

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**MAGISTRSKO DELO**

**STRATEŠKI PRISTOP K ODDELITVI  
PROFITNEGA CENTRA GRADBENI ELEMENTI**

Ljubljana, marec 2006

Andrej Žagar

## IZJAVA

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

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

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

# KAZALO VSEBINE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. STRATEŠKO PLANIRANJE</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2.1. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2.1.1. Opredelitev strateškega planiranja</b>                                   | <b>3</b>  |
| <b>2.1.2. Proces strateškega planiranja</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1.2.1. Analiza poslovanja  | 7         |
| 2.1.2.2. Analiza organizacije  | 8         |
| 2.1.2.3. Analiza in predvidevanje okolja   | 8         |
| 2.1.2.4. Dolocanje prihodnjega stanja poslovanja                                   | 10        |
| <b>2.2. KORPORACIJSKE STRATEGIJE</b>   | <b>11</b> |
| <b>2.2.1. Opredelitev strategije</b>   | <b>11</b> |
| <b>2.2.2. Ravni strategij</b>  | <b>12</b> |
| <b>2.2.3. Osnovne strategije</b>   | <b>13</b> |
| 2.2.3.1. Strategije rasti (razvoja) podjetja                                       | 13        |
| 2.2.3.2. Strategija ustalitve podjetja   | 15        |
| 2.2.3.3. Strategija krcenja poslovne dejavnosti podjetja                           | 15        |
| 2.2.3.4. Razlogi za delitev podjetij   | 17        |
| <b>2.2.4. Genericne poslovne strategije</b>  | <b>19</b> |
| <b>2.2.5. Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda</b> | <b>21</b> |
| <b>3. ORGANIZACIJA VELIKIH PODJETIJ</b>  | <b>22</b> |
| <b>3.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJE PODJETJA</b>                                      | <b>22</b> |
| <b>3.2. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>   | <b>22</b> |
| <b>3.3. OBLIKE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR VELIKIH PODJETIJ</b>                       | <b>24</b> |
| 3.3.1. Poslovno funkcijska organizacijska struktura                                | 24        |
| 3.3.2. Poslovno enotna struktura organizacije                                      | 25        |
| 3.3.3. Matricna struktura organizacije   | 26        |
| 3.3.4. Mrežna struktura organizacije   | 27        |
| 3.3.5. Procesno teamska organizacijska struktura                                   | 28        |
| <b>3.4. VRSTE VELIKIH PODJETIJ</b>   | <b>29</b> |
| <b>3.5. STOPNJA SAMOSTOJNOSTI POSLOVNIH ENOT</b>                                   | <b>30</b> |
| 3.5.1. Decentralizacija podjetij   | 30        |
| 3.5.2. Samostojnost hcerinskih družb v koncernu                                    | 32        |
| 3.5.3. Samostojnost podjetij v holdingu  | 33        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. PREDSTAVITEV PODJETJA KOVINOPLASTIKA LOŽ</b>   | <b>34</b> |
| 4.1. ZGODOVINA KOVINOPLASTIKE LOŽ .....  | 34        |
| 4.2. ORGANIZACIJA, POSLOVANJE IN LASTNIŠKA STRUKTURA .....                                     | 35        |
| 4.3. PROIZVODNI PROGRAMI IN PODROCJA TRŽENJA .....   | 37        |
| 4.4. VIZIJA IN POSLANSTVO .....  | 38        |
| <b>5. ANALIZA PC–GE</b>  | <b>39</b> |
| 5.1. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA .....   | 40        |
| 5.1.1. Analiza in predvidevanje širšega okolja .....   | 40        |
| 5.1.2. Analiza in predvidevanje trga stavbnega pohištva .....                                  | 41        |
| 5.1.2.1. Analiza in predvidevanje povpraševanja .....  | 41        |
| 5.1.2.2. Analiza in predvidevanje cen .....  | 43        |
| 5.1.2.3. Analiza in predvidevanje povpraševanja na slovenskem trgu<br>stavbnega pohištva ..... | 44        |
| 5.1.3. Analiza panoge stavbnega pohištva .....   | 44        |
| 5.2. ANALIZA POSLOVANJA .....  | 46        |
| 5.2.1. Analiza kadrov .....  | 46        |
| 5.2.2. Analiza nabave .....  | 48        |
| 5.2.3. Analiza proizvodnje .....   | 49        |
| 5.2.4. Analiza prodaje .....   | 50        |
| 5.2.5. Analiza finančne funkcije .....   | 52        |
| 5.2.6. Analiza sredstev .....  | 53        |
| 5.2.7. Analiza poslovnega uspeha .....   | 55        |
| 5.2.8. Analiza poslovne uspešnosti .....   | 57        |
| 5.3. ANALIZA ORGANIZACIJE .....  | 57        |
| 5.3.1. Analiza organizacijske strukture .....  | 57        |
| 5.3.2. Analiza organizacijskih procesov .....  | 60        |
| 5.4. PSPN ANALIZA .....  | 61        |
| <b>6. ODDELITEV PC-GE</b>  | <b>64</b> |
| 6.1. RAZLOGI ZA DELITEV PC-GE .....  | 65        |
| 6.2. RAZLOGI PROTI ODDELITVI PC-GE .....   | 66        |
| 6.3. ODLOCITEV O ODDELITVI PC-GE .....   | 67        |
| 6.4. IZBIRA NACINA DELITVE PC-GE .....   | 69        |
| 6.5. ZAKONODAJA IN DAVCNI VIDIK ODDELITVE .....  | 69        |
| <b>7. DOLOCANJE POSLOVNIH CILJEV PC-GE TER POTI ZA<br/>NJIHOVO DOSEGANJE</b>                   | <b>71</b> |
| 7.1. TEMELJNI CILJI POSLOVANJA .....   | 71        |
| 7.2. VIZIJA IN POSLANSTVO .....  | 72        |
| 7.3. OKVIRNI IN PODROBNI CILJI .....   | 73        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>7.4. OBLIKOVANJE STRATEGIJ</b> .....  | <b>75</b> |
| <b>7.4.1. Celovita strategija</b> .....  | <b>75</b> |
| <b>7.4.2. Genericna in strategija na osnovi krivulje življenjskega cikla<br/>        proizvoda</b> ..... | <b>75</b> |
| <b>7.4.3. Funkcijske strategije</b> .....  | <b>76</b> |
| 7.4.3.1. Strategija trženja .....  | 76        |
| 7.4.3.2. Strategija nabave .....   | 78        |
| 7.4.3.3. Strategija proizvodne funkcije .....  | 78        |
| 7.4.3.4. Strategija kadrovske funkcije .....   | 79        |
| 7.4.3.5. Strategija financne funkcije .....  | 80        |
| <b>7.5. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE</b> .....   | <b>81</b> |
| <b>7.6. UVELJAVITEV ODDELITVE</b> .....  | <b>83</b> |
| <br>   |           |
| <b>8. ZAKLJUČEK</b> .....  | <b>85</b> |
| <br>   |           |
| <b>LITERATURA</b> .....  | <b>87</b> |
| <br>   |           |
| <b>VIRI</b> .....  | <b>90</b> |

## KAZALO TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Poslovne enote v Kovinoplastiki Lož .....                                | 35 |
| Tabela 2: Hčerinska podjetja Kovinoplastike Lož .....                              | 36 |
| Tabela 3: Lastniška struktura podjetja Kovinoplastika Lož na dan 31.12.2004 .....  | 36 |
| Tabela 4: Bilanca stanja za PC-GE na dan 31.12.2004 .....                          | 53 |
| Tabela 5: Izkaz uspeha PC-GE in primerjava z najboljšim slovenskim podjetjem ..... | 56 |
| Tabela 6: Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti .....   | 64 |
| Tabela 7: Zbirna ocena prednosti in slabosti oddelitve PC-GE .....                 | 68 |
| Tabela 8: Strateški cilji PC-GE po funkcijah .....                                 | 74 |

## KAZALO SLIK

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Osem osnovnih strategij notranje rasti podjetja .....             | 14 |
| Slika 2: Funkcijska struktura organizacije .....                           | 24 |
| Slika 3: Poslovno enotna struktura organizacije .....                      | 25 |
| Slika 4: Matricna struktura organizacije .....                             | 26 |
| Slika 5: Dinamična mreža .....   | 28 |
| Slika 6: Planirani deleži prodaje po profitnih centrih za leto 2005 .....  | 37 |
| Slika 7: Planirana struktura prodaje po področjih držav za leto 2005 ..... | 38 |
| Slika 8: Deleži stavbnega pohištva na globalnem trgu, 2003 .....           | 41 |
| Slika 9: Zahodna Evropa – razvoj prodaje stavbnega pohištva .....          | 42 |
| Slika 10: Zahodna Evropa – deleži stavbnega pohištva po vrstah .....       | 43 |
| Slika 11: Zahodna Evropa – povprečne cene oken po vrstah .....             | 43 |
| Slika 12: Rast povpraševanja na slovenskem trgu .....                      | 44 |
| Slika 13: Čisti prihodki od prodaje v PC-GE .....                          | 50 |
| Slika 14: Število dni vezave materiala v PC-GE .....                       | 54 |
| Slika 15: Število dni vezave terjatev v PC-GE .....                        | 55 |
| Slika 16: Organizacijska struktura PC-GE .....                             | 59 |
| Slika 17: Želena organizacijska struktura PC-GE .....                      | 82 |

## 1. Uvod

Vstop v novo tisoletje je pripeljal do še bolj korenitih in kompleksnih sprememb in s tem tudi poslovnih odločitev, kot so bile prej. Ameriška podjetja kupujejo evropska in obratno. Vse več je prestrukturiranj, odtujitev poslovnih sredstev, združitve, prevzemov in tudi ukinitvev podjetij. Na tisoce podjetij je uspelo in sledijo globalizaciji, še precej več jih je neuspešnih. Izzivi in priložnosti pa tudi nevarnosti so zanje večje kot kdajkoli.

Da bi podjetja postala cimbolj uspešna, morajo postaviti temelje usmerjenega strateškega razvoja. Opredeliti morajo poti in smernice, po katerih naj bi se gibala, da bi prišla do končnega uspeha. Dinamika, ki je prisotna v okolju, zahteva, da se podjetje zelo hitro odzove na dane spremembe, ker le tako lahko sledi zahtevam trga. Hitrost in znaki razvoja se kažejo na vseh področjih.

Strateški management omogoča podjetju oblikovati svojo prihodnost. Podjetje lahko s svojo pobudo vpliva na svojo prihodnost in ni samo pasiven opazovalec dogajanj. Poudarek v planiranju na ravni podjetja kot celote je na oblikovanju vizije in poslanstva podjetja, postavljanju ciljev in strategij. Strategija na tej ravni nam mora odgovoriti na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pucko, 1999, str. 176).

**Podjetja se velikokrat odločajo za razvoj jedrnih dejavnosti**, v katerih imajo tekmovalne prednosti, ki jih dosežejo na podlagi nižjih stroškov kot konkurenti oziroma diferenciaciji proizvodov in storitev. Na drugi strani so manj pomembna in uspešna poslovna področja tista, v katerih se opravlja krcenje dejavnosti. Lahko gre za ukinitvev, oddelitev in tudi odprodajo poslovne enote. Podjetje mora opuščati predvsem področja, ki so nedonosna. Te odločitve nedvomno spadajo med strateške.

Ukinitvev pomeni prenehanje dejavnosti na področju, ki ni uspešno in nima izgledov v prihodnosti. Odprodaja področij je pogosta zlasti, kadar področje ni povezano z ostalimi področji, ki jih podjetje namerava razvijati. Oddelitev (angl. spin off) pa pomeni, da se del poslovne dejavnosti podjetja (celovita organizacijska enota) oddeli kot samostojna hčerinska družba, v kateri ima matično podjetje 100-odstotni lastniški delež. Sama oddelitev sledi šele, ko matično podjetje svoj lastniški delež v hčerinski družbi proporcionalno razdeli med svoje delničarje. Lastniki obeh podjetij so identični. Nedvomno je odločitev za katerokoli od omenjenih variant zahtevna. Oddelitev še posebej zahteva tudi presojo, ali bo oddeljena enota lahko dolgoročno uspešno delovala. Pred takšno odločitvijo je tudi Kovinoplastika Lož.

Kovinoplastika Lož je mednarodno podjetje z dolgoletno tradicijo, usmerjeno v zadovoljevanje potreb uporabnikov. Organizirano je kot enovita delniška družba s petimi profitnimi centri: PC Okovje, PC Inox, PC Orodjarna, PC Gradbeni elementi in PC Kovind ter številnimi podpornimi službami in številnimi hčerinskimi podjetji doma in v tujini. Vzpostavljena je poslovno enotna organizacijska struktura.

Že oblikovana vizija podjetja je pomembno izhodišče za snovanje prihodnjih poslovnih strategij. V podjetju Kovinoplastika Lož je uprava izdelala vizijo, ki je usmerjena na razvoj jedrnih področij delovanja. Na teh področjih je podjetje razvilo osrednje sposobnosti, ki omogočajo dostop do številnih trgov. V viziji podjetja je poudarek tudi na razvoju, kakovosti in donosnosti celotnega podjetja in njegovih delov.

Strateški nacrt Kovinoplastike Lož vključuje strateške nacrte posameznih profitnih centrov in nekaterih področij, ki se izvajajo na ravni celotnega podjetja. Temelji na treh stebrih (jedrni programi), ki so ključni za uspešnost Kovinoplastike Lož kot celote: programih stavbnega okovja, pomivalnikov in orodjarstva. Iz strateških usmeritev Kovinoplastike Lož je razvidno, da izdelki profitnega centra Kovind in profitnega centra Gradbeni elementi ne spadajo več med jedrne programe. V nalogi bom obravnaval prav profitni center Gradbeni elementi (PC-GE), ki proizvaja in trži stavbno pohištvo. Zanj je predvidena oddelitev. Večja samostojnost ekonomsko in pravno oddeljenega podjetja pa zahteva ustrezno utemeljitev.

**Namen preučevanja oddelitve je v doseganju večje uspešnosti podjetja Kovinoplastika Lož** kot tudi v doseganju boljšega poslovanja sedanje poslovne enote Gradbeni elementi. Predvsem pa je namen v utemeljitvi smiselnosti oddelitve in nadaljnje ga razvoja podjetja Gradbeni elementi.

**Cilj magistrskega dela je utemeljiti možnost oddelitve in izdelati strategije za profitni center Gradbeni elementi (PC-GE), da bo lahko samostojno deloval.** Poudarek bo na oddelitvi PC-GE. Veliko diverzificiranih podjetij se odloči za oddelitev posameznih poslovnih enot v pričakovanju, da bo seštevek vrednosti posameznih delov podjetja večji od vrednosti sedanjega podjetja kot celote. Koristi so tako na strani maticnega podjetja kot tudi na strani oddeljene poslovne enote.

Delni cilji dela so naslednji:

- Predstaviti teoretični primer oddelitve poslovne enote.
- Analizirati poslovanje in organizacijo PC-GE kakor tudi analizirati in predvideti poslovno okolje.
- Predstaviti razloge in zakonski okvir oddelitve PC-GE.



- Utemeljiti smiselnost in način oddelitve PC-GE.
- Dolociti vizijo, poslanstvo in tudi podrobnejše cilje PC-GE.
- Razviti poslovne in funkcijske strategije PC-GE.

Z dokazovanjem, da lahko PC-GE uspešno posluje in se razvija, bom utemeljil smiselnost oddelitve. Dokazovanje samo pa bo gradilo na uporabi strateškega planiranja, ki ga zato teoretično obravnavam v drugem poglavju. Pri oddelitvi gre za organizacijske spremembe. Zato bo tretje poglavje obravnavalo organizacijo. V naslednjem poglavju bo predstavljeno podjetje Kovinoplastika Lož. V petem poglavju bom zacelel obravnavati konkreten primer oddelitve. Ce bo ocenjeno predvideno poslovanje uspešnejše kot doslej, bo oddelitev utemeljena. V tem delu bom gradil zlasti na spoznanjih strateškega planiranja, metodah analize tako poslovanja kot organizacije in okolja ter pravnih spoznanjih o oddelitvi.

Proces oddelitve bom zacelel z analizo sedanje organizacije, poslovanja in okolja. Ugotovil bom pomanjkljivosti, iskal način odprave le-teh in analiziral možnost oddelitve ter prednosti in slabosti, ki jih ta prinese. Predstavljen bo tudi zakonski okvir ter razlogi za oddelitev. V naslednji fazi bom razvil vizijo in poslanstvo ter postavil cilje za oddeljeno podjetje PC-GE. Tej fazi sledi razvijanje strategij in oblikovanje organizacije PC-GE.

Pri izdelavi magistrskega dela bom preuceval panogo stavbnega pohištva. Preštudiral bom s tem povezano strokovno literaturo tujih in domacih avtorjev. V magistrsko delo bom vkljucil tudi novice iz specializiranih publikacij, ki so prisotne v panogi stavbnega pohištva, in tudi spoznanja iz prakse. V delu bodo zajete tudi informacije, ki so pridobljene v pogovoru z zaposlenimi, iz poslovnih porocil podjetja in internih virov.

## **2. Strateško planiranje**

### **2.1. Proces strateškega planiranja**

#### **2.1.1. Opredelitev strateškega planiranja**

Strateško ravnanje lahko opredelimo kot oblikovanje, razvijanje in ocenjevanje pomembnih odlocitev, ki omogocajo podjetju doseci svoje cilje. Odlocitve se nanašajo na celo podjetje in s tem vkljucujejo razlicne poslovne funkcije z namenom doseganja uspeha celotnega podjetja. Cilj strateškega ravnanja je izrabiti prednosti in izkoriscati ter ustvarjati razlicne nove priloznosti v prihodnosti (David, 2001, str. 5).

Planiranje je bistvenega pomena za uspešnost poslovanja podjetja, še več, je nujen pogoj za njegov obstoj. **Planiranje kot organizacijski proces zagotavlja obstoj in razvoj podjetja.** Brez planiranja bi se njegove značilnosti nenamerno spreminjale in ne bi bilo zagotovljeno smotno doseganje ciljev gospodarjenja, ki so družbenoekonomsko določeni. Temeljni interesi nosilca upravljanja bi bili ogroženi (Lipovec, 1983, str. 19).

Podjetje si ne more privoščiti, da bi bila njegova prihodnost odvisna zgolj od naključij. Spoznavati in predvideti mora okolje, postaviti si mora cilje in določiti poti za njihovo doseganje. Ugotoviti mora bistvene razvojne probleme in priložnosti, postaviti osnovne razvojne zasnove, zagotoviti zadostno prožnost in možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost, oceniti verjetne izide in uspešnost, sistematično uresničevati strategije in uresničevanje tudi kontrolirati.

Različni avtorji sicer različno opredeljujejo planiranje, vendar je iz vseh opredelitev mogoče razumeti, da gre za razmišljanje o prihodnosti in zamišljanje bodočega poslovanja in njegove uspešnosti. Lahko bi rekli, da gre za zamišljanje odločitev in njihovih posledic. Planiranje je ena najpomembnejših funkcij managementa.

Planiranje je na osnovi predvidevanja postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničitev. Planiranje je v metodološkem smislu proces določanja ciljev, razvijanja alternativnih poti za njihovo doseganje, ocenjevanje in izbiranje med njimi in oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune. Rezultat planiranja je plan, ki ima največkrat pisno obliko (Pucko v Možina et al, 2002, str. 236).

Rozman (1993, str. 19) razume planiranje kot proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom: z želenim rezultatom in načini za doseg tega. Sledec tej splošni opredelitvi opredeli planiranje poslovanja podjetja kot nenehno, sistematično, zavestno in smotno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja.

Planiranje je nepretrgan proces priprave podjetniških odločitev, in to sistematično in ob najboljšem poznavanju njihove prihodnosti, pravi Amara (1979, str. 2–16). Koontz in Weihrich (1988, str. 58) menita, da planiranje vključuje izbiranje poslanstva in ciljev ter aktivnosti za njihovo doseganje; zahteva sprejemanje odločitev, to je med alternativami izbirati smeri prihodnjega delovanja.

Planiranje omogoča in zagotavlja, da bo podjetje smotno uporabljalo sredstva in zmožnosti zaposlenih v okviru omejitev poslovnega okolja in zastavljenih ciljev. Za doseganje smotnosti je nujen proces planiranja. To je miselni proces, s katerim se razmišlja predvsem o prihodnjih možnostih in nevarnostih za podjetje in vrednoti alternativne možnosti, ki so razvoju podjetja na voljo. Sprejemati mora odločitve, ki imajo posledice v prihodnosti. Sestavina procesa planiranja je tveganje, ki ga poskuša manager zmanjševati, ne more pa se

mu povsem izogniti.

Ena izmed delitev planiranja je gotovo delitev na dolgoročno in kratkoročno planiranje. Strateško planiranje je dolgoročno planiranje, prisotno je v teže predvidljivem ali nepredvidljivem okolju. Spremembe pa so vse bolj pogoste in nenadne, okolje je vse bolj negotovo, tako da strateško planiranje vse bolj prevladuje (Rozman, 1995, str. 108).

Prejšnja delitev planiranja na dolgoročno in kratkoročno (letno) se ujema z delitvijo na strateško in taktično planiranje. Prvo usmerja podjetje, določi cilje in okvirne poti do njih, drugo pa poskuša na izbrani poti doseči čim bolj učinkovito gospodarjenje. Pod pojmom taktično planiranje se v praksi razume največkrat letno planiranje. Strateško planiranje poskrbi, da dela podjetje prave stvari; taktično planiranje pa, da dela stvari prav (Rozman, 1993, str. 57). Strateško planiranje je tako vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja (Pucko, 2003, str. 271).

Management mora imeti od planiranja večje koristi, kot so stroški. Ugotavljati mora prihodnje možnosti in priložnosti ter možne probleme, s katerimi se bo podjetje soočalo. Tako lahko s planiranjem podjetje dosega svoje temeljne cilje. Okolja podjetij postajajo vse bolj kompleksna. V strukturi stroškov je vse večji delež stalnih stroškov, kar dela podjetja manj fleksibilna. Vse krajši so življenjski cikli proizvodov in storitev. Takšne kompleksnosti pa podjetja niso sposobna obvladovati, če je ne spoznavajo in o njej ne razmišljajo. Takšen pristop je temelj za pravčasno in pravilno odzivanje na spremembe. Planiranje omogoča sistematično zmanjševati vpliv negotovosti v procesih odločanja. Planiranje, ki opredeljuje cilje, usmeri pozornost in dejavnosti zaposlenih k doseganju teh ciljev.

### **2.1.2. Proces strateškega planiranja**

Planiranje je proces zamišljanja prihodnosti z namenom vplivanja nanjo. Vsak proces, tudi proces planiranja, je sestavljen iz posameznih delov ali faz, ki so med seboj povezane. Pomen posameznih faz v procesu planiranja je v posameznih podjetjih različen. Avtorji precej enotno, a vseeno z določenimi razlikami, zlasti povezanimi s podrobnostmi členitve, delijo proces planiranja. Posamezne faze tudi različno poudarjajo in členijo. Proces planiranja ima tako po Rozmanu štiri faze (1993, str. 83):

1. analiza poslovanja,
2. analiza in predvidevanje okolja,
3. določanje prihodnjega stanja poslovanja,
4. določanje poti za doseganje tega stanja.

Faze planiranja po Hillu in Jonesu so naslednje (2001, str. 5–7):

- opredelitev poslanstva in glavnih ciljev podjetja,
- analiza okolja,
- analiza v podjetju,
- izbor strategije,
- uresničevanje strategij.

Clenitev procesa planiranja, ki ga navaja David (2001, str. 5–14):

- opredelitev vizije in poslanstva,
- ugotovitev priložnosti in nevarnosti,
- ugotovitev prednosti in slabosti,
- osnovanje dolgoročnih ciljev,
- razvijanje, ovrednotenje in izbor strategij.

Faze v procesu strateškega planiranja (Hitt et al, 2001, str. 6):

- analiza zunanjega okolja,
- analiza notranjega okolja,
- določanje strateške namere in poslanstva (vključeno tudi oblikovanje ciljev),
- oblikovanje strategij (poslovne strategije, korporacijske strategije, strategije prevzemov in prestrukturiranja, mednarodne strategije, strategije sodelovanja – partnerstva).

Pucko (2003, str. 115) proces strateškega poslovanja razdeli na izdelovanje planskih predpostavk, planiranje in izvedbo ter kontrolo. V fazo izdelovanja planskih predpostavk spada analiza poslovanja in okolja ter izdelovanje poslanstva in vizije. V ožji proces planiranja pa vkljuci PSPN analizo, postavljanje ciljev, razvijanje in ocenjevanje strategij.

Iz omenjenih opredelitev vidimo, da različni avtorji podobno opredeljujejo proces strateškega planiranja. Pri vseh v procesu strateškega planiranja najdemo analizo poslovanja (prednosti in slabosti), analizo in predvidevanje okolja (priložnosti in nevarnosti), zamišljanje prihodnjega stanja (vizija, poslanstvo in cilji) ter določanje poti za doseg želenega stanja (razvijanje in ocenjevanje strategij).

### 2.1.2.1. Analiza poslovanja

Planiranje poslovanja se zacenja z analizo poslovanja. Analiza poslovanja obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo s primerljivim poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanja. Cilj analize je ugotoviti slabosti in prednosti podjetja, da bi odpravili prve in gradili prihodnost na drugih (Rozman, 1993, str. 91, 93).

Namen analize poslovanja je izboljšanje uspešnosti poslovanja. Proces strateškega planiranja naslonimo na spoznanja in ugotovitve izvedenih analiz poslovanja v podjetju v sedanjosti in bližnji preteklosti. Analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S fazo celovitega ocenjevanja podjetja išcemo in zaznavamo poslovne in razvojne probleme konkretnega podjetja. Bistvo je analiza preteklih, sedanjih in podatkov in informacij, ki se nanašajo na prihodnost. Takšna ocena je temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Pri analizi išcemo odgovor na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih, boljši ali slabši od dosežkov konkurence, kateri dejavniki ter procesi in njihove sestavine podjetja so vec ali manj prispevali k poslovni uspešnosti (Pucko, 1999, str. 129, 133).

Analiza poslovanja in njegove uspešnosti vključuje analiziranje poslovnih funkcij in uspešnosti. To pomeni predvsem naslednja področja zbiranja informacij in analiziranja (Rozman, 1993, str. 103, 104):

- Pri **zaposlenih** nas zanimajo število, struktura in dinamika zaposlenih, izraba delovnega casa in proizvodne lastnosti zaposlenih.
- V **nabavi** analiziramo obseg in strukturo nabave, tok in ritmicnost, nabavne poti, dobavitelje ter nabavne cene in stroške.
- V **proizvodnji** analiziramo obseg in strukturo, tok proizvodnje in potroške ter učinkovitost proizvodnje.
- V analizo **prodaje** vključujemo zlasti obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce, prodajne pogoje, prodajne cene in prodajne stroške.
- Analiza **financiranja** vključuje obseg in strukturo virov, vlaganja, obseg in strukturo sredstev ter razmerja med viri in sredstvi.
- Analiza **celotne uspešnosti** preučuje zlasti poslovni uspeh in strukturo uspeha, kazalnike uspešnosti in vezavo sredstev. Vse to analiziramo z vidika vplivanja na uspešnost poslovanja ter strukturo sredstev.

### **2.1.2.2. Analiza organizacije**

Okolje in razvoj narekujeta podjetju smer in spreminjanje organizacije. Dejanska organizacija v podjetju odstopa od želene in zamišljene. Vzroki so že v samem oblikovanju, ki ni vedno ustrezno, lahko so v uveljavljanju organizacije, ki ni sledilo projektiranju. Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odlocanje o njej in s tem smotnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi ucinkovitosti in uspešnosti (Rozman, 2000, str. 22).

Oblikovanje organizacije pomeni vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Organiziranje v smislu oblikovanja organizacije je pomemben instrument managementa, s katerim management zagotavlja, da bodo postavljeni cilji podjetja smotno doseženi (Rozman, Kovac, Koletnik, 1993, str. 184).

Analiza organizacije obravnava zlasti organizacijske strukture in organizacijske procese.

### **2.1.2.3. Analiza in predvidevanje okolja**

Trevnova (1992, str. 348) navaja, da podjetje pri dolocanju in oblikovanju svojega obstoja ter uresnicevanja lastnih ciljev upošteva okolje. Osnovni problem pri analizi okolja pa predstavlja njegova nestabilnost, saj je težko napovedati, kakšne spremembe bodo nastopile in kdaj. Prav v strateškem planiranju razmišljamo o večjih možnih nenadnih spremembah okolja in se poskušamo nanje pripraviti.

Ocenjevanje in opazovanje okolja je orodje, s katerim se podjetje izogne morebitnim strateškim presenecenjem in si zagotovi uspešno poslovanje na dolgi rok (Wheelen, Hunger, 1996, str. 79). Morden (1999, str. 81, 82) meni, da se morajo priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja podjetja, preucevati in analizirati. Ukrepati je potrebno tako, da se zmanjšajo potencialne nevarnosti, ki podjetju grozijo, ter da se kar najboljše izkoristijo potencialne priložnosti podjetja.

Okolje ni pod nadzorom podjetja, saj ga pri poslovanju lahko omejuje ali pa mu daje možnosti za uspešno delovanje v prihodnosti. Od managementa je odvisno, kako se bo podjetje umikalo negativnim vplivom okolice in kako bo izrabilo bodoče možnosti pri poslovanju. Vsako podjetje poskuša prepoznati in predvideti trende najpomembnejših spremenljivk, oceniti verjetnost njihovega uresnicevanja in oceniti, kakšen vpliv bi imela uresnitev trendov na panogo in podjetje. Takšna analiza zunanjega okolja nam omogoca prepoznati poslovne možnosti in izzive, ki se bodo v bližnji prihodnosti verjetno pojavili. Na silnice v širšem okolju je težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzvati (David, 1999, str. 104).

**Širše okolje podjetja** lahko razdelimo na več delnih okolij (Hunger–Wheelen, 1996, str. 89):

- politično-pravno okolje,
- kulturno-socialno okolje,
- tehnološko okolje,
- gospodarsko okolje,
- naravno okolje.

**Ožje okolje podjetja** je moc povezati s panogo, v kateri je podjetje. Konkurenčne silnice v panogi so odvisne od petih določljivk (Porter, 1998, str. 4):

- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- pogajalske moci dobaviteljev v panogi,
- nevarnosti pojava nadomestkov,
- pogajalske moci kupcev,
- stopnje rivalstva med konkurenti .

**Analizo privlačnosti panoge** je moc povezati z analizo ožjega okolja, saj je stopnja privlačnosti panoge eden izmed osnovnih dejavnikov, ki določajo možno donosnost podjetij, ki poslujejo v neki panogi. Vse panoge nimajo enakih pogojev za ustvarjanje dobička (Luffman, 1996, str. 43).

V kolikor se v panogi poveča število novih podjetij, se mora ustrezno zmanjšati tržni delež že obstoječih podjetij. Najpogostejše ovire za **vstop novih podjetij** v panogo, ki jih je potrebno premagati, so (Thompson, Strickland, 1999, str. 78):

- ekonomija obsega in stroškovne prednosti velikih podjetij,
- stroškovne prednosti zaradi izkušenj,
- prednosti blagovne znamke,
- potreba po kapitalu za vstop,
- dostop do delovne sile in surovin,
- dostop do distribucijskih kanalov,
- politika, zakonodaja, patenti, carine itd.

Najpomembnejši **dejavniki tekmovalnosti** v panogi so (Besanko, 2000, str. 361, 362):

- stopnja rasti panoge,
- stopnja presežnih zmogljivosti v panogi,
- diferenciacija proizvodov,
- blagovne znamke,
- vstopne ovire in
- stopnja informiranosti znotraj panoge.

Naslednja določljivka privlačnosti panoge je **nevarnost vstopa** novih **substitutov**. Podjetja iz ene panoge lahko konkurirajo podjetjem v drugi panogi. Nevarnost vstopa novih substitutov je pretežno odvisna od stroškov, ki jih ima kupec pri prehodu na substitut, in od stopnje nadomestljivosti uporabljenega proizvoda.

V panogi igrajo svojo vlogo tudi **kupci in dobavitelji**. Kupci so usmerjeni v zniževanje cen in povečanje kakovosti izdelkov. Dobavitelji pa imajo za cilj visoke cene. Pogajalska moc dobaviteljev je velika, v kolikor jih je v panogi malo in ce imajo za panogo edinstven proizvod, oziroma kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov. Z doseganjem teh ciljev znižujejo dobičkonosnost panoge.

#### **2.1.2.4. Dolocanje prihodnjega stanja poslovanja**

Podjetje bo v prihodnosti v drugacnem položaju, kot je zdaj. Zaželenemu stanju podjetja v prihodnosti pravimo cilji. S postavljanjem ciljev podjetje usmerja svojo dejavnost, pri cemer upošteva sedanje poslovanje in predvideno okolje, prav tako pa tudi prepletenost ciljev (Rozman, Kovac, Koletnik, 1993, str. 84).

Veliko vlogo pri postavljanju ciljev v podjetju igra presoja in splet vrednot ljudi v podjetju. Planski cilji so rezultati, ki jih želi podjetje doseci. Proces oblikovanja planskih ciljev je mogoce razdeliti na tri faze (Pucko, 1999, str. 165):

- Preverjanje obstojece oziroma oblikovanje nove vizije ali poslanstva.
- Izbiranje kljucnih kazalnikov, ki v kakovostnem smislu lahko izražajo cilje.
- Pripisovanje ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem.

Prva naloga managerja podjetja je določiti vizijo in poslanstvo podjetja. Gre za zasnovo nove zaželene prihodnosti, ki jo je potem sorazmerno enostavno sporočiti drugim v podjetju. Oblikovanje vizije je povezano z domišljijo posameznika.

**Vizija** naj bi odgovorila na temeljno vprašanje: »Kaj želimo postati v prihodnosti?« Jasno postavljena vizija zagotavlja temelj za opredelitev obširne in razumljive izjave o poslanstvu organizacije. Mnogo organizacij ima opredeljeno vizijo. Vizija naj bo opredeljena kratko in razločno. Zaželeno je, da pri njeni določitvi sodeluje kar največ managerjev (David, 2001, str. 53, 2).

Hill in Jones (2001, str. 48) navajata naslednje razloge za oblikovanje vizije v podjetjih:

- Zaposleni so s pomočjo vizije seznanjeni z usmeritvijo in namenom poslovanja podjetja.
- Oblikovana vizija olajša sprejem strateških odločitev.



- Deluje kot vzpodbuda ravnateljem, da si prizadevajo za kar najučinkovitejše in najuspešnejše poslovanje.

**Poslanstvo podjetja** določa sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo. Odgovori se na vprašanje, kaj je in kaj naj bo področje delovanja, kaj želi podjetje biti in komu bo služilo. Bolj natančno se definirajo izdelki in trgi, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo.

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva njegovega poslovanja in usmeritev razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji ključne dejavnike prihodnjega poslovanja, saj povezuje sedanje stanje s prihodnostjo oz. osnovne naloge in aktivnosti sedanjega časa usmerja v doseganje zastavljenih ciljev (Kotler, 1998, str. 66).

Drucker (1975, str. 61) v svojih delih navaja, da pomeni postavljanje vprašanja »Kaj je naše poslovanje?« isto kot vprašanje »Kaj je naše poslanstvo?«. Izjava o poslanstvu opredeli razloge za obstoj podjetja in razlikuje podjetje od ostalih podjetij, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo. Jasno opredeljena izjava o poslanstvu je bistvenega pomena za učinkovito postavljanje ciljev poslovanja kot tudi za oblikovanje strategij.

Podjetje si mora postaviti svoje **strateške planske cilje** izhajajoč zlasti iz vizije za vse tiste sestavine, za katere meni, da so pomembne. Strateške cilje je potrebno postaviti tako za poslovanje podjetja kot celote kot za posamezne sestavine. Postavljanje strateških planskih ciljev je lahko različno. Integralni način pomeni, da najprej izoblikujemo cilje celotnega poslovanja, nato pa se vprašamo, kaj moramo poceti, da bomo te cilje dosegli. Za vsako od poslovnih funkcij določimo, kaj je možno in potrebno narediti, da se dosežejo integralni planski cilji.

## 2.2. Korporacijske strategije

Določitev strategij pomeni naslednji korak v procesu planiranja in je tesno povezana z omenjenimi tremi fazami. Zaradi dejstva, da so strategije prav tisti del plana, ki ga tudi uresnicujemo, jim posvečam več pozornosti in jih obravnavam v svojem delnem poglavju.

### 2.2.1. Opredelitev strategije

Pucko (2004, str. 173) omenja širše pojmovanje strategije, ko pravi, da je strategija opredelitev dolgoročnih osnovnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije in tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev.

Rozman (1993, str. 139) navaja ožjo opredelitev strategije. Opredeli jo kot pot, po kateri se bo podjetje gibalo v prihodnosti, da bo doseglo zastavljene cilje. Podjetja izbirajo različne poti za doseganje ciljev v odvisnosti od okolja, velikosti podjetja in drugih značilnosti.

Različni avtorji različno opredeljujejo pojem strategije. Najti je zelo široke opredelitve, ki so v bistvu opredelitve strateškega planiranja kot celote. Opredelitev strategije v ožjem smislu, kjer opredeljujemo strategijo kot pot, ki pripelje podjetje do zastavljenih ciljev, se mi v obravnavanem pomenu zdi bolj primerna. Ko ima podjetje že opredeljene cilje oziroma zaželeno stanje v prihodnosti, si mora zamisliti, kako bo do tja prišlo. Razvijanje in ocenjevanje strategij je tako faza v celotnem procesu strateškega planiranja.

Aktivnosti podjetja nujno vključujejo napore in odločitve mnogih enot, oddelkov, managerjev in zaposlenih. Če podjetje nima strategije, nima ogrodja za sestavljanje različnih odločitev (Thompson in Strickland 1999, str. 8–9).

Strategija predvsem išče drugacnost podjetja. Vsako podjetje mora glede na svoj edinstveni položaj razvijati svoje strategije. Potreben je inovativen pristop, ki omogoča ustvariti ohranljive razlike glede na konkurenco – konkurenčne prednosti. Podjetje uporablja za razvijanje strategij razpoložljive podatke, tehnike in analitične ter druge raziskovalne metode. Strategije se oblikujejo glede na opredelitev vizije, poslanstva, temeljnih ciljev in upoštevajo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti poslovanja.

David (2001, str. 6) poudarja pomembnost strategij v določanju konkurenčnih prednosti. Če je strategija podjetja napacna, potem mu uspeha ne more omogočiti nikakršna učinkovitost.

### **2.2.2. Ravni strategij**

Tako v praksi kot v teoriji obstaja veliko različnih vrst strategij. Različni avtorji navajajo različne vrste strategij. Ena izmed možnih razdelitev je tista, ki deli strategije na celovite strategije, ki jih imenujemo tudi korporacijske, na strategije poslovnih področij ali poslovne strategije in na funkcijske strategije. Takšna razdelitev ustreza splošni hierarhiji planskih strategij, ki zajema naslednje tri ravni (Pucko, 1999, str. 176):

- celovite strategije (raven celotnega podjetja),
- poslovne strategije (raven strateške poslovne enote),
- funkcijske strategije (raven poslovnega funkcijskega področja).

Celovita strategija se nanaša na celotno (diverzificirano) podjetje. Je strategija najvišje ravni v podjetju. Poslovne strategije se nanašajo na ustrezno zaokrožene poslovne enote organizacije. Bistvo strategije mora biti opredelitev, kako bo taka enota, ki posluje z dokaj homogeno skupino proizvodov ali storitev, dosegla konkurenčno prednost na trgu. Funkcijske strategije oblikujemo za posamezna funkcijska poslovna področja v organizaciji in so strategije najnižje ravni v organizaciji (Pucko v Možina et al, 2002, str. 286).

Na ravni podjetja kot celote mora strategija odgovoriti na vprašanje, s katerimi poslovnimi enotami se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Celovita strategija se mora ukvarjati s petimi skupinami velikih odločitev (Pucko, 1999, str. 177):

1. o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
2. o razvijanju povezav med SPE-ji in o sinergijah med njimi,
3. o uravnoteževanju tveganj in tokov dobicka v okviru podjetja,
4. o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
5. o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegli.

Celovita strategija se nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa podjetja, kar zajema portfelj strateških poslovnih področij in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja. Srečujemo se z vprašanji rasti, investiranja, poslovnega tveganja, uspeha, medsebojnega sodelovanja ter razdelitve resursov. Takšne celovite strategije morajo razvijati veliki dverzificirani poslovni sistemi. Podjetja s homogeno podstrukturo proizvoda razvijajo le poslovno strategijo.

### **2.2.3. Osnovne strategije**

Tako pri korporacijskih kot pri poslovnih strategijah obstajajo štiri osnovne strategije, ki temeljijo na smeri razvoja, in sicer strategija rasti, strategija ustalitve, strategija krcenja in ukinjanja ter kombinacija teh strategij.

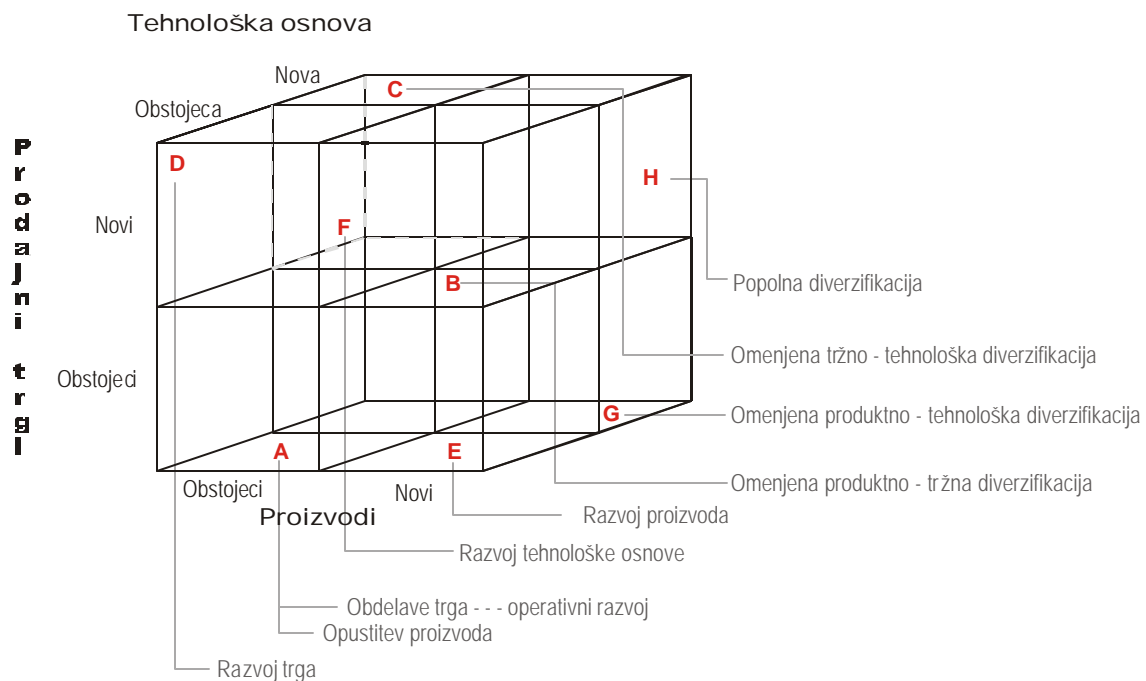
#### **2.2.3.1. Strategije rasti (razvoja) podjetja**

Naravnane so na rast. Pri **strategijah notranje rasti podjetja** gre za uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov. V sliki 1 prikazujem osem osnovnih strategij razvoja, ki izhajajo iz treh osnovnih materialnih podstruktur podjetja (Pucko, 1999, str. 185):

1. Strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja temelji na ohranjanju podstrukture proizvoda, tržne podstrukture in tehnološke podstrukture podjetja. Povečanje tržnega deleža je eden bistvenih ciljev, vendar omejen na obstoječe trge. Pomeni bolj intenzivne napore na obstoječih trgih. Takšna strategija je relativno netvegana.
2. Strategija razvoja trga pomeni osvajanje novih trgov. Tehnološka in podstruktura proizvoda ostajata nespremenjeni. Poskuša se pridobiti nove trge, nove skupine odjemalcev ter odpreti nove prodajne poti. Tveganja so navadno velika.
3. Strategija razvoja proizvoda ohranja tržne in tehnološke podstrukture. Usmerjena je v uvedbo novega proizvoda v poslovni program podjetja. Pomeni razširitev proizvodnega programa ali števila ožjih skupin proizvodov v njem. Velikokrat je vezana na lastne raziskovalno – razvojne dejavnosti v podjetju. Vcasih gre za nadomeščanje izdelkov, saj je potrebno nekatere izdelke zamenjati z novimi. Pri tem izhaja iz življenjskih ciklov proizvodov.

4. Strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije zajema uvedbo novega proizvoda na nov trg. Ohrani se le obstojeca tehnološka podstruktura.
5. Strategija razvoja tehnološke podstrukture temelji na spreminjanju tehnološke podstrukture. Gre za moderniziranje ali spreminjanje zmogljivosti tehnološke osnove. Takšna strategija ponavadi ni povezana z velikim tveganjem, saj gre velikokrat le za izboljševanje učinkovitosti in zniževanje stroškov.
6. Omejena tržno-tehnološka diverzifikacija ohrani le podstrukturo proizvoda. Povečuje se proizvodna usposobljenost in osvajajo se novi trgi.
7. Strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije pomeni uvajanje novega proizvoda v proizvodni program in izpolnjevanje proizvodnje.
8. Strategija čiste diverzifikacije zahteva spremembe na vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja. Od vseh tipov strategij je najbolj tvegana. Motive za takšno strategijo vidijo podjetja v zmanjševanju rasti njihove panoge, premocnih konkurentih, preveliki cikličnosti itd.

Slika 1: Osem osnovnih strategij notranje rasti podjetja



Vir: Pucko 1999, str. 184

Za rast podjetja so vse bolj pomembne **strategije zunanje rasti podjetja**. Med takšne strategije spadajo:

- priključitve,
- skupna vlaganja,
- franšizing,
- dolgoročna proizvodna kooperacija.

### **2.2.3.2. Strategija ustalitve podjetja**

Zmanjševanje gospodarske rasti ali celo upadanje gospodarske aktivnosti v narodnem gospodarstvu lahko pripelje do strategije ustalitve podjetja.

**Strategija ustalitve** (normalizacije, konsolidacije) podjetja je pogosta strateška izbira organizacij. Na eni strani zajema strategijo ohranitve ali normalizacije stanja, v katerem je organizacija, in po drugi strani strategijo njene konsolidacije. Strategija ohranitve ali normalizacije ustreza položaju, ko organizacija nima opravka z obstojem planske vrzeli, ki je definirana kot razkorak med rezultati, ki jih želimo doseči, in onimi, ki bi jih dosegli, če v poslovanju ne bi nicesar spremenili. Pomeni, da takšna strategija zajema poskuse zniževanja stroškov, izločanja nekaterih manj pomembnih dejavnosti, racionaliziranje organizacijske strukture, čiščenja sortimenta, zniževanja zalog itd. (Pucko v Možina et al, 2002, str 293).

### **2.2.3.3. Strategija krcenja poslovne dejavnosti podjetja**

Pomeni zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja. Strategijo krcenja lahko razčlenimo na (Pucko, 1999, str. 191):

- Strategijo krcenja v ožjem smislu, kjer gre predvsem za zmanjševanje obsega podjetja.
- Strategijo likvidacije podjetja, podjetje preneha obstajati.
- Strategijo delitve podjetja.
- Strategijo zasuka oziroma preobrata, ki zahteva za preživetje podjetja radikalne spremembe.

Dezinvesticije in nove investicije so v gospodarstvu nujne. V kolikor se želi podjetje prilagoditi dinamiki v okolju, mora opuščati poslovna področja, ki postajajo nedonosna. Predvsem podjetja, ki zaidejo v latentno ali akutno krizo, morajo največkrat zaceti uveljavljati strategijo krcenja. Latentna kriza pomeni, da podjetje s svojim prodajnim programom ter obsegom in učinkovitostjo ni več primerno za današnje oziroma jutrišnje okolje. Podjetja, katerih obstoj pa je že danes resno ogrožen in morajo takoj uporabiti sistem kriznega managementa, so v akutni krizi.

Strategija preobrata pomeni umik na tista poslovna področja, na katerih ima podjetje osrednje sposobnosti. Velikokrat vključuje odprodajo določenih poslovnih sredstev ali enot podjetja, sporazumevanje z upniki o refinanciranju dolgov, zaustavitev investicij, uveljavljanje novih trženjskih strategij, centralizacijo financ, nov način delegiranja pristojnosti v podjetju, odločno racionalizacijo stroškov, pospešitev obracanja obratnih sredstev, dokapitalizacijo, drugačne kooperantske odnose, odpust odvecne delovne sile, spremembe organizacijske strukture podjetja in še vrsto drugih rešitev.

Med strategije krcenja spadajo tudi delitve podjetij. To so oblike finančnega prestrukturiranja podjetja, ki vplivajo na (Kaiser, 1996 str. 144):

- Zmanjšanje velikosti aktiv in pasiv premoženjske bilance podjetja, torej krcenje naložb in virov financiranja podjetja. Gre za krcenje obsega dejavnosti.
- Spremembe oblik aktiv in pasiv premoženjske bilance podjetja, torej spremembe oblik naložb in virov financiranja podjetja.

Delitve podjetij imajo lahko najrazlicnejše oblike. Najpogostejše so (Kaiser, 1996 str. 144):

- oddelitve (angl. spin offs),
- odcepitve (angl. split-offs),
- odprodaje (angl. sell offs),
- kapitalski izrez (angl. equity carve outs),
- razdružitve (angl. split ups).

Podobno obravnava Brigham štiri osnovne načine, da se podjetje umakne iz določenega strateškega področja (2002, str. 893):

- odprodaja poslovne enote,
- oddelitev poslovne enote,
- kapitalski izrez,
- likvidacija poslovne enote.

Angleški izraz »spin-off« prevajam kot **oddelitev**. Del poslovne dejavnosti podjetja (celovita organizacijska enota) se oddeli kot samostojna hčerinska družba, v kateri ima matično podjetje 100-odstotni lastniški delež. Sama oddelitev sledi šele, ko matično podjetje svoj lastniški delež v hčerinski družbi proporcionalno razdeli med svoje delničarje. Lastniki obeh podjetij so identični. Za vrednotenje premoženja se uporabi knjigovodska vrednost, če se premoženje sorazmerno razdeli med lastnike. Če gre za nesorazmerno delitev dividend v delnicah lastnikov, se uporabi poštena vrednost.

**Odcepitve** so oddelitvi zelo podobne, vendar z eno razliko. Premoženje se ne razdeli sorazmerno med vse delničarje. Delnice novoustanovljenega podjetja prejmejo samo tisti delničarji, ki so za delnice v novonastalem podjetju zainteresirani. Do teh delnic pridejo tako, da jih zamenjajo za že obstoječe delnice celotnega podjetja.

Pri obeh vrstah, ki smo jih že opisali, maticno podjetje ne prejme nikakršnih prilivov v zameno za razdeljene delnice. Zmanjša se jim vrednost bilance stanja. Pri drugih vrstah delitve podjetja pa prejme maticno podjetje denar v zameno za sredstva ali delnice odcepljenega dela. Pri **odprodaji** (sell off) je poslovna enota ali divizija prodana zunanjemu investitorju. V izjemnih primerih lahko odprodaja pomeni tudi likvidacijo poslovne enote, kar pomeni, da maticno podjetje proda takšna sredstva po delih različnim investitorjem. Tako prodana poslovna enota preneha obstajati.

**Kapitalski izrez** (equity carve out) je ena izmed različic odprodaje dela podjetja, kjer se del kapitala novega podjetja pridobi s prodajo delnic na trgu. Pridobljeni denar se ne porabi v maticni firmi, največkrat konca v novoustanovljenem podjetju. V največ primerih ostane maticno podjetje še vedno največji lastnik tako odcepljenega dela. Nova sredstva se ponavadi pridobi s prvo javno ponudbo delnic (IPO) (Weston, 2001, str. 364).

Pri **razdružitvi** se cebtno podjetje razdeli v nova manjša podjetja. Podjetje se sreca z nizom hkratnih oddelitev ali odcepitev, kar pomeni, da maticno podjetje preneha obstajati. Lastniška struktura novih podjetij je lahko drugačna od prejšnje lastniške strukture maticne družbe.

#### 2.2.3.4. Razlogi za delitev podjetij

Delitve podjetij locimo na prostovoljne in neprostovoljne. Neprostovoljne delitve so posledica zahtev državnih ustanov, ki so zadolžene za varstvo konkurence. Te ustanove lahko ob določenih kršitvah (prevelika koncentracija v panogi ali na posameznem trgu) zahtevajo, da kršitelji del svojega poslovanja prenesejo na novo podjetje, ki bo imelo druge lastnike. Takšne delitve podjetij imajo ponavadi negativen vpliv na lastnike podjetij.

Prostovoljne delitve se pojavljajo v podjetjih, kjer obstajajo **obratne sinergije**. Vsota vrednosti samostojnih delov je večja od vrednosti celote ali z drugimi besedami:  $4+1=5$ . V takih primerih je ocenjena vrednost dela podjetja večja, kot je njegova ocenjena vrednost znotraj podjetja, katerega sestavni del je. Za takšne sinergije je značilno krcenje dejavnosti (Gaughan, 1996, str. 371).

V praksi obstajajo tudi prostovoljne delitve, ki so posledica najrazličnejših motivov. Za oddelitev zaključenih organizacijskih enot se podjetja odločajo v več primerih (Kaiser, 1996, str. 147–151):

- Prvi razlog je lahko, da želi podjetje izstopiti iz določenega posla. Določena dejavnost ne spada več v nacrt maticnega podjetja. To ne pomeni, da v tej dejavnosti ni možno dobičkonosno poslovati.

- Posamezna poslovna enota ima lahko zelo ugodne priložnosti za uspešno prihodnost, ki pa so s strani ocenjevanja vrednosti celotnega podjetja neupoštevane. V kolikor se poslovna enota odcepi od maticnega podjetja, potem postanejo takšne priložnosti bolj opažene in poveca se skupna vrednost premoženja lastnikov. Pri oddelitvi takšne poslovne enote gre za to, da takšno potezo nagradijo potencialni investitorji.
- V primeru, da ima maticno podjetje konstantne denarne tokove ter nima ugodnih priložnosti za financiranje, mora izplacovati večje dividende. Posamezna divizija znotraj maticnega podjetja, ki pričakuje zelo veliko rast, pa mora vršiti drugacno politiko financiranja in izplacovanja dividend. Takšno podjetje ne sme izplacovati previsokih dividend, saj se morajo sredstva porabiti za financiranje novih poslov. Iz zornega kota investitorja pomeni, da bodo tisti, ki hočejo višje dividende, obdržali delnice maticnega podjetja, tisti, ki pa hočejo kapitalske dobitke, bodo imeli rajši delnice oddeljenega podjetja.
- Velikokrat je razlog za oddelitev enote podjetja v doseganju slabših rezultatov te enote. Takšna enota se je lahko srečevala z najrazlicnejšimi problemi: tožbe, okoljevarstveni problemi, padajoci trgi, previsoki stroški in na splošno slabše delovanje managementa takšne enote. Zaradi slabega delovanja izgubi management maticnega podjetja potrpljenje in zmožnosti za ukvarjanje s takšno enoto. Koristi oddelitve se lahko pojavijo na obeh straneh. Celotno podjetje (mati) ima največjo korist v tem, da se z oddelitvijo slabše poslovne enote poveca vrednost ostalih bolj ležecih enot v podjetju.
- Naslednja prednost oddelitve za maticno podjetje je v tem, da se obstoječi management maticnega podjetja lahko bolj posveti stvarim, ki jih najbolje obvlada. S tem ko se del diverzificiranega podjetja oddeli, preostane managementu maticnega podjetja več časa za druga področja. Z oddelitvijo poslovne enote in ustanovitvijo novega podjetja pridobi management maticnega podjetja boljše možnosti za izvajanje kontrole managerjev oddeljenega podjetja.
- Tekmovanje v višini plače med managerji različnih divizij povzroči, da začne podjetje izenacevati plače managerjem, ki so enako visoko v organizacijski strukturi. Tako se zgodi, da so lahko določeni managerji plačani več, kot bi bilo potrebno. Njihove plače zato presegajo plače, ki so določene na trgu.
- Managerji poslovnih oddelkov znotraj velikih podjetij se velikokrat pritožujejo, da nimajo dovolj maneverskega prostora. Kljub ugotovljenim poslovnim priložnostim in tehnološkim prednostim ne morejo izvesti projektov, preden so ti že izgubljeni. Oddelitev poslovne enote tako omogoči boljše reagiranje na spremembe v okolju.
- Zmanjševanje birokracije je tudi eden izmed razlogov za oddelitev. V velikih podjetjih velikokrat sprejemajo odločitve managerji, ki so preveč oddaljeni od trga. Primanjkuje jim fleksibilnosti za hitre odgovore na spremembe. Tudi če se podjetje s takšnim problemom ne srečuje, obstaja še vedno preveč birokracije. Otežene so komunikacije med posameznikom in divizijo, problematično je interpretiranje informacij, oteženo je izvajanje kontrole, znotraj maticnega podjetja so standardizirani postopki, metode,



procesu, ki ostajajo nespremenjeni še dolgo po tem, ko bi že morali biti zamenjani z učinkovitejšimi metodami.

- Zelo zadolžena podjetja lahko z delitvijo zmanjšajo obseg sredstev, ki služijo kot jamstvo za odplacilo dolga. V kolikor se od matičnega podjetja odcepi zelo uspešna enota, ki prinaša velike denarne tokove, potem se vrednost obstoječega dolga zmanjša.
- Podjetje najde motiv za delitev tudi v primeru, da se v okolju pojavijo spremembe, ki zmanjšajo sinergije med enotami. Kot primer bom navedel možnost pojave novega konkurenta, ki določeno storitev ali proizvod učinkoviteje proizvaja. Matično podjetje ima tako možnost pridobiti zelo kvalitetne izdelke po nižji ceni. V tem primeru bo zacelo te izdelke kupovati in jih ne bo več samo proizvajalo.
- Določena podjetja so lahko prevzeta od drugih samo zaradi določenih poslovnih enot. S prodajo teh enot se lahko matično podjetje obrani pred prevzemom. Po drugi strani pa podjetje, ki se vidi kot tarca za določenega prevzemnika, lahko proda enote, ki za prevzemnika niso zanimive.

Empirične študije učinka oddelitve na vrednost podjetja v ZDA so ugotovile, da ima oddelitev pozitivne učinke na vrednost delnice matičnega podjetja in prav tako na vrednost delnice oddeljenega podjetja. Podrobnejša opazovanja so pripeljala do sklepa, da je takšno povečanje vrednosti posledica prevzemnih in združitvenih aktivnosti, ki so usmerjene na oddeljeno podjetje. V študijah se je primerjala vrednost portfelja takšnih podjetij 6 mesecev pred oddelitvijo z vrednostjo 1,5 leta po oddelitvi. Portfelj takšnih podjetij je imel v tem času visoke nenormalne donosnosti. V kolikor so se iz portfelja izlocila podjetja, ki so bila tarca prevzemnikov, potem v kapitalski donosnosti ni bilo opaziti razlik. Rezultati študij so pokazali, da se je oddelitev v Ameriki splacala samo v primeru, da je oddeljeno podjetje postalo tarca prevzemnikov.

#### **2.2.4. Genericne poslovne strategije**

Porter (1998, str. 11) poudarja, da je pomembnost katerekoli prednosti ali slabosti podjetja v končni fazi funkcija njenega vpliva na relativne stroške ali diferenciacije. Bistvo poslovne strategije je v opredeljevanju poti za doseganje konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje. Konkurenčno prednost si podjetje lahko pribori z doseganjem nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa preko diferenciacije proizvoda oz. storitve.

Tri osnovne genericne poslovne strategije so:

1. strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
2. strategija diferenciacije proizvodov in
3. osredinjenost (stroškovna, diferenciacijska).

**Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti** temelji na krivulji izkušenj. V okviru tržne podstrukture mora podjetje dosegati višji tržni delež od konkurentov; obvladovati sistem distribucije, ki je naravnano na velik obseg; voditi mora agresivno politiko cen. Podjetje mora primerno obvladovati tudi tehnološko, raziskovalno – razvojno, finančno in tudi organizacijsko podstrukturo. Velika standardizacija in unifikacija izdelka, učinkovita proizvodnja z visoko stopnjo avtomatizacije, ugoden pristop do surovin, obvladovanje stroškov zalog so prednosti, ki jih mora podjetje zagotoviti v okviru tehnološke podstrukture. Raziskovanje mora biti prirojeno proizvodnji in graditi mora predvsem na razvijanju tehnologije. Podjetje, ki se je odločilo za doseganje nižjih stroškov od konkurentov, se srečuje z velikimi potrebami po kapitalu in dolgimi dobami vračanja investicij. Doseganje nizkih stroškov pa mora omogočati tudi organizacija.

Ce hoče podjetje izvajati **strategijo diferenciacije**, mora postati edinstveno pri opravljanju svojih aktivnosti. Veriga vrednosti podjetja se mora povezovati z verigo vrednosti kupca. Presežek izkupicka mora biti zaradi diferenciacije večji od stroškov. Samo zniževanje stroškov pa ni primarna naloga v okviru te podstrategije. Podjetje z diferenciacijo postavi relativno visoke ovire za vstop novih konkurentov, zaradi tega je tveganje manjše. Diferenciacija je pravilna strategija pri tistih tržnih segmentih, za katere je značilna nizka cenovna elastičnost povpraševanja in je lojalnost do ponudnikov velika.

Diferenciacija ne jamci konkurenčne prednosti, še posebej, če standardni proizvodi v zadostni meri zadovoljujejo potrebe kupcev ali če je možno hitro kopiranje s strani konkurence (David, 2001, str. 181). Podjetje, ki si hoče pridobiti konkurenčne prednosti s strategijo diferenciacije, mora izpolnjevati nekatere pogoje. Dosegati mora visoko učinkovitost prodajnih instrumentov, graditi mora na tradiciji in dobrem dizajnu, kupci morajo imeti pozitivno podobo o izdelku in razvita mora biti dobra servisna služba. Podjetje mora biti zelo inovativno in usmerjeno v raziskovanje ter razvijanje novih izdelkov. Značilna je visoka kakovost izdelkov in nadpovprečna tehnološka raven.

**Strategija osredinjenosti** temelji na ozkem konkurenčnem področju v panogi. Nekateri to strategijo imenujejo tudi strategija tržne niše. Porter (1998, str. 15) navaja dve varianti, in sicer strategijo stroškovne osredinjenosti in strategijo diferenciacijske osredinjenosti. Strategija razvijanja tržne niše temelji na osredotocanju na določeno poslovno področje in na osredotocanju na zadovoljevanje potreb ožje skupine kupcev. Podjetje se specializira, da lahko ozko določene naloge bolje opravi od drugih podjetij, ki so v svojem poslovanju širše usmerjena. Podjetje lahko uveljavlja strategijo zadovoljevanja tržne niše na osnovi nizkih stroškov ali pa se osredinja na diferenciacijo.

### 2.2.5. Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda

Različna poslovna področja v podjetju se lahko nahajajo v različnih fazah na krivulji življenjskega cikla. Za vsako fazo je primerna drugačna poslovna strategija.

V **fazi uvajanja** lahko podjetje dosega relativno visoke prodajne cene ob manjših serijah. Stroški proizvodnje so nekoliko višji. Zelo pomembno je pridobivanje novih kupcev in zviševanje tržnega deleža. Podjetje mora razviti osrednje zmogljivosti, ki bodo temelj konkurenčnih prednosti. Podjetje mora širiti svoje zmogljivosti, veliko sredstev mora vložiti v promocijo novosti. Pri tem si lahko pomaga z zunanjimi viri financiranja. Konkurentov je razmeroma malo, vendar je kljub temu težko dosegati dobiček. Podjetje, ki je na trgu pionir, si mora priboriti konkurenčne prednosti. Prvo začne izkoriščati učinek krivulje izkušenj. Poslovanje z novostmi je zelo tvegano.

V **fazi rasti** se podjetje že srečuje z večjim številom kupcev in konkurentov. Odločiti se mora katero generično poslovno strategijo bo zacelelo uresničevati. V kolikor se odloči za diferenciacijo, bo moralo razvijati blagovno znamko, večati kakovost izdelkov. Ob večanju konkurence se ne sme pozabiti na učinkovitost vseh ravni poslovanja. V tej fazi se že vrši pritisk na prodajne cene. Povečevanje relativnega konkurenčnega položaja v panogi, vstopanje na nove trge, povečevanje zmogljivosti, izkoriščanje učinkov krivulje izkušenosti, negovanje lojalnosti odjemalcev in postavljanje ovir posnemovalcem so tudi področja osredotočenja podjetja.

Konkurenca doseže najvišjo stopnjo v **fazi zrelosti**. Strategija podjetja mora biti usmerjena na doseganje stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa. Ker gre za zrelo panogo, je zelo težko dosegati povečevanje tržnega deleža. Poudarek mora biti na ohranjanju konkurenčnega položaja. Kakovost proizvodov in storitev mora biti na visoki ravni, računati je potrebno s padanjem izkoriščenosti kapacitet podjetja. Podjetja družno povečujejo ovire za vstop v panogo. Zniževati poskušajo medsebojno rivalstvo. Konkurenca temelji predvsem na diferenciaciji proizvodov ali storitev. Pojavljajo se že vertikalne integracije, s čimer si podjetja zagotavljajo tesnejšo povezavo s svojimi dobavitelji ali distributerji.

Za **fazo upadanja** je značilna zelo huda konkurenca. Kupci so zelo dobro informirani o izdelkih in konkurentih. V trženje investira podjetje le še malo, osredotoča se na prodajo standardnih izdelkov in storitev. Računati mora z neizkoriščenimi kapacitetami, padanjem cen in dobička. Nekateri konkurenti začnejo izstopati iz panoge. Večja podjetja priključujejo manjša in šibkejša.

### 3. Organizacija velikih podjetij

#### 3.1. Opredelitev organizacije podjetja

Organizacijo podjetja opredelimo kot sestav razmerij med ljudmi, clani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in posebne značilnosti ter smotno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34, 35).

Mihelcic (1999, str. 553) tudi enako opredeli organizacijo, in sicer kot sestav razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v sestavo postanejo clani s tem nastale družbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja skupine.

Tej opredelitvi se pridružuje tudi Rozman (1997, str. 13), ki pravi, da je organizacija podjetja množica razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in razvoj podjetja ter smotnost doseganja njegovega cilja.

V opredelitvah, ki smo jih našli, je mogoče ugotoviti, da gre pri organizaciji za nekaj dvojnega. Najprej gre za statični del, ki ga predstavlja struktura razmerij med ljudmi. Organizacijske strukture so prvi del splošne opredelitev organizacije. Ljudje v združbah navezujejo medsebojne stike in s tem se med njimi razvijejo določena razmerja, ki jih povezujejo v organizirano skupino (združbo). Vsak clovek je s takimi razmerji povezan z mnogo ljudmi in tako nastaja mreža ali sestav razmerij, ki se imenujejo organizacijska struktura. Drugi del pa predstavlja gibanje, proces, v katerem se struktura razvija. To je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in smotnosti v delovanju združbe oziroma podjetja. Sama struktura sicer ne more zagotavljati ničesar, ne da bi se nekako gibala in v tem gibanju tudi obnavljala in potrjevala. Oba dela organizacije sta povezana. Organizacijska struktura odseva v procesu zagotavljanja, tj. v organizacijskem procesu, ki je samo dinamični vidik razmerja, zato govorjenje o razmerjih in strukturah hkrati zajema tudi procese (Lipovec, 1986, str. 60, 346).

#### 3.2. Organizacijske strukture

Organizacijska struktura je sistem nalog, komunikacije in oblastnih razmerij, ki uredi in koordinira aktivnosti zaposlenih z namenom, da se dosežejo cilji podjetja (Moorhead, Griffin, 1998, str. 466).

V podjetjih se običajno preučujejo enovite in zložene organizacijske strukture. Enovite strukture so (Rozman, 2000, str. 6–10):

- **Tehnicna struktura:** S tehnicno delitvijo dela pride do povsem tehnicnih razmerij in struktur razmerij med ljudmi. Te so posledica clenitve dela na delovne naloge,

njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja le teh v skupno delovno nalogo podjetja.

- **Komunikacijska struktura:** Pri komuniciranju med več osebami se razmerja med njimi razširijo v komunikacijsko strukturo. Navpične povezave so značilne za hierarhijo, vodoravne pa za teame.
- **Motivacijska struktura:** Ljudje delujejo v smeri zadovoljitev potreb oziroma za doseganje ciljev za njihovo zadovoljitev. Motiv je hotenje doseči cilj. V motiviranju se tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture med zaposlenimi.
- **Oblastna struktura:** Lastniki dajo skupno nalogo podjetja v izvedbo glavnemu managerju, ta pa svoje zadolžitve ne opravlja sam, nalaga jo drugim podrejenim. Moc, povezana z usklajevalno delovno nalogo, izvirajoca iz položaja v podjetju, je avtoriteta. Razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblašcanjem, prenašanjem oblasti, ki na zacetku izvira iz lastnine in upravljanja, pravimo oblastna razmerja in strukture.

Zložena struktura, ki poveže prej omenjene strukture, ki morajo biti med seboj usklajene, se imenuje **ravnalna struktura**. Ravnalna struktura je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju. Je najbolj izdelana formalna organizacijska struktura. Ravnalna struktura ni vedno enaka. Odvisna je od različnih vplivov.

Glavne značilnosti organizacijskih struktur ali organizacijskih spremenljivk, po katerih razlikujemo podjetja, so (Rozman, 2000, str. 25-27):

- Formalizacija, ki pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih.
- Specializacija ali tehnicna delitev dela je stopnja delitve skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge.
- Standardizacija pomeni, da so enake delovne naloge v podjetju izvajane na enak način.
- Hierarhija avtoritete, ki določa, kdo komu poroča, odgovarja.
- Kompleksnost, ki se nanaša na tri dimenzije: vertikalno, horizontalno in prostorsko.
- Centralizacija se nanaša na vprašanje, kje se nahaja avtoriteta za določanje, na zgornjih ali spodnjih ravneh.
- Profesionalizacija, ki pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje.
- Kadrovska struktura, ki pomeni, kateri ljudje so zaposleni in kako.

Svoboda pri oblikovanju organizacijske strukture podjetja je le navidezna, saj mora podjetje upoštevati načela racionalnosti in jo oblikovati tako, da lahko učinkovito in uspešno uresnicuje želene cilje (Lipicnik, 1994, str. 55, 56).

V literaturi omenjajo različni avtorji enake oblike organizacijskih struktur, zato jih ne bom navajal, saj bi šlo v glavnem samo za ponavljanje. V nadaljevanju povzemam oblike organizacijskih struktur po Rozmanu (2000, str. 86):

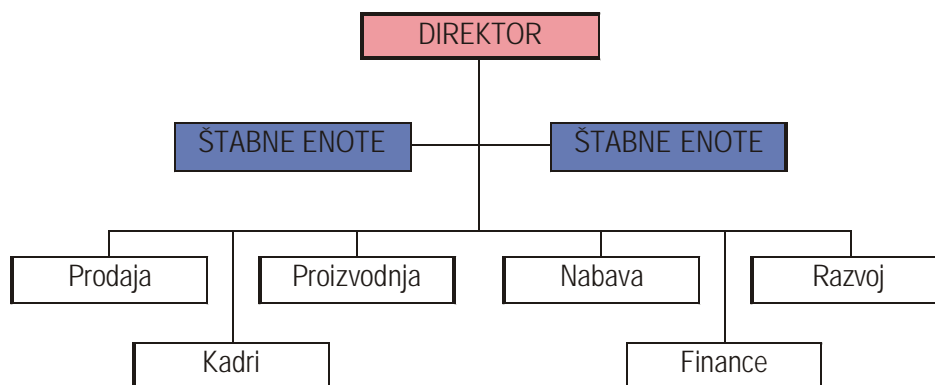
- enostavna organizacijska struktura,
- poslovno funkcijska organizacijska struktura,
- poslovno enotna organizacijska struktura,
- produktno in projektno matricna organizacijska struktura,
- mrežna organizacijska struktura in
- teamsko procesna organizacijska struktura.

### 3.3. Oblike organizacijskih struktur velikih podjetij

#### 3.3.1. Poslovno funkcijska organizacijska struktura

Poslovno funkcijsko organizacijsko strukturo uporabljajo v večini primerov mala in srednje velika podjetja. Ta oblika omogoča podjetjem doseganje potrebne velikosti in učinkovitosti za zagotavljanje proizvodov in storitev za vedno večje domače trge. Značilna je centralizacija odločitev s pomočjo linijskega managementa. Druga hierarhična raven se deli na podlagi poslovno funkcijskega zaokroževanja delovnega področja. V funkcijah so zbrani specialisti, ki opravljajo svoje delo koordinirano za potrebe celotnega podjetja. Funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev ali služb.

Slika 2: Funkcijska struktura organizacije



Vir: Ivanko v Možina et al, 2002, str. 418

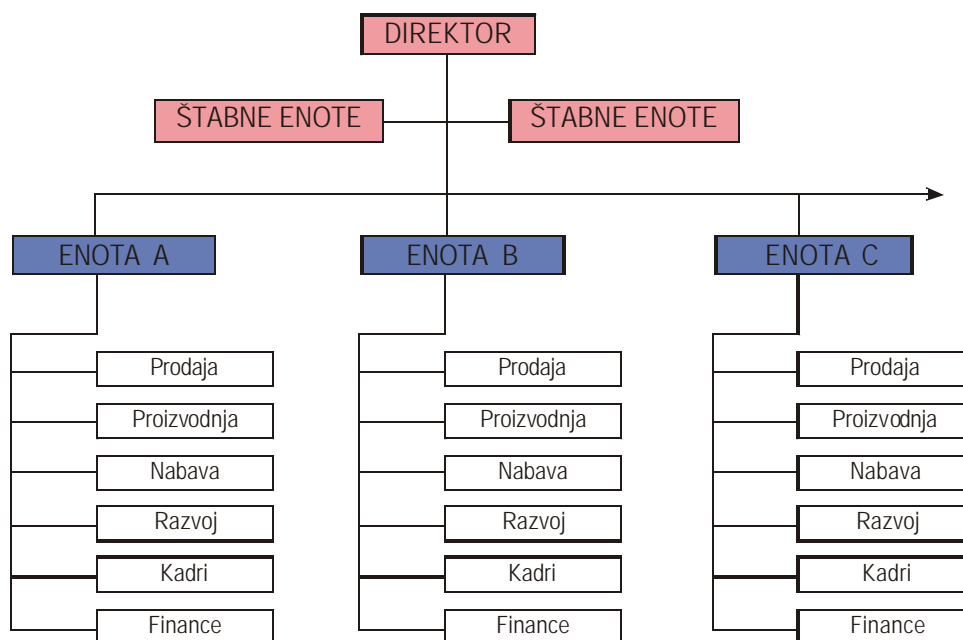
Prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem njena racionalnost. Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi. V času večje rasti trgov, podjetij in v primerih horizontalne diverzifikacije podjetij nastajajo večkrat različne proizvodne linije. V teh primerih je uporaba poslovno funkcijske organizacije omejena, smiselni je prehod na

poslovno enotno strukturo organiziranosti.

### 3.3.2 Poslovno enotna struktura organizacije

Poslovno enotna organizacijska struktura je decentralizirana struktura organiziranosti. Velika podjetja razdelimo na manjše število poslovnih enot. Nacelo, ki ga zasledujemo, je avtonomna decentralizacija ob neprislilni integraciji skupnih funkcij. Pri tej organizacijski obliki je management podjetja razmejen glede na različne objekte, in sicer so to lahko proizvodi, regije ali pa tudi skupine kupcev. Odločitve se sprejemajo na ravni programa, kar se odraža v večji prilagodljivosti. Na skupni ravni se organizirajo vse tiste funkcije, ki so skupne za vse panoge, npr.: razvoj, nabava, trženje, finance idr.

Slika 3: Poslovno enotna struktura organizacije



Vir: Ivanko v Možina et al, 2002, str. 420

Poslovne enote v manjših podjetjih so lahko organizirane kot dobickovno ali naložbeno mesto odgovornosti. V takšnih podjetjih, kjer poslovne enote niso pravnosamostojne, lahko pride do delitev podjetij, pri cemer postane neka poslovna enota pravnosamostojno podjetje. Za velika mednarodna podjetja pa je znailno, da so poslovne enote vecinoma pravnosamostojna podjetja, tj. hcerinska podjetja nekega maticnega podjetja ali holding podjetja. Organizirana so kot naložbena mesta odgovornosti. V praksi ima vecina podjetij s takšno organizacijsko strukturo štabno službo za usklajevanje, s cimer se samostojnost poslovnih enot bistveno zmanjša. Takšna organizacijska struktura je prisotna predvsem v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo proizvodnih programov. Prikladna

je pri horizontalni diverzifikaciji programov, ne pa tudi pri vertikalni, kjer so povezave med fazami tesnejše.

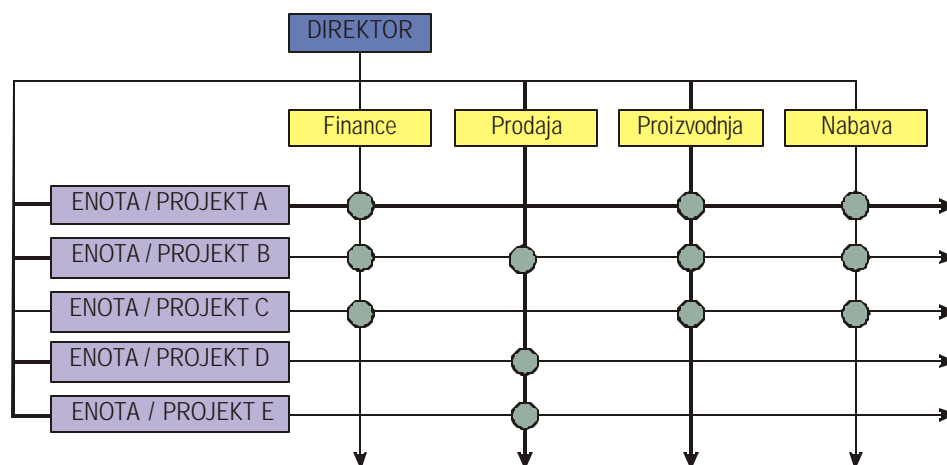
Slabosti takšne organiziranosti se največkrat kažejo v težnji po velikem osamosvajanju posameznih programov. Med njimi se lahko razvije prevelika konkurenca, ki je do določene mere celo vzpodbujana.

### 3.3.3. Matricna struktura organizacije

Matricna organizacijska struktura je lahko produktno matricna ali projektno matricna. Produktno matricna struktura organizacije je kombinacija funkcijske in poslovno enotne organizacijske strukture. Operativna logika matricne organizacijske strukture je v centralizirano koordinirani specializaciji, s tem da drugi del poudarja samostojnost poslovnih enot, z namenom hitrejše odzivnosti na spremembe. Posamezni oddelki so odgovorni tako funkcijskemu managerju kot tudi produktnemu managerju. Oba imata enake pristojnosti. Prvi skrbi za strokovno opravljanje poslovne funkcije, drugi pa za uspešnost proizvodnega programa.

V podjetjih se vedno večkrat pojavljajo enkratne in mocno strokovne dejavnosti. Take enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajocih se aktivnosti, imenujemo projekti. Projektno matricna struktura organiziranosti je podobna produktno-matricni strukturi. Poglavitna razlika je, da so poslovne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni, kjer gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajocih se del.

Slika 4: Matricna struktura organizacije



Vir: Ivanko v Možina et al, 2002, str. 421



Z vidika povezovanja različnih poslovno funkcijskih področij in proizvodov oziroma projektov je matricna organizacijska struktura nedvomno pravilna izbira. Pomanjkljivost je predvsem v obsežni koordinaciji in v dvojni odgovornosti. Takšna struktura je primerna predvsem v podjetjih z nerutinsko tehnologijo in s precej povezavami med poslovnimi funkcijami in proizvodi. Primerna je za negotovo okolje, srednje velika podjetja z nekaj skupinami proizvodov in storitev. Prednost je zlasti v večji fleksibilnosti. Praktiki poudarjajo predvsem slabosti, ki so posledica skupnega odločanja in kooperativnega vodenja. Pristojnosti niso dovolj dobro opredeljene.

### **3.3.4. Mrežna struktura organizacije**

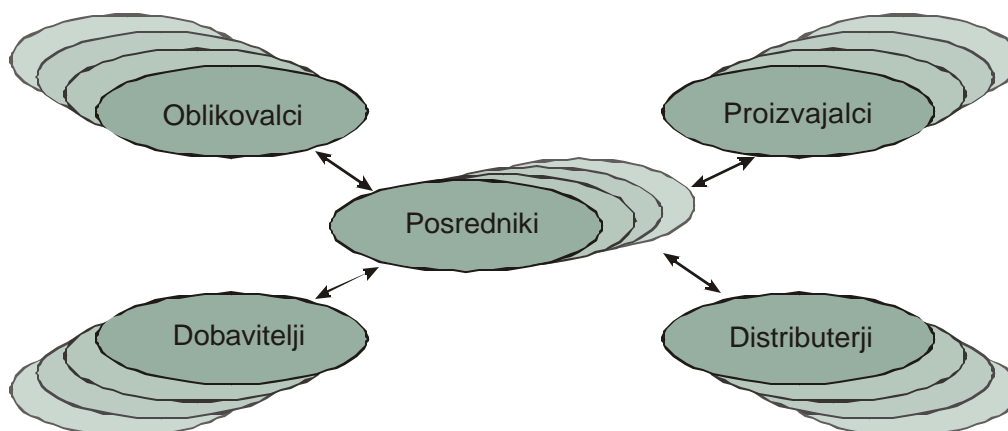
Gre za razmeroma novo oblike strukture, katere značilnost je, da je nevidna. V bistvu gre za povezave podjetij, ki sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka. Posamezna podjetja se osredotocijo samo na tista področja, na katerih imajo kompetencne prednosti. Takšna specializacija jih sili v oblikovanje partnerskih razmerij, ki poleg pogodbenih odnosov temeljijo večinoma na medsebojnem zaupanju. Podjetja v mreži so pripravljena medsebojno odkrito izmenjavati informacije, sodelovati in skupno oblikovati proizvode in storitve. Posamezno podjetje prispeva k celotni vrednosti podjetja relativno majhen delež. Za posamezno podjetje je zelo pomembno, da čim bolj natančno določi svojo verigo vrednosti. Tiste dejavnosti, ki ne prispevajo k povečevanju vrednosti, je potrebno zmanjšati ali povsem odpraviti.

V mrežni organizaciji se podjetja preoblikujejo iz vertikalno integriranih v kompleksno mrežno organizirana podjetja, ki temeljijo na povezavah med vpletenimi poslovnimi subjekti. Podjetja se lahko na različne načine povezujejo med seboj. Z razvojem tehnologije, specializacije, pocenitve, transporta in komunikacij, računalniške podpore itd. prednosti vertikalnih integracij niso več pomembne. V mrežo so vključeni tudi kupci in dobavitelji. Takšen pristop zahteva le omejeno število dobaviteljev. Kupci neposredno sodelujejo že pri razvoju izdelka.

Prednost takšne strukture je zelo velika fleksibilnost. Pri projektu se lahko zbere veliko znanja in to brez dodatnega zaposlovanja. Takšna oblika organiziranosti ima tudi svoje slabosti. Predpostavlja veliko discipliniranost udeležencev. Udeleženci imajo vpogled v medsebojne nacerte, plane, strategije, stroške itn.

Za stabilno mrežno organizacijo je značilno, da gre za relativno stabilne povezave centralnega podjetja z zunanjimi izvajalci. Osrednje podjetje se poveže s podjetji, ki so dejavni pred procesom podjetja (dobavitelji) ali po procesu podjetja (distributerji) ter je odgovorno za najpomembnejše odločitve in nadzor nad delom zunanjih izvajalcev. Dinamična mreža pa je sestavljena iz kratkotrajno ali celo le enkratno medsebojno povezanih sicer samostojnih podjetij. Praviloma deluje vsako podjetje v mreži kot en člen verige vrednosti. Združevanje je za določen čas oziroma proizvod, dokler je le ta tržno zanimiv.

Slika 5: Dinamicna mreža



Vir: Miles, Snow, 1995, str. 15

### 3.3.5. Procesno teamska organizacijska struktura

Pri spreminjanju organizacijskih struktur so se z razvojem organizacij najprej dodajali teami v klasične organizacijske strukture, z nadaljnjim razvojem se število teamov povečuje, istocasno ti teami pridobivajo na svoji vrednosti.

Procesno teamska organizacija je nadaljnji korak pri razvoju organizacije. Vse večji poudarek inoviranju in spreminjanju ter prilagajanju porabnikom in dobaviteljem ter drugim udeležencem zahteva poleg vodoravnega povezovanja delavcev iz različnih oddelkov v podjetju tudi širjenje izven meja podjetja (porabniki, dobavitelji). Zaradi ukinjanja pregrad med različnimi oddelki te organizacije pri delu sledijo procesom. Procesno teamska organizacija ima tako naslednje značilnosti (Rozman, 2000a, str. 158, 159):

- Struktura sledi delovnim procesom preko meja poslovnih funkcij. Meje med oddelki so zbrisane ali celo ukinjene.
- Vertikalna hierarhija je skrcena, struktura je sploščena. Vecina zaposlenih dela v samostojnih teamih, ki so vključeni v proces (npr. proces nastajanja novega proizvoda).
- Podjetja so vodoravno povezana s kupci in naročniki. Včasih so predstavniki kupcev ali dobaviteljev tudi člani teamov.

V teamsko procesni organizaciji se dejavnost podjetja razdeli na poslovne procese, ki imajo svoje delne cilje. Takšen proces je osnova dela, ki ga opravlja team. Teami so lahko stalni ali pa se spreminjajo. Člani lahko pripadajo večjemu številu istocasno delujocih teamov. V primeru procesno orientirane organizacije vodijo posamezne procese procesni managerji, ki procese planirajo in kontrolirajo, merijo učinkovitost, spremljajo zadovoljstvo uporabnikov.

Teamska organizacija zahteva tvorno sodelovanje, vsestransko komuniciranje in decentralizirano sprejemanje odločitev, za kar morajo člani tudi sprejeti odgovornost. Naloge so le okvirno zacrtane in tudi delovna mesta niso natančno določena. Med vodstvenimi in ostalimi zaposlenimi ni več stroge relacije podrejeni-nadrejeni. Temelj delovanja je zaupanje in mentorstvo.

Procesno teamska organizacija je primerna za kompleksno okolje. Strokovna usposobljenost zaposlenih je vse večja. Posamezniki ne morejo celovito reševati nalog. Teami opravljajo delo vzporedno (istocasno opravljanje dela strokovnjakov iz različnih področij). Manager ne more več nadzirati zaposlenih na stari način, saj so zaposleni visoko usposobljeni specialisti. Odločanje je participativno, kar ima za posledico tudi večjo motivacijo.

### 3.4. Vrste velikih podjetij

Pojem veliko podjetje zajema vsa podjetja, ki so glede na število zaposlenih in obseg prodaje ter premoženja velika. Ponavadi proizvajajo in prodajajo v več državah. Zaradi različnih meril ni mogoče nedvoumno in splošno veljavno razmejiti velikih podjetij od srednjih in malih.

**Multinacionalno podjetje** je podjetje s podružnicami in/ali samostojnimi enotami v več različnih državah. Zaradi nezmožnosti enopomenske definicije se največkrat uporablja kriterij pretežnega lastniškega deleža v podružnici, ki je s svojo poslovno politiko vezana na osrednje podjetje (Ekonomski leksikon, 1995, str. 548). Podjetje, ki posluje na svetovnem tržišču, je **globalno podjetje**. Globalizacija je proces povezovanja industrijskih in finančnih dejavnosti na svetovnem tržišču po prevladi splošnega trenda liberalizacije in razvoju informacijske tehnologije (Ekonomski leksikon, 1995, str. 264).

Nekoliko drugačno opredelitev za globalno in multinacionalno podjetje navaja Ball (2004, str. 6), ko opredeli globalno podjetje kot podjetje, ki ima standardizirane in integrirane operacije za vsa funkcijska področja po celem svetu. Medtem ko je pojem multinacionalno podjetje širši in poleg globalnih podjetij vključuje tudi vsa podjetja, ki imajo v različnih državah svoje podružnice s svojimi poslovnimi strategijami, ki se med seboj razlikujejo zaradi različnih trgov.

Za zadovoljevanje svetovnega trga se združujejo različna podjetja. **Koncern** je združenje pravnosamostojnih podjetij, v katerem ima odločilen vpliv na poslovanje najmočnejša članica (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 421). V kolikor se združujejo podjetja iz različnih dejavnosti, gre za **konglomerate** (Šinkovec, 1994, str. 214). V svojem programu združujejo zelo širok asortiman proizvodov, ki se proizvajajo z različnimi tehnološkimi postopki, imajo različne prodajne poti in so namenjeni različnim kupcem.

V koncern vključene in z enotnim vodstvom povezane družbe so **koncernske družbe**.

Koncern tako predstavlja vecstranska razmerja, ne gre le za povezavo podjetij z vodstvom koncerna, temveč tudi med njimi samimi (Šinkovec, 1994, str. 228).

**Holding**  je družba, ki ima v svojih rokah zadovoljiv delež v kapitalu drugih trgovskih družb, ki mu omogoča odločilno vlogo pri upravljanju in poslovanju tako nadzorovanega podjetja (Šinkovec, 1994, str. 317).

### **3.5. Stopnja samostojnosti poslovnih enot**

#### **3.5.1. Decentralizacija podjetij**

V velikih hierarhično organiziranih podjetjih, ki proizvajajo različne vrste proizvodov na različnih lokacijah, je praktično nemogoče obdržati vse niti odločanja v rokah managementa podjetja. Zaradi neucinkovitega centraliziranega odločanja je manager prisiljen prenašati del svojih dolžnosti na sodelavce. S tem se začne proces delegiranja oziroma pooblaščenja, to je prenašanja dolžnosti in pripadajoče oblasti navzdol na sodelavce (Lipovec, 1987, str. 151).

Dejavniki, ki vodijo k decentralizaciji odločanja v podjetju (Atkinson, Kaplan, 2001, str. 290–292):

- Okolje podjetja: Najuspešnejša so tista podjetja, ki znajo svoje procese prilagoditi zahtevam okolja. Kompleksno in negotovo zunanje okolje zahteva, da podjetje vложи več sredstev v opazovanje okolja in da je odločanje decentralizirano.
- Specializiranost informacij: Prenašanje informacij iz posameznih okolij glavnemu managementu v podjetju je praktično nemogoče. Območni managerji so si med delovanjem na posameznem trgu pridobili določeno znanje o prisotni konkurenci, dobaviteljih, delovni sili, priložnostih in ovirah na trgu. Bistvo decentralizirane oblike organizacije je v tem, da se odločitve sprejemajo tam, kjer se informacije za odločanje zbirajo.
- Hitrost odgovora na spremenjene razmere: Dejstvo je, da decentralizirana oblika organizacije podjetja omogoča, da se območni management, ki ima pri odločanju neko stopnjo samostojnosti, hitreje odzove na spremembe v okolju, kot bi se odzval centralni organ.
- Dragocen čas glavnega managementa: Čas glavnega managementa je omejen, zato ne more sodelovati pri vseh odločitvah, ki jih sprejemajo podrejeni oziroma območni managerji. Glavni management se mora posvečati predvsem strateškemu in dolgoročnemu planiranju, od katerega je odvisno nadaljnje poslovanje podjetja. Decentralizirana oblika podjetja omogoča, da glavni management sprejema politiko in strategije podjetja, območni managerji pa se posvečajo sprejemanju operativnih odločitev, ki so skladne s postavljenimi strateškimi cilji.

- Kompleksnost reševanja problemov: Kompleksnost problemov in stalno spreminjajoče se okolje vodita do tega, da centralno sprejete odločitve niso najboljše. Decentralizacija je uspešnejša, saj pri odlocanju upošteva samo relevantne dejavnike.
- Učenje območnih managerjev: V kolikor bi bilo odlocanje centralizirano, bi bili območni managerji samo izvrševalci postavljenih planov oziroma uresničevalci sprejetih odločitev, prikrajšani bi bili za izkušnjo odlocanja. Podjetja si želijo izobraziti prihodnji management, zato je nujno v odlocanje vpeljati že zaposlene na nižjih ravneh.
- Motiviranje območnega managementa. Sodelovanje pri odlocanju pozitivno vpliva na motivacijo območnih managerjev. Samostojnost v odlocanju mora biti omejena s strateškimi cilji podjetja.

Za učinkovito decentralizacijo mora podjetje izpolnjevati naslednje pogoje (Atkinson et al, 2001, str. 518):

- Zaposlenim mora centralni management dati zadolžitev, avtoriteto in odgovornost, ki jo za sprejemanje odločitev potrebujejo. Zaposleni morajo to avtoriteto in odgovornost sprejeti.
- Zaposleni, ki so vključeni v odlocanje, morajo imeti znanje in veščine za sprejemanje odločitev.
- V podjetju mora biti sistem in prostor, ki koordinira in vodi aktivnosti decentraliziranega sprejemanja odločitev.

Veliko velikih podjetij je decentraliziranih. Managerjem v takšnem podjetju je dana avtonomnost odlocanja v okviru svojih poslovnih enot. Decentralizacija izkorišča prednosti bolj specializiranega znanja in veščin managementa, ki vodi posamezno poslovno enoto, omogoča hitrejše odzivanje na spremembe v okolju in omogoča najvišjemu managementu, da se ukvarja z drugimi stvarmi. Največji izziv, ki ga srečuje podjetje z decentralizirano organizacijo, je v doseganju skladnosti ciljev različnih poslovnih enot. Takšno skladnost se lahko doseže, če managerji posameznih enot sledijo ciljem, ki jih je postavil najvišji management v podjetju. V praksi je takšno delovanje težko doseči, ker se managerji ne zavedajo posledic, ki jih imajo njihove odločitve na poslovanje drugih enot. V podjetju je potrebno vzpostaviti takšen kontrolni sistem, ki podpira skladnost ciljev različnih organizacijskih enot (Hilton, 1994, str. 604).

Določitev, kakšno je pri odlocanju **razmerje pristojnosti med centralo podjetja ter podružnicami in enotami podjetja**, je ena pomembnejših organizacijskih nalog. Posebno pomembno je pri poslovno enotni organizacijski strukturi. Ena skrajnost je popolnoma decentralizirana avtonomija, na drugi strani pa je v celoti centraliziran management podjetja. Cilj je, da se podjetju najde ustrezna organizacijska oblika, ki se nahaja med obema skrajnima možnostima.

Navadno so poslovne enote odgovorne za vse tiste operativne in takticne dele poslovnih funkcij, ki so v posameznih poslovnih enotah poslovno specifične in kritične za njihov uspeh. To zajema funkcije, ki so potrebne, da bi lahko vplivali na glavne dejavnike uspešnosti poslovnih enot ali da bi lahko doprinesli k doseganju konkurenčne prednosti. Največkrat so to proizvodnja, trženje, prodaja, pa tudi nekateri deli drugih funkcij, npr. kadrovske funkcije, vzdrževanja, nabave ipd. (Frese, 1993, str. 324-326).

### **3.5.2. Samostojnost hčerinskih družb v koncernu**

V koncernu so družbe hčere pravno samostojne, kar omogoča koncernom precejšnjo fleksibilnost, zlasti prilagajanje tržnim razmeram. Pojavljajo se kot dokaj enotna podjetja ali pa bolj ali manj povezani konglomerati pravnosamostojnih povezanih podjetij. V koncernih je uvedeno skupno planiranje ne glede na pravno samostojnost (Šinkovec, 1994, str. 227).

Management koncerna opredeljuje poslovno politiko in oblikuje odgovore na temeljna vprašanja (Pistotnik, 2004, str. 9):

- opredeli vizijo in poslanstvo koncerna,
- oblikuje strateške poslovne enote (hčerinske družbe) in povezave med njimi,
- dodeli sredstva strateškim poslovnim enotam (hčerinskim družbam),
- določi rezultate, ki naj bi jih enote dosegle,
- nacrtuje nove dejavnosti koncerna.

Management hčerinskih podjetij mora planirati in sprejemati odločitve skladno s strateškimi usmeritvami celotnega koncerna. Znotraj hčerinskih podjetij uveljavlja skupni management (management na ravni koncerna) zahteve na osrednjih podjetniških področjih. Kot najpomembnejše področje štejejo finance, pri čemer mora biti določeno, kolikšen prispevek dajejo podjetju podrejena podjetja, katera sredstva so temu namenjena in na kakšen način se odvajajo. Povezave so lahko tudi manj intenzivne in posegajo le na področja koordinacije nabave, prodaje, raziskovanja, planiranja itd. Koncerni praviloma želijo pridobiti vpliv na čim širših področjih. Najizrazitejša je dajanje navodil, ki je značilno pri pogodbi o obvladovanju. Obstajajo pa tudi neformalni vplivi, kot so nasveti, priporočila in želje.

Pri podrejenih koncernih ločimo pogodbene in dejanske. Pogodbene temeljijo na pogodbi o obvladovanju, saj le ta pogodba opravičuje dajanje navodil. Drugi koncerni so dejanski in temeljijo na obvladovanju drugih podjetij z dejansko močjo (kapitalska udeležba) ali pa na drugih podjetniških pogodbah (prenos dobička, zakup podjetja, prepustitev obrata). Koncern z razmerjem enakopravnosti obsega pravnosamostojne družbe, povezane z enotnim vodstvom, ne da bi bile družbe med seboj odvisne. Tako pogodbeno razmerje ne predstavlja obvladovanja. Praviloma so ti koncerni kapitalsko prepleteni, ni pa nujno (Šinkovec, 1994, str. 228).

### 3.5.3. Samostojnost podjetij v holdingu

Za holdinško družbo je najbolj značilno, ne pa tudi bistveno in nujno, da opravlja nadzor nad odvisnimi podjetji preko dovolj velikega deleža delnic. Razmah holdingov je vezan na veliko disperzijo delnic v širših krogih prebivalstva. Že z majhnim odstotkom delnic posameznega podjetja lahko holding opravlja kontrolo nad delniško družbo. Holding praviloma sredstva plasira v več delniških družb in v vsaki izmed njih razpolaga s kontrolnim paketom delnic. Tako uspe obvladovati številne družbe in kontrolira kapital večjega števila podjetij in prihranke prebivalstva, ki so vloženi v nakup delnic (Šinkovec, 1994, str. 317).

Holding pomeni racionalno organizacijo, kjer gre za grupiranje različnih družb okoli ene same, ki jih kontrolira. Veliko prednosti in slabosti holdingov je podobnih tistim, ki jih imajo velika podjetja z divizijami ali s hčerinskim podjetji. Nekatere prednosti in slabosti, ki so značilne samo za holding podjetja (Brigham, 2002, str. 896):

- Kontrola drugega podjetja je možna že z manjšim deležem delnic tega podjetja.
- Zmanjševanje tveganj, ker so v holdinški sistem vključena različna podjetja. Izgube enega podjetja lahko pokrijejo dobički drugega.
- Večkratne obdavčitve.

Za poslovno enotne organizacije in holding organizacije je značilna operativna decentralizacija. V holding podjetjih se centralizirano sprejemajo korporacijskih strategije. Kontrola posameznih delov podjetja s strani centrale je v holdingu nekoliko rahlejša (Whittington, Mayer, 1997, str. 244).

V **financnemu holdingu** prepusti najvišji management svojim poslovnim enotam operativno vodenje njihovih poslov, strateško vodenje pa obvladuje posredno z določanjem finančnih ciljev ter z zasedanjem najvišjih mest v poslovnih enotah. Vloga holding podjetja je predvsem v financiranju operativnih enot in osnovnemu razporejanju sredstev med enotami. Primarni cilj je maksimiziranje kapitalskega donosa (Hungenberg, 1993, str. 68).

Pri finančnih holding podjetjih gre za puščanje operativne svobode nižjim managerjem in za izvajanje samo finančne kontrole in izpolnjevanje finančnih ciljev, ki jih sprejme najvišji management, največkrat v sodelovanju s svojimi podrejenimi. Management holdingov je razbremenjen operativnih nalog in je podprt z močnimi strokovnimi štabi in podpornimi službami, da se lahko lažje osredotoci na sprejemanje strateških odločitev (Bleicher, 1992, str. 12-17).

**Strateški holding** je primer, kjer glavni management prepusti poslovnim enotam operativno vodenje in vodi odločilne procese samo v izjemnih primerih. Najvišji management praviloma prevzame strateško vodenje na predlog poslovne enote in v sodelovanju s poslovno enoto. Funkcije managementa so v takšnem holding podjetju naslednje (Krähe 1994, str. 118):

- Dolocanje politike celotne skupine udeleženih podjetij.
- Operativna in strateška kontrola operativnih enot.
- Financiranje in razporejanje sredstev med enotami.
- Ravnanje skupine podjetij in skrb za razvijanje ravnalnih sposobnosti.
- Funkcionalna integracija in koordinacija operativnih enot.
- Svetovanje in skupne storitve za vse operativne enote.

## **4. Predstavitev podjetja Kovinoplastika Lož**

### **4.1. Zgodovina Kovinoplastike Lož**

Zacetki kovinskopredelovalne industrije na Notranjskem in ustanovitev podjetja segajo v leto 1954. Obrtno kovinsko podjetje Lož je bilo ustanovljeno leta 1955. V tem času je v tem delu Notranjske prevladovalo predvsem kmečko prebivalstvo in prisotna je bila lesarska tradicija. Podjetje je dobilo v zacetnem obdobju kot pomoc nekaterih drugih podjetij stare stroje, opremo in orodja. V zacetku leta 1954 je kolektiv štel 17 članov, ob koncu leta 1955 pa že 72. Izdelovali so 11 izdelkov. Že na zacetku se je podjetje zacelo usmerjati na izdelovanje gradbenega in pohištenega okovja. Zaradi velikega povpraševanja po proizvodih je kolektiv hitro rasel.

V letu 1959 se je podjetje zacelo ukvarjati tudi s predelavo plasticnih mas, izdelavo karnis in drugih izdelkov iz plasticnih mas. Pri Okrožnem gospodarskem sodišču je bila vpisana sprememba dejavnosti in sprememba naziva v Kovinsko podjetje Lož.

V zacetku 60-ih let je podjetje zgradilo nove prostore in spremenilo ime v Kovinoplastika Lož, ki ga nosi še danes. Leta 1968 se je podjetje zacelo ukvarjati z novo tehnologijo, izdelavo kuhinjskih pomivalnikov iz nerjavece plocevine.

Z razvojem novih izdelkov in širjenjem tehnologije se je investiranje od gradnje prostorov preusmerilo v tehnološke investicije. Leta 1974 se je zacelo sodelovanje z nemškim podjetjem Wilhelm Frank-Roto iz Leinfeldna. V takratni Jugoslaviji je bila to ena izmed prvih pogodb o skupnih vlaganjih s tujim partnerjem.



Tudi v 80-ih letih so bila prisotna vlaganja v posodobitev proizvodnje. V letu 1984 je podjetje zacelo izdelovati strešna okna, kar je bilo kasneje v 90-ih osnova za zacetek nove programske usmeritve gradbenih elementov. Leta 1990 se je Kovinoplastika Lož organizirala v enovito podjetje s programskimi enotami in sektorji ter se kasneje preoblikovala v delniško družbo Kovinoplastika Lož d.d. 90-ta leta so bila leta reorganiziranja prodajne mreže in ustanavljanja trgovskih podjetij ter povezovanja s strateškimi partnerji. V novoustanovljenih državah bivše Jugoslavije so zacela delovati prenovljena hcerinska podjetja. Velika pozornost je bila posvecena usklajevanju sistema kakovosti s svetovnimi standardi. Certifikat ISO 9001 je Kovinoplastika Lož pridobila leta 1994, ISO 14001 pa leta 1998.

Konec 90-ih in v zacetku novega tisoletja je sledilo še nadaljnje približevanje kupcem in ustanavljanje novih hcerinskih družb. Organiziranih je bilo pet profitnih centrov. Rast obsega poslovanja ter stabilnost rezultatov sta potrdila pravo razvojno smer podjetja.

## 4.2. Organizacija, poslovanje in lastniška struktura

Kovinoplastika Lož je mednarodno podjetje z dolgoletno tradicijo, usmerjeno v zadovoljevanje potreb uporabnikov. Organizirano je kot enovita delniška družba s petimi profitnimi centri in podpornimi službami (Tabela 3) ter številnimi hcerinskimi podjetji doma in v tujini (Tabela 4). Na jedrnih podrocjih delovanja je vzpostavljena poslovno enotna organizacijska struktura.

Tabela 1: Poslovne enote v Kovinoplastiki Lož

| <b>PROFITNI CENTRI</b> | <b>PODPORNE SLUŽBE</b>              |
|------------------------|-------------------------------------|
| PC Okovje              | Kadrovska in pravna služba          |
| PC Inox                | Služba strateške nabave             |
| PC Orodjarna           | Tehnicna služba                     |
| PC Gradbeni elementi   | Služba koordinacije trženja         |
| PC Kovind              | Financna služba                     |
|                        | Služba racunovodstva in kontrolinga |
|                        | Služba informatike z organizacijo   |

Vir. Povzetek letnega porocila 2004, str. 8

Tabela 2: Hčerinska podjetja Kovinoplastike Lož

| <b>Prodajna hčerinska podjetja</b> | <b>Država</b> | <b>Proizvodna hčerinska podjetja</b> | <b>Država</b> |
|------------------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|
| Kovinoplastika d.o.o. Sarajevo     | BIH           | Roto Lož d.o.o.                      | Slovenija     |
| Lož Beograd, d.o.o.                | SCG           | Dynacast Lož d.o.o.                  | Slovenija     |
| Kovinoplastika-Zagreb d.o.o.       | Hrvaška       | Lož Metalpres d.o.o.                 | Hrvaška       |
| S.C. Alveus Romania SRL            | Romunija      |                                      |               |
| Alveus CZ spol. s.r.o.             | Ceška         |                                      |               |
| Alveus Polska SP.Z.O.O.            | Poljska       |                                      |               |
| Iset Adria d.o.o.                  | Rusija        |                                      |               |

Vir: Povzetek letnega poročila 2004, str. 8

Število zaposlenih v podjetju Kovinoplastika Lož se giblje okoli 1170. V celotni skupini Kovinoplastika Lož pa je zaposlenih približno 1500 delavcev.

Osnovni kapital podjetja Kovinoplastika Lož znaša 2.825.471.000 SIT. Podjetje ne kotira na organiziranem trgu vrednostnih papirjev in je imelo na dan 31. 12. 2004 naslednjo **lastniško strukturo**.

Tabela 3: Lastniška struktura podjetja Kovinoplastika Lož na dan 31.12.2004

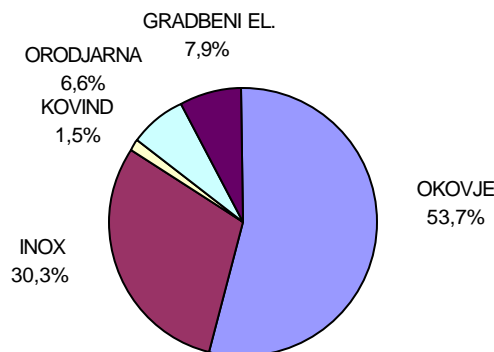
| <b>Lastniki</b>           | <b>Št. delnic</b> | <b>Delež v %</b> |
|---------------------------|-------------------|------------------|
| DRUŽBA POOBLAŠČENKA       | 473.572           | 16,76            |
| KAPITALSKA DRUŽBA         | 455.832           | 16,13            |
| CIMOS INTERNATIONAL KOPER | 455.587           | 16,12            |
| SLOV. ODŠKODNINSKA DRUŽBA | 288.397           | 10,21            |
| ZVON ENA HOLDING          | 160.833           | 5,69             |
| POTEZA NALOŽBE D.D.       | 155.670           | 5,51             |
| FMR IDRIJA                | 140.544           | 4,97             |
| DRUGI MANJŠI LASTNIKI     | 694.548           | 24,58            |
| ODKUPLJENE LASTNE DELNICE | 488               | 0,02             |
| <b>SKUPAJ</b>             | <b>2.825.471</b>  | <b>100,00</b>    |

Vir: Povzetek letnega poročila 2004, str. 7

Najvecji posamezni lastnik je Družba pooblaščenka, sledijo ji Kapitalska družba in podjetje Cimos international koper. Ti trije lastniki imajo sorazmerno enake deleže, in imajo svojega predstavnika v nadzornem svetu. Ostali trije člani nadzornega sveta so predstavniki zaposlenih.

Obseg prodaje je v vseh profitnih centrih in trgovskih hčerinskih družbah ključni poslovni cilj. Za leto 2005 so planirani deleži prodaje po profitnih centrih prikazani v sliki 5. Planirani obseg prodaje znaša 76,9 mio EUR.

Slika 6: Planirani deleži prodaje po profitnih centrih za leto 2005



Vir: Plan Kovinoplastik e Lož 2005, str. 6

### 4.3. Proizvodni programi in področja trženja

Dve tretjini prodajnega plana profitnega centra Okovje predstavlja okensko okovje Centro in Compact S ter polkensko okovje Jadro. Preostanek predstavljajo druge komponente za okovje.

Profitni center Inox se ukvarja s proizvodnjo in prodajo kuhinjskih pomivalnikov. Razvoj se vrši na segmentu pomivalnikov višjega cenovnega razreda. V segmentu izdelkov nižjega cenovnega razreda, v katerem je pritisk konkurence na cene zelo mocan, se ustvarjajo povezave s cenovno ugodnejšimi proizvajalci.

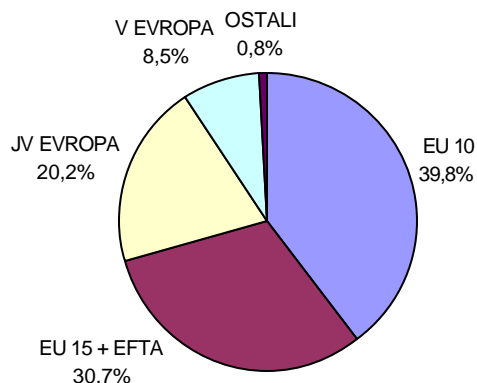
Aktivnosti na področju izdelave orodij in montažnih linij za avtomobilsko industrijo ter ostala tehnološka podpora Kovinoplastiki Lož so glavne usmeritve profitnega centra Orodjarna.

Profitni center Gradbeni elementi proizvaja in trži stavbno pohištvo. Prisoten je na slovenskem in avstrijskem trgu.

V profitnem centru Kovind so si zastavili ambiciozne cilje. Sodelovanje z Orodjarno in sistemskimi dobavitelji avtomobilске industrije predstavlja tri cetrine poslov.

Kovinoplastika Lož je mednarodno naravnano podjetje. Za leto 2005 se nacrtno samo 27,7 odstotka prodaje na domaćem trgu. Kot je razvidno iz slike 6, predstavlja največji delež planirane prodaje za leto 2005 prodaja državam EU 10. To skupino držav sestavljajo države, ki so se 1. maja 2004 vključile v Evropsko unijo. Drugi največji kos pogace pripada državam EU in EFTE (največ Nemčija), sledi JV Evropa (Hrvaška, BIH, Srbija in CG in Romunija) ter V Evropa (Rusija).

Slika 7: Planirana struktura prodaje po področjih držav za leto 2005



Vir: Plan Kovinoplastike Lož 2005, str. 5

#### 4.4. Vizija in poslanstvo Kovinoplastike Lož

Vsako podjetje ima edinstven namen in razlog za obstoj. Takšna edinstvenost se mora odražati tudi v viziji in poslanstvu, ki odražata smernice za nadaljnje oblikovanje ter ocenjevanje strategij podjetja. Brez dobre vizije in poslanstva so lahko kratkoročna dejanja v nasprotju z dolgoročnimi usmeritvami. Odgovor na vprašanje, kaj hoče podjetje postati, nam da vizija podjetja. Gre za podobo podjetja, ki jo želi podjetje na dolgi rok. Vizija Kovinoplastike Lož je: »Z razvojem lastnih zmogljivosti in sposobnosti, s strateškimi povezavami in akvizicijami na jedrinih poslovnih področjih bomo postali srednje veliko mednarodno kovinsko predelovalno podjetje, specializirano za področje mehanizmov odpiranja in zapiranja ter mejnega preoblikovanja pločevine, ki posluje po evropskih merilih obsega, kakovosti, dodane vrednosti in donosnosti (50 let Kovinoplastike Lož, 2004)«.

Naloga poslanstva je predvsem upoštevanje ciljev različnih udeležencev v podjetju. To so skupine in posamezniki, ki vplivajo na poslovanje podjetja, po drugi strani pa najrazlicnejše strategije vplivajo na njih. Tako je podjetje Kovinoplastika Lož oblikovalo naslednje poslanstvo: »Z zadovoljevanjem potreb kupcev po kakovostnem, funkcionalnem in cenovno primernem stavbnem okovju, pomivalnikih, orodjih ter drugih izdelkih iz sedanjega in bodočega programskega portfelja skrbimo za rast obsega poslovanja, zagotavljamo kontinuiteto zaposlenosti ter povečujemo vrednost podjetja v korist delničarjev (50 let

Kovinoplastike Lož, 2004)«. Kovinoplastika Lož v svojem poslanstvu poudarja tri vrste udeležencev; kupce, lastnike in delavce. Izpuščeni so drugi udeleženci, kot so dobavitelji, država, občina itd. V poslanstvu bi bilo potrebno še bolj poudariti skladnost z zakoni, etiko in okoljem.

Podjetja pogosto poudarjajo vrednote, ki jih želijo zasledovati. Kovinoplastika Lož posebej poudarja kakovost in inovativnost celotnega poslovanja.

Strateški poslovni nacrt Kovinoplastike Lož je skupek usklajenih strateških nacrto posameznih profitnih centrov in nekaterih podrocij, ki se izvajajo na ravni celotnega podjetja. Temeljni strateški cilji podjetja so:

- Okrepiti lastni status pri strateške mu partnerju Roto in vzporedno razviti lastne programske usmeritve na podroccju stavbnega okovja in komponent.
- Postati eden izmed najveccjih ponudnikov nerjavnih pomivalnikov in z njimi povezane opreme na trgih centralne, vzhodne in južne Evrope z lastno blagovno znamko Alveus.
- Razviti se v pomembnega dobavitelja orodij in komponent evropski avtomobilski industriji, specializiranega za predelavo cinkovih legur, plocevine in plastike, ter pri tem ponujati integrativne rešitve.
- Ostati eden izmed kljucnih generatorjev gospodarskega razvoja notranjske regije.

Vedno pomembnejšo vlogo v Kovinoplastiki Lož igrajo hcerinska podjetja. Nadaljnji razvoj obstojecih in ustanavljanje novih je pogoj za internacionalizacijo podjetja. V prihodnosti se pricakuje nova hcerinska podjetja, tako prodajna kot tudi proizvodna.

## **5. Analiza PC-GE**

Prva faza v procesu strateškega planiranja je izdelava analize okolja, analize poslovanja, analize organizacije ter celovite ocene podjetja. Analiza PC-GE je namenjena ugotovitvi, ali obstojece stanje in okolje utemeljujeta odlocitev o oddelitvi poslovne enote. Ce bo odgovor pozitiven, se bo postavilo vprašanje o oddelitvi in nacinu oddelitve.

Cilj analize PC-GE bo ugotoviti in pojasniti razloge, ki podpirajo idejo o oddelitvi profitnega centra ter razloge, ki so v prid sedanji organizacijski obliki. V analizi profitnega centra Gradbeni elementi bom poskušal dokazati, da poslovna enota Gradbeni elementi lahko uspešno deluje tudi kot samostojno podjetje. Ugotovitve analize podjetja bodo izhodišce za nadaljnje faze strateškega planiranja.

## 5.1. Analiza in predvidevanje okolja

### 5.1.1. Analiza in predvidevanje širšega okolja

Podjetje je odvisno od okolja, prav tako pa je tudi okolje odvisno od podjetja. Managerji svojih nalog ne morejo opraviti sami, iščejo si zaveznike tako v podjetju kot tudi v okolju podjetja. Zanje je izredno pomembno, da poznajo okolje, da ugotovijo interese posameznih okolij in vplive teh okolij na organizacijo.

Slovenija je relativno mlada demokratična država. Z vstopom v EU je pridobila lažji dostop do evropskih trgov, obenem pa tudi močnejšo konkurenco. V prihodnosti čakajo Slovenijo veliki izzivi na naslednjih področjih (Gospodarska zbornica, 2005, str. 1):

- kvaliteta življenja in dela,
- razvijanje družbe, ki temelji na znanju,
- raziskave in razvoj.

Slovenija se srečuje s problemom staranja populacije. Povečuje se raven izobrazbe, kar pomeni višje dohodke in tudi standard ljudi. Vse večje je razslojevanje. Stecaji podjetij, izgube delovnih mest in privatizacija so najbolj prizadeli srednji sloj. Z vstopom v EU lahko pričakujemo večje število tujcev, ki jim bo Slovenija končna destinacija.

V letu 2004 je znašala rast BDP-ja 4,6 %. To je bila najvišja rast v zadnjih petih letih in je v največji meri posledica rasti slovenskega izvoza, ki je zrasel za 12,6%. Takšna rast je tudi bistveno večja od povprečja v Evropski skupnosti. V letu 2004 je Slovenija vstopila v ERM 2 režim, s postavitvijo tečaja 239,64 SIT za euro. Prevzem eura se pričakuje v letu 2007. Zaenkrat se izpolnjujejo vsi konvergenčni kriteriji, ki jih zahteva EU, previsoka je samo inflacija. Največje tveganje predstavlja rast cene nafte (Gospodarska zbornica, 2005, str. 1-6).

Zacetni podatki leta 2005 kažejo **na uspešen zacetek sezone v gradbeništvu v Sloveniji**. Že v letu 2004 je bilo opazno povečanje števila objektov, predanih v uporabo, proti predhodnemu letu. Takšen trend se nadaljuje v začetku leta 2005.

Na trgu delovne sile se v prihodnosti pričakujejo pozitivni premiki. Pôasi se zmanjšuje nezaposlenost. Povprečna bruto plača znaša 267.571 sit. V gospodarstvu je nekoliko nižja in znaša 226.029 sit. V Slovenijo prihajajo delavci iz držav, kjer so place nižje. Vstop v EU pa ima pozitivne posledice za storitveno dejavnost.

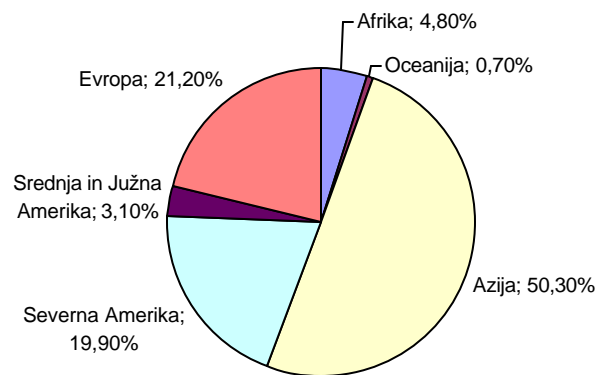
V EU svojo industrijo varujejo s tehnološkimi, ekološkimi in zdravstvenimi standardi. Ekologija sili podjetja k uporabi zdravju prijaznih materialov in surovin ter upoštevanju standardov in normativov pri proizvodnem procesu. Kdor tem standardom ne sledi, bo dosegal nižje cene ali pa sploh ne bo mogel vršiti prodaje.

## 5.1.2. Analiza in predvidevanje trga stavbnega pohištva

### 5.1.2.1. Analiza in predvidevanje povpraševanja

V sliki 8 prikazujem deleže prodaje stavbnega pohištva na svetovnem trgu. Največ oken in vrat se proda v Aziji. Na evropskem trgu, ki je zaenkrat zanimiv za PC-GE, se proda samo 21,2% stavbnega pohištva.

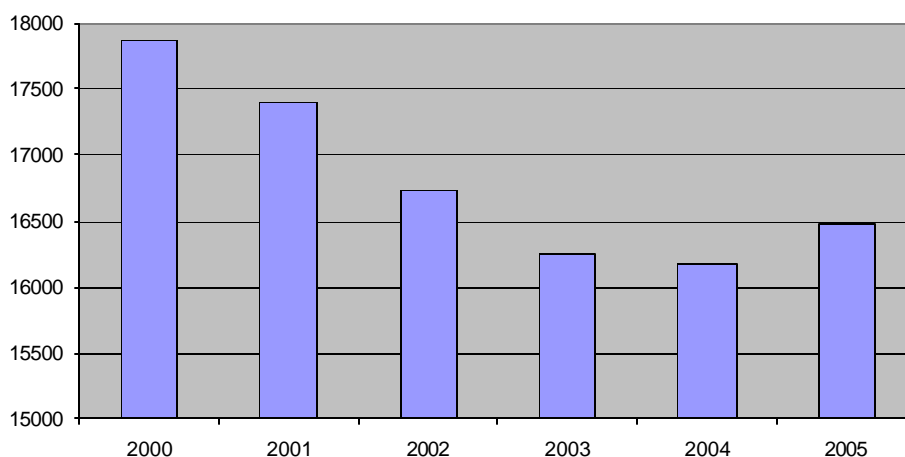
Slika 8: Deleži stavbnega pohištva na globalnem trgu, 2003



Vir: European Markets-Windows, Facade, Door, Sun Protection, 2004, 3. str.

V zadnjih letih je bila na trgu gradbeništva v Evropi prisotna huda recesija. Največji upad je bil opazen na nemškem trgu, ki je največji trg stavbnega pohištva v Evropi. Nemcija je za slovenske proizvajalce stavbnega pohištva še posebej zanimiva, ker so svoje znanje in proizvodni program prilagodili posebej za ta trg. V sliki 9 je prikazan upad prodaje stavbnega pohištva v zahodni Evropi. Glede na napovedi prihajajo v letu 2005 nekoliko boljši časi, saj se pričakuje preusmeritev trenda iz upadanja v počasno rast.

Slika 9: Zahodna Evropa – razvoj prodaje stavbnega pohištva (mio EUR)



Vir: European Markets-Windows, Facade, Door, Sun Protection, 2004, 6. str.

Na drugih zahodnoevropskih trgih so slovenski proizvajalci stavbnega pohištva manj prisotni. Italija, Francija in Španija so bele lise na evropskem zemljevidu. To so države, kjer se prodajajo predvsem cenejše vrste oken. V vzhodni in južni Evropi (Madžarska, Poljska, Češka, Slovaška in Slovenija) je v letu 2003 prišlo po dveh letih upadanja trga stavbnega pohištva do rahle rasti, 1,8 %. Za upadanje je bil kriv predvsem poljski trg stavbnega pohištva. V prihodnosti se pričakuje postopna rast. V ostalih državah se pričakujejo še nekoliko večje rasti na trgu stavbnega pohištva.

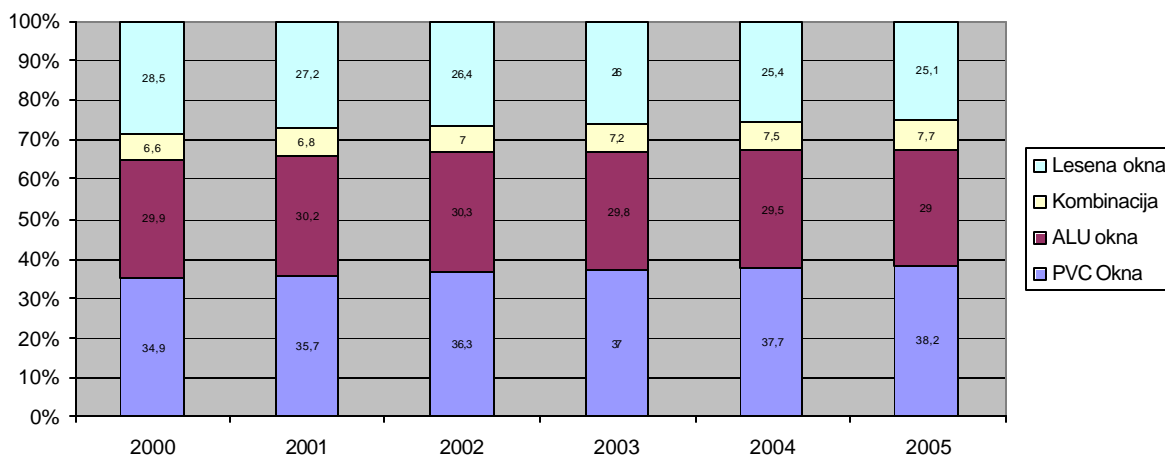
Na trgu so prisotne štiri skupine stavbnega pohištva:

- PVC–stavbno pohištvo,
- leseno stavbno pohištvo,
- aluminijasto stavbno pohištvo in
- najrazlicnejše kombinacije.

V zadnjih letih je opazno zmanjševanje deleža stavbnega pohištva iz lesa na račun povečevanja deleža PVC–stavbnega pohištva. Delež preostalih dveh skupin je stabilen. V različnih delih Evrope se uporabljajo različne vrste oken. V toplejših krajih se uporablja enostavnejše stavbno pohištvo. V Španiji in na Portugalskem je delež ALU–oken 55,2 %. Bolj kot gremo proti severu, večje so zahteve. Posledica je velik delež kombinacij ALU-LES in PVC-ALU 38 %. Delež adaptacij (Nemčija, Avstrija, Švica) je 56,6 %, na novogradnje pa se vgradi 43,4% stavbnega pohištva. Omenjene spremembe so prikazane v sliki 10.



Slika 10: Zahodna Evropa – deleži stavbnega pohištva po vrstah (%)

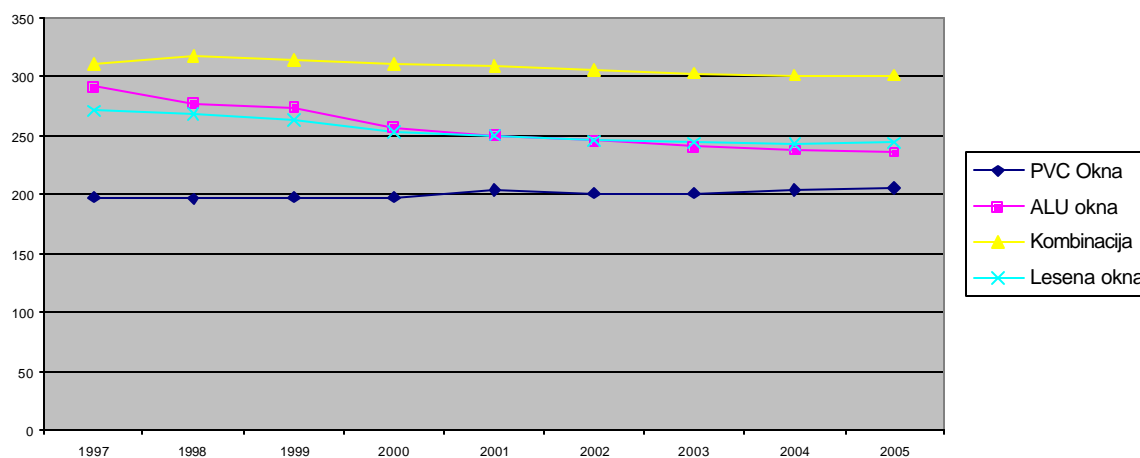


Vir: European Markets-Windows, Facade, Door, Sun Protection, 2004, 8. str.

### 5.1.2.2. Analiza in predvidevanje cen

V zahodni Evropi je vidno upadanje cene, ki je posledica hude recesije v gradbeništvu. Zaenkrat je na trgu stavbnega pohištva prisotna prevelika ponudba, ki ob zmanjšanju povpraševanja vodi v nižje cene. Trend počasnega upadanja cen se pričakuje tudi v prihodnosti. V sliki 11 prikazujem gibanje cen po različnih vrstah stavbnega pohištva. Največji padec je opazen pri lesenem in ALU-stavbnem pohištvu, medtem ko so cene PVC-stavbnega pohištva konstantne.

Slika 11: Zahodna Evropa – povprečne cene oken po vrstah (EUR)



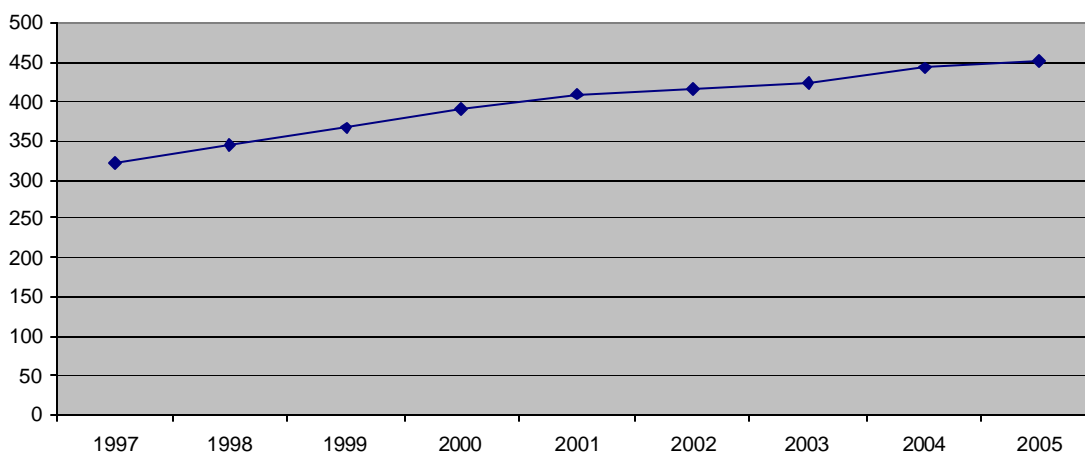
Vir: European Markets-Windows, Facade, Door, Sun Protection, 2004, 11. str.

### 5.1.2.3. Analiza in predvidevanje povpraševanja na slovenskem trgu stavbnega pohištva

V Evropi ni enotnega trga stavbnega pohištva. Obstaja več lokalnih, celo regionalnih trgov. Trgi se razlikujejo po vrstah stavbnega pohištva in tudi po razvoju. Nacini odpiranja, cenovni nivoji, distribucijski kanali, vrste materialov, pricakovanja strank, visoki transportni stroški so ovire, ki vodijo v ustanovitev več lokacij podjetij.

Velikost trga PVC-oken v Sloveniji znaša cca 450.000 enot na leto. Kot okenska enota se smatra okno 1,3m \*1,3m. Letne rasti slovenskega trga stavbnega pohištva v zadnjih letih so prikazane v sliki 12 in znašajo okoli 2 % letno. Takšna rast se pričakuje tudi v naslednjih letih. V Sloveniji znaša delež novih oken za adaptacije približno 43 %, ostala okna se vgradijo v novogradnje. Na trgu stavbnega pohištva prevladujejo PVC-okna, katerih delež je v letu 2004 43 % in imajo trend rasti. Opazno je upadanje deleža lesenih oken. V letu 2004 znaša 41 %. Ostalo odpade na druge vrste oken.

Slika 12: Rast povpraševanja na slovenskem trgu (1000enot)



Vir: Windows in South-Eastern Europe, 2002, 18. str.

### 5.1.3. Analiza panoge stavbnega pohištva

Na trgu stavbnega pohištva je zelo **velika stopnja rivalstva med konkurenčnimi podjetji**, ki vodi v stalno zniževanje cen. Hudo cenovno borbo vodijo med seboj posebej madžarska, češka, slovaška in slovenska podjetja stavbnega pohištva. Prodaja teh podjetij temelji na nizki ceni delovne sile. Nemška podjetja konkurirajo z visoko avtomatizirano proizvodnjo procesa in boljšimi nabavnimi pogoji za materiale. S temi konkurenti se srečujemo tako v Sloveniji kot v drugih državah. Na slovensko tržišče pritiskajo avstrijska in nemška podjetja.

Dejavniki rivalstva v panogi stavbnega pohištva so:

- Na področju gradbeništva je v Evropi v zadnjih letih zavlada huda recesija. Podjetja se borijo za vsako prodano enoto.
- Na trgu je veliko število proizvajalcev stavbnega pohištva. Samo na Notranjskem obstaja sedem podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo oken in vrat, v Sloveniji pa smo jih našli okoli 150.
- Vecina podjetij je v preteklosti veliko vlagala v proizvodnjo in premalo v trg, tako da so v sedanosti prevelike proizvodne kapacitete.
- Stranke podjetij v panogi stavbnega pohištva so relativno nelojalne, saj med izdelki različnih podjetij ni večje diferenciacije.
- Stroški, ki jih ima stranka pri zamenjavi dobavitelja, so nizki.
- Dodana vrednost na enoto je nizka.
- Konkurenca podjetja se dobro poznajo med seboj.

Oceno, da je **moc dobaviteljev** surovin, polizdelkov in vmesnih storitev v panogi stavbnega pohištva **srednje velika**, potrjujejo naslednji dejavniki:

- V panogi stavbnega pohištva je srednje veliko dobaviteljev, ki se poskušajo prilagoditi svojim kupcem.
- Nihče od dobaviteljev nima tako velike ekskluzivnosti, da bi lahko postavljali višje cene.
- Stroški zamenjave dobavitelja (steklo, okovje) so za proizvajalce stavbnega pohištva relativno nizki. Proizvajalec stavbnega pohištva težje zamenja le dobavitelja profilov, ker so proizvodna sredstva pripravljena za specifične profile.

Najmočnejši kupci na trgu so večja gradbena podjetja, ki gradijo večje projekte. Z uporabo moci dosegajo ugodne cene, daljše placilne roke in še vrsto drugih ugodnosti. Na splošno pa so vse močnejše tudi druge skupine kupcev, saj je konkurenca v tej dejavnosti zelo velika. Podjetja na vseh področjih tekmujejo med sabo, da bi dobila posel. Zniževanje cen, dajanje kreditov, izboljšava izdelkov so stvari, ki se jih poslužujejo. **Pogajalska moc kupcev je zelo velika**, kar prikažejo naslednji dejavniki:

- Glavni razlog za nakup stavbnega pohištva določenega proizvajalca je nižja prodajna cena.
- Stopnja diferenciacije izdelkov različnih proizvajalcev je nizka.
- Zaradi neizkoriščenih kapacitet je za prodajalca pomemben vsak kupec.
- Na prodajne pogoje zelo vpliva velikost narocila.
- Blagovna znamka pri prodaji oken nima večjega pomena.

Da je **vstop v panogo stavbnega pohištva srednje težak**, lahko vidimo, ce pogledamo naslednje dejavnike:

- Za proizvodnjo stavbnega pohištva niso potrebne visoke zacetne investicije. Tehnologija ni tako zelo zahtevana.
- Najvecji stroški, s katerimi se srecajo nova podjetja, so stroški, ki nastanejo pri oblikovanju distribucijskih kanalov.
- Ekonomije obsega in izkušnje so za vstop v panogo stavbnega pohištva srednje pomembne, saj so trgi zelo razdrobljeni.
- Diferenciacija proizvodov je med različnimi proizvajalci nizka.

O substitutih lahko govorimo v smislu različnih vrst oken in vrat. Kot smo že omenili, obstajajo štiri osnovne vrste stavbnega pohištva: leseno, PVC, ALU in najrazlicnejše kombinacije. Vecja mera substitutov obstaja pri sencilih, ki so izdelek, ki se prodaja skupaj z okni in vrati. Pojav novih **substitutov** v panogi stavbnega pohištva **je nekoliko težji**:

- V panogi stavbnega pohištva se zaenkrat ne vrši hiter razvoj. V zadnjih letih se na trgu ni pojavil noben revolucionaren proizvod.
- Kupci stavbnega pohištva niso nagnjeni k substituciji, saj novih izdelkov ne poznajo dovolj dobro.
- Stroški, ki se pojavijo kupcu pri zamenjavi proizvoda, so relativno nizki.
- Razmerje cena–kakovost je pri odlocitvi o nakupu srednje pomembno.

**Panoga stavbnega pohištva je relativno neprilacna.** Analiza panoge je pokazala na veliko stopnjo rivalstva, veliko moc kupcev, srednjo moc dobaviteljev, srednje težak vstop novih konkurentov in manjšo nevarnost pojavov substitutov. Ker na trgu ni vecje diferenciacije izdelkov in tudi mocnih blagovnih znamk, tekmujejo podjetja predvsem z zniževanjem cene, ki zahteva racionalizacijo poslovanja. PC-GE bi z oddelitvijo lahko zmanjšal stroške poslovanja in si s tem omogocil nadaljnji razvoj.

## **5.2. Analiza poslovanja**

### **5.2.1. Analiza kadrov**

Proizvodnja stavbnega pohištva je relativno enostavna. Vse znanje se kupi od prodajalcev sistemov, s cimer mislimo predvsem na dobavitelje profilov, okovja in stekla. Glede na to bi lahko trdili, da podjetja, ki proizvajajo in prodajajo stavbno pohištvo, ne potrebujejo visoko izobraženega kadra. Nekatera podjetja tudi tako poslujejo in zato lahko nekoliko znižajo ceno svojih proizvodov in storitev. S takšno trditvijo pa se v Kovinoplastiki Lož ne strinjajo. Problem se pojavi pri prodaji stavbnega pohištva. V prodaji se zaposluje najbolj sposoben kader.

Podjetja v panogi stavbnega pohištva morajo obvladovati nacela, ki jih zasledujejo proizvodna podjetja, poleg tega pa morajo biti usposobljena tudi za področje gradbeništva. Za takšno delovanje je potreben specifičen kader s specifičnimi znanji. V Kovinoplastiki Lož je takšne zaposlene mogoče najti samo v PC-GE. V drugih enotah se zaposleni ne srečujejo s takšnimi zahtevami. Zaradi te in tudi drugih posebnosti zaposlenih iz podpornih služb PC-GE ne morejo nuditi dovolj velike podpore. Fluktuacija delavcev med različnimi enotami praktično ni mogoča.

V PC-GE je zaposlenih 55 ljudi. Od tega jih ima 5 visoko izobrazbo, pet pa višjo. Razmerje delavcev med proizvodnjo in režijo je kar 36:19 (med proizvodne delavce sem štel tudi monterje in skladiščnike). Na prvi pogled bi dejali, da je režijskih delavcev občutno preveč. Vedeti pa moramo, da izvajajo proizvajalci stavbnega pohištva prodajo v vse večji meri neposredno. Pri vsakem nakupu dobi kupec tudi storitev svetovanja in montaže, podjetja pa izvajajo tudi poprodajne aktivnosti. Podatek, ki ni v prid tej trditvi, je da je v zadnjih treh letih prostovoljno zapustil kolektiv samo en režijski delavec, v proizvodnji pa je fluktuacija delovne sile bistveno večja.

V podjetju se v zadnjih letih ohranja število zaposlenih. Število se povečuje v prodaji, nekoliko se je zmanjšalo število delavcev v proizvodnji. V PC-GE so v letu 2004 znašali stroški dela okrog 18 % prihodkov, medtem ko so v primerljivih podjetjih znašali okrog 14 %. Če bi bilo PC-GE samostojno podjetje, bi se lahko znižal delež plac v prihodkih. Zaposleni svojih plac ne bi več primerjali s placami zaposlenih v drugih profitnih centrih. Spremenil bi se tudi način nagrajevanja, ki je v Kovinoplastiki Lož sedaj precej tog in zastarel. Spremenljivi del plac bi imel večjo vlogo, kot jo ima sedaj.

Velika razlika med PC-GE in primerljivimi podjetji nastane pri dodani vrednosti na zaposlenega, ki je bila leta 2004 v PC-GE 4,6 mio SIT, v boljših slovenskih podjetjih pa se giblje med 4,7 mio SIT in 7,6 mio SIT. Razlika v dodani vrednosti med PC-GE in boljšimi podjetji je posledica dveh dejavnikov:

- V PC-GE so stroški podpornih služb bistveno večji od koristi, ki jih te službe prinesejo. V kolikor se na PC-GE ti stroški ne bi razporedili, bi dodana vrednost na zaposlenega znašala 5,3 mio SIT.
- Zaradi neizkoriščenih kapacitet izven sezone je v PC-GE nizka produktivnost.

### **5.2.2. Analiza nabave**

V večini proizvodnih podjetij predstavljajo materiali visok delež v strukturi prodajne cene. Takšen pojav je zaslediti tudi pri proizvajalcih stavbnega pohištva. Zelo pomembno je poudariti, da je dodana vrednost na okno v proizvodnji zelo nizka. Najzahtevnejša je operacija varjenja in operacija čiščenja zvarov. Na nek način bi lahko dejali, da so proizvajalci PVC-oken posredniki za prodajo profilov, ki naredijo manjšo operacijo v proizvodnji in montažo

ter svetovanje pri stranki.

Delež materialnih stroškov v poslovnih prihodkih znaša pri boljših slovenskih proizvajalcih stavbnega pohištva okoli 60 %. S 40 % prihodkov mora proizvajalec stavbnega pohištva pokriti stroške dela in storitev ter želje in zahteve lastnikov. V PC-GE se zmanjšuje delež stroškov materiala v poslovnih prihodkih. V letu 2004 je znašal 59 %, medtem ko se v letu 2005 planira v višini 57 %. Premik na bolje je posledica placevanja s popusti. Vse te trditve nam pokažejo, da **spadajo nabavni pogoji med najpomembnejše dejavnike poslovnega uspeha**. Z oddelitvijo bi PC-GE lahko nekoliko izgubil na nabavnih pogojih, saj je sedaj sestavni del finančno močnega podjetja. Dobavitelji lahko sedaj brez večje nevarnosti poslujejo s Kovinoplastiko Lož. S tem ko bi PC-GE postal samostojen, bi se tveganje dobaviteljev bistveno povečalo in pri njihovem poslovanju bi bila potrebna večja previdnost.

V strukturi materialnih stroškov zajemajo največji delež profili, steklo in okovje. Delež teh materialov je 86 %. Naslednjih 12 % odpade na stroške trgovskega blaga. Sem spadajo sencila, police in še drugi izdelki, ki jih kupec naroči. Ti izdelki so pogoj za kompletno ponudbo.

PC-GE ima tri glavne dobavitelje. Profile kupuje od nemškega proizvajalca Aluplast. To je podjetje, ki je za PC-GE vir razvoja, zato so povezave z njim zelo pomembne. Naslednji zelo pomemben partner je dobavitelj okovja za stavbno pohištvo. Na tem področju bi lahko pomislili, da ima PC-GE prednost pred ostalimi proizvajalci. Okovje z blagovno znamko Roto proizvaja in trži Kovinoplastika Lož sama. Problem nastane, ker trženje v PC Okovje smatra, da PC Gradbeni elementi slabo vpliva na njihovo prodajo v Sloveniji, zaradi česar niso izkoriščene vse sinergije. Naslednji veliki dobavitelji so proizvajalci stekla. Na tem področju pa PC-GE nima tako močne naveze. Steklo se kupuje pri različnih podjetjih. Za PC-GE je pomemben tudi dobavitelj sencil, saj so zahteve strank po completeness elementov vse večje.

Proizvajalci morajo obvladovati tudi stroške in kvaliteto storitev. V Sloveniji se skoraj vsa okna prodajo skupaj z montažo. Montažo opravljajo manjša kooperantska podjetja. Merilec in montažna skupina sta praktično edina, ki imata neposreden stik s stranko.

Na nabavljanje materialov in storitev vplivajo sezonski dejavniki, ki se pojavijo pri prodaji stavbnega pohištva. Dobavitelji se trudijo, da bi čimbolj zapolnili mrtvo sezono, zato so v zimskih mesecih na trgu prisotni zimski popusti. V tem času se je možno dogovoriti še za dodatne ugodnosti. Vrhunec sezone je v jeseni, ko kvaliteta dobav pade. Dobavitelji izgubijo del svoje fleksibilnosti, zmanjša se jim zanesljivost, saj se ne morejo držati dogovorjenih dobavnih rokov. Še posebej so problematične dobave nestandardnih izdelkov.

V Kovinoplastiki Lož obstaja služba strateške nabave. Na tem mestu moramo poudariti, da je ta služba specializirana za nabavljanje materialov za PC Okovje in PC Inox , na nabavo v PC GE pa nima večjega vpliva. To je tudi logično, saj ima na ravni celotnega podjetja nabava za PC-GE relativno manjši delež.

### **5.2.3. Analiza proizvodnje**

Proizvodnja v PC-GE teče samo v eni izmeni. Zaenkrat obseg prodaje ni dovolj velik, da bi zahteval obratovanje še v drugi izmeni. Izkoriščenost kapacitet je še manjša v zimskih mesecih, saj v PC-GE ni programa, ki bi nadomestil proizvodnjo oken. Vedeti moramo, da se vsa okna proizvedejo za znanega kupca in da se ne vrši nikakršna proizvodnja na zalogo. V preteklosti je PC-GE v mrtvi sezoni proizvajal okna na zalogo, za kontejnerje. Cilj tega posla je bil zapolnitev kapacitet. V jesenskih mesecih, ko je vrhunec sezone, zaenkrat tudi še ni potrebe po uvajanju druge izmene.

Vsi slovenski proizvajalci stavbnega pohištva so v preteklosti veliko vlagali v proizvodne zmogljivosti. Posledica takšnih korakov je slaba izkoriščenost proizvodnih kapacitet. Praktično ne obstaja podjetje, v katerem bi proizvodnja delovala v več izmenah. V PC-GE obstajajo že sedaj dovolj velike proizvodne kapacitete. Ozko grlo je stroj za obdelovanje zvarov. Teoretični prehodni čas ene okenske enote na tem stroju je dve minuti. To pomeni 240 enot v osmih urah ali 262.800 enot na leto. V PC-GE se naredi okoli 35.000 okenskih enot na leto.

Kot smo že predhodno omenili, je proizvodnja PVC-stavbnega pohištva relativno enostavna. Proizvodnjo oken lahko z bolj enostavnimi stroji vrši tudi manjši podjetnik. Pri večjih kolicinah je potrebno že bolj obvladovati postopke planiranja. Potek proizvodnje mora biti neprekinjen. Odmiki med načrtovanimi in dejanskimi kolicinami so v PC-GE največkrat posledica pomanjkanja materiala. Odgovornost za takšne odmike nosi predvsem nepravilna priprava dela in jih ne moremo naprtiti proizvodnji. V proizvodnji PC-GE se šele med proizvodnjo določenega materiala ugotovi, da tega ni na razpolago, kar predstavlja veliko dodatnega prelaganja elementov in zato dodatnih poškodb. Pomemben je tudi pravilen vrstni red razdrobljenih delovnih nalogov, da se ne porabi preveč časa za pripravljane strojev.

Med stroški reklamacij zavzemajo relativno visok delež tudi stroški zaradi napak v proizvodnji. V PC-GE se daje prednost kolicini pred kvaliteto. Placa delavcev je odvisna samo od doseženih normativnih ur, nikjer pa ni postavke, ki bi odražala kvaliteto. Od delavcev v proizvodnji se zahteva, da sami kontrolirajo svoje napake, končna kontrola se vrši na operaciji stekljenja.

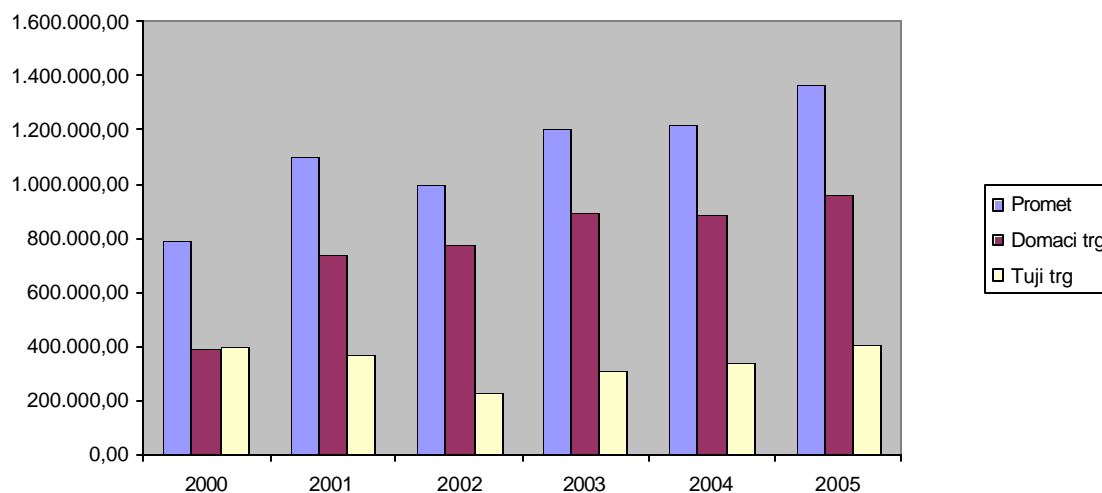
Za izdelavo ene okenske enote se v PC-GE porabi ena ura. Glavne operacije v proizvodnji so razrez, vstavljanje ojacitev, varjenje, obdelava zvarov, okovanje, sestavljanje okvirja in krila ter stekljenje.

#### 5.2.4. Analiza prodaje

Prodajni stroški na okensko enoto so vsako leto višji, prodajne cene pa se nižajo. Podjetja iščejo poti, kako uspešno poslovati ob vse hujši konkurenci. V PC-GE se je sprejela odlocitev, da se bo pricelo tudi s prodajo ALU-stavbnega pohištva. Proizvodno–prodajni program tako zajema naslednje izdelke: PVC-okna in vrata, ALU-okna in vrata, sencila, police in storitev montaže. Zaenkrat v programu ni lesenega stavbnega pohištva.

V PC-GE je bila v zadnjih letih opazna rast prihodkov od prodaje. Iz slike13 je razvidno, da PC-GE okoli 30 % prometa realizira v tujini (Avstrija), preostanek pa naredi na slovenskem trgu.

Slika 13: Cisti prihodki od prodaje v PC-GE v 000 SIT



Vir: Interno gradivo Kovinoplastika Lož

Glavni proizvodni in prodajni program PC-GE so okna in vrata iz PVC-materiala. Kot je razvidno iz grafikona, se PC-GE srečuje s konstantno rastjo prometa na domacem trgu. Padec prodaje na tujem trgu v letu 2002 je posledica izgube ključnega kupca. Šele v letu 2005 se pričakuje doseg enakega obsega prodaje na tujem trgu, kot je bil dosežen v letu 2000. Tuji trg pomeni avstrijsko tržišče. V druge države PC-GE ne dobavlja svojih izdelkov.

PC-GE obvladuje drugačne vrste kupcev od drugih poslovnih enot znotraj Kovinoplastike Lož. Ostale enote imajo manjše število stalnih strank, pri čemer gre predvsem za večje trgovske verige in večja proizvodna podjetja. Kupci PC-GE pa so bolj razdrobljeni in se lahko pojavijo tudi samo enkrat. Stranke na področju stavbnega pohištva lahko razdelimo na nekaj skupin:



- gradbena podjetja,
- javna uprava,
- posredniki, ki opravijo tudi montažo,
- proizvajalci montažnih hiš,
- proizvajalci kontejnerjev,
- trgovine z gradbenim materialom,
- končni kupci.

Vsaka od zgoraj navedenih skupin kupcev ima svoje posebnosti. Za gradbena podjetja je značilno, da nimajo trdnih vezi samo z enim dobaviteljem. Posel se pridobi, če da dobavitelj najbolj ugodno ponudbo. Javna uprava izvaja naročila preko javnih razpisov. Za pridobitev posla je potrebno veliko birokracije. Najzvestejše stranke v tem poslu so posredniki, ki so zelo navezani na proizvajalce. Od njih dobijo znanje in tudi drugo podporo za uspešno izvajanje svojega posla. Prednost proizvajalcev montažnih hiš in kontejnerjev je v tem, da potrebujejo standardna okna. S tem programom lahko podjetje, ki proizvaja stavbno pohištvo, zapolni svoje kapacitete takrat, ko nima drugih naročil. Posledica so zelo nizke prodajne cene. S končnim kupci ima prodaja največ dela na prodano enoto, vendar so cene višje.

Pri prodaji stavbnega pohištva se podjetja srečujejo z zelo velikimi sezonskimi nihanjem. V zimskih mesecih je bistveno manjša prodaja. V tem času izvajajo podjetja najrazličnejše akcije za pospeševanje prodaje. Kljub temu proizvodne kapacitete niso zapolnjene. V preostalih mesecih je potrebno pokriti izgubo, ki je nastala na začetku leta. Vrhunec prodaje se doseže v drugem in tretjem kvartalu.

Podjetja uporabljajo najrazličnejše prodajne poti. Vse več prodaje se opravi neposredno. To pomeni, da podjetje samo organizira svetovanje, montažo in poprodajne aktivnosti. Tudi PC-GE je izbral takšno pot. V Sloveniji so odprli razstavno–prodajna salona v Ljubljani in Mariboru. Na avstrijskem trgu pa se večino prodaje opravi preko posrednikov. To so manjša podjetja, ki opravljajo tudi montažo. V letošnjem letu so v Celovcu odprli podružnico, ki za PC-GE pomeni neposreden vstop na sosednji trg. Podružnica bo zadolžena predvsem za pridobitev večjih poslov, to pomeni večjih objektov.

PC-GE trenutno sodeluje z nekaj več kot 20 manjšimi strankami v Avstriji, ki so leta 2004 naredile 1.385.000 EUR prometa. Pokrito je področje Koroške in Štajerske, vsa ostala področja v Avstriji so relativno nepokrita. Največja stranka je v letu 2004 naredila 170.000 EUR prometa. Prodaja PC-GE se na avstrijskem trgu vrši preko trgovcev, ki sami opravijo tudi montažo. Nekaj poslov se je naredilo tudi v sodelovanju s trgovinami z gradbenim materialom.

Na področju oglaševanja so slovenska podjetja zelo konzervativna. Največ oglašujejo v tiskanih medijih, na radiu, televiziji, z udeležbo na sejmih in s prospektnim gradivom. Učinkovitost takšnih pristopov je vprašljiva, saj so ljudje že navelicani takšnih aktivnosti. Najuspešnejša so podjetja, kjer se reklama širi od ust do ust. V podjetju Kovinoplastika Lož je organizirana služba koordinacije trženja, ki naj bi skrbela tudi za oglaševanje posameznih profitnih centrov. Zaenkrat funkcionira samo kot posrednik med profitnim centrom in oglaševalskim podjetjem. PC-GE bi imel vsaj enako kvalitetno oglaševanje, tudi če te službe ne bi bilo.

### **5.2.5. Analiza finančne funkcije**

V Kovinoplastiki Lož se izvaja finančna funkcija na nivoju celotnega podjetja. Posamezne poslovne enote so organizirane kot dobickovna mesta odgovornosti. Takšna organizacija ima za posledico:

- slabše spremljanje sredstev in obveznosti do virov sredstev po profitnih centrih in
- previsoka obratna sredstva (managerji profitnih centrov ne odgovarjajo v zadostni meri za gospodarjenje s sredstvi).

Iz podatkov, ki sem jih dobil, sem za PC-GE izračunal tri kazalnike. Zadolženost podjetja Kovinoplastika Lož je zelo majhna. Podjetje se v največji meri financira s kapitalom, saj je delež kapitala v sredstvih zelo visok. Na dan 31. 12. 04 je znašal 70 % vseh virov. Primerljiva slovenska podjetja v panogi stavbnega pohištva se v večji meri dolžniško financirajo, saj je delež kapitala v virih manjši in v povprečju znaša 45 %. Podjetje Kovinoplastika Lož ima še velike neizkoriščene možnosti za zadolževanje.

Pri izračunu kazalnika placilne sposobnosti delim kratkoročna sredstva s kratkoročnimi viri. V PC-GE znaša vrednost kazalnika placilne sposobnosti na dan 31. 12. 04 2,89. To je bistveno več od povprečne vrednosti 1,5, ki jo na ta dan dosegajo najboljše podjetja v Sloveniji. Velikost kazalnika je v PC-GE nekoliko prevelika, saj je v materialu in terjatvah vezanih prevec sredstev.

Za izračun kazalnika finančne stabilnosti pa delim dolgoročne obveznosti z dolgoročnimi sredstvi. PC-GE ima tudi vrednost tega kazalnika višjo od primerljivih konkurentov in znaša 3,6. Povprečna vrednost kazalnika pri najboljših podjetjih v Sloveniji je 1,1. Podjetje Kovinoplastika Lož in s tem PC-GE sta finančno zelo stabilna. V podjetju se vrši relativno konzervativna politika financiranja. Glavni vir financiranja je kapital, nekoliko je tudi kratkoročnih obveznosti (obveznosti do dobaviteljev in kratkoročna posojila).

## 5.2.6. Analiza sredstev

Vecji del stalnih sredstev v PC-GE predstavljajo opredmetena sredstva, s cimer mislimo na zemljišča, zgradbe in visoko specializirano proizvodno opremo. Če podjetje ne obratuje, je njihova vrednost zelo nizka in jih praktično ni mogoče prodati. V PC-GE so osnovna sredstva v veliki meri že odpisana. V zadnjih letih v PC-GE ni bilo večje investicije, saj v tej panogi Kovinoplastika Lož trenutno ne vidi ugodnih investicijskih priložnosti. Na dan 31. 12. 04 je znašala neodpisana vrednost opredmetenih stalnih sredstev 90,48 mio SIT. Letna amortizacija se giblje okoli zneska 20 mio SIT in je zaradi omenjenih razlogov vsako leto manjša. Še v letu 2002 je znašala 36 mio SIT.

V Kovinoplastiki Lož se ni izdelovala bilanca stanja, ki bi bila locena po profitnih centrih. Podatke sem pridobil samo na dan 31. 12. 04 (tabela 9), pa še tu je pomanjkljivost, ker na PC-GE niso prenesena denarna obratna sredstva (cca. 27 mio SIT), za omenjeni znesek bi bilo potrebno povečati tudi postavko kapitala.

Tabela 4: Bilanca stanja za PC-GE na dan 31.12.04 (mio SIT)

|                                     |        |
|-------------------------------------|--------|
| <b>Sredstva</b>                     | 492,00 |
| <b>Stalna sredstva</b>              | 96,24  |
| Neopredmetena sredstva skupaj       | 5,76   |
| Opredmetena sredstva skupaj         | 90,48  |
| <b>Gibljava sredstva</b>            | 389,52 |
| Zaloge skupaj                       | 179,04 |
| Poslovne terjatve                   | 210,72 |
| <b>Aktivne casovne razmejitev</b>   | 6,24   |
| <b>Obveznosti do virov sredstev</b> | 492,00 |
| Kapital                             | 346,56 |
| Kratkorocne obveznosti              | 144,00 |
| Pasivne casovne razmejitev          | 1,44   |

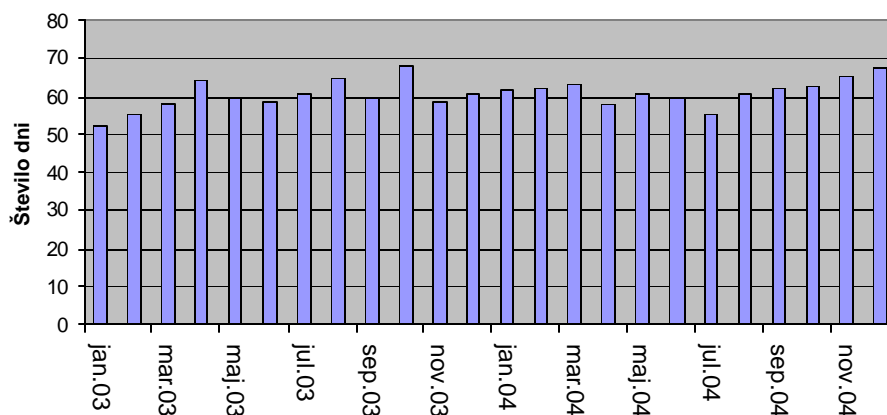
Vir: Informacijski sistem Kovinoplastike Lož

Višina in struktura obratnih sredstev podjetij v panogi je zelo različna. Če delimo zaloge na zaloge končnih proizvodov, nedokončane proizvodnje in materiala, ugotovimo, da zaloge nedokončane proizvodnje in končnih proizvodov niso previsoke. Vsa okna se izdelajo za znanega kupca. Povprečni dobavni čas od narocila do izvedbe je štiri tedne. To pomeni, da se v tem času zamenjajo vsi izdelki v skladišču končnih proizvodov. Bolj problematične so zaloge materialov. Zaradi vse hujše konkurence imajo podjetja vse širši prodajni asortima. Posledica je kopicenje najrazličnejših materialov. Samo pri profilih je v skladišču preko tisoč

izdelkov. Podobna zgodba je na področju okenskega in vratnega okovja.

V naslednji sliki prikazujem število dni vezave materiala. V PC-GE ni opaziti velikega sezonskega nihanja višine zalog materialov. Pricakovali bi, da bodo v zimskih mesecih zaloge manjše in v poletnih mesecih večje. V PC-GE se je v letu 2004 zgodilo ravno obratno, saj so bile zaloge materiala v mesecu decembru najvišje. To je verjetno posledica lovljenja letnih bonusov, saj se dobi dodatne točke popusta, ce se pri dobaviteljih doseže določen obseg prometa.

Slika 14: Število dni vezave materiala v PC-GE

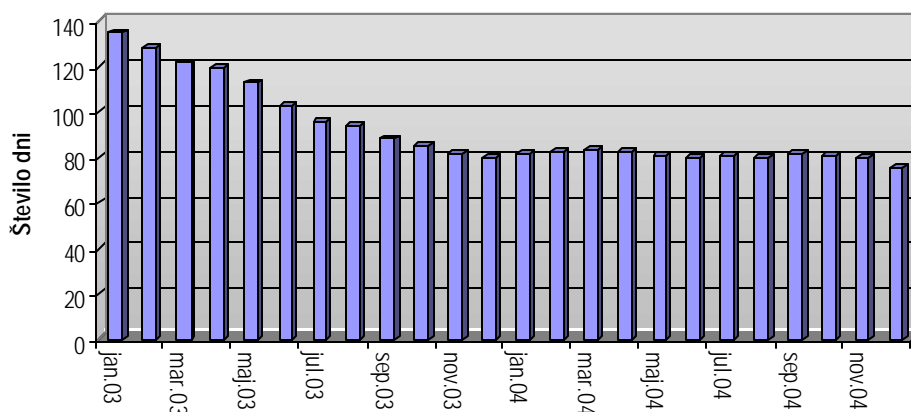


Vir: Informacijski sistem Kovinoplastike Lož

Iz slike 15 je razvidno, da se je v PC-GE v letu 2004 bistveno zmanjšalo število dni vezave terjatev glede na predhodna leta. Podjetje je zacelo vršiti večjo izterjavo. V letu 2002 se je tudi prenehalo poslovati z večjim kupcem, za katerega je bila značilna velika placilna nedisciplina. Kljub velikim sezonskim nihanjem v okenski panogi je v PC-GE v letu 2004 opaziti relativno konstanten kazalec števila dni terjatev skozi vse leto.

Pri ugotavljanju koeficientov obračanja obratnih sredstev bi bilo potrebno ugotoviti povprečno stanje zalog in terjatev v podjetju. Za konkurenčna podjetja se je do tega podatka zelo težko prebiti. Pridobili smo podatke na dan 31. 12. 2004, ki pa niso najboljši, saj je v okenski panogi prisotna zelo velika sezonska komponenta. Na ta dan so zaloge bistveno manjše od povprečnih, saj se pred koncem leta skladišča izpraznijo. Terjatve pa so od povprečja višje, ker se v zadnjem štirimesecju naredi največji promet. Najuspešnejše slovensko podjetje je imelo na ta dan koeficient obračanja zalog 10 (št. dni vezave 36,5) in koeficient obračanja terjatev 8 (št. dni vezave 45).

Slika 15: Število dni vezave terjatev v PC-GE



Vir: Informacijski sistem Kovinoplastike Lož

### 5.2.7. Analiza poslovnega uspeha

Kljub vse hujši konkurenci se na področju proizvodnje stavbnega pohištva še vedno najdejo podjetja, ki poslujejo z dobičkom. S tem mislimo, da dosegajo zadovoljiv uspeh in uspešnost. Vecina slovenskih podjetij v tej dejavnosti pa niza vsakoletne izgube. V PC-GE so leta izgub že minila, še vedno pa poslovni uspeh ni zadovoljiv. Dobicek iz poslovanja je skoraj neznaten.

V tabeli 10 je za PC-GE prikazan dobiček iz poslovanja, ki je v letu 2004 znašal 4,384 mio sit. Še eno leto prej je bila v izkazu poslovnega izida prikazana izguba v višini 3,899 mio sit. Leta 2002 pa je bila izguba najvišja, saj se je v tem letu prekinilo sodelovanje s ključnim avstrijskim kupcem, ki mu je PC-GE odpisal dolg. Dobickovnost prihodkov je v letu 2004 v PC-GE znašala 0,36 %, medtem ko najboljše podjetje v Sloveniji dosega vrednost tega kazalnika 8,4.

V PC-GE racunovodski dobiček ni najbolj realen pokazatelj dejanskega uspeha. Problem Kovinoplastike Lož je neprimerno razporejanje posrednih stroškov na stroškovne nosilce. Podlage za razporejanje med profitnimi centri niso primerne. Kot je bilo že omenjeno, se PC-GE ne poslužuje nekaterih služb, ki so organizirane na ravni podjetja. Drugacna specificnost dobaviteljev, načinov prodaje je pripeljala do specializiranosti v sami poslovni enoti. Kljub temu ocenjujem, da bi bil dobiček iz poslovanja primerljiv boljšim slovenskim podjetjem v tej dejavnosti, ce bi se izlocili ti stroški. V izkazu uspeha so stroški služb, ki so organizirane na ravni celotnega podjetja, zajeti v stroških storitev.

Stroški storitev v PC-GE predstavljajo 19 % prihodkov. Stroški podpornih služb in uprave prinesejo k tem stroškom 5 odstotnih točk. Delež stroškov storitev v PC-GE bi bil bolj primerljiv z deležem teh stroškov v uspešnih slovenskih podjetjih, kjer znaša delež storitev 13% poslovnih prihodkov. Dobickovnost prihodkov bi se povzpela na 5,3 %.

PC-GE ima v strukturi stroškov nižje stroške materiala, vendar se ta razlika proti konkurentom porabi na stroških dela, ki so 2–3 odstotne točke višji kot v primerljivih podjetjih.

Tabela 5: Izkaz uspeha PC-GE v 000 sit in primerjava z najboljšim slovenskim podjetjem

| NAZIV  | 2002           | 2003          | 2004         | Delež v prih.<br>2004 (%) | Delež v prih.<br>primerljiv (%) |
|--|----------------|---------------|--------------|---------------------------|---------------------------------|
| <b>1. Cisti prihodki od prodaje</b>            | 1.001.938      | 1.196.636     | 1.219.998    | 100,00                    | 100,00                          |
| domaci trg                                     | 772.342        | 887.158       | 883.151      | 72,39                     | –                               |
| tuji trg                                       | 229.596        | 309.478       | 336.847      | 27,61                     | –                               |
| <b>2. Sprememba vrednosti</b>                  | 32.222         | 3.330         | -41.237      | -3,38                     | 0,70                            |
| <b>zalog proizvodov</b>                        |                |               |              |                           |                                 |
| <b>3. Usredstveni lastni proizvodi</b>         | 2.396          | 5.028         | 18.403       | 1,50                      | 0,10                            |
| <b>in lastne storitve</b>                      |                |               |              |                           |                                 |
| <b>4. Drugi poslovni prihodki</b>              | 1.372          | 7.564         | 15.530       | 1,27                      | 0,20                            |
| <b>(s prevrednotevalnimi prih.)</b>            |                |               |              |                           |                                 |
| <b>5. Stroški blaga, materiala in storitev</b> | 822.040        | 949.506       | 950.372      | 77,90                     | 73,90                           |
| Stroški materiala in blaga                     | 626.837        | 723.660       | 720.465      | 59,05                     | 61,30                           |
| Stroški storitev                               | 195.203        | 225.846       | 229.907      | 18,84                     | 12,60                           |
| <b>6. Stroški dela</b>                         | 204.077        | 204.042       | 216.148      | 17,72                     | 14,90                           |
| <b>7. Odpisi vrednosti</b>                     | 69.523         | 23.966        | 14.028       | 1,15                      | 1,80                            |
| <b>8. Amortizacija</b>                         | 36.000         | 31.083        | 20.933       | 1,72                      | 1,80                            |
| <b>9. Drugi poslovni odhodki</b>               | 5.117          | 7.859         | 6.829        | 0,56                      | 0,20                            |
| <b>10. Dobicek iz poslovanja</b>               | <b>-98.829</b> | <b>-3.898</b> | <b>4.384</b> | <b>0,36</b>               | <b>8,60</b>                     |
| Dobickovnost prihodkov (%)                     | -9,86          | -0,33         | 0,36         | 0,36                      | 8,60                            |

Vir: Informacijski sistem Kovinoplastike Lož in IBAN poročila za konkurenčna podjetja

## 5.2.8. Analiza poslovne uspešnosti

Za ugotavljanje uspešnosti sem v PC-GE izračunal tri kazalnike:

- dobickovnost sredstev (ROA) znaša 0,85 % ,
- dobickovnost kapitala (ROE) znaša 1,17 % in
- donosnost sredstev (ROI) znaša 5,14 %.

Uspešna slovenska podjetja v panogi stavbnega pohištva dosegajo dobickovnost sredstev v višini cca 10 %, dobickovnost kapitala okoli 20 %. V Kovinoplastiki Lož je zahteva, da bi PC-GE dosegal dobickovnost sredstev v višini 7 % in dobickovnost kapitala 10 %. Kazalniki dobickovnosti so v PC-GE bistveno nižji od kazalnikov uspešnih slovenskih podjetij v panogi. Razlike pri dobickovnosti sredstev so posledice doseganja nižjega uspeha in prevelikih gibljivih sredstev. Pri kazalniku dobickovnosti kapitala pa se občuti še, da je glavni vir financiranja kapital.

Ce se na PC-GE v letu 2004 ne bi razporedili stroški podpornih služb in uprave, bi znašal delež stroškov storitev v prihodkih 14 %. Izračunani kazalniki bi dobili naslednje vrednosti:

- dobickovnost sredstev 13,3 % ,
- dobickovnost kapitala 18,8 % in
- donosnost sredstev 17,35 %.

## 5.3. Analiza organizacije

Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna od organizacije. V našem primeru je analiza organizacije še posebej pomembna, saj je oddelitev poslovne enote velika organizacijska sprememba. Z analizo organizacije bom poskušal ugotoviti še dodatne razloge, ki pricajo v prid oddelitvi. Služila mi bo tudi kot osnova za nadaljnje razvijanje strategij in oblikovanje organizacije oddeljenega podjetja.

V teoreticnem delu sem že omenil, da iz opredelitve organizacije izhajata dva dela: organizacijska struktura in organizacijski proces, v katerem se ta struktura spreminja. Najprej bom opravil analizo organizacijske strukture, nato pa bom ocenil še organizacijske procese.

### 5.3.1. Analiza organizacijske strukture

Podjetje Kovinoplastika Lož ima poslovno enotno organizacijsko strukturo s petimi profitnimi centri in podpornimi službami, ki funkcionirajo na nivoju celotnega podjetja. Med profitne centre spada tudi PC-GE, katerega organizacijsko strukturo bom analiziral v tem poglavju.

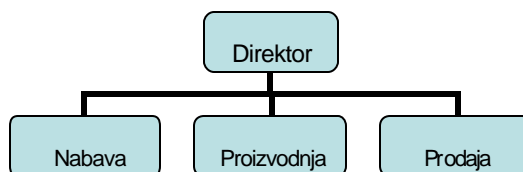
PC-GE je organiziran kot dobickovno mesto odgovornosti. Direktor profitnega centra je odgovoren za poslovni uspeh. Za poslovno uspešnost je odgovoren v manjši meri, saj odločitev v povezavi z višino sredstev ne sprejema samostojno. Potrditi jih mora uprava podjetja. V Kovinoplastiki Lož bi bila bolj smiselna organizacija poslovnih enot kot naložbenih mest odgovornosti. S tem bi postali direktorji posamezne poslovne enote bolj odgovorni tudi za gospodarjenje s sredstvi. Zaradi takšne organizacije je PC-GE pri sprejemanju investicijskih odločitev prevec tog. Zaradi neuspešnega poslovanja v preteklosti PC-GE le s težavo pridobi sredstva za novo investicijo.

PC-GE je manjša poslovna enota. Če primerjamo PC-GE z drugimi proizvajalci prisotnimi na evropskem trgu stavbnega pohištva, ugotovimo, da gre za manjše podjetje s poslovno-funkcijsko organizacijo, ki išče svoje konkurenčne prednosti v večji prilagodljivosti. Delitev druge hierarhične ravni je izvedena na osnovi poslovno funkcijskega zaokroževanja delovnega področja. Zaradi majhnosti podjetja niso postavljeni vodje posameznih funkcij. Vsem zaposlenim, razen delavcem v proizvodnji, je neposredno nadrejen direktor profitnega centra. Zelo širok kontrolni razpon direktorja PC-GE ima svoje prednosti in slabosti. Glavna prednost je v tem, da so stroški managementa namenoma nizki. Slabosti pa so v veliki odvisnosti od glavnega direktorja. Zaradi širokega kontrolnega razpona, ki ga ima direktor PC-GE, ne more obvladovati vseh področij poslovanja. Če primerjamo organizacijsko strukturo PC-GE s podobno velikimi podjetji v panogi stavbnega pohištva, ugotovimo precej podobnosti, razlika pa je v tem, da so v podobnih podjetjih uvedli še delovno mesto tehničnega ali komercialnega direktorja. V PC-GE te vmesne instance ni, saj uprava smatra, da ta dela opravlja ta tehnična služba in služba koordinacije trženja, ki sta organizirani na ravni celotnega podjetja. Kot je bilo ugotovljeno že v predhodnih poglavjih, pa te službe Kovinoplastike Lož ne obvladujejo specifičnih nalog, ki so prisotne pri proizvodnji in prodaji stavbnega pohištva.

V sliki 14 prikazujem organizacijsko strukturo v PC-GE. Poslovni proces je razdeljen na poslovne funkcije: nabavo, proizvodnjo, prodajo, ki so organizirane na ravni oddelka; ter finance in kadrovske funkcije, ki se izvajata na ravni podjetja kot celote. Za medsebojno usklajevanje poslovnih funkcij je odgovoren direktor profitnega centra. Velik poudarek v PC-GE je na prodajni funkciji, ki je tudi najbolj razvejana in skrbi za primerno oglaševanje, neposredno prodajo, storitve pri stranki in logistiko. V tako organizirani prodajni funkciji dela 12 ljudi, ki so specializirani za svoje področje dela. Do neke mere je v PC-GE kompleksna še proizvodna funkcija, ki vključuje operativno pripravo, tehnologijo, razvoj in samo proizvodnjo. V nabavni službi je zaposlen samo eden. Pri združevanju delovnih nalog v delokrog posameznika je težko upoštevati sodilo skupnega trajanja delovnih nalog. Nekateri delavci so bolj časovno obremenjeni od drugih in obenem nosijo tudi večjo odgovornost.



Slika 16: Organizacijska struktura PC-GE



Vir: Lastna slika

V panogi stavbnega pohištva je prisotna precej stabilna tehnologija. V proizvodnji ne obstaja velika diverzifikacija izdelkov. Usklajevanje med poslovnimi funkcijami v PC-GE ni problem, saj profitni center obvladuje samo izdelavo PVC-stavbnega pohištva. Zaradi zgoraj navedenih trditev lahko ugotovim, da je poslovno funkcijska organizacijska struktura primerna za PC-GE kot eno od poslovnih enot.

Pri sodelovanju z gradbenimi podjetji se PC-GE vse pogosteje srečuje s projekti. Zaenkrat ti projekti niso tako zahtevni, da bi zahtevali posebno organizacijo. Za projekt je zadolžena oseba iz prodaje, ki s tem pridobi veliko operativnega dela. Slabost takšne organizacije je, da se omenjeni prodajnik v času izvajanja projekta ne ukvarja s prodajo, temveč predvsem z operativo. V času projekta zanemari svoje osnovne cilje, vezane na obseg prodaje, in posledica je nedoseganje planov v naslednjem obdobju.

PC-GE je proizvodno podjetje, ki proizvaja svoje izdelke šele po prejemu narocila. Ne proizvaja standardnih oken na zalogo. Gre za večja in manjša narocila, ki jih je potrebno v ustreznem vrstnem redu pripeljati skozi proizvodnjo. Delo v proizvodnji je rutinsko in visoko formalizirano. Razpon kontrole je širok, saj je vodja proizvodnje nadrejen 36 delavcem. Delovne naloge in odgovornosti so natančno določene.

Skupna delovna naloga PC-GE je proizvodnje in montiranje stavbnega pohištva. Ker je PC-GE manjša organizacijska enota, je clenitev dela temu primerna. Clenitev dela v proizvodnji je velika, v režiji pa je delokrog posameznega izvajalca precej širok. Vsebina delokroga se spreminja in ni natančno določena. Slabost je, da za določene probleme nihče ne odgovarja. V kadrovske službi so delovna mesta opisana, vendar se od dejanskega stanja tako razlikujejo, da nimajo uporabne vrednosti. Dovolj bi bili splošni opisi, s poudarjenimi cilji. Posamezniku je potrebno povečati samostojnost in ustvarjalnost. Natančni opisi delovnih mest za režijo niso potrebni, saj bi zmanjšali fleksibilnost.

Poleg proizvodnje se PC-GE srečuje tudi s storitvami svetovanja, montaže in poprodajnimi storitvami. Delo se v proizvodnji ne zaključi, saj se polovica naredi na objektih. Delo, ki se opravlja na terenu, je formalizirano v manjši meri. Kovinoplastika Lož je proizvodno podjetje, ki se ne srečuje s storitvami na terenu. Takšne storitve so specifične za profitni center

Gradbeni elementi. Posledica je, da tudi PC-GE znotraj celotnega podjetja težje uveljavlja spremembe na tem področju.

### 5.3.2. Analiza organizacijskih procesov

V okviru analize organizacijskih procesov bom analiziral naslednje organizacijske procese: planiranje, kadrovanje, komuniciranje, nagrajevanje in kontrolo.

Profitni center Gradbeni elementi ima poslovnik kakovosti, v katerem je do neke mere opredeljeno **planiranje**. Opredeljeni so letni plani, večji del planiranja pa ni formaliziran ali kako drugače predpisan in v praksi poteka na podlagi izkušenj ali presoje posameznikov. Strateško planiranje se izvaja za obdobje petih let. Izvaja se tudi letno planiranje poslovanja.

V PC-GE postavi cilje direktor. Ti cilji so skladni s smernicami in zahtevami uprave celotnega podjetja. Direktor v odlocanje o ciljeh vkljuci tudi ostale zaposlene, predvsem v prodaji, vendar na koncu obvelja njegova odlocitev. Cilji, katerih doseganje je osnova za placo, so ponavadi precej optimisticno postavljeni. Le redko se jih doseže ali preseže, tako da na zaposlene ne delujejo motivacijsko.

Glavni podrocji, katerih cilji se kvantitativno pojavljajo, sta prodaja in proizvodnja. V prodaji je glavni cilj rast. Šele v zadnjem casu se pojavljajo tudi ideje o deležu reklamacij, doseženi ceni, velikosti odpisov, dnevih vezave terjatev in dodani vrednosti. V proizvodnji pa so kot cilj postavljene normativne ure. Na drugih funkcijskih podrocjih pa ni kvantitativno opredeljenih ciljev. V PC-GE se postavljanje ciljev vse prevec uporablja za nagrajevanje.

Nabor delavcev se v PC-GE izvaja iz lastnih in tujih kadrov. Vecinoma je priložnosten in ne sistematicen. Izvede se preko razpisov ali drugacnih kontaktov. Kandidate se izbere na osnovi razgovora in izpolnjevanja zahtev za posamezno delovno mesto. Za uvajanje posameznika se v podjetju porabi precej casa in v tem casu nudi podjetje tudi teoreticna in prakticna izobraževanja. Že izobražen kader je zelo težko dobiti. Razlog je v lokaciji podjetja in tudi v nepopularni panogi. Odpušcanje je v PC-GE redko.

Podjetja za svoj obstoj potrebujejo delovanje zaposlenih. **Zaposleni** s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih, deloma se jim prilagajajo, deloma pa se že v fazi oblikovanja razmerja in strukture prilagajajo njim. V zameno za svoje delovanje pricakujejo zaposleni koristi. Med seboj se razlikujejo glede na osebnostne lastnosti. V samemu PC GE so zaposleni ljudje razlicnih profilov. Od manj izobraženih, ki delajo v proizvodnji, katerih cilj so boljše place in varnost zaposlitve do višje in visoko izobraženih v režiji. Podjetje nudi možnost dodatnega izobraževanja. Vprašljiva pa je možnost vertikalnega napredovanja. Izmenjavanje zaposlenih med razlicnimi PC v okviru Kovinoplastike Lož ni možno, saj je delo v PC-GE zelo specifcno.

Poslovni proces v podjetju je v precejšnjem delu računalniško podprt. Problem nastane zaradi povezave dveh popolnoma različnih programskih orodij. En program je specializiran za industrijo oken, drugi pa služi kot povezava s Kovinoplastiko Lož s katero ima PC-GE skupno finančno in kadrovske službo. Takšne povezave potrebujejo veliko vmesnikov in še več dvojnega dela. Poleg teh stroškov se pojavljajo še stroški za vzdrževanje dveh programov.

Zaradi majhnosti PC-GE se veliko **komunikacije** vrši v neformalni obliki. Organizirajo se tudi sestanki in izvajajo druge aktivnosti na področju komuniciranja z zaposlenimi. Kljub temu imam občutek, da za sedaj ne obstaja sistem, ki bi zaposlene motiviral k uresničevanju zastavljenih ciljev.

**Nagrajevanje** v PC-GE se vrši v skladu s sistemom podjetja Kovinoplastika Lož z določenimi posodobitvami, ki pa za PC-GE ni najbolj primeren. Gibljivi del place je odvisen od kolektivne in individualne uspešnosti. V PC-GE obstaja situacija, da so zaposleni vedno prikrajšani za nagrado, ki sledi iz kolektivne uspešnosti, saj PC-GE ne dosega planiranih rezultatov. Individualna uspešnost vseh zaposlenih je odvisna od stopnje doseganja zastavljenih ciljev. Kvantitativno je opredeljen cilj obsega prodaje in dosega normativnih ur. Vsi zaposleni so vezani na ti dve merili. Potrebno bi bilo uvesti še druga merila, da bi se lahko boljše ocenjevalo delo in rezultate drugih služb.

**Kontrola** zastavljenih ciljev se v PC-GE izvaja mesечно in služi za določanje gibljivega dela place. Ugotavljajo se odmiki, razlogov za odmike pa se ne ugotavlja in se jih zaradi tega tudi ne odpravlja. Opravljanje kontrole ni formalizirano. Vsi kontrolni ukrepi in tudi posledice so prepuščeni lastni presoji direktorja.

## 5.4. PSPN analiza

Podjetje Kovinoplastika Lož ima 50-letno tradicijo. Skoraj v vsej svoji zgodovini se ukvarja z okovjem za stavbno pohištvo. Že 35 let sodeluje s podjetjem Roto AG. Ta tradicija je jamstvo za obvladovanje nekaterih postopkov. Pridobljen je organizacijski standard ISO 9001 in okoljevarstveni standard ISO 14001.

Pripadnost PC-GE podjetju Kovinoplastika Lož omogoča tudi številne prednosti pri financiranju. Le redka podjetja v okenski industriji si lahko privoščijo placevanje dobaviteljem z uveljavljanjem skontov. Takšen način placevanja privede tudi do drugih ugodnosti pri dobaviteljih. Zaradi močnega zaščda obstaja tudi možnost prevzemanja vecjih poslov, ki imajo nekoliko daljše placilne roke.

V profitnem centru Gradbeni elementi je v zadnjem času opazen bistven napredek pri servisiranju kupcev in držanju obljub. Zelo veliko je bilo narejenega tudi na nabavni strani. Pogoji za izvajanje večjih poslov so nizke cene, ki so možne samo v primeru dobrih nabavnih pogojev in tesnem sodelovanju z dobavitelji. Za doseganje ciljnih cen je zelo pomembna pozicija proizvajalca pri dobaviteljih materiala. Glavni dobavitelji so v Nemčiji, kar pomeni, da imajo nemška in avstrijska podjetja nekoliko boljše pogoje.

V PC-GE so previsoki stroški poslovanja. Podporne službe, ki so organizirane na ravni celotnega podjetja, so predrage. Stroški, ki jih povzročajo, so večji od koristi. Na trgu, kjer je glavni dejavnik konkuriranja cena, je racionalnost poslovanja še posebej pomembna. Problem teh služb je tudi v prepocasni odzivnosti.

Zaradi finančne službe, ki je organizirana na ravni celotnega podjetja, je PC-GE dobilo informacijski sistem SAP. Poleg tega, da proizvajalci oken ne zaslužijo dovolj, da bi si lahko privoščili takšen informacijski sistem, je le-ta še bistveno premalo fleksibilen za omenjeno proizvodnjo. Vse preveč je birokracije, zaradi česar je poslovanje v PC-GE preveč togo.

Proizvajalci stavbnega pohištva si vse bolj konkurirajo z dobavnimi roki. Nekatera tuja podjetja oglašujejo, da traja od narocila do dobave oken deset dni. V PC-GE zaenkrat še niso sposobni doseganja tako kratkih dobavnih rokov. Možno jih je doseci samo z zelo standardnimi izdelki, za katere so materiali na zalogi. Tako kratki dobavni roki pa so vzvod za nepopolne odpreme, ki prinesejo več škode kot koristi. Pri kupcih povzročijo veliko jeze, v podjetju pa se poslužujejo gasilskih akcij, ki so ponavadi drage.

Večji proizvajalci oken imajo avtomatizirano proizvodnjo, kar je še eden izmed razlogov, da samo poceni delovna sila še ne pomeni konkurenčne prednosti. V proizvodnjo uvajajo podobne pristope, kot so se že razvili v avtomobilski industriji (delo na takt), ki vodijo k nižjim stroškom na enoto. PC-GE zaenkrat še nima tako velikega obsega prodaje, da bi se lahko posluževal teh pristopov. Za takšen način delovanja so potrebne velike investicije v drago in zelo specializirano opremo. Takšne investicije za sedaj v PC-GE še niso upravičene, saj so slabo izkoriščene tudi že obstoječe kapacitete.

Na avstrijskem trgu PC-GE zaenkrat konkurira samo s ceno. Takšen pristop pa na dolgi rok ni možen. Ime Kovinoplastika Lož je na tem trgu neprepoznavno. Vsako leto se povečuje pritisk konkurence s Poljske, Slovaške in Madžarske. Tem podjetjem se z nižjimi cenami ne bo dalo konkurirati, saj je delovna sila v teh deželah cenejša. Po nekaterih informacijah prodajajo svoje izdelke po ceni, ki je nižja od stroškovne cene v PC-GE. Zaenkrat so poljska podjetja v veliki meri že okupirala Nemčijo in Švico.

PC-GE omogoča poslovanje v Sloveniji in Avstriji predvsem bližina teh dveh trgov. V panogi stavbnega pohištva so specifične storitve, ki jih je mogoče kvalitetno izvesti le, če je kupec tudi fizično blizu. Takšne storitve pa lahko PC-GE izvede še vedno ceneje od avstrijskih proizvajalcev.

V PC-GE se je v zadnjih dveh letih pridobilo kar nekaj novih strank (posrednikov), problem pa je upadanje prometa teh strank. Prodajne poti preko posrednikov so postale predrage. Prodajo in montažo oken na večjih objektih vršijo samo še podjetja direktno. V zadnjem letu je PC-GE odprl podružnico v Celovcu, ki omogoča neposredno prodajo tudi v Avstriji. Nekatera slovenska podjetja, ki so locirana bližje meji, so sicer že vršila neposredno prodajo iz Slovenije, PC-GE pa je sedaj korak spredaj.

Na avstrijskem trgu ima PC-GE še vedno relativno slabo razvito tržno mrežo. V zadnjih letih si je pridobilo znanje za sodelovanje s posredniki, vendar se kaže takšen način za vedno bolj zastarelega. Vsi posredniki imajo probleme pri poslovanju, ki predstavljajo nevarnost tudi za proizvajalce oken. Placilna nedisciplina je večja kot kdajkoli. Veliko takšnih manjših podjetij se je že srečalo s stecajem. Problem pri poslovanju preko posrednikov je v tem, da so tako majhni, da velikokrat ni nikakršne možnosti za zavarovanje dolga. Poleg teh nevarnosti se je tudi izkazalo, da je njihovo poslovanje predrago in se z upadanjem prometa še draži.

V PC-GE je premajhna dodana vrednost na zaposlenega. Če jo primerjamo z dodano vrednostjo v primerljivih slovenskih podjetjih, ki imajo primerljivo tehnologijo, tudi ugotovimo, da je premajhna. V PC-GE znaša dodana vrednost na zaposlenega v letu 2004 4,6 mio SIT. V uspešnih podjetjih v Sloveniji pa se giblje okrog zneska 6,0 mio SIT.

V zadnjem letu je PC-GE zacela tudi z izdelavo stavbnega pohištva iz aluminija. PC-GE je na tem trgu zacetnik. Najprej je bilo potrebno poiskati dobavitelja sistema (ALU–profilov). Nikakor ni bilo možno pridobiti primernih nabavnih pogojev. Naslednji problem se je pojavil pri znanju. Kar precej časa preteče, preden obstoječi ali nov kader pridobi primerne izkušnje. Nazadnje pa je še problem predrage proizvodnje.

V naslednji tabeli prikazujem vse prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki veljajo za PC-GE kot eno izmed enot podjetja Kovinoplastika Lož. Ugotovil sem, da veliko prednosti izhaja iz dejstva, da je PC-GE del finančno stabilnega podjetja. Poleg prednosti, ki jih takšna organizacija prinese, pa so tudi slabosti. Odločitev o oddelitvi ni enostavna.

Tabela 6: Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

| PREDNOSTI  | PRILOŽNOSTI   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepoznavnost podjetja v Sloveniji,</li> <li>• kvalitetna storitev servisa,</li> <li>• nižja cena dela od avstrijskih in italijanskih podjetij,</li> <li>• 50–letna tradicija,</li> <li>• pridobljeni organizacijski in okoljevarstveni standardi,</li> <li>• boljše možnosti financiranja,</li> <li>• ustanovljena podružnica v Avstriji.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vecje povpraševanje po ALU–stavbnem pohištvu,</li> <li>• možnost neposredne prodaje na tujih trgih,</li> <li>• možnost sodelovanja z dobavitelji iz bivše Jugoslavije in</li> <li>• možnost horizontalnega povezovanja, da se izpopolni prodajni program.</li> </ul> |
| SLABOSTI   | NEVARNOSTI  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsoki stroški poslovanja,</li> <li>• prepocasna odzivnost na spremembe,</li> <li>• visoka stopnja birokracije,</li> <li>• neprimeren sistem nagrajevanja,</li> <li>• predolgi dobavni roki,</li> <li>• nepopolnost odprem,</li> <li>• nizka produktivnost,</li> <li>• nizka izkoriščenost proizvodnih sredstev,</li> <li>• slabo organizirana prodajna mreža,</li> <li>• slabe promocijske aktivnosti.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poljski, češki, madžarski, slovaški dobavitelji,</li> <li>• nadaljnje nižanje cen,</li> <li>• nadaljnje zmanjševanje prodaje preko posrednikov,</li> <li>• placilna nedisciplina kupcev,</li> <li>• odliv izobraženega kadra.</li> </ul>                             |

Vir: Lastno mnenje

## 6. Oddelitev PC-GE

Z vidika sestavljenega podjetja je smiselno posamezne poslovne enote povečevati, združevati ali jih ukinjati, odvisno od njihove sedanje in prihodnje relativne uspešnosti in usklajenosti s celoto.

Veliko prednosti velikih sestavljenih podjetij izvira iz sinergij med različnimi poslovnimi enotami. Do sticnih točk prihaja na najrazlicnejših področjih v tehnologiji, trženju, financiranju itd. Zaradi tega se podjetja povezujejo. V tem poglavju pa bom obravnaval ravno nasproten proces. V analizi poslovanja sem ugotovil, da PC-GE že sedaj relativno samostojno posluje. Uspešnost poslovne enote ni na zahtevani ravni. **Z oddelitvijo od maticnega podjetja bi PC-GE lahko uspešneje posloval**, ustvarili bi se pogoji za doseg temeljnih ciljev poslovanja. Poslovna enota bi tako postala ekonomsko in pravno samostojno podjetje, s tem da bi se še vedno ohranilo skupno finančno planiranje. Vrednost celotnega podjetja Kovinoplastika Lož bi se povečala.

V praksi se prevec odlocitev sprejema prevec impulzivno, zato se pri oddelitvi PC-GE držim strateškega pristopa, ki vključuje naslednje naloge:

- analiza poslovne enote,
- tehtanje med razlogi za in proti oddelitvi,
- opredelitev vizije in poslanstva,
- dolocanje ciljev,
- dolocanje strategije poslovanja,
- uveljavitev oddelitve in uresnicitev poslovne strategije.

Splošne razloge, ki vodijo podjetja k delitvam sem že opisal v teoreticnem delu. V tem poglavju bom takšne razloge podal za primer PC-GE. V PSPN–analizi sem poudaril kar nekaj prednosti, ki jih ima PC-GE zaradi vključenosti v maticno podjetje, zato ne bom zanemaril slabosti, ki bi jih delitev prinesla. V nadaljevanju pa bom tudi tehtal med razlogi za in proti oddelitvi ter izbral najprimernejši način za oddelitev PC-GE.

## 6.1. Razlogi za delitev PC-GE

Podjetja se odločajo za delitev na manjše dele v več primerih. Kadar je takšna odlocitev sprejeta prostovoljno, potem morajo obstajati doloceni razlogi, ki takšno odlocitev podpirajo. Razlogi, ki vodijo PC-GE k oddelitvi, so:

- Z oddelitvijo PC-GE bi lahko prišlo do povečanja vrednosti podjetja Kovinoplastika Lož. V preteklosti je PC-GE ustvarjal negativni prosti denarni tok, ki je imel vpliv na zmanjševanje vrednosti celotnega podjetja. Z oddelitvijo bi se v PC-GE ustvarili pogoji za pozitiven denarni tok, ki bi povečal vrednost celotnega podjetja.
- Management Kovinoplastike Lož se je specializiral za jedrne programe Okovja, Inoxa in Orodjarne. Če bi prišlo do oddelitve PC-GE, bi managementu v maticnem podjetju ostalo več casa za ukvarjanje z jedrnimi programi. V podjetju Kovinoplastika Lož bi tako prišlo do nadaljnje decentralizacije. Vse več odlocitev za PC-GE bi sprejemal management te enote. Posledica bi bila večja motivacija managementa oddeljenega podjetja.
- Z oddelitvijo bi bilo omogočeno neposredno vlaganje managementa in drugih v PC-GE, kar bi pomenilo še večjo motivacijo za doseganje zastavljenih ciljev. Management PC-GE bi še v večji meri nadzoroval sredstva, s tem še posebej mislim na gibljiva sredstva.
- Z oddelitvijo bi bili možni hitrejši odzivi na spremembe v okolju. Sedaj mora management v PC-GE pripraviti veliko dokumentacije, sodelovati mora z najrazlicnejšimi svetovalci, prepričati upravo, da se lahko sprejme dolocena odlocitev.
- Kot je razvidno iz organizacijske strukture Kovinoplastike Lož, so nekatere službe organizirane na ravni celotnega podjetja. To so službe strateške nabave, financ, kadrovska služba in služba informatike. Omenjene službe so se v preteklosti specializirale za jedrne dejavnosti. Poslovanje v PC-GE je tako specifčno, da jedrne

službe ne prinašajo dovolj koristi. Z oddelitvijo PC-GE bi se lahko vršil boljši nadzor nad dejanskimi stroški, ki jih povzroca, saj bi bil manj obremenjen s stroški omenjenih služb.

- Zaradi skupnega finančnega sistema je PC-GE svoje poslovanje in organizacijo podredil maticnemu podjetju. V poslovanje se je uvedel informacijski sistem, ki je neprimeren za vrsto dejavnosti, ki jo opravlja PC-GE. Postopki in metode dela so standardizirani na ravni celotnega podjetja in so za PC-GE neprimerni. Birokracija je prevelika. Z oddelitvijo bi PC-GE znižal stroške poslovanja in povečal svojo fleksibilnost.
- PC-GE sedaj obvladuje dva informacijska sistema, ki med seboj nista kompatibilna. Vmesniki med tema dvema informacijskima sistemoma so predragi. Pri urejanju dokumentacije je tako potrebno veliko ročnega dela, ki v primeru enega informacijskega sistema ne bi bilo potrebno. Pojavlja se tudi vse prevec napak. Z oddelitvijo bi se PC-GE specializiral samo na en informacijski sistem.
- Ker je PC-GE del Kovinoplastike Lož, velja v PC-GE takšen sistem nagrajevanja kot v celotnem podjetju. Delavci so placani v skladu s kolektivno pogodbo v kovinskopredelovalni industriji in internim pravilnikom Kovinoplastike Lož. Delavci PC-GE zahtevajo vse nagrade, ki jih dobijo kolegi v uspešnejših profitnih centrih. Zaradi nedoseganja zahtevane uspešnosti in nedoseganja plana se cutijo prikrajšane, saj imajo kolegi na enaki hierarhici ravni v podjetju boljše place. Na management PC-GE se vršijo pritiski, ki imajo za posledico višji delež stroškov dela v strukturi prodajne cene. Z oddelitvijo bi delavci sicer izgubili del ugodnosti, ki pa bi si jih lahko povmili z uspešnim poslovanjem v prihodnosti.
- V PC Okovje se pojavlja mnenje, da PC-GE slabo vpliva na prodajo okovja na slovenskem trgu, saj je PC-GE neposreden konkurent kupcem PC Okovja. Eden večjih kupcev PC Okovje je prav PC-GE. Zaradi nastopanja v skupni panogi bi moralo med tema dvema profitnima centroma prihajati do sinergij, ki pa niso tako velike, kot bi bile lahko. Omenil sem že negativno mnenje, poleg tega pa sta profitna centra tudi fizicno locena.

## 6.2. Razlogi proti oddelitvi PC-GE

V PSPN–analizi sem ugotovil veliko prednosti in priložnosti PC-GE, ki so posledica pripadnosti večjemu sistemu. Z oddelitvijo bi PC-GE te prednosti in priložnosti izgubil, zato ne smemo spregledati razlogov, ki govorijo proti oddelitvi PC-GE. Razlogi proti oddelitvi PC-GE so:

- Posredne stroške, ki se jih sedaj dodeli na PC-GE, bi morali prevzeti preostali profitni centri. To dejansko ni slabost, saj bi moral biti interes podjetja, da dodeli posredne stroške stroškovnim nosilcem, ki takšne stroške povzročajo.
- PC-GE je prisotno v nestabilnem okolju. Sprememb je vec kot kdajkoli. Pri poslovanju se srečuje z veliko nevarnostmi: vse vecja je finančna nedisciplina, možne



so najrazlicnejše tožbe, vse večje so okoljevarstvene zahteve, vse močnejša je konkurenca na trgu itd. Z oddelitvijo **se tveganje** za PC-GE bistveno **poveca**, saj izgubi podporo močnega maticnega podjetja.

- Ena izmed največjih prednosti PC-GE pred konkurenti je možnost boljšega financiranja. Ker je Kovinoplastika Lož veliko in stabilno podjetje, lahko PC-GE sodeluje pri največjih projektih in pri teh sprejema daljše placilne roke. Pri analizi gibljivih sredstev sem ugotovil slabše obracanje kot pri konkurentih, kar je posledica prav tega dejavnika. Če se PC-GE oddeli, se bo srečeval s problemi financiranja in likvidnosti.
- Naslednja sinergija, ki jo PC-GE izgubi, je izguba dobrih pogojev pri dobaviteljih. PC-GE sedaj pri večini placil uveljavlja skonte. Zaradi dobrih podatkov v izkazu stanja in uspešnosti Kovinoplastike Lož nakup materiala s strani PC-GE za dobavitelja ne prinaša nevarnosti. Nakup PC-GE je za dobavitelje bistveno bolj varen od nakupov ostalih konkurentov.
- Kovinoplastika Lož velja za podjetje, ki goji dobre odnose do svojih zaposlenih. Zaenkrat ni opaziti težav pri zaposlovanju sposobnih ljudi. V kolikor se PC-GE oddeli, moramo poudariti, da bo težje priti do sposobnega kadra, saj panoga stavbnega pohištva ni najbolj zaželena. V takem podjetju bo tudi manjša varnost zaposlitve.
- Nazadnje moramo omeniti še neposredne stroške, ki bi jih oddelitev prinesla podjetju. Tu mislimo predvsem stroške za analize, podpisa novih pogodb z zaposlenimi, stroške ustanovitve novega podjetja itd.

### 6.3. Odlocitev o oddelitvi PC-GE

Odlocitev o delitvi podjetja na manjše, pravno samostojne enote je strateška odlocitev. Zvišanje vrednosti dobicka in s tem zagotovitev večje vrednosti podjetja je temeljni pogoj za sprejem odlocitve o delitvi podjetja. Podjetja usmerjajo največ pozornosti enotam, v katerih vidijo priložnosti, nedonosna področja se opuščajo. V Kovinoplastiki Lož so tri jedrna področja, ki jim management maticnega podjetja posveca največ pozornosti. Proizvodi PC-GE ne spadajo med njih.

Ce hoče PC-GE v vse bolj turbulentnih razmerah ustvariti potrebno življenjsko silo, mora biti zmožen celovite preнове. V sedanjem svetu je prav sposobnost spreminjanja eden izmed temeljnih pogojev za doseganje uspeha in uspešnosti pri poslovanju. PC-GE v preteklosti ni dosegal najboljših rezultatov. Ce PC-GE v prihodnosti ne bo izvedel preнове, se prav lahko znajde v fazi likvidacije. **Znotraj obstoječega sistema so spremembe težje dosegljive.**

Koristi, ki jih podjetju Kovinoplastika Lož in oddeljenemu podjetju PC-GE prinese oddelitev, morajo preseči izgubljene sinergije. Takšne koristi je težko kvantitativno ovrednotiti. Trditi, da bi PC-GE samo zaradi sprejema odlocitve o oddelitvi postal uspešno podjetje, si ne upam,

saj je za uspešno delovanje potrebno sprejeti veliko pomembnih odločitev in jih potem tudi udejanjiti.

V analizi PC-GE sem ugotovil, da se pojavljajo sinergije med PC-GE in Kovinoplastiko Lož samo na področju financiranja. Poslovanje PC-GE je od poslovanja drugih enot znotraj podjetja tako različno, da nekega pretoka znanja in izkušenj med PC-GE in drugimi poslovnimi enotami ni. PC-GE posluje že sedaj zelo samostojno. Management maticnega podjetja in podporne službe, razen finančne službe, so specializirani za druga področja delovanja. Kljub temu znašajo stroški teh služb 5% prodajne realizacije PC-GE. **Koristi PC-GE od podpornih služb so za PC-GE manjše od stroškov, ki jih te službe povzročajo.**

V naslednji tabeli prikazujem zbirno oceno prednosti in slabosti, ki bi jih oddelitev prinesla. Moje mnenje je, da je odločitev o oddelitvi upravičena. Prednosti, ki jih podjetje z oddelitvijo dobi, so večje od slabosti, ki so posledica oddelitve. Zaradi tega si upam trditi, **da bi se s sprejemom odločitve o oddelitvi PC-GE povečal poslovni uspeh in s tem vrednost podjetja** Kovinoplastika Lož. Nižji stroški poslovanja, večja motivacija managementa ter ostalih zaposlenih in večja prožnost poslovanja so močnejši od slabše likvidnostne pozicije in večjega tveganja pri poslovanju. Izgube ugodnosti pri dobaviteljih pa tako ne bi bile velike, saj se že sedaj nabava vrši direktno iz PC-GE.

Tabela 7: Zbirna ocena prednosti in slabosti oddelitve PC-GE

| PREDNOSTI  | SLABOSTI   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohranitev števila zaposlenih,</li> <li>• možno povečanje vrednosti ostalih PC,</li> <li>• več časa managementa za ostale programe,</li> <li>• večja motivacija managementa v PC-GE,</li> <li>• nižji stroški poslovanja PC-GE,</li> <li>• večja fleksibilnost PC-GE,</li> <li>• manjša stopnja birokracije v PC-GE,</li> <li>• nižji stroški dela.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Večji posredni stroški ostalih profitnih centrov,</li> <li>• večja občutljivost PC-GE na spremembe in s tem večje tveganje,</li> <li>• slabša likvidnost PC-GE,</li> <li>• izguba določenih ugodnosti pri dobaviteljih,</li> <li>• težje zaposlovanje v PC-GE,</li> <li>• manjše ugodnosti za delavce v PC-GE.</li> </ul> |

Vir: Lastno mnenje

## **6.4. Izbira nacina delitve PC-GE**

Pri izbiri nacina delitve podjetja je zelo pomembno, da si odgovorimo na vprašanje, kdo bo vršil nadzor nad novoustanovljenim podjetjem. Oddelitev podjetja je vrsta delitve, kjer obdržijo nadzor oddeljenim podjetjem že obstoječi lastniki. Za PC-GE bi tako predlagal oddelitev.

Neuspešno poslovanje poslovne enote PC-GE, počasne rasti povpraševanja na trgu in slabe napovedi za prihodnost ne privlačijo novih investitorjev v panogo stavbnega pohištva. Podjetje Kovinoplastika Lož mora izbirati med vrstami delitve, kjer za delitev niso potrebni novi investitorji. Takšna vrsta delitve podjetja na manjše dele je oddelitev.

V PC-GE so že sedaj neizkoriščene kapacitete. V prihodnosti se pričakuje rast proizvodnje, vendar potrebe po investicijah ne bodo velike. Nacin delitve, kjer je prisoten finančni tok, tako ni potreben. Oddelitev poslovne enote je vrsta delitve podjetja, kjer finančnega toka ni. Drugace je pri poslovni enoti, ki v prihodnosti pričakuje hitro rast. Za podporo hitre rasti potrebuje takšna enota veliko sredstev. V takšnem primeru so boljše delitve, kjer je prisoten finančni tok v obliki denarja ali kakšni drugi finančni obliki.

Pri izbiri nacina delitve je potrebno upoštevati tudi davčni vidik. Pri oddelitev ni nikakršnega placila davka, medtem ko so delitve, kjer je prisoten finančni tok, lahko obdavcljive. Podjetje mora placati davek v primeru, da se poslovna enota proda po višji ceni od knjižne cene.

## **6.5. Zakonodaja in davčni vidik oddelitev**

V Sloveniji delitev v smislu oddelitev, odcepitev in razdružitvev ne poznamo v takšni obliki kot drugod po svetu, predvsem v ZDA. Pri nas prihaja največkrat do odprodaje podjetja, za kar posebna zakonska ureditev ni potrebna. Podjetje zamenja del realnih naložb za finančne naložbe, na pasivni strani bilance stanja se v prvi fazi ne spremeni nič, možna je samo eventualna vknjižba kapitalskega dobicka iz naslova transakcije.

Najbližje oddelitvam in odcepitvam je oblikovanje holdingov na podlagi izlocanja delov premoženja iz maticne družbe na nove hcerinske družbe, kar pa je le prvi korak k oddelitvi oziroma odcepitvi. Lastnik tako oblikovanih družb je maticno podjetje in ne delnicarji maticnega podjetja. Drugi korak k oddelitvam in odcepitvam, kjer maticno podjetje prenese lastniški delež v hcerinskem podjetju na svoje delnicarje, v Sloveniji še ni zanimiv. V Sloveniji ni res velikih gospodarskih družb, zapoznela pa je tudi zakonska ureditev. Pojavlja se tudi vprašanje o tem, kdo v resnici upravlja s podjetji. Če namrec lastniki niso tisti, ki upravljajo s podjetjem, potem motivi delitev, ki so bili predstavljeni in vodijo v povecanje vrednosti premoženja lastnikov, za slovenska podjetja ne veljajo (Loncarski, 2002, str. 58).

V Uradnem listu Republike Slovenije št. 45/2001 je v oddelku 2.A opredeljeno področje delitve kapitalskih gospodarskih družb. V nadaljevanju bom povzel bistvene opredelitve delitev gospodarskih družb. V 533. a členu ZGD je opredeljeno, da se kapitalska družba lahko deli z razdelitvijo ali oddelitvijo.

Razdelitev se opravi s hkratnim prenosom vseh delov premoženja prenosne družbe, ki z razdelitvijo preneha, ne da bi bila opravljena njena likvidacija, na (po naši opredelitvi gre za razdružitev – split up):

- nove kapitalske družbe, ki se ustanovijo zaradi razdelitve (razdelitev z ustanovitvijo novih družb),
- prevzemne kapitalske družbe (razdelitev s prevzemon).

Oddelitev se opravi s prenosom posameznih delov premoženja prenosne družbe, ki z oddelitvijo ne preneha, na:

- nove kapitalske družbe, ki se ustanovijo zaradi oddelitve (oddelitev z ustanovitvijo novih družb),
- prevzemne kapitalske družbe (oddelitev s prevzemon).

Na podlagi takšne opredelitve oddelitve lahko povzamemo, da je:

- oddelitev na novo kapitalsko družbo, v kateri so ohranjena kapitalska razmerja, tista delitev, ki jo imenujemo oddelitev (spin-off),
- oddelitev z ustanovitvijo novih družb, kjer kapitalska razmerja niso ohranjena, tista delitev, ki jo imenujemo odcepitev (split-off).

Ce se proda poslovna enota, ki je v izkazih podjetja knjižena pod dejansko tržno ceno, potem predstavlja prodaja takšne enote po tržni ceni za maticno podjetje kapitalske dobičke. Posledica so davki na dobiček in zaradi tega postaja davčni vidik prestrukturiranja podjetij vse bolj pomemben. Oddelitve, odcepitve in razdružitve so praviloma neobdavcene. V ZDA placilo davka na dobiček odpade, ce ostane vsaj 80 % oddeljene enote v lasti obstojecih lastnikov. V prihodnosti lahko pričakujemo, da bodo tudi slovenska podjetja pri prestrukturiranju upoštevala davčne vidike.

## **7. Dolocanje poslovnih ciljev PC-GE ter poti za njihovo doseganje**

V fazi analize smo v PC-GE spoznali prednosti in pomanjkljivosti ter priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja. V predhodnem poglavju se je odločitev o oddelitvi PC-GE izkazala za upravičeno. Te ugotovitve sedaj predstavljajo izhodišče za oblikovanje prihodnosti samostojnega podjetja PC-GE. V tem delu bom dolocil želeno prihodnje stanje, ki je opredeljeno kot cilji podjetja.

V drugem delu tega poglavja bom dolocil še strategije, s katerimi bo PC-GE dosegel želeno stanje v prihodnosti. Razvil bom osnovne, poslovne in funkcijske strategije. Proces razvijanja strategije sestavljata racionalni in intuitivni del, ki se med seboj prepletata. Strateg mora upoštevati veliko spremenljivk ter veliko neznank. Vedno bolj je poudarjena ustvarjalnost kot kritična za uspešno oblikovanje strategije. Vseeno pa se mora pri razvijanju strategij upoštevati tudi rezultate, pridobljene z analizami.

### **7.1. Temeljni cilji poslovanja**

V PC-GE je potrebno poiskati odgovor na vprašanje, ali se delajo prave stvari. Šele nato je možno dobiti odgovor, kako do boljših rezultatov. Glede na opravljene analize ugotavljamo, da je trg stavbnega pohištva zelo nasicen. Kupci imajo veliko moc proti proizvajalcem. Ovire za vstop novih igralcev so majhne. Na drugi strani pa ugotavljamo, da obstajajo podjetja, ki ustvarjajo dobiček. V PC-GE je potrebno postaviti temeljne usmeritve, da bo podjetje v okviru sedanje dejavnosti postalo uspešno.

Upravljanje in ravnanje podjetja se zacena pri postavljanju temeljnih ciljev poslovanja. To pomeni opredelitev najsplošnejše usmeritve. Temeljni cilji PC-GE so:

- uspešnost poslovanja,
- rast prodaje,
- zniževanje stroškov,
- večja produktivnost in
- zniževanje gibljivih sredstev.

Glavni cilj PC-GE je doseganje zadovoljive uspešnosti poslovanja. Rezultati morajo izpolniti zahteve lastnikov. PC-GE si mora kot cilj postaviti vsaj takšno uspešnost, kot jo sedaj zahteva management matičnega podjetja. Podjetje se zaveda, da je za uspešno poslovanje potrebno stalno prilagajanje dinamiki okolja. Proizvodni program, obseg zmogljivosti, prodajni in nabavni asortima ter poslovno povezovanje in razdruževanje so stvari, ki niso fiksne.

Za doseganje dobrih poslovnih rezultatov v PC-GE je nujno potrebna rast. V proizvodnji so sedaj neizkoriščene kapacitete, kar je še posebej izrazito v zimskih mesecih. Rast prodaje, ki mora znašati cca. 10 % letno, je vzvod za doseganje večje produktivnosti, boljših pogojev pri dobaviteljih, boljše obvladovanje stroškov prodaje itd. Z doseganjem večje prodaje se znižujejo stroški na enoto, kar pomeni večjo konkurenčnost.

Zniževanje stroškov je v zreli panogi, za katero večja diferenciacija izdelkov ni znailna, zelo pomemben dejavnik konkurenčnosti. Glavni razlog, da se kupec odloči za narocilo, je nizka cena. PC-GE se bo moral na vseh področjih svojega poslovanja obnašati zelo racionalno.

Z oddelitvijo se bo PC-GE srečeval s problemi financiranja. Tako velikih terjatev in zalog materiala, kot jih ima sedaj, si ne bo mogel privoščiti. Na tem področju bo moral biti primerljiv z najboljšimi podjetji v panogi.

## 7.2. Vizija in poslanstvo

V PC-GE do sedaj ni bila izdelana vizija poslovanja. Vizija je posledica intuitivnega in racionalnega procesa. Med managerji ni nikogar, ki bi svoje odločitve sprejemal samo na podlagi intuicije. Vecina podjetij uporablja proces strateškega planiranja za sprejem strateških odločitev na podlagi integracije analize in intuicije. Oba procesa sta nujna in se dopolnjujeta. Takšno pot sem izbral tudi za oblikovanje vizije profitnega centra Gradbeni elementi, ki naj bi se glasila: **»Bomo prepoznaven dobavitelj stavbnega pohištva, ki bo kupcem ponudil več, kot mu nudijo drugi konkurenti. Tesne povezave z dobavitelji bodo jamstvo za razvoj stavbnega pohištva v naši regiji«.**

V viziji podjetja je poudarjeno, da bo PC-GE prepoznaven dobavitelj stavbnega pohištva, ki bo svojim kupcem ponudil več od konkurentov. Kot sem ugotovil v analizi poslovanja, podjetje ne more tekmovati samo s ceno. PC-GE bo pripeljal storitev svetovanja, montaže in servisa na višji nivo, zato bodo koristi nakupa stavbnega pohištva v PC-GE večje kot pri konkurentih. Višji nivo in tako diferenciacijo izdelkov je mogoče doseči na regionalnem trgu. Prevelike razdalje otežijo kvalitetno izvedbo omenjenih storitev. Neposredna obdelava ostalih trgov zaradi najrazlicnejših faktorjev zaenkrat ni smiselna.

Poudarjene so tudi tesne povezave z dobavitelji. PC-GE je premajhen, da bi bil sam pobudnik sprememb na trgu in s tem nosilec razvoja. Pomembno je sprotno sledenje, ki je možno le v tesnem sodelovanju z dobavitelji.

Vecina strokovnjakov s področja strateškega managementa trdi, da je oblikovanje poslanstva podjetja nujno. V tem poglavju bom razvil poslanstvo PC-GE. Za oblikovanje poslanstva se je razvil kar nekaj pristopov. Ena iz med možnosti je analiza vseh interesov udeležencev podjetja in njihovih pričakovanj. Najprej je potrebno opredeliti udeležence. Notranji

udeleženci so: delničarji, zaposleni, vodstveni delavci, najvišji management. Zunanji udeleženci pa so vse skupine ali posamezniki, ki imajo kakršnokoli zahtevo do podjetja. To skupino ponavadi sestavljajo: kupci, dobavitelji, vlada, najrazlicnejša društva, lokalne skupnosti, ostala javnost. V naslednji fazi je potrebno ugotoviti njihove zahteve in pričakovanja. Nato je potrebno določiti prednosti in najpomembnejše udeležence in nazadnje uskladiti takšna pričakovanja s poslanstvom podjetja. Če podjetje pri oblikovanju svojega poslanstva ne upošteva teh pričakovanj, se lahko zgodi, da bodo posamezni udeleženci umaknili svojo podporo podjetju.

Za PC-GE sem razvil naslednje poslanstvo: **Poslanstvo PC-GE je postati pomemben in prepoznaven dobavitelj stavbnega pohištva v regiji. V podjetju se bomo zavezovali najvišjim standardom kakovosti kakor popolnosti pri svojem poslovanju. Sledili bomo razvoju, da bomo lahko služili svojim kupcem in jim prinašali koristi. Svojim zaposlenim bomo omogočili osebni razvoj in varno zaposlitev. Odgovorni bomo tudi svojim lastnikom, ki jim bomo ustvarjali primerne donose. Pri poslovanju bomo varovali okolje.**

Kupci spadajo med najpomembnejše deležnike v podjetju. Z grajenjem na prepoznavnosti, s sledenjem razvoju in doseganjem dobre kvalitete si bo ustvarjal krog zadovoljnih kupcev. Če se bo PC-GE srečeval z nezadovoljnimi kupci, potem nima možnosti za rast, ki spada med temeljne cilje. V poslanstvu so omenjeni tudi zaposleni. Če hoče PC-GE doseči večji ugled pri vseh deležnikih, je nujno potrebno, da ga najprej doseže pri svojih zaposlenih. Omogočanje osebnega razvoja in varne zaposlitve bo pri zaposlenih povzročilo večjo pripadnost, ki je ključna za razvoj podjetja. V poslanstvu so omenjeni tudi lastniki, ki jim bo PC-GE prinašal primerne donose. PC-GE bo posloval etično in bo pri poslovanju upošteval okoljevarstvene standarde.

### **7.3. Okvirni in podrobni cilji**

V tem delu bom dokaj podrobno naredil kvalitativno opredelitev ciljev podjetja. Vsi cilji še ne bodo kvantitativno izraženi. Pri temeljnih ciljeh poslovanja smo dali na prvo mesto uspešnost poslovanja. Podjetje PC-GE bo moralo v prihodnosti dosežati rezultate, ki jih od njega zahtevajo lastniki. V petih letih mora PC-GE, v skladu s poslovanjem podjetja Kovinoplastika Lož doseči dobickovnost prihodkov med 5 in 7 % ter donosnost sredstev okoli 7 %. To so obenem glavni cilji za celotno podjetje. Da bodo ti skupni cilji doseženi, pa morajo poslovne funkcije dosežati cilje, prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: Strateški cilji PC-GE po funkcijah

|                     |  |
|---------------------|--|
| Prodajna funkcija   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Letna rast prodaje PVC stavbnega pohištva 10 % na slovenskem trgu.</li> <li>• V prvih letih hitra rast prodaje ALU-stavbnega pohištva, nato zmerna.</li> <li>• Zmanjšati stroške reklamacij pod 1 % vrednosti prodaje.</li> <li>• Bolje pokriti prodajo v delih Slovenije, kjer je sedaj prodaja manjša.</li> <li>• Povecati prepoznavnost in obseg prodaje na avstrijskem trgu.</li> <li>• Okrepitev neposredne prodaje na tujih trgih.</li> <li>• Razvoj tržne mreže v ostalih delih Avstrije in severni Italiji.</li> <li>• Zmanjšanje tveganja neplacil.</li> </ul> |
| Proizvodna funkcija | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pridobitev lastnega voznega parka, ki je specializiran za dejavnost.</li> <li>• Sprotno sledenje razvoja delovnih priprav (naprava za lepljenje stekla).</li> </ul>   |
| Kadrovska funkcija  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizirati delovna mesta.</li> <li>• Izdelati nov motivacijski sistem in sistem napredovanja.</li> <li>• Izboljšati nadzor in zmanjšanje kontrolnega razpona.</li> <li>• Izobraževanje zaposlenih.</li> <li>• Zaposlitev strokovnjakov za gradbeništvo, ki imajo ustrezna potrdila.</li> </ul>   |
| Financna funkcija   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančna samostojnost.</li> <li>• Zagotavljanje likvidnosti.</li> <li>• Vzpostavitev primernega kratkoročnega in dolgoročnega financiranja.</li> </ul>  |
| Nabavna funkcija    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblikovati tesen odnos do dobaviteljev materiala in opreme.</li> <li>• Povecati sodelovanje z raziskovalnimi institucijami.</li> </ul>  |

Vir: Lastno mnenje

Pri določitvi ciljev sem izhajal iz predhodno napravljenih analiz, postavljene vizije, poslanstva in temeljnih ciljev poslovanja. Ti cilji, ki za PC-GE pomenijo želeno prihodnost, se morajo doseci v petih letih. Iz tabele je razvidno, da bo v PC-GE v prihodnosti največji pritisk na prodajni funkciji. Prodajni cilji so izmed vseh naštetih najtežje dosegljivi. PC-GE mora na trgu, ki stagnira, dosegati relativno veliko rast prodaje. Naslednje področje, ki mu bo PC-GE posvetil veliko pozornosti, so finance. To je edino funkcijsko področje PC-GE, ki ga sedanji management ni samostojno obvladoval. Doseganje ciljev drugih poslovnih funkcij ne bi smelo predstavljati večjega problema.



V okviru samostojnega podjetja bo moral PC-GE vzpostaviti računovodsko in kadrovsko službo, izvesti se bo morala locitev informacijskega sistema od sistema maticnega podjetja Kovinoplastika Lož.

## 7.4. Oblikovanje strategij

### 7.4.1. Celovita strategija

PC-GE bo zasledoval strategijo rasti. V Sloveniji se bo na področju PVC–stavbnega pohištva vršila obdelava trga, **s poudarkom na rasti obsega prodaje**. Obenem bo podjetje nadalje razvijalo trg v Avstriji in severni Italiji. Na omenjenih trgih se bo prcelo z neposredno prodajo. Na področjih, ki z neposredno prodajo ne bodo pokrita, bo podjetje poskušalo z nadaljnjim razvijanjem tržne mreže (posredniki).

PC-GE bo pri razvijanju svojih proizvodov sledil trgu. V proizvodni program bo uvajal izboljšane vrste PVC–stavbnega pohištva. Razvijanje proizvoda pomeni za PC-GE razširitev proizvodnega programa ali števila ožjih skupin proizvodov v njem. Vcasih bo šlo za nadomeščanje izdelkov, saj je potrebno nekatere izdelke zamenjati z novimi. Pri tem bo PC-GE izhajal iz življenjskih ciklov proizvodov.

Najbolj tvegan del strategije rasti pomeni uvedba ALU–stavbnega pohištva. Na tem področju je PC-GE zacetnik. Podjetje bo zacelo delovati z enostavnejšimi izvedbami na slovenskem trgu. Tako si bo zacelo pridobivati izkušnje, znanje pa bo podjetje crpalo od svojih dobaviteljev. Celotno paleto ALU–stavbnega pohištva bo PC-GE zacel tržišiti v naslednjem koraku, ko bo že imel primerno znanje in izkušnje. V zadnji fazi uvedbe ALU–stavbnega pohištva bo PC-GE prodril tudi na tuje trge. Prodajo bo vršil neposredno preko svojih prodajnih mest in tudi posredno preko že obstojece prodajne mreže. PC-GE bo izvajal omejeno **produktno–tržno diverzifikacijo**.

### 7.4.2. Genericna in strategija na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda

Povpraševanje po stavbnem pohištvu je elastično. Stavbno pohištvo je trajna dobrina in v nakupni proces so kupci pripravljene vložiti več časa. Diferenciacija izdelkov med različnimi proizvajalci v panogi stavbnega pohištva je majhna, zato ima pri odločitvi o nakupu veliko vlogo prav cena. Cena lahko postane konkurenčna prednost samo v tistem podjetju, ki ima stroške nižje od konkurence. PC-GE bo svoje izdelke prodajal po relativno nizki ceni in bo zasledoval cilje rasti prodaje. Nižje stroške na enoto bo dosegel z učinkovitim poslovanjem in z obsegom poslovanja, večjim od konkurence. Pri tem bodo zeb pomembno vlogo igrale že pridobljene izkušnje.

V primeru, da se kupec sreca z enakimi cenovnimi ponudbami, se bo odločil za podjetje, ki bo hitreje, popolnejše in bo imelo organizirano kvalitetno storitev svetovanja, montaže in servisa. Diferenciacijo do konkurentov bo PC-GE dosegel z visoko popolnostjo dobav in visokim nivojem montažnih storitev, svetovanja in servisa. Tem dejavnikom bo PC-GE v prihodnosti posvetil največ pozornosti.

Panoga stavbnega pohištva se nahaja v fazi zrelosti. Konkurenčni položaj bo podjetje PC-GE ohranjal z doseganjem stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa. Proizvodi PC-GE bodo primerljivi s konkurenčnimi podjetji in bodo na visoki ravni. Diferenciacija bo predvsem na področju storitev, ki jih PC-GE opravi pri svojih kupcih. Podjetje bo povečalo izkoriščenost kapacitet v proizvodnji in z dobavitelji ter prodajnimi posredniki vzpostavilo tesnejše vezi.

### **7.4.3. Funkcijske strategije**

#### **7.4.3.1. Strategija trženja**

Pri oblikovanju strategije trženja je potrebno uskladiti štiri elemente trženjskega spleta:

- izdelek,
- cena,
- prodajne poti,
- trženjsko komuniciranje.

Vsi izdelki v PC-GE bodo narejeni po naročilu, kar pomeni, da PC-GE ne bo proizvajal standardnih izdelkov na zalogo. Proizvodno–prodajni programu bo zajemal:

- PVC–stavbno pohištvo,
- ALU–stavbno pohištvo,
- kombinacija PVC–ALU,
- sencila,
- okenske police.

S tem smo opredelili širino sortimenta, ki nam pove, koliko različnih proizvodov bo podjetje prodajalo. Pri oblikovanju strategije trženja pa je potrebno sprejeti tudi odločitev o globini sortimenta, ki nam pove, koliko različic nekega proizvoda naj podjetje prodaja (proizvaja). PC-GE se srečuje z različnimi skupinami kupcev, ki kupujejo različne inace posameznega izdelka. Stavbno pohištvo se znotraj posamezne skupine diferencira glede na:

- doseganje različnih izolacijskih vrednosti (toplotna in zvočna izolacija),
- varnost,
- načine odpiranja,
- različne zasteklitve,
- različna sencila in police,

- dizajn,
- itd.

Pri sestavljanju prodajnega sortimenta je potrebno vedeti, katere so tiste lastnosti izdelka, ki imajo v obeh kupca neko vrednost. Če kupec med dvema proizvodoma ne vidi nobene razlike, bo kupil tistega, ki je cenejši. V panogi stavbnega pohištva so bile opravljene raziskave, ki so ugotovljale pomembnost posameznega dejavnika, ki je imel največjo težo pri odločitvi za nakup določenega stavbnega pohištva. Na prvem mestu je **enostavnost nakupa**. To pomeni visoko kvaliteto storitev svetovanja, montaže in poprodajnih aktivnosti. Raziskava je pokazala, da je na drugem mestu varnost. Izolacijske vrednosti izdelkov so šele na tretjem mestu.

Najboljša cenovna strategija za PC GE je **strategija maksimalne rasti prodaje**. PC-GE bo postavil relativno nizko ceno, s tem si bo zagotovil relativno visok tržni delež. Zaradi večanja obsega poslovanja se bodo stroški na enoto zmanjšali, kar bo omogočilo dodatno znižanje cen. Temu v prid govorijo naslednji razlogi:

- Velika občutljivost trga na cene. Stavbno pohištvo je trajna dobrina, zato kupec v nakupni proces vložijo veliko truda in časa. Pred nakupom pozna ponudbo na trgu. Na trgu je majhna diferenciacija izdelkov med različnimi proizvajalci. Ker gre pri nakupu stavbnega pohištva za večje vsote denarja, je povpraševanje cenovno elastično.
- Stroški proizvodnje in distribucije na enoto se znižujejo z večanjem obsega proizvodnje. Večji obseg pomeni tudi večjo pogajalsko moč v primerjavi z dobavitelji in ugodnejše nabavne pogoje.
- Konkurenca v panogi se povečuje. Podjetje mora čimprej doseči večji tržni delež tudi na trgih, ki jih šele namerava razviti. Poleg tega lahko nizke cene odvrnejo bodočo konkurenco.

Pri prodaji stavbnega pohištva igrajo vse pomembnejšo vlogo tudi racionalno organizirane prodajne poti. PC-GE opravi vse več svoje prodaje neposredno. Takšnemu trendu sledijo tudi druga konkurenčna podjetja. Večje posle je mogoče pridobiti samo še neposredno. Do sedaj je PC-GE odpiral svoje razstavno-prodajne salone na področju Slovenije. V prihodnosti bodo podobni koraki potrebni tudi v sosednjih državah. PC-GE bo še vedno plasiral svoje izdelke tudi na nekoliko bolj oddaljena področja. Takšna prodaja se bo še naprej vršila preko posrednikov, saj bi bile lastne podružnice predrage.

Namen **tržnega komuniciranja** je v doseganju večje prodaje. Vendar je prodaja šele končni cilj. Na slovenskem trgu je PC-GE že prepoznan. Cilji tržnega komuniciranja bodo v informiranju kupcev o novih izdelkih, nižjih cenah, ugodnejših prodajnih pogojih itd. Na tujih trgih pa bo imelo tržno komuniciranje drugačne cilje: graditi prepoznavnost in ugled, spremeniti potrošnikovo percepcijo izdelka, prepričati potrošnika, da se odloči za nakup itd.

### 7.4.3.2. Strategija nabave

Kot je bilo napisano v prejšnjem poglavju, bo oddeljeno podjetje PC-GE izvajalo politiko rasti prodaje. Vse večje nabavne količine bodo pogoj za večanje pogajalske moči in doseganje boljših nabavnih pogojev.

PC-GE bo moral v prihodnosti razviti še močnejše povezave s svojimi dobavitelji. Kot je že definirano v viziji in poslanstvu, bo PC-GE sledil razvoju, ki ga vršijo vodilna podjetja. Za sledenje razvoju so zelo pomembne povezave z dobaviteljem profilov. Intenzivnost teh povezav pa mora PC-GE še povečati iz naslednjih razlogov:

- PC-GE ima polno skladišče najrazličnejših profilov, ki niso kompatibilni s profili drugih proizvajalcev.
- Proizvodnja PC-GE je pripravljena za profile sedanjega dobavitelja.
- Sedanji dobavitelj profilov je eden izmed vodilnih na trgu.
- Potrebni bi bili veliki stroški učenja, če bi PC-GE začel proizvodnjo iz drugih profilov.

PC-GE si mora poiskati in razviti dobavitelja ALU-stavbnega pohištva, ki bo ustrezal poslovnim usmeritvam.

### 7.4.3.3. Strategija proizvodne funkcije

Managerji ponavadi gledajo na proizvodno funkcijo samo s stališča doseganja visoke učinkovitosti in nizkih stroškov. Ne zavedajo se, da lahko že rutinske odločitve v proizvodnji omejujejo strateške možnosti podjetja. Proizvodna funkcija v PC-GE mora biti usklajena s strateškimi usmeritvami. Če bo od teh usmeritev odstopala, se bo PC-GE srečal z naslednjimi problemi

- zastarela proizvodna oprema,
- nekurantne zaloge materiala,
- premajhna fleksibilnost,
- prevelika amortizacija,
- prevelike ali premajhne proizvodne kapacitete,
- neucinkovitost,
- preveliki stroški
- itd.

PC-GE bo izvajal strategijo rasti prodaje. Še vedno bo proizvajal stavbno pohištvo po meri. Z večanjem proizvodnih količin bo potrebno še izpopolniti postopke planiranja, ki bodo zagotovili neprekinjen potek proizvodnje. Zaradi vse hitrejšega razvoja mora biti proizvodnja tako organizirana, da je možna hitra uvedba novosti. Težnja po vse boljši kvaliteti in hitrosti uvedbe novih proizvodov pa v proizvodnji zahtevata primerno usposobljene delavce.

Stavbno pohištvo bo PC-GE proizvajal na že obstoječi lokaciji. Zaenkrat ni potrebe po povečanju obstoječih kapacitet. Investicije v prihodnosti so možne v specializirano opremo, ki bo omogočala proizvodnjo novih izdelkov (naprave za lepljenje stekel).

Zaloge materiala v PC-GE bo, kljub širokemu prodajnemu programu, potrebno v prihodnje nekoliko zmanjšati. PC-GE mora izboljšati poslovanje z zalogami, s tem mislim predvsem na kontrolo zalog. V prihodnosti se ne sme več zgoditi, da se šele na proizvodni liniji ugotovi, da določenega materiala ni v skladišču.

Vodja proizvodnje bo moral dati pozornost naslednjim področjem: finemu planiranju proizvodnje, kontroli stroškov, kontroli kvalitete in investicijam v proizvodno opremo. V proizvodnji bo potrebno delavce motivirati za doseganje visoke kvalitete.

#### **7.4.3.4. Strategija kadrovske funkcije**

Za podjetje, ki zasleduje strategijo rasti, je pridobivanje usposobljenih delavcev eden najpomembnejših dejavnikov za uspešnost v prihodnosti. V PC-GE bo potrebno zaposlovati nove delavce skladno s fazami procesa zaposlovanja (Lipicnik, 1996, str. 78):

- Planiranje cloveških zmožnosti ali ljudi – podjetje določi, koliko in kakšne ljudi potrebuje.
- Faza privabljanja – podjetje pripravi kandidate, da se prijavijo na razpis.
- Selekcija – podjetje zaposli tiste kandidate, ki ustrezajo zahtevam.
- Uvajanje v delo – podjetje seznaní svoje delavce s pravicami, obveznostmi, odgovornostjo, varstvom pri delu in jim poskuša dopovedati, kaj od njih pričakuje.

PC-GE je manjše podjetje. V manjših podjetjih se management ne vpraša, kakšne ljudi potrebuje, ampak kakšne zmožnosti potrebujejo njihovi ljudje. Clovek ima namrec vec zmožnosti, z izobraževanjem pa jim je mogoce dodati še kakšno. Novega cloveka je potrebno zaposliti le, ce obstojecim nikakor ni možno dodati dolocone zmožnosti, ki jo terja delo.

Planiranje ljudi je skoraj nemogoce. Podjetja posvecajo vse vecji poudarek svojim kupcem in si ciljev ne postavljajo sama, dolocajo jih njihovi kupci. Odzivnost na spremembe in poteze konkurence so vse hitrejše. Organizacije podjetij postajajo vse bolj splošcne, kar pomeni, da so odgovornosti za rezultate razširjene po vsej organizaciji. Kreativnost je postala važnejša od znanja, saj so le miselno in kreativno prožni ljudje tisti, ki lahko sledijo nastalim spremembam. (Lipicnik, 1996, str. 23).

Pri izbiri zaposlenih, ki prihajajo v kontakte s kupci, mora biti PC-GE pozoren na tiste lastnosti, ki so značilne za dobrega prodajalca. Med takšne osebnostne lastnosti prištevamo: prijaznost, ustrežljivost, taktnost, odločnost, nepristranskost, umirjenost itd. Ko podjetje zaposli nove ljudi, je eden izmed ključnih dejavnikov njihove bodoče uspešnosti uvajanje v delo oziroma izobraževanje.

Primerjava ciljev in rezultatov je zelo preprosto merilo delavceve uspešnosti. V kolikor bo PC-GE cilje za vse delavce opredelil, toliko lažje bo spremljanje rezultatov. Tako pridobljene rezultate bo PC-GE uporabil za sprejemanje naslednjih odločitev:

- Ugotovitev, ali je bila izvedena pravilna izbira delavca.
- Odločitev o tem, kdo naj napreduje.
- Katerega delavca je potrebno premestiti na drugo delovno mesto.
- Kdo naj dobi višjo placo.

#### **7.4.3.5. Strategija financne funkcije**

Vodstvo PC-GE bo z oddelitvijo od matičnega podjetja postalo odgovorno tudi za upravljanje s sredstvi in obveznostmi. Cilji PC-GE v okviru matičnega podjetja so bili usmerjeni v doseganje čim večjega dobička, medtem ko morajo biti cilji samostojnega podjetja PC-GE v doseganju ustrezne donosnosti. Z oddelitvijo bo PC-GE pridobil status naložbenega mesta odgovornosti.

Direktor PC-GE se bo srečal z dvema popolnoma novima področjema: kolikšna naj bodo gibljiva sredstva in kako naj se financirajo. V poslovanju se bo pojavil nov pojem »neto delovni kapital«, ki je seštevek denarja, poslovnih terjatev in zalog, zmanjšanih za obveznosti do dobaviteljev. PC-GE bo moral bolj omejiti velikino gibljivih sredstev. Potrebno bo zmanjšanje terjatev in zalog. Vecja kot bodo gibljiva sredstva, vecja bo potreba po zunanjemu financiranju, saj se obveznosti do dobaviteljev ne da povečevati kar v nedogled.

Višina poslovnih terjatev je določena s placilnimi pogoji. V PC-GE bo potrebno placilne pogoje nekoliko poostri, kljub temu da bi takšen korak lahko imel za posledico nekoliko manjši obseg prodaje. V tveganem okolju potrebuje podjetje minimalno višino denarja, ki omogoča poslovanje kljub nepredvidljivim dogodkom. Višina denarnih sredstev v podjetju bi morala biti dovolj visoka, da bi podjetje lahko placevalo dobavitelje s skonti, da bi ohranilo kreditni rating in placalo nepričakovane racune. PC-GE bo moral odpreti samostojen poslovni račun, preko katerega bo placeval in na katerega bo sprejemal placila. Pri višini zalog materiala bo PC-GE zasledoval dva cilja, ki sta si nasprotna: zagotoviti dovolj visoke zaloge, da bo podjetje lahko neprekinjeno poslovalo; minimizirati višino stroškov zalog.

PC-GE bo kratkoročna sredstva financiral s kratkoročnimi viri in dolgoročna sredstva z dolgoročnimi viri. Pri svojem poslovanju se srečuje s sezonskimi nihanjem. Vrh poslovnega cikla je v spomladanskih in jesenskih mesecih. V tem času se povečajo gibljiva sredstva. PC-GE ima na voljo različne načine financiranja povečanja gibljivih sredstev. Ena izmed možnosti je povečanje obveznosti do dobaviteljev. Zaenkrat je takšno financiranje zanimivo samo v okviru, v katerem PC-GE dobaviteljem še vedno lahko placuje s koriščenjem skontov. Ko se bodo potrebe podjetja po financiranju povečale, se bo od banke zahtevalo dodatna sredstva. PC-GE se bo srečeval predvsem s kratkoročnimi posojili za financiranje gibljivih sredstev. Z banko se bo moral dogovoriti glede pogojev za revolving kredite, saj v drugem

primeru podjetje ne bo sposobno financirati sezonskih nihanj.

## 7.5. Oblikovanje organizacije

Ugotovljene organizacijske probleme je potrebno razrešiti, še boljje prepreciti. Spreminjanje je oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe. Spreminjanje pa ni nujno le zaradi ugotovljenih problemov, marvec tudi in predvsem zaradi sprememb v okolju. Podjetja se neprestano borijo s konkurenco, da bi ohranila ali pridobila ustrezne konkurenčne prednosti. Prizadevajo si za učinkovitost, kakovost, fleksibilnost in inovativnost (Rozman, 2000, str. 121).

Podjetje Kovinoplastika Lož se mora razvijati v smer nadaljnje decentralizacije. V prihodnosti bodo morale posamezne poslovne enote same sprejemati vse več odločitev. Kompleksnost okolja, specializiranost informacij, hitra odzivnost, kompleksnost problemov je nekaj dejavnikov, ki zagovarjajo takšno trditev. PC-GE bi z oddelitvijo pridobil še dodatno samostojnost.

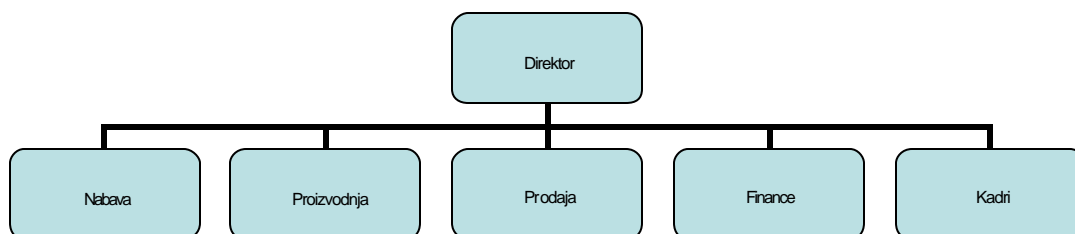
Ugotovili smo, da je za podjetja, kakršno je PC-GE, najprimernejša poslovno funkcijska organizacijska struktura. To je zaželeno stanje tudi v prihodnosti, vendar bo v PC-GE potrebno uvesti tudi finančno–racunovodsko in kadrovsko službo, ki se sedaj v Kovinoplastiki Lož opravljata na nivoju celotnega podjetja. Za PC-GE bi to pomenilo dva dodatna delavca v racunovodstvu, kadrovske zadeve bi se urejale v tajništvu direktorja.

Z naslednjo sliko prikazujem želeno organizacijsko strukturo PC-GE v prihodnosti. V analizi organizacije sem ugotovil, da ima v PC-GE direktor zelo širok kontrolni razpon, saj neposredno nadzoruje vse funkcijske oddelke. Posledica je nekoliko slabši nadzor nad delovanjem nekaterih služb. Za doseganje boljšega nadzora bi bilo v organizacijsko strukturo potrebno uvesti vmesno raven. Možna je postavitve tehničnega ali komercialnega direktorja. Do sedaj se je v Kovinoplastiki Lož smatralo, da to vlogo opravljajo podpome službe, ki so organizirane na ravni celotnega podjetja. Podobno funkcijsko organizacijo s komercialnim ali tehničnim direktorjem imajo tudi primerljiva podjetja v panogi.

V PC-GE je najbolj razvejana prodajna funkcija, ki vključuje oglaševanje, neposredno prodajo, logistiko, montažne storitve in poprodajne storitve. To je tudi področje delovanja, ki bo v PC-GE še posebej izpostavljeno, ce hoce podjetje doseči planirano rast in razvoj. Zaradi tega bi bila v PC-GE primernejša uvedba komercialnega direktorja.

Direktor podjetja PC-GE bi bil še vedno neposredno nadrejen nabavni funkciji, proizvodni funkciji, finančno-racunovodski funkciji, odgovoren pa bi bil tudi za kadrovske zadeve. V sklop proizvodne funkcije bi v PC-GE še vedno spadala operativna priprava proizvodnje, tehnologija, razvoj in ožja proizvodnja. Vodja proizvodnje bi bil še vedno predpostavljen delavcem v ožji proizvodnji.

Slika 17: Zelena organizacijska struktura PC-GE



Vir: Lastno mnenje

V prihodnjih letih se v PC-GE ne pričakujejo bistvene tehnološke spremembe. Na področju proizvodov se planira večja sprememba samo na področju uvedbe ALU-stavbnega pohištva, kjer je še posebej pomembna vzpostavitev tesnega sodelovanja z dobavitelji. Pri uvajanju bodo poleg nabave sodelovali še oddelki prodaje in proizvodnje, saj pravega oddelka razvoja v PC-GE ni.

Zaradi majhnosti podjetja je delokrog posameznega delavca v režiji širok. Pri sedanjem poslovanju PC-GE pa niso jasno določene odgovornosti posameznih služb, zato bi jih bilo potrebno določiti. Posledica opisov delovnih mest ne sme biti nižja fleksibilnost. Opisom delovnih mest bi se moral prilagoditi sistem nagrajevanja. Sedanji sistem, ki je prisoten v Kovinoplastiki Lož, ne stimulira delavcev za doseganje ciljev, ker so ti velikokrat preveč optimistični, ampak za višjo placo.

Z oddelitvijo PC-GE od maticnega podjetja bo potrebno v PC-GE uvesti nov informacijski sistem. Na tem mestu predlagamo razširitev obstoječega programa, ki je specializiran za proizvajalce oken. S spremembo informacijskega sistema se bodo v PC-GE spremenili določeni postopki in procesi, tako da se bo zmanjšala stopnja birokracije in povečala odzivnost.

V PC-GE so šele v zadnjih letih spoznali, da proizvodnja in prodaja stavbnega pohištva spada v gradbeno dejavnost. Maticno podjetje je industrijsko podjetje, za katerega je značilna bistveno drugačna ureditev. Za delo na večjih gradbenih projektih je sedaj odgovoren komercialist. V PC-GE bi bilo potrebno zaposliti specializiran kader, ki bo odgovoren samo za vodenje gradbenih projektov in ne bo neposredno odgovoren za doseganje plana prodaje.



Cilji v PC-GE ne predstavljajo poslovne filozofije, zato mora direktor v postavljanje ciljev v vecji meri vključiti še druge zaposlene. Plani ne smejo biti preveč optimistično postavljeni in morajo motivacijsko delovati na delavce. Ne smejo biti rezultat prevelikih zahtev po rasti, saj smo ugotovili, da je panoga stavbnega pohištva zrela panoga. Postavljeni morajo biti tako, da se bodo delavci v njih prepoznali in bodo za doseganje tudi primerno nagrajeni. V PC-GE so sedaj postavljeni plani samo za prodajo (promet) in proizvodnjo (dosežene normativne ure), druge službe nimajo postavljenih kvantitativnih meril za ocenjevanje njihovega dela. V PC-GE bo potrebno takšna merila postaviti.

V PC-GE je možno horizontalno napredovanje, ki pomeni razširitev delokroga posameznika. Vzpostaviti bo potrebno sistem, v katerem ne bodo delavci v horizontalnem napredovanju videli samo dodatnih zadolžitev. Sistem bo moral pripraviti ljudi na spremembe, da organizacija ne bo preveč toga.

Vse cilje, ki smo si jih zastavili v predhodnih poglavjih, pa mora PC-GE doseči z minimalnim povečanjem števila zaposlenih. Ugotovili smo, da je v PC-GE premajhna dodana vrednost na zaposlenega in da so v strukturi stroškov previsoki stroški dela. Z omenjenimi organizacijskimi spremembami bi morali te cilje doseči le z zaposlitvijo dveh ljudi v računovodski službi.

## 7.6. Uveljavitev oddelitve

Po sprejemu sklepa o oddelitvi PC-GE bo oddelitev potrebno tudi uresniciti. Narocnik projekta (management matičnega podjetja) bo moral določiti sprejemljive stroške, čas za izvedbo in odgovornega managerja. Oddelitev PC-GE bo morala biti dosežena v predvidenem času in s čim nižjimi stroški. Tveganje bo potrebno zmanjšati na minimum.

Uresnitvev oddelitve PC-GE razdelim na dve fazi, ki nista loceni, ampak sta ustrezno povezani. Fazi si ne sledita ena za drugo, temveč sovpadata:

- tehnična faza, v kateri se bo izvedlo pravno in finančno prestrukturiranje podjetja,
- faza, v kateri se bodo uresnicevale zastavljene strategije in uveljavljala planirana organizacija.

Oddelitev poslovne enote bo kompleksna in enkratna naloga, ki bo za PC-GE pomenila spremembe na vseh področjih. Kot odgovorne osebe za **uveljavitev oddelitve** bodo morale biti imenovane osebe iz vrst najvišjega managementa podjetja in osebe, odgovorne za poslovanje PC-GE. Vključitev oseb iz obravnavanega profitnega centra bo še posebej pomembna, saj bo uresnitvev oddelitve trajala dlje časa. Skrb za program PC-GE bo morala biti stalna in zavezujoča. Potrebno bo teamsko delo in projekten pristop.

Odgovorni manager bo v pripravo **nacrta oddelitve** vključil tudi zunanje strokovnjake. Skupaj bodo določili aktivnosti, njihove povezanosti ter trajanje. Manager bo te aktivnosti razporedil na nosilce, ki bodo prejeli določene odgovornosti. Ključne odločitve o oddelitvi bo vseeno moral sprejeti odgovorni manager sam in ne svetovalci. Za uspešno projektno delo bo potrebno pretežno demokratično vodenje, pri čemer bo manager usklajeval delo različnih strokovnjakov.

Predvsem v tehnični fazi oddelitve PC-GE bodo pomembno vlogo igrali zunanji strokovnjaki na področjih financ, računovodstva, prava in informatike:

- Financniki bodo koordinirali finančne zadeve. Ena temeljnih nalog bo vrednotenje PC-GE. Za oddelitev je ustrezna poštena vrednost, saj se vrednost novoustanovljenega podjetja enakomerno porazdeli že med obstoječe delničarje. Rezultati vrednotenja PC-GE bodo lahko zelo natančni, saj pri poslovanju ni skrivnosti, ki so značilne za sovražne prevzeme.
- Računovodje bodo sodelovali pri razdelitvi sredstev in obveznosti med maticnim podjetjem ter novoustanovljenim podjetjem, pri odločitvi o informacijskem sistemu in pri vzpostavitvi računovodske funkcije.
- Znanje in izkušnje pravnikov bodo ključni pri administrativnih, pravnih in delovnopравnih zadevah.
- Informatiki bodo odgovorni za pravilen izbor in zagon informacijskega sistema. Obstojeci informacijski sistem bo potrebno dopolniti z delom, ki bo pokrival finance in računovodstvo.

Faza, v kateri se bodo uresnicevale strategije in uveljavljala planirana organizacija, je tudi zelo pomembna. Novoustanovljeno podjetje PC-GE bo moralo zaceti živeti na novo, ne nujno drugače. Spremenila se bo organizacija podjetja. Pricakujejo se intenzivni odzivi zaposlenih. Nekateri bodo v oddelitvi videli priložnost, drugi ne. Pripraviti jih bo potrebno na spremembe, za kar bodo potrebni naslednji ukrepi:

- obveščanje zaposlenih o spremembah,
- izobraževanje in omogocanje pomoči zaposlenim,
- vkljucevanje zaposlenih v spremembe, tako da sami iščejo ustrezne izboljšave,
- pogajanja in sklepanje kompromisov,
- uporaba politike,
- zadnji izhod za uveljavitev je prisila.

Uspešna izvedba bo odvisna od vseh sodelujocih. Pri projektu oddelitve PC-GE se bo moralo sproti **nadzirati** in porocati o trajanju aktivnosti, zaposlenih, sredstvih in stroških. Namen nadziranja bo ovrednotiti rezultate, ki jih bo podjetje doseglo v postopkih uresnicevanja zacrtane strategije.

## 8. Zaključek

Kovinoplastika Lož je mednarodno podjetje z dolgoletno tradicijo. Organizirano je kot enovita delniška družba s petimi profitnimi centri in podpornimi službami ter številnimi hčerinskimi podjetji doma in v tujini. Vzpostavljena je poslovno enotna organizacijska struktura. Vec kot polovico prodajne realizacije pripada profitnemu centru Okovje. Drugi največji profitni center je Inox, ki mu pripada skoraj tretjina prometa. Manjši profitni centri pa so Gradbeni elementi, Orodjarna in Kovind.

PC-GE je manjša organizacijska enota. Glavni proizvodni in prodajni program so okna in vrata iz PVC-materialov. Kot vecina podobnih podjetij se tudi PC-GE srečuje z nekaterimi problemi, ki so znatni za vecino proizvajalcev stavbnega pohištva. Vsa podjetja so v preteklosti veliko vlagala v proizvodnjo in premalo v trg. Problem je slaba izkoriščenost proizvodnih kapacitet. V zimskih mesecih, ko je mrtva sezona, so ljudje brez dela. Tudi na vrhuncu sezone podjetja obratujejo samo v eni izmeni.

Na evropskem trgu stavbnega pohištva je bila v zadnjih letih prisotna recesija. Največji upad se je zgodil na nemškem trgu, ki je največji trg stavbnega pohištva v Evropi. Nemcija je za slovenske proizvajalce stavbnega pohištva še posebej zanimiva, saj so svoje znanje in proizvodni program prilagodili posebej za nemški trg. Na drugih zahodnoevropskih trgih so slovenski proizvajalci stavbnega pohištva manj prisotni.

Analiza panoge je pokazala, da je panoga stavbnega pohištva relativno neprivlacna. Znatilna je mocna konkurenca, velika moc kupcev, manjša moc dobaviteljev, srednje težak vstop novih konkurentov in manjša nevarnost pojava novih substitutov. Podjetja vršijo velika zniževanja cen, diferenciacija izdelkov ni velika.

Podjetja se velikokrat odločajo za strategijo razvoja jedrnih dejavnosti, v katerih imajo konkurenčne prednosti, ki se jih doseže na podlagi nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti oziroma diferenciacije proizvodov in storitev. Na drugi strani so manj uspešna poslovna področja, v katerih se opravlja krcenje dejavnosti. Podjetje mora opuščati področja, ki so nedonosna. V Kovinoplastiki Lož zastavljenih ciljev zaenkrat ne dosega profitni center Gradbeni elementi. Iz strateških usmeritev podjetja je razvidno, da izdelki PC-GE ne spadajo vec med jedrne programe.

Poslovna enota Gradbeni elementi deluje zelo samostojno. Poslovanje je zelo specifčno in se zelo razlikuje od poslovanja v drugih poslovnih enotah. Sinergije obstajajo samo na področju financiranja. Podporne službe, ki so organizirane na nivoju celotnega podjetja, so specializirane za druga področja delovanja. Če hoče PC-GE dosegati vecjo uspešnost, mora izpeljati nekaj sprememb, kar pa je znotraj obstoječega sistema težje. To so glavni razlogi, ki podpirajo sprejem odločitve o delitvi podjetja. Najprimernejša delitev podjetja v primeru ce se

odcepi poslovna enota, ki nima najboljših rezultatov, je oddelitev. Oddelitev pomeni, da PC-GE postane samostojna hčerinska družba, v kateri obdrži matično podjetje 100 % lastniški delež.

Dodatni razlogi, ki podpirajo odločitev o oddelitvi PC-GE, so: ohranitev števila zaposlenih, možno povečanje vrednosti ostalih PC-jev, večja motivacija managementa v PC-GE, nižji stroški poslovanja PC-GE, večja fleksibilnost PC-GE, manjša stopnja birokracije v PC-GE, nižji stroški dela.

Temeljni cilj oddeljenega podjetja PC-GE bo doseganje uspešnosti. Za doseganje zastavljenih poslovnih rezultatov bo nujno potrebna rast in doseganje ekonomij obsega. Boljši pogoji pri dobaviteljih in boljša izraba proizvodnih sredstev sta že dva dejavnika, ki pomenita pot do boljše konkurenčnosti.

Za oddelitev PC-GE od matičnega podjetja bo potrebno v poslovanje uvesti nov informacijski sistem. Spremenili se bodo postopki in procesi, ki so sedaj zelo zbirokratizirani. Za PC-GE bo še vedno najprimernejša funkcijska oblika organiziranosti. V poslovanje bo potrebno uvesti še računovodsko in kadrovske funkcije, ki se sedaj opravljata na nivoju celotnega podjetja. Med direktorja in posamezno funkcijsko področje se bo uvedlo vmesni nivo. Podobna podjetja imajo zaposlenega tehničnega ali pa komercialnega direktorja.

PC-GE proizvaja in trži izdelke, za katere je značilna visoka cenovna elastičnost. Vseeno pa podjetje ne more tekmovali samo s ceno. V viziji PC-GE je omenjeno, da bo PC-GE prisoten na regionalnem trgu, kjer se bodo storitve svetovanja, montaže in servisa v prihodnosti opravljale na višjem nivoju. To bo glavna razlika do konkurentov. V viziji je poudarjena tudi pomembnost zaposlenih. Če hoče podjetje povečati ugled pri vseh deležnikih, je nujno, da ga najprej doseže pri svojih zaposlenih.

PC-GE bo zasledoval strategijo rasti. Na obstoječih trgih se bo vršila obdelava trga. Obenem se bosta razvijala avstrijski in italijanski trg. Najzahtevnejše področje, s katerim se bo PC-GE v prihodnosti srečeval, je uvedba ALU-stavbnega pohištva, ki za PC-GE pomeni omejeno produktno tržno diverzifikacijo.

Panoga stavbnega pohištva se nahaja v fazi zrelosti na krivulji življenjskega cikla izdelka. PC-GE bo svoj konkurenčni položaj ohranjal z vzpostavitvijo stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa. Kakovost proizvodov in storitev bo na visoki ravni. Povečevale se bodo izkoriščenosti v proizvodnji. Z dobavitelji in prodajnimi posredniki se bodo vzpostavljale tesnejše vezi.

## 9. LITERATURA

1. Amara Roy: Strategic Planning in a Changing Corporate Environment. Oxford: Long Range Planning, 1979. str. 2–16.
2. Atkinson Anthony A., Banker Rajiv D., Kaplan Robert S. Young Mark S.: Management Accounting, 3th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., 2001. 595 str.
3. Ball David A. et al.: International Business, 9th edition. New York: McGraw-Hill Inc., 2004. 714 str.
4. Besanko David, Dranove David, Schenley Mark: Economic of Strategy. New York: John Wiley & Sons, 2000. 644 str.
5. Bleicher Knut: Holdings schützen vor Verkalkung. Harvard: Harvard Manager, 1992. 3, str. 12–17
6. Brigham Eugene F., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management, 7th edition. Forth Worth: South Western/Thomson Learning, 2002. 988 str.
7. David Fred R.: Strategic Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999. 525 str.
8. David Fred R.: Strategic Management, Concepts & Cases, 8th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, inc., 2001. 432 str.
9. Drucker F. Peter: Management: Tasks, Responsibilities. Practices. London: Herman, 1975. 839 str.
10. Frese E.: Grundlagen der Organisation, 5. izd. Wiesbaden: Gabler, 1993. 604 str.
11. Gaughan Patrik A.: Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring. New York: John Wiley & Sons, 1996. 578str.
12. Hill W. L. Charles, Jones R. Gareth: Strategic Management an Integrated Approach, 5th edition. Cincinnati, Ohio: Houghton Mifflin Company, 2001. 511 str.
13. Hilton Ronald W.: Managerial Accounting, 2nd edition. New York: McGraw-Hill, Inc., 1994. 982 str.
14. Hitt A. Michael et al: Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 4th edition. Boston: South-Western College Publishing, 2001. 484 str.
15. Hungenberg Harald: How to Ensure that Headquarters Add Value. London: Long Range Planning, 26 (1993) str. 62–73
16. Kaiser Kevin: Corporate Restructurings: Divestitures. European Management Journal, 1996. str. 144–151.
17. Kaplan Robert S., Atkinson Anthony A.: Advanced Management Accounting. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989. 817 str.
18. Koontz Harold, Weihrich Heinz: Management, 9th edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1988. 687 str.

19. Kotler Philip: Marketing management-trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
20. Kovac Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji. Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije. 2001. str. 83–89.
21. Krähe Jeanette: Die Mittelsdandholding: Ein Führungs – und Organisationskonzept für Mittelständische Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, 1994. 441 str.
22. Lipicnik Bogdan: Organizacija podjetja. druga knjiga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
23. Lipicnik Bogdan: Cloveški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 325 str.
24. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
25. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Založba obzorja, 1987. 365 str.
26. Loncarski Igor: Oddelitve, odcepitve, razdružitve in odprodaje delov podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 94 str.
27. Luffman George et. al.: Strategic Management. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd., 1996. 499 str.
28. Mihelcic Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 592 str.
29. Miles E. Raymond, Snow C. Charles: The New Network Form. A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. New York: Organizational Dynamics, 1995, 4, str. 4–18
30. Morden Tony: Business Strategy. London: McGraw-Hill Publishing Company, 1999. 636 str.
31. Moorhead G, Griffin R.: Organizational Behavior, 5th edition. New York: Houghton Mifflin Company, 1998. 622 str.
32. Možina Stane et. al.: Management. Radovljica: Didakta, 2002, 872 str.
33. Pistotnik Robert: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Primer Koncern Sintal. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 86 str.
34. Porter Michael E.: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1998. 557 str.
35. Pucko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 394 str.
36. Pucko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
37. Pucko Danijel: Analiza poslovanja, 4. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2004, 289 str.

38. Ramu Shiva S.: Corporate Growth through Divestiture, Spin offs, Split-ups and Swaps. London: Response Books, 1999. 249 str.
39. Rozman Rudi, Kovac Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1993. 311 str.
40. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1993. 316 str.
41. Rozman Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Racunovodstvo za notranje potrebe podjetij. Zbornik referatov. Portorož oktober 1995. Ljubljana: LM Veritas, 1995. 103-122 str.
42. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odlocanje in obratno-ucinkovito odlocanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. Zbornik referatov 3. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997. str. 5–20.
43. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
44. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Pomen analiziranja za kakovost (poslovnih) in drugih ravnateljev ter strokovnjakov. 6. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 28. in 29. september 2000. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000a. str. 152–165
45. Šinkovec Janez: Delniška družba in povezane družbe. Koncernsko pravo. Ljubljana: Bonex, 1994. 323 str.
46. Thompson A, Arthur, Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999. 683 str.
47. Treven Sonja: Analiza okolja in potrebne informacije. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija 43 (1992), 4–5. 348–357 str.
48. Weston John Fred, Siu Juan A., Johnson Brian A.: Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001. 689str.
49. Wheelen L.T., Hunger D.J.: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
50. Whittington R., Mayer M.: Beyond or Behind the M-Form? The Structures of European Business. New York: John Wiley, 1997. str. 241–258

## 10. VIRI

1. 50 let Kovinoplastika Lož. Lož: Kovinoplastika Lož d.d., 2004
2. European Markets, Window, Facade, Door, Sun Protection. Vienna: Interconnection consulting group, 2004, 42 str.
3. IC. Market Forecast. Windows and Doors in Western and Easter Europe. Vienna: Interconnection consulting group, 2004, 10 str.
4. Poslovno porocilo 2003. Lož: Kovinoplastika Lož d.d., 2004
5. Poslovno porocilo 2002. Lož: Kovinoplastika Lož d.d., 2004
6. Poslovník kakovosti Lož: Kovinoplastika Lož d.d.
7. Povzetek letnega porocila 2004. Lož: Kovinoplastika Lož d.d. 2005
8. Slovenia- Current Economic Trends. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005
9. Spin offs. (URL: <http://www.spinoffadvisors.com/articles/spinoff101.html>)
10. Strateški poslovni nacrt 2005-2009. Lož: Kovinoplastika Lož d.d., 2004
11. Windows in South-Eastern Europe 2002. Summarized Data Slovenia. Vienna: Interconnection consulting group, 2002, 27str.
11. Windows in Russia 2002. Vienna: Interconnection consulting group, 2003, 12str.