

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ALEŠ NOVAK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DOLOČITEV VIZIJE IN STRATEGIJE
PODJETJA EMO-ETT**

Ljubljana, januar 2003

ALEŠ NOVAK

Novak Aleš
Pernovo 47, Žalec

IZJAVA

V skladu s 16. členom Pravil o magistrskih in specialističnih delih izjavljam, da sem avtor priloženega magistrskega dela z naslovom **Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT** pod mentorstvom **prof. dr. Rudija Rozmana** in v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.03.2003

Aleš Novak

KAZALO

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV, ZVRSTI IN RAZVOJ PLANIRANJA	4
2.1. OPREDELITEV PLANIRANJA NASPLOH	4
2.2. FAZE V RAZVOJU PLANIRANJA	5
2.3. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI	6
3. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA	8
3.1. OPREDELITEV PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA	8
3.2. ANALIZA PODJETJA	11
3.2.1. Analiza poslovanja	12
3.2.2. Analiza organizacije	13
3.3. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	14
3.3.1. Analiza in predvidevanje panoge	15
3.3.2. Analiza in predvidevanje konkurence	17
3.3.3. Analiza in predvidevanje porabnikov	18
3.3.4. Analiza dobaviteljev	20
3.3.5. Vpliv države in njenih institucij	20
3.4. DOLOČANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN CILJEV POSLOVANJA	21
3.4.1. Določanje vizije podjetja	21
3.4.2. Določanje poslanstva podjetja	23
3.4.3. Določanje ciljev poslovanja	26
3.5. DOLOČANJE STRATEGIJ	28
3.5.1. Ugotavljanje strategij	28
3.5.2. Razvoj strategij	29
3.5.3. Vrste strategij	30
3.5.4. Izbira strategij in izdelava planskih tabel	34
3.5.5. Uresničevanje strategij	36
4. PREDSTAVITEV PODJETJA EMO-ETT	37
4.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA EMO-ETT	37
4.2. DEJAVNOST PODJETJA	39
4.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA	40
5. ANALIZA PODJETJA IN ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	41
5.1. ANALIZA POSLOVANJA	41
5.1.1. Analiza poslovnih funkcij	42
5.1.2. Analiza uspešnosti	45
5.1.3. Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja	45
5.2. ANALIZA ORGANIZACIJE	46
5.2.1. Analiza strukture, kulture in organizacijskih procesov	46
5.2.2. Ugotovitev prednosti in slabosti organizacije	49
5.3. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	49
5.3.1. Analiza in predvidevanje panoge	50
5.3.2. Analiza in predvidevanje konkurence	52

5.3.2.1. Analiza domače konkurence	52
5.3.2.2. Analiza konkurence na trgu nekdanje Jugoslavije	52
5.3.2.3. Analiza mednarodne konkurence	53
5.3.3. Analiza in predvidevanje porabnikov	54
5.3.4. Vpliv države in njenih institucij	55
5.3.5. Priložnosti in nevarnosti okolja	56
5.4. UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI KOT OSNOVA STRATEŠKEGA PLANIRANJA	57
6. DOLOČANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN OKVIRNIH CILJEV POSLOVANJA PODJETJA EMO-ETT	59
6.1. VIZIJA PODJETJA	59
6.2. POSLANSTVO PODJETJA	63
6.3. OBLIKOVANJE OKVIRNIH STRATEŠKIH CILJEV	65
6.3.1. Določitev strateških ciljev	65
6.3.2. Prihodnja uspešnost poslovanja	66
6.3.3. Tehnološka posodobitev	67
6.3.4. Razvoj novih proizvodov	67
6.3.5. Iskanje novih donosnejših trgov in tržnih niš	67
6.3.6. Zadovoljevanje zahtev kupcev	68
6.3.7. Zadovoljstvo zaposlenih	68
7. RAZVIJANJE STRATEGIJ ZA NADALJNI RAZVOJ PODJETJA EMO-ETT ..	68
7.1. RAZVIJANJE KONKURENČNIH PREDNOSTI IN IZRABE PRILOŽNOSTI TER MINIMIZIRANJE SLABOSTI IN IZOGIBANJE NEVARNOSTIM	68
7.1.1. Strateške konkurenčne prednosti podjetja	69
7.1.2. Izraba priložnosti	70
7.2. MOŽNE STRATEGIJE	72
7.2.1. Izhodišča možnih strategij	72
7.2.2. Strategija tehnološke in infrastrukturne posodobitve – investicije	73
7.2.3. Strategija razvoja novih proizvodov	75
7.2.4. Strategija razvoja trga in izrabe tržne niše	76
7.3. INVESTICIJSKI PLAN	78
7.3.1. Tehnološki elementi investicije	78
7.3.2. Tehnični elementi investicije in investicijski stroški	80
7.3.3. Tržna ocena investicije	82
7.3.4. Plan investicijskih stroškov in virov financiranja	83
7.3.5. Plan zaposlenih	84
7.3.6. Plan asortimana proizvodnje in prodaje	85
7.3.7. Poslovni izid	91
7.3.8. Uspešnost investicije	92
7.3.8.1. Skupna donosnost investicije	93
7.3.8.2. Neto sedanja vrednost investicije NSV	94
7.3.8.3. Interna stopnja donosnosti	95
8. ZAKLJUČEK	96
LITERATURA	98
VIRI	100

KAZALO TABEL

Tabela 1: Čisti prihodki od prodaje po skupinah in trgih v letih 1998 do 2001 (v 000 SIT). 44	
Tabela 2: Podjetja za proizvodnjo emajlirane posode po državah..... 54	
Tabela 3: Zbirna tabela pomembnejših prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja EMO-ETT 59	
Tabela 4: Dinamika in specifikacija investicijskih stroškov v letih 2002 do 2006 v EUR.... 83	
Tabela 5: Predvideni stroški investicij in njihova finančna sestava..... 86	
Tabela 6: Število in struktura zaposlenih pred in po investicijskih naložbah..... 87	
Tabela 7: Predvidena proizvodnja in prodaja v obdobju 2002-2006 ter planirane cene..... 89	
Tabela 8: Plan prihodkov iz prodaje proizvodov v obdobju 2002-2006..... 91	
Tabela 9: Plan prihodkov iz prodaje v obdobju 2002–2006 v EUR 92	
Tabela 10: Poslovni rezultat v poslovnem letu 2006 z upoštevanjem investicije in strategije tržne niše ter brez nje v 000 EUR 93	
Tabela 11: Bilanca stanja v poslovnem letu 2006 z upoštevanjem investicije in brez nje v 000 EUR..... 94	
Tabela 12: Letni donosi in vložki investicije v 000 EUR 96	

KAZALO SLIK

Slika 1: Zaščitni znak podjetja EMO-ETT..... 38	
Slika 2: Struktura prodaje v letu 2001 po državah za podjetje EMO-ETT 44	
Slika 3: Organizacijska shema podjetja 49	
Slika 4: Obstoječa in predvidena prodaja po državah v % za podjetje EMO-ETT..... 78	

1. UVOD

Dejavnost podjetja EMO-ETT je proizvodnja emajlirane posode. Dolgoletna tradicija proizvodnje posode v Celju se je začela že leta 1894, ko je Nemeč Adolf Westen ustanovil tovarno emajlirane posode. Izbruh prve svetovne vojne je povzročil preusmeritev proizvodnje na vojaške izdelke. Prva poveljna leta so prinesla ponoven vzpon tovarne predvsem na področju modernizacije tehnologije v emajlirnici. Druga svetovna vojna je zopet povzročila zastoj, vendar je tovarna ostala nepoškodovana. Bila je med prvimi tovarnimi, ki so po vojni lahko začele z delom. Skladno s širitvijo proizvodnega programa in razvojem je podjetje v 90. letih zaposlovalo več kot 1200 ljudi. Po osamosvojitvi Slovenije je podjetje tudi zaradi izgube jugoslovanskih trgov zašlo v težave, zato je leta 1994 prešlo v upravljanje Sklada za razvoj. EMO-ETT je pričelo s poslovanjem septembra 1996 po stečaju podjetja EMO Eterna in sklenitvijo kreditne pogodbe s Skladom za razvoj (sedanjo Slovensko razvojno družbo) za zagonska sredstva. V juniju 1998 je Občina Celje zaradi velikega interesa, da ohrani dolgoletno tradicijo proizvodnje emajlirane posode v Celju odkupila od Slovenske razvojne družbe poslovne in proizvodne prostore. Z najemno pogodbo jih je dala v najem podjetju EMO-ETT, ki je septembra 1998 že proizvedlo prvo serijo emajlirane posode. Uspelo mu je pridobiti stare poslovne partnerje doma in v tujini ter uveljaviti dobro poznano blagovno znamko EMO z »dvema levoma«. Kot edini proizvajalec emajlirane posode v Sloveniji podjetje zelo dobro obvlada domači trg, zaradi poznane blagovne znamke pa povečuje prodajo tudi na tuje trge.

Več kot 76% svoje proizvodnje izvaža na zahtevna tuja tržišča, kjer je konkurenca med proizvajalci emajlirane posode vse hujša in težnja po individualnosti vse večja, kar povzroča vse manjše in razdrobljene serije v proizvodnji. Zaradi podkapitaliziranosti, nizke akumulativnosti in s tem nezmožnosti investiranja v sodobnejšo tehnologijo se zelo počasi in težko prilagaja novim razmeram na trgu. Menim, da ima pomemben vpliv na težko stanje in počasno okrevanje podjetja tudi neopredeljena vizija in pomanjkanje strategij. Medtem ko se podjetje bori za preživetje, je nujno potrebno postaviti vizijo in strategijo.

Proizvodnja emajlirane posode spada med delovno intenzivne panoge. Ker je bilo investiranje v preteklosti neenakomerno, so marsikatero tehnološke linije zastarele oziroma sestavljene iz neenotnih sklopov, kar lahko bistveno vpliva na produktivnost dela. Potrebno bo vlagati v posodobitev in racionalizacijo proizvodnje, avtomatizacijo, robotizacijo, on-line krmiljenja tehnoloških parametrov itd. Posebno pozornost bo potrebno nameniti tudi nadgradnji informacijskega sistema v proizvodnji, analizi podatkov na ključnih mestih in optimizaciji procesov in stanj. Takšna vlaganja, ki so praviloma kapitalno dokaj zahtevna, morajo biti skrbno pripravljena, pri čemer je izhodišče tržni pristop s konkretnimi tržnimi raziskavami in opredeljenimi tržnimi strategijami.

Za zagotovitev obstoja panoge v Sloveniji in delovnih mest v njej bo nujno potreben sistemsko uravnan razvoj panoge in stalna vlaganja ter modernizacija strojne opreme,

saj le to omogoča konkuriranje tujim proizvajalcem in proizvodom, ki se na slovenskem trgu že pojavljajo.

Jasno je, da **podjetje**, ki se ukvarja s proizvodnjo emajlirane posode, **ne bo moglo ohranjati konkurenčnosti na osnovi cenejše delovne sile, ampak zgolj z ustrezno kakovostjo** proizvodov in proizvodnjo izdelkov, ki imajo vloženega več znanja in tehnologije. Za doseg take proizvodnje imajo vsaj nekatera podjetja dovolj znanja in usposobljenih kadrov.

V procesu planiranja je vloga vodstva (strokovni kolegij oz. vodje sektorjev) ključna. Strateškega planiranja podjetje sploh ni imelo, ker postavitev ciljev za količinsko proizvodnjo in prodajo v dolgoročnem planu težko imenujemo strategija. V podjetju ni natančno določene niti vizije niti poslanstva.

Zaposlitev v panogi proizvodnje emajlirane posode in njeno poznavanje me je vodilo k temu, da bom v magistrskem delu obravnaval povprečno podjetje, ki deluje v tej panogi. S poslovanjem v vedno zahtevnejšem okolju se je podjetje znašlo v stanju, ko bo potrebno na novo definirati poslanstvo, cilje in strategijo poslovanja. Poslanstvo ima svojo težo, najpomembnejša sta vizija in strategija, zato sem ju tudi uvrstil v naslov dela. Tudi poslanstvo predstavlja del strateškega plana, ni pa nujno, da poslanstvo obstoja kot planski dokument. Pomembno je, da vidimo smer in pot prihodnosti podjetja oziroma vizijo skozi kombinacijo analize in določene stopnje intuitivnosti, ki je vezana na podjetje, posameznika, državo in panogo. S tem bodo določeni cilji, h katerim podjetje teži in dolgoročna konkurenčna prednost, ki se bo kazala v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih. Izpolnjen bo tudi osnovni cilj podjetja, ki predstavlja povečanje vložene vrednosti za lastnike. Cilji ne zajemajo le podjetja kot celote, ampak tudi posamezne sestavne dele podjetja. S primerno postavljeno strategijo poslovanja bomo lahko določili pot za doseg teh ciljev, ki bo upoštevala vplive okolja, poslovanja in organizacije. Podjetje mora za svoj nadaljnji razvoj postati še bolj učinkovito, kvalitetno, fleksibilno in inovativno.

Namen preučevanja poslovanja, določitve vizije in strategije je z ustreznimi strateškimi spremembami oziroma odločitvami omogočiti in zagotoviti dolgoročno uspešnost podjetja, ki bo osnova za obstoj in nadaljnji razvoj podjetja. Na uspešnost poslovanja v veliki meri vplivajo organizacijski procesi, ki zagotavljajo smotrnost. Planiranje je zagotavljanje smotrnosti poslovanja podjetja. Namen dela je tudi doseči, da bi strateško planiranje v podjetju postalo stalen proces poleg izvajanja operativnega vodenja poslovanja.

Cilj magistrskega dela je na osnovi analize poslovanja podjetja in okolja določiti vizijo in razviti več poslovnih strategij, ki jo bodo uresničile, primerne za uspešno poslovanje ter nadaljnji razvoj podjetja ob novo nastalih tržnih razmerah in ob upoštevanju pričakovanega vstopa Slovenije v Evropsko skupnost. Alternativne strategije in iz njih izpeljani scenariji so namenjeni vodstvu podjetja, ki bo moralo pri odločitvah o prihodnjem razvoju podjetja izrabiti ugotovljene prednosti in izrabiti priložnosti ter hkrati reševati slabosti in se izogniti

pretečim nevarnostim. Cilj dela je prikazati čim širšo paleto možnih strategij in oceniti njihovo primernost za dolgoročni razvoj proučevanega podjetja. V delu bom v okviru ocene podjetja prikazal tendence gibanj kazalcev uspešnosti podjetja za zadnja tri leta in s tem poizkušal opredeliti vpliv novih razmer na podjetje. Analiza okolja pa bi omogočila, da skupaj z vodstvom podjetja postavimo strateške cilje. Definirani cilji bodo izhodišče za postavitev strategij poslovanja podjetja.

Metoda, ki jo bom uporabil za **proučevanje strateškega planiranja** v podjetju EMO-ETT bo temeljila na teoretski raziskavi oblikovanja poslovnih strategij ob uporabi metodoloških prijemov. Z nadaljnjim proučevanjem praktičnih primerov postavitev strategij iz teorije bom izločil pomembne koncepte, ki bi po mojem mnenju lahko prišli v poštev za primer podjetja EMO-ETT. Na osnovi tega bom razvil vizijo in strategije podjetja v več različicah ter jih predlagal v presojo in oceno vodstvu podjetja. Predhodne raziskave notranjega in zunanjega okolja podjetja, redefiniranje poslanstva ter postavitev ciljev bom opravil s sodelovanjem vodstva podjetja. Ob kvantitativno postavljenih planskih ciljeh bom opredelil morebitne planske vrzeli, ki bodo tudi izhodišča za postavitev planskih strategij. Analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti bom izvedel na klasičen način, ki jo bom dopolnil s pomočjo razgovorov z vodilnimi. Pri tem bom pripravil ocene poslovnega uspeha in uspešnosti, kazalnikov financiranja, vodoravnega finančnega ustroja, finančnega vzvoda, likvidnosti podjetja, prodaje emajlirane posode za obdobje 1999 – 2001 in analizo ter predvidevanje okolja z dejavniki po Porterju, ki bodo osnova za oceno priložnosti in nevarnosti.

Magistrsko delo je sestavljeno iz **osmih poglavij**. V uvodu je na kratko prikazana sedanja problematika poslovanja podjetja EMO-ETT ter opisan problem in cilj naloge. V naslednjih dveh poglavjih je opisana opredelitev, zvrsti in razvoj planiranja in podrobneje proces strateškega planiranja. Opredeljen je proces strateškega planiranja s pomočjo ugotovitev raznih avtorjev iz tega področja. V četrtem poglavju je opisano podjetje EMO-ETT za katerega želim določiti vizijo in strategijo z opisom dejavnosti in prikazom organizacijske strukture. S predstavitev bom omogočil lažje in jasnejše razumevanje ugotovitev iz ocene okolja. V petem poglavju bom izvedel analizo poslovanja in organizacijo podjetja ter analizo in predvidevanje okolja za proces planiranja. Izdelana bo ocena prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter podane razvojne možnosti. Sledi šesto poglavje, kjer bom v praktičnem delu poudarjeno obravnaval določanje vizije in okvirnih ciljev. V sedmem poglavju se osredotočim na razvijanje primernih strategij za nadaljnji razvoj podjetja. V osmem poglavju bodo povzete najpomembnejše ugotovitve skupaj z zaključnimi mislimi. Delo zaključuje navedba literature in virov.

2. OPREDELITEV, ZVRSTI IN RAZVOJ PLANIRANJA

2.1. OPREDELITEV PLANIRANJA NASPLOH

Vsakdo si zamišlja svoje delovanje in njegov rezultat, naj bo to v podjetju ali v zasebnem življenju. Medtem ko si posamezniki planirajo predvsem svoje delovanje, pa managerji zamišljajo najprej delovanje podjetja ali pa njegovega dela in rezultate. Temu procesu pravimo planiranje.

Planiranje, opredeljeno v najbolj splošni obliki kot del vsakega zavestnega delovnega procesa, **pomeni zamišljanje rezultatov dela in samega delovnega procesa**. Bolj kot so rezultati dela in delovni proces odvisni od človeka samega, bolj ustvarjalno bo njegovo razmišljanje o prihodnjih rezultatih in poteh za doseganje le teh. In obratno manj ko človek lahko ali manj ko misli, da lahko vpliva na proces dela in njegove rezultate, manj razmišlja o delu in njegovih posledicah. Planiranje v splošni obliki je razmišljanje o prihodnosti, je priprava nanjo, da bi bili rezultati dela in proces dela čim bliže zaželenim.

Različni avtorji dajejo sicer različne opredelitve planiranja poslovanja podjetja, vendar so si opredelitve večinoma podobne, le da avtorji poudarjajo določene značilnosti planiranja, glede na področje njihovega delovanja ali namen obravnave planiranja. Avtorji še zlasti s pomočjo odločanja, poudarjajo planiranje kot razmišljanje, kot odločanje vnaprej, kot sedanje zamišljanje prihodnjih ciljev in poti za njihovo doseganje.

Tako Ansoff (1990, str. 2-16) opredeli planiranje kot oblikovanje zaželene prihodnosti in učinkovitih poti za doseganje. Drucker opredeli planiranje kot neprekinjen proces priprave podjetniških odločitev sistematično in z najboljšim poznavanjem njihove prihodnosti.

Pučko (1991, str. 89) vsebinsko opredeljuje planiranje poslovanja kot zavesten, organiziran proces miselnega kalkuliranja in vrednotenja ter odločanja nosilca gospodarjenja v prihodnji poslovni dejavnosti podjetja na osnovi določenih, njegovih osnovnih smotrov in zavestnega sprejemanja tveganja take dejavnosti (družbeno - ekonomska komponenta opredelitve planiranja) ter na osnovi prizadevanj po minimizaciji tveganja, s kar najboljšim spoznavanjem verjetnih prihodnjih zunanjih poslovnih možnosti podjetja, notranjih in zunanjih razmerij, prednosti in slabosti glede na predvidevanja zunanje poslovne nevarnosti ter z jasnim upoštevanjem v prihodnosti pomembnih poslovnih dejavnikov podjetja (strokovna komponenta opredelitve planiranja).

Rozman (1993, str. 24) razume planiranje kot proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom: zaželenim rezultatom in potmi za doseg le tega. Nadalje Rozman (1993, str. 72) opredeljuje planiranje predvsem kot proces in usklajevanje ter pravi, da je planiranje zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje, je odločanje,

je usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali pa delov podjetja; je tudi delegiranje, saj najvišji management usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov pa definira drugim.

Planiranje je prva funkcija managementa. Podobno kot proces zamišljanja, odločanja in usklajevanja opredeljujejo planiranje še drugi avtorji. Lipovec (1995, str. 256) opredeli **planiranje** iz organizacijskega vidika kot **na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe**. Preden strnemo vse opredelitve v skupno opredelitev poudarimo, da je bistvo planiranja, njegov namen v razreševanju in preprečevanju problemov. Planiranje si vnaprej zamišlja nastanek morebitnih težav in jih poskuša vnaprej preprečiti, vendar vseeno prihaja do težav, ki so zaradi planiranja manjše.

Planiranje na splošno opredeljeno kot ustvarjalno razmišljanje ali kot današnje odločanje, ki bo imelo posledice v prihodnosti izhaja iz splošne opredelitve delovnega procesa in ni vezano na določen predmet planiranja. Velja tako za planiranje dela skupine ali posameznika, kot za planiranje podjetja ali drugih institucij. Šele takrat, ko opredelimo in določimo predmet, o katerem razmišljamo in ga hočemo usmerjati, lahko konkretnije opredelimo planiranje. **Predmet planiranja je lahko celotno podjetje, njegov posamezen del ali razmerje med temi posameznimi deli**. Tako je planiranje lahko razdeljeno na planiranje podjetja ali planiranja njegovih posameznih delov. Glede na predmet – povezano s tem pa tudi glede na kriterij odločanja in nosilce – ločimo naslednje zvrsti planiranja poslovanja podjetja: **planiranje izdelka in procesa, planiranje poslovnih funkcij in planiranje celotnega poslovanja**, ki pa jih v tem delu ne bom podrobneje obravnaval.

Planiranje poslovanja podjetja je torej nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja, ki teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo dosego, pri čemer usklajuje dele v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čim večja uspešnost poslovanja.

Razmišljanje o prihodnjem poslovanju - planiranje kot odločanje in usklajevanje z namenom doseganja uspešnosti - je z razvojem, zlasti še v večjih podjetjih, postalo zahteven kompleksen proces.

2.2. FAZE V RAZVOJU PLANIRANJA

Strokovna literatura navaja štiri do pet faz v razvoju planiranja. Ansoff (1990, str. 131 – 148) navaja štiri glavne faze v razvoju podjetniškega planiranja:

- predračunsko ali finančno ali letno planiranje,
- dolgoročno planiranje,

- strateško planiranje,
- strateško ravnanje.

Pri tem naj bi v podjetjih do petdesetih let prevladovalo predračunsko planiranje, v šestdesetih letih se razvije dolgoročno planiranje, ki ga v sedemdesetih letih nadgradi strateško planiranje; to se zatem razširi v strateško ravnanje. Podobno v povezanosti s spremembami v gospodarjenju opredeli razvoj planiranja tudi Taylor (1991, str. 13 – 18). Pučko (1987, str. 86 – 103) v svoji raziskavi omenja prav tako štiri glavne faze v razvoju podjetniškega planiranja. Hkrati opozarja, da nekateri avtorji govorijo že o peti fazi: inovativnem ravnanju.

Predračunsko planiranje pomeni začetno fazo v razvoju planiranja celotnega poslovanja. Z njim je mišljeno planiranje celotnega poslovanja s poudarkom na številnih prikazih, imenovanih predračuni. Ti so na primer prodajni, stroškovni, gotovinski, premoženjski in podobno. Pomenijo vrednostno predvidevanje dogajanj v podjetju. Razlogi za pojav in razvoj letnega planiranja so verjetno v prevladovanju proizvodnih tvorcev, ki so kratkoročne narave in ne vplivajo na poslovanje na daljšo dobo. Prevladovanje materialov, surovin in razmeroma nekvalificirane delovne sile je v začetku stoletja povzročilo, da se je v razvoju planiranja najprej pojavilo letno planiranje.

Dolgoročno planiranje je planiranje poslovanja več let vnaprej, ki vsaj sprva pomeni kar pet ali desetkratno ponovitev letnih planov. Dolgoročno planiranje je gradilo predvsem na ekstrapolaciji preteklosti v prihodnost, zato ni naključje, da je spodbudilo razvoj in uporabo statističnih metod predvidevanja. Razvoj gospodarjenja zahteva spremembe v dolgoročnem planiranju. Te spremembe se najprej pokažejo v vse večjem preučevanju okolja podjetij, zlasti še trga. Trženje postaja glavna naloga ravnateljev glede na to, da trženje postaja vse bolj klasična poslovna funkcija. Vrsta avtorjev se ukvarja z raziskovanjem odnosa med tržnim deležem in uspešnostjo poslovanja. Vrsta del pomeni prehod od dolgoročnega planiranja prek poudarjanja trženja v **strateško planiranje**. Pri tem pa opozarja na bistveno razliko: trženje poudarja predvsem potrošnika, strateško planiranje predvsem konkurenco, možnih stanjih okolja in posledično variant plana. Pri strateškem planiranju je potrebno več razmišljanja o okolju, variantah. Sami zato raje govorimo o strateškem razmišljanju, o strateškem odločanju (vnaprej), kot o **strateškem ravnanju**. Pojem ravnanja sam po sebi vključuje tudi planiranje, zato je lahko strateško planiranje del strateškega ravnanja (Rozman, 1995, str. 108-109). V večji meri vključuje organizacijo in s tem vplivanje na izvedbo.

2.3. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI

Strateško planiranje se je razvilo iz dolgoročnega planiranja predvsem kot posledica vse bolj nepredvidljivih sprememb okolja, še zlasti trga in konkurence na njem. Hitrost tehnoloških sprememb, vse večji vpliv mednarodnega trga, razvoj informacijske tehnologije, naftne krize in podobno so naredile predvidevanje prihodnosti na podlagi preteklosti in sedanjosti

nesmiselne. Zato poizkušajo podjetja predvidevati okolje zlasti s preučevanjem trga in z bolj logičnim povezovanjem različnih dejavnikov. Vse bolj pa se v vsebinskem smislu deli planiranje v dva dela, od katerih prvi usmerja podjetje, sam določi cilje in okvirne poti do njih, drugi pa poskuša na izbrani poti doseči čim bolj učinkovito gospodarjenje. **Prvi del poskrbi, da dela podjetje prave stvari; drugi pa da dela podjetje stvari prav. Prvo je strateško planiranje, drugo pa taktično planiranje.**

Ansoff (1985, str. 5 – 6), utemeljitelj strateškega planiranja, pravi, da se strateške odločitve ukvarjajo bolj z zunanjimi kot notranjimi problemi. Ukvarjajo se s **povezavo med podjetjem in okoljem**. Primeri takšnih odločitev so po Ansoffu predvsem določitev bistva poslovanja podjetja, določitev vrst poslovanja, določitev ciljev podjetja, določitev diverzifikacije izdelkov. Po Porterju (1980, str. XIV) so takšne odločitve o širjenju zmogljivosti, o vertikalnem povezovanju, o vstopu v novo vejo, o dezinvesticijah in razne povezave glede dobav, vlaganj, licenc itd. V primerjavi z Ansoffom, ki poudarja predvsem usmerjenost tega planiranja v okolje, velik del avtorjev pri opredeljevanju strateškega planiranja poudarja predvsem **pomembnost tega planiranja**. Za večino avtorjev so strateške odločitve najbolj pomembne. Zato poudarjajo predvsem dolgoročnost odločitev kot bistvo strateškega planiranja.

Strateško planiranje zelo **upoštevata negotovost okolja** in je posvoji naravi dolgoročnejši. Je dolgoročno planiranje, ki ga uporabljajo v podjetjih z nepredvidljivim okoljem. Prav stalno spreminjajoče se okolje je razlog, da je strateško planiranje danes prevladujoče. Pri strateškem planiranju pravzaprav ne gre toliko za razmišljanje o tem, kaj bo podjetje delalo v prihodnosti, kot za razmišljanje, kako se pripraviti na nepričakovano prihodnost. Strateško planiranje razumemo kot celoten proces planiranja vključno z določanjem ciljev.

Čeprav že v mnogih podjetjih govorijo o strateškem planiranju, je to včasih bolj posledica mode, kot pa nujne potrebe, ki jo zahteva usmerjenost poslovanja. Tržno gospodarstvo v podjetjih zahteva kvalitetno planiranje, njegov razvoj in prilagoditev podjetja okolju. Uvajanje elementov tržnega gospodarstva pa kaže, da nanj nismo najbolje pripravljeni. Prav pripravljenost izkoristiti možnosti, ko se ponudijo, in izogniti se nevarnostim, ko se pojavijo, je ena od osnovnih značilnosti strateškega razmišljanja.

V literaturi najdemo veliko različnih razlag in opredelitev strateškega podjetniškega planiranja. Iz njih lahko izluščimo glavne smernice delovanja gospodarskih subjektov s tako usmeritvijo: ocenjevanje bistvenih problemov, prednosti in priložnosti ter nevarnosti podjetja, predvidevanje in postavljanje osnovnih konceptov in razvojnih smeri, odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega obdobja in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter spremljanja in nadziranja uresničevanja.

V strateškem planiranju preučujemo tudi dinamiko okolja. Med osnovne probleme, ki jih rešuje strateško planiranje v podjetju, je mogoče šteti iskanje tistega potencialnega proizvodnega in prodajnega programa, ki bo podjetju v prihodnosti omogočal rast. To terja iskanje odgovorov o vrstah proizvodov in trgov, ki jih bo podjetje v planskem obdobju razvijalo v svojem proizvodnem in poslovnem programu, o načinu širjenja (oženja) proizvodnega in prodajnega programa, o načinih spreminjanja proizvodne osnove podjetja in o načinih financiranja širjenja prodajnega programa. Prihodnja struktura podjetja bo ob teh odgovorih kompletirana šele, ko bo na njihovi osnovi planirana še vrsta pomembnih dejavnosti v podjetju in ko bo tem rešitvam ustrezno prilagojena organizacijska struktura. Zato je v teh okvirih treba iskati tudi glavni predmet strateškega planiranja.

Strateško planiranje podjetja se ločuje od drugih vrst planiranja po sledečih značilnostih:

- širina alternativ, obseg ali število so večji,
- uspeh predlaganih rešitev je bolj odvisen od ustreznih informacij, ki jih podjetje dobiva iz svojega okolja,
- samo delo je manj popolno kot druge vrste planiranja; potrebni sta večja ustvarjalnost in originalnost,
- probleme relativno manj razčlenjujemo, so pogosto manj otipljivi, jih zato težje kvantificiramo in težje iščemo najboljšo možno rešitev, scenarij,
- navzoč je predvsem vidik celote, to je podjetja in razvoja panoge, v kateri je podjetje,
- pri računanju je potrebno upoštevati daljše časovno obdobje, s čimer so povezani številni problemi, pri samem procesu se je treba opirati na subjektivne ocene itd.

3. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

3.1. OPREDELITEV PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Pri opredeljevanju planiranja najdemo v literaturi več različnih pristopov, ki so odvisni od podjetij, okolja. V vseh definicijah pa je planiranje poudarjeno kot **proces**. Drucker (1989, str. 2 – 16) govori celo o nepretrganem procesu priprave podjetniških odločitev. Marsikje se prav s tega vidika napačno pojmuje planiranje, in sicer kot občasna, kampanjska dejavnost, vezana na pripravo letnega ali dolgoročnega plana.

Prva začetna faza v procesu planiranja se prične z ugotovitvijo oziroma oceno sedanjega poslovanja podjetja. Prihodnost se vedno navezuje na sedanost, od sedanjega poslovanja pa je vsaj kratkoročno v veliki meri odvisno od zamišljene prihodnosti podjetja. Ta faza se imenuje **analiza poslovanja** in se prične z oceno poslovanja in konča z diagnozo. Prikaže nam težave v poslovanju pa tudi prednosti, ki jih podjetje ima. Nobeno podjetje ni neodvisno od vplivov okolja, zato je zelo pomembna druga faza v procesu planiranja. Na uspešnost poslovanja ima tako vpliv poslovanje podjetja kot tudi okolje, v katerem deluje. Zato so

odločitve o prihodnosti v veliki meri odvisne od predvidevanja okolja, še posebej porabnikov in konkurence. Z **analizo in predvidevanjem okolja** moramo odkriti nevarnosti, ki prihajajo iz okolja, ter priložnosti, ki jih okolje nudi. Bolj kot sta kvalitetno izpeljani ti dve fazi, lažje in zanesljiveje lahko določamo prihodnje poslovanje podjetja oziroma **določanje poslovnih ciljev**. To je tretja faza v procesu planiranja. Sledi četrta faza, ki pomeni **določanje poti za doseg tega stanja ali strategije** (Rozman, 1996, str. 83 – 84).

Mnogi avtorji, ki se ukvarjajo s planiranjem, opredeljujejo proces planiranja na podoben način. Na desni strani naštevanja opredelitev je navedena moja primerjava z Rozmanom. Koontz in O'Donnel (1988, str. 143 – 148) opredeljujeta tele faze:

- določanje ciljev → CILJI
- določanje planskih postavk → PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽN., NEVARN.
- iskanje alternativnih rešitev]
- ocenjevanje alternativnih rešitev] → STRATEGIJE
- izbira rešitev]
- opredelitev podrobnih planov]
- kvantificiranje predračunov.] → PODROBNI CILJI

Večina avtorjev, zlasti praktikov s področja planiranja, navaja večje število faz. Robbins (1994, str. 144 – 150) tako navaja devet faz v procesu planiranja:

- opredelitev poslanstva organizacije]
- določitev ciljev] → CILJI
- analizo poslovnih tvorcev, ki naj pokaže]
- komparativne prednosti in pomanjkljivosti]
- analizo okolja] → ANALIZA POSLOVANJA IN
- predvidevanje okolja] OKOLJA
- opredelitev možnosti in nevarnosti]
- opredelitev možnih strategij]
- izbiro strategij] → STRATEGIJE
- izvedbo strategij.]

Pučko (1987, str. 153 –221) opredeli planiranje v širšem smislu kot določitev postavk planiranja, planiranje v ožjem smislu in uresničevanje ter kontrolo planov. Planiranje v ožjem smislu pa razčleni v:

- iskanje in zaznavanje poslovnih problemov
 - postavljanje planskih ciljev in opredeljevanje strategij
 - razvijanje strategij za doseg ciljev
 - ocenjevanje strategij
 - izbiro strategij in izdelavo dolgoročnih planov.
- ANALIZA POSLOVANJA IN OKOLJA
- CILJI, STRATEGIJE

Avtor združi ocenjevanje poslovanja in predvidevanje okolja, podrobneje pa razčleni določanje poti za doseganje ciljev.

Vsi navedeni primeri potrjujejo, da različni avtorji različno razčlenjujejo proces planiranja, ki je naraven proces, ki ima svoj začetek in zaključek ter okolje, v katerem se odvija. V primerjavi z Rozmanovo členitvijo procesa planiranja celotnega poslovanja lahko pri drugih avtorjih opazimo nekje bolj, nekje manj podrobno členitev posameznih faz. Posamezne faze so lahko poimenovane nekoliko drugače. Vendar pa bi lahko na koncu vendarle potegnili vzporednice in ob združevanju posameznih razčlenjenih faz prav pri vsakem avtorju izluščili tiste štiri faze, ki jih opredeli že Rozman (analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje prihodnjega stanja poslovanja, določanje poti za doseg tega stanja). Razlike nastajajo iz razlogov iterativnosti, povzročene s prehajanjem od bolj okvirnih k bolj podrobnim rešitvam in poudarka posameznim fazam, povezanega s situacijskimi spremenljivkami oziroma značilnostmi poslovanja.

Vzrok, da se iz vseh možnih opredelitev procesa planiranja izluščijo prav te štiri faze, je po mojem mnenju v tem, da je planiranje razmišljanje prihodnosti z namenom in željo vplivati nanjo. Hkrati predstavljajo te štiri faze logičen, naraven potek v procesu prehoda iz sedanjega v zeleno stanje. Vsako podjetje se v določenem trenutku nahaja v določenem stanju, ki so posledica preteklih odločitev in vpliva okolja. Bolj ko poznamo to začetno stanje in njegove prednosti ter slabosti, bolj se lahko zamišljamo prihodnost podjetja in manjša so lahko odstopanja in napake, pri določanju prihodnjega stanja poslovanja. Kako bomo prišli do zelenega prihodnjega stanja, pa opredelimo z določanjem poti za doseg tega stanja.

Ob podrobnejšem pregledu faz procesa planiranja po posameznih avtorjih lahko opazimo, da ne vključujejo vizije oziroma jo vsaj ne omenjajo kot ene izmed potrebnih faz procesa planiranja. Tudi Rozman v svoji opredelitvi procesa planiranja ni neposredno navedel ne vizije ne poslanstva, kar pa ne izključuje njune pomembnosti pri procesu planiranja. Posredno ju je vključil v fazo prihodnjega določanja poslovanja oziroma določanje poslovnih ciljev. Drugi avtorji sicer omenjajo opredelitev poslanstva kot samostojno fazo v procesu planiranja, ne omenjajo pa opredelitve oziroma postavljanje vizije oziroma jo vključujejo v druge faze. Vzrok za to lahko najdemo v tem, da v času, ko so avtorji proučevali proces strateškega

planiranja, vizija ni bila tako pomembna. Morebiti so vizijo razumeli kot del poslanstva, saj se pogosto prepletata, ali pa so jo vključili v kake druge faze procesa – na primer v fazo določitve ciljev. V današnjem času in okoliščinah poslovanja, ki jih narekuje razvito tržno gospodarstvo in s tem družba sama, pa imata tako vizija kot poslanstvo velik pomen v procesu planiranja.

V naslednjih poglavjih bom podrobno obravnaval pomembne štiri faze planiranja (analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje poslovnih ciljev, določanje strategij), ki jih bom razčlenil v posamezne podfaze. Planiranje (splošno) je zamišljanje želenega rezultata (cilja) in procesa in kako priti do njega (strategije), da pa se smotrno odločimo moramo poznati poslovanje in okolje.

Ključni namen **analize poslovanja** je v spoznanju pomanjkljivosti, problemov, ki jih ima podjetje, pa spet v spoznanju prednosti, ki jih ima pred drugimi podjetji. Naloga podjetja je, da poskuša rešiti probleme in izkoristiti svoje prednosti. Analiza in predvidevanje pokaže podjetju nevarnosti, ki jih okolje (zlasti potrošniki in konkurenca) povzroča podjetju. Na drugi strani pa lahko ob primerni analizi in predvidevanju okolja najdemo številne prednosti in priložnosti, ki nam jih okolje ponuja. Celovita analiza poslovanja, organizacije ter analize in predvidevanje okolja podjetja skupaj pomenijo ugotavljanje prednosti in pomanjkljivosti podjetja in možnosti ter nevarnosti razvoja (PSPN ali SWOT analiza). Ugotavljanje in planiranje prihodnjega poslovanja bomo ponavadi našli pod pojmom **določanje ciljev**. Cilji so zaželeno dosegljivo prihodnje stanje. Poti do ciljev so bodisi **strategije**, bodisi **taktike**. Po poteh v prihodnost je celotno planiranje poimenovano kot strateško planiranje; s taktikami pa razumemo predvsem letno planiranje. Proces planiranja je metoda kot premišljeno in urejeno zaporedje postopkov, faz, po katerih pridemo do planskih odločitev.

3.2. ANALIZA PODJETJA

Predmete, o katerih odločamo spoznavamo zavestno (analiza) ali pa intuitivno. Tudi odločanje je lahko zavestno, intuitivno, s posnemanjem. Zlasti pomembno je zavestno odločanje.

Metoda analize je spoznavna metoda, ki je sestavljena iz dveh osnovnih faz: opazovanja in diagnoze. Analiza podjetja je vezana na analizo poslovanja, organizacije in okolja.

3.2.1. Analiza poslovanja

Celovita opredelitev analize poslovanja, povzeta po Lipovcu (1983, str. 30-31), je proces spoznavanja konkretnega podjetja, kot priprava za odločanje o podjetju ali njegovih enotah z namenom izboljšati uspešnost poslovanja s stališči uporabnika analize. Trojni namen, ki je razviden iz opredelitve (organizacijski – kot priprava na odločanje, ekonomski – kot izboljšanje uspešnosti poslovanja in uporabniški – s stališča uporabnika analize), ločuje analizo poslovanja zgolj kot teoretični spoznavni proces in vključuje konkretno delovanje uporabnika analize oziroma pojasnjuje končni cilj takšnega analiziranja.

Analiza poslovanja temelji na kvantitativnih podatkih in obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z "normalnim" poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanja. Ena od začetnih dejavnosti v planiranju poslovanja je nedvomno analiza sedanjega poslovanja. Njen cilj je v spoznavanju poslovanja podjetja in v ugotavljanju problemov, težav, prav tako pa tudi prednosti v poslovanju. Analiza rabi kot podlaga za reševanje težav in izrabo prednosti, ki jih podjetje ima.

Analiza sestoji iz **opazovanja poslovanja** in iz **ugotovitve problemov ali prednosti**. Obe podfazi analize pa sta usmerjeni z namenom analize. Če analiza ugotavlja obstoječe probleme, da bi jih pomagala rešiti, govorimo pretežno o njeni povezavi s kontrolo. Če pa analiza ugotavlja morebitne probleme in prednosti, da bi jih podjetje preprečilo ali izkoristilo, govorimo o njej kot o začetni fazi planiranja. Faza analize poslovanja ali interne analize ali diagnosticiranja, čeprav sama po sebi neodločilna, je izjemno pomembna, saj ugotovljeni problemi in prednosti v poslovanju že sami po sebi navajajo k rešitvam. Prav zato velja, da ni tako pomembno najti odgovore na vsa vprašanja, ampak da je pomembno ugotoviti prave probleme, si zastaviti prava vprašanja. Proces analize poslovanja obsega opazovanje poslovanja in opredelitev problema. Opazovanje poslovanja sestoji iz zbiranja informacij, njihovega primerjanja z normalnim stanjem in ugotavljanjem odstopanj od tega stanja ter zlasti primerjanja s konkurenco.

Opredelitev problema ali diagnoza iz teoretično možnih odstopanj problemov izlušči tiste, ki so odstopanja v konkretnem primeru. Osnovni viri podatkov za analizo poslovanja so bilanca stanja, bilanca uspeha, podatki o denarnem toku (če jih podjetje ima) in podatki poslovnih funkcij. Ti dokumenti nam dajejo smernice za začetek analize. Po potrebi nato uporabimo še interne podatke, ki jih v podjetju lahko dobimo. Podatke redno zbira računovodstvo, pa tudi analitska služba. Podatke lahko dobimo tudi z izrednim zbiranjem. Glede na ugotovljena odstopanja iščemo rešitve, s čimer se ponavadi ponuja več možnosti, med katerimi moramo pretehtati in izbrati najbolj ustrezne. Razčlenjenost rešitev pa nam rabi kot vsebina letnih in strateških planov.

3.2.2. Analiza organizacije

Pogosto avtorji ne ločijo poslovanja od organizacije, zato oboje obravnavajo skupaj ali pa organizacijo celo izpustijo. Vendar mislim, da je zaradi pomembnosti in specifičnosti organizacije le to pametno posebej obravnavati. Tako kot se spreminja poslovanje, se spreminja tudi organizacija.

Lipovec (1987, str. 33-36) opredeljuje organizacijo podjetja kot **sestav medsebojnih razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev delovanja podjetja**. Organizacija po tej opredelitvi torej ni združba, marveč tisto, kar drži člane združbe skupaj. To pa so razmerja med njimi. Prav razmerja omogočajo uresničitev temeljnega cilja delovanja združbe. Rezultat poslovanja podjetja pa je uspešnost. Razmerja med ljudmi v združbi so različna: tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna. Rezultat organizacije je **zagotavljanje smotnosti, je učinkovitost**; v podjetju je to količina uporabnih vrednosti. Organizacija: **upravljalno - ravnalna struktura** (sestavljena iz tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne) ter **upravljalno - ravnalni proces** (sestavljen iz planiranja, uveljavljanja in kontroliranja) bo najbolj učinkovita, če bodo upoštevana postavljena pravila. Vendar se je pokazalo, da ta pravila ne veljajo povsod in vedno in da organizacija zavisi od vrste situacijskih spremenljivk. Vsako podjetje v okolju zahteva specifično organizacijo, ki bo najbolj učinkovita. Organizacija pa bo najbolj učinkovita, če bodo strukture in procesi usklajeni in če bodo usklajeni s situacijskimi spremenljivkami. Za projektiranje konkretne organizacije morajo biti poznani **tehnologija** podjetja, njegovo **okolje, velikost, lastnosti zaposlenih in cilj (strategija) podjetja**.

Poleg organizacijske strukture in procesov organizacijo opredeljuje še **organizacijska kultura ali kultura podjetja**. Pojem kultura podjetja je opredeljen kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot vodilnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme (Schein, 1994, str. 22).

Kulturo podjetja lahko razumemo tudi kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, 1993, str. 169). Gre za oblikovanje zaželenih vrednot in procesa managementa. Povezano se to nanaša zlasti na stopnjo samostojnosti posameznika, formalizacijo strukture, podporo managerjev podrejenim, poistovetenje posameznikov s podjetjem, sisteme nagrajevanja, toleriranje konfliktov in prevzemanje tveganja.

Dejanska organizacija v podjetju odstopa od zaželene in zamišljene. Vzroki so še v samem projektiranju, ki ni vedno ustrezno; lahko so v uveljavljanju organizacije, ki ni sledilo

projektiranju. Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem povečati učinkovitost z vidika uporabnika. Opazovanje dejstev pomeni predvsem spoznanje konkretne organizacije s pomočjo informacij. Sledi **primerjava ugotovljenih dejstev** s primerljivimi, v primeru analize organizacije **zlasti z organizacijo, ki jo sicer narekujejo situacijske spremenljivke**. Med dejansko in primerljivo organizacijo prihaja do odstopanj. Ta so glede na velikost in smer vplivanja na učinkovitost negativna ali pozitivna. Negativna odstopanja predstavljajo problemska, pozitivna odstopanja pa prednostna stanja. V fazi diagnoze iščemo vzroke nastale v problemski ali prednostni situaciji, da bi prvo v prihodnje preprečevali, drugo pa pospeševali.

3.3. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

Z okoljem podjetja razumemo vse dejavnike, ki vplivajo na podjetje, prav tako pa tudi podjetje vpliva na okolje. Glede na značilnosti je okolje možno razdeliti na manjše celote ali podokolja. Po Pučku lahko okolje razdelimo vsaj na pet podokolij (Pučko, 1996, str. 9-11): naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično pravno in kulturno okolje. Po eni strani se podjetje s svojimi odločitvami poskuša prilagoditi okolju, bodisi da izkoristi možnosti, ki mu jih le to ponuja, bodisi da se izogne nevarnostim. Po drugi strani pa tudi vpliva na okolje in skuša s tem ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive. Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v planiranju, ki daje poudarek preventivi, ki reagira, še preden so problemi nastali. Njegov namen ni toliko v preživetju kot v optimiranju poslovanja podjetja.

Predvidevanje okolja je zlasti prisotno v planiranju, ki daje poudarek preventivi, ki reagira še preden so problemi nastali. Predvidevanje okolja teče sistematično po poslovnih funkcijah in za celoto. Običajno se začne z zbiranjem podatkov in njihovo sistematično obdelavo, na osnovi česar lahko dobimo določene ocene o okolju. Temu sledi predvidevanje prihodnjega dogajanja in analiza možnih medsebojnih povezav (kako predvidene spremembe vplivajo druga na drugo), ki jim pravimo **scenariji**. Ta okvirno opisana faza procesa planiranja okolja se običajno nanaša na:

- predvidevanje panoge,
- predvidevanje konkurence,
- predvidevanje porabnikov in
- predvidevanje vpliva države in njenih institucij.

Faza analize okolja je smiselno podobna analizi samega podjetja in je vanj tudi vključena. Pomembno je, da podjetje z vidika namena analize okolja presodi, katere in kako podrobne informacije potrebuje. V predvidevanju okolja pa na odločitve okolja vplivajo tudi sami s svojimi odločitvami. Tako so po eni strani odločitve podjetja odvisne od okolja, zaradi česar je proučevanje okolja tolikšnega pomena, po drugi strani pa se okolje odziva na naše odločitve. Prav v tem smislu podjetje in okolje medsebojno učinkujeta. Ključna naloga

predvidevanja okolja je **ugotoviti možnosti ali pa priložnosti**, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja, in **nevarnosti**, ki lahko razvoj zavrejo. Nevarnost pomeni zlasti konkurenca, zato ni čudno, da daje strateško planiranje velik poudarek prav konkurenci. Prav tako daje poudarek tudi potrošnikom, ki pomenijo možnost podjetja. Razvoj gospodarjenja je povzročil, da je podjetje z vse več vezmi povezano z okoljem in da se te vezi med seboj vse bolj prepletajo. Zato je upoštevanje okolja ključnega pomena za planiranje.

3.3.1. Analiza in predvidevanje panoge

Namen analize panoge je predvsem ugotoviti privlačnost panoge za sedanje in prihodnje udeležence (podjetja) ter razumeti dinamiko rasti. Analiza in predvidevanje panoge vključujeta različne porabnike, na primer povpraševanje doma ali tudi v tujini. Predvidevanje panoge ponavadi vključuje:

- velikost proizvodnje in povpraševanja,
- rast proizvodnje in povpraševanja,
- razne strukture proizvodnje in povpraševanja,
- možnost vstopa v panogo,
- ključne dejavnike uspeha.

Velikosti proizvodnje in povpraševanja sta lahko različni, razlika je lahko podlaga za strategijo. Analiziranje in predvidevanje velikosti in povpraševanja je pomembno predvsem z vidika določanja lastnega tržnega deleža in z vidika odločanja o smeri investiranja. Podobno velja za rast proizvodnje in povpraševanje. Strukture proizvajalcev in porabnikov kažejo na razmerja med deli. Možnost vstopa v panogo otežujejo zahteva po kapitalu, ekonomija obsega, problemi z distribucijo, asortiman izdelkov in podobno. V večini panog pa obstaja določen minimum zahtev, ki jih mora podjetje izpolnjevati, da preživi. Te zahteve so ključni dejavniki uspeha, ki so seveda različni od panoge do panoge in se spreminjajo tudi s časom.

Podjetje lahko vpliva tako na privlačnost panoge kot na konkurenčni položaj z izbiro konkurenčne strategije, kar pomeni izziv za konkurente. Privlačnost panoge temelji deloma na dejavnikih, na katere lahko podjetje komaj kaj vpliva, vendar lahko konkurenčna strategija v znatni meri vpliva na povečanje ali zmanjšanje sile privlačnosti panoge. Istočasno je podjetje z ustrezno strategijo sposobno izboljševati ali poslabšati svoj položaj v panogi. Ti dve osrednji vprašanji konkurenčne strategije tvorita jedro metode za analizo panoge in konkurentov, ki jo je v začetku osemdesetih let razvil in ponudil Porter (1980, str. 5).

Po Porterju so v vsaki panogi, usmerjeni na domače ali tuje tržišče, ki proizvaja izdelke ali opravlja storitve, določena pravila konkurence z naslednjimi petimi konkurenčnimi silami:

1. vstop novih konkurentov na trg

2. nevarnost substitutov
3. pogajalska moč odjemalcev, kupcev
4. pogajalska moč dobaviteljev
5. rivalstvo med obstoječimi konkurenti (konkurenca).

Te konkurenčne sile vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Za natančnejšo oceno je potrebno poznati dejavnike, ki vplivajo na posamezne konkurenčne sile – določljivke.

Tržni segment ni privlačen v primeru, ko obstaja velika verjetnost **vstopa novih konkurentov** z dodatnimi kapacitetami ter znatnimi resursi, katerih namen je doseči velik tržni delež. Na vstop novih konkurentov vpliva predvsem: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, velik obseg naložb za vstop, dostopnost prodajnih kanalov, tehnološke zahteve, dostopnost surovin in zakonodajne ovire.

Tržni segment ni privlačen tedaj, ko **za ponujeni proizvod obstaja** enakovreden ali potencialni **substitut**. Substituti namreč na tem tržnem segmentu omejujejo ceno in dobiček. Tehnični napredek in poostrena konkurenca zaradi nadomestnih proizvodov praviloma znižujeta cene in dobiček.

Trg je neprivačen v primeru, ko na njem nastopajo **kupci** z veliko ali naraščajočo **pogajalsko močjo**, kar se kaže v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, v stroških kupca, če želi zamenjati dobavitelja, v obstoju substitutov, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku in drugo. Pogajalska moč kupcev narašča takrat, ko le ti nastopajo koncentrirano ali organizirano, ko predstavlja proizvod za kupca velik delež v njegovih stroških, ko je proizvod nedefiniran in so nizki stroški prehoda k drugemu dobavitelju, ko je nizek dobiček kupcev in so zato občutljivi na cene.

Privlačnost trga je odvisna od **dobaviteljev**, ki dobavljajo podjetju surovine, material in opremo. Dejavniki, ki vplivajo na pogajalsko moč dobaviteljev se kažejo v: diferenciaciji vložkov, stroških spremembe dobavitelja, številu in koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobave za dobavitelja, nevarnosti integracij, velikosti podjetja v panogi.

Tržni segment, na katerem delujejo številni **močni in agresivni konkurenti**, ni privlačen. Dejavnike konkurence in rivalstva znotraj panoge predstavljajo stopnja rasti panoge, razmerje med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, preseženih zmogljivosti v panogi, diferenciaciji proizvodov, blagovnih znamkah, stopnji koncentracije ponudnikov, stopnje informiranosti znotraj panoge, pomenu panoge za konkumente in v ovirah za izstop iz panoge.

Skupna moč teh petih konkurenčnih sil odloča o tem, ali bo podjetje, ki deluje v določeni panogi, doseglo poprečne stopnje donosa na vloženi kapital, ki bodo večje od stroškov kapitala. V vsaki panogi je moč teh petih sil različna in se spreminja z njihovim razvojem.

Torej poprečna rentabilnost ni enaka v vseh vejah gospodarstva. Rentabilnost panoge ni funkcija zunanjega oblikovanja ali tehnične kompleksnosti proizvodov, ampak je funkcija strukture panoge.

3.3.2. Analiza in predvidevanje konkurence

Pri strateškem odločanju posloводства o proizvodno - prodajnem programu podjetja, njegovih trgih in odjemalcih na njih ne zadostuje le poznavanje zahtev relevantnih odjemalcev, ampak so prav tako pomembne informacije o relevantni konkurenci. Za analizo in ocenjevanje konkurentov ter za prognozo možnih namenov in njihovo ravnanje je neobhodno razumevanje poteka procesov trženja in pri tem delujočih vplivov in zakonitosti. Analiza konkurence tu pomeni tako analizo konkurence same kot tudi analizo konkurentov. Posloводство mora vse svoje podjetniške aktivnosti usmerjati na posamezne tržne segmente z ozirom na zahteve odjemalcev. Usmerjanje mora biti sistematično, učinkovito in konkurenčno, s čimer mora biti zagotovljeno doseganje ciljev podjetja. Pri tem ločimo operativne tržne odločitve, ki omogočajo kolikor je mogoče učinkovito izvajanje nalog, sprotno prilagajanje spremembam trga in hitro odpravljanje težav, ter strateške tržne odločitve. Kot smo že omenili, pa moramo pri postavitvi strateških usmeritev poleg poznavanja zahtev relevantnih odjemalcev upoštevati tudi informacije o namerah in obnašanju relevantnih konkurentov. Ocenitev in predvidevanja ter namen ne smejo biti samo rezultat izkušenj in špekulativnega mišljenja. Za analizo in ocenitev konkurentov in še posebej za predvidevanje možnih namer in njihovega obnašanja je potrebno poznati potek procesov trženja in pri tem delujočih vplivov. Analiza konkurence zato pomeni analizo konkurence kot splošnega pojava in analizo konkurentov. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti (konkurenca) je navedeno tudi s strani Porterja v točki 5, opisano v analizi in predvidevanju panoge.

Izhodišče analize konkurence je določitev in presoja dejanskega stanja, kar pomeni sedanje konkurenčne razmere. Le te se izražajo z določeno intenzivnostjo konkurenčnega boja in določenim nivojem tako imenovanega rezultata trga, katerega praviloma izražamo s poprečno rentabilnostjo panoge. Konkurenca je sedaj po svoji naravi dinamični fenomen. Sedanja situacija pa je rezultat kompleksnega skupnega učinkovanja različnih vplivov. Za presojo bodočega razvoja konkurenčnega položaja je zato potrebno poznati preteklost, kar pomeni, da moramo znati oceniti tako vplive kot tudi njihovo moč in smeri ter njihov pomen za posamezne odločitve. Analiza in prognoza konkurenčnega položaja v teku časa zahtevata poznavanje ozadij in gonilnih sil, ki zagotavljajo stabilnost določenega položaja. Določiti moramo torej dejavnike z ozirom na objektivne zakonitosti, ki vplivajo na to, da se v teku časa spreminja moč konkurence, kar pomeni, da:

- vstopajo novi konkurenti, oziroma jim preprečujejo vstop,
- se konkurenti vnaprej združujejo,
- na trg prihajajo nadomestni proizvodi, ki bodo uvedeni in bodo pridobili na pomenu,

- se pojavljajo spremembe v obnašanju.

Namen analize konkurentov je opredeljevanje in ocenjevanje konkurentov z ozirom na njihove skupne značilnosti, razlike v tržnem položaju in obnašanju, kakor tudi glede na njihove cilje, namere in sposobnosti. Pri tem moramo odkriti katere učinkovite tržne strategije uporabljajo konkurenti in kako uspešno izpolnjujejo zahteve trgov in njihovih segmentov. Razumljivo je, da moramo tudi ugotoviti, kakšen je položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenti. Torej ugotovljamo, katere pomembne prednosti in slabosti imajo konkurenti ter kakšna je njihova sposobnost uveljavljanja na trgu z ozirom na druge. Za poznavanje prednosti in slabosti konkurentov je pomembno vedeti, zakaj so uspešni ali neuspešni, kakšna je resnična motivacija kupcev, kakšna je struktura njihovih stroškov, kakšen marketing uporabljajo, kdo so njihovi kupci, s kakšnimi sredstvi in znanjem razpolagajo itd. Skratka odgovoriti si kaže na vprašanje, zakaj so uspešni. Da bi razumeli konkurente, moramo imeti o njih veliko podatkov. To je pogosto problem. Vendar je veliko podatkov o konkurentih v uradnih statistikah, ogromno nam o njih povedo njihovi kupci, distributerji, njihova letna poročila in objavljeni podatki; uporabimo pa lahko tudi tržne raziskave (anketa po telefonu, spraševanje kupcev v trgovini, zakaj se odločajo za izdelek konkurenta itd.).

3.3.3. Analiza in predvidevanje porabnikov

Analizo porabnikov so včasih označevali kot analizo trga. Poudarek na porabnikih - kupcih izraža strateško prepričanje, da podjetje proizvaja izdelke ali storitve za ljudi. Porabnike je zato treba obravnavati kot ljudi. Manager ali tržnik mora obnašanje in potrebe potrošnika najprej spoznati. Vedeti mora, kaj in kako porabnik kupuje oziroma potrebuje. Zatem mora porabnika razumeti, oziroma si odgovoriti na vprašanja, zakaj se obnaša na točno določen način. Šele potem bo lahko na porabnika tudi vplival in ga usmerjal v željeni smeri nakupa. Obnašanje porabnika je proces, v katerem posamezniki odločajo, kaj, kdaj, kje, kako in od koga kupiti blago ali sprejeti servis (Damjan, Možina, 1995, str. 15). Po obnašanju vključuje oboje, mentalno in fizično aktivnost, ki je potrebna za odločitev v procesu nakupa. Preučujemo, kako posameznik zaznava sam sebe v odnosu do tržnega okolja, vključujoč vplive in interakcije z organizacijami, ki proizvajajo, propagirajo in prodajajo dobrine. Porabniki z nakupom potrdijo tisto, kar je zanje primerno, dobro in v skladu z njihovimi željami ter materialnimi in socialnimi možnostmi. Pogajalska moč porabnikov je navedena tudi s strani Porterja v točki 3, opisana v analizi in predvidevanju panoge.

Pri analizi kupcev oziroma porabnikov nas zanima njihovo število, kupna moč, motivi, ki jih vodijo, da se odločajo za naše proizvode oziroma storitve. Zanimajo nas obstoječi in potencialni porabniki. Analiza in predvidevanje porabnikov po eni izmed metod lahko vsebuje (Kavčič, 1990, str. 21 – 22):

- analizo segmentacije kupcev,

- motivacijo kupcev,
- nezadovoljevanje potreb.

Analiza segmentacije kupcev mora odkriti skupine kupcev, ki drugače reagirajo kot druge skupine kupcev na kakšno tržno strategijo. Podlaga segmentacijske tržne strategije je, da podjetje zagotovi konkurenčno ponudbo posameznim segmentom. Nekaj, kar bo kupce, ki sestavljajo takšen segment, bolj pritegnilo k nakupu naših kot pa drugih proizvodov oziroma storitev. Glede na segmente kupcev, na katere se podjetje usmerja, je potem mogoče razlikovati med osredotočeno, diferencirano in nediferencirano strategijo.

Pri **motivaciji kupcev** ne smemo pozabiti na vprašanje, zakaj kupec kupi kakšen izdelek. Pri načrtovanju strategije je poznavanje motivacije kupcev ključno vprašanje. Če vemo, zakaj kupujemo, vemo tudi katere potrebe kupci zadovoljujejo s proizvodom ali storitvijo. Poznavanje motivacije omogoči opredelitev naših konkurenčnih prednosti. Motivacijo porabnikov odkrivamo bodisi z direktnim spraševanjem kupcev, z opazovanjem, katere lastnosti proizvoda so odločilne za nakup, itd. Pomembne podatke lahko posredujejo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s kupci (tako trgovcem kot končnim porabnikom).

Pri **nezadovoljevanju potreb** gre za potrebe kupcev, ki naj bi jih izdelek zadovoljeval. Uporabniki se teh potreb lahko zavedajo ali pa tudi ne. Tudi te lahko odkrivamo s polstrukturiranimi intervjuji s kupci; sestavimo listo možnih problemov s proizvodom, kupci pa jih rangirajo; podobno storimo z zaželenimi lastnostmi proizvoda itd. Nezadovoljene potrebe so lahko izhodišče za izboljševanje proizvodov ali storitev oziroma za nove proizvode ali storitve. Manjša podjetja lahko pri tem posnemajo velike in uspešne. Z ugotavljanjem neizpoljenih potreb poskušamo dobiti podlago za spreminjanje in dopolnjevanje izdelkov in storitev podjetja, pogosto tudi za uvajanje novih izdelkov in storitev. Potrošniki, navajeni na dosedanje izdelke in storitve, pogosto niti ne čutijo potrebe po spremembah in novostih.

3.3.4. Analiza dobaviteljev

Uspešnost poslovanja je pogosto zelo odvisna tudi od tega, od kod in od koga nabavlja podjetje material, koliko in kaj, po kakšnih dobavnih pogojih (cena, stroški, roki, kvaliteta, plačilni pogoji itd.). S tem povezana problematika se bolje spremlja operativno kot z analitskimi tehnikami. Moč dobaviteljev je navedena tudi s strani Porterja in je opisana v analizi in predvidevanju panoge.

Pomembnost posameznih dobaviteljev v nabavi presojava s pomočjo strukturiranja celotne nabave po dobaviteljih, za kar lahko ustrezno uporabimo npr. ABC postopek. Prostorsko orientacijo spremljamo z razčlenbo nabave po domicilnih dobaviteljih npr. po državah, regijah, po prometnih smereh ali pa po razredih oddaljenosti od našega podjetja.

Prizadevnost osebja pri iskanju najugodnejših ponudnikov presojava s pomočjo koeficienta stalnosti, ki predstavlja razmerje med dobavitelji v prejšnjem obdobju (stalni) in vsemi dobavitelji. Ta koeficient lahko izrazimo ne samo v številu dobaviteljev, temveč tudi v vrednosti nabave.

Pri analizi in spremljanju dobaviteljev je zelo pomembno spremljanje nabavnih cen in stroškov. Nabavne cene se sicer pretežno spreminjajo neodvisno od kupca, čeprav ne popolnoma, vendar pa podjetje lahko z mnogimi ukrepi v reprodukcijskem procesu reagira na gibanje nabavnih cen, da bi zmanjšalo njihov negativni vpliv na svojo uspešnost ali pa povečalo pozitivne vplive. Zato je podjetje zainteresirano spremljati nabavne cene ne samo za posamezni material, temveč tudi za celotno nabavo ali pa vsaj za pomembnejše strukturne dele in izračunati indeks spremembe nabavnih cen. Ta indeks podjetju pove, koliko se je vrednost vse nabave zvečala ali znižala zaradi spremembe nabavnih cen in stroškov. Ta razlika, ki je problemska situacija, dobljena s primerjavo s preteklim obdobjem, pa nam že odpira pot v postavljanje situaciji ustreznih poslovno političnih problemov.

3.3.5. Vpliv države in njenih institucij

Trg v nobenem sodobnem gospodarstvu ni več edini mehanizem za reševanje gospodarskih problemov. Bolj ali manj se v to vključuje družba ali država s svojo gospodarsko politiko in z obsežnim ali skromnejšim narodnogospodarskim planiranjem. Dejavnik ovire vstopa je naveden tudi s strani Porterja v točki 1, opisan v analizi in predvidevanju panoge. Za potrebe strateškega odločanja je zelo koristno imeti na voljo takšne napovedi, ki zadevajo prihodnja splošna gospodarska gibanja. Sem spadajo napovedi gibanja kosmatega družbenega proizvoda, narodnega dohodka, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje prebivalstva, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih, gibanje mase osebnih dohodkov, eskontne stopnje osrednje banke, tečajev relevantnih tujih valut, investicijske, osebne in javne porabe, izvoza in uvoza, cen in še drugih pomembnih

gospodarskih spremenljivk, vključno s pričakovanimi spremembami v gospodarskem sistemu. Ob gospodarskih, skušamo izdelovati podobne napovedi na področju verjetnih razvojov relevantnih tehnologij, kritičnih spremenljivk v naravnem okolju (npr. glede razpoložljivosti električne energije, kritičnih obremenitev okolja, lokacijskih možnosti idr.), verjetnih tendenc v političnem podokolju (odnos do tujih direktnih investicij, odnos do socialne varnosti ljudi, moč ekoloških gibanj, odnos do vključevanja v interesno sfero, katere od velikih sil, moč kmečkega lobija idr.), pa tudi bistvenih pričakovanih sprememb v kulturnem okolju organizacije (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, raven izobrazbe, prevladujoči ideologiji idr.).

Meddržavni sporazumi, redni in izredni ukrepi državne ekonomske politike, davčna politika, financiranje, zunanjetrgovinska politika in podobno, zakonski predpisi in mnogi drugi dejavniki pogosto odločilno vplivajo na potek mednarodne trgovine, saj jo lahko popolnoma zaustavijo ali odprejo povsem nove možnosti tveganja. Za oceno teh gibanj obstojajo različne tehnike, kot so: tehnika scenarijev, tehniko analize vpliva, ekstrapolacijo trendov, analize in ekspertize ekspertov itd.

3.4. DOLOČANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN CILJEV POSLOVANJA

3.4.1. Določanje vizije podjetja

Vsaka združba se v strateškem smislu nujno ukvarja z vprašanji, ki se nanašajo na ocenjevanje njenih bistvenih problemov z razvojnega vidika in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki se ji kažejo, skupaj s preverjanjem dotedanjih razvojnih zamisli in postavljanjem novih. To pomeni, da je potrebno nameniti pozornost stvarem, ki pomenijo začetek uspešnega poslovanja, oblikovanja strateške vizije in poslanstva, ki se kot sodobno orodje strateškega ravnanja uveljavlja šele v zadnjih nekaj letih. Vizija odgovarja na vprašanje, kaj bi želeli biti in je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje, kako bomo to dosegli.

V svetovni literaturi je moč najti različne modele strateškega ravnanja. Skupno vsem pa je, da aktivnosti, ki jih obravnavajo, prehajajo od splošnih k vse konkretnjšim. Pri vseh modelih je treba po analizi okolja svoje dejavnosti in konkurence ter na osnovi lastne intuitivnosti najprej oblikovati vizijo (videnje naše prihodnosti) in poslanstvo (namen naših dejavnosti) in iz njih v naslednjih korakih izpeljati in nadzorovano uresničevati ustrezne cilje, strategije in taktike (Bertoncelj, 1995, str. 18).

O viziji, ki temelji na kombinaciji analize in določene stopnje intuitivnosti, ne govorimo le v povezavi s podjetjem, nanaša se lahko tudi na posameznika, državo, panogo. Mayer (1994, str. 17–19) poudarja, da namen vizije ni postaviti eno in edino pravo pot za vse, kot je veljalo

v preteklosti, temveč nenehno krepiti prizadevanja posameznikov in skupin v smeri razvoja kompleksnejših, a še vedno obvladljivih enot. Hkrati pa navaja naslednje razloge vizije:

- je končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih,
- je projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prerojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih strank; povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem, posebno, če so njeni sooblikovalci in uresničevalci,
- je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih, ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Pučko (1996, str. 129) pravi, da je vizija v organizaciji opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.). Gre za nekakšno zasnovo nove in zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in njegovem okolju.

El – Namaki (1992, str. 24 - 29) pravi, da je vizija hrbtenica celotnega podjetja in vsega, kar se v njem dogaja. Je projekcija podjetnika samega na trg v oddaljeni prihodnosti. Je past za tiste, ki posnemajo ali kradejo ideje. Biti mora čimbolj konkretna in natančno dodelana. Hkrati je to tudi projekcija njegovih sodelavcev, ki imajo podobno, a ne tako jasno in dolgoročno vizijo.

Rozman (1993, str. 92 - 93) opredeli vizijo kot pogosto idealizirano, zaželeno sliko podjetja v daljšem obdobju, na primer v petih, desetih, petnajstih letih. Zgrajena je na osnovi sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih ter na predvidevanju okolja, na možnostih, ki jih le to ponuja. Prikazati mora uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničitev.

Wilson (1992, str. 18 – 28) pri svojem opredeljevanju vizije pravi, da je vizija usklajena in prepričljiva izjava o tem, kaj je združba lahko in kaj naj bi bila v naslednjih (petih, desetih) letih. Vizija mora biti usklajena z okoljem, v katerem naj bi združba delovala; ustrezno izpeljane cilje, strategije in akcijske načrte mora združevati v celovito in prepoznavno sliko bodoče združbe. Vizija mora biti tudi domišljajska in prepričljiva, da bo lahko motivirala in zagotovila ustrezno predanost. Velika večina avtorjev povezuje vizijo predvsem s problematičnim stanjem združbe, ki zahteva radikalne spremembe, ko mora direktor skupaj s svojimi sodelavci izoblikovati novo vizijo, kar naj bi bil prvi korak pri njenem preoblikovanju. Glede na vse do sedaj povedano, lahko poenostavljeno opredelimo vizijo kot **domišljajsko sliko o zaželenem stanju združbe v bližnji prihodnosti, ki ne izvira zgolj iz dejavnosti, ki izhajajo iz sedanjega poslovanja, marveč tudi iz dejavnosti, ki jih**

načrtujemo šele v prihodnosti. Ta del vizije pa se poraja iz uresničljivih sanj ljudi, ki živijo za svoje podjetje in zato nenehno razmišljajo tudi o njegovi prihodnosti.

Potreba po oblikovanju vizije po mnenju El – Namakija (1992, str. 25 – 29) lahko izvira iz različnih potreb:

- **Potreba po nadzoru nad usodo združbe:** Neprestano spreminjajoče okolje lahko povzroči izgubo konkurenčnih vrednot podjetja tako rekoč čez noč. Čim hitreje bodo odgovorni oblikovali novo vizijo podjetja (položaj novih produktov v novih tržnih pogojih), večja je možnost, da bo združba nadzorovala svojo usodo.
- **Potreba po ustvarjalnih strategijah:** Zaznava potrebe po kreativnih in ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja ustvarjalne vizije o združbi jutrišnjega dne, ki se izraža v ustvarjanju dolgoročnega pogleda na to, kaj kupci in uporabniki proizvodov in storitev združbe želijo, oziroma bodo jutri želeli imeti.
- **Zahteva po preoblikovanju in obnovi združbe:** Mnogo neuspehov v različnih združbah, tako glede rezultatov kot sposobnosti, ima svoj izvor v pomanjkanju občutka za smeri. Ena prvih zahtev po začetnem okrevanju je razvoj občutka za smer in vizualizacijo takšne združbe, ki jo trg dolgoročno sprejme in je zaželen s strani ljudi.
- **Potreba po spremembi kulture združbe:** Inovativna vizija lahko odpre pot potrebnim spremembam v osnovnih vzorcih obnašanja in razmišljanja, mobilizira zaposlene okrog novih zahtev in ciljev in je motivacija za ljudi, katerih vrednote se ujemajo z novo vizijo.

Smiselno je poudariti, da imeti vizijo še ne pomeni biti uspešen, kot ne imeti vizije, ne pomeni neuspeha in propada združbe. Dobro utemeljena strateška vizija je namreč le dodatno, zelo močno orodje v konkurenčnem boju devetdesetih let.

Oblikovanje vizije običajno zahteva več srečanj med ravnatelji. Vizija svojo pravo moč in vrednost dobi s skrbnim in temeljitim analiziranjem, premišljevanjem, testiranjem in popravljanjem. Smiselno je, da se vizija delno oblikuje na začetku in se do popolnosti razvije sočasno z drugimi strateškimi dejavnostmi.

3.4.2. Določanje poslanstva podjetja

Poslanstvo podjetja je pomemben del strateškega planiranja. Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev poslovanja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in daje utemeljenost prihodnjega poslovanja. S tem povezuje sedanost s prihodnostjo; prihodnost je vsebinsko opredeljena in povezuje celotno dogajanje v podjetju. Iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve ne samo ciljev, marveč tudi poti za njihovo doseganje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij.

Poglavitni **namen opredelitve poslanstva** je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem v delovanju zaposlenih v določeni smeri. S tem določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem. Poslanstvo podjetja pa je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali v njem zainteresirane, kot so kupci, dobavitelji, banke, država in podobno.

Kakšna naj bo vsebina izjave o poslanstvu? Below, Morrisey in Acomb (1990, str. 30 – 34) priporočajo, da mora izjava odgovoriti na naslednja vprašanja:

- S kakšnimi posli naj se ukvarjamo - v primerjavi z drugimi podjetji v panogi, kakšen delež na trgu moramo doseči itd.?
- Kaj so glavni razlogi obstoja našega podjetja? Praviloma ne gre samo za dobiček, čeprav je ta nujen. To je cilj. Pomemben pa je tudi namen obstoja in poslovanja. Namen je koristiti drugim kupcem, družbi, širšem okolju. Namen obstoja podjetja je dejansko njegovo poslanstvo.
- V čem je naše podjetje različno, posebno od drugih? V nečem mora biti drugačno sicer nima perspektive razvoja ali celo obstoja (vrsta proizvodov ali storitev, vrsta ali geografska opredelitev trga, edinstvena tehnologija, servis, distribucija itd.).
- Kdo so naši najpomembnejši kupci oziroma skupine, ki so glavni kupci? Usmerjenost na kupce oziroma stranke je ena izmed posebnih karakteristik najuspešnejših podjetij v razvitem svetu.
- Kateri so naši glavni proizvodi oziroma storitve sedaj in kateri bodo v prihodnje? Kaj kupci pričakujejo od nas?
- Kateri so naši glavni tržni segmenti sedaj in na katere računamo v prihodnje? V tem primeru gre za identifikacijo širših skupin porabnikov.
- Kateri so naši glavni distribucijski kanali sedaj in v prihodnje? V čem se je podjetje spremenilo?
- Kaj smo v našem poslovanju uvedli novega v zadnjih petih letih? V čem se mora spremeniti?
- Kaj bo v naši dejavnosti verjetno čez pet let drugače, kot je sedaj?
- Kakšni so naši glavni gospodarski interesi in kako jih merimo? Gre za potrebo oziroma pričakovano stopnjo dobička, za pričakovano rast organizacije in za način merjenja doseganja teh ciljev.
- Katere so glavne sestavine filozofije naše organizacije in kakšne spremembe za bodoče so potrebne (ugled, kakovost, okolje, položaj v panogi, produktivnost itd.)?
- Kakšen poseben odnos imamo do lastnikov, matične organizacije, družbenopolitične skupnosti, bank, dobaviteljev itd.?

Vsebina poslanstva torej pove, **kaj podjetje dela, kakšen je obseg dejavnosti, kaj je bistvo dejavnosti in kakšne so smeri rasti**. Pomeni podati **utemeljitev razlogov zakaj podjetje**

koristi udeležencem. To pa pomeni definirati proizvode, glavne potrebe uporabnikov, opredeliti trg, definirati tehnologijo, obseg proizvodnje in distribucije ter sredstva in znanja, s katerimi razpolaga organizacija. Vse to nas usmerja k ugotovitvi, da je poslanstvo poleg vizije povezano tudi s cilji podjetja. Prav določeni viziji in okvirnim ciljem se mora prilagajati tudi poslanstvo podjetja. Iz poslanstva podjetja se potem izluščijo in opredelijo podrobnejši cilji in poti za njihovo doseg.

V opredelitvah poslanstev konkretnih podjetij sicer običajno ne najdemo odgovorov na vsa ta vprašanja. Avtorji navajajo, da opredelitev poslanstva običajno vsebuje naslednja področja:

- opredelitev proizvodov in storitev,
- opredelitev odnosa do kupcev,
- opredelitev trga,
- opredelitev tehnologije,
- opredelitev odnosa do delavcev in njihovih sposobnosti,
- družbeno - ekonomske cilje,
- filozofijo poslovanja,
- prednosti svojega poslovanja,
- opredelitev ugleda, naše podobe.

Eden izmed ustrežnejših prijemov k pripravi poslanstva podjetja je razmišljanje o posameznih področjih ali elementih, ki smo jih najpogosteje navedli v raznih dokumentih o poslanstvu. Pogosto se opredelitve vizije in poslanstva med sabo prepletajo, tako da se mnoga podjetja tega "problema" rešijo s samo enim popisom podjetja v prihodnosti, ki ga različno imenujejo (eni vizija, drugi poslanstvo), čeprav gre za dve stvari.

V poslanstvu je pomembno obravnavati tudi odnos podjetja do njegovih interesnih skupin oziroma udeležencev. S tem se nekako zagotavlja okvir, ki uravnava odnose med podjetjem in njegovimi udeleženci. V trenutku, ko interesne skupine spoznajo, da ima poslovanje podjetja do njih pozitiven namen, je z njimi lažje sklepati kompromise, se dogovarjati za posle, pridobivati njihove glasove oziroma živeti z njimi v harmoniji, kar je gotovo nujni pogoj za razvoj in rast podjetja v sožitju z okoljem.

Avtorji se po opredelitvah poslanstva sicer nekoliko razlikujejo, sam pa bi poslanstvo opredelil na naslednji način: S poslanstvom je podan namen delovanja podjetja. Z njim je opredeljen nameravani odnos podjetja do kupcev, lastnikov, konkurentov, delavcev, družbe, skratka do vseh udeležencev. Včasih je bil pomen predvsem v dobičku za lastnike, sedaj pa se je uveljavil pojem širše družbene odgovornosti. Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij. Poslanstvo mora dandanes predstavljati sliko, v kateri vsak izmed udeležencev prepozna sebe in svojo korist. Poslanstvo je akt podjetja, ki zagotavlja enotnost v podjetju in delovanje zaposlenih v določeni smeri. S tem določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo

delavcev s podjetjem. Poslanstvo je nekakšno vodilo, omejitev, ki nas usmerja pri doseganju vizije. V primerjavi z vizijo, ki je bolj domišljajska in kaže zeleno stanje, je poslanstvo bolj usmerjeno v bistvo in utemeljevanje svojega delovanja.

3.4.3. Določanje ciljev poslovanja

S cilji običajno razumemo **zaželeno poslovanje**, ki ga je mogoče doseči ob upoštevanju sedanjega poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Cilji so okvirno že določeni z vizijo. Z nadaljnjo detajlnejšo razdelitvijo razdelimo vizijo v bolj podrobne cilje, ki ne zajemajo le podjetja kot celote, ampak tudi posamezne sestavne dele podjetja. Notranja analiza nam običajno da jasno sliko podjetja. Naslednji korak je postavljanje planskih ciljev. Pri tem moramo že razmišljati, kako jih bomo dosegli, to je, kakšno strategijo bomo uporabili. Zato je ta korak težko ločiti od razvijanja strategij. Zgodi se nam lahko celo, da za postavljene planske cilje ne bomo našli ustrezne strategije. V tem primeru moramo cilje ustrezno spremeniti.

Cilje je potrebno postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči (pogosto je za cilj izbrana celotna uspešnost poslovanja, dobiček, sredstva in njihova vezava..). Cilji morajo predstavljati merljivo količino, ki nam služi za ocenjevanje uspešnosti. Pri tem moramo seveda vedno paziti, da lahko tisti, katerih uspešnost merimo, res odločajo o vseh elementih danega cilja. Druga pomembna vloga ciljev je pomoč pri presojanju alternativ. Uporabimo jih lahko npr. za izbiro ustrežnejše strategije. Strateški cilji lahko tudi pomagajo pri sporočanju in usklajevanju znotraj podjetja. Zaposleni bodo namreč svoje obnašanje delno prilagodili ciljem podjetja, če jih sploh poznajo. Cilji kažejo, čemu je treba dati prednost, na kaj se je potrebno osredotočiti, s tem pa sami po sebi usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju.

Proces oblikovanja planskih ciljev delimo na tri dele (Pučko, 1996, str. 165):

- preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije podjetja,
- izbiranje ključnih kazalcev in
- pripisovanje vrednosti izbranim kazalcem.

Določanje ustreznih kazalcev je zelo pomembno. Izbrani elementi nam bodo merili uspešnost izvajanja strategije, usmerjali bodo naše odločitve in nas vodili v prihodnost. Običajno izbiramo na eni strani splošne kazalce uspešnosti podjetja (donosnost, ekonomičnost, dobiček, vezava sredstev, donos na sredstva, ...) na drugi strani pa posamezne specifične kazalce, vezane na posamezne podstrukture (materialni stroški, stroški dela, energije).

Podobno kot Pučko tudi Rozman (1993, str. 123 - 128) razdeli cilje poslovanja na tri korake:

- temeljni cilji poslovanja,

- okvirni cilji poslovanja,
- podrobni cilji poslovanja.

Temeljni cilj poslovanja je opredeljen kot mera uspešnosti poslovanja (donosnost), določen z družbeno ekonomskim sistemom. Pojavlja se kot kriterij izbire pri odločitvah o celotnem poslovanju, po drugi strani pa kot njihova posledica, zaželena in dejanska. Temeljnemu cilju poslovanja so podrejeni vsi drugi cilji (cilji poslovnih funkcij, cilji organizacijskih delov, ..). **Okvirni cilji** obsegajo več elementov in niso podrobni niti natančni. Izraženi so lahko absolutno ali relativno, lahko tudi nekvantitativno. Običajno so usklajeni z vizijo in so njen sestavni dele. **Podrobni cilji** so ponavadi številčni, bolj dokončni in natančni. V bistvu so to cilji, ki jih vpisujemo v planske tabele. Opredeljeni so tako za posamezne poslovne funkcije kot za celoto. Podrobni cilji so običajno vključeni v poslanstvo podjetja.

Po klasični finančni teoriji je osnovni cilj podjetja povečanje vložene vrednosti za lastnike (Brigham, 1995, str. 14). Eden od strateških ciljev bi zato morala biti vrednost delnice in izplačane dividende, kar nam skupaj da dobiček lastnika. Ti dve merili (sicer teoretično najbolj primerni) se dokaj redno uporabljata, so pa med strateškimi cilji vedno tudi nekatera od meril za donosnost podjetja: delež dobička v prodaji, donos na sredstva, donos na investicije, donos na lastni kapital. V tej luči si mora podjetje tudi postaviti mejni pričakovani donos na investicije za ocenjevanje novih projektov. S pomočjo tega merila se potem odloča, katere projekte bo uresničilo, katere pa bo zavrnilo.

Velikokrat pa so si cilji nasprotujoči. Najpogosteje se pojavljajo nasprotja med kratkoročnimi dobički in dolgoročno rastjo, med stopnjo donosa in konkurenčnim položajem, med neposredno prodajo in razvojem izdelka, med razvijanjem istega trga in iskanjem novega in podobno. V teh primerih moramo poznati prioriteto posameznih ciljev. Tako se lahko odločimo, da manj pomemben cilj uporabimo kot omejitev (določimo najmanjšo še sprejemljivo vrednost).

Aaker (1998, str. 170) predlaga tudi, da ugotovimo, kaj si želijo posamezni udeleženci poslovnega procesa - lastniki, zaposleni, management, kupci, dobavitelji, družba in država. Seveda si bodo njihove želje nasprotovale, toda če poznamo pomembnost posameznega udeleženca, lahko določimo prioritete. To je še ena od možnosti, da pridobimo nekaj strateških ciljev in nekaj omejitev (najmanjših še sprejemljivih zahtev).

Določanje ciljnih vrednosti je zapleten, velikokrat pa tudi ne preveč znanstven proces. Približno realno vrednost za posamezne kazalce lahko dobimo s pomočjo predvidevanja, vendar pa je tako dobljeni interval navadno tako velik, da v njem leži uspešnost ali neuspešnost posameznega managerja oziroma strateške enote. Zato moramo natančno vrednost določiti z dogovorom. Proces dogovarjanja odseva vrednote v podjetju, smisel za dogovarjanje, vpliv neformalnih centrov moči ipd. Gre namreč za usklajevanje različnih interesov udeležencev in različni pritiski in manipulacije niso nič nenavadnega.

V splošnem poznamo dva pristopa k določanju ciljnih vrednosti (Pučko, 1993, str. 187). Prvi je integralni (sinoptični) pristop. Po tej metodi najprej določimo nekaj splošnih ciljev celotnega podjetja (dobiček, donos na sredstva...). Nato se vprašamo, kakšne morajo biti vrednosti ostalih strateških ciljev, da bodo splošni cilji doseženi. Prednost takega postopka je, da najprej določamo skupne cilje, za katere je običajno lažje najti soglasje. Nato je lažje utemeljevati posamezne vrednosti ostalih ciljev. Integralni pristop je morda primernejši za podjetja, ki so v slabšem položaju, kajti misel je bolj usmerjena na celotno podjetje, na njegovo rešitev iz težkih razmer.

Druga možnost je postopno določanje vrednosti strateških ciljev. To je pravzaprav ravno obratna metoda od že navedene. Najprej določimo ciljne vrednosti po posameznih segmentih podjetja, nato pa iz njih izvedemo splošne cilje podjetja (s čim manj usklajevanja). Ta način je primernejši za boljša podjetja, ker predvideva medsebojno usklajenost posameznih podstruktur ter več smisla za dogovarjanje in spremljanje odgovornosti.

Določanje ciljev je ključnega pomena za poslovanje. Cilji so najbolj potrebni in najbolj pogosto spregledani dejavniki uspešnega ravnanja. Ponavadi si podjetje najprej zastavi okvirne cilje in začne določati poti za njihovo doseganje. To vpliva povratno na določitev ciljev in medsebojno delovanje obeh se nadaljuje. Določanje izhodiščnih kriterijev je verjetno pomembnejše v dolgem roku, ko je več časa za iskanje poti. V kratkem roku, zlasti v krizi, pa so cilji izraženi kot beg od težav ne glede, v kateri smeri. Zato je v teh primerih dan večji poudarek ukrepanju, manjši pa določanju ciljev.

3.5. DOLOČANJE STRATEGIJ

3.5.1. Ugotavljanje strategij

Podjetje mora pri strateškem planiranju razviti planske strategije odpravljanja planskih vrzeli. Obstoja več različnih pogledov na pojem strategije, znana so različna, širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Tako širi harvardska šola širše pojmovanje strategije, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja ter smeri akcije, je tudi opredelitev resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Torej širša opredelitev strategije vključuje tudi cilje. Ožje je že pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Še ožje bi lahko rekli, da je strategija sredstvo za doseganje planskih ciljev. Strategije in taktike bi lahko opredelili tudi kot poti za doseg cilja (Rozman, 1993, str. 137).

Strateško planiranje v primerjavi s poprejšnjim planiranjem v razvoju poudarja ločitev planiranja na najprej okvirno, pomembnejše, dolgoročneje, strateško in ko je smer ob upoštevanju okolja znana, še na podrobnejše, natančnejše, taktično in operativno. Strateška

odločitev določi (široko) pot ali uspešnost; taktična odločitev določi učinkovitost na tej poti: zato da bi poudarili, da gre pri strateškem planiranju za neko novo planiranje in ne le za drugačne poudarke, vključujemo v strategijo tudi določanje ciljev in druge faze. Vendar običajno menimo, da moramo ločiti med **strategijo in strateškim planiranjem**. Strateško planiranje obsega celoten proces; strategije pa kažejo le pot za doseg cilja in s tem fazo v procesu (strateškega) planiranja. Strategije kažejo poti za doseganje ciljev, v odvisnosti od okolja, velikosti podjetja in drugih značilnosti, nenazadnje glede na obstoječe dejavnosti podjetja. Gospodarske organizacije se nerade zatečejo k povsem novim potem, ker nimajo izkušenj in ker jim omejujejo dosedanje poslovne usmeritve. Strategije pravzaprav niso naravnane na posamezno poslovno funkcijo, marveč vplivajo na poslovanje kot celoto. Vsaka odločitev je zase dohodkovna ali profitna celota. Kriterij za njeno presojo pa niso samo njena uspešnost, marveč uspešnost celotnega poslovanja. To raziskovanje najlaže prikažemo s primerom. Investicijska ali katerakoli druga navedena odločitev je izbrana med možnimi na podlagi kriterija uspešnosti celotnega poslovanja, pri čemer možnosti upoštevajo vse poslovne funkcije. V investicijski odločitvi, ki jo pomeni investicijski program, so poglavja o posameznih poslovnih funkcijah, ki pokažejo, da je investicija možna. Posebej pa ocenimo uspešnost investicije kot celote; kriterij je isti kot pri planiranju celotnega poslovanja. Če je investicijskih ali drugih strateških odločitev več, gledamo njihovo uspešnost v medsebojni povezavi. Uspešnost odločitve, gledana sama zase, je lahko bistveno različna od uspešnosti odločitve, gledano z vidika celotnega poslovanja, saj se obstoječe in novo v podjetjih ponavadi prepletata. Pomembna je ugotovitev, da poti za doseganje prihodnjega stanja ne obravnavamo po poslovnih funkcijah, kot to velja za prve tri faze strateškega planiranja. Strategije obravnavamo kot samostojne, ožje celote, ki upoštevajo posamezne poslovne funkcije; izberemo jih glede na njihovo rentabilnost ali donosnost, ki pa je podrejena uspešnosti celotnega poslovanja. Zato strategije posameznih poslovnih funkcij niso samostojne, neodvisne, marveč o njih govorimo le ob upoštevanju njihove povezanosti v celoto. Poslovne strategije (in taktike) tako sestojijo iz povezanih poslovno funkcijskih strategij (in taktik).

3.5.2. Razvoj strategij

Podjetja glede na svoje značilnosti in glede na okolje oblikujejo ustrezne strategije ali kombinacije le teh. Strategije se v času spreminjajo. To pomeni, da vsako podjetje razvija svoje odločitve in da se odločitve v istem podjetju sčasoma spreminjajo. Raziskave o spreminjanju strategij so pokazale, da so podjetja v drugi polovici našega stoletja razvijala pogosto prav določene strategije, izhajajoč iz zahtev okolja.

V 60. letih je bitka na trgu potekala predvsem s ceno, kvaliteta je bila manj pomembna. Zato so podjetja odgovorila s **stroškovnimi strategijami**, ki se kažejo v večji učinkovitosti, večji izkoriščenosti zmogljivosti, zniževanju stroškov in večji učinkovitosti.

V 70. letih se poudarek preusmeri v kvaliteto izdelkov in storitev. Podjetja bolj izbirajo **različnostne strategije** oziroma **strategijo diverzifikacije**.

V 80. letih je poudarek trga na širšem asortimanu. Le ta je pogosto v nasprotju s stroškovnimi in različnostnimi strategijami. Podjetja zato hočejo obdržati prednosti prejšnjih dveh obdobj in dodati še širok asortiman. **Strategije fleksibilnosti** gradijo na sinergijskih prednostih: specializaciji in decentralizaciji poslovanja ob povezovanju podjetij, v proizvodnji se uporablja vse več standardnih komponent, skrajšujejo se pripravljajno zaključni časi in podobno.

V 90. letih se fleksibilna podjetja začenjajo spreminjati v **inovativna**. Inovacije postajajo podlaga za porast produktivnosti in za izboljševanje položaja na trgu. Podjetja uvajajo nove izdelke, tehnologijo, nove organizacijske oblike. Poudarek je na raziskovanju in razvoju na vseh področjih; inovativno podjetje je stalno učeče se podjetje.

Podjetja običajno ne zamenjajo ene strategije z drugo, marveč dodajajo nove strategije. Še več, podjetja ne morejo postati inovativna, če pred tem niso prešla prejšnjih treh faz: stroškovne, različnostne in fleksibilne strategije. Zato npr. podjetje, če še tako poudarja pomen inovativnosti, ne bo uspešno, če pred tem ne bo stroškovno učinkovito. Jutrišnja podjetja so torej učinkovita, kvalitetna, fleksibilna in inovativna podjetja.

3.5.3. Vrste strategij

Skoraj vsako podjetje ima določene težave, pa tudi prednosti pred drugimi podjetji. Prednost je določena sposobnost ali danost podjetja, ki lahko omogoča podjetju, da je na določenem področju boljše od drugih. Takšna danost je na primer lokacija podjetja, dostop do cenejših surovin, bližina trga, boljša kadrovska struktura in podobno. Takšna sposobnost je na primer razvoj boljše tehnologije, boljši sistem planiranja itd. Sposobnost ali danost še nista prednosti, če ju podjetje ne zna izkoristiti. Če ima podjetje boljšo kadrovsko strukturo, zaposleni pa opravljajo nekvalificirano delo, danost ni izkoriščena. Če ima podjetje sodobnejšo tehnologijo, a ne zniža ustreznega števila zaposlenih ali pa ne poveča količine ali kakovosti, ne bo doseglo konkurenčne prednosti. Iz primerov vidimo, da so prednosti potencialne, vse dokler jih podjetje ne začne izkoriščati. V tem trenutku postanejo to konkurenčne prednosti, ki odlikujejo podjetje v primerjavi s konkurenco. Če so bistvene, ne malenkostne, in če trajajo dlje časa, postanejo **strateške konkurenčne prednosti**. Le to pomeni, da dela podjetje določene stvari razmeroma bolje od drugih, da je drugim podjetjem težko nadomestiti razliko in da prednost traja dalj časa. Prav tako mora biti prednost povezana s pravim trgom in mora biti jasno vidna in sprejeta pri porabnikih. Če malce poenostavimo lahko vidimo, da strateško planiranje ni nič drugega kot ugotavljanje prednosti podjetja in razvijanje le teh v strateške konkurenčne prednosti ter njihovo vzdrževanje na doseženi višini ali po možnosti celo njihovo povečanje. Tako po eni strani te prednosti usmerjajo podjetje v njegovem poslovanju,

po drugi strani pa podjetje išče, razvija in izkorišča nove prednosti ali povečuje vpliv že obstoječih.

Spričo ključne vloge, ki jo imajo konkurenčne prednosti za doseg nadpovprečnih rezultatov, mora podjetje izdelati takšno strategijo, ki bo predstavljala jedro plana. S tipom strategije se podjetje v osnovi odloča za vsakokratno pot do konkurenčne prednosti in jo usmerja na vsakem področju s sprejetimi ukrepi v skupni okvir. V praksi obstajajo številni strateški plani, ki vsebujejo seznam posameznih korakov, ki niso razločno imenovani in ki prispevajo k ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja ali iščejo poti za njihovo doseganje. Obstaja pa verjetnost, da pri uporabi planskih mehanizmov izgubimo prave cilje konkurenčne strategije. Prav tako številni plani temeljijo na cenovnih in stroškovnih projekcijah, ki so popolnoma napačne in so nastale na osnovi načelnega poznavanja strukture panoge in konkurenčnih prednosti. Njihova rentabilnost je določena ne glede na kasneje dosežene dejanske stroške in cene.

V literaturi je cela vrsta klasifikacij možnih strategij podjetja, vendar zaslužijo razlago samo nekatere. Glede na organizacijsko področje delimo strategije na: **celovite ali korporacijske, poslovne strategije in funkcijske strategije.**

Korporacijska strategija se nanaša na vprašanja razvoja osnovnih materialnih podstruktur podjetja, kar zajema njegov portfolio strateških poslovnih področij (enot) in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja uspeha, politike rasti, investiranja, poslovnega tveganja in ekonomskega sodelovanja. Korporacijska strategija mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Glede na smer razvoja podjetja oziroma rezultat je mogoče celovite (osnovne) strategije podjetja ločiti na:

1. strategije rasti (razvoja),
2. strategije stabilizacije (normalizacije) in
3. strategije krčenja (deinvestiranja).

Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija je strategija poslovanja za določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Za poslovno strategijo lahko trdimo, da je njeno bistvo opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere je odvisna njena uspešnost in je praviloma izvedena iz korporacijske strategije podjetja ali je z njo vsaj skladna. V tem pogledu pomeni razčlenitev celovite strategije podjetja. Vezana je na konkretne skupine proizvodov ali storitev in na njihove konkretne trge in tržne položaje. V njenem okviru prihajajo po Porterju (1990, str. 12) tri podstrukture strategij:

1. strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
2. strategija diferenciacije proizvodov in
3. strategija razvijanja tržne niše (tržne praznine).

Pod **funkcionalnimi strategijami** pa razumemo vse tiste organizacije, ki so usmerjene na posamezna funkcijska, poslovna področja in ki podpirajo uresničevanje poslovnih in celovitih strategij. Rečemo lahko, da gre pri oblikovanju funkcionalnih strategij v podjetju za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcionalno področje (npr. trženje, proizvodnjo, finance, raziskovanje in razvoj itd.) in za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba opraviti na vsakem poslovnem funkcionalnem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja.

Večina avtorjev raziskuje stroškovne in diferenciacijske ali različnostne strategije (Rozman, 1993, str. 141-142). **Stroškovne strategije** so tiste, kjer sposobnost ali danost podjetja omogoča le - to razviti v strateško konkurenčno prednost, ki vodi k cenejšim izdelkom in storitvam. Ena od takšnih danosti je nedvomno količina izdelkov in/ali storitev. Večja količina izdelkov vodi ne samo k nižjim stalnim stroškom na enoto izdelka, marveč omogoča tudi večjo delitev dela, uvajanje sodobnejših tehnologij, s tem pa tudi nižje spremenljive stroške na izdelek. Količino izdelkov v relativnem odnosu do konkurence lahko ugotovljamo z deležem na trgu. Podjetja, ki grade na stroškovnih strategijah si lahko privoščijo konkurenčni boj z zniževanjem prodajnih cen, prav tako so manj občutljiva za spremembe na trgu. **Diferenciacijske ali različnostne strategije** ponavadi ne gradijo na nižjih stroških, marveč na doseganju odličnosti v določeni značilnosti izdelka ali storitve. Najbolj pogosto si prizadevajo za večjo kvaliteto izdelka ali storitve. Ta kvaliteta se kaže v sposobnosti, trajnosti, videzu, imenu, zanesljivosti, servisiranju, širini ponudbe itn. izdelka ali pa v fleksibilnosti, strokovnosti, hitrosti, zanesljivosti, itn. storitve. Kvaliteta ali z njo povezane strategije so usmerjene k porabniku. To pomeni, da podjetje razume porabnika, da ve, kako ta sprejema podjetje in mu daje kvaliteto za ustrezno ceno.

Poleg stroškovno in različnostno usmerjenih strategij avtorji pogosto navajajo strategije ožje usmeritve, ponavadi poimenovane s pojmi **fokus in niše**, in strategije, ki gradijo na sinergetskih učinkih. Vse te strategije so lahko stroškovno ali različnostno usmerjene tako, da gre v bistvu le za drugačno členitev strateških odločitev.

O **strategiji niš** - ožje usmeritve govorimo, kadar se podjetje usmeri v ozko področje proizvodnje izdelkov in/ali v ozko področje na trgu. Te strategije se ponavadi uporabijo ob pomanjkanju večjih finančnih sredstev, ob vstopanju v novo panogo, ob veliki obstoječi konkurenci, ki pokriva trg z večino asortimana izdelkov in podobno. Ta strategija omogoča podjetju razmeroma velike serije, vendar le za posamezen izdelek; zato je strategija razmeroma tvegana in pogosto povezana s strategijo povezovanja s proizvajalci sorodnih izdelkov. Tveganje podjetij zmanjšuje širši asortiman, ki pa v majhnih serijah posameznih izdelkov vodi k visokim stroškom. Veliko zlasti tehnološko razvitih podjetij, ki iščejo predvsem tehnološke, ne pa toliko ekonomske rezultate, v začetno proizvodnjo enega izdelka vplete širši asortiman, ki jim povzroči visoke stroške.

Strategiji ožje usmeritve nasprotna je **strategija diverzifikacije podjetja**, ki pomeni vstop podjetja v proizvodnjo izdelkov, ki jih z dosedanjimi proizvodnimi tvorci ne bi mogli proizvesti. Opredelitve diverzifikacije so sicer različne in nekatere vključujejo še kvalitetne in dimenzijske spremembe v asortimanu. Menimo, da so te spremembe bolj predmet taktičnih odločitev in zato obstoj diverzifikacije štejemo le v primeru večjih razlik med izdelki, ko gre resnično za različne izdelke ali storitve. Ta opredelitev se nanaša predvsem na horizontalno diverzifikacijo, pa tudi, čeprav ni toliko tipična, na vertikalno diverzifikacijo. Diverzifikacija je bila podlaga strategij velikih podjetij v 60. letih; v tej povezavi sta nastopili opredelitev strateških poslovnih enot in uporaba portfeljske analize. Vertikalna diverzifikacija pa je vodila v povezovanje podjetja z dobavitelji in kupci; namesto portfeljske analize je navzoča analiza faz v poslovanju. Diverzifikacija je lahko bolj ali manj povezana z obstoječim delovanjem podjetja.

O **sinergijskih strategijah** govorimo takrat, kadar podjetje uvede nove izdelke ali nove trge, pri tem pa uporablja prednosti iz že obstoječih dejavnosti. Te strategije so zlasti navzoče v večjih podjetjih, predvsem v sestavljenih pa ne gre za vertikalno ali horizontalno diferenciacijo, kjer podjetja razmišljajo, kako bi na podlagi še obstoječega gradili dodatno z manjšimi vlaganji ali stroški. Prav tako si delijo del strokovnih dejavnosti in prenašajo spoznanja in izkušnje.

Strategija "**prvi na potezi**" pomeni, da podjetje prvo v panogi uvede novosti in iz tega pobere določene prednosti. Pogosto tudi drugim prepreči, da bi mu sledila. Te strategije so zlasti značilne za inovativna podjetja. Zanje je značilno, da si postavljajo zahtevne cilje. Le teh ni več mogoče uresničiti z boljšim ali več dela, marveč le z drugačnim delom, na nov način. Načelo teh podjetij ni delati bolje in več, marveč delati drugače in novo. Seveda so ta podjetja pripravljena sprejeti večje tveganje, spodbujajo raziskovalnost in podobno. Omenjene strategije terjajo ustrezno organizacijo in kulturo podjetij. Povezane so s precejšnjim tveganjem in večjimi sredstvi raziskav in razvoja. Zato se veliko podjetij raje odloči za strategijo, ki je nasprotna strategiji "prvi na potezi" in se usmerijo v hitro uvajanje novih izdelkov, v nabavo licenc, v zniževanje stroškov in podobno.

Medtem ko smo doslej poimenovali strategije predvsem po njihovem namenu oziroma različnosti, do katere pripeljejo, pa strategije lahko povežemo tudi z znano Ansoffovo matriko izdelka in trga. V skladu s to matriko so možne štiri povezave: obstoječ izdelek - obstoječ trg; obstoječ izdelek - novi trg; nov izdelek - obstoječ trg in nov izdelek - nov trg. Strategije rasti podjetja so usmerjene ali v rast izdelka in/ali rast trga. Rast izdelka je možna s povečanjem proizvodnje količine izdelka (ta gre lahko na račun večje porabe izdelkov, novih uporab izdelka in podobno), z dodatnimi izboljšavami izdelka, z zamenjavo izdelka s sodobnejšim, z razvojem povsem novih izdelkov. Rast trga pa je možna geografsko ali pa s pridobitvijo novega segmenta porabnikov.

Konkretnejša je lahko delitev strategije, npr. ko se odločimo za vstop na nov trg, za proizvodnjo novega izdelka, za razširitev obstoječih in podobno, ko se pojavlja več možnosti razvoja. Ena od možnosti je sledeča:

- lasten razvoj,
- notranje sovlaganje,
- nakup,
- zunanje sovlaganje,
- kapitalsko vlaganje,
- nakup licence,
- prodaja licence.

Vsebina strategij je vidna iz njihovega poimenovanja. Pogost je pojav strategije, ki združuje lasten razvoj, licence, sovlaganja in nakup. Izbira strategije je odvisna od poznavanja trga in povezanosti tehnologije. Za razvoj novih trgov in nove tehnologije se priporoča kapitalsko vlaganje, za znane tehnologije in trge, ki so še navzoči v podjetju, pa notranji ali lasten razvoj. Za nove trge in obstoječe trge pa je primerno zunanje sovlaganje.

3.5.4. Izbira strategij in izdelava planskih tabel

Ključno za odločitev o izbiri ustrezne **strategije** je predhodno **ocenjevanje in analiziranje razvitih strategij**. Obstaja veliko meril za ocenjevanje strategij. Ne glede na uporabljen prijem pri ocenjevanju je nujno potrebno, da podjetje strategije ocenjuje glede na otipljive (kvantitativne) in neotipljive (kvalitativne) dejavnike. Ena izmed možnosti za ocenjevanje strategije je model, ki zahteva oceno:

- sinergičnih učinkov strategije,
- stroškov vstopa,
- ekonomskih odnosov,
- tveganost strategije,
- občutljivost,
- fleksibilnost.

Hunger in Wheelen (1993, str. 220) predlagata iskanje odgovorov na dvajset vprašanj. Odgovori na ta vprašanja naj bi pomagali izbrati pravo strategijo. Nadalje predlagata izdelavo scenarijev za vsako alternativno strategijo. Ti scenariji vključujejo tudi izdelavo pričakovanih bilanc stanja in uspeha ter imajo svojo pesimistično, optimistično in najbolj verjetno varianto. Pri ocenjevanju scenarijev pa na odločitve vpliva še veliko dejavnikov: pripravljenost managementa na tveganje, pritiski okolice (delničarjev, vlade, ekologov, sindikata), kultura podjetja ter želje ključnih managerjev.

Strategija, ki je izbrana soglasno, verjetno ni najboljša možna alternativa. Verjetno vodi v povprečnost in samozadostnost. Najboljše strategije velikokrat izzovejo nasprotovanja in celo spore, vendar pa prinašajo velike koristi za podjetje (pravzaprav za njegove lastnike). Sprejemanju "soglasnih" strategij se lahko izognemo z dvema metodama. Prvič, lahko izberemo enega od sodelujočih, ki mora najti kar največ razlogov proti predlagani strategiji. Njeni zagovorniki morajo seveda najti prepričljive odgovore na njegova neprijetna vprašanja. Koristno je, če je tak "kritik po sili" vsakokrat drug član vodstva podjetja, da ne postane en človek stalni nergač. Druga metoda je dialektični pristop (teza - antiteza). Za vsako strategijo razvijemo dva predloga, ki temeljita na različnih predpostavkah. V debati se nato izkristalizira, kateri predlog je boljši, lahko pa celo pridemo do novega kompromisnega predloga.

Okvirni cilji, ki jih posamezne strategije vsebujejo, so osnova za odločitev oziroma izbiro določene strategije podjetja kot najboljše strategije. Dokončno **izbrana strategija** podjetja **dobi** potem svojo **dodelano obliko v strateškem planu** podjetja. Kot taka zajema navadno celoto politik, nalog in drugih prvin, ki so potrebne, če naj bodo planirani cilji in akcije izvedeni. Običajno so sestavni del strateškega plana predračuni, ki so predvsem vrednostni izraz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. Ob tem je treba povedati še to, da imajo predračuni kot sestavni del dolgoročnih strateških planov vrsto pozitivnih lastnosti, ki govorijo za to, da jih je treba upoštevati v teh planih, saj zahtevajo sistematične načine planiranja, spodbujajo uporabo znanstvene metodologije in pri predvidevanju strategij, silijo k postavljanju jasnih ciljev in k dobri koordinaciji teh, povečujejo soudeležbo pri planiranju in pospešuje pretok planskih informacij v podjetju. Poleg tega dajejo objektivne standarde za ocenjevanje poslovne učinkovitosti in kontrolo uresničevanja planov. Čeprav je za daljše obdobje težko delati takšno kompleksno strukturo planov, samo dolgoročno planiranje ne bo doseglo svojega namena, če podjetje ne bo sposobno z njimi dati grobe celovite ocene svoje poslovne uspešnosti za daljše obdobje. To pomagajo dati ravno predračuni, ki kažejo vrednostno izražene posledice planiranih usmeritev podjetja.

Izdelava »grobih« strateških ciljev in planov ter njihova konkretizacija s predračuni in planskimi tabelami je stalno ponavljajoč se iterativen proces. Grobo opredeljenim ciljem sledi fina obdelava s predračunskimi in planskimi tabelami, njihova detajlna analiza pa vodi v morebitno »popravljanje« grobih ciljev. Ta iterativni proces pa vodi k doseganju najbolj realne in optimalne strategije.

3.5.5. Uresničevanje strategij

Rezultat procesa strateškega planiranja je postopno izločanje nesprejemljivih strategij in izbira ustreznih strategij. Izbrane strategije opredelimo kot projekte. Strateške plane uresničimo z izpeljavo projektov. Rozman (2000, str. 5) meni, da oblikovani strategiji najprej

sledi načrtovanje ustrezne projektne organizacije, ki se ujema z naravo strategije. Načrtovanju takšne organizacije sledi uveljavljanje organizacije. Uveljavljanje zamišljene organizacije sproži neposredno, smotrno izvajanje strategije. Z nadziranjem organizacije in poslovanja si podjetje prizadeva uresničiti zeleno strategijo. Uresničevanje projekta (strategij) običajno zahteva opravljanje določenih sprememb v podjetju. Zato lahko pritrdimo številnim avtorjem, ko pravijo, da je uresničevanje strategij morda najpomembnejši korak strateškega managementa. Bistvena vprašanja pri uresničevanju strategij so motivacijska, organizacijska struktura podjetja, sistemi in procesi, povezovanje med funkcijami, navodila za ravnanje in kultura podjetja (Stahl, Grigsby, 1992, str. 154).

Osnova za uspešno uresničevanje strategij so motivirani in spremembam naklonjeni managerji in zaposleni. Strategija mora biti jasno sporočana. Zaposleni naj bodo ustrezno usposobljeni, da svoje osebne cilje uskladijo s strategijo. Tudi organizacijska struktura podjetja mora biti usklajena s strategijo. Če ne želimo prilagajati strukture podjetja, moramo izbrati tisto strategijo, ki ustreza sedanji strukturi.

Sistemi in procesi v podjetju jasno kažejo, kolikšna je resnična zavzetost vodstva za določeno strategijo. Predračun npr. s svojo razdelitvijo sredstev določi, katera področja so pomembnejša. Podobno tudi predpisane procedure sporočajo strategijo in so pomembne pri njenem uresničevanju.

Velikokrat za uresničevanje strategije skrbijo posebne med - funkcijske skupine. Take skupine kažejo, da je strategija pomembna in da zahteva povezave med različnimi oddelki. Navodila za ravnanje so bolj podrobna kot strategija in skušajo spreminjati kulturo podjetja. Za uspešna podjetja je značilna izoblikovana kultura, ki pomaga pri združevanju in usmerjanju zaposlenih.

Uresničevanje je potrebno tudi kontrolirati, saj brez kontroliranja ni ustreznega uresničevanja sprejetih strategij. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju od odklonih in začenjanju popravljalnih akcij. Sistem kontrole ne sme biti preveč zamotan, smiselno ga je usmeriti v to, da daje bistvene informacije hitro in omogoči hitre popravljalne akcije, če uresničevanje in poslovanje organizacije ne poteka v skladu s plani in strategijo. Osnovni predmet kontrole so odkloni, do katerih prihaja:

- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan in ustreznimi planskimi cilji, ki jih vsebujejo programi, predračuni, taktični in drugi plani.
- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan in dejanskimi rezultati doseženi s poslovanjem.

Zavedati se moramo, da je še tako dober plan slab, če ga ne uresničujemo. Prav intenzivna kontrola ob vse tesnejši povezavi s planiranjem in uresničevanjem strategij pa je osnova, da se plani in strategije uspešno realizirajo.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA EMO-ETT

4.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA EMO-ETT

Proizvodnja emajlirane posode ima v Celju več kot 100 letno tradicijo. Podjetje se nahaja v industrijskem delu Celja. Po razpadu Jugoslavije je EMO doživel korenite spremembe. Iz nekoč velikega podjetja je nastalo več manjših, med njimi tudi EMO-ETT, ki je septembra 1998 oživil **proizvodnjo emajlirane posode**. Podjetje je pretežno **izvozno usmerjeno**, saj izvozi na tuji trg 76% svoje proizvodnje. V podjetju je zaposlenih 278 ljudi, s katerimi je bilo doseženo v letu 2001 več kot 8 mio EUR prodaje.

Tovarna emajlirane posode je bila v Celju ustanovljena leta 1894. Lastnik tovarne je bil Nemeč Adolf Westen. Na začetku je v tovarni delalo le 14 ljudi. Ugodna prometna lega ob železnici Dunaj - Trst je dobro vplivala na njen razvoj. Simbol dveh levov (slika 1) je postal zaščitni znak in spremljevalec vrste proizvodov tovarne.

Slika 1: Zaščitni znak podjetja EMO-ETT



Vir: interni podatki podjetja EMO-ETT, 2002

Začetek prve svetovne vojne je povzročil preusmeritev proizvodnje na vojaške izdelke. Prva povojna leta so prinesla ponoven razcvet tovarne predvsem na področju modernizacije tehnologije v emajlirnici. Druga svetovna vojna je spet povzročila zastoj, vendar je tovarna ostala nepoškodovana. Bila je med prvimi tovarnami, ki so po vojni lahko začele z delom. Obnovili so star proizvodni program, razvijali so novega, začeli so izdelovati aluminijasto posodo, jeklenke za klor in butan, posode za smeti in drugo. Po letu 1961 je sledila velika rekonstrukcija in modernizacija tovarne. V letih od 1966 do 1977 je bil del EMA tudi obrat Veselin Nikolič iz Kruševa, proizvajalec kopalnih kadi. Tovarna Toli iz Bistrice pri Limbušu je bila s svojim proizvodnim programom štedilnikov, oljnih peči in radiatorjev del EMA od leta 1968 do 1981. Na trg so prihajali novi proizvodi, kot so kontejnerji za ladijski, železniški in cestni promet. Leta 1964 so ustanovili inštitut "EMAJL" z nalogo znanstveno-raziskovalnega dela na področju emajliranja. Orodjarna se je uspela uveljaviti na področju izdelave in konstrukcije orodja za avtomobilsko industrijo in se uvrstila med najbolj uveljavljene izdelovalce orodij. Leta 1973 so izvršili drugo reorganizacijo, ko so ustanovili TOZD-e (posoda, radiatorji, kotli, kontejnerji ...). Z razpadom Jugoslavije konec osemdesetih

let se je začel tudi razpad EMA. Iz TOZD-ov je nastalo osem podjetij, med njimi tudi EMO-POSODA d.o.o. Zaradi zaprtja jugoslovanskega trga in velike konkurence nerjaveče posode je imelo podjetje velike težave. Prvi stečaj podjetja je bil januarja 1994. Podjetje se je preimenovalo v EMO Eterna. Delovalo je do maja 1996. EMO-ETT je pričelo s poslovanjem septembra 1996 po stečaju podjetja EMO Eterna in sklenitvijo kreditne pogodbe s Skladom za razvoj (sedanjo Slovensko razvojno družbo) za zagonska sredstva. V juniju 1998 je Občina Celje z namenom in zaradi velikega interesa, da ohrani dolgoletno tradicijo proizvodnje emajlirane posode v Celju odkupila od Slovenske razvojne družbe poslovne in proizvodne prostore. Z najemno pogodbo jih je dala v najem podjetju EMO-ETT, ki je septembra 1998 kljub velikim začetnim težavam že proizvedlo prvo serijo emajlirane posode.

Po ponovnem zagonu proizvodnje septembra 1998 je podjetje v dobrem letu uspelo:

- urediti tehnično tehnološke pogoje za ponoven zagon proizvodnje,
- pridobiti velik del nekdanjih kadrov EMA, ki so pomembni zaradi znanja in izkušenj pri tovrstni proizvodnji,
- narediti velik korak na področju renomeja kvalitetnega proizvajalca emajlirane posode,
- na področju trženja vzpostaviti stike z nekdanjimi poslovnimi partnerji in si pridobiti njihovo zaupanje, ki je bilo že močno načeto zaradi nekaj prekinitev proizvodnje v preteklosti,
- pridobiti nove kupce na domačem in tujem trgu,
- s podrobno analizo trga ugotoviti trende povpraševanja po posameznih vrstah emajlirane posode in glede na ugotovitve aktivirati proizvodnjo starejših artiklov (s tehničnimi izboljšavami) ter razviti nove izdelke,
- uvesti nove dizajne izdelkov in barvne emajle v skladu s trenutnimi trendi.

4.2. DEJAVNOST PODJETJA

Podjetje EMO-ETT spada v kovinsko predelovalno industrijo z dvanajstletno tradicijo in je edini proizvajalec kuhinjske emajlirane posode v Sloveniji. Njegove najpomembnejše dejavnosti so:

- proizvodnja kuhinjske emajlirane posode EMO – glavna dejavnost podjetja,
- proizvodnja stenskih umivalnikov,
- opravljanje storitev preoblikovanja, emajliranja,
- dajanje poslovnih prostorov v najem,
- trgovina na drobno,
- nadgradnja gasilskih vozil,
- preprodaja trgovskega blaga.

Proizvodni proces poteka v sklopu podjetja in njegovih razpoložljivih prostorov. Proces izdelave emajlirane posode in stenskih umivalnikov poteka preko treh oddelkov. Od surovinskega oddelka do oddelka emajliranja in površinske zaščite ter do montaže in zavijalnice. Neposredno ob teh oddelkih so skladišča materiala in končnih izdelkov.

Ker kapacitete delovnih strojev in opreme niso 100% zasedene, se proste kapacitete izkoriščajo za pridobivanje dodatnih poslov za opravljanje storitev preoblikovanja in površinske zaščite.

Ker so proizvodni prostori predimenzionirani glede na potrebe proizvodnje, se proste kapacitete oddajajo v najem. Najemniki prostorov jih v večini primerov uporabljajo za skladiščenje blaga.

Pomemben delež prihodkov se ustvarja s poslovanjem industrijske trgovine na sedežu podjetja. Zaradi neposredne bližine skladišča in ponudbe ostankov izvoznih artiklov predstavlja ponudba v trgovini največjo izbiro emajlirane posode v Sloveniji. V trgovini se prodaja tudi trgovsko blago, kot na primer razni rezervni deli (ročaji, tesnila, gumbi,...) ter posoda iz nerjaveče pločevine. Veliko potrošnikov obišče trgovino preko organiziranih izletov z avtobusi v okviru enodnevnega potovanja. V letu 2001 se je podjetje z odkupom osnovnih sredstev in zaposlitvijo delavca od samostojnega podjetnika Sentočnik Boštjan s.p. doregistriralo za nadgradnjo gasilskih vozil in pridobilo prva naročila.

Osnovno dejavnost podjetja predstavlja **proizvodnja kuhinjske emajlirane posode**. Trendi povpraševanja po kuhinjski posodi že nekaj let kažejo, da emajlirana posoda ponovno pridobiva pomembnejše mesto na prodajnem trgu. Razlogi za to so v dejstvu, da zagotavljajo kvalitetni emajli najkakovostnejšo zaščito kovine poleg stekla. Hkrati pa strokovne ugotovitve kažejo, da so karakteristike različnih vrst posod iz nerjavečih jekel dosti manj ugodne tako glede trpežnosti pri uporabi, kot glede škodljivih vplivov na zdravje uporabnikov zaradi neposrednega stika kovine s hrano.

V zadnjem času se pojavlja rast povpraševanja po lahki posodi. Tako je razmerje prodaje med lahko in težko posodo že sedaj 60:40, glede na gibanje povpraševanja pa je pričakovati, da se bo razmerje še povečalo v prid lahke posode. Zaradi zahtev prodajnega trga so bili razviti novi izdelki kot so: sedem litrski vrč za mleko, ponev za kostanj, ščitnik za štedilnik, cedilo premera 24 cm. Potrjuje se velik pomen izgleda posode, zato so bili razviti novi dekorji in barvni emajli.

Emajlirana posoda je enostavna za vzdrževanje, lepih oblik in dekorjev, ki lahko lepo dopolnjujejo vsako kuhinjo. Odlikuje jo izjemna toplotna prevodnost in je primerna za vsa kuhališča. Raziskave svetovnih zdravstvenih organizacij jo glede na uporabnost in zdravstveno neoporečnost emajla uvrščajo v sam vrh.

V **proizvodni program** kuhinjske emajlirane posode spadajo naslednje skupine posode:

- **Lahka posoda** (Merkur) je izdelana iz pločevine 0,5 ali 0,6 mm. Njeni značilnosti sta emajlirani robovi in oprijemala (ročaji, držaji). Izdeluje se pretežno z ročnim nanašanjem emajla.
- **Poltežka in težka posoda** je izdelana iz pločevine 0,8 ali 0,9 mm (Orion, Ideal), 1,2 mm (Bled) in 2,0 mm (Emoton). Na posodi in pokrovi so montirani obroči iz nerjaveče pločevine.
- Med **ostalo posodo** spada posoda Eterna in Bio linija. S stališča proizvodnje so ti proizvodi specifični, po svoji uporabi pa visoko kvalitetni. Kvaliteto kuhanja zagotavlja debelejša pločevina, saj je na dnu posode temperatura bolj enakomerno porazdeljena in ne prihaja do lokalnega pregrevanja nad virom toplote.

Proizvodni asortiman predstavlja približno 1000 različnih proizvodov, namenjeni pa so pretežno gospodinjstvom.

4.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Podjetje EMO-ETT lahko opredelimo kot podjetje s poslovno - funkcijsko organizacijsko strukturo. Osnovne značilnosti take strukture v podjetju so:

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno - funkcijskega zaokroževanja delovnega področja
- centralizacija odločanja s pomočjo linijskega tipa managementa
- glavni manager v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja

Ta struktura je primerna za stabilno okolje in pretežno rutinsko tehnologijo. Proizvodnja emajlirane posode je s stališča tehnologije rutinska, saj se v preteklih desetletjih bistveno ni spremenila. Tudi okolje je zaradi trajnosti uporabe in nezahtevnosti izdelka stabilno. Hkrati ni večjih odklonov v povpraševanju ali ponudbi emajlirane posode. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti in proizvodnji ene skupine proizvodov. Ker je za proizvodnjo podjetja značilna masovno - procesna tehnologija in ena sama skupina izdelkov - emajlirana posoda, je model organizacijske strukture primeren, saj ga za tak tip proizvodnje priporočajo tudi teoretični modeli (Rozman, 1993, str.148).

Podjetje vodi glavni manager - direktor, druga hierarhična raven pa je razdeljena na 6 področij:

1. Proizvodno tehnično področje
2. Komerzialno področje

3. Ekonomika (računovodstvo, finance)
4. Informatika
5. Splošni posli
6. Kadri

V organizacijsko shemo so vključene vse poslovne funkcije podjetja. Plansko analitične funkcije niso posebej opredeljene niti v okviru računovodsko finančnega področja niti kot samostojno področje. Zaradi relativne majhnosti kolektiva so posamezniki znotraj poslovne funkcije usposobljeni, da pokrivajo več področij tekočega, rednega dela, tako da manjkajoča oseba ne more bistveno vplivati na delo ostalih.

Organizacijska struktura podjetja je prikazana v nadaljevanju v točki 5.2.1. v analizi strukture, kulture in organizacijskih procesov.

5. ANALIZA PODJETJA IN ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

5.1. ANALIZA POSLOVANJA

Analiza poslovanja predstavlja zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo, ugotavljanje razlik in iskanje vzrokov za odstopanja ter posledično ugotavljanje prednosti in slabosti poslovanja.

Podjetje kljub vse ostrejšim pogojem poslovanja po ponovnem zagonu poslovanja septembra 1998, reševanju problemov ob začetku zagona proizvodnje, zaposlovanju delavcev in pridobivanju partnerjev, težavam v rasti inflacije in rasti deviznih tečajev, vse hujši konkurenci na tujem in domačem trgu, stalnem pritisku glede zviševanja plač in prispevkov, z uvajanjem novih izdelkov in izdelkov z višjim donosom ter zagotavljanju kvalitete, vseeno uspešno posluje, se pa še vedno čutijo problemi ponovnega zagona poslovanja.

5.1.1. Analiza poslovnih funkcij

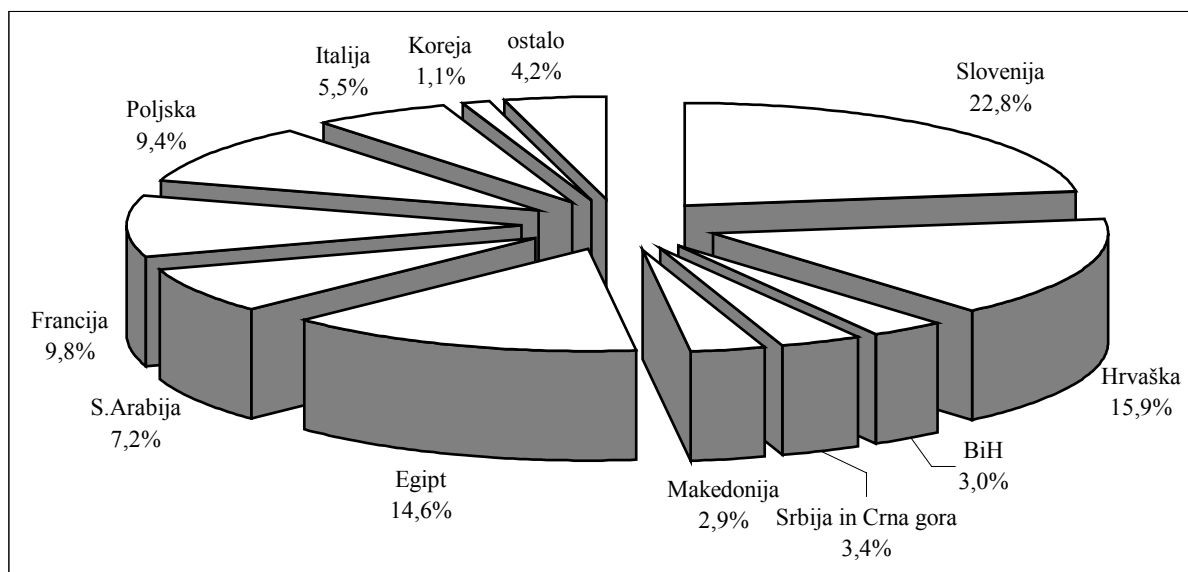
Nabavo surovin za nemoten potek proizvodnje podjetje nabavlja na domačem in tujem trgu od približno 300 različnih dobaviteljev. Delež uvoza znaša cca. 40% celotne nabave. Izbor dobaviteljev poteka na podlagi nasvetov tehnologov, analiz kakovosti, cenovnih analiz in plačilnih pogojev. Plačilni pogoji dobaviteljev so različni, v povprečju 60 dni od dobave. Glavna surovina za proizvodnjo emajlirane posode je pločevina različnih debelin, kar je odvisno od vrste posode. Ostale surovine so še: hladno valjani trakovi, frite za emajliranje, žice, oprijemala, kemikalije, odlepni dekorji, barve, les in karton za embalažo.

V podjetju je bilo na dan 31.10.2002 **zaposlenih** 278 delavcev. Izobrazbena struktura zaposlenih je prikazana v Tabeli 6 (stran 87). Večino zaposlenih (68,7%) predstavljajo nekvalificirani in polkvalificirani delavci. Visoko ali univerzitetno izobrazbo ima 5,4% zaposlenih, ostali imajo srednjo izobrazbo oziroma končan triletni program izobraževanja. Starostna struktura je enakomerno porazdeljena. Veliko je »starih emovskih« delavcev, ki prenašajo znanje in izkušnje na mlajši kader. Precej pozornosti se namenja izobraževanju kadrov, ki poteka na osnovi »proste volje« brez strategije in sistematike.

Proizvodnja emajlirane posode je strnjena in poteka na sedežu podjetja. Oprema je v večini že dosegla svojo življenjsko dobo, vendar s stalnim vzdrževanjem ohranja svojo funkcionalnost. Določene linije v odvisnosti od vrste posode so popolnoma avtomatizirane, pri drugih pa je še veliko ročnega dela. Kapacitete linij so neenakomerno porazdeljene, v odvisnosti od naročil kupcev. Letno se proizvede do 300.000 ton različne posode. Razmerje med proizvodnjo lahke in težke posode se giblje 60:40 v korist lahke posode. Delo v proizvodnji poteka v dveh ali treh izmenah, pri čemer poteka delo v popoldanskem in nočnem času le na ozkih grlih proizvodnje.

Prodajni trg ima podjetje zelo razpršen, kar ugodno vpliva na zmanjšanje vpliva sezonskosti proizvodnje. Struktura **prodaje** v letu 2001 je prikazana na sliki 2.

Slika 2: Struktura prodaje v letu 2001 po državah za podjetje EMO-ETT



Vir: Interni podatki podjetja EMO-ETT, 2002

Iz slike 2 je razvidno, da predstavlja delež prodaje v Sloveniji 22,8%, najpomembnejši tuji trgi pa so Hrvaška 15,9%, Egipt 14,6%, Francija 9,8%, Poljska 9,4% in Saudska Arabija 7,2%. V preteklem letu je podjetje pridobilo prve kupce v Rusiji in Gani, v letu 2002 pa nadaljuje s podobnim trendom (Kolumbija). V letu 2002 se je bistveno povečal izvoz na korejski trg glede na pretekla leta in predstavlja v prvih petih mesecih 6% tržni delež. Največ tujih kupcev podjetje pridobi z vsakoletno predstavitevijo na sejnih široke potrošnje v Milanu (Italija) in Frankfurtu (Nemčija). S soustanovitvijo podjetja EMO ALPEKS v Sarajevu so se povečale prodajne aktivnosti na področju Bosne in Hercegovine.

Začetna rast podjetja in osvajanje novih trgov je razvidna iz čistih prihodkov od prodaje podjetja EMO-ETT po skupinah in trgih v letih 1998 do 2001, in je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Čisti prihodki od prodaje po skupinah in trgih v letih 1998 do 2001 (v 000 SIT)

Čisti prihodek iz prodaje v letih	1998		1999		2000		2001	
	v 000 SIT	%	v 000 SIT	%	v 000 SIT	%	v 000 SIT	%
proizvodov in storitev na dom. trgu	37.453	37,9	278.136	25,1	315.079	21,2	388.337	22,3
proizvodov na domačem trgu	35.526	94,9	266.354	95,8	292.055	92,7	368.312	94,8
storitev na domačem trgu	1.927	5,1	11.782	4,2	23.024	7,3	20.025	5,2
proizvodov in storitev na tujem trgu	57.375	58,1	819.580	73,9	1.132.763	76,1	1.299.284	74,6
proizvodov na tujem trgu	57.375	100,0	784.879	95,8	1.131.455	99,9	1.298.645	100,0
storitev na tujem trgu	0	0,0	34.701	4,2	1.308	0,1	639	0,0
blaga in materiala na domačem trgu	3.311	3,4	10.815	1,0	33.796	2,3	37.652	2,2
blaga in materiala na tujem trgu	664	0,7	433	0,04	6.445	0,4	16.388	0,9
Skupaj	98.803	100,0	1.108.964	100,0	1.488.083	100,0	1.741.661	100,0

Vir: Bilanca uspeha za leto 1998 - 2001

Iz tabele 1 je razvidno, da se prihodki od prodaje proizvodov in storitev ter blaga na obeh trgih stalno povečujejo. V obravnavani tabeli medsebojno ni primerljivo koledarsko leto 1998, saj je proizvodnja obratovala le zadnje štiri mesece. Skupni prihodki so imeli v letu 2000 indeks 134, v letu 2001 pa 117 glede na preteklo leto. Najpomembnejši delež v strukturi prihodkov ima prodaja proizvodov in storitev na tujem trgu, ki je v letih 1999 do 2001 predstavljala od 73,9 do 76,1% vseh prihodkov. Skupni delež izvoza z upoštevanjem prodaje blaga se je gibal podobno, med 74 in 77%. Delež izvoza se je v letu 2000 povečal za 4%, leta 2001 pa se je zmanjšal za 1% glede na predhodno leto. Zmanjšanje deleža izvoza v zadnjem letu pomeni povečanje deleža prodaje na domačem trgu. Prodaja proizvodov in storitev je v letu 2001 predstavljala 96,9% vseh prihodkov, samo proizvodov pa 95,7% vseh prihodkov, kar potrjuje navedbo, da je proizvodnja emajlirane posode osnovna dejavnost podjetja. Prodaja trgovskega blaga, ki predstavlja le 3,1% vseh prihodkov v letu 2001 dopolnjuje ponudbo lastnih proizvodov.

Ker je podjetje razmeroma mlado in se še vedno čutijo začetni, zagonski problemi, je takšno stanje razvidno tudi iz finančne analize (podatki iz bilance stanja in izkaza uspeha podjetja EMO-ETT v letih 1999 – 2001):

- Sredstva podjetja so se v letu 2000 povečala glede na predhodno za 27%, leta 2001 pa za 35% glede na leto 2000. Največji doprinos povečanja sredstev v letu 2001 predstavljajo stalna sredstva, ki so se povečala za 132% glede na predhodno leto. Stalna sredstva so se povečala zaradi sklenjene kupoprodajne pogodbe za nakup nepremičnin.
- Stopnja kapitalizacije je visoka in je znašala v letu 2001 60,6%. V prejšnjih dveh letih je bila še višja in je znašala leta 1999 90%, v letu 2000 pa 72,7%.
- Kapitalska pokritost vseh obveznosti je nizka, saj je leta 2001 znašala 0,06, leta 2000 pa 0,07, kar predstavlja visoko tveganje za dobavitelje.
- Kapitalska pokritost stalnih sredstev je nizka in je leta 2001 znašala 0,15.
- Delež kapitala v virih sredstev je nizek in je znašal leta 2001 5,5%, kar kaže na potrebo po dokapitalizaciji podjetja.
- Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri je ugodna in je znašala leta 1999 77%, naslednje leto se je znižala na 65%, v letu 2001 pa se je ob pridobitvi novega dolgoročnega vira povečala na 87%.
- Pokritost dolgoročnih obveznosti z dolgoročnimi sredstvi, ki predstavlja faktor stabilnosti je v letu 2001 znašal 1,27 in se je glede na prejšnje leto povečal za 8%. Povečanje faktorja je posledica najema novih dolgoročnih virov.
- Kratkoročni koeficient likvidnosti se je od leta 1999 (1,35) povečal na 1,37 v letu 2001.
- Podobno kot kratkoročni koeficient likvidnosti se je gibal tudi pospešeni koeficient likvidnosti, ki je znašal leta 1999 0,76, naslednje leto se je znižal na 0,69, nato pa zopet povečal v letu 2001 na 0,82 in je bil višji kot leta 1999.

5.1.2. Analiza uspešnosti

Analizo uspešnosti lahko na osnovi bilance stanja in izkaza uspeha prikažemo z naslednjimi postavkami:

- *Dobiček iz poslovanja* je bil v letu 2001 (87 mio SIT) 7 krat večji kot v letu 2000 (12 mio SIT). V letu 1999 (-32 mio SIT) pa je bil rezultat iz poslovanja negativen.
- *Čisti dobiček* je bil v letu 2001 (8,186 mio SIT) za 12% nižji kot leta 2000, ko je znašal 9,279 mio SIT. V letu 1999 čistega dobička ni bilo, saj je podjetje doseglo izgubo v višini 17,831 mio SIT.
- *Dobičkonosnost osnovnega kapitala (ROE)* se je od leta 1999 (38,7%) zmanjšala na 17,8% v letu 2001, a še vedno pomeni ugoden donos.
- *Dobičkonosnost sredstev (ROA)* je zelo nizka, saj je leta 2001 znašala 0,6%, leta 2000 pa 0,9%.
- *Donosnost sredstev (ROI)* je bila prav tako nizka saj je leta 2001 znašala 4,3%.

5.1.3. Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja

Prednosti poslovanja podjetja predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. V primeru, da ima podjetje boljše možnosti na določenih področjih v primerjavi s konkurenco, te predstavljajo prednosti oziroma moč podjetja. V obratnem primeru, ko podjetje zasledi deficit v primerjavi s konkurenco na nekaterih področjih, govorimo o slabostih podjetja.

V podjetju se večkrat govori samo o njegovih prednostih, manj pa o njegovih slabostih. Toda slabosti so lahko zelo nevarne za uspeh podjetja, zato jih je potrebno poiskati in opredeliti, kako bomo postopali z njimi sedaj in v prihodnje.

V nadaljevanju bom povzel ključne prednosti in slabosti podjetja EMO-ETT, ki sledijo iz predhodne analize poslovanja podjetja in njegove uspešnosti.

Poslovne **prednosti** podjetja, ki pozitivno vplivajo na doseganje cilja, so naslednje:

- podjetje ima v proizvodnji zaposlen starejši **kader**, ki je zvest podjetju in ima veliko **praktičnih izkušenj**, kar je in je bila velika prednost ob ponovnem zagonu proizvodnje septembra 1998. Neproizvodni del podjetja predstavljajo dve generaciji (starejša z izkušnjami starega EMA in mlajša s strokovnim znanjem), ki se zelo dobro dopolnjujeta,
- podjetje ima s pravnim nasledstvom **zaščiteno blagovno znamko EMO**, kar mu daje ugled pri emajlirani posodi doma in v tujini predvsem pred konkurenti iz ostalih vzhodnoevropskih držav in na trgu nekdanje Jugoslavije,

- podjetje ima zelo **razpršene tržne poti**, kar zmanjšuje tveganje do posameznega kupca in države,
- dobra pokritost **celotne palete izdelkov** emajlirane posode,
- sodoben **informacijski sistem**,
- ugodna **pokritost sredstev z dolgoročnimi viri**.

Poslovanje podjetja EMO-ETT ima naslednje **slabosti**, ki neugodno vplivajo na doseganje cilja:

- podjetje ima precejšen delež **zaposlenih s strokovno nepopolno izobrazbo**, predvsem v proizvodnji. Delno je splošni razlog v nizkih plačah v kovinsko predelovalni industriji,
- **strojna oprema je zelo stara**, kar povečuje stroške vzdrževanja ter znižuje ekonomičnost poslovanja,
- zaradi **premalo ustvarjene akumulacije** podjetje težko uresničuje investicijske projekte,
- zaradi izvozne usmerjenosti je podjetje **dohodkovno slabše uspešno**, saj tečaji tujih valut zaostajajo za rastjo domače inflacije,
- **nizek delež kapitala v virih sredstev**,
- zaradi **visokega deleža dolgov v virih sredstev** je oteženo pridobivanje dodatnih virov iz naslova kreditov.

5.2. ANALIZA ORGANIZACIJE

Organizacijska podstruktura popisuje usklajenost strukture podjetja z zastavljeno strategijo podjetja. Strategije, usmerjene v povečanje obsega proizvodnje, zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo (Rozman, 1993, str. 144).

Ocenjene bodo jasnost strukture, delegiranje pristojnosti, slog ravnanja, sistem planiranja in notranji informacijski sistem.

5.2.1. Analiza strukture, kulture in organizacijskih procesov

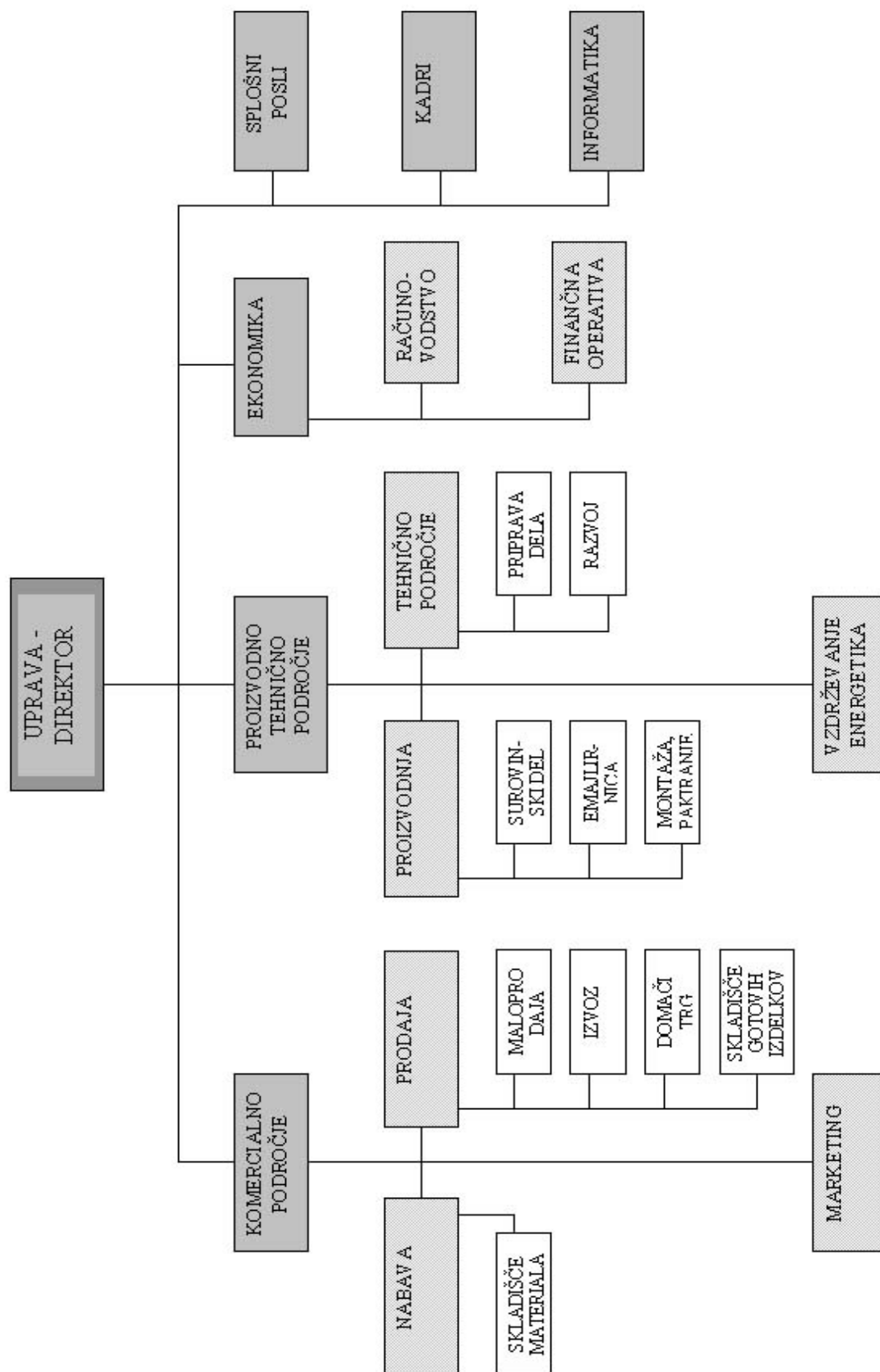
Podjetje EMO-ETT lahko opredelimo kot podjetje s **poslovno - funkcijsko organizacijsko strukturo**. Zaradi pretežno rutinske tehnologije in enovitega proizvodnega programa je ta struktura primerna. Problemi se občasno pojavljajo v primeru specifičnega, ozko določenega dela, ker zaradi majhnosti kolektiva ni možno delovati profesionalno in se v takšnih primerih pridobijo zunanji izvajalci. Druga hierarhična raven je razdeljena na osnovi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in jo sestavljajo oddelek komerciale, proizvodno tehnični oddelek, ekonomika, splošni posli, kadri in informatika. Za oddelke je značilna velika koncentracija znanja na enem mestu.

Organizacijsko kulturo v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, prepričanja in predstav, lahko v podjetju po Ansoffovi tipologiji uvrstimo v usklajevalni tip. Zaposleni in vodstvo so usmerjeni navzven, v prihodnost. Tudi delavci z dolgoletnimi izkušnjami, ki so prebrodili številne krize nekdanjega podjetja Emo kljub starosti in izkušnjah nimajo odpora proti spremembam. Po opravljenem pogovoru z vodstvom je le to usmerjeno v stalno pripravo na prihodnost oziroma jo skuša skupaj z zaposlenimi oblikovati po lastnih željah.

V podjetju poteka proces planiranja v obliki sodelovanja vseh treh vodilnih delavcev (glavnega managerja, komercialnega in tehničnega direktorja), kjer se pripravi plan za naslednje koledarsko leto v obliki planiranja količin po vrstah izdelkov in planiranih prodajnih cen. Kontrola izvajanja plana se izvaja periodično vsak mesec, ko se hkrati ugotavljajo vzroki za odstopanja in postavljajo predlogi za odpravo odstopanj in prilagoditve novim razmeram. Plan poteka v sodelovanju z zaposlenimi v okviru poslovno – funkcijske organizacijske strukture, znotraj oddelka. Gre za procese usklajevanja prihodnjih aktivnosti (npr. marketinške – sejemske, razvoj informatike v poslovnih procesih), ciljev in razmerij.

Organizacijska shema je prikazana na sliki 3.

Slika 3: Organizacijska shema podjetja



Vir: interni podatki podjetja, 2002

5.2.2. Ugotovitev prednosti in slabosti organizacije

Na osnovi analize organizacije, lastnih izkušenj in mnenj sodelavcev sem ugotovil naslednje **prednosti** obstoječe organizacije podjetja:

- ugodno **delovno vzdušje** in visoka **pripadnost zaposlenih** podjetju,
- podjetje je **poslovno - funkcijsko organizirano**, kar ustreza rutinski tehnologiji in okolju podjetja, ki je relativno stabilno,
- **slog ravnanja** je naravnano **od prodaje k proizvodnji**,
- komunikacijske strukture znotraj večine poslovno funkcijskih področij niso toge, kar pozitivno vpliva na rezultate dela in odnose med zaposlenimi,
- zaradi majhnosti režije v bistvu ni pravih specialistov po področjih udejstvovanja, kar povečuje medsebojno spoznavanje dela in možnost nadomeščanja,
- **delno prstansko komuniciranje** v kolegiju direktorjev nudi večje zadovoljstvo pri delu, povzroča manj napak, poudarja individualnost in občutek pomembnosti in pripadnosti kolektivu. Precejšnje ustno komuniciranje vzpodbuja inovativnost, zadovoljstvo, sodelovanje in podobno,
- direktorska oblika ravnateljstva in **funkcionalni tip ravnanja** omogočata funkcionalno specializacijo in hitro prilagajanje novim razmeram,
- zadovoljivo kratkoročno planiranje poslovnega dela omogoča usklajenost ciljev podjetja,
- podjetje vzpodbuja **izobraževanje kadrov** in si prizadeva za ustrezno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih,
- uvedba novega informacijskega sistema v letu 2000 omogoča analitično spremljanje informacij na enem mestu in lažje sprejemanje odločitev.

Slabosti v obstoječi organizaciji podjetja, ki jih je možno izboljšati:

- **nejasna vizija in strategija** podjetja,
- **ni pravih dolgoročnih planov** poslovnega dela,
- slaba povezava prodaje in proizvodnje v glede dajanja naročil,
- **nivo organizacijskega znanja** managementa v podjetju je na splošno nizek,
- nov informacijski sistem še ni zajel vseh poslovnih funkcij, na določenih mestih je problem hitrost sistema,
- ker **zaposleni niso lastniki podjetja**, takšna struktura ne vzpodbuja inovativnosti in ne motivira zaposlenih za boljše in kvalitetnejše delo.

5.3. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

Ker je podjetje v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezano z zahtevami in potrebami okolja, je za vsako podjetje osnovnega pomena pravočasno spoznavanje okolja in njegovih potreb (Belak, 2000, str. 21). Za potrebe ugotavljanja priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje ponuja podjetju EMO-ETT bom izhajal iz Porterjeve analize.

Analiza okolja je proces, s katerim poskušamo nadzirati zunanje sektorje ter tako izluščiti priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje podjetju nudi. Diagnoza vplivov okolja je mnenje, ki temelji na analizi okolja, določa pa naravo področij, na katerih lahko pridobimo konkurenčne prednosti, zaradi nevarnosti pa izostanemo (Glueck, Jauch, 1984, str. 95-177).

Za ugotovitev priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje ponuja podjetju, bom obravnaval predvsem naslednje segmente:

- panogo,
- konkurenco,
- porabnike,
- državo in njene institucije.

5.3.1. Analiza in predvidevanje panoge

Proizvodnja emajlirane posode spada v kovinsko predelovalno industrijo. V Sloveniji je kovinsko predelovalna industrija v precej težkem položaju, predvsem od začetka 90. let, ko so se po osamosvojitvi skoraj zaprli trgi nekdanje Jugoslavije in pokazale gospodarske težave zaradi neprilagajanja panoge trenutnim razmeram. Podobno je tudi s podjetjem EMO-ETT kot edinega proizvajalca emajlirane posode v Sloveniji.

Konkurenca v panogi je v evropskem in svetovnem merilu precej močna, pri čemer je pogosto potrebno upoštevati smer trenda proizvajalcev s priznano kvaliteto ter na drugi strani cenene masovne konkurente. Koncentracija ponudnikov je največja predvsem v vhodni Evropi in Aziji, ker ima zaradi delovno intenzivne panoge strošek dela pomemben vpliv.

Potencialni kandidati za vstop v panogo se morajo srečati s precejšnjimi ovirami za vstop, ki se kažejo predvsem v velikih investicijskih stroških za proizvodne linije. Tako tehnologija, ki je na dokaj visokem strokovnem nivoju, ni poljubno dostopna vsakomur, ki se želi vključiti v panogo. Dodaten problem predstavlja procesna narava proizvodnje, kar pomeni, da proizvodnja poteka kontinuirano, za kar je potrebno zagotoviti stalno in količinsko relativno veliko prodajo. Na tak način lahko dosežemo čim nižje proizvodjalne stroške na proizvod. To pa v začetni fazi, ko ni v naprej pridobljenih kupcev in so distribucijske ter prodajne poti še nedorečene, predstavlja velik problem in velike dodatne stroške morebitne zaustavitve proizvodnje.

Pogajalska moč dobaviteljev v tej panogi ni prevelika, saj proizvajalci emajlirane posode po porabi surovin običajno niso največji odjemalci, pa tudi število dobaviteljev surovin je dovolj veliko, tako da je možno dokaj hitro pridobiti novega dobavitelja. Pomembno je predvsem to, da se pri dobavi osnovnih surovin podjetja poskušajo izogniti raznim posrednikom in pridobiti surovine neposredno od proizvajalca.

Pogajalska moč kupcev je predvsem v zahodni Evropi dokaj visoka, saj so kupci dobro informirani in uspešno znižujejo ceno izdelkom. Njihove zahteve so večje tudi po kvaliteti in izpolnjevanju raznih ekoloških zahtev, kar povečuje stroške proizvajalcu. Dodatna prednost kupcev je tudi v tem, da lahko brez večjih težav in dokaj hitro zamenjajo dobavitelja.

Nevarnost substitutov ostaja predvsem v prerazporeditvi deležev med obstoječo kuhinjsko posodo. Kuhinjska emajlirana posoda je imela do pred približno 15. leti prevladujoč položaj praktično v vsakem gospodinjstvu. Kuhinjsko posodo je dopolnjevala posoda iz aluminija in stekla ter lončena posoda. Vendar pa je zaradi svoje enostavnosti za vzdrževanje, različnih dekorjev, barv in oblik, dolgoletne obstojnosti veljala za nepogrešljiv del pri kuhanju. Ponudba kuhinjske posode se je potem razširila še na posodo s posebnim nanosom (teflonizirana posoda) in posodo iz nerjavečega jekla, ki je povzročila pravo revolucijo v ponudbi. Zaradi novega dizajna je prodaja nerjaveče posode izjemno narasla in po desetih letih pojava dosegla svoj vrhunec. V tem času je bila prodaja ostalih vrst posode sorazmerno zmanjšana glede na prodajo nerjaveče posode. Že v letu 1999 so naši komercialisti po prihodu iz sejmov v Milanu in Frankfurtu spoznali, da se zanimanje za emajlirano posodo zopet povečuje. Verjetno so se potrošniki počasi naveličali monotonosti nerjaveče posode in hkrati poleg barvitosti in dekorjev ponovno odkrili prednosti zaščite kovine z emajlom kot pa neposreden stik hrane s kovino. Tendence kažejo, da se povečuje povpraševanje predvsem po lahki posodi (manjši kuhinjski lonci do $\phi 24$, nizke in visoke kozice, džezve, lončki).

Raziskave svetovnih znanstvenih organizacij jo glede na uporabnost in zdravstveno neoporečnost emajla uvrščajo v sam vrh. Hkrati pa ugotovitve kažejo, da so karakteristike različnih vrst posod iz nerjavečih jekel dosti manj ugodne, tako glede trpežnosti pri uporabi, kot glede škodljivih vplivov na zdravje uporabnikov.

Podoben trend povečanja zanimanja za emajlirano posodo v tujini je opazen tudi na domačem trgu. Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi državam nekdanje Jugoslavije razen Hrvaške, kjer zaradi zaprtosti ali omejenosti trgovine trend prisotnosti nerjaveče posode še ni doživel svojega vrha.

Zaradi enostavnosti tehnologije barvanja (osnovni emajl + krovni emajl) in poljubno izbiro dekorjev je možno ogromno novih kombinacij in sprememb zunanjega izgleda posode, kar daje emajlirani posodi pomembno prednost.

5.3.2. Analiza in predvidevanje konkurence

Osnovno izhodišče za analizo konkurence je korektna določitev in presoja dejanskega stanja, kar pomeni trenutne konkurenčne razmere. Razmere se izražajo z določeno intenzivnostjo konkurenčnega boja in določenim nivojem tako imenovanega rezultata trga, katerega praviloma izražamo s povprečno rentabilnostjo panoge. Konkurenca je po svoji naravi dinamični fenomen, trenutna situacija pa je rezultat kompleksnega skupnega učinkovanja različnih vplivov. Za presojo razvoja konkurenčnega položaja je zato potrebno poznati preteklost, kar pomeni, da moramo znati oceniti tako vplive kot tudi njihovo moč in smeri ter njihov pomen za posamezne odločitve. Kot pomemben dejavnik jo obravnava tudi Porter, kar sem navedel že v teoretičnem delu.

5.3.2.1. Analiza domače konkurence

Na slovenskem trgu neposredna konkurenca na področju proizvodnje emajlirane posode ne obstaja, saj je podjetje EMO-ETT edini proizvajalec kuhinjske emajlirane posode. Ne obstaja niti posredna konkurenca, saj v Sloveniji ni proizvajalca nerjaveče ali teflorizirane posode. Na področju servisne in namizne posode sicer obstojata podjetji KILI Liboje in Keral Lendava, vendar pa ju zaradi drugačnega osnovnega namena ter materiala (keramika) ne moremo upoštevati kot neposredna konkurenta.

Današnja ocena je, da v celotni prodaji emajlirane posode na slovenskem trgu EMO-ETT obvladuje 90% delež. Ocenjeni 8% delež odpade na podjetje Metalac iz Gornjega Milanovca iz Srbije, ostalo pa na občasne uvoze posode iz Romunije in Bolgarije. Metalac si je pridobil pomemben delež predvsem v času EMO-vega mirovanja v času od januarja 1997 do septembra 1998 ter prejšnjih dvakratnih zaustavitev proizvodnje.

5.3.2.2. Analiza konkurence na trgu nekdanje Jugoslavije

Proizvodne kapacitete podjetja EMO-ETT so za slovensko tržišče prevelike, zato je podjetje prisiljeno nastopati in prodajati na mednarodnem trgu, kjer prodaja približno 77% celotne proizvodnje. Konkurenca na mednarodnem trgu je izredno močna.

Podjetje EMO-ETT prodaja na trgu nekdanje Jugoslavije 24 - 26% proizvodnje. V letu 2001 je znašal ta delež 25,2%.

Na območju nekdanje Jugoslavije so bile še v začetku 90. let štiri tovarne emajlirane posode (EMO Celje v Sloveniji, Gorica Dugo selo na Hrvaškem, Metalac Gornji Milanovac v Srbiji in Makemajl Struga v Makedoniji). Do danes se je proizvodnja ohranila le še pri Metalcu iz Srbije in EMO-ETT iz Slovenije, poskusi oživitve proizvodnje posode pa potekajo na

Hrvaškem, v podjetju Svetnička pod blagovno znamko Nova Gorica. Emo je imel v tem času trikratno ustavitev proizvodnje, nazadnje od 31.1.1997 do 1.9.1998. Podjetje Gorica iz Hrvaške že nekaj let ne posluje več in zaradi nevdzdrževanja opreme ne kaže na njen ponovni zagon. Skoraj popolnoma je ustavljena tudi proizvodnja v podjetju Makemajl Struga iz Makedonije, kjer po naših informacijah izdelujejo zelo okrnjen program v minimalnih serijah s prekinitvami. Po naših ocenah je Metalac edina prava konkurenca v državah nekdanje Jugoslavije. Na tem trgu so v manjšem deležu prisotni tudi drugi cenovno ugodnejši konkurenti iz Romunije, Poljske in Turčije, ki so sicer manj kakovostni, vendar pa imajo zaradi nizke kupne moči prebivalstva zagotovljen svoj delež trga.

Tehnološka opremljenost podjetja je po zbranih informacijah od zaposlenih slabša od največjega konkurenta, podjetja Metalac, medtem ko je v primerjavi z vzhodno evropskimi deželami na višji ravni.

5.3.2.3. Analiza mednarodne konkurence

V Evropi po pridobljenih informacijah od komercialistov deluje 20 do 30 podjetij, ki proizvajajo emajlirano kuhinjsko posodo. V zadnjih desetih letih je bilo opaziti bistveno zmanjšanje proizvodnih podjetij zaradi uvajanja tržnega gospodarstva ter vedno dražji delovni sili, saj spada proizvodnja emajlirane posode med delovno intenzivne panoge. Pomembnejša proizvodna podjetja, ki v tem trenutku na področju Evrope še delujejo so navedena v tabeli 2.

Tabela 2: Podjetja za proizvodnjo emajlirane posode po državah

država	podjetje
Madžarska	Emailion
Avstrija	Riess
Češka	Sfinx
Poljska	Emalia, Swiatowit
Francija	Sitram, Ten
Španija	San Ignazio, Vitrex, Maghfesa
Nemčija	Schwerter email
Romunija	vsaj 5 podjetij
Jugoslavija	Metalac
Slovenija	EMO-ETT

Vir: interni podatki podjetja, 2002

Poleg zgoraj omenjenih proizvajalcev emajlirane posode so na evropskem trgu prisotna številna podjetja iz Azije, predvsem iz Malezije.

EMO-ETT je v zadnjih desetih letih, ko je bil zaradi lastninjenja in prestrukturiranja trikrat v mirovanju, na tehnološkem področju zaostajal v primerjavi s konkurenco. Zaradi negotovosti in težkega položaja podjetja investicijskih vlaganj praktično ni bilo. Na nasprotni strani pa je konkurenca večinoma tekoče poslovala, zaradi zaprtja nekaterih podjetij pa je lahko pridobila tudi nove kupce. S tem se je prednost podjetja EMO-ETT v kvaliteti izdelave zmanjšala, hkrati pa je bilo primorano zaradi ponudbe azijskih proizvajalcev in vedno bolj kvalitetnejših podjetij iz vzhoda Evrope vzpostaviti novo cenovno politiko, saj boljša kvaliteta ne opravičuje bistveno višjih cen. Konkurenčnost na teh trgih si podjetje zagotavlja s kvaliteto svojih proizvodov in uveljavljeno blagovno znamko. Ocenjuje se, da znaša tržni delež podjetja EMO-ETT v Evropi približno 4%.

Primerjava proizvodnih stroškov po posameznem proizvodu kaže, da mora Slovenija znižati proizvodne stroške in stroške dela, če želi ostati konkurenčna na mednarodnih trgih, kjer se ponudba stalno veča in je vedno več ponudnikov s področja, kjer je delovna sila še cenejša kot v Sloveniji.

5.3.3. Analiza in predvidevanje porabnikov

Pri analizi kupcev oziroma porabnikov nas zanima njihovo število, kupna moč, motivi, ki jih vodijo, da se odločajo za naše proizvode oziroma storitve. Zanimajo nas obstoječi in potencialni porabniki (Hillidge, 1990, str. 79-80).

Podjetje EMO-ETT največji delež svoje proizvodnje namenja za proizvodnjo kuhinjske emajlirane posode za široko potrošnjo v gospodinjstvu, manjši del pa za opravljanje storitev na področju kovinske obdelave materiala in emajliranja. Enako, kot je razmerje namembnosti, je tudi število kupcev, pri čemer so kupci kuhinjske emajlirane posode v veliki meri večja grosistična podjetja.

Na domačem trgu poteka prodaja večinoma preko grosističnih podjetij, ki imajo organizirano v večini tudi lastno maloprodajno mrežo (Merkur d.d., Poslovni sistem Mercator d.d., Spar trgovsko podjetje d.o.o., Alpeks d.o.o., ...). Opazen je problem, da tudi večji grosisti, ki naj bi sicer naročali večje količine, pogosto naročajo minimalne količine in se s tem izenačujejo z manjšimi detajlisti. Istočasno vršijo pritiske in izražajo nezadovoljstvo ob podatkih, da podjetje prodaja blago neposredno detajlistom. Vse to kaže na dokaj neurejene razmere in anarhijo, ki vlada na slovenskem trgu in proizvodjalnim podjetjem povzroča precej težav, ko se odločajo za svojo tržno politiko. Ena izmed pogostih zahtev, ki se pojavlja s strani kupcev, je dostava s pariteto fco. skladišče kupca, pri čemer so stroški transporta proizvajalčevi. S takšnim načinom dostave in bližino skladišča ter možnosti konsignacijskega skladišča ima podjetje EMO-ETT prednost pred tujo konkurenco na domačem trgu.

Na zunanja tržišča prodaja podjetje EMO-ETT svoje proizvode izključno preko grosistov oziroma večjih trgovskih podjetij, s katerimi ga vežejo dolgotrajne poslovne vezi, tako da je stalnost odjemalcev zelo velika. Prav te dolgotrajne vezi in osebna poznanstva s kupci so eden glavnih motivov, da ta podjetja ostajajo zvesta podjetju EMO-ETT in blagovni znamki EMO. Podjetje trenutno išče nove kupce ali grosiste na obstoječih ali novih trgih, ki bi zagotavljali višje donose. EMO-ETT proda na zunanja tržišča izdelke pod lastno blagovno znamko EMO, kar podjetju dviga ugled in dostikrat omogoča boljša izhodišča za pogajanja o prodajnih cenah.

Značilno za vse kupce je, da se zopet dviguje povpraševanje po emajlirani posodi in s tem večja zavest za zdrav način kuhanja, ki jo zagotavlja emajl. Hkrati pa lahko z nanosom emajla in dekorja kreiramo različne designe na posodi, ki se prilagaja vsaki kuhinji.

5.3.4. Vpliv države in njenih institucij

V današnjih dneh je jasno, da trg v nobenem sodobnem gospodarstvu ni več edini mehanizem za reševanje gospodarskih problemov. Bolj ali manj se v to namerno vključuje družba ali država s svojo gospodarsko politiko in z obsežnimi ali skromnejšimi narodno-gospodarskimi intervencijami (Pučko, 1996, str.12).

Meddržavni sporazumi, redni in izredni ukrepi državne ekonomske politike, davčna, finančna, zunanjetrgovinska politika in podobno, zakonski predpisi in mnogi drugi dejavniki pogosto odločilno vplivajo na potek mednarodne trgovine, saj lahko popolnoma zaustavijo ali pa podprejo povsem nove možnosti trgovanja.

Slovenija je po osamosvojitvi storila veliko za liberalizacijo mednarodne trgovine, kar pozitivno vpliva na odprtost slovenskega trga, po druga strani pa večja konkurenca, saj v Slovenijo prihaja vse več tujih proizvajalcev emajlirane kuhinjske posode, kar dviga konkurenco in zaostruje tržni boj. Odprtost slovenskega trga ustreza uvoznikom, po drugi strani pa preveč liberalizirana politika povzroča velike težave domačim podjetjem. Na področju kuhinjske posode je problem v tem, da država s svojo liberalno uvozno politiko omogoča cenen uvoz, največkrat sporne kvalitete in porekla. S tem se ustvarja nelojalna konkurenca domačemu proizvajalcu, ki plačuje visoke davke oziroma prispevne stopnje na plače zaposlenih.

Prav znižanje obremenitev plač je tisti dejavnik, ki poleg aktivne tečajne politike lahko največ prispeva k reševanju delovno intenzivnih dejavnosti, kot je proizvodnja emajlirane posode, oziroma povečuje njene konkurenčne sposobnosti.

Država oziroma Banka Slovenije vodi zelo restriktivno tečajno politiko, kar sicer pozitivno vpliva na stabilnost in vrednost domače valute ter omogoča relativno nizko stopnjo inflacije,

po drugi strani pa zmanjšuje konkurenčnost, finančne rezultate in motivacijo izvozno naravnanih podjetij. Med takšna podjetja spada tudi EMO-ETT, ki ima zaradi tega precejšnje težave in manjši prihodek.

Velika obremenjenost je eden izmed glavnih razlogov nekonkurenčnosti slovenskega gospodarstva, ki ga lahko reši le država s spremenjenim davčnim sistemom in z razbremenitvijo gospodarstva.

Velika priložnost in neposredna pomoč države vsem proizvajalcev v kovinsko predelovalni industriji so javni razpisi in subvencije, ki jih država namenja za kreditiranje okoljskih naložb (npr. za izgradnjo čistilne naprave), spodbujanje internacionalizacije podjetij, spodbujanje razvoja skupne izobraževalne in razvojno raziskovalne infrastrukture med podjetji in institucijami znanja, sofinanciranje razvojno-raziskovalne aktivnosti projektov tehnološkega razvoja podjetij, dodeljevanje razvojnih spodbud za uvajanje izboljšav v tehnoloških procesih z demonstracijskimi učinki, spodbujanje izhodnih investicij slovenskih podjetij, spodbujanje uvajanja celovitega sistema stalnih izboljšav v podjetjih, uvajanje metod in orodij za povečevanje produktivnosti, spodbujanje povezovanja podjetij, dodeljevanje razvojnih spodbud za spodbujanje razvoja grozdov (Javni razpisi, 2002, str. 2767-2783).

Država je zelo aktivna pri povezovanju Slovenije v območje svobodne trgovine, s čimer omogoča odpiranje novih trgov. Zadnji pomemben projekt v tej smeri je pridruženost članstvo Slovenije k Evropski uniji.

5.3.5. Priložnosti in nevarnosti okolja

Pri analizi »priložnosti in nevarnosti«, ki je usmerjena k preučevanju značilnosti okolja podjetja, se nam zastavlja vprašanje, kaj predstavlja za podjetje priložnost in kaj nevarnost. Za podjetje so priložnosti kombinacije okoliščin, prostora in časa, ki jih podjetje lahko pretvori v dobre rezultate v primeru, ko os z njimi usklajene ustrezne aktivnosti podjetja. Nevarnosti za podjetje pa predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo dogodili in v primeru, da se to zgodi, lahko povzročajo poslovanju podjetja škodo.

Priložnosti, ki jih podjetju EMO-ETT in posredno panogi ponuja okolje, so naslednje:

- **Povpraševanje** po emailirani posodi **se povečuje**.
- Pogajalska moč dobaviteljev je relativno šibka.
- **Domača konkurenca ne obstaja**.
- Zaenkrat ni zaznati večje nevarnosti substitutov.
- **Uveljavljena lastna blagovna znamka** daje podjetju določen ugled, spoštovanje.
- **Ovire za vstop** novih konkurentov **so velike**, saj je potreben relativno velik začetni kapital, obenem pa tehnologija ni dostopna vsakemu.

- Povezovanje Slovenije v območju svobodne trgovine omogoča odpiranje novih trgov.

Nevarnosti, ki jih podjetju EMO-ETT in posredno panogi ponuja okolje, so naslednje:

- **Počasna rast potrošnje** emajlirane posode, saj ima zaradi vedno boljše kakovosti materialov in obdelave daljšo življenjsko dobo.
- **Individualizacija potreb kupcev** pomeni večjo izbiro s širšim asortimanom in posledično večje proizvodne stroške.
- Pogajalska moč kupcev je zaradi velike ponudbe velika.
- **Konkurenca v panogi se zaostre**, na domači trg in trg nekdanje Jugoslavije agresivno vstopajo tuji proizvajalci emajlirane posode.
- Tečajna politika destimulira izvoznike in slabi njihovo konkurenčno sposobnost.
- **Prevelika obdavčitev in rast plač** slabša dohodkovni položaj delovno intenzivnih podjetij in slabi njihovo konkurenčnost.

5.4. UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI KOT OSNOVA STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Na osnovi izvedene analize uspešnosti poslovanja podjetja EMO-ETT, preučevanja njegovih posameznih poslovnih funkcij, organizacije in okolja podjetja, je bilo možno zaznati različne problemske situacije, slabosti, prednosti ter nevarnosti in priložnosti, ki izvirajo iz poslovanja, organizacije in okolja podjetja.

Ko opredeljujemo prednosti in slabosti podjetja, si moramo odgovoriti na vprašanje, kateri so tisti dejavniki, ki omogočajo podjetju pridobiti oziroma ohraniti prednost v primerjavi z ostalimi konkurenti. Prednosti predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. Te prednosti se nanašajo na različna področja, kot so:

- kadri v podjetju, ki imajo lahko posebna znanja, poslovne kontakte in veliko motivacije za izvedbo planiranih poslov, oziroma prednost predstavlja znanje kadrov, njihove poslovne zveze in njihova pripravljenost, da opravijo ta posel,
- fizična sredstva podjetja, med katera sodijo zgradbe in oprema za proizvodnjo, laboratoriji, specialna oprema ipd.,
- organizacijska struktura podjetja, ki se nanaša na neustrezno organiziranost podjetja, potrebno za izvedbo planiranih poslov,
- finančni viri, ki omogočajo financiranje novega posla in drugo.

Prednosti omogočajo podjetju v primerjavi s konkurenti boljše možnosti na posameznih, že prej omenjenih področjih. Prav nasprotno pa ob zaznavanju zaostajanja za konkurenti na določenih področjih govorimo o slabostih podjetja v primerjavi s konkurenco. Slabosti

podjetja so torej tisti dejavniki, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno izvajanje poslov in poslovanja v celoti.

Zbirna tabela prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (PSPN) podjetja EMO-ETT je prikazana v tabeli 3:

Tabela 3: Zbirna tabela pomembnejših prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja EMO-ETT

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - kvaliteten in usposobljen tehnični kader, ki ga dopolnjujejo mladi strokovnjaki - visoka zavest pripadnosti podjetju - širok asortiman izdelkov - velika fleksibilnost novih proizvodov - dobro razvite tržne poti, dolgoletni kupci - ugled in poznavanje več kot 100 let stare blagovne znamke EMO - fleksibilna organiziranost podjetja 	<ul style="list-style-type: none"> - zastarela strojna oprema, ki zahteva intenzivno vzdrževanje - predimenzioniranost kapacitet in proizvodnih površin glede na obseg dela - nizka investicijska sposobnost - zaradi širokega asortimana se serije manjšajo - premalo spodbud za dodatno izobraževanje - slabe oziroma nikakršne tržne raziskave
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - emajlirana posoda zopet pridobiva tržni delež - prodaja pod lastno uveljavljeno blagovno znamko - zavest potrošnikov po zdravi hrani prednostih emajlirane posode - agresivnejši tržni pristop - relativno šibka moč dobaviteljev - cenejša bančna posojila - ugodna geografska lega Slovenije 	<ul style="list-style-type: none"> - pogajalska moč kupcev je zaradi velike ponudbe močna - konkurenca v Srbiji prodaja na nekdanjem jugoslovanskem trgu svoje proizvode kot blago, narejeno v Sloveniji - zaostajanje podjetja na področju agresivnega trženja in marketinga - restriktivna tečajna politika - povečanje cene energije - naraščajoči trend plač

Vir: Ocena avtorja, ki izhaja iz prej izvedene analize in poznavanja podjetja ter razgovorov z vodilnimi, 2002

Kvalitetni proizvodi, dobro razvite tržne poti, hitro prilagajanje različnim zahtevam kupcev, pripadnost zaposlenih in uveljavljena blagovna znamka so glavni argumenti podjetja EMO-ETT, ki predstavljajo določene prednosti podjetja. Žal pa te prednosti zelo hitro izginjajo, predvsem zaradi neustrezne socialne in davčne politike države ter predragega kapitala. Ti dejavniki so poleg nestimulativne tečajne politike glavni negativni dejavniki okolja in izničujejo pozitivne efekte nekaterih prednosti podjetja.

Večje in resnejše slabosti predstavljajo tehnološka zastarelost in šibka investicijska sposobnost podjetja, kar slabi konkurenčni položaj podjetja, zlasti pa onemogoča njen

nadaljnji tehnološki razvoj. Na počasen razvoj vpliva tudi premalo vzpodbud za dodatno izobraževanje.

Skupen zbir prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je osnova za lažje in pravilnejše odločanje vodstva podjetja o nadaljnjih poslovnih odločitvah in izdelavi strateškega plana. Vodstvo mora predvideti tak razvoj, ki bo maksimiziral prednosti in priložnosti ter minimiziral slabosti in nevarnosti.

Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja EMO-ETT kaže na potrebno usmeritev oziroma povečanje aktivnosti na področju tehnološke posodobitve, spremembi asortimana, povečanju tržnih aktivnostih, izobraževanju zaposlenih.

6. DOLOČANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN OKVIRNIH CILJEV POSLOVANJA PODJETJA EMO-ETT

6.1. VIZIJA PODJETJA

Vizija je po svoji definicije bolj povezana z dolgoročnimi cilji, navezuje se na prihodnost in je bolj domišljajska. Pogosto jo opisujemo kvantitativno. Nekateri poizkusi napisati osnutek vizije so samo načrti. Narediti 3.000 ton emajlirane posode letno. Razširiti se na nov trg, najti deset novih kupcev, povečati tržni delež na trgu nekdanje Jugoslavije za 5%, so vse zgolj uporabne trditve in nek želeni cilj. Vizija govori o notranji »idealni – sanjski« sliki mogočega in zaželenega stanja podjetja.

Za dobro vizijo je zelo pomembno, da je čim bolj konkretna, po možnosti kratka, čeprav je to težko, ker je določena na osnovi domišljije. Ponuja jasen in privlačen pogled na prihodnost, posredno mora določati, kaj v prihodnosti naj bo drugače od sedanjega stanja. Prvo, kar moramo vedeti je, da to ni nekaj, kar direktor ali vodja napiše in o tem obvesti ostale. To je skupen dogodek, kjer mora direktor z zaposlenimi pripraviti in uskladiti skupno vizijo. Drugo, kar je pomembno je, da to ni izdelek, to je postopek. Ta postopek da našim mislim ciljno usmeritev.

Ko je proizvodnja emajlirane posode konec osemdesetih let doživela vrh in nato z začetkom tranzicijskega obdobja zaton je bila glavna in edina vizija preživetje. Po dvakratni zaustavitvi proizvodnje je podjetje EMO-ETT septembra 1996 po stečaju podjetja EMO Eterna ponovno zagnalo proizvodnjo emajlirane posode. Vendar je bilo primorano zaradi nespoštovanja pogodbenih obveznosti takratnega Sklada za razvoj že januarja 1997 ustaviti proizvodnjo. Proizvodnja emajlirane posode se je tako že tretjič zaustavila. Ko se je leta 1998 ponovno našel dovolj velik interes s strani Mestne občine Celje in Sklada za razvoj za preprečitev še večje socialne stiske zaposlenih na čakanju, je proizvodnja zopet stekla septembra 1998. Vizija preživetja je trajala kar nekaj časa, saj razmere niso bile naklonjene hitri in enkratni

sanaciji oziroma ozdravitvi. Vodstvo in zaposlene je družila skupna želja za preživetje in temu je bila podrejena filozofija v podjetju. Bilo je izredno težko in včasih se je zdelo, da razen vizije praktično ni bilo ničesar drugega, kar bi dajalo upanje v uspeh.

Vendar je podjetju uspelo preživeti in po prehojenih najtežjih korakih je potrebovalo novo, jasno vizijo, ki naj zaposlene vodi, usmerja in motivira v prihodnosti. Potrebne so bile nove, smelejše sanje, ki bi obetale več kot zgolj preživetje in stalno borbo za obstoj. Osnovna ideja se je izoblikovala v razmišljanjih vodilnih struktur in se dopolnjevala z idejami zaposlenih. Pri opredelitvah nove vizije so se pojavljala predvsem naslednja vprašanja:

- **Ali povečevati proizvodnjo in prodajo ali ostati v enakih okvirih proizvodnje in prodaje kot doslej ?**

Glede na trenutne razmere na trgu glede vedno hujše konkurence, investicijski sposobnosti in omejenem številu zaposlenih, je odločitev vodstva, da podjetje ne bo povečevalo proizvodnje na račun graditve novih kapacitet, ampak bo poizkušalo obratno, zmanjšati proizvodne prostore in količinsko povečati proizvodnjo z optimizacijo izkoriščenosti obstoječih kapacitet za 3% letno. Hkrati želi zmerno povečevati prodajo na račun izbire izdelkov in kupcev, pri katerih lahko doseže podjetje višji donos.

- **Ali se spustiti v diferenciacijo proizvodnje ali se specializirati le na nekaj izdelkov ?**

Podjetje bo pokrivalo celotno področje emajlirane posode za široko potrošnjo. Obstoječi asortiman skoraj v celoti zadošča potrebam povpraševanju na tem področju. Zaradi različne donosnosti posameznih izdelkov bo prodaja usmerjana na izdelke z višjo stopnjo donosa, izdelke z nižjo stopnjo pa bo podjetje poizkušalo zamenjati z novimi izdelki z ugodnejšim donosom.

- **Ali prodirati in iskati nove trge ali obstati na obstoječih trgih ?**

Ker podjetje še vedno posluje relativno kratek čas, je osnovno vodilo obdržati oziroma povečati prodajo na obstoječih trgih (predvsem na domačem in trgu nekdanje Jugoslavije zaradi ugodnih donosov in poznavanju blagovne znamke). S prisotnostjo na mednarodnih sejnih v tujini je nujno potrebno poiskati tudi nove trge.

- **Ali iskati in se povezati z nekim strateškim partnerjem ali ostati samostojen ?**

Odločitev vodstva je, da podjetje nastopa samostojno in si gradi svojo pot razvoja. Ta odločitev je v vse bolj prisotnih trendih globalizacije in povezovanja lahko sporna, vendar je trenutno takšno stališče vodstva.

- **Ali se odločiti za strogo zniževanje stroškov ali za proizvodnjo izdelkov, ki bodo na nek način odstopali od povprečnih izdelkov in se s tem diferencirali ?**

Opredelitev podjetja je, da bo prilagodljivo zahtevam trga in to predvsem s hitrim odzivom na zahteve po novih dizajnih posebnih lastnostih produktov. To pomeni, da politika strogega zniževanja stroškov ni edino vodilo poslovanja podjetja, ampak bo podjetje svoje priložnosti

iskalo z združevanjem naročil različnih kupcev in s proizvodnjo izdelkov višje dodane vrednosti.

- **Ali obdržati vse obstoječe proizvodne programe ali posamezne neperspektivne opustiti ?**

Zaradi relativno kratkega poslovanja podjetja se je proizvodni program prilagajal povpraševanju trga, zato v tem kratkem času ni mogoče določiti neperspektivnega programa. Hkrati predstavlja storitvena dejavnost minimalen delež v poslovanju podjetja.

Ob iskanju odgovorov na ta vprašanja se je v podjetju izoblikovala nova vizija podjetja, ki slika uspešno, zdravo in inovativno podjetje v prihodnosti. Z novo vizijo so postavljeni osnovni temelji za preskok podjetja na višjo raven, ko ni potrebno razmišljati le o tem, ali bomo jutri še na trgu ali nas bo neizprosna konkurenca izbrisala iz njega. Vizija se je oblikovala na osnovi konstruktivnega dialoga z vodilnimi delavci ter rezultati odgovorov na zastavljena ključna vprašanja glede prihodnosti poslovanja.

»**Postati uspešno podjetje** za proizvodnjo kvalitetne emajlirane posode. **Ostati največji ponudnik in proizvajalec** emajlirane posode v **Sloveniji**. Biti novim razmeram in željam kupcem najhitreje **prilagodljivo podjetje**, ki ima **sodobno proizvodno tehnologijo** in posodobljeno infrastrukturo, prilagojeno tudi zahtevam po manjših serijah. **Optimizirati nabavne in prodajne poti**. Postati podjetje z lastnimi kadri, ki so usposobljeni razvijati in vzdrževati tehnologijo za proizvodnjo emajlirane posode. Imeti okolju prijazno tehnologijo. S **kvalitetno tehnologijo** in organizacijo proizvodnje doseči, da bo podjetje korak pred ali vsaj enakovredno konkurenci«, je vizija podjetja EMO-ETT danes.

Oblikovanje vizije preko domišljije pomeni preskok iz sedanjega stanja, ki smo si ga mogoče v preteklosti zadali kot zelenega na nov, višji nivo. Pri poslovnih funkcijah se zahteva večja uspešnost, pri organizacijskih funkcijah zagotavljanje smotrnosti, gre za poudarjanje večjih sprememb.

Postati uspešen in ostati največji je želja vsakega, ki je nekoč bil in je še največji proizvajalec na določenem področju. Biti kvaliteten pomeni večjo razpoznavnost in zaupanje kupcev.

Podjetje mora in želi postati prilagodljivo zlasti v smislu večje fleksibilnosti na vseh področjih. To je ena izmed prednosti pred konkurenco, ki jo je podjetje izkoriščalo in jo želi v prihodnosti še povečati. Zaradi relativno drage delovne sile v primerjavi s konkurenco vzhodnih držav in Azije, se mora podjetje preusmeriti v proizvodnjo bolj zahtevnih proizvodov z večjo dodano vrednostjo, ki poleg ustrezne tehnologije zahtevajo tudi več razvojnega dela in sposobnejše kadre.

Tehnološka in infrastrukturna zastarelost sta eden od glavnih in večjih problemov podjetja, ki slabita njegovo konkurenčno sposobnost. Nujno potrebna je zato tehnološka in infrastrukturna

posodobitev proizvodnje, ki bo omogočila večjo produktivnost in racionalnost pri porabi energije, časa in materiala. Eden prvenstvenih strateških ciljev podjetja je zato investiranje v tehnologijo in infrastrukturo, kar bom obravnaval tudi v nadaljevanju dela. S posodobitvijo bi hkrati usposobili in prilagodili podjetje za proizvodnjo manjših serij, kar je eden od pogojev za višji kakovostni razred. Dejstvo je, da porabniki postajajo vse zahtevnejši in njihove želje po individualnosti vse večje. Masovna proizvodnja stereotipne emajlirane posode je preživeta, saj prihaja v poštev le za nižji cenovni razred, kar pa je za podjetje nesprejemljivo.

Optimiziranje nabavnih in prodajnih poti je eno izmed segmentov poslovanja, kjer ima podjetje še nekaj rezerv. Pri nabavi ostajajo možnosti, da vsaj za nekatere surovine nabava poteka neposredno preko proizvajalca, s čimer se skrajša nabavni čas in znižajo nabavni stroški. Pri prodajnih poteh obstojajo možnosti združevanja naročil in s tem zagotovitve večjih serij. Hkrati je potrebno optimizirati naročila in prodajo v odvisnosti od pokritja posameznega posla.

Znanje in sposobnost popravila in razvijanja obstoječe tehnologije, ki so se razvile preko strokovne službe tehnologije in vzdrževanja na osnovi dolgoletnih izkušenj, želi podjetje ohraniti še naprej.

Postati okolju prijazno in prilagodljivo podjetje je nuja, ki jo pogojuje vedno bolj osveščeno in zahtevno okolje.

Sodobna tehnologija in stalno proučevanje možnosti izboljšanja organizacije in organizacijskih procesov je naloga za prihodnost, ki lahko pripomore k večji uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Tega dejstva se v podjetju sicer zavedajo, vendar mu po mojem mnenju vsaj zaenkrat namenjajo premalo pozornosti.

Poleg zgoščene osnovne slike podjetja v prihodnosti razvijamo in opredeljujemo tudi vrednote, ki jih želimo zasledovati. Usmerjeni želimo biti h kupcem, njihovim željam in potrebam. Z nenehnim spremljanjem potreb kupcev želimo kontinuirano razvijati kvalitetno emajlirano posodo ob upoštevanju modnih smernic glede barve in dekorjev.

Taka vizija podjetja kaže na to, da vodstvo podjetja gleda naprej in ima relativno jasno sliko, kaj hoče postati v nekaj letih. Vsaj trenutno ni želja po povečanju obsega proizvodnje, saj obstoječa količina proizvodov ob vedno hujši konkurenci zadošča potrebam trga. Verjetno bo potrebno še več sil usmeriti v to, da bo podjetje uspelo prodati razpoložljive kapacitete z višjim donosom z iskanjem novih kupcev in trgov. Podjetje želi tudi z uvajanjem novih produktov doseči višje donose. Proces globalizacije, ki so vedno bolj aktualni, bodo verjetno podjetje silili v to, da se bo združevalo v večje korporacije, vendar v podjetju EMO-ETT o tem še ne razmišljajo oziroma želijo nastopati samostojno.

Podjetje svoje vizije sicer nima posebej napisane ali upravljene kot dokument, jo pa vodstvo nenehno razlaga kot spodbudo zaposlenim, ko jih motivira za uresničevanje tekočih planskih ciljev, kakor tudi dolgoročnih strateških ciljev. Gledano v celoti menim, da je vizija podjetja EMO-ETT relativno dobro zasnovana in je realno dosegljivo stanje prihodnjega poslovanja in delovanja podjetja.

6.2. POSLANSTVO PODJETJA

Poslanstvo podjetja opredeljuje predvsem bistvo poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od drugih podjetij.

Tako kot vizije tudi poslanstva podjetje EMO-ETT nima posebej opredeljeno v nekem dokumentu, vendar je velikokrat poudarjeno in opredeljeno v neformalni obliki ali kot del drugih dokumentov, predvsem kot del usmeritve in strategije poslovanja. Predlagam, da se poslanstvo posebej opredeli tudi dokumentarno, medtem ko se vizija opredeli v strateškem planu.

Zato bom v nadaljevanju poskušal izoblikovati izjavo, ki opredeljuje poslanstvo podjetja EMO-ETT. Izjava naj bi vsebovala vse tiste pomembne sestavine oziroma področja, ki naj bi jih vsebovalo poslanstvo po znanstvenih teorijah raziskovalcev in avtorjev s tega področja.

EMO-ETT je največje slovensko podjetje za proizvodnjo kuhinjske emajlirane posode z zaščiteno blagovno znamko EMO, ki ima več kot sto letno tradicijo izdelave emajlirane posode v Celju. Izdelki ponujajo uporabnikom zdrav način kuhanja in trajnost izdelka.

Najpomembnejši trg je domači trg in trg nekdanje Jugoslavije, kjer prodamo skoraj polovico vse proizvodnje. Po pomembnosti pa ne odstopajo tudi trgi zahodne in srednje Evrope ter področje bližnjega vzhoda. Prednosti poslovanja naj bi bile **veliko prilagajanjem zahtevam kupca ter kvaliteta proizvodov pod lastno blagovno znamko EMO**, ki daje ugoden ugled in podobo podjetja na teh trgih.

Naše proizvode proizvajamo po tehnološkem postopku, ki ga dobro obvladamo. Bili smo tudi glavna učna točka, ko so se odpirala podjetja za proizvodnjo posode v nekdanji Jugoslaviji. Neprestano stremimo za izboljševanje naših izdelkov in storitev, da **bi zadovoljili potrebe kupcev po kvaliteti, funkcionalnosti in designu**, kar bi nas postavilo na mesto kvalitetnega in zaupanja vrednega proizvajalca, ki ima vedno ponuditi kaj novega, boljšega. Pri tem uporabljamo svoje geslo: »**Emajl ima svojo preteklost, prihodnost in lepoto!**«.

Poslanstvo podjetja EMO-ETT je postati uspešno, sodobno podjetje, ki bo s svojim znanjem in tehnologijo sposobno neprestano **izboljševati svoje izdelke v korist in**

zadovoljstvo kupcev, lastnikov in zaposlenih. S svojo naravnostjo po dolgoročni uspešnosti naj bi lastnikom zagotavljalo rast vrednosti premoženja in stalen razvoj podjetja, zaposlenim pa omogočilo delo in primeren zaslužek ob občutku pripadnosti in koristnosti. S tem bi zasledovalo tudi cilje širše in ožje družbene skupnosti.

Opredelitev posreduje večino informacij, ki jih zahtevajo avtorji, ko navajajo, kaj je potrebno obravnavati pri raziskavah o viziji in poslanstvu.

Prvi odstavek opredeljuje dejavnost, izdelek in namen njegove uporabe, podjetje je edini proizvajalec emajlirane posode v Sloveniji, ki se uporablja v gospodinjstvu. Izdelki omogočajo individualnim uporabnikom zdrav način kuhanja ter dolgo življenjsko dobo izdelka. Že naše babice so poznale »črno posodo«, ki spada v proizvodni program ETERNA, in se še danes uporablja za kuhanje marmelade in cvrenje maščobe.

V drugem odstavku so opredeljeni trgi in odnos do kupcev na tem trgu ter ugled podjetja. Zahodnoevropski trgi ter trg nekdanje Jugoslavije, ki predstavljajo večino prodaje, so zelo zahtevni in konkurenčni, vendar kljub temu predstavlja podjetju glaven vir zaslužka in preživetja. Zaradi dolgoletne prisotnosti na teh trgih pod svojo blagovno znamko ter dograjevanja odnosov s kupci ima podjetje določene prednosti, predvsem pred konkurenti iz vzhodnoevropskih držav in Azije, ki se vse bolj pogosto in agresivno pojavljajo na teh trgih.

V tretjem odstavku je opredeljen odnos do tehnologije in zagotavljanju stalne kvalitete. Poudarjen je tudi pomen zaposlenih, ki podjetju ne predstavljajo zgolj delovno silo, ampak podjetje tudi sooblikujejo. Podjetje se s tako opredelitvijo odnosa do tehnologij, zaposlenih in okolja poskuša prilagoditi zahtevam širše družbe in okolja, v katerem deluje, saj ji le sožitje z njim omogoča nemoteno in uspešno poslovanje. Geslo, ki si ga je podjetje izoblikovalo, v nekaj besedah izraža filozofijo podjetja, temeljno normo oziroma vrednoto.

Četrty odstavek je morda najpomembnejši. Cilj poslovanja podjetja ni samo dobiček oziroma povečanje vrednosti podjetja, kot ga opredeljuje ekonomska teorija, temveč tudi zadovoljstvo kupcev, lastnikov in zaposlenih. Podjetje naj ne bo kraj, kjer se zaposleni samouresničujejo zaradi dobička in zadovoljstva kupcev, ampak tudi mesto, kjer so zaposleni zadovoljni, da lahko kakovostno in z dobro voljo delajo in s tem uresničujejo svoje poslanstvo. S tem pa podjetje zasleduje tudi cilje lokalne in širše družbene skupnosti.

Menim, da je tako oblikovano poslanstvo, ki sicer nikjer ni neposredno zapisano, je pa sestavni del dokumentov in neformalnih razgovorov, primerno in dovolj jasno, mogoče celo nekoliko preobširno podaja temeljne, bistvene opredelitve poslovanja in usmeritev razvoja in delovanja podjetja v prihodnosti. Hkrati predlagam, da se poslanstvo zapiše kot dokument. Menim, da se s tako opredeljenim poslanstvom vsaj v nekaterih točkah bistveno loči od drugih podjetij, ki delujejo v tej panogi.

6.3. OBLIKOVANJE OKVIRNIH STRATEŠKIH CILJEV

6.3.1. Določitev strateških ciljev

Oprelitev strateških ciljev se nanaša na bistvene, vitalne rezultate, ki naj bi jih podjetje doseglo, pri čemer predhodno ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ob istočasni zastavljeni viziji in poslanstvu podjetja, predstavljajo temelje za oblikovanje dolgoročnih strateških ciljev. Ti izoblikovani cilji že sami po sebi nakazujejo določene smernice in usmeritve delovanja podjetja v prihodnosti.

Za podjetje EMO-ETT bi lahko omenil naslednje strateške cilje:

1. doseganje primerne **uspešnosti poslovanja**, opredeljene z **donosnostjo, zniževanjem stroškov in rastjo prihodkov**,
2. nujna tehnološka posodobitev s pospešenim procesom investiranja in hkratnim dezinvestiranjem predimenzioniranih kapacitet glede na povpraševanje trga,
3. razvijanje proizvodov z večjo dodano vrednostjo in njihovo trženje v povezavi s strateškimi partnerji,
4. iskanje novih donosnejših trgov in tržnih niš,
5. zadovoljevanje zahtev in potreb kupcev,
6. motiviranje in intenzivno izobraževanje zaposlenih za boljše kakovost poslovanja na vseh področjih.

Za te strateške cilje sem se odločil predvsem iz dejstva, da so ti cilji tisti, ki skoraj v celoti sledijo viziji in poslanstvu podjetja, oziroma odgovarjajo na vprašanja, ki so bila bistvena že pri oblikovanju vizije. Razvoj novih proizvodov z večjo dodano vrednostjo in tehnološka posodobitev s pospešenim procesom investiranja sta eden od temeljev nadaljnjega poslovanja, saj zaradi predrage delovne sile ni realno pričakovati, da bi bili enostavnejši izdelki lahko proizvedeni z nižjimi stroški, kot so proizvedeni v »delovno še cenejših« vzhodnoevropskih in azijskih državah. Novi proizvodi omogočajo tudi prodor na nove trge in zadovoljitev zahtevnejših kupcev.

Vse predvidene strateške usmeritve naj bi vodile k najpomembnejšemu osnovnemu cilju poslovanja vsakega podjetja – večji uspešnosti poslovanja podjetja, navedenega v 1. točki, v ostalih točkah so navedeni delni cilji.

Pri postavljanju strateških ciljev je zelo pomembno določanje ciljne vrednosti posameznim strateškim ciljem. Ciljne vrednosti praviloma določi vodstvo podjetja po usklajevanju z direktorjem in vodji posameznih področij, kajti na posamezne cilje oziroma kazalce lahko bolj vpliva vodja enega oddelka, na druge pa vodja drugega oddelka. Pri oblikovanju ciljnih vrednosti strateških odločitev so nam v pomoč predvsem podatki o:

- preteklih rezultatih poslovanja podjetja,
- rezultatih in dosežkih panoge in konkurentov,
- teoretičnih raziskavah in raziskavah oziroma mnenju zunanjih svetovalcev.

V nadaljevanju bom poskusil podrobneje obravnavati predhodno opredeljene strateške cilje in jim določiti okvirne ciljne vrednosti.

6.3.2. Prihodnja uspešnost poslovanja

Uspešnost poslovanja je eden glavnih strateških ciljev, saj le uspešno podjetje opravičuje svoj obstoj. Za mero uspešnosti sem uporabil donosnost sredstev. Sestavljena je kot razmerje med vsoto dobička zmanjšanim za davek od dobička in obresti v zvezi z dolgovi v števcu in povprečnimi sredstvi v imenovalcu (Turk, Kavčič, 1998, str. 558).

Glede na pretekla obdobja in ob predpostavki, da se bo inflacija postopoma zniževala (smernice približevanja inflaciji Evropske unije), sem donosnosti sredstev pripisal vrednost $>7\%$, kar menim, da je realno dosegljivo in primerno za proizvodnjo emajlirane posode. Trenutno je ta kazalec nekoliko nižji, saj je bil v letu 2001 realiziran nakup proizvodnih prostorov, kar je močno povečalo vrednost stalnih sredstev (nepremičnine in objekti), kar neugodno vpliva na vrednost kazalca donosnosti sredstev (predvsem na obračanje sredstev kot razmerje med prihodki in sredstvi). Donosnost sredstev se bo izboljšala ob predvideni dezinvesticiji nepremičnin v letu 2003.

Ker je proizvodnja emajlirane posode delovno intenzivna panoga predstavljajo pomemben delež v strukturi stroškov stroški dela, ki so znašali v letu 2001 31% vseh stroškov. Menim pa, da ni realnih možnosti, da bi se stroški poslovanja znižali na račun zniževanja stroškov plač, saj so le te usklajene z izhodiščno plačo po splošni kolektivni pogodbi za kovinsko predelovalno industrijo. Sklenjen je bil tudi Dogovor o politiki plač za obdobje 2002-2004 med vlado Republike Slovenije, predstavniki delojemalcev in predstavniki delodajalcev, ki določa eskalacijo izhodiščnih plač za avgust 2002 za 4,2%, za december 2002 1,7%, za avgust 2003 2,5% ter nadaljnje usklajevanje z rastjo inflacije. Možnost zniževanja stroškov je potrebno iskati predvsem v racionalizaciji proizvodnje in organizaciji proizvodnih procesov, racionalizacije rabe osnovnih surovin in energije ter krajši vezavi sredstev. Predvidena manjša sprememba letne vrednosti stroškov glede na rast prihodkov za 2% bi bila po mojem mnenju lep uspeh.

Letna stopnja rasti prihodka bi se morala kot strateški cilj povečevati s stopnjo $>4\%$ letno. Ta cilj je realno dosegljiv predvsem z iskanjem kupcev in trgov, kjer se dosegajo višji donosi in uvajanjem novih – dražjih in donosnejših proizvodov.

6.3.3. Tehnološka posodobitev

Tehnološka posodobitev in dezinvestiranje (odprodaja) nepotrebnih kapacitet predstavlja drugi najpomembnejši strateški cilj, ki jo je načrtala vizija. Investiranje v tehnološko in infrastrukturno posodobitev v ciljni vrednosti 1,1 mio EUR je pot k doseganju optimalnejših proizvodnih procesov in porabe materiala, časa in energije. Podjetje bi financiralo 77% vrednosti investicije z lastnimi sredstvi, 23% pa z najetjem kreditov. Hkrati je potrebno voditi aktivnosti na dezinvestiranje že določenih proizvodnih zmogljivosti površine cca. 10.000 m² v predvidenem izkupičku od prodaje 1,3 mio EUR. Razlika od prodaje nepremičnin bo namenjena za zmanjšanje obveznosti iz financiranja. S prodajo se bo zmanjšal tudi strošek za amortizacijo zgradb.

6.3.4. Razvoj novih proizvodov

Razvijanje novih proizvodov in tehnologij je pomemben cilj, ki sledi načrtani viziji podjetja. Bistvo sprememb ponujenih izdelkov je v tem, da se sicer ob enaki končni količini proizvedenih izdelkov prestrukturira asortiman proizvodov. Novi proizvodi so zaradi tehnološke zahtevnosti ali lepših dekorjev in oblik precej dražji tako relativno kot absolutno (dražji izdelek in višja stopnja donosa). Sem spadajo tudi donosnejše storitve rezanja, saj je z investicijo v vrednosti 600.000 EUR za nakup laserskega rezalnika preko optimiranja možnost trženja prostih površin pločevine, ki bi v nasprotnem primeru predstavljala odpad materiala.

6.3.5. Iskanje novih donosnejših trgov in tržnih niš

Strateški cilj podjetja s stališča trga je, da bi podjetje ohranilo visok tržni delež na domačem trgu in trgu nekdanje Jugoslavije oziroma ga po možnosti še povečalo (na domačem trgu iz 23% na 24%, na trgu nekdanje Jugoslavije pa iz 25% na 34%). Zaradi večletne prisotnosti ima na teh trgih uveljavljeno blagovno znamko in dosega ugodne donose. Zaradi narave povpraševanja in nezahtevnosti kupcev glede sprememb izdelkov je primerno povečevati tržne aktivnosti na področju severne Afrike in bližnjega vzhoda, kjer ima podjetje dolgoletne partnerje. Zaradi zmanjšanja tveganja na trgu je potrebno ohraniti delež na zahtevnem zahodnoevropskem trgu in ga po možnosti povečati s tehnološko zahtevnejšimi izdelki oziroma nadomestiti z donosnejšimi trgi.

6.3.6. Zadovoljevanje zahtev kupcev

Kupci kot potrošniki proizvodov podjetja so eden najpomembnejših elementov v procesu poslovanja podjetja. Cilj podjetja je ponuditi optimalen servis kupcem ter zadovoljiti njihovim zahtevam. Za doseg tega cilja bo podjetje izvajalo stalno spremljanje njihovih zahtev in želja v obliki anket in informacij s trga. Ponuditi moramo kvaliteten servis, ki vsebuje kratke dobavne roke, hitro reševanje morebitnih reklamacij, prožnost pri dogovarjanju plačilnih pogojev in upoštevati trenutne tržne smernice.

6.3.7. Zadovoljstvo zaposlenih

Le zadovoljni in motivirani zaposleni so vodilo k uspešnemu nadaljnjemu poslovanju podjetja, zato je eden izmed ciljev podjetja zagotavljati zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom in vlogo v podjetju. Za doseg tega cilja bo ob relativno uspešnem poslovanju potrebno uvesti nov sistem nagrajevanja, ki bo omogočal večjo motiviranost zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev. Sedanji sistem nagrajevanja ima preveč dejavnikov »uravnilovke«, ki zaposlene ne motivira za boljše in bolj intenzivno delo. Podjetje bo moralo tudi v nadaljnje vsaj v enaki obliki kot do sedaj omogočati izobraževanje zaposlenih ter na tak način izboljševati izobrazbeno strukturo, ki je posredno eden izmed dejavnikov krepitev tržnega položaja.

7. RAZVIJANJE STRATEGIJ ZA NADALJNI RAZVOJ PODJETJA EMO-ETT

7.1. RAZVIJANJE KONKURENČNIH PREDNOSTI IN IZRABE PRILOŽNOSTI TER MINIMIZIRANJE SLABOSTI IN IZOGIBANJE NEVARNOSTIM

Ugotovljene konkurenčne prednosti in slabosti so osnova, ki jo vodstvo podjetja mora upoštevati pri svojih odločitvah o prihodnjem razvoju podjetja. Podjetje EMO-ETT je zaradi nekaterih prednosti, pa tudi pozitivnih vplivov okolja v zadnjih štirih letih v nasprotju z nekaterimi tujimi konkurenti sicer preživel, ni pa se investicijsko razvijalo. V prizadevanjih za preživetje je posvečalo premalo pozornosti razmišljanju o dolgoročnih usmeritvah podjetja, zato menim, da bi si moralo z že izvedeno natančno analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti postaviti temelje za odločitve. Z dolgoročnimi odločitvami, ki bi odločno izkoriščale prednosti in priložnosti ter minimizirale slabosti in nevarnosti, pa si mora zagotoviti ne samo obstoj in preživetje, temveč nadaljnji intenzivni razvoj in rast.

7.1.1. Strateške konkurenčne prednosti podjetja

Za vsako podjetje lahko trdimo, da ima določene težave, pa tudi prednosti pred drugimi podjetji. Prednost je določena sposobnost ali danost podjetja, ki lahko omogoči podjetju, da je

na določenem področju še boljše od drugih (Rozman, 1993, str. 140 – 141). Vse te prednosti so, dokler jih podjetje ne začne izkoriščati, le potencialne prednosti. Šele v trenutku, ko podjetje izkoristi potencialne prednosti le te postanejo konkurenčne prednosti. Če so bistvene in če trajajo dlje časa, postanejo **strateške konkurenčne prednosti** kar pomeni, da dela podjetje določeno stvar razmeroma bolje od drugih, da je drugim podjetjem težko nadomestiti razliko in da prednost traja dalj časa oziroma, da jih je težko posnemati. Prav tako mora biti prednost povezana s pravim trgom in mora biti jasno vidna in sprejeta pri porabnikih.

S hitrim razvojem konkurence so strateške konkurenčne prednosti tako vsebinsko kot časovno le redko absolutne. Zato mora podjetje iskati relativne prednosti na podlagi razpoložljivih danosti in jih uporabiti. Strateška ali podprta konkurenčna prednost vpliva tudi na način konkurence, na izbiro trga in je povezana z lastnostmi konkurence. V nadaljevanju bom navedel že predhodno ugotovljene prednosti, le da bom določene posebej izpostavil.

Podjetje ima **določeno prednost pred konkurenco v tehničnem znanju, tradiciji, kvaliteti dela in ljudeh**, ki se stalno izpopolnjujejo. Predvsem visoko tehnološko znanje zaposlenih omogoča, da podjetje sledi tehnološkemu napredku v tujini v okviru lastnih ekonomskih zmožnosti. Podjetje je usmerjeno h kupcem, dogajanjem na svetovnem trgu in lastnemu tehnološko – tehničnemu napredku. Ima dovolj moči in sposobnosti, da tekoče sledi potrebam trga po kvalitetni posodi in modnim trendom. To svojo prednost mora še naprej ohranjati in razvijati z nenehnim izobraževanjem svojih strokovnjakov, kakor tudi funkcionalnim usposabljanjem vseh zaposlenih. Podjetje razpolaga z relativno velikim številom sposobnih kadrov, ki jih dopolnjujejo mladi strokovnjaki in »mladi« upokojeanci z dolgoletnimi izkušnjami, ki sodelujejo pri ustvarjanju kvalitetnih produktov. Tako usmeritev v neprestano izboljševanje kvalifikacijske strukture mora podjetje ohraniti še naprej. Prav področje znanja in kadrov je bilo za podjetje prednost že do sedaj, še večja veljava teh dejavnikov v prihodnosti pa daje priložnost, da EMO-ETT poveča svojo konkurenčno prednost in moč na trgu. Prednost predstavlja tudi visoka zavest zaposlenih glede pripadnosti podjetju.

Relativno **majhen odstotek izmeta in deklasiranih proizvodov** je naslednja strateška prednost. Proces proizvodnje se ustavi le ob rednih vzdrževalnih delih v času kolektivnega dopusta in nekaj dni ob majskih in novoletnih praznikih. Kontinuiran dotok naročil in neprestano delovanje proizvodnje omogoča, da podjetje izkorišča strateško prednost ekonomije obsega in zasedenost proizvodnih zmogljivosti. Ozka grla v proizvodnji se odpravljajo z delom v treh izmenah (delo ob pečeh). Majhen odstotek deklasiranih proizvodov je posledica prizadevanja k neprestanemu izboljševanju tehnologije proizvodnje.

Široka paleta izdelkov z različnimi designi in fleksibilnost prilagajanja kupcem so naslednja prednost podjetja. Prednost je tudi razpoznavnost izdelkov ob blagovni znamki EMO in več kot sto letni prisotnosti dveh levov v logotipu podjetja.

Prednost pred konkurenco ima podjetje tudi v **dobro razvitih trženjskih poteh**, v 85% brez posrednikov. Večina kupcev sodeluje s podjetjem EMO v različnih pravnih subjektih že več kot 20, 30 let. Zaradi dolgoletne prakse trženja in dolgoletnega izpopolnjevanja in dograjevanja odnosov s partnerji ima danes podjetje določeno konkurenčno prednost pred ostalo konkurenco. To se odraža tudi na cenovnem področju, saj podjetje zaradi boljše kakovosti in asortimana proizvodov ter določenih tehničnih razvojnih prednosti dosega v povprečju višje cene od vzhodnoevropskih in azijskih konkurentov. Na tak način podjetje uspešno obvladuje domači trg ter je stalno prisoten na Hrvaškem, Franciji, Egiptu in Saudski Arabiji.

Relativno velika kontinuiranost naročil stalnih kupcev, poznavanje zahtev po kvaliteti in servisiranju, dobro in tesno sodelovanje z njihovimi komercialisti, dolgoletne izkušnje emotovih delavcev v proizvodnji posode, skupno načrtovanje izdelkov – vse to pozitivno vpliva na boljšo organizacijo in komunikacijo kar izboljšuje optimalno raven medsebojnega sodelovanja.

Dodatna prednost podjetja je v precejšnjih ovirah za vstop novih konkurentov v panogo, saj so stroški postavitve proizvodne linije relativno visoki in dosegajo vrednost preko 10 mio EUR. Poleg tega je proizvodnja emajlirane posode procesna tehnologija, ki zahteva neprestano delovanje, kar je pogojeno s kontinuiranimi naročili in odprekami. To pa je v začetku obratovanja, ko nimamo zagotovljenih kupcev in izdelane prodajne mreže, le težko zagotoviti. Vse to pa možno dvigne stroške proizvodnje na enoto produkta in zniža njegovo konkurenčnost.

7.1.2. Izraba priložnosti

Priložnosti podjetja si predstavljamo kot kombinacijo prostora, časa in okoliščin, ki bi lahko dale, če so usklajene z ustreznimi dejavnostmi podjetja, dobre rezultate v korist podjetja. Uspešnost sodobnega podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem obstaja in se razvija. Priložnosti v okolju podjetja so nujno povezane z njegovimi prednostmi, saj iz slednjih do neke mere izhajajo. Določeno priložnost ni mogoče označiti kot resnično priložnost za podjetje, če podjetje ne razpolaga z zmožnostmi, ki bodo omogočile njen izkoristek.

Povečanje porabe in priznavanje kvalitete emajlirane posode kot posledica osveščanja uporabnikov glede zdravega načina kuhanja je priložnost, ki jo podjetje ne sme izpustiti. Res pa je, da je ta priložnost ponujena celotni panogi in ne samo EMO-ETT kot podjetju v njej. Ker ima podjetje EMO-ETT v svojem asortimanu posodo višjega kvalitetnega razreda za bolj zdrav način kuhanja, je to njegova priložnost ob vedno večji zavesti uporabnikov.

Uveljavljena lastna blagovna znamka EMO z logotipom dveh levov je priložnost, ki jo bo potrebno izkoristiti pri nastopih na novih (starih) trgih nekdanje Jugoslavije (predvsem še v Srbiji in Črni Gori), kjer je podjetje že bilo prisotno in je njegov produkt dobro zapisan pri potrošnikih. Lastna in uveljavljena blagovna znamka pa je seveda priložnost, ki jo je potrebno izkoristiti tudi na vseh drugih trgih, na katerih je bila blagovna znamka že prisotna (severna in južna Amerika, Skandinavija), a do sedaj podjetje ni ponovno vstopilo na te trge.

Agresivnejši marketinški pristop je velika priložnost za podjetje EMO-ETT, saj je bilo v preteklosti temu področju namenjeno premalo pozornosti. Vzrok za to je mogoče iskati v zelo omejenih finančnih možnostih zaradi ponovnega zagona proizvodnje ter negotovem poslovanju v preteklosti. Z agresivnejšim marketinškim nastopom ob uveljavljeni blagovni znamki in hkratni propagandi glede zdravega načina kuhanja bi lahko podjetje še povečalo tržni delež doma, v tujini pa si razširilo ugled kvalitetnega proizvajalca.

Določena konkurenčna prednost podjetja v tehničnem znanju pomeni priložnost uvajanja novih programov in s tem osvajanja novih trgov. Podjetje je sposobno tekoče slediti zahtevam trga po kvaliteti izdelkov in servisu, kar mu daje priložnost, da svojo konkurenčno prednost in moč na trgu poveča.

Dodatna priložnost je relativno šibka moč dobaviteljev, saj so osnovne surovine relativno enostavni materiali (pločevina, frite, dekorji) in podjetje s svojimi potrebami ne predstavlja večjega deleža pri teh dobaviteljih. Zaradi zadostne izbire dobavitelji ne morejo izvajati večjih pritiskov na podjetje kot odjemalca, kar je dodatna priložnost, da si podjetje izbiri nižje – ugodnejše cene surovin.

Podjetje ima tudi priložnost za zmanjšanje stroškov in izboljšanje kakovosti s tehnološko posodobitvijo in modernizacijo. Precejšen del finančnih sredstev za realizacijo tehnološke posodobitve ima možnost pridobiti z dezinvestiranjem, odprodajo poslovno nepotrebne premoženja. Menim, da podjetje to priložnost mora izkoristiti, saj je ključnega pomena za njegov strateški razvoj.

7.2. MOŽNE STRATEGIJE

Razvijanje strategij je predvsem iskanje različnih možnosti in poti, ki nas bodo pripeljale do zelenih planskih ciljev. Poti za doseganje ciljev je več, lahko potekajo preko uvajanja novih proizvodov, preko odpiranja in nastopa na novih trgih, preko procesa zniževanja stroškov... Pomembno je, da vanje vključimo čimveč prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo in se čim uspešneje izognemo nevarnostim, ki prežijo na podjetje iz okolja. Razvijanje strategij je skupinsko delo, kjer je treba najti čim več različnih in po možnosti izvirmih in inovativnih strateških zamisli.

7.2.1. Izhodišča možnih strategij

Podjetje EMO-ETT se lahko zateče k različnim strategijam. Prva in najbolj enostavna je, da ne naredi ničesar, kar pa seveda ni strategija, ampak začetek stagniranja na vseh področjih. Trenutno stanje tehnologije in kadrov je sicer tako, da bi tudi brez vsake strategije poslovanje in proizvodnja nekaj časa tekla po principu inercije, potem pa bi zagotovo sledila faza nazadovanja. Zato je vodstvo podjetja prisiljeno razmišljati o strateških odločitvah, ki bodo zahtevale določene spremembe, vendar zagotovile nadaljnji razvoj in obstoj podjetja.

Kar predstavlja cilje na eni strani, ki sem jih že prej opisal, povzroča strategije na drugi strani. V nadaljevanju je navedenih nekaj možnih izhodišč za oblikovanje strategij.

- Zmanjševanje stroškov z **boljšo organizacijo in razvijanje novih proizvodov z večjo dodano vrednostjo**. Predvsem je pomembno zniževanje stroškov na enoto proizvoda, kjer so rezerve predvsem v boljši organiziranosti samega proizvodnega procesa, ki bi omogočil zmanjšanje potrebnega števila zaposlenih v proizvodnji. Manjše možnosti so v zniževanju stroškov plač, ki so usklajena s kolektivno pogodbo za kovinsko predelovalno industrijo, hkrati pa so stalni pritiski s strani sindikatov glede povišanja plač v pogajanjih z vlado Republike Slovenije. Pomembno je ohraniti sedanji položaj razvoja novih izdelkov, ki je konkurenčen zahodnoevropskemu in poskušati dvigniti nivo zahtevnosti izdelkov, kar pomeni tudi večjo dodano vrednost na proizvod.
- **Povečanje tržnih dejavnosti na perspektivna in relativno nezasedena tržišča**, pri čemer spadajo med perspektivne trge skandinavski in ameriški, kjer je blagovna znamka EMO že bila prisotna, hkrati pa so to države z visoko vrednostjo bruto družbenega proizvoda na prebivalca in s tem višjo kupno močjo. Med relativno nezasedena tržišča pa spadajo trgi nekdanje Jugoslavije, predvsem Srbija in Črna gora zaradi relativno velikega trga, poznavanja blagovne znamke EMO in politične ter gospodarske osamitve v preteklosti. Na tem področju je potrebno razmišljati o ustanovitvi hčerinskega podjetja ali odkupu večinskega deleža v manjšem trgovskem podjetju, saj poteka trenutno v Srbiji privatizacija družbenega premoženja in je možno preko Akcijskega fonda kupiti do 70% deleža podjetja.
- **Agresivnejši tržni pristop na domačem in tujem trgu**. Na tem področju ima podjetje velike rezerve, saj zaradi aktivnosti ponovnega zagona proizvodnje in zagotovitev temeljev za stabilnost poslovanja v preteklosti, pa tudi zelo omejenih finančnih sredstev ni bilo posvečene dovolj pozornosti k večjim tržnim aktivnostim. Z agresivnejšim tržnim pristopom bi lahko podjetje še dvignilo obseg prodaje na domačem trgu in tujem, predvsem na trgu nekdanje Jugoslavije.
- **Spodbujanje in omogočanje dodatnega izobraževanja na vseh ravneh** s ciljem doseči višjo kvaliteto poslovanja. Dodatno izobraževanje in napredovanje zaposlenih dviga kvaliteto proizvodov, poslovanja in motivacije zaposlenih za delovanje.

- **Stalno investiranje v posodabljanje obstoječe opreme in razvoj nove opreme**, ki bo zagotavljala višjo kvaliteto proizvodnega procesa in posledično izdelkov ob hkratnem zniževanju stroškov z večanjem produktivnosti.
- **Možno povezovanje s strateškimi partnerji.**

7.2.2. Strategija tehnološke in infrastrukturne posodobitve – investicije

Podjetje se je po osamosvojitvi v začetku devetdesetih let borilo predvsem za preživetje, zato sta bila njegova cilja zniževanje stroškov in povečevanje učinkovitosti. Sedaj je podjetje prišlo v situacijo, ko samo zniževanje stroškov ne more več dajati boljših rezultatov in so nujno potrebne investicije. Zato je cilj podjetja kakovost in fleksibilnost. Ena večjih slabosti podjetja EMO-ETT je namreč njegova tehnološka zastarelost, ki ovira učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja, s tem pa njegov nadaljnji razvoj. Vizija podjetja je postati fleksibilno podjetje za proizvodnjo emajlirane posode višjega kakovostnega razreda. Predpogoj tega je tehnološko in infrastrukturno posodobljeno podjetje.

Vodstvo podjetja se je resnosti problema tehnološke zastarelosti sicer vseskozi zavedalo, vendar pa je zaradi težke finančne situacije in zaradi prevelikega usmerjanja energije v prizadevanja za preživetje podjetja odločitev časovno odmikala. Podjetje je namreč svoje napore v zadnjih sedmih oziroma štirih letih po zadnji ustavitvi proizvodnje usmerjalo v zagotavljanje osnovnih pogojev za delovanje, to je:

- ponovno pridobivanje starih kupcev in novih. Predvsem zaradi nestabilnega poslovanja s prekinitvami so si bili stari kupci prisiljeni pridobiti nove dobavitelje emajlirane posode,
- pridobivanje dobaviteljev, pri katerih smo imeli zaradi negotovosti in slabih izkušenj v preteklosti s podjetji EMO d.o.o. in EMO Eterna d.o.o. slabo boniteto in s tem povezana zavarovanja, plačilne pogoje in cene,
- zaposlovanje starih in iskanje novih delavcev v podjetju z negotovo usodo v tistem času,
- zagotovitev najema proizvodnih in poslovnih prostorov ter kasnejšega odkupa,
- zagotovitev obratnih sredstev ob slabi bančni boniteti,
- oblikovanje prodajnega asortimana in zagotavljanje kakovosti proizvodov, ...

Ob hkratni racionalizaciji poslovanja na vseh ravneh je ostala precejšnja rezerva za izboljšanje finančnega položaja le še odprodaja poslovno nepotrebne premoženja ter tehnološka posodobitev. Glede na obseg proizvodnje in zasedenosti kapacitet je možno zmanjšati proizvodne prostore za tretjino oziroma cca 10.000 m², za katere bi bilo možno iztržiti 1,3 mio EUR. Del iztržka bi se namenil za poplačilo obveznosti iz financiranja, del pa za nove investicije.

S tehnološkega vidika bi bil predmet investicije predvsem modernizacija oziroma obnova izrabljene in zastarele tehnološke opreme z modernimi in tehnično izpopolnjenimi stroji.

Zaradi tehnološko ekonomske zastarelosti strojev in linij to v veliki meri vpliva na storilnost in kvaliteto proizvodnje kljub temu, da se s strani podjetja vlagajo napor, da se proizvodnja obdrži na dostojni ravni. Skratka, zastarela tehnološka opremljenost prinaša vrsto negativnih vplivov na proizvodnjo, kakor tudi na ekonomsko uspešnost samo. Soočenje s to problematiko in dejstvo, da z iztrošeno tehnološko opremo podjetje ne more več izdelovati izdelkov za čedalje bolj zahtevno tržišče, nujno zahteva pristop k realizaciji zamenjave izključno preveč zastarelih in iztrošenih strojev, katerih nabava mora biti smiselno načrtovana s cilji bodoče programske – tehnološke tržne usmeritve. Pri tem bi se v čim večji meri izkoristile sedanje izkušnje in obstoječa kadrovska struktura podjetja, kar bi v kombinaciji z določeno novo tehnološko opremo povečalo kakovost in uspešnost dela. Trenutno je v fazi izgradnje tudi čistilna naprava, ki bo omogočila, da se bodo odpadne tehnološke vode vračale v proizvodni proces, s tem se bodo zmanjšali komunalni prispevki za odvajanje tehnološke vode ter odvisnost in nekonkurenčnost dobavitelja, ki je trenutno opravljal storitev prečiščevanja odpadnih vod.

Z izvedbo, uresničevanjem projekta tehnološke prenove podjetje zasleduje naslednje cilje:

- izdelovati najprimernejši proizvodni program, ki pokrije večino zahtev trga,
- v popolnosti izkoriščati strojne kapacitete in človeške zmožnosti,
- slediti zahtevnejšim naročilom domačih in tujih kupcev,
- izboljšati stroškovno konkurenčnost izdelkov ter zadržati cenovni nivo ter določen program prehoda v višji cenovni razred,
- dosegati boljšo kakovost izdelkov,
- zmanjšati porabo vseh vrst energentov,
- dosegati višje prihranke pri izkoriščanju surovin in materiala,
- ustvarjati finančni potencial za nadaljnje investiranje.

Našteti cilji zasledujejo temeljno strateško usmeritev podjetja: postati fleksibilno, učinkovito in okolju prijazno podjetje s kakovostnimi proizvodi. Za samo realizacijo tehnološke prenove bi bilo potrebno:

- preveriti tehnološke možnosti in izboljšati tehnologijo in opremo, ki se bo nabavila v okviru realizacije investicijskega programa,
- na osnovi horizontalne diverzifikacije proizvodnega programa izdelati ustrezen asortiman proizvodov, ki bodo dosegali maksimalno donosnost,
- izdelati ukrepe za racionalizacijo rabe energentov in boljšo organizacijo proizvodnega procesa,
- usposobiti obstoječi kader za vodenje in upravljanje določenih tehnoloških procesov oziroma prekvalificirati in dokvalificirati obstoječ kader,
- dograditi čistilno napravo,
- prostorsko racionalizirati proizvodnjo in skladišče.

Za izvedbo potrebnih nalog podjetje razpolaga s potrebnim tehnološkim znanjem. Orientacijo razvojnih možnosti in zaposlenosti pa bo moralo uskladiti s potrebami načrtanega razvoja, možnostmi tehnološkega napredka doma in v tujini ter lastnimi ekonomskimi zmožnostmi in položaju.

Zaradi pomembnosti bom strategijo investiranja podrobneje obravnaval v nadaljevanju naloge.

7.2.3. Strategija razvoja novih proizvodov

Ena od možnih variant nadaljnjega razvoja podjetja, ki je sicer povezan z osnovno strategijo investiranja, je razvoj novih proizvodov.

Koncept življenjskega cilja proizvoda je pomembna osnovna oblikovanja strategije. Zasnovan je na predpostavki, da gre vsak uspešen proizvod v svoji življenjski dobi skozi več faz. V **fazi razvoja** izdelka podjetje investira in prodaje ni. Če v **fazi uvajanja** odjemalci izdelek sprejmejo, prodaja postopoma narašča. V **fazi rasti** prodaja in dobiček hitro naraščata, dokler v **fazi zrelosti** prodaja ne doseže maksimuma in stopnje rasti prodaje začnejo padati. V **fazi upadanja** se obseg prodaje začne zmanjševati in izdelek se postopoma umika iz trga.

Fazo življenjskega ciklusa, v kateri so Emotovi proizvodi je težko določiti. Če gledamo na kuhinjsko emajlirano posodo kot celoto gre trenutno ponovno za fazo rasti. Emajlirana posoda je pred leti že bila v fazi zrelosti in upadanja, a je zaradi spremembe trenda uporabe posode pri kuhanju in zavedanja potrošnikov za zdrav način kuhanja ponovno prešla v fazo zmerne rasti. V sami strukturi emajlirane posode lahko najdemo veliko izdelkov, ki so v fazi uvajanja, rasti, zrelosti ali upadanja na osnovi vizualne podobe, ki jo določa barva izdelka in dekor. V fazi uvajanja in rasti so izdelki lahke in srednje težke posode z italijanskim designom, pri katerih nam italijanski dobavitelj dekorjev neprestano ponuja možnost novih podob izdelkov. Izdelki srednje težke posode, namenjene arabskemu trgu so v fazi zrelosti, saj zaradi tradicionalnih navad potrošnikov na tem trgu ni potreb po razvoju in dobavi novega asortimana izdelkov. V fazo zrelosti spada tudi linija ETERNA, ki spada med težko posodo, saj je to izdelek, ki so ga poznale že naše babice pri kuhanju marmelade in cvrenju maščobe.

Za podjetje je vsekakor pomembno, da na področju razvoja novih izdelkov te oblikuje v skladu s stroški in ekologijo, kar pomeni tipsko oblikovanje sestavnih delov, nižje stroške pri razvijanju novega izdelka in nenehno razvijanje okolju prijaznih izdelkov ter skrajševanje razvoja izdelkov. Na pospešen razvoj novih proizvodov ima pomemben vpliv velikost in opremljenost oddelka za razvoj skupaj z znanjem zaposlenih.

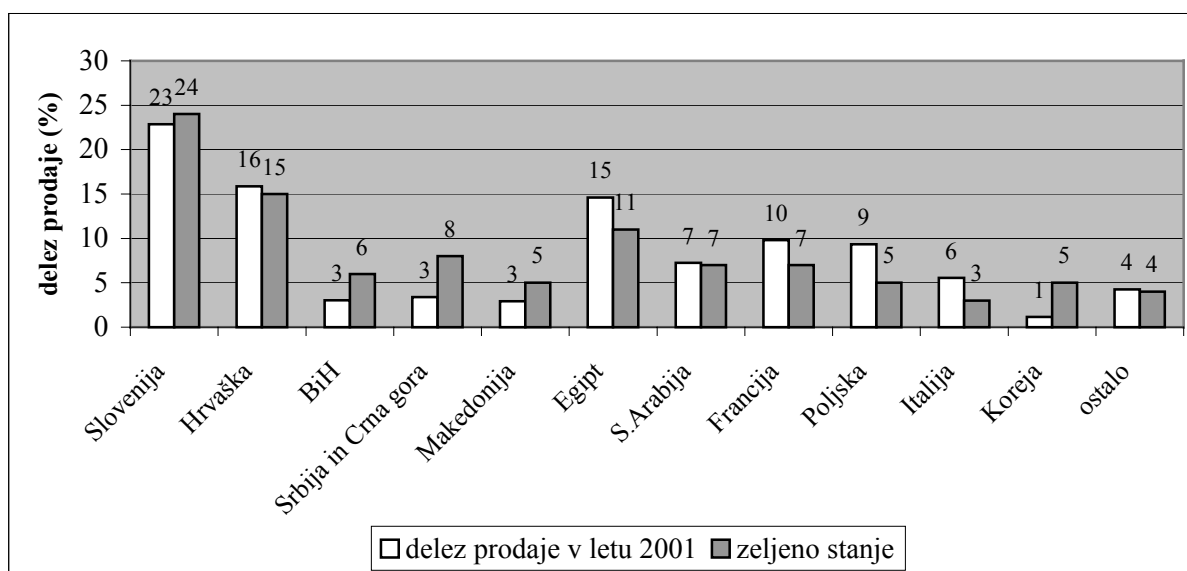
7.2.4. Strategija razvoja trga in izrabe tržne niše

Poslovna strategija osredinjanja na tržne niše temelji na konsekventnem osredinjanju vseh dejavnosti organizacije v okviru določenega strateškega poslovnega področja h kar najboljšemu zadovoljevanju potreb čisto določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali kako drugače opredeljene ozke skupine kupcev. Ta vrsta strategije prihaja v poštev, če lahko predpostavimo, da lahko naša organizacija ozko določene naloge učinkoviteje opravi kot kakšna druga, ki je v poslovanju usmerjena širše. Zato nekateri govorijo namesto o strategiji osredinjanja na tržne niše o strategiji »specializacije«. Vendar strategija specializacije lahko pomeni tudi nekaj drugega. Tudi pri tej strategiji je izjemno pomembno za njeno uspešnost, da obstajajo ovire za to, da bi nas konkurenti lahko hitro posnemali in naglo začeli prav tako učinkovito zadovoljevati potrebe tržne niše kot mi.

V okviru osredinjanja na tržne niše imamo v načelu še dve strateški (pod)možnosti. Lahko se usmerjamo k temu, da bi najbolje med vsemi konkurenti zadovoljevali potrebe določene tržne niše na temelju nizkih stroškov, ki bi jih pri tem dosegali (nižjih kakor drugi konkurenti) ali pa da bi šli po poti ponujanja na tržno nišo posebej diferenciranega proizvoda, ki bo bolje zadovoljeval potrebe te tržne niše kakor proizvodi (storitve) konkurence. Ne glede na to ali izberemo prvo ali drugo pot za doseganje konkurenčne prednosti na področju tržne niše, moramo seveda dosegati tak položaj, da bomo v očeh kupcev najboljši.

Podjetje EMO-ETT izvozi kar 77% svoje proizvodnje na zahteven tuji trg. Pomemben trg predstavlja zahodna Evropa, države nekdanje Jugoslavije in arabski trg. Na tem trgu je podjetje doseglo določen ugled in priznavanje lastne blagovne znamke. Želja podjetja je tudi v prihodnje zadržati te trge, predvsem pa pridobiti nov segment kupcev ob doseganju višjega cenovnega in kvalitetskega nivoja. Zaradi zelo ostre konkurence na zahodno evropskem trgu in doseganju nižjih donosov na proizvod ta trg ob enakem asortimanu ni perspektiven, zaenkrat pa še vedno zagotavlja stalna naročila ob primernih serijah in z rednim poravnavanjem obveznosti. Razlika ob predvidenem zmanjšanju prodaje naj bi se razporedila na tiste evropske in azijske kupce, kjer se dosegajo boljši cenovni rezultati (predvsem države nekdanje Jugoslavije in arabski trg). Na sliki 4 so prikazani deleži prodaje v letu 2001 in predvidena prodaja po državah za podjetje EMO-ETT.

Slika 4: Obstoječa in predvidena prodaja po državah v % za podjetje EMO-ETT



Vir: Interni podatki podjetja in ocena avtorja, 2002

Želena oziroma predvidena tržna struktura prodaje bi bila s tem dohodkovno ustrežnejša.

Tako usmeritev narekuje predvsem dejstvo hude konkurence in nizkih cen v Nemčiji, Franciji in Italiji, ki se nanaša predvsem na segment srednje težke posode. Priložnost bi lahko pomenila težka posoda vrste Bio linija in Emoton zaradi prednosti kuhanja brez maščob in višjega cenovnega nivoja. V podjetju potekajo stalne aktivnosti v smeri pridobivanja ameriškega, ruskega, skandinavskega ter korejskega tržišča in dolgoročno še nekaterih drugih.

Poleg tega pa mora biti podjetje za zadovoljitev zahtev tržne niše izredno prilagodljivo predvsem v smislu različnih, običajno majhnih serij, nenehno mora izboljševati svoj servis kupcem, naj bo to skrajševanje dobavnih rokov, ugodnejših plačilnih pogojev ali izboljševanje logistike. Eden od pogojev pridobivanja tržne niše je vsekakor tudi agresiven nastop tržnikov na teh področjih.

Prav vse od navedenih in posebej obravnavanih strategij temeljijo na investiranju. Zato je strategija novih investicij ena ključnih, če že ne najpomembnejša pri oblikovanju določene dolgoročne strategije podjetja in posredno ali neposredno vključuje vse ostale strategije.

7.3. INVESTICIJSKI PLAN

Na osnovi predhodno navedenih strategij sem kot najprimernejšo izbral strategijo tehnološke posodobitve in uvajanja kvalitetnejših proizvodov, ki ne bodo bistveno spremenili količino proizvedene posode, spremenili pa bodo strukturo proizvodnega programa. Struktura programa bi se približala trendu glede ozaveščanja zdravega načina kuhanja. V nadaljevanju bom podrobneje obravnaval in razčlenil strategijo investiranja v posodobitev tehnologije in uvajanja novih proizvodov, kot najpomembnejšo strategijo nadaljnjega razvoja podjetja EMO-ETT in jo v dodelani obliki skušal predstaviti kot strateški investicijski plan. Ta strategija ne zahteva večje reorganizacije ali pridobitve strateškega partnerja.

7.3.1. Tehnološki elementi investicije

Obstoječi tehnološki proces se s svojimi investicijami v svojem bistvu ne bi veliko spremenil. Tako bi bila modernizacija in rekonstrukcija izvedena brez posebnih vlaganj v gradbene objekte, saj bi temeljila na adaptaciji že obstoječih proizvodnih prostorov. Razmestitev novih strojev bi sledila tehnološkemu procesu in bi bila maksimalno možno linijsko organizirana. Povsod tam, kjer bi bilo to izvedljivo, bi bile vključene strežne naprave strojev in naprav. Tehnološki proces pogojuje vključitev novih strojev v smiselno povezano linijo obstoječih strojev. S sodobnejšo in novejšo opremo bi zagotovili le višjo stopnjo kvalitete produktov in višjo stopnjo avtomatizacije proizvodnih linij.

Tehnološki postopek proizvodnje emajlirane posode sestoji iz naslednjih tehnoloških sklopov, ki se po investiciji ne bi bistveno spremenil:

1.faza: Tehnološki proces preoblikovanja in varjenja, ki se deli na:

- razrez pločevine, izrez rondel in prirezov,
- globoki vlek in obrez,
- rotacijsko oblikovanje in obrezovanje pločevine,
- varjenje okovja na posode.

Razrez pločevine se izvede na posebnih obdelovalnih linijah. Izhodiščni material je pločevina v kolutih različne širine (max. 1250 mm). Z laserskim rezalnikom bi potekal razrez pločevine na rondele različnih premerov in druge posebne oblike, npr. za izdelavo ročajev.

Rondele so vhodni material za globoki vlek posode, ki se opravlja posamično (ročno vlaganje v orodje) ali avtomatsko na ustreznih hidravličnih stiskalnicah. Nekatero posode (večji del lahke posode) in vsi pokrovi se v kombiniranih večstopenjskih orodjih vlečejo direktno iz traku. To so visoko produktivni sistemi.

Rotacijsko preoblikovanje, obrez in robljenje lahke posode (kozice večjih premerov, džezve, čajniki, vrči za mleko,...) se vrši na horizontalno oblikovanih klopeh. Ti stroji so precej stari in iz vidika ergonomije in varstva pri delu zastareli.

Varjenje okovja na posodo se vrši na strojih za točkovno, bradavičasto in kolutno varjenje.

Vse navedene operacije se izvajajo na univerzalnih strojih, ki imajo razen strojev za avtomatsko rezanje rondel, globoki vlek in vzdolžni ter prečni razrez pločevine ročno strežbo.

2.faza: Tehnološki proces površinske zaščite, ki se sestoji iz:

- razmaščevanja in kislinskega luženja (jedkanja),
- priprave emajla,
- nanosa, sušenja in žganja emajla.

Razmaščevanje in jedkanje posode sta prvi fazi priprave posode za emajliranje. Opravljata se na specialnih strojih oz. napravah s kontinuiranim pretokom (neskončni nosilni trak, razmaščevanje ali jedkanje, pranje, nevtraliziranje, sušenje). Razmaščevanje se vrši z detergenti, jedkanje pa z 10-12% žvepleno kislino.

Priprava temeljnega in krovnega emajla se vrši v specialnih mlinih, v katerih se po znanih recepturah (frite in različni dodatki ter voda) vnesene komponente zmeljejo na predpisano kvaliteto. Glede na potrebne količine pripravljene emajla se pripravlja (melje) v mlinih za 50, 200, 400 ali 800 kg emajla (ali na delovna mesta za ročni nanos), na katerih se vrši avtomatski in kontinuirani nanos emajla (princip oblivanja).

Naslednja faza je sušenje in žganje emajla, ki se opravlja v tunelskih kontinuiranih sušilnicah oziroma pečeh. Manjši del proizvodnje se žge v taktni peči.

Dekoriranje posode se vrši ročno in sicer:

- z nameščanjem specialno izdelanih dekorjev – odlepkov,
- z brizganjem po šablonah,
- s postopkom sitotiska,
- s postopkom črtalne tehnike.

3.faza: Tehnološki proces montaže in embalaranja, ki se sestoji iz montaže nerjavečih obročev na robove (težke) posode in pokrovov ter montaže gumbov, ročajev in držajev.

Montaža obročev in gumbov na pokrove se opravlja na specialnih strojih, ročaji in držaji pa se montirajo ročno s pnevmatskimi izvijači oziroma nabijali.

Zavijanje in embalaranje posode se večinoma opravlja ročno. Na istih delovnih mestih se vrši komisioniranje posode in priprava transportnih enot na lesenih evro-paletah dimenzije 800x1200 mm.

Po opravljeni končni kontroli, ki opravi kakovostni pregled se posoda z ustrežno dokumentacijo transportira v skladišče gotovih izdelkov oziroma pakira v odvisnosti od naročil kupcev.

7.3.2. Tehnični elementi investicije in investicijski stroški

Rekonstrukcija in modernizacija tehnološke opreme in potrebne infrastrukturne spremembe bi vključevala:

Tehnološka posodobitev rezanja in oblikovanja pločevine v surovinskem oddelku:

- Z nabavo laserskega stroja za rezanje pločevine bi nadomestili dve fazi obdelave pločevine (razrez in izsekovanje rondel) z eno fazo. Z nabavo laserskega stroja bo potrebno dokupiti še ustrezno programsko opremo za optimizacijo razreza. Izkoriščenost razreza se bo bistveno izboljšala, saj bo vhodni material pločevine širine 1250 mm namesto širina rondela (v povprečju 350 mm).
- Nakup oblikovalnega stroja bo omogočil manj operacij, avtomatizacijo operacij in skrajšanja obdelovalnega časa za oblikovanje, rezanje in robljenje.
- Preureditev linije Litostroj bo zajemala prestavitev komandnega mosta, kar bo omogočilo zmanjšanje števila delavcev iz dveh na enega.

Avtomatizacija linije v emajlirskem oddelku:

- Preureditev nanosilnega stroja DEM 1000 za izdelavo lahke cilindrične posode, s katerim se bo izboljšala kakovost izdelkov ter posledično zmanjšal izmet.
- Prestavitev mlinov in sprememba načina polnjenja in transportiranja emajla bo omogočila skrajšanje transportnih poti in zmanjšanje potreb po delavcih pri transportiranju. Transport bi potekal nad linijo in ne bi bil več odvisen od transporta z viličarji.
- Avtomatizacija brizgalne linije v dekorju bi pomenila lažje ter kvalitetnejše delo. Z manj zaposlenimi bi zmanjšala nevarnost za zdravje zaposlenih na liniji.
- Prestavitev butik peči za potrebe dekoriranja bo potrebna zaradi nameravane dezinvesticije, saj se nahaja na mestu predvidenem za odprodajo.

Avtomatizacija oddelka montaže:

- Postavitev avtomatske linije pakiranja bo zmanjšalo potrebo po delavcih, delo bo lažje, materiala bo porabljenega manj.
- Nabava stroja za avtomatsko doziranje dodajanih materialov pri montiranju bo zmanjšalo pripravljeno zaključne čase ter povečalo kontrolo nad zalogo materialov.

Posodobitev ostalih oddelkov:

- Zamenjava obstoječih kompresorjev z brezstopenjskimi z izkoriščanjem odpadne toplote.
- Ureditev lokalnega ogrevanja s sevali v surovinskem in emajlirskem oddelku.
- Prevezava elektro postaj BTP, ki bo omogočila zmanjšanje priklopne moči.

Predvidene investicije so le začetna faza v procesu investiranja, s katerimi naj bi podjetje zasledovalo in uresničevalo strateške cilje podjetja. Navedena investicijska oprema je bila določena na osnovi prioritete liste potreb tehnološke posodobitve ter uvajanju novih proizvodov, ki bi zajemala prvi petletni investicijski cikel. Eden od ciljev investicije je tudi ustvariti potreben finančni potencial za nadaljnje investicije. Načrtovana investicijska prenova naj bi bila proces, ki bi se kontinuirano nadaljeval v skladu s tehnično tehnološkim razvoju panoge doma in po svetu. Predvideno dinamiko in specifikacijo investicijskih stroškov prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Dinamika in specifikacija investicijskih stroškov v letih 2002 do 2006 v EUR

Investicija	Vrednost investicije	Leto investicije v EUR				
		2002	2003	2004	2005	2006
Surovinski oddelek						
Laserski razrez pločevine	600.000	-	600.000	-	-	-
Nov oblikovalni stroj	140.000	-	140.000	-	-	-
Preureditev linije Litostroj	3.000	3.000	-	-	-	-
Emajlirski oddelek						
Preureditev nanosilnega stroja	50.000	-	-	-	-	50.000
Prestavitev mlinov in načina polnjenje emajla	65.000	-	30.000	35.000	-	-
Avtomatizacija brizgalne linije v dekorju	25.000	25.000	-	-	-	-
Prestavitev butik peči za dekorir.	25.000	25.000	-	-	-	-
Oddelek montaže						
Avtomatska linija pakiranja	65.000	-	15.000	-	50.000	-
Avtomatsko doziranje dodajanih materialov	10.000	-	-	-	10.000	-
Ostali oddelki						
Zamenjava kompresorjev z brezstopenjskim z izkoriščanjem odp. toplote	32.000	-	-	32.000	-	-
Ureditev ogrevanja proizvodnih prostorov	70.000	-	50.000	20.000	-	-
Prevezava elektro postaj BTP	15.000	-	15.000	-	-	-
Skupaj	1.100.000	53.000	850.000	87.000	60.000	50.000

Vir: Ocena avtorja, 2002

Investicijski projekti so navedeni po terminu izvajanja, pri čemer se pripravljala dela za predstavitev butik peči, ki se nahaja v objektu namenjenemu za nadaljnjo prodajo, že izvajajo. Iz tabele je razvidno, da bo večina investicijskih stroškov nastala v letu 2003. Viri sredstev so odvisni od načrtovane prodaje poslovno nepotrebne premoženja v istem letu. Razvidno je, da večino stroškov predstavlja tehnologija in oprema, del bo predstavljala izgradnja ustrezne infrastrukturne podpore, kot so: električna instalacija, razdelilne omare, toplotno vodovodni razvodi, kanali, filtri, ..., večja gradbena dela pa praktično ne bodo potrebna.

Kar 55% celotne vrednosti investicije predstavlja nakup laserskega stroja za razrez pločevine, ki bo izboljšal izkoristek materiala ter s tem neposredno vplival na manjše proizvodne stroške. Zaradi zahtevnosti stroja in odgovornosti pri uporabi, bo potrebno na tem delovnem mestu zaposliti delavca z visoko stopnjo strokovne izobrazbe.

7.3.3. Tržna ocena investicije

Obstoječ investicijski program je usmerjen predvsem v zagotavljanje večje kvalitete proizvodov in uvajanju novih proizvodov višjega cenovnega razreda in višje stopnje donosnosti, kar bi moralo povzročiti pozitivne vplive investicije na rezultate poslovanja podjetja.

Pri oceni možnosti za prodajo načrtovane proizvodnje doma in v tujini so vodilni naslednji kriteriji:

- da sodi program v okvir proizvodnje, za katero se ocenjuje, da bo imela na trgu dolgoročno perspektivo,
- da se program lahko dovolj suvereno vključi v mednarodni trg in pri tem zadošča kvalitativnim in cenovnim kriterijem višjega razreda,
- da ima program možnost izvedbe glede na obstoječe vire podjetja,
- da program ni odvisen od tuje licence,
- da je program vključen v prihodnje potrebe Evrope,
- da obstajajo ustrezne usmeritve za izobraževanje kadrov,
- da ima program možnost nadaljnje diverzifikacije.

Obstoječ proizvodni program podjetja, ki obsega proizvodnjo kuhinjske emajlirane posode za široko potrošnjo, je precej stabilen in se izrazito ne menja. Razlike, ki so opazne med proizvodi, so njihove oblike, velikost, teža, barva in dekorji. Program emajlirane posode je podrejen tržnim trendom – spreminjajo se barve in dekorji.

Nivo kakovosti načrtovanega asortimana se spreminja v smeri proizvodnje lahke posode, kar je zahteva svetovnih tržišč. Proizvodi so namenjeni končnemu potrošniku in se v večini (predvsem za tuji trg) proizvajajo po naročilu za v naprej znanega kupca.

Raziskave trga kuhinjske posode v Sloveniji in Evropi ter odzivi iz mednarodnih sejmov kažejo, da obstajajo realne možnosti za plasma takega proizvodnega programa, kot ga načrtuje oziroma hoče preoblikovati podjetje EMO-ETT. Osnova tega preoblikovanja so v proizvodnji visoko kvalitetnih izdelkov, specializiranih izdelkov z večjo stopnjo znanja in obdelave, zagotavljanju hitrega servisa kupcev ter sposobnosti prilagajanja zahtevam trga.

Industrija proizvodnje emajlirane posode je v preteklem desetletju ob pojavi nerjaveče posode doživela hud udarec glede zmanjšanja povpraševanja med potrošniki, vendar pa se trend zaupanja potrošnikov v emajlirano posodo vrača in povečuje. Linija za proizvodnjo srednje težke posode je skoraj v celoti avtomatizirana, veliko ročnega dela je še pri izdelavi lahke in težke posode.

Podjetje EMO-ETT mora slediti razvoju industrije proizvodnje emajlirane posode v razvitih državah, v kolikor želi ostati na tržišču. Zaradi čedalje večje konkurence na trgu in vse večjih zahtev potrošnikov je potrebno vse sile usmeriti v doseganje stalne in vse višje kvalitete izdelkov, izdelke z višjo stopnjo znanja in obdelave, slediti modnim trendom ter izboljšati pogajalska izhodišča glede prodajnih cen. Primerjati se je potrebno v smeri doseganja večje kvalitete ponudbe proizvodov kot pa kvantitete. Lahko trdim, da je podjetje s svojo investicijsko politiko in doseganja strateških ciljev usmerjen v tak proizvodni program, ki omogoča:

- dolgoročno perspektivo,
- hitro prilagajanje zahtevam trga,
- neposredno vključevanje v mednarodne trge,
- da se realizira v okviru prostorskih, proizvodnih in investicijskih zmožnosti.

7.3.4. Plan investicijskih stroškov in virov financiranja

Proces planiranja investicij ne bo dosegel svojega cilja, če podjetje ni sposobno vsaj okvirno navesti rezultate o uspešnosti poslovanja na vseh ravneh, ki naj bi jih dosegli z izvedenimi investicijami v določenem obdobju. Te ocene pa lahko damo na osnovi predračunskih vrednosti (ocena) investicij, ki kažejo na količinske in vrednostne posledice izvedenih investicij.

V tabeli 5 so prikazani predvideni stroški investicije in zanje potrebni finančni viri.

Tabela 5: Predvideni stroški investicij in njihova finančna sestava

Postavka	EUR	delež
Sredstva	1.100.000	100,0

Stalna sredstva	1.100.000	100,0
Viri sredstev	1.100.000	100,0
Lastna sredstva	850.000	77,3
Kredit	250.000	22,7

Vir: Ocena avtorja, 2002

Investicijski projekt naj bi bil končan v štirih letih s tem, da bi bil začetek že v zadnjem kvartalu leta 2002. Predvidena doba vračanja vloženih sredstev naj bi bila 5 let. Investicija predvideva povečanje stalnih sredstev za 1,1 mio EUR, gibljiva sredstva pa se bistveno ne bodo spremenila, zato jih bom zaradi poenostavitve pustil nespremenjene. Kot je razvidno iz tabele 5 predstavlja vire sredstev lastna sredstva v vrednosti 850.000 EUR ali 77,3% skupnih virov sredstev in krediti v vrednosti 250.000 EUR ali 22,7% skupnih virov sredstev. Lastna sredstva naj bi podjetje pridobilo z odprodajo poslovno nepotrebne premoženja (dezinvestiranjem), kar je tudi eden izmed strateških ciljev podjetja. Predvidena je odprodaja predimenzioniranega dela proizvodnih prostorov velikosti več kot 10.000 m². Zaradi ugodne lokacije zemljišča, ki se nahaja v K.O. Spodnja Hudinja v Celju ob Mariborski cesti v bližini večjega trgovskega centra, bližine avtoceste in železniške postaje ter bližine energetskih virov se ocenjuje vrednost nepremičnine na 1,3 mio EUR. Za investicijsko naložbo bi iz tega vira namenili 600.000 EUR, 250.000 EUR pa bi zagotovili iz pozitivnega tekočega poslovanja, amortizacije in investicijskih učinkov.

7.3.5. Plan zaposlenih

Intenzivno izobraževanje zaposlenih za boljšo kakovost poslovanja na vseh nivojih je cilj, ki ga bo podjetje dolgoročno uresničevalo. Pri tem bo v okviru izkoriščanja notranjih kadrovske zmogljivosti in potreb po ustreznih profilih v kadrovske politiki vodilo vrsto aktivnosti:

- za izboljševanje kvalifikacijske strukture bo podjetje perspektivnim delavcem še naprej omogočalo izobraževanje ob delu in spodbujalo proces izobraževanja s stimulativnim nagrajevanjem,
- v okviru kadrovske politike bo izpeljalo širše funkcionalno izobraževanje za posamezne strokovne sredine,
- ustvarjalo bo pogoje za vodenje poslovnih in proizvodnih procesov na računalniško podprtih informacijskih sistemih,
- problematika in možnost reševanja delavcev z neustrezno izobrazbo oziroma kvalifikacijo bo temeljila na študiju tehnološke in kadrovske preнове.

Še posebno pozornost je potrebno posvetiti izobraževanju in usposabljanju srednjega managementa, ki je sloj med vrhnjim managementom in izvajalci in ključno mesto poslovnega, tehnološkega in tržnega uspeha podjetja. Ti zaposleni snujejo informacije in na njihovi podlagi sprejmejo odločitve kot raziskovalci, razvijalci, tehnologi orodij, priprav in

tehnoloških postopkov, analitiki lastnih cen in trga, pripravljavci in načrtovalci proizvodnje, logistike nabave ipd. Tudi nekaj ključnih proizvodnih delavcev bi bilo potrebno zaradi investicij, tehnoloških in drugih izboljšav poslati na strokovno usposabljanje. Število in strukturo zaposlenih pred in po investicijski naložbi prikazuje tabela 6. Sedanje stanje zaposlenih predstavlja struktura na dan 31.10.2002.

Tabela 6: Število in struktura zaposlenih pred in po investicijskih naložbah

STRUKTURA	Zaposleni pred investicijo		Zaposleni po investiciji		Razlika
	Št.zaposlenih	Struktura %	Št.zaposlenih	Struktura %	
Doktor	-	-	-	-	-
Magister	-	-	2	0,7	+2
Univerzitetna izobrazba	8	2,9	12	4,4	+4
Visoka izobrazba	7	2,5	14	5,1	+7
Srednja izobrazba	28	10,1	41	15,0	+13
Kvalificirani delavci	44	15,8	55	20,1	+11
NK in PK delavci	191	68,7	150	54,7	-41
Skupaj	278	100,0	274	100,0	-4

Vir: Poslovna poročila podjetja EMO-ETT in ocena avtorja, 2002

Iz tabele je razvidno, da se bo število zaposlenih po investicijski naložbi zmanjšalo za 4 ali za 1,5%. Največ se bo zmanjšalo število nekvalificiranih in priučenih delavcev in sicer za 21,5%, medtem ko naj bi se delež zaposlenih s srednjo, visoko in univerzitetno izobrazbo bistveno povečal. Izobrazbena struktura delavcev se bo izboljšala kot posledica upokojevanja delavcev in njihovega nadomeščanja z višje izobraženimi kadri ter stalnega spodbujanja zaposlenih k dodatnemu izobraževanju, ki bo stimuliran tudi z možnostjo napredovanja in nagrajevanja. Na takšen način bi pridobili dva delavca z magisterijem, delež zaposlenih z univerzitetno izobrazbo bi se po investiciji povečal iz 2,9 na 4,4%, delež z visoko izobrazbo iz 2,5 na 5,1%, delež zaposlenih s srednjo izobrazbo pa iz prejšnjih 10,1 na 15%.

7.3.6. Plan asortimana proizvodnje in prodaje

Glede na dejstvo, da se celotna količina proizvedene emajlirane posode v prihodnje ne bo bistveno povečevala, lahko podjetje dosega večjo uspešnost praktično le s prerazporeditvijo znotraj proizvodnje oziroma s povečanjem deleža takih proizvodov, ki bodo imeli višjo stopnjo donosnosti. Nadaljnje zmanjševanje stroškov poslovanja naj bi podjetje doseglo (poleg dezinvestiranja poslovno nepotrebne premoženja in tehnološke posodobitve) tudi z razvijanjem novih oziroma izpopolnjevanjem obstoječih proizvodov, ki bi se jim tako povečala dodana vrednost. Proizvodi, ki jih podjetje proizvaja so podvrženi modnim trendom in spreminjajočim navadam potrošnikov, njihove zahteve v smislu kvantitete in cene asortimana pa manjšajo in dražijo proizvodne serije.

Obstoječi program srednje težke posode Ideal in Bled postaja cenovno vse bolj neprimeren zaradi vse hujše konkurence iz držav s ceneno delovno silo. Tudi glede na kalkulacijo lastnih cen program podjetju ne prinaša zelenega donosa. Na drugi strani pa gre za dolgoletni program, ki se veliko ne spreminja in ima dolgoletne ter zanesljive kupce. Predvideno je, da se bo proizvodni delež programa srednje težke posode postopno zmanjševal. Trenutno predstavlja tudi zaradi avtomatizirane linije v proizvodnji največji delež, ki znaša 57%.

Drugi najpomembnejši delež v proizvodnji predstavlja program lahke posode Merkur, ki predstavlja 36% vse proizvodnje. Glede na kalkulacijo lastne cene prodaja dosega zelene donose. S prerazporeditvijo trgov se bo v strukturi prodaje izboljšal delež lahke posode.

Najbolj donosen je program težke posode, ki pa v skupni strukturi proizvodnje predstavlja najmanjši delež. Najbolj je uveljavljen program ETERNA z dolgoletno tradicijo. Višji donosi se dosegajo zaradi večje kvalitete izdelka in dolge življenjske dobe. Največ potenciala za rast ima program Bio linije in Emotona zaradi zdravega načina kuhanja v tej posodi. Kuhanje lahko poteka brez uporabe maščob, spada pa ta program v višji cenovni razred. Z agresivnejšim trženjem se bi lahko povečala prodaja tega asortimana, ki trenutno predstavlja minimalen delež v proizvodnji emajlirane posode. Cilj podjetja je, da z razvojem dodatnih programov višjega cenovnega razreda nadaljuje pospešeno.

Predvidena proizvodnja v kosih za obdobje 2002 - 2006 je prikazana v tabeli 7. Hkrati so dodane še planirane prodajne cene za obravnavano obdobje, da bi lahko v nadaljevanju oblikoval skupni prihodek od prodanih proizvodov.

Tabela 7: Predvidena proizvodnja in prodaja v obdobju 2002-2006 ter planirane cene

VRSTE PROIZVODA	Trg	predvidena proizvodnja in prodaja po letih (kos)					plan. cena (EUR/ kos)
		2002	2003	2004	2005	2006	
MERKUR							
Merkur do 24 cm	Domači	155.202	162.963	171.111	179.666	188.650	1,75
	Tuji	737.935	774.832	813.573	854.252	896.964	1,28
Merkur od 26 cm	Domači	43.524	45.700	47.985	50.384	52.903	4,29
	Tuji	225.800	237.090	248.945	261.392	274.462	3,41
Merkur oblikov.izdelki	Domači	41.234	43.296	45.461	47.734	50.120	2,72
	Tuji	428.026	449.428	471.899	495.494	520.269	1,57
IDEAL							
Ideal Metal	Domači	44.926	46.050	47.201	48.381	49.590	3,27
	Tuji	477.065	488.992	501.216	513.747	526.591	2,00
Ideal Variant	Domači	44.939	46.062	47.214	48.394	49.604	1,54
	Tuji	871.449	893.235	915.566	938.455	961.916	1,22
Orion	Domači	16.717	17.135	17.563	18.002	18.452	4,42
	Tuji	316.710	324.628	332.743	341.062	349.588	2,42
Orion+	Domači	734	753	771	791	811	3,04
	Tuji	159.338	163.321	167.404	171.589	175.879	1,92
BLED							
Bled Bakelit	Domači	2.254	2.311	2.369	2.428	2.488	4,24
	Tuji	276.229	283.134	290.213	297.468	304.905	3,08
Bled Variant	Domači	0	0	0	0	0	0,00
	Tuji	550	564	578	592	607	2,59
Bled Metal	Domači	1.121	1.149	1.177	1.207	1.237	3,12
	Tuji	200.465	205.477	210.614	215.879	221.276	2,26
ETERNA	Domači	32.437	35.680	39.248	43.173	47.490	8,19
	Tuji	25.093	27.602	30.362	33.398	36.738	8,67
BIO LINIJA	Domači	8.562	9.419	10.360	11.396	12.536	5,89
	Tuji	8.386	9.225	10.147	11.162	12.278	4,06
EMOTON							
Emoton metal	Domači	1.991	2.190	2.409	2.649	2.914	8,54
	Tuji	862	948	1.043	1.147	1.262	8,40
Emoton bakelit	Domači	391	430	473	521	573	9,38
	Tuji	232	256	281	309	340	9,03
DRUGI IZDELKI	Domači	3.336	3.469	3.608	3.752	3.902	4,95
	Tuji	2.597	2.701	2.809	2.922	3.038	2,23
SKUPAJ	Domači	397.368	416.605	436.950	458.478	481.272	3,10
	Tuji	3.730.737	3.861.431	3.997.393	4.138.868	4.286.114	1,89
SKUPAJ oba trga		4.128.105	4.278.036	4.434.343	4.597.347	4.767.385	

Vir: Poslovna poročila preteklih let in ocena avtorja, 2002

Iz tabele 7 je razvidno, da se bo predvidena količinska proizvodnja v predvidenem obdobju povečevala za 3,7% letno. Razmerje med deležem domače prodaje in izvozom bo ostalo praktično nespremenjeno. Spreminja se samo struktura proizvodnje in prodaje in sicer tako, da se večja proizvodnja in prodaja emajlirane posode višjega cenovnega razreda z višjim donosom, kar se odraža tudi v prihodkih od prodanih proizvodov v posameznih letih investicijske dobe. Najbolj, 10% letno se bo povečeval delež težke posode programa Eterna, Bio linija in Emoton, najmanj 2,5% letno pa program srednje težke posode Ideal in Bled. Za program lahke posode Merkur je predvidena 5% letna rast proizvodnje. V obdobju 2002 – 2006 je predvideno povečanje proizvodnje v kosih za 15,5%.

Cene v tabeli 7 so v glavnem obstoječe cene za navedene artikle, saj je trg pod vplivom močne konkurence iz vzhodne Evrope in vzhodne Azije in je nerealno pričakovati bistveno višje cene. Dohodkovnost naj bi se izboljšala s proizvodnjo in prodajo ugodnejše kvalitetno – cenovne strukture. Izvozne cene v tabeli so na ravni tržnih cen konkurence. Dosežen nivo cen je glede na funkcionalno ekvivalentne proizvode tujih proizvajalcev možno zadržati z zanesljivo in permanentno kakovostjo, spoštovanjem dobavnih rokov in ostalim dobrim servisom.

Na osnovi planirane proizvodnje ter pričakovanih prodajnih cen je v tabeli 8 prikazan plan prihodkov iz prodaje proizvodov v ekonomski dobi projekta.

Tabela 8: Plan prihodkov iz prodaje proizvodov v obdobju 2002-2006

VRSTE PROIZVODA	Trg	Ekonomska doba projekta (v EUR)				
		2002	2003	2004	2005	2006
MERKUR						
Merkur do 24 cm	Domači	272.203	285.813	300.103	315.109	330.864
	Tuji	946.219	993.530	1.043.207	1.095.367	1.150.135
Merkur od 26 cm	Domači	186.873	196.217	206.028	216.329	227.146
	Tuji	769.913	808.408	848.829	891.270	935.833
Merkur oblikov.izdelki	Domači	112.097	117.702	123.587	129.767	136.255
	Tuji	673.069	706.723	742.059	779.162	818.120
IDEAL						
Ideal Metal	Domači	147.111	150.789	154.559	158.423	162.383
	Tuji	952.645	976.461	1.000.873	1.025.895	1.051.542
Ideal Variant	Domači	69.258	70.990	72.764	74.583	76.448
	Tuji	1.058.844	1.085.315	1.112.448	1.140.259	1.168.765
Orion	Domači	73.896	75.744	77.637	79.578	81.568
	Tuji	765.121	784.250	803.856	823.952	844.551
Orion+	Domači	2.235	2.291	2.348	2.407	2.467
	Tuji	306.431	314.092	321.944	329.993	338.243
BLED						
Bled Bakelit	Domači	9.561	9.800	10.045	10.296	10.553
	Tuji	851.636	872.927	894.750	917.119	940.047
Bled Variant	Domači	0	0	0	0	0
	Tuji	1.425	1.460	1.497	1.534	1.572
Bled Metal	Domači	3.496	3.583	3.673	3.764	3.859
	Tuji	452.750	464.069	475.670	487.562	499.751
ETERNA	Domači	265.631	292.194	321.413	353.554	388.910
	Tuji	217.631	239.394	263.333	289.666	318.633
BIO LINIJA	Domači	50.448	55.493	61.042	67.146	73.861
	Tuji	34.019	37.421	41.163	45.280	49.808
EMOTON						
Emoton metal	Domači	17.004	18.704	20.575	22.632	24.896
	Tuji	7.238	7.962	8.758	9.634	10.597
Emoton bakelit	Domači	3.668	4.035	4.439	4.883	5.371
	Tuji	2.099	2.308	2.539	2.793	3.072
DRUGI IZDELKI	Domači	16.527	17.188	17.876	18.591	19.335
	Tuji	5.782	6.013	6.254	6.504	6.764
SKUPAJ	Domači	1.616.259	1.691.617	1.771.625	1.856.640	1.947.049
	Tuji	6.658.571	6.909.258	7.171.643	7.446.412	7.734.299
SKUPAJ oba trga		8.274.830	8.600.875	8.943.268	9.303.052	9.681.349

Vir: Poslovna poročila preteklih let in ocena avtorja, 2002

Kot je bilo že predhodno omenjeno, naj bi se v bodoče (po investicijskem posegu) spreminjala struktura prodaje in s tem seveda proizvodnje tako, da bi se povečala proizvodnja

emajlirane posode višjega kakovostnega in cenovnega razreda, ki hkrati zagotavlja višji donos. To naj bi se odražalo tudi v prihodkih od prodanega blaga v posameznih letih, kar je razvidno tudi iz tabele 8. Osnova za primerjavo je bila vzeta iz leta 2001 (proizvodnja in prodaja v kosih in vrednostno v letu 2001. Količina v kosih se v petih letih poveča za 15,5%, prihodki po novi strukturi za 17,7%, kar je v skladu z načrtovano rastjo prihodka. Povečanje rasti prihodkov glede na količino proizvodov je posledica znižanja deleža prihodkov od prodaje srednje težke posode (iz 56,7% na 53,5%) in na drugi strani povečanja deleža prihodkov od prodaje lahke posode (iz 35,8% na 37,2%) in težke posode (iz 7,2% na 9%). Lahka posoda predstavlja sicer nižji cenovni razred glede na program srednje težke posode, vendar pa zagotavlja višjo stopnjo donosa. Sprememba deležev vrste posode v strukturi prodaje se navezuje na predvideno prodajo po državah z novimi deleži, ki sem jo navedel v točki 7.2.4. Za vsako državo je namreč značilen določen asortiman izdelkov. Pripomniti je še potrebno, da se bodo morali bistveno bolj, kot se bodo večali prihodki od prodaje zmanjševati stroški poslovanja. To je tudi namen investicijskega programa.

Na osnovi planirane prodaje proizvodov in storitev je v tabeli 9 prikazan plan prihodkov v ekonomski dobi projekta. V tabelo 9 so iz tabele 8 preneseni podatki prihodkov od prodaje proizvodov na domačem in tujem trgu, dodani so še prihodki od prodaje storitev, blaga in materiala. Glede na planirano povečanje aktivnosti na področju opravljanja storitev je planirana povprečna 6,5% letna rast.

Tabela 9: Plan prihodkov iz prodaje v obdobju 2002–2006 v EUR

VRSTA PRIHODKA	Trg	2002	2003	2004	2005	2006
Prihodki iz prodaje proizvodov	Domači	1.616.259	1.691.617	1.771.625	1.856.640	1.947.049
Prihodki iz prodaje storitev, blaga in mater.	Domači	372.665	401.416	431.429	462.734	495.361
Prihodki iz prodaje proizvodov	Tuji	6.658.571	6.909.258	7.171.643	7.446.412	7.734.299
SKUPAJ oba trga		8.647.495	9.002.291	9.374.697	9.765.786	10.176.710

Vir: Poslovna poročila preteklih let in ocena avtorja, 2002

Z upoštevanjem ostalih prihodkov na domačem trgu iz prodaje storitev in trgovskega blaga se bo delež prodaje na domačem trgu povečal skladno s strategijo razvoja in izrabe tržne niše, opisane v točki 7.2.4., iz 23 na 24% vseh prihodkov.

7.3.7. Poslovni izid

Glede na v prejšnji točki navedeno postopno zviševanje celotnih prihodkov ob praktično minimalnem povečanju materialnih stroškov in povečanju stroškov dela (zmanjšanje števila zaposlenih za 4 ob hkratnem dvigu izobrazbene strukture na vseh nivojih) kaže, da je investicijski plan dokaj uspešen. Na osnovi predvidene prerazporeditve proizvodnih programov bi tako v petletnem obdobju povečali prihodke od prodaje proizvodov višjega donosa, kar dejansko pomeni, da bi bila rast prihodkov večja od rasti stroškov. Ta dejstva opravičujejo celotno investicijsko vrednost 1,1 mio EUR, ki dejansko znižuje direktne izdelovalne stroške in vpliva na večjo kvaliteto izdelkov. Večja kvaliteta pa posledično dolgoročno vpliva na povečano zaupanje potrošnikov ter možnost ohranjanja oziroma povečanja prodajnih cen.

Ali so predlagane poslovne rešitve pravilne in upravičene kaže končni rezultat, ki sem ga simuliral v leto 2006, ko bodo investicije že zaključene.

Poslovni rezultat brez upoštevanja investicije in z njim ter upoštevanjem strategije tržne niše je prikazan v tabeli 10.

Tabela 10: Poslovni rezultat v poslovnem letu 2006 z upoštevanjem investicije in strategije tržne niše ter brez nje v 000 EUR

Postavka	Rezultat z investicijo	Rezultat brez investicije
Prihodki od prodaje	10.177	10.249
Odhodki	9.572	10.046
Celoten dobiček	605	203
Amortizacija	473	290
Celoten dobiček + amortizacija	1.078	493

Vir: Ocena avtorja, 2002

Iz tabele 10 je razviden pozitiven rezultat, ki ga povzroči investicija in upoštevanje strategije tržne niše, čeprav se prihodki zaradi prestrukturiranja proizvodnje celo nekoliko zmanjšajo glede na rezultat brez investicije in strategije tržne niše (predvsem slednje) ob upoštevanju primerljive 4% letne rasti prihodkov, vendar pa se bistveno zmanjšajo odhodki. Prihodki od prodaje v stolpcu z investicijo so planirani glede na s tržno nišo usmerjene prodajne trge in preneseni iz tabele 9. Večje razlike pa v prihodkih ni, saj se ob povečanju prihodkov od donosnejših proizvodov hkrati zmanjšajo prihodki od manj donosnejših proizvodov. Odhodki so v letu 2006 manjši kot v primeru brez sprejete strategije investiranja in tržne niše za skoraj 5%, saj se bo v strukturi odhodkov zmanjšal delež direktnih izdelovalnih stroškov. Določeni so ob predpostavki, da bodo rasli za 1% manj kot v primeru brez investicije. Čeprav je rezultat le simulacija in ne vključuje tveganja, da morebiti ne bi bila realizirana prodaja v predvideni strukturi menim, da so rezultati zadosten pokazatelj smiselnosti odločitve za

predlagano investicijo. Pri investicijah je pomembneje kot upoštevati samo čisti dobiček, upoštevati donos (dobiček + amortizacija). Amortizacija ima z vidika financiranja namreč enako vlogo kot dobiček, tako da z obema skupaj zajamemo tako nadomestitev kot razširjanje zmogljivosti. Razlog je v tem, da nas pri investicijah bolj zanimajo pritoki in odtoki finančnih sredstev kot pa prihodki in odhodki. Osnovo za planiranje amortizacije pri rezultatu brez investicije sem uporabil planirano amortizacijo v letu 2002 s 4% letno rastjo. Pri izračunu amortizacije pri rezultatu z investicijo sem upošteval 20% amortizacijsko stopnjo za laserski rezalnik, za ostale stroje in naprave pa 12,5%.

Prikaz poslovnih sredstev brez upoštevanja investicije in z njim je prikazan v tabeli 11.

Tabela 11: Bilanca stanja v poslovnem letu 2006 z upoštevanjem investicije in brez nje v 000 EUR

Postavka	Rezultat z investicijo	Rezultat brez investicije
Stalna sredstva	3.522	2.422
Gibljiva sredstva	3.835	3.982
Sredstva skupaj	7.357	6.404

Vir: Ocena avtorja, 2002

Iz tabele 11 je razvidno, da se vrednost stalnih sredstev zaradi investicije v novo tehnologijo poveča za 45%, gibljiva sredstva pa se minimalno zmanjšajo tudi zaradi zmanjšanja zalog nedovršene proizvodnje. Zaradi majhnih razlik v pričakovanih prihodkih se ne pričakuje večjega odstopanja v terjatvah iz poslovanja. Vsa sredstva se povečajo za 14,9%.

Realen prikaz upravičenosti investicije pa nam kaže podatek o rentabilnosti sredstev, ki je podan kot razmerje med dobičkom v poslovnem letu in sredstvu. Izračunana rentabilnost v letu 2006 z upoštevanjem investicije znaša 8,2%, rentabilnost brez investicije pa 3,2%. Donosnost sredstev, kot razmerje med dobičkom in amortizacijo v števcu ter sredstvu v imenovalcu pa nam kaže, da je donosnost sredstev v letu 2006 z upoštevanjem investicije 14,6%, brez investicije pa 7,7%. Vsi ti kazalci kažejo na upravičenost investicije, saj se tako rentabilnost kot donosnost sredstev z upoštevanjem investicije bistveno poveča v primerjavi z vrednostmi brez investicije.

7.3.8. Uspešnost investicije

Metode za ocenjevanje uspešnosti investicije vsebujejo kriterije, ki jih lahko uporabimo za izbor ekonomsko najuspešnejše investicije, za presojo med različnimi investicijskimi variantami ali za sprejem odločitve o ekonomski upravičenosti posamezne investicije. Z uporabo teh metod si moramo odgovoriti na vprašanje, ali naj se odločimo za investicijo ali ne.

Vse metode in merila za ugotavljanje uspešnosti investicij temeljijo na kriteriju uspešnosti poslovanja oziroma donosnosti investicije, kjer se v števcu uporablja donos investicije, v imenovalcu pa vložena sredstva. Gre torej za odnos med investicijskimi donosi in investicijskimi vlaganji.

Bistvena komponenta vsake investicije je čas, glede na to, kako posamezne metode vključujejo časovno komponento, ki jih delimo na statične in dinamične. Statične metode upoštevajo določeno stanje v vlaganju in rezultatih investicije, medtem ko dinamične metode spremljajo tako vlaganja kot poslovne rezultate skozi daljše obdobje.

Za vrednotenje konkretne investicije bom uporabil eno statično in tri dinamične metode ocenjevanja uspešnosti investicije.

7.3.8.1. Skupna donosnost investicije

Skupna donosnost investicije je opredeljena kot razmerje med skupnim donosom investicije in vloženi sredstvi. Čim večje je to razmerje, uspešnejša je investicija.

$$R_s = \frac{\sum_{i=1}^T D_i}{\sum_{i=1}^T V_i}$$

Kjer je:

R_s skupna donosnost

D_i donosnost v i-tem letu

V_i vložena sredstva v i-tem letu

T življenjska doba investicije

Skupna donosnost nam pove, koliko enot skupnega donosa nam daje enota vloženi sredstev.

Investicija v nov laserski stroj za razrez pločevine in druge tehnološke posodobitve so tiste, ki bodo vplivale bolj na zmanjšanje direktnih proizvodnih stroškov ter dvigu kvalitete proizvodov kot na povečanje prihodkov. Zaradi načrtovane dezinvesticije proizvodnih prostorov bo potrebno prestaviti butik peč za dekoriranje. Hkrati je načrtovan tudi nov sistem lokalnega ogrevanja proizvodnih prostorov. Obe omenjeni investiciji sta nujni, vendar ne prinašata neposrednih ekonomskih vplivov. Zaradi nujnosti investicij bo moralo podjetje tudi zanj najti denarna sredstva v boljšem poslovanju, zato jo bom vključil v sklop celotne investicije. Glede na dejstvo, da je predvidena življenjska doba tehnologije 7 let, lahko iz podatkov navedenih v prejšnjih poglavjih dobimo sliko letnih donosov in vložkov v času življenjske dobe investicije. Na večjo donosnost proizvodov vpliva predvsem povečanje prihrankov pri stroških, ki se pojavijo zaradi racionalnejše proizvodnje in pri prerazporeditvi prodajnih trgov.

Letni donosi in vložki investicije so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Letni donosi in vložki investicije v 000 EUR

	Obdobja – življenjska doba investicije						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vložena sredstva	53	850	87	60	50	0	0
Donosi	3	88	288	306	314	322	322
Denarni tok	-50	-762	+201	+246	+264	+322	+322
Denarni tok – kumulativno	-50	-812	-611	-365	-101	+221	+543

Vir: Ocena avtorja, 2002

Skupna donosnost torej znaša: $R_s = 1.643 / 1.100 = 1,494$

Iz rezultata je razvidno, da v celotni življenjski dobi investicije donosi močno presegajo vložke, zato je investicija smiselna in upravičena.

Slabost te metode je v tem, da ne upošteva časovne razporeditve donosov in vloženih sredstev, zato daje enako težo visokim donosom v različnih letih življenjske dobe investicije. To slabost bom vsaj delno poskusil izničiti z dinamično metodo ocenjevanja uspešnosti investicije.

7.3.8.2. Neto sedanja vrednost investicije NSV

Neto sedanja vrednost investicije je opredeljena kot razlika med neto sedanjo vrednostjo donosov in vlaganj v investicijo.

$$NSV = \sum_{i=1}^T \frac{D_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^T \frac{V_i}{(1+r)^i}$$

Kjer je:

NSV neto sedanja vrednost

D_i donosnost v i-tem letu

V_i vložena sredstva v i-tem letu

R diskontna stopnja

T življenjska doba investicije

Diskontna stopnja izraža subjektivne časovne preference med donosi in vlaganji v različnih časovnih obdobjih. Podjetja pogosto kot diskontno stopnjo upoštevajo kar višino bančne obrestne mere.

Pozitivna vrednost NSV pomeni, da so sedanji donosi večji od sedanjih vlaganj, da je investicija pozitivna.

Za naš primer obravnavane investicije sem predpostavil diskontno stopnjo 7% kar menim, da je realno pričakovana stopnja obresti za devizne dolgoročne bančne depozite v prihodnjih šestih letih. Vrednost neto sedanje vrednosti (NSV) ob upoštevanih predpostavkah znaša (v 000 EUR):

$$\begin{aligned} \text{NSV} &= \left\{ 3+88/(1,07)+288/(1,07)^2+306/(1,07)^3+314/(1,07)^4+322/(1,07)^5+322/(1,07)^6 \right\} - \\ &\quad \left\{ 53+850/(1,07)+87/(1,07)^2+60/(1,07)^3+50/(1,07)^4 \right\} \\ &= 1.270,27 - 1010,50 = 259,77 \end{aligned}$$

Izračun pokaže, da je neto sedanja vrednost investicije pozitivna in znaša 259.770,00 EUR, kar pomeni, da je investicija ob danih pogojih in neupoštevanju morebitnih tveganj upravičena.

7.3.8.3. Interna stopnja donosnosti

Interna stopnja donosnosti (ISD) temelji na isti osnovi kot neto sedanja vrednost. Opredeljena je kot tista diskontna stopnja, pri kateri se sedanja vrednost donosov izenači s sedanjo vrednostjo vložkov – investicijskih stroškov.

$$\sum_{i=1}^T \frac{D_i}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^T \frac{V_i}{(1+p)^i}$$

Kjer je:

- D_i donosnost v i-tem letu
- V_i vložena sredstva v i-tem letu
- p interna stopnja donosa
- T življenjska doba investicije

Interna stopnja donosa je torej tista diskontna stopnja, pri kateri je neto sedanja vrednost investicije enaka nič. Za razliko od neto sedanje vrednosti, ko predpostavimo diskontno stopnjo in računamo vrednost investicije pri interni stopnji donosa, iščemo tisto stopnjo donosa, pri kateri se izenačita sedanja vrednost donosov in vložkov. Večja ko je interna stopnja donosa, uspešnejša je investicija. V vsakem primeru pa mora biti ISD višja od trenutne obrestne mere, saj bi bilo v nasprotnem primeru bolj donosno denar naložiti v banko.

Izračun pokaže, da je interna stopnja donosnosti v našem primeru enaka **$p = 17,5\%$** .

Interna stopnja donosnosti je torej precej višja kot predvidena obrestna mera, ki jo v poenostavljenem primeru lahko izenačimo z diskontno stopnjo. Ta je v primeru izračuna NSV znašal 7%, kar menim, da je realna donosnost.

Vsi rezultati nedvoumno prikazujejo, da bi bila predvidena investicija utemeljena. Dobljene rezultate je potrebno obravnavati s širšega vidika, saj poleg objektivnih razlogov za realizacijo opisane investicije, obstajajo tudi ostali motivi:

- z investicijo bi v proizvodnji pridobili na kakovosti izdelkov,
- s preходом v višji kakovostni razred bi vsaj obdržali dosedanji cenovni rang,
- z načrtovano tehnološko prenovo bi dosegli višje prihranke pri izkoriščanju surovin, materiala in energije,
- skrajšali bi obdelovalni čas za izdelavo izdelka ter s tem pridobili večjo fleksibilnost,
- sledili bi zahtevnejšim naročilom domačih in tujih kupcev.

Upoštevajoč ocenjene rezultate lahko sklenemo, da bi bila naložba v danih pogojih in ob upoštevanju obravnavanih postopkov ekonomsko utemeljena še posebej če upoštevamo, da v oceni določenih prednosti sploh nismo vrednotili. Te se bodo pokazale kot vzporedni učinki, ki bodo v prihodnosti lahko imeli pomembnejšo vlogo. Glede na tržne zakonitosti in aktualnost predvidenega investicijskega programa bi bilo potrebno kar najhitreje pristopiti k realizaciji projekta, da ne bi njegovo odlašanje imelo za posledico zmanjšanje učinkov investiranja od s to študijo predvidenih.

V tem delu sem predlagal in podrobneje obravnaval le nekaj strategij za katere menim, da so za podjetje najbolj pomembne in najbolj potrebne. Poiskati bi bilo možno tudi druge strategije, mogoče še posebno strategijo sledenja in osredotočenja, ki zahteva strateška zaveznitva doma ali na tujih trgih, kar pa presega obseg te naloge.

Vse omenjene strategije pa so nujno povezane z investiranjem. Zato je strategija novih investicij najpomembnejša in ključna tudi za izvajanje ostalih strategij nadaljnjega obstoja in razvoja podjetja.

8. ZAKLJUČEK

Podjetje EMO-ETT je zaradi nekaterih prednosti in tudi velike motiviranosti zaposlenih ter lastnika prebrodilo težke čase tranzicije in začetnih težav ob ponovnem zagonu proizvodnje. V tem času pa je zaradi omenjenih dejavnikov premalo pozornosti namenjal razmišljanju o dolgoročnih usmeritvah podjetja.

Zadnja tri leta podjetje sicer posluje relativno uspešno kar kažejo tudi ključne ugotovitve predhodno izvedene analize uspešnosti poslovanja in njeni povzetki v predhodnih poglavjih. Vendar pa bodo konkurenčne prednosti podjetja iz leta v leto manjše, če se v podjetju ne bodo odločili za tehnološko posodobitev in prestrukturiranje prodajnega trga. Zaradi vse hujše

konkurence na trgu emajlirane posode in vedno večjih zahtev po kvaliteti izdelkov, je nujno zagotavljanje stalne tehnološke posodobitve. Hkrati je potrebno v proizvodnjo pospešeno uvajati produkte z večjo stopnjo vloženega znanja in dodatne obdelave, ki te produkte ločuje od ostalih serijskih produktov konkurentov in omogočajo doseganje višje stopnje donosnosti. Brez stalnega tehnološkega posodabljanja sta ogrožena tako kvaliteta proizvodov kot sposobnost izpolnjevanja zahtev trga in servisiranja kupcev. V kolikor se podjetje ne bo odločilo za skorajšnje investicije in prestrukturiranje prodajnega trga, mu grozi stagnacija, ki se v končni fazi lahko spreobrne v negativen rezultat in izgubo kupcev oziroma njihovih naročil.

Menim, da je sedaj zadnji čas, da si podjetje z dolgoročnimi odločitvami zagotovi ne le poslovanje in preživetje na sedanji ravni, ampak tudi razvoj. V tem smislu sem poskušal v svojem magistrskem delu postaviti vizijo nadaljnjega razvoja podjetja in primerne ter potrebne strategije za uresničevanje take vizije. Kot osnova za tako ravnanje mi je služila sistematična analiza poslovanja preučevanega podjetja, analiza njegovih poslovnih funkcij in same organizacije podjetja ter vplivov okolja, na osnovi katerih sem poskušal zaznati glavne prednosti in priložnosti ter opozoriti na najpomembnejše slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju. Ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti že same po sebi nakazujejo določene strateške usmeritve podjetja v prihodnosti:

- nujna tehnološka posodobitev s pospešenim procesom investiranja in hkratnim dezinvestiranjem oziroma očiščenjem poslovno nepotrebnega premoženja,
- razvijanje proizvodov z večjo dodano vrednostjo,
- iskanje novih, donosnejših trgov in tržnih niš,
- zadovoljevanje zahtev in potreb kupcev,
- nadaljnje znižanje stroškov na enoto proizvoda na račun dvigovanja produktivnosti in racionalizacije rabe surovin in energije,
- intenzivno izobraževanje zaposlenih za boljšo kakovost poslovanja na vseh področjih.

Predvidene strateške usmeritve so mi služile kot izhodišče za razmišljanje o viziji nadaljnjega razvoja podjetja in postavitvi osnovnih strategij, pri čemer sem se omejil predvsem na tri po mojem mnenju najpomembnejše strategije: strategijo tehnološke posodobitve, strategijo uvajanja novih proizvodov in strategijo razvoja in izrabe tržne niše. Vse te strategije so povezane z investiranjem, ki sem ga postavil kot osrednjo strategijo nadaljnjega razvoja in posredno vključuje vse tri predhodno omenjene strategije. Na osnovi predhodno izvedene analize uspešnosti poslovanja menim, da so po že izvedenih ukrepih za racionalizacijo poslovanja sedaj nujne odločitve za tehnološko posodabljanje in uvajanje novih proizvodov z višjo stopnjo donosnosti. Nadaljnjo odlašanje z investicijami ima lahko že v bližnji prihodnosti negativne vplive na poslovanje podjetja.

Zavedam se, da je opredelitev strategije zelo resna naloga, ki zahteva dobro poznavanje razmer v podjetju in njegovem okolju ter veliko strokovnih naporov. Biti mora spoznana in

priznana potreba v podjetju. Kljub dejstvu, da je opredeljena vizija in strategija le moje videnje razmer v podjetju upam, da sem v svojih prizadevanjih po čim bolj jasni viziji in najprimernejših ter najboljših poteh za njeno uresničevanje vsaj delno uspel. Na vodstvu podjetja pa je, da obravnava, prizna in sprejme ali zavrne ponujene rešitve ter mobilizira celoten kolektiv za uresničevanje navedenih strategij. Ponujene strategije, ki naj bi služile kot mobilizacijski instrument, skoraj izključno vsebujejo le moje osebno videnje in privrženost tem strategijam in viziji razvoja podjetja. Vendar menim, da so sprejemljive, predvsem pa nuno potrebne za nadaljnji razvoj podjetja.

LITERATURA

1. Aaker David: *Developing Business Strategies*. New York: Wiley, 1998, 330 str.
2. Ansoff Igor H.: *Corporate Strategy*. London: Penguin Books, 1987, 284 str.
3. Ansoff Igor H.: *Implanting Strategic Management*, 2nd ed., Prentice Hall, 1990, 600 str.
4. Banič Ivo: *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999, 96 str.
5. Belak Janko: *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter, 2000, 255 str.
6. Below P.J., Morrissey G.L., Acomb B.L.: *The Executive Guide to Strategic Planning*. London: Jossey Bass, 1990, 672 str.
7. Bennett Roger: *Corporate Strategy*. London: Financial Times: Pitman corp., 1999, 402 str.
8. Bertonecjl Lojze: *Oblikovanje strateške vizije*. Ljubljana: Marketing Magazin, 1995, 203 str.
9. Besanko David: *Economic of Strategy*. New York: J.Wiley, 2000, 644 str.
10. Bowman Clif: *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin, 1997, 296 str.
11. Brigham Eugene F.: *Fundamentals of Financial Management*, 7th Edition. Orlando: The Dryden Press, 1995, 843 str.
12. Campbell in Yeung: *Vision, Mission and strategic Intent*. Long Range Planning. Oxford, 24, 1991, 620 str.
13. Damjan I., Možina S.: *Obnašanja potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995
14. David Fred r.: *Strategic Management: concepts & cases*. Upper Saddle River (N.Y.): Prentice Hall, 2001, 432 str.
15. Dyson Robert G.: *Strategic Development: Methods and Models*. Chichester: J.Wiley, 1998, 337 str.
16. El.Namaki, M.S.: *Creating a Corporate Vision*. Oxford: Long Range Planning, 6, 1992, 690 str.
17. Hunger J.David, Wheelen Thomas L.: *Strategic Management*. 4.izdaja. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993, 434 str.
18. Kavčič B., Dešković D.: *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990
19. Koontz H.: *Management*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1998, 687 str.

20. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: EPOK, Založba Obzorja Maribor, 1987
21. Mayer J.: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Založba Iskra, 1994, 223 str.
22. McNamee Patrick: Strategic Market Planning: A Blue Print for Success. Chichester: J.Wiley, 2000, 363 str.
23. Mintzberg Henry: Strategy process. London: Financial Times/Prentice Hall corp., 1999, 1036 str.
24. Porter Michael E.: Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980, 396 str.
25. Porter Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. London: Macmillan, 1990, 855 str.
26. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta, 1991, 366 str.
27. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993, 492 str.
28. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 196 str.
29. Pučko Danijel: Strateško planiranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 399 str.
30. Robbins S.P.: Management. New Jersey: Prentice-Hall Int., Englewood Cliffs, 1994, 663 str.
31. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Zbirka Manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993
32. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, 312 str.
33. Rozman Rudi: Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Strateško planiranje v podjetju. Portorož: LM Veritas, 1995, 185 str.
34. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije Letnik 3, številka 1, 2000, 45 str.
35. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 154 str.
36. Stahl Michael J., Grisby Davic W.: Strategic Management For Decision Making. Boston: PWS-kent, 1992, 999 str.
37. Taylor Bernard: The Managers casebook of business strategy. Oxford: Butterworth Heineman, 1991, 358 str.
38. Turk I., Kavčič S., Kokotec-Novak M.: Poslovno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998, 620 str.
39. Whittington Richard: What is Strategy – And Does it Matter?. London: International Thomson Business Press, 1997, 165 str.
40. Wilson I.: Realizing the Power of Strategic Vision. Oxford: Long Range Planning, 5, 1992

VIRI

1. BON-1, EMO-ETT, d.o.o., Celje: Agencija R Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje, 1998
2. BON-1, EMO-ETT, d.o.o., Celje: Agencija R Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje, 1999
3. BON-1, EMO-ETT, d.o.o., Celje: Agencija R Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje, 2000
4. BON-1, EMO-ETT, d.o.o., Celje: Agencija R Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje, 2001
5. Bonitetno poročilo: Slovenska izvozna družba d.d., Ljubljana, 1999
6. EMO-ETT, d.o.o., Celje. [URL: [http:// www.emo-ett.si/](http://www.emo-ett.si/)], 2002
7. IKS, 3-4/00 Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000
8. Interna evidenca prodaje EMO-ETT, d.o.o., 2001
9. Informacije št.1 : Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje kovinske industrije, 2002
10. Javni razpisi, Uradni list RS št.28/2002
11. Kadrovska evidenca EMO-ETT, d.o.o., 2002
12. Poročilo o poslovanju EMO-ETT, d.o.o., v letu 1999
13. Računovodski podatki EMO-ETT, d.o.o.
14. Zaključni račun EMO-ETT, d.o.o., v letu 2000 in letni načrt za 2001
15. Zaključni račun EMO-ETT, d.o.o., v letu 2001 in letni načrt za 2002