

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN
NEVARNOSTI V PODJETJU TRIMO**

LJUBLJANA, JANUAR 2005

NADIA AMARIN

IZJAVA

Študentka Nadia Amarin izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.1.2005

Podpis: Nadia Amarin

KAZALO

1. UVOD.....	4
2. PREDSTAVITEV PODJETJA TRIMO	6
2.1. USTANOVITEV IN RAZVOJ	6
2.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	7
2.3. LASTNIŠKA STRUKTURA	8
2.4. PROIZVODNI PROGRAM.....	9
3. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA, POSLOVNEGA USPEHA IN ANALIZA SREDSTEV	11
3.1. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	11
3.2. ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA.....	13
3.2.1. <i>Analiza prihodkov</i>	14
3.2.2. <i>Analiza odhodkov</i>	16
3.2.3. <i>Analiza poslovnega izida v Trimo</i>	19
3.2.4. <i>Analiza ekonomičnosti poslovanja</i>	22
3.3. ANALIZA SREDSTEV	23
3.3.1. <i>Obseg in struktura sredstev</i>	23
3.3.2. <i>Analiza stalnih sredstev</i>	24
3.3.3. <i>Analiza gibljivih sredstev</i>	25
3.3.4. <i>Hitrost obračanja obratnih sredstev</i>	27
4. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ.....	29
4.1. ANALIZA ZAPOSLENIH	29
4.1.1. <i>Število in struktura zaposlenih</i>	30
4.1.2. <i>Organizacijska klima</i>	32
4.2. ANALIZA NABAVE	34
4.3. ANALIZA PRODAJE	35
4.3.1. <i>Obseg in struktura prodaje</i>	35
4.3.2. <i>Kupci</i>	37
4.4. ANALIZA FINANCIRANJA.....	38
4.4.1. <i>Obseg in struktura virov financiranja</i>	39

4.4.2.	<i>Plačilna sposobnost</i>	41
4.4.3.	<i>Finančna stabilnost</i>	42
4.5.	ANALIZA PROIZVODNJE	43
4.6.	PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA TRIMO	45
5.	ANALIZA IN PREDVIDEVANJE PANOGE	47
5.1.	PORTERJEV MODEL ANALIZE PANOGE	47
5.2.	TEKMOVALNOST PODJETIJ V PANOGI	49
5.2.1.	<i>Podobnost strategij podjetja</i>	49
5.2.2.	<i>Diferenciacija med konkurenti in njihovimi proizvodi</i>	50
5.2.3.	<i>Rast trga</i>	51
5.3.	POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV	51
5.4.	POGAJALSKA MOČ KUPCEV	53
5.4.1.	<i>Količina in vrednost nakupa</i>	53
5.4.2.	<i>Diferenciacija izdelka in možnost zamenjave s substituti</i>	55
5.4.3.	<i>Strateški pomen proizvoda za kupca</i>	58
5.5.	NEVARNOST PRITISKA SUBSTITUTOV	59
5.5.1.	<i>Kupčeva zvestoba blagovni znamki</i>	60
5.5.2.	<i>Kupčevi stroški zamenjave</i>	61
5.5.3.	<i>Relativne cene substitutov</i>	62
5.5.4.	<i>Trendi na področju strešne kritine</i>	62
5.6.	NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV	63
5.7.	CELOVITA OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE S STREŠNO KRITINO	64
5.8.	PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI OKOLJA	65
6.	SKUPNA OPREDELITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI TER OBLIKOVANJE STRATEŠKE USMERITVE ZA PODJETJE TRIMO	67
7.	SKLEP	71
	LITERATURA	74
	VIRI	76
	PRILOGE	77

1. UVOD

Prihodnost podjetij je negotova, vendar se podjetja s strateškim planiranjem negotovosti v določeni meri lahko izognejo. Strateško planiranje je namreč ena izmed najpomembnejših managerskih aktivnosti, ki se nanaša na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Za podjetje je pomembno, da kreirajo in izvajajo strateške plane, ki bodo zagotavljali obstoj podjetja v prihodnosti, ustvarjanje dobička, rasti in ustrezne stabilnosti. Po drugi strani pa je planiranje v podjetju vedno poskus zavestne človekove aktivnosti, ki ima namen vplivati na okolje tako, da ga spreminja v želeni smeri. Tako se mora podjetje na svoji poti soočati s svojo preteklostjo in prihodnostjo in izoblikovati ustrezne strategije. Oblikovanje strategij slehernega podjetja si težko predstavljamo brez podrobne analize obstoječega stanja podjetja in okolja. Analiza poslovanja in okolja kot spoznavni proces poslovanja konkretnega podjetja in njegovega okolja predstavlja pomembno pripravljalno fazo za sprejem vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje uspešnosti poslovanja.

Dejstvo je, da je zgolj poznavanje sodobnih postopkov planiranja premalo, da bi lahko podjetje kljubovalo sodobnim izzivom. Ključna je smiselna uporaba teh načinov v vsakdanji praksi, pri čemer je pomembno zlasti izbirati za posamezne probleme ustrezne postopke. Žal le malo podjetij izvaja ustrezno strateško planiranje, tista redka, ki pa ga izvajajo, se premalo poglobijo v fazo analize poslovanja, organizacije in okolja, kar ima za posledico slabo ugotovljene prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti in zaradi tega posledično slabo opredeljene dolgoročne cilje in poti do njih.

Cilji usmerjajo delovanje podjetij in so kot izidi temelj za ocenjevanje oziroma merjenje uspešnosti podjetja in posameznikov v njej. S temeljnim ciljem poslovanja se običajno misli čim večji dobiček. Vendar ni povsem res, da je to cilj vsakega podjetja. Poleg tega lahko podjetje zasleduje še druge cilje: maksimiranje prodaje, maksimiranje tržnega deleža, preživetje, stabilnost poslovanja ali doseganje zadovoljive ravni dobička (Mramor, 1991, str. 17 – 20). Vsekakor pa mora podjetje v daljšem časovnem obdobju poslovati pozitivno, da bi zagotovilo svoj obstoj, če že ne rast in razvoj. Je pa vidno, da nedvoumno opredeljevanje ciljev ni vedno mogoče.

Namen specialističnega dela je pripraviti dokaj celovito podlago za postavljanje dolgoročnih ciljev poslovanja podjetja in oblikovanje ustreznih strategij. Namen te

analize je izboljšati odločitve o ciljih in strategijah ter povečati uspešnost prihodnjega poslovanja. Opredelitev osnovne usmeritve mora izhajati iz celovite ocene prednosti in slabosti, kar pomeni oceno notranjega okolja, in celovite ocene priložnosti in nevarnosti oziroma ocene zunanjega okolja. Z eno besedo pravimo takemu pristopu PSPN analiza (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti), (angleško SWOT analiza, ki je kratica začetnih črk štirih angleških izrazov: **S**trengths – prednosti, **W**eaknesses – slabosti, **O**pportunities – priložnosti in **T**hreats – nevarnosti).

Predmet specialističnega dela je analiza poslovanja in organizacije ter ocenitev uspešnosti poslovanja podjetja Trimo v letih 2002 in 2003 ter analiza in predvidevanje okolja proizvoda strešne kritine po Porterjevem modelu.

Cilj specialističnega dela je poiskati šibke točke v dosedanjem poslovanju, katerih učinek bi skušali z dobrimi strategijami minimizirati in odkriti prednosti, na katerih bi morale temeljiti prihodnje strategije. Hkrati pa želim ugotoviti, kakšne poslovne nevarnosti pretijo podjetju v prihodnosti in katere so poslovne priložnosti, ki bi jih podjetje moralo izkoristiti. S tem bom dobila osnovne informacije, potrebne za oblikovanje poslovne strategije podjetja, ki bo odgovarjala na vprašanje, kako naj se podjetje upre poslovnim grožnjam v okolju, kako naj sledi cilju rasti in donosnosti poslovanja ter kako naj dosega konkurenčno prednost pred tekmeci.

Metodika dela bo izvedena v treh fazah. V začetni fazi se bom lotila strokovne in teoretične priprave oziroma iskanja potrebne literature in združevanja že pridobljenega znanja. V naslednji fazi bom z zbiranjem konkretnih podatkov v podjetju, v različnih knjigah, publikacijah, člankih, na internetu skušala pridobiti čimveč koristnih informacij o poslovanju podjetja in njegovem okolju, ki jih bom uporabila v zadnji fazi. V njej se bom lotila obdelave podatkov ter ocenjevanja poslovanja in okolja podjetja v izbranem obdobju.

Kot osnovo za analizo poslovanja podjetja Trimo bom uporabila podatke iz bilance stanja in bilance uspeha za leti 2002 in 2003. Vsi v tabelah prikazani podatki bodo v SIT (slovenskih tolarjih) in bodo predstavljali nominalne vrednosti.

Specialistično delo bo obsegalo sedem poglavij. Uvodu bo sledila predstavitev podjetja Trimo, njegove organizacijske, lastniške strukture in proizvodnega programa. V tretjem delu se bom posvetila podrobnejši analizi uspešnosti poslovanja, poslovnega uspeha in analizi sredstev. V četrtem delu bom analizirala poslovne funkcije, to je funkcija zaposlenih, nabave, prodaje, financiranja in proizvodnje. V petem delu bom predstavila analizo in predvidevanje panoge strešne kritine po Porterjevem modelu. V šestem poglavju bom strnila in opredelila prednosti, slabosti,

priložnosti in nevarnosti ter izoblikovala strateško usmeritev za podjetje Trimo. Na koncu sledi še sklep, s katerim bom skušala svoje ugotovitve, analize in sklepe povezati ter podati celotno oceno.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA TRIMO

2.1. Ustanovitev in razvoj

Podjetje Trimo je bilo ustanovljeno leta 1961, ko je Občinski ljudski odbor Trebnje takrat ustanovil Obrtno – servisno kovinsko delavnico Trebnje, ki se je kasneje preimenovala v Kovinsko podjetje Trebnje oziroma Kemooprema Trebnje. Tedaj se je podjetje ukvarjalo predvsem z izdelavo in montažo tehnološke opreme. Sredi leta 1966 se je podjetju priključil IMP Toplovod Ljubljana, tri leta kasneje pa še obrat Litostroj. S tem se je podjetje kadrovsko okrepilo, saj so novi strokovni kadri omogočili prevzem večjih del in spremembo registracije iz obrtnega podjetja v kovinsko industrijsko podjetje.

S prestrukturiranjem proizvodnega programa je leta 1971 sledila tudi sprememba naziva podjetja iz tedanjega Kemooprema na Trimo – Industrija montažnih objektov Trebnje. Dve leti kasneje se je Trimu priključil še Inkot Trebnje, leta 1979 pa Obrtno kovinsko podjetje Dobova. Posledica vseh teh združitvev ni le povečanje števila delavcev. Nastalo je zrelo podjetje, polno izkušenj in poslovnih zvez, ki so pripomogle k njegovemu razvoju. Razvoj podjetja je bil najhitrejši v letih 1963 – 1975. Investicijska vlaganja so se z združevanjem obratov večala, zlasti leta 1974 s postavitvijo linije za izdelavo strešnih in fasadnih plošč ter leta 1979 s posodobitvijo tedanje linije z dvojno profiliriko. Ob velikih političnih spremembah v Sloveniji je leta 1991 podjetje doživelo krizo v poslovanju. Z izgubo jugoslovanskega trga se je Trimo uspešno spoprijel z vsemi težavami in se danes v Sloveniji in v tujini predstavlja kot eno izmed uspešnih slovenskih podjetij.

Leto 2003 pomeni za Trimo pomembno in novo prelomno leto. Izvedena je bila investicija v novo tehnološko linijo za proizvodnjo ognjevarnih fasadnih panel Trimoterm. Nova tehnologija sledi trendom v arhitekturi in daje priložnost arhitektom širom sveta, da z uporabo Trimo proizvodov ponudijo investitorjem nekaj posebnega in izvirnega.

Trimo se je uspešno vključil tudi v proces lastninskega preoblikovanja in je danes v sodni register vpisan kot delniška družba – TRIMO d.d. (Trebanjska industrija montažnih objektov d.d.), ki predstavlja sodobno organizirano in visoko tehnološko

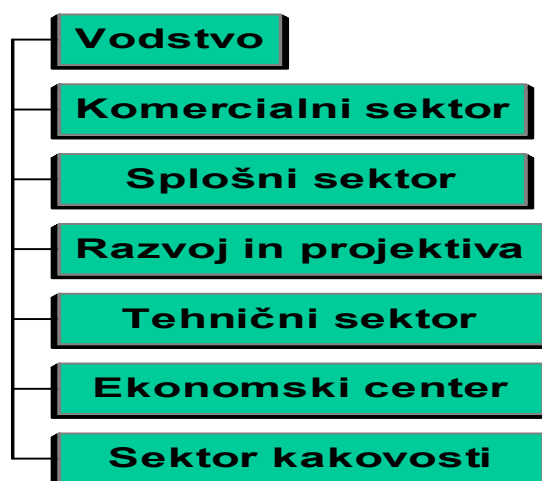
usposobljeno podjetje, ki uspešno posluje in svojim kupcem zagotavlja funkcionalne in estetsko dovršene izdelke.

2.2. Organizacijska struktura

Trimo je podjetje z organizacijsko strukturo, ki temelji na pretoku znanja in informacij, tako iz podjetja navzven kot v obratni smeri. Ker na podjetje vpliva pravzaprav neskončno število zunanjih dejavnikov, so zagotovili pretok informacij na različnih ravneh in v različnih oblikah.

V Trimu stremijo h kulturi sodelovanja, s katero želijo doseči ravnotežje interesov vseh zainteresiranih: zaposlenih, kupcev, delničarjev in čedalje bolj tudi okolja. Organizacijo podjetja predstavlja slika 1.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Trimo



Vir: Letno poročilo podjetja Trimo za leto 2001, str. 11

Podjetje Trimo ima poslovno - funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je tudi najpogostejša. Z grafične ponazoritve je premalo razvidno, da leži bistvo njihove organizacijske strukture v timskem delu. Tovrstna struktura omogoča temeljito in hitro določanje problema ali sprememb (usmeritve, konkurenca), natančen pregled toka dogodka, lažje ravnanje z viri in nenazadnje preživetje v tem izrazito konkurenčnem svetu. Posamezne poslovne funkcije so oblikovane v zaokrožene organizacijske nosilce, ki predstavljajo optimalno število področij, sektorjev oziroma služb (Žnidaršič – Kranjc, 1995, str. 43).

2.3. Lastniška struktura

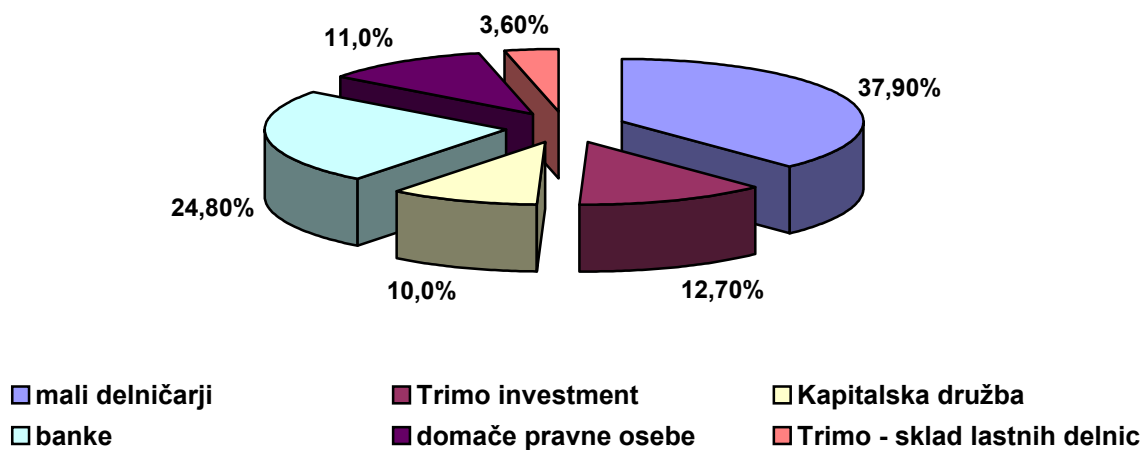
Trimo gradi finančno močno podjetje. Takšno, ki bo v zadovoljstvo in ponos vsem njihovim delničarjem. Zaradi izpolnjevanja visokih pričakovanj glede tržne naravnosti in finančnih dosežkov je uprava deležna popolne podpore pri odločitvah o novih investicijah, širitvi prodajne mreže, razvoju novih proizvodov in tehnologij.

Lastniška struktura podjetja Trimo se deli na

- male delničarje, ki imajo v last največji delež podjetja in sicer 37,90 odstotkov
- banke, te imajo v lasti 24,80 odstotka podjetja
- Trimo investment si lasti 12,70 odstotkov podjetja
- domače pravne osebe so lastniki 11 odstotkov
- kapitalsko družbo, katera ima 10 odstotkov ter
- Trimo - sklad lastnih delnic z 3,60 odstotki podjetja

Na sliki 2 je struktura prikazana tudi grafično.

Slika 2: Lastniška struktura podjetja Trimo na dan 31.12. 2003



Vir: Letno poročilo podjetja Trimo za leto 2003, str. 14

2.4. Proizvodni program

Podjetje Trimo se ukvarja z inženiringom ter proizvodnjo montažnih objektov in opreme.

Podjetje ima pet glavnih proizvodnih programov: jeklene montažne zgradbe, jeklene konstrukcije, strehe, fasade, bivalne objekte in zvočnoizolativne sisteme.

Proizvodnja jeklenih montažnih zgradb obsega poslovne zgradbe, trgovske zgradbe, športne zgradbe, skladiščne zgradbe, industrijske in druge zgradbe.



Proizvodnja jeklenih konstrukcij se nanaša na jeklene konstrukcije za izgradnjo industrijskih, bivalnih in kmetijskih objektov, za konstrukcije žerjavnih prog, mostnih dvigal, prizidkov, nadstreškov ter medetažnih konstrukcij, upoštevajoč različne standarde.

Strehe se delijo na neizolirane strehe z naklonom Trimoval, izolirane strehe z naklonom Trimoterm, strešno kritino Trimoforn, posebne izvedbe streh.



Fasade obsegajo ognjevarne fasadne panele Trimoterm STANDARD – FTV in ognjevarne fasadne panele Trimoterm INVISIO – FTV H.



V proizvodnjo bivalnih objektov uvrščajo kontejnerje (bivalni, sanitarni), kontejnerske zloženke (bivalne, sanitarne), trimo hiše, ostale objekte.



Proizvodnja zvočnoizolativnih sistemov obsega protihrupne ograje Trimofom.



Kljub različnosti se proizvodni programi med seboj dopolnjujejo. Podjetje se zaveda pomembnosti kakovosti proizvodov in storitev zato izpolnjuje kriterije standardov kakovosti ISO (ISO 9001 in 14001), hkrati pa z zadovoljevanjem le - teh, lažje prepriča kupca o kakovosti svojih izdelkov in storitev, kar je pomembno pri vstopu na nova tržišča npr. Irak. Zavedanje kakovosti se med drugim zrcali tudi v kulturi podjetja, odnosu do okolja, medsebojnih odnosih in njihovih odnosih do zunanjih partnerjev.

Vse pomembnejša je tudi skrb za okolje, zato v podjetju Trimo vsako leto organizirajo Dan okolja, s čimer utrjujejo svoje zavedanje glede varovanja okolja z razvojem okolju prijaznih proizvodov.

3. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA, POSLOVNEGA USPEHA IN ANALIZA SREDSTEV

Pojem analize poslovanja opredeljujejo posamezni avtorji različno. Pri nas je najbolj uveljavljena Lipovčeva opredelitev analize poslovanja (Lipovec, 1983, str.15). Analiza poslovanja je proces sistematičnega spoznavanja določenega poslovanja podjetja z določenim ekonomsko – organizacijskim namenom. Če je predmet analize poslovanja določena gospodarska družba, analizo opravljamo z namenom, da bi lahko sprejeli ukrepe za izboljšanje uspešnosti poslovanja le – te. Analiza nas mora seznaniti z razmerji med učinki in vložki, da lahko ugotovimo, kaj je treba storiti, da bo razmerje čim bolj ugodno za podjetje.

Cilji podjetja so lahko opredeljeni na različnih ravneh: na ravni celotnega podjetja in ravni organizacijskih enot, pooblaščenih za odločanje o posameznih ekonomskih kategorijah. Glede na to lahko analizo poslovanja razčlenimo na dva smiselna dela (Rozman, 1996 str. 105 – 106): analizo poslovnih funkcij in analizo uspešnosti – rentabilnosti. Analiza poslovnih funkcij proučuje spremembe, ki preko odločitev posameznih poslovnih funkcij vplivajo na doseganje poslovne uspešnosti in na povezovanje z drugimi poslovnimi funkcijami. Drugi del analize poslovanja pa predstavlja proučevanje uspešnosti poslovanja, poslovnega uspeha in vezave sredstev.

Učinkovitost angl. «efficiency» pomeni delati stvari pravilno, uspešnost ang. «effectiveness» pa delati prave stvari. Učinkovitost je pogoj visoke uspešnosti, vendar pa visoka učinkovitost še ne pomeni nujno tudi visoke uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 2000, str.6).

3.1. Analiza uspešnosti poslovanja podjetja

Splošno gospodarsko načelo, ki usmerja človekovo gospodarsko dejavnost je doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči dani učinek s čim manjšimi sredstvi, delom in predmeti. Ali tudi doseči čim več koristi s čim manj napora.

V kapitalizmu je ta mera rentabilnost ali dobičkovnost vloženih sredstev ali pa

kapitala. Rentabilnost vloženih sredstev (Return on Assets - ROA) kot kazalec uspešnosti opredelimo z razmerjem med dobičkom podjetja in vsemi vloženimi sredstvi v poslovanje. Pokaže nam, koliko denarnih sredstev rezultata nam uspe pridobiti z eno denarno enoto vloženih sredstev:

$$\text{rentabilnost} = \text{dobiček} / \text{povprečna sredstva} = \text{prihodki} / \text{sredstva} * \text{dobiček} / \text{prihodki}$$

Razmerje med prihodki in sredstvi predstavlja obračanje sredstev (Return on Sales – ROS). Preurejena zgornja enačba nam kaže povezanost med rentabilnostjo vloženih sredstev in ekonomičnostjo ter obračanjem sredstev.

$$\text{rentabilnost vloženih sredstev} = (1 - 1 / \text{ekonomičnost}) * \text{prihodki} / \text{sredstva}$$

Medtem, ko je rentabilnost vloženih sredstev pomembna predvsem z vidika podjetja, pa je z vidika lastnikov kapitala pomembnejša rentabilnost kapitala (ROE). Rentabilnost kapitala je definirana kot razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom.

Reproduktivno sposobnost ali donosnost sredstev (Return on Investment - ROI) je smiselno spremljati zlasti pri dolgoročnem gledanju na poslovanje. Kratkoročno ima amortizacija predvsem značaj stroška, dolgoročno pa je njena vloga enaka vlogi dobička, zato v števcu tega kazalca dobiček zamenja donos, ki se sestoji iz dobička in amortizacije (Rozman, 1995, str. 45).

$$\text{donosnost sredstev} = (\text{dobiček} + \text{amortizacija}) / \text{povprečna sredstva}$$

Rentabilnost in donosnost poslovanja Trimo je prikazana v tabeli 1:

Tabela 1: Rentabilnost poslovanja podjetja Trimo v letih 2003 in 2002

	Leto 2003	Leto 2002	I 03/02
1. Dobiček v 000 SIT	686.420	575.503	119,3
2. Kapital v 000 SIT	6.047.846	5.533.203	109,3
3. Sredstva v 000 SIT	13.752.826	10.617.987	129,5
4. Amortizacija v 000 SIT	814.655	719.951	113,2
5. Rentabilnost kapitala (1/2) v %	11,35	10,40	109,1
6. Rentabilnost sredstev (1/3) v %	4,99	5,42	92,1
7. Donosnost sredstev ((1+4)/3) v %	10,91	12,20	89,5

Vir: Poslovni izid in bilanca stanja podjetja Trimo v letih 2003 in 2002, str. 37, 56

Rentabilnost sredstev merjena z vidika podjetja kot celote se je v letu 2003, glede na predhodno leto zmanjšala glede na vložena sredstva in v manjši meri povečala glede na vloženi kapital za 0,95 odstotne točke. Rentabilnost sredstev znaša za leto 2003 blizu 5 odstotkov in nam pove, da je milijon SIT vloženih sredstev prineslo 49.900 SIT dobička, kar je za 4.300 SIT manj glede na predhodno leto 2002. Izračunani koeficient rentabilnosti kapitala za leto 2003 znaša okoli 11 odstotkov, kar pa pomeni, da je milijon SIT vloženega kapitala prineslo podjetju 113.500 SIT dobička. Donosnost sredstev je v letu 2003 znašala okoli 11 odstotkov in se je v primerjavi z predhodnim letom zmanjšala za približno 1,29 odstotne točke. Tako je podjetje Trimo z milijon SIT vloženih v sredstva ustvarilo 109.100 SIT donosa v letu 2003.

Rentabilnost in donosnosti sredstev se je znižala, hkrati pa je prišlo do porasta v rentabilnosti kapitala. To je posledica znižanja deleža kapitala v strukturi obveznosti do virov sredstev, kar je posledica slabega plačevanja kupcev ter s tem porasta kratkoročnih obveznosti.

3.2. Analiza poslovnega uspeha

Analizirati poslovni uspeh gospodarske družbe pomeni spreminjati in ocenjevati uspeh, ki jo je gospodarska družba dosegla, pri tem ugotavljati odklone med doseženim in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in izluščiti problemske

položaje. Temeljita ocena problemskih položajev omogoča opredelitev glavnega(ih) problema(ov), ki terja(jo) rešitve oziroma ukrepanje (Pučko, 1995, str.63).

Poslovni uspeh ali poslovni rezultat je razlika med prihodki in odhodki in se izkaže kot dobiček ali izguba. Večji so prihodki in čim manjši so odhodki, boljši je rezultat poslovanja. Podjetje posluje uspešno, če ustvarja dobiček, in neuspešno, če ima izgubo.

Dobiček je pozitiven poslovni rezultat, ki ga razčlenimo na dobiček iz poslovanja in dobiček iz financiranja, kar skupaj tvori dobiček iz rednega poslovanja ter dobiček kot posledico izrednih prihodkov.

Dobiček kot poslovni izid je treba razlikovati od obdavčljivega dobička, ki je osnova za obračun davkov. Kar ostane je čisti dobiček. Tega se razdeli na rezerve in na del, ki bo izplačan lastnikom in zaposlenim. Sicer pa se dobiček lahko porabi za povečanje rezerv, izplačilo dividend lastnikom, izplačilo zaposlenim, za nerazdeljeni čisti dobiček tekočega leta, ter poravnavo izgube iz preteklih obdobj (Slovenski računovodski standardi, 1993, str.90).

Izguba je negativen poslovni izid in se pojavi v poslovnem sistemu, če je vsota vseh odhodkov večja od celotnega prihodka. V letu, ko nastane, je izguba v celoti neporavnana, kasneje se zmanjšuje tako, da jo poravnamo v okviru tedanjih izrednih prihodkov. Če le – ti ne zadostujejo, moramo bremeniti prihodke iz rednega poslovanja. Izguba mora biti poravnana v petih letih, drugače neporavnani del zmanjša rezerve in druge sestavine celotnega kapitala podjetja.

Pri analizi uspeha poslovanja bom analizirala prihodke, odhodke, poslovni izid in ekonomičnost poslovanja.

3.2.1. Analiza prihodkov

Prihodki so opredeljeni s prodajno vrednostjo prodanih količin, zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki povečujejo poslovni izid.

Podjetje razčlenjuje prihodke na prihodke od poslovanja, prihodke od financiranja ter izredne prihodke (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 92 – 97).

Prihodki od poslovanja sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, če je moč realno pričakovati, da bodo plačane. Med poslovne prihodke štejemo tudi prihodke v zvezi z

dobljenimi podporami, ki so naslonjene na prodane količine. Poslovni prihodki predstavljajo največjo skupino prihodkov podjetja.

Prihodki od financiranja se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami. Prihodke od financiranja sestavljajo dobljene obresti in dividende ali drugi deleži iz dobička podjetij in zneski pozitivnih tečajnih razlik pri kratkoročnih terjatvah iz poslovanja.

Med **izredne prihodke** štejemo neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju povečujejo celotni poslovni izid nad tistega, ki izhaja iz rednega poslovanja podjetja. Izredni prihodki so tudi prihodki, ki so pridobljeni za poravnavo izgube iz prejšnjih let, razen v primeru, ko gre za uporabo lastnih rezerv.

V letu 2003 je podjetje Trimo ustvarilo višji skupen prihodek kot v letu 2002, le ta je višji za dobrih 28 odstotkov in znaša 20,249 milijonov SIT. Delež prihodka na domačem trgu v letu 2003 je znašal 38 odstotkov, na tujem pa 59 odstotkov, ostalo pa predstavljajo finančni in izredni prihodki.

Največji delež v strukturi prihodkov iz prodaje predstavlja proizvodni program strehe in fasade (okoli 45 odstotkov v letu 2003), nato sledi proizvodni program kontejnerji (približno 22 odstotkov v letu 2003), proizvodni program jeklenih konstrukcij (okoli 12 odstotkov v letu 2003) in ostale storitve (približno 22 odstotkov v letu 2003). Struktura proizvodnje v Trimu je prikazana v tabeli št. 2.

Tabela 2: Struktura (v odstotkih) proizvodnje podjetja Trimo v letih 2003 in 2002

Naziv proizvoda	2002	2003
Strehe in fasade	45,79	44,49
Kontejnerji	18,39	21,85
Jeklena konstrukcija	12,62	11,73
Ostalo	23,20	21,93
Skupaj	100,0	100,0

Vir: Letno poročilo podjetja Trimo, 2003

Celotni prihodki so v podjetju Trimo v primerjavi z letom 2002 višji za 29 odstotkov in

so prikazani v tabeli št. 3.

Tabela 3: Prihodki v podjetju Trimo za leti 2003 in 2002

Postavka v 000 SIT	Leto 2003	%	Leto 2002	%	I 03/02
1. Poslovni prihodki	19.618.805	96,89	15.220.440	96,76	128,9
2. Prihodki iz financiranja	412.327	2,04	418.244	2,66	98,6
3. Izredni prihodki	49.828	0,24	42.479	0,27	117,3
4. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	168.072	0,83	48.210	0,31	348,6
Celotni prihodki	20.249.032	100,00	15.729.373	100,00	128,7

Vir: Poslovni izid podjetja Trimo za leti 2003 in 2002, str. 55 – 56

Iz tabele je razvidno, da se je v podjetju Trimo povečal celoten prihodek v letu 2003 glede na leto 2002 za približno 29 odstotkov. V obeh obdobjih izstopa prihodek iz poslovanja s približno 97 odstotnim deležem v celotnih prihodkih leta 2003 in 2002. Prihodki iz poslovanja so se povečali v letu 2003 za okoli 29 odstotkov, pri skoraj nespremenjenem deležu glede na leto 2002, izredni prihodki so narasli za približno 17 odstotkov, hkrati pa so se usredstveni lastni proizvodi in storitve v letu 2003 povišali za okoli 249 odstotkov, na podlagi investicije v novo linijo za proizvodnjo gradbenih plošč.

Na drugi strani pa so se prihodki od financiranja zmanjšali v letu 2003 za približno 1 odstotek. V letu 2003 je podjetje s poslovno dejavnostjo ustvarilo 17.636.700 tisoč SIT pritokov, kar je za 20 odstotkov več kot v preteklem letu. Na pritoke so v letu 2003 poleg same prodaje pozitivno vplivali tudi izredni prihodki, ki se nanašajo na poslovanje, medtem ko je v preteklem letu zaradi slabega plačevanja kupcev na pritoke poslovne dejavnosti negativno vplivalo povečanje terjatev.

3.2.2. Analiza odhodkov

Odhodki se nanašajo na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki zmanjšujejo poslovni izid. Lahko bi jih obravnavali kot žrtvovane vrednosti za doseganje prihodkov kot pridobljenih vrednosti.

Večino odhodkov lahko povežemo s stroški, vendar z njimi niso istovetni. Odhodki so tisti stroški, ki po odbitku od prihodkov soustvarjajo poslovni izid v določenem

obračunskem obdobju (Turk, Melavec, 1998, str. 67).

Podjetja razčlenjujejo odhodke na odhodke od poslovanja, odhodke od financiranja in izredne odhodke (Slovenski računovodski standardi, 1993, str. 88 –91).

Celotni odhodki so se v letu 2003 glede na leto 2002 povečali za približno 29 odstotkov in so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Odhodki v podjetju Trimo za leti 2003 in 2002

Postavka v 000 SIT	Leto 2003	%	Leto 2002	%	I 03/02
1. Poslovni odhodki	19.039.103	97,32	14.663.651	96,77	129,8
2. Odhodki od financiranja	351.176	1,80	380.542	2,51	92,3
3. Izredni odhodki	22.876	0,12	4.416	0,03	518,0
4. Prevrednoteni poslovni odhodki	149.457	0,76	105.261	0,69	142,0
Celotni odhodki	19.562.612	100,00	15.153.870	100,00	129,1

Vir: Poslovni izid podjetja Trimo za leti 2003 in 2002, str. 56 - 57

V obeh obdobjih poslovanja močno prevladujejo odhodki iz poslovanja. V letu 2002 in 2003 je bil ta delež približno 97 odstoten. Odhodki od financiranja predstavljajo manjši delež v strukturi celotnih prihodkov, saj je ta delež v letih 2002 in 2003 znašal okoli 3 odstotke oz. 2 odstotka. Izredni odhodki so se v letu 2003 povečali kar za 418 odstotkov. Ker so bili v obeh letih celotni odhodki nižji od celotnih prihodkov, je to pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja.

V tabeli 5 so prikazani stroški blaga, materiala in storitev, v tabeli 6 pa stroški dela:

Tabela 5: Stroški blaga, materiala in storitev v podjetju Trimo za leti 2003 in 2002

Stroški blaga, materiala in storitev v 000 SIT	Leto 2003	%	Leto 2002	%	I 03/02
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški materiala	10.949.116	67,34	8.282.530	67,56	132,2
2. Stroški storitev	5.310.204	32,66	3.976.137	32,44	133,6
Skupaj stroški blaga, materiala in storitev	16.259.320	100,00	12.258.667	100,00	132,6

Vir: Poslovni izid podjetja Trimo za leti 2003 in 2002, str. 59

Tabela 6: Stroški dela v podjetju Trimo za leti 2003 in 2002

Stroški dela v 000 SIT	Leto 2003	%	Leto 2002	%	I 03/02
1. Stroški plač	1.455.816	73,23	1.306.250	73,21	111,5
2. Stroški socialnih zavarovanj	235.669	11,86	211.058	11,83	111,7
3. Drugi stroški dela	296.471	14,91	266.877	14,96	111,1
Skupaj stroški dela	1.987.956	100,00	1.784.185	100,00	111,4

Vir: Poslovni izid podjetja Trimo za leti 2003 in 2002, str. 59

Stroški materiala in blaga so se v letu 2003 povečali za okoli 32 odstotkov, v primerjavi z letom 2002. K dvigu stroškov materiala je prispeval predvsem dvig cen surovin na svetovnih trgih. Rast cen je globalna in je posledica pomanjkanja surovin in zato nižje proizvodnje jekla in v povezavi s tem povečanega povpraševanja. Tako so se cene za nekatere jeklene izdelke v času od junija 2003 celo podvojile, najbolj občutna rast pa je v letu 2004, saj je večja od 30 odstotkov. K dvigu stroškov materiala in blaga prispeva še povečanje cene energije in repromateriala. Rast cen materialov pa po drugi strani omiljuje šibkost dolarja glede na euro.

Skupaj s stroški materiala in blaga so se v letu 2003 povečali tudi stroški storitev za slabih 34 odstotkov, saj so le ti vezani na stroške materiala, blaga in globalno rast cen.

Stroški plač so se v letu 2003 povečali za približno 12 odstotkov glede na preteklo leto, saj so v podjetju na novo zaposlili 26 delavcev. Z novo zaposlenimi delavci so

se poleg stroškov plač dvignili tudi stroški socialnih zavarovanj. Najvišji delež v celotnih stroških dela predstavljajo plače in sicer približno 73 odstotkov v letu 2003 in 2002.

3.2.3. Analiza poslovnega izida v Trimo

Poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki, ki jih ima poslovni sistem v določenem obračunskem obdobju (Turk, Melavec, 1994, str. 80). Doseganje ustreznega poslovnega izida je najpomembnejši razlog za obstoj podjetij, katerih cilj je ustvarjanje dobička in je pomemben dejavnik vrednosti podjetja ter njegove solventnosti. V poslovnem izidu se odražajo vsi poslovni dogodki poslovnega sistema in vse pravilnosti ali nepravilnosti njihovega izkazovanja. Poleg tega pa ponavadi združuje interese vseh, ki so kakorkoli povezani s podjetjem. To so lastniki kapitala, zaposlenci, država, kupci, dajalci ali jemalci kreditov in posojil (Kavčič, 1995, str. 55).

Poslovni izid je zelo odvisen od poslovnih dogodkov. Računovodski predpisi določajo, da je treba računovodske izkaze pripraviti vsakih 12 mesecev. Na koncu obračunskega obdobja veliko poslovnih transakcij ni zaključenih. Da bi lahko ugotovili poslovni izid, je zato treba zaključke predvideti. Pri gradbeništvu je treba še posebej paziti na kategorije dolgoročnih pogodb, kjer je treba oceniti odstotek dokončanja (izpolnitve) pogodbe in na ta način tudi dobiček iz tega posla (Kavčič, 1995, str. 59).

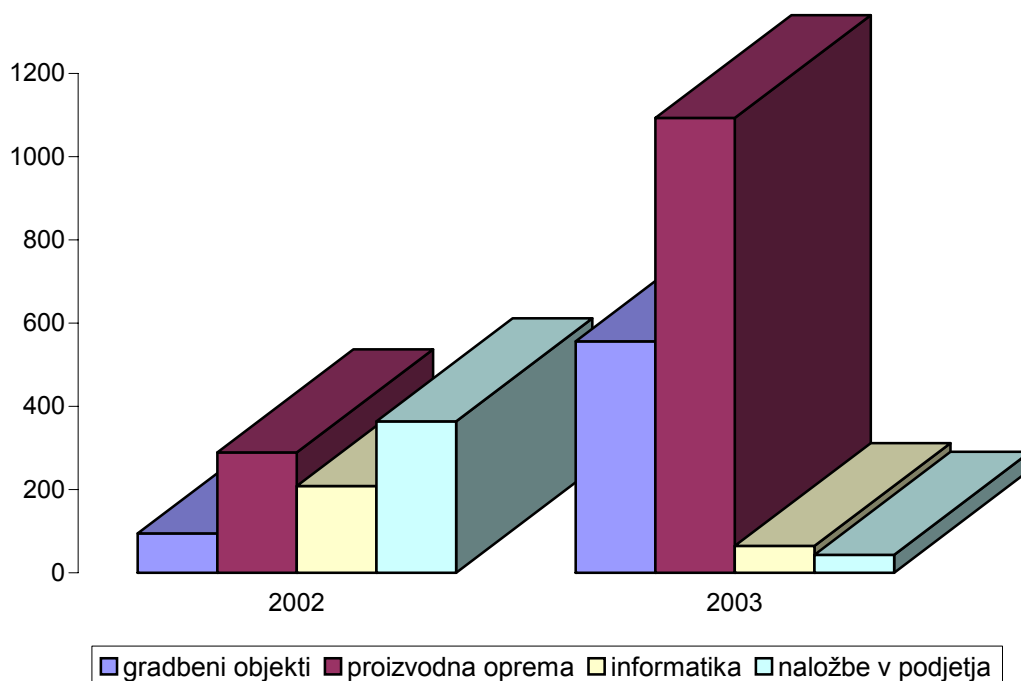
Tabela 7: Poslovni izid podjetja Trimo za leti 2003 in 2002

Postavka v 000 SIT	Leto 2003	Leto 2002	I 03/02
1. Poslovni prihodki	19.618.805	15.220.440	128,9
2. Prihodki od financiranja	412.327	418.244	98,6
3. Izredni prihodki	49.828	42.479	117,3
4. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	168.072	48.210	348,6
A. PRIHODKI (1+2+3+4)	20.249.032	15.729.373	128,7
5. Poslovni odhodki	19.039.103	14.663.651	129,8
6. Odhodki od financiranja	351.176	380.542	92,3
7. Izredni odhodki	22.876	4.416	518,0
8. Prevrednoteni poslovni odhodki	149.457	105.261	142,0
B. ODHODKI (5+6+7+8)	19.562.612	15.153.870	129,1
C. DOBIČEK/IZGUBA (A-B)	686.420	575.503	119,3

Vir: Poslovni izid podjetja Trimo za leti 2003 in 2002, str. 55 – 57

Podjetje je v obeh letih doseglo pozitiven poslovni izid, to je dobiček. V letu 2002 je ustvarilo 575.503 tisoč SIT dobička, ki je bil v letu 2003 za okoli 19 odstotkov višji, in je znašal 686.420 tisoč SIT. Dividendna politika podjetja Trimo je vezana na dobiček, ki iz leta v leto narašča in omogoča kontinuirano izplačilo dividend (delnica podjetja Trimo ne kotira na Ljubljanski borzi). Dividenda v letu 2003 znaša 130 SIT na delnico in je za dobrih 44 odstotkov višja kot leto prej (90 SIT). Hkrati pa dobiček omogoča tudi nadaljnji razvoj in investiranje. V letu 2003 je podjetje za naložbe namenilo 1756 milijonov SIT kar je za 85 odstotkov več kot v letu 2002 in sicer 955 milijonov SIT.

Slika 3:Gibanje in struktura naložb v podjetju Trimo za leti 2003 in 2002



Vir: Letno poročilo podjetja Trimo 2003 str. 11

V strukturi investicij za leto 2003 so največji delež zavzemale investicije v proizvodno opremo in sicer dobrih 62 odstotkov, slabih 32 odstotkov je zavzemal delež investicij v gradbene objekte, delež v informatiko je predstavljal slabe 4 odstotke, ter investicije podjetja ki so predstavljale dobra 2 odstotka. Največji delež v strukturi investicij v letu 2002 pa je zavzemal delež investicij v podjetja (dobrih 38 odstotkov), sledi delež investicij v proizvodno opremo (dobrih 30 odstotkov), ostalo pa so predstavljali deleži investicij v informatiko (slabih 22 odstotkov) in delež investicij v gradbene objekte (dobrih 9 odstotkov). Menim, da je politika investiranja v podjetju Trimo zelo živahna in zahteva premišljeno strategijo, saj menjava politike investiranja iz leta v leto lahko pripelje, do neupravičenih investicij.

V letu 2003 izkazani prihodki iz prodaje proizvodov, storitev, trgovskega blaga in materiala znašajo 19.599.581 tisoč SIT, od tega je 61 odstotkov prihodkov ustvarjenih na tujem, 39 odstotkov pa na domačem trgu. Izkaz poslovnega izida ni sestavljen po področnih trgih, ker je to poslovna skrivnost podjetja Trimo.

Pomembnejše postavke stroškov po naravnih vrstah predstavljajo stroški porabe surovin in v postavki stroški storitev, stroški nakupa kooperacije.

V letu 2003 se je kljub politiki zaposlovanja povečal celotni prihodek na zaposlenega za 24 odstotkov (iz dobrih 35 milijonov SIT v letu 2002 na 44 milijonov SIT v letu 2003). K temu pripomore nenehna skrb za izobraževanje zaposlenih. V podjetju se zavedajo investiranja v človeški kapital, saj se je vsak zaposleni v povprečju izobraževal približno 36 ur letno. Skupaj s celotnim prihodkom na zaposlenega se je v istem obdobju povečala tudi dodana vrednost na zaposlenega za 10 odstotkov, ki pa že nekaj let narašča. Povečala se je tudi donosnost kapitala glede na leto 2002 za 20 odstotkov in v letu 2003 znašala približno 11 odstotkov.

V letu 2004 načrtujejo v podjetju Trimo rast prodaje za 5 odstotkov ter rast dodane vrednosti na zaposlenega, ki bo najmanj 5 odstotna. Zastavljene cilje bodo dosegli z aktivnim delovanjem na že obstoječih trgih in s prodiranjem na nove.

3.2.4. Analiza ekonomičnosti poslovanja

Ekonomičnost je splošno opredeljena kot razmerje med količino izdelkov in vsemi potrošenimi proizvodnimi tvorci, potrebnimi za proizvodnjo prodanih količin v obračunskem obdobju.

Ekonomičnost nam pove, koliko proizvoda ustvari ena enota proizvodnih tvorcev. Tako opredeljen kazalec kaže, da je ekonomičnost poslovanja toliko večja, čim več proizvoda ustvari ena enota proizvodnih tvorcev.

Ekonomičnost se od produktivnosti razlikuje v tem, da primerja produkt ne samo s potrošenim delom, ampak tudi s potrošenimi delovnimi predmeti in sredstvi. Navadno se ekonomičnost giblje v isti smeri kot produktivnost, vendar to ni nujno.

Pri izračunu ekonomičnosti se srečamo s problemom izražanja poslovnih učinkov v primeru, ko se gospodarska družba ne ukvarja z istovrstno dejavnostjo.

Zaradi medsebojne povezanosti ekonomičnosti in gospodarnosti, vplivajo na ekonomičnost isti dejavniki kot na produktivnost.

Ekonomičnost lahko izrazimo z vrednostjo prodanih izdelkov in z njimi povezanimi stroški, kot razmerje med prihodki in odhodki:

$$\text{ekonomičnost} = \text{prihodki} / \text{odhodki}$$

Ekonomičnost poslovanja podjetja Trimo je prikazana v tabeli 8:

Tabela 8: Ekonomičnost poslovanja podjetja Trimo v letih 2003 in 2002

1. do 2. v 000 SIT	Leto 2003	Leto 2002	I 03/02
1. Prihodki	20.249.032	15.729.373	128,7
2. Odhodki	19.562.612	15.153.870	129,1
3. Ekonomičnost	1,035	1,038	99,7

Vir: Poslovni izid podjetja Trimo za leti 2003 in 2002, str. 55 - 56

Iz tabele 8 lahko razberemo, da je podjetje Trimo v obeh letih poslovalo ekonomično, saj je vrednost kazalca, ki primerja prihodke in odhodke, več kot ena. Tako je podjetje v letu 2002 realiziralo na tisoč enot odhodkov 1.038 enot prihodkov, v naslednjem letu 2003 pa 1.035 enot prihodkov. V letu 2003, glede na leto 2002, se je ekonomičnost nebitveno zmanjšala.

K ekonomičnosti poslovanja v letu 2003 so prispevale izboljšave na področjih, zmanjšanje porabe električne energije na enoto prihodka (v zadnjih 5 letih za kar 25 odstotkov), obsega komunalnih odpadkov (za 9 odstotkov), ter količine odpadkov v obliki sekundarnih surovin na enoto prihodka (za 5 odstotkov).

3.3. Analiza sredstev

3.3.1. Obseg in struktura sredstev

Sredstva v podjetju so stvari, pravice in denar, ki jih ima podjetje v določenem trenutku, ki mu omogočajo uresničevanje njegovih ekonomskih ciljev in tako predstavljajo njegovo premoženje. Izražena so v denarni enoti. Bilanca stanja na določen dan pove, kolikšna sredstva so bila vložena v podjetje, kako je podjetje do teh sredstev prišlo, kako jih je naložilo. Sredstva delimo na dolgoročna, glede na čas njihove vezave v dani obliki in kratkoročna, glede na funkcionalnost pri ustvarjanju prihodkov na osnovna in obratna sredstva ter finančne naložbe in tudi glede na njihove značilnosti na stalna (osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe), ter gibljiva (obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe).

Značilnost vseh sredstev je, da se v začetku pojavljajo v denarni obliki in se po vseh fazah reprodukcijskega procesa v denarno obliko tudi vrnejo (Turk, 1996, str. 42).

Obseg in struktura sredstev podjetja Trimo sta prikazana v tabeli 9:

Tabela 9: Obseg in struktura sredstev podjetja Trimo v letih 2003 in 2002

Sredstva v 000 SIT	Leto 2003	Leto 2002	I 03/02
A. Stalna sredstva	6.185.540	5.100.586	121,3
B. Gibliva sredstva	7.567.286	5.517.401	137,2
Sredstva	13.752.826	10.617.987	129,5

Vir: Bilanca stanja podjetja Trimo na dan 31.12. v letih 2003 in 2002, str. 36

Vidimo, da je tako pri stalnih kot gibljivih sredstvih moč opaziti trend naraščanja. Na dan 31.12.2003 so bila vsa sredstva podjetja za okoli 30 odstotkov višja v primerjavi z dnem 31.12.2002. Vzrok za to je predvsem v porastu gibljivih sredstev za približno 37 odstotkov ter stalnih sredstev za okoli 21 odstotkov.

3.3.2. Analiza stalnih sredstev

Stalna sredstva predstavljajo dolgoročno vezan del premoženja, ki prek amortizacije postopno prenaša svojo vrednost na proizvode in storitve (Pučko, Rozman, 1993, str. 58). Obsegajo neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe. Pojem stalna sredstva je treba ločiti od pojma dolgoročna sredstva: glede na četrto smernico Evropske unije so dolgoročne terjatve iz poslovanja zajete med gibliva sredstva (Turk et al., 1999, str. 58).

V tabeli 10 so razčlenjena stalna sredstva podjetja Trimo.

Tabela 10: Razčlenitev stalnih sredstev podjetja Trimo v letih 2003 in 2002

Sredstva v 000 SIT	Leto 2003	Leto 2002	I 03/02
A. Stalna sredstva	6.185.540	5.100.586	121,3
<i>I. <u>Neopredmetena dolgoročna sredstva</u></i>	88.623	99.153	89,4
<i>II. <u>Opredmetena osnovna sredstva</u></i>	4.464.016	3.552.584	125,7
a. Zemljišča in zgradbe	2.938.073	2.478.067	118,6
b. Proizvajalne naprave in stroji	1.444.668	609.395	237,1
c. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	81.275	465.122	17,5
<i>III. <u>Dolgoročne finančne naložbe</u></i>	1.632.901	1.448.849	112,7

Vir: Bilanca stanja podjetja Trimo na dan 31.12. v letih 2003 in 2002, str. 36

Iz tabele št. 10 je razvidno, da vrednost stalnih sredstev v proučevanem obdobju narašča. Stanje na dan 31.12.2003 kaže, da so se povečala za približno 21 odstotkov glede na dan 31.12.2002.

Vzroki za povečanje so predvsem v porastu opredmetenih osnovnih sredstev (stroški obnavljanja proizvodnih hal in linijo lahkih gradbenih plošč, naložba v parkirna mesta za tovorna vozila, naložba v proizvodnjo izoliranih fasadnih plošč ter naložba v poslovni objekt) za približno 26 odstotkov, saj predstavljajo glavnino v strukturi vseh stalnih sredstev.

3.3.3. Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva podjetja so tista sredstva podjetja, ki so vključena v proces nastajanja prihodkov s svojo lastnostjo preoblikovanja. Obsegajo zaloge (sestavljajo jih različne surovine in materiali, nedokončana proizvodnja, izdelki, trgovsko blago in predujmi za zaloge), kratkoročne terjatve iz poslovanja, dolgoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitve, ki so sestavljene iz kratkoročno odloženih stroškov in odhodkov ter nezaračunanih prihodkov (Turk, Kavčič, Kokotec – Novak, 1998, str. 105).

Gibljiva sredstva so torej obratna sredstva skupaj s kratkoročnimi finančnimi

naložbami. Obratna sredstva se spreminjajo iz ene v drugo obliko in večkrat na leto zaključijo reprodukcijski tok. Ta se med letom spreminjajo zaradi spremembe obsega proizvodnje, nabavnih in prodajnih cen, ter proizvodnje na zalogo.

Iz tabele 11 je razvidna razčlenitev gibljivih sredstev podjetja Trimo

Tabela 11: Razčlenitev gibljivih sredstev podjetja Trimo v letih 2003 in 2002

Sredstva v 000 SIT	Leto 2003	Leto 2002	I 03/02
B. Gibljiva sredstva	7.553.902	5.515.330	137,2
<i>I. <u>Zaloge</u></i>	1.165.192	1.034.063	112,7
<i>II. <u>Poslovne terjatve</u></i>	5.873.878	3.943.592	148,9
a. Dolgoročne poslovne terjatve	126.927	0	
b. Kratkoročne poslovne terjatve	5.746.951	3.943.592	145,7
<i>III. <u>Kratkoročne finančne naložbe</u></i>	476.764	463.027	102,9
<i>IV. <u>Denarna sredstva</u></i>	38.068	74.648	50,9
C. Aktivne časovne razmejitve	13.384	2.071	646,3

Vir: Bilanca stanja podjetja Trimo na dan 31.12. v letih 2003 in 2002, str. 36, 37

Iz tabele št. 11 je razvidno, da so gibljiva sredstva na dan 31.12.2003 glede na dan 31.12.2002 narasla za okoli 37 odstotkov.

Vzroke je treba iskati v povečanju zalog za približno 12 odstotkov, terjatev iz poslovanja za okoli 49 odstotkov ter aktivnih časovnih razmejitev za približno 546 odstotkov. Zmanjšala pa so se denarna sredstva in sicer za okoli 51 odstotkov. Poglavitni vzrok za porast gibljivih sredstev se kaže v slabši plačilni sposobnosti kupcev, povečanju obsega poslovanja, osvajanja novih tržišč in odpiranju odvisnih podjetij (dolgoročni blagovni krediti v odvisni podjetji Trimo VSK in Alpos d.d.), kar posledično pomeni daljše plačilne roke. Terjatve za domači trg so zavarovane z menicami in garancijami, za tuji trg pa so zavarovane z bančnimi garancijami.

Povečan obseg proizvodnje je vplival na povečan obseg zalog, ki vsebujejo zaloge materiala (povečanje za 9 odstotkov), nedokončane proizvodnje (povečanje za 194 odstotkov), ter predujmi za zaloge (povečanje za 17 odstotkov).

3.3.4. Hitrost obračanja obratnih sredstev

Obratna sredstva v določenem obdobju prehajajo iz denarne oblike v zaloge in nato v terjatve do kupcev, dokler krog ni sklenjen. Uspešnost poslovanja v določenem obdobju je v zelo veliki meri odvisna od hitrosti obračanja poslovnih sredstev. Večkrat, ko se poslovna sredstva obrnejo, večji bo uspeh oz. manjša sredstva bodo potrebna za enak uspeh (Pučko, Rozman, 1993, str. 69). Tako si moramo prizadevati, da je stanje zalog in terjatev čim manjše.

Avtorji (Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 597) predlagajo tudi način poslovanja brez lastnega obratnega kapitala, t.i. koncept poslovanja z ničelnim obratnim kapitalom (angl. »The concept of zero working capital«). Gre za financiranje obratnih sredstev z obveznostmi do dobaviteljev preko terjatev do kupcev, vendar ob naslednjih pogojih: dobava surovin in materialov ravno ob pravem času (angl. »Just in time«), finančna disciplina pri poravnavanju terjatev in sploh stabilne in gospodarne tržne razmere.

Zgoraj omenjeni način financiranja obratnih sredstev ni možen pri podjetju Trimo, ker se le-ta srečuje s problemom plačilne sposobnosti kupcev, ki se je v letu 2003 podaljšala za 2 dni.

Hitrost obračanja obratnih sredstev merimo s koeficientom obračanja, ki ga izračunamo tako, da promet v obdobju delimo s povprečnim stanjem obratnih sredstev, t. j. stanje na začetku in koncu, ali pa kot povprečje mesečnih stanj. Trajanje enega obrata izračunamo tako, da število dni v obdobju delimo s koeficientom obračanja obratnih sredstev.

V tabeli 12 so prikazani koeficienti obračanja in trajanje obrata celotnih obratnih sredstev in še nekaterih pomembnih sestavin obratnega kapitala v podjetju.

Tabela 12: Koeficienti obračanja obratnih sredstev in trajanje obrata v podjetju Trimo v letih 2003 in 2002

Postavka v 000 SIT	Leto 2003	Leto 2002	I 03/02
1. Poslovni odhodki	19.039.103	14.663.651	129,8
2. Povprečna obratna sredstva	7.553.902	5.515.330	137,0
3. Povprečne terjatve	5.873.878	3.943.592	148,9
4. Povprečne zaloge	1.165.192	1.034.063	112,7
A. Koeficient obračanja obratnih sredstev (1/2)	2,5	2,7	92,6
B. Koeficient obračanja terjatev (1/3)	3,2	3,7	86,5
C. Koeficient obračanja zalog (1/4)	16,3	14,2	114,8
a. Trajanje obrata obratnih sredstev (360/A)	144	133	108,3
b. Trajanje obrata terjatev (360/B)	113	97	116,5
c. Trajanje obrata zalog (360/C)	22	25	88,0

Vir: Poslovni izid in bilanca stanja podjetja Trimo v letih 2003 in 2002, str. 36, 57

Koeficient obračanja obratnih sredstev nam pove, da so se sredstva podjetja v letu 2002 2,7 – krat, v letu 2003 pa 2,5 – krat pojavila v določeni obliki. Torej, so se iz leta v leto obračala počasneje, to je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja. Koeficient obračanja obratnih sredstev se je v letu 2003 tako zmanjšal za okoli 7 odstotkov glede na preteklo leto. Posledica je povečanje števila dni, v katerih se obratna sredstva obrnejo s 133 na 144 v letu 2003. Čas vezave se je povečal za 10 dni v letu 2003. Povečanje je posledica poslabšanja plačilne sposobnosti kupcev.

Razmerje med poslovnimi odhodki v nekem letu in povprečnim mesečnim stanjem zalog v tem letu nam pove, kolikokrat se zaloge obrnejo v razdobju enega leta. Obračanje merimo v dnevih, t.j. koliko dni traja preoblikovanje zalog iz denarne oblike spet nazaj v denarno obliko. Hitrost obračanja zalog je zelo pomembna, saj so v njih vezana sredstva brez donosa. Zaloge naj bodo torej čim manjše, vendar lahko preveliko zmanjšanje poveča tveganje, da jih bo zmanjkalo, kar lahko povzroči npr.

zastoj proizvodnje.

Koeficient obračanja zalog nam pove, da so se v podjetju v letu 2002 14,2 krat, leta 2003 pa 16,3 krat pojavile v določeni obliki. Torej so se iz leta v leto zaloge obračale hitreje, kar je spodbudno. Koeficient obračanja zalog se je v letu 2003 tako povečal za približno 15 odstotkov glede na predhodno leto. Posledica je zmanjšanje števila dni, v katerih se zaloge obrnejo s 25 na 22 dni v letu 2003. Čas vezave se je zmanjšal za 3 dni v letu 2003.

Koeficient obračanja terjatev pa pove, da so se v podjetju v letu 2002 3,7 krat, leta 2003 pa 3,2 krat pojavile v določeni obliki. Koeficient obračanja terjatev se je v letu 2003 zmanjšal za okoli 4 odstotke glede na leto 2002. Posledica je povečanje števila dni, v katerih se terjatve obrnejo s 97 na 113 dni v letu 2003. Čas vezave se je zaradi slabega plačevanja kupcev leta 2003 podaljšal za 16 dni.

4. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

4.1. Analiza zaposlenih

Osnovni delovni potencial podjetja je zaposleno osebje, ki neposredno usmerja in izvaja dejavnost podjetja. Zaradi svoje aktivne vloge so zaposleni v podjetju zelo pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja.

Zaposlovanje je proces, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih. Ločimo lahko dva pomena besede zaposlovanje t.j. zaposlovanje v širšem in zaposlovanje v ožjem smislu. O zaposlovanju v širšem smislu govorimo takrat, ko gre za verigo aktivnosti, od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci. Nasprotno pa o zaposlovanju v ožjem smislu govorimo, kadar mislimo le na del zaposlovanja v širšem smislu, t.j. ko pridobimo novega delavca (Lipičnik, 1996 str. 74).

Globalna ekonomija išče le najboljše rešitve, zato si v Trimu prizadevajo za nove rešitve. To pa so sposobni zagotavljati le visoko kompetentni zaposleni. Namen analize poslovanja je spremljanje zaposlenega osebja, da bi tako odkrili, kako le - ti vplivajo na uspešnost poslovanja. Ključni faktorji uspeha so fleksibilnost, kreativnost in inovativnost zaposlenih v vseh delih poslovnega procesa. Spremljajo predvsem tiste znake, po katerih se zaposleno osebje kot gospodarski potencial ali zmogljivost lahko spreminja in s tem vpliva na uspešnost gospodarjenja. Gre predvsem za število in strukturo zaposlenih, organizacijsko klimo, dinamiko osebja ter izrabo delovnega

časa.

V nadaljevanju pa obravnavam število in strukturo zaposlenih ter organizacijsko klimo.

4.1.1.Število in struktura zaposlenih

Delo ima primarno vlogo v poslovnem procesu in je vezano na trošenje delovne sile. Podatki o delovni sili so pomembni pri oblikovanju politike zaposlovanja in pri sprejemanju podjetniških odločitev. Ker prihaja do različnih razlag, kdo vse spada med zaposlene, je upravičeno treba podati definicijo zaposlenega.

Število zaposlenih lahko ugotavljamo na različnih točkah v podjetju in dobimo različne podatke. Strukture zaposlenih so številne. Vsaka pa ima lahko določen vpliv na uspešnost poslovanja. V nadaljevanju bom ocenjevala predvsem obseg zaposlenih in strukturo zaposlenih po izobrazbi.

V tabeli 13 sem prikazala obseg zaposlenih v podjetju Trimo kot število zaposlenih na dan 31.12. posameznega obravnavanega leta.

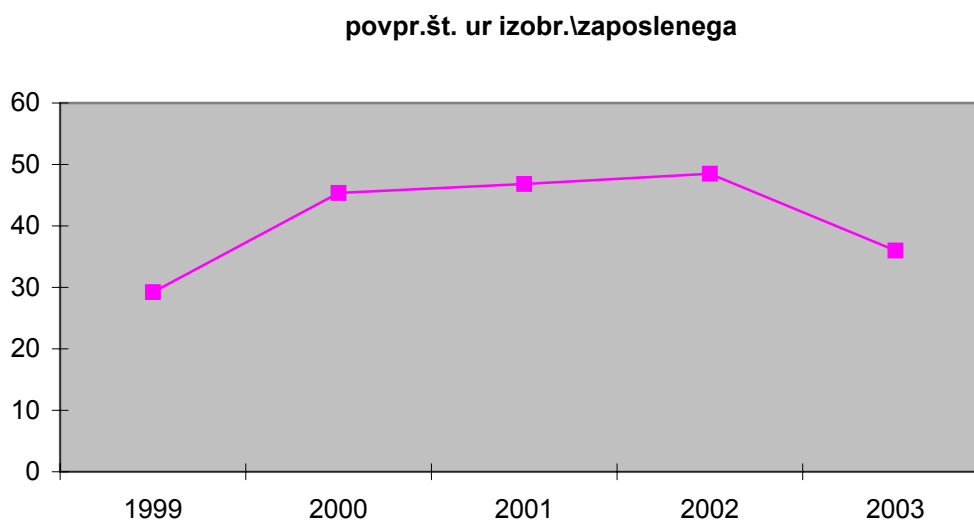
Tabela 13: Število zaposlenih v podjetju Trimo v letih 2003, 2002 in 2001

Postavka v 000 SIT	2003	2002	2001	Indeks	
				03/02	02/01
1. Število zaposlenih na dan 31.12.	486	460	449	105,7	102,4

Vir: Letno poročilo podjetja Trimo za leto 2003, str. 16

Podatki nam kažejo, da se je število zaposlenih povečevalo v vseh treh letih, in sicer za okoli 2 odstotka v letu 2002 glede na predhodno leto in za približno 6 odstotkov v letu 2003 glede na leto 2002. Kljub povečanemu številu zaposlenih v letu 2003 sta se povečala celotni prihodek na zaposlenega (za 24 odstotkov in je znašal 44 milijonov SIT), ter dodana vrednost na zaposlenega (za 10 odstotkov). V podjetju se zavedajo, da lahko večjo dodano vrednost na zaposlenega, nizko fluktuacijo in pripadnost podjetju dosežejo le z nenehnim izobraževanjem, zato so v letu 2003 v povprečju na zaposlenega namenili 36 ur izobraževanja, kar je predstavljeno na spodnji sliki.

Slika 4: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega v podjetju Trimo od leta 1999 do leta 2003



Vir: Letno poročilo podjetja Trimo 2003 str. 16

Povezava med izobrazbo in ekonomsko uspešnostjo ni ravno neposredna, saj poteka prek številnih vmesnih členov oziroma dejavnikov, kot so poklici, ustrezno motiviranje, dobra organizacija. Za učinkovitost podjetja je izobrazba vseh zaposlenih pomembnejša kot pa samo število zaposlenih z visoko izobrazbo (Jerovšek, 1980, str.24).

Trimo že več let skrbi za razvoj potencialov vsakega posameznika v podjetju, jim omogoča pridobitev novih znanj in nudi pogoje za osebno rast, razvoj in kreativnost. Predvsem pa ustvarja vzdušje sodelovanja, dosega ravnovesje interesov in spodbuja spremembe. Vloga tudi v kreativnost in inovativnost zaposlenih s pomočjo nagrajevanja idej in zato so v letu 2003 prvič znotraj podjetja razpisali nagrado za najbolj novo idejo. Na ta način dobijo povratno informacijo o upravičenosti dodatnega izobraževanja zaposlenih.

Največji delež zaposlenih glede na izobrazbo je v višješolski izobrazbi ali več, tej pa sledi štiriletna srednješolska izobrazba.

V tabeli 14 sem združila zaposlene po izobrazbi v štiri večje skupine, iz katerih lahko razberemo, da prevladuje višješolska izobrazba ali več, kot sem ugotovila že prej, vendar sem hotela to bolj nazorno pokazati – tudi v tabeli 14.

Tabela 14: Število in struktura (v odstotkih) zaposlenih po izobrazbi v podjetju Trimo na dan 31.12.2003, 2002 in 2001

Vrsta izobrazbe	2003		2002		2001	
	Št. zaposlenih	%	Št. zaposlenih	%	Št. zaposlenih	%
1. III.stopnja ali manj	84	17,28	82	17,83	83	18,49
2. IV.stopnja	104	21,40	96	20,87	105	23,38
3. V.stopnja	134	27,57	129	28,04	125	27,84
4. VI.stopnja ali več	164	33,75	153	33,26	136	30,29
Skupaj	486	100	460	100	449	100

Vir: Letno poročilo podjetja Trimo v letih 2003, 2002, 2001, str. 16

4.1.2. Organizacijska klima

Spremljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sodi v proučevanje tako imenovanega „mehkega“ neotipljivega dela v združbah – v področje ravnanja z zmožnostmi zaposlenih. S pomočjo periodičnega merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, lahko v združbi pridobimo temelj za načrtovanje sprememb in spremljanje učinkovitosti in uspešnosti sprememb ter izboljšav na kadrovskem področju. Spremljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih mora biti povezano s kadrovsko strategijo združbe in tako postati del ostalih sistemov in projektov, ki se nanašajo na razvoj in ravnanje s kadri. Le tako omogoča vsaj posreden razvoj zaposlenih, njihovo aktivno vključevanje v spremembe in s tem posledično tudi dolgoročnejši prispevek k izboljšanju poslovnih rezultatov združb.

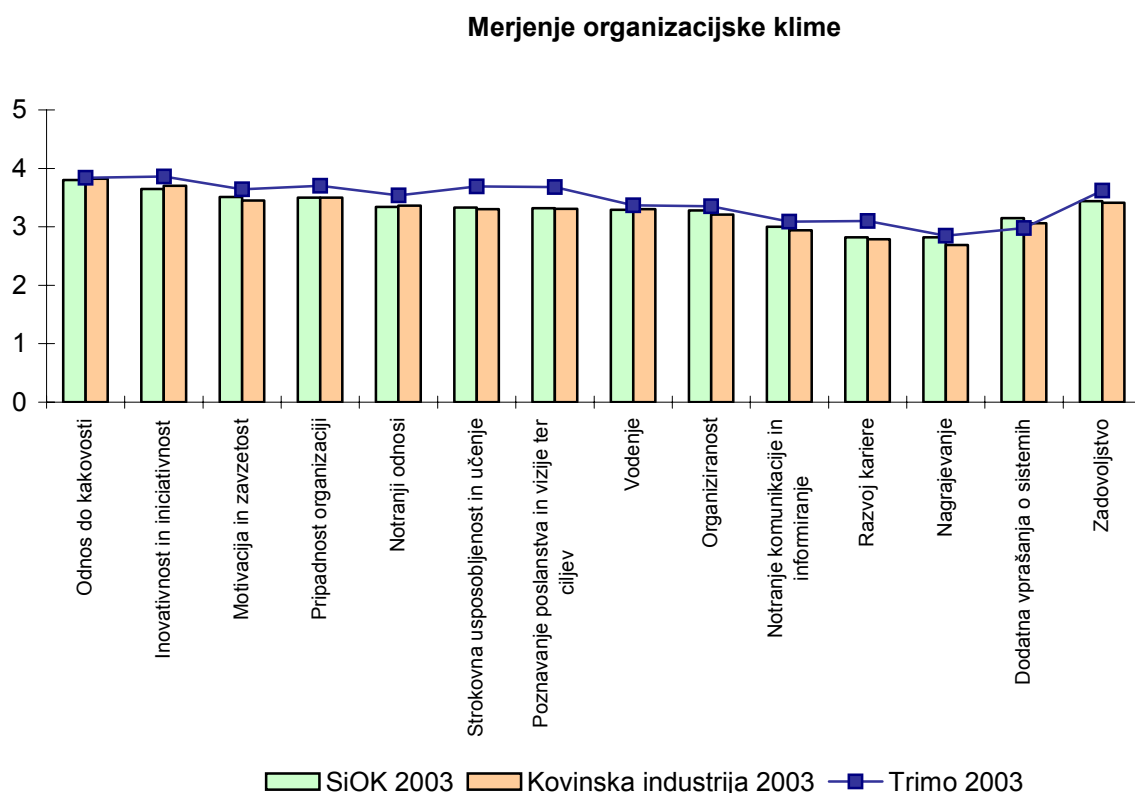
SIOK (slovenska organizacijska klima) je vseslovenski projekt spremljanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, ki letos uspešno poteka že četrto leto. Projekt se odvija v okviru Gospodarske zbornice Slovenije d.o.o., izvajajo pa ga slovenska svetovalna podjetja. Prednost pristopa organizacije v navedeni projekt je predvsem v omogočanju primerjave rezultatov posamezne organizacije s panožno primerljivimi organizacijami. To omogoča periodično spremljanje in primerjavo rezultatov analize po posameznih apriornih kategorijah tako v času kot v prostoru.

S pomočjo standardizirane vseslovenske metodologije se spremljajo vnaprej določene kategorije, ki se nanašajo na organizacijsko klimo (vodenje, notranje

komuniciranje in informiranje, razvoj kariere, inovativnost in iniciativnost, motiviranje in zavzetost, odnos do kakovosti, notranji odnosi, usposabljanje, nagrajevanje, organiziranost), sklop primerjalnih vprašanj ter skupek vprašanj, ki proučuje zadovoljstvo zaposlenih.

Podjetje Trimo se zaveda pomena zadovoljnega zaposlenega. Zato že vrsto let izvajajo merjenje zadovoljstva zaposlenih, zadnji dve leti v okviru projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovanem SIOK. Dosegajo nadpovprečne rezultate tako v kovinski industriji kot na ravni države.

Slika 5: Merjenje organizacijske klime



Vir: Letno poročilo podjetja Trimo 2003 str. 17

Slika kaže, da so anketirani zaposleni v Trimu in kovinski industriji v letu 2003 najslabše zaznavali področje nagrajevanja, notranjega komuniciranja in razvoja kariere. Menim, da je težava po eni strani v dolgoročnejši naravnosti, ki jo ima investiranje v zaposlene v organizaciji, po drugi pa je mnogokrat komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije otežena in motena, saj redkokdaj govorijo isti

jezik. Zato je potrebno tudi področje ravnanja s kadri ustrezno povezati z ostalimi organizacijskimi in poslovnimi funkcijami in strateškimi usmeritvami organizacije. V podjetju bi se morali zavedati, da je lahko včasih zaradi nenačrtnega, vihravega ali premalo aktivnega ravnanja, prava vrednost intelektualnega kapitala, uspavana, preveč pasivna in tako neizkoriščena.

4.2. Analiza nabave

Temeljna naloga nabave, kot pomembne poslovne funkcije, je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, trgovskim blagom in vsemi potrebnimi delovnimi predmeti dela in storitvami za poslovanje. Pri nabavi je pomembna količina materiala, ustrezna kakovost, cena in čim nižji nabavni stroški, ter da je material pravočasno na razpolago (Potočnik, 1996, str. 5). Z uspešnim nabavnim poslovanjem prek nabavnih ugodnosti, z odlogi plačil in nižjimi nabavnimi stroški lahko vplivamo na celotne poslovne stroške in posredno tudi na uspešnost poslovanja.

Za nabavo poznamo več definicij. Ena izmed njih je, da je to pridobivanje dobrin in storitev, potrebnih za delovanje, vzdrževanje in izvajanje osnovnih in pomožnih dejavnosti po najugodnejših pogojih pri zunanjih virih (Van Wheelee, 1998, str. 29).

Nabava je v ožjem pomenu nakup materiala, oziroma trgovskega blaga v proučevanem primeru po dogovorjeni ceni na določenem trgu, v širšem pomenu pa obsega tudi raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem blaga, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov.

Na nabavne cene materiala vplivajo tudi svetovni trendi na trgu surovin. Cene surovin so porasle zaradi povečanega povpraševanja po surovini in dviga cen naftnih derivatov (Kitajska, Indija). Ob tem pa je potrebno upoštevati tudi menjalna razmerja. Dvig cen surovin na svetovnih trgih na drugi strani omiljuje šibkost dolarja glede na euro. Zaradi tveganj, ki jim je podjetje izpostavljeno pri poslovanju na domačem in svetovnem trgu se zavaruje z različnimi finančnimi inštrumenti (terminski posli in opcije, zavarovanje tujih terjatev pri Slovenski izvozni družbi, tekoča izterjava terjatev, uporaba bančnih garancij in dokumentarnih akreditivov, visoka boniteta pri bankah ter orodja za uravnavanje likvidnostnih tveganj).

Obveznosti do desetih največjih dobaviteljev so konec leta 2003 do tujine znašale 965.416 tisoč SIT in na domačem trgu 1.552.588 tisoč SIT. Obveznosti so

zavarovane s podpisanimi menicami in meničnimi izjavami. Obrestne mere in razčlenitev obveznosti po rokih zapadlosti v razkritjih niso navedene zaradi poslovne skrivnosti podjetja Trimo.

V letu 2003 so aktivirali naložbo v zemljišče, s katero so uredili parkirna mesta za tovorna vozila. Največja naložba v zgradbe predstavlja vložek v poslovni objekt in obnovitev proizvodnih hal, ter v proizvodnjo izoliranih fasadnih plošč, računalniško opremo, patente in blagovno znamko.

Dobavitelji so ključni del nabavne funkcije podjetja, saj so ključni dejavnik pri zagotavljanju vrhunske kakovosti vhodnih materialov, ki jih dobavljajo. Zaradi izvajanja programov izboljšav in razvoja novih izdelkov in logistike je bila uvedena aktivno tržno usmerjeno nabavna politika, ki zahteva kreativnost, inovativnost, razvojne sposobnosti, tehnološko usposobljenost, optimalno ceno, ustrezne poddobavitelje, logistiko in informacijsko usposobljenost. Dva izmed omenjenih dobaviteljev podjetja sta podjetji Myriad, Francija (dobavitelj jekla) in Metalika – Zapirna tehnika Kacin, Slovenija (dobavitelj kovinskega okovja).

Za največje dobavitelje prirejajo letna srečanja, na katerih podjetje predstavi svoje strategije in se dogovarja o nadaljnjem sodelovanju, ob tem pa krepi medsebojno sodelovanje in ustvarja nove rešitve.

4.3. Analiza prodaje

Prodajna funkcija omogoča pretvarjanje proizvodov v denarna sredstva in s tem zagotavlja nepretrganost celotnega reprodukcijskega procesa. Gre za fazo v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanega prodajnega trga usmerjati proizvodnjo in hkrati pridobivati kupce za proizvode oz. storitve podjetja, seveda, ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje in ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod (Pučko, 1997, str. 70). Prodaja je najbolj kritična dejavnost podjetja, saj zaključuje poslovni proces in hkrati spreminja učinke tega procesa v denar. Pravzaprav je podjetje obsojeno na propad, če mu ne uspe prodati svojih izdelkov ali storitev po ceni, ki pokriva stroške in načrtovani dobiček.

4.3.1. Obseg in struktura prodaje

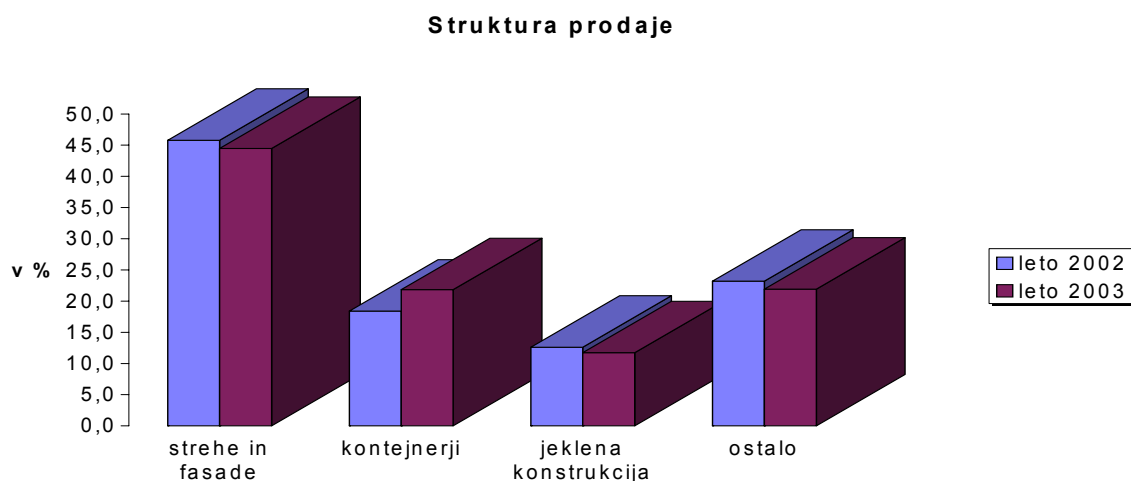
Nestanovitne gospodarske razmere na posameznih trgih so se odsevale tudi v obsegu prodaje podjetja Trimo na nekaterih trgih. Ugodna gospodarska rast je v državah pristopnicah EU omogočila boljšo prodajo in večanje tržnega deleža na

tamkajšnjih trgov. Kljub recesiji, predvsem v Nemčiji, so na trgu EU dosegli dobre rezultate. Razpršena prodajna mreža podjetja in okrepitev aktivnosti na trgih z višjo gospodarsko rastjo sta pripomogli, da so kljub slabim svetovnim gospodarskim razmeram povečali skupno prodajo.

Proizvodna struktura prodaje: Leto 2003 je bilo rekordno leto za vse njihove prodajne programe. V proizvodnji streh in fasad ter kontejnerjev so dosegli rekord na letni ravni, v proizvodnji jeklenih konstrukcij pa so v oktobru proizvedli največjo količino elementov jeklenih konstrukcij na mesečni ravni doslej.

V skladu z vizijo v Trimu zagotavljajo celovite rešitve na področju **jeklenih montažnih zgradb**: od idejne zasnove do dovršenega objekta, saj imajo lasten razvoj, oddelek za projektiranje, proizvodnjo, montažo in servisne storitve. Jeklene montažne zgradbe zagotavljajo z jeklenimi konstrukcijami ter strehami in fasadami.

Slika 6: Struktura prodaje v podjetju Trimo v letih 2002 in 2003



Vir: Letno poročilo podjetja Trimo 2003 str. 12

V strukturi prodaje predstavljajo **jeklene konstrukcije** v letu 2003 12 odstotni delež celotne prodaje, leta 2002 pa 13 odstotnega. Največ jih prodajo v Sloveniji.

Strehe in fasade predstavljajo v strukturi prodaje v letu 2003, 44 odstotkov, leta 2002 pa 46 odstotkov celotne realizirane prodaje. Prodajni program zajema ognjevarne strešne in fasadne panele Trimoterm, gradbene plošče Trimoval ter strešno kritino Trimoform. Njihovi največji trgi so: Slovenija, Hrvaška, Češka, Madžarska in Nemčija.

V letu 2003 je prodaja **kontejnerjev** predstavljala 22 odstotkov, v letu 2002 pa 18

odstotkov celotne prodaje. Največji kupci prihajajo iz Danske, Avstrije, Rusije in Nemčije.

Regionalna struktura prodaje: V tujini so realizirali 62 odstotkov prodaje v letu 2003, ter 65 odstotkov v letu 2002. Slovenski trg je v letu 2003 predstavljal 36 odstotkov prodaje, leta 2002 pa 32 odstotni delež. Vrednosti prodaje v ostalih deželah pa so znašale za leto 2003 2 odstotka, ter v letu 2002 3 odstotke.

Največji trgi podjetja so Slovenija, Danska, Avstrija, Hrvaška, Rusija, Češka, Srbija in Črna Gora. Med ostalimi trgi sta bila največja izvozna trga Irak in Rusija. Prodajna mreža zajema 9 podjetij, 5 predstavništev in 6 zastopnikov v tujini ter 3 predstavništva v Sloveniji, hkrati pa se jim je pridružil še prodajni zastopnik v Turčiji.

S predstavitvijo svojega proizvodnega programa so nastopili na 15 sejnih v 14 državah.

4.3.2. Kupci

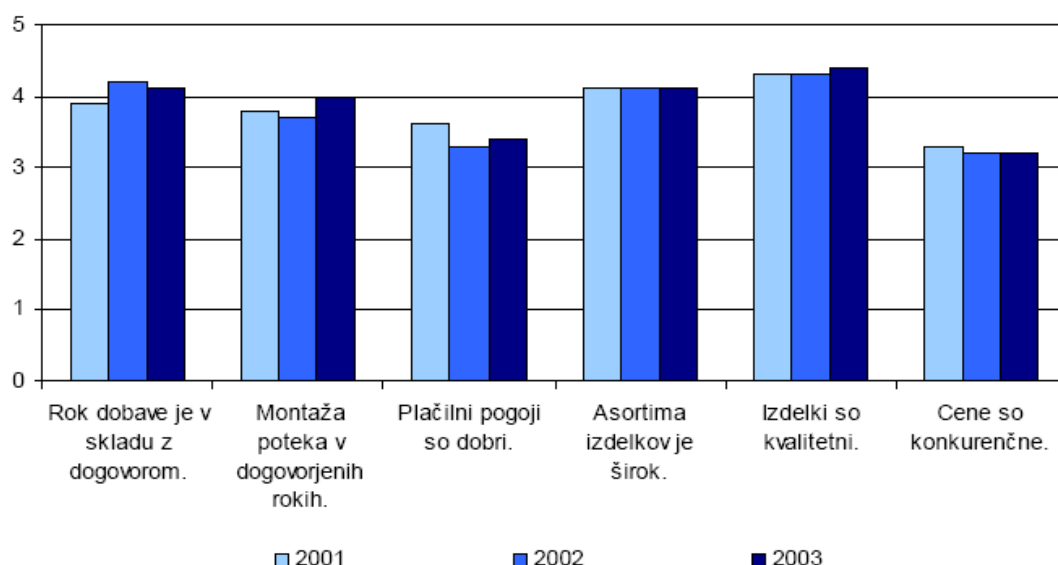
Na poslovno uspešnost vplivajo tudi kupci, in sicer s svojim obsegom, strukturo in trajnostjo poslovnih vezi (Pučko, 1996, str. 73). Ni vseeno kdo in kako veliki so kupci, saj se že majhna sprememba v deležu posameznega kupca v skupni prodaji lahko pozna na poslovni uspešnosti podjetja.

V podjetju se tega zavedajo, zato so njihovi kupci središče vseh njihovih aktivnosti. Za njih ne gradijo samo objektov, temveč jim zagotavljajo celovite rešitve in za njih ustvarjajo vrednost. Skupaj z njimi lahko vedno najdejo primerno in zanesljivo rešitev. Hkrati pa razvijajo željam in potrebam kupcev prilagojene rešitve ter uresničujejo tudi najdrznejše ideje. Kupci proizvodov podjetja Trimo so podjetja, ki se ukvarjajo z gradnjo objektov. Ta svojim kupcem nudi projektiranje, montažo, servis in tehnično svetovanje.

Zadovoljstvo kupca naj bi bila primarna skrb vsakega podjetja. Zato v podjetju Trimo vsakega kupca spremljajo po več segmentih. Na podlagi analiz rezultatov, ki jih izoblikujejo na podlagi svojih anket, izvajajo aktivnosti za povečanje zadovoljstva kupcev, utrjevanja zvestobe ter ustvarjanje dolgoročnih in uspešnih poslovnih odnosov.

Trimo želi postati in ostati prva izbira za kupce celovitih rešitev. Zato krepijo medsebojne odnose in gradijo dolgoročna partnerstva. V nadaljevanju predstavljam primer analize ugotavljanja zadovoljstva kupcev, ki so ga leta 2003 izvedli v Trimu.

Slika 7: Primer analize ugotavljanja zadovoljstva kupcev v Trimu



Vir: Letno poročilo podjetja Trimo 2003, str. 15

Z ocenami od 1 do 5 so kupci ocenjevali trditve, ki so se nanašale na Trimo izdelke in storitve. Ocena 1 pomeni sploh se ne strinjam, ocena 5 pomeni popolnoma se strinjam. Rezultati merjenja zadovoljstva kupcev potrjujejo, da so Trimo proizvodi kvalitetni in konkurenčni. Prvotnega pomena pri merjenju zadovoljstva kupcev je rok dobave in montaža v skladu z dogovorjenim rokom. Konkurenčno prednost zagotavljajo z razvojem novih proizvodov in tehnologij.

Zaradi velike konkurence v panogi se mora podjetje hitro odzivati na želje kupcev ter njihova naročila. Zato za zagotavljanje celovite kakovosti izvaja različne projekte kot so Proces kontinuiranih izboljšav (PKI), Program celovite kakovosti (TQM), Celovita skrb za imetje (CSI), Celovito ravnanje odnosov s strankami (CRM), sistem uravnoteženih kazalcev (BSC). Le na podlagi celovitega pristopa k kupcu lahko podjetje zadovolji kompleksnost njegovih želja. Zaradi svoje uspešnosti so v letu 2002 prejeli Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost.

4.4. Analiza financiranja

Poslovanje podjetja se odraža tudi v financah podjetja, v katerih postanejo elementi in rezultati dela medsebojno primerljivi. Funkcija financiranja je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij, saj skrbi za pridobivanje sredstev, vračanje prejetih sredstev virom sredstev, planiranje in vlaganje finančnih sredstev, razporejanje finančnih rezultatov

na posamezne interesne udeležence in preoblikovanje sredstev (Turk, 1996, str. 57).

Ločimo pasivno in aktivno financiranje. O pasivnem govorimo takrat, ko gre zgolj za priskrbovanje oz. nabavljanje različnih finančnih sredstev. Aktivno pa je vlaganje nabavljenih sredstev v različne dele reprodukcijskega procesa, torej v različne uporabe (Mramor, 1992, str. 16).

Ko govorimo o pridobivanju sredstev, ločimo statično in dinamično komponento. Pri dinamičnem pojmovanju financiranja nas zanima tok sredstev od financerja k podjetju v opazovanem obdobju. Kaže se kot priliv v bilanci finančnih tokov. Nasprotno pa gre pri statičnem pojmovanju za stanje obveznosti do določenega financerja v določenem trenutku in je razvidno iz pasivnih postavk bilance stanja. Financiranju sledi kot nasprotni pojav definciranje. Oba pojava spreminjata obveznosti v bilanci stanja, zato pravimo, da gre za pasivno financiranje.

Kadar mislimo na spremembe v bilanci stanja ter plasiranje denarnih sredstev, t.j. ko gre za spremembo njihove oblike, govorimo o aktivnem financiranju. Lahko gre tudi za dezinvestiranje, t.j. pretvorbo vezanih sredstev nazaj v denarno obliko.

V analizi financiranja ugotavljamo, katere so tiste spremembe, ki povzročajo negativne ali pozitivne vplive na poslovanje, zato opazujemo: obseg in strukturo virov financiranja, plačilno sposobnost in finančno stabilnost.

4.4.1. Obseg in struktura virov financiranja

Vsako sredstvo ima nujno svoj vir, podjetje pa obveznost do njega. Tako so sredstva pokrita z viri. Neprestano se spreminjajo tako sredstva kot tudi viri sredstev, s tem pa obveznosti podjetja: nevračljivi viri so lastni oziroma trajni kapital in vračljivi, ki predstavljajo tuje vire.

Zato ugotavljamo, iz kakšnih virov nabavlja podjetje finančna sredstva, kakšna so razmerja med njimi in hkrati ocenjujemo ustreznost teh virov. Dejstvo je, da ima velik pomen način financiranja poslovanja. Podjetje ima lahko kratkoročne vire financiranja (obveznosti do dobaviteljev, kratkoročne kredite) kot dolgoročne vire financiranja (dolgoročni krediti in nevračljivi viri). Delež lastniškega kapitala, to je tistega trajnega financiranja, ki so ga omogočili lastniki je v letu 2003 znašal 44 odstotkov, kar je za 8 odstotnih točk manj kot leta 2002. Znižanje je posledica večjega povečanja finančnih in poslovnih obveznosti.

Obseg in struktura virov financiranja je prikazana v tabeli 15.

Tabela 15: Obseg in struktura virov financiranja v podjetju Trimo v letih 2003 in 2002

Obveznosti do virov sredstev v 000 SIT		2003		2002		Indeks
		SIT	%	SIT	%	I 03/02
A. KAPITAL		6.047.846	44,00	5.533.203	52,10	109,3
I.	Vpoklicani kapital	1.088.330	7,90	1.088.330	10,20	100,0
II.	Kapitalske rezerve	1.571.525	11,40	1.564.243	14,70	100,5
III.	Rezerve iz dobička	351.193	2,60	339.193	3,20	103,5
IV.	Preneseni čisti dobiček ali izguba prejšnjih let	1.631.636	11,90	1.280.865	12,10	127,4
V.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	597.358	4,30	452.768	4,30	131,9
VI.	Prevrednoteni popravki kapitala	807.804	5,90	807.804	7,60	100,0
B. REZERVACIJE		376.976	2,70	0	0,00	
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI		7.328.004	53,30	5.083.198	47,90	144,2
a.	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	915.078	6,70	1.274.598	12,00	71,8
b.	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	6.412.926	46,60	3.808.600	35,90	168,4
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE		0	0,00	1.586	0,00	0
SKUPAJ		13.752.826	100,00	10.617.987	100,00	129,5

Vir: Bilanca stanja podjetja Trimo na dan 31.12 v letih 2003 in 2002

Osnovi kapital podjetja Trimo je razdeljen na 1.088.330 navadnih delnic z nominalno vrednostjo 1.000 SIT. Leta 2003 je imel 44 odstotni strukturni delež in je vrednostno znašal 6.047.846 milijonov SIT. Delnice so izdane v nematerializirani obliki in so vpisane KDD - Klirinško depotno družbo, d.d. Kapitalske rezerve so se v letu 2003 povečale za 7.282 tisoč SIT in so nastale iz naslova prodaje lastnih delnic z dobičkom. Bilančni dobiček za poslovno leto 2003 znaša 597.358 tisoč SIT, bilančni dobiček na dan 31.12.2003 znaša 2.228.994 tisoč SIT. Podjetje del bilančnega dobička iz preteklih let uporabi za izplačilo dividend. V letu 2003 je namenilo del bilančnega dobička, ki izvira iz čistega poslovnega izida iz leta 1999 za izplačilo bruto dividende. Preostali del izkazanega bilančnega dobička nameni za

izplačilo nagrad upravi, nerazdeljen dobiček pa se prenese v naslednje leto.

V letu 2003 glede na leto 2002 so se obveznosti do virov sredstev povečale za približno 30 odstotkov. Povečane finančne obveznosti do bank, dobaviteljev, podjetij v skupini ter pridruženih podjetij so kratkoročne obveznosti povečale za okoli 68 odstotkov. Kapital se je zaradi prodaje lastnih delnic z dobičkom povečal za približno 9 odstotkov, medtem ko so se dolgoročne obveznosti zmanjšale za okoli 28 odstotkov. Pri dolgoročnih finančnih obveznostih izkazuje pridobljene dolgoročne kredite za financiranje izvoznega poslovanja. Navedeni krediti zapadejo v plačilo v letu 2005 v višini 776.900 tisoč SIT in v letu 2006 pa v višini 138.178 tisoč. Ustrezni del teh kreditov, ki zapadejo v letu 2004, je izkazanih v postavki kratkoročne finančne obveznosti in znašajo 1.177.814 tisoč SIT. Obresti so zavarovane s podpisanimi menicami in meničnimi izjavami.

Zadnja postavka v tabeli 15 so pasivne časovne razmejitve. Te v obeh letih niso dosegle niti enega odstotka strukturnega deleža, prav tako pa je njihova vrednost zanemarljiva.

Na podlagi izračuna ocenjujem, da finančna varnost v podjetju pada, saj se povečuje delež kratkoročnega financiranja in zmanjšuje delež dolgoročnega financiranja, ki pa je bolj varen in trden vir.

4.4.2. Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost je sposobnost razpolaganja z ustreznimi likvidnim sredstvi, ko so ta potrebna. Določena je z likvidnostjo sredstev, t.j. sposobnostjo spreminjanja nedenarnega premoženja v denarna sredstva. Pravzaprav se dejanska plačilna sposobnost izkaže le ob likvidaciji ali stečaju podjetja, ko moramo zagotoviti preoblikovanje celotnega premoženja v denarna sredstva, da bi poplačali najprej tuje vire sredstev, iz preostanka pa še lastnike.

Plačilna sposobnost je najosnovnejši pogoj uspešnosti poslovanja podjetja, zato je zelo pomembna primarna sestava gibljivih sredstev in dinamika pretvarjanja sredstev iz ene oblike v drugo. Plačilno sposobnost proučujemo s kazalci likvidnosti. Plačilna nesposobnost pomeni nezmožnost poravnavanja obveznosti, ki je lahko povzročena s prenizkimi prejemki ali pa s previsokimi izdatki (Rozman, 1993, str. 167). Najprej proučujem koeficient splošne likvidnosti, t.j. razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi. V števci so gibljiva sredstva, in sicer: zaloge, terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe, denarna sredstva, aktivne časovne razmejitve, zmanjšana za dolgoročne terjatve iz poslovanja. Nato

obravnavam koeficient tekoče likvidnosti kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi. Omenjene kazalce prikazuje tabela 16:

Tabela 16: Plačilna sposobnost v podjetju Trimo v letih 2003 in 2002

Kazalci	leto 2003	leto 2002	I 03/02
1. Splošna likvidnost	1,16	1,45	80,0
2. Tekoča likvidnost	0,98	1,18	83,1
Terjatve do kupcev / Obveznosti do dobaviteljev	0,90	1,04	86,5

Vir: Bilanca stanja podjetja Trimo na dan 31.12 v letih 2003 in 2002

Kazalec splošne likvidnosti se je v obravnavanem obdobju poslabšal, in sicer: v letu 2003 za 20 odstotkov, v primerjavi z letom 2002. Splošna likvidnost pa se je v obravnavanem obdobju poslabšala za 29 odstotnih točk, hkrati se je zmanjšala tudi tekoča likvidnost in sicer za 20 točk glede na predhodno leto. Kazalec tekoče likvidnosti je v primerjalnem obdobju padel za okoli 17 odstotkov. Posledica znižanj kazalcev splošne in tekoče likvidnosti je povečanje kratkoročnih obveznosti. Posledično pa se je tudi razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev v letu 2003 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšalo za približno 14 odstotkov.

Podjetje se srečuje s problemom plačilne sposobnosti kupcev, ki se je v letu 2003 poslabšala in v povprečju znaša 70 dni, ter se je v povprečju podaljšala za 2 dneva. Povprečni plačilni roki za domače kupce so znašali 81 dni in so se podaljšali za 9 dni, za tuje kupce so znašali 62 dni in so se skrajšali za 5 dni. Zaradi omenjenega dejavnika se je v letu 2003 splošna in tekoča likvidnost podjetja poslabšala.

4.4.3. Finančna stabilnost

Količnik finančne stabilnosti je opredeljen kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Njegova vrednost naj bi bila okoli 1, če hoče družba finančno stabilno poslovati. Če je vrednost kazalca pod 1, obstaja nevarnost, da bo družba imela težave pri ohranjanju likvidnosti, saj je del dolgoročnih sredstev financiran s kratkoročnimi viri. Če vrednost kazalca znatno presega vrednost 1, pomeni, da ima družba prevelike dolgoročne vire, kar je zaradi njihove višje cene nesmotrno oziroma negospodarno (Pučko, 1998, str. 137).

Stopnja finančne stabilnosti = dolgoročni viri sredstev / stalna sredstva in dolgoročne terjatve iz poslovanja

In

Stopnja samofinanciranja = kapital / osnovna sredstva po neodpisani vrednosti

Kazalce finančne stabilnosti podjetja Trimo prikazuje tabela 17.

Tabela 17: Kazalci finančne stabilnosti podjetja Trimo v letih 2003 in 2002

Kazalci	Leto 2003	Leto 2002	I 03/02
1. Finančna stabilnost	1,16	1,33	89,5
2. Stopnja samofinanciranja	1,33	1,52	87,5

Vir: Bilanca stanja Trimo na dan 31.12. v letih 2003 in 2002

Prvi kazalec nam kaže finančno stabilnost. Predstavlja dolgoročno pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri financiranja. Iz podatkov lahko razberemo, da gre za finančno stabilno podjetje, saj je kazalec v opazovanem obdobju vseskozi večji od 1. Stopnja samofinanciranja v proučevanem obdobju je visoka, kljub temu da je v letu 2003 padla za približno 12 odstotkov. Vzrok za znižanje indeksa je sorazmerno večje povečanje osnovnih sredstev v primerjavi s kapitalom.

4.5. Analiza proizvodnje

Proizvodna funkcija je osrednja funkcija poslovnega procesa, pri tej funkciji se temeljne prvine poslovnega procesa preoblikujejo oz. jih v procesu proizvodnje med seboj kombiniramo in z njimi ustvarjamo proizvode in storitve, ki so namenjeni kupcem, kot končnim potrošnikom ali podjetjem. Proizvodnja je najbolj učinkovita, kadar dosežemo maksimalen obseg proizvodov ali storitev z danimi vložki. V industrijskih podjetjih je proizvodna funkcija najobsežnejša po številu nalog, saj vključuje tudi naloge pomožne proizvodnje, vzporedne proizvodnje in vzdrževanja delovnih sredstev.

V nadaljevanju predstavljam analizo produktivnosti dela.

Analiza produktivnosti dela: Produktivnost obravnavamo v tehničnem smislu. Kaže nam količino izdelkov ali storitev, ki odpade na enoto delovnega časa v

določenem obdobju:

$$\text{produktivnost} = \text{količina izdelkov ali storitev} / \text{porabljen delovni čas}$$

Produktivnost se poveča, če se ob dani izrabi delovnega časa poveča količina ustvarjenega rezultata, ali če se zmanjša porabljeni delovni čas za dano količino poslovnega rezultata.

Pri praktičnem ugotavljanju produktivnosti zaposlenih se pojavljajo vprašanja v zvezi z določanjem količine izdelkov in potrebnega časa. Vprašanja glede količine izdelkov so povezana zlasti z vprašanjem proizvodnega programa, saj podjetje proizvaja običajno različne izdelke.

Zaradi različnega proizvodnega programa (strehe in fasade, kontejnerji, jeklene konstrukcije) in različno količinsko izraženega obsega proizvodnje (m², kosi, tone) je najbolj uporabna sledeča metoda produktivnosti (Turk, 1993, str.277):

$$\text{produktivnost} = \text{celotni prihodki} / \text{število delavcev}$$

Produktivnost v Trimo je prikazana v tabeli št. 18:

Tabela 18: Produktivnost poslovanja podjetja Trimo v letih 2003 in 2002

Produktivnost v 000 SIT	Leto 2003	Leto 2002	I 03/02
1. Prihodki	20.249.032	15.729.373	128,7
2. Število zaposlenih	486	460	105,7
3. Produktivnost	41.664	34.194	121,8

Vir: Poslovni izid podjetja Trimo za leti 2003 in 2002

Tabela št. 18 nam pove, koliko celotnih prihodkov lahko pripišemo enemu zaposlenemu v preučevanem obdobju. Izračun nam kaže, da se je tako izračunana produktivnost kljub novim 26 zaposlenim delavcem v letu 2003, glede na leto 2002, povečala za približno 22 odstotkov. Povečanje produktivnosti pa je posledica vlaganj v človeški kapital.

4.6. Prednosti in slabosti podjetja Trimo

Prednosti podjetja predstavljajo tiste sposobnosti podjetja, ki povečujejo konkurenčnost podjetja in mu dajejo prednost pred tekmeci. Prednosti se lahko kažejo v znanju, spretnostih, finančnih virih, vodilni vlogi na trgu, podobi podjetja itd. Slabosti pa so nasprotno tiste značilnosti podjetja, ki ovirajo podjetje pri svoji uspešnosti, mu zmanjšujejo konkurenčnost in lahko resno ogrozijo uspeh.

S pomočjo izdelane analize poslovanja in razgovorov v podjetju na tej točki združujem določena spoznanja v glavne prednosti in slabosti.

V podjetju Trimo zaposleni dobro poznajo proizvodni program, zato lahko pri svojem delu uporabijo fleksibilnost, kreativnost in inovativnost, kar se odseva v razvoju novih tehnologij in proizvodov. Hkrati pa delovanje na obstoječih trgih lahko razširijo na nove trge s tem, da se hitro prilagodijo povpraševanju in pri tem izkoristijo prednosti kakovostnega informacijskega sistema. Zaradi tega lahko sledijo visoki kakovosti proizvodov in racionalizirajo poslovanje ter preko svoje kakovosti storitev in proizvodov na trgih nastopajo kot ugledno podjetje.

Poleg prednosti se podjetje sooča tudi s slabostmi, ki se izražajo v terjatvah do kupcev in visokimi zalogami, ki predstavljajo skoraj 9 odstotkov celotne proizvodnje. Zanimivo je predvsem to, da se je kljub zaznavanju zaposlenih glede slabosti področja nagrajevanja, notranjega komuniciranja in razvoja kariere, produktivnost v letu 2003 glede na leto 2002 povečala. To je predvsem rezultat zaupanju zaposlenih v dolgoročno sodelovanje z vodstvom (poznavanje poslanstva, vizije ter ciljev, visoka motivacija, veliko izobraževanja), ter zavedanja pomembnosti obstoja za samo podjetje Trimo (strah pred izgubo službe – vzrok: premajhno število podjetij, ki bi lahko delavce na novo zaposlila – značilno za manjše kraje).

Tabela 19: Prednosti in slabosti podjetja Trimo

PREDNOSTI	SLABOSTI
Fleksibilnost, kreativnost in inovativnost zaposlenih v vseh delih procesa	Visoka raven zalog
Razvoj in uporaba novih okolju prijaznih proizvodov	Občutno poslabšanje na strani izterjave terjatev napeljuje na dejstvo, da se likvidnost oziroma plačilna sposobnost kupcev podjetja vseskozi slabša, s tem pa posledično tudi plačilna sposobnost podjetja Trimo
Inovativne rešitve (drugačen design, zunanja podoba objekta, fasade)	Dolgoročna naravnost vlaganj v kader
Nove tehnologije	Motnje v komunikaciji med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi
Dobro poznavanje prodajnega programa	
Ustrezni finančni viri; visoka stopnja samofinanciranja, dobri finančni rezultati iz poslovanja in investicijska politika omogočata dobro investicijsko dejavnost.	
Ugled podjetja na svojih trgih; podjetje je visoko cenjeno in spoštovano v poslovni kot obči javnosti.	
Podjetje ima na voljo kakovostne informacijske sisteme	
Hitra odzivnost na povpraševanje (novi proizvodi, v skladu z željo kupcev)	
Visoka kakovost proizvodov (ISO standardi)	
Skrajševanje logistike (racionalizacija poslovanja)	
Razpršena prodajna mreža	
Okrepitev aktivnosti na trgih z višjo gospodarsko rastjo	
Aktivno delovanje na že obstoječih trgih	
Sposobni in visoko izobraženi kadri	

Viri: Lasten

5. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE PANOGE

5.1. Porterjev model analize panoge

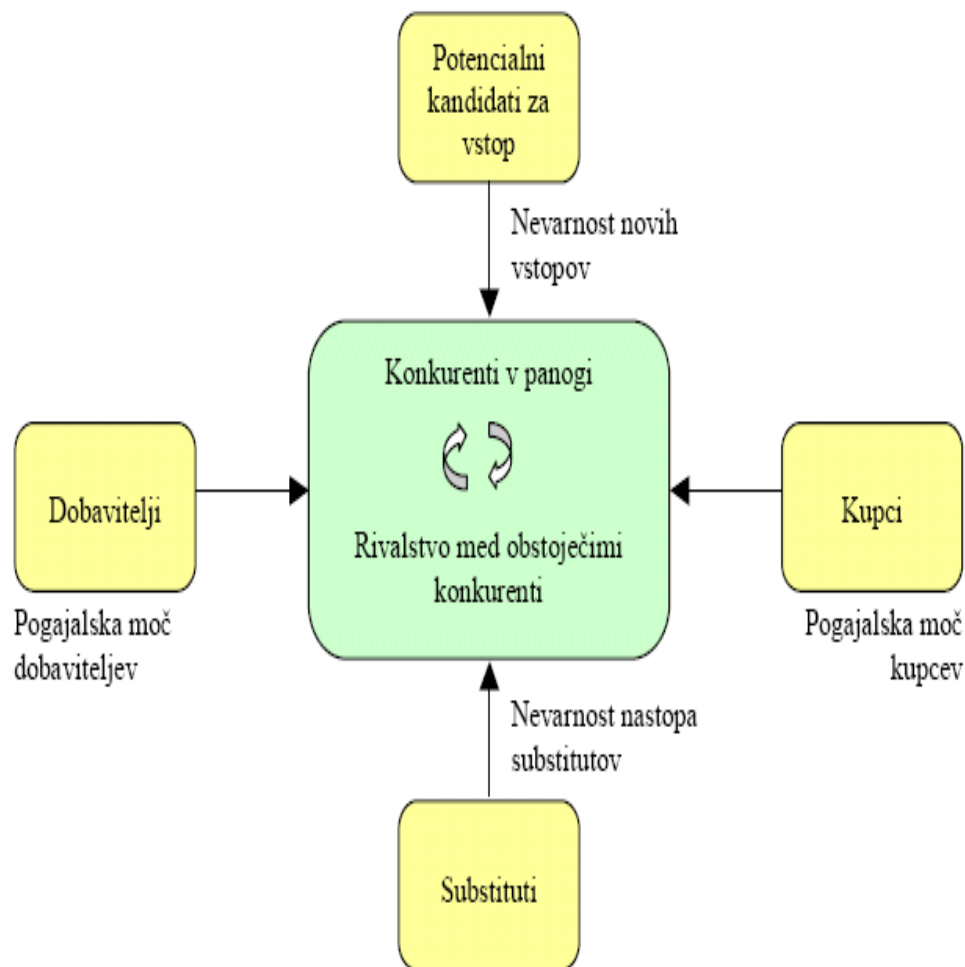
Pri ocenjevanju okolja podjetja je smiselno najprej izdelati oceno privlačnosti panoge, v kateri podjetje deluje. Stopnja privlačnosti panoge določa tako ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki poslujejo v določeni panogi (Pučko, 1996, str. 126). Le ta nam govori o smiselnosti vztrajanja v panogi, vstopa vanjo oziroma izstopa iz nje.

V praksi se največkrat uporablja Porterjev (1980, str. 4) pristop, kjer privlačnost neke panoge določajo pravila konkuriranja v neki panogi. Porterjev model zajema ocenjevanje okolja in pomaga vodstvu pri ocenjevanju dolgoročne privlačnosti za posamezne skupine izdelkov. Tako je ocena strategije odvisna od sedanje in prihodnje privlačnosti panoge ter dejavnikov, ki jo določajo. Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega (Pučko et. al., 1994, str. 303).

Največji delež prodajnega programa podjetja Trimo predstavljajo strehe, zato sem se odločila, da se bom omejila na analizo privlačnosti panoge strešne kritine, ki se mi zdi najbolj zanimiv predstavitveni element.

Porterjev model privlačnosti panoge mi je omogočil na najbolj objektivni način predstaviti trenutno stanje na domačem trgu proizvajalcev strešne kritine ter pomagal združiti ekonomsko misel z ugotovitvami iz prakse. Teoretična podlaga mi je služila za smiselno povezovanje znanja pridobljenega iz člankov, publikacij ter finančnih podatkov. Najpomembnejšo vrednost, ki nam jo Porterjev model da je ta, da s pomočjo ugotovitev o intenzivnosti in pomenu posameznih konkurenčnih sil na trgu prodaje strešne kritine za stanovanjsko gradnjo lahko razvijemo strategije, ki povečujejo prodajo. Najprej je predstavljen osnovni model, ki kaže stanje na trgu, temu pa sledijo opisne značilnosti vsake posamezne konkurenčne silnice.

Slika 8: Porterjev model petih sil



Vir: Porter, 1980, str.4.

Panoga predstavlja okolje, ki neposredno vpliva na delovanje podjetij znotraj nje. Strukturne značilnosti posamezne panoge opredeljujejo konkurenčne silnice, ki se oblikujejo v tem okolju. Konkurenčne silnice oziroma dejavniki konkurenčnosti skupaj določajo dohodkovni potencial panoge, kjer dobiček predstavlja dolgoročni donos na investirani kapital (Porter, 1979 a, str. 215). Na podlagi indentifikacije določljivk splošne privlačnosti panoge z vidika dobičkonosnosti, analiziramo tudi intenzivnost in obliko konkurence. Donosnost panoge je tako funkcija panožne strukture, pri čemer oboje zahteva pojmovanje z dinamičnega vidika.

Porterjev model konkurenčnosti panoge je analitični model koncepta konkurenčnih silnic, v katerih podjetje deluje. Cilj analize konkurenčnosti panoge je postaviti podjetje znotraj panoge tja, kjer se lahko obstoječim konkurenčnim silnicam bodisi

prilagodi, bodisi neposredno vpliva na premik njihovega ravnotežja in deluje obrambno proti njihovemu učinkovanju, ali pa predvidi dejavnike, ki jih usmerjajo in jih tako izrabi v svojo korist in s tem izboljša svoj položaj (Debeljak, Prašnikar 1998, str. 322). Analiza konkurenčnosti panoge je sestavni del strategije podjetja, ki želi uveljaviti svoje konkurenčne prednosti.

5.2. Tekmovalnost podjetij v panogi

Ta silnica opisuje intenzivnost konkurence med obstoječimi konkurenti v panogi. Visoka raven tekmovalnosti se odraža v pritisku na cene in marže ter posledično na profitabilnost vsakega posameznega podjetja v panogi. Čim večja je tekmovalnost podjetij v panogi, tem težje je podjetju uveljavljati konkurenčne prednosti.

Naštela bom le del proizvajalcev in ekskluzivnih uvoznikov strešne kritine v Sloveniji ki so: Creaton, Goriške Opekarne d.d., Tondach Slovenija d.o.o., Lesnina Inženiring d.d., Mebles d.o.o., Metal d.o.o., Trimo d.d., Fragmat Izolirka d.o.o. ter Esal Anhovo d.o.o.

Na tekmovalnost med obstoječimi konkurenti vpliva podobnost strategij podjetja, diferenciacija med konkurenti in njihovimi proizvodi oziroma cenovna konkurenčnost in rast trga. Podjetje je izkoristilo obdobje tranzicije, saj se v preteklosti niso obnavljale proizvodne hale, skladišča in se ni gradilo velikih nakupovalnih središč. Vzrok za pojav konkurence je posledica povečanega obsega obnavljanja in gradnje novih objektov.

5.2.1. Podobnost strategij podjetja

Porter meni, da podjetje lahko zasede razlikovalno tržni položaj s pomočjo dveh temeljnih tržnih strategij (Weele, 1998, str. 171), kjer je poudarek na trajni konkurenčni prednosti:

Prednost zaradi nizkih stroškov bi lahko podjetje Trimo uporabljalo, saj lahko s pomočjo ekonomije obsega, ki se kaže predvsem v večjem obsegu produktivnosti, izkoriščajo boljše proizvodne pogoje ter manjše stroške izdelave. Poudarek je še vedno na kakovosti ter opravljanju storitev, vendar so stroški najpomembnejši.

Z **diferenciacijo** izdelkov podjetje Trimo krepi predvsem kupčevo zvestobo ter privrženost blagovni znamki, kar zmanjšuje pomen cene izdelka. Za strategijo diferenciacije je potrebna večja fleksibilnost podjetja, da lahko bolje zadovolji

posebne potrebe kupca. Strategija diferenciacije tako zahteva od podjetja visoko stopnjo sposobnosti in znanja. Izobraženi ljudje, vešči svetovalnih nalog, so ključno sredstvo za izvajanje te strategije. Z diferenciacijo izdelkov podjetje lahko ponudi celovito rešitev za kupca. To se kaže predvsem v gradnji na ključ, saj podjetje začne pri projektnem svetovanju in konča z izgradnjo objekta (izgradnja trgovskega centra IKEA v Italiji). Prednost je v tem, da so kupcem vse rešitve ponujene na enem mestu.

Podjetja zaradi nizkih marž gradbenega materiala ter visokih transportnih stroškov, predvsem pa stanja trga, ki je že dosegel svoj vrh, sledijo predvsem strategiji večanja tržnega deleža s pomočjo povezav ter prevzemov in širjenja na ostala prodajna območja. Strategija diferenciacije je, kljub temu, da ponuja perspektivo tudi na področju prodaje strešne kritine, v veliki meri zanemarjena. V diferenciacijo proizvoda sili tudi družba, saj kupčeve želje ne zadovolji en sam tip strešne kritine.

Še vedno obstaja prostor v specializirani trgovini s strešno kritino, ki bi s strategijo diferenciacije ponudila ciljnemu segmentu edinstven proizvod in storitev in s tem učinkoviteje stregla posebnim željam ter potrebam odjemalcev. Cena za proizvod je lahko zaradi tega nekaj višja, strategija pa je lahko uspešna, čeprav organizaciji zagotavlja le manjši tržni delež (specializirane trgovine, ki so osredotočene samo na prodajo strešne kritine). Prvi pogoj za takšno strategijo je, da odjemalci zares želijo in potrebujejo diferenciran izdelek. Postavlja se vprašanje, ali dodatne koristi pri kupcu odtehtajo višjo ceno, saj se bo kupec v nasprotnem primeru odločil za nediferenciran izdelek.

Kupec strehe v Sloveniji še danes dvomi o kakovosti kritine in trepeti ob misli, da mu bo začela propadati že po nekaj letih, čemur lahko rečemo kar davek preteklosti (Bukovec, 2003, str. 3). Zaradi teh in ostalih dejavnikov cena pri izdelku, katere osnovna korist je varnost, ne more biti najpomembnejši dejavnik nakupne odločitve. To pomeni da se prihodnost prodaje strešne kritine kaže v obliki specializiranih trgovin, ki z višjo ravno storitve višajo hkrati ceno, a posledično tudi bolje zadovoljijo kupca. Tako bodo strokovnjaki na svojem področju svoje znanje, izkušnje in kapital vlagali v dejavnosti, kjer menijo da so lahko najboljši.

5.2.2. Diferenciacija med konkurenti in njihovimi proizvodi

Konkurenčna prednost na podlagi diferenciacije je povezana s trženjskimi in kreativnimi sposobnostmi osebja ter dobrim slovesom glede kakovosti in/ali inovativnosti. Diferenciacija med konkurenti se kaže predvsem pri oblikovanju sortimenta, izbiri lokacije, notranji ureditvi prodajaln, ponudbi storitev in promociji.

(Potočnik, 2001, str. 136).

V ospredje postavljam dva pomembna dejavnika razlikovanja v podjetju:

1. Močna konkurenčna prednost je izobraženo osebje. Globalna ekonomija išče samo najboljše rešitve, zato Trimo stremi k temu, da iščejo nove rešitve. To so sposobni zagotavljati le visoko kompetentni ljudje. Trimo omogoča vsem zaposlenim pridobitev novih znanj, veščin ter hkrati podpira osebno rast posameznikov.
2. Drugi dejavnik je diferenciacija na podlagi oblikovanja sortimenta. Trimo ponuja širok sortiment izdelkov, kar pomeni da ni specializiran za program strešne kritine temveč ponuja vse vrste gradbenega materiala v svojem prodajnem programu. Na ta način ponuja kupcem celovito storitev na enem mestu.

5.2.3. Rast trga

Stopnja v razvoju panoge (njen življenjski cikel) lahko vpliva na naravo konkurenčnega rivalstva. Ko panoga prične dozorevati, podjetja sprejmejo in začnejo razumeti "pravila", prisluhnejo pričakovanjem kupcev glede kakovosti in delovanja ter določijo standarde. Na prehodu v zrelo fazo postane konkurenca močnejša, kajti rast je zdaj mogoče doseči samo tako, da podjetja prevzemajo kupce od svojih konkurentov (Bowman, 1994, str. 45).

Počasna rast panoge oziroma stagnacija v panogi je konkurenčni boj preusmerila v boj za prevzemanje tržnih deležev. Gradbeništvo je doseglo vrh v sredini in drugi polovici 90 – ih let, zato bodo podjetja težko tudi v prihodnje dosegala take stopnje rasti prodaje kot v preteklosti. To bo mogoče le s povečevanjem tržnega deleža, ki bo slonelo predvsem na združevanjih in prevzemih.

Kljub nizkim osebnim dohodkom v Sloveniji in izteku prve Nacionalne varčevalne stanovanjske sheme lahko opazimo, da se gradi veliko novih objektov. Veliko teh kot osnovni gradbeni material uporablja sodobne materiale kot so jeklo, aluminij in steklo, kar je tudi priložnost za podjetje Trimo. K rasti trga pa pripomore tudi počasna liberalizacija bančnega trga, ki ponuja vedno bolj ugodne kredite za gradnjo.

5.3. Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelj predstavlja tisti člen v proizvodnji podjetja Trimo, ki priskrbi ves potrebni

material za proizvodnjo izdelkov in storitev. Odvisnost od dobaviteljev pa ima slabo stran, saj se lahko dobavitelj na primer zaradi večjega naročila odloči za drugega naročnika oziroma podjetje in s tem nastane ozko grlo v proizvodnji. Zaradi tega mora imeti podjetje dobre odnose z dobavitelji, saj so ti v obojestranski koristi ter jih dobavitelji nagradijo z boljšimi plačilnimi pogoji in pogoji dostave.

Na pogajalsko moč dobaviteljev vpliva fragmentiranost sestave trga ter verjetnost pojava novih substitutov.

Fragmentiranost sestave trga: V nekaterih panogah dominira nekaj večjih podjetij, v drugih pa je število podjetij precej večje. Odločitve podjetij v panogah so glede na to različne, zato je potrebno poznati podatke o stopnji koncentracije v posamezni panogi. Na primeru proizvodnje strešne kritine bi lahko rekli, da je ponudba izredno pestra, kjer posamezne blagovne znamke predstavljajo enakovredne deleže. To pomeni, da je trg fragmentiran z večjim številom manjših blagovnih znamk oziroma proizvajalcev, kjer nihče izmed njih ne izstopa glede na osvojeni tržni delež. Vse to nam kaže, da v proizvodnji strešne kritine vlada dokaj zaostrena konkurenca.

Konkurenca v panogi strešne kritine na primeru podjetja Trimo se zoži, saj je potrebno pri kritini upoštevati tudi naklon strehe na objektu. Ker pa vsak tip strehe ni primeren za vsak naklon, lahko podjetje Trimo bistveno bolj zadovolji potrebe trga saj je kritina primerna že za zelo nizke naklone (minimalni naklon je lahko že 3°), hkrati pa se lahko uporabi tudi kot fasada (navpični naklon) in je s tega vidika bistveno bolj uporabna kot opečna kritina.

Verjetnost pojava novih substitutov: Pod pojmom substitut ali "nadomestek" razumemo nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga. Če substitut postane privlačnejši v smislu cene, delovanja ali obojega, bo to marsikaterega kupca premamilo, da se bo odvrnil od obstoječe blagovne znamke. Substituti, ki predstavljajo resno grožnjo, lahko podjetjem znotraj panoge preprečijo dvig cen. Podjetja bodo nujno morala razviti in izboljšati svoje izdelke (Bowman, 1994, 41 str.).

Za primer substituta npr. jeklene pločevinaste kritine, ki jo izdeluje podjetje Trimo bi lahko navedli opečnato kritino. Pri tem se je potrebno zavedati trenutnega trenda v arhitekturi in gradbeništvu, ki temelji na uporabi sodobnih materialov kot so jeklo, aluminij in steklo, kar je v prid podjetju.

Zaradi izredno močne diferenciacije strešne kritine, osnova za nakup ponavadi ni več cena, temveč kvaliteta, ter tudi sama pozicijska vrednost blagovne znamke. Večja

možnost diferenciacije ponuja izdelku večje število substitutov.

5.4. Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev določa, v kolikšni meri lahko kupec pritiska na marže in cene. Na pogajalsko moč kupcev vpliva količina in vrednost nakupa, diferenciacija izdelka in možnost zamenjave s substituti ter strateški pomen proizvoda za kupca.

Tudi moč kupcev je izpostavljena trendom v gradbeništvu in arhitekturi, kar je ponovno v prid podjetju. Poleg smernic trenda je za kupca bistvena tudi hitrost zamenjave kritine in postavitve novega objekta, ki pa jo omogočajo izdelki podjetja Trimo, ker ta objekt skoraj v celoti izdelava sam.

5.4.1. Količina in vrednost nakupa

Med investitorji v gradnjo nepremičnin se pojavljata dve osnovni vrsti investitorjev (Cirman et al., 1999, str. 39); investitorji podjetniki, ti gradijo nepremičnine z namenom kasnejše prodaje na trgu, ter investitorji uporabniki; ti zgrajene nepremičnine zadržijo v svoji lasti. Pri tem ni pomembno, ali zgrajeni objekt uporabljajo sami ali ga odstopijo v uporabo drugim. Statistični urad je po letu 1994 začel uporabljati razlikovanje med "fizičnimi" in "pravnimi" osebami v vlogi investitorjev novogradnje. Tako investitorstvo "fizične osebe" označuje samograditelja oziroma zasebno individualno zidavo, ki gospodinjstvom omogoči, da se oskrbijo z lastnim stanovanjem. Investitorstvo "pravne osebe" pa označuje zidavo kot poslovno dejavnost, kjer se dokončano stanovanje odda ali proda.

Investitor kot "pravna oseba" kupuje na trgu strešne kritine za poslovno uporabo. Kupuje večje količine, običajno naravnost od proizvajalca ali ekskluzivnega uvoznika, določen obseg nakupov pa od trgovca na debelo. Njegova moč je zaradi večjega obsega nakupa višja kot v primeru "samograditelja". Obseg nakupa lahko povežemo tudi s samo koncentracijo kupcev. Na trgu stanovanjske gradnje lahko srečamo manjše število večjih gradbenih podjetij, kar večja njihovo pogajalsko moč v nasprotju z dobavitelji gradbenega materiala oziroma trgovci na debelo. Njihova moč se odraža v "kreditiranju" kupca s strani prodajalca, popustih na količino, brezplačnemu prevozu do kraja graditve itd.

Investitor kot "fizična oseba" kupuje strešno kritino za osebno porabo, kar pomeni, da kupuje v izredno majhnem obsegu (površina lastne hiše oziroma pri popravilih morda še manj). Njegova moč je majhna, ne zgolj zaradi osebnega nakupa, temveč tudi

zaradi ostalih dejavnikov, ki so navedeni kasneje. Nizka koncentriranost kupcev "samograditeljev", kjer zaradi različnih interesov povezovanje ni mogoče, še bolj podkrepi njihovo podrejenost. Tabela 20 prikazuje število dokončanih stanovanj ter velikost zgrajene površine glede na posamezno vrsto investitorja od leta 1990 do leta 2000.

Tabela 20: Dokončana stanovanja, njihovo število in koristna površina glede na vrsto investitorja

Leto	Investitor			
	Pravna oseba		Fizična oseba	
	Število	Koristna površina (1000 m ²)	Število	Koristna površina (1000 m ²)
1990	2246	130	5513	591
1995	661	42	5054	561
1996	760	52	5468	607
1997	757	47	5328	594
1998	1228	76	5290	616
1999	569	35	4573	555
2000	1577	98	4883	632

Vir: Statistični letopis RS 2002, str. 346.

Leta 2001 je bilo po Sloveniji v gradnji skoraj 20.000 stanovanj, do konca leta pa so jih končali 32 odstotkov. Največji delež dokončanih stanovanj – 84 odstotkov (predvsem so to stanovanjske hiše) – je bil zgrajen v lastni režiji občanov. Za gradnjo so v povprečju potrebovali 3 leta. Povprečna površina dokončanega stanovanja je kar 118,4 kvadratnega metra (Pavlin, 2003, str. 35).

Povpraševanje po gradbeni proizvodnji in gradbenih storitvah je določeno predvsem z namenskimi investicijami, kar za gradbeništvo pomeni veliko odvisnost od cikličnih gibanj v gospodarstvu. To se, preko povpraševanja po gradbenem materialu, odraža tudi v podjetju Trimo. Povpraševanje na trgu strešne kritine je v veliki meri izpeljano iz povpraševanja po stanovanjski gradnji, ki vključuje tako gradnjo stanovanj kot gradnjo hiš.

V Sloveniji bi vsako leto potrebovali približno 10.000 novih stanovanj. Povpraševanje je bilo doslej vedno večje od ponudbe, to pa je stanovanjem vrtoglavo dvigovalo cene. Letne potrebe po stanovanjih določa nacionalni stanovanjski program sprejet v letu 2000. Anketa med občinami, ki jo je izvedlo Ministrstvo za okolje in prostor, je pokazala, da v Sloveniji manjka 7000 socialnih in 12.000 neprofitnih stanovanj. Da je stanovanjski primanjkljaj velik, kažejo analize, ki nakazujejo, da bi v Sloveniji potrebovali 2500 neprofitnih, 2000 socialnih in 500 profitnih stanovanj ob 5000-ih stanovanjih, ki jih zgradijo posamezniki v individualni gradnji.

V in po letu 2004 bo verjetno povpraševanje po stanovanjih, tudi zaradi sprostitev prve stanovanjske varčevalne sheme, večje. Nacionalna varčevalna shema je državni projekt, ki zagotavlja ugodna stanovanjska posojila na podlagi varčevanja. Le – ta pa tudi v prihodnje ne bo zadovoljila potrebe po stanovanjskih enotah. Mnogi bodo ta problem reševali s prezidavo obstoječih objektov npr. tako imenovani dvig strehe s katerim se pridobi dodatno bivalno površino, z zamenjavo, z obnovo določenega dela strehe ali z nakupom novega stanovanja. Oboje bo vplivalo na povečano povpraševanje po strešni kritini in fasadah, kar je tudi proizvodni program podjetja Trimo.

5.4.2. Diferenciacija izdelka in možnost zamenjave s substituti

V nadaljevanju so predstavljeni glavni parametri razlikovanja za primer strešne kritine in na njih temelječe glavne strategije pozicioniranja posameznih blagovnih znamk.

5.4.2.1. Diferenciacija strešne kritine

Za strešno kritino bi sprva lahko rekli, da je sorodna izdelkom, ki spadajo v skupino gradbenega materiala (zidak, malta itd.) in so s tega vidika visoko standardizirani ter za razlikovanje izdelka ponujajo manj možnosti. Strešne kritine glede na kriterij standardizacije ni mogoče primerjati z grobim gradbenim materialom. Tudi zaradi vedno bolj zaostrojuče konkurence se je pojavilo več priložnosti za razlikovanje. Glavni dejavniki razlikovanja strešne kritine so:

1. Značilnosti so tiste lastnosti izdelka, ki dopolnjujejo njegovo osnovno funkcijo. Če podjetje doda nekaj značilnosti izdelku, izdelka njegove različice, dopolnjuje njegovo "golo" različico. Strešna kritina se tako diferencira z dodajanjem značilnosti v obliki novih barv, različnih tipov premazov, toplotne zaščite, zaščite pred hrupom itd. Kritina Trima ne služi zgolj kot kritina ampak služi tudi kot izolator (termo izolacija), saj je možen nakup tako izolirane kot neizolirane kritine.

2. Kakovost delovanja naj bi se prenašala na osnovno funkcijo strešne kritine, to je zaščita pred zunanjimi vremenskimi pojavi. Tako lahko kakovost delovanja označimo kot kakovost samega materiala, ki naj bi bila višja zgolj v primeru, če jo je kupec pripravljen plačati. Kakovost strešne kritine se odraža v boljši hidro ter termo izolaciji, zvočni zaščiti, ustreznosti glede na standarde, kar pripomore k zagotavljanju konkurenčne prednosti. Velikokrat se podjetja odločajo, da v svoj sortiman vključijo bolj standardizirane izdelke (brez ustreznih standardov, posebnih premazov, nižjega cenovnega razreda) ter diferencirane izdelke, ki so dražji in se ponašajo z višjo ravno kakovosti. Podjetje Trimo sledi strategiji nenehnega načrtovanja najvišje kakovosti strešne kritine (ISO standardi), kar se odraža v zasledovanju politike iskanja novih dejavnikov, ki bi kakovost izboljšali.
3. Ustreznost glede na standarde je stopnja, v kateri oblikovanje in delovanje izdelka ustreza ciljnim standardom. To je v samih dokumentacijah jasno izraženo. Standardi se nanašajo na oblike, dimenzije, kvaliteto, enako označevanje vsakega posameznega proizvoda, način pakiranja in transporta ter do potankosti določenega tehničnega postopka v proizvodnji. Podjetje Trimo s pomočjo standardov privablja kupce, saj jim le – ti zagotavljajo kakovost in garancijo.
4. Trajnost je izražena kot pričakovana doba delovanja izdelka. Tako so kupci pripravljeni plačati več za trajnejše izdelke. Pri strešni kritini je ta dejavnik eden najpomembnejših. Trajnost se ponavadi izraža v pričakovani življenjski dobi strešne kritine, ki jo obljublja proizvajalec. Pri Trimu se zavedajo, da je nakup strešne kritine vezan na dolgi rok, tako lahko svojo ceno upravičijo le z kakovostjo izdelka in njegovo garancijo.
5. Zanesljivost je merilo za verjetnost, da izdelek v nekem določenem časovnem obdobju ne bo odpovedal oziroma slabo deloval. Zanesljivost se odraža v obliki garancije, ki jo daje tudi podjetje Trimo. Garancijska doba tako obljublja 100 odstotno verjetnost, da bo strešna kritina varovala objekt pred zunanjimi vplivi. Garancijsko dobo ponuja danes že vsak proizvajalec, kar pomeni, da ni več dejavnik diferenciacije.
6. Popravlljivost je merilo za hitro odpravljanje napak, kadar pride do okvare. To se odraža v dodatni storitvi, ki jo nudi proizvajalec sam. V primeru, da strešna kritina ne izpolnjuje obljub danih s strani proizvajalca, je ta pripravljen napako brezplačno odpraviti. Kritino Trima predstavljajo strešniki večjih formatov iz enega dela, ravno zaradi tega pa je možnost različnih okvar na strehi manjša (zamakanje) in to daje možnost proizvajalcu nudenja daljše garancije.

7. Slog pove, kako izdelek vidi in dojema kupec. Industrija strešne kritine se danes hitro prilagaja kupčevim željam. Tu lahko svojo konkurenčno prednost, ki izhaja predvsem iz vrste materiala (vračanje k naravnim materialom), izkoriščajo opečne strešne kritine. Tako lahko ustrezno odgovorijo na sedanji trend povečane priljubljenosti engobiranih in glaziranih barvnih strešnikov. Poleg kakovosti je za kupca pomembna tudi skladnost kritine z okoljem. Kritina Trima ni primerna za objekte, ki veljajo za spomenik kulturne dediščine (na primer Stara Ljubljana), saj je le-ta sodobna in primerna za objekte zunaj starih mestnih središč (eno družinske hiše, bloke, trgove centre, hale...). Lahko se prilagodi željam arhitektov in trga, ki želijo čimbolj ravne strešne ploskve z večjimi formati posameznih strešnikov. Strešniki novih oblik izboljšujejo predvsem estetiko strehe, povečujejo razpon možnosti oblikovanja strehe.
8. Oblikovanje povezuje vse prej omenjene lastnosti. Podjetje Trimo mora načrtovati višino sredstev, ki jih bo vložilo v razvoj značilnosti, delovanje izdelka, primernost glede na standarde, zanesljivost, popravljivost ter slog. Pomembno je, da oblika služi funkciji in je prilagojena željam porabnikov glede nekaterih značilnosti izdelka.

Trimove kritine so bile v preteklosti bolj sodobnih oblik oziroma bolj "industrijskega videza", z novo kritino pa se vračajo k bolj klasičnemu videzu svojih kritin ter krepitvi njihove kakovosti, ki bi jo ob tem odlikovala vrsta tehnoloških novosti. Osnovna usmeritev je uporaba negorljivih materialov (stisnjena volna), velik izbor različnih sistemskih rešitev (za preboje, razcepe streh), različne barve strešne kritine itd. V Trimu zagotavljajo, da kupec z njihovo kritino dobi bistveno večjo kakovost. Zanimivi novosti v ponudbi pa sta informativni izračun cene celotne kritine in seznam vseh potrebnih elementov na njihovem spletišču (Kek, 2003, str. 12-13).

5.4.2.2. Pozicioniranje blagovnih znamk strešne kritine

Osnovna strategija pozicioniranja blagovnih znamk na trgu strešne kritine se še vedno v največji meri kaže kot pozicioniranje na osnovi "kakovost/cena". Ta pozicijska vrednost je izražena predvsem na medorganizacijskem trgu. Tako lahko nekatere blagovne znamke pri pozicioniranju poudarijo "najboljšo vrednost glede na ceno", namesto da uporabijo sporočilo "visoka kakovost / visoka cena" ali pa "najnižja cena" (Kotler, 1996, str. 311).

Zaradi velikega vpliva kakovosti na nakupno odločitev potencialnega kupca, je ta dejavnik glavno "orožje" ponudnikov pri poudarjanju pozicijske vrednosti njihove blagovne znamke. Žal je edini, saj se pozicijske vrednosti na slovenskem prostoru

večinoma ne razlikujejo. Prav zato kakovost ne more predstavljati konkurenčne prednosti, postala je pogoj za možen nastop na trgu. Za izdelavo edinstvene prodajne priložnosti je zato potrebno iskati nove dejavnike.

Podjetje Trimo lahko pozicionira svojo blagovno znamko na trgih (domačem in tujih) prek oglaševanja, saj lahko tudi na ta način prepriča kupca o upravičenosti nakupa njihovih proizvodov. Dosedanji dosežki pa jim lahko služijo kot referenčna ocena (trgovski center Mercator, BÖF, distribucijski center Gorenje poslovni objekt Elan Marine, poslovno stanovanjski objekt Arcadia,...), pri tem pa se lahko sklicujejo tudi na standarde kakovosti proizvodov in storitev.

5.4.3. Strateški pomen proizvoda za kupca

Strateški pomen nakupa je spremenljivka, ki vpliva na potek nakupnega procesa, ne vpliva pa neposredno na njen izid oziroma na nakupno odločitev. V primeru nakupnega procesa strešne kritine je glede na samo vrsto izdelka strateški pomen zelo velik. Če se usmerimo na medorganizacijski trg, nam strateški pomen nabave določa pomembnost nabave za podjetje. Čim pomembnejša je nabava za podjetje, tem večja je udeležba vodstva pri odločanju o nabavi (Weele, 1998, str. 59). Strateški pomen podjetja Trimo ni odvisen le od količine denarja in višine vlaganj v nabavo, temveč tudi od razpoložljivosti in dobave, saj ogroža kontinuiteto proizvodnje. Tako se za Trimo strateški pomen izraža v veliki količini denarja vloženega v nakup gradbenega materiala, počasna dostava in nerazpoložljivost materiala pa sta glavna krivca za podaljševanje rokov dokončanje gradnje.

Spremenljivko bi lahko prenesli tudi na trg končne potrošnje, kjer bi strateški pomen za kupca, ki kupuje za neprofesionalno porabo razdelili na vrednostno ter časovno komponento. Tako strateški pomen nakupa za samograditelja določa:

Vrednost nakupa za kupca predstavlja pomembno določljivko pri procesu odločanja o nakupu. Le – ta za nakup kritine porabi relativno veliko sredstev. Kot primer navajam članek na spletni strani gradimo.com, kjer je prikazana struktura cene gradnje objekta. Da bi vsak investitor vnaprej vedel, v kakšne finančne obveznosti se podaja, je gradbena stroka razvila vrsto uporabnih metod za izračun stroškov gradnje. Najzanesljivejša je seveda izkustvena metoda, ki temelji na znanih stroških v istem časovnem obdobju realiziranih gradenj. Če na primer strošek gradnje povprečne stanovanjske hiše delimo s kubičnimi metri njene prostornine, pridemo do zanesljive številke, ki znaša približno 60.000 SIT/m³. Če upoštevamo še strukturo posameznih stroškov gradnje povprečne stanovanjske hiše (postavka streha-kritina

predstavlja 3,2 odstotka vrednosti celotne hiše), dobimo: Vrednost strešne kritine = $800 \text{ m}^3 * 60.000 \text{ SIT/m}^3 * 0,032 = 1.536.000 \text{ SIT}$ (tlorisne dimenzije objekta 10*10 m, višina objekta 3 etaže (8 metrov)).

Možen čas nakupovanja, kjer bi lahko ločili nakupni proces v primeru nujne zamenjave strehe ali pa nakup strehe, kjer ni potrebe po pospešeni nakupni odločitvi.

Psihološki pomen se kaže predvsem v kupčevem pojmovanju strehe kot pokrivalu hiše, ki predstavlja zavetje. Hišo varuje pred "slabim"; pred dežjem, sončno pripeko, snegom, točo ter pred drugimi vremenskimi nevšečnostmi. Ta čustvena komponenta ponuja močno pozicijsko vrednost blagovne znamke pri njeni tržni komunikaciji, saj se njena zaščitna funkcija kaže tudi v knjižnem jeziku. Besedo streha pogosto uporabljamo v pomenu doma: "imeti streho nad glavo", "narediti si streho", "vrniti se pod domačo streho", "ostati brez strehe nad glavo" itd.

5.5. Nevarnost pritiska substitutov

Substituti so proizvodi ali storitve, ki se zdijo drugačni, a z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb lahko vseeno nadomestijo prvotne proizvode.

Nevarnost pritiska substitutov obstaja, če so na trgu različice proizvoda z nižjimi cenami, ki so poleg tega še učinkovitejše. S tem lahko potencialno prevzamejo pomemben del trga ter znižajo obseg prodaje obstoječih igralcev na trgu. Poleg tega konkurentom zvišajo izdatke za kakovost in trženje. Če bi radi ugotovili, kateri so substituti za strešno kritino, se je potrebno poglobiti v to, kakšne koristi prinaša strešna kritina; ali strešna kritina prinaša zgolj zavetje, ali pa so v povezavi z njo kupcu ponujene še ostale možnosti. Ključno je, da na odločitev o vrsti strešne kritine, poleg estetskega značaja, cene, naravovarstvenih dejavnikov in spomeniškega varstva, vplivajo tudi zajamčena in trajna zaščita strešne konstrukcije in notranjih prostorov pred vremenskimi vplivi dežja, sonca, vlažnega zraka; optimalna toplotna zaščita prostorov v vsem letnem obdobju; potrebna zvočna zaščita; odpornost proti stresu; odpornost na kemikalije, ki se nahajajo v zraku; varnost pri veliki hitrosti vetra; zahtevana požarna zaščita in statična neoporečnost. Tako lahko na trgu strešne kritine najdemo raznovrstne substitute povezane s specifičnimi koristmi, ki kupcu prinašajo zadovoljstvo. Sem lahko uvrstimo energetske učinkovite strešne kritine, razgradljivo strešno kritino, strešno kritino "v enem kosu" itd. Nove primere substitutov ustvarja tudi močna rast trga solarnih naprav, ki posredno vpliva na industrijo strešne kritine, saj že več evropskih proizvajalcev ponuja specialne modele ali sisteme, ki omogočajo izkoriščanje energije sonca na strešni kritini.

Na nevarnost pritiska substitutov vpliva kupčeva zvestoba blagovni znamki, kupčevi stroški zamenjave, relativna cena substitutov in sedanji trendi.

5.5.1. Kupčeva zvestoba blagovni znamki

Največkrat se zvestobo blagovni znamki razlaga kot preferiranje določene znamke, ki so odraža v obliki potrošnikovih ponavljajočih nakupov izdelkov iste znamke. Odnos temelji na resničnem zadovoljstvu potrošnika s kvaliteto in značilnostmi znamke (Pass, et al., 1991, str. 55).

Jones in Sasser (1995, str. 12) pravita, da je kupčeva zvestoba občutek povezanosti in naklonjenosti do zaposlenih v podjetju, do izdelka oziroma storitve. Ti občutki pa se kažejo v več oblikah kupčevega obnašanja. Najbolj značilen kazatelj zvestobe je delež nakupov določene blagovne znamke v celotni kategoriji izdelkov (v avtomobilski panogi "delež garaže", v industriji oblačil "delež omare"). Žal so take informacije za nas nedosegljive, zato uporabljamo alternativne mere kupčeve zvestobe:

V vsakem času lahko kupca vprašamo o njegovi prihodnji **nameri za** ponoven **nakup**. Kljub temu, da ne gre za zagotovila za nakup, lahko v tem primeru zadovoljstvo izmerimo v vsakem času, kar je še posebej primerno za tipe izdelkov, ki imajo daljši cikel ponovnega nakupa.

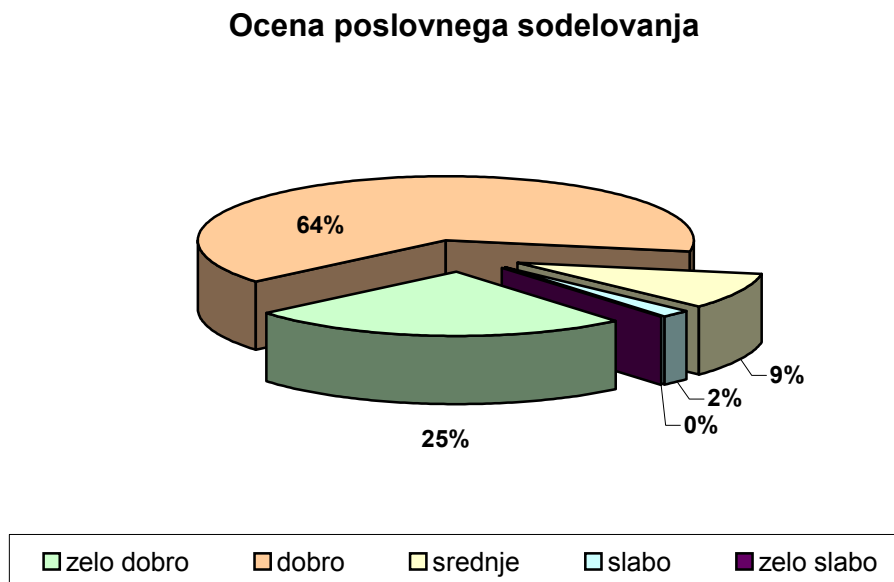
Merjenje temelji na informacijah o kupčevih transakcijah, s pomočjo katerih lahko merimo kategorije, ki kažejo dejansko kupčevo **primarno vedenje**; kot je recimo čas zadnjega nakupa, pogostost nakupov, znesek nakupa, itd.

Ustno izročilo nam predstavlja **sekundarno vedenje** in je eden izmed najbolj pomembnih faktorjev pri pridobivanju novih kupcev, poleg tega je kupcu lažje odgovoriti na vprašanje, ali bi priporočil proizvod ostalim, kot pa, ali namerava kupiti proizvod.

Zadovoljstvo kupca je tudi primarna skrb podjetja Trimo. Strešna kritina ima izredno dolg cikel ponovnega nakupa. V veliko primerih gre, zaradi dolge življenjske dobe strešne kritine, zgolj za enkratni nakup. To pomeni, da je ugotavljanje kupčeve zvestobe s pomočjo preverjanja njegovih ponovnih nakupov skoraj nemogoče. Zato zadovoljstvo kupcev s svojimi izdelki in storitvami spremljajo po več segmentih. Na podlagi analiz rezultatov izvajajo aktivnosti za povečanje zadovoljstva kupcev, utrjevanje zvestobe ter ustvarjanje dolgoročnih in uspešnih poslovnih odnosov.

Oceno poslovnega sodelovanja s podjetjem Trimu prikazuje slika št. 9.

Slika 9: Ocena poslovnega sodelovanja z podjetjem Trimu



Vir: Letno poročilo podjetja Trimu 2003 str.15

Iz slike vidimo, da kupci poslovno sodelovanje s podjetjem Trimu na podlagi vprašalnika ocenjujejo v povprečju kot dobro. Med glavnimi prednostmi navedenimi iz vprašalnika, navajajo korektno sodelovanje, prilagodljivost zahtevam investitorju, ter hitri odzivi na povpraševanje.

5.5.2. Kupčevi stroški zamenjave

Konkurenčnost substitutov je pogojena s tem, kako lahko kupci preidejo s Trimovega izdelka na nadomestnega. Ključno vprašanje so ponavadi stroški, povezani s prehodom z enega izdelka na drugega, oziroma stroški, ki jih ima kupec s tem, da preide s Trimovega izdelka na nadomestnega. Kupčevi stroški zamenjave so povezani predvsem z dejstvom, da je ob morebitnem popravilu oziroma posodobitvi strešne kritine potrebno uporabiti isto blagovno znamko kot ob prvotni postavitvi. Za nameček se na golo strešno kritino veže še veliko drugih izdelkov, ki se zaradi tehničnih značilnosti nujno morajo ujemati s prvotno blagovno znamko. Prav zaradi teh značilnosti so kupčevi stroški zamenjave visoki, kar zmanjšuje možnost

uveljavitve substitutov na kratki ali na srednji rok.

5.5.3. Relativne cene substitutov

Največjo nevarnost predstavljajo substituti oziroma nove tuje blagovne znamke, ki jih bodo prinesle velike trgovske verige. Zaradi večje produktivnosti bodo cene novih blagovnih znamk relativno nižje od obstoječih.

5.5.4. Trendi na področju strešne kritine

Razmere v prodaji strešne kritine tako na medorganizacijskem trgu, kot tudi na trgu končne potrošnje, so se v zadnjih letih močno spremenile. Predvsem iz Zahodne Evrope prihajajo novi trendi, katerih glavna značilnost je obračanje k naravnemu in avtohtonemu. Smernice prisotne na področju strešne kritine poudarjajo predvsem pomen kulture bivanja, energetske učinkovitosti, skrbi za okolje, izobraževanja kupca ter različnih marketinških prijemov.

Pomen kulture bivanja, kjer je poudarek na avtohtonih kritinah: Deu s Fakultete za arhitekturo pravi, da je pri snovanju ter obnovi zgradb potrebno upoštevati trajnostne vrednote značilne za stavbno dediščino (Deu, 2003, str. 8). Te so tudi v Sloveniji močno prisotne in značilno ter razpoznavno oblikujejo kulturne krajine.

Tako med stavbe bodočnosti sodijo zgradbe zgrajene iz avtohtonih gradiv (pri nas je dve generaciji nazaj prevladovala slamnata kritina, v nekaterih območjih pa les in kamen, opeka je veljala za izraz večje imenitnosti). Avtohtona gradiva so naravna in pridobljena v okolici gradnje. Kritine iz naravnih gradiv, predvsem slame, se v deželah Zahodne Evrope, kjer je kultura bivanja najvišje razvita, ponovno uveljavljajo kot kritine največje vrednosti. Usklajene so z okoljem, podrejene naravnim danostim ter življenju prebivalcev (Deu, 2003, str. 7).

Energetska učinkovitost: Učinkovita raba energije pri novogradnji se začne z oblikovanjem stavbe, ki se na zunanje vplive odziva preko svoje oblikovne zasnove in ustrezne izbire materialov. Dnevne in letne klimatske razmere je potrebno ustvarjalno izkoristiti tako, da je kakovost bivanja čim manj odvisna od dodatnih mehanskih sistemov in naprav. Trend je izbira strešne kritine, ki omogoča čim manjšo porabo energije za ogrevanje, ohlajevanje, prezračevanje in umetno razsvetljavo. Ti trendi so se prenesli tudi na samo arhitekturno zasnovo, ki si prizadeva za prenos zunanjega okolja v "interijere" s pomočjo maksimizacije naravne svetlobe. Pomemben gradbeni material postajata steklo ter prozorna

strešna kritina.

Skrb za okolje: Kljub raznovrstni ponudbi novih umetnih vrst strešne kritine, se povpraševanje obrača nazaj, proti naravnemu in okolju prijaznemu gradbenemu materialu. Tudi zato se prodaja opečne strešne kritine povečuje. Njena konkurenčna prednost je material – čista glina, ki je mešana z vodo in posušena na zraku ter žgana z zemeljskim plinom. Trend je tudi v uporabi naravnih barv brez raznih kemičnih dodatkov. Material ni edini kazalec skrbi za okolje, ki ga poudarja podjetje Trimo, saj veliko vlaga tudi v okolju prijazen proizvodni proces z interno reciklažo, kupcu pa omogoča možnost deponiranja in recikliranja.

Izobraževanje kupca: Podjetje Trimo lahko svetovanje kupcu izpelje v obliki izobraževanja. S takšnim pristopom pripomore k boljši prodaji. Glede na tip nakupnega procesa je izobraževanje kupca na njegovi poti odločanja še posebej izraženo. Izobraževanje o tehničnih lastnostih in o pomenu posameznih dejavnikov kakovosti olajšajo kupcu njegovo nakupno odločitev ter zmanjšajo tveganje in nelagodje. Izobraževanje s strani podjetja Trimo postavlja moč na stran prodajalca, saj tako veliko učinkoviteje vpliva na kupca.

Prodaja usmerjena stran od pospeševalnih akcij: Trend je usmerjen predvsem v spreminjanje kupčeve logike razmišljanja. Strešna kritina naj predstavlja dobrino, ki jo je mogoče močno diferencirati tako glede na izdelek kot tudi glede na dodatne storitve. To bo spremenilo proces kupčevega nakupnega odločanja, saj cena ne bo več glavni dejavnik nakupa. Prav zato je potrebno graditi predvsem na pozicijski vrednosti blagovne znamke ter s pomočjo dodane vrednosti pozicionirati strešno kritino kot tehnološko, ekološko ter funkcionalno visoko vredno. Šele tedaj bo akcijska prodaja smiselna. Kupec strehe v Sloveniji namreč še vedno dvomi o kakovosti kritine in trepeta, da mu bo začela propadati že po nekaj letih.

5.6. Nevarnost vstopa novih konkurentov

Konkurenčnost panoge bo tem višja, čim lažje bodo nova podjetja vstopila vanjo. V takem primeru lahko novi konkurentje spremenijo najpomembnejše determinante trženjskega okolja (tržne deleže, cene, kupčevo zvestobo). Tako vedno obstaja pritisk na obstoječo konkurenco, kar sproži njihovo reakcijo in prilagoditev na nove tržne razmere.

Ovire za vstop pogojujejo ekonomije obsega in kontrolirane distribucijske poti s strani obstoječih konkurentov.

Ekonomija obsega: Obseg poslovanja se odraža v stroških na enoto izdelka oziroma storitve, zato morajo podjetja za doseg stroškovne učinkovitosti doseči čim večji tržni delež.

Trimo se zaveda da izkoriščanje ekonomij obsega ni dovolj in da se je pred novimi konkurenti potrebno zaščititi s kvaliteto ponudbe in storitev, ne pa samo s kvadratnimi metri prodajnih površin. Zato skrbijo za stalno razvijanje novih, še boljših ter bolj izpopolnjenih izdelkov in za kakovost svojih storitev. Hkrati pa skrbijo za širitev svojega delovanja po svetu.

Kontrolirane distribucijske poti s strani obstoječih konkurentov: Obstoječa podjetja imajo že zgrajene tržne poti. Nova podjetja jih morajo šele oblikovati na račun visokih promocijskih stroškov ter nizkih cen. Glavno vprašanje, ki se nam postavlja, je, kakšne spremembe je ob letošnjem vstopu v EU mogoče pričakovati glede nabavnih poti in kako bo to vplivalo na domače proizvajalce.

Podjetje Trimo se mora cenovno prilagoditi novim razmeram, saj je zvestobo domačim blagovnim znamkam zelo težko zagotoviti.

5.7. Celovita ocena privlačnosti panoge s strešno kritino

Stopnja privlačnosti panoge je definirana kot dosegljiva donosnost za podjetja, ki v njej poslujejo. Kot že rečeno, je ta odvisna od petih skupin določljivk, ki vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. S tehtanjem navedenih določljivk je mogoče izoblikovati skupno oceno privlačnosti same panoge (Pučko, 1999, str. 129).

Trenutno stanje v panogi trgovine s strešno kritino je z vidika izrazitejše stopnje rivalstva konkurentov pogojeno predvsem z relativno nizkimi stopnjami rasti trga, za katere je v prihodnosti mogoče napovedati, da se bodo še zniževale. Pričakovati je, da bodo podjetja preusmerila konkurenčni boj v boj za prevzemanje tržnih deležev, ki bo slonelo na združevanjih in prevzemih ter posledično zmanjševal konkurenčnost v panogi.

Nove tržne miselnosti bodo v prihodnje prinesle nove spremembe v smislu diferenciacije ponudbe, ki se bo obdržala pri oblikovanju asortimenta, pri izbiri lokacije, v ponudbi dodatnih storitev s poudarkom na izobraževanju itd. Diferenciacija, ki bo usmerjena stran od cene, bo posledično zmanjšala tekmovalnost podjetij.

Če v analizo zajamemo zgolj kupce samograditelje, lahko trdimo, da je njihova pogajalska moč nizka predvsem zaradi majhnega obsega samega nakupa. Nizka koncentriranost določa veliko različnih interesov, kjer povezovanje ni mogoče. V prihodnje je mogoče pričakovati, da se bo njihova pogajalska moč zmanjšala, predvsem zaradi različnih možnosti diferenciacije, tako samega izdelka kot tudi dodatne storitve, ki je dosedaj veljala za relativno standardiziran proizvod. Kupec strešni kritini pripisuje velik strateški pomen, ki se odraža predvsem v visoki vrednosti nakupa, ter močni psihološki komponenti. Povečanja pogajalske moči kupcev v prihodnosti ni mogoče pričakovati.

Nevarnost substitutov je na primeru strešne kritine povezana predvsem z relativno nižjo ceno. Največjo nevarnost predstavljajo substituti iz tujine. Večja produktivnost tujih proizvajalcev jim omogoča nižjo ceno, zaradi višjih sredstev investiranih v razvoj so izdelki tehnično izpopolnjeni ter na našem trgu predstavljajo nove oblike substitutov. Pričakovati je, da se bo pritisk substitutov v prihodnje še dodatno zaostрил, predvsem zaradi trenda uvajanja novih, lažjih materialov, ki bodo zniževali transportne stroške ter omogočili prodor na bolj oddaljene trge.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo omejuje visoka začetna investicija, ki je povezana z visokimi finančnimi sredstvi za nakup zemljišč na ugodni lokaciji (te so večinoma že zasedene) in s finančnimi sredstvi za izgradnjo objektov. Obstoječa podjetja imajo že zgrajene tržne poti, ki velikokrat temeljijo na dolgoročnem odnosu. Priložnost za vstop novih konkurentov se kaže predvsem v ponudbi višje kakovost sortimana blaga, v uporabi modernih prodajnih metod ter kot sposobnost in učinkovitost poslovanja.

5.8. Priložnosti in nevarnosti okolja

Priložnost lahko opredelimo kot kombinacijo časa, okoliščin in prostora, ki lahko dajo dobre rezultate v korist podjetja, če so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja. Nevarnost pa podjetju predstavljajo dogodki, ki bi v primeru, da bi se uresničili, povzročili škodo poslovanju podjetja. Za te dogodke obstaja velika verjetnost, da se bodo uresničili.

Priložnosti okolja se kažejo v nevarnosti okolja, saj je vstop na nove trge povezan tudi z nepoznavanjem kupcev in njihove plačilne sposobnosti. Kljub temu je za nadaljnji razvoj in širitev poslovanja podjetja nujen vstop na nove trge in vlaganje v razvoj novih proizvodov. Pri tem pa je podjetje izpostavljeno tveganju da se bodo na trgu pojavili substituti, ki bodo znižali tržni delež prodaje.

Med priložnosti na slovenskem trgu bi izpostavila tudi počasno liberalizacijo finančnega trga (sedaj je možno dobiti kredite tudi do 20 let) ter sprostitev Nacionalne stanovanjske varčevalne sheme, katere denar je namenjen izključno za reševanje stanovanjske problematike.

Trg delovne sile se je z vstopom Slovenije v EU zaradi kvot uvoza delovne sile iz republik nekdanje Jugoslavije zmanjšal, hkrati pa ponuja možnost uvoza delovne sile iz novih članic EU, predvsem Slovaške in Poljske.

S širjenjem podjetij na nove trge, npr. trgi bivše Rusije, bivšega Balkana (Romunija, Bolgarija, Jugoslavija), se ponuja podjetju Trimo možnost povezovanja s podjetji, ki se ukvarjajo z gradbeno dejavnostjo.

Tako priložnosti kot tudi nevarnosti okolja so odvisne od političnih razmer. Nevarnosti okolja se kažejo predvsem v odvisnosti od svetovnih cen surovin, ki so odvisne tudi od političnih razmer. Vojna v Iraku vpliva na cene naftnih derivatov in s tem na sooblikovanje cen surovin na svetovnem trgu. Po drugi strani pa ta predstavlja priložnost za podjetje pri njegovi povojni obnovi.

V spodaj navedeni tabeli sem želela izpostaviti priložnosti ki jih podjetje lahko izkoristi, ter nevarnosti ki mu pretijo.

Tabela 21: Priložnosti in nevarnosti okolja

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Novi trgi in tržne niše (vzhodna, južna Evropa, trgi bivše Rusije in bivšega Balkana)	• Nizka plačilna sposobnost novih kupcev
• Večje povpraševanje po novih proizvodih	• Pojav substitutov
• Vstop na nova tržišča	• Vstop tujih podjetij
• Zaposlovanje cenejše tuje delovne sile	• Pojav nove konkurence
• Povezava podjetja z ostalimi podjetji, ki se ukvarjajo s sorodno dejavnostjo, npr.: izdelava montažnih hiš	• Obstoječa konkurenca
• Liberalizacija finančnega trga (lažje dostopni krediti, hipoteke, lizingi...)	• Povišanje cen repromaterialov
• Sprostitev Nacionalne stanovanjske varčevalne sheme (NSVS)	• Dvig cene surovine na svetovnih trgih (LME*) - dejavniki, ki vplivajo na rast cene surovine je tudi dvig cene naftnih derivatov
	• Nizka gospodarska rast v zahodni Evropi

*London Metal Exchange – LME

Vir: Lastni viri

6. SKUPNA OPREDELITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI TER OBLIKOVANJE STRATEŠKE USMERITVE ZA PODJETJE TRIMO

Podjetje Trimo se srečuje z različnimi prednostmi in slabostmi, ki izvirajo iz poslovanja oziroma notranjega okolja podjetja ter priložnostmi in nevarnostmi, ki izvirajo iz zunanjega okolja podjetja in so bile ugotovljene v okviru izdelane analize poslovanja in analize okolja.

Za zaključno oceno in oblikovanje dolgoročne strateške usmeritve, je potrebno

združiti vse bistvene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Trimo.

Podane prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti so temelj za lažje in pravilnejše odločanje vodstva podjetja o nadaljnjih poslovnih odločitvah in izdelavi strateškega plana.

Priložnosti/prednosti: Podjetje lahko prednosti in priložnosti izkoristi v kapitalu zaposlenih, saj ti dobro poznajo prodajni program, na osnovi stalnega izobraževanja ter s tem pripomorejo k inovativnemu razvijanju in vlaganju v nove proizvode. Hkrati pa naj preko razpršene prodajne mreže sledi svoji viziji in ciljem z vstopom na nove trge. K doseganju ciljev pa bo pripomogel tudi učinek liberalizacije finančnega trga in sprostitev NSVS na domačem trgu.

Priložnosti/slabosti: Slabosti podjetja predstavlja visoka raven zalog in terjatev, ki zmanjšuje plačilno sposobnost podjetja. Zato mora to doseči nižjo raven zalog in znižati terjatve do kupcev, ker bo tako lažje investiralo in razvijalo nove proizvode ter vstopilo na nove trge. Produktivnost pa se bo lahko povečala če bo podjetje izkoristilo dodaten pritok finančnih sredstev na trg (liberalizacija finančnega trga in sprostitev NSVS), ter izboljšalo načina nagrajevanja zaposlenih, notranjega komuniciranja in možnosti razvoja kariere.

Nevarnosti/prednosti: Podjetje naj izkoristi prednosti v znanju, razvoju novih proizvodov, hkrati pa naj se opre na svoj ugled, ki ga uživa v javnosti pri vstopu na nove nepoznane trge oz. pri trgovanju z novimi kupci. Po drugi strani pa bo ugled podjetja v javnosti (priznana ime, kakovost proizvoda, hitro odzivanje na povpraševanje trga, zadovoljstvo kupcev), otežilo pojav substitutov in vstop tujih podjetij na naš trg. Zaradi dviga cene surovin na svetovnih trgih in pojava nove konkurence z nižjimi cenami, bo podjetje imelo manjši obseg naročil in s tem posledično nižje prihodke. To lahko dolgoročno negativno vpliva na poslovanje podjetja.

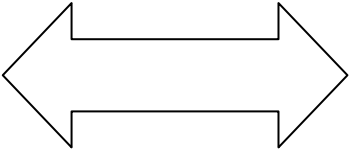
Nevarnosti/slabosti: Podjetje naj poskuša odpraviti slabosti in nevarnosti, tako da doseže nižjo raven zalog in nižje terjatve do kupcev. Pred povečanjem terjatev do nepoznanih kupcev, pa naj se podjetje zavaruje z menicami in bančnimi garancijami. Visoka kakovost izdelkov pa mu omogoča obdržati tržni delež in ga zavaruje pred pojavom novih substitutov. Podjetje naj uporabi drugačen način nagrajevanja, ki dolgoročno pozitivno vpliva na produktivnost in preprečuje fluktuacijo, saj le – ta predstavlja izgubo za podjetje.

Pri vodenju podjetja je potrebno izrabiti ugotovljene prednosti in izkoristiti priložnosti,

sočasno pa reševati slabosti in se izogniti pretečim nevarnostim okolja.

Združene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Trim o so prikazane tudi v tabeli št. 22.

Tabela 22: PSPN analiza Trimo

NOTRANJI DEJAVNIKI  ZUNANJI DEJAVNIKI	<u>PREDNOSTI:</u> • Fleksibilnost, kreativnost in inovativnost zaposlenih v vseh delih procesa • Razvoj in uporaba novih okolju prijaznih materialov in proizvodov • Inovativne rešitve (drugačen design, zunanja podoba objekta, fasade) • Nove tehnologije • Dobro poznavanje prodajnega programa • Ustrezni finančni viri; visoka stopnja samofinanciranja, dobri finančni rezultati iz poslovanja in investicijska politika omogočata dobro investicijsko dejavnost. • Ugled podjetja na svojih trgih; podjetje je visoko cenjeno in spoštovano v poslovni kot obči javnosti. • Podjetje ima na voljo kakovostne informacijske sisteme • Hitra odzivnost na povpraševanje (novi proizvodi v skladu z željo kupcev) • Visoka kakovost proizvodov (ISO standardi) • Skrajševanje logistike (racionalizacija poslovanja) • Razpršena prodajna mreža • Okrepitev aktivnosti na trgih z višjo gospodarsko rastjo • Aktivno delovanje na že obstoječih trgih • Sposobni in visoko izobraženi kadri	<u>SLABOSTI:</u> • Visoka raven zalog • Občutno poslabšanje na strani izterjave terjatev napeljuje na dejstvo, da se likvidnost oziroma plačilna sposobnost kupcev podjetja vseskozi slabša, s tem pa posledično tudi plačilna sposobnost podjetja Trimo • Dolgoročna naravnost vlaganj v kader • Motnje v komunikaciji med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi
<u>PRILOŽNOSTI:</u> • Novi trgi in tržne niše (vzhodna, južna Evropa, trgi bivše Rusije in bivšega Balkana) • Večje povpraševanje po novih proizvodih • Vstop na nova tržišča • Povezava podjetja z ostalimi podjetji, ki se ukvarjajo s sorodno dejavnostjo, npr.: izdelava montažnih hiš • Zaposlovanje cenejše tuja delovne sile • Liberalizacija finančnega trga • Sprostitev NSVS	Podjetje naj poizkuša združiti poznavanje prodajnega programa s težnjo po nenehnem usposabljanju in učenju zaposlenih, saj lahko le na ta način sledi svoji viziji in ciljem. Z inovativnim razvijanjem in vlaganjem v nove okolju prijazne proizvode, bo podjetje proizvajalo kakovostne izdelke in storitve ter lahko zapolnilo tržne niše in vstopilo na nove trge. Vstop na nove trge bo za podjetje lažje preko razpršene prodajne mreže in v sinergiji z ostalimi podjetji. Trimo naj okrepi aktivnosti na trgih z višjo gospodarsko rastjo in izkoristi učinek liberalizacije finančnega trga in sprostitev NSVS na domačem trgu.	Podjetje naj poizkuša doseči nižjo raven zalog in znižati terjatve do kupcev, ki zmanjšujejo plačilno sposobnost podjetja. Z znižanjem terjatev do kupcev bo lažje investiralo in razvijalo nove proizvode ter vstopilo na nove trge. Podjetje ne bo izkoristilo dodatnega pritoka finančnih sredstev na trg (liberalizacija finančnega trga in sprostitev NSVS), če ne bo vzpostavilo boljšega načina nagrajevanja zaposlenih, notranjega komuniciranja in možnosti razvoja kariere, saj se na ta način produktivnost ne bo povečala.
<u>NEVARNOSTI:</u> • Nizka plačilna sposobnost novih kupcev • Pojav substitutov • Vstop tujih podjetij • Nizke gospodarska rast v zahodni Evropi • Obstoječa konkurenca • Pojav nove konkurence • Povišanje cen repromaterialov • Dvig cene surovine na svetovnih trgih (LME*) - dejavniki, ki vplivajo na rast cene surovine je tudi dvig cene naftnih derivatov	Podjetje naj poizkuša uporabiti znanje pri razvoju novih okolju prijaznih proizvodov in ugled, ki ga uživa v javnosti pri trgovanju z nepoznanimi kupci. Po drugi strani pa jim bo priznано ime, kakovost proizvoda, hitro odzivanje na povpraševanje trga in zadovoljstvo kupcev, pomagalo obdržati tržni delež ter delno omililo pojav substitutov in vstop tujih podjetij. Zaradi pojava nove konkurence z nižjimi cenami in dviga cene surovin na svetovnih trgih bo le – to imelo manjši obseg naročil in s tem nižje prihodke, pri tem pa bo moralo vzdrževati razpršeno prodajno mrežo, kar lahko dolgoročno negativno vpliva na poslovanje podjetja.	Podjetje naj poizkuša doseči nižjo raven zalog in znižati terjatve do kupcev. Pri sodelovanju z nepoznanimi kupci pa naj se zavaruje z menicami in bančnimi garancijami. Pred nevarnostjo substitutov in vstopom novih podjetij pa se lahko zavaruje tudi z doseganjem visoke kakovosti. Podjetje naj spremeni način nagrajevanja, saj le – to lahko dolgoročno vpliva na produktivnost in s tem pripomore k fluktuaciji. To pa predstavlja izgubo za podjetje, ki veliko vlaga v človeški kapital, saj na ta način njihova investicija ne bo bila upravičena.

Vir: Glej str. 42 in 62

7. SKLEP

Ob kratkem povzetku analize uspešnosti poslovanja, sem prišla do naslednjih temeljnih ugotovitev.

Z analizo prihodkov, odhodkov in poslovnega izida sem ugotovila, da so se prihodki v letu 2003, glede na predhodno leto 2002, povečali za okoli 28 odstotkov. Hkrati so se povečali tudi odhodki, in sicer za približno 29 odstotkov v letu 2003, glede na leto 2002. Poslovni izid se je leta 2003, glede na leto 2002, povečal in sicer za približno 19 odstotkov.

Ugotovila sem, da je podjetje poslovalo ekonomično, saj je vrednost kazalca ekonomičnosti blizu 1, rentabilnost in donosnosti sredstev pa se je znižala, kar je posledica slabega plačevanja kupcev ter s tem porasta kratkoročnih obveznosti.

Analiza sredstev je pokazala, da so se osnovna sredstva v letu 2003, glede na leto 2002, povečala za približno 21 odstotkov. Gibljiva sredstva pa so se v preučevanih letih povečala za okoli 37 odstotkov, kar gre na račun povečanja zalog, poslovnih terjatev in kratkoročnih finančnih naložb.

Analiza proizvodnje kaže na povečanje obsega produktivnosti. Izračun nam kaže, da se je tako izračunana produktivnost kljub novim 26 zaposlenim delavcem v letu 2003, glede na leto 2002, povečala za približno 21 odstotkov. Povečanje produktivnosti pa je posledica vlaganj v človeški kapital.

Število zaposlenih se je v podjetju v proučevanem obdobju povečalo, hkrati se je spremenila tudi izobrazbena struktura.

Obseg in struktura prodaje sta se v preučevanih letih povečala. Podjetje je v letu 2003 realiziralo 63 odstotkov prodaje (kar je za 2 odstotka manj kot leto prej) neposredno na tujem trgu, predvsem v državah bivše Jugoslavije, centralni Evropi, zahodni Evropi, Rusiji in Baltiku ter vzhodni Evropi. V podjetju skušajo z aktivno tržno politiko odkriti nove potencialne trge, kjer bodo lahko ponujali svoje izdelke.

Spremembe se kažejo tudi v nabavi, saj se je tudi ta povečala, predvsem pri stalnih dobaviteljih, saj si v podjetju želijo prav stalne in zanesljive partnerje.

Z analizo financiranja sem ugotovila, da so se obveznosti do virov sredstev v proučevanem obdobju povečale za približno 29 odstotkov. Največji delež v obveznostih predstavljajo kratkoročne obveznosti (46,6 odstotkov) in kapital (44

odstotkov). Kazalci plačilne sposobnosti in finančne stabilnosti so se v letu 2003, glede na predhodno leto na splošno poslabšali.

Da bi podjetje tudi v prihodnje dosegalo dober poslovni uspeh bo treba pretehtati temeljne odločitve, kot so npr. kaj investirati, s čim investirati, izbirati poslovne partnerje, ki so dobri plačniki itd. Na podlagi analize uspešnosti poslovanja podjetja sem ugotovila, da je podjetje na določenih področjih doseglo uspešno poslovanje in naredila premike k ugodnemu in boljšemu delovanju. Ob tem pa sem še ugotovila, da so v podjetju določena področja, ki jim bodo morali posvetiti več pozornosti, da v prihodnjem poslovanju ne bi prišlo do težav.

V drugem delu pa sem izmed prodajnega asortimana Trima izbrala najbolj prodajano strešno kritino ter se osredotočila predvsem na celovito oceno privlačnosti te panoge.

Kupec je pri nakupovanju strešne kritine zmeden, saj je prisiljen sprejemati ogromne količine informacij. Na izbiro ima veliko število najrazličnejših ponudb, tako glede same blagovne znamke izdelka kot prodajnega mesta. Konkurenca med ponudniki pa je močna, kakovost storitve pa podobna. Prav zato je primarna naloga preučitev stanja na strani ponudbe na trgu strešne kritine skozi dejavnike, ki vplivajo na njihovo privlačnost. Razlog temu so velike možnosti razlikovanja, ki jih ponujata izdelek in dodatna storitev.

Ugotovljeno je bilo, da je nakupni proces porabnika strešne kritine za lastne namene izredno kompleksen, saj je zaradi nepoznavanja karakteristik le-te močno izraženo nakupno tveganje. Znižanje fizičnega ter psihološkega tveganja je zato primarna naloga trženja. Nakupno tveganje zmanjšamo s tem, da „oblikujemo“ nakupni proces kot proces izobraževanja, ki ima dve pomembni nalogi, zmanjšuje nakupno tveganje ter blagovni znamki daje pomembno pozicijsko vrednost. Tako primarna naloga sloni predvsem na izobraževanju prodajnega osebja in na agresivnejšem trženju strešne kritine s pomočjo strokovnjakov (projektanti, arhitekti). Visoka vpletenost samograditelja v nakup je podprta z ugotovitvijo, da edinstvena prodajna vrednost ne sme več temeljiti zgolj na blagovni znamki, temveč se poudarek kaže na zaznavni vrednosti, ki temelji na močni korelaciji med ceno in kakovostjo. Pri tem tržniki ne smejo pozabiti tudi na ostale komponente, kot so končni videz strehe, energatska učinkovitost oziroma razgradljivost materiala.

Izdelek in same značilnosti nakupnega vedenja omogočajo raznovrstne prijeme, naloga ljudi, ki tržijo, pa je, da te prijeme v kar največji meri izkoristijo.

Celovito gledano obstajajo za podjetje Trimo določene prednosti in priložnosti, ki omogočajo nadaljnji razvoj in rast podjetja. Hkrati pa se bo podjetje srečevalo s

številnimi ovirami, ki jih bo povzročala vse ostrejša konkurenca, brezkompromisni tržni boj in tudi državne institucije. Povsem jasno je, da se bo moralo vodstvo podjetja navkljub vsem slabostim in nevarnostim, ki prežijo iz okolja in niso majhne, ob zaznanih prednostih in priložnostih pri postavljanju nove vizije in strategije v želji po čim večji uspešnosti, spopasti s številnimi izzivi.

LITERATURA

1. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
2. Brigham E. F., Daves P.R., Gapenski L.C.: Intermediate Financial Management. Sixth edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 1083 str.
3. Bukovec Tomaž: Streha nad glavo. Dnevnik, Priloga Moj dom, Ljubljana, 66, februar 2003, str. 3.
4. Cirman Andreja et al.: Poslovanje z nepremičninami. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 128 str.
5. Deu Živa: Gradiva za pokrivanje ostrešij in trajnostni razvoj grajenih struktur. Revija Gradbenik, Ljubljana, 2003
6. Debljak Žiga, Prašnikar Janez: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana : Gospodarski vesnik, 1998. 435 str.
7. Jones Thomas, Sasser Earl: Why Satisfied Customers Defect. Harvard Business Review, 1995, November-December, str. 12-14.
8. Jerovšek Janez: Izobrazba in ekonomska uspešnost. Ljubljana: Center za samoupravo in normativno dejavnost pri DDU Univerzum, 1980. 253 str.
9. Kavčič Slavka:, Kokotec – Novak Majda, Turk Ivan: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 305 str.
10. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996.
11. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
12. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 402 str.
13. Možina Stane et. al.: Management. Radovljica: Didakta. 1994. 1072 str.
14. Mramor Dušan: Finančna politika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik,

1991.154 str.

15.Mramor Dušan: Osnove poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992, 50 str.

16.Pavlin Barbara: Povpraševanje po stanovanjih morda ne bo tako zelo veliko, Gospodarski vestnik, Posebna priloga Gradbeništvo, Ljubljana, 7. april 2003, str 32-34.

17.Planko Sergeja: Spremljanje projekta SIOK, ITEO relacije, Ljubljana, junij 2003, str. 9

18.Porter Michael E.: How Competitive Forces Shape Strategy. Harward Business Review, Boston, 57

19.Porter Michael E.: The Structure within Industries and Companies Performance. Review of Economics and Statistics, Amsterdam, 61 (1979a), 2, str. 214 – 227.

20.Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.

21.Pučko Danijel: Strateško upravljenje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

22.Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.

23.Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 289 str.

24.Pučko Danijel: Strateško planiranje. Možina Stane, ur., Management. Radovljica: Didakta, 1994 str. 264 – 368.

25. Rozman Rudi, Pučko Danijel: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 394 str.

26.Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

27.Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.

28.Rozman Rudi: Aktualni pogled na metodo analize poslovanja gospodarskih družb.

Zbornik referatov 27. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu in v poslovnih finančah. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, str. 49 – 59.

29. Rozman Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 77 str.

30. Rozman Rudi: Izdelava analitičnega modela (kot sistema) za podporo odločanju. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 101 – 111.

31. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.

32. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov, Manager, 1998.

33. Turk I., Kavčič S., Kokotec M.: Poslovodno računovodstvo, Slovenski inštitut za revizijo, 1998.

34. Turk Ivan, Melavec Dane: Računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija, 1998. 535 str.

35. Turk Ivan: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 160 str.

36. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.

37. Van Waele Arjan J.: Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Trimo na dan 31.12.2002
2. Bilanca stanja podjetja Trimo na dan 31.12.2003
3. Geografija naselij (URL: <http://www.sbaza.net/>) 11.09.2004

4. Gradimo.com (URL: <http://gradimo.com/>), 11.09.2004
5. Izkaz poslovnega izida podjetja Trimo za obdobje od 1.1.2002 do 31.12.2002
6. Izkaz poslovnega izida podjetja Trimo za obdobje od 1.1.2003 do 31.12.2003
7. Statistični letopis RS 1995. Ljubljana: Zavod RS za statistiko, 1995. 606 str.
8. Zakon o gospodarskih družbah, UL RS 30/93.
9. URL: <http://www.trimo.si/client/index.php> 20.05.2004

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida

PRILOGA 1

BILANCA STANJA

na dan 31.12.2003

	BILANCA STANJA	leto 2003 v 000 SIT	Str v %	leto 2002 v 000 SIT	Str v %	INDEKS 2003/2002
	SREDSTVA	13.752.826	100,0%	10.617.987	100,0%	130
A.	Stalna sredstva	6.185.540	45,0%	5.100.586	48,0%	121
I.	Neopredmetena dolgoročna sredstva	88.623	0,6%	99.153	0,9%	89
3.	Dolgoročne premoženjske pravice	88.623	0,6%	99.153	0,9%	89
II.	Opredmetena osnovna sredstva	4.464.016	32,5%	3.552.584	33,5%	126
1.	Zemljišča in zgradbe	2.938.073	21,4%	2.478.067	23,3%	119
a)	Zemljišča	320.331	2,3%	295.712	2,8%	108
b)	Zgradbe	2.617.742	19,0%	2.182.355	20,6%	120
2.	Proizvajalne naprave in stroji	1.444.668	10,5%	609.395	5,7%	237
4.	Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	81.275	0,6%	465.122	4,4%	17
a)	Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	4.984	0,0%	85.430	0,8%	6
b)	Opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi	76.291	0,6%	379.692	3,6%	20
III.	Dolgoročne finančne naložbe	1.632.901	11,9%	1.448.849	13,6%	113
1.	Deleži podjetij v skupini	1.453.075	10,6%	1.290.964	12,2%	113
3.	Deleži v pridruženih podjetjih	4.841	0,0%	13.421	0,1%	36
5.	Drugi dolgoročni deleži	67.822	0,5%	45.191	0,4%	150
7.	Lastni deleži	107.163	0,8%	99.273	0,9%	108
B.	Gibliva sredstva	7.553.902	54,9%	5.515.330	51,9%	137
I.	Zaloge	1.165.192	8,5%	1.034.063	9,7%	113
1.	Material	590.560	4,3%	539.379	5,1%	109
2.	Nedokončana proizvodnja	173.775	1,3%	59.091	0,6%	294
3.	Proizvodi in trgovsko blago	384.075	2,8%	421.191	4,0%	91
4.	Predujmi za zaloge	16.782	0,1%	14.402	0,1%	117
II.	Poslovne terjatve	5.873.878	42,7%	3.943.592	37,1%	149
a)	Dolgoročne poslovne terjatve	126.927	0,9%	0	0,0%	0
2.	Dolgoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen pridruženih podjetij	62.491	0,5%	0	0,0%	0
4.	Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	64.436	0,5%	0	0,0%	0
b)	Kratkoročne poslovne terjatve	5.746.951	41,8%	3.943.592	37,1%	146
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev (razen kratkoročnih poslovnih terjatev iz IIb2 in IIb3)	3.944.793	28,7%	3.088.574	29,1%	128
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	1.376.181	10,0%	507.117	4,8%	271
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	37.643	0,3%	115.803	1,1%	33
4.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	388.334	2,8%	232.098	2,2%	167
III.	Kratkoročne finančne naložbe	476.764	3,5%	463.027	4,4%	103

1.	Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	7.566	0,1%	8.833	0,1%	86
4.	Kratkoročne finančne naložbe do drugih	469.198	3,4%	454.194	4,3%	103
IV.	Denarna sredstva	38.068	0,3%	74.648	0,7%	51
C.	Aktivne časovne razmejitve	13.384	0,1%	2.071	0,0%	646
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	13.752.826	100,0%	10.617.987	100,0%	130
A.	Kapital	6.047.846	44,0%	5.533.203	52,1%	109
I.	Vpoklicani kapital	1.088.330	7,9%	1.088.330	10,2%	100
1.	Osnovni kapital	1.088.330	7,9%	1.088.330	10,2%	100
II.	Kapitalske rezerve	1.571.525	11,4%	1.564.243	14,7%	100
III.	Rezerve iz dobička	351.193	2,6%	339.193	3,2%	104
1.	Zakonske rezerve	189.613	1,4%	189.613	1,8%	100
2.	Rezerve za lastne deleže	107.163	0,8%	99.273	0,9%	108
3.	Statutarne rezerve	54.417	0,4%	50.307	0,5%	108
IV.	Preneseni čisti dobiček ali izguba prejšnjih let	1.631.636	11,9%	1.280.865	12,1%	127
V.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	597.358	4,3%	452.768	4,3%	132
VI.	Prevrednotovalni popravki kapitala	807.804	5,9%	807.804	7,6%	100
1.	Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	807.804	5,9%	807.804	7,6%	100
B.	Rezervacije	376.976	2,7%	0	0,0%	
3.	Druge rezervacije	376.976	2,7%	0	0,0%	
C.	Finančne in poslovne obveznosti	7.328.004	53,3%	5.083.198	47,9%	144
a)	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	915.078	6,7%	1.274.598	12,0%	72
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	915.078	6,7%	1.274.598	12,0%	72
b)	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	6.412.926	46,6%	3.808.600	35,9%	168
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	1.874.792	13,6%	1.018.263	9,6%	184
3.	Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	191.500	1,4%	238.109	2,2%	80
4.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	3.903.987	28,4%	2.108.012	19,9%	185
6.	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	238.260	1,7%	49.983	0,5%	477
7.	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do pridruženih podjetij	0	0,0%	170.772	1,6%	0
8.	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	204.387	1,5%	223.461	2,1%	91
Č.	Pasivne časovne razmejitve	0	0,0%	1.586	0,0%	0

PRILOGA 2

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

za obdobje od 01.01.2003 do 31.12.2003

	IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	Pojasnila	leto 2003 v 000 SIT	leto 2002 v 000 SIT	INDEKS 2003/2002
1.	Čisti prihodki iz prodaje	4.2.3.	19.599.581	15.209.376	129
a)	Prihodki doseženi na domačem trgu		7.712.154	5.583.406	138
b)	Prihodki doseženi na tujem trgu		11.887.427	9.625.970	123
2.	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	4.2.4	41.723	116.679	36
3.	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	4.2.5.	168.072	48.210	349
4.	Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	4.2.6.	19.224	11.064	174
5.	Stroški blaga, materiala in storitev	4.2.7.	16.259.320	12.258.667	133
a)	Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala		10.949.116	8.282.530	132
b)	Stroški storitev		5.310.204	3.976.137	134
6.	Stroški dela	4.2.8.	1.987.956	1.784.185	111
a)	Stroški plač		1.455.816	1.306.250	111
b)	Stroški socialnih zavarovanj		235.669	211.058	112
c)	Drugi stroški dela		296.471	266.877	111
7.	Odpisi vrednosti	4.2.9.	964.112	825.212	117
a)	Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih		817.902	730.632	112
b)	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih		146.210	94.580	155
8.	Drugi poslovni odhodki		18.895	17.527	108
9.	Finančni prihodki iz deležev		207.658	249.027	83
a)	Finančni prihodki iz deležev podjetij v skupini razen v pridruženih podjetjih		207.615	242.480	86
b)	Finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih		0	6.547	0
c)	Drugi finančni prihodki iz deležev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)		43	0	0
10.	Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev		15.353	7.943	193
a)	Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij		5.078	6.543	78
b)	Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do pridruženih podjetij		131	0	0
c)	Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)		10.144	1.400	725
11.	Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev		189.316	161.274	117
a)	Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij		41.965	22.158	189
b)	Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do pridruženih podjetij		2.730	0	0
c)	Drugi finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)		144.621	139.116	104
12.	Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb		56.891	51.837	110
a)	Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v podjetja v skupini razen v pridružena podjetja		46.639	48.272	97
c)	Drugi prevrednotovalni finančni odhodki		10.252	3.565	288
13.	Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti		294.285	328.705	90
a)	Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij		63.191	43.649	145

b)	Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do pridruženih podjetij		22	40	55
c)	Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti		231.072	285.016	81
14.	Davek iz dobička iz rednega delovanja				
15.	Čisti poslovni izid iz rednega delovanja		659.468	537.440	122
16.	Izredni prihodki		49.828	42.479	117
17.	Izredni odhodki		22.876	4.416	518
18.	Poslovni izid zunaj rednega delovanja		26.952	38.063	71
19.	Davek iz dobička zunaj rednega delovanja		77.062	72.428	106
20.	Drugi davki, ki niso izkazani v drugih postavkah		0	0	0
21.	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja		609.358	503.075	121

	Poslovni izid iz poslovanja		598.317	499.738	120
	Poslovni izid iz rednega delovanja		659.468	537.440	123
	Celotni poslovni izid		686.420	575.503	119