

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

BOJAN ŠTRUC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ STRATEGIJE PODJETJA STRUC MUTA, KMETIJSKA
MEHANIZACIJA**

Ljubljana, avgust 2016

BOJAN ŠTRUC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Bojan Štruc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj strategije podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem, prof. dr. Matejem Lahovnikom,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli, in kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORIJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	4
1.1 Definicija strateškega managementa	4
1.2 Pomen strateškega managementa v malih podjetjih	6
1.3 Proces strateškega managementa v podjetju	7
1.4 Modeli strateškega managementa	8
2 PREDSTAVITEV PODJETJA STRUC MUTA, KMETIJSKA MEHANIZACIJA	13
2.1 Kratka zgodovina in razvoj podjetja	13
2.2 Podjetje Struc Muta, kmetijska mehanizacija danes	14
2.2.1 Organizacijska struktura podjetja	14
2.2.2 Kadrovska struktura	15
2.2.3 Poslanstvo in vizija podjetja	16
2.3 Panoga proizvodnje male kmetijske mehanizacije	17
2.4 Proizvodni program podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija	17
2.5 Internacionalizacija podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija	18
3 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA NA PRIMERU ANALIZIRANEGA PODJETJA	19
3.1 Planska izhodišča	19
3.1.1 Redefinicija vizije podjetja	19
3.1.2 Redefinicija poslanstva podjetja	19
3.1.3 Povzetek ugotovitev že izdelanih analiz poslovanja	20
3.2 Analiza širšega okolja podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija	20
3.2.1 Gospodarsko podokolje podjetja	21
3.2.2 Politično-pravno podokolje podjetja	29
3.2.3 Tehnološko podokolje podjetja	32
3.2.4 Naravno podokolje podjetja	33
3.2.5 Kulturno podokolje podjetja	35
3.3 Analiza ožjega okolja podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija	37
3.3.1 Predstavitev panoge in konkurentov	38
3.3.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge	41

3.3.2.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	41
3.3.2.2	Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti	43
3.3.2.3	Nevarnost pojava substitutov	44
3.3.2.4	Pogajalska moč kupcev	45
3.3.2.5	Pogajalska moč dobaviteljev	46
3.3.2.6	Sumarna ocena privlačnosti analizirane panoge	47
3.3.3	Analiza prodajnih trgov podjetja	48
3.4	Spremljanje in ocenjevanje poslovanja podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija	54
3.4.1	Izbrani kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja	54
3.4.2	Analiza podstruktur podjetja z vidika prednosti in slabosti	56
3.4.2.1	Analiza podstrukture proizvoda	56
3.4.2.2	Analiza razvojno-raziskovalne podstrukture	58
3.4.2.3	Analiza tehnološke podstrukture	60
3.4.2.4	Analiza tržne podstrukture	62
3.4.2.5	Analiza organizacijske podstrukture	65
3.4.2.6	Analiza kadrovske podstrukture	66
3.4.2.7	Analiza finančne podstrukture	68
3.4.2.8	Profil prednosti in slabosti po podstrukturah podjetja	69
3.4.3	Analiza podstruktur podjetja z vidika priložnosti in nevarnosti	70
3.4.3.1	Analiza podstrukture proizvoda	71
3.4.3.2	Analiza razvojno-raziskovalne podstrukture	72
3.4.3.3	Analiza tehnološke podstrukture	73
3.4.3.4	Analiza tržne podstrukture	75
3.4.3.5	Analiza organizacijske podstrukture	77
3.4.3.6	Analiza kadrovske podstrukture	78
3.4.3.7	Analiza finančne podstrukture	79
3.4.3.8	Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja	81
3.5	Povzetek ključnih ugotovitev analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja	82
4	RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA NA TEMELJU PRIDOBLENIH PODATKOV	83

4.1 Oblikovanje strateških ciljev podjetja	84
4.2 Razvoj možne celovite strategije podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija	85
4.3 Doseganje strateških ciljev s pomočjo implementacije predlagane strategije	85
4.4 Razvoj možne poslovne strategije podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija	87
SKLEP.....	89
LITERATURA IN VIRI.....	91

KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura zaposlenih glede na spol in starostni razred na dan 31.12.2015	15
Tabela 2: Struktura zaposlenih glede na doseženo stopnjo izobrazbe na dan 31.12.2015	16
Tabela 3: Stopnja varčevanja in investiranja gospodinjstev v Sloveniji za izbrana leta.....	24
Tabela 4: Indeks cen kmetijskih pridelkov pri pridelovalcih.....	24
Tabela 5: Pregled pomembnejših statističnih indikatorjev Italije za obdobje 2014-2017	26
Tabela 6: Gibanje potrošnje (v odstotkih).....	26
Tabela 7: Pregled pomembnejših statističnih indikatorjev Nemčije za obdobje 2014-2017	27
Tabela 8: Gibanje potrošnje (v odstotkih).....	27
Tabela 9: Pregled pomembnejših statističnih indikatorjev Avstrije za obdobje 2014-2017	28
Tabela 10: Gibanje potrošnje (v odstotkih).....	28
Tabela 11: Bruto domači izdatki za RRD v poslovnem sektorju iz vseh virov skupaj (v 1000 EUR)	32
Tabela 12: Izbrani kazalniki zelene rasti, Slovenija	34
Tabela 13: Število ekoloških kmetijskih gospodarstev in kmetijskih gospodarstev v preusmeritvi za izbrana leta v Sloveniji.....	35
Tabela 14: Število kmetijskih gospodarstev v Sloveniji za izbrana leta.....	37
Tabela 15: Majhna podjetja po dejavnosti C28 proizvodnja drugih strojev in naprav v Sloveniji	39
Tabela 16: Ocenjeni tržni deleži po posameznih blagovnih znamkah po kosovni prodaji v Sloveniji v letu 2014.....	40
Tabela 17: Ocena vstopnih ovir v panogo	43
Tabela 18: Ocena tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti	44
Tabela 19: Ocena nevarnosti pojava substitutov.....	45
Tabela 20: Ocena pogajalske moči kupcev	46
Tabela 21: Ocena pogajalske moči dobaviteljev.....	47
Tabela 22: Ocena privlačnosti analizirane panoge	48
Tabela 23: Skupna prodaja podjetja Struc Muta in dejavnosti C28.3 v obdobju 2007-2015	49
Tabela 24: Obseg in delež prodaje po prodajnih trgih za leta 2014 in 2015 z indeksom s stalno osnovo v letu 2014.....	50
Tabela 25: Struktura in obseg prodaje po blagovnih znamkah.....	50
Tabela 26: Prikaz vrednostne prodaje za obdobje 2011-2015 z napovedjo prodaje v obdobju 2016-2018	51

Tabela 27: Prikaz vrednostne prodaje za obdobje 2011-2015 z napovedjo prodaje v obdobju 2016-2018.....	52
Tabela 28: Prikaz vrednostne prodaje za obdobje 2011-2015 z napovedjo prodaje v obdobju 2016-2018.....	52
Tabela 29: Izbrani kazalniki poslovne uspešnosti podjetja Struc Muta	55
Tabela 30: Primerjava uspešnosti poslovanja podjetja Struc Muta s panogo v letu 2015	56
Tabela 31: Struktura prodaje po stopnji uvedenosti proizvodov v program podjetja za leti 2014 in 2015.....	57
Tabela 32: Ocena podstrukture proizvoda z vidika prednosti in slabosti	58
Tabela 33: Ocena razvojno-raziskovalne podstrukture z vidika prednosti in slabosti	60
Tabela 34: Ocena tehnološke podstrukture z vidika prednosti in slabosti	62
Tabela 35: Ocena tržne podstrukture z vidika prednosti in slabosti	65
Tabela 36: Ocena organizacijske podstrukture z vidika prednosti in slabosti	66
Tabela 37: Ocena kadrovske podstrukture z vidika prednosti in slabosti	67
Tabela 38: Ključni finančni kazalniki podjetja Struc Muta za leti 2014 in 2015 z vidika analize finančne podstrukture.....	68
Tabela 39: Ocena finančne podstrukture z vidika prednosti in slabosti.....	69
Tabela 40: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda.....	71
Tabela 41: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture razvoja in raziskav	73
Tabela 42: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture	74
Tabela 43: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture.....	76
Tabela 44: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture	78
Tabela 45: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture	79
Tabela 46: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture.....	80
Tabela 47: Povzetek ključnih prednosti in slabosti podjetja	83
Tabela 48: Povzetek ključnih priložnosti in nevarnosti	83
Tabela 49: Strateški cilji in kazalci za spremljanje njihovega doseganja v podjetju Struc Muta .	84

KAZALO SLIK

Slika 1: Model strateškega managementa po Ansoffu.....	8
Slika 2: Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu	10
Slika 3: Model strateškega managementa po Davidu	11
Slika 4: Model procesa strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku	12
Slika 5: Linijsko-štabna organizacijska struktura podjetja Struc Muta	15
Slika 6: Prikaz gibanja cen surovih materialov v letih 2010-2015	22
Slika 7: Gibanje cen nafte v obdobju 2003-2015 (v USD)	23
Slika 8: Posredna prodajna pot.....	63
Slika 9: Neposredna prodajna pot	63
Slika 10: Profil prednosti in slabosti podstruktur podjetja Struc Muta.....	70
Slika 11: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Struc Muta.....	81

UVOD

V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo tudi podjetja kot celote, bodisi da bi se obvarovala pred pojavi latentne ali celo akutne krize ali pa da bi se lahko v takšnem turbulentnem okolju kar najbolje znašla. Zato se vedno bolj in na vedno bolj inovativen način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale obdržanje ali povečanje konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu (Dubrovski, 2006, str. 20).

Če ne veš kam greš, kako boš vedel, da si tja tudi prispel? Ali kot je že pred skoraj štirimi stoletji zapisal španski jezuit Baltazar Gracian: »Razmišljaj vnaprej, danes za jutri in za mnogo dni naprej! Največja previdnost je, če premisliš, kaj prihaja. Na kar si pripravljen, se ne zgodi naključno, in tisti, ki je pripravljen, ni nikoli v stiski. Zato ne smeš odlagati razmišljanja do trenutka, ko nastopi določen dogodek« (Možina et al., 2002, str. 235).

Iz navedenega izhaja, da je potrebno predvidevati in planirati. Predvidevati, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije, podrobneje določiti cilje za določeno obdobje in poti do njih, je vloga managementa, ki se ji ne more in ne sme izogniti (Možina et al., 2002, str. 235). Strateški management se torej ukvarja z oblikovanjem strategij in njihovim uresničevanjem (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 13).

Ocenjevanje bistvenih problemov organizacije z razvojnega vidika, ugotavljanje poslovnih priložnosti, preverjanje dotedanjih razvojnih zamisli in postavljanje novih, so vprašanja, s katerimi se v strateškem smislu ukvarja vsaka organizacija. Poslovodstvo podjetja mora postaviti strateške cilje, razvijati strategije za doseganje teh ciljev, ocenjevati možne strategije in izbrati najboljše med njimi. Rezultat tega procesa so strateški plani, ki jih je treba potem uresničevati in uresničevanje kontrolirati. Rezultat strateške kontrole so tudi pravočasna prilagajanja planov in sprejemanje potrebnih ukrepov za odpravo razkorakov med uresničenim in planiranim. Iz navedenega izhaja, da gre pri strateškem planiranju v organizaciji za oblikovanje planov, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega ali stalnega pomena za celotno organizacijo. Strateško planiranje je ena od vrst planiranja, ki pa se osredinja na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije. To planiranje je proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose organizacije z njenim okoljem danes in jutri. Oblikovanje strategij podjetja, ki ga imenujemo proces strateškega planiranja, je mogoče predstaviti na več načinov. Groba delitev tako pozna fazo izdelave planskih izhodišč, proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede ter fazo uresničevanja strateških planov (Možina et al., 2002, str. 271–272). Preden preidemo na fazo strateškega planiranja, v ožjem pomenu besede, moramo izdelati planska izhodišča, določiti vizijo, poslanstvo organizacije, v kateri se zrcali poslovna filozofija oziroma kultura organizacije.

Fazo strateškega planiranja, v ožjem pomenu, lahko razdelimo vsaj na štiri podfaze ali korake. Prva je celovita ocena organizacije, sledi oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, potem razvijanje strategij in končno ocenjevanje razvitih strategij in izbira najboljših, ki jih pogosto izrazimo v pisni obliki (tj. v strateških planih).

Zadnja v procesu strateškega planiranja je faza uresničevanja in nadzora nad uresničevanjem planov. Nanaša se na izdelovanje različnih planov projektov, taktičnih planov, akcijskih programov, kratkoročnih predračunov, na organizacijsko planiranje, postavljanje operativnih ciljev in na izvajanje mnogih drugih nalog managementa (Možina et al., 2002, str. 273).

Namen magistrskega dela je spoznavanje in prikaz celovitega procesa strateškega načrtovanja na primeru podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija (v nadaljevanju Struc Muta). Strateška analiza bo namenjena preučitvi posameznih faz procesa strateškega načrtovanja in analiziranja. Izvedel jo bom z uporabo analize prednosti, slabosti, nevarnosti, priložnosti (v nadaljevanju SWOT analiza), Porterjeve analize in drugih. Celovita strateška ocena podjetja, njegovega ožjega in širšega okolja, bo predstavljala osnovo pri oblikovanju strateških planskih ciljev in razvijanju možne strategije podjetja.

Cilj magistrskega dela je razvoj celovite in poslovne strategije podjetja Struc Muta. Posamezne faze strateške analize bodo privedle do oblikovanja vizije podjetja, opredelitve poslanstva podjetja, številnih koristnih dognanj, informacij, podatkov, rezultatov analiz, ki jih bo analizirano podjetje lahko v prihodnje koristilo kot smernice v delovanju ali celo uporabilo v celoti. Naveden cilj bom skušal doseči s celovitim strateškim ocenjevanjem podjetja. Na podlagi pridobljenih podatkov in oblikovanja strateških planskih ciljev bo omogočeno razvijanje možne strategije podjetja v prihodnje. Zavedati pa se seveda moramo, da je predlagano strategijo oz. njeno izvedbo, potrebno nadzirati, vrednotiti in morebiti popravno ukrepati, saj ne gre za enkratno, temveč za kontinuiran proces, zaradi nenehno spreminjajočih se okvirov delovanja tako v notranjem kot zunanjem okolju podjetja. Običajno je obvladovanje večstopenjski proces s povratnimi zankami, povezan s konceptom poslovođenja po izjemah in konceptom zadovoljivega odločanja. Obvladovanje deluje za nazaj, lahko pa tudi za vnaprej (Tavčar, 2002, str. 454).

V magistrskem delu bom skušal preveriti temeljno tezo, da je v podjetju Struc Muta že nastopil čas za prilagoditev novim izzivom okolja, za redefinicijo vizije, poslanstva, politike, ciljev in strategij ter izluščiti nova izhodišča za delovanje podjetja v prihodnje. Potreba po redefiniciji politike, korporativne in poslovne strategije podjetja izvira tudi iz dejstva, da je bilo podjetje do leta 2009 organizirano kot samostojni podjetnik, julija 2009 pa se je preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Osrednjo raziskovalno tezo bom potrdil v primeru ugotovljene vrzeli med dogajanjem v okolju in obstoječo strateško usmerjenostjo podjetja, kar bo vzpodbudilo razvoj novih usmeritev in strategij. Skratka: z rednim, temeljitim strateškim analiziranjem in načrtovanjem naj bi razvili nove smernice strategij, dosegli predvsem boljše rezultate na vseh ravneh delovanja organizacije in večjo odzivnost na vplive iz okolja.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil znanstvenoraziskovalni pristop pri reševanju izzivov, kar pomeni, sistematično ustvarjanje, pridobivanje, poglobljanje in razširjanje znanja ter prenos dosežkov znanosti v družbeno prakso. Značilnost raziskovalne dejavnosti naj bi tako bila, da temelji na ustvarjalnosti, uporablja znanstvene metode, njeni rezultati pa vsebujejo prvine izvirnosti ali novosti (Pokorny et al., 2012, str. 5).

Znanstvena magistrska naloga bo monografsko, uporabno znanstveno delo z vključeno razvojno raziskavo. Sam razvoj je definiran kot sistematična uporaba znanja, pridobljenega s temeljnim in bazičnim raziskovalnim delom in je usmerjen k ustvarjanju novih materialov, naprav, sistemov in metod (Pokorny et al., 2012, str. 5); v pričujočem primeru novih strategij. Upošteval bom načela svobode znanosti in preučevanja, avtonomnosti, raznovrstnosti znanstvenih mnenj in metod, nedotakljivosti, etičnosti in odgovornosti za posledice lastnega znanstvenega dela.

Osnovne faze, ki jim bom sledil in so običajne za raziskovalni proces navaja Pokorny et al. (2012, str. 5):

- opredelitev raziskovalnega problema;
- pregled in analiza dosedanjih raziskovanj problema;
- postavljanje raziskovalnih ciljev;
- postavljanje hipotez;
- določitev programa raziskovanja in izbira metod;
- zbiranje informacij;
- urejanje in analiza informacij;
- predvidevanje možnih rešitev problema;
- prenos raziskovalnih rezultatov v prakso.

Glede na navedene faze, bom uporabil tako metodo dedukcije kot metodo indukcije, metodo analize z uporabo sintetiziranja podatkov (metoda sinteze). Pri metodi dedukcije gre za uporabo lastnega znanja, pridobljenega na dodiplomski stopnji študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Metoda indukcije pa je uporabljena na področju zbiranja, prebiranja in iskanja že obstoječih teoretičnih ter drugih dognanj iz analiziranega izziva. V tej fazi bom z določeno mero kritičnosti uporabil številne sekundarne vire kot so: domača in tuja literatura, znanstveni ali strokovni članki, časopisni članki, članki v konferenčnih zbornikih in spletnih publikacijah, strokovnih in drugih revijah, publikacije organizacij in internetne vire (spletni dokumenti z znanim avtorjem, spletne publikacije organizacij, spletne strani organizacij in društev, spletne baze, enciklopedije, slovarji in podobno). Teoretičen del znanstvenega dela bom zaključil z analizo in sintezo pridobljenih znanj, informacij ter podatkov, kar bo osnova empiričnemu delu naloge oziroma strateški analizi opazovanega podjetja. Empirični del naloge bo osrednjo pozornost namenjal strateškemu načrtovanju in analiziranju podjetja Struc Muta. Cilj tega dela znanstvene naloge bo celostna analiza podjetja, njegovega notranjega in zunanjega okolja. Poslužil se bom metod analize, sinteze, statističnih metod, prognoziranja, ekspertize in intervjuja. Ponovno bodo uporabljeni sekundarni viri, a v tem poglavju poleg ostalih tudi specifični, vezani na podjetje, kot so interni viri podjetja, internetna stran podjetja, javno objavljeni podatki o podjetju in drugi. Uporabil pa bom seveda tudi razne primarne podatke, saj sem osebno po funkciji direktor analizirane organizacije, to je podjetja Struc Muta.

Magistrsko delo se bo zaključilo z razvojem možne celovite in poslovne strategije organizacije. McKinsey in Company (v Kotler, 2004, str. 109) sicer pravi, da je strategija le ena izmed sedmih sestavin uspešne poslovne prakse. Tri sestavine (strategija, struktura in sistemi) naj bi tako

predstavljale »hardware« uspeha, naslednje štiri (slog, spretnosti, zaposleni in skupne vrednote) pa »software«. Iz navedenega sledi, da na uspešnost poslovanja v veliki meri vpliva tudi mehki del organizacije, ki je pod velikim vplivom ravnalcev oziroma managerjev. V majhnem družinskem podjetju je torej ključen vodilni manager, njegov slog vodenja, spretnosti in vrednote, ki jih poseduje ter prenaša na zaposlene. Uspešnost izvajanja izbrane strategije je tako odvisna od ljudi, njihove motivacije in koordinacije. Na to vpliva delno organizacijska struktura s porazdelitvijo odgovornosti in pristojnosti, še bolj pa tako imenovani sistemi kontrole, ki neposredno vplivajo na vedenje ljudi (Čater et al., 2011, str. 147). V sklepnem delu naloge bo naveden povzetek, samostojno pridobljena spoznanja in predlogi bodoče strateške ter poslovne usmeritve podjetja Struc Muta.

1 TEORIJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

Začetek razvoja strateškega managementa kot vede sega v obdobje po drugi svetovni vojni, ko je skupina profesorjev s harvardske poslovne šole smiselno prenesla pojem vojaške strategije v management z opredelitvijo osnov metodologije dolgoročnega načrtovanja. Sam izraz strateški management pa je tri desetletja kasneje utemeljil in uvedel Ansoff (Biloslavo, 2001, str. 63).

Pozneje so se s pojmom strateškega načrtovanja, poslovođenja, upravljanja, skratka s strateško naravnanošjo podjetja ukvarjali številni avtorji ter bolj ali manj prišli do podobnih zaključkov. Razlikujejo se po časovni komponenti nastajanja, se pravi po vzporednem razvoju samega managementa, saj je analizirano področje pod velikim vplivom prakse, ki se nenehno dopolnjuje z novo pridobljenimi izkušnjami delovanja. Gre torej za razvoj vede, nadgradnjo že razvitih modelov, uvajanjem primernih novosti in opuščanjem slabosti predhodnih.

1.1 Definicija strateškega managementa

Pionir na področju strateškega managementa Igor Ansoff le tega opredeljuje kot trajni proces prilagajanja podjetja okolju in proces njegovega vplivanja na okolje v skladu s smotrom ter cilji podjetja (Treven, 1998, str. 32-33). Poudarja predvsem nenehno opazovanje in analiziranje dinamike (turbulence) v okolju.

Mintzberg (1987, str. 67) definiciji Ansoffa dodaja aktivnosti planiranja, uresničevanja in kontrole kot nenehno ponavljajoči se proces. Zasnova in dinamika procesa po navedeni definiciji izhaja iz planiranja, ki naj bi na tej podlagi tvorila temelj modernega poslovanja.

Strateški management se razume kot celota aktivnosti, ki jih izvajajo nosilci odločitev v organizaciji. Bistvo le teh je vzpostavitev in usklajevanje medsebojnega vpliva »organizacija-okolje« v okviru procesa ustvarjanja dodane vrednosti z možnostjo vplivanja na sam proces (Macharzina, 1995, str. 43). Naloge strateškega managementa tako na eni strani vključujejo ciljno usmerjeno vzpostavitev, vodenje in usklajevanje sistema organizacije in njenih podsistemov (Malik, 1986, str. 6), na drugi strani pa vključitev sistema organizacije v nestabilno, diskontinuirano, kompleksno in dinamično okolje. Omenjen proces zahteva nenehno

usklajevanje med cilji, strukturami in procesi organizacije, s sedanjimi ter prihodnjimi stanji relevantnega okolja. Strateški management vzpostavlja tudi povezavo med normativno in operativno dimenzijo vodenja (Bleicher, 2004, str. 80).

Podobno definicijo navaja David (2011. str. 6), ki pravi, da je strateški management umetnost in znanost oblikovanja, izvajanja in ocenjevanja navzkrižno funkcionalnih odločitev, ki organizaciji omogočajo doseči zastavljene cilje. Iz navedenega sledi sklep, da se strateški management osredotoča na integracijo posloводства, trženja, financ/računovodstva, proizvodnje/operative, raziskav in razvoja ter informacijskega sistema z namenom doseganja organizacijskega uspeha.

Wheelen in Hunger (2012, str. 5) opredeljujeta strateški management kot niz vodstvenih odločitev in ukrepov, ki določajo dolgoročno uspešnost korporacije. Vključuje analizo okolja (zunanjega in notranjega), oblikovanje strategije (strateško ali dolgoročno planiranje), uresničevanje strategije in vrednotenje ter kontrolo.

Tudi Tavčar (2000, str. 5) je mnenja, da enoveljavne opredelitve za strateški management ni; smiselno ga opišemo kot vseobsegajoče, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in management (poslovođenje in vodenje).

V svetovni literaturi se je pretežno uveljavilo pojmovanje, ki šteje v strateški management določanje in doseganje pomembnih ciljev, ki veljajo za podjetje (ali organizacijo) v celoti. Strateški management je torej dejavnost managerjev (poslovodnikov), ki jo opravljajo po smernicah ter pod nadzorom upravljavcev, ki zastopajo lastnike organizacije. Sestavini te dejavnosti sta (Tavčar, 2000, str. 6):

- *strateško načrtovanje*: snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za določanje teh ciljev;
- *izvajanje strateških načrtov*: načrtovanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti sodelavcev.

Strateško upravljanje in vodenje je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. To, kar pa je pomembno že danes, je spoznanje, da je podjetje v dinamičnem (turbulentnem) okolju potrebno upravljati in poslovoditi strateško. V takšnem okolju se ni mogoče opirati na neka trajna pravila obnašanja, na stare preizkušene politike, na preproste ekstrapolacije dosedanjih trendov ipd.; podjetje je treba že danes prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri. Ravno ta odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja podjetja. Oblikovanje tega odnosa vnaprej ob naslanjanju na »visoko dvignjeno anteno«, ki poskuša zaznavati prihodnje verjetne trende po poslovnih področjih, je vse bolj bistvo strateškega managementa podjetja.

Strateški management omogoča razjasniti vizijo podjetja, osrediniti poglede na strateško pomembna vprašanja in usmerjati nosilce odločanja na vidik podjetja kot celote. Zagotavlja temelj za ocenjevanje konkurenčnih zahtev po virih in njihovo razmeščanje na področja, ki

največ prispevajo k ustvarjanju poslovnih dosežkov. Ustvarja proaktivno namesto retroaktivno organizacijsko vedenje in s tem izboljšuje dolgoročno poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2008, str. 11).

1.2 Pomen strateškega managementa v malih podjetjih

Pomen strateškega managementa je v natančnem definiranju vizije in poslanstva, analiziranju notranjega in zunanjega okolja podjetja, razvoja politike in strategij podjetja glede na ugotovljena dejstva v okolju, razvoj orodij in modelov, s katerimi želi doseči postavljene cilje in s tem trajnejšo konkurenčno prednost ter posledično uspešnost podjetja, vključitev vseh poslovnih funkcij (podjetja kot celote) v proces strateškega managementa in nenehna kontrola vseh procesov ter podprocesov v podjetju.

Na tem mestu pa se poraja vprašanje ali to velja tudi za mala podjetja oziroma organizacije, ki praviloma nimajo razdelana vsa poslovna področja (funkcije), nimajo zadostnega kadra in znanja, nimajo dovolj časa, ne poznajo prijemov strateškega managementa itd.

Mala podjetja se soočijo s strateškim poslovođenjem že ob sami ustanovitvi in sprejemu odločitev, ki so na to vezane, saj so takšne odločitve praviloma strateškega pomena. Pojavljajo pa se dvomi o uporabi prijemov strateškega managementa v kasnejših fazah življenjskega cikla malega podjetja. Frey, Bouwsma, Thoma in Rey (2011, str. 4) na primeru malih podjetij opozarjajo na tako imenovani pojav »strategije v glavi« in utemeljujejo, da se mala podjetja v fazi ustanavljanja intenzivno ukvarjajo s strateškimi vprašanji. Razlog, da je strateško vodenje v kasnejših fazah v ozadju, pa tiči v tesni povezanosti med malim podjetjem in vodjo oziroma podjetnikom, ki ima temelj strateške usmerjenosti podjetja izdelan v glavi. Operativno delo vzame vodji toliko časa, da ga enostavno primanjkuje za razmislek o strateških vprašanjih. Vodje se s podjetjem močno identificirajo in ostanejo dolgo časa z njim povezani, tako da se mala podjetja strateško razvijajo ne da bi imela pisno oblikovano strateško usmerjenost. Kljub navedenemu je pomembno ukvarjanje s strateškimi vprašanji tudi v malih podjetjih in jih zapisati (Frey et al., 2011, str. 4). Zapisana strategija naj ne bi bila le prazna črka na papirju. V strateškem procesu ne gre zato, da napolnimo mape, temveč se zavestno ukvarjamo s pomembnimi vprašanji razvoja podjetja, kot so: Katere priložnosti in nevarnosti se pojavljajo v okolju? Kaj želimo v naslednjih tri do pet let doseči? Kako bomo to dosegli?

Vsako malo podjetje naj bi si glede sledečih navedb ustvarilo predstavo izvedbe (Frey et al., 2011, str. 6):

- lastni proizvodi in storitve;
- prihodnja prodaja;
- potrebe in obnašanje potrošnikov;
- kadrovske potrebe danes in čez pet let;
- infrastrukturne potrebe;
- stroški;

- investicije v tehnologije;
- financiranje investicij.

Strateško vodenje v malih podjetjih se vsekakor razlikuje od strateškega vodenja v srednje velikih in velikih podjetjih ter multinacionalkah. Treba je razumeti, da mala podjetja niso in ne morejo biti pomanjšane kopije velikih podjetij. Zato prijemi strateškega poslovanja v njih niso preprosta preslikava prijemov, ki jih uporabljajo velika podjetja. Prijemi zanje morajo biti smiselno prilagojeni razpoložljivim kadrovskim in drugim virom malih podjetij, manjši zapletenosti organizacijske strukture v takem podjetju, pa tudi drugačne vpletenosti malega podjetja v njegovo okolje. Z drugih vidikov pa je težko najti logične argumente za trditev, da strateško poslovanje v malih podjetjih ni pomembno in da se mu lahko odrečemo.

Empirične raziskave malih podjetij kažejo, da vse več malih podjetij uporablja strateško poslovanje. Prednosti njegove uporabe podjetniki vidijo v jasno postavljenem poslanstvu podjetja, v izrecno oblikovanih ciljih, enotno postavljeni in dojeti viziji, pa tudi postavljenem časovnem okviru, v katerem naj bi podjetje ustvarilo vnaprej določene dosežke. Raziskava, ki so jo opravili na vzorcu dva tisoč petsto malih podjetij v Veliki Britaniji in o kateri poroča Lee, je opozorila na potrebo po razlikovanju malih podjetij na tista, ki težijo po hitri rasti (v vzorcu jih je bilo 22 odstotkov), na tista, ki težijo po počasni rasti (v vzorcu jih je bilo 57 odstotkov), in na tista, ki sploh nočejo rasti. Podjetja, ki sodijo v prvo skupino, po raziskovalnih rezultatih največ uporabljajo prijeme strateškega poslovanja (Čater et al., 2011, str. 12-13).

1.3 Proces strateškega managementa v podjetju

Proces strateškega managementa se prične z določitvijo ciljev. Sledi tvorjenje vizije, ki predstavlja izhodišče in osnovo za vsa nadaljnja razmišljanja. Izhajajoč iz osnove se strateški proces planiranja deli na pet bistvenih elementov (Steinmann & Schreyögg, 2005, str. 172):

- analiza zunanjega okolja;
- analiza notranjega okolja;
- izbor strategij;
- implementacija strategij;
- strateška kontrola uspešnosti.

V navedenem postopku tvorita analiza zunanjega okolja in stanje internih virov temeljni kamen procesa selekcije. Analiza zunanjega okolja omogoča ocenjevanje okolja podjetja z identifikacijo priložnosti in nevarnosti, katere naj podjetje izkoristi oziroma se jim izogne. S pomočjo analize notranjega okolja se preverijo prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenti ter na tej osnovi možnost vzpostavitve konkurenčne prednosti oziroma pomanjkljivosti (Steinmann & Schreyögg, 2005, str. 172-173). Po strateški analizi sledi ocenjevanje in izbor najprimernejše strategije pod danimi omejitvami ter vključitev izvedbenega načrta v politiko podjetja. Sledi strateška kontrola uspešnosti izvedene strategije, ki je nenehno

ponavljajoč se postopek, saj je potrebno pravočasno diagnosticirati neučinkovitost izbrane strategije ter jo po potrebi prilagoditi.

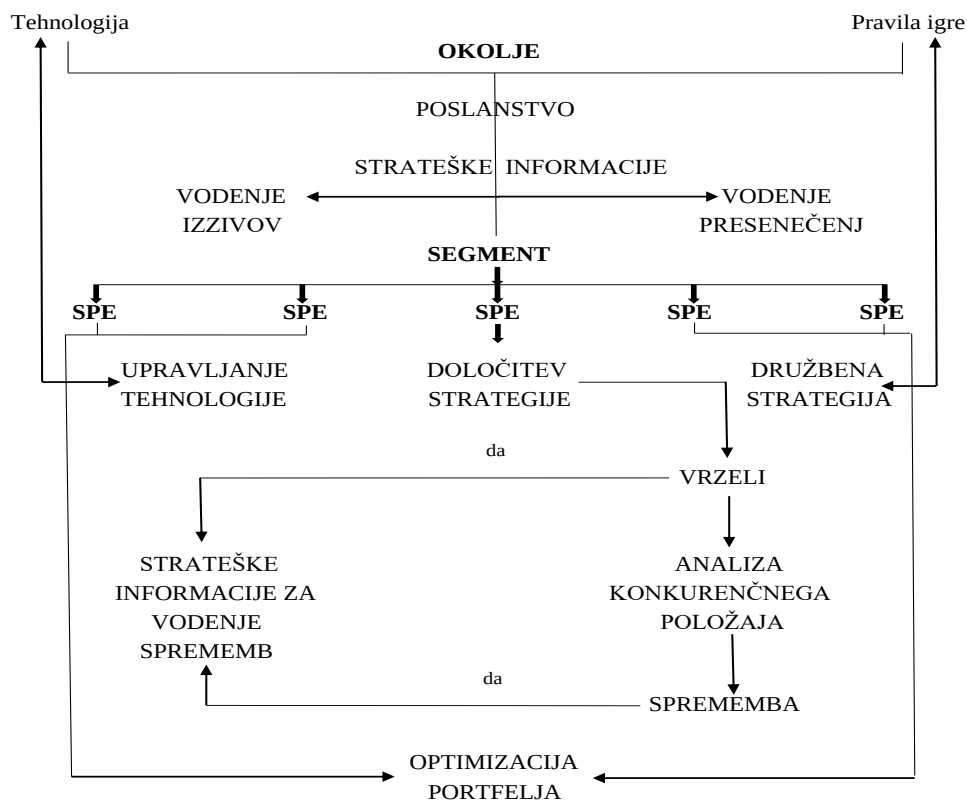
1.4 Modeli strateškega managementa

Številni avtorji so razvili raznovrstna orodja, tabele, kazalce in modele, ki so managerjem v pomoč pri izvajanju procesa strateškega poslovanja podjetja. Omogočajo preglednejšo ponazoritev postopkov in korakov k uspešni uvedbi, implementaciji ter kontroli izbrane strateške usmerjenosti. Poleg notranjih postopkov prikazujejo zunanje vplive, ki jih je potrebno upoštevati skozi celoten proces in kontinuirano analizirati tudi po uvedbi izbrane strategije. Seveda je uporabnost, smotrnost in uspešnost implementacije raznovrstnih modelov odvisna od sposobnosti, znanja in izkušenj posameznega managerja.

Sledi prikaz modelov strateškega managementa po Ansoffu, Hungerju in Wheelenu, Davidu ter Pučku. Modeli se sicer med seboj nekoliko razlikujejo, predvsem v podrobnosti členjenja in vrstnega reda posameznih faz procesa, cilj pa je enoten; razvoj in implementacija primerne strateške usmeritve organizacije oz. določitev najprimernejše strategije delovanja na dolgi rok.

Ansoff je razvil tako imenovano managersko šolo misli oziroma ideje, katere glavno gonilo je okolje podjetja in učinkoviti odzivi na dogajanje v okolju kot ključ do dolgoročnega strateškega uspeha (glej sliko 1).

Slika 1: Model strateškega managementa po Ansoffu

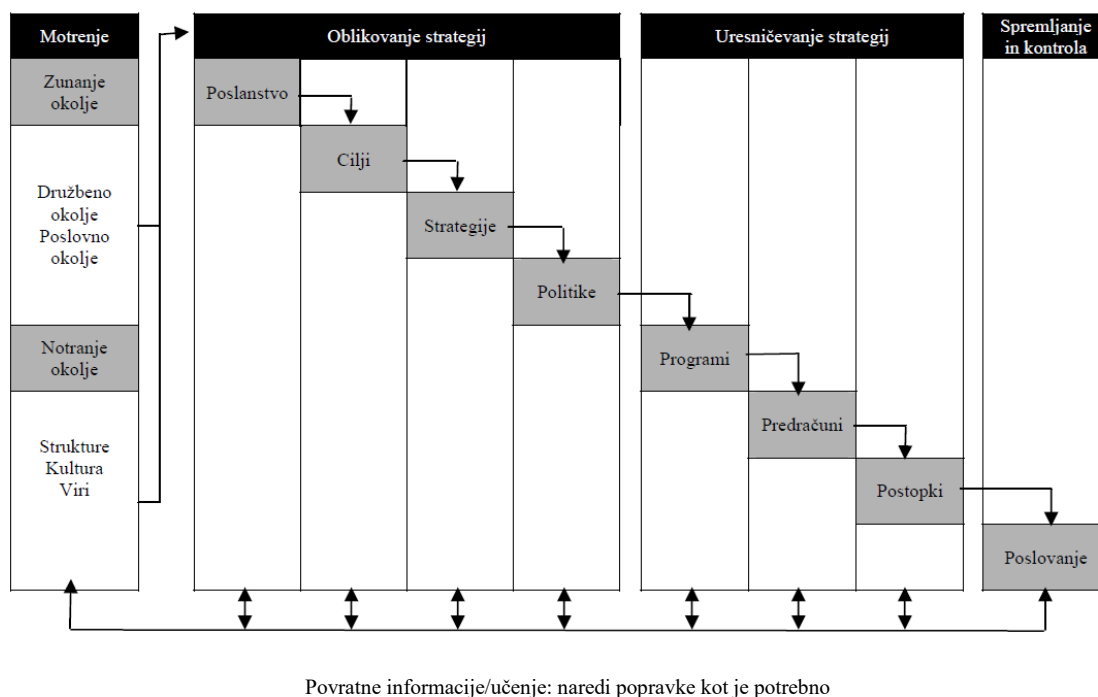


Vir: P.A. Sullivan, Strategic Management School of Thought, 2016.

Model, ki ga je razvil Ansoff, kot prvo fazo navaja preučevanje okolja, nenehno opazovanje trendov v okolju ter analiziranje ugotovljenega. Poudarek je predvsem na faktorjih uspeha in stopnjah turbulenc v okolju. Stopnjo turbulence v okolju definira s petimi elementi (kompleksnost, hitrost sprememb relativno na hitrost odziva, možnost videnja in predvidevanja prihodnosti). Faktorje uspeha opisuje kot nujna opravila, ki morajo biti opravljena za vpeljavo uspešnih strategij v prihodnjem okolju. Opazovanju okolja sledi oblikovanje misije, ki naj bo jasno definirana, saj utemeljuje obstoj podjetja. Strateške informacije služijo managerjem za oblikovanje učinkovitih odzivov na dogajanje v okolju. Vodenje izzivov je prav tako povezano s signali iz okolja, ki nakazujejo trende, priložnosti in nevarnosti. Pomemben je hiter odziv na navedene pojave v okolju, sicer postanejo strateška presenečenja, kar pomeni višja hitrost spremembe v okolju kot je možna hitrost odziva managerjev. Strateško segmentiranje pomeni prilagajanje strategij posameznim geografskim področjem z različnimi stopnjami turbulence, kjer enotna rešitev ni mogoča. Rezultat segmentiranja so strateške poslovne enote (krat. SPE), ki delujejo prilagojeno lokalnemu okolju in potrebam, ki se pojavljajo lokalno. Strateška diagnoza temelji na posebnem Ansoffovem modelu, imenovanem »paradigma strateškega uspeha«. Analiza konkurenčnega položaja je nekakšne vrste »stresni test«, ki nakazuje odzivnost in uspešnost strategije glede na prihodnje povpraševanje, s katerim naj bi se soočila posamezna strateška poslovna enota ter morebitne potrebe po spremembah. Pri upravljanju s tehnologijo je ključnega pomena za uspeh v tehnološko razvitih okoljih pravilen izbor strategije tehnologije in podporne tehnološke zmogljivosti. Prav tako mora biti družbena strategija prožna oziroma odzivna na regulativo države v različnih okoljih. Razviti je potrebno proaktivno družbeno strategijo, upoštevajoč moč zunanjih interesnih skupin, zakonov in regulative, ki bi lahko imele negativen vpliv na organizacijo.

Hunger in Wheelen (2012, str. 15) sta razvila model, sestavljen iz štirih faz (glej sliko 2). Prva faza je ocenjevanje okolja ali t.i. motrenje. V analizo je po tem modelu vključeno tako zunanje kot notranje okolje, kjer zunanje okolje vsebuje motrenje družbenega in poslovnega okolja podjetja, notranje pa strukture, kadre in razpoložljive vire podjetja. Naslednja faza je oblikovanje strategij, ki zajema oblikovanje poslanstva, določitev ciljev, razvijanje strategij in politike podjetja. Tretja faza je namenjena uresničitvi strategij. Sledi faza spremljanja in kontrole izvajanja izbrane strategije. Gre za primerjavo doseženega rezultata z želenim oziroma planiranim in morebitnim korektivnim delovanjem vodij v primeru ugotovljenih odstopanj. Četrta faza lahko nakaže tudi slabosti v predhodnih fazah strateškega planiranja in tako spodbudi, da se celoten proces oziroma postopki vrnejo v prvotno fazo.

Slika 2: Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu



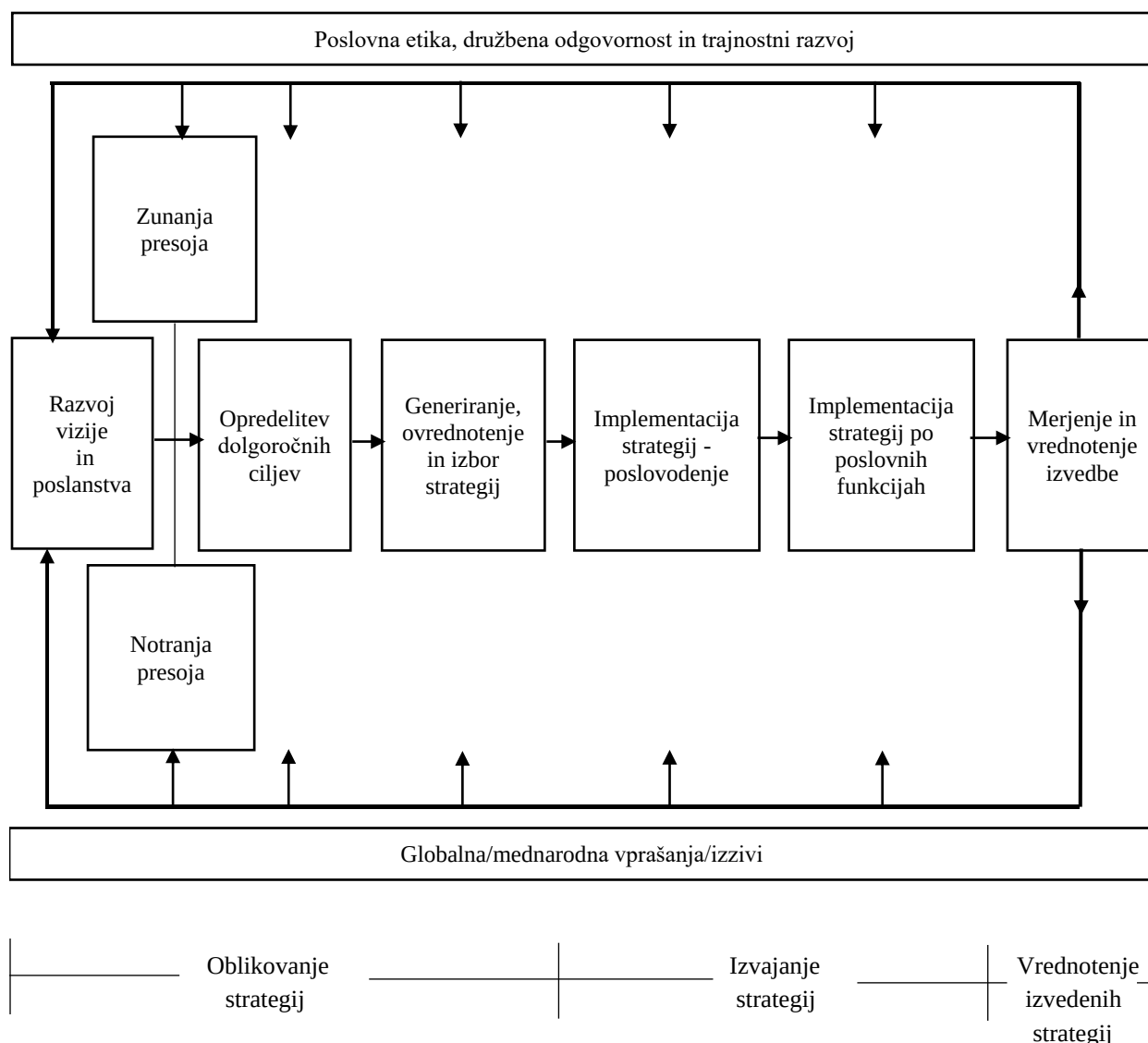
Vir: J.D. Hunger & T.L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy*, 2012, str. 15.

Model strateškega managementa po Davidu (2011, str. 15) je dinamičen in kontinuiran proces, sestavljen iz treh osnovnih faz, ki si sledijo kot navedeno:

- oblikovanje strategij;
- izvajanje strategij;
- vrednotenje izvedenih strategij.

Vsaka izmed faz sestoji iz posameznih korakov, ki jih predlaga avtor za lažjo izvedbo procesa. Sprememba posamezne poglavitne komponente modela lahko vpliva na spremembo katerekoli druge ali celo vseh komponent. Na primer, sprememba strategije enega izmed glavnih konkurentov zahteva spremembo poslanstva podjetja. Prav zaradi navedenega se oblikovanje, izvajanje in vrednotenje strategij izvaja kontinuirano in ne letno ali polletno. Proces strateškega vodenja in upravljanja se tako nikoli zares ne konča. Model z glavnimi komponentami in koraki znotraj posamezne komponente je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Model strateškega managementa po Davidu

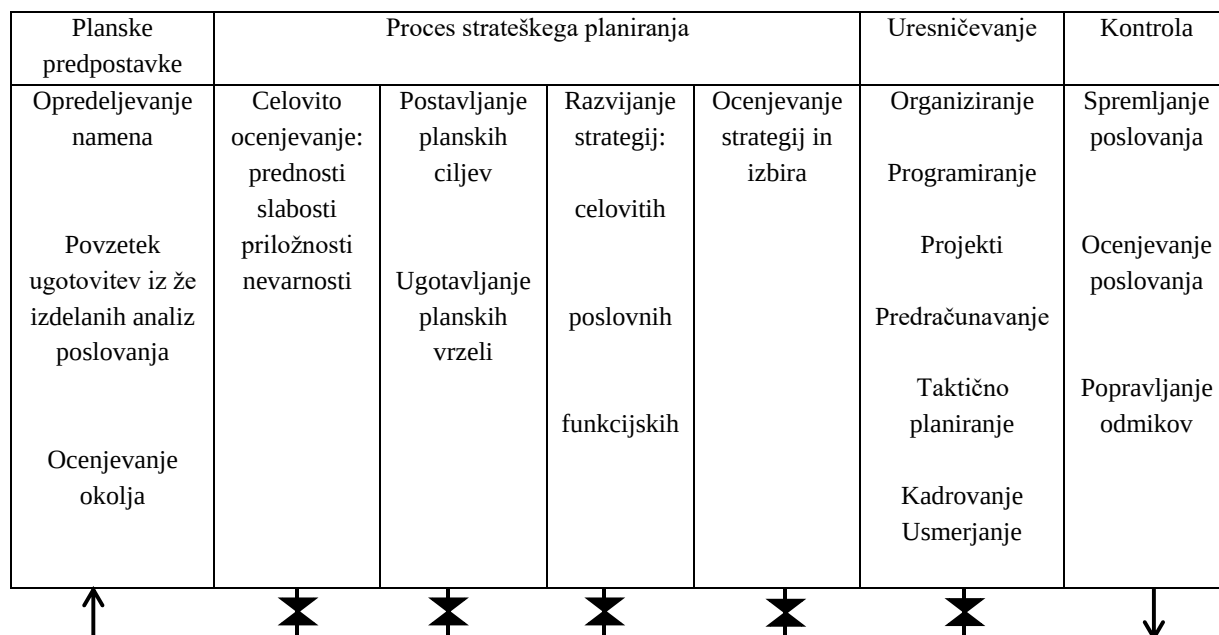


Vir: F.R. David, *Strategic Management*, 2011, str. 15.

Identifikacija obstoječe vizije, poslanstva, ciljev in strategij organizacije je logično izhodišče procesa strateškega poslovanja organizacije, saj lahko obstoječe stanje in pogoji delovanja izključujejo določene strategije ali celo narekujejo posebno postopanje (David, 2011, str. 15). Posebnost modela je izpostavljanje poslovne etike, družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja, ki vplivajo na vse dejavnosti v modelu ter globalni izzivi, ki vplivajo na skoraj vse odločitve strateškega pomena, kar velja enako za mala podjetja. Navedenim korakom sledi implementacija celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij ter ocenjevanje učinkov izvedenih strategij.

Pučko je prav tako razvil lasten model procesa strateškega upravljanja in poslovanja, ki je sestavljen iz štirih glavnih faz, katere razdeli na podfaze. Vsaka izmed njih vključuje številne uporabne metode in orodja za aplikacijo v prakso. Model prikazuje slika 4.

Slika 4: Model procesa strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku



Vir: D. Pučko, T. Čater, A. Rejc Buhovac, *Strateški management 2*, 2008, str. 28.

Iz slike je razvidno, da je potrebno proces strateškega managementa po Pučku (1996, str. 119-120) razumeti kot izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij. Med predpostavkami je poudarek na izdelavi predvidevanja relevantnih razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja, ugotovitvah vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, opredelitvi vizije in poslanstva podjetja. Proces strateškega planiranja se prične z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, sledi definiranje planskih ciljev in ugotavljanja vrzeli. Strategije se oblikujejo od zgoraj navzdol in sicer od celovitih preko poslovnih do funkcijskih. Tej podfazi sledi podfaza ocenjevanja in izbire razvitih strategij. Faza uresničevanja strateških ciljev in strategij se začneja že s taktičnim planiranjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem in številnimi drugimi aktivnostmi. Zadnji korak v procesu pa je kontroliranje uresničevanja strategij oziroma strateškega plana podjetja in ob morebitno ugotovljenih odmikih korektivno ukrepanje.

Iz ponazoritev modelov različnih avtorjev je moč sklepati, da se modeli med seboj bistveno ne razlikujejo. Celo več, večina navaja zelo podobne procesne faze in sestavine posameznih faz. Ključne razlike so v podrobnosti členjenja procesa in v umestitvi posameznih sestavin oziroma faz procesa.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA STRUC MUTA, KMETIJSKA MEHANIZACIJA

Struc Muta je majhno, družinsko vodeno podjetje, ki deluje na številnih področjih. Glavna dejavnost družbe je proizvodnja male kmetijske mehanizacije, natančneje enosnih traktorjev z delovnimi priključki. V skladu z Uredbo o razvrščanju organizacij in skupnosti po enotni standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD 2008) je družba razvrščena v skupino 28.300 - proizvodnja kmetijskih in gozdarskih strojev. Prav tako podjetje izvaja raznovrstne proizvodne storitve številnim industrijskim sektorjem na domačem in tujih trgih.

2.1 Kratka zgodovina in razvoj podjetja

Železarstvo na Muti obstaja že od leta 1573. Osnovni pogoji za njegov razvoj so bili bogati pohorski gozdovi, vodna sila (reka Drava in Bistrica) ter nahajališča železove rude. Tako tudi začetki proizvodnje kmetijske mehanizacije segajo okoli 400 let nazaj, ko so se lokalni kovači začeli ukvarjati z izdelavo enostavnega, osnovnega poljedelskega orodja. Industrijska dejavnost v tem kraju se je le s težavo prebijala skozi stoletja, a se je kljub vsemu ohranila vse do današnjih dni (Struc Muta, kmetijska mehanizacija, d.o.o., 2016).

Prve večje spremembe so se dogodile leta 1971, ko je bilo obstoječe podjetje vključeno v skupino podjetij Gorenje Velenje. Leta 1973 so bila zgrajena nova poslopja in podjetje se je preimenovalo v »Tovarna Muta«. Skupaj z ostalimi »tovarnami« v kraju (Kovačija Muta, ki se danes imenuje Struc Kovačija Muta; Livarna Vuzenica, ki je danes del družbe Cimos; Abrasiv Muta, ki je danes v lasti ameriškega sklada; Ekoing, ki je danes invalidsko podjetje znotraj Struc Kovačije Muta) so delovali pod imenom Gorenje Muta (Struc Muta, kmetijska mehanizacija, d. o. o., 2016).

Druga pomembna pridobitev je bila licenca podjetja Rapid iz Švice, s katero se je leta 1973 pričela proizvodnja motokultivatorjev. V tem času so razvili profesionalno kosilnico REX Combi, ki je bila osnova za nadaljnji razvoj enostavnih traktorjev. Na tej osnovi so pozneje razvili še stroja UNIVERZAL in SPECIAL, z bogato izbiro delovnih priključkov za obdelavo zemlje, košnje in komunalne potrebe (Struc Muta, kmetijska mehanizacija, d.o.o., 2016).

Hiter razvoj male kmetijske mehanizacije in tehnološki napredek sta spodbujala strokovnjake v oddelku za raziskave in razvoj (tehnologe) k razvoju naprednejših in bolj kakovostnih strojev. Leta 1985 so pričeli s proizvodnjo nove generacije strojev male kmetijske mehanizacije, imenovane »KOSOR«. Nastali so motokultivatorji oziroma blagovne znamke z imeni MAESTRAL, PROFI, KOMBI, SILAK, z vrsto najrazličnejših delovnih priključkov (Struc Muta, kmetijska mehanizacija, d.o.o., 2016).

Leta 1990 se je podjetje v nestabilnem političnem in ekonomskem okolju ločilo od skupine podjetij Gorenje Velenje. V letu 1991 je imelo podjetje finančne probleme, saj je ob razpadu Socialistične federativne republike Jugoslavije izgubilo okoli 90 odstotkov trga in je tako

upravljanje podjetja prešlo na Sklad republike Slovenije za razvoj (sedaj Slovenska razvojna družba). V stečaju leta 2003 je podjetje prevzel g. Adolf Štruc in s tem zagotovil nadaljnjo proizvodnjo male kmetijske mehanizacije. V prvi fazi je bilo registrirano kot samostojni podjetnik, saj se stečajni postopek še ni popolnoma zaključil, tako da so bile proizvodne zmogljivosti v začasnem najemu (Struc Muta, kmetijska mehanizacija, d.o.o., 2016).

Leta 2004 je podjetje Štruc Management ponovno zaposlilo okoli 46 ljudi (od 110 pred stečajnim postopkom) in bilo v prelomnem obdobju, saj je poskušalo povečati prodajo, zmanjšati proizvodne stroške, optimizirati procese znotraj podjetja in posledično izboljšati rezultate poslovanja.

2.2 Podjetje Struc Muta, kmetijska mehanizacija danes

Danes je podjetje Struc Muta vključeno v tako imenovano »Skupino Struc«, ki združuje podjetja iz kovinskopredelovalne industrije, katerega člani so, poleg omenjenega podjetja, še:

- Struc Kovačija Muta, ki se pretežno ukvarja s proizvodnjo poljedelskega orodja, poleg tega proizvaja odkovke vseh vrst ter izvaja proizvodne storitve povezane s predelovanjem kovin;
- Ekoing, katerega poglobljena dejavnost je proizvodnja industrijskih stolov in mobilnih smetnjakov ter izvajanje proizvodnih storitev kovinskopredelovalnim in drugim sektorjem.

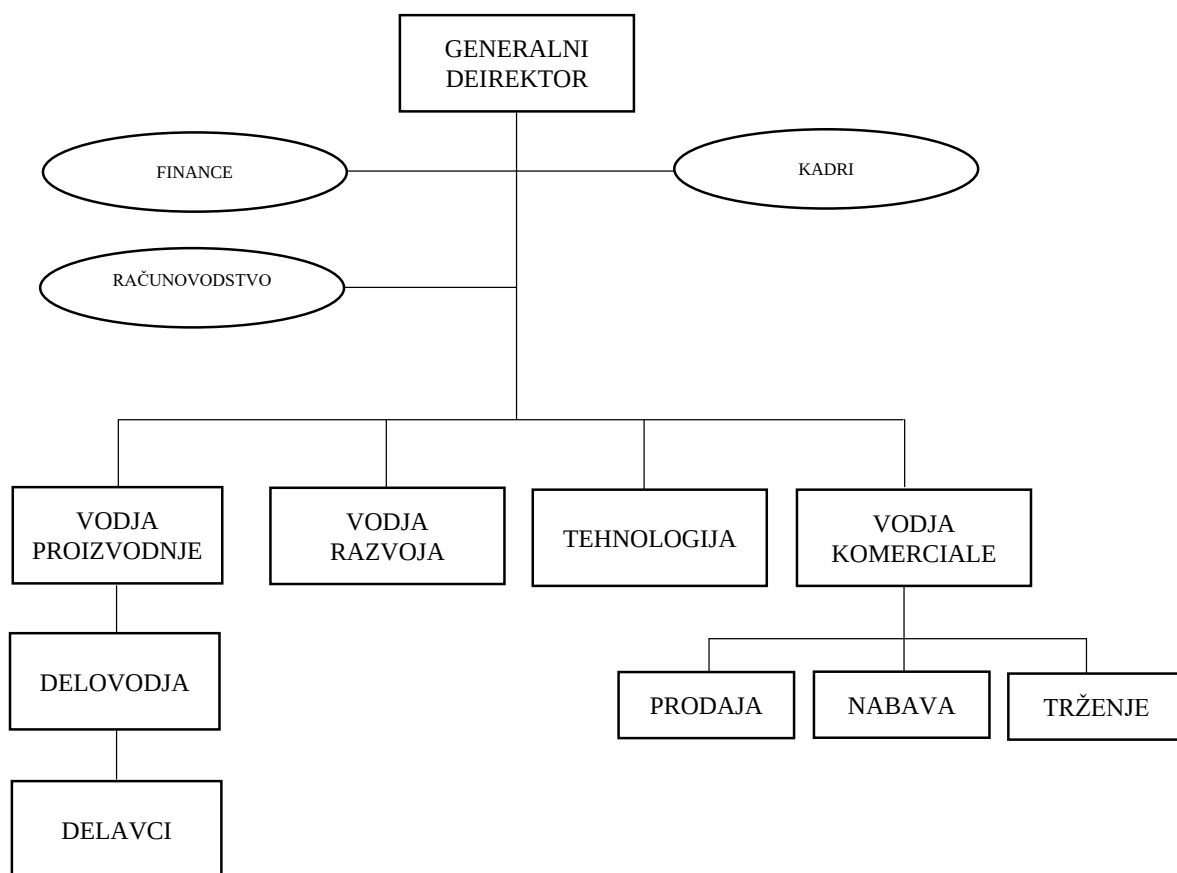
Skupina Struc je s svojim proizvodnim programom in z izvajanjem proizvodnih storitev tako prisotna v številnih dejavnostih, kot so: izdelava ročnega orodja za potrebe vrtnarstva, kmetijstva in gradbeništva; mala kmetijska mehanizacija; velika kmetijska mehanizacija; avtomobilska industrija; deli črpalk; deli peči; umetno kovaštvo itd.

Razvojne naloge podjetja Struc Muta v prihodnosti so razvoj novih namenskih strojev, novih priključkov, izboljšave na osnovnih strojih in priključkih, sprememba dizajna na večini proizvodov ter razvoj novih specializiranih proizvodnih storitev za avtomobilsko industrijo. Uvedli pa so tudi poslovno funkcijo kontrolinga kot podporo stroškovno učinkovitemu delovanju tudi v prihodnje (Struc Muta, kmetijska mehanizacija, d.o.o., 2016).

2.2.1 Organizacijska struktura podjetja

V podjetju Struc Muta se je organizacijska struktura oblikovala na podlagi preteklih izkušenj, skupnih poslovnih funkcij s sestrskimi podjetji, vplivov iz okolja, uporabljene tehnologije, velikosti podjetja in zadanih ciljev podjetja. Kot najprimernejša v danem trenutku oziroma časovnem obdobju, se je tako izkazala linijsko-štabna organizacijska struktura, ki je prikazana na sliki 5.

Slika 5: Linijsko-štabna organizacijska struktura podjetja Struc Muta



Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

2.2.2 Kadrovska struktura

Podjetje Struc Muta je imelo na dan 31.12.2015 skupno 41 zaposlenih redno in 2 pogodbenca svetovalca oziroma prokurista. Sledi prikaz strukture zaposlenih glede na spol in starostni razred, kar prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Struktura zaposlenih glede na spol in starostni razred na dan 31.12.2015

Starost	Moški	Ženske	Število	Delež
Od 20 do 29	4	0	4	9,30
Od 30 do 39	2	1	3	6,98
Od 40 do 49	7	2	9	20,93
Od 50 do 59	17	8	25	58,14
Od 60 do 69	1	0	1	2,33
Od 70 do 79	1	0	1	2,33
skupaj	32	11	43	
odstotek	74,42	25,58		100,00
Povprečna starost	49,03	50,27	49,35	

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Povprečna starost zaposlenih je relativno visoka in znaša za moške 49,03 let, za ženske pa 50,27 let, kar v povprečju za celotno podjetje znes 49,35 let.

Poleg starostne, je za lažje razumevanje kompleksnosti proizvodnega in organizacijskega procesa v podjetju pomembna tudi izobrazbena struktura zaposlenih. Strukturo zaposlenih glede na doseženo stopnjo izobrazbe prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Struktura zaposlenih glede na doseženo stopnjo izobrazbe na dan 31.12.2015

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih
IV.	25
V.	8
VI.	4
VI./1	1
VI./2	1
VII.	4
Skupaj	43

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Proizvodnja enoosnih traktorjev zahteva visoko strokovno, tehnično in organizacijsko znanje ter izobrazbo, kar je razvidno iz tabele 2. Med vsemi zaposlenimi ima 23,26 odstotkov končano vsaj VI. stopnjo izobrazbe, 76,74 odstotkov poklicno ali srednjo šolo, nekvalificiranih zaposlenih v podjetju ni.

2.2.3 Poslanstvo in vizija podjetja

V prvi vrsti smo tu za to, da zadovoljujemo potrebe strank in širše trga po izdelkih in storitvah kmetijske mehanizacije in na njih vezanih programskih sklopov.

Podjetje je bilo ustanovljeno kot podjetje za opravljanje prvenstveno dejavnosti produkcije kmetijske mehanizacije. Nenehno dopolnjujemo aktualna znanja (angl. »*know-how*«) iz našega delovnega področja. Z izredno kakovostnimi materiali in storitvami, ki jih tržimo, želimo doseči, vodilni tržni delež v regiji, pomemben delež v državi in v sosedstvu, ob doseganju planiranih dobičkov pa ustvarjati nova in trajna delovna mesta na področju naše dejavnosti.

Tu smo za to, da zadovoljujemo potrebe strank po proizvodih kmetijske mehanizacije in na njih vezanih storitev. Zgradili bomo lasten prepoznaven sistem kakovosti naših proizvodov in storitev, kar bo referenca tudi za naše odjemalce.

Poslanstvo in vizija podjetja kot sta navedeni sedaj, nista oblikovani v skladu s temeljnimi načeli kot jih navaja literatura, prav tako ni jasno razvidno, kaj je poslanstvo in kaj vizija. Viziji manjka tako temeljna ideologija kot jasno izražena zamisel o prihodnosti podjetja, poslanstvo ne vsebuje jasnega smotra in strategije ter ne odraža kulture podjetja. V procesu strateške analize bom na novo definiral tako vizijo kot poslanstvo analiziranega podjetja.

2.3 Panoga proizvodnje male kmetijske mehanizacije

Dejavnost proizvodnje male kmetijske mehanizacije se uvršča v t.i. kovinskopredelovalno industrijo. Spada med zrele panoge, saj je prisotna na tem območju že več desetletij; izdelava poljedelskega orodja in enostavnih poljedelskih pripomočkov, kot so rala ter plugi, pa že več stoletij. Vodstvo podjetja Struc Muta je ob ustanovitvi gospodarskega subjekta, po standardni klasifikaciji dejavnosti, prijavilo sledeče šifre dejavnosti (Sklep o vpisu ustanovitve subjekta, Srg 2009/9855, Okrožno sodišče Slovenj Gradec):

- 28.300 Proizvodnja kmetijskih in gozdarskih strojev – glavna dejavnost;
- 45.310 Trgovina na debelo z rezervnimi deli in opremo za motorna vozila;
- 33.120 Popravila strojev in naprav;
- 25.619 Druga površinska in toplotna obdelava kovin;
- 68.200 Oddajanje in obratovanje lastnih ali najetih nepremičnin.

Po zahtevnosti, kompleksnosti izdelave izdelkov gre za srednje tehnološko proizvodnjo. V primeru podjetja Struc Muta in na podlagi doseženega obsega proizvodnje govorimo o serijski proizvodnji, katere značilnosti so:

- standardizirani izdelki, proizvedeni v večjih serijah;
- pretežno mehanizirani proizvodni procesi;
- proizvodnja za znanega kupca in na zalogo;
- univerzalna in specializirana oprema (delovna sredstva);
- celični razpored opreme pri izdelavi sestavnih, rezervnih delov;
- linijski razpored opreme na končni montaži izdelkov;
- specializacija zaposlenih.

2.4 Proizvodni program podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija

Proizvodni program podjetja Struc Muta obsega enoosne traktorje z delovnimi priključki. Kmetijski stroji se uvrščajo tako v profesionalni kot tudi hobi program, ki zadovoljuje potrebe srednje velikih in malih specializiranih kmetij, komunalnih podjetij, zavodom, vrtničarjem ter drugim uporabnikom. Mehanizacija je opremljena z dizelskimi ali bencinskimi pogonskimi agregati znamke Honda, Subaru, Kohler, Lombardini, delno tudi Launtop, z močjo od 4 do 9,5 kW, ki so vodno ali zračno hlajeni. Glavni proizvodi na področju kmetijstva so:

- enoosni traktorji moči od 4 do 9,5 kW;
- motokultivatorji;
- kosilnice;
- prekopalniki;
- drobilniki;
- priključki: za košnjo in spravilo trav, za obdelavo zemlje, za čiščenje in transport; razni priključki, kot npr. odrivna deska, gnana prikolica itn., z dodatno opremo.

Enosne traktorje Struc Muta odlikuje univerzalnost v uporabi, se pravi, z osnovnim strojem je možno opraviti raznovrstna opravila skozi vsa letna obdobja. Prodajajo se pod blagovnimi znamkami Maestral, Profi, Kombi in Mini. Na posamezen tip je možno priključiti preko 30 priključkov za obdelavo zemlje, košnjo, čiščenje, transportiranje in odstranjevanje snega. Možno je izbirati med proizvodi, ki so namenjeni profesionalni rabi in rabi za prosti čas. Podrobnejši pregled izdelkov podjetja je naveden v prilogi (glej Prilogo 1 – Izdelki podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija).

V sektorju prodaje male kmetijske mehanizacije so poleg kakovosti izdelkov vsaj tako pomembne spremljajoče in poprodajne storitve, kot je svetovanje in pomoč končnim uporabnikom, opravljanje servisa in dostopnost do rezervnih delov. Govorimo o tako imenovanem razširjenem proizvodu.

Podjetje poleg proizvodnje navedenih programov izvaja tudi več vrst proizvodnih storitev za potrebe številnih dejavnosti. Opravlja lahko struženje, rezkanje, vrtnanje, brušenje, razrez, ozobljenje, pehanje, izvlačenje, upogibanje, varjenje, hladno stiskanje in montažo.

2.5 Internacionalizacija podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija

Podjetje Struc Muta deluje na medorganizacijskih trgih. V več kot štiridesetletnem razvoju je s svojimi proizvodi prodrlo na vzhodne in zahtevne zahodne evropske trge. Danes je vodilni in največji proizvajalec male kmetijske mehanizacije v Sloveniji in s svojimi proizvodi oskrbuje slovenski trg, trg nekdanje Jugoslavije; izvažajo še v Nemčijo, Avstrijo, Švico, Slovaško, Poljsko, Madžarsko, Romunijo, Italijo, Portugalsko, Veliko Britanijo, Finsko in na Norveško. Delež izvoza predstavlja okoli 55 odstotkov celotne proizvodnje, od tega okoli 60 odstotkov, oziroma 1/3 celotne prodaje, na trg Italije, Avstrije in Nemčije. V prid internacionalizacije se pojavljajo tako reagibilni kot proaktivni motivi. Najbolj pomemben razlog je majhnost slovenskega trga in specifičnost proizvodnega programa. S širitvijo poslovanja preko meja domačega trga so povezane tudi ekonomije obsega, ki jih podjetje lahko dosega šele ob močni prisotnosti na tujih trgih. V večini primerov gre za enostavno obliko oziroma začetno stopnjo internacionalizacije, imenovano neposreden izvoz. Leta 2013 pa je podjetje prešlo na višjo obliko internacionalizacije, imenovano investicijska (hierarhična ali naložbena), saj je na nemškem trgu odprlo lastno prodajno podružnico. Podjetje Struc Tools prodaja in trži izdelke tako podjetja Struc Muta kot sestrskega podjetja Struc kovačija Muta. Gre torej za skupno investicijo (angl. *Joint venture*) slovenskih podjetij iz Skupine Struc, ki podpira proces internacionalizacije poslovanja. Direktor podjetja Struc Tools je odgovoren vodji komercialne, ki je hkrati tudi direktor podjetja Struc Muta; ta določa trženjsko strategijo, prodajne pogoje in ga oskrbuje z vsemi potrebnimi informacijami, dokumentacijo, poslovnim ter trženjskim gradivom. Naloga posloводства Struc Tools je vzpostavitev prodajno servisne mreže v vseh državah Zvezne Republike Nemčije. Opravljajo številne terenske obiske in vodijo razgovore s potencialnimi partnerji, v številnih primerih v spremstvu vodje komercialne podjetja Struc Muta. Podobne in druge oblike podružnic se bodo ustanavljajo tudi v prihodnje na bližnjih in oddaljenih trgih sveta. V ospredje prihajajo predvsem trgi kot so Malezija, Indija, Brazilija, države ob gorovju Andi,

arabske in afriške države, kjer bo dolgoročno, ob nadaljnji globalizaciji sveta in težnji podjetja po internacionalizaciji poslovanja, investicija v lokalne proizvodne obrate nujna za uspešno konkuriranje podjetja (prodaja proizvodov pod lastno blagovno znamko) v mednarodnem okolju.

Po delitvi mednarodno delujočih podjetij sodi analizirano podjetje med t.i. mednarodna podjetja, saj zaenkrat izvaja na relativno majhnem številu trgov nekaj enostavnih načinov in oblik mednarodnega poslovanja ter ustanavlja svoje enote v tujini predvsem z namenom podpore pri zunanjetrgovinskem poslovanju. Ker podjetje zaposluje skupaj 43 ljudi in ustvari manj kot 3 milijone evrov prihodka, se uvršča v kategorijo malih podjetij. Kar se tiče mentalitete podjetja, lahko rečemo, da prehaja v fazo multinacionalne mentalitete. Večino kontaktov s partnerji na tujih trgih so vzpostavili prek sejmov, razstav, konferenc, poslovnih srečanj, ki so zaradi specifičnosti dejavnosti zelo pomembne za podjetje.

3 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA NA PRIMERU ANALIZIRANEGA PODJETJA

Proces strateškega planiranja oziroma razvoja morebitnih strategij podjetja Struc Muta se bo pričel z izdelavo planskih izhodišč, sledila bo redefinicija vizije in poslanstva podjetja, analiza širšega okolja podjetja, predstavitev oziroma analiza kovinskopredelovalne industrije, podrobneje sektorja izdelave in prodaje enoosnih traktorjev (motokultivatorjev). Navedenim fazam se bo pridružila analiza spremljanja in ocenjevanja poslovanja podjetja po nekaterih podstrukturah ter SWOT analiza. Cilj analize je razvoj morebitne celovite in poslovne strategije v analiziranem podjetju.

3.1 Planska izhodišča

Izhodišče izvedbe procesa strateške analize predstavlja oblikovanje planskih predpostavk, ki vključujejo opredeljevanje namena organizacije, izdelane ocene ključnih razvojev v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev v preteklosti že opravljenih analiz poslovanja in izdelano vizijo ter poslanstvo podjetja.

3.1.1 Redefinicija vizije podjetja

Podjetje Struc Muta želi postati vodilno podjetje na področju male kmetijske mehanizacije na območju južne in vzhodne Evrope, poleg tega želi postati prepoznavna blagovna znamka na trgih zahodne Evrope. Tudi v prihodnje bodo zanesljiv in fleksibilen partner na medorganizacijskih trgih in kakovosten ponudnik male kmetijske mehanizacije na končnih potrošniških trgih.

3.1.2 Redefinicija poslanstva podjetja

Uporabnikom male kmetijske mehanizacije zagotavljamo kot njihov strateški partner kakovostne, najsodobnejše tehnološke proizvode in storitve.

3.1.3 Povzetek ugotovitev že izdelanih analiz poslovanja

Poslovodstvo podjetja redno spremlja in analizira svoje poslovanje in uspešnost poslovanja. Podlaga procesu strateškega planiranja bodo tako redne in občasne analize po poslovnih funkcijah podjetja. Primeri takšnih funkcijskih analiz so:

- *prodaja*: tedenska, mesečna, polletna in letna poročila prodaje, mesečne analize prodaje po kupcih v primerjavi z enakim obdobjem v preteklem letu, ABC analiza kupcev, analize prodajnih poti, druge;
- *trženje*: tržno-komunikacijski plan in spremljanje izvajanja plana ter doseženih učinkov, druge;
- *nabava*: tedenska, mesečna in letna poročila nabave, ABC analiza dobaviteljev, druge;
- *finance*: mesečni izkaz poslovnega izida z razčlenitvijo postavk, mesečna bilanca stanja, mesečno spremljanje dosežene dodane vrednosti na zaposlenega, mesečna razčlenitev postavk stroškov v primerjavi s plani in preteklim letom (obračunskim obdobjem), mesečno ugotavljanje razmerja med terjatvami in obveznostmi, redne analize pokritosti cen, občasni izračuni finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja, letni izkaz poslovnega izida, letna bilanca stanja, druge;
- *proizvodnja*: tedensko, mesečno in letno poročilo proizvodnje, tekoče spremljanje zasedenosti kapacitet, tekoče spremljanje stroškov orodja, druge;
- *tehnologija*: tekoče spremljanje produktivnosti, kontinuirana poročila s predlogi spremembe tehnologije, spremljanje stroškov vzdrževanja (redno in izredno servisiranje, okvare idr.), druge;
- *kadri*: mesečno spremljanje zaposlenosti, mesečno spremljanje stroškov dela (lastni zaposleni in najeti kadri), letno poročilo, druge.

Primeri nekaterih kratkoročnih analiz poslovanja se nahajajo v prilogi (glej Prilogo 2 – Primeri kratkoročnih analiz uspešnosti poslovanja v podjetju Struc Muta, kmetijska mehanizacija).

3.2 Analiza širšega okolja podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija

Analiza širšega okolja bo izvedena s pomočjo PEST analize, natančneje s pomočjo analize podokolij kot jih razčlenja Pučko (1996, str. 123-124). Gre za gospodarsko podokolje, kjer so za namen analize pomembne ekonomske sile, ki imajo poglaviten vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Te so predvsem bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), produktivnost dela, stopnja brezposelnosti, inflacija, razvoj pomembnih panog, življenjski standard in osebna poraba prebivalstva idr. Pri političnopravnem podokolju podjetja je potrebno prevetriti področje zakonodaje (evropska, davčna, delovna, okoljska, varovanje konkurence itd.), slovenske industrijske politike, panožnih dogovorov, zunanjetrgovinske regulative, politične stabilnosti, formalnih institucij države, vplivnih skupin (lobijev), plačilne discipline, tehničnih standardov in predpisov specifičnega sektorja (EU regulative, mednarodni in domači standardi izdelkov male kmetijske mehanizacije) idr. Tehnološko podokolje podjetja je pomembno iz vidika raziskovalnorazvojnih politik, invencij in inovacij, hitrosti prenosa tehnologije, hitrosti

zastarevanja tehnologije, odnosa vlade in gospodarstva do tehnologije, kritičnih prodorov idr. Pri naravnem podokolju podjetja je potrebno spremljati in ugotavljati značilnosti ekoloških omejitev, lokacijskih možnosti, energetske oskrbe, starostne strukture prebivalstva, demografskih trendov idr. Z analizo kulturnega podokolja podjetja pa se razumejo raziskave iz področja ključnih družbenih vrednot, družbene mobilnosti, sprememb v navadah, ideologije, veroizpovedi, ravni znanja in izobraženosti, institucij kot vzorcev obnašanja, pomena interesnih skupin, odnosa do dela, odnosa do kmetovanja oziroma zemlje idr.

3.2.1 Gospodarsko podokolje podjetja

Gospodarsko podokolje je od vseh podokolij za poslovanje podjetja, za doseganje zastavljenih ciljev ter uspešnost poslovanja, praviloma najpomembnejše, zato je potrebna natančna analiza obstoječega stanja in možnih ključnih razvojev v prihodnje. Osredotočil se bom predvsem na področja, ki vplivajo na poslovanje preučevanega podjetja.

Mednarodno okolje so v letu 2015 zaznamovali poslabšanje gospodarskih razmer v večini velikih držav v razvoju, padec cen nafte in zaostrovanje razmer na Bližnjem vzhodu. Rast globalnega gospodarstva so tako v večji meri kot prej podpirale razvite države, predvsem ZDA. Nadaljevalo se je zmerno okrevanje evrskega območja, vendar so gospodarske razmere ostale manj ugodne kot v ZDA, kar se je proti koncu leta že začelo izražati tudi v divergenci denarnih politik evropske in ameriške centralne banke. Razmere na Bližnjem vzhodu so se dodatno zaostrole. Večjo težavo predstavlja velik pritok beguncev iz konfliktnih območij, ki je v EU povzročil politično krizo (Banka Slovenije, 2016, str. 13).

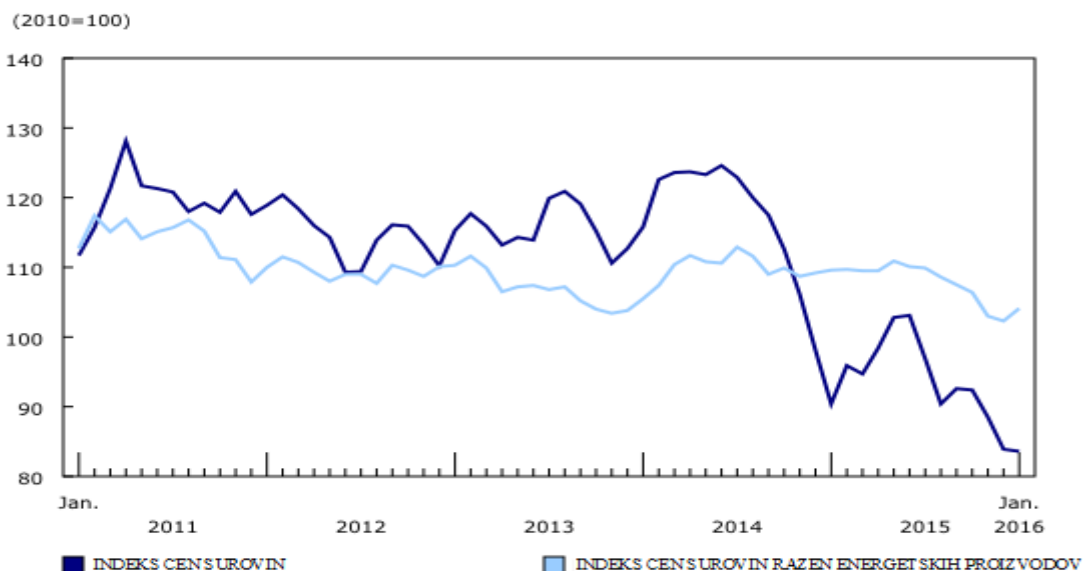
Mednarodni denarni sklad (angl. *International Monetary Fund*; v nadaljevanju IMF) v aprilski izdaji World Economic Outlook za letos napoveduje 3,2-odstotno svetovno gospodarsko rast, kar je 0,1 odstotne točke več kot je bila v letu 2015. Za leto 2017 se predvideva 3,5-odstotna rast svetovnega bruto domačega proizvoda. Območju evra IMF za leto 2016 napoveduje 1,5-odstotno rast, za leto 2017 pa 1,6-odstotno (International Monetary Fund, 2016, str. 17-18).

Gospodarska rast v Sloveniji je v letu 2015 ostala na razmeroma visoki ravni. Nadaljevalo se je postopno okrevanje domače potrošnje, ki je k 2,9-odstotni rasti BDP prispevala že dve tretjini. Okrepila se je rast potrošnje gospodinjstev, ki jo je še naprej zavirala nizka rast plač, tudi zaradi večjega zaposlovanja delavcev v nižjih dohodkovnih razredih, pa tudi naraščanje prekernih oblik zaposlovanja. Po letih hitrega razdolževanja podjetij se je začela krepiti rast investicij v opremo in stroje, ki je na letni ravni presegla 8 %. Domače povpraševanje je okrevalo tudi zaradi ugodnejše fiskalne konsolidacije, ki je omogočala sicer šibko, 0,7-odstotno rast končne potrošnje države. Približno tretjino, tj. eno odstotno točko, je lani k rasti BDP prispeval neto izvoz, saj je realna rast izvoza ponovno presegla 5 % (Banka Slovenije, 2016, str. 13-14).

Konkurenčnost slovenskega gospodarstva se je lani izboljšala. Stroški dela na enoto proizvoda so ponovno padli. Ker je bila rast plač v povprečju evrskega območja višja od rasti produktivnosti, se je lani stroškovna konkurenčnost slovenskega gospodarstva že skoraj izenačila z evrskim povprečjem, v izvoznem sektorju pa je bila že opazno večja. Gibanje cen v Sloveniji je bilo pod

evrskim povprečjem, zato se je izboljšala cenovna konkurenčnost na trgih evrskega območja, padec evra pa je za izvoznike izboljšal pogoje poslovanja na številnih trgih s tujimi valutami (Banka Slovenije, 2016, str. 17). K povečani cenovni konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij je velik delež prispeval tudi močan upad cen energentov in surovin. Dolarski indeks HWWI, ki obsega 30 surovin v razmerju njihove pomembnosti je bil v septembru 2015 54 % nižji od tistega v rekordnem četrtletju. Cenovni vrh je bil nekako posledica močnega monetarnega stimuliranja investicij na Kitajskem. Preobrat je sledil manjši in drugačni strukturi gospodarske rasti na Kitajskem ter šibkim gospodarskim investicijam v EU. Upad povpraševanja so pri kar nekaj surovinah spremljale naraščajoče kapacitete (železova ruda in železo). Pri teh surovinah je namreč čas od ugodnega cenovnega signala do končne investicije lahko dolg tudi desetletje, kar pomeni, da visokim cenam v enem desetletju lahko sledijo nizke v naslednjih nekaj letih (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016a). Slika 6 prikazuje gibanje cen surovin (angl. *RMPI – Raw Materials Price Index*) za obdobje 2010-2015.

Slika 6: Prikaz gibanja cen surovih materialov v letih 2010-2015



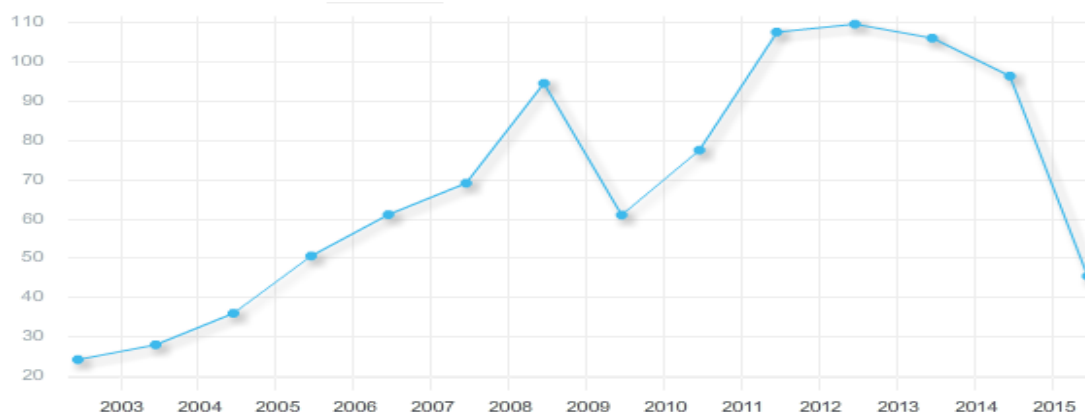
Vir: Statcan, *Industrial product and raw materials price indexes*, 2016.

Iz slike je razvidno, da so cene surovih materialov dosegle višek spomladi 2011, nato so tri leta zapored počasi upadale, v letu 2014 pa je bil upad močan. V prvi polovici leta 2015 so cene surovin malenkostno narastle, od julija 2015 in vse do danes pa se ponovno beleži upad.

Trend padanja cen surove nafte je prisoten na mednarodnih trgih že več let. Vzroki tičijo v preveliki ponudbi, saj se cene oblikujejo na podlagi ponudbe in povpraševanja. Trenutno je na trgu več nafte kot jo države porabijo, povpraševanje pa še vedno upada, saj so gospodarske razmere na določenih trgih še vedno nestabilne (npr. Rusija, Kitajska). Poleg trenutnega, na oblikovanje cene nafte vplivajo tudi pričakovanja o prihodnjem gibanju ponudbe in povpraševanja, ki so morda v danem trenutku celo precej oddaljena od realnih prihodnjih količin. Večja uporaba izvedenih instrumentov pri kupcih, prodajalcih ter tudi špekulantih povečuje

volatilnost cene nafte. Visoke pretekle investicije v tej dejavnosti so znižale marginalne cene črpanja, kar pomeni, da se ob izgradnji naftnega polja splača črpanje, tudi če cena ne pokriva začetnih stroškov investicije. Nove metode črpanja nafte iz skrilavcev spreminjajo ekonomiko v tej dejavnosti (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016b). Slika 7 prikazuje gibanje cen surove nafte v zadnjih 14 letih, izražena v ameriških dolarjih (v nadaljevanju USD) na sod, kar predstavlja 158,9873 litra surove nafte.

Slika 7: Gibanje cen nafte v obdobju 2003-2015 (v USD)



Vir: Vzpon, Opec kljub nekoliko večjemu povpraševanju pričakuje rast zalog nafte, 2015.

Iz slike 7 lahko razberemo, da je cena nafte v sredini leta 2012 dosegla vrh, naslednji dve leti zmerno padala, od sredine leta 2014 pa močno. Pri Analitiki Gospodarske zbornice Slovenije pričakujejo dvig cene nafte v tem in naslednjem letu do 60 USD na sod. Glavni razlog na strani povpraševanja naj bi bil spodbudnejše napovedi kitajskemu in ameriškemu gospodarstvu, na strani ponudbe pa konsolidacija trga in verjetnost kredibilnega dogovora koalicije naftnih proizvajalk (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016b).

Glede bančnega sistema se predpostavlja, da se bo nadaljevala postopna stabilizacija razmer. Količnik kapitalske ustreznosti slovenskega bančnega sistema na konsolidirani podlagi se krepi in je bil z 18,6 % ob koncu leta 2015 med višjimi v evrskem območju. Kljub stabilnejšim razmeram v bančnem sistemu in oblikovanju pogojev za oživljanje kreditne aktivnosti, so bančna posojila nebančnemu sektorju v zadnjem letu ponovno upadla, a z bolj umirjeno dinamiko. Medletni padec posojil nebančnemu sektorju je konec leta dosegel 5,5 %. Na postopno rast povpraševanja po posojilih podjetij vplivata ugodnejšo gospodarsko okolje in manjša zadolženost podjetij. Ob še vedno velikem deležu nedonosnih terjatev v bilancah bank, so bili kreditni standardi pri posojilih podjetjem na visokih ravneh, vendar pa se dodatno niso zaostrovali. Posojila gospodinjstvom so po triletnem zniževanju stopnje rasti, od maja 2015, začela ponovno rasti (Banka Slovenije, 2016, str. 23).

Pomemben vpliv na domačo potrošnjo in posledično prodajo podjetij, ki ponujajo izdelke na domačem trgu, ima stopnja varčevanja in investiranja gospodinjstev. Posebej pri izdelkih, ki so dražji in se kupujejo preudarno, je nagnjenost gospodinjstev k trošenju pomembna, sicer prihaja

do odloženih nakupov. V tabeli 3 prikazujem stopnjo varčevanja in investiranja gospodinjstev za obdobje 2009-2014.

Tabela 3: Stopnja varčevanja in investiranja gospodinjstev v Sloveniji za izbrana leta

Kategorija	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Stopnja varčevanja gospodinjstev	14,9	13,4	13	11,3	13,5	14,3
Stopnja investiranja gospodinjstev	7,8	6,8	6,2	5,7	5,5	5,7

Vir: Statistični urad RS, Statopis, Statistični pregled Slovenije 2015, 2016.

Tabela prikazuje porast stopnje varčevanja gospodinjstev od leta 2012 do leta 2014, kar pomeni, da so po letu 2011 ponovno postala previdnejša glede nakupov, ki terjajo višje izdatke, npr. za avtomobile, stanovanja, vrtno stroje ipd. Stopnja investiranja v enakem obdobju zato odraža relativno stabilnost, ki je na nižjem nivoju primerljivo s prejšnjimi leti.

Na prodajo in uspešnost podjetja Struc Muta ima vpliv stanje v kmetijskem sektorju, ki je največji segment odjemalcev enoosnih traktorjev na domačem trgu. Kupna moč in nagnjenost k investicijam ter večjim nakupom kmetijskih gospodarstev pa je odvisna od odkupnih cen pridelkov. Znotraj segmenta kmetijskih pridelovalcev, so največji uporabniki male kmetijske mehanizacije proizvajalci mleka in mlečnih izdelkov, torej kmetije, katerih poglavitna dejavnost je govedoreja. Tabela 4 prikazuje indeks cen kmetijskih pridelkov po kategorijah pridelkov, v obdobju 2011-2015.

Tabela 4: Indeks cen kmetijskih pridelkov pri pridelovalcih

Kategorija	Bazni indeks (2010=100)				
	2011	2012	2013	2014	2015
010000 Žita	128.8	139.3	122.4	105.5	106.7
020000 Industrijske rastline	99.1	107.9	111.3	115.2	149.4
040000 Zelenjadnice, sadike in cvetje	105.2	112.0	130.8	112.9	120.6
050000 Krompir (vključno seme)	106.4	95.8	201.8	121.5	87.3
060000 Sadjarstvo	104.6	110.2	126.2	101.2	110.0
070000 Vino	110.7	108.5	95.3	106.0	122.4
080000 Oljčno olje	100.0	90.9	100.0	100.0	109.1
100000 Rastlinski pridelki, vključno sadje in zelenjadnice	108.2	111.7	128.2	108.1	114.0
110000 Živali za zakol	108.7	117.0	118.7	113.9	112.1
120000 Živalski proizvodi	113.0	113.3	121.3	129.2	108.4
121100 Mleko, kravje	113.9	113.2	121.3	129.7	106.5

Vir: Statistični urad RS, Statopis, Statistični pregled Slovenije 2015, 2016.

Iz tabele je razvidno, da gibanje odkupnih cen pri pridelovalcih kmetijskih izdelkov v zadnjih dveh do treh letih niso ugodne, kar se negativno odraža pri prodaji izdelkov podjetja Struc Muta. Upad cen je zaznati med proizvajalci žita od leta 2012, krompirja od leta 2013, živali za zakol od

leta 2013 in živalskih proizvodov, posebej kravjega mleka v zadnjem letu in pol. Indeks cen pri proizvajalcih vina se je iz leta 2014 v leto 2015 znatno povzpел. Navedene kategorije izdelkov so pomembne, saj ti pridelovalci ob svojem delu uporabljajo pretežno enosne traktorje. Indeksi cen inputov v kmetijstvu v zadnjih letih so naraščali, v zadnjem letu je moč zaznati upad pri energiji, semenih in sadikah ter gnojilih in sredstvih za izboljšavo tal.

Kot rečeno, je podjetje Struc Muta internacionalizirano podjetje in tako bo sledil jednat prikaz stanja in najpomembnejših narodnogospodarskih agregatov na ključnih trgih delovanja podjetja – Italija, Nemčija in Avstrija. Agregatna gospodarska rast v glavnih trgovinskih partnericah Slovenije naj bi se v letu 2016 v primerjavi z letom 2015 le malenkost okrepila. Ocene kažejo povečanje BDP za 1,5 %, vendar z razlikami med posameznimi ključnimi trgi. Rast Nemčije, katere trg obsega dobro petino slovenskega blagovnega izvoza, naj bi se znižala na 1,6 %. Glavni razlog za nižjo napoved naj bi bila upočasnjena rast investicij v opremo in stroje, nakazovala pa naj bi se tudi upočasnitev rasti industrijske proizvodnje. Rast v naslednjih dveh najpomembnejših partnericah, Italiji in Avstriji, naj bi se v letu 2016 okrepila, vendar ostaja pod povprečjem evrskega območja. Italijanski BDP naj bi se povečal za 1,1 %. Najbolj naj bi se okrepile investicije in industrijska proizvodnja, okrevanje zasebne potrošnje pa naj bi ostalo razmeroma šibko. Gospodarska rast Avstrije naj bi v letu 2016 dosegla 1,3 %. Okrepila naj bi se predvsem rast industrije (Banka Slovenije, 2016, str. 14-15). Pri analizi prihodnje gospodarske situacije na navedenih mednarodnih trgih je vsekakor treba upoštevati aktualno politično dogajanje v EU, pri čemer imam v mislih izstop Velike Britanije iz Evropske skupnosti ali t.i. »Brexita«. Evropski delniški trgi so po brexitu postali izredno volatilni, kar še zlasti velja za finančni sektor. Nekater evropske banke so dosegle najnižje vrednosti v zgodovini, med njimi sta švicarska Credit Suisse in nemška Deutsche Bank. Za obe je značilna velika izpostavljenost z izdanimi finančnimi derivati in obe se omenjata kot potencialni tveganji za bančni sistem. Vedno več je govora o težavah italijanskega bančnega sektorja. Naši zahodni sosedje bodo morali reševati banke, verjetno na koncu podobno kot v Sloveniji, z izbrisom obstoječih delničarjev in podrejenih upnikov ter po tem z dokapitalizacijo (Dnevnik, 2016).

Po globoki krizi, ki je Italijo zajela leta 2008, se v zadnjih letih stopnja rasti BDP ponovno vzpenja, istočasno se stopnja nezaposlenosti počasi, a vztrajno, znižuje in je bila v zadnjem letu 11,9-odstotna. Stopnja inflacije je na zelo nizkem nivoju in se v analiziranem obdobju giblje med 0,1 in 0,2 odstotka. Izvoz in uvoz blaga se povečujeta, upada pa slovenski izvoz v Italijo. Slovenija se tako med italijanskimi uvoznimi trgi z 0,7 odstotka uvršča na 30. mesto, med izvoznimi pa z 0,9 odstotka na 26. mesto. Razred tveganja, v katerega se uvršča Italija, je B, kar pomeni, da je poslovanje na navedenem trgu varno.

V nadaljevanju sledi pregled pomembnejših makroekonomskih kategorij za izbrane trge, ki na grobo nakazujejo pričakovano stanje gospodarstva v letih 2017-2018. Tabela 5 prikazuje pomembnejše statistične indikatorje Italije v obdobju 2014-2017.

Tabela 5: Pregled pomembnejših statističnih indikatorjev Italije za obdobje 2014-2017

Ekonomska kategorija	2017*	2016*	2015	2014
Število prebivalcev (v mio):	59,8	59,8	59,8	59,8
BDP per capita (v EUR):	27.089	28.030	27.294	26.982
BDP per capita (PPP, v EUR):	34.002	35.435	32.732	26.783
Rast BDP (v %):	0,9	0,7	0,6	-0,4
Stopnja nezaposlenosti (v %):	11,0	11,1	11,9	12,7
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	0,6	0,2	0,1	0,2
Uvoz blaga (v mrd EUR):	-397,8	-374,9	-354,4	-340,8
Izvoz blaga (v mrd EUR):	432,5	423,1	402,2	389,5
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	3,3	3,4	3,8	2,8
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	3,3	3,7	5,3	2,7
Vhodne tuje neposredne investicije (v mrd EUR):	11,6	8,3	6,8	10,3
Slovenski izvoz (v mio EUR):	/	689,5 ⁺	2.694,0	2.736,7
Slovenski uvoz (v mio EUR):	/	813,6 ⁺	3.631,8	3.679,7
Stopnja tveganja države (op):	/	35	36	36
Razred tveganja (op):	/	B	B	B

Vir: Izvozno okno, Podatki o državah, 2016a.

Z vidika prodaje podjetja Struc Muta na italijanskem trgu ima pomembno vlogo rast zasebne potrošnje in investicij. Gibanje v letih 2015-2018 prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Gibanje potrošnje (v odstotkih)

Kategorija	2015	2016*	2017*	2018*
Rast zasebne potrošnje	0,9	0,7	0,8	0,6
Rast javne potrošnje	0,3	0,6	0,8	0,5
Rast investicij	0,3	0,5	1,0	2,0

Vir: Izvozno okno, Podatki o državah, 2016a.

Iz tabele je razvidno, da bo pričakovana rast zasebne potrošnje v naslednjih treh letih stabilna, pričakuje pa se rast javne potrošnje in investicij.

Sektor kmetijstva v Italiji ustvarja 2 odstotka BDP in zaposluje skoraj 4 odstotke aktivnega prebivalstva. Je največja evropska proizvajalka riža, sadja in zelenjave ter največja svetovna proizvajalka in izvoznica vina, kar jo po porabi enosnih traktorjev uvršča v sam evropski vrh. Za uspešnost poslovanja podjetja Struc Muta je italijanski trg ključnega pomena sedaj in v prihodnje.

Sledi prikaz pomembnejših narodnogospodarskih indikatorjev Zvezne Republike Nemčije kot sledi iz tabele 7.

Tabela 7: Pregled pomembnejših statističnih indikatorjev Nemčije za obdobje 2014-2017

Ekonomska kategorija	2017*	2016*	2015	2014
Število prebivalcev (v mio):	81,9	81,7	81,6	81,2
BDP per capita (v EUR):	38.517	37.663	36.862	35.940
BDP per capita (PPP, v EUR):	44.416	45.830	42.145	34.366
Rast BDP (v %):	1,6	1,4	1,4	1,6
Stopnja nezaposlenosti (v %):	4,6	4,6	4,6	5,0
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	1,5	0,6	0,2	0,9
Uvoz blaga (v mrd EUR):	-956,8	-884,4	-862,2	-886,8
Izvoz blaga (v mrd EUR):	1.260,6	1.189,0	1.150,5	1.112,2
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	4,6	4,5	5,0	3,9
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	4,4	5,1	5,6	3,7
Vhodne tuje neposredne investicije (v mrd EUR):	47,0	38,3	23,2	6,3
Slovenski izvoz (v mio EUR):	/	1.302,2 ⁺	4.948,5	4.602,4
Slovenski uvoz (v mio EUR):	/	1.106,2 ⁺	4.424,4	4.139,4
Stopnja tveganja države (op):	/	21	20	20
Razred tveganja (op):	/	B	A	A

Vir: Izvozno okno, Podatki o državah, 2016b.

V letu 2015 je znašala rast BDP 1,4 odstotka. Stabilna rast med 1,4 in 1,6 odstotka naj bi se nadaljevala tudi v prihodnjih letih. Stopnja inflacije je leta 2014 dosegla 0,9 odstotka, v letu 2015 pa 0,2 odstotka. Analitiki napovedujejo, da bo stopnja inflacije narasla v letu 2016 na 0,6 odstotka ter v letu 2017 celo na 1,5 odstotka. Stopnja brezposelnosti je bila v letu 2014 5-odstotna. Na nekoliko nižji ravni naj bi se stopnja brezposelnosti gibala v letih 2016-2017. Slovenija je kot uvozni trgovinski partner države na 33. mestu, kot izvozni pa na 40. mestu. Sodi v A razred tveganja, kar jo z vidika poslovanja uvršča med zelo varne države. Projekcije v tabeli 8 nakazujejo, da se bo v prihodnjih letih zmanjšala tako zasebna kot javna potrošnja, rastle pa bodo investicije. Upad zasebne potrošnje predstavlja negativen signal podjetju Struc Muta.

Tabela 8: Gibanje potrošnje (v odstotkih)

Kategorija	2015	2016*	2017*	2018*
Rast zasebne potrošnje	1,9	1,1	0,9	0,9
Rast javne potrošnje	2,6	2,0	1,4	1,3
Rast investicij	1,6	2,0	2,4	2,4

Vir: Izvozno okno, Podatki o državah, 2016b.

Kmetijski sektor v Nemčiji prispeva slab odstotek BDP in zaposluje 1,5 odstotka aktivnega prebivalstva. Poglavitni kmetijski proizvodi so mleko, sladkorna pesa in žita. Pomembno mesto zasedata tudi živinoreja in prašičereja. Med trendi se vse bolj uveljavlja ekološko kmetijstvo, vzporedno poteka tudi proces deindustrializacije živilskega sektorja. Navedena struktura

kmetijskega sektorja in porast ekoloških kmetij na nemškem trgu ima pozitiven vpliv za delovanje podjetja Struc Muta.

Omenjeno podjetje dosegla v zadnjih letih na avstrijskem trgu visoke stopnje rasti, kar ga uvršča med ključne izvozne trge podjetja. V tabeli 9 bom prikazal temeljne narodnogospodarske kazalnike, ki prikazujejo makroekonomsko stanje gospodarstva v letih 2014-2017.

Tabela 9: Pregled pomembnejših statističnih indikatorjev Avstrije za obdobje 2014-2017

Ekonomska kategorija	2017*	2016*	2015	2014
Število prebivalcev (v mio):	8,6	8,6	8,6	8,5
BDP per capita (v EUR):	42.215	40.820	39.391	38.605
BDP per capita (PPP, v EUR):	44.454	45.994	42.495	34.805
Rast BDP (v %):	1,4	1,1	0,8	0,5
Stopnja nezaposlenosti (v %):	9,6	9,4	9,1	8,4
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	1,9	1,6	0,8	1,5
Uvoz blaga (v mrd EUR):	-134,1	-130,1	-125,5	-123,3
Izvoz blaga (v mrd EUR):	133,7	130,5	126,5	124,8
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	2,7	2,6	1,8	2,3
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	2,0	1,8	1,6	1,3
Vhodne tuje neposredne investicije (v mrd EUR):	12,9	13,0	9,6	6,2
Slovenski izvoz (v mio EUR):	/	472,0 ⁺	2.032,4	2.075,8
Slovenski uvoz (v mio EUR):	/	660,7 ⁺	2.735,2	2.623,2
Stopnja tveganja države (op):	/	15	14	14
Razred tveganja (op):	/	A	A	A

Vir: Izvozno okno, Podatki o državah, 2016c.

Tabela 9 prikazuje, da se rast BDP v zadnjih letih ponovno povečuje in je znašala v letu 2014 0,5 odstotka, v letu 2015 0,8 odstotka; za leto 2016 pa so obeti še boljši, ko naj bi znašala 1,1 odstotka. Stopnja inflacije in brezposelnosti naj bi se po napovedih v letih 2016 in 2017 povečevala. Izvoz Slovenije v Avstrijo je v zadnjem letu upadel, uvoz pa narastel. Na lestvici uvoznih partnerjev zaseda 16., na izvozni strani pa 13. mesto med vsemi trgovinskimi partnerji Avstrije. Tudi avstrijski trg spada z vidika tveganja v razred A, se pravi med poslovno zelo varne. Sledi tabela 10, ki prikazuje gibanje potrošnje in investicij v Avstriji.

Tabela 10: Gibanje potrošnje (v odstotkih)

Kategorija	2015	2016*	2017*	2018*
Rast zasebne potrošnje	0,3	0,8	0,7	1,0
Rast javne potrošnje	1,0	1,2	1,0	0,3
Rast investicij	0,3	1,5	3,0	2,0

Vir: Izvozno okno, Podatki o državah, 2016c.

V nadaljnjih letih se v Avstriji predvideva šibka rast zasebne potrošnje in močna rast investicij. Javna potrošnja bo po tej projekciji stabilna še v tem in v prihodnjem letu, nato naj bi se občutno znižala.

Kmetijski sektor v Avstriji je močan in visoko produktiven ter zaposluje približno 5 odstotkov aktivnega prebivalstva. Glavni kmetijski dejavnosti sta govedoreja in vinogradništvo. Podobno kot v Nemčiji se razvija ekološko kmetijstvo, ki že sedaj predstavlja okoli 10 odstotkov kmetijske proizvodnje. Tako struktura kot trend v kmetijskem sektorju sta zelo ugodna za prodajo izdelkov Struc Muta.

Iz analize gospodarskega podokolja Slovenije in pomembnejših izvoznih trgov je razvidno, da se analizirani trgi nahajajo v precej boljši kondiciji kot so se v obdobju po finančni krizi leta 2008 in krizi realnega gospodarstva, ki je sledila zlomu nepremičninskega trga v ZDA. Pojavljajo se tako pozitivni trendi razvoja, ki bodo v naslednjih letih dodatno prispevali k uspešnosti delovanja podjetja Struc Muta, manj negativni, na katere mora biti tudi pozorno in pripravljeno. Slovensko gospodarstvo ponovno dosega višje stopnje gospodarske rasti kot je povprečje v evro območju, zmanjšujeta se brezposelnost in stroški dela ter povečuje kreditna aktivnost bank. Zelo ugoden vpliv na poslovanje v zadnjih letih ima močan upad cen energentov in surovin, a obstaja bojazen ponovne rasti v bližnji prihodnosti, kar mora poslovodstvo podjetja skrbno spremljati, ustrezno ukrepati in biti na dvige pripravljeno. Tveganje za ponovno nazadovanje gospodarstev obstaja tudi zaradi nedavnega izstopa Velike Britanije iz Evropske Unije, saj so posledice na politični, finančni, gospodarski, psihološki idr. ravni nepredvidljive.

3.2.2 Politično-pravno podokolje podjetja

Slovenija kot samostojna in neodvisna država obstaja 25 let, natanko od leta 1991, ko se je osamosvojila od takratne države Jugoslavije. Sprejela je svoj pravni red ter s tem povezano zakonodajo. Naslednji ključni trenutek z vidika političnopravnih dejavnikov je bil vstop Slovenije v Evropsko Unijo v letu 2004. Z vstopom v evropsko skupnost, ki danes šteje 28 držav članic, je sprejela evropske pravne, politične, ekonomske in družbene norme, kar je imelo tako pozitiven kot negativen vpliv na poslovanje podjetja Struc Muta. Enoten trg je omogočil pospešen proces internacionalizacije, osredotočen na trge EU, na drugi strani pa zmanjšal maneverski prostor pri poslovanju z državami izven EU, predvsem državami zahodnega Balkana, ki so bila pred tem tradicionalno vezana na uvoz iz Slovenije.

Pravo Evropske unije je poseben mednarodni pravni sistem, ki deluje vzporedno s pravom držav članic EU. Ima neposreden učinek v pravnih sistemih držav članic in ima na mnogih področjih, še posebno na področju ekonomske in socialne politike, prednost oziroma primat. Primarnost pomeni, da pravila, sprejeta na ravni EU, prevladajo nad pravili, vsebovanimi v pravnih redih držav članic. Ena izmed zadnjih izvedenih sinhronizacij zakonodaje je sprejetje novele Zakona o preprečevanju zamud pri plačilih (krat. ZPreZP) v letu 2012. Gre za zakonsko novelo, ki naj bi izboljšala plačilno disciplino v Sloveniji in predvideva večstranski pobot terjatev, ki periodično poteka preko spletne aplikacije Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju

AJPES). Z zgoraj navedenim zakonom se v pravni red Republike Slovenije prenaša Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta 2011/7/EU z dne 16. februarja 2011 o boju proti zamudam pri plačilih v trgovinskih poslih (Ur. l. RS, št. 57/2012). Gre za pomemben napredek pri zagotavljanju likvidnosti slovenskih podjetij, še posebej industrijskega sektorja. Likvidnostni izzivi se pojavljajo tudi v podjetju Struc Muta, predvsem zaradi sezonskega vpliva na prodajo in posledično neenakomernemu denarnemu toku. Nato se pojavijo zamude v plačilih, ki prilive podjetju po nepotrebnem prelagajo na kasnejša obdobja. Vsak ukrep v smeri izboljšanja likvidnostnega stanja je zaželen.

Poleg zakonov na sektor proizvodnje enoosnih traktorjev vplivajo predvsem številne EU direktive, predpisi in standardi, ki urejajo področje varnosti, ekologije, tehničnih zahtev, standardizacije idr.

Najpomembnejši predpisi so:

- direktiva o varnosti strojev (MD 2006/42/EC, priloga IIA);
- direktiva o elektromagnetni združljivosti (EMC 2004/108/EC);
- direktiva o emisiji hrupa v okolje strojev, ki se uporabljajo na prostem (ND 2000/14/EC);
- direktiva o nizkonapetostni električni opremi (LVD 2006/95/EC)

Pomembnejši standardi so:

- EN 709:1997 + A2:2009;
- EN ISO 3744:2009;
- EN 13683:2003 + A1:2009;
- EN 60204-1:2006 + A1:2009;
- EN 12733:2001 + A1:2009

Upoštevanje direktiv in standardov je z vidika tehnične, varnostne in ekološke ustreznosti izdelkov podjetja Struc Muta obvezujoče, v nasprotnem primeru se morajo po uredbi tržnega inšpektorata iz prodaje izvzeti in rekonstruirati v skladu s standardi.

Pomemben dokument, ki ga je sprejela Vlada RS dne 6.2.2013 in bo v prihodnje imel pozitiven vpliv na poslovanje podjetja Struc Muta, je Slovenska industrijska politika – SIP, katere namen je postaviti prioritete razvoja industrije in gospodarstva za čas naslednje finančne perspektive 2014-2020. Določa usmeritve, ki vsebujejo nabor ukrepov za povečanje konkurenčnosti poslovnega okolja, za krepitev podjetništva in inovacijske sposobnosti gospodarstva, za učinkovit odgovor na družbene izzive ter aktivnosti za trajnostni razvoj industrije. Gre za eno ključnih politik uresničevanja strateških razvojnih ciljev in udejanja finančne perspektive 2014-2020 ter služi kot podlaga za oblikovanje 2-letnih programov ukrepov s področja podjetništva, konkurenčnosti in tehnologije (Vlada RS, 2013, str. 3). Slovenska industrijska politika – SIP je usklajena z novo finančno perspektivo EU 2014-2020. Zajema vse sklade EU, natančneje Evropski sklad za regionalni razvoj, Evropski socialni sklad, Kohezijski sklad, Evropski

kmetijski sklad za razvoj podeželja in Evropski sklad za pomorstvo in ribištvo. Sloveniji bo po tej perspektivi za izvajanje kohezijske politike EU namenjeno skupaj okoli 3,2 milijardi evrov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Nova finančna perspektiva 2014-2020, Evropski socialni sklad, 2013).

Tematski cilji 2014-2020 so usmerjeni v (Razvojni center, 2013):

- krepitev raziskav, tehnološkega razvoja in inovacij;
- izboljšanje dostopa do IKT ter njihove uporabe in kakovosti;
- izboljšanje konkurenčnosti MSP (malih in srednje velikih podjetij);
- podpora prehodu na nizko-ogljeno gospodarstvo v vseh sektorjih;
- spodbujanje prilagajanja podnebnim spremembam ter preprečevanja in obvladovanja tveganj;
- varstvo okolja in spodbujanje učinkovite rabe virov;
- spodbujanje trajnostnega prevoza in odprava ozkih grl v ključnih omrežnih infrastrukturah;
- spodbujanje zaposlovanja in podpora mobilnosti delavcev;
- spodbujanje socialne vključenosti in boj proti revščini;
- vlaganje v izobraževanje, spretnosti in vseživljenjsko učenje z razvojem infrastrukture za izobraževanje in usposabljanje;
- izboljšanje institucionalne zmogljivosti in učinkovita javna uprava s krepitvijo institucionalne zmogljivosti in učinkovitosti javnih uprav in služb, povezanih z izvajanjem ESRR, in v podporo ukrepom za institucionalno zmogljivost in učinkovitost javne uprave, ki jih podpira ESS.

Nova finančna perspektiva se tako preusmerja od infrastrukturnih projektov, ki so bili v ospredju do sedaj, h gospodarstvu, predvsem na področje internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij ter izobraževanja kadra. Podprti bodo projekti, ki bodo prispevali k povečanju konkurenčnosti in potrebnem dvigu dodane vrednosti na zaposlenega, ohranjanju in ustvarjanju novih delovnih mest in zmanjševanju socialnoekonomskih razlik. Navedena perspektiva podpira cilje podjetja Struc Muta na področju internacionalizacije, izobraževanja in strokovnosti kadra, dvigu dodane vrednosti na zaposlenega idr. Na področju internacionalizacije poslovanja bodo sofinancirane trženjske aktivnosti, ki jih podjetje že sedaj redno izvaja. To so nastopi na mednarodnih sejnih, razna poslovna srečanja, obiski potencialnih tujih partnerjev, udeležbe v gospodarskih delegacijah v tujini, idr. Uspešnost črpanja nepovratnih sredstev je odvisna od kakovostno pripravljene dokumentacije, ki je v domeni podjetja in specializirane agencije (svetovalnega podjetja za pomoč pri pridobivanju nepovratnih in povratnih sredstev iz EU skladov), s katero podjetje sodeluje.

Potrebno je biti pozoren tudi na panožne dogovore oziroma pogodbe. V analiziranem primeru je najpomembnejša panožna pogodba t.i. Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije, ki velja za vse delodajalce, člane Združenja kovinske industrije pri Gospodarski zbornici Slovenije glede na razvrstitve v skladu z Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti in člane Sekcije za kovine Združenja delodajalcev Slovenije (Pravno-informacijski sistem Republike Slovenije, 2013, str. 1). Kolektivna pogodba kovinske industrije ima neposreden vpliv na poslovanje

podjetja, saj učinkuje na stroške dela, izostanke iz dela, fleksibilnost pri zaposlovanju, odpravnine idr.

3.2.3 Tehnološko podokolje podjetja

Tehnologija oziroma tehnološki napredek je znotraj institucionalnega okvirja poglavitni dejavnik gospodarske rasti. Tehnološki napredek pa je odvisen predvsem od zakonske urejenosti področja, regulativ, sredstev namenjenih raziskavam in razvoju, znanstvenih, raziskovalnih in podpornih institucij, številu strokovnjakov, zaposlenih na področju razvoja in raziskav (v nadaljevanju R&R), hitrosti prenosa inovacij v gospodarstvo, možnosti črpanja nepovratnih sredstev za R&R, možnosti zaščite intelektualne lastnine (npr. s patenti) itd.

Zadnji dosegljivi podatki Statističnega urada RS o sredstvih namenjenih za R&R so za leto 2014. Po navedenih podatkih je bilo v letu 2014 v Sloveniji v vseh sektorjih skupaj, v katerih se je izvajala razvojnoraziskovalna dejavnost (v nadaljevanju RRD), porabljenih za to dejavnost 890,2 milijona EUR. Poglavitni del teh sredstev je bilo porabljenih v poslovnem sektorju (688,5 milijona EUR ali 77 % vseh sredstev za izvajanje RRD), sledi državni sektor (108,3 milijona EUR ali 12 % vseh porabljenih sredstev) in visokošolski sektor (93,1 milijona EUR ali 10 % vseh sredstev). Delež teh sredstev, ki je bil porabljen v zasebnem nepridobitnem sektorju, je bil zanemarljiv. V primerjavi s prejšnjim letom so se bruto domači izdatki za RRD (krat. BIRR) zmanjšali, in to tako v absolutnem znesku kot tudi v deležu bruto domačega proizvoda. V letu 2014 so bila sredstva za RRD za 5 % ali za 44,7 milijona EUR nižja kot v prejšnjem letu.

Gospodarske družbe so v letu 2014 namenile za izvajanje RRD za 11,8 milijona EUR več sredstev kot v prejšnjem letu. Finančna sredstva iz državnih virov pa se zmanjšujejo. V istem letu so bila za 23 % ali za 57,3 milijona EUR nižja kot v prejšnjem letu. Tabela 11 prikazuje skupno višino sredstev za RRD v poslovnem sektorju za obdobje 2010-2014.

Tabela 11: Bruto domači izdatki za RRD v poslovnem sektorju iz vseh virov skupaj (v 1000 EUR)

Viri	2010	2011	2012	2013	2014
Viri financiranja - SKUPAJ	505817	660483	703098	715538	688518

Vir: Statistični urad RS, Podatki po področjih, 2016.

Podjetje Struc Muta načrtuje v naslednjih letih povečati izdatke za R&R, čeprav trend upadanja sredstev za navedeno področje ni ugoden. Ob nadaljevanju trenda zmanjševanja finančnih sredstev iz državnih virov za RRD, lahko v naslednjih petih letih pričakujemo negativen vpliv na izvedbo zastavljenih projektov podjetja, saj se bo poleg upada nepovratnih sredstev s strani državnih institucij podjetjem zmanjšalo tudi proračunsko financiranje znanstvenih, raziskovalnih in podpornih institucij.

Pomembna regionalna institucija v bližini Mute je Univerza v Mariboru, ki je preko Fakultete za naravoslovje in matematiko, Fakultete za kmetijstvo in biosistemske vede, Fakultete za strojništvo in Ekonomsko-poslovne fakultete v preteklosti s podjetjem Struc Muta (pred tem s

podjetjem Gorenje Muta) že sodelovala na raznovrstnih projektih razvoja in raziskav. Poleg Univerze ima podjetje vzpostavljeno redno sodelovanje s Slovenskim institutom za kakovost in meroslovje (v nadaljevanju SiQ). Podjetje je s pomočjo SiQ pridobilo izdelčno oznako (certifikat) CE, ki se navezuje na varnost in ekološko (hrup in emisije v okolje) ustreznost izdelkov. Redno sodelujejo na projektih implementacije evropskih direktiv in standardov s področja enoosnih traktorjev. Kljub temu za Slovenijo na splošno velja, da je takšnega in podobnega sodelovanja med podjetji in institucijami, zavodi premalo. To dokazuje majhno število prenosov rezultatov temeljnih in uporabnih raziskav v gospodarsko prakso.

3.2.4 Naravno podokolje podjetja

Organizacija združenih narodov (krat. OZN) je leta 1972 razglasila 5. junij za svetovni dan varstva okolja. Namen letošnjega dneva varstva okolja je povečati zavedanje javnosti o okoljski problematiki in o problemih trajnostnega razvoja. Ker se trajnostni razvoj in splošna blaginja dotikata vseh področij življenja in bivanja, je pomembno, da se zavedamo, da bi moral prav vsak izmed nas ravnati tako, da je dobro za vse, da prispeva k uresničevanju skupnih ciljev, ciljev za skupno dobro. Prebivalstvo iz leta v leto narašča, hkrati s tem se povečuje tudi obremenjevanje našega planeta in okolja, v katerem živimo: količine odpadkov, odpadne vode, ki jih proizvajamo, so čedalje večje, porabimo veliko fosilnih goriv, uporaba obnovljivih virov pa je premajhna. Vse to povečuje onesnaževanje ozračja (Statistični urad RS, 2016).

V zadnjih desetih letih sta se način razmišljanja in zavedanje ljudi o pomembnosti varstva okolja že precej spremenila. Postali so odgovornejši do sebe in do okolja, kar ima vpliv tudi na industrijski sektor z zahtevami po zmanjšanju emisij in hrupa v okolje, odgovornejšim ravnanjem z vsemi vrstami odpadkov (ostankov, olj, emulzij, odpadnih krp idr.), ekološko varnih izdelkih z možnostjo recikliranja itd. V avtomobilski industriji se zato vse bolj uveljavlja razvojni trend hibridizacije (kombiniranega pogona med motorjem na notranje izgorevanje in električnega motorja) in elektrifikacije (pogon izključno na električni motor) vozil ter tehnologije za radikalno zmanjšanje porabe motorjev z notranjim izgorevanjem. Panoga je postavljena pred pomembne izzive na področju ekologije, varnosti in zanesljivosti ter izboljšav materialov in tehnologij. Trend elektrifikacije je dodatno pospešila t.i. afera »Dieselgate«, kjer so pri renoviranem proizvajalcu vozil v zvezi z dizelskimi pogonskimi agregati odkrili precejšnja odstopanja med tovarniško navedenimi in dejanskimi izpusti CO² ter NO_x emisij v ozračje. Obstajajo tudi že podjetja, ki proizvajajo zgolj avtomobile na električni pogon. Trend postaja pri vse večjem številu proizvajalcev dolgoročna strateška usmeritev, kar bo lahko imelo čez 10 do 15 let za posledico prenos tehnologije, najprej v sektor velike kmetijske mehanizacije, in z nekaj letnim zamikom najverjetneje tudi v segment male kmetijske mehanizacije. Domnevo o prenosu tehnologije sem sprejel na podlagi izkušenj, saj se večina razvitih tehnologij, ko postanejo široko uporabljene, prenese iz višje razvitih panog na nižje, v našem primeru iz avtomobilske industrije v panogo kmetijskih strojev.

Evropska komisija je leta 2006 pripravila Zeleno knjigo o bodoči evropski energetske politiki. S tem dokumentom je Komisija določila cilj, da bo do leta 2020 delež energije iz obnovljivih virov

energije (v nadaljevanju OVE) v bruto končni porabi energije povečala na 20 %. Slovenija si je v okviru tega projekta zastavila cilje, zapisane v Akcijskem načrtu za OVE za obdobje 2010–2020 in v Nacionalnem energetskega programu, ki predvidevajo 25 % deleža energije iz OVE v bruto končni porabi energije do leta 2020 (Zelena Slovenija, 2009, str. 6). V tabeli 12 sledi prikaz izbranih kazalnikov zelene rasti Slovenije. Primerjava z letom 2005 je izvedena z namenom prikaza morebitnih učinkov sprejetega programa.

Tabela 12: Izbrani kazalniki zelene rasti, Slovenija

Kazalniki	2005	2013	2014
Energetska produktivnost (mio. EUR 2010/ktoe)	4,6	5,1	5,5
Snovna produktivnost (EUR/kg)	0,9	1,4	1,3
Vodna produktivnost (EUR 2010/m ³)	201,4	214,2	221,9
Skupna količina razpoložljivih sladkovodnih virov (m ³ /preb.)	14.262,0	18.317,0	22.731,0
Izkoriščanje domačih virov/osebo (tone)	15,5	10,6	11,9
Lesna zaloga (m ³ /ha)	257,0	289,0	293,0
Delež kmetijskih zemljišč v uporabi (%)	25,1	23,6	23,8
Delež akvakulture (% od celotne ribiške proizvodnje)	56,9	83,8	85,0
Ločeno zbrani komunalni odpadki (% od vseh zbranih)	11,1	62,7	64,7
Delež ekoloških kmetij in kmetij v preusmeritvi (%)	4,6	8,1	8,6
Državna proračunska sredstva za RRD, namenjena za okolje (%)	...	3,1	3,3
Državna proračunska sredstva za RRD, namenjena za energijo (%)	...	2,9	3,1
Delež okoljskih davkov v primerjavi z vsemi davki in socialnimi prispevki (%)	...	10,5	10,4
Delež davkov v ceni električne energije za industrijo (%)	...	28,0	29,0
Delež davkov v ceni zemeljskega plina za industrijo (%)	...	26,0	29,0

Vir: Statistični urad RS, Podatki po področjih, 2016.

Iz prikazane tabele vidimo, da je energetska produktivnost od leta 2005 do leta 2014 dosegala konstantne stopnje rasti, povečala se je tudi snovna in vodna produktivnost. Z vidika analiziranega podjetja so predvsem pomembni štirje kazalniki, in sicer delež kmetijskih zemljišč v uporabi, delež ekoloških kmetij in kmetij v preusmeritvi, delež davkov v ceni električne energije za industrijo in delež davkov v ceni zemeljskega plina za energijo. Prva dva kazalnika sta pomembna z vidika prodaje, saj je kmetijski sektor še vedno največji segment uporabnikov izdelkov podjetja. Kazalnik kmetijskih zemljišč v uporabi prikazuje upad deleža uporabljenih površin za namene kmetovanja, kar se negativno odraža na poslovanje podjetja, kajti manjše obdelovalne površine pomenijo manjšo ali manj pogosto uporabo kmetijskih strojev. Porast števila ekoloških kmetij pa ima pozitiven vpliv na prodajo izdelkov podjetja, saj podjetje v zadnjem obdobju zaznava vse več ekoloških kmetov med uporabniki enosnih traktorjev. Delež davkov v ceni električne energije in v ceni zemeljskega plina se iz leta v leto povečuje, kar vpliva na dvig cen energentov za industrijo in posledično višje stroške obratovanja. V tabeli 13 prikazujem gibanje števila ekoloških kmetij za leta 2005, 2010 in 2014.

Tabela 13: Število ekoloških kmetijskih gospodarstev in kmetijskih gospodarstev v preusmeritvi za izbrana leta v Sloveniji

Kategorija	2005	2010	2014
Ekološka kmetijska gospodarstva	1220	1897	2537

Vir: Statistični urad RS, Podatki po področjih, 2016.

Razberemo lahko trend naraščanja števila ekoloških kmetijskih gospodarstev v Sloveniji, saj se je število takšnih kmetij od leta 2005 do danes več kot podvojilo. Trend upadanja deleža kmetijskih zemljišč v uporabi negativno vpliva na višino prodaje podjetja Struc Muta na domačem trgu, obratno trend naraščanja ekoloških kmetijskih gospodarstev predstavlja priložnost podjetju.

Kot že navedeno so podjetja v kovinskopredelovalni industriji in drugih zakonsko zavezana za skrbno ravnanje z nevarnimi snovmi, odpadki, olji, emulzijami, odpadnimi krpami, jeklenimi ostružki idr., k meritvam emisij snovi, ki jih spuščajo v zrak, k meritvam hrupa, ki ga povzročajo idr., ter morajo v te namene imeti izdelane načrte in letna poročila za poročanje državnim institucijam. Najpomembnejši dokumenti na tej podlagi so:

- *načrt gospodarjenja z odpadki* (v skladu z 19. členom Pravilnika o ravnanju z odpadki –Ur.l. RS, št. 84/98, 45/2000 in 20/1);
- *ocena o letnih emisijah snovi v zrak* (v skladu z uredbo o emisiji snovi v zrak iz nepremičnih virov onesnaževanja – Ur.l. RS 31/07, 70/08, 61/09, Pravilnikom o prvih meritvah in obratovalnem monitoringu emisije snovi v zrak iz nepremičnih virov onesnaževanja ter o pogojih za njegovo izvajanje – Ur.l. RS 105/08);
- *poročilo o oceni obremenitve okolja s hrupom* (v skladu z Uredbo o ocenjevanju in urejanju hrupa v okolju – Ur.l. RS 121/04, Uredbo o mejnih vrednostih kazalcev hrupa v okolju – Ur.l. RS 105/05, 34/08, 109/09, 62/10, Pravilnikom o prvem ocenjevanju in obratovalnem monitoringu za vire hrupa ter pogojih za njegovo izvajanje – Ur.l. RS 105/08);
- *letno poročilo o nastajanju odpadkov v proizvodnih in storitvenih dejavnosti* (v skladu z Uredbo o odpadkih – Ur.l. RS 103/11);
- *evidenčni listi o odvozu vseh vrst odpadkov.*

Iz analize naravnega okolja je moč sklepati, da ekološka ozaveščenost in varstvo okolja vplivata na poslovanje industrijskega sektorja. Zahteve, norme in cilji, ki si jih je zadala mednarodna skupnost in posledično Republika Slovenija, povečujejo stroške poslovanja podjetij. Priložnost, ki izhaja iz takšne usmeritve za podjetje Struc Muta, pa vidim predvsem v novem segmentu uporabnikov, ki so v porastu in sicer ekološke ter kmetije v preusmeritvi.

3.2.5 Kulturno podokolje podjetja

Socialnokulturni dejavniki, ki so pomembni pri analizi slednjega podokolja, so predvsem stališča, vrednote, odnos do dela, odnos do podjetnosti, sprejemanje inovacij, razumevanje in

sprejemanje koncepta trajnostnega razvoja, odnos do okolja, odnos mladih do kmetovanja itd. Spremljat in analizirat je potrebno družbeno mobilnost, trende v običajih in navadah, ideološke usmerjenosti, veroizpovedi, stopnjo potrošnje, stopnjo izobrazbe, pomen in moč družbenih skupin, odnos do institucij ipd.

Podatki javnomnenjskih raziskav zadnjih let med mladimi v Sloveniji kažejo, da se namesto velikih vrednot, ki so bile oprte na močne ideologije (politika, religija, nacionalna vezanost), pojavljajo vrednote, ki so bližje posamezniku in njegovemu osebnemu izkustvu (materialna in socialna varnost, prijateljstva in odnosi, zdravo okolje, kakovost vsakdanjega življenja) (Ule, 2004, str. 352). Zdravo okolje in kakovost vsakdanjega življenja vplivata tudi na potrošniške navade in nakupne odločitve kot npr. trend t.i. zelenega potrošništva, BIO in EKO potrošništva. Na trgu se pojavljajo zeleni izdelki, ki naj bi na dolgi rok okolje obremenjevali manj kot običajni izdelki. Kakovost življenja vpliva na nakupne odločitve po BIO izdelkih. V vsej Evropi se tako pojavlja trend ekoloških kmetij, ki pridelujejo bio hrano na tradicionalen način. Mnoge izmed njih se v kasnejših fazah deloma preoblikujejo v učne kmetije ter ozaveščajo mlade o pomembnosti trajnostnega odnosa do narave, odgovornosti do okolja ter pomembnosti zdrave prehrane.

Ti trendi so opazni v vseh mladinskih in javnomnenjskih raziskavah, ki smo jih v Sloveniji opravili v zadnjih desetih letih. Globalne, ideološke in celostno zgrajene vrednotno-življenjske usmeritve so postopoma v devetdesetih letih zamenjale partikularne, navidezno fragmentirane vrednote, ki poudarjajo materialno varnost, medčloveške odnose, osebni razvoj in kakovost življenja. Celo v zadnjem desetletnem ciklusu opazamo spremembe. Konstantno močna vrednota je partnersko in družinsko življenje. V raziskavi Mladina 2000 nenadoma na čelo vrednot stopijo zdravje, resnično prijateljstvo, družinsko življenje. Tudi primerjava med sorodnimi raziskavami v Evropi, npr. raziskav v Nemčiji (znane Schellove študije), skandinavske študije, nizozemske itd., kažejo povsem enake trende v oblikovanju vrednostnega prostora med mladimi z eno razliko, nikjer ni tako nizko cenjena vrednota voditeljstva, avtoritete, moči med mladimi v Evropi kot v Sloveniji (Ule, 2004, str. 352-353).

V zadnjih letih se spreminja tudi odnos do dela. Zaradi izgube doživljenjske zaposlitve kot so jih poznale predhodne generacije, se je povečal občutek negotovosti in hkrati zmanjšal občutek varnosti. Mladi po vsej Evropi zaradi navedenega izgubljajo zaupanje v podjetja in sindikate kot zaščitnike njihovih interesov. Delo samo po sebi ne izgublja na veljavi, spremenil se je odnos do dela in pričakovanja posameznika. Tudi pri delu je v ospredju osebno zadovoljstvo. Obširnejše evropske raziskave so pokazale, da mladi od dela pričakujejo to, kar pričakujejo od prostega časa in sicer vznemirljivost, življenjski smisel in razvoj ustvarjalnosti (Ule, 2004, str. 357-358).

Načrtane spremembe odnosa do dela vplivajo na opuščanje kmetij, nasadov (npr. oljk), vinogradov, vrtov idr., saj mladi ne vidijo več smisel v obveznem nadaljevanju dela oziroma ohranjanju ustvarjenega svojih staršev ali predhodnikov. Iščejo si delo, ki jih osebno zadovoljuje, večkrat celo s selitvijo iz podeželja v mesto, druge regije in države. Opuščanje oz. zmanjševanje števila kmetijskih gospodarstev v zadnjih desetih letih je prikazano v tabeli 14.

Tabela 14: Število kmetijskih gospodarstev v Sloveniji za izbrana leta

Kategorija	Število kmetijskih gospodarstev			
	2005	2007	2010	2013
Kmetijska gospodarstva	77175	75340	74646	72377

Vir: Statistični urad RS, Podatki po področjih, 2016.

Iz tabele je viden trend upadanja števila kmetijskih gospodarstev v Sloveniji. Od leta 2005 do 2013 je število upadlo za 4798 kmetijskih gospodarstev.

Svet je postal mobilen tako z vidika informacij, predmetov kot ljudi in ta dostopnost življenjskih nazorov, spreminja stile življenja, oblike družin, gospodinjestev, življenjska okolja idr. Enostavna dostopnost do vseh vrst informacij spreminja proces nakupne odločitve potrošnikov. Potrošniki postajajo dejansko tudi v Sloveniji bolj racionalni. Fazni proces nakupne odločitve zadnjih nekaj let se prične z iskanjem informacij preko svetovnega spleta in sicer za večino izdelčnih skupin, še posebej trajnostnih, razen redkih izjem, kjer gre predvsem za rutinske nakupe izdelkov vsakdanje porabe, kjer ima pglavitni vpliv oglaševanje, ki podzavestno vpliva na potrošnikovo odločitev o nakupu npr. olja, testenin, kruha itn. Po pridobitvi informacij s spleta (npr. pri nakupu motokultivatorja), sledi faza telefonskega poizvedovanja pri številnih trgovcih, ogled stroja in pridobivanje številnih ponudb. Nato sledi izbor najugodnejšega ponudnika, izvršitev nakupa, uporaba izdelka in ocena zadovoljitve lastnih potreb ter pričakovanj, zaradi izbora točno določenega izdelka oziroma blagovne znamke. Takšen proces nakupnega vedenja imenujemo razširjen oziroma preudaren proces.

Zdi se, da počasi izginjajo do sedaj veljavne norme skupinskega vedenja, da izginjajo stare predstave o kolektivnih dolžnostih in lojalnostih in se uveljavlja nova individualizirana etika vsakdanjega življenja. Premik osrednjih vrednotnih usmeritev od "materialnih-kariernih" k "postmaterialnim-osebnostnim" vrednotam pri sodobni mladini pomeni tudi premik v samemu značaju vrednot. Medtem ko so se klasične industrijske vrednote kazale predvsem kot skupek jasnih norm, vedenjskih pravil, življenjskih ciljev, imamo sedaj opraviti z dokaj fluidno in spremenljivo strukturo vrednostno-osebnih usmeritev, ki jih je težko pojmovno in empirično identificirati (Ule, 2004, str. 352). Naloga podjetja je identifikacija teh norm in vrednot v segmentu porabnikov enosnih traktorjev, uporaba le teh v svojo korist s posredovanjem temu primerno prilagojenih informacij oziroma spremenjenem načinu tržnega komuniciranja, ki upošteva individualen pristop do posameznih segmentov kupcev in izboljšanje izdelkov v smeri funkcionalnosti ter lahkotnosti upravljanja.

3.3 Analiza ožjega okolja podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija

V času finančne in gospodarske krize, ki je Slovenijo prizadela še bolj kot večino drugih držav članic Evropske unije, je za ohranjanje in povečevanje konkurenčnosti gospodarstva bilo pomembno krepiti zdravo jedro, ki ga predstavlja industrija, kot generator inovacij, rasti in zaposlovanja. Industrija, ki v ožjem pomenu besede pomeni predelovalne dejavnosti, prispeva

20 % k skupni dodani vrednosti. Poleg tega je več kot četrtnina storitvenih dejavnosti neposredno vezanih na industrijo. Kot ocenjuje Evropska komisija, vsakih 100 delavnih mest ustvarjenih v industriji, ustvari še od 60 do 200 novih delovnih mest v dejavnostih, ki so povezane z industrijo (Vlada RS, 2013, str. 3).

3.3.1 Predstavitev panoge in konkurentov

Proizvodnja kmetijskih strojev, natančneje enososnih traktorjev se uvršča v kovinskopredelovalno panogo oziroma industrijo. Po Kolektivni pogodbi za kovinsko industrijo Slovenije se vanjo uvrščajo delodajalci, ki so člani Združenja kovinske industrije pri Gospodarski zbornici Slovenije in sicer glede na razvrstitve v skladu z Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti (Ur.l.RS, št. 69/07) in člani Sekcija za kovine Združenja delodajalcev Slovenije, ki opravljajo dejavnosti:

- SKD C/25 Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav;
- SKD C/28 Proizvodnja drugih strojev in naprav, izvzemši pisarniške naprave (SKD28.230);
- SKD C/29 Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic, izvzemši elektro opremo za vozila (SKD 29.310);
- SKD C/30 Proizvodnja drugih vozil in plovil;
- SKD C/33 Popravila in montaža strojev in naprav, izvzemši popravila električnih (SKD 33.130, 33.140 in 33.190) in neelektričnih strojev in naprav (SKD 33.200).

Podrobnejši pregled vključenih dejavnosti po SKD 2008 se nahaja v prilogi (glej Prilogo 3 – Pregled dejavnosti kovinske industrije po SKD 2008).

Slovenska kovinska industrija se uvršča v vrh nosilnih dejavnosti predelovalne industrije tako po prihodku kot izvozu. Panoge kovinske industrije predstavljajo v prihodku 31 %, v izvozu 31 %, v številu zaposlenih 34 %, ustvarijo pa 30 % dodane vrednosti vseh predelovalnih dejavnosti v Sloveniji. Po podatkih AJPEŠ-a je leta 2014 v kovinski panogi delovalo 2.982 družb, v katerih je bilo 53.817 zaposlenih, prihodki so znašali 7,5 mrd €. V panogi kot celoti je dodana vrednost na zaposlenega v letu 2014 znašala 36.529 € (Združenje kovinske industrije, 2015, str. 11-12).

Proizvodnja male kmetijske mehanizacije po SKD 2008 spada v dejavnost C 28.300 – proizvodnja kmetijskih in gozdarskih strojev. V tabeli 15 prikazujem število podjetij, število zaposlenih oseb in prihodke, ki jih ustvarijo majhna slovenska podjetja v dotični dejavnosti. Majhnih podjetij (to je 10-49 zaposlenih), ki delujejo v dejavnosti C28 - proizvodnja drugih strojev in naprav (SKD 2008) – je po navedenih podatkih iz leta v leto manj, zaposlujejo iz leta v leto manj ljudi, a prihodki le tem naraščajo.

Tabela 15: Majhna podjetja po dejavnosti C28 proizvodnja drugih strojev in naprav v Sloveniji

Dejavnost	2012			2013			2014		
	Število podjetij	Število oseb, ki delajo	Prihodek (1000 EUR)	Število podjetij	Število oseb, ki delajo	Prihodek (1000 EUR)	Število podjetij	Število oseb, ki delajo	Prihodek (1000 EUR)
C28 Proizvodnja drugih strojev in naprav	135	2761	324158	126	2669	312738	120	2665	320443

Vir: Statistični urad RS, Podatki po področjih, 2016.

Dejavnost proizvodnje male kmetijske mehanizacije v Sloveniji uvrščamo med zrele dejavnosti, saj je prisotna na tem območju že več desetletij, izdelava poljedelskega orodja in pripomočkov pa že več stoletij. Skoraj vsak kraj je imel enega ali več kovačev, ki so izdelovali poljedelska orodja, kovane dele vozov, orodja za dela na njivi (plugi, rala itn.), pripomočke za gradnjo itd. Nekdanja domača obrt se je skozi stoletja mehanizirala in se razvila v kapitalno intenzivno panogo. Veliko kovačev je opustilo kovaško obrt, ki se je pred tem prenašala iz roda v rod.

V dejavnosti male kmetijske mehanizacije, natančneje proizvodnje enosnih traktorjev oziroma motokultivatorjev, nastopa v Sloveniji in Evropi majhno število proizvajalcev, ki si konkurirajo s homogenimi in diferenciranimi proizvodi, kar jo uvršča med oligopolno organizirane panoge.

Na slovenskem trgu male kmetijske mehanizacije, oziroma motokultivatorjev, se tako poleg edinega domačega proizvajalca Struc Muta, pojavljajo še nekatere tuje blagovne znamke kot na primer BCS (Italija), Labin Progress (Hrvaška), Goldoni (Italija), Ferarri (Italija), AEBI (Švica) in Honda (Japonska). Izmed navedenih konkurentov, nastopa podjetje AEBI kot posredni konkurent, saj edini izmed navedenih proizvaja hidrostatične menjalnike in tako cilja na popolnoma drug segment tako kupcev na medorganizacijskem trgu kot končnih porabnikov. Prodajna paleta pa se v zanemarljivem odstotku pokriva z navedenimi konkurenti v panogi. Honda pa ima primerljivo zelo ozko prodajno paleto priključkov in prav tako ne ogroža ostale akterje na trgu ter dosega zelo nizek tržni delež. Konkurenti so na trgu prisotni s posredovanjem generalnih uvoznikov, generalnih/pooblaščenih zastopnikov in celo z lastno podružnico. Ocenjeni tržni deleži posameznih podjetij na trgu male kmetijske mehanizacije v Sloveniji so prikazani v tabeli 16. Podatki iz tabele omogočajo izračun koeficienta koncentracije tržnega deleža, ki prikazuje seštevek posameznih tržnih deležev n podjetij. Prednost navedenega kazalnika je enostavnost izračuna, slabost pa je nepojasnen prikaz distribucije tržne moči. Iz tabele je razvidno, da znaša koeficient koncentracije za prvi dve podjetji na domačem trgu 0,6 ($K_2=0,6$) oziroma, da imata skupaj kar 60 odstotkov tržnega deleža, prvi štirje pa že celo 90 odstotkov ($K_4=0,9$). Na osnovi podatkov lahko sklepamo, da je oblika tržne strukture v dejavnosti male kmetijske mehanizacije v Sloveniji, t.i. tesen oligopol.

Tabela 16: Ocenjeni tržni deleži po posameznih blagovnih znamkah po kosovni prodaji v Sloveniji v letu 2014

Podjetje	Tržni delež v (%) *
Struc Muta, kmetijska mehanizacija	35
BCS	25
Goldoni	15
Labin Progress	15
Ostali skupaj	10

*izračun je narejen kot ocenjeno št. kosovne prodaje posameznega podjetja na trgu, deljeno z ocenjeno kosovno prodajo na celotnem trgu v enem letu

Podjetje Struc Muta je na domačem trgu dominantno podjetje, najbližji konkurent je podjetje BCS, s katerim si trg že skoraj delita, a med njima poteka nenehen konkurenčni boj za tržni delež; ostali konkurenti pa so v trenutni tržni situaciji stranskega značaja.

Na avstrijskem trgu so konkurenti domači proizvajalec Reform, ki pa se je v zadnjih letih preusmeril predvsem na večjo kmetijsko mehanizacijo in komunalni program, Rapid (Švica), AEBI (Švica), Köppl (Nemčija) in skupina BCS (Italija). Izdelki podjetij Reform, Rapid, AEBI in BCS so specializirani predvsem na košnjo, medtem ko pri enoosnih traktorjih podjetja Köppl poudarjajo njihovo univerzalnost v uporabi, v zadnjih letih pa so razvijali predvsem priključke za opravila v gozdu in ob njem.

Na nemškem trgu poleg navedenih proizvajalcev, ki so prisotni tudi na avstrijskem trgu, delujejo domača podjetja oziroma blagovne znamke kot je Agria, AS Motor in Oehler Fahrzeugbau. Izdelki Agrie so univerzalni pri uporabi, izdelki podjetja AS Motor so namenjeni izključno košnji in komunalni, podjetje Oehler pa se je v zadnjih letih specializiralo na proizvodnjo večjih traktorskih priključkov in gozdarskih strojev.

Na italijanskem trgu se pojavlja največ proizvajalcev, ki so pretežno domači. To so podjetja BCS, Ferrari, Pasquali, Valpadana, Goldoni, Meccanica Benassi, Grillo in Bertolini. Vsa podjetja, razen Benassi in Bertolini, ponujajo poleg male kmetijske mehanizacije predvsem komunalne in vinogradniške traktorje, to je majhne traktorje do 40 konjskih moči. Od uvoznikov nastopa na navedenem trgu podjetje Rapid (Švica), Roteco (Španija) in Labin Progress (Hrvaška).

Proizvodi v panogi male kmetijske mehanizacije, za uporabo v kmetijstvu in poljedelstvu, so diferencirani tako fizično kot navidezno oziroma psihološko. Med konkurenti so razlike v posameznih proizvodnih programih zelo očitne. Goldoni gradi prepoznavnost na področju osnovnih strojev in priključkov za obdelavo zemlje ter prekopalnikov, BCS je prisoten na področju obdelave zemlje, košnje in gorske košnje, Struc Muta poudarja svojo konkurenčno prednost v univerzalnosti pri uporabi osnovnega stroja oziroma enoosnega traktorja, v zadnjih letih pa so se usmerili predvsem na področje košnje in spravila trav, medtem ko Labin Progress izpostavlja predvsem prednosti, kot so: moč motorja, masivna konstrukcija in področje transporta. Kupci navedene lastnosti in prednosti posameznih enoosnih traktorjev prepoznavajo

in posledično tudi ločujejo med posameznimi blagovnimi znamkami. Poleg diferenciranosti izdelkov so v panogi male kmetijske mehanizacije tudi pomembne spremljajoče in poprodajne storitve, kot so: tehnično svetovanje, izobraževanje, prikaz rokovanja s stroji, opravljanje servisa in dostopnost rezervnih delov. Govorimo o tako imenovanem razširjenem proizvodu.

Sama panoga proizvodnje kmetijske mehanizacije pa se sooča s številnimi trendi oz. smermi razvoja, kot so:

- specializacija na področju delovnih priključkov za uporabo na enoosnih traktorjih;
- mini multinacionalke; to so nišno delujoča podjetja, globalna, predvsem srednje velika ali majhna podjetja, ki zaradi specifičnosti in specializacije določene vrste znanj, procesov, storitev ali izdelkov predstavljajo globalne ponudnike (hidrostatski menjalniški prenosi);
- informiranost uporabnikov;
- vse večja pomembnost svetovalnih in poprodajnih (servis, dostopnost rezervnih delov, hitrost reakcije ob morebitni reklamaciji itn.) storitev.

Podjetje Struc Muta navedenim trendom sledi, jih razvija, izboljšuje in izvaja. Poseben poudarek daje področju razvoja delovnih priključkov, kjer je regionalni ponudnik z najširšo paleto le teh ter razvoju poprodajnih storitev, skupaj s trgovskimi in servisnimi partnerji podjetja.

3.3.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

V preteklosti in še danes se razvijajo številni modeli, orodja, koncepti in metode, ki služijo ocenjevanju panoge delovanja podjetja. Največkrat uporabljen in primeren je model, ki ga je razvil Porter, saj je enostaven, pregleden in daje zadostne analitične rezultate snovalcem strategij v podjetju. V panožnem okolju se pojavljajo t.i. konkurenčne silnice, ki so odvisne od strukturne značilnosti le te. Konkurenčne silnice, ki določajo moč in smer delovanja konkuriranja v panogi so (Porter, 1985, str. 5):

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo;
- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti;
- nevarnost pojava substitutov;
- pogajalska moč kupcev;
- pogajalska moč dobaviteljev.

3.3.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

V obravnavani panogi obstajajo številne vstopne ovire, ki vplivajo na možnost vstopa novih konkurentov v panogo. Te se pojavljajo predvsem v obliki ekonomij obsega, ki niso vezane le na množično proizvodnjo, temveč se nanašajo tudi na celotno področje poslovanja ali obsegajo le določeno dejavnost znotraj celotnega poslovanja, kot ne primer razvoj, trženje. Vsi naštetih konkurenti so velika podjetja, z velikim obsegom poslovanja in zato predstavljajo veliko oviro za vstop novih podjetij.

Večina podjetij, delujočih v panogi, razvija specifične priključke in išče lastne rešitve, ki jih pogosto tudi patentno zaščitijo. Patentna zakonodaja in zaščita številnih izdelkov ter tehnoloških rešitev postavljajo pomembno oviro pri vstopu novih konkurentov.

Vstopne ovire predstavljajo tudi številne direktive EU, predpisi in standardi, ki urejajo področje varnosti, ekologije, tehničnih zahtev, standardizacije idr., in jih morajo proizvajalci striktno upoštevati. Predpise in standarde sem navedel v poglavju 3.2.2.

Zahteve po kapitalu so naslednji pomemben dejavnik. Vstop v panogo male kmetijske mehanizacije zahteva visoko začetno investicijo, zaradi že omenjene kapitalske intenzivnosti panoge. Vsi konkurenti v panogi proizvajajo s sodobno tehnologijo, ki vključuje numerično krmiljene obdelovalne centre (v nadaljevanju CNC obdelovalni centri), proces proizvodnje je delno avtomatiziran. Vstopno financiranje tako zajema proizvodne in poslovne prostore, proizvodne stroje, razvoj izdelkov, tržno implementacijo izdelkov, začetne kratkoročne terjatve (dolga doba vezave kapitala) in zaloge materiala, polizdelkov ter izdelkov.

Naslednja zelo pomembna vstopna ovira je zasedenost prodajnih poti v panogi. Potencialni konkurenti bi zelo težko prepričali distributerje, trgovce, serviserje in druga podjetja, da bi sprejeli njihove blagovne znamke namesto izdelke konkurenta, ki je že v panogi, saj so zvesti in lojalni poslovni partnerji, poleg tega dobro poznajo preference končnih potrošnikov, prav tako prepoznavnost obstoječih blagovnih znamk na trgu. Pred vstopom pa je potrebno vzpostaviti tudi kakovostno servisno dejavnost z zadovoljivo pokritostjo trga. Navedeno je povezano tudi z močjo blagovne znamke. Ker gre v oligopolni tržni strukturi za homogene izdelke, je pomembna diferenciacija in vzpostavitev močne blagovne znamke. Podjetja namenjajo velike vsote za trženje blagovne znamke tako na končnih kot medorganizacijskih trgih.

Poleg vsega naštetega pred vstopom v panogo potencialna podjetja odvrča tudi dokaj počasna rast panoge in dejstvo, da imajo podjetja v panogi dolgo tradicijo, predvsem pa tehnologijo, znanje in izkušnje, ki se prenašajo iz roda v rod in za katera namenjajo ogromna sredstva.

Vse navedene vstopne ovire spadajo med t.i. »naravne« ovire za vstop novih podjetij, a je pri oligopolu potrebno upoštevati tudi ovire, ki jih vstopanju novih podjetij postavljajo podjetja, ki so že v panogi. Gre za strateške odločitve teh podjetij, da z znižanjem cen ali pa s povečanjem obsega proizvodnje onemogočijo vstop novih podjetij. Cenovna politika, določanje obsega proizvodnje, investicijska politika in politika trga vključujejo množico strateških elementov. Ker je v panogi le nekaj proizvajalcev, mora pri določanju te politike vsako podjetje zelo natančno spremljati odločitve drugih podjetij. Pri svojih odločitvah mora predvideti tudi to, kako se bodo nanje odzvali njihovi konkurenti. Ocena vstopnih ovir v panogo je podana v tabeli 17.

Tabela 17: Ocena vstopnih ovir v panogo

Vstopne ovire	Ocena privlačnosti panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ekonomija obsega			X
Tehnološke zahteve, patenti			X
Zahteve po kapitalu			X
Zasedenost prodajnih poti			X
Moč blagovne znamke			X
Zahtevana raven znanja			X
Skupaj			X

3.3.2.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Proizvodi v panogi male kmetijske mehanizacije za uporabo v kmetijstvu in poljedelstvu so diferencirani. Kupci ločujejo med blagovnimi znamkami, a na nakupno odločitev vpliva tudi cena, kakovost strojev in v določeni meri tudi etnocentrizem. To dela konkurenco v panogi še intenzivnejšo. Med konkurenti so razlike v posameznih proizvodnih programih zelo očitne, tako podjetja Labin Progress, Valpadana, Bertolini poudarjajo svojo prednost v panogi strojev za obdelavo zemlje, Struc Muta je najmočnejše na področju košnje oziroma specializiranih kosilnih grebenih, italijanska podjetja pa so prisotna na vseh področjih.

Panoga prodaje enoosnih traktorjev v EU je stabilna, na določenih trgih celo v upadu, kar je moč pripisati prodaji specializiranih izdelkov ali izdelkov z lažjim načinom uporabe npr. vrtnih traktorjev. Ti substituti se pojavljajo predvsem v manj pomembnih sektorjih uporabe enoosnih traktorjev, a imajo vpliv na skupno količinsko prodajo izdelkov. Proizvajalci so se zaradi navedenega dejstva preusmerili v razvoj delovnih priključkov za nišne trge.

Med proizvajalci male kmetijske mehanizacije poteka podobno sodelovanje kot je značilna za avtomobilsko industrijo. Gre za skupen razvoj specifičnih izdelkov, skupno nabavo težje dostopnih ali dražjih surovin, skupne trženjske aktivnosti pri komplementarnih izdelkih ipd. Podjetje Struc Muta tako sodeluje s konkurenčnimi podjetji Labin Progress, Agria, Oehler, AEBI in Köppl. Presežnih zmogljivosti v panogi ni, saj ob večjih naročilih, podjetja med seboj sodelujejo, celo na področju izdelave menjalnika, ki je ključen element pri izdelavi enoosnih traktorjev. Iz navedenega lahko zaključimo, da je tudi informiranost v panogi na zelo visokem nivoju.

Kot že navedeno, je govor o oligopolu, kjer se pojavlja manjše število ponudnikov, zato je tudi stopnja koncentracije ponudnikov razmeroma nizka. Ocena tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti je podana v tabeli 18.

Tabela 18: Ocena tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti

Tekmovalnost v panogi	Ocena privlačnosti panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Stopnja rasti panoge	X		
Sodelovanje med konkurenti		X	
Informiranost v panogi		X	
Diferenciacija proizvodov		X	
Stopnja koncentracije			X
Skupaj		X	

3.3.2.3 Nevarnost pojava substitutov

Možnost pojava novih substitutov je na splošno majhna. Ljudje obdelujejo svojo zemljo že stoletja na enak način. Še najbolj se spreminja velika strojna mehanizacija za obdelovanje zemlje in prav ta mehanizacija bi lahko bila najnevarnejši substitut male kmetijske mehanizacije. To so predvsem dvoosni traktorji večje moči, z možnostjo priklopa raznih priključkov za košnjo in obdelovanje zemlje. Opozoriti je potrebno, da to velja le za območja intenzivnega kmetijstva, kjer obdelujejo ogromne površine, za manjše in srednje velike kmetije pa je bolj primerna mala mehanizacija. Na področjih, kjer je kmetijstvo ekstenzivno se kot substituti pojavljajo štirikolesniki, ročna orodja in živina, tudi doma izdelana ročna orodja, to je še posebej opazno v tretjih državah sveta. Pojavljajo pa se substituti kot specializirani izdelki za uporabo, npr. v komunali, gozdarstvu, pri čiščenju in transportu, a so praviloma nezanimiv z vidika razmerja med ceno in kakovostjo izdelka.

Stroški spremembe oziroma zamenjave proizvoda so za koristnika enoosnih traktorjev relativno visoki. V večini primerov delovni priključki enoosnega traktorja niso zamenljivi med različnimi blagovnimi znamkami, kar pomeni, da ob zamenjavi osnovnega stroja postanejo tudi številni priključki neuporabni ter je tako potrebno zamenjati celotno paletto predhodno nabavljenih delovnih priključkov. Enoosni traktor ima ob pravilnem rokovanju in rednem vzdrževanju življenjsko dobo med 20 in 30 let. V tem obdobju si uporabnik stroja nakupi številne priključke, ki jih koristi za različna opravila v vseh letnih časih, kar lahko znese tudi do 15.000 EUR in več.

Za izdelke podjetja Struc Muta je značilna visoka kakovost izdelkov po relativno dostopni ceni, saj so praviloma 20 do 30 odstotkov cenejši kot primerljivi izdelki zahodnih konkurentov. Tudi razmerje med ceno in uporabnostjo izdelka je na visokem nivoju, saj imajo v prodajnem programu preko 30 možnih delovnih priključkov za posamezni enoosni traktor in letno razvijajo nove, glede na želje ter potrebe odjemalcev.

Kupci praviloma niso nagnjeni k menjavi blagovne znamke. Iz izkušenj podjetja Struc Muta je uporabnik izdelka skozi celotno življenjsko dobo vezan na določen izdelek in blagovno znamko, v številnih primerih celo več generacij, saj se navadijo na način rokovanja in funkcionalnost izdelka ter tako niso nagnjeni k prehodu na drugo blagovno znamko. Seveda to drži le, če z

izdelkom, blagovno znamko, svetovanjem, dostopnostjo servisa in rezervnih delov niso imeli slabih izkušenj, sicer so zelo lojalni. Ocena nevarnosti pojava substitutov je podana v tabeli 19.

Tabela 19: Ocena nevarnosti pojava substitutov

Nevarnost pojava substitutov	Ocena privlačnosti panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Razmerje cena/kakovost			X
Stroški zamenjave			X
Nagnjenost kupca k substituciji			X
Skupaj			X

3.3.2.4 Pogajalska moč kupcev

Zaradi omejenih možnosti prodajnih, poprodajnih oziroma servisnih storitev, kar posledično otežuje vzpostavitev razvejane mreže, in dejstva, da proizvajalci nimajo lastne prodajnoservisne mreže ter poslujejo praviloma na medorganizacijskem trgu, imajo kupci veliko moč. Trženje temelji na podlagi medsebojnih odnosov, kar je sicer značilnost sodobnih medorganizacijskih trgov. Sodelovanje temelji na medsebojnem zaupanju, dogovarjanju in usklajevanju vseh aktivnosti, razvija se partnerski odnos. Trženje na podlagi odnosov poteka v obojestranskem interesu z usklajenimi prodajnimi cilji. Blagovna znamka se na medorganizacijskem trgu gradi skupaj, se pravi v medsebojnem odnosu proizvajalec-trgovca izdelkov.

Dejstvo je, da imajo tudi kupci interes do dolgoročnega sodelovanja in sicer zato, ker obstajajo številne vstopne ovire za nove blagovne znamke. Konkurentov, ki se ukvarjajo s proizvodnjo male kmetijske mehanizacije, ni veliko, zato ne morejo zamenjati dobavitelja, ne da bi pri tem imeli visokih stroškov. Prav tako nimajo možnosti lastne proizvodnje, saj je potrebna visoka tehnologija in znanje, kar zahteva visok začetni vložek oziroma začetni kapital.

Ob vstopu na trg se pojavijo težave tudi s standardizacijo in homogenostjo proizvodov, saj se pokrajine ali države med seboj razlikujejo in je potrebno nemalokrat za določeno območje proizvode prilagoditi. To je tudi eden izmed razlogov, zakaj kupci ne morejo zlahka najti novega dobavitelja, ki bi že imel proizvode prilagojene razmeram v državi.

Obseg nakupa na medorganizacijskem trgu je praviloma zelo velik, v primerjavi s prodajo končnim porabnikom male mehanizacije, kar dviguje pogajalsko moč kupca. V današnjih časih so informacije dostopne vsem v panogi, še posebej na majhnem oligopolnem trgu, kar pomeni, da je stopnja informiranosti kupca na visokem nivoju.

Nabavna cena ima v Sloveniji in Italiji še zmeraj velik pomen, prav tako možnost visokega zaslužka ob prodaji izdelka, medtem ko v Nemčiji in Avstriji, poleg cene same, stavijo predvsem na kakovost v razmerju do cene in poprodajnih storitev, kjer je možnost zaslužka dolgoročnejša kot pri sami prodaji izdelka. V ospredju je torej servisna dejavnost in oskrba z rezervnimi ter nadomestnimi deli, ki dosegajo podobno kot v avtomobilski industriji, visoke cene.

Seveda pa je pogajalska moč kupca odvisna tudi od velikosti njegove prodajne mreže, trženjskih sposobnosti, kvaliteti ponujene storitve, pričakovanih donosov v prihodnosti, pričakovanega trajanja sodelovanja, odnosa, prekrivanja vrednostnih verig partnerskih podjetij in še mnogo drugih. Ocena pogajalske moči kupcev je podana v tabeli 20.

Tabela 20: Ocena pogajalske moči kupcev

Pogajalska moč kupcev	Ocena privlačnosti panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Koncentracija kupcev		X	
Odvisnost od prodajnih poti trgovcev/kupcev	X		
Blagovna znamka		X	
Stroški menjave dobavitelja			X
Obseg nakupa		X	
Informiranost kupca		X	
Pomen nabavne cene		X	
Možnost zaslужka kupca		X	
Skupaj		X	

3.3.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Pri proizvodjanju male kmetijske mehanizacije se uporabljajo ulitki, motorji, gredi, zobniki, razne kovine, platišča, zračnice, razni noži, repro- in potrošni material. To pomeni, da gre za zapleten proizvod, za katerega je potrebno večje število različnih vrst materiala, sestavnih delov in polizdelkov. Poleg navedenega se koristijo proizvodne storitve kot je cinkanje, brušenje, lasersko izrezovanje, peskanje, lakiranje idr.

Podjetje Struc Muta železo, jeklo in druge kovine nabavlja pri železarni Štore, pri podjetju Frankstahl iz Avstrije, pri Merkurju iz Kranja in pri Kovintrad-u iz Celja, pri čemer od železarne Štore kupuje predvsem okroglo in ploščato železo. Dobavitelji železa imajo veliko pogajalsko moč, kar sledi dejstvu, da ni bližnjih substitutov, s katerimi bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod. Prav tako količina nabavljenega materiala za dobavitelja ne predstavlja velik delež, zato so kupci v podrejenem položaju.

Naslednji razlog, zakaj imajo dobavitelji veliko moč, je ta, da je kakovost kmetijske mehanizacije odvisna od kakovosti železa, ki ga proizvajajo dobavitelji (v našem primeru železarna Štore, saj so Frankstahl, Merkur in Kovintrade le posredniki). Podjetje ne more vplivati na cene železa, saj je ta določena na svetovnem trgu in je pomemben dejavnik v gospodarstvu. V preteklosti so se že pojavljale recesije zaradi visokih cen železa, ki se v velikih količinah uporablja v industriji. Tak udarec je ta panoga občutila tudi v letu 2004, ko se je železo in jeklo podražilo za okoli 30 odstotkov.

Pomembno je preučevati tudi dobavitelje dobaviteljev, saj imajo preko dobavitelja vpliv na preučevano podjetje. V tem primeru je govora o strateški nabavi ulitkov, ki so za sestavo izdelkov ključnega pomena. Dobavitelj ulitkov je v analiziranem primeru podjetje Kovintrade, železarne, iz katerih so ulitki dobavljeni, pa so na Češkem, Slovaškem, Srbiji in Sloveniji. Stroški menjave dobavitelja ulitkov so najvišji izmed vseh nakupnih elementov, saj so ulitki proizvedeni po načrtih proizvajalca enosnih traktorjev, tehnologije vlivanja med livarnami se razlikujejo, tako da prenos modelov med livarnami brez visokih vložkov ni mogoč.

Predvsem pomembni so dobavitelji motorjev. Podjetje Struc Muta vgrajuje motorje proizvajalcev Honda, Subaru Robin, Launtop, Kohler in Lombardini. Vpliv na cene teh izdelkov je majhen, stroški menjave dobavitelja pa zelo visoki. Nože za košnjo, mulčanje in frezanje podjetju izdeluje sestrsko podjetje Struc kovačija Muta, kar zrelativizira moč dobavitelja. Najšibkejši v verigi so vsekakor dobavitelji repro- in potrošnega materiala, kjer se menjava lahko izvede relativno hitro in brez večjih stroškov za podjetje. Obseg nakupov podjetja na medorganizacijskem trgu je relativno majhen, kar ponovno dviguje pogajalsko moč dobaviteljev. Iz navedenega lahko povzamemo, da je moč dobaviteljev strateških elementov relativno visoka, zaradi pomanjkanja nadomestnih vložkov, majhnega obsega nabav in visokih stroškov zamenjave dobavitelja, medtem ko je v primeru potrošnih materialov slika obrnjena. Ocena pogajalske moči dobaviteljev je podana v tabeli 21.

Tabela 21: Ocena pogajalske moči dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev	Ocena privlačnosti panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Odsotnost nadomestnih vložkov	X		
Obseg nakupa	X		
Stroški menjave dobavitelja	X		
Koncentracija dobaviteljev		X	
Tveganje menjave dobavitelja	X		
Relativni stroški dobav		X	
Skupaj	X		

3.3.2.6 Sumarna ocena privlačnosti analizirane panoge

Posamezne rezultate analize Porterjevih konkurenčnih silnic je možno prikazati v skupni razpredelnici (glej tabelo 22), ki bo tako izkazala končno oceno privlačnosti panoge proizvodnje male kmetijske mehanizacije z vidika podjetja Struc Muta.

Tabela 22: Ocena privlačnosti analizirane panoge

Konkurenčne silnice	Ocena privlačnosti panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Vstopne ovire			X
Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti		X	
Nevarnost pojava substitutov			X
Pogajalska moč kupcev		X	
Pogajalska moč dobaviteljev	X		
Skupaj		X	

Analizirana panoga velja z vidika podjetja Struc Muta za srednje privlačno. Kot je značilno za oligopol, obstajajo visoke vstopne ovire, kar povečuje privlačnost panoge. Dodatno povečuje privlačnost dejstvo, da ni ustreznih substitutov, ki bi nadomestili enoosne traktorje. Panoga je nepriljubljena z vidika rasti v Sloveniji in na trgih Evropske unije, saj je stabilna ali celo v rahlem upadu in z vidika pogajalske moči dobaviteljev. Tekmovalnost med konkurenti je kljub sodelovanju na določenih področjih relativno visoka. Poudariti je potrebno, da je sumarna ocena privlačnosti analizirane panoge subjektivna, saj je rezultat mojih dolgoletnih izkušenj na mestu managerja podjetja.

3.3.3 Analiza prodajnih trgov podjetja

Pri analizi prodajnih trgov podjetja Struc Muta je ključnega pomena določitev obsega trga v sedanjosti, njegove strukture, tržnih segmentov, velikosti posameznega segmenta, potreb in morebitnih nezadovoljenih potreb. Poleg naštetega je pomemben razvoj posameznih segmentov, trgov in določitev tržnega potenciala v prihodnje, kar bo izvedeno s pomočjo izkušenj posloводства podjetja in napovedi posameznih poslovnih partnerjev, delujočih na tujih trgih.

Pri izvedbi analize prodajnih trgov se bom najprej ozrl v preteklost in sicer v dogodke iz leta 2008 in 2009, saj so vplivi in posledice takratnega dogajanja občutni še danes. Govor je o poku nepremičninskega balona v ZDA, kar je povzročilo finančno krizo. Bančni sektor se je soočil z likvidnostnimi težavami, zmanjšal se je obseg kreditiranja gospodarstva, podjetja so tako ostala brez nujnih sredstev za financiranje proizvodnje, kar je povzročilo globoko krizo predvsem v kovinskopredelovalni dejavnosti. Po drugi strani so potrošniki postali glede nakupov previdnejši, odložili so jih v naslednja obdobja; posebej to velja za izdelke, ki se kupujejo preudarno kot v primeru enoosnih traktorjev, kar je močno prizadelo analizirano dejavnost. Podjetje Struc Muta je ostalo brez potrebnega obratnega kapitala, zalog; imelo je visoke dolge in poleg vsega izgubilo približno 25 odstotkov naročil. Povpraševanje po izdelkih male kmetijske mehanizacije je upadlo na skoraj vseh trgih, na katerih podjetje izvaja prodajne aktivnosti; povečalo pa se je povpraševanje po manjših, cenejših izdelkih in rabljenih strojih. Podjetje je na spremenjeno povpraševanje odreagiralo z razvojem enoosnega traktorja Mini, ki naj bi sledil spremenjenim pogojem na trgih in zadovoljil nove potrebe na trgu. Navedeni trendi so prisotni v sektorju še danes, na nekaterih trgih (npr. nemškem) bolj, na drugih (npr. avstrijskem, italijanskem) manj

izrazito. Zaradi prikaza vpliva krize na prodajo, bom v tabeli 23 prikazal gibanje skupne prodaje podjetja Struc Muta v obdobju 2007-2015 v primerjavi z dejavnostjo, ki se po SKD 2008 uvršča v skupino 28.3 – proizvodnja kmetijskih in gozdarskih strojev.

Tabela 23: Skupna prodaja podjetja Struc Muta in dejavnosti C28.3 v obdobju 2007-2015

	Prodaja (v 1000 EUR)								
Leto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Struc Muta	2.836	2.537	2.201	2.568	2.722	2.511	2.565	2.839	2.555
Dejavnost C28.3	131.495	93.014	99.400	105.395	137.238	123.370	137.835	146.519	-

Vir: Statistični urad RS, Podatki po področjih, 2016; Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Iz tabele je razviden upad prodaje podjetja v letu 2008, ko je italijanski partner prvi občutil gospodarsko krizo in odpovedal polovico letnega naročila. Upad prodaje je zaznala celotna dejavnost, celo v večji meri kot podjetje Struc Muta. V letu 2009 je sledil upad povpraševanja na večini trgov, kar je povzročilo ponoven upad prodaje podjetja, celotna dejavnost pa je zabeležila rast, predvsem na račun gozdarskih strojev. Leto 2010 in 2011 je že nakazovalo okrevanje sektorja, a je v letu 2012 prodaja ponovno upadla. V tem obdobju je potekal proces intenzivnega razdolževanja, poglobile so se težave domačega bančnega sektorja, kar je pogojevalo skupnemu rezultatu. Po letu 2012 je dejavnost konstantno rastla, prav tako prodaja podjetja Struc Muta. Leta 2015 je beležilo upad, saj se je zanj končalo obdobje intenzivnega razdolževanja, v plačilo so tako zapadle glavnice, kar je ponovno povzročilo primanjkljaj obratnega kapitala za financiranje proizvodnje. V nadaljevanju analize prodajnih trgov se bom osredotočil le na trge, na katerih podjetje deluje in na višino sedanje prodaje na domačem in mednarodnih trgih.

Trenutno največji trg podjetja predstavlja domači, slovenski trg; sledi mu Italija, Bosna in Hercegovina, Avstrija in Nemčija. Promet se je v letu 2015 na desetih trgih zmanjšal, kar je neugodno, zato je potrebno analizirati vzroke. Na avstrijskem in italijanskem trgu je bil upad na proizvodnih storitvah in ne na osnovnem programu enoosnih traktorjev. V Bosni in Hercegovini je višina prodaje odvisna predvsem od državnih in evropskih razpisov pomoči oziroma nepovratnih sredstev za razvoj kmetijstva. Tako je bil konec leta 2014 državni razpis za 75 osnovnih strojev s pripadajočimi delovnimi priključki, ki je bil podeljen podjetju Struc Muta, kar je povišalo prodajo v tem letu. Izpostaviti je potrebno Švico, kjer se je promet znatno povečal, Hrvaško ter Slovaško, kjer je promet narastel za 11.458 EUR. Poljska podjetju predstavlja nov trg, na Češko in v Turčijo pa v letu 2015 niso prodali izdelkov. Sledi podrobnejši prikaz obsega in deleža prodaje po posameznih prodajnih trgih za leti 2014 in 2015, kar prikazuje tabela 24.

Tabela 24: Obseg in delež prodaje po prodajnih trgih za leta 2014 in 2015 z indeksom s stalno osnovo v letu 2014

Država	Leto 2014		Leto 2015		Indeks
	Vrednost v €	Delež v %	Vrednost v €	Delež v %	
Avstrija	244.962,70	8,62	206.796,84	8,09	84,42
Bosna in Hercegovina	329.928,05	11,62	219.574,89	8,59	66,55
Švica	5.751,35	0,20	18.108,31	0,71	314,85
Nemčija	198.157,30	6,98	148.958,00	5,83	75,17
Anglija	797,58	0,03	297,44	0,01	37,29
Španija	16.396,00	0,58	12.743,39	0,50	77,72
Hrvaška	31.425,13	1,11	47.655,77	1,87	151,65
Madžarska	19.586,28	0,69	26.563,20	1,04	135,62
Italija	635.315,25	22,38	445.459,62	17,44	70,12
Makedonija	1.329,90	0,05	4.306,70	0,17	323,84
Norveška	21.033,84	0,74	19.176,19	0,75	91,17
Srbija	52.917,65	1,86	58.087,71	2,27	109,77
Črna Gora	110.351,69	3,89	89.873,54	3,52	81,44
Finska	22.530,21	0,79	15.168,73	0,59	67,33
Romunija	8.092,92	0,29	7.360,84	0,29	90,95
Slovaška	59,28	0,00	11.517,24	0,45	-
Češka	593,23	0,02	-	-	-
Poljska	-	-	7.845,20	0,31	-
Turčija	591,12	0,02	-	-	-
Slovenija	1.139.567,88	40,13	1.215.243,11	47,57	106,64
Skupaj	2.839.387,36	100	2.554.736,72	100	89,97

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Pomemben segment odjemalcev predstavljajo evropska podjetja, ki so v preteklosti imela lastno proizvodnjo, a so jo zaradi visokih stroškov dela, nizke dodane vrednosti in nižanja donosnosti v dejavnosti, prenesla v države z nižjimi stroški dela (Slovenijo, Srbijo, Indijo in Kitajsko). Podjetje Struc Muta tako proizvaja za uveljavljene evropske blagovne znamke, strukturo prodaje pod lastno in tujo blagovno znamko pa prikazuje tabela 25.

Tabela 25: Struktura in obseg prodaje po blagovnih znamkah

Prodaja	W prodaje 2014 (v €)	Delež (v %)	W prodaje 2015 (v €)	Delež (v %)	Indeks
Pod lastno blagovno znamko	1.948.756,77	74,44	1.807.989,67	75,89	92,78
Pod tujo blagovno znamko	669.066,60	25,56	574.413,89	24,11	85,85
Skupaj	2.617.823,37	100	2.382.403,56	100	91,01

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Struktura po blagovnih znamkah kaže, da podjetje proda približno 75,89 % proizvodov pod lastno, 24,11 % pa pod tujo blagovno znamko. Proizvodnja tujih blagovnih znamk ima tako

prednosti kot pomanjkljivosti. Prednost predstavlja večja zasedenost proizvodnih kapacitet, konstantna naročila, redna plačila, prodaja na trge, na katere morda sami ne bi uspeli prodreti, in partnerski odnos, ki pogosto rezultira v strateških zavezništvih. Pomanjkljivost predstavlja doseganje nižje cene kot pri lastnih proizvodih in oportunistna škoda (stroški); s tem je mišljena predvsem dolgoročna identifikacija podjetja kot proizvajalca z lastno blagovno znamko.

Italijanski trg je za podjetje Struc Muta ključnega pomena, saj je poleg francoskega eden največjih trgov male kmetijske mehanizacije v Evropi, obenem predstavlja trg, kamor prodajo največjo količino osnovnega programa. Kupec je podjetje, ki prodaja pod svojo blagovno znamko, kar pomeni, da izvaja vse trženjske aktivnosti na trgu povsem samostojno. Vzpostavili so strateško partnerstvo na področju nabave izbranih strateških elementov kot npr. motorjev, platišč, redkih in dragih materialov idr. V tabeli 26 je prikazana vrednostna prodaja podjetja na italijanski trg v obdobju 2011-2015 z vključeno napovedjo za leta 2016, 2017 in 2018.

Tabela 26: Prikaz vrednostne prodaje za obdobje 2011-2015 z napovedjo prodaje v obdobju 2016-2018

Leto	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017**	2018**
Vrednost (v EUR)	656.864	562.853	378.519	635.315	445.460	410.085	485.000	530.000

*napoved za leto 2016 je seštevek dejanske realizacije I-VI 2016 in napovedi/prednaročil partnerjev za jesenski del sezone

** napoved za leti 2017 in 2018 temelji na predvidevanju, planiranih trženjskih aktivnostih in napovedi poslovnih partnerjev

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Z vidika izkušenj iz preteklih let in velikem nihanju prodaje ter ob upoštevanju tveganj, navedenih v poglavju 3.2.1, je napoved prihodnje prodaje na italijanskem trgu zelo zahtevna in manj zanesljiva. Končni porabniki izdelkov na trgu so mali in veliki kmetje ter vinogradniki, ki stroje koristijo pretežno za obdelavo zemlje. Italijanski trg enoosnih traktorjev ima velik potencial rasti prodaje, saj beleži upad lastne proizvodnje enoosnih traktorjev, kar je posledica gospodarske krize izpred osmih let. V obdobju recesije je prišlo do stečajev podjetij, predvsem tistih, ki niso imele lastne proizvodnje. Propadanje italijanskih blagovnih znamk enoosnih traktorjev se vrsti vse do danes, kar predstavlja priložnost povečevanja tržnega deleža strateškemu zavezništvu MGM Lampacrescia – Struc Muta.

Omenjena gospodarska kriza je izmed vseh analiziranih trgov najbolj prizadela nemški trg enoosnih traktorjev. Segment se je zaradi spremenjenih vrednot, odnosa do dela, opuščanja visokogorskih in majhnih kmetij že pred tem ožil, kriza pa ga je dokončno zrušila. Prodajne količine so se prepolovile, pojavili so se poceni rabljeni stroji iz ZDA in Japonske, saj kupci niso več pripravljeni plačati 5.000-6.000 EUR za nakup novega. Podjetje je na spremenjeno tržno situacijo odreagiralo z ustanovitvijo lastne podružnice, katere namen je predvsem intenzivna trženjska usmeritev na končne porabnike izdelkov in izgradnja blagovne znamke Struc Muta (pred tem je prodaja potekala le pod tujo). Podjetje je na nemškem trgu na ta način vzpostavilo paralelne prodajne poti, in sicer preko lastne podružnice, preko grosista, ki je zadolžen za

medorganizacijski trg, se pravi, profesionalne nakupe in z izdelki pod tujo blagovno znamko, kjer proizvajajo za štiri priznane domače blagovne znamke. Vrednostno prodajo v obdobju 2011-2015 z napovedjo prodaje 2016-2018 prikazuje tabela 27.

Tabela 27: Prikaz vrednostne prodaje za obdobje 2011-2015 z napovedjo prodaje v obdobju 2016-2018

Leto	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017**	2018**
Vrednost (v EUR)	209.529	220.819	197.479	198.157	148.958	189.665	205.000	210.000

*napoved za leto 2016 je seštevek dejanske realizacije I-VI 2016 in napovedi/prednaročil partnerjev za jesenski del sezone

**napoved za leti 2017 in 2018 temelji na predvidevanju, planiranih trženjskih aktivnostih in napovedi poslovnih partnerjev

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Iz tabele je razvidno, da prodaja podjetju upada, kljub intenziviranju trženjskih aktivnosti. Tržni potencial je iz leta v leto nižji, predvsem zaradi spremenjenih vrednot in odnosa mladih do dela, saj potencialni uporabniki enosnim traktorjem ne priznavajo več zadostne uporabne vrednosti oziroma prijaznosti (enostavnosti) v uporabi (nem. *Bedienerfreundlichkeit*). Temu primerno so stopnje rasti prodaje ocenjene pesimistično. Poglavitni odjemalci so končni porabniki, ki stroje uporabljajo pretežno za košnjo, vrtnarije, podjetja iz panoge in komunalna ter vzdrževalna podjetja za urejanje okolice in zelenih površin. Vse bolj zanimiv postaja tudi segment niš kot je gozdarstvo, gradbeništvo, gojenje npr. novoletnih jelk, polžev idr.

Podjetje Struc Muta je imelo v preteklosti na avstrijskem trgu številne poslovne partnerje/trgovce, ki so bili v enakovrednem položaju. Pred dvema letoma so podelili generalno zastopstvo grosistu, s področja Štajerske, ter zastavili ambiciozne načrte za naslednjih pet let, kar je delno razvidno iz tabele 28, ki prikazuje vrednost prodaje v zadnjih petih letih in napoved za letošnjo ter naslednji dve leti.

Tabela 28: Prikaz vrednostne prodaje za obdobje 2011-2015 z napovedjo prodaje v obdobju 2016-2018

Leto	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017**	2018**
Vrednost (v EUR)	135.750	192.479	249.021	244.963	206.797	321.250	415.000	500.000

*napoved za leto 2016 je seštevek dejanske realizacije I-VI 2016 in napovedi/prednaročil partnerjev za jesenski del sezone

**napoved za leti 2017 in 2018 temelji na predvidevanju, planiranih trženjskih aktivnostih in napovedi poslovnih partnerjev

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Podjetje je na potrošniško zahtevnem avstrijskem trgu v letih 2011-2013 dosegalo visoke stopnje rasti prodaje. Upad v letu 2015 ni posledica manjše prodaje osnovnega programa podjetja, temveč stečaj poslovnega partnerja, za katerega so opravljali proizvodne storitve. Zastavljeni cilji z generalnim zastopnikom se dosegajo. Pretežni uporabniki strojev na avstrijskem trgu so kmetje, ki stroje uporabljajo za visokogorsko košnjo, poleg njih še komunalna in vzdrževalna podjetja.

Končnega porabnika male kmetijske mehanizacije lahko enostavno segmentiramo v dva večja ciljna segmenta, ki sta:

- hobi uporabniki (vrtnarji, gostinci, polkmeti, posestniki večjih zemljišč, zavodi, ustanove, šole itd.);
- profesionalni uporabniki (kmeti, komunalna podjetja, gradbena podjetja, vrtnarije, vzdrževalci in upravljalci parkov, vinogradniki itd.).

Za podjetje Struc Muta so predvsem pomembni kupci na medorganizacijskem trgu, saj kot proizvajalec male kmetijske mehanizacije nima vzpostavljene lastne prodajne in servisne mreže, ima pa pooblaščen servisiranje ter pogodbene prodajalce po vsej Sloveniji in v večini evropskih držav.

Največji odjemalci proizvodov male kmetijske mehanizacije na slovenskem trgu so:

- veletrgovci oziroma grosisti kot npr.: SI-JA, d.o.o., Agrocom, d.o.o. idr.;
- velike trgovinske verige kot npr.: Merkur, d.d., Mercator, d.d., Živex, Bauhaus, Obi idr.;
- majhni specializirani trgovci kmetijske mehanizacije kot npr.: Frama d.o.o., Agroservis Vode, s.p., Alira, d.o.o., Agrometal, d.o.o. idr.;
- proizvajalci velike kmetijske mehanizacije in priključkov kot npr.: Agromehanika Kranj, d.d., INO Brežice, d.o.o., SIP Šempeter, d.d. idr.;
- kmetijske zadruge kot npr.: KZ Sloga, z.o.o., KZ Krka, z.o.o., KZ Saleška dolina, z.o.o., KGZ Koroška, z.o.o., KZ Sevnica, z.o.o. idr.;
- servisiranje velike in male kmetijske mehanizacije kot npr.: Agroservis Vode, s.p., Zelena tehnika, Abdulah Kahvedžič, s.p., TMS Brežice, d.o.o., T-center Ptuj, d.o.o., Servis kmetijskih strojev Šavc, Gregor Rozman, s.p. idr.;
- javni zavodi in ustanove: šole, bolnišnice, občine, različni domovi, stadioni, smučišča idr.;
- ostala podjetja: komunalna podjetja, vrtnarije, gradbena podjetja, podjetja za vzdrževanje in urejanje okolice idr.;
- generalni zastopniki/uvozniki, uvozniki, distributerji, s sedežem v drugih državah.

Iz vsega opisanega poudarimo, da je število potencialnih kupcev, tako na medorganizacijskem trgu kot na trgu končnih porabnikov, veliko. Prav tako ima vsak segment svoje zahteve in predstave glede kvalitete, cene ter funkcionalnosti izdelkov. Pestrost segmentov je velika prav zaradi dolgoletne investicijske dejavnosti v panogi, ki je sledila cilju širitve na druga področja uporabe, predvsem nišne trge. V preteklosti so se razvijali poglavitno priključki za uporabo v

kmetijstvu, kar je imelo za posledico močna sezonska nihanja prodaje. Da bi odpravila ta nihanja, so se podjetja osredotočila tudi na druge segmente uporabnikov in sicer sprva na transport, danes pa vse bolj na komunalno tehniko, gradbeništvo, gozdarstvo, nasade (npr. novoletnih jelk, rož, aronije, špargljev itd.), gojenje (npr. polžev) idr., ki panogi predstavljajo pomembnejše segmente odjemalcev v prihodnje.

Pričakujem, da se bo trg enoosnih traktorjev v razvitih državah še naprej krčil. Segmentov uporabe bo sicer več, a bodo razdrobljeni, kar bo od ponudnikov zahtevalo vse bolj individualne in inovativne pristope do potencialnih odjemalcev, členjenje prodajnih poti, dodatno diferenciacijo proizvodov, intenziven razvoj spremljajočih in poprodajnih storitev ter iskanje novih, oddaljenih trgov, predvsem tretjih in držav v razvoju. Vse navedeno, bo dvigovalo stroške delovanja, čemur se morajo proizvajalci že danes prilagoditi.

3.4 Spremljanje in ocenjevanje poslovanja podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija

Spremljanje in ocenjevanje poslovanja podjetja Struc Muta bom izvedel v dveh delih. Prvi del analize bo vključeval prikaz in razlago izbranih kazalnikov uspešnosti poslovanja podjetja v obdobju 2013-2015, drugi del ocenjevanja uspešnosti poslovanja pa bo izpeljan v primerjavi s panogo, ki bo vključevala 58 slovenskih podjetij, katera imajo po SKD 2008 registrirano dejavnost 28.300 – proizvodnja kmetijskih in gozdarskih strojev.

3.4.1 Izbrani kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja

Poslovno uspešnost podjetja Struc Muta bom ocenil s pomočjo skrbno izbranih kazalnikov uspešnosti poslovanja. Celotni prihodki podjetja so se v letu 2015 v primerjavi s predhodnim znižali zaradi izgube posla obdelave avtomobilskih osi. Poslovodstvo podjetja je bilo na to dejstvo pripravljeno, saj je kupec spremenil konstrukcijo proizvoda, kar je napovedal že pred štirimi leti, ob začetku razvoja nove osi. Presežne zmogljivosti in zaposlene so preusmerili na osnovni proizvodni program podjetja, s čimer so dosegli skrajšanje dobavnih rokov. Celotna sredstva od leta 2013, ko so znašala 2.236.353 EUR, upadajo, kar je rezultat zmanjšanja kratkoročnih sredstev podjetja, znotraj teh predvsem zalog in kratkoročnih poslovnih terjatev. Optimizacija zalog oziroma obratnega kapitala je ena izmed prioriteten nalog poslovodstva za doseganje zastavljene poslovne uspešnosti podjetja. Višina kapitala, ki ga je izkazovalo podjetje, je bila v letu 2013 602.170 EUR, v letu 2014 se je zmanjšala na 567.147 EUR in v letu 2015 ponovno zvišala na 587.346 EUR. Čisti dobiček je v opazovanem obdobju konstantno naraščal, medtem ko je v predhodnih letih beležil upad. V letu 2013 je znašal 8.647 EUR, v letu 2014 že 12.240 EUR in 29.151 EUR v letu 2015. Vodstvu podjetja Struc Muta je, kljub zmanjšanju čistih prihodkov iz prodaje, v primerjavi z letom 2014, vendarle uspelo čisti poslovni izid v zadnjem obračunskem letu več kot podvojiti. Poslovni rezultat je posledica sprejetja ukrepov racionalizacije poslovanja, dviga produktivnosti, višjih izrednih prihodkov, znatno nižjih cen surovin, materialov in energentov ter nižjih odhodkov iz naslova financiranja. Zmanjševanje sredstev in hkratno povečevanje dobička je privedlo do dviga dobičkonosnosti sredstev, kar kaže

na učinkovito upravljanje s sredstvi. Podobne ugotovitve veljajo za dobičkonosnost kapitala, še posebej, ker je podjetje v tem obdobju intenzivno zmanjševalo obveznosti do bank. Proizvodnost sredstev je iz leta 2013 v leto 2014 narasla iz 1,070 na 1,279, v letu 2015 pa nekoliko upadla in je na dan 31.12.2015 znašala 1.218. Čista dobičkonosnost prihodkov je v enakem obdobju porasla iz 0,003 na 0,011. Oba kazalnika prikazujeta uspešnejšo upravljanje s sredstvi v letu 2015 kot v letu 2013. Celotna gospodarnost odraža razkorak med doseženimi prihodki in izkazanimi odhodki. V letu 2013 in 2014 je znašala natanko 1,00, v letu 2015 pa 1,01 ob hkratno izkazanem čistem dobičku. Poslovni subjekt ja tako na denarno enoto skupnih odhodkov dosegel več denarnih enot skupnih prihodkov. Prihodki na zaposlenega se iz leta v leto zmanjšujejo, saj je število zaposlenih relativno konstantno, nekoliko višje število povprečno zaposlenih je bilo le v letu 2014, prodaja pa je v teh letih upadala, in so v letu 2013 znašali 67.962 EUR, v letu 2014 63.128 EUR in v letu 2015 62.091 EUR. Upad prihodkov na zaposlenega je signal poslovodstvu, ki ni imelo manevrskega prostora za zmanjšanje števila zaposlenih ob upadu prihodkov. Dodana vrednost na zaposlenega je iz leta 2013 v leto 2014 upadla za 1.250 EUR na zaposlenega ter v letu 2015 narasla na 24.798 EUR na zaposlenega, kar pomeni, da je vsak zaposlen ustvaril za 1.549 EUR višjo dodano vrednost kot v letu pred tem. Izbrani kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja so prikazani v tabeli 29.

Tabela 29: Izbrani kazalniki poslovne uspešnosti podjetja Struc Muta

Kazalnik	2013	2014	2015
Celotni prihodki (v EUR)	2.524.095	2.809.821	2.553.822
Sredstva (v EUR)	2.236.353	2.155.864	2.036.627
Kapital (v EUR)	602.170	567.147	587.346
Čisti dobiček (v EUR)	8.647	12.240	29.151
Čista dobičkonosnost sredstev – ROA	0,004	0,006	0,014
Čista dobičkonosnost kapitala – ROE	0,014	0,021	0,051
Proizvodnost sredstev	1,070	1,279	1,218
Čista dobičkonosnost prihodkov	0,003	0,004	0,011
Celotna gospodarnost	1,00	1,00	1,01
Prihodki na zaposlenega (v EUR)	67.962	63.128	62.091
Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)	24.499	23.249	24.798

Vir: Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, Javna objava letnih poročil, 2016.

Poslovno uspešnost v določenem obračunskem obdobju lahko prikažemo tudi z izkazom uspeha. V prilogi 4 se nahaja poenostavljen prikaz izkaza uspeha za leto 2014 in 2015 (glej Prilogo 4 – Poenostavljen prikaz izkaza uspeha podjetja Struc Muta na dan 31.12.2014 in 31.12.2015).

Za prikaz celovitejše slike uspešnosti poslovanja podjetja je poleg časovne komponente potrebno vključiti tudi prostorsko, se pravi, izvesti je potrebno primerjavo uspešnosti poslovanja podjetja Struc Muta s panogo, v kateri deluje. Dejavnost 28.300 (SKD 2008) vključuje 58 poslovnih subjektov, ki imajo vsak svoj specifičen proizvodni program. Podjetje Struc Muta edino v Sloveniji proizvaja enoosne traktorje, zato je potrebno poudariti, da posamezni programi niso

nujno primerljivi s primerjanimi podjetji, a za potrebo analize poslovne uspešnosti obstaja zadostna podobnost med posameznimi subjekti. Primerjavo za izbrane kazalnike uspešnosti poslovanja bom izvedel na podlagi poslovnega leta 2015, izraženi bodo kot povprečna vrednost na podjetje, kar prikazuje tabela 30.

Tabela 30: Primerjava uspešnosti poslovanja podjetja Struc Muta s panogo v letu 2015

Kazalnik	Leto 2015	
	Podjetje Struc Muta	Panoga 28.300 (SKD2008)
Celotni prihodki (v EUR)	2.553.822	2.380.902
Sredstva (v EUR)	2.036.627	2.218.398
Kapital (v EUR)	587.346	866.086
Čisti dobiček (v EUR)	29.151	65.275
Čista dobičkonosnost sredstev - ROA	0,014	0,029
Čista dobičkonosnost kapitala - ROE	0,051	0,075
Prihodki na zaposlenega (v EUR)	62.091	116.654
Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)	24.798	37.287

Vir: Poslovni asistent bizi.si, Analize trgov, 2016; Statistični urad RS, Podatki po področjih, 2016.

Primerjava s panogo prikazuje nekoliko slabšo sliko uspešnosti poslovanja podjetja Struc Muta. Celotni prihodki v letu 2015, izraženi v evrih, so višji kot je povprečje v panogi in sicer za 172.920 EUR. Sredstva in kapital podjetja so nižji od povprečja. Močno nižji so tudi čisti dobiček, dobičkonosnost sredstev in kapitala, prihodki na zaposlenega in dodana vrednost na zaposlenega, kar je alarmantno in signalizira poslovodstvu podjetja, da naj ukrepa v smeri izboljšanja kazalnikov. Potrebno bo delovati v smeri nižanja vseh vrst stroškov, dviga produktivnosti, dviga celotnih prihodkov, učinkovitejšemu upravljanju s sredstvi podjetja, organizaciji dela in delovnega procesa v proizvodnji itd. Rezultati v zadnjih treh letih nakazujejo trend rasti uspešnosti poslovanja podjetja po navedenih kazalnikih, a obstaja še veliko prostora po vseh kategorijah, s katerimi se podjetje bolj ali manj uspešno že spoprijema.

3.4.2 Analiza podstruktur podjetja z vidika prednosti in slabosti

Analizo podstruktur podjetja z vidika prednosti in slabosti bom izvedel s pomočjo točkovnih ocen od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo slabo, 5 pa zelo dobro. Na ta način bom pridobil ocene za vsak posamezen kazalnik podstrukture. Ocene po kazalnikih bom seštel in delil s številom kazalnikov ter s tem pridobil povprečno oceno za posamezno podstrukturo. Ocene bodo kljub navedeni metodi delno subjektivne, saj izvirajo iz lastnih izkušenj, ki sem jih pridobil skozi dolgoletno delo v podjetju.

3.4.2.1 Analiza podstrukture proizvoda

Podjetje ustvarja prihodke s prodajo osnovnih strojev, delovnih priključkov za košnjo, obdelavo zemlje, transport, čiščenje in komunalo, rezervnih in nadomestnih delov, izvajanjem proizvodnih

storitev in oddajanjem poslovnih prostorov, zemljišč ter stanovanj v najem. Večina poslovnih prihodkov je ustvarjenih s prodajo osnovnega programa, kar prikazuje tabela 31.

Tabela 31: Struktura prodaje po stopnji uvedenosti proizvodov v program podjetja za leti 2014 in 2015

Kategorija	W prodaje-popusti v letu 2014	Delež v %	W prodaje-popusti v letu 2015	Delež v %	Indeks
Osnovni program	2.365.304,41	83,30	2.268.827,10	88,81	95,92
Nadomestni deli	252.518,96	8,89	189.432,31	7,41	75,02
Proizvodne storitve	221.563,99	7,81	96.477,31	3,78	43,54
Skupaj	2.839.387,36	100	2.554.736,72	100	89,97

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Struktura po stopnji uvedenosti prikazuje delež prodaje osnovnega programa, kamor sodijo osnovni stroji in delovni priključki, v celotni prodaji podjetja. V letu 2015 je znašal ta odstotek 88,81. Nadomestni in rezervni deli so predstavljali v opazovanem obdobju 7,41 odstotka celotne prodaje, razliko so ustvarili s proizvodnimi storitvami. Dodana vrednost na prodani izdelek je najvišja prav pri osnovnih strojih, sledijo delovni priključki za košnjo in obdelavo zemlje, kjer ekonomija obsega znižuje vhodne in posledično lastne cene.

Kakovost izdelave izdelkov je v skladu s tehničnimi zahtevami in standardi, ki veljajo v RS Sloveniji in Evropski uniji. Kakovost samih končnih produktov pa je na visokem nivoju, kar dokazuje prodaja na razvite, zahtevne trge zahodne Evrope, odstotek reklamacij v času trajanja garancijske dobe in izven nje ter življenjska doba strojev, ki je ob rednem vzdrževanju med 20 in 30 let. Primerljivi so s konkurenčnimi izdelki podjetja. Odnos med ceno in kakovostjo ter funkcionalnostjo izdelka je, po ocenah poslovnih partnerjev, eden najboljših na evropskem trgu.

Izpostaviti je potrebno pomanjkljivost izdelkov v primerjavi s konkurenco iz Italije, in sicer izgled oziroma dizajn (angl. *design*) strojev. Podjetje uporablja pločevinaste pokrove (pokrov motorja, menjalnika, komandni drog), kjer je glede oblik relativno omejeno, medtem ko predvsem italijanska konkurenca stavi na plastične materiale z dovršenimi oblikami. Trend izgleda gre v smeri velike kmetijske mehanizacije, se pravi pokrov motorja z lučmi, zračniki za hlajenje, konveksno-konkavne oblike itd.

Reklamacij v garancijski dobi tako rekoč ni, v povprečju je nekje 0,2 odstotka, se pravi pri 2 od 1000 kos izdelkov se pojavijo neregularnosti delovanja v prvem letu uporabe. Delež reklamacij je zanemarljiv.

Proizvodni stroški so v zadnjih dveh letih v upadu, kar je posledica predvsem nižjih cen energentov in surovin ter materialov, ki so v zadnjem letu po posameznih vrstah upadli tudi do 30 odstotkov. Posledica nižjih cen energentov je tudi nižja cena proizvodnih storitev zunanjih izvajalcev.

Podjetje ponuja tudi številne delovne priključke za raznovrstna opravila in dejavnosti. Izdelki pokrivajo široko paleto potreb, kar pomeni, da je heterogenost delovnih priključkov na visokem nivoju. Za potencialne potrebe in tržne niše, ki se izkazujejo kot količinsko zanimive, sprotno razvijajo nove priključke. Tako letno dopolnijo proizvodni program z vsaj enim novim delovnim priključkom. V ponudbi podjetja pa zaenkrat še manjka majhna hobi kosilnica in profesionalni hidrostatski enoosni traktor. Zbirna ocena podstrukture proizvoda je podana v tabeli 32.

Tabela 32: Ocena podstrukture proizvoda z vidika prednosti in slabosti

Kazalci podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Numerična ocena
Delež od celotnega prihodka					X	5
Stopnja pokritosti				X		4
Kakovost proizvodov				X		4
Odnos cena/kakovost/funkcionalnost					X	5
Širina in globina asortimana				X		4
Delež reklamacij					X	5
Delež stroškov surovin in materialov				X		4
Sledenje trendom				X		4
Izgled (dizajn)			X			3
Skupaj						4

Podstruktura proizvoda je ocenjena s povprečno oceno 4, kar je dobro. Izdelki so konkurenčni, primerni, kakovostni in veliko prispevajo k ustvarjanju poslovnih prihodkov, dodane vrednosti in uspešnosti poslovanja podjetja.

3.4.2.2 Analiza razvojno-raziskovalne podstrukture

Vlaganje v raziskave in razvoj je za podjetje Struc Muta z vidika rasti, za uveljavljanje lastne blagovne znamke, sledenja trendom, pokrivanja potencialno novih potreb, povečevanja prodaje in tržnih deležev, povečevanja dodane vrednosti in dobička, prodora na nove trge in nasploh za dolgoročno preživetje, prioritetenega pomena. Kot že navedeno, se ob identifikaciji nove potrebe na trgu ali novih načinov uporabe enoosnega traktorja s strani tržnikov, pojavi potreba po razvoju novega delovnega priključka, neredko celo po prilagoditvi menjalnika osnovnega stroja npr. hitrosti vrtenja koles ali izhodne gredi. Posledično je podjetje prisiljeno sprva vlagati v raziskave in razvoj, nato v primerno tehnologijo, v pripravo proizvodnje za serijsko izdelavo in končno v tržno implementacijo izdelkov. Zahtevan obseg sredstev je zajeten, a lahko na drugi strani uveljavlja davčne ugodnosti, oziroma celo do 100 % davčno olajšavo, pri obračunu davka na dobiček. Poleg tega se v tem letu obetajo razpisi za nepovratna sredstva iz EU skladov po novi finančni perspektivi. Najpomembnejši tovrsten razpis za podjetja bo »Krepitev kompetenc in inovacijskih potencialov podjetij«, ki bo objavljen predvidoma v septembru letos. Njegov namen je spodbujanje raziskovalnorazvojnih in inovacijskih dejavnosti v podjetjih z

vključevanjem visoko izobraženih strokovnjakov, preko katerih bodo podjetja krepila svoje kompetence in inovacijske potenciale na področjih »Strategije pametne specializacije« tudi z vključevanjem multi- in interdisciplinarnih znanj.

Podjetja sicer namenja med 2,7 do 5,6 odstotkov letnih poslovnih prihodkov za področje R&R, kar pogojuje zahtevnost razvijajočega se izdelka. V primeru razvoja novega menjalnika za enoosni traktor, je ta odstotek na zgornji meji ali ga celo presega, v primeru razvoja priključkov pa na spodnji. V projektih sodelujejo velikokrat tudi končni porabniki, zunanji svetovalci, razvojne ustanove, inštituti, visokošolske ustanove idr.

Izobraženost in strokovnost kadra je na visokem nivoju. Med 43 zaposlenimi, jih je 6 z VI. stopnjo, 4 z VII. stopnjo in vsi ostali s poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Nekvalificiranih delavcev v analiziranem podjetju ni. Vodja konstrukcije in razvojnega oddelka je inženir strojništva s 30 letnimi izkušnjami v industriji enoosnih traktorjev, njegov pomočnik pa univerzitetni inženir strojništva s 3 letno delovno dobo v podjetju, a je bil pred tem štipendist podjetja in že v času študija spoznaval način dela ter sektor delovanja. Na razpolago imata številne CAD in CAM programe, ki omogočajo 3D simulacije ipd., merilne instrumente, lastne priprave za testiranje sestavnih delov idr. V bližini podjetja se nahaja Livarna Vuzenica, kjer obstaja laboratorij za testiranje materialov. Njihove storitve so za podjetje zelo dobrodošle.

Največji dosežek zadnjih nekaj let je bil razvoj nove družine majhnih enoosnih traktorjev z delovnimi priključki, pod blagovno znamko Mini. Je majhen, vodljiv in cenovno dostopen osnovni stroj, ki je bil odgovor podjetja na finančno krizo iz leta 2008. Stroj so v prodajni program uvedli konec leta 2009 in je bil ključnega pomena za prebroditev gospodarske krize, ki je sledila ter močno prizadela slovensko kovinsko industrijo. V intervjuju z vodjo konstrukcije, g. Dragom Salcmanom, je bilo zaupano sledeče: »Ves čas se trudimo zagotavljati najboljšo kvaliteto izdelku, kajti zavedamo se, da se bo le zadovoljen kupec zopet vračal k nam. Pred konkurenco imamo to prednost, da večino elementov izdelamo sami, zato lahko kvaliteto tudi sprotno nadziramo. Vsako leto se predstavimo, s kako novostjo, tudi na kmetijsko živilskem sejmu v Gornji Radgoni. Za svoje izdelke smo prejeli že tudi nekaj zlatih medalj. Z ozirom na raziskavo tržišča in željo kupcev smo v zadnjih letih naredili kar nekaj novih strojev in priključkov, kot npr.: rotacijska kosilnica na dva noža, mostna kosilnica z dvojnim pogonom kose, strojna metla, motokultivator Mini s celo paletu priključkov. To sezono pa smo začeli tudi s proizvodnjo novega priključka 'mulčar kladivar', za katerega obstaja ogromno povpraševanje.« Poleg naštetega podjetje Struc Muta ponuja tudi nov sekalec vej z izvedbo na bencinski motor, s katerim se lahko melje vejevje do premera 80 mm. Podjetje v zadnjih nekaj letih kljub razvoju novih izdelkov, ni prijavljalo patentov.

Stroške namenjene za R&R vodi in nadzira finančna služba, natančneje oddelek za kontroling, ki investicije planira, spremlja in ugotavlja odklone ter vzroke zanje. Tabelarni prikaz ocene razvojnoraziskovalne podstrukture sledi (glej tabelo 33).

Tabela 33: Ocena razvojno-raziskovalne podstrukture z vidika prednosti in slabosti

Kazalci podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Numerična ocena
Delež sredstev za R&R			X			3
Izobraženost in strokovnost kadra				X		4
Raven opremljenosti z raziskovalno opremo			X			3
Sodelovanje z zunanjimi raziskovalci in svetovalci				X		4
Število novih izdelkov					X	5
Spremljanje in kontrola stroškov				X		4
Prijavljeni patenti	X					1
Skupaj						3

Končna ocena raziskovalno-razvojne podstrukture znaša 3, kar je srednje dobro. Kadri v podjetju so izobraženi in strokovni, a se še vedno premalo sredstev namenja za R&R, predvsem za sodobnejšo opremo in prijavo patentov. Delovanje oddelka za R&R je temu primerno zelo zadovoljivo, saj vsako leto razvijejo vsaj en nov delovni priključek.

3.4.2.3 Analiza tehnološke podstrukture

Podjetje Struc Muta ima edini proizvodni obrat v industrijski coni na Muti. Poslovni objekt je bil zgrajen leta 1973 v velikosti 4.655 m², leta 1985 pa je bilo dograjeno novo skladišče v velikosti 2.680 m², tako ima danes skupaj 7.335 m² proizvodno-skladiščnih prostorov ter 1.305 m² pisarniških prostorov, ki se nahajajo v zgornjem nadstropju hale. Velikost proizvodnih in skladiščnih prostorov je ustrezna. Neustrezna pa je predvsem z vidika energetske učinkovitosti ter visokih vzdrževalnih stroškov objekta.

Lokacija je z vidika logističnih sistemov dobra, saj je v neposredni bližini železnice in magistralne ceste Dravograd-Maribor. Pod industrijsko cono se nahaja tudi Elektrarna Vuzenica, na katero omrežje so podjetja neposredno priklopljena. Pomanjkljivost lokacije na Muti in Koroške nasploh so slabe cestne povezave z ostalimi regijami; tako je najbližji dostop do avtoceste oddaljen cca. 40 km na avstrijskem koroškem.

Podjetje v proizvodnem procesu lastnih izdelkov uporablja dva različna načina proizvodnje, saj ima vsaka izbira procesa pomembne posledice na poslovanje. Razmestitev, ki se uporablja pri izdelavi menjalnikov – obdelavi ohišij, izdelavi zobnikov in gredi; multiplikatorjev – obdelavi ohišij, izdelavi zobnikov in gredi; reduktorjev – obdelavi ohišij, izdelavi zobnikov in gredi; izdelavi rezervnih delov, operacij vrtanja, struženja, izvlačenja, varjenja itd., imenujemo skupinska ali procesna razmestitev. Za ta del proizvodnje uporablja CNC obdelovalne stroje, stare med 5 in 15 let, specializirane stroje za izdelavo zobnikov iz druge polovice 80ih let, varilne naprave stare med 2 in 10 let in vrtalne stroje, stare med 3 in 15 let. Procesi so torej delno

avtomatizirani. Stroški vzdrževanja strojev naraščajo v podobnem obsegu kot stroški poslovnega objekta.

Motokultivatorje in delovne priključke proizvaja podjetje kot končen izdelek. V proizvodnem procesu se tako srečuje s t.i. problematiko uravnotežene montažne linije. Gre za končno montažo izdelkov, pri kateri se uporablja linijska razmestitev, z montažno linijo, primerno za izdelavo različnih blagovnih znamk oz. modelov (večizdelčna linija). Linija je plod lastnega razvoja in je bila postavljena leta 1988 ter je nespremenjena v uporabi še danes.

Izmet v proizvodnji se giblje okoli 0,01 odstotka. Kakovost proizvodnih procesov, izdelkov in storitev zagotavljajo z organizirano službo kontrole kakovosti, ki poleg razvoja, nabave, prodaje idr., izvaja stalen nadzor in kontrolo kakovosti. Zagotavljanje zahtevane kakovosti izdelkov in storitev izvajajo v skladu s priporočili standardov ISO 9001 (certifikata sicer še niso pridobili). V službi kontrole kakovosti v ta namen opravljajo različne vrste kontrol:

- vhodno kontrolo, kjer statistično po DIN 40080 preverjajo ustreznost nabavljenih materialov, izdelkov in elementov, na izdelkih, ki jih kupujejo;
- kontrolo čelnih kosov, ki jo izvajajo na začetku obdelave izdelkov, z namenom ugotavljanja in odpravljanja napak na izvoru;
- tekočo/sprotno kontrolo, ki jo izvajajo v času proizvodnje, s poudarkom na težje merljivih izdelkih in pri izdelkih, kjer se zahteva večja točnost;
- zaključno/statistično kontrolo, ki jo izvajajo pred dohodom na izdelkih, ki jih še obdelujejo in na gotovih izdelkih, po montaži.

Za izpolnjevanje zgoraj navedenih aktivnosti imajo na razpolago merilnico s trokoordinatnim merilnim strojem, raznimi merili in kontrolnimi pripomočki na samem delovnem mestu in kontrolnim orodjem, s katerimi izvajajo kontrolo nad osnovnimi merili, ki jih uporabljajo v proizvodnji.

Logističen sistem je relativno dober. Notranja logistika je optimizirana z označenimi transportnimi potmi. Pri zunanji logistiki pa uporabljajo lastna prevozna sredstva kot so osebni avtomobili in kombiji, predvsem za dostavo polizdelkov v kooperacijo, ter redkeje dostavo izdelkov domačim kupcem. Pri odpremah izdelkov se izvajajo vse vrste transportov, ki jih nudijo specializirani ponudniki prevozov. To so cestni tovorni promet, železniški promet, ladijski in letalski promet. Kot že navedeno, je železnica oz. železniška postaja locirana 2 km od podjetja, težaven pa ostaja dostop do hitre- oziroma avtoceste, ki je bodisi v Mariboru (oddaljenost cca. 50 km) bodisi v Arji Vasi (oddaljenost cca. 70 km).

Dostop do materialov in surovin dandanes ni otežen skoraj na nobeni lokaciji. Podjetje vodi zaloge le teh za celotno planirano serijo izdelkov. V ta namen priprava dela izda delovne naloge za celotno serijo, nabavna služba pa naroči za to serijo potrebne materiale, potrošni material, sestavne dele in v proces vključi zunanje izvajalce proizvodnih storitev. Sestavni deli z daljšimi dobavnimi roki (kot npr. ulitki, motorji, noži, zračnice itd.) se napovedo predhodno preko

okvirnega naročila na letnem nivoju proizvodnje. V jesenskem času se pripravljajo napovedi za dobavitelje, ki se oddajo najkasneje do meseca oktobra za dobave v mesecu februarju naslednjega leta. Faza predvidevanja in planiranja je torej pomemben del prodajne in nabavne službe podjetja.

Kakovost in razpoložljivost delovne sile se v zadnjih letih močno zmanjšuje, saj kovinarske šole na Muti več ni, na drugi strani bližina meje z Avstrijo povzroča beg kakovostnega kadra preko državne meje. Avstrijski delodajalci oglašujejo prosta delovna mesta na Koroškem radiu in organizirajo prevoze delavcev v službo, kar je povzročilo dodaten beg kakovostnega kadra preko državne meje. V tem trenutku ima podjetje zadovoljivo stanje na področju razpoložljivosti kadra, a v prihodnje pričakuje velik manko v lokalnem okolju podjetja.

Produktivnost v podjetju je na zadovoljivi ravni, izkoriščenost kapacitet pa bi lahko bila večja. Delo poteka trenutno v dveh izmenah, ob pridobitvi dodatnih naročil pa je moč uvesti tretjo. Zbirna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture je, glede na vse navedeno, podana v tabeli 34.

Tabela 34: Ocena tehnološke podstrukture z vidika prednosti in slabosti

Kazalci podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Numerična ocena
Velikost in starost poslovnega objekta		X				2
Lokacija tovarne			X			3
Starost in iztrošenost opreme		X				2
Stopnja avtomatizacije			X			3
Kakovost logističnega sistema			X			3
Dostop do materialov in surovin				X		4
Kakovost in razpoložljivost delovne sile			X			3
Produktivnost dela			X			3
Izkoriščenost kapacitet		X				2
Delež izmeta					X	5
Skupaj						3

Skupna ocena tehnološke podstrukture je dosegla povprečno vrednost 3, kar je srednje zadovoljivo. Povprečje znižuje stara in energetske neučinkovita proizvodna hala, relativno star strojni park, ki zahteva visoke stroške rednega in izrednega vzdrževanja, nizka izkoriščenost kapacitet ter slaba infrastruktura v Koroški regiji.

3.4.2.4 Analiza tržne podstrukture

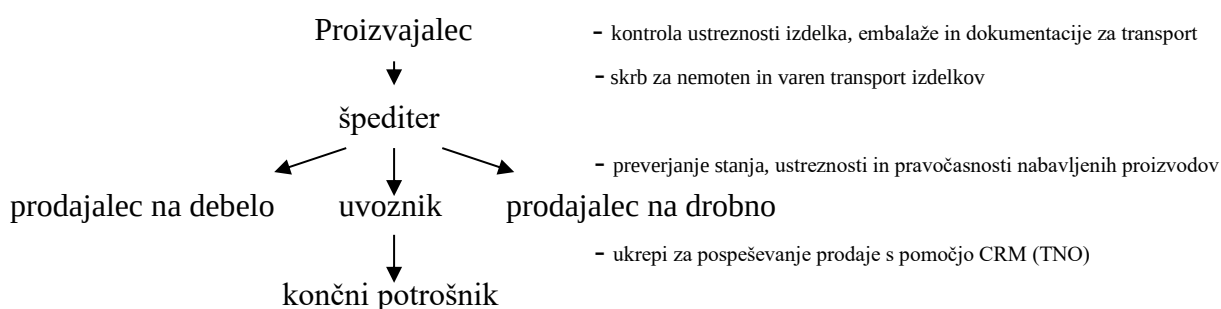
Kot že navedeno je podjetje v letu 2015 ustvarilo 2.554.736,72 EUR poslovnih prihodkov. V strukturi prodaje je domači trg prispeval 1.215.243,11 EUR, kar je 47,57 odstotka, odpreme v

EU 927.312,13 EUR, kar znaša 36,30 odstotka in izvoz v ostale države 412.181,48 EUR, kar je izraženo v odstotkih 16,13. Podjetje trenutno deluje na 18 do 23 trgih, odvisno od poslovnega leta.

Prodajni trgi so dobro analizirani že v poglavju 3.3.3, zato bo poudarek tega poglavja na analizi prodajnih poti podjetja, konkurenčnosti, možnosti prodora na nove trge, marketinških aktivnostih, sposobnosti takojšnih dobav itd.

Pri prodajnih poteh je pomembna delitev na neposredne in posredne prodajne poti, kajti podjetje uporablja oba načina. Razliko med obema prikazujeta spodnji sliki (glej sliko 8 in 9).

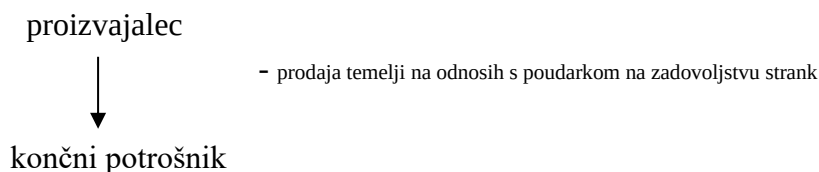
Slika 8: Posredna prodajna pot



Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Ker je podjetje aktivno pretežno na medorganizacijskem trgu, je prodaja osredotočena na uvoznike, zastopnike, grosiste, zadrage ter specializirane prodajalne, majhen del pa predstavlja neposredna prodaja končnim porabnikom. Neposredno prodajno pot proizvajalec-uporabnik prikazuje slika 9.

Slika 9: Neposredna prodajna pot



Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o., Analiza prodaje, 2016.

Pot proizvoda od proizvodnje do kupca poteka na domačem trgu praviloma franko kupec (krat. FCO), kar pomeni, da prevoz in stroške manipulacije od podjetja do grosistov oz. specializiranih prodajalnih pokriva podjetje samo, kar predstavlja konkurenčno prednost pred tujimi ponudniki. Prodajne poti in kanale je potrebno nenehno spremljati in prilagajati potrebam trga oz. kupca in sicer vse od skladišča na Muti do predaje proizvoda v roke potrošnika. Pretežno je torej uporabljena posredna prodajna pot, nekaj je tudi neposredne prodaje. Pot proizvoda je potrebno natančno spremljati in odstranjevati vrzeli, ki se pojavljajo ter skrbeti za stroškovno učinkovitost

dostave. Dobava mora potekati na način, kjer je vrednostna veriga kar se da usklajena, povezana, učinkovita ter s tem ustvarja najvišjo možno dodano vrednost. Pomeni, da vsak člen v verigi skrbi za dodano vrednost izdelka, pa čeprav samo s skrbjo in doslednostjo, da se ta ne poškoduje npr. pri avtoprevoznikih, saj se morajo zavedati pomembnosti pravočasne in celovite dostave kupcu. Še pomembnejši od prevoznikov, so trgovci, ki prodajajo proizvode. Na tem področju se trenutno ne izvaja dovolj aktivnosti oz. so omejene na telefonske pogovore, morda na nekaj obiskov letno. Naloga prodajne službe je, da stimulirajo prodajo proizvodov ter dosegajo preferenčni položaj v njihovih prodajnih enotah. Stimulacija prodaje poteka na različne načine: npr. osebna prodaja grosistom, s poudarkom na funkcionalnosti proizvodov, demonstracije in izobraževanja trgovcev, osebni odnos s trgovci (dolgoročen in načrtovan) in možnosti skupnega razvoja podjetij z vzajemnim delovanjem, z deljenjem brezplačnih vzorcev, prodajnimi akcijami (npr. kateri center je prvak v prodaji izdelkov).

Glede na oligopolno dejavnost in posledično homogenost izdelkov so za ustvarjanje konkurenčnih prednosti poleg izdelka ključnega pomena spremljajoče in poprodajne storitve. Na domačem trgu je podjetje tržni vodja, kar je tudi posledica kakovostnih spremljajočih (svetovanje poslovnim partnerjem in končnim potrošnikom, izobraževanje trgovcev, izvajanje prezentacij na raznovrstnih prireditvah, možnost osebnega ogleda izdelka na podjetju z vključenim izobraževanjem uporabe enosnih traktorjev ipd.) in poprodajnih storitev (hitrost reševanja reklamacij, razvejana servisna mreža, terenski servis, nenehna in hitra dostopnost rezervnih delov, svetovanje pri uporabi izdelkov itd.), kar vse šteje med konkurenčne prednosti podjetja. Na tujih trgih vse navedene aktivnosti niso pod stoddostnim vplivom matičnega podjetja, ampak so odvisne od trženjskih in drugih aktivnosti, ki jih opravljajo partnerska podjetja, uvozniki, distributerji in grosisti. Vpliv je odvisen od načina delovanja na posameznem trgu. Podjetje se vsekakor trudi, prenesti številne aktivnosti, ki so poznane, uveljavljene in učinkovite, na poslovne partnerje na tujih trgih.

Možnosti izvoza so se z vstopom v EU povečale in se dodatno povečujejo z liberalizacijo svetovne trgovine. Podjetje sodeluje s številnimi agenti, posredniki, se udeležuje mednarodnih sejmov, srečanj, gospodarskih delegacij, koristi mednarodne pisarne Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije ter drugo, s ciljem prodora na nove trge. Izdelki v večini primerov nudijo možnost prodora na nove trge brez prilagajanj oziroma brez večjih prilagajanj, včasih pa je potreben razvoj novih delovnih priključkov, ki se uporabljajo v določenih državah. Trenutno izvajajo aktivnosti za morebiten vstop na ruski, ukrajinski, grški, nigerijski, senegalski in v večji meri na češki trg. Tretje države so z vidika količin vse zanimivejše, a prodor na te trge zahteva ogromne izdatke ter traja dlje kot običajno.

Sposobnost takojšnjih dobav odvisi od kakovostnega planiranja prodajne in nabavne službe ter proizvodnje. Sestavni deli in strateški elementi morajo biti v zadostni količini nenehno na zalogi, da lahko ob podanem naročilu oddelek montaže le še sklopi izdelke. Povprečni dobavni roki na zunanjih trgih so trenutno od 14 do 21 dni, na domačem pa od 3 do 7 dni. Seveda je hitrost izdobe pogojena tudi z velikostjo posameznega naročila. Zbor navedenega z oceno se nahaja v tabeli 35.

Tabela 35: Ocena tržne podstrukture z vidika prednosti in slabosti

Kazalci podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Numerična ocena
Prihodki od prodaje				X		4
Tržni delež – Slovenija					X	5
Tržni delež – ostali trgi			X			3
Ustreznost prodajnih poti				X		4
Spremljajoče in poprodajne storitve				X		4
Konkurenčna prednost			X			3
Možnost izvoza				X		4
Sposobnost takojšnih dobav				X		4
Skupaj						4

Tržna podstruktura je ocenjena s povprečno oceno 4, kar je z vidika podjetja dobro, saj potrjuje ustreznost izdelkov, zadovoljivost tržnih deležev, kakovost izvajanja storitev, pravilnost izbire prodajnih poti oziroma kanalov, sposobnost takojšnih dobav in posledično omogoča prodore na nove potencialne trge prihodnosti.

3.4.2.5 Analiza organizacijske podstrukture

Uporabljena organizacijska struktura v podjetju je linijsko-štabna (glej poglavje 2.2.1). Vodilni poslovodja je direktor podjetja, kateremu svetujejo skupne službe iz sestrskega podjetja, ki je locirano 3 km vstran. Ostalo poslovodstvo ima pisarne v proizvodnem obratu v pritličju, kjer tudi poteka proizvodni proces ter je tako zagotovljen neposreden stik. Skupne službe so organizirane kot štabne enote, zadolžene za finance, tehnično-proizvodno oziroma operativno pomoč in kadre. Direktorju so neposredno podrejeni oddelki proizvodnje (obratovodja), tehnologije (tehnolog) in razvoja ter konstrukcije (vodja razvoja). Iz sheme sicer sledi, da tudi vodja komercialne (prodaje in nabave), a to funkcijo opravlja direktor sam, saj je bil pred prevzemom generalnega vodenja podjetja na tem delovnem mestu. Organizacijska struktura predvsem zaradi pristojnosti štabnih enot ni zmeraj najbolj jasna.

Komunikacijska struktura v podjetju je neposredna, sama komunikacija poteka na različne načine. Ob ponedeljkih zjutraj se tako sestanejo na kolegiju (direktor in štabne službe), popoldan pa s proizvodno-tehničnim oddelkom (proizvodnja, razvoj, tehnologija, mojstri). Ob petkih imajo komercialni sestanek (trženje, prodaja, nabava), seveda pa potekajo krajša posvetovanja ob potrebi tudi dnevno. Dnevni razgovori so učinkoviti, če so kratki (med 10 do 30 min), razen ob pojavu morebitnega večjega izziva.

Stopnja delegiranja pristojnosti vodji obrata je zelo visoka, saj mu direktor popolnoma zaupa, a gre, v tem primeru, le za osnovni proizvodni proces, razporejanje kadra in dela. Stopnja delegiranja razvoju in tehnologiji je na srednjem nivoju; trženjske aktivnosti, prodajo in nabavo pa, kot rečeno, vodi sam. Direktor vse pomembne končne odločitve po posvetovanju z

ustreznimi službami sprejme povsem samostojno, kar v strukturi avtoritete pomeni centralizacija odločanja. Za izvedbo enkratnih nalog in posameznih projektov direktor podjetja imenuje projektno skupino, v katero je, večinoma, vključen tudi sam. Primeri takšnih projektov so razvoj novega izdelka, investicije v proizvodni park, projekti racionalizacije, dviga produktivnosti, učinkovitosti idr.

Slog vodenja ni avtoritaren, s poudarkom na tiskem delu in neformalni komunikaciji, kar je posledica majhnosti podjetja in soodvisnosti oddelkov. Takšen slog vodenja strokovna literatura imenuje bodrilni stil vodenja.

Sistem nagrajevanja in napredovanja je razdelan in zapisan v ustreznem dokumentu kadrovske službe. Zaposleni so npr. nagrajeni ob večjih odkritjih, koristnih za uspešnost poslovanja podjetja, in sicer na vseh področjih, predlogih racionalizacije ali dviga produktivnosti, razvoju novih tehnoloških postopkov ali izdelkov, ki bistveno vplivajo na poslovanje podjetja. Napredovanje v majhnem podjetju je zelo omejeno, saj posamezne funkcije opravlja v večini primerov ena oseba. Možni so hitri dvigi osebnih dohodkov, ne pa tudi takojšnje imenovanje na višje funkcije v podjetju. Ocena organizacijske podstrukture se nahaja v tabeli 36.

Tabela 36: Ocena organizacijske podstrukture z vidika prednosti in slabosti

Kazalci podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Numerična ocena
Ustreznost organizacijske strukture				X		4
Jasnost organizacijske strukture		X				2
Lokacija posloводства				X		4
Ustreznost komunikacijske strukture				X		4
Delegiranje pristojnosti			X			3
Ustreznost sloga vodenja				X		4
Sistem nagrajevanja in napredovanja	X					1
Skupaj						3

Ocena organizacijske podstrukture je srednje dobra. Oceno znižuje nejasnost organizacijske strukture oziroma nalog, pooblastil in odgovornosti štabnih enot ter sistem nagrajevanja in napredovanja, ki je posledično delno omejen z velikostjo podjetja, deloma je slabo nastavljen in tako zaposlene ne motivira dovolj.

3.4.2.6 Analiza kadrovske podstrukture

Kadrovska struktura je podrobneje predstavljena v poglavju 2.2.2. Glede na obseg dela in naročil je trenutno število zaposlenih ustrezno. Proizvodnja enoosnih traktorjev pa ima močan sezonski značaj, kar pomeni, da zaposlenost skozi poslovno leto niha, na višku sezone, spomladi, tako

število zaposlenih skupaj z začasnimi naraste tudi do 50, čeprav imajo stalno zaposleni možnost opravljanja nadur.

Povprečna starost zaposlenih znaša 49,35 let, kar je slabo in bo podjetju v bližnji prihodnosti predstavljalo velik izziv. Izziv bo na področju upada storilnosti starejših zaposlenih, povečanih izostankov z dela zaradi zdravstvenih težav, morebitne izgube znanja in drugo. Izziv je rešljiv s pravočasnim iskanjem mlajšega kadra in prenosu znanja ter izkušenj na mlajši kolektiv, a na tem mestu se pojavi nov izziv, povezan s stimulacijo, motivacijo mladih, da dolgoročno ostanejo v proizvodnem podjetju, kar je povezano z begom kadra v avstrijska podjetja. Podjetje je imelo samo v zadnjih petih letih štiri primere bega mladih preko državne meje. Rešitev vidijo v štipendiranju, a tudi to ne zagotavlja dolgoročnega obstanka mlajšega kadra v podjetju.

Stopnja fluktuacije je med starejšimi zaposlenimi tako rekoč nična, med mlajšim pa na zelo visokem nivoju. Odsotnost iz zdravniških razlogov se močno povečuje, dopusti pa se planirajo usklajeno z zaposlenimi v podjetju.

Izobraževanje kadrov poteka plansko. Letno se tako udeleži raznih seminarjev, predavanj, pridobitev raznovrstnih znanj, spretnosti od 3 do 5 zaposlenih iz različnih oddelkov podjetja.

Klima v podjetju je na zadovoljivi stopnji. Delovni čas se med letom prilagaja sezonskim vplivom, naročilom, vremenu in željam zaposlenih. Zaposlenim so na razpolago topli, hladni in vegetarijanski meniji, ki jih pri malici omogoča specializiran ponudnik storitev prehrane. Poleg polurne malice, zaposlenim pripadata dva 15 minutna odmora bodisi na svežem zraku bodisi ob avtomatih s toplimi in hladnimi napitki ter prigrizki. Odnosi med zaposlenimi so odlični, kar je pripisati malemu kolektivu, skupnim praznovanjem (obletnice, rojstni dnevi, nakupi vozil, rojstvo otrok, vnukov ipd.) in druženjem izven delovnega časa (pikniki, športne igre, izleti ipd.). Sumarna ocena kadrovske podstrukture z vidika prednosti in slabosti je prikazana v tabeli 37.

Tabela 37: Ocena kadrovske podstrukture z vidika prednosti in slabosti

Kazalci podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Numerična ocena
Število zaposlenih			X			3
Izobrazbena struktura					X	5
Starostna struktura		X				2
Fluktuacija zaposlenih		X				2
Izobraževanje zaposlenih				X		4
Odsotnost z dela		X				2
Klima				X		4
Interni odnosi					X	5
Skupaj						3

Kadrovska podstruktura je ocenjena s 3. Izzivi prihodnosti so pomladitev kadra in posledično zmanjšanje odsotnosti z dela ter zmanjšanje fluktuacije zaposlenih preko sistemov nagrajevanja,

napredovanja in motiviranja. Zelo dobra je izobrazbena in strokovna struktura zaposlenih, ki med seboj gojijo odlične odnose.

3.4.2.7 Analiza finančne podstrukture

Pri analizi finančne podstrukture bom navedel in podal razlago za nekatere ključne finančne kazalnike, med katerimi so kazalniki strukture financiranja, kazalniki plačilne sposobnosti in kazalniki obračanja sredstev. Prikazani so v tabeli 38.

Tabela 38: Ključni finančni kazalniki podjetja Struc Muta za leti 2014 in 2015 z vidika analize finančne podstrukture

Kazalnik	2014	2015
Stopnja lastniškega financiranja (v %)	26,30	28,80
Stopnja dolžniškega financiranja (v %)	73,70	71,20
Koeficient kratkoročne likvidnosti	1,17	1,46
Koeficient pospešene likvidnosti	0,40	0,50
Koeficient dolgoročne likvidnosti	2,00	1,48
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	4,88	4,69
Dnevi vezave terjatev do kupcev	75	78
Koeficient obračanja zalog	4,63	4,54
Dnevi vezave zalog	79	80
Koeficient obračanja sredstev	1,24	1,13
Dnevi vezave sredstev	294	323

Vir: Agencija RS za javnopravne evidence in storitve, Javna objava letnih poročil, 2016.

Kazalniki strukture financiranja prikazujejo vire financiranja podjetja oziroma razmerje med lastniškim in dolžniškim financiranjem. Kazalnik deleža lastniškega financiranja je v letu 2014 znašal 26,30 odstotka, v letu 2015 pa se je ta delež povečal na 28,80 odstotka. Delež dolžniškega financiranja je leta 2014 znašal 73,70 odstotka, naslednje leto se je zmanjšal na 71,20 odstotka, kar pomeni, da pglavlni del finančnega tveganja še vedno nosijo upniki podjetja.

Pomembnejša kazalnika plačilne sposobnosti podjetja sta koeficient kratkoročne likvidnosti, koeficient pospešene likvidnosti in koeficient dolgoročne likvidnosti, ki prikazujejo pokritost financiranja kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi (pri pospešenem se izločijo zaloge) in dolgoročnih obveznosti z dolgoročnimi sredstvi podjetja. Koeficient kratkoročne likvidnosti je v letu 2015 znašal 1,46, kar pomeni, da je podjetje sposobno pokriti svoje kratkoročne obveznosti iz naslova kratkoročnih sredstev. Kazalec je visok, posledično zelo ugoden, kar pomeni, da je podjetje na kratek rok likvidno. Koeficient pospešene likvidnosti prikazuje sposobnost podjetja za pokrivanje kratkoročnih obveznosti, če ne bi moralo uporabiti zalog za pokrivanje teh obveznosti. V letu 2015 je znašal ta koeficient 0,50, kar pomeni, da podjetje brez odprodaje zalog ni sposobno financirati kratkoročnih obveznosti, kar bi pomenilo znatno poslabšanje plačilne sposobnosti na kratek rok. Koeficient dolgoročne likvidnosti je prikazoval v letu 2014 vrednost 2,00, v letu 2015 pa 1,48. Podjetje je tudi na dolgi rok likvidno,

poslabšanje kazalnika v letu 2015 pa je posledica najetja dolgoročnega kredita za nakup nepremičnin, za investicijo v poslovni objekt in delno za financiranje zalog.

Analiza obračanja sredstev podjetja vključuje koeficient obračanja terjatev do kupcev, koeficient obračanja zalog in koeficient obračanja sredstev podjetja. Iz tabele 38 je razvidno, da so se koeficienti obračanja terjatev, zalog in sredstev v zadnjem letu nekoliko poslabšali. Posledično so daljši dnevi vezave vseh prikazanih parametrov. Dnevi vezave terjatev do kupcev so znašali v letu 2015 78 dni, kar je sorazmerno dolga doba, a je pogojeno z naravo proizvodnje. Prav tako dnevi vezave zalog, ki so v zadnjem obračunskem obdobju znašali 80 dni. Nekoliko več so se podaljšali dnevi vezave sredstev in znašajo 323 dni. Smiselno bi bilo sprejeti ukrepe za skrajšanje dni vezave vseh analiziranih sredstev, še posebej vezave terjatev do kupcev, kar bi izboljšalo likvidnost podjetja in omogočalo hitrejšo obračanje proizvodnih ciklov. Sumarno oceno finančne podstrukture z vidika prednosti in slabosti podjetja podajam v tabeli 39.

Tabela 39: Ocena finančne podstrukture z vidika prednosti in slabosti

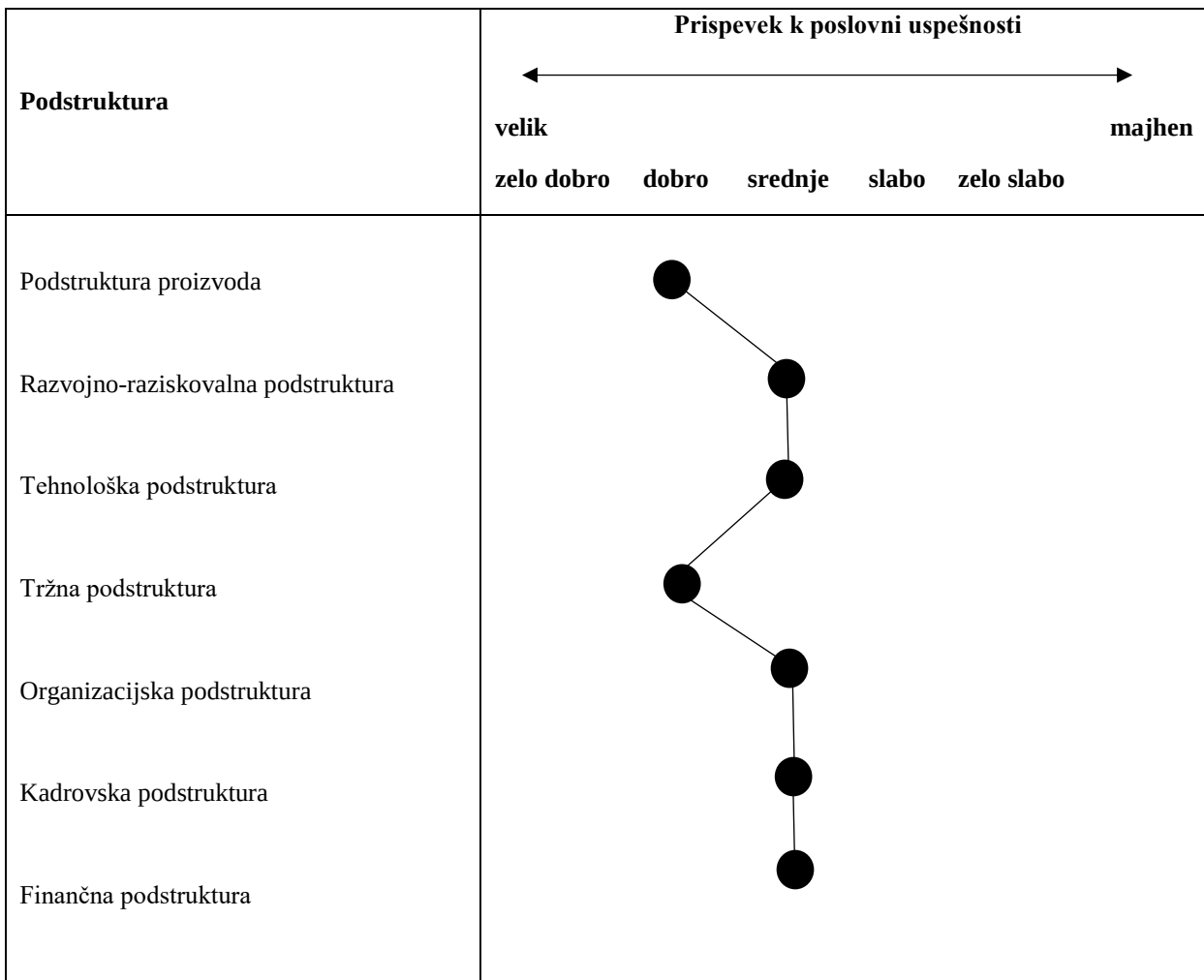
Kazalci podstrukture	Zelo slabo	Slabo	Srednje	Dobro	Zelo dobro	Numerična ocena
Financiranje: - stopnja lastniškega financiranja - stopnja dolžniškega financiranja			X X			3 3
Plačilna sposobnost: - koeficient kratkoročne likvidnosti - koeficient pospešene likvidnosti - koeficient dolgoročne likvidnosti			X	X X		4 3 4
Obračanje sredstev: - dnevi vezave terjatev do kupcev - dnevi vezave zalog - dnevi vezave sredstev			X X X			3 3 3
Skupaj						3

Finančna podstruktura je ocenjena s povprečno oceno 3. Struktura financiranja je relativno uravnotežena, a nakazuje nekoliko slabšo donosnost kapitala, kratkoročna in dolgoročna likvidnost sta zagotovljeni, pri dnevih vezave vseh vrst sredstev pa so smiselni ukrepi v smeri izboljšanja navedenih kazalnikov.

3.4.2.8 Profil prednosti in slabosti po podstrukturah podjetja

Iz analitičnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja ter njihovih pglavitnih sestavin je moč izpeljati t.i. profil prednosti in slabosti, ki prikazuje katere podstrukture in procesi v podjetju so bolj, in katere manj prispevale k uspešnosti poslovanja. Izdelan profil prikazuje slika 10.

Slika 10: Profil prednosti in slabosti podstruktur podjetja Struc Muta



K poslovnim uspešnostim sta največ prispevali proizvodna in tržna podstruktura, prispevek vseh ostalih podstruktur je bil nekoliko manjši. Najnižji prispevek k uspešnosti poslovanja podjetja daje tehnološka podstruktura. Vzroke za takšno oceno je možno iskati v poslovnoproizvodni zgradbi, ki je dotrajana in letno zahteva visoke investicije vzdrževanja, poleg tega je energijsko neučinkovita, kar dviguje stroške ogrevanja. V zadnjih letih je vse bolj pereč tudi izziv razpoložljivosti kakovostne delovne sile. Podjetje zaposluje izobražen, poklicni kader, ki ga je zaradi ukinjanja tehničnih šol, velikega števila kovinskopredelovalnih podjetij na Koroškem, in bega kakovostnega kadra, preko državne meje, iz leta v leto težje najti. Tretji vzrok pa je tehnološka oprema, ki je delno zastarela, delno neprimerna, kar povzroča neizkoriščenost kapacitet. Kljub navedenemu je odstotek izmeta nizek, kar govori v prid usposobljenosti strokovnega kadra.

3.4.3 Analiza podstruktur podjetja z vidika priložnosti in nevarnosti

Na podlagi predhodno opravljene analize širšega okolja, dogajanj v panogi in analize podstruktur podjetja z vidika prednosti in slabosti, bodo v nadaljevanju identificirane priložnosti in

nevarnosti po podstrukturah. Analiza bo vključevala podstrukturo proizvoda, razvojnoraziskovalno, tehnološko, tržno, organizacijsko in finančno podstrukturo.

3.4.3.1 Analiza podstrukture proizvoda

Tabela 40 prikazuje opisno oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz podstrukture proizvodnega programa. Vsebuje oceno podstrukture in njenih sestavin ter strateške implikacije za vsako analizirano sestavino.

Tabela 40: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda

Ocena podstrukture proizvoda in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje ima v proizvodnem programu štiri osnovne stroje z možnostjo priklopa preko 30 različnih delovnih priključkov, ki vse proizvaja samo. Blagovna znamka Maestral se trži kot univerzalen v uporabi; blagovna znamka Profi ima dve izvedenki, in sicer Profi Kosilnica ter Profi Freza; blagovna znamka Kombi se trži kot cenovno dostopna, z možnostjo »kombinirane« uporabe; pri blagovni znamki Mini je v ospredju majhnost, vodljivost in vsestranska uporabnost enoosnega traktorja, namenjenega širokemu segmentu potencialnih uporabnikov.	Globina in širina proizvodnega portfelja prispeva k učinkovitejšem zadovoljevanju potreb na trgu ter pokriva širok segment potencialnih uporabnikov izdelkov podjetja. Podjetje bi moralo proizvodni program še razširiti, in sicer tako navzdol – majhna, hobi kosilnica; kot navzgor – profesionalen enoosni traktor, s hidrostatskim menjalnikom. Nevarnost, ki se podjetju pojavi ob takšni paleti izdelkov pa je kompleksnejše planiranje proizvodnje, povečanje vseh vrst zalog, tako vhodnih surovin in materialov kot polizdelkov, sestavnih delov in končnih izdelkov ter posledično dodatna vezava sredstev v proizvodno-skladiščne procese. Proces postane bolj nepregleden, čemur se morajo prilagoditi vse poslovne funkcije podjetja. Naslednja nevarnost je morebitna izguba poslovnih partnerjev na medorganizacijskih trgih. Trgovske tehnične verige iščejo večinoma dobavitelje, ki v določenem sektorju omogoča izpopolnjeno ponudbo, za kritje vseh potreb, ki se v segmentu pojavljajo. Če jim dobavitelj tega ne zagotavlja, nastane nevarnost zamenjave le tega. Potrebno je nenehno spremljati dodano vrednost posameznih skupin izdelkov in prispevek posamezne k dobičkonosnosti poslovanja, kar poleg tržnih signalov določa, katere skupine izdelkov razvijati in katere sčasoma opuščati. Diferenciacija posameznih blagovnih znamk enoosnih traktorjev je prava pot, ki naj ji podjetje sledi tudi v prihodnje in preko trženjskih aktivnosti še intenzivneje posreduje končnim uporabnikom strojev.
Podjetja ima s širokim naborom priključkov za košnjo in s širokim ter globokim asortimanom kosilnih grebenov na številnih trgih »ugled« specialista za košnjo.	Konkurenčne prednosti je potrebno poudariti in razvijati. Poslovodstvo podjetja naj še naprej razvija strategijo diferenciacije posameznih blagovnih znamk enoosnih traktorjev. Blagovna znamka Profi in morebiten hidrostatski enoosni traktor kot vrh ponudbe sta najprimernejša izdelka za razvoj prednosti v košnji. Širiti je potrebno program profesionalnih grebenov z dvojno gnanimi noži in dodatno izgraditi ugled specialista za košnjo.

Tabela 40: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda (nad.)

Ocena podstrukture proizvoda in njenih sestavin	Strateške implikacije
Življenjska doba in vzdržljivost enoosnih traktorjev.	Kakovost izdelkov je na visoki ravni, kar za podjetje predstavlja priložnost pridobitve številnih mednarodnih certifikatov kot so certifikati za kakovost izdelkov, varnost izdelkov, varno rokovanje z izdelki, zadovoljstvo porabnikov z izdelki, kakovostnega servisa idr. in dviga ugleda blagovne znamke. Na drugi strani visoka kakovost predstavlja nevarnost nižje prodaje končnih izdelkov, rezervnih in nadomestnih delov, zmanjšanja obsega dela servisne mreže, višjih lastnih cen izdelkov, visoke kompleksnosti izdelave in izdelkov samih, kar zvišuje stroške proizvodnje ter lastne cene izdelkov.
Pojav novih segmentov uporabnikov izdelka.	Pomembno je nenehno spremljanje dogajanja na trgu, pridobivanje povratnih informacij o izdelkih in sledenje trendom. Priložnost predstavljajo novi načini uporabe enoosnih traktorjev, se pravi pojav novih potencialnih potreb, ki jih mora podjetje pravočasno identificirati, sicer nastopi nevarnost, da bodo potencialno novo potrebo zadovoljili konkurenti. Pomembna je hitrost zadovoljitve nove potrebe, saj se ob uvedbi novega, redkega izdelka lahko dosega višja pokritost/dodana vrednost, kar pomeni, da prvi ponudniki poberejo smetano.
Razvoj dizajna po zgledu velike kmetijske mehanizacije.	Podjetje mora, kar se da hitro, pričeti s projektom razvoja novega dizajna enoosnih traktorjev in s tem izničiti konkurenčno prednost, ki jo imajo sedaj italijanski proizvajalci. V nasprotnem primeru lahko nastopi nevarnost zastarelosti strojev v očeh potrošnikov.
Spremljajoče storitve in aktivnosti.	Diferenciacija blagovnih znamk s pomočjo spremljajočih in poprodajnih storitev, predstavlja priložnost, ki jo podjetje do sedaj ni v celoti izkoristilo. Poleg razvejane servisne mreže, je prav tako pomembna njena kvaliteta. V te namene naj podjetje Struc Muta še pogosteje izvaja izobraževanje svojih pogodbenih serviserjev oziroma mehanikov tako na sedežu podjetja kot na terenu. Izvajanje demonstracij in prezentacij naj se izvaja na številčnejših lokalnih prireditvah, kar postavlja trženje »ena-na-ena« kot glavno podporno strategijo. Nevarnost ob takšni intenziteti trženjskih aktivnosti predstavljajo stroški trženja, ki lahko pretirano narastejo, zato je nujna priprava tržno-komunikacijskega plana.

3.4.3.2 Analiza razvojno-raziskovalne podstrukture

Razvojnoraziskovalna podstruktura je pomembna z vidika prihodnjega razvoja in rasti podjetja Struc Muta. Ocena priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz te podstrukture, je podana v tabeli 41.

Tabela 41: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture razvoja in raziskav

Ocena razvojno-raziskovalne podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Razvojni oddelek podjetja Struc Muta je dobro organiziran, s strokovno usposobljenim kadrom, a so preveč obremenjeni z dodatnim delom kot je: spremljanje regulativ, tehničnih standardov in drugimi opravili, predvsem glede proizvodnega procesa.	Podjetje bi moralo delo razvojnega oddelka razbremeniti aktivnosti, ki niso neposredno povezane z razvojem novih izdelkov ali izboljšav na obstoječih izdelkih in tako omogočiti fokusiranje razvojnih inženirjev na osnovno dejavnost oddelka. Spremljanje regulativ se lahko prenese na tržni in finančno-pravni oddelek. Če tega ne bo izvedlo, obstaja nevarnost prepočasnega razvoja novih delovnih priključkov, izboljšav, upad inovativnosti in tehnološki zaostanek za konkurenti. Podjetje v zadnjih letih ni prijavilo nobenega patenta in je potreba po inovacijah že sedaj aktualna.
Obseg vlaganj v R&R je v podjetju Struc Muta nezadosten.	Delež sredstev namenjen R&R je v primerjavi s konkurenco iz zahodnoevropskih držav prenizek. V preteklosti je podjetje že pričelo izvajati dva pomembna projekta, to sta razvoj profesionalnega menjalnika in prenova izgleda/dizajna strojev, a je zaradi potrebnega obsega vlaganj projekte začasno ustavilo. Če poslovodstvo v bližnji prihodnosti ne zagotovi dovolj sredstev za financiranje R&R obstaja nevarnost tehnološkega in izdelčnega zaostanka. Večji kot so zaostanki, več sredstev bo v prihodnje potrebno zagotoviti. Premajhen proračun za R&R lahko negativno vpliva tudi na sposobnost sledenja trendom blagovne znamke Struc Muta.
Zastarelost raziskovalne opreme in pripomočkov.	Razvojni oddelek potrebuje nov trokoordinatni merilni stroj, ki je ključnega pomena za vse vrste meritev, še posebej prototipnih delov pri razvoju novih izdelkov. Investicija znaša med 150.000 in 200.000 EUR.

3.4.3.3 Analiza tehnološke podstrukture

Podoben vpliv kot razvojnoraziskovalna, ima tudi tehnološka podstruktura na sedanji in prihodnji uspeh podjetja. Razvoj in prilagajanje tehnologije proizvodnemu procesu je kontinuiran proces. Poglavitne priložnosti in nevarnosti, izhajajoče iz tehnološke podstrukture, so prikazane v tabeli 42.

Tabela 42: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena tehnološke podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Lokacija obrata v industrijski coni na Muti, ki spada v Koroško regijo.	Lokacija samega obrata v industrijski coni na Muti je sicer dobra, a je na splošno slaba iz vidika razvitosti cestne infrastrukture na Koroškem, saj ne premore hitre ali avtoceste. Nevarnost se pojavlja v smislu nezmožnosti pravočasne izdobe kupcem, kadar gre za manjše (ena ali dve EU-paleti) odpreme in je potreben t.i. zbirni tovornjak. Gre za primer, ko ponudniki hitre pošte niso primerni za transport blaga in se potrebuje tovornjak, a le za kakšen meter ali dva prostora. Zbirni tovornjaki dnevno vozijo med Mariborom in Ljubljano, a večinoma ne preko Koroške.
Zastarelost in energijska neučinkovitost poslovne zgradbe podjetja Struc Muta.	Podjetje namenja veliko sredstev za investicije v poslovni objekt. V zadnjih petih letih je bilo primorano kar dvakrat investirati v streho in rezultati še vedno niso zadovoljivi. Pozimi porabijo preveč sredstev za ogrevanje, v poletnih mesecih nimajo učinkovitega hlajenja v proizvodnem obratu. Poslovni objekt je na splošno prevelik za potrebe podjetja. Na dolgi rok bi bilo smiselno razmisliti o gradnji novega, manjšega in energijsko učinkovitega poslovnega objekta. Obstaja nevarnost stroškovne spirale, saj bo v naslednjih letih potrebno vse več sredstev namenjati le za vzdrževanje in obnavljanje zgradbe.
V nekaterih oddelkih proizvodnje je oprema iztrošena in zastarela, kar vpliva na nižjo produktivnost dela, višje stroške lansirane serije in stroške vzdrževanja.	Poslovodstvo, proizvodni in finančni oddelek podjetja bodo morali pripraviti predlog in plan investicij v tehnološko opremo podjetja. Pojavlja se potreba po nakupu dveh novih CNC obdelovalnih centrov, katere investicija znaša med 200.000 in 250.000 evrov na kos. Priložnost se pojavlja v obliki nove finančne perspektive evropskih skladov, kjer lahko projekte pripravijo in upajo na udeležbo pri investicijah v obliki nepovratnih sredstev. Če tega ne izvedejo, tvegajo nevarnost upada produktivnosti v primerjavi s konkurenco.

Tabela 42: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture (nad.)

Ocena tehnološke podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Proizvodne zmogljivosti so v določenih oddelkih previsoke, kar je posledica neracionalnih investicij v preteklosti in posledično prihaja do neizkoriščenosti kapacitet. Podjetje je za obdelavo ohišij menjalnikov kupilo obdelovalni center Heller MCH 280 C z desetimi paletami in možnostjo magazina preko 300 kos orodja. Takšen obdelovalni center je primeren za avtomobilsko industrijo, kjer so serije neprimerno večje.	Neizkoriščen stroj podjetju ne koristi, prej škodi. Nastajajo visoki in nepotrebni stroški z obdelovalnim centrom. Podjetje bi moralo razmisliti o odprodaji navedenega centra in nakupu novega, manjšega, velikosti serijam in proizvodnim procesom ustreznega. Nakup novega, primerne obdelovalnega centra predstavlja z vidika uporabljene tehnologije razvojno priložnost podjetja. V primeru, da stroj obdržijo dolgoročno, je naloga prodajnega oddelka, da poišče dodatno delo bodisi na osnovnem programu bodisi proizvodne storitve, kar bi omogočilo delo v treh izmenah in z vidika stroškov ter amortizacije racionalnejšo izkoriščenost navedenega centra.
V Koroški regiji se pojavlja na splošno težava razpoložljivosti kakovostne delovne sile, predvsem mlajše, kar občuti tudi podjetje Struc Muta.	Poslovodstvo skupaj s kadrovske službo bo moralo vzpostaviti učinkoviti sistem rekrutiranja in na dolgi rok podjetju lojalnega strokovnega kadra. Uspeh zadržanja strokovnjakov je odvisen od nagrajevanja, motiviranja, napredovanja, možnostjo osebnega razvoja, zadovoljstva, tehnološke opremljenosti, dolgoročne varnosti zaposlitve idr. Nevarnost bega možganov preko državne meje je prisotna v regiji že nekaj let, nevarnost izgube znanja podjetja pa se bo pokazala v naslednjih letih, ob upokojitvah tehničnih strokovnjakov podjetja. Za zaježitev nevarnosti je poleg podjetja, velika odgovornost na domači politiki.

3.4.3.4 Analiza tržne podstrukture

Tržna podstruktura poleg proizvodne k sedanjemu uspehu podjetja prispeva levji delež. Izzivi prihodnosti z vidika priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz tržne podstrukture, so prikazani v tabeli 43.

Tabela 43: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena tržne podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Podjetje Struc Muta je na domačem trgu tržni vodja.	Kljub večinskemu tržnemu deležu v Sloveniji, naj podjetje nadaljuje s strategijo obdelave trga. Strategija obdelave trga pomeni, da ob obstoječi tržni in produktni strukturi povečujemo tržne deleže ter s tem pridobivamo na vrednosti prodaje. Ta strategija v panogi podjetja zahteva močno tehnično podporo in intenzivne tržne aktivnosti. Z vidika trženjskih aktivnosti je potrebno pripraviti novo trženjsko strategijo. Z intenzivno obdelavo medorganizacijskih in potrošniških segmentov trga, bodo izkoristili priložnost dodatnega povečanja tržnega deleža, v nasprotnem primeru tvegajo nevarnost izgube tržnega deleža.
V zadnjem letu so poslovni prihodki podjetja upadli za 10 odstotkov in tudi v tekočem poslovnem letu upadajo glede na predhodno.	V primeru, da podjetje ne more občutno povečati tržnih deležev na obstoječih trgih, kar je delno posledica krčenja sektorja v nekaterih evropskih državah, bo moralo v prihodnje intenzivneje izvajati strategijo razvoja novih trgov. Priložnost podjetju predstavljajo trgi, ki so po nabavljeni količini enoosnih traktorjev veliki kot npr. afriški, azijski, latinsko- in južnoameriški itd., trgi, na katerih že imajo vzpostavljene poslovne kontakte, a še ni prišlo do sodelovanja oziroma so jih do sedaj obdelovali ekstenzivno kot npr. Grčija, Moldavija, Rusija, Ukrajina, Ekvatorialna Gvineja, Nigerija, Senegal, Egipt, Brazilija itd. in evropski trgi, na katerih še niso prisotni npr. Francija, Švedska, Nizozemska itd. Nevarnost izgube trga pa predstavlja t.i. Brexit oziroma odločitev prebivalcev Velike Britanije, da izstopijo iz Evropske unije. Ta trg je podjetje pred dvema letoma pridobilo in ima dober potencial z vidika prodaje enoosnih traktorjev. Potencialni odjemalci so predvsem kmetje na severu Anglije, Škotskem in Irskem. Prihodke morajo v naslednjih mesecih in letih ponovno povečevati, sicer preti nevarnost nevzdržnih fiksnih stroškov in nerentabilnosti določenih skupin proizvodov.

Tabela 43: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture (nad.)

Ocena tržne podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Na nekaterih ključnih trgih podjetja so politične in ekonomske razmere zelo nestabilne.	Trgi jugovzhodne Evrope, ki v strukturi prihodkov znašajo med 15 in 20 odstotkov, v zadnjem letu ponovno pretresajo nemiri in politična nestabilnost. Italijanski trg, ki je za podjetje ključnega pomena je ekonomsko nestabilen oziroma je agregatno povpraševanje zelo občutljivo na vsake spremembe dogajanja v mednarodnem okolju in ekonomske recesije, kar rezultira v nihanju prodaje ter posledično zahtevnejšo planiranje proizvodnje in prodaje. Za zmanjšanje poslovnega tveganja in zagotavljanja rasti prodaje in podjetja, se mora prodajni oddelek fokusirati na stabilne trge srednje in zahodne Evrope kot sta Avstrija in Nemčija, kjer obstaja velik potencial, ki ga podjetje ni izkoristilo v celoti. To lahko dosežejo z obstoječimi poslovnimi partnerji na obeh trgih. Na avstrijskem trgu delujejo preko generalnega zastopnika, na nemškem imajo podružnico ali bolje rečeno, sestrsko podjetje. Nevarnost, ki se ob tem pojavlja, je morebitna delna izguba identitete, ugleda podjetja, saj imajo ta podjetja večjo samostojnost delovanja kot če bi podjetje na trgu nastopalo neposredno. Temu se lahko izogne z jasno oblikovano strategijo razvoja in poglobljenim partnerskim odnosom, ki vključuje sodelovanje in nadzor pri prodajnih, poprodajnih in marketinških aktivnostih zastopnikov.
Podjetje, na nekaterih tujih trgih, dosega nezadostno pozicijo v konkurenčnem boju, kar je posledica slabe tržne komunikacije o podjetju, njenih vrednot, kakovosti in prednosti izdelkov ter drugo.	Blagovna znamka Struc Muta je kljub dolgoletnemu delovanju na nekaterih zahodnih trgih končnih porabnikov skoraj neprepoznavna. S partnerji bi morali skleniti dogovor o določenem odstotku od prihodkov, ki bi ga letno vlagali v korporativno trženje podjetja z možnostjo emancipacije podjetja pri večjih projektih tržne komunikacije. S tem bi pridobili na prepoznavnosti in ugledu ter zagotovili konkurenčen položaj na trgu. Tako bi se izognili neprepoznavnosti oziroma nevarnosti samooblikovanju ugleda v očeh kupcev kot cenovno ugodnega, vzhodnoevropskega proizvajalca.

3.4.3.5 Analiza organizacijske podstrukture

V tabeli 44 je podana ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz organizacijske podstrukture podjetja Struc Muta.

Tabela 44: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena organizacijske podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Organizacijska struktura v podjetju je linijsko-štabna, kar povzroča nemalokrat nejasnosti glede odgovornosti, avtoritete, nalog in pooblastil. Vzrok so štabne enote, v katere sta vključena dva od treh prokuristov podjetja.	Organizacijska struktura, ki je v uporabi, je bila v takšni obliki in sestavi vpeljana leta 2014. Poslovodstvo skupaj z lastnikom bi moralo ponovno oceniti ustreznost takšne oblike organizacije, po potrebi sprejeti prilagoditve ali vpeljati povsem novo. S tem bi dosegli jasnejšo strukturo odgovornosti, hitrejšo sprejemanje odločitev in na splošno učinkovitejše vodenje podjetja.
Podjetje ima relativno slabo urejeno področje nagrajevanja in napredovanja.	Izdelati in vpeljati je potrebno nov pravilnik o nagrajevanju in napredovanju zaposlenih. Strokovno pripravljen sistem napredovanja mora imeti dovolj ravni, da lahko posameznik razvija svoje potenciale in jih nadgrajuje z uspešnostjo svojega dela. Najpogostejša načina sta horizontalno napredovanje (višja plača na istem delovnem mestu), ki je povezano z večjo zahtevnostjo dela in je običajno pogojeno z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnim funkcionalnim znanjem, pridobljenimi delovnimi izkušnjami; in vertikalno napredovanje, ki temelji na strokovni usposobljenosti za zahtevnejše vodstveno delovno mesto in zahteva menedžerska znanja skladno z organizacijsko strukturo oz. vodstveno hierarhijo, pri čemer se posamezniku spremenita plača in status. Takšen sistem bi pripomogel k stimuliranju na novo zaposlenih, povečal lojalnost podjetju in hkrati zmanjšal fluktuacijo zaposlenih, predvsem mlajšega kadra.

3.4.3.6 Analiza kadrovske podstrukture

Analiza obstoječega stanja kadrovske podstrukture je nakazala izzive, s katerimi se podjetje spopada sedaj, in bodo v naslednjih petih letih v še večji meri vplivali na uspešnost podjetja. Ključne priložnosti in nevarnosti z vidika navedene podstrukture prikazujem v tabeli 45.

Tabela 45: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena kadrovske podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Starostna struktura zaposlenih vzbuja skrb posloводства glede prihodnjega uspešnega poslovanja podjetja.	Nevarnost visoke povprečne starosti se odraža predvsem v prihodnjem poslovanju podjetja. Preti zmanjšanje storilnosti, povečane odsotnosti zaradi bolniških izostankov z dela, zaradi spremembe zakonodaje, predčasno upokojevanje in izguba znanja, ki je specifično in redko. Podjetje se lahko izogne navedenim nevarnostim z dovršenim sistemom zaposlovanja, štipendiranja in stimuliranja mladega kadra. Pravočasno morajo poskrbeti za pokritje ključnih funkcij z novim, mladim strokovnim kadrom in tako zagotoviti prenos znanja in izkušenj s starejše na mlajšo generacijo zaposlenih.
Podjetje se v zadnjih letih sooča z visoko stopnjo fluktuacijo mladih, predvsem visoko izobraženih in relativno redkih poklicnih kadrov.	Posloводство bo moralo skupaj s kadrovsko službo vzpostaviti učinkovit sistem rekrutiranja in na dolgi rok podjetju lojalnega strokovnega kadra. Uspeh zadržanja strokovnjakov je odvisen od nagrajevanja, motiviranja, napredovanja, možnostjo osebnega razvoja, zadovoljstva, tehnološke opremljenosti, dolgoročne varnosti zaposlitve idr. Prevetrit bo moralo sistem štipendiranja, Pravilnik o nagrajevanju in napredovanju, vizijo in vrednote podjetja, ki naj se približajo mlajšemu kadru, skrbeti za ugodno klimo v podjetju itd.
Sistem izobraževanja in pridobivanja novih strokovnih ter uporabnih znanj je v podjetju dovršen in kakovosten. V te namene podjetje namenja relativno velik delež sredstev na vseh nivojih podjetja.	Podjetje v proizvodnem procesu uporablja zahtevno tehnologijo z numerično vodenimi obdelovalnimi centri, merilne naprave na delovnih mestih in občasno samostojno kontrolo na trokoordinatnem merilnem instrumentu. Zahteve po fleksibilnosti proizvodnega kadra so iz dneva v dan večje. Kontinuirano in načrtovano izobraževanje celotnega kadra je nujen pogoj za doseganje fleksibilnosti proizvodnega kadra, strokovno podkovanega srednjega posloводства in vodstveno usposobljenega visokega posloводства, kar bo pripomoglo k ohranjanju doseženega nivoja kakovosti in pridobljenih konkurenčnih prednosti, k razvoju podjetja, h kakovostnejšemu vodenju in celostnemu uspehu podjetja.

3.4.3.7 Analiza finančne podstrukture

Tabela 46 vključuje oceno poglavitnih priložnosti in nevarnosti podjetja Struc Muta, ki imajo izvor v finančni podstrukturi.

Tabela 46: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena finančne podstrukture in njenih sestavin	Strateške implikacije
Struktura financiranja podjetja kaže na pretežno dolžniško financiranje, okoli 30 odstotna pa je udeležba edinega lastnika. Donosnost kapitala je podpovprečna. Obstaja možnost dodatnega financiranja s strani domačih bank.	Poslovodstvo podjetja naj ohranja strukturo financiranja, saj je opazen upad donosa na kapital, kar lahko vpliva na razmerje strukture. Leta po finančni krizi 2008 so bila z vidika dolžniškega financiranja za gospodarstvo zelo nestimulativna, saj je potekal proces pospešenega razdolževanja, ki delno še vedno poteka. Podjetje je iz kreditne zanke izšlo šele pred enim letom in vsaka sprememba lahko zruši vzpostavljeno ravnovesje. Možnost dodatnega zadolževanja v primeru izvedbe večjih projektov, investicij v proizvodno opremo (dolgoročno) ali za obratna sredstva (kratkoročno) kljub temu obstaja.
Kazalniki likvidnosti so relativno ugodni, čeprav je koeficient pospešene kratkoročne likvidnosti v letu 2015 znašal le 0,50. Koeficient dolgoročne likvidnosti je zelo ugoden. Sezonska narava prodaje izdelkov podjetja povzroča neenakomeren denarni tok in s tem pogojene likvidnostne izzive.	Podjetje ima relativno likvidno zalogo, ki jo lahko pretvori v denarni tok in naprej v kritje obveznosti. Kratkoročnim likvidnostnim izzivom se lahko izognejo z razvojem priključkov za nišne trge, ki so v uporabi celo leto ali izven sezone intenzivnega kmetovanja, s prodorom na trge z drugačnimi letnimi časi kot jih ima Evropa (npr. Afrika, Južna Amerika, Arabski polotok idr.) ali z dodatnimi izvensezonskimi popusti na medorganizacijskem trgu.
Kazalniki obračanja vseh vrst sredstev so sprejemljivi, upoštevajoč naravo proizvodnega procesa podjetja, širokim in globokim proizvodnim portfeljem, pretežno prodajo na medorganizacijskem trgu, izvozne naravnosti podjetja idr.	Vodja prodaje podjetja postavlja želje in potrebe kupcev na prvo mesto, zato zagovarja fleksibilnost podjetja, prilagajanje kupcem in hitrost odzivov. Navedene konkurenčne prednosti podjetja vplivajo na velikost zalog in počasnejšo obračanje le teh. Vplivajo pa tudi na povišane stroške skladiščenja, financiranja zalog, manjšo kritje izdelka itd. Poslovodstvo mora racionalnejše planirati zaloge in učinkovitejše upravljati sredstva podjetja, da bo doseglo delno sprostitev sredstev. Pomaga si lahko tudi z dolgoročnimi in relativno natančnimi napovedmi odvzema stalnih poslovnih partnerjev. Doba vezave terjatev do kupcev, ki je v letu 2015 znašala 78 dni, je rezultat delovanja podjetja na medorganizacijskih trgih, kjer se pričakuje odloženo plačilo med 30 in 90 dni, tako na domačem kot na tujih trgih. Dneve vezave terjatev do kupcev bodo morali skrajšati, če želijo povečati likvidnost. Takšen ukrep pomeni zaostritev plačilnih pogojev do kupcev, kamor se zadnji dve leti nagiba celotna vrednostna veriga, potrebo po natančnih napovedih odvzema partnerjev in spoštovanje odvzemnih rokov naročnikov. Nevarnost zaostritve plačilnih pogojev predstavljajo negativni signali, ki jih s tem pošiljajo v okolje podjetja.

3.5 Povzetek ključnih ugotovitev analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

Na osnovi analitične ocene podstruktur podjetja, z vidika prednosti in slabosti, sem izluščil poglobitve dejavnike posameznih podstruktur in določil njihov pozitiven ali negativen prispevek k uspešnosti poslovanja podjetja.

Glavno prednost podjetja predstavlja podstruktura proizvoda oziroma njene posamezne sestavine. Prodaja osnovnega programa (enoosnih traktorjev in delovnih priključkov) rezultira v visoki dodani vrednosti in ustvari med 80 in 90 odstotkov celotnih poslovnih prihodkov, v letu 2015 je znašal ta delež 88,81 odstotka. Visok delež ustvarjenih prihodkov osnovnega programa, in posledično nižji delež proizvodnih storitev, je v letu 2015 doprinesel k povišanju dobička podjetja. Nadaljnji pozitiven doprinos sestavin podstrukture proizvoda izhaja iz odnosa cene in kakovosti, ki ga poslovni partnerji podjetja ocenjujejo kot enega najboljših razmerij med vsemi evropskimi proizvajalci. Podjetju je prioriteta visoka kakovost izdelkov po dostopni ceni, saj se zaveda, da lahko z ekonomijo obsega doseže več kot s kratkoročnimi visokimi zaslužki. Gre za strateško odločitev podjetja, da z lansiranimi količinami izdelkov na trg onemogočajo vstop novih konkurentov in omejujejo delovanje obstoječe konkurence. Kakovost izdelkov potrjuje tudi vgrajevanje kakovostnih motorjev na enoosne traktorje, kot so Honda, Subaru in Lombardini. Kitajskih, turških in drugih cenovno ugodnih motorjev serijsko ne vgrajujejo. Delež reklamacij, ki je minimalen, je naslednja pozitivna sestavina podstrukture in potrjuje tezo o kakovosti izdelkov. Izdelki so razviti in dovršeni. Na osnovnih izdelkih se kontinuirano izvajajo le projekti spremembe posameznih sestavnih delov v smeri izboljšane ali poenostavljene upravljanja stroja. Uspešnost proizvodne podstrukture se odraža tudi v dobro organiziranem in delujočem trženjskem oddelku, ki nenehno spremlja potrebe, potencialne nove potrebe in trende v panogi ter jih prenaša v oddelke R&R, tehnologije in proizvodnje. Naslednja podstruktura po rangi, ki veliko doprinese k uspešnosti podjetja, je tržna podstruktura. Uspešnost tržne podstrukture izhaja iz ustvarjenih prihodkov, visokega tržnega deleža na domačem trgu, kakovostnih prodajnih poteh doma in na tujih trgih, možnosti izvoza, sposobnosti takojšnjih izdobav in spremljajočih ter poprodajnih storitvah. Podjetje je tržno usmerjeno in daje velik poudarek na fleksibilnosti, ki je zaradi relativne majhnosti konkurenčna prednost podjetja pred večjimi proizvajalci. Fleksibilnost vpliva na možnost takojšnje izdobe, kar za konkurente ne velja vedno. V prihodnje bodo, ob kakovosti in funkcionalnosti izdelkov, vsekakor v ospredju spremljajoče in poprodajne aktivnosti, ki postajajo ključen element tako diferenciacije kot uspešnosti poslovanja podjetja.

Slabosti, ki so se izkazale v analitični oceni posameznih podstruktur, izvirajo pretežno iz tehnološke, organizacijske, finančne in delno kadrovske podstrukture, oziroma posameznih sestavin le teh. Oceno tehnološke podstrukture znižuje starost poslovnega objekta, iztrošenost dela proizvodne opreme in neizkoriščenost kapacitet proizvodnje, kar je izziv za prodajni oddelek, da te kapacitete zapolni. Slabost organizacijske podstrukture se kaže v nezadostni jasnosti organizacijske strukture, kar nemalokrat povzroča podvojeno vodenje podjetja. Na tem

mestu bi poudaril dejstvo, da je podjetje družinsko vodeno in je pravkar aktualna predaja vodenja mlajši generaciji posloводства, kar negativno vpliva na navedene sestavine. Finančna podstruktura je solidna z vidika kratkoročne in dolgoročne likvidnosti, a so dnevi vezave zalog in terjatev do kupcev predolgi. Zaskrbljujoče je tudi dejstvo, da so se prav ti kazalci v zadnjem obračunskem obdobju poslabšali, kljub sprejetju ukrepov, ki bi morali delovati v obratni smeri. Velik izziv v prihodnjih letih pa predstavlja pomladitev kadra v podjetju, zmanjšanje fluktuacije zaposlenih in učinkovito iskanje novega kadra. Ključne prednosti in slabosti podjetja so prikazane v tabeli 47.

Tabela 47: Povzetek ključnih prednosti in slabosti podjetja

Prednosti podjetja	Slabosti podjetja
Širina in globina proizvodnega asortimana	Izgled (dizajn) osnovnih strojev
Visoka kakovost izdelkov	Ni prijavljenih patentov
Odnos cena/kakovost/funkcionalnost izdelkov	Velikost in starost poslovne zgradbe
Število novih izdelkov	Neizkoriščenost proizvodnih kapacitet
Kakovost proizvodnih procesov (delež izmeta)	Nejasnost organizacijske strukture
Ustreznost prodajnih poti	Slab sistem nagrajevanja in napredovanja
Spremljajoče in poprodajne storitve	Starostna struktura zaposlenih
Možnosti izvoza na številne trge	Fluktuacija (mladih) zaposlenih
Ustreznost komunikacijske strukture	Vse večja odsotnost z dela
Izobrazbena struktura kadra podjetja	Neenakomeren denarni tok

Sledi prikaz ključnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ki izvirajo delno iz ožjega delno iz širšega okolja podjetja. Nevarnosti in priložnosti so s pomočjo analize podstruktur podjetja, identificirane in podrobno opisane v poglavju 3.4.3, zato bodo v tabeli 48 navedene v povzetku.

Tabela 48: Povzetek ključnih priložnosti in nevarnosti

Priložnosti	Nevarnosti
Pojav novih segmentov uporabnikov izdelka	Morebitna izguba osnovne strategije univerzalnosti v uporabi izdelkov
Ugled specialista za košnjo	Primanjkljaj strokovnega kadra v regiji
Vse večja pomembnost spremljajočih in poprodajnih storitev s strani porabnikov	Ekonomska in politična nestabilnost v EU in JV Evropi
Možnost rasti izvoza	Povišanje cen energentov in surovin
Ugled blagovne znamke v JV Evropi	Neprepoznavnost blagovne znamke v Z Evropi
Izgradnja tretje razvojne osi v Sloveniji	Trenutno stanje infrastrukture v regiji

4 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA NA TEMELJU PRIDOBLENIH PODATKOV

Razvoj ustrezne strategije podjetja bom opravil na temelju opravljenih celovitih analiz notranjega in zunanjega okolja podjetja. Pridobljeni kvalitativni in kvantitativni podatki iz opravljenih analiz mi bodo omogočali podporo pri razvoju morebitne nove strateške

usmerjenosti podjetja Struc Muta. Pred tem bom oblikoval strateške cilje podjetja, katere naj bi izbrana strategija omogočala doseči.

4.1 Oblikovanje strateških ciljev podjetja

Preden se osredotočimo na razvoj celovite strategije, bom navedel predlog ključnih strateških usmeritev kot sledi iz poznavanja in vključenosti v ocenjevano podjetje. Pri oblikovanju strateških ciljev moramo biti pozorni predvsem na specifičnost, merljivost, privlačnost, realističnost in časovno opredeljenost zastavljenih ciljev podjetja. V tabeli 49 prikazujem strateške cilje podjetja Struc Muta, planski horizont za izvedbo in možne kazalce merjenja uspešnosti posameznega cilja.

Tabela 49: Strateški cilji in kazalci za spremljanje njihovega doseganja v podjetju Struc Muta

Strateški cilj	Kazalec za merjenje uspešnosti
V treh letih povečati poslovne prihodke na domačem trgu za 10 %	% rasti poslovnih prihodkov na domačem trgu - Povprečna dobičkonosnost novih strank
V treh letih povečati poslovne prihodke na italijanskem trgu za 20 %, na nemškem trgu za 35 % in na avstrijskem trgu za 100 %	% rasti poslovnih prihodkov na italijanskem, nemškem in avstrijskem trgu - Povprečna dobičkonosnost novih strank
V petih letih osvojiti en nov trg na leto	Rast skupnega števila mednarodnih trgov podjetja
V treh letih dvigniti ugled blagovne znamke za 25 %	% rasti ugleda blagovne znamke, merjeno z anketami na predhodno razviti ocenjevalni lestvici
V petih letih razviti en nov delovni priključek na leto	Rast skupnega števila delovnih priključkov v proizvodnem programu podjetja
V treh letih izvesti diferenciacijo izdelkov in storitev v višini 30 % v primerjavi s konkurenti	% zaznave povečane diferenciacije izdelkov in storitev s strani uporabnikov izdelkov, merjeno z anketami na predhodno razviti ocenjevalni lestvici
V treh letih končati projekt prenove dizajna enoosnih traktorjev	Število prenovljenih blagovnih znamk enoosnih traktorjev v ponudbi podjetja
V petih letih posodobiti 30 % tehnološke opreme podjetja	Število novih CNC obdelovalnih centrov v proizvodnji
V petih letih dvigniti energetska učinkovitost poslovne zgradbe za 35 %	% znižanja stroškov ogrevanja (plin) % znižanja stroškov hlajenja (elektrika)
V petih letih pomladiti kader na povprečno starost 43 let	Povprečna starost zaposlenih v podjetju
V petih letih zmanjšati fluktuacijo zaposlenih na 5 %	% fluktuacije zaposlenih
V treh letih povečati čisto dobičkonosnost sredstev in kapitala na povprečje v panogi	% rasti čiste dobičkonosnosti sredstev % rasti čiste dobičkonosnosti kapitala - Stalna primerjava s panogo
V treh letih povečati dobiček podjetja za 100 %	% rasti čistega dobička podjetja

4.2 Razvoj možne celovite strategije podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija

Z vidika lastnika podjetja Struc Muta je poglavitni strateški cilj rast in razvoj podjetja. Predlagana celovita strategija, ki bo podpirala doseganje navedenih strateških ciljev, je strategija rasti (razvoja) podjetja. Znotraj te pa kombinacija strategije razvoja trga s strategijo diferenciacije proizvodov na temelju tržnega segmentiranja. Gre torej za hibridno strategijo, ki sledi strateškim ciljem in mednarodnem delovanju podjetja.

Strategija razvoja trga je usmerjena na osvajanje novih trgov, pridobitev novih skupin odjemalcev in odpiranju novih prodajnih kanalov. Temelji na močni tržni usmerjenosti, kar zahteva intenziviranje trženjskih aktivnosti in uveljavljanju strategije internacionalizacije podjetja. Osredotoča se na nove trge z obstoječimi, izboljšanimi ali novimi proizvodi.

Strategija diferenciacije proizvoda in tržne segmentacije je delno povezana s strategijo razvoja trga, saj ta zahteva razširitev proizvodnega programa oziroma ožjih skupin proizvodov v njem. To ne pomeni širitev strateških poslovnih področij podjetja, ampak širitev ponudbe v okviru teh področij. Usmerjena je na nove odjemalce na obstoječih trgih z obstoječimi, izboljšanimi ali novimi proizvodi.

4.3 Doseganje strateških ciljev s pomočjo implementacije predlagane strategije

Povišanje poslovnih prihodkov podjetja je možno doseči s povečano prodajo obstoječim kupcem, doseganjem višjih cen pri obstoječih odjemalcih, širitvijo proizvodnega asortimana (razširitev ponudbe delovnih priključkov: hobi in profesionalne kosilnice, nadaljnja specializacija na področju košnje, usmeritev na nove segmente uporabnikov in nišne trge) ali prodorom na nove trge. Strategiji razvoja trga in diferenciacije proizvodov s tržnim segmentiranjem sta usmerjeni na nove trge in nove odjemalce na obstoječih trgih. Podjetje s svojim strokovnim kadrom poseduje dovolj izkušenj, znanja in sposobnosti, da bo razvilo nove značilnosti izdelkov, ki jih bodo kupci prepoznali, in s katerimi se bodo razlikovali od konkurence. Osredotočiti se morajo na razvoj delovnih priključkov, ki jih na trgu še ni moč zaznati in s tem zadovoljiti določene, do tedaj nezadovoljene potrebe odjemalcev. Predpogoj je, da je ta tržna vrzel dovolj velika in ima dovolj visoko kupno moč. Ključna je torej specializacija na določenih področjih uporabe delovnih priključkov. Z doslednim izvajanjem strategije diferenciacije v tržnih nišah lahko poslovodstvo podjetja močno dvigne donosnost. Razlog povečane donosnosti je ta, da zapolnjevalec tržne vrzeli dobro spozna specifično skupino porabnikov, s tem bolje zadovolji njihove potrebe in lahko, zaradi dodane vrednosti v očeh kupca, znatno zviša ceno izdelka. Zavedati pa se mora, da lahko vrzel tudi oslabi, zato je zapolnjevanje več vrzeli hkrati manj tvegano kot osredotočenje le na eno (Kotler, 1998, str. 404-405). Internacionalizacija poslovanja je strategija, ki ji podjetje sledi že od samega začetka, saj je sektor enoosnih traktorjev v Sloveniji premajhen za ambiciozne dolgoročne cilje podjetja. Z osvajanjem novih trgov bo podjetje povečevalo prihodke in bolje izkoriščalo obstoječe

proizvodne kapacitete. V večini primerov gre za enostavno obliko izvoza preko posrednikov, v Nemčiji pa so celo ustanovili sestrsko podjetje kot podporo nadaljnji internacionalizaciji poslovanja. Strategija razvoja trga bo ta prizadevanja še dodatno okrepila. Širjenje poslovanja na tuje trge bo dosežena z marketinškimi aktivnostmi na področju neposrednega trženja (elektronsko trženje: pošiljanje prezentacij in ponudb potencialnim odjemalcem idr.), osebne prodaje (najava in obisk potencialnih kupcev v tujini, prisotnost na mednarodnih sejnih, prezentacije strojev z možnostjo preizkusa ne raznovrstnih prireditvah v tujini, udeležba na tekmovanjih v košnji po Evropi idr.) in oglaševanjem (iskanjem zastopnikov preko množičnih medijev, npr. radio, agencij, gospodarskih zbornic itd.). Vsekakor bo za doseganje višje stopnje internacionalizacije potrebno izkoristiti vse formalne in neformalne kontakte v tujini ter izkazati pripravljenost na skupna vlaganja v poslovne podružnice na tujih trgih.

Strategija diferenciacije bo pripomogla k utrditvi pozicije in ugleda blagovne znamke na obstoječih trgih. Analiza podstruktur podjetja je nakazala dobro organiziran trženjski oddelek, katerega pglavitna naloga v prihodnje bo doseganje navedenih ciljev. Uporabljeni bodo prijemi modela trženja na podlagi odnosov (angl. *Customer Relationship Management*), za kar je predpogoj kvalitetna in ažurna baza podatkov o poslovnih partnerjih (npr. zadnji nakupi, periodičnost nakupov, velikost naročil, plačilni pogoji, poleg navedenega so pomembni tudi osebni podatki: zakonski stan, življenjski stil, navade, običaji, vera, kultura idr.). Z navedenimi aktivnostmi bodo ustvarili tesneje povezano vrednostno verigo, partnerje na medorganizacijskih trgih močneje navezali na blagovno znamko Struc Muta, poenotili vrednote in s tem utrdili pozicijo na trgu. Poslužili se bodo stikov z javnostjo. Publiciteto bodo ustvarjali z dolgoročnimi odnosi, s katerimi bodo posamezne javne skupine seznanjali s svojim poslovanjem, zlasti pa z izdelki, ki jih ponujajo, storitvami, ki jih izvajajo, strokovnostjo zaposlenih, sponzoriranjem različnih organizacij, z donacijami itd. Takšna pozitivna publiciteta lahko pripomore k povišanju korporativnega ugleda, skupaj s kakovostnimi izdelki in storitvami pa k povišanju ugleda blagovne znamke.

Trženjski oddelek podjetja bo tudi v prihodnje spremljal trende v panogi, razvoj novih sektorjev odjemalcev, nišnih trgov in spremenjenih načinov uporabe. Izdelke, ki identificirajo kot tržne zanimive, z zadostno količino odvzema, kar ocenijo skupaj s poslovnimi partnerji, bodo razvili in prenesli v proizvodni program podjetja. Strategija diferenciacije in tržne segmentacije takšno delovanje podpira. V tem primeru ne govorimo o povsem novih izdelkih, gre za spremenjeno uporabo obstoječega izdelka, kar je moč doseči z relativno nizkimi stroški, z razvojem novih delovnih priključkov za uporabo na enosnem traktorju. Z navedenimi projekti bo intenzivirano delo raziskovalnorazvojnega oddelka v podjetju, kar je zahvaljujoč strokovni izobraženosti in razpoložljivosti kadra v tem trenutku povsem dosegljivo.

Podjetje naj še naprej razvija konkurenčne prednosti izdelkov, ki jih kupci prepoznavajo na področju košnje. S tem se diferencira od konkurence v oligopolni tržni strukturi in dviguje ugled podjetja kot specialista za košnjo. Konkurenčno prednost podjetja lahko razvija tudi s pomočjo kakovostnih storitvenih dejavnosti, kot je dostava in namestitve, servisiranje ter popravilo

izdelkov, svetovanje, izobraževanje porabnikov idr. Vse večja zahtevnost uporabnikov kmetijske mehanizacije podpira proces razvoja kakovosti spremljajočih in poprodajnih aktivnosti.

Višji poslovni prihodki, višja dodana vrednost, dvig donosnosti sredstev, finančna perspektiva EU in izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja bodo rezultirali v izvedbi investicijsko obsežnega projekta prenove dizajna osnovnih strojev. Za uspešno uresničevanje strategije diferenciacije bo prenova izgleda izdelkov v naslednjih letih ključnega pomena. Podjetje doseže trajno konkurenčno prednost z drugačnostjo njenih proizvodov in storitev, med katere sodijo (Pučko, 2008, str. 122): uveljavljenost blagovne znamke, dober dizajn in dolga tradicija, pozitivna podoba o kakovosti izdelkov, dobra servisna služba, vitka proizvodnja, sposobnost doseganja kratkih rokov izdobav, intenzivno raziskovanje in razvijanje izdelkov, inovacijska usmerjenost, idr. Veliko navedenih predpostavk podjetje bodisi že izpolnjuje bodisi jih intenzivno razvija.

Z rastjo prihodkov in večjim izkupičkom od prodaje, kar naj bi omogočila učinkovita izvedba strategije razvoja trga (ob zadržanju obstoječe donosnosti kupcev) in diferenciacija s tržno segmentacijo, bo v bližnji prihodnosti mogoče izvesti nujne investicije v zgradbo in tehnološko opremo. Izvedbo investicijskih projektov dodatno podpira nova finančna perspektiva EU, izboljšanje razmer v bančnem sektorju in stanje kreditov v podjetju, ki je na najnižjem nivoju v zadnjih osmih letih.

Podjetje mora čim prej pričeti z iskanjem mlajšega kadra za delovna mesta, ki se bodo v bližnji prihodnosti izpraznila. Proces iskanja kadrov bo potekal preko poznanstev v lokalnem okolju, preko javnih razpisov in razpisanih štipendij podjetja, skupaj s pomočjo Koroške regionalne razvojne agencije. Poleg pridobitve kadra, je nujna vzpostavitev dolgoročne lojalnosti podjetju obstoječega kadra in kadra v prihodu, saj gre za specifično znanje, ki ga je potrebno ohranjati, razvijati in prenašati na mlajše generacije. Pomembnost strokovnega kadra je z vidika razvoja izdelkov, kakovosti izdelkov in proizvodnih procesov še toliko večja. Zmanjšanje fluktuacije kadra bodo dosegli z ohranjanjem dobre organizacijske klime in sprejemom novega pravilnika o nagrajevanju ter napredovanju zaposlenih v podjetju.

Rast poslovnih prihodkov, osvajanje novih trgov, razvoj specializiranih izdelkov, izboljšave na obstoječih izdelkih, prenova dizajna osnovnih strojev, utrditev pozicije in dvig ugleda blagovne znamke Struc Muta bodo dolgoročno pripomogli k rasti dobička, saj bodo omogočili doseganje višjih prodajnih cen, višjo dodano vrednost izdelkov, nižje stroške na enoto izdelka in izboljšano likvidnost podjetja. Predlagane strategije navedene procese, rezultate in cilje podpirajo.

4.4 Razvoj možne poslovne strategije podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija

Poslovne strategije podjetja se načeloma izvedejo iz celovite strategije podjetja, a v primeru podjetja Struc Muta govorimo o enorodni dejavnosti, saj se ukvarja samo z eno dejavnostjo, konkurira torej le na enem strateškem področju (v eni panogi), tako je poslovna strategija hkrati tudi strategija celotnega podjetja, torej gre istočasno za celovito strategijo (Pučko, 2008, str. 93).

Kot že navedeno v poglavju 4.2, predlagam izdelavo generične poslovne strategije podjetja, in sicer strategijo diferenciacije proizvodov, ki je usmerjena v razvoj posebnih funkcij osnovnega stroja, uporabnosti priključkov in storitev namenjenih novim odjemalcem. Razvoj sestavin in inženiring sistemov naj v prvi vrsti podpira prodajo v njenih aktivnostih osvajanja novih odjemalcev ter diferencira izdelke po zahtevah trgov ter od konkurence. Diferenciacija proizvoda za posamezne segmente odjemalcev tako poteka na nivoju priključkov, ki se uporabljajo za posamezna dela. Raziskave in razvoj novih izdelkov so tako fokusirane predvsem na razvoj novih priključkov tako za nove kot stare segmente uporabnikov. Fizična diferenciacija izdelkov se tako kaže v edinstveni uporabi enosnega traktorja v košnji, kar je tudi poglobljena konkurenčna prednost podjetja.

Strategija trženja upošteva značilnosti trženja med organizacijami in postavlja trženje »ena-na-ena« kot glavno podporno strategijo, kjer je bistvena sposobnost podjetja sistemsko zadovoljiti potrebe odjemalcev, s posebnimi funkcijami osnovnega stroja, uporabnosti priključkov in storitvami servisiranja ter zalaganja z rezervnimi deli. Ključnega pomena je primerno pozicioniranje in diferenciranje ponudbe, ki naj izhaja iz temeljnih zmožnosti podjetja. Te vsebujejo organizacijsko znanje za hitro, kakovostno in konkurenčno razvijanje, proizvodnjo in trženje. Predviden je tudi močnejši razvoj poprodajnih storitev. Pomembno težo v trženjski strategiji pa ima, seveda, tudi oglaševanje. Podjetje tako izvaja tržno komunikacijo s pomočjo tiskanih in TV oglasov, strokovnih člankov, osebne prodaje, neposredne prodaje, sponzorstva, donatorstva itd., s čimer ozavešča potrošnike in krepi ugled blagovne znamke na domačem in tujih trgih. Močan element diferenciacije prodaje podjetja pa so tudi prezentacije oziroma predstavitve delovanja strojev na terenu, ki se izvajajo redno po vseh regijah v Sloveniji in ponekod v tujini. Strategija ravnanja s človeškimi viri teži k razvijanju in ohranjanju intelektualnega kapitala. Ker specifičnih znanj na trgu delovne sile ni mogoče dobiti, jih mora podjetje samo razvijati in vzgajati, s čimer je vzporedno vpeljana strategija učenja. Cenovna strategija podjetja se prav tako razlikuje od strategije konkurence. Prednost proizvoda in prepoznavnost blagovne znamke na domačem trgu omogoča podjetju koriščenje premijske cene oziroma ji potrošniki priznajo določeno višino rezervacijske cene, to je presežek nad povprečno oziroma tržno ceno, ki so jo kupci zaradi diferenciranosti proizvoda še pripravljeni plačati. Na tujih trgih se naj bi navedena strategija, in z njo povezani rezultati, uresničila prav preko predlagane strateške usmeritve podjetja. Diferenciacija poteka tudi s pomočjo prodajne in servisne mreže, saj je namreč edini proizvajalec v panogi, ki svojo blago ponuja tako preko specializiranih trgovcev kot preko vseh velikih trgovinskih verig (npr. Merkur, Mercator, Živex, Bauhaus, Obi idr.) ter ima tudi razvejano servisno mrežo. Poleg razvejane servisne mreže, je prav tako pomembna njena kvaliteta, v te namene podjetje redno izvaja izobraževanje svojih pogodbenih serviserjev, oziroma mehanikov, tako na sedežu podjetja kot na terenu.

Predlagana poslovna strategija ima učinek na konkurente, kupce, povezane panoge in tržni delež podjetja. Tako celovita kot poslovna strategija vplivata na oblikovanje funkcijskih strategij podjetja, v razvoj katerih pa se na tem mestu ne bom spuščal.

SKLEP

V magistrskem delu sem skušal preveriti temeljno tezo, da je v podjetju Struc Muta že nastopil čas za prilagoditev novim izzivom okolja, redefinicijo vizije, poslanstva, politike, ciljev, konkurenčnih prednosti in strategij ter izluščiti nova izhodišča za delovanje podjetja v prihodnje.

Proces privatizacije podjetja se je zaključil leta 2003, tako se je prvič soočilo z večjimi organizacijskimi spremembami in določitvijo novih strateških usmeritev. Izbrana pravna oblika organizacije s strani edinega lastnika, g. Adolfa Štruca, je bila samostojni podjetnik. Kot tako je delovalo vse do leta 2009, ko se je meseca junija preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Kljub prehodu na novo pravno in organizacijsko obliko, se strateška izhodišča podjetja v tem obdobju niso spreminjala ali prilagajala. Analizirano podjetje v pričujočem delu je družinsko vodeno in leta 2014 je napočil čas prenosa vodenja in usmerjanja organizacije na mlajšo generacijo, kar je imelo za posledico spremembo organizacijske strukture in nekatere menjave kadra na vodstvenih ter strokovnih funkcijah podjetja, ki jih je izvedel na novo imenovan direktor. Strateška usmeritev je kljub navedenim spremembam še vedno gradila na temeljih, postavljenih s strani samostojnega podjetnika, leta 2003.

Podjetja obstajajo zato, da sledijo namenu in postavljenim ciljem. Cilji podjetij so večinoma zasledovanje dobičkov in maksimizacija vrednosti podjetja. Vsem podjetjem, ne glede na pravno obliko, je skupno spremljanje in prilagajanje okolju, če želijo obstati in uresničiti zastavljene cilje. Strateški management je razvil orodja, ki omogočajo poslovodstvu podjetij uresničitev postavljenih ciljev in dosego organizacijskega uspeha.

Zaradi navedenih dogodkov v organizaciji in delovanju podjetja Struc Muta v zadnjih trinajstih letih, nenehnih sprememb v širšem in ožjem okolju podjetja, potrebi po jasni strateški usmerjenosti in želji po uspešnem poslovanju podjetja v prihodnje, sem se odločil izvesti celovito oceno podjetja z razvojnega vidika, v okviru procesa strateškega planiranja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Dognanja analize bodo potrdili ali ovrgli temeljno tezo tega dela, da je v podjetju nastopil čas za revidiranje strateških usmeritev, hkrati bodo konkretizirana izhodišča za oblikovanje morebitne prihodnje strategije podjetja Struc Muta.

Analiza širšega in ožjega okolja je nakazala potencialne nevarnosti in priložnosti, ki se ali se bodo v bližnji prihodnosti pojavile v okolju delovanja podjetja. Podjetja morajo kontinuirano spremljati okolje, turbulence ter spremembe v okolju, ki lahko imajo vpliv na uspešnost poslovanja. Pravočasno morajo prepoznati nevarnosti, ki jim pretijo ali priložnosti, ki se jim obetajo ter jih je moč izkoristiti v prid poslovanja. Izvedba analize podstruktur podjetja je nakazala prednosti in slabosti, ki izvirajo iz notranjega okolja podjetja. S soočenjem izsledkov zunanjega in notranjega okolja podjetja, sem nakazal, kako naj podjetje izkoristi svoje prednosti, da se zoperstavi nevarnostim, ki pretijo v okolju delovanja, ali odpravi slabosti, da izkoristi priložnosti, ki se pojavljajo. Cilj celovitega ocenjevanja podjetja je oblikovanje profila prednosti in slabosti, ki nakazuje stopnjo vpliva posamezne podstrukture podjetja na uspešnost poslovanja.

Kot ključni dejavniki uspeha poslovanja so se izkazali odnos med ceno, kakovostjo in funkcionalnostjo proizvoda ter nizek delež reklamacij, kar govori o kakovosti proizvodnih procesov in končnih izdelkov, ki spadajo v podstrukturo proizvoda podjetja. Velik vpliv na organizacijski uspeh imajo tudi sestavine tržne podstrukture, kot so ustreznost prodajnih poti, možnost izvoza, sposobnost takojšnih dobav, in predvsem spremljajoče ter poprodajne storitve, ki postajajo ključne prioritete v očeh porabnikov izdelkov. Znatno delež k uspešnosti prispeva posebej strokoven in izobražen kader. Ugotovljene slabosti podjetja so izgled enosnih traktorjev, kjer močno zaostajajo za italijansko konkurenco, da še ni prijavljenih patentov, dalje zastarelost poslovne zgradbe in dela proizvodne opreme, starost, fluktuacija kadra in počasno obračanje zalog ter terjatev, kar je posledica širokega proizvodnega programa in delovanja na medorganizacijskih trgih. Priložnosti, ki se obetajo v zunanjem okolju, sem identificiral glede na ugotovljene prednosti, ki izvirajo iz podstruktur notranjega okolja, in ugotovil, da naj podjetje nadaljuje z izgradnjo konkurenčnih prednosti, na podlagi spremljajočih in poprodajnih storitev, da naj nadalje razvija nove priključke, za nov segment porabnikov, oziroma nišne trge, s čimer bo moč uravnotežiti tudi neenakomeren denarni tok. Ostale priložnosti so ugled podjetja kot specialista za košnjo, kjer se skriva element nadaljnje diferenciacije izdelkov, ugled blagovne znamke v jugovzhodni Evropi in možnosti rasti izvoza. Problematika Koroške regije pa je že nekaj let beg kakovostnega kadra v Avstrijo in slaba ter nepopolna cestna infrastruktura. Podjetje se je v preteklosti soočilo z mnogimi nevarnostmi okolja, predvsem krizo realnega gospodarstva, a dokazalo, da se je sposobno z neugodnimi vplivi iz okolja spopasti in novo nastali situaciji primerno prilagoditi. Iz navedenih celovitih analiz širšega okolja, panoge, sestavin podstruktur in prikazanih strateških ciljev podjetja, je sledilo oblikovanje morebitne celovite in poslovne strategije podjetja, ki jo lahko poslovodstvo bolj ali manj upošteva oziroma implementira.

Cilj naloge je nakazati morebitno prihodnjo usmeritev podjetja za doseg zastavljenih strateških ciljev in dvig uspešnosti poslovanja. Zavedam se, da bi lahko analize še poglobil, in da ugotovitve, ki izvirajo iz okolja, veljajo v danem trenutku, dogajanje v prihodnje pa lahko le predvidevamo iz poznanstva panoge in izkušenj z naravo poslovanja podjetja. Menim, da je izvedena analiza kljub temu dovolj natančna, da omogoča oblikovanje predlagane celovite in poslovne strategije.

V uvodnem delu magistrske naloge sem postavil tezo, da je nastopil čas za oblikovanje novih strateških temeljev podjetja. Navedeno tezo potrjujem, saj je celovita analiza nakazala manevrski prostor za izboljšave trenutnega stanja, kar bo podjetju omogočalo nadaljnjo rast in dvig uspešnosti poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Javna objava letnih poročil*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/>.
2. Babuder, M. (2009). *Obnovljivi viri energije (OVE) v Sloveniji*. Celje: Fitmedia d.o.o.
3. Banka Slovenije. (2016). Letno poročilo 2015. Ljubljana: Banka Slovenije.
4. Biloslavo, R. (2001). *Integralni model za snovanje politike organizacije*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-64-3/063-086.pdf>.
5. Bleicher, K. (2004). *Das Konzeptintegriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
6. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. David, F.R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13thed.). New Jersey: Prentice Hall.
8. Dnevnik. (2016). *Po brexitu v ospredje težave evropskih bank*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042746380/posel/borzni-komentar/po-brexitu-v-ospredju-tezave-evropskih-bank>.
9. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
10. Frey, U., Bouwsma, J., Thoma, A., Rey, D. (2011). *Führung von Kleinunternehmen Strategie*. Ausgabe Nr. 07, November 2011. St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.alexandria.unisg.ch/216499/2/PostFinance_ku_Nov11_de.pdf.
11. Gospodarska zbornica Slovenije. (2016a). *Svetovne cene surovin*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <https://analitika.gzs.si/vsebina/Svetovne-cene-surovin/O-publikaciji#8165635-o-zadnji-tevilki>.
12. Gospodarska zbornica Slovenije. (2016b, 9. maj). *Skrivnosti gibanja cen črnega zlata*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.gzs.si/mediji/Novice/ArticleId/52567/skrivnosti-gibanja-cen-crnega-zlata>.
13. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13thed.). New Jersey: Prentice Hall.
14. International Monetary Fund (2016). *World Economic Outlook: Too Slow for Too Long*. Washington, April.
15. Izvozno okno (2016a). *Podatki o državah*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Italija/Predstavitev_drzave.
16. Izvozno okno (2016b). *Podatki o državah*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Predstavitev_drzave.
17. Izvozno okno (2016c). *Podatki o državah*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Avstrija/Predstavitev_drzave.
18. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
19. Kotler, P. (2004). *Management trženja. Enajsta izdaja*. Ljubljana: GV Založba.

20. Macharzina, K. (1995). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis*. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.
21. Malik, F. (1986). *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetikevolutionärer Systeme* (2. Auflage). Bern-Stuttgart-Wien: Haupt Verlag.
22. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2013, 18. november). *Nova finančna perspektiva 2014–2020*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mgrt.gov.si/>.
23. Ministrstvo za infrastrukturo. (2016a). *Letna energetska bilanca republike Slovenije za leto 2015*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu www.portal-energetika.si.
24. Ministrstvo za infrastrukturo. (2016b). *Oskrba z energijo*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu www.mzi.gov.si.
25. Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. Harvard Business Review, 7/8, 66–75.
26. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
27. Pravno-informacijski sistem Republike Slovenije. (2013). *Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije, neuradno prečiščeno besedilo št. 8*. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP208#>.
28. Pokorny, B., Petkovšek, S. A. S., Kugonič Vrbič, N., Šalej, M., Lasnik Ribarič, C., Šterbenk, E., Pavšek, Z., Steblovnik, K., Povše, A. (2012). *Osnove znanstveno raziskovalnega dela. Uvod v znanstveno raziskovalno delo. Etika znanstveno raziskovalnega dela. Oblikovanje pisnih izdelkov raziskovalnih nalog. Za mlade raziskovalce in mentorje. Osmo dopolnjena izdaja*. Velenje: Inštitut za ekološke raziskave ERICO.
29. Porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Macmillan Press.
30. Poslovni asistent bizi.si. (2016). *Analize trgov*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/moj-bizi/analize-trgov/nova-analiza/>
31. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Pučko, D., Čater T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Razvojni center. (2013, 26. november). *Nova finančna perspektiva, drugi osnutek partnerskega sporazuma in operativnega programa 2014–2020*. Svet regije JV Slovenije. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu www.rc-nm.si; <http://www.rc-nm.si/Portals/0/ppt%20kohsvet%20201113-nov.pdf>.
37. Salcman, D. (2016). Pogovor z vodjo konstrukcije v podjetju Struc Muta. Muta: junij 2016.
38. Sklep o vpisu ustanovitve subjekta (2009). Srg 2009/9855. Slovenj Gradec: Okrožno sodišče Slovenj Gradec.
39. Statcan. (2016). *Industrial product and raw materials price indexes*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/160229/dq160229b-eng.htm>.

40. Statistični urad RS. (2016). *Statopis. Statistični pregled Slovenije 2015*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/Common/PrikaziDokument.ashx?IdDatoteke=8732>.
41. Statistični urad RS. (2016). *Podatki po področjih*. Najdeno 14. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/>.
42. Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). *Management* (6th ed.). Wiesbaden: Gabler.
43. Struc Muta, kmetijska mehanizacija d.o.o. (2015). *Poslovno poročilo 2015*. (interno gradivo). Muta: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d.o.o.
44. Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o. (2016). *Analiza prodaje*. (interno gradivo). Muta: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d. o. o.
45. Sullivan, P. A. (2016). Strategic Management School of Thought. V *Foundation for Global Education & Reasearch*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://globaleducationresearch.org/ansoff-smst/ansoff-smst-strategic-management-school-of-thought/>.
46. Tavčar, I. M. (2000). *Strateške razsežnosti managementa*. (Skripta za podiplomski študij). Koper: Visoka šola za management.
47. Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management*. (Učbenik za podiplomski študij). Koper: Visoka šola za management.
48. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Ule, M. (2004). Družbene vrednote in družbena neenakost. *Nove vrednote za novo tisočletje. Spremembe življenjskih in vrednostnih orientacij mladih v Sloveniji*. Teorija in praksa: let. 41, 1-2/2004.
50. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2016). *Ekonomsko ogledalo*, XXII(4). Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.umar.gov.si/>.
51. Vlada RS. (2013). *Slovenska industrijska politika – SIP št. 31000-1/2013/5*.
52. Vzpon. (2016). *Opec kljub nekoliko večjemu povpraševanju pričakuje rast zalog nafte*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu http://vzpon.vzajemci.com/novice/investicije/12437/opec_kljub_nekoliko_vecjemu_povpras_evanju_pricakuje_rast_zalog_nafte?sp=8.
53. Zakon o preprečevanju zamud pri plačilih. *Uradni list RS št. 57/2012*. Najdeno 16. junija na spletnem naslovu <https://www.uradni-list.si/1/content?id=109461>.
54. Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti – ZRRD. *Uradni list RS št. 22/06*.
55. Združenje kovinske industrije. (2015). *Kovinska industrija v letu 2014*. Ljubljana: Združenje kovinske industrije.
56. Zelena Slovenija. (2009). *Obnovljivi viri energije (OVE) v Sloveniji*. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.zelenaslovenija.si/images/stories/pdf_dokumenti/Obnovljivi-viri-energije-v-Sloveniji.pdf.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Izdelki podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija	1
PRILOGA 2: Primeri kratkoročnih analiz uspešnosti poslovanja v podjetju Struc Muta, kmetijska mehanizacija	2
PRILOGA 3: Pregled dejavnosti kovinske industrije po SKD 2008	9
PRILOGA 4: Poenostavljen prikaz izkaza uspeha podjetja Struc Muta na dan 31.12.2014 in 31.12.2015	11

PRILOGA 1: Izdelki podjetja Struc Muta, kmetijska mehanizacija

PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA STRUC MUTA, KMETIJSKA MEHANIZACIJA D.O.O.	IZDELEK PODJETJA STRUC MUTA, KMETIJSKA MEHANIZACIJA D.O.O.	OPIS IN UPORABA IZDELKA
1. motokultivatorji	1.1 Maestral 1.2 Profi 1.3 Kombi 1.4 MT-400 1.5 Maks	Motokultivatorji so izdelani tako, da je na njih možno priključiti več vrst priključkov za različno uporabo, kot so npr. snežna freza, kosilni sistem, plug, prikolica itd. Izdelani so s ciljem zagotoviti enostavno uporabo, lahko vodenje in dolgo življenjsko dobo.
2. kosilnice	2.1 kosilnica Maestral 2.1 kosilnica Profi 2.3 kosilnica Maks 2.4 kosilnica Hobby	Ponašajo se z dobrimi košnimi lastnostmi, ki izvirajo iz dolgoletne tradicije. Kosilni grebeni so različne delovne širine od 100 do 160 cm.
3. prekopalniki	3.1 MP-50 3.2 MP-100	Primerni so za površinsko obdelavo zemlje in dobro nadomeščajo ročna opravila na vrtovih, na polju, na njivah itd.
4. drobilniki	4.1 priključni drobilnik 4.2 drobilnik Mini 4.3 drobilnik Maxi	Primerni so za pripravo organskega gnojila iz različnih odpadkov kot so obrezline trte, drevja, ribeza, vrtnega plevela itd. Z njimi lahko drobimo sadje, poljščine, zelenjavo, skratka vse za pripravo živinske krme.
5. priključki	5.1 kosilni sistem M80 5.2 kosilni sistem Ekscenter 5.3 rotacijska kosilnica 5.4 obračalni plug 5.5 kosilni sistem z dvojno gnanim nožem 5.6 mulčar 5.7 dvojni rotacijski plug 5.8 osipalni plug 5.9 prikolica 5.10 obračalnik 5.11 odrivna deska 5.12 rotacijska freza 5.13 snežna freza 5.14 kultivator 5.15 sejalnica	Kosilni sistemi so namenjeni tako večjim površinam kot tudi manjšim predelom okrog hiše. Priključki za obdelavo zemlje so primerni za površinsko obdelavo, oranje, osipavanje raznih sadik in nadomeščajo ročna opravila.
6. dodatna oprema	6.1 utež 6.2 grabilno kolo 6.3 podporno kolo 6.4 kolo	Olajšajo delo z stroji.

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d.o.o., Analiza prodaje, 2016.

PRILOGA 2: Primeri kratkoročnih analiz uspešnosti poslovanja v podjetju Struc Muta, kmetijska mehanizacija

PRODAJNE ANALIZE

Tedensko poročilo prodaje

Realizacija Prodaje I - V 2016

	2015	2016	16/plan	*16/15
Domači trg			#DEL/0!	#DEL/0!
Vzhod			#DEL/0!	#DEL/0!
Zahod			#DEL/0!	#DEL/0!
	0,00	0,00	#DEL/0!	#DEL/0!

PLAN I - V 2016

2015	2016
0,00	0,00

Realizacija prodaje - 01.05.-31.05.2016

	2015	2016	16/plan	*16/15
Domači trg				
Vzhod				
Zahod				
	0,00	0,00	87%	101%

PLAN MAJ 2016

2015	2016
0,00	0,00

Realizacija prodaje - 01.06.-24.06.

	2015	2016	16/plan	*16/15
Domači trg			#DEL/0!	#DEL/0!
Vzhod			#DEL/0!	#DEL/0!
Zahod			#DEL/0!	#DEL/0!
	0,00	0,00	#DEL/0!	#DEL/0!

PLAN JUNIJ 2016

2015	2016
0,00	0,00

Planirane odpreme od 27.06. - 30.06.2016

Domači trg	
Vzhod	
Zahod	
	0,00

NAROČILA JUNIJ 2016

Domači trg		#DEL/0!
Vzhod		#DEL/0!
Zahod		#DEL/0!
	0	#DEL/0!

PLAN JUNIJ 2016

2015	2016
0,00	0,00

NAROČILA JULIJ 2016

Domači trg		#DEL/0!
Vzhod		#DEL/0!
Zahod		#DEL/0!
	0	#DEL/0!

PLAN JULIJ 2016

2015	2016
0,00	0,00

Prodaja, Marjan Repnik

Mesečno poročilo komerciale

STRUC MUTA KMETIJSKA MEHANIZACIJA	KOMERCIALA - MESEČNO POROČILO					dok.št.: K 01
	MESEC :	APRIL	LETO :	2010	stran: 1/1	
1. NABAVA						
	PLAN(€)	REALIZ.(€)	%	PLAN-KUM	REALIZ.-KUM	%
Proizvodnja						
Orodja						
Storitve ost.						
Prevozi						
SKUPAJ						

		PLAN				REALIZACIJA					REALIZACIJA SKUPAJ					
		SLO	IZVOZ	JUG	SKUP	SLO	IZVOZ	JUG	SKUP	%	SLO	IZVOZ	JUG	SKUP	PL	%
Stroji	kom															
Prikl	kom															
	€															
Rez	en															
deli	€															
Storitve	kom															
Raz.	€															
Ost	kom															
Stor.	€															
Odpad	€															
Sku -	kom															
paj	€															

	SLO	IZVOZ	SKUPAJ
Prilivi			
Kompenzacije			
SKUPAJ – EUR		0	

	Skupaj – EUR	Zapadle – EUR		Zapadle - 60 dni – EUR	
Terjatve					
Obveznosti					

NABAVA	PRODAJA	IZVOZ	FINANCE
Izdelal : ŠTRUC	Izdelal : ŠTRUC	Izdelal : ŠTRUC	Izdelal: Potnik
Dne: 21.5.2010	Dne: 21. 5. 10	Dne: 21. 5. 10	Dne 21.05.2010

FINANČNE ANALIZE

Izkaz poslovnega izida

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA I.-V.- 2016

	31.5.2016	%	31.5.2015	%	Index
					16/15
1. Čisti prihodki iz prodaje					#### #
a. Prihodki od prodaje proizvodov - domači trg	#### #		### #		#### #
b. Prihodki od prodaje proizvodov - tuji trg	#### #		### #		#### #
c. Prihodki od prodaje storitev - domači trg	#### #		### #		#### #
č. Prihodki od prodaje storitev - tuji trg	#### #		### #		#### #
Prihodki od najemnin prostorov	#### #				#### #
2. Sprememba vred.zalogproizv.innedok.proizv.	#### #		### #		#### #
3. Usredstveni lastni proizvodni in lastne sotritve	0,00		0,00		
4. Drugi prihodki od poslovanja (s prevred.posl.prih.)	#### #		### #		#### #
I. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA					#### #
5. Stroški blaga, materiala in storitev	#### #		### #		#### #

a. Nabavna vrednost prodanega blaga			#### #
b. Stroški materiala			#### #
c. Stroški storitev			#### #
	#### #	### #	#### #
6. Stroški dela			#### #
a. Stroški plač			#### #
b. Regres			#### #
c. Delodajalčevi prisp.od plač in drugih prejem.			#### #
č. Povračilo stroškov za prevoz na in z dela,			#### #
d. Izdatki za prehrano delavcev			#### #
e. Ostala izplačila			#### #
	#### #	### #	#### #
7. Odpisi vrednosti			#### #
a. Amortizacija			#### #
b. Prevrednotov. posl.odh.prineopr.inopredm.OS			#### #
b. Prevrednotovalnipsl.odh.pri obratnih sred.			#### #
	#### #	### #	#### #
8. Drugi poslovni odhodki			#### #
SKUPAJ E+F+G+H+I	0,00		#### #

Zbirna mesečna bilanca uspeha

	Plan 2016	JA N	FE B	MA R	APR	MA J	Skupa j	Strukt.	Leto 2015	Indeks
1. Čisti prihodki od prodaje							0			#DEL/0! !
A.Prih.od prodaje domači trg							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
B.Prih.od prodaje tuji trg							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
2. Drugi prihodki od poslovanja							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
3. Sprememba vred.zalog proiz.							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
in nedok.proizv.										
4. Usredstveni lastni proizv.							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
LKOSMATI DONOS IZ POSL.							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
5. stroški blaga, mat. in storit.							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
a. Nab.vred. prodanega blaga							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
b. Stroški materiala							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
c. Stroški storitev							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
6. Stroški dela							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
-Bruto plača							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
-Regres							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
-Prispevki za soc.var.							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
-Prevoz							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
-Malica							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
-Ostala izplačila							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
7. Odpisi vrednosti (AM)							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
8. Drugi odhodki poslovanja							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
SKUPAJ STROŠKI							0	#DEL/0!		#DEL/0! !
II. Dobiček iz poslovanja							0	#DEL/0!		#DEL/0! !

9. Prihodki iz obresti in financ.							0	#DEL/0!		#DEL/0!
10. Odhodki za obresti in finan.							0	#DEL/0!		#DEL/0!
15.Dobiček iz redn. poslov.							0	#DEL/0!		#DEL/0!
16. Izredni prihodki							0	#DEL/0!		#DEL/0!
17. Izredni odhodki							0	#DEL/0!		#DEL/0!
18. Celotni dobiček							0	#DEL/0!		#DEL/0!
19. Davek iz dobička							0	#DEL/0!		#DEL/0!
21.ČISTI POSLOVNI IZID							0	#DEL/0!		#DEL/0!
								Povprečje		
Povprečna realizacija na zaposl.		### #		#### #			#####	#DEL/0!		#DEL/0!
Povprečni strošek dela na zaposl.		### #					#####	#DEL/0!		#DEL/0!
Števi,zaposlenih (opravljene ure)							#####			#DEL/0!
Število zaposlenih							#####			#DEL/0!
Dodana vrednost			### #		#### #	####	#####		#DEL/0!	#DEL/0!

Mesečna bilanca glede na plan



IZKAZ USPEHA MAJ 2016

v primerjavi s planom

Letni plan 2016	REALIZACIJA			DOSEGANJE PLANA			
	JAN-MAJ	JAN-APR	MAJ	MAJ	% dos.	JAN-MAJ	% dos.
1. Čisti prihodki od prodaje					#DEL/0!		#DEL/0!
A.Prih.od prodaje domači trg							#DEL/0!
B.Prih.od prodaje tuji trg					#DEL/0!		#DEL/0!
2. Drugi prihodki od poslovanja					#DEL/0!		#DEL/0!
3. Sprememba vred.zalog proiz. in nedok.proizv.					#DEL/0!		#DEL/0!
4. Usredstveni lastni proizvod.					#DEL/0!		#DEL/0!
I.KOSMATI DONOS IZ POSL.					#DEL/0!		#DEL/0!
5. stroški blaga, mat. in storit.					#DEL/0!		#DEL/0!
a. Nab.vred. prodanega blaga					#DEL/0!		#DEL/0!
b. Stroški materiala					#DEL/0!		#DEL/0!
c. Stroški storitev					#DEL/0!		#DEL/0!
6. Stroški dela					#DEL/0!		#DEL/0!
-Bruto plača					#DEL/0!		#DEL/0!
-Regres					#DEL/0!		#DEL/0!
-Prispevki za soc.var.					#DEL/0!		#DEL/0!
-Prevoz					#DEL/0!		#DEL/0!
-Malica					#DEL/0!		#DEL/0!
-Ostala izplačila					#DEL/0!		#DEL/0!
7. Odpisi vrednosti (AM)					#DEL/0!		#DEL/0!
8. Drugi odhodki poslovanja					#DEL/0!		#DEL/0!
SKUPAJ STROŠKI					#DEL/0!		#DEL/0!
II. Dobiček iz poslovanja					#DEL/0!		#DEL/0!
9. Prihodki iz obresti in financ.					#DEL/0!		#DEL/0!
10. Odhodki za obresti in finan.					#DEL/0!		#DEL/0!
15.Dobiček iz redn. poslov.					#DEL/0!		#DEL/0!
16. Izredni prihodki					#DEL/0!		#DEL/0!
17. Izredni odhodki					#DEL/0!		#DEL/0!
18. Celotni dobiček					#DEL/0!		#DEL/0!
19. Davek iz dobička					#DEL/0!		#DEL/0!
21.ČISTI POSLOVNI IZID					#DEL/0!		#DEL/0!

PRILOGA 3: Pregled dejavnosti kovinske industrije po SKD 2008

C 25.110	– proizvodnja kovinskih konstrukcij in njihovih delov;
C 25.120	– proizvodnja kovinskega stavbnega pohištva;
C 25.210	– proizvodnja radiatorjev in kotlov za centralno ogrevanje;
C 25.290	– proizvodnja drugih kovinskih rezervoarjev, cistern;
C 25.300	– proizvodnja parnih kotlov, razen kotlov za centralno ogrevanje;
C 25.400	– proizvodnja orožja in streliva;
C 25.611	– prekrivanje kovin s kovino;
C 25.619	– druga površinska in toplotna obdelava kovin;
C 25.620	– mehanska obdelava kovin;
C 25.710	– proizvodnja rezil in jedilnega pribora;
C 25.720	– proizvodnja ključavnic, okovja;
C 25.731	– proizvodnja ročnega orodja;
C 25.732	– proizvodnja orodja za stroje;
C 25.910	– proizvodnja jeklenih bobnov, sodov in podobnih posod;
C 25.920	– proizvodnja lahke kovinske embalaže;
C 25.930	– proizvodnja izdelkov iz žice, verig in vzmeti;
C 25.940	– proizvodnja vijačnega materiala, vezi;
C 25.990	– proizvodnja druge nerazvrščenih kovinskih izdelkov;
C 27.520	– proizvodnja neelektričnih gospodinjskih naprav;
C 28.110	– proizvodnja motorjev in turbin, razen za letala in motorna vozila;
C 28.120	– proizvodnja naprav za fluidno tehniko;
C 28.130	– proizvodnja črpalk in kompresorjev;
C 28.140	– proizvodnja pip in ventilov;
C 28.150	– proizvodnja ležajev, zobnikov in elementov za mehanski prenos energije;
C 28.210	– proizvodnja peči in gorilnikov;
C 28.220	– proizvodnja dvigalnih in transportnih naprav;
C 28.230	– proizvodnja pisarniških strojev in naprav (razen računalnikov in perifernih naprav);
C 28.240	– proizvodnja ročnih strojev in naprav;
C 28.250	– proizvodnja hladilnih in prezračevalnih naprav, razen za gospodinjstva;
C 28.290	– proizvodnja drugih strojev in naprav za splošne namene;
C 28.300	– proizvodnja kmetijskih in gozdarskih strojev;
C 28.410	– proizvodnja strojev za oblikovanje in obdelavo kovin;
C 28.490	– proizvodnja metalurških strojev;
C 28.920	– proizvodnja rudarskih in gradbenih strojev;
C 28.930	– proizvodnja strojev za živilsko in tobačno industrijo;
C 28.940	– proizvodnja strojev za tekstilno, oblačilno in usnjarsko industrijo;
C 28.950	– proizvodnja strojev za industrijo papirja in kartona;
C 28.960	– proizvodnja strojev za plastiko in gumo;
C 28.990	– proizvodnja strojev za druge posebne namene;

C 29.100	– proizvodnja motornih vozil;
C 29.200	– proizvodnja karoserij za vozila: proizvodnja prikolic, polprikolic;
C 29.320	– proizvodnja drugih delov in opreme za motorna vozila in njihove motorje;
C 30.110	– gradnja ladij in plavajočih konstrukcij;
C 30.120	– proizvodnja čolnov za razvedrilo in šport;
C 30.200	– proizvodnja železniških in drugih tirnih vozil;
C 30.300	– proizvodnja zračnih in vesoljskih plovil;
C 30.400	– proizvodnja bojnih vozil;
C 30.910	– proizvodnja motornih koles;
C 30.920	– proizvodnja koles in invalidskih vozičkov;
C 30.990	– proizvodnja drugih vozil;
C 33.110	– popravila kovinskih izdelkov;
C 33.120	– popravila strojev in naprav;
C 33.150	– popravila in vzdrževanje ladij in čolnov;
C 33.160	– popravila in vzdrževanje zračnih in vesoljskih plovil;
C 33.170	– popravila in vzdrževanje drugih prevoznih sredstev;
C 33.190	– popravila drugih naprav;
C 33.200	– montaža industrijskih strojev in naprav.

PRILOGA 4: Poenostavljen prikaz izkaza uspeha podjetja Struc Muta na dan 31.12.2014 in 31.12.2015

	31.12.2014		31.12.2015	
	Znesek (v EUR)	%	Znesek (v EUR)	%
1. Celotni prihodek	2.810.237,33	100,00	2.553.675,07	100,00
- čisti prihodki iz prodaje	2.832.302,54	100,79	2.545.057,89	99,66
- sprememba vred. zalog proizv. in nedok. proizvodnje	- 90.607,67	- 3,22	- 74.689,07	- 2,92
- drugi prihodki	68.542,46	2,44	83.306,25	3,26
2. Odhodki	2.797.996,84	99,56	2.524.524,56	98,86
2.1 poslovni odhodki:	2.751.143,85	97,90	2.491.257,12	97,56
a) materialni stroški	1.728.130,07	61,49	1.459.211,32	57,14
- v tem stroški materiala	1.134.970,83	40,39	962.693,27	37,70
b) amortizacija	85.869,51	3,06	91.079,60	3,57
c) stroški dela	917.081,02	32,63	910.012,73	35,64
č) drugi poslovni odhodki	14.028,08	0,50	16.896,15	0,66
2.2 odhodki financiranja	46.368,08	1,65	33.230,96	1,30
2.3 izredni odhodki	484,91	0,02	36,48	0,00

Vir: Struc Muta, kmetijska mehanizacija d.o.o., Poslovno poročilo 2015, str. 24-25.