 2000, str. 20-26):

1. Pojasnjevanja in udejanjanje vizije in strategije.
2. Posredovanja in povezovanja strateških ciljev in kazalnikov uspešnosti.
3. Načrtovanja, zastavljanja ciljev in usklajevanja strateških pobud.
4. Učinkovitega pridobivanja strateških povratnih informacij.

Bistveno pri uravnoteženem sistemu kazalnikov uspešnosti je, da mora podjetje za uspešen nadzor nad uresničevanjem strategije spremljati izvajanje strategije celostno in ne omejeno le na finančni del. Merjenje je pogoj, da se nekaj udejanji. V primeru merjenja samo finančnih rezultatov se poslovodstvo osredotoči le na ta del, kar pa vodi v kratkoročno usmerjenost.

Strategija je pot, po kateri bo podjetje lahko doseglo postavljeno vizijo. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti torej pomaga prevesti strategijo podjetja v konsistenten splet kazalcev, s katerimi presojamo uspešnost izvajanja strategije podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 19-31).

3.1.1. Štirje osnovni vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti

Avtorja (Kaplan, Norton, 2000, str. 19-31) sta opredelila model kot strukturo štirih vidikov in s tem štirih skupin kazalcev, kar prikazuje slika 11.

Pri uravnoteženem sistemu kazalnikov govorimo o naslednjih štirih vidikih:

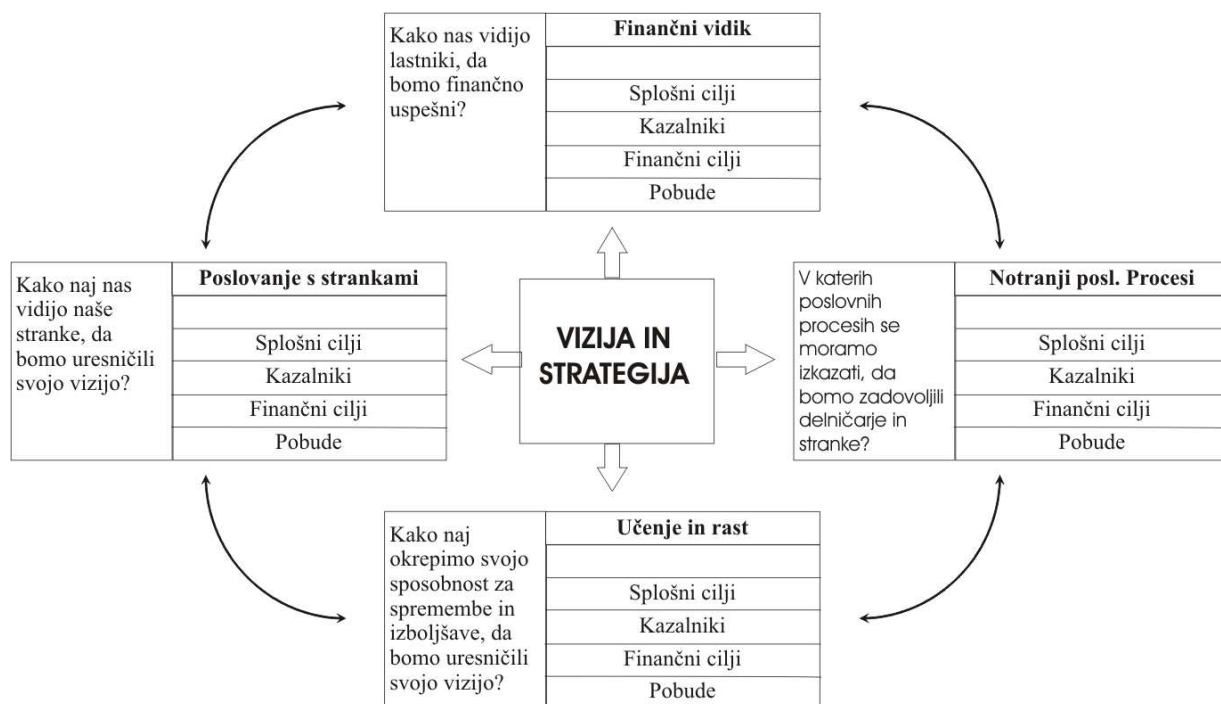
1. Finančni vidik je vidik lastnikov podjetja, zato kazalci vključeni v ta vidik vključujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja in druge finančne kazalce.

⁷ Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti (ang. The Balanced Scorecard ali BSC) sta razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton.

2. Vidik kupcev vsebuje kazalce za spremljanje uspešnosti poslovanja, kot ga vidijo kupci.
3. Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje kazalce za najpomembnejše notranje procese. Ti procesi so tisti, kjer se mora podjetje najbolj odlikovati, če želi zadovoljiti kupce in lastnike.
4. Vidik učenja in rasti preko izbranih kazalcev odraža sposobnosti zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast.

Slika 11: Osnovni model uravnoveženega sistema kazalnikov

Uravnovežen sistem kazalnikov predstavlja okvir za preoblikovanje strategije v dejanja



Vir: Prirejeno po Kaplan, Norton, 2000, str. 21

A.) Finančni vidik

Ta vidik se v uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti ohranja, saj je zelo koristen pri povzemanju zlahka izmerljivih ekonomskih posledic že sprejetih ukrepov (Kaplan, Norton, 2000, str. 37). Finančni kazalci naj bi prikazali, ali strategija organizacije vodi k izboljšanju finančnih rezultatov. Navadno so vezani na donosnost, rast, vrednost delnice ali pa ekonomsko dodano vrednost. Kaplan in Norton predlagata tri finančne usmeritve, ki se uporabljajo v kombinaciji s fazami življenjskega cikla:

1. Rast prihodkov in širitev tržnega deleža in asortimana proizvodov in storitev.
2. Zniževanje stroškov, povečanje produktivnosti, racionalizacijo poslovanja.
3. Izraba sredstev in zniževanje investiranih sredstev.

Če posplošimo ima finančni vidik dve strateški usmeritvi, produktivnost in rast. Pri produktivnosti je možno izboljševanje strukture stroškov ali boljša izraba sredstev. Na področju rasti sta možni širitev prodaje na nova področja ali pospeševanje prodaje obstoječih kupcev. V okviru strateškega zemljevida so cilji posledično povezani s cilji na področju kupcev. V tem vidiku mora podjetje natančno opredeliti, kaj od podjetja pričakujejo lastniki in katera so možna finančna tveganja.

Tabela 3: Štiri področja finančnega vidika in kazalci po področjih

Dobičkonosnost	Financiranje	Plačilna sposobnost	Obračanje sredstev
Dobiček	Stopnja lastniškega financiranja	Kratkoročni koeficient	Koeficient obračanja sredstev
Čista dobičkonosnost	Stopnja dolžniškega financiranja	Pospešeni koeficient	Koeficient obračanja zalog materiala
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	Hitri koeficient	Koeficient obračanja zalog proizvodov
Koeficient čiste donosnosti sredstev	Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev		Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga
Stopnja čiste dobičkonosnosti prihodkov	Delež vračila dolgov		Koeficient obračanja terjatev do kupcev

Vir: lasna izdelava

B.) Vidik poslovanja s strankami

V okviru tega vidika podjetje definira tržne segmente in geografsko pokrivanje trga. Pri opredelitvi strategij mora podjetje poznati preference kupcev, značilnosti izdelka ali storitve, ki za kupca predstavljajo vrednost. Te ključne značilnosti za kupca so tudi izhodišče pri obravnavanju notranjih procesov. Vidik poslovanja s strankami je zelo pomemben za razvoj obstoječih in nadaljnjih poslov, zato mora podjetje skozi različne dejavnike spremljati odnos do stranke in obratno.

Osnovni ali splošni kazalniki na tem področju so:

- ohranjanje poslov pri stranki,
- pridobivanje stranke z novimi proizvodi in storitvami,
- zadovoljstvo stranke,
- tržni deleži, delež posameznih strank na posameznih segmentih
- dobičkonosnost stranke itd.

Poleg osnovnih kazalnikov, vidik strank, vključuje tudi specifične kazalnike, ki so specifični za vsak segment strank in predstavljajo tiste dejavnike, ki so ključnega pomena pri odločitvi, ali bodo stranke zamenjale dobavitelja ali mu bodo ostale zveste.. Vidik poslovanja s strankami omogoča vodstvu podjetja izoblikovati strategijo s poudarkom na strankah in trgu, ki bo prinesla boljše prihodnje finančne donose (Kaplan, Norton, 2000, str. 38).

Tabela 4: Osnovni kazalniki vidika poslovanja s strankami

Tržni delež	Odseva delež poslov posamezne poslovne enote na določenem trgu (glede na število strank, porabljen denar ali prodano količino enot).
Pridobivanje strank	Meri absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota privablja ali pridobiva nove stranke oziroma posle.
Ohranjanje strank	Spremlja absolutno ali relativno stopnjo, po kateri poslovna enota ohranja oziroma vzdržuje obstoječe odnose s svojimi strankami.
Zadovoljstvo strank	Ocenjuje stopnjo zadovoljstva strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj ponudbe.
Dobičkonosnost Strank	Meri samo čisti dobiček od stranke ali segmenta, ko odštejemo odhodke, potrebne za oskrbovanje določene stranke.

Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 78.

C.) Vidik notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov se osredotoča na definiranje in izboljševanje tistih procesov, ki v očeh kupcev proizvodu ali storitvi dodajo vrednost in zadovoljijo pričakovanja kupcev, ter izpolnijo še druge cilje podjetja. Za opredelitvijo finančnih ciljev in prodajnih ciljev je potrebno definirati poslovne procese podjetja in določiti cilje za njihovo učinkovitost, kar prikazuje slika.

Slika 12: Model osnovne verige vrednosti v okviru vidika notranjih poslovnih procesov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 105

Zunanjo uspešnost in notranjo učinkovitost podjetja odražata notranji vidik in poslovni vidik. Celotni poslovni proces, ki ga tvorijo inovacijski procesi, proizvodni (operativni) procesi in poprodajni procesi, je zelo pomemben, ne samo zaradi odločilnih vplivov na finančne rezultate in vidik strank, temveč tudi zaradi časovnega dejavnika.

Po Kaplanu in Nortonu nastopajo štirje tipi procesov, ki dodajajo vrednost:

1. Skupina procesov upravljanja operacij, kot so nabava, proizvodnja, distribucija.
2. Skupina procesov inoviranja (cikel inovacij), podpira pozicijo podjetja, ki stavi na edinstven produkt, išče nove priložnosti, lansira nove izdelke.

3. Skupini procesov ravnanja s strankami skuša podjetje doseči »intimnost« s strankami, kar lahko naredi na področjih, kot so implementacija rešitev, odnosi s stranko in svetovanje.
4. Skupina regulacijski in družbeni (okoljevarstveni) procesi vključujejo procese za zagotavljanje zdravja in varnosti delavcev, varovanje okolja in socialne pomoči (Kaplan, Norton, 2000, str. 91).

D.) Vidik učenja in rasti

Je podlaga vseh strategij za podporo svojih notranjih procesov in za potrebe svojih strank, kar vodi do dolgoročne rasti in izboljšav, ki se nenazadnje odražata tudi v ustreznih finančnih rezultatih. Učenje in rast v organizaciji izhajata iz treh virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov.

Prvi trije vidiki uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti navadno razkrijejo razkorak med trenutnimi zmožnostmi ljudi, sistemov in postopkov ter tem, kar bi bilo potrebno za skokovito doseganje uspešnosti. Za premostitev tega razkoraka je potrebno vlagati v dodatno izobraževanje, izboljšanje informacijske tehnologije in sistemov ter usklajevanje postopkov in poteka dela v podjetju. Kazalniki, ki temeljijo na zaposlenih, vključujejo mešanico splošnih kazalnikov rezultatov (npr. zadovoljstvo, ohranjanje zaposlenih, usposabljanje in znanja zaposlenih itd.) skupaj s specifičnimi gibalci teh splošnih kazalnikov, kot so sezname specifičnih znanj potrebnih v novem okolju (Kaplan, Norton, 2000, str. 40).

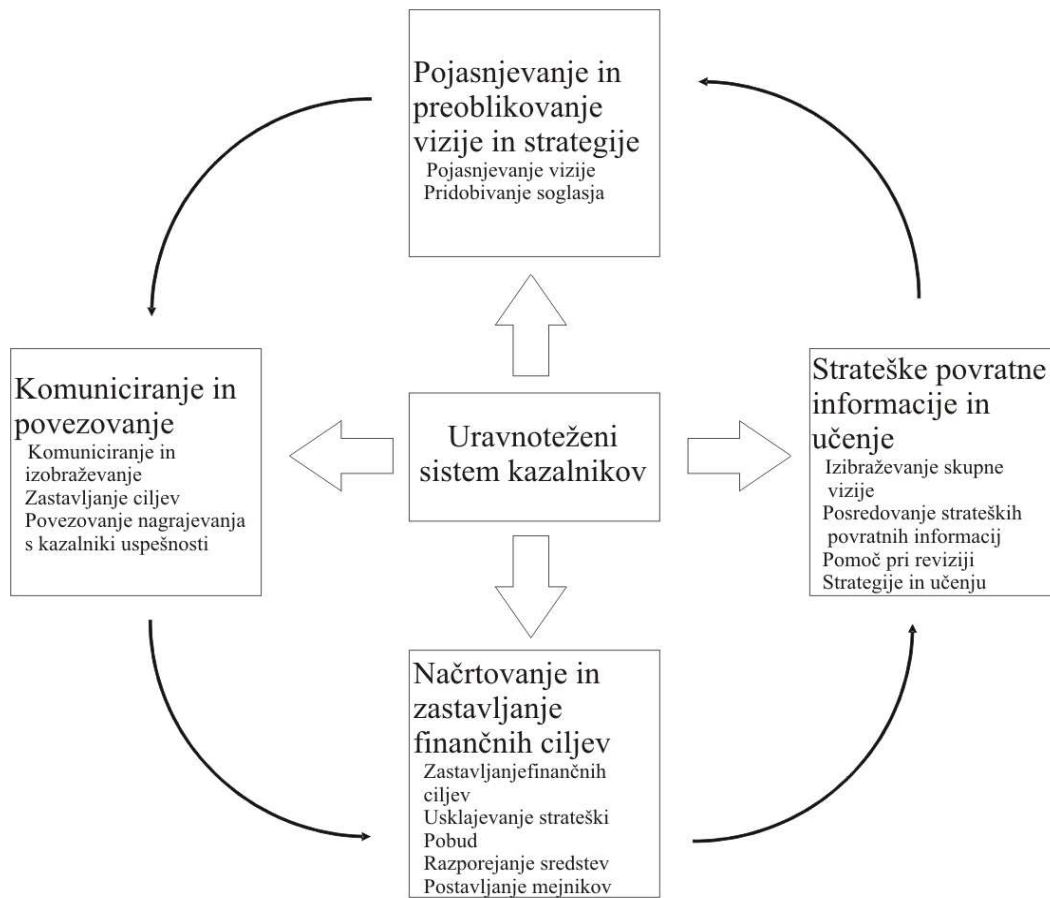
Če povzamemo vse skupaj, gre pri uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti za pretvarjanje vizije in strategije podjetja v cilje in kazalnike v okviru uravnoveženega zbira vidikov. V sistem so vključeni kazalniki želenih rezultatov ter procesov, ki bodo vodili proti želenim prihodnjim rezultatom (Kaplan, Norton, 2000, str. 41).

Nefinančni kazalniki, ki jih uporabljamo v uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti niso posebnost tega modela, saj se uporabljajo tudi v modelu TQM (to je modelu celovitega upravljanja kakovosti).

Posebnost uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti je v zahtevi po intenzivnem strateškem razpravljanju in nenehnem dvosmernem komunikacijskem procesu, ki vodi v učinkovito izvajanje strategij.

Strateški cilji niso vsiljeni z vrha, ampak so rezultat razprave, razumevanja in sprejemanja tudi na nižjih ravneh. Enako velja za sprejete kazalnike, ki merijo uspešnost izvajanja strategije posameznih enot, timov in posameznikov v podjetju. Izvajanje sprejete strategije omogočajo natančno opredeljena vzročno-posledična razmerja med kazalniki, med katerimi so eni dejavniki, (to so gibalci ali povzročitelji uspešnosti podjetja), drugi pa posledice ali rezultati oziroma kazalniki z zamikom.

Slika 13: Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti kot strateški okvir delovanja



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 24

Pri modelu uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti gre za to, da je strategija podjetja zbirka hipotez o vzrokih in posledicah. Zaporedje vzrokov in posledic naj bi prežemalo vse štiri vidike uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti. Tako bi moral pravilno sestavljen uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti opredeliti in izrecno določiti zaporedje hipotez o vzročno-posledičnih razmerjih med kazalniki rezultatov in gibalni uspešnosti teh rezultatov. Vsak kazalnik sistema bi moral biti člen v verigi vzročno-posledičnih razmerij, ki podjetju posreduje pomen strategije poslovne enote. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti se oblikuje za posamezne strateške poslovne enote, saj je v primeru, da je organizacijska enota opredeljena preširoko, težko določiti povezano, celovito strategijo (Kaplan, Norton, 2000, str. 42)

Kaplan in Norton vzročno posledično verigo razlagata z naslednjim primerom: Donosnost kapitala je lahko na primer kazalnik finančnega vidika, gibalno tega kazalnika bi lahko bilo vnovično naročilo in povečana prodaja pri obstoječih strankah, kar je posledica visoke stopnje zvestobe, ki je vključena v sistem znotraj vidika poslovanja s strankami, ker ima po pričakovanjih velik vpliv na dobičkonosnost poslovnih sredstev.

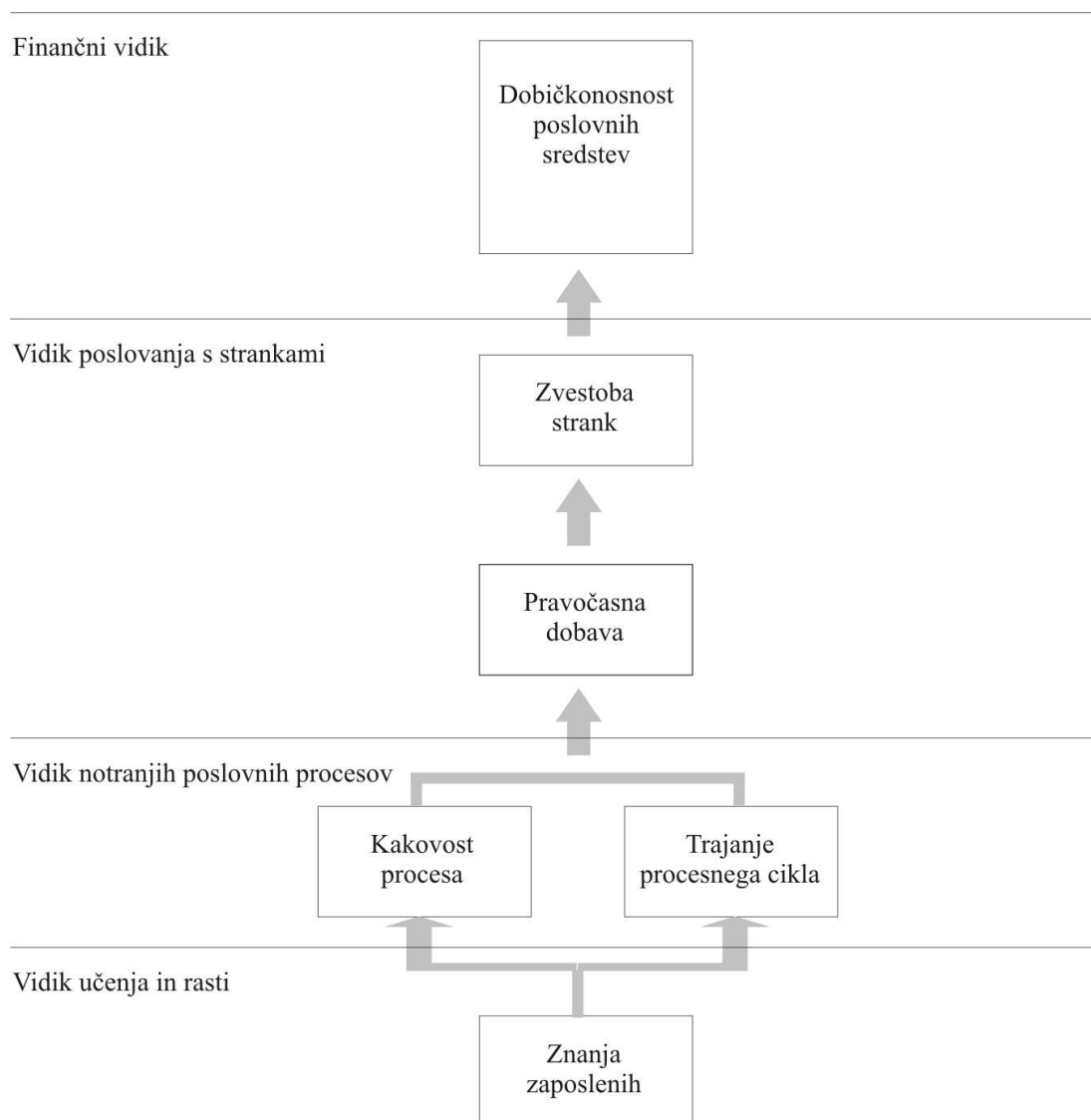
Vprašanje je, kako doseči zvestobo strank. Z analizo lahko ugotovimo, da stranke cenijo pravočasno dobavo, torej naj bi izboljšana pravočasna dobava vodila k zvestobi strank in ta se odraža v izboljšanih finančnih rezultatih.

Proces se nadaljuje z vprašanjem, kateri notranji proces se mora izkazati za pravočasno dobavo. Za čim manj zamud pri dobavi, mora podjetje doseči čim krajše cikle v delovnih procesih in visoko kakovostne notranje procese.

In kako podjetje doseže to?

Odgovor je, z usposabljanjem in izboljševanjem delovnih sposobnosti zaposlenih, kar pa sodi v vidik učenja in rasti.

Slika 14: Primer vzročno-posledične verige skozi štiri vidike uravnoveženega sistema kazalnikov



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str.42

3.1.2. Vpeljava uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti

Pri vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti se podjetja srečajo s problemom, katere kazalnike izbrati, da bo strategija celovito pokrita in kako spremljati in meriti rezultate ter primerno ukrepati. Kar se tiče izbire kazalnikov, metodologija rešuje problem tako, da opredeljuje štiri vidike in kazalniki naj bi pokrivali ključne elemente teh vidikov. Ključno pri vsej stvari je, da si pri prevajanju strategije v kazalnike pomagamo z vizualizacijo strategije s pomočjo tako imenovane strateške mape, s katero prikažemo glavno strukturo strategije, kar olajša izbiro kazalnikov.

Pomembno je tudi merjenje uresničevanja strategije. Podlaga za merjenje so kratkoročne ciljne vrednosti dolgoročnih dejavnikov uspeha, ki služijo kot mejniki. Če ti kazalniki ne dosegajo kratkoročnih vrednosti, potem je potrebno spremeniti kazalnike v vzročno-posledični verigi. Dobra stran modela je v tem, da se kazalniki po potrebi lahko spreminjajo in sicer predvsem na podlagi povratnih informacij, saj je prvotna izbira kazalnikov precej slučajna. S povratnimi informacijami se sistem izboljšuje. Večina podjetij se odloči za uvedbo uravnoveženega sistema kazalnikov, da bi spodbudila oblikovanje novega managerskega procesa.

Nekaj razlogov, ki pripomorejo k uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov bom opisal v naslednji opisu (Kaplan, Norton, 2000, str.290):

1. Jasna opredelitev strategije in pridobitev soglasja o njej
2. Jasna usmeritev organizacije
3. Razvoj učinkovitega vodenja
4. Strateške intervencije
5. Izobraževanje organizacije
6. Zastavljanje strateških ciljev
7. Usklajevanje programov in naložb
8. Vzpostavitev sistema za pridobivanje povratnih informacij

Vpeljevanje uravnoveženega sistema kazalnikov je potrebno skozi daljše časovno obdobje (dveh let in več), (Kaplan, Norton, 2000, str.294). Ko organizacija izdela in uvede svoj sistem kazalnikov, nastanejo težave, če sistem ni povezan z drugimi managerskimi programi, kot so priprava letnih načrtov, usklajevanje strateških pobud in zastavljanje osebnih ciljev.

V spodnjem pregledu bom prikazal proces (časovni vidik) vpeljevanja uravnoveženega sistema kazalnikov za izvedbo sprememb managerskega sistema:

1. Jasna opredelitev vizije in strategije podjetja
2. Posredovanje vizije in strategije managerjem na nižjih ravneh
3. Razvoj sistemov kazalnikov posameznih poslovnih enot
4. Odprava ne strateških naložb (neprofitnih naložb)
5. Uvedba splošnih preoblikovalnih programov v posameznih oddelkih
6. Pregled sistemov kazalnikov posameznih poslovnih enot
7. Izpopolnitev sistema uravnoveženega sistema kazalnikov (po posameznih poslov. enotah)
8. Posredovanje uravnoveženega sistema kazalnikov skozi celotno organizacijo
9. Vzpostavitev posameznih ciljev poslovanja (povezava s sistemom uravnoveženih kazalnikov)

10. Posodabljanje dolgoročnega načrta in proračuna (prilagajanje letnih ciljev)
11. Izvedba mesečnih in četrtnih pregledov (pregledovanje)
12. Izvedba letnega pregleda strategije
13. Povezovanje uspešnosti vseh posameznikov z uravnoteženim sistemom kazalnikov

Vpeljevanje uravnoteženega sistema kazalnikov samo po sebi narekuje nadaljnjo krepitev njegove vloge v celotnem managerskem sistemu. Po mnenju Kaplana in Nortona igra uravnoteženi sistem kazalnikov najpomembnejšo vlogo pri zapolnjevanju vrzeli, ki obstajajo v večini managerskih sistemov, to je odsotnost sistematičnega procesa za izvajanje strategije.

3.1.3. Izbira ustreznih kazalnikov

Sama strategija ima navadno nekaj osnovnih idej oziroma glavnih strateških tem, kjer vsaka izmed njih pokriva oziroma vključuje nekaj strateških ciljev. Kazalnike izbiramo tako, da za vsak cilj izberemo enega ali več kazalnikov, vendar moramo pri tem paziti, da ne vključimo preveč kazalnikov (ne več kot 20–25 za vse štiri vidike), sicer se izgubi pregled nad uspešnostjo poslovanja.

Problem pri kazalnikih nastane, ker za določene kazalnike podjetje niti ne zbira podatkov. Drug problem je v izbiri kazalnika, ki bi v celoti pokrival strateški cilj. Za posamezne kazalnike je potrebno tudi določiti mejne vrednosti, kar omogoča merjenje uresničevanja zastavljenih ciljev in na podlagi tega tudi ukrepanje v primeru odklona. Podjetje mora imeti razvit nadzorni sistem, kar pomeni, da se kazalniki periodično spreminjajo glede na spremembe v okolju in ugotovitve, do katerih pridejo zaposleni v podjetju.

Tabela 5: Izbira možnih kazalnikov, ki so lahko osnova primerjalne presoje

Finančni kazalniki	Kazalniki z vidika kupcev	Kazalniki notranjih procesov	Kazalniki učenja in rasti
Stopnja rasti prodaje po segmentih	Tržni delež, rast tržnega deleža	Razmerje med dobičkom in stroški razvoja	Stopnja zadovoljstva zaposlenih
Odstotek prihodkov od novih izdelkov	Število novih strank na leto	Čas trajanja cikla razvoja novih izdelkov	Ohranjanje zaposlenih (delež zamenjav na delovnem mestu)
Prihodek na zaposlenega	Lastnosti izdelka/storitev	Bruto dobiček od novih izdelkov	Produktivnost zaposlenih (prihodki na zaposlenega)
Dobičkonosnost naložb (ROI)	Stopnja prepoznavnosti blagovne znamke	Stroški velikih naročil	Število novih zamisli na zaposlenega
Dobičkonosnost prodaje (ROS)	Grajenje imidža	Odstotek stroškov za raziskave in razvoj	Prihodek na zaposlenega
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	Nakupna izkušnja	Učinkovitost proizvodnega cikla	Dodana vrednost na zaposlenega
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	Stopnja zadovoljstva kupcev	Število ponovnih obdelav	Stroški za izobraževanje na zaposlenega
Delež posameznih vrst stroškov v prodaji (direktni/posredni stroški)	Prihodek na prodajalca	Odstotek procesov pod statističnim nadzorom	Število predlaganih izboljšav v procesu na zaposlenega
Stopnja zmanjševanja stroškov	Ohranjanje strank	Stroški predelave odpadnih materialov	Stopnja vpetosti v odločitve
Stroški na enoto po posameznih vrstah izdelkov	Delež novih naročil	Povprečni čas čakanja zamenjav izdelkov na proizvodnji liniji	Osebnostni razvoj

Vir: lastna izdelava

Prednosti modela

Za model je poleg celovitega pristopa značilna tudi visoka stopnja prilagodljivosti in povezanost z razvojno strategijo. Model je primeren za vsa podjetja, ne glede na naravo poslovnih učinkov. Ne moremo pa vnaprej opredeliti spleta kazalcev, ki bi bil primeren za vsa podjetja. Podjetje torej samo izbere kazalce in sicer glede na njegovo strategijo, tehnologijo, organizacijo in druge dejavnike, lahko pa po potrebi vključi še druge vidike poslovanja (np. vidik dobaviteljev). Zaradi vseh teh možnosti prilagajanja modela nikakor ne moremo govoriti o enem in edinem spletu kazalcev, ki bi bil vnaprej določen in ustrezen za vsa podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str.301).

Rečemo torej lahko, da uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti prehaja iz modela merjenja v model poslovanja, res pa je, da je bolj kot na oblikovanje strategije, le ta usmerjen na izvedbo strategije.

Slabost modela

Je v njegovi zahtevnosti, vendar je zato toliko bolj učinkovit. Po drugi strani je velika prilagodljivost sistema lahko tudi slabost. Slabost je namreč v tem, da ni možna primerjava rezultatov v času, saj se kazalniki sproti spreminjajo in dopolnjujejo.

3.2. DOSEGANJE ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI

Obstaja mnogo načinov, s katerimi se organizacije spopadajo z naraščajočo globalno konkurenco. V sodobnem svetu, kjer se podjetja srečujejo z zelo spreminjajočim se okoljem, obstajajo brez časovni temelji, ki podjetjem pomagajo doseči in ohraniti dolgoročno organizacijsko odličnost. Tudi trendi kot so procesno-horizontalno oblikovane organizacijske strukture, ki dajejo prednost organizaciji dela v osrednjih procesih, so prav tako prispevali k novemu razumevanju organizacijske odličnosti.

Ključne ideje glede organizacijske odličnosti so prikazane v naslednji sliki in so razvrščene v štiri vrste:

1. strateška usmerjenost,
2. vrhnji management,
3. oblika organizacije in
4. organizacijska kultura.

Slika 15: Značilnosti organizacijske odličnosti

Strateška umerjenost	Vrhnji management	Oblika organizacije	Organizacijska kultura
Sodelovanje s kupci Hitra odzivnost Jasni cilji in osredotočenje Vzpostavitev medorganizacijskih povezav	Vizija vodenja Naravnost k Akcijam, spremembam, učenju Spodbujanje ključnih vrednot Pospeševanje Managementa znanja	Preprosta oblika, prožni kadri Opolnomočenje s ciljem okrepiti podjetništvo Horizopntalna struktura in sodelovanje Uravnoreženi sistem kazalnikov in nadzora Elektronska Telekomunikacija, Elektronska trgovina	Ustvarjanje klime Zaupanja Izmenjava informacij Spodbujanje produktivnosti preko kadrov Upoštevanje dogoročnega vidika Cenjenje prilagodljivosti in učenja

Vir: Dimovski et al, 2003, str.81

3.2.1. Strateška usmerjenost

Opreljuje štiri značilnosti strateške usmerjenosti:

1. tesni odnosi s kupci
2. hiter odziv
3. jasni cilji in poslovno osredotočenje
4. vzpostavljanje medorganizacijskih povezav

Odlične organizacije usmerjajo kupci. Takšne organizacije vedno upoštevajo kupce, kot svojo najpomembnejšo interesno skupino, ključna vrednota je zadovoljevanje kupčevih potreb. Hiter odziv pomeni, da se uspešna podjetja hitro odzovejo na probleme in priložnosti. V učečih se organizacijah se informacije izmenjujejo v vseh smereh, tako da lahko vsi zaposleni hitro ukrepajo pri reševanju problemov in zaznavanju priložnosti. Da bi podjetja ohranila odličnost, morajo biti jasno usmerjena in imeti cilje. Uspešna podjetja vedo, da morajo delati tisto, kar delajo najbolje, če želijo ostati uspešna. Medorganizacijske povezave postajajo kritični dejavnik uspeha večine organizacij v svetu hitro spreminjajoče se tehnologije in naraščajoče globalne konkurence.

3.2.2. Vrhnji management

Managerke tehnike in procesi so druga dimenzija odličnih organizacij:

1. vizija vodstva
2. naklonjenost k akcijam, spremembam, učenju
3. spodbujanje ključnih vrednot
4. pospeševanje managementa znanja

Organizacija mora imeti vizijo, kaj naj bo organizacija v prihodnje, kam želi priti. V odličnih organizacijah si managerji in zaposleni prizadevajo za neprestane spremembe in učenje. Usmerjeni so k akcijam, reševanju problemov in sprejemanju odločitev. Zaposleni so fleksibilni, imajo popolno svobodo pri eksperimentiranju, pri prevzemanju tveganj in iskanju poti, ki organizaciji pomaga doseči cilje. Vrhnji managerji vidijo v znanju ključni kapital podjetja, vzpodbujajo izmenjavo znanja po vsej organizaciji.

3.2.3. Oblika organizacije

V odličnih organizacijah prevladujejo naslednje lastnosti:

1. preprosta oblika in prožni kadri
2. opolnomočenje zaposlenih
3. horizontalne povezave in sodelovanje
4. uravnoteženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki
5. uporaba elektronske tehnologije

Preprosta oblika in prožni kadri pomenijo, da so osnova odličnih organizacij preprosti in maloštevilni kadri na ključnih mestih. Poleg tega imajo zaposleni avtonomijo in informacije, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev in izvajanju akcij, ne da bi potrebovali soglasje nadrejenih. Opolnomočenje zaposlenih pomeni prenos odgovornosti na zaposlene. Na vseh ravneh se spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Odlične organizacije spodbujajo visoko raven horizontalne komunikacije in sodelovanja, ki poudarjajo kolaborativne time zaposlenih organizirane okrog ključnih procesov. Uravnoteženje finančnih in nefinančnih kazalnikov pokaže boljšo sliko uspešnosti podjetja in managerjem pomaga usmerjati vse zaposlene h ključnim strateškim ciljem. Uravnoteženi kazalniki poslovanja omogočajo nov vpogled v faktorje uspeha organizacije (ohranjanje znanja, zadovoljstva kupcev, inovacije, spremembe). Uspešne organizacije učinkovito izkoriščajo prednosti elektronske tehnologije.

3.2.4. Organizacijska kultura

Uspešne družbe spodbujajo navdušenost in energijo zaposlenih na naslednje načine:

1. z ustvarjanjem klime zaupanja
2. z izmenjavo informacij
3. s spodbujanjem produktivnosti
4. z upoštevanem dolgoročnega vidika
5. s cenjenjem prilagodljivosti in učenja

Klima zaupanja je potrebna, da zaposleni lahko odprto in pošteno delajo drug z drugim. Managerji in delavci si morajo zaupati, če želijo uspešno delati skupaj in reševati probleme. Managerji v odličnih organizacijah rajši iščejo nove poti k odprti komunikaciji, tako da se lahko ideje pretakajo v vseh smereh. Pogoj za doseganje večje produktivnosti je sodelovanje vseh ljudi v proizvodnji, trženju in izboljšavah proizvodov in poslovnih postopkov. Uspešne organizacije se zavedajo, da morajo investirati v usposabljanje zaposlenih in jih usmeriti v dolgoročne perspektive.

Oakland navaja deset načel vrhnjega managementa, ki vodijo do organizacijske odličnosti: (Dimovski et al, 2003, str.15)

1. dolgoročno zavezanost organizacije k stalnemu izboljševanju
2. filozofija »nič napak« (TQM)
3. razumevanje odnosov kupec-dobavitelj
4. obvladovanje stroškov
5. zahteva po učinkovitem vodenju
6. metode nadzora in stalno usposabljanje
7. odstranitev ovir in timsko delo
8. primerjanje z najboljšimi
9. stalno izobraževanje in usposabljanje
10. sistematični pristop

Proces poslovanja mora vključevati celotno organizacijo, vse zaposlene in vse poslovne funkcije, tudi zunanje organizacije in dobavitelje, da bi organizacija uspela doseči organizacijsko odličnost. Odgovornost vrhnjega managementa je, da oblikuje vodilno filozofijo, vizijo, politiko organizacije, ter skozi proces vodenja in izobraževanja motivira zaposlene. Ključnega pomena je prepoznavanje ciljnih strank podjetja ter odkrivanje njihovih potreb. Management mora vzpostaviti sistem stalnega kontroliranja procesov poslovanja in izboljševanja. Spodbujanje napredovanja zaposlenih mora potekati na vseh organizacijskih ravneh. Bistvo organizacijske odličnosti izhaja iz edinstvenosti povezav podjetja s kupci in dobavitelji.

3.3. OPREDELITEV KONKURENČNE PREDNOSTI

Konkurenčno prednost smatramo kot niz faktorjev in sposobnosti, ki podjetju omogočajo trajnejše boljše poslovanje v odnosu do konkurence. Prvi poudarek je na boljšem poslovanju glede na konkurenco, drugi pa na trajnosti konkurenčne prednosti (Dimovski et al, 2003, str.113).

Konkurenčna prednost podjetja je v tem:

- da zna narediti nekaj bolje kot konkurenti,
- da razpolaga z nečim česar konkurenti nimajo,
- ali da je sposoben opraviti nekaj česar konkurenti ne znajo.

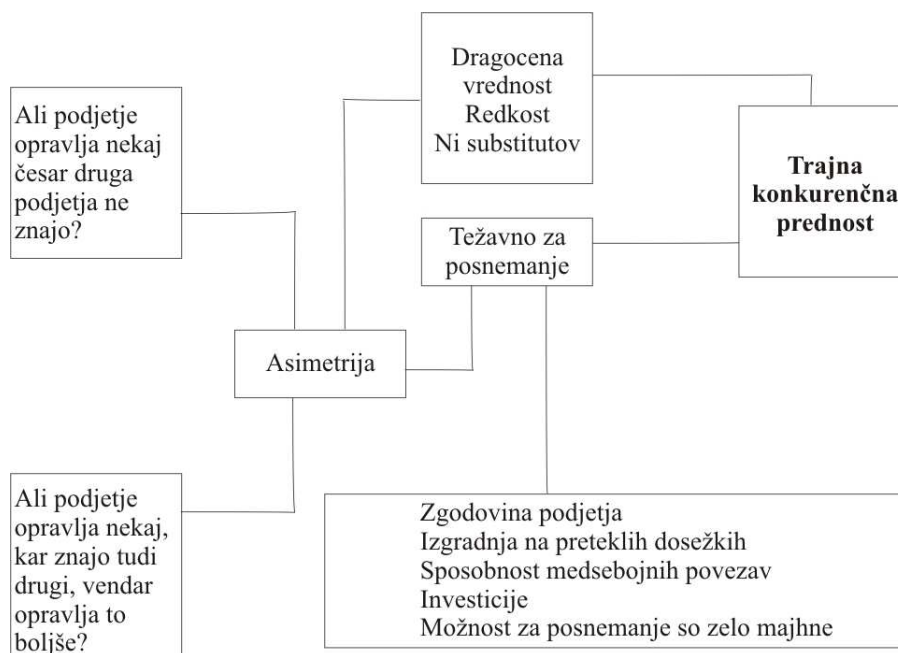
Konkurenčna prednost je torej nujni sestavni del za doseganje dolgoročnega uspeha in preživetja podjetja. Resnične koristi iz konkurenčne prednosti izhajajo takrat, ko jih konkurenti niso sposobni hitro posnemati. Podjetja razvijajo trajne konkurenčne prednosti, da poizkusijo poiskati kombinacijo aktivnosti, ki so edinstvene in drugačne glede na konkurente.

Podjetje bo imelo trajno konkurenčno prednost le pod pogojem, da imajo viri in sposobnosti podjetja:

- posebno vrednost,
- so redki,
- so težavni za posnemanje
- nimajo substitutov.

Podjetja torej gradijo svoje trajne konkurenčne prednosti skozi proces akumulacije edinstvenih sposobnosti. Poznamo pet dejavnikov, ki prispevajo k odlikovanju edinstvenih sposobnosti podjetja na osnovi katerih je potem možno izoblikovati trajno konkurenčno prednost.

SLIKA 16. Razvoj trajne konkurenčne prednosti



Vir: Dimovski et al.str. 116.

- Prvi dejavnik je čas (oz. zgodovina podjetja). Podjetje si lahko zgradi edinstveno sposobnost skozi čas, torej z dolgotrajnimi naložbami skozi več let.
- Drugi dejavnik zadeva pretekle dosežke, ki predstavljajo prednostni položaj.
- Tretji dejavnik zadeva medsebojno povezanost sposobnosti podjetja (na primer: sposobnost medsebojne integracije funkcije raziskav in razvoja s funkcijo trženja).
- Četrty dejavnik predstavljajo investicije, gre za nepretrgan proces investiranja.
- Peti dejavnik zadeva tako imenovane vzorčne nejasnosti.

V primeru, ko konkurenti ne bodo znali dognati, zakaj drugo podjetje dosega trajne konkurenčne prednosti, je njihova zmožnost za posnemanje izjemnega uspeha tega podjetja zelo majhna.

3.3.1. Analiza panoge in podjetja

Skladno s Pučkovim modelom strateškega upravljanja in poslovanja se pričinja izdelovanje planskih predpostavk kot osnov strateškega planiranja z ocenjevanjem okolja. Ocenjevanje konkurenčnega okolja podjetja je smiselno razdeliti na ocenjevanje najširšega okolja ter ocenjevanje ožjega, ciljnega okolja podjetja, ki predstavlja panogo v kateri podjetje posluje (Dimovski et al., 2003, str.116)

Pred postavljanjem strateških smernic za prihodnost je potrebno dobro poznavanje strukture panoge, gospodarskih dogajanj, konkurenčnih silnic, drugih zunanjih dejavnikov in notranjih dejavnikov podjetja. Analiza trenutne situacije se redno izvaja na treh področjih: analiza panoge, analiza konkurenčnih dejavnikov in notranja analiza podjetja.

- Analiza značilnosti panoge je vezana na proizvode in trge.
- Analiza konkurenčnosti pomeni analizo konkurentov in drugih dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo konkurenčnosti (npr. moč kupcev in dobaviteljev).
- Notranja analiza podjetja pokaže prednosti in slabosti.

Rezultat celotne analize je identifikacija dejavnosti podjetja za doseganje strateških ciljev. Rezultati analize so strateški cilji in predpostavke za planiranje na operativni ravni.

Analiza panoge je sestavni del strategije podjetja. Pri postavljanju strategije mora biti v ospredju izkoriščanje in definiranje novih konkurenčnih prednosti. V panogi se oblikujejo konkurenčne silnice, ki definirajo njene strukturne značilnosti.

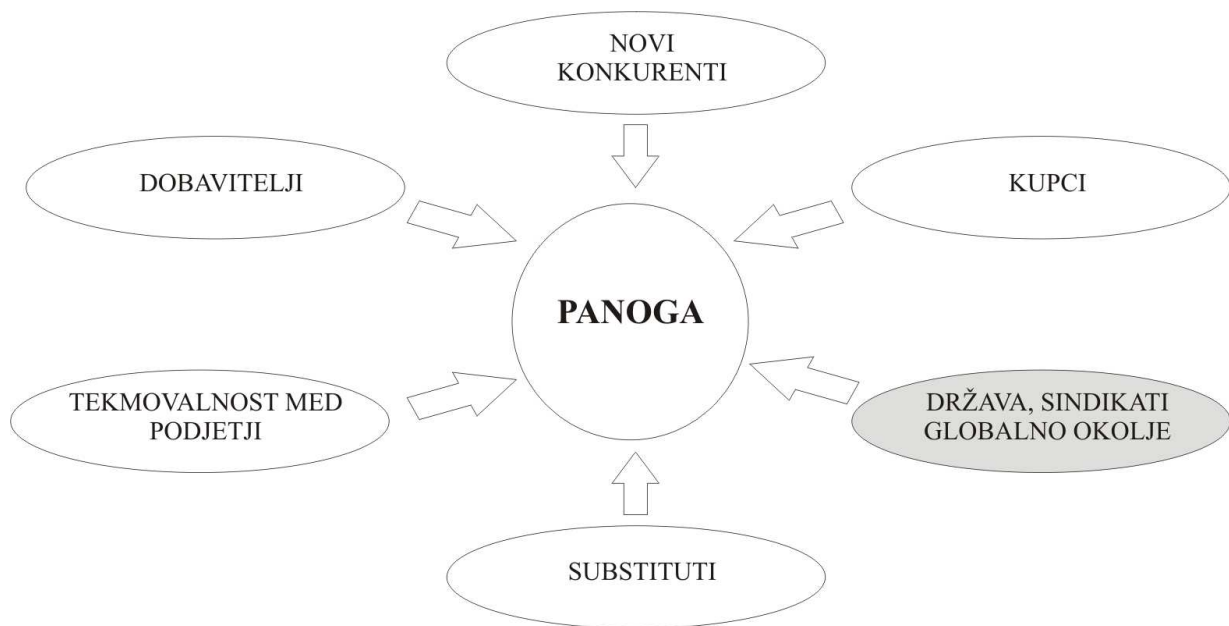
Podjetja morajo stalno spremljati razmere v panogi in se nanje odzivati z ustreznimi strategijami. Po Porterju je podjetje vir konkurenčnih prednosti. Kako bo podjetje reagiralo na obstoječe konkurenčne silnice, se opredeli z ustrežno strategijo. Strategija pomeni način uveljavljanja konkurenčnih prednosti. Za izdelavo strategije je potrebno poznati okolje panoge, zato je SWOT analiza primerno orodje za analizo okolja. Priložnosti in nevarnosti prikazujejo zunanje okolje, prednosti in slabosti predstavljajo notranje okolje. Tako konkurenčne prednosti kot strategija so vezane na konkretno okolje, v katerem se podjetje nahaja in zato ne obstaja univerzalna najboljša strategija. Na osnovi konkretne situacije določimo najboljšo strategijo, v takem primeru govorimo o kontingenčnem pristopu..

Porter je izdelal model za analizo konkurenčnosti panoge (Porter, 1985, str.5). Na konkurenčne silnice vpliva pet dejavnikov oziroma silnic:

1. rivalstvo podjetij znotraj panoge,
2. nevarnost vstopa novih konkurentov,
3. nevarnost vstopa substitutov,
4. pogajalska moč dobaviteljev,
5. pogajalska moč kupcev.

Nekateri avtorji, v novejšem času, dodajajo še vpliv države, sindikatov in lokalnih skupnosti. Sam pa bi dodal še en faktor, ki bo močno vplival na konkurenčno sposobnost podjetij, to je globalno okolje »globalizacija«.

Slika 17: Konkurenčne silnice



Vir: Lastna izdelava

Analiza konkurenčnosti panoge nam pokaže privlačnost panoge za podjetja, ki v njej poslujejo. Ključno za podjetje je, da poznajo moč konkurence v panogi, saj je od tega odvisna potencialna dobičkonosnost panoge. Namen analize konkurenčnosti panoge je poiskati pozicijo podjetja znotraj panoge, kjer se lahko najbolje obrani pred konkurenčnimi silami. S tem ohrani donosnost kapitala vloženega v podjetje.. Konkurenca znotraj panoge največkrat povzroči znižanje cen, kar neposredno vpliva na donosnost kapitala podjetij v panogi.

Na osnovi analize dejavnosti Porter predlaga dve strategiji: strategijo nizkih stroškov in strategijo diferenciacije. V novejši literaturi se pojavlja še tako imenovana »nišna (vrzel) strategija«.

Po analizi panoge in konkurenčnih dejavnikov je tretji korak samoanaliza podjetja (prednosti, slabosti). S to analizo mora podjetje ugotoviti ali je obstoječa strategija še primerna, kje so razlogi za uspešnost te strategije, ter katere so prednosti in slabosti podjetja za prihodnjo uspešnost. S samoanalizo mora podjetje ugotoviti učinkovitost doseganja sedanjih strategij. Doseganje merimo z različnimi kazalniki, (kot kazalniki donosnosti, tržni delež, prodajni trendi, struktura stroškov, zadovoljstvo kupcev...). Ugotoviti je potrebno tudi razloge za doseganje ali nedoseganje dane strategije. Celotna analiza je tesno povezana tudi s SWOT analizo, ki služi za identifikacijo razlogov dosedanje uspešnosti ali neuspešnosti, ter za postavitev primernih strategij za prihodnje aktivnosti.

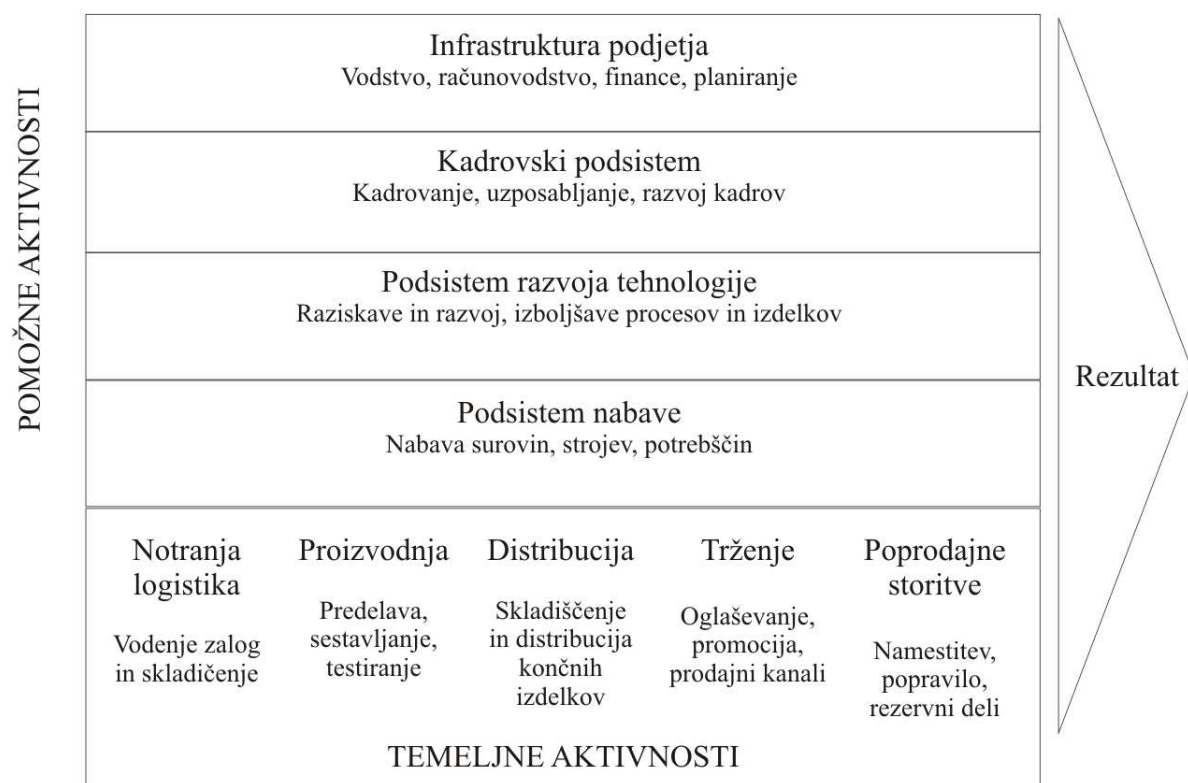
Z zbranimi informacijami o panogi in konkurenčnih silnicah management poskuša identificirati priložnosti za diversifikacijo (novi trgi, novi produkti, nove tehnologije).

3.4. DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI PREKO POVEZAV VERIGE VREDNOSTI

Porter je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ki ga poimenujemo veriga vrednosti. Izhajal je iz teze, da je konkurenčna prednost podjetja osredinjeni dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja v konkurenčnem gospodarstvu (Dimovski et al., 2003, str.118).

Konkurenčno prednost podjetja lahko ugotovimo tako, da sistematično analiziramo vse aktivnosti, medsebojne vplive in vire. Pridobljena konkurenčna prednost je vezana na sposobnost podjetja ustvariti takšno posebno vrednost za kupca, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti. Analiza verige vrednosti nam daje odgovor, kje je izvor te posebne vrednosti. Pučko razdeli verigo vrednosti na dve skupini aktivnosti, na pomožne in temeljne (primerne) aktivnosti.

Slika 18: Veriga vrednosti



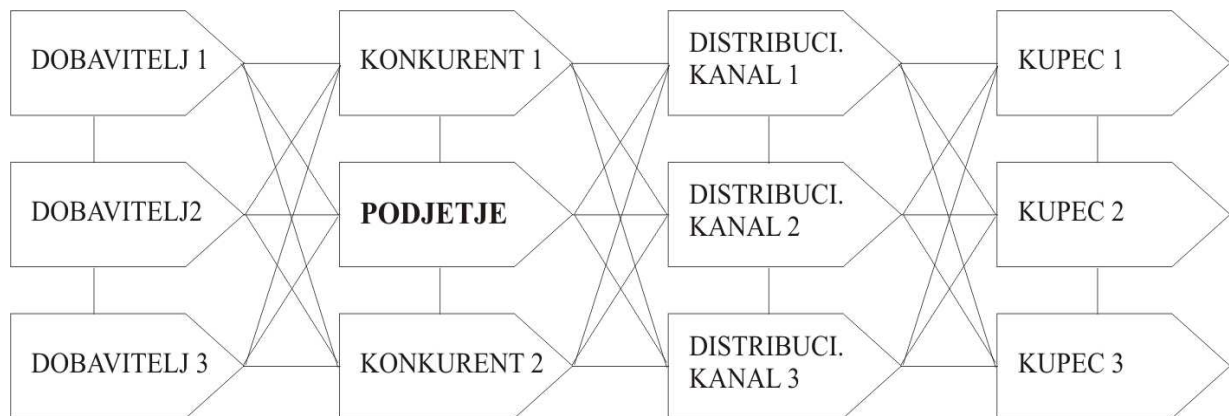
Vir: Pučko, 1993, str 182

Temeljna ideja verige vrednosti je v tem, da podjetje analizira stroške in učinkovitosti v vsaki njeni aktivnosti, ter identificira tista področja, na katerih je podjetje boljše od konkurence.

Vendar pa takšna analiza vrednosti ni dovolj, saj je večina podjetij danes del širokega sistema dodajanja vrednosti, ki vključuje tudi verige dobaviteljev in verige kupcev.

Nekateri avtorji opredeljujejo verigo vrednosti kot verigo aktivnosti, ki zajema celotni proces od začetnega preskrbovanja resursov do končne prodaje proizvoda ali storitev. Vrednostni sistem celovito ponazarja medsebojne interakcije med organizacijo, njenimi dobavitelji, distribucijskimi kanali in končnimi potrošniki. Hkrati lahko vanj vključimo tudi konkurente. Za doseganje konkurenčne prednosti podjetja ni pomembna le optimalna koordinacija aktivnosti znotraj sistema vrednosti, ampak je potrebno postaviti tudi odnose do konkurence.

Slika 19: Povezave preko verige vrednosti:



Vir: Dimovski, 2003 et al., str.120 (korekcija, lastna izdelava)

Preko edinstvenih strateških povezav določenih proizvodov ali storitev je mogoče tvoriti trajne konkurenčne prednosti. Da bi jih dosegli, je nujno potrebno poiskati možne edinstvene povezave, ki že obstoje ali pa jih bi bilo mogoče razviti v okviru verige vrednosti.

V sodobnem gospodarstvu bodo trajne konkurenčne prednosti izhajale ravno iz optimizacije in usklajenosti medsebojnih povezav verige vrednosti podjetja z verigami dobaviteljev, verigami kupcev in tudi konkurentov. Podjetja morajo iskati svoje konkurenčne prednosti ne le z optimizacijo in usklajevanjem povezav znotraj svoje verige vrednosti, ampak z učinkovito koordinacijo aktivnosti znotraj celotnega vrednostnega sistema.

Med prednostmi analize na podlagi verige vrednosti vsekakor velja omeniti možnost analiziranja kupčevih potreb kot tudi možnost reduciranja pozornosti v segmentih, ki za kupca niso primarnega pomena. Pri tem je pomemben sklep, da uporaba analize na podlagi verige vrednosti kaže na to, da različne strategije (npr. diferenciacija, stroškovno vodstvo, ...) zahtevajo različna znanja in sredstva (Pučko, 1999, str. 162).

Koncept analize na podlagi verige vrednosti ima tudi **slabosti**, med katerimi velja omeniti naslednje:

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

4. PRIMERJALNA PRESOJA DRUŽB HIT IN CASINO PORTOROŽ

V praktičnem delu naloge bom najprej predstavil obe družbi, nato bom naredil primerjalno presojo računovodskih podatkov, primerjalno presojo konkurenčnih prednosti, primerjalno presojo strategij, primerjalno presojo procesov in primerjalno presojo dosežkov.

4.1. PREDSTAVITEV DRUŽBE CASINO PORTOROŽ

Začetek igralništva (oziroma posebnih iger na srečo) v Sloveniji sega v leto 1964, ko je bila odprta igralnica v Portorožu z evropskim konceptom igranja ter namenjena tujim turistom. Podjetje HIT je v letu 1984 v slovensko igralništvo uvedlo ameriški koncept ponudbe z odprtjem igralnice v hotelu Park v Novi Gorici.

Osnovna dejavnost delniške družbe Casino Portorož je prirejanje posebnih iger na srečo. V igralnicah kombinirajo evropski in ameriški tip iger, iger na igralnih mizah in pa igranje na avtomatih. Poleg redne dejavnosti družba je v manjšem obsegu pridobiva prihodke tudi z oddajanjem poslovnih prostorov v najem (Vila Maria – Visoka šola Turistica do leta 2004). V letu 2004 je družba Casino Portorož prodala objekt Vila Marija.

Delniško družbo, poleg igralnice v Portorožu in Lipici, sestavlja še leta 2001 odprta igralnica Casino Lido Terme Čatež in igralni salon v Žusterni odprt v letu 2003. V letu 2001 so obnovili igralnico v Portorožu ter obenem povečali število igralnih avtomatov v Portorožu in v začetku leta 2003 prenovili celotno igralnico v Lipici. Družba Casino Portorož širi svojo igralniško dejavnost le na slovenskem področju. V vseh igralnicah družbe Casino Portorož je v letu 2004 igralo okoli 550.000 gostov. Slabost družbe Casino Portorož je, da ne razpolaga s turističnimi zmogljivostmi (sobe, apartmaji), temveč je te storitve prisiljena plačevati drugim.

Družba Casino Portorož d.d. je nastala 14.7.1998 z lastninskim preoblikovanjem igralnice Casino Portorož d.o.o. v skladu s 13. členom ZLPPOD. Lastninsko preoblikovanje je bilo pogoj za pridobitev koncesije v Lipici in Portorožu. Podjetju je veliko pomenila pridobitev koncesije in odprtje igralnice v Termah Čatež. Igralniška dejavnost se je iz zahodne Slovenije prenesla tudi na južni del Slovenije, ki hkrati pomeni osvajanje južnega trga, hrvaških gostov in gostov, ki so nastanjeni v zdravilišču.

Lastniška struktura na dan 31.12. 2001 je bila naslednja:

Navadnih glasovalnih delnic je 60%:

- KAD 20%
- SOD 20%
- Občini Piran in Sežana skupaj 20%.

Participativnih delnic je 40% (Ifond zlat, Triglav steber II, Mercata, NFD 1 ID, NFD 2, itd.).

4.2. PREDSTAVITEV DRUŽBE HIT NOVA GORICA

Osnovna dejavnost delniške družbe je prirejanje posebnih iger na srečo. V igralnicah kombinirajo evropski in ameriški tip iger, kot so igre na igralnih mizah in igranje na avtomatih. Poleg osnovne dejavnosti se družba ukvarja tudi z gostinsko dejavnostjo, ki predstavlja 14% prihodkov v letu 2003. Delniška družba razpolaga z igralnicami v Novi Gorici (Perla in Park), igralnico v Kranjski Gori, z manjšima igralnicama v Rogaški Slatini in Otočcu, igralnico Aurora v Kobaridu in igralnim salonom v Gornji Radgoni.

V letu 2002 je družba HIT odprla igralnico Coloseum v Sarajevu in igralnico na Nizozemskih Antilih (Bonaireu), ki je v najemu. V letu 2003 pa je začela obratovati igralnica Maestral v Črni Gori in igralnica v Makedoniji ustanovljena z družbo Internacional Skopje, v kateri je Hit 20% lastnik. HIT s svojo strategijo internacionalizacije širi svojo dejavnost izven meja Slovenije. Vse igralnice skupine HIT je v letu 2003 obiskalo okoli 1,5 milijona obiskovalcev. Ustvarila je 214.000 nočitev v lastnih prenočitvenih zmogljivostih, ker razpolaga z 1.600 hotelskimi ležišči.

Skupina HIT je v vseh okoljih, v katerih deluje, postala strateški razvojni partner lokalne skupnosti. To velja tako za Črno goro, kjer uspešna izvedba investicije ne bi bila mogoča brez zglednega sodelovanja z lokalno oblastjo in državnimi oblastmi.

Skupina HIT intenzivno razvija že tri zaokrožene turistične destinacije. Poleg baznega jedra v Novi Gorici so postali najpomembnejši turistični razvojni dejavnik zgornje savske doline, saj po prevzemu Hotela Špik v Gozd Martuljku obvladujejo več kot polovico vseh hotelskih kapacitet. Turistično zabavišni kompleks Maestral v Črni gori, ki je do sedaj največja Hitova investicija v tujini in največja slovenska investicija v Črni gori, je najnovejša turistična destinacija in nedvomno najbolj zaokrožen turistični kompleks na južnem Jadranu.

Z Zakonom o lastninskem preoblikovanju pravnih oseb z družbenim kapitalom, ki prirejajo posebne igre na srečo, in o strukturi kapitala pravnih oseb, ki opravljajo dejavnost prirejanja iger na srečo, je bila določena lastniška struktura v igralniški družbi na dan 31.12.2001:

Navadnih glasovalnih delnic je 60%:

- KAD, Kapitalska družba 20%,
- SOD, Slovenska odškodninska družba 20%
- Občine, v katerih so igralnice 20%.

Participativnih delnic PID-i je 40%.

4.3. PRIMERJALNA PRESOJA NA OSNOVI RAČUNOVODSKIH PODATKOV

Za obe podjetji bom najprej analiziral poslovanje na osnovi računovodskih podatkov iz bilanc stanja in bilanc uspeha.

Pri izdelavi analize sem se opiral na razpoložljive podatke iz javno dostopnih baz podatkov (GV-IN, i-Bon) in dopolnilnih informacij, ki sem jih pridobil v razgovorih v obeh podjetjih.

Osnovni vir informacij sta bila zaključna računa podjetij za poslovni leti 2002 in 2003, ki vsebujeta bilanci stanja ter izkaza poslovnega izida za obdobje 2002 – 2003. V magistrsko nalogo sem vključil vodoravno in navpično primerjavo bilance stanja, izkaza poslovnega izida ter ob tem preučil še vrednost in gibanje nekaterih finančno-računovodskih kazalnikov za leti 2002 in 2003. Zanimalo me je predvsem, kako se podjetji razlikujeta z računovodsko-upravljaljskega vidika.

4.3.1. Bilanca stanja

Bilanca stanja je statičen računovodski izkaz, ker prikazuje vsa sredstva in obveznosti do virov teh sredstev, ki jih ima podjetje v določenem trenutku, s tem pa prikazuje njegov finančni položaj.

Pri analizi poslovanja obeh podjetij sem se osredotočil na vodoravno analizo, s katero dobimo informacijo o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih postavk. Navpično analizo pa sem izvedel za potrebe primerjave obeh konkurentov iz iste gospodarske panoge (prirejanje posebnih iger na srečo).

Tabla 6: Vodoravna in navpična analiza bilance stanja podjetij v letih 2002 in 2003

BILANCA STANJA	Casino Portorož				HIT Nova Gorica				Casino Portorož	HIT
	31.12.03		31.12.02		31.12.03		31.12.02		03/02	03/02
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v %	v %
SKUPAJ SREDSTVA	8.993.205	100,0	8.595.080	100,0	49.927.279	100,0	46.802.393	100,0	104,6	106,7
A. STALNA SREDSTVA	7.788.559	86,6	7.175.547	83,5	36.057.677	72,2	37.678.586	80,5	108,5	95,7
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	820.297	9,1	554.000	6,4	2.490.787	5,0	1.946.611	4,2	148,1	128,0
3. Dolgoročne premoženjske pravice	719.294	8,0	554.000	6,4					129,8	
II. Opredmetena osnovna sredstva	6.962.857	77,4	6.613.480	76,9	29.399.003	58,9	28.947.923	61,9	105,3	101,6
1. Zemljišča in zgradbe	5.037.809	56,0	4.717.790	54,9	24.567.517	49,2	23.995.546	51,3	106,8	102,4
2. Proizvajalne naprave in stroji										
3. Druge naprave in stroji	1.771.445	19,7	1.650.177	19,2	3.335.976	6,7	3.704.565	7,9	107,3	90,1
4. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	127.333	1,4	245.512	2,9	1.334.000	2,7	979.842	2,1	51,9	136,1
a. predujemi za pridobitev opredm. osnovnih sred.										
b. Opredm. os. sred. v gradnji	126.171	1,4	159.846	1,9	980.238	2,0	934.108	2,0	78,9	104,9
III. Dolgoročne finančne naložbe	5.405	0,1	8.066	0,1	4.247.887	8,5	6.784.052	14,5	67,0	62,6
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.199.856	13,3	1.403.979	16,3	12.614.384	25,3	7.936.909	17,0	85,5	158,9
I. Zaloge	10.657	0,1	54.185	0,6	1.044.857	2,1	891.682	1,9	19,7	117,2
1. Material					259.421	0,5	264.807	0,6		98,0
II. Poslovne terjatve	357.594	4,0	180.663	2,1	4.191.851	8,4	3.633.267	7,8	197,9	115,4
a. Dolgoročne poslovne terjatve	245.214	2,7	0	0,0	1.092.828	2,2	779.584	1,7		140,2
b. Kratkoročne poslovne terjatve	112.379	1,2	180.663	2,1	3.099.023	6,2	2.853.683	6,1	62,2	108,6
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev							1.003.962	2,1		0,0
2. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	26.408	0,3	86.470	1,0	1.819.202	3,6	1.802.250	3,9	30,5	100,9
III. Kratkoročne finančne naložbe	2.176	0,0	17.531	0,2	3.851.951	7,7	1.011.157	2,2	12,4	380,9
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	829.429	9,2	1.151.599	13,4	3.520.725	7,1	2.400.803	5,1	72,0	146,6
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	4.791	0,1	15.553	0,2	1.180.554	2,4	1.186.898	2,5	30,8	99,5
SKUPAJ SREDSTVA	8.993.205	100,0	8.595.080	100,0	49.927.279	100,0	46.802.393	100,0	104,6	106,7

OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	8.993.205	100,0	8.595.080	100,0	49.927.279	100,0	46.802.393	100,0	104,6	106,7
A. KAPITAL	4.500.786	50,0	5.179.369	60,3	23.756.460	47,6	24.094.036	51,5	86,9	98,6
I. Vpoklicani kapital										
1. Osnovni kapital	2.332.530	25,9	2.332.530	27,1	6.788.634	13,6	6.788.634	14,5	100,0	100,0
II. Kapitalske rezerve										
III. Rezerve iz dobička	1.089.496	12,1	1.089.495	12,7	7.633.982	15,3	5.385.483	11,5	100,0	141,8
1. Zakonske rezerve										
IV. Preneseni čisti poslovni izid					1.820.584	3,6	2.146.225	4,6		84,8
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	-678.584	-7,5			1.272.213	2,5	1.051.448	2,2		121,0
VI. Prevrednoteni popravki kapitala	1.757.344	19,5	1.757.343	20,4	6.237.477	12,5	6.221.470	13,3	100,0	100,3
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	128.373	1,4	216.269	2,5	1.563.232	3,1	2.637.851	5,6	59,4	59,3
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	4.321.629	48,1	3.194.026	37,2	17.625.201	35,3	17.650.884	37,7	135,3	99,9
<i>a. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	<i>2.043.826</i>	<i>22,7</i>	<i>949.791</i>	<i>11,1</i>	<i>5.557.047</i>	<i>11,1</i>	<i>7.173.559</i>	<i>15,3</i>	<i>215,2</i>	<i>77,5</i>
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	1.621.653	18,0	787.628	9,2	3.737.073	7,5	5.148.289	11,0	205,9	72,6
4. Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	422.174	4,7	162.163	1,9					260,3	
<i>b. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	<i>2.277.802</i>	<i>25,3</i>	<i>2.244.234</i>	<i>26,1</i>	<i>11.766.963</i>	<i>23,6</i>	<i>10.210.741</i>	<i>21,8</i>	<i>101,5</i>	<i>115,2</i>
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	1.359.527	15,1	1.122.349	13,1	3.741.081	7,5	4.065.302	8,7	121,1	92,0
4. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	221.253	2,5	470.182	5,5	2.307.582	4,6	1.733.366	3,7	47,1	133,1
8. Kratkoročne finančne in poslovne obve. do drugih	697.022	7,8	651.702	7,6	5.694.734	11,4	4.412.073	9,4	107,0	129,1
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	42.417	0,5	5.415	0,1	718.735	1,4	1.381.823	3,0	783,3	52,0
SKUPAJ OBVEZNOSTI	8.993.205	100,0	8.595.080	100,0	49.927.279	100,0	46.802.393	100,0	104,6	106,7

A.) Sredstva

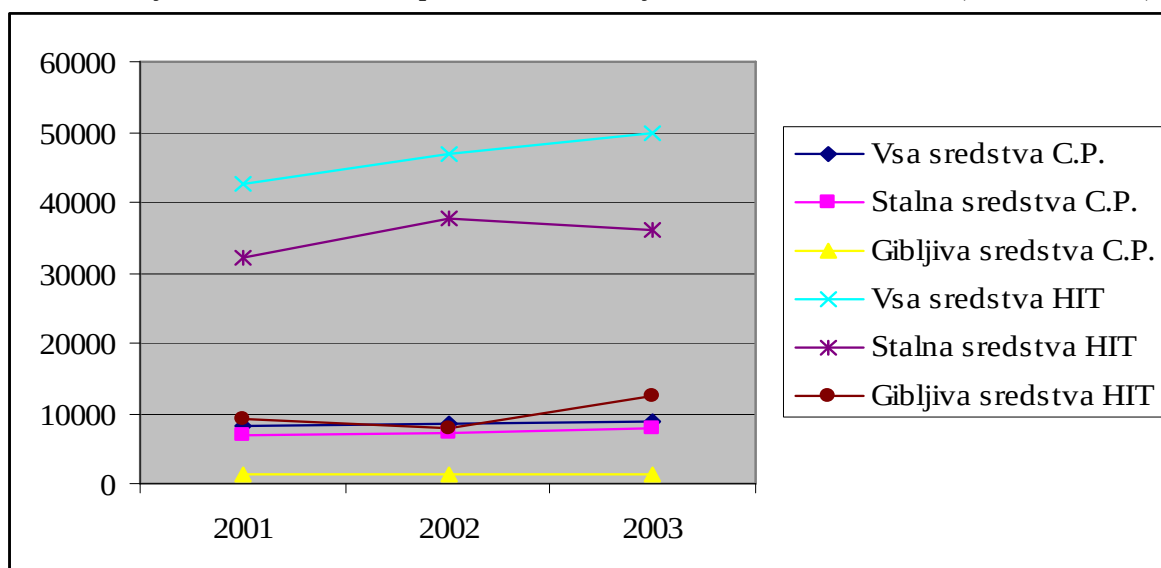
Iz primerjalne presoje lahko ugotovimo, da se vrednost bilančne vsote podjetja Casino Portorož povečuje in po stanju konec leta 2003 znaša 8.993 mio. SIT. V primerjavi z letom 2002 se je vrednost sredstev podjetja povečalo za 4,6%.

Prav tako se povečujejo sredstva HIT iz Nove Gorice, ki so v letu 2003 znašala 49.802 mio. SIT in se povečala v primerjavi z letom 2002 za 6,7 %.

V strukturi sredstev v Casino Portorož večjih sprememb ni razvidnih, kar pomeni, da sta se obsega gibljivih sredstev in stalnih sredstev povečevala s približno enako stopnjo rasti. Po stanju na dan 31.12.2003 delež stalnih sredstev v vseh sredstvih podjetja znaša 86,6%, medtem ko gibljiva sredstva z aktivnimi časovnimi razmejitvami predstavljajo 13,3% vsega premoženja družbe Casino Portorož. Med stalnimi sredstvi podjetje izkazuje pretežno zemljišča in zgradbe, ki predstavljajo 56%, in igralniško opremo, ki predstavlja 19,7 %, v strukturi vseh sredstev. Medtem ko glavnino gibljivih sredstev predstavlja dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina z 9,2%, tu gre predvsem za gotovino v trezorjih igralnice, ki je nujna za tekoče poslovanje. Postavlja se vprašanje: Ali je potrebno hraniti toliko denarja v trezorjih?

Struktura sredstev HIT Nova Gorica se prav tako povečuje. Stalna sredstva predstavljajo 80,5% vseh sredstev, od tega odpade na zemljišča in zgradbe 51,3% in na igralniško opremo 6,7%. HIT v strukturi celotnih sredstev manj vlaga v obnovo igralniške opreme kot družba Casino Portorož. HIT ima kar 8,5% dolgoročnih finančnih naložb v lastniške deleže nekaterih slovenskih podjetij (Zavarovalnica Triglav, Banka Vipa, Zdravilišče Moravce...). Potencialna tržna vrednost teh naložb je verjetno precej višja od izkazane knjigovodske vrednosti. Ker pa večina vrednostnih papirjev ne kotira na borzi, je težko ugotoviti njihovo tržno vrednost, oziroma je nasploh vprašljiva njihova likvidnost. Pri gibljivih sredstvih predstavlja dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina 7,1%, kar je ugodnejše za poslovanje, ker ne hranijo toliko denarja v lastnih trezorjih kot pri družbi Casino Portorož. Ker se HIT ukvarja tudi z gostinsko dejavnostjo, predstavljajo njegove kratkoročne poslovne terjatve 6,2%, v Casino Portorož pa le 1,2%.

Graf 1: Gibanje vrednosti sredstev po vrstah v obdobju 2001 – 2003 (v 000.000 SIT)



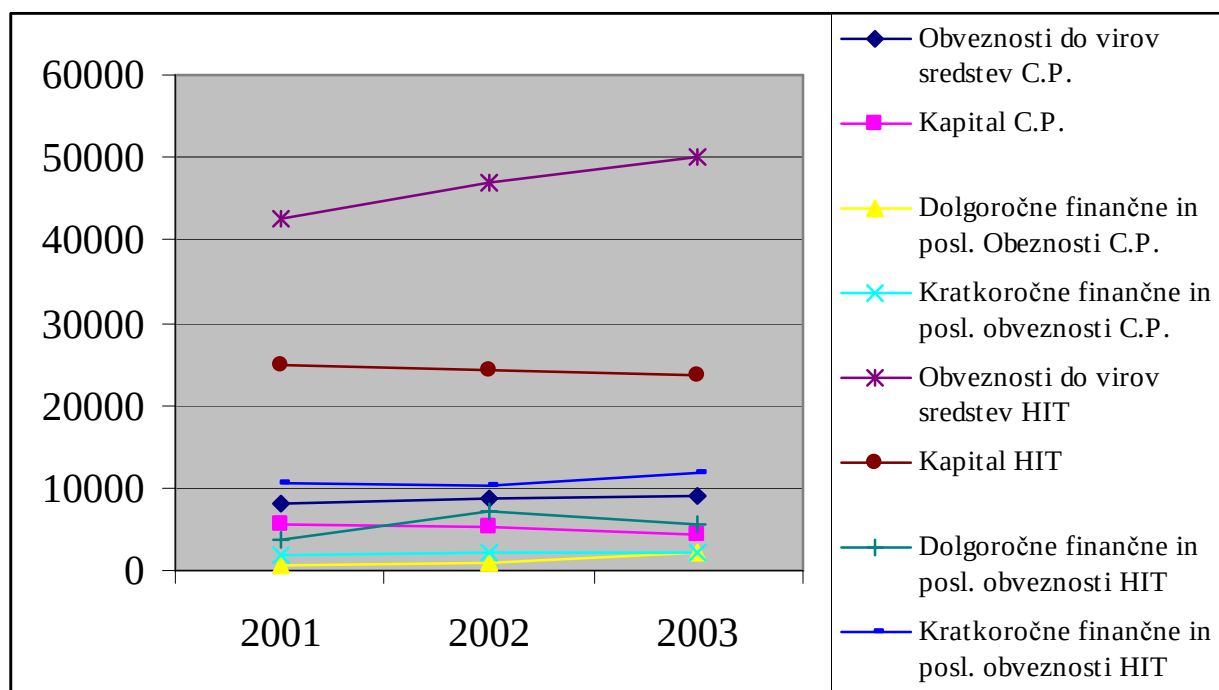
B.) Obveznosti do virov sredstev

Kapital družbe Casino Portorož se je v letu 2003 v primerjavi s predhodnim letom realno zmanjšal kar za 13%, tako da je znašal 4.500 mio SIT. Kljub temu pa je delež kapitala v vseh virih sredstev konec leta 2003 razmeroma ugoden in znaša 50%. Glavnina obveznosti do virov sredstev se tako nanaša na finančne in poslovne obveznosti 4.321 mio. SIT oz. 48,1% vseh virov sredstev, kar je zelo veliko.

Kapital podjetja HIT se je v letu 2003 v primerjavi s predhodnim letom tudi zmanjšal za 1,4% in je znašal 23.756mio. SIT. Glavnina obveznosti do virov sredstev se tako nanaša na kratkoročne finančne in poslovne obveznosti 11.766 mio. SIT oz. 23,6% vseh virov sredstev. Vse finančne in poslovne obveznosti pa znašajo 17.625 mio. SIT ali 35,3% vseh virov sredstev. V obeh družbah so močno zadolženi in predstavljajo te zadolžitve predvsem dolgoročne in kratkoročne obveznosti do bank.

Na pasivni strani balance stanja ni večjih razlik. Obe podjetji imata sorazmerno visok delež dolgov oz. finančnih in poslovnih obveznosti in to v HIT čez 35,3% in 48,1% v Casino Portorož. Tako lahko rečemo, da je njihova rast pogojena z zadolževanjem. Predvsem skrbi dejstvo, da predstavljajo kratkoročne finančne in poslovne obveznosti kar 25,3% v Casino Portorož in 23,6% v HIT v letu 2003.

Graf 2: Gibanje vrednosti kapitala, kratkoročnih ter dolgoročnih finančnih in poslovnih obveznosti v letih 2001 do 2003
(v 000.000 SIT)



4.3.2. Izkaz poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida je računovodski izkaz, ki prikazuje rezultate poslovanja znotraj nekega omejenega časovnega razdobja, običajno enega leta. Rezultat poslovanja v nekem obdobju je razlika med prihodki in odhodki ter kaže uspešnost gospodarjenja z razpoložljivimi sredstvi.

V nadaljevanju je prikazan izkaz poslovnega izida podjetij za leti 2002 in 2003. Z vodoravno analizo ugotavljamo izboljšanja oz. poslabšanja doseženih rezultatov in z navpično analizo ugotavljamo morebitne strukturne premike med posameznimi kategorijami prihodkov in odhodkov oz. stroškov.

Tabela 7: Vodoravna in navpična analiza izkazov poslovnega izida podjetij v letih 2002 in 2003

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	Casino Portorož				HIT Nova Gorica				Casino Portorož	HIT
	31.12.03		31.12.02		31.12.03		31.12.02		03/02	03/02
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v %	v %
A. SKUPNI PRIHODKI	7.318.895	100,0	7.340.142	100,0	41.144.089	100,0	38.444.534	100,0	99,7	107,0
B. POSLOVNI ODHODKI										
1. Stroški blaga materiala in storitev	2.288.210	31,3	2.449.849	33,4	12.283.363	29,9	12.839.981	33,4	93,4	95,7
a. Nabavna vrednost prodanega blaga										
b. Stroški storitev	2.036.005	27,8	2.216.641	30,2	8.453.632	20,5	8.328.270	21,7	91,9	101,5
2. Stroški dela	3.369.895	46,0	3.099.978	42,2	14.718.781	35,8	13.816.239	35,9	108,7	106,5
a. Stroški plač	2.428.385	33,2	2.327.128	31,7	10.056.100	24,4	9.556.739	24,9	104,4	105,2
b. Stroški socialnih zavarovanj	707.388	9,7	547.652	7,5	3.024.705	7,4	2.775.713	7,2	129,2	109,0
c. Drugi stroški dela	234.123	3,2	225.197	3,1	1.309.442	3,2	1.154.500	3,0	104,0	113,4
3. Odpisi vrednosti	744.516	10,2	636.149	8,7	3.865.221	9,4	3.315.457	8,6	117,0	116,6
a. Amortizacija in prevre. poslovni odhodki pri neopre.	681.650	9,3	635.531	8,7	3.611.227	8,8	3.120.112	8,1	107,3	115,7
4. Drugi poslovni odhodki	1.162.442	15,9	1.330.989	18,1	6.247.252	15,2	5.973.282	15,5	87,3	104,6
e. Finančni prihodki										
1. Finančni prihodki iz deležev										
2. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev					760.985	1,8	428.024	1,1		177,8
3. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	24.582	0,3	25.414	0,3	445.215	1,1	432.214	1,1	96,7	103,0
f. Finančni odhodki										
1. Prevredovalni finančni odhodki										
2. Finančni odhodki za obresti in druge obveznosti	267.341	3,7	359.777	4,9	1.709.466	4,2	1.220.761	3,2	74,3	140,0
E. Čisti DOBIČEK ali IZGUBA iz red. delovanja	-481.642	-6,6	-492.616	-6,7	3.531.004	8,6	2.136.289	5,6	97,8	165,3
g. Izredni prihodki	17.135	0,2	75.248	1,0	705.009	1,7	217.115	0,6	22,8	324,7
1. Subvencije, dotacije										
e. Izredni odhodki	214.077	2,9	39.036	0,5	29.628	0,1	32.342	0,1	548,4	91,6
Izguba zunaj rednega delovanja	-196.942	-2,7	36.212	0,5					-543,9	
1. Kritje izgube iz prejšnjih let										
F Poslovni izid zunaj rednega delovanja										
G. Davek iz dobička					1.007.315	2,4	255.164	0,7		394,8
E. Čisti DOBIČEK ali IZGUBA poslov. leta	-678.584	-9,3	-456.453	-6,2	3.199.069	7,8	2.065.916	5,4	148,7	154,8

Družba HIT je v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 povečalo čiste prihodke od prodaje nominalno za 7%. S tem nadaljuje večletni trend rasti prihodkov od prodaje, predvsem na račun povečevanja igralnih zmogljivosti, odpiranja novih igralnic.

Čisti dobiček v letu 2003 v HIT znašal 3.199 mio. SIT oz. 7,8% prihodkov od skupnih prihodkov. V Casino Portorož pa beležijo izgubo v letu 2002 v znesku 456 mio. SIT in v letu 2003 izgubo v znesku 678 mio. SIT ali 9,3% v strukturi skupnih prihodkov.

Pri stroških opazimo razliko v stroških dela, ki predstavljajo za leto 2003 v Casino Portorož kar 46% v skupnih prihodkih in pri HIT 35,8%. Drugi največji strošek so stroški blaga, materiala in storitev, ki v obeh podjetjih znašajo okoli 30% v skupnih prihodkih. Večina teh stroškov odpade na storitve, kot so provizije tur operaterjem (porterji), stroški reklame in propagande. Stroški amortizacije predstavljajo v obeh podjetjih okoli 9% v skupnih prihodkih.

Graf 3: Gibanje čistih prihodkov in poslovnih odhodkov po vrstah v letih 2001 do 2003
(v 000.000 SIT)



4.3.3. Primerjalna presoja izbranih kazalnikov za izbrani podjetji

Ko se izvaja analiza računovodskih izkazov, se velikokrat uporabljajo različni kazalniki, izračunani na njihovi osnovi. Kazalniki so relativna števila in jih lahko razčlenimo na stopnje udeležbe, indekse in koeficiente. Pri tem je pomembno predvsem ustrezno vsebinsko razlaganje dobljenih vrednosti ter ugotavljanja ugodnosti ali slabosti izkazane vrednosti (Hočevár in Igličar, 1997, str. 229-252)

A.) Temeljni kazalniki stanja financiranja

Ti kazalniki vsebinsko opredeljujejo razmerja med obveznostmi do virov sredstev, zato z njimi ugotavljamo strukturo financiranja sredstev, hkrati pa izražajo stopnjo finančne neodvisnosti

podjetja. Kazalniki financiranja so usmerjeni v analizo financiranja podjetja, pri čemer nas zanima delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja.

Tabela 8: Temeljni kazalniki financiranja

Temeljni kazalniki financiranja	Casino Portorož		HIT Nova Gorica	
	2003	2002	2003	2002
Delež kapitala v financiranju Kapital / obveznosti do virov sredstev	0,50	0,60	0,47	0,51
Delež dolgov v financiranju Dolgovi / obveznosti do virov sredstev	0,495	0,397	0,384	0,431
Kazalniki finančnega vzvoda Dolgovi / kapital	0,986	0,656	0,826	0,841
Delež časovnih razmejitev v financiranju Časovne razmejitve / obveznosti do virov sredstev	0,005	0,002	0,036	0,053

Delež kapitala v financiranju kaže delež oziroma odstotek kapitala v celotni pasivi podjetja (obveznosti do virov sredstev). Čim večja je vrednost kazalnika, večji je delež kapitala oziroma trajnih virov med celotnimi viri sredstev. Vrednost kazalnika 1 bi pomenila, da podjetje nima dolgov in da so vsa sredstva financirana s kapitalom podjetja. Kazalnik je zato pomemben za upnike, ki želijo oceniti, kolikšno je tveganje glede vračil posojil (glavnice in obresti), oziroma kako bi dodelitev dodatnega posojila vplivala na finančno tveganje gospodarske družbe. Lastnike pa zanima finančno tveganje v povezavi z donosnostjo. Praviloma velja, da bolj ko je gospodarska družba finančno tvegana za upnike, nižja je vrednost tega kazalnika. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja. To se dogaja v obeh družbah.

Delež dolgov v financiranju (dolgov / obveznosti do virov sredstev) kaže, kolikšen del sredstev podjetja je financiran s tujimi viri oziroma dolgov in se dopolnjuje s predhodnim kazalnikom. Delež dolgov pove, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Ta podatek je zanimiv za posojilodajalce in lastnike kapitala. Za posojilodajalce je pomembno, da je vrednost tega kazalca čim manjša. Vrednost kazalnika v Casino Portorož se je v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 povečal skoraj za 10 odstotnih točk, kar pomeni, da se je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov še povečala in je zelo visoka (48.1%). HIT je bil v letu 2003 zadolžen za 35,3% in v letu 2002 za 37,7% . HIT je nekoliko izboljšal svojo finančno odvisnost.

Kazalnik finančnega vzvoda nam pove razmerje med dolgov in kapitalom. Večji je kazalnik, večji je delež dolgov med viri financiranja. V obeh družbah je ta kazalnik zelo visok, kar kaže na veliko odvisnost družb od zunanjih virov financiranja.

Delež časovnih razmejitev v financiranju: časovne razmejitve pomenijo vnaprejšnje obračunavanje stroškov, ki še niso nastali. V vsebinskem smislu gre za vnaprejšnje zmanjševanje poslovnega izida (bremenijo poslovni izid), pri čemer obstaja tudi možnost skrivanja dobičkov. V obeh družbah je ta kazalnik zelo majhen in ne vpliva na poslovni izid.

B.) Temeljni kazalniki stanja investiranja (naložbenja)

S kazalniki investiranja analiziramo strukturo sredstev oziroma aktivno stran bilance stanja in ugotavljamo, kam je podjetje vlagalo svoja sredstva in kakšno ima strukturo sredstev glede na ta vlaganja. Te kazalnike lahko poimenujemo tudi kazalnike sestava sredstev. Treba poudariti, da je družba HIT vlagala sredstva v deleže drugih družb (dolgoročne finančne naložbe) kot so Zavarovalnica Triglav, Banka Vipa, v Terme Moravci. V letu 2003 je HIT dodatno naložil 1,3 milijarde SIT v druge družbe. Medtem ko družba Casino Portorož nima takšnih naložb.

Tabela 9: Temeljni kazalniki investiranja

Temeljni kazalniki investiranja v %	Casino Portorož		HIT Nova Gorica	
	2003	2002	2003	2002
Delež stalnih sredstev Stalna sredstva / sredstva	86,6	83,5	72,2	80,5
Odpisanost osnovnih sredstev Popravek vrednosti os.sred. / nabavna vrednost os. sred.	19,5	20,4	12,5	13,3
Delež gibljivih sredstev Gibljiva sredstva / sredstva	13,3	16,3	25,3	17,0

Delež stalnih sredstev (stalna sredstva / sredstva) kaže, kolikšen delež vseh sredstev podjetja predstavljajo stalna sredstva. Vrednost kazalnika je močno odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje. V obeh podjetjih predstavljajo stalna sredstva (zgradbe) in vrednost igralne tehnike (igralni avtomati, rulete) visoko vrednost. Vrednost kazalnika je v primeru podjetja Casino Portorož v letu 2003 znašal 86,6% in se je glede na predhodno leto povečala za 3,1 odstotne točke.

Vrednost tega kazalnika je v primeru podjetja HIT v letu 2003 znašal 72,2%, kar je manj kot v letu 2002, ki je znašal 80,5%

Delež gibljivih sredstev (gibljiva sredstva / sredstva) kaže, kolikšen del sredstev podjetja predstavljajo gibljiva sredstva. Povečevanje njegove vrednosti lahko pomeni izboljšanje poslovanja podjetja, a le če je z njim povezano tudi povečevanje poslovnih aktivnosti. Vrednost kazalnika je v primeru podjetja Casino Portorož v letu 2003 znašala 13,3% in se je glede na predhodno leto malenkostno znižal.

Vrednost kazalnika je v primeru podjetja HIT v letu 2003 znašala 25,3% in se je povečala v primerjavi z letom 2002, ko je znašala 17,0%. HIT ima več gibljivih sredstev (zaloge, terjatve), ker se ukvarja tudi z gostinsko dejavnostjo.

C.) Temeljni kazalniki plačilne sposobnosti

S temi kazalniki primerjamo posamezne skupine sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. Kazalniki so pomembni z vidika presoje kreditne sposobnosti podjetja.

Tabela 10: Temeljni kazalniki plačilne sposobnosti

Temeljni kazalniki plačilne sposobnosti	Casino Portorož		HIT Nova Gorica	
	2003	2002	2003	2002
Dolgoročno financiranje stalnih sredstev Kapital+dolgo. rezervacije+dolgo. dolgovi / stalna sred.	0,84	0,88	0,82	0,90
Kratkoročni koeficient (current ratio) Kratkoročna sred. / kratkoročne obveznosti	0,52	0,62	0,98	0,69
Pospešeni koeficient (quick ratio) Denarna sred.+krat.terjatve+krat.fin.nalo. / krat.dolgovi	0,41	0,61	0,88	0,61

Dolgoročno financiranje stalnih sredstev ((kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročni dolgovi / stalna sredstva) kaže razmerje med trajnimi in dolgoročnimi viri sredstev ter stalnimi sredstvi. Da bi se podjetja izognilo težavam s plačilno sposobnostjo, naj bi vsa stalna sredstva financiralo s kapitalom in dolgoročnimi viri. Zato bi praviloma vrednost tega kazalnika morala biti višja od 1 (višji kazalnik je boljše v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja). Za podjetje Casino Portorož je vrednost tega kazalnika v obeh proučevanih letih nižja od 1, kar pomeni, da svoja stalna sredstva v celoti **ne** financira z dolgoročnimi viri. Za podjetje HIT veljajo podobne ugotovitve.

Kratkoročni koeficient (kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti) kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi dolgovi. Kot vrednost kratkoročnih sredstev se v izračunu upošteva višina gibljivih sredstev zmanjšana za dolgoročne terjatve iz poslovanja. Čim večja je vrednost tega kazalnika (večja od 1), ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost podjetja. Pri tem kazalniku je še posebej pomembna primerjava v času, vendar pa je ob tem potrebno upoštevati samo sestavo kratkoročnih sredstev ter absolutno velikost tako kratkoročnih sredstev kot obveznosti. Večji premiki v teh dveh kategorijah namreč lahko precej zameglijo, oziroma zmanjšajo pojasnjevalno moč kazalnika. V primeru Casino Portorož je vrednost kazalnika v letu 2003 znašala 0,52. V letu 2002 pa je znašala 0,62. To pomeni, da se je plačilna sposobnost podjetja poslabšala. Za HIT pa ugotovimo, da je ta kazalnik v letu 2003 znašal 0,98, kar je ugodno, saj se približuje vrednosti 1. V letu 2002 je znašal le 0,69.

Pospešeni koeficient (denarna sredstva + kratkoročne terjatve + kratkoročne finančne naložbe / kratkoročne obveznosti) kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi dolgovi, le da so iz kratkoročnih sredstev izločene zaloge in aktivne časovne razmejitve. V primerjavi s kratkoročnim koeficientom je pospešeni koeficient boljše merilo plačilne sposobnosti, saj v števcu upošteva le bolj likvidne oblike kratkoročnih sredstev. V večini analiz se kot ugoden razume pospešeni koeficient večji od 1. V Casino Portorož se je vrednost kazalnika znižala. V letu 2002 je znašala 0,61 in v letu 2003 je znašala 0,41. To lahko interpretiramo kot poslabšanje plačilne sposobnosti podjetja Casino Portorož. V HIT pa je ta kazalnik v letu 2003 znašal 0,88 in v letu 2002 je znašal le 0,61. Vidimo, da se plačilna sposobnost v HIT izboljšuje.

D.) Temeljni kazalniki obračanja

S temi kazalniki proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev, kar je dober pokazatelj učinkovitosti upravljanja z njimi. Hitrejša ko je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev. Ker pri izračunu kazalnikov obračanja ugotavljamo razmerje med tokom in stanjem, moramo v analizi vedno upoštevati le povprečno stanje sredstev.

Tabela 11: Temeljni kazalniki obračanja

Temeljni kazalniki obračanja	Casino Portorož		HIT Nova Gorica	
	2003	2002	2003	2002
Koeficient obračanja terjatev do kupcev Prihodki od prodaje / povp. stanje terjatev do kupcev	73	73	34	38
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev 365 / koeficient obračanja terjatev do kupcev (dni)	5	5	10,7	9,6
Koeficient obračanja zalog materiala Stroški prodanih proizvodov / povp. stanje zalog proizvo.	/	/	39	43
Povprečna doba vezave zalog materiala 365 / koeficient obračanja zalog materiala (dni)	/	/	9,4	8,5
Koeficient obračanja obveznosti do dobavi. Stroški mat. in storitev / povp. stanje obvez. do dobavite.	11	12	9,5	10,3
Povprečna doba vezave obvezn. do dobavi. 365 / koef. obračanja obveznosti do dobaviteljev (dni)	33	30	38	35
Koeficient obračanja sredstev Prihodki / povprečno stanje sredstev	0,81	0,85	0,82	0,82

Obračanje terjatev do kupcev (prihodki od prodaje / povprečno stanje terjatev do kupcev) kaže število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu. Če število dni v letu delimo s koeficientom obračanja terjatev do kupcev, dobimo dobo vezave terjatev do kupcev oz. povprečni plačilni rok.

Obračanje zalog materiala (stroški materiala / povprečno stanje zalog materiala) kaže število obratov zalog materiala v proizvodnjo v letu dni. Visok koeficient kaže na dobro poslovanje z zalogami in hitro kroženje materiala, kar vpliva tudi na denarne tokove. V podjetju Casino Portorož zalog skoraj nimajo, saj vse nabavljajo po potrebi (gre za sprotne dobave). V HIT je obračanje zalog daljše zaradi držanja zalog za gostinsko dejavnost. V letu 2003 je znašalo obračanje zalog materiala 39 dni in v letu 2002 pa 43 dni.

Obračanje obveznosti do dobaviteljev (stroški materiala in storitev / povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev) pove povprečen obrat obveznosti do dobaviteljev in je zanimiv predvsem v primerjavi s koeficientom obračanja terjatev do kupcev. Vrednosti obeh kazalnikov naj bi bili približno izravnani. Dnevi plačila do dobaviteljev so se v obeh družbah gibal nekaj nad 30 dni. Družbam torej kupci v povprečju plačujejo prej, kot pa sami poravnata svoje obveznosti do dobaviteljev, kar je razumljivo, saj gre za takojšnje plačevanje gostov.

Koeficient obračanja sredstev (prihodki / povprečno stanje sredstev) kaže število sredstev v letu dni (če je kazalnik 1, se sredstva obrnejo enkrat letno). Vrednost kazalnika je odvisna tudi od panoge, saj je v primeru visokega deleža stalnih sredstev koeficient nižji kot v primeru nižjega deleža stalnih sredstev.

E.) Temeljni kazalniki donosnosti

Pri kazalnikih donosnosti nas zanima donosnost oziroma rentabilnost prihodkov, sredstev in kapitala. Nekateri kazalniki donosnosti prihodkov izhajajo že iz navpične analize izkaza uspeha.

Tabela 12: Temeljni kazalniki donosnosti

Temeljni kazalniki donosnosti	Casino Portorož		HIT Nova Gorica	
	2003	2002	2003	2002
Čista donosnost prihodkov iz prodaje Čisti dobiček / čisti prihodki iz prodaje	-9,3	-6,2	7,8	5,4
Donosnost sredstev (ROA) Celotni dobiček+odhodki financiranja / povp. stanje sredstev	-2	-1,7	10	7
Donosnost kapitala (ROE) Čisti dobiček / povp. stanje kapitala	-15	-8,8	13,5	8,5

Čista donosnost prihodkov iz prodaje (čisti dobiček / čisti prihodki od prodaje) prikazuje delež oziroma odstotek čistega dobička v prihodkih iz prodaje. Zmanjšanje tega kazalnika je lahko posledica padanja cen, kar znižuje delež dobička, ali pa povečanja stroškov poslovanja. Za podjetje Casino Portorož bi lahko zgolj na osnovi tega kazalnika zaključili, da ne posluje najbolj gospodarno, saj je njegova vrednost negativna. V HIT pa je ta kazalnik izboljšuje. V letu 2003 je znašal 7,8 in v letu 2002 je znašal 5,4.

Donosnost sredstev ROA (celotni dobiček + odhodki financiranja / povprečno stanje sredstev) kaže razmerje med doseženim rezultatom poslovanja in vloženimi sredstvi. Če kot rezultat poslovanja upoštevamo celotni dobiček podjetja, povečan za finančne odhodke, lahko ugotavljamo, kako uspešno je bilo poslovanje pri upravljanju sredstev ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena. Večja kot je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja. Taka opredelitev kazalnika omogoča primerjavo rezultatov dveh sorodnih podjetij. Donosnost sredstev Casino Portorož je bila v teh dveh letih negativna. V HIT je ta kazalnik v letu 2003 znašal 10% in je bil boljši kot v letu 2002, ko je znašal 7% .

Donosnost kapitala ROE (čisti dobiček / povprečno stanje kapitala) je predvsem zanimiva za lastnike kapitala oz. podjetja, saj kaže, koliko denarnih enot je »ustvarila« 1 denarna enota kapitala. V primeru družbe Casino Portorož je bila vrednost kazalnika v letu 2003 negativna in je znašal -15, v letu 2002 je bil ta kazalnik tudi negativen (-8,8), kar pomeni, da je družba v obeh letih poslovala negativno. V HIT je ta kazalnik v letu 2003 znašal 13,5 in se je povečal v primerjavi z letom 2002, ko je znašal 8,5. Družba HIT je v obeh letih poslovala pozitivno.

4.3.4. Ugotovitve primerjalne presoje z računovodskimi kazalniki

Du Pont sistem povezanih kazalnikov izhaja iz kazalnika donosnosti kapitala kot cilja, ki ga upravi podjetja postavijo lastniki podjetja. Iz samega sistema izhaja, da je čista donosnost kapitala odvisna od hitrosti obračanja sredstev, čiste donosnosti prihodkov in strukture financiranja. Na teh treh področjih (poslovanje, investiranje in financiranje) ima uprava podjetja možnost delovanja in odločanja, s čimer lahko vpliva na donosnost kapitala.

Ugotovimo lahko, da na področju prikazanih kazalnikov financiranja ni večjih razlik med obema primerjanima podjetjema, saj se obe družbi v približno enakem deležu financirata dolžniško. Za

obe družbi pa je značilen visok delež kapitala med viri sredstev. Znotraj strukture dolga pa tudi ni razlik saj se podjetji zadolžujeta pretežno kratkoročno.

Iz primerjave kazalnikov investiranja je jasno razvidno, da ima Casino Portorož in tudi HIT bistveno večji del stalnih sredstev (čez 80%), medtem ko predstavlja delež gibljivih sredstev le manjši del v strukturi sredstev.

Kazalniki donosnosti nam kažejo, da je družba Casino Portorož pridelala veliko izgubo v obeh letih. Družba HIT pa je v obeh letih poslovala z dobičkom. Oba pokazatelja ROA in ROE v HIT sta zelo ugodna, še posebno v letu 2003 in sicer ROA 10 in ROE 13,5.

Tabela 13: Nekateri pomembni kazalniki

Podatki za leto 2003	Casino Portorož	HIT
Delež kapitala v financiranju	50	47,6
Delež dolgov v financiranju	49,5	38,4
Dolgoročni koeficient	0,84	0,82
Pospešeni koeficient	0,41	0,88
Čista donosnost prihodkov iz prodaje	-9,3	7,8
Čista donosnost sredstev ROA	-2	10
Čista donosnost kapitala ROE	-15	13,5

Seveda po velikosti podjetji nista identični, podobnost pa je moč iskati v sestavi ponudbe iger na srečo. Prepletata se evropski in ameriški tip. Ugotavljamo, da sta si velikost stroškov dela in stroškov storitev relativno podobni. V letu 2003 pa se ne razlikujeta v čistem dobičku, ki je bil v HIT pozitiven in v Casino Portorož negativen. Potrebno je omeniti, da je bilo v obeh podjetjih več večjih investicij (glej tabelo 20). Glede dolgov sta obe družbi zadolženi, predvsem z dolgoročnimi in kratkoročnimi obveznostmi do bank.

Iz rezultatov poslovanja Casinoja Portorož na eni strani in HIT Nova Gorica na drugi strani je razvidno, da dejavnost prirejanja iger na srečo ni več v tako cvetočem položaju. Na eni strani se srečujeta s konkurenco, na drugi strani pa z državo v dvojni vlogi, to je lastnika in pobiralca davkov. Lahko trdimo, da je država bolj aktivna na strani pobiranja davkov kot pa na strani investiranja in pospeševalka razvoja te dejavnosti. Investicije se prav gotovo poznajo v bilanci stanja in izkazu uspeha za leto 2002 in za leto 2003. Preveliko investiranje v Casino Portorož je pripomoglo k negativnemu poslovanju. Casino Portorož bremenijo še tožbe.

Pomembno dejstvo za upad oziroma stagnacijo igralniške dejavnosti pa je iskati nekje drugje. Najbolj zaskrbljujoči podatek je upad števila gostov (predvsem v Portorožu), ki predstavljajo glavni vir zaslužkov oziroma pospeševalca dejavnosti. Glavni trg slovenskega igralništva predstavljajo gostje iz Italije. V Italiji obstajajo samo 4 igralnice (vse v severni Italiji). Pomemben premik se je zgodil leta 1999, ko se je igralnica v Benetkah preselila iz mestnega jedra na obrobje. To se je hitro odrazilo v upadu gostov iz pokrajine Veneto v igralnici HIT.

Ni zanemarljivo dejstvo, da se preference igralcev spreminjajo. Vse večji interes je za igranje na igralnih avtomatih (ameriški način igranja) in vse manj je pravih hazarderjev (igranje na igralnih

mizah), za kar je usposobljena igralnica v Portorožu.. Prevladujejo enodnevni gostje (igranje kot užitek, sprostitve po končanem delu). Za slovensko igralniško dejavnost bo izredno pomembno nadaljnje dogajanje v Italiji in strateške odločitve večinskega lastnika.

4.4. PRIMERJALNA PRESOJA KONKURENČNIH PREDNOSTI

Pravimo, da ima podjetje konkurenčno prednost, če ustvari večji ekonomski dobiček, kot je povprečni ekonomski dobiček v panogi. Pri tem je velikost ekonomskega dobička odvisna od tržnih razmer v panogi in ustvarjene vrednosti v podjetju. Če podjetje v neki panogi ustvari večjo vrednost kot konkurenti, to doseže na račun svojih konkurenčnih prednosti. Prednosti so ali rezultat nižjih stroškov ali rezultat večjih koristi za potrošnike, ki jih s proizvodi ali storitvami zagotavlja podjetje v primerjavi s svojimi konkurenti.

4.4.1. Presoja petih konkurenčnih silnic v igralniški dejavnosti:

Po Porterjevem modelu petih konkurenčnih silnic v panogi (teorija v poglavju 3.3.) sem pripravil primerjalno presojo teh silnic v igralniški dejavnosti.

A.) Panoga: Obe družbi pretežno deluje v igralniški panogi, ki pokriva trg s premerom okoli 300 km. Gre za gospodarsko visoko razvito območje severne Italije, kjer prebivalstvo v Italiji namenja igralniški dejavnosti precejšnjo vlogo. Prav tako ta krog zajema tudi prebivalstvo Slovenije, v neki meri pa tudi področje sosednjih držav (Avstrija, Hrvaška, ...). HIT pa z internacionalizacijo poizkuša razširiti svoj krog poslovanja izven Slovenije.

B.) Substituti: Gledano z zornega kota preživljanja prostega časa lahko substitute posebnim igran na srečo definiramo zelo široko kot vse možne oblike preživljanja prostega časa v družbi drugih ljudi. Pravilnost takega pogleda se potrdi v težnji igralnic po vključitvi čim večjega števila zanimivih storitev izven kroga iger na srečo.

Za obe družbi so možni substituti:

- igralni avtomati v lokalih,
- loterija,
- tombola,
- hitre srečke,
- športne napovedi in stave in
- internetne igre na srečo.

C.) Možnost vstopa novih konkurentov: Igralništvo je v Evropi močno regulirana dejavnost. Prav tako je obremenjeno z nadpovprečno visokimi dajatvami. V kolikor želi nekdo odpreti igralnico, za to potrebuje državno koncesijo in je podvržen strožjemu nadzoru državnih organov. Posebne omejitve so v Italiji, kjer je sploh prepovedano odpiranje novih igralnic. Tudi v ostalih evropskih državah je težko pridobiti licenco, ponavadi je igralništvo državni monopol.

Zato predstavljajo v danih razmerah največjo nevarnost vstopa na trg kar obstoječe igralnice z odprtjem novih igralniških zmogljivosti. Na podlagi svoje pogajalske moči laže pridobijo od države licenco za razširitev dejavnosti. Prednost imajo tudi zato, ker razpolagajo s potrebnim znanjem za organiziranje igralniške dejavnosti. Laže si zagotovijo pot do potrošnikov, še posebej

če so poprej že uveljavile svojo blagovno znamko. Casino Portorož je v letu 2003 odprl igralni salon v Žusterni.

Vendar je naša država (Slovenija) v letu 2002 dala zeleno luč za odpiranje manjših igralnic oz. igralnih salonov, kar so izkoristili zasebni vlagatelji: igralni salon Gold Club pred Lipico, igralni salon v Kronbergu, igralni salon Carnevale v Škofijah, igralni salon v Tolminu, igralnica v Domžalah, igralnica v Ljubljani.

D.) Konkurenti: V Italiji trenutno obstajajo štiri igralnice, dve v Veneziji (ena lokacija v centru mesta Municipale in velika igralnica na obrobju mesta Casino Noghera) in igralnice St. Vincent, San Remo ter Campione. Igralnici v Veneziji sta direktna konkurenta tako Casino Portorož kot HIT-u. Zadnje tri igralnice so bolj odmaknjene od pokrajin, iz katerih črpajo goste HIT-ove igralnice in igralnice Casino Portorož. Avstrijska igralnica (Velden) konkurira predvsem igralnici Kranjska Gora. Igralnicam obeh družb konkurirajo tudi odprti igralni saloni v Sloveniji v letih 2003 in 2004.

Tabela 14: Prikaz neposrednih konkurentov po številu obiskov

Igralnice	Število obiskov 1996	Delež 1996	Število obiskov 2000	Delež 2000	Število obiskov 2004	Delež 2004
Lipica	334.000	9,5	305.000	8,6	300.000	7,2
Portorož	249.000	7,1	213.000	6,0	210.000	5,3
Venezia	630.000	17,9	1.148.000	32,2	1.550.000	37,3
Velden	340.000	9,7	312.000	8,8	280.000	6,7
Igralni saloni	/		/		300.000	7,2
HIT Nova Gorica	1.860.000	52,9	1.580.000	44,4	1.500.000	36,3
SKUPAJ	3.530.000	100,0	3.558.000	100	4.140.000	100

Vir: Interni podatki Casino Portorož in HIT

Vidimo, da število gostov v igralnicah obeh družb pada, kljub nenehnim vlaganjem obeh družb v obnovo in širitev igralniške ponudbe ter v promocijo predvsem na italijanskem tržišču. Casino Noghere pri Veneziji je obema družbama pobral veliko enodnevnih gostov.

Obe igralniški družbi pridobivata največ prihodkov na zahodni meji. Casino Portorož 96%, HIT pa ustvari 85% vseh prihodkov na meji z Italijo. V zadnjih letih narašča delež prihodkov od igralnih avtomatov in je leta 2003 v Casino Portorož dosegel 62% in v družbi HIT-u dosegel 69%. Sorazmerno upada delež prihodkov ustvarjenih na igralnih mizah (žive igre), ki je v družbi Casino Portorož znašal 29% in v družbi HIT le 17%. Družba HIT ustvari še 14% prihodkov iz gostinske dejavnosti, družba Casino Portorož se z gostinsko dejavnostjo ne ukvarja. V letu 2005 bo družba Casino Portorož začela z opravljanjem gostinske dejavnosti v lastnih igralnicah.

E.) Pogajalska moč države: Država igra dvojno vlogo, pojavlja se kot lastnik in kot pobiralec davkov. Igralnice plačujejo davek od iger na srečo in koncesijski davek. HIT je v letu 2003 plačal državi 22,1 milijarde SIT kar predstavlja 26,2% v celotni realizaciji. Casino Portorož pa je plačal nekaj manj kot 2 milijardi SIT dajatev, kar predstavlja 27% v celotni realizaciji

Država, v nasprotju s svojo strategijo razvoja igralniške dejavnosti, podeljuje številne koncesije za male igralne salone. Na ta način povečuje verjetnost razvoja neakovostne in razdrobljene

ponudbe, ki nima opaznih pozitivnih mikroekonomskih in makroekonomskih posledic ter lahko meče slabo luč na celotno turistično zabaviščno dejavnost. Kljub opisanim usmeritvam v zadnjem letu pričakujemo, da bo država, ki je nenazadnje posredno večinska lastnica družbe HIT in Casino Portorož, prepoznala svoj gospodarski interes in omogočila razvoj kakovostne turistične dejavnosti tudi z ustreznimi spremembami zakonodaje. To je navsezadnje sama zapisala v Strategiji razvoja slovenskega turizma 2002-2006.

Najslabše za obe družbi je, da država podeljuje koncesije privatnim vlagateljem na lokacijah pred igralnicami v Lipici in Novi Gorici. S tem omogoča odliv gostov iz lastnih igralnic v privatne igralne salone. Tako privatnim igralnicam ni potrebno vlagati velikih finančnih sredstev v promocijo lokacije, saj to opravljata obe »državni« družbi. Znano pa je, da nekateri igralci zamenjajo vsaj dve igralnici v eni noči.

F.) Pogajalska moč sindikatov: V obeh družbah je organizirana sindikalna dejavnost., ki jo izvajajo kar trije sindikati organizirani v igralniški dejavnosti. Ugodnosti, ki so si jih pridobili v preteklosti, ne želijo zmanjšati. Gre za ugodnosti dopustov, raznih doplačil, pripravi časa na delo, nočno delo, dodatek za delo v zakajenih prostorih... Vendar v zadnjih treh letih v igralniški dejavnosti ni več velikih zaslužkov. Največji problem v družbi Casino Portorož so visoke plače krupjejev na živih igrah in preveliko število krupjejev glede na ustvarjeno realizacijo tega segmenta iger. Družba Casino Portorož je imela izgubo v letih 2002 in 2003. V letu 2004 so prodali objekt Vila Marija in se tako izognili izgubi v letu 2004 in tudi v letu 2005. Stroški dela v družbi Casino Portorož predstavljajo kar 42,2 % v celotni realizaciji, v družbi HIT le 35,7 % v celotni realizaciji. Obe družbi plačujeta zaposlenim, dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje, ki predstavlja v družbi Casino Portorož 180 milijonov letno ali 6% od plačanega zneska za plače in v družbi HIT 520 milijonov ali 5,6% od zneska za plače. Stroški dela so precej visoki v obeh družbah, saj povprečen zaposleni stane družbo letno skoraj 7,5 milijona SIT. Povprečen strošek zaposlenega v gospodarstvu v Sloveniji pa je bil v istem letu 2,6 milijona SIT. V družbi Casino Portorož predstavlja strošek za plače kar 6,5 odstotnih toč več kot v HIT. Iz spodnje tabele lahko razberemo veliko pogajalsko moč, ki jo imajo sindikati v družbi Casino Portorož, in ni za zanemariti njihovo odlično organiziranost. V letu 2003 so dvakrat grozili s stavko in v aprilu 2004 so jo tudi izvedli.

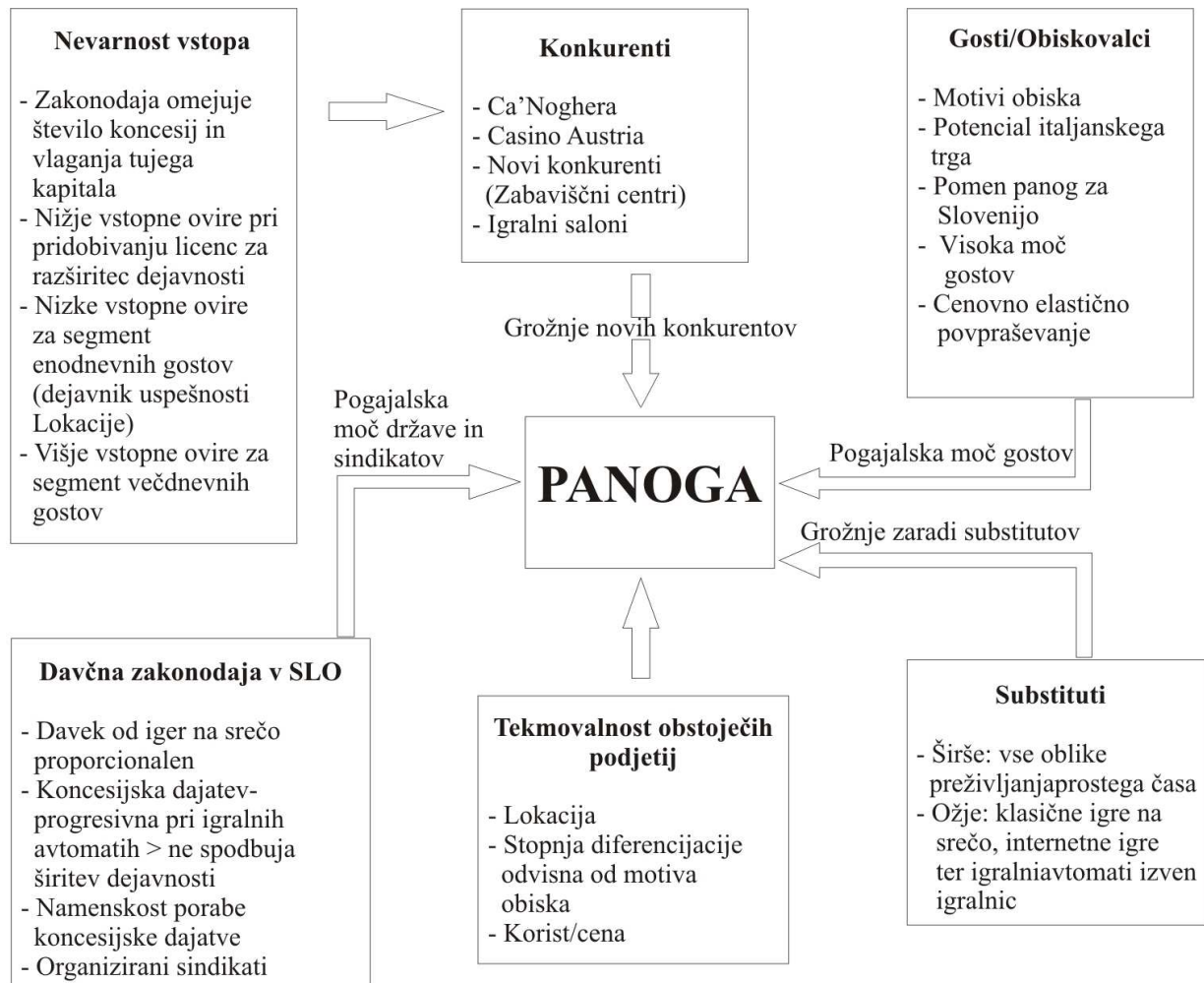
Tabela 15: Prikaz stroškov dela v obeh družbah v letu 2003 v 000.0000 SIT

	Družba Casino Portorož		Družba HIT	
	SIT	% v C.P.	SIT	% v C.P.
STROŠKI DELA	3.025	42,2 %	14.718	35,7 %
Stroški plač	2.327	31,7 %	10.056	24,4 %
Stroški socialnih zavarovanj	547	7,4 %	3.024	7,3 %
Drugi stroški dela	225	3,1%	1.309	3,2%

Iz tabele se vidi, da bo morala nova uprava v družbi Casino Portorož veliko postoriti na dogovorih s sindikati, v kolikor bo želela pozitivno poslovati.

Na osnovi zgornjih ugotovitev sem pripravil sliko, ki ponazarja konkurenčne silnice v panogi.

Slika 20: Konkurenčne silnice v panogi



Vir: lastna izdelava

4.4.2. Primerjalna presoja konkurenčnih prednosti po posamezni igralnici za obe družbi

V spodnjih opisih sem opisal konkurenčne prednosti po vsaki igralnici posebej in pri tem upošteval okolje v katerem se posamezna igralnica nahaja.

Igralnica	Opis konkurenčnih prednosti
Grand Casino Portorož	Igralnica v Portorožu je bila odprta že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja za igranje po evropskem načinu. V letu 1987 je bila obnovljena tako, da so uredili velik igralniški prostor za žive igre. V tem delu je oprema (igralne mize) namenjena evropskemu načinu igranja. Podobno opremljenost ima igralnica v Monta Carlu. Iz igralnice je izredno lep pogled na piranski zaliv, kar daje čar tej igralnici (kot vzdihujejo Italijani: »mare, mare...«). V letu 2000 so je obnovili in postavili nove igralne avtomate in s tem dali možnost igranja v ameriškem slogu, kar pomeni, da v njej prevladujejo igralni avtomati, ki pa jih je v primerjavi z HIT-ovimi igralnicami ali

	igralnico v Benetkah relativno malo (razmerje med igralnimi mizami in igralnimi avtomati). Ima tudi lepo restavracijo s pogledom na morje in bar. Igralnica je locirana v turističnem kraju, kjer lahko gost zadovolji vse svoje potrebe (hoteli visoke kategorije, bazeni, terme, welnes, šport, sprehodi, kulturne znamenitosti...). V igralnici so vse do leta 1987 igrali le evropski način igranja, zato je igralnica specializirana za igranje »živih iger«. Gre za dobro poznavanje bogatih (močnih) igralcev, ki pa zahtevajo posebno pozornost (plačilo bivanja v najboljših sobah, darila, plačilo prevozov, osebno pozornost...). Konkurenčna prednost je tudi usposobljenost kadra za nudenje tovrstnih storitev. Slabosti: Prostor za prireditve je majhen in ni ločen, ampak je del prostora, v katerem so igralni avtomati. Igralnica se ne more več širiti na dani lokaciji, prav tako pa bo težko povečala svojo opremljenost (lahko jo le obnavlja) in torej s tega vidika ne predstavlja velike nevarnosti HIT-u. Lokacija je glede na transportne poti slaba. Nima lastnih hotelskih zmožljivosti (apartmaje, sobe...)
Grand Casino Lipica	Igralnica v Lipici je bila obnovljena leta 2003 z večjim poudarkom na ameriškem slogu zabave z veliko igralnimi avtomati. Ohranila je tudi velik prostor za žive igranje z igralnimi mizami. Razvrstitev prostorov je v dveh nadstropjih. Pritličje je namenjeno predvsem zabavi gostov (plesišče, bar, prostor namenjen prireditvam) in nadstropje, v katerem je nameščena igralniška oprema. Poleg igranja in zabave ponuja gostom tudi sprostitev v športni dejavnosti (jahanje, golf, sprehodi v naravi...). Locirana je blizu italijanske meje in avtoceste. Ima veliko parkirnih prostorov in možnost širitve znotraj hotela Maestoso. Že nekaj let prihaja v Lipico več gostov kot v Portorož, vendar so to enodnevni gostje, večina jih pride po delu iz bližnjih krajev Italije zgolj za igranje in zabavo. Slabosti: nerešeno lastniško vprašanje glede hotela Maestoso in slab odnos države do »Kobilarne«.
Grand Casino Lido, Terme Čatež	V letu 2001 je družba Casino Portorož odprla v Termah Čatež novo igralnico. Opremljena je za igranje po evropskem načinu (igralne mize) in ameriškem načinu igranja. (igralni avtomati). Namen igralnice je pridobiti goste iz hrvaškega trga (bližina Zagreba), tranzitne goste (bližina avtoceste) in obiskovalce Term Čatež. S tega vidika je igralnica locirana na dobri lokaciji, saj nudi gostom tudi sprostitev. Slabost: Vodstvo posveča premalo pozornosti razvoju te igralnice. Marketinška služba je popolnoma zatajila in ne omogoča zadostni obisk gostov v igralnici. Ni organiziranih skupin iz Italije, kot je bilo načrtovano v poslovnem načrtu, zato igralnica ustvarja izgubo.
Igralni salon v Žusterni	Opremljenost igralnega salona omogoča ameriški način igranja na 50 igralnih avtomatih in treh ruletah. Igralnica je locirana na dobri lokaciji ob cesti in mestu, kar potrjujejo pozitivni finančni rezultati v letu 2004. Poleg same zabave si lahko gostje odpočijejo v welnes centru, ki je tik ob igralnem salonu. Slabosti: igralni salon nima zadostnih parkirnih mest, je slabo viden.

HIT: Casino Perla Casino Park	HIT je bilo prvo podjetje v Evropi, ki je začelo uvajati ameriški tip igralništva leta 1984 v Casino Park. Med igrami prevladujejo igralni avtomati. Pri ameriškem načinu igranja ni poudarek na igralnih mizah, ampak na celoviti ponudbi zabave, kar je značilno za Casino Perla. V ponudbo sodijo tudi zabavni večeri, diskoteka, koncerti in podobno. Potrošniki HIT-ovih igralniških storitev so predvsem italijanski gostje. Prihodki so se kljub manjšemu obisku (po odprtji igralnice pri Veneziji - Casino Noghera, 1999) povečali, kar pomeni, da posamezen gost porabi več, kar je skladno s HIT-ovo filozofijo. Prednost v raznovrstnosti ponudbe, osebju in ambientu je pred konkurenti relativno visoka. HIT je uspel v letu 2004 povečati število obiskovalcev iz pokrajine Furlanije Julijske krajine v igralnici Perla, čeprav je padel obisk gostov iz te pokrajine v igralnici Park. Koncept igralništva in zabave, ki ga HIT razvija v Casino Perla, je torej kar uspešen odziv na pojav konkurence v Benetkah. Za povečanje obiskov je pomembno, da igralnica obnovi svojo notranjost in s tem tudi ponudbo, zato bodo letos (2005) Casino Park v celoti obnovili in v obnovo vložili 4,5 milijarde SIT. Poleg sedanjih 450 igralnih avtomatov bodo v igralnici namestili še 200 novih igralnih avtomatov in s tem povečali ponudbo. Ključni dejavnik uspešnosti HIT-ovih igralnic nasproti Casino Portorož je njena lokacija, ki je lahko dostopna iz pokrajin Friuli in Veneto. HIT-ove igralnice so bolj usposobljene za nudenje ameriškega načina igranja in tudi kader je usposobljen za nudenje tovrstnih storitev. Slabosti: Nova Gorica nima takšnih turističnih potencialov, kot jih nudi Obala, kar je pomembno za večdnevne obiskovalce.
HIT Casino Kranjska Gora	V Kranjski gorski so poleg italijanskih gostov pomembni tudi avstrijski in slovenski. Povečuje se delež avstrijskih in slovenskih gostov. Ustvarjen prihodek v Casino Kranjska Gora predstavlja 14% v celotni realizaciji družbe HIT. Dodatne ponudbe kot so zabavne prireditve v kranjskogorski igralnici izvajajo isti artisti, ki so predhodno nastopili v igralnici Perla ali Park. Pri večjih zabavnih projektih je ovira premajhen oder v Kranjski Gori, kar je slabost igralnice. V Kranjski Gori kot turističnem središču je veliko možnosti za razvedrilo (šport, sprehodi...). Poleg igralniško zabavišnega centera HIT Casino Kranjska Gora ima v lasti HIT tudi hotele in sicer Grand Hotel Prisank, Hotel Larix, Apartmaji Vitranc, Hotel Pik v Gozd Martuljek
HIT : Casino Rogaška Slatina, Casino Otočec, Igralni salon Dama Gornja Radgona, Aurora Kobarid	Zaradi povečanja tržnega deleža je HIT razširil svojo ponudbo v manjših turističnih krajih v Sloveniji. Igralniško ponudbo je povezal s ponudbo turističnih zmogljivosti v omenjenih krajih. Poleg italijanskih gostov se povečuje obisk slovenskih gostov. Realizacija v obeh igralnicah predstavlja le 2% celotne realizacije družbe HIT. Slabosti: oddaljenost od italijanske meje.

HIT: Casino Atili, Casino Coloseum Sarajevo, Casino Maestrel Črna Gora Casino v Makedniji.	Z odpiranjem igralnic na teh lokacijah želi HIT internacionalizirati svojo dejavnost, kar mu omogočata znanje na področju igralništva in usposobljen kader. Kljub naporom in vloženim sredstev te igralnice še ne ustvarjajo dobička. Njihova realizacija predstavlja le 3% v celotni realizaciji družbe. Slabosti: v vseh igralnicah so negativni poslovni rezultati, kar je na začetku razumljivo, saj preko teh igralnic segmentirajo lokalni trg in uvajajo blagovno znamko HIT.
--	--

Zaradi spremenjenih razmer, pojav novega konkurenta, so se spremenile konkurenčne silnice v dejavnosti igralništva na prostoru zahodne meje. Položaj HIT-a se je v zadnjih štirih letih močno spremenil, saj se je z odprtjem Casino Noghere, iz monopolista prelevil v enega od dveh enakovrednih tekmecev v dejavnosti.. Povečan tržni delež Casino Noghera je treba pripisati predvsem pridobitvi enodnevnih gostov oziroma gostov, ki prihajajo v igralnico po delovnem času in pri katerih je oddaljenost do igralnice ključen faktor odločitve (lokacija ob avtocesti). HIT se je zoperstavil konkurentu s strategijo povečanja koristi potrošnika pri enaki ceni (ponudba zabavnih programov) oziroma večje koristi za potrošnika na račun nižje cene (povečana večja verjetnost dobitka). Pojav novega konkurenta sta občutili tudi igralnica v Portorožu in Lipici. V obeh igralnicah poizkuša družba Casino Portorož z dodatno ponudbo vsaj zadržati število gostov. Obe igralnici so obnovili (izgled), povečali število igralnih avtomatov, izboljšali gostinsko ponudbo in uvedli nove igre (v Lipici konjske stave). Da bi obdržali konkurenčno prednost, nasproti igralnici Noghere, obe družbi vlagata v ob igralniško ponudbo (zabavni programi, razvedrilo, šport). Pomembno je tudi, da igralnica svojo podobo redno spreminja (obnova notranjosti) in tako gostu znova in znova ustvarja videz novosti. Razširitev dodatne ponudbe obsega tako ponudbo v igralnici sami kot izven nje. V igralnici je razširitev ponudbe vezana na notranji izgled, organizacijo tematskih večerov, zabav in podobnih prireditev. V organizaciji ponudbe zunaj igralnice pa obe družbi vzpostavljata sodelovanje z lokalno skupnostjo. Obe družbi posvečata pozornost izobraževanju zaposlenih. Z usposabljanjem na turistični šoli in drugih šolah povečujeta funkcionalna znanja zaposlenih. Pomembno je tudi pridobivanje posebnih znanj za izvajanje iger na srečo za vse novo zaposlene v igralništvu in za že večletno zaposlene pa uvajanje novosti.

V tekstu zgoraj sem opisal konkurenčne prednosti vsake igralnice posebej. Da bi pa lažje ugotovili njihovo konkurenčno moč glede na ponudbo, bom v spodnjih tabelah prikazal njihovo igralniško opremo, na katerih se izvajajo igre.

Tabela 16: Prikaz števila igralnih avtomatov in igralnih miz v HIT –ovih igralnicah v letu 2003

Igralnic a	Perla	Park	Kranj. gora	Coloseum Sarajevo	Aurora Kobari	Rogaška Slatina	Otočec	Gornja Radgo.	Mae- stral
Št. igralnih avtoma- tov	850	443 200 *	300	80	122	90	49	90	102

Št. igralnih miz	55	37	22	8	10	8	7	0	11
Št. sob	94	80	25						171

Vir: zbrani podatki v HIT

* Casino Park bodo v letu 2005 obnovili in opremili še s 200 avtomati

Tabela 17: Prikaz števila igralnih avtomatov in igralnih miz v igralnicah Casino Portorož v letu 2003

Igralnica	Portorož	Lipica	Terme Čarež	Žusterna
Št. igralnih avtomatov	300	360	120	100
Št. igralnih miz	39	27	12	0

Vir: zbrani podatki v Casino Portorož

Iz prikazanih tabel se vidi, da ima HIT mnogo več igralnih avtomatov (2.126) in igralnih miz (158), kot družba Casino Portorož, ki ima igralnih avtomatov (880) in igralnih miz (78).

4.4.3. SWOT analiza v igralniški dejavnosti

S SWOT analizo bom proučil značilnosti širšega poslovnega okolja, v katerem poslujeta obe družbi. Zunanje okolje opredeljuje zunanje dejavnike konkurenčnosti podjetja, notranje okolje pa notranje sposobnosti podjetja za ustvarjanje vrednosti. Zunanje okolje predstavlja za podjetje priložnosti in nevarnosti, notranje okolje pa prednosti in slabosti. SWOT analiza omogoči ugotoviti konkurenčne prednosti podjetja, na katerih se lahko podjetje strateško pozicionira.

Slika 21: SWOT analiza za podjetja, ki se ukvarjajo z opravljanjem iger na srečo

Priložnosti: – rast trga v svetu in Sloveniji – spremenjen odnos okolja do igralništva – širitev poslovanja v Sloveniji – internacionalizacija – predvidena možnost poslovanja na internetu – velik igralniški potencial italijanskega trga – razvoj podjetništva v regiji – podpora lokalnim skupnostim	Nevarnosti: – spremembe v italijanski zakonodaji – odpiranje novih igralnic v Italiji – znižanje davčnih obremenitev v sosednjih državah – strateško obnašanje igralnice v Venezii – širitev igralnih avtomatov izven igralnic – piratsko internetno igralništvo – nepopustljivost slovenske vlade v zvezi z davčno politiko
Prednosti: – bližina trga z velikim igralniškim potencialom – poznavanje igralniške ponudbe	Slabosti: – odvisnost od italijanskega trga – prepočasno obnavljanje igralnic – premalo najnovejših avtomatov

– znanje o igralništvu – učinkovita promocija – dodatne ponudbe igralniških storitev – poznavanje strank – posvečanje pozornosti obiskovalcem – nižji stroški dela kot v Italiji – donosnost kapitala je ugodna – majhna odvisnost od dobaviteljev in izvajalcev storitev	– zaposleni (kroupierji) so razvajeni – slab razvojni potencial zaposlenih – neustrezna izobrazbena struktura – neučinkovito usposabljanje – zaposleni v igralnicah posvečajo premalo pozornosti interesom podjetja temveč le lastnemu – lastniki niso zainteresirani za maksimiziranje dolgoročnih in tveganih poslov, ampak za kratkoročne in stabilne odnose – pogajalska moč sindikatov
--	---

4.5. PRIMERJALNA PRESOJA STRATEGIJ

V tem poglavju bom naredil primerjalno presojo strategij v obeh družbah. Osnovni cilj kratkoročne usmeritve obeh družb je ohranjanje tržnega deleža. Osnovni cilj dolgoročne usmeritve obeh družb je povečanje tržnega deleža. Strategiji, ki to omogočata, sta strategija razvoja trga in strategija diversifikacije. Strategija se nanaša predvsem na razvoj obstoječih in iskanje novih ciljnih skupin oziroma segmentov obiskovalcev ter na razvoj novih produktov, ki presegajo obstoječo igralniško dejavnost.

4.5.1. Primerjalna presoja strategij za ohranitev tržnega deleža

Redni gosti so tisti, ki HIT-u ustvarijo največji delež prihodkov, zato je ključnega pomena za uspeh, da jih podjetje ohrani. Dovršena storitev je osnova obiska, s programi lojalnosti pa povečamo izstopne ovire. S klubskimi karticami gostu pocenimo obigralniške storitve. Glede na konkurenčne igralnice je potrebno predvsem povečati ugodnosti za najbolj pomembne goste, uvedba platinaste kartice, ki gostu zagotavlja brezplačno celotno gostinsko hotelsko ponudbo brez omejitev (soba brez najave, vse pijače). Tudi pri trženjskem komuniciranju s pomembnostjo gosta narašča osebni pristop. Z dodatno ponudbo iger na srečo, ki postajajo vse bolj priljubljene v Italiji (predvsem Bingo), se HIT zavaruje pred odlivom iz igralnic. Z intenzivno ponudbo Bingo iger (več žrebanj dnevno, zgodnejše prvo žrebanje) lahko HIT prepreči odliv igralcev zaradi širjenja mreže po Italiji. Za ohranitev gostov je pomembno, da igralnica občasno spremeni svoj notranji izgled, obnovitev izgleda Casino Perla v letu 2000 in obnova Casino Park v letu 2005.

Družba Casino Portorož prav tako posveča veliko pozornost rednim gostom, še posebej igralcem živih iger. Gostje živih iger imajo priskrbljene najboljše sobe v hotelu Metropol tik ob igralnici, plačano vso hrano in pijačo v igralnici, uživajo osebno pozornost zaposlenih, plačan prevoz. Za ostale redne goste je bila v letu 2003 uvedena klubska kartica za brezplačne gostinske usluge. Igralnica v Portorožu in igralnica Lipici nudita gostom, v Italiji priljubljeno igro Bingo. V igralnici Lipica nudijo tudi igranje na stavah (konjske stave). V letu 2001 je bil obnovljen in

razširjena igralnica v Portorožu. V letu 2003 pa je bila obnovljena igralnica v Lipici in povečane igralniške storitve (novi avtomati).

Tabela 18: Aktivnosti v okviru igralnic potrebne za doseg opredeljenih ciljev (velja za obe družbi):

CILJI: Povečati zadovoljstvo	– prijazno osebje – menjavanje igralnih avtomatov (rotacija obstoječih in nameščanje novih) – tematsko vzdušje, opremljenost – dodatna ponudba (stave...) – sredstva vlagati v promocijo (darila, darilni žetoni, drobne in večje pozornosti, ki se dopolnjujejo)
Povečati število obiskov	– ugodnosti za stalne obiskovalce – narediti infrastrukturo za obiskovalce z otroci (animacija, varstvo otrok) – poenostavljen sistem vstopa za vse goste
Povečati stroške prehajanja za gosta v druge igralnice	– ugodnosti za vse stalne obiskovalce prek modrih, rdečih, srebrnih in zlatih klubskih kartic – obstoječi program kartic okrepiti, predvsem pa ga izpostaviti v komunikaciji z obiskovalci – slediti trendom razvoja igralniških iger in s tem ostati korak pred prihajajočo konkurenco (igralec, ki je navajen na določeno igro, se bo težko odločil za prehod v neko igralnico, ki mu tega ne omogoča) – izobraževanje igralcev za novosti, ki tako postanejo še večji magnet za igralce

Vir: Lastna izdelava

4.5.2. Primerjalna presoja strategij za povečanje tržnega deleža

V družbi HIT se zavedajo, da je za organizirane skupine iz oddaljenih krajev glavni magnet široka dodatna ponudba, ki spremlja utečeno in moderno igralniško ponudbo. Organizirane skupine je moč privabiti na primer iz držav, kjer je igralništvo prepovedano oziroma prepovedano za domačine (npr. Turčija). Ob ustreznem trženju je lahko dodaten magnet tudi širša regija okoli novogoriških igralnic, ki je polna kulturnih znamenitosti. Z akcijo »HIT on tour« si HIT lahko pomaga pri obveščanju gostov o novi ponudbi, hkrati pa je potrebno navezati tudi dolgoročno povezavo z močno turistično agencijo v Italiji, ki lahko takšen produkt celovito trži. Druga oblika organiziranih skupin so italijanski upokojenci, tako iz bližnjih kot bolj oddaljenih pokrajin, mladi in zaposleni (slednji le v primeru dopustov, relaks paketov, sindikalnih izletov, nagradnih potovanj). Za povečanje tržnega deleža je družba HIT odprla igralnico v Rogaški Slatini in Otočcu. V planu za leto 2006 ima načrt za odprtje igralnice z zabavnim centrom na Šentilju.

V družbi Casino Portorož posvečajo pozornost organiziranim skupinam. Z raznimi tur operaterji iz Italije imajo sklenjene pogodbe za posredovanje skupin. To sodelovanje je dobro vpeljeno v

Grand Casino Portorož. K temu pripomore tudi dodatna ponudba, ki jo nudijo turistične organizacije na Obali. Razgovori so bili z različnimi tur operaterji iz Turčije in Kazakistana. Strategija poslovanja igralnice v Termah Čatež je slonela na organiziranih skupinah, katerim bodo ponujene tudi obigralniške storitve. Prav nesposobnost marketinške službe, da bi organizirala obiske skupinskih gostov, je kriva za negativno poslovanje te igralnice. Tržni delež želijo povečati z odpiranjem novih igralnih salonov kot je Žusterna. V letu 2003 je družba Casino Portorož pridobila koncesijo za odprtje igralnih salonov v Celju in na Šentilju. Ta cilj ni bil realiziran zaradi negativnega poslovanja družbe v letu 2002 in 2003 in zaradi menjave uprave.

Tabela 19: Programi za organizirane skupine gostov iz Italije (velja za obe družbi)

Mladi	Igralniško doživetje: igralnica, zabava, nočitev ali dve, športne aktivnosti , wellness
Upokojenci	Zgodovinsko igralniško doživetje: igralnica, bazeni, wellness, več nočitev, izleti, obisk muzejev, kulinarčne predstavitve Zdravstveno zdraviliške storitve
Zaposleni	Relax paket (wellness program, izleti, sprostitve v naravi, kulinarika ...) Pomembno je zagotoviti tudi varstvo in zabavo za otroke

Vir: Lastna izdelava

Priporočilo za obe družbi: Iz bližnjih pokrajin naj HIT in Casino Portorož organizirata avtobusne prevoze iz severne, srednje in južne Italije. Subvencionirata naj letalske prevoze za goste iz evropskih držav, kjer domačinom zakonodaja prepoveduje igranje. Povežeta naj se z organizatorji potovanj, ki naj jih stimulirata z ustreznim odstotkom zaigranega denarja obiskovalcev. Za potencialne turiste, ki se odločajo za obisk Slovenije, je potrebno vzpostaviti ustrezno trženjsko komuniciranje, ki bo poudarilo bližino igralnic (npr. le eno ure vožnje od Venezije, pol ure iz Trsta...).

4.5.3. Primerjalna presoja strategij internacionalizacije

Možnosti za širjenje ponudbe obstoječih storitev na nove trge je zelo aktualna in jo v HIT-u že uresničujejo z odprtjem Casino Colosseum v Sarajevu, z nakupom hotela Maestral v Črni gori, najemu igralnice na Antilih (Bonaireu) in z odprtjem igralnice v Makedoniji na meji z Grčijo. Družba HIT z odpiranjem novih igralnic v tujini povečuje tržni delež in išče nov zaslužek.

Družba Casino Portorož se ni odločila za odpiranje igralnic izven Slovenije. V letu 2002 so bili razgovori v Beogradu za odprtje igralnice, vendar se niso uspešno zaključili.

4.5.4. Primerjalna presoja strategij diversifikacije

Za dolgoročno usmerjene strategije diverzifikacije je analiza pokazala, da bi morale biti usmerjene širše od igralniškega produkta, z večjim poudarkom na zabaviščni dejavnosti in aktivnem preživljanju prostega časa. S tem bi zajeli širše potencialne ciljne skupine (tudi med ne obiskovalci igralnic, tudi iz širšega geografskega prostora). Uresničevanje strategij diverzifikacije je mogoče predvsem z močnejšo navezavo na turizem in zabaviščno dejavnost, pri čemer igralništvo predstavlja samo eno in ne nujno osrednjo obliko zabave obiskovalcev.

Družba HIT v igralnici Perla in v igralnici Kranjska Gora nudi tudi zabavni program, razne zabavne prireditve, nastopajo priznani italijanski pevci. Ponudba izven igralnice je skromna, ker v teh krajih ni razvita turistična ponudba. Razvojna strategija HIT-a je razvijanje celostne igralniško - zabaviščne dejavnosti doma in v tujini, tako da bi postali prvi igralniško-zabavišni center v Evropi. Vizija skupaj s poslanstvom ponujanja kakovostnih in raznolikih storitev za prosti čas, zabavo, igro in sprostitev opredeljuje celovito igralniško zabaviščno turistično storitev.

Za doseganje usmeritev in za zagotavljanje prednosti pred konkurenco je potrebno:

1. s spletom atraktivne ponudbe in s primernim obsegom hotelskih kapacitet zagotoviti pogoje za večdnevno bivanje obiskovalcev in s tem razširiti tržno območje tudi na bolj oddaljene kraje,
2. s ciljno diverzificirano ponudbo oblikovati produkte, namenjene vsem članom družine,
3. strukturirati ponudbo tako, da si bo podjetje zagotavljalo tudi segment gostov z večjo kupno močjo,
4. z diverzificirano ponudbo, ki se lahko trži v samostojnih sklopih ali pa v skupnem paketu, omogočiti razpršitev tveganja in večjo privlačnost ponudbe.

Igralnice družbe Casino Portorož so locirane v krajih, kjer je velika možnost preživljanja prostega časa. Ponudba izven igralnic je zelo dobra, saj so locirane v bližini term, wellness centrov, športnih centrov, turističnih znamenitosti, ob morju. S tem so zagotovljeni pogoji za večdnevno bivanje obiskovalcev. Družba sodeluje z lokalnimi skupnostmi in turističnimi organizacijami za povečanje zadovoljstva gostov.

4.5.5. Primerjalna presoja vizije in poslanstva⁸

Vizija je zemljevid prihodnosti podjetja, ki kaže: - smer,

- poslovni položaj, ki si ga prizadevamo doseči,
- zmožnosti, ki jih nameravamo razviti in
- potrebe kupcev, ki jih nameravamo zadovoljiti

Poslanstvo poudarja sedanje poslovne dejavnosti:

- posli, v katerih podjetje sodeluje,
- potrebe kupcev, ki jih podjetje zadovoljuje

Družba HIT*	Vizija: postati največji zabaviščno igralniški družba v Evropi Poslanstvo: ponudba kakovostnih in raznolikih storitev za prosti čas, zabavo, igro in sprostitev
Družba Casino Portorož**	Vizija: ostati najkvalitetnejša ponudnica živih iger na zahodni meji Poslanstvo: nuditi obiskovalcem zadovoljstvo pri igrah na srečo in pri aktivnem preživljanju prostega časa v kraju igralnic

*Vir: poslovno poročilo družbe za leto 2002

** Vir: povzetek iz razgovora z vodilnimi v družbi 2004

- ⁸ Antončič Boštjan, 2003, gradivo k predmetu Poslovna strategija

4.5.6. Primerjalna presoja strategije investiranja v objekte in opremo

Obe družbi vlagata sredstva za posodobitev obstoječih igralnic in investirata v nove igralnice. V spodnji tabeli bom prikazal vrednost vlaganj v igralniške zmogljivosti v obeh družbah.

Tabela 20: Vlaganja po posameznem projektu (igralnici):

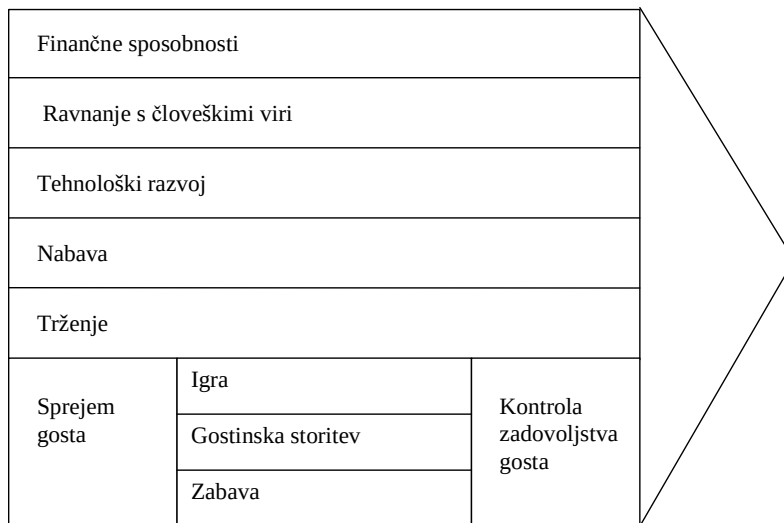
v 000 SIT			
Investicije družbe HIT	2003	2004	2005
Casino Maestral v Črni Gori (večletna investicija, 2002, 2003, 2004)	33.000.000		
Casino Aurora Kobarid		1.800.000	
Igralni salon Dama Gornja Radgona		520.000	
Casino Park Nova Gorica (prenovitev)			4.500.000
Investicije družbe Casino Portorož			
Prenovitev Grand Casino Lipica	550.000		
Igralni salon Žusterna	450.000		
Nakup zemljišča pri Sežani			390.000

Strategija investiranja in s tem želja po rasti družb je v obeh družbah prisotna. HIT je vložil velika sredstva v internacionalizacijo (obnovo hotela Maestral v Črni gori) in novega zabavno-igralniškega centra v Kobaridu. V svoji strategiji rasti se ozira po področjih, ki mejijo na Avstrijo, gre za nov igralni salon Dama v Gornji Radgoni in na planirano investicijo (v 2005 ali 2006) v zabavno-igralniški center na Šentilju. Družba Casino Portorož pa se orientira predvsem na prenovu svojih igralniških destinacij. V letu 2001 je prenovila in povečala število igralnih avtomatov v igralnici Portorož, v letu 2003 je prenovila igralnico v Lipici in na novo postavila igralni salon v Žusterni. Z delom sredstev od prodaje objekta Vila Marija v letu 2004 je družba v začetku leta 2005 kupila 5.000 m² zemljišča v bližini Sežane.

4.6. PRIMERJALNA PRESOJA PROCESOV

Strategije podjetja se uresničujejo prek procesov, ki jih sestavljajo posamezne aktivnosti. Model primerjalne presoje procesov temelji na modelu verige vrednosti, ki sem ga opisal v poglavju 3.7. Vprašanje, ki si ga zastavljamo na tej točki, je, kakšne primerjalne prednosti ima HIT, da proizvede več novoustvarjene vrednosti kot Casino Portorož. Poznano je, da so izvori konkurenčnih prednosti bodisi v razpolaganju s posebnimi resursi in sposobnostmi bodisi v mehanizmi, ki izolirajo delovanja podjetja pred konkurenti.

Slika 22: Veriga vrednosti v igralništvu



Vir: Lastna izdelava

Primerjalno presojo finančnih sposobnosti sem prikazal v poglavju 4.1.3.

4.6.1. Primerjalna presoja procesov tehnološkega razvoja (inovativnosti)

Posebni resursi podjetja nastopajo na področju raziskav in razvoja, na primer: v obliki patenta ali blagovne znamke. Posebne sposobnosti so vtakane v organizacijske rutine in implicitno znanje, s katerimi konkurenti ne razpolagajo. Izolacijski mehanizmi preprečujejo posnemanje (zakonske omejitve, prednostni dostop do potrošnikov, velikost trga in tržni delež), omogočajo podjetju prednost prvega (kot je učinek učenja, reputacija, image, način zmanjševanja negotovosti kupca).

V začetni fazi svojega razvoja (v osemdesetih in na začetku devetdesetih let), ko je razvil ameriški način igranja v Evropi, je imel HIT prednost prvega, ki mu je omogočila oblikovati pomemben tržni delež. Razvil je tudi posebne sposobnosti, ki so se kazale zlasti v inovativnem pristopu pri prenosu in razvoju igralniške tehnologije in izvedbi procesov igranja. Ob predpostavki, da je znanje o igralniški tehnologiji in procesih igralništva ter njihovi izvedbi (inovativnost) še vedno prisotno, sta za izvedbo dodatne ponudbe in večje kakovosti storitev v HIT-u ključna predvsem dva dejavnika: ravnanje s človeškimi viri (HRM) in razpoložljivost finančnih sredstev. Razpoložljiva finančna sredstva so potrebna zaradi vlaganj v dodatni produkt in večjo kakovost. Za oboje je nujno tudi učinkovito ravnanje z ljudmi, ki ima pomembno vlogo tudi pri oblikovanju stroškov dela. Dodatne storitve in večja kakovost storitve namreč povečujeta strošek dela. HIT ima prednost prvega pri uvajanju ameriškega načina igranja in zabave.

Casino Portorož pa ima prednost prvega pri organiziranju iger po evropskem načinu igranja (žive igre) že od leta 1964 kot prvega v tem delu Evrope. Pri evropskem načinu igranja pa je Casino Portorož razvil znanje o igralniški tehnologiji in izvedbi procesov igranja na najvišjem nivoju. Ustvaril si je image vrhunskega izvajalca teh storitev. Pri tem pa je vlagal v znanje zaposlenih. V družbi se zavedajo pomena izobraževanja za uspešno delo zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih.

4.6.2. Primerjalna presoja procesa ravnanja s človeškimi viri (HRM)⁹

Ob dejstvu, da je potrebno zaposlenim nameniti posebno pozornost, saj je uspeh družbe odvisen prav od ljudi, sta družbi vsa leta vlagala v izobraževanje zaposlenih. V letu 2003 so v družbi Casino Portorož potekale aktivnosti pri vpeljavi novega plačilnega sistema, ki bo omogočal horizontalno in vertikalno napredovanje zaposlenih.

Tabela 21: Primerjava izobrazbene strukture zaposlenih v letu 2003

Struktura:	Casino Portorož	HIT
Visoka in višja strokovna izobrazba	16%	12%
Srednješolska izobrazba	56%	50%
Poklicna in osnovnošolska izobrazba	28%	38%
Skupaj število zaposlenih	384	1856
Povprečna mesečna plača na zaposlenega v SIT	508.000	547.000

Obe družbi vlagata velika finančna sredstva v dodatno izobraževanje zaposlenih. Organizirata izobraževanja za vodilno strukturo na teme komuniciranja in vodenja. HIT je ustanovil Hitovo šolo vodenja, kjer v vlogi izvajalcev programov nastopajo HIT-ovi strokovnjaki z različnih področij. Dodatna funkcionalna znanja pridobivajo krupjeji z udeležbo na različnih tečajih posebnih iger na srečo. Svojim zaposlenim omogočajo izobraževanje ob delu in jih pri tem celo spodbujajo. Največ zaposlenih se izobražuje na visokošolskih ustanovah, predvsem ekonomskih in poslovnih ter hotelirskih šolah. Za pridobitev IV. in V. stopnje izobrazbe se večina šola na različnih gostinskih ali turističnih šolah. S tem obe družbi izboljšujeta izobrazbeno strukturo zaposlenih. V družbi HIT prenašajo znanje iz matične družbe na povezane družbe na dva načina:

- z usposabljanjem zaposlenih iz povezanih podjetij v matični družbi in
- zaposleni iz matične družbe usposabljuje kadre v povezanih podjetjih neposredno na njihovem delovnem mestu.

S takim prenosom znanja, izkušenj in standardov kakovosti na povezane družbe HIT zagotavlja učinkovitost in razpoznavnost svoje blagovne znamke. Hitova politika na področju pridobivanja in razvoja kadrov za povezana podjetja temelji na enotnih standardih kakovosti. Število zaposlenih se v HIT povečuje zaradi odpiranja novih igralnic v Črni Gori in Makedoniji.

4.6.3. Primerjalna presoja procesov trženja

Družba Casino Portorož:

Negativni učinek prevelike koncentracije igralnic v ožjem okolju je bil opazen pri poslovanju vseh slovenskih igralnic. Da bi družba Casino Portorož zadržala število gostov, se je udeležila različnih sejmskih prireditev, kjer se je predstavila obiskovalcem. V letu 2003 je družba sodelovala na velikih sejmi v Milanu (Borsa Italiana del Turismo), Neaplju, Padovi, Gradcu, Moskvi. Udeležila se je tudi lokalnih prireditev kot Internautica, jadrane regate Barcolana, sejma

⁹ Human Resourcing Management: več v (Lipičnik, 1998, str.422, Ravnanje z ljudmi pri delu)

v Trstu (Fiera del Caffè). Oglaševanje je bilo osredotočeno na predstavitve v medijih namenjenim turizmu: turistični katalogi raznih tur operaterjev, turistične revije in nekaj oglasov v lokalnih časopisih. Sodelovanje s portoroškimi hoteli in drugimi subjekti turističnega gospodarstva je bilo dobro na področju distribucije promocijskega materiala, s čimer je družba zagotovila stalne informacije o igralniški dejavnosti. Oglaševanje se izvaja tudi na lastni internetni strani. Pri oglaševanju je potrebno poudariti, da se ne oglašuje le ime družbe kot blagovne znamke, temveč je potrebno v oglaševanju poudariti kraj kjer je igralnica. Posebej se oglašuje igralnico Grand Casino Portorož, posebej igralnico Grand Casino Lipica in posebej igralnico Grand Casino Lido Terme Čatež in Igralni salon Žusterna, kar povzroča večje stroške. Prav tako je celotni propagandni material (gadžet) narejen za promocijo vsake igralnice posebej. Oglaševalne aktivnosti so bile usmerjene na tržaško področje in področje Padove. V igralnici Grand Casino Portorož se vsako leto organizirajo po deset iger, tako imenovane »gare« (Chemin de Fer), kar zagotavlja kontinuiteto v obisku igralcev srednjega in visokega igralnega potenciala. S prenovno igralnice Grand Casino Lipica v letu 2003 in dodatno ponudbo je igralnici omogočilo pridobivanje igralniških gostov višjega potenciala. Poleg nagradnih iger, pri katerih je namen dvigniti nivo aktivnosti ponudbe stalnemu gostu in prihoda novih igralcev, je igralnica izvedla še akcijo razdeljevanja propagandnih letakov v Trstu, Padovi, Udinah (direktni marketing), pripravila mesečne zabavne prireditve in tematske večere. Ta vlaganja so se pokazala koristna, saj se je število gostov v letu 2003 povečalo. Na področju pridobivanja gostov v organiziranih skupinah družba ne dosega zelenih rezultatov, še posebej kar se tiče igralnice v Termah Čatež. Potrebno bo vzpostaviti stike z novimi tur operaterji in vzpostaviti primeren način provizioniranja teh agencij.

Za zadržanje tržnega deleža in vsaj malega povečanja predlagam družbi sledeče aktivnosti:

- organizacijo prireditev in nagradnih iger v igralnicah in promocijo teh prireditev (revije, radio, televizija TV 7 Padova) na področju severne Italije,
- promocijo ponudbe s posebnimi akcijami pospeševanja kot so sejmi, velike odmevne prireditve, razdeljevanje letakov v nakupovalnih centrih v severni Italiji,
- udeležbo v pospeševanju turističnega obiska na destinacijah Obale, Krasa in Term Čatež,
- pridobiti nove tur operaterje za prihod organiziranih skupin igralcev ne le iz Italije, temveč tudi iz Turčije, Grčije, Rusije, Kazakistana,
- izboljšati sprejem gostov s tesnim sodelovanjem s hoteli v Portorožu, Lipici in Termami Čatež,
- močno oglaševati vrednost velikih dobitkov v italijanskem dnevnem časopisju.

Glede na velika vlaganja v promocijo (12% od CP) in kljub temu padanja obiskov je potrebno reorganizirati službo marketing. Opredeliti je potrebno organizacijo dela v službi marketing in določiti prioritete naloge tej službi, ki so:

- raziskava trga in izdelava tržnih analiz
- izdelati strategijo marketinga
- spremljati uresničevanje strategij
- planiranje marketinških aktivnosti in analizirati učinke posameznih aktivnosti
- nadzor nad stroški marketinga
- izboljšati koordinacijo marketinških aktivnosti
- promocija blagovne znamke.

Družba HIT:

Kar se tiče pospeševanja prodaje in oglaševanja, opazimo podobne aktivnosti tudi v družbi HIT. Obstajajo določene razlike, ki jih mora družba upoštevati. Zabaviščno igralniške storitve HIT-ih igralnic omogočajo več kot le igranje, zato so zanimive tudi za tiste, ki jim igranje ni na prvem mestu. Veliko potencialnih gostov je potrebno poučiti, kakšna so pravila za posamezne igre, kar jim omogočajo z »demo« igrami. Prva priložnost je vzpostavitev »demo« igralnice na internetu, druga pa demonstracija iger v igralnici sami, ko gosta že pritegnejo v igralnico. S prirejanjem različnih tematsko obarvanih dogodkov pritegnejo k obisku različne segmente. Takšni dogodki so priložnost za vsebinsko zanimive oglase. Igralnica Perla je zaradi široke dodatne ponudbe (zabave) bolj zanimiva za mlajše obiskovalce kot igralnica v hotelu Park, kar je potrebno upoštevati pri komuniciranju s potencialnimi gosti.

Potencialne goste je potrebno obvestiti o igralnicah (kje so), pri tem pa dati poudarek na celoviti ponudbi zabave, saj je trenutno HIT edini, ki jim to lahko ponudi. Primerni za oglaševanje so regionalni italijanski časopisi, obcestni panoji, različne prireditve, promocija na mestih, kjer se zadržujejo različni segmenti (na primer: veleblagovnice, lokali za študente, prostori za upokojece).

HIT se mora gostom približati s tako imenovanim »HIT on tour!«. Organizacija predstavitvenega kombija v bližnjih pokrajinah potencialnim gostom približa pokrajino, igralnico in jih tudi seznami s posebnimi igrami na srečo. Hkrati pa je to tudi priložnost za delitev različnih kuponov. Pred koncem tedna na primer trije kombiji v dveh do treh dneh obkrožijo izbrane kraje v severni Italiji in na primernih mestih opravijo predstavitve. Oglasi naj predstavljajo tipične predstavnike posameznih segmentov, tako da se lahko potencialni gosti vživijo v vlogo obiskovalca. Goste spodbudimo k obisku z različnimi ugodnostmi (beneficirana pijača, brezplačni žetoni, ...). Z dodatno ponudbo iger na srečo, ki postajajo vse bolj priljubljene v Italiji (predvsem Bingo), se HIT zavaruje pred odlivom iz igralnic. Po razgovorih, ki sem jih imel z nekaterimi vodstvenimi delavci, so najboljše možnosti, s katerimi bi povečali zanimanje gostov za obisk v HIT-ovih igralnicah med tednom sledeče:

- dodatna ponudba v okviru igralnice (npr. zdravstveni in wellness programi) in njeni okolici, s čimer se omogoči gostu možnost, da preživi dopust in s tem bi privabili predvsem večdnevne obiskovalce in goste iz bolj oddaljenih pokrajin,
- posebna in cenovno sprejemljivejša ponudba igralniških in obigralniških storitev (pijača, hrana, prenočišča),
- nagradne igre z zanimivimi nagradami, dodelano s tematskimi večeri (dnevi) za posamezne segmente gostov,
- povečanje obiska organiziranih skupin s pomočjo novih tur operaterjev.

Svetujem tudi agresivno oglaševanje:

- izpostavljanje prednosti, ki jih ima HIT (široka dodatna ponudba, dolgoletne izkušnje in široka baza zadovoljnih kupcev),
- oglaševanje z jumbo plakati na pomembnih prometnih križiščih v severni Italiji in v neposredni okolici Casinoja Noghere pri Veneziji,
- več promocijskih spotov na TV 7 Padova ob predvajanju nogometnih oddaj.

4.6.4. Primerjalna presoja procesov informacijskih tehnologij

Vsa leta se dopolnjuje sistem tehničnega nadzora na igralnih avtomatih. V igralnicah so nameščeni SW (soft ware) programi za upravljanje z nadzornim sistemom. Na video nadzornem področju so v vseh igralnicah nameščeni sistemi z najmodernejšo tehnologijo digitalnega načina snemanja. Stalni cilj, ki ga sistem nadzora zasleduje, je nadzor nad izvajanjem dela na vseh igralnih napravah in s tem nadzor celotnega poslovanja s ciljem zaščita kapitala in igralcev. V obeh družbah uporabljajo podobno tehnologijo, ki jo predpisuje zakon.

Informacijska tehnologija ima vedno večji vpliv na sektor iger na srečo. Primer le-tega je televizija, kjer je možno igrati preko televidea in telefona z uporabo posebnega dekodeja. Naslednji primer predstavlja mobilni telefon, kjer v nekaterih državah že preizkušajo sprejemanje stav s pošiljanjem SMS sporočil, v drugih primerih pa je mogoče v igri sodelovati s klicem na telefonsko številko v fiksno omrežje. V primeru zmage je igralec obveščen s SMS sporočilom. Obstoječa številna promocijska ali nagradna tekmovanja v revijah in na televiziji nas navajajo na zaključek, da se bo pri igranju na srečo vedno bolj uveljavljala televizija v povezavi s telefonom ter internetom. Vse to je šele začetek, saj je razvoj tehnologije izjemno hiter, ravno tako pa uporabna vrednost novih rešitev. Snovalci novih iger na srečo tu prav nič ne zaostajajo.

Projekt »ProSat« spada v skupino inovativnih in obetavnih produktivnih usmeritev družbe Casino Portorož. Nastal je na eni strani kot potreba, da matična družba obdrži in poveča obisk v svojih igralnicah, hkrati pa tudi kot zavestna odločitev uprave, da se družba preizkusi tudi v novem segmentu visokih tehnologij. Na osnovi teh ugotovitev je Casino Portorož v letu 2003 začel s projektom Pro Sat, ki omogoča lastno promocijsko dejavnost družbe. V Portorožu smo uredili studio in pripravili vse potrebno za satelitsko oddajanje. Program smo izvajali tri mesece, ki pa je bil s prihodom nove uprave v začetku leta 2004 ukinjen. Bistvo novega produkta v okviru projekta »ProSat« je promocijska igra v živo s sodelovanjem gledalcev. Smisel in atraktivnost igranja za gledalce je možnost, da dobijo manjšo nagrado oziroma participacija pri žrebanju za večjo nagrado.

Za družbo Casino Portorož je smisel takšne "žive igre" več plasten. Kot prvo v promociji družbe in to širokemu avditoriju potencialnih obiskovalcev in igralcev, kot drugo pa v pridobivanju novih igralcev preko nagrad (bivanje, obisk igralnice, manjše praktične nagrade). Zelo pomemben je finančni vidik opisanega projekta (participacija pri prihodku od telefonskih klicev) in izvajanje lastne reklame preko lastnega programa na celotnem italijanskem trgu. S finančnega zornega kota je za družbo pomemben, saj je predvideval že v prvem letu izvedbe projekta prihodke okoli 1,2 milijarde SIT, v petem letu pa je predvideval realizacijo 2,1 milijarde SIT.

Na sliki 22 bom predstavil delovanje projekta pospeševanja prodaje za družbo Casino Portorož. Stopnjo tveganosti projekta bom predstavil tudi s SWOT analizo v tabeli 20. Za projekt »ProSat« je ocenjeno naslednje stanje:

Tabela 22: SWOT analiza za promocijsko nagradno igro

Prednosti: – poznavanje trga – sinergijski učinki ostalih projektov – razvojne usmeritve matične družbe – partner z izkušnjami v sektorju športnih stav in novih tehnologij – partnerjevo poznavanje in lastništvo marketinških kanalov	Priložnosti: – unikatnost projekta – projekt bo privedel do razvoja in novih idej – učinkovita promocija
Slabosti: – lastno ne obvladovanje tehnologije (potrebno partnerstvo) – počasno reagiranje matične družbe – nezaupanje v projekt v matični družbi	Nevarnosti: – zakonska interpretacija promocijske nagradne igre – precejenost populacije igralcev – neprimerno nagrajevanje – nepravočasna organiziranost

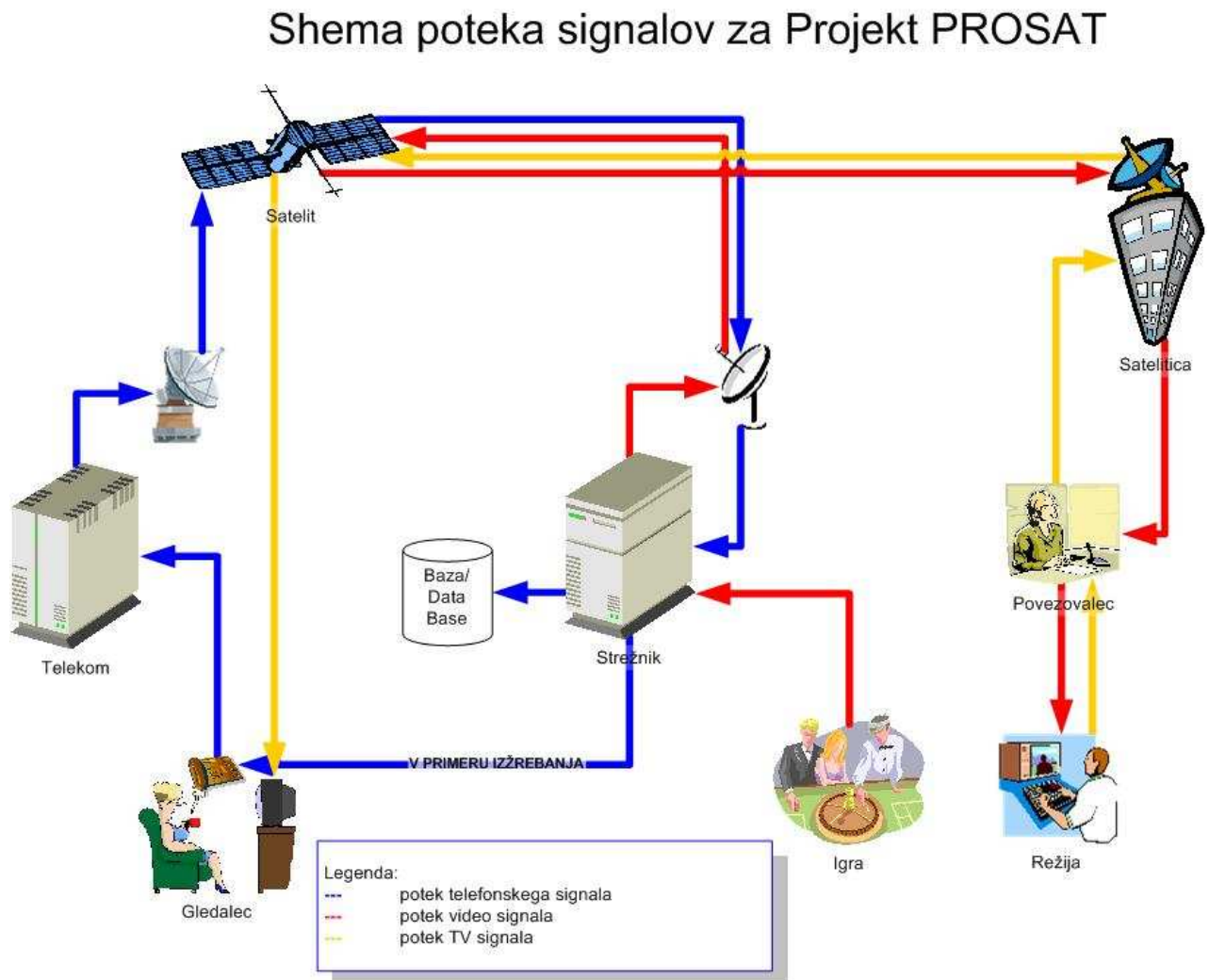
Vir: Lastna izdelava

Da bi lahko ugotovili, kako je pomembno imeti direkten stik z italijanskim trgom, bom prikazal nekaj podatkov o namenjeni porabi denarnih sredstev za igre na srečo.

Podatki o igrah na srečo v Italiji za leto 2003 (<http://www.monopoli-stato.com/>):

- 21 milijard € porabe vsako leto na športnih napovedih, stavah in loterijah
- 36 milijard € porabe za ilegalne igre na srečo
- 3 pomembni priznani operaterji: SNAI, SISAL, LOTTOMATICA;
- približno 300 Bingo salonov (predvidenih še 500)
- 4 pooblašene igralnice (Casino)
- vsako leto obišče razne igralnice 14,5 milijona Italijanov
- 1 milijon hazarderjev

Slika 23: Promocijska dejavnost družbe Casino Portorož po projektu »Pro Sat«



Vir: Poslovni načrt družbe Pro Sat, Portorož 2003

4.7. PRIMERJALNA PRESOJA DOSEŽKOV

Primerjalna presoja dosežkov se izvede na podlagi koncepta uravnoteženega sistema kazalnikov, kar je zlasti smiselno takrat, ko podjetje za svoje strateško načrtovanje in nadziranje uporablja BSC model. Gre za primerjavo dosežkov drugih podjetij po raznih vidikih, kot so finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti. Za vse omenjene vidike sem naredil primerjalno presojo za obe družbi v predhodnih poglavjih, zato bom v tem delu prikazal diagram teh vidikov za podjetja, ki se ukvarjajo s opravljanjem iger na srečo.

A.) Rast v finančnem vidiku je uresničena z rastjo iz popolnoma novih virov, to je z odpiranjem novih igralnih salonov v Sloveniji ali z internacionalizacijo. Prav tako se lahko rast doseže na račun razširjene ponudbe (diversifikacije) iger na srečo za obstoječe obiskovalce.

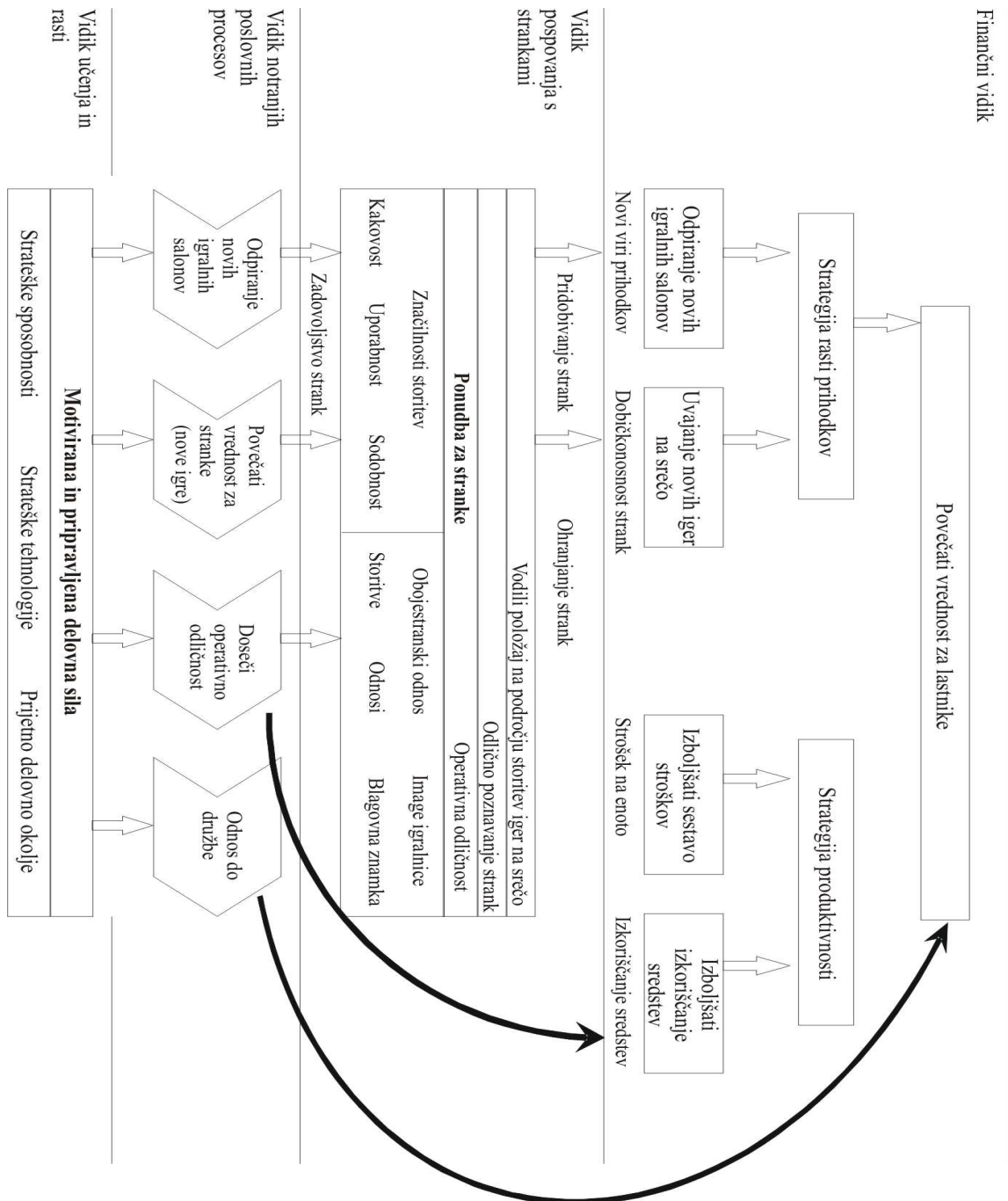
B.) Vidik poslovanja s strankami določa, kako bo podjetje doseglo rast. Ponudba opredeljuje določeno strategijo, kako pridobiti nove stranke ali razširiti poslovanje z obstoječimi. Jasna opredelitev ponudbe je najpomembnejši samostojni korak v razvoju strategije podjetja (poleg klasičnih iger še internetno igralništvo, konjske stave, bingo in druge igre).

C.) Vidik notranjih poslovnih procesov opredeljuje poslovne procese in dejavnosti, ki jih mora organizacija odlično opravljati, če želi uresničiti ponudbo strankam. V našem primeru gre za opravljanje iger na igralnih mizah (žive igre), na igralnih avtomatih in vpeljevanje novih iger na srečo, ki so priljubljene v Italiji (bingo, konjske stave).

D.) Vidik učenja in rasti opredeljuje sposobnost, znanja, tehnologijo in ozračje potrebno za izvajanje najpomembnejših procesov in dejavnosti. Gre za sposobnost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, vpeljevanja novih tehnologij v igralniško sfero (internetno igralništvo), nadzorno sfero (video nadzor) in poslovodno sfero (vodenje).

Dobro pripravljene diagrami pomagajo vodstvenim ekipam opisovati lastne strategije in močno povečati njihovo razumevanje. Omogočajo večjo natančnost pri opredeljevanju ponudb za stranke in prispevajo k zavedanju, da morajo biti notranji procesi, sposobnosti in tehnologije povezani s ponudbo.

Slika 24: Strateški diagram primerjalne presoje s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov za podjetja, ki se ukvarjajo s opravljanjem iger na srečo



Vir: Prirejeno po Kaplan, Norton, 2001, str. 109

4.7.1. POVEČATI VREDNOST ZA LASTNIKE V PRIHODNOSTI

Iz dosedanje primerjalne presoje sem dobil določeno poslovno znanje, ki ga bom uporabil za predlaganje bodočih usmeritev v igralniški dejavnosti. Izhajal bom iz dosedanjih ugotovitev in bodočih trendov na geografskem, demografskem, tržnem in motivacijskem področju.

4.7.1.1. Motiv prihoda v igralnico

Zakaj ljudje prihajajo v igralnico? Motiv prihoda v igralnico? Zastavil sem si to vprašanje in poizkušal dobiti odgovor s pomočjo primarne raziskave v igralnicah Portorož in Lipica. Raziskavo sem opravil po »metodi povpraševanja«. S pomočjo sodelavcev, ki delajo v igralnicah Portorož in Lipica, smo v letu 2005 povprašali 300 naključno izbranih obiskovalcev.

Tabela 23: Motiv obiska v igralnicah Portorož in Lipica

MOTIV OBISKA	% obiskovalcev
Izključno igranje in dobiček	76%
Izključno zabava	3%
Kombinacija igranja in zabave	21%

Vir: lastna izdelava po metodi povpraševanja

Ker gre za primerjalno presojo, sem poiskal podatke za HIT v gradivu CATI, Raziskava motivov obiskovalcev za Perlo Nova Gorica izdelana v letu 2000.

Tabela 24: Motiv obiska v HIT-ovih igralnicah

MOTIV OBISKA	% obiskovalcev
Izključno igranje in dobiček	60%
Izključno zabava	10%
Kombinacija igranja in zabave	30%

Vir: CATI, Raziskava Perla 2000

Iz raziskav je razvidno, da igralnice družbe Casino Portorož obiskujejo predvsem igralci, ki si želijo iger in dobitkov, manj jih zanima zabava. To je tudi razumljivo, saj so te igralnice brez ustreznih prostorov za prirejanje zabavnih prireditev, kar sem podrobno opisal pri konkurenčnih prednostih posamezne igralnice v poglavju 4.4.2. Družba HIT pa posveča veliko pozornosti prav prirejanju zabavnih prireditev (Perla, Kranjska gora, Aurora Kobarid, Maestral...)

V primeru aplikacije Maslowe hierarhije potreb na igralniške obiskovalce je potrebno opozoriti, da obiskovalcem igralnice potreba po hrani in pijači ne predstavlja več primarne potrebe, saj jim primarno potrebo predstavlja potreba po zmagi in dobitku. Vendar se hkrati ob potrebi po zmagi in dobitku pojavljajo tudi vse ostale ravni potreb.

4.7.1.2. Analiza demografskih in gospodarskih trendov v severni Italiji

V polkrogu dobrih treh ur vožnje živi 10 milijonov prebivalcev z visokim življenjskim standardom in z nagnjenostjo k trošenju za življenjske radosti. To je področje severo-vzhodne Italije. Izkušnje kažejo, da lahko aktivni trg, torej igralce, ki redno obiskujejo igralnico, zajame do 300 kilometrov oddaljene kraje ali do tri ure vožnje. To področje je dobro povezano z avtocestno povezavo do Trsta, kar ugodno vpliva na področje okoli Sežane. Avtocesta do Vidma (Udine) in povezava do Gorice ugodno vpliva na področje Šempeter - Vrtojba.

Tabela 25: Število prebivalstva na severo-vzhodu Italije

Pokrajina	Število prebivalcev v milijonih
Furlanija Julijska krajina	1,2 mio.
Veneto	4,4 mio.
Lombardija	8,9 mio.
Emiglia Romagna	4,1 mio
Skupaj	18,6 mio

Vir: <http://www.istat.it/> 15.5.2003

Poleg tega bom prikazal tudi glavne demografske trende v Italiji:

- staranje prebivalstva,
- podaljševanje življenjske dobe,
- zaradi študija se ljudje kasneje odločajo za poroko, družino in otroke,
- naraščanje števila ločitev,
- zmanjševanje velikosti družine,
- večanje števila migrantov, ki nimajo potreb po igranju.

Za obe družbi je najpomembnejši trg, razviti severni del Italije, ki ima v primerjavi z italijanskim povprečjem višji BDP na prebivalca (skoraj 30% nad povprečjem) in višji mesečni dohodek na družino. V zadnjem času ugotavljamo v Italiji padec kupne moči prebivalstva na račun zapiranja nekaterih manjših proizvodnih tovarn, ker se niso uspele prilagoditi pogojem poslovanja v globalizaciji. Odpuščanje delavcev in vse večja prisotnost izdelkov iz azijskih držav, pogojuje slabši standard italijanskega prebivalstva. V bodoče bodo ti trendi vplivali tudi na obiskovalce, ki obiskujejo naše igralnice.

Da bi lažje prišel do spoznanj, kam predlagati investitorjem vlagati finančna sredstva, bom še enkrat analiziral dosedanje moč igralniškega potenciala na področju severne Italije (več v poglavju 4.4.1.4.).

Tabela 26: Število obiskov v vseh igralnicah na obravnavanem tržnem področju

Število obiskov	1996	2000	2004
Družba Casino Portorož	583.000	518.000	510.000
Družba HIT	1.860.000	1.580.000	1.500.000
Casinoja Venezia	630.000	1.148.000	1.550.000
Skupaj igralniški trg*	3.530.000	3.558.000	4.140.000
Povečanje obiskov v osmih letih	610.000		17,2%

Vir: Interni podatki Casino Portorož in HIT

* razliko predstavljajo ostale igralnice

Iz števila obiskov se vidi padanje obiskov v slovenskih igralnicah in povečanje obiskov v igralnicah v Veneziji. Prav tako se skupno število obiskovalcev na tem področju povečuje in se je v osmih letih povečalo za 17,2% ali 610.000 obiskovalcev. K temu dvigu je pripomogla predvsem promocija in vedno večji obseg ponudbe igralniških storitev in zabave v igralnicah obeh družb. Iz tabele 23 se vidi, da je trenutna moč igralniškega obiska 4.140.000 obiskov. Treba je poudariti, da nekateri igralci pogosto obiskujejo omenjene igralnice in jih ne gre enačiti s številom vseh prebivalcev na obravnavanem področju.

4.7.1.3. Zakonodaja

Pri odločitvah, kam investirati, igra pomembno vlogo zakonodaja, ki predpisuje dajatve za igre na srečo in so v različnih državah različne. Višina dajatev vpliva na dobiček vlagateljev in odločitev kam investirati.

Tabela 27: Dajatve od iger na srečo v različnih državah

Država	% plačila dajatev v CP
Nevada ZDA	6%
Colorado ZDA	15%
Nizozemska	21%
Slovenija	30%
Hrvaška	38%
Grčija	39%
Avstrija	44%
Italija	48%

Vir: CIS

V primerjavi s sosednjimi državami je slovenska zakonodaja najugodnejša glede stopnje obdavčitve. Iz tabele je razvidno, da so ameriške igralnice primerjalno nižje obdavčene kot igralnice v Sloveniji. Podobno velja tudi za igralnice na Nizozemskem. V sosednji Avstriji in na Hrvaškem so obdavčitve nekoliko višje kot v Sloveniji, medtem ko so ostale evropske igralnice relativno strožje obdavčene.

V Italiji je omejeno število igralnic (5) in tudi v bodoče ne pričakujem, da bi se odpiranje casinojev v Italiji sprostito. Svojo trditev utemeljujem z močno vlogo, ki jo ima »cerkev« v družbenem dogajanju.

4.7.1.4. Primerjalna presoja investicije v »Mini Megacenter«

Zamisel o »Megacentru« sem zaznal v razgovorih z vodilnimi v igralniški dejavnosti. Želja po izgradnji »Megacentra« se je že porodila tako v HIT (lokacija: Šempeter – Vrtojba) kot tudi v družbi Casino Portorož (lokacija: okolica Sežane). Mandalay Bay, Las Vegas je bil zgrajen leta 2000 z namenom povečanja atraktivnosti igralnic in razvojem igralniške dejavnosti v vsesplošno

zabaviščno dejavnost, kjer igralništvo predstavlja le okoli polovico celotnih prihodkov. Podatke o tem kompleksu sem dobil na spletni strani <http://www.mandalaybay.com/>, vendar jih v nalogi ne bom predstavil, ker gre za preobsežen kompleks z 1,1 milijarde US dolarjev vloženih sredstev. Za področji v okolici Nove Gorice in okolici Sežane bi bil primernejši »Mini Megacenter« po predlogu CIS, ki ga bom predstavil.

Tabela 28: Velikost »Mini Megacentra« po vzoru Mandalay Bay, prilagojena slovenskim razmeram, skupna investicija 220 mio EUR ali 52,8 milijarde SIT

Element ponudbe	količina/velikost (bruto)
IGRALNICA	
število igralnih miz	70
število igralnih avtomatov	1400
velikost igralnih površin	7.500m ²
DVORANE	
velika koncertna in prireditvena dvorana	1.000 sedežev
akcijski kino	100 sedežev
imax kino	2x 250 sedežev
REKREACIJSKE POVRŠINE	
vodne površine (bazen, tobogani)	1.000 m ²
Wellness	500m ²
športni prostori	1.000m ²
zabavišni del (vrtiljaki, vlakec,...)	4.000m ²
NAKUPOVALNE POVRŠINE	2.500m ²
PRENOČITVENE KAPACITETE	15.000m ² (400 sob)
GOSTINSKI OBJEKTI	1.500m ² (3 restavracije)
Število zaposlenih	950
Število obiskov v enem letu	2.800.000
Celotni prihodki v enem letu	36 milijard SIT
Čisti dobiček (5,6% od CP)	2,0 milijarde SIT

Vir: CIS

Skupaj bi igralniško-zabavišni kompleks »Mini Megacenter« obsegal okoli 36.000 m² pokritih površin ter dodatnih 14.000 m² zunanjih površin, ki bi vključevale del zabavišnega parka, parkirišče ter dodatne rekreativno zabavišne površine (mini golf, športna igrišča...). Velikost zabavišnega kompleksa bi torej dejansko znašala okoli 1/6 velikosti zabavišnega centra Mandalay Bay v Las Vegasu.

Postavljajo se določena vprašanja v zvezi z izgradnjo takega centra:

1. Ali je število obiskov realno?
2. Kje dobiti usposobljeno delovno silo?

Če s primerjalno presojo primerjamo podatke za »Mini Megacenter« s podatki, ki so sedaj v igralniški dejavnosti, takoj opazimo, da se kapacitete podvajajo. Gre za glavno vprašanje: Kje pridobiti 2.800.000 obiskovalcev? Vsa leta je obisk v obeh družbah padal in je znašal 2.060.000 obiskovalcev v obeh družbah v letu 2004. Igralniški potencial na celotnem 300 km področju je znašal 4.140.000 obiskovalcev. Kot smo videli v tabeli 24, se je igralniški trg v osmih letih povečal le za 17,2% ali 610.000 obiskov kljub velikim vlaganjem v promocijo. Ta je znašala v družbi HIT čez 7% celotnih prihodkov in v družbi Casino Portorož 12% v celotni realizaciji, povprečno vsako leto v zadnjih treh letih. Tudi če predpostavimo, da se bo trg v naslednjih letih

širil s podobno intenziteto, ugotovimo, da se bo čez osem let realno povečal za 700.000 obiskov. Projekt »Mini Megacenter« pa zahteva 2.800.000 obiskov letno za nemoteno poslovanje.

Odločitev družbe HIT, da investira v Črni Gori (33 milijard SIT) in vloži 4,5 milijarde za obnovo igralnice Park, potrjuje gornje ugotovitve. Z izgradnjo »Mini Megacentra« na področji Šempeter-Vrtojba bi odvzeli večino obiskovalcev v lastnih igralnicah na severni meji z Italijo in predvsem igralnici Perla in igralnici Park. Nov igralniško-zabaviščni center Maestral v Črni Gori pa bo pridobival igralce (obiskovalce) na jugu Italije iz pokrajin Puglia, Regio Emiglia, Lazio, Sicilija. S to investicijo si bo HIT zagotovil nov igralniški bazen na jugu Italije, ki ne bo vplival na obisk v slovenskih igralnicah.

Iz raziskave, ki sem jo naredil v zvezi z motivom obiska v igralnicah, vidimo, da prevladuje izključno motiv igranja in dobitka. Torej tudi s tega vidika izgradnja »Mini Megacentra« ni upravičena, saj zahteva veliko vlaganj v obigralniško dejavnost, ki ni tako dobičkonosna.

Omejenost resursov:

- 1.) Prva ovira je omejen igralniški trg, ki ni tako velik, da bi upravičil tako veliko investicijo.
- 2.) Druga ovira je pridobitev usposobljene delovne sile.

4.7.1.5. Priporočila lastnikom

Iz primerjalne presoje lahko ugotovimo, da realno ni potreb za izgradnjo takšnega igralniškega centra. Smatram, da je boljše postopno obnavljanje že obstoječih igralnic in vlaganje v promocijo. Predlagam, da država nekoliko zmanjša dajatve od iger na srečo in s tem omogoči večja vlaganja v kvaliteto storitev in promocijo. Primerjalna presoja poslovanja kaže, da je družba HIT dobro vodena, kar ni mogoče trditi z vodenjem družbe Casino Portorož še posebej v zadnjih dveh letih.

Predlogi strateških odločitev:

- 1.) Ne v izgradnjo »Mini Megacentra«.
- 2.) Obe družbi združiti in postaviti eno upravo, ki bo skrbela za strateški razvoj slovenskih igralnic in uredila notranje razmere s sindikati (zaposlenimi).
- 3.) Obvezno takoj združiti Grand Casino Lipica in Hotel Maestoso v Lipici.
- 4.) Začasno prepovedati izdajanje novih igralniških koncesij predvsem pred potmi, ki vodijo do velikih igralnic.
- 5.) Nekoliko znižati dajatve od iger na srečo, predvsem odpraviti progresivno obdavčevanje.

5. SKLEPNE UGOTOVITVE NA PODLAGI PRIMERJALNE PRESOJE

Primerjalno presojanje je metoda za učeče se organizacije, s pomočjo katere podjetje primerja dosežene izide poslovanja (stopnjo donosnosti, produktivnost) in druge poslovne kazalnike (hitrost obračanja terjatev, delež odpadkov v proizvodnji) z dosežki tekmecev, podjetij v panogi, podjetij v strateški skupini in tudi podjetij izven panoge.

V magistrskem delu sem naredil primerjalno presojo učinkovitosti in uspešnosti družb Casino Portorož in Hit Nova Gorica.

Ker se poslovno okolje hitro spreminja in se pojavljajo številne spremembe, katere je včasih težko dohajati, se morajo podjetja odzivati hitro in pravilno, da lahko preživijo. Za to so potrebne kakovostne informacije za doseganje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja.

Do kvalitetnih informacij lahko pridemo tudi z učenjem in posnemanjem drugih, boljših od nas. S tem lahko prihranimo tudi dobršen del stroškov.

V teoretičnem delu naloge sem opredelil definicije in vrste primerjalnega presojanja in njihov pomen za vodenje podjetja. V tretjem poglavju sem opisal sodobne načine presojanja uspešnosti poslovanja, med katere sem vključil tudi doseganje organizacijske odličnosti in konkurenčne prednosti, ki je pomembna za učinkovito vodenje podjetja. Opisal sem doseganje konkurenčne prednosti preko povezav verige vrednosti.

Dajem odgovor na vprašanje: kaj mora manager vedeti za vodenje podjetja?

Da bi vedeli, katero podjetje sem analiziral in medsebojno primerjal, sem v četrtem delu predstavil družbi in opredelil njuno dejavnost. Podrobneje sem analiziral računovodske kazalnike, kakor tudi presek bilance stanja in bilance uspeha vsakega podjetja posebej. S kazalniki sem ugotovil prednosti ali pa pomanjkljivosti posameznega podjetja, od katerega se učiti, pobirati izkušnje in jih vgrajevati v svoje poslovanje ter tako postati uspešno podjetje. Naredil sem primerjalno presojo konkurenčnih prednosti, primerjalno presojo strategij, primerjalno presojo procesov in primerjalno presojo dosežkov. Na podlagi primerjalne presoje, sem prišel do potrebnega poslovnega znanja, da predlagam lastnikom, kako naj povečajo vrednost obeh družb v prihodnosti.

Pojav konkurenčne igralnice v Venezueli je HIT spodbudil k strateškemu razmišljanju in delovanju. Dokler je imel monopolni položaj na trgu, so bile razmere dokaj ugodne zanj in za državo. Oba sta sodelovala pri razdelitvi monopolnega dobička, ustvarjenega na račun prisvajanja dela potrošnikovega presežka.

Konkurenčna igralnica v Veneziji je zaradi ugodne lokacije odvzela družbi Casino Portorož in družbi HIT-u velik del obiskovalcev. Če predpostavimo racionalno obnašanje konkurenta, lahko pričakujemo v prihodnosti nadaljnjo širitev njegovih zmogljivosti. S sproščanjem zakonodaje na italijanskem igralniškem trgu se povečuje tudi možnost ustanavljanja novih igralnic v Italiji, vendar smatram, da se to ne bo zgodilo, zaradi velikega vpliva »cerkve« na družbeno dogajanje. HIT se torej srečuje z resno grožnjo, da bo na račun konkurence izgubil vodilni položaj na trgu, kar bo imelo neugodne posledice za podjetje in za lastnike. Na podlagi domnevnega obnašanja konkurentov in upoštevanje težnjo obeh družb, da obranita svoj tržni delež, bo potrebno, da obe družbi namenita več sredstev za promocijo na italijanskem trgu in izboljšujeta notranjo poslovno odličnost. V družbi Casino Portorož so z obnovo igralnice v Lipici povečali število obiskov. V igralnici Portorož pa morajo več postoriti, da bodo obdržali bogate igralce na živih igrah. V HIT vlagajo veliko finančnih sredstev za širjenje igralnic izven Slovenije (novi trgi) in tudi za obnovo igralnic v Novi Gorici. V letu 2005 bodo obnovili igralnico Park v središču mesta, kar bo omogočilo prihod novih večdnevnik gostov in vseh ostalih gostov.

6. LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Antončič Boštjan: Benchmarking v Sloveniji. Teorija in praksa, Ljubljana, 1997, str. 835.
2. American productivity and quality center: The Benchmarking Management Guide. Portland: Productivity Press, 1993. 249 str.
3. Baghai Mehrdad, Coley Stephen, White David: The Alchemy of Growth. London: Texere, 2000. 250 str.
4. Bendell, Tony, Louises Boutler, and Kerry Gatford. :The Benchmarking Workout. 1997, London: Financial Times.
5. Bogan C.E. :Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation. 1994 New York: McGraw – Hill.
6. Coers M. idr.:Benchmarking, A Guide for Your Journey to Best – Practice Processes. 2001 Houston: American Productivity & Quality Center.
7. Debeljak Ž., Prašnikar J., Ahčan A.: Benchmarking kot orodje strateškega managementa, v Prašnikar J. (urednik): Primerjajmo se z najboljšimi, Časnik Finance, 2002, str. 13-39.
8. Devetak Gabrijel in Vuković Goran: Benchmarking pri storitvah v izobraževanju, priprava, izvajanje in nadziranje marketinških aktivnosti, Moderna organizacija, 2002, str.231-249
9. Dimovski Vlado, Pergar Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana, Ekonomska fakulteta 2003, str.328
10. Dimovski Vlado, Pergar Sandra, Žnidaršič Jana: Gradivo za seminar 2, Učeca se organizacija, ustvarite podjetje znanja (Model Future-0) Ljubljana, Ekonomska fakulteta 2005, str.326
11. Dimovski Vlado, Pergar Sandra, Žnidaršič Jana: Gradivo za predmet, Učeca se organizacija, ustvarite podjetje znanja (Model Future-0). Ljubljana, Ekonomska fakulteta 2004/05 str. 266
12. Harrington H.J. :High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success. 1995, New York: McGraw-Hill.
13. Hočevar Marko: Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti. Doktorska disertacija, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, str.220
14. Hočevar Marko in Aleksander Igličar, Računovodstvo za managerje, Ljubljana 1997, Gospodarski vestnik, str.416
15. Jaklič Marko, Zagoršek Hugo, Brecl Peter, Del Fabbro Borut, Jeras Roman, Ribič Sabina: Benchmarking držav: Primerjava konkurenčnosti Irske, Finske in Slovenije. Zbornik slovenske benchmarking konference – Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 233-265.
16. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: GV založba, 2001. 462 str.
17. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov, preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 200, str 343
18. Kaplan S. Robert, Norton P. David; Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004, str.454
19. Karlöf B., Lundgren K., Edenfeldt Fro ent M. ; Benchlearning, Good Examples as a lever for Development. Chichester: 2001, John Wiley & Sons.

20. Karlöf, Bengt, and Svante Östblom. : Benchmarking: a Signpost to Excellence in Quality and Productivity. West Sussex: 1993, John Wiley & Sons Ltd.
21. Knez-Riedl, Jožica.: Poimovanje in presojanje bonitete podjetja. Ljubljana, 2000: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
22. Knez-Riedl, Jožica. : Primerjalno presojanje: splošno, na področju računovodstva in s pomočjo interneta. V Zbornik referatov, 32. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji, urednik Dr. N. Borak. Ljubljana 2000: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. str. 217-231.
23. Knez-Riedl, Jožica :Značilnosti in možnosti sodobne primerjalne analize podjetij. V Zbornik referatov 11. posvetovanja društva računovodskih in finančnih delavcev Maribor. Maribor 1996: Društvo računovodskih in finančnih delavcev.
24. Koletnik Franc,: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij, 2.dopolnjena izdaja, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 2004, str.489
25. Koletnik Franc,:Analiziranje računovodskih izkazov. Maribor, 1997: Ekonomsko poslovna fakulteta.
26. Kokotec – Novak, Majda, in Bojana Korošec, in Dane Melavc: Osnove računovodstva z bilanciranjem, Kranj: Moderna organizacija, 2002
27. Lawler E.E., Albers Mohrmann S., Benson G. :Organizing for High Performance, Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000. San Francisco 2001: Jossey-Bass.
28. Lipičnik Bogdan, Ravnanje z ljudmi pri delu, Ljubljana GV, 1998, str. 483
29. Lončarski I., J. Belak, M. Glažar, J. Jelenc, R. Kašte, A. Vouk. :Benchmarking dosežkov primer Luke Koper, d.d., Prašnikar J. (urednik): Primerjajmo se z najboljšimi, Časnik Finance 2002, str. 145-172.
30. Mayr, Branko:Računovodske informacije. Portorož, 2000, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
31. McNair J.C. and Leibfried J.H.K.: Benchmarking, New York1992: Harper Collins Publishers.
32. Melavc Dane. :Kako gospodariti. Kranj , 2000, Moderna organizacija.
33. Mihelčič Miran (uredil): Analiziranje kot izhodišče za obvladovanje razmer v združbah, Zbornik referatov, 10. Strokovno posvetovanje, Portorož 2004
34. Nordstrom A. Kjell, Ridderstrale Jonas: Ta nori posel: Funky Business: Ko zaigra talent, kapital pleše. Ljubljana: GV založba, 2001. str.256
35. Porter E. Michael: Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1998. 557 str.
36. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga, Ahčan Aleš: Benchmarking kot orodje strateškega managementa,Primerjajmo se z najboljšimi, Časnik Finance 2002, str. 13-37.
37. Prašnikar Janez, Vodlan Mateja, Petek Andrej: Benchmarking strategij rasti trgovskih verig: Wal-Mart in Merkator, Primerjajmo se z najboljšimi, Časnik Finance 2002, str. 73-92.
38. Pivka Marjan. : Management kakovosti. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta 2000
39. Pučko Danijel. 1999.Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, str.399
40. Pučko Danijel: Analiza konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. Zbornik slovenske benchmarking konference - Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 175-195.
41. Ratajec Petra: Benchmarking: postati boljši od najboljših, Relacije (časopis skupine ITEO). Ljubljana: ITEO, 2002, 8, 15 str.

42. Rozman Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja, V Zbornik: Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu. Portorož 1995: Zveza ekonomistov Slovenije, str. 39-50.
43. Senge M. Peter: The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organisation. London 1999: Random House Business Book, 424 str.
44. Slovenski računovodski standardi 2001, Ljubljana 2003 Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
45. Sutton, J. :Visoke sposobnosti-bogata žetev, v Prašnikar J. (urednik): Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Časnik Finance 2001. str. 13-35.
46. Tekavčič Metka, Šink Darja: Uporaba sodobnih managerskih orodij v slovenskih podjetjih in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati empirične analize. Zbornik slovenske benchmarking konference - Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 197-213.
47. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik 1997, str.193
48. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1999), Strategic Management: Concepts and Cases, Boston, MA: Irwin McGraw-Hill, str. 520
49. Turk I., S. Kavčič, M. Kokotec-Novak, S. Koželj, D. Melavc, M. Odar. :Finančno računovodstvo. Ljubljana 2001, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
50. Turk Ivan in Dane Melavc. :Računovodstvo. Kranj1999: Moderna organizacija.
51. Watson H. Gregory: Strategic Benchmarking. New York: John Wiley and Sons,1993, str. 269
52. Watson H. Gregory: The Benchmarking Workbook. Cambridge: Productivity Press, 1992, str. 144
53. Brechtold Stephan: Austrian Benchmarking Information Center. Interno gradivo ABIC, 1998, str. 13.
54. Center za mednarodno konkurenčnost - CIC: Projekt 'Zunanji benchmarking' Ministrstva za gospodarske dejavnosti, Analiza stopnje uporabe benchmarkinga v slovenskih podjetjih. Ljubljana, 2000, 29 str.
55. Enterprise Ireland: Company Benchmarking: Towards a European Framework-The Work of the European Benchmarking Network and Forum. Gradivo iz Benchmarking konference v Lizboni, 2000, str. 23.

Viri:

1. Analiza javnih razpisov na podlagi Programa pospeševanja razvoja podjetniškega sektorja, URL: <http://www.mg-rs.si> 3.4.2005
2. Balance Scorecard Online (<http://www.bscol.com>) 10.4.2005
3. Benchmarking Network. [URL: <http://benchmarkingnetwork.com/Files/Studies.html>], 3.4.2005
4. Benchmarking Network. [URL: <http://benchmarkingnetwork.com/Files/Online.html>], 3.4.2005
5. Benchmarking Plus. [URL:<http://www.benchmarking.co.uk/members/award.htm>], 24.4.2005
6. Benchmarking Plus. [URL:<http://www.benchmarkingplus.com.au/Peb.htm>], 24.4.2005
7. Advanced technology [http:// www.nua.ie](http://www.nua.ie) 10.4.2005
8. <http://dialog.com> 19.5.2005
9. Benchmarking-Past, Present and the Future, An Annual Report: January 2002 Edition. [URL:http://www.benchnet.com/bppf_2002.htm], 25.4.2005

10. European Foundation for Quality Management. [URL: <http://www.EFQM.org>], 19.5.2005
11. Excellence Ireland Benchmarking Centre. [URL: <http://www.iqlnet.com>], 19.5.2005
12. Global Benchmarking Network. [URL: <http://www.globalbenchmarking.org>], 10.4.2005
13. Global benchmarking. [URL: <http://globalbenchmarking.org/states/southafrica.htm>], 10.4.2005
14. Best Casino Games <http://www.usseek.com> 19.5.2005
15. Podatki o igrah na srečo v Italiji (<http://monopoli-stato.com/>) 8.5.2005
16. Demografski podatki v Italiji (www.istat.it) 8.5.2004
17. Program pospeševalnega centra za malo gospodarstvo [URL: <http://www.pcmg.si>], 3.4.2005
18. The Benchmarking Centre. [URL: <http://www.benchmarking.co.uk>], 24.4.2005
19. The Benchmarking Exchange. [URL: <http://www.benchnet.com>], 24.4.2005
20. Igralniški center v Las Vegasu: <http://www.mandalaybay.com> 17.4.2005
21. www.hit.si 17.4.2005
22. www.hitcasinosonline.com 17.4.2005
23. www.casinoportoroz 17.4.2005
24. www.monopoli-stato.com 8.5.2005
25. www.istat.it 8.5.2005
26. www.eiu.com 8.5.2005
27. Poslovna poročila Casino Portorož in Hit Nova Gorica

SLOVAR UPORABLJENIH KRATIC

TQM.....	Total Quality Management
EVA.....	Economic Value Added
BSC.....	Balanced Scorecard
SWOT.....	Strenght Weaknesses Opportunities Threats
HRM.....	Human Resorsing Management
MIS.....	Management Information System
ABC.....	Activity Based Costing
IS.....	Informacijski sistem
Benchmarking.....	Primerjalna presoja