

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**UGOTAVLJANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI JGZ POHORJE
TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA NJEGOV RAZVOJ**

Ljubljana, november 2002

Mojca JAPELJ

IZJAVA

Študentka Mojca JAPELJ 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 _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
2	PREDSTAVITEV JGZ POHORJE	3
2.1	Nastanek in razvoj Pohorja	3
2.2	Dosedanje planiranje v Pohorju	7
3	PLANIRANJE	9
3.1	Opredelitev planiranja	9
3.2	Vrste planiranja	11
3.2.1	Zvrsti planiranja	11
3.2.2	Planiranje celotnega poslovanja	12
3.3	Proces strateškega planiranja	13
3.3.1	Koraki procesa strateškega planiranja	13
3.3.2	Analiza poslovanja	14
3.3.3	Analiza organizacije	15
3.3.4	Analiza in predvidevanje okolja	16
3.3.5	Določanje ciljev poslovanja	17
3.3.6	Določanje strategij	18
3.3.7	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN analiza)	19
4	ANALIZA POSLOVANJA JGZ POHORJE	20
4.1	Analiza uspešnosti poslovanja	21
4.1.1	Analiza donosnosti (rentabilnosti) poslovanja	21
4.1.2	Analiza poslovnega izida	24
4.1.2.1	Analiza dobička	24
4.1.2.2	Analiza prihodkov	25
4.1.2.3	Analiza odhodkov	26
4.1.2.4	Analiza ekonomičnosti	28
4.1.3	Analiza sredstev	29
4.1.3.1	Obseg in struktura sredstev	29
4.1.3.2	Analiza stalnih sredstev	29
4.1.3.3	Analiza gibljivih sredstev	30
4.1.3.4	Hitrost obračanja obratnih sredstev	32
4.1.4	Ključne ugotovitve analize uspešnosti poslovanja	34
4.2	Analiza zaposlenih	35
4.2.1	Število in struktura zaposlenih	35
4.2.2	Fluktuacija zaposlenih	37
4.3	Analiza financiranja	38
4.3.1	Obseg in struktura virov financiranja	39
4.3.2	Plačilna sposobnost	40
4.3.3	Finančna stabilnost	41
4.4	Analiza prodaje	42

4.4.1	Obseg in struktura prodaje	42
4.4.2	Posebnosti trženja na nemškem trgu	45
4.4.2.1	Izdelek	46
4.4.2.2	Cena in prodajni pogoji	46
4.4.2.3	Distribucija	47
4.4.2.4	Komunikacije v trženju	48
4.5	Analiza nabave	49
4.6	Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja podjetja	50
5	ANALIZA ORGANIZACIJE	51
5.1	Analiza organizacijskih struktur	51
5.1.1	Tehnična struktura	51
5.1.2	Komunikacijska struktura	52
5.1.3	Motivacijska struktura	53
5.1.4	Upravljalno-ravnalna struktura	54
5.1.4.1	Ravnalna struktura	54
5.1.4.2	Upravljalna struktura	55
5.2	Analiza organizacijskih procesov	56
5.2.1	Oprelitev organizacijskih procesov	56
5.2.2	Proces planiranja	56
5.2.3	Proces uveljavljanja	58
5.2.4	Proces kontroliranja	59
5.3	Ugotovitev prednosti in slabosti organizacije	60
6	ANALIZA IN PREDVIDEVAJE OKOLJA	61
6.1	Oprelitev okolja in njegove analize	61
6.1.1	Analiza panoge	62
6.1.1.1	Oprelitev analize panoge	62
6.1.1.2	Analiza panoge - proizvodnje gasilskih armatur	63
6.1.2	Analiza in predvidevanje konkurence	64
6.1.2.1	Oprelitev analize in predvidevanja konkurence	64
6.1.2.2	Analiza in predvidevanje konkurence v podjetju Pohorje	64
6.1.3	Analiza in predvidevanje porabnikov	66
6.1.4	Analiza vpliva države in njenih institucij	66
6.2	Predvidevanje na področju proizvodnje gasilskih armatur	67
6.3	Ugotovitev priložnosti in nevarnosti okolja	67
7	PSPN ANALIZA KOT OSNOVA ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJ IN CILJEV	68
7.1	Ugotovitve PSPN analize JGZ Pohorje	68
7.2	Okvirne strateške usmeritve	69
8	SKLEP	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zvrsti planiranja v podjetju_____	12
Tabela 2: Rentabilnost Pohorja v letih 1999 - 2001 _____	22
Tabela 3: Uspeh poslovanja podjetja v letih 1999, 2000 in 2001 v 000 SIT _____	25
Tabela 4: Struktura poslovnega izida za Pohorje v letih 1999 - 2001 v 000 SIT _____	25
Tabela 5: Obseg in struktura prihodkov podjetja v letu 1999, 2000 in 2001 _____	26
Tabela 6: Obseg in struktura odhodkov podjetja v letih 1999 - 2001 _____	27
Tabela 7: Ekonomičnost poslovanja Pohorja v letih 1999 – 2001 _____	28
Tabela 8: Obseg in struktura sredstev v Pohorju na dan 31.12. v letih 1999 - 2001 _____	29
Tabela 9: Razčlenitev stalnih sredstev podjetja v letih 1999 - 2001 v 000 SIT _____	30
Tabela 10: Razčlenitev gibljivih sredstev podjetja v letih 1999 -2001 v 000 SIT _____	31
Tabela 11: Koeficient obračanja obratnih sredstev podjetja in trajanje enega obrata v letu dni v Pohorju, v obdobju 1999 – 2001 _____	33
Tabela 12: Koeficient fluktuacije civilnih delavcev v Pohorju v letih 1999 - 2001 _____	38
Tabela 13: Obseg in struktura virov financiranja Pohorja v letih 1999 – 2001 v 000 SIT _____	40
Tabela 14: Plačilna sposobnost podjetja v letih 1999 – 2001 _____	41
Tabela 15: Kazalci finančne stabilnosti podjetja v letih 1999 - 2001 _____	42
Tabela 16: PSPN analiza JGZ Pohorje _____	69

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura JGZ Pohorje _____	6
Slika 2: Nominalni prihodki od prodaje v letu 2001 na industrijskem delu _____	9
Slika 3: Proces strateškega planiranja _____	14
Slika 4: Strategije podjetja na podlagi PSPN analize _____	20
Slika 5: Prikaz št. zaposlenih ter razmerja med zaposlenimi civilnimi delavci in zaprtimi osebami _____	36
Slika 6: Struktura prodaje po kupcih na domačem v letu 2001 _____	44
Slika 7: Struktura prodaje po kupcih na tujih trgih v letu 2001 _____	44

1 UVOD

Zaradi velikih političnih in ekonomskih sprememb v zadnjem desetletju so se slovenska podjetja znašla v novih razmerah. Spremenjene razmere pa narekujejo drugačno razmišljanje predvsem o razvoju podjetja, njegovih ciljih in poteh, po katerih naj bi zastavljene cilje dosegli. Dinamika in obseg teh sprememb zahtevajo, da se podjetje skuša nanje v največji možni meri pripraviti. Seveda pa so zaradi svoje nepredvidljivosti za proces prihodnjega zamišljanja poslovanja za marsikoga tudi nepremostljive.

Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od kakovosti odločanja, ki ga vključujeta planiranje in kontrola in seveda od izvedbe. Na uspešnost poslovanja vpliva zlasti odločanje o celotnem poslovanju in s tem o medsebojnem usklajevanju posameznih poslovnih funkcij. Brez kakovostne analize poslovanja in organizacije ter okolja podjetja danes ne moremo pripraviti in izvesti ustreznih odločitev.

Dejstvo je, da je zgolj poznavanje sodobnih postopkov planiranja premalo, da bi lahko podjetje kljubovalo sodobnim izzivom. Ključna je uporaba teh načinov v vsakdanji praksi, pri čemer je pomembno zlasti izbirati za posamezne probleme ustrezne postopke. Žal le malo podjetij izvaja 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 slabo opredeljene dolgoročne cilje in poti do njih.

Javni gospodarski zavod Pohorje Mirna (v nadaljevanju: Pohorje) je podjetje, ustanovljeno z namenom, da zaposluje obsojene osebe, ki so na prestajanju kazni zapora v Zavodu za prestajanje kazni zapora Dob pri Mirni. Seveda je treba obsojenim osebam, ki želijo delati, zagotoviti delo, ki naj bo čimbolj primerljivo z delom izven zaporov, da bi se po preteku zaporne kazni kar najbolj uspešno ponovno vključile v okolje, iz katerega prihajajo. Ob bok že omenjenemu cilju pa je treba postaviti še doseganje uspešnosti poslovanja. Tako je podjetje že od ustanovitve l. 1963 razpeto med omenjena osnovna cilja, ki sta si vsaj delno vseskozi nasprotujoča.

Zaradi intenzivnega spreminjanja okolja, ki postaja tudi za Pohorje vse bolj negotovo, mora podjetje še toliko bolj razmišljati o svojem razvoju. To razmišljanje pa mora biti usklajeno z ustreznimi pristopi in metodologijami, predvsem z metodologijo strateškega planiranja, ki bo predmet moje obravnave.

Namen tega dela je pripraviti primerne podlage za določitev strategij in drugih odločitev v JGZ Pohorje, tako metodološko, kot tudi vsebinsko, na podlagi katerih se na eni strani lahko opredeli nova vizija in poslanstvo podjetja ter določi cilje poslovanja in po drugi določi

strategije podjetja.

Ravnateljem želim s pričujočim delom olajšati odločanje o strateških spremembah in s tem pripomoči k zagotovitvi dolgoročnega uspešnega poslovanja podjetja. V turbulentnem okolju, v katerem se vedno bolj nahaja tudi JGZ Pohorje, je za njegovo uspešnost in razvoj vitalnega pomena uvedba procesa strateškega managementa. Gre predvsem za razvoj analitičnih podlag in njegovo lažje uresničevanje v praksi. Menim namreč, da je samo poznavanje sodobnih pristopov planiranja v podjetju premalo.

Cilj specialističnega dela je na podlagi analize poslovanja in organizacije spoznati in ugotoviti ključne prednosti podjetja, na katerih mora graditi svoj razvoj, hkrati pa tudi slabosti, ki jih je treba odpraviti in ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki so povezane z okoljem, v katerem posluje JGZ Pohorje. Od razmer v poslovanju in organizaciji, pa tudi od vpliva okolja je v veliki meri odvisno odločanje o prihodnosti podjetja.

Metoda, ki jo uporabim za izdelavo specialističnega dela, je metoda analize. Osredotočim se na analizo poslovanja in organizacije podjetja, sledi pa jima analiza in predvidevanje okolja. V konkretni analizi uporabim že dognane in v praksi preizkušene teoretične izsledke nekaterih domačih in tujih avtorjev. Opremem se kar na definicijo analize poslovanja kot opazovanje poslovanja in opredelitev problema. Poslovanje najprej analiziram glede na njegovo uspešnost, nato pa še posamezne poslovne funkcije. Na koncu tega poglavja pa navajam zaznane poslovne prednosti in slabosti podjetja. Tako v prvem delu raziščem poslovanje in organizacijo, na tej podlagi ugotovim ključne prednosti in slabosti podjetja, v drugem delu pa analiziram okolje in ugotovim priložnosti za Pohorje in opredelim nevarnosti, katerim bi se bilo potrebno izogniti ali pa jih vsaj omiliti v prihodnosti.

Najprej analiziram uspešnost poslovanja, poslovne funkcije, pa tudi organizacijsko strukturo in procese. V prvi fazi je zgolj opazovanje, zbiranje in primerjanje posameznih podatkov v času. Nato sledi faza diagnoze. Tukaj odkrivam vzroke odstopanj in na tej podlagi ugotavljam ključne prednosti in slabosti. V drugem delu s pomočjo analize okolja podjetja, predvsem gre za analizo porabnikov, panoge, v kateri deluje podjetje in njegove konkurence ter nekaterih drugih delov poslovnega okolja podjetja, skušam določiti njegove priložnosti na trgu, pa tudi nevarnosti, ki mu grozijo.

Izdelava specialističnega dela je tesno povezana z raziskovanjem in preučevanjem domačih in tujih teoretičnih spoznanj. S pomočjo preučevanja temeljne literature opredelim prijeme za strateško planiranje in nasploh za strateški management. Gre za vrsto knjig kot tudi člankov in drugih prispevkov.

Morda bralca utegne motiti dejstvo, da v pričujočem delu uporabljam besedo ravnanje in

njene izvedenke za izražanje vsebine, ki jo izraža angleška beseda »management«. Menim, da prav beseda ravnanje predstavlja najustreznejši prevod, saj ustreza obravnavanemu pojmu v celoti in iz različnih vidikov (Rozman, 1996, str. 5 - 18).

2 PREDSTAVITEV JGZ POHORJE

2.1 Nastanek in razvoj Pohorja

Do leta 2002 so v vsakem od šestih slovenskih zaporov in prevzgojnem domu delovale gospodarske enote, katerih ustanovitelj in lastnik je Vlada Republike Slovenije. Vse so bile ustanovljene z namenom zagotavljanja možnosti dela za osebe, ki so na prestajanju kazni zavora. Z letom 2002 pa so se z akti o preoblikovanju (Uradni list RS, št. 60, 2001) omenjene enote preoblikovale v javne gospodarske zavode.

Pohorje Mirna je tako odslej javni gospodarski zavod (v nadaljevanju: JGZ), začetki opravljanja dejavnosti pa segajo tja v leto 1963. Je proizvodno podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo opreme za protipožarno zaščito in namakanje. Gre za tehnologijo ulivanja in kovanja barvnih kovin, predvsem aluminijevih zlitin. JGZ Pohorje pa se ukvarja tudi s kmetijstvom, tako z živinorejo kot poljedelstvom, v zadnjem času pa v majhnem obsegu tudi z raznimi storitvami, kot so pletenje stolov in sestavljanje svinčnikov.

Ustanovitelj in lastnik celotnega premoženja je država Republika Slovenija. Osnovni namen delovanja je izražen v statutu JGZ in sicer: »gospodarske dejavnosti JGZ se opravljajo v javnem interesu z namenom zagotavljanja možnosti dela zaprtih oseb v okviru Zavoda za prestajanje kazni zavora Dob pri Mirni (v nadaljevanju ZPKZ Dob pri Mirni)« (Statut JGZ Pohorje, 2001).

Pristojni upravni organ Vlade Republike Slovenije, v katerega delovno področje sodi dejavnost JGZ, je ministrstvo za pravosodje, in sicer organ v njegovi sestavi Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij (v nadaljevanju: UIKS). V letu 1995 je bila UIKS ustanovljena kot organ v sestavi ministrstva za pravosodje. Opravlja upravne in strokovne naloge, ki se nanašajo na izvrševanje kazenskih sankcij, na organizacijo in vodenje zavodov za prestajanje kazni zavora in prevzgojnega doma, na zagotavljanje finančnih, materialnih, kadrovskih, tehničnih in drugih pogojev za delovanje zavodov in prevzgojnega doma, na usposabljanje kadrov za potrebe izvrševanja kazenskih sankcij, na uveljavljanje pravic in obveznosti oseb, ki jim je bila odvzeta prostost. Zadeve in pristojnosti Uprave RS za izvrševanje kazenskih sankcij opravljajo naslednje organizacijske enote – sektorji (URL: <http://www.gov.si/mp/>), 01.10.2002:

1. sektor za splošne, pravne in ekonomske zadeve,
2. sektor za tretma,

3. sektor – Zavod za prestajanje kazni zapora Dob s polodprtim in odprtim oddelkom Slovenska vas,
4. sektor - Zavod za prestajanje kazni zapora Ig (ženski),
5. sektor – Zavod za prestajanje mladoletniškega zapora in kazni zapora Celje,
6. sektor – Zavod za prestajanje kazni zapora Koper z oddelkom v Novi Gorici,
7. sektor - Zavod za prestajanje kazni zapora Ljubljana z oddelki v Novem mestu, Radovljici in odprtim oddelkom Ig,
8. sektor - Zavod za prestajanje kazni zapora Maribor z oddelkom Murska Sobota in odprtim oddelkom Rogoza,
9. sektor - Prevenzijni dom Radeče.

V statutu sta določena upravljalno-ravnalna organa JGZ, in sicer upravni odbor in direktor. Poleg osnovnega namena zavoda so določeni tudi viri, način in pogoji financiranja delovanja JGZ. JGZ pridobiva finančna sredstva predvsem in najprej s prodajo svojih proizvodov in storitev na trgu.

Poleg tega je treba omeniti še naslednje dejstvo: JGZ nima zaposlenih civilnih delavcev. Inštruktorji, vodje in podobno so državni uslužbenci, zaposleni v Upravi za izvrševanje kazenskih sankcij (Statut JGZ, 2001, str. 7). O sprejemu in drugih pravicah ter obveznostih iz delovnega razmerja odloča direktor UIKS, tako kot za ostale zaposlene v UIKS: paznike, vzgojitelje, psihologe, socialne delavce, zdravnike in podobno. Sredstva za plače civilnih delavcev JGZ pa se ne zagotavljajo iz proračuna, pač pa iz sredstev JGZ. Nagrade oz. plačilo za delo zaprtih oseb se prav tako zagotavljajo iz sredstev JGZ, kar ureja posebna pogodba med JGZ in UIKS. Od tod izhaja dejstvo, da poleg zaposlovanja obsojencev JGZ stremi tudi za popolnoma podjetniškimi cilji: uspešnostjo zavoda in v njem k čim večji učinkovitosti. Tako je razpeto med več osnovnih ciljev, ki so si vsaj delno nasprotujoči. Da je temu res tako, priča tudi zgodovinski razvoj Pohorja.

Z odločbo državnega sekretarja za notranje zadeve LR Slovenije je takratni industrijski obrat IO Pohorje leta 1963 prešel v sestav Kazensko poboljševalnega doma Dob. V letu 1965 se ustanovi še Kmetijsko gospodarstvo Slovenska vas. Do leta 1987 delujeta obe podjetji samostojno, nato pa v omenjenem letu pride do združitve v Gospodarsko enoto Pohorje. Leta 1992 pa Vlada Republike Slovenije celo sprejme sklep o preoblikovanju gospodarske enote Pohorje v delniško družbo, ki pa nikoli ni bil izvršen, pač pa se, kot že omenjeno, v letu 2002 preoblikuje v javni gospodarski zavod.

Ključna dejavnost je proizvodnja gasilskih armatur, ki ima svoje začetke pred 45 leti v podjetju Motor Škofja Loka, nato pa se je od tam prenesla v mariborski zapor. Zaradi neprimerne lokacije v središču Maribora je bil v letih 1957 – 1962 zgrajen nov zapor na Dobu pri Mirni, kamor je bila preseljena tudi proizvodnja. Osnovna dejavnost gospodarske enote je

kot rečeno proizvodnja gasilskih armatur in izdelkov po naročilu s področja litja, kovanja ter mehanske obdelave. Poleg osnovne dejavnosti predstavlja zelo majhen del tudi kmetijska proizvodnja (živinoreja in poljedelstvo), gradbeno vzdrževanje, prevozi in posebne storitve (pletenje stolov in sestavljanje svinčnikov).

Proizvodni program tako lahko razdelimo v naslednje skupine:

- standardni program,
- AWG program (polizdelki po naročilu nemškega partnerja Max Wiedenmann Armaturen Fabrik, Giengen)
- ostali izdelki po naročilu.

Standardni program je sestavljen iz posameznih osnovnih skupin izdelkov. Ta delitev temelji delno na različnih tehnologijah predelave več vrst Al in Cu zlitin, stopnji dodelave, predvsem pa na namenu uporabe izdelkov. Te skupine so (URL: <http://www.pohorje-mirna.si>), 01.10.2002:

- spojke vseh vrst in dimenzij (obdelani odkovki in ulitki),
- ročniki (navadni, na zasun, univerzalni, visokotlačni, turbo),
- sesalne košare,
- vodni zbiralci in razdelilci,
- hidrantni nastavki,
- nadzemni hidranti,
- zidni hidranti (zidne in prosto stoječe hidrantne omare z opremo za gašenje z vodo in s peno).

JGZ Pohorje ima še danes tipično poslovno – funkcijsko organizacijsko strukturo, ki se je ohranila vse od ustanovitve v 60-ih letih. Gre za delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno–funkcijskega zaokroževanja delovnega področja, zato so tudi odločitve centralizirane s pomočjo linijskega tipa managementa. V zadnjem času pa se pojavlja vse več timskega dela, saj je medsebojno usklajevanje med poslovnimi funkcijami vedno bolj otežkočeno. Zato je občasno dopolnjena s projektno-matrično organizacijsko obliko, zlasti po letu 1998, ko je Pohorje prejelo certifikat kakovosti za sistem, ki je skladen z zahtevami mednarodnega systemskega standarda kakovosti, ISO 9001.

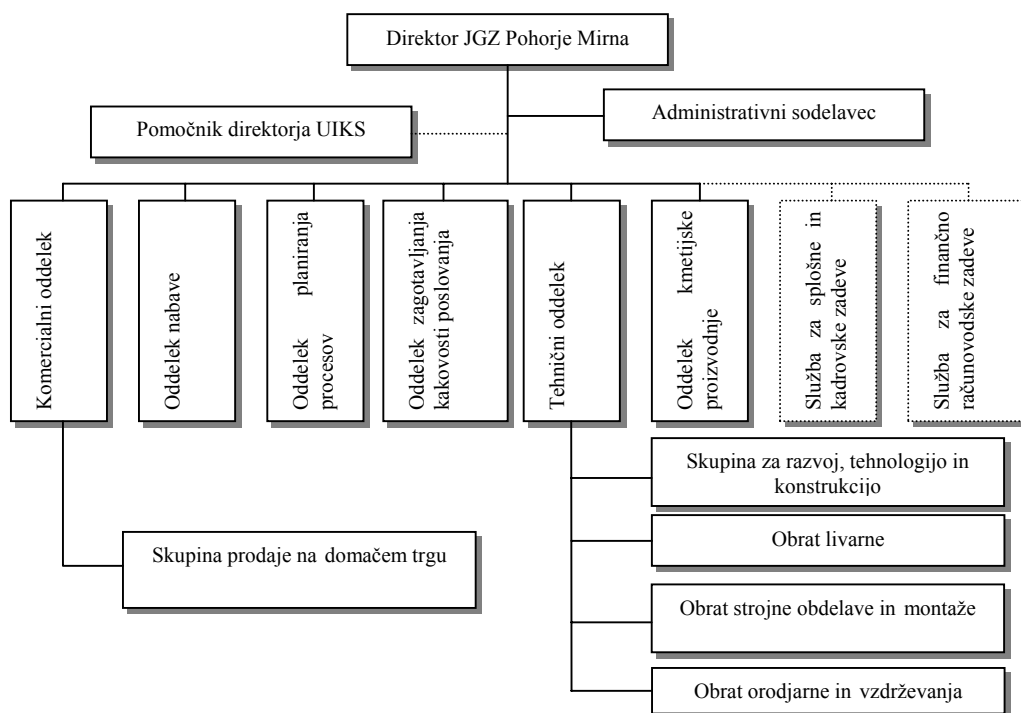
JGZ Pohorje je razdeljen na naslednja organizacijska področja (slika 1):

- proizvodno področje, kamor poleg proizvodnje (livarna, mehanska obdelava in montaža) spadajo še funkcije razvoja, konstrukcije in tehnologije, priprave proizvodnje, orodjarna in vzdrževanje ter služba za kontrolo kakovosti,
- komercialno področje, v katerem sta organizirani funkciji prodaje in skladiščenja gotovih proizvodov,

- nabavno področje, v katerem sta organizirani funkciji nabave in skladiščenja vhodnih surovin in materialov,
- področje kmetijstva (poljedelstvo in živinoreja),
- področje prevozov in vzdrževanja voznega parka,
- področje za gradbeno vzdrževanje,
- posebne storitve (pletenje stolov, sestavljanje svinčnikov),
- uprava, v okviru katere so kot podpora odločanju organizirane finančno–računovodska funkcija, varstvo pri delu in informiranje (Statut JGZ, 2001, str. 7).

Na tem mestu je treba poudariti, da je kadrovska funkcija organizirana v okviru UIKS, Zavoda za prestajanje kazni zapora Dob pri Mirni; tako torej JGZ ne more voditi prav samostojne kadrovske politike. Prekinjena povezava prikazuje samo delno povezanost notranje organizacijske enote ZPKZ Dob pri Mirni z organizacijsko strukturo JGZ Pohorje.

Slika 1: Organizacijska struktura JGZ Pohorje



Vir: Poslovni načrt JGZ Pohorje za leto 2002, str. 44

Če hočemo ugotoviti velikost Pohorja glede na število zaposlenih, moramo prirediti podatke tako, da bodo primerljivi z ostalimi podjetji. Konec leta 2001 je bilo financiranih iz Pohorja 95 civilnih delavcev ter 113 zaprtih oseb (preračunano iz števila vseh opravljenih ur dela)(Poslovno poročilo GE Pohorje za leto 2001, str. 35). Naj na tem mestu omenim, da ima konec leta 2001 sicer sklenjeno pogodbo o delu 201 zaprta oseba, vendar zaradi posebnosti tovrstne delovne sile lahko govorimo povprečno le o 113 zaposlenih zaprtih oseb, ki so

redno delale v letu 2001. Torej, JGZ Pohorje sodi glede na število zaposlenih med večja podjetja, ki ustvari letno 1,5 mrd SIT prihodkov - predvsem z izvozom na tuje trge.

V zaostrenih pogojih gospodarjenja, tako na nabavnih kot na prodajnih trgih, poskuša podjetje zagotavljati konkurenčnost z nenehnim razvojem asortimana in tehnoloških postopkov, poskuša tudi povečevati učinkovitost celotnega sistema (med drugim tudi z uvedbo računalniško podprtega direktorskega informacijskega sistema), vendar je treba poudariti, da so vplivi okolja (predvsem države kot lastnika) na poslovanje tega podjetja še posebej izraziti in mu včasih otežujejo tržno obnašanje. Tako podjetje že od leta 1994 posluje z izgubo.

2.2 Dosedanje planiranje v Pohorju

Planiranje je zamišljanje rezultatov in dejavnosti za njihovo doseganje. S planiranjem se sooča praktično vsakdo, ne le v podjetju, tudi doma. Glavno ravnateljstvo je tisto, ki v podjetju usklajuje vse sestavne dele podjetja, si zamišlja delovanje podjetja, torej se ukvarja z zamišljanjem celotnega poslovanja, v tem primeru s planiranjem poslovanja podjetja, v nasprotju z operativnim ravnateljstvom, ki se ukvarja z zamišljanjem poslovanja posameznih poslovnih funkcij podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 76).

V JGZ Pohorje po zvrsteh planiranja ločimo:

- planiranje izdelka in procesa,
- planiranje poslovnih funkcij ter
- planiranje celotnega poslovanja podjetja, kjer poznamo le letno planiranje, z dolgoročnim planiranjem pa se podjetje ne ukvarja.

Naj na tem mestu omenim, da so sicer v zgodnjih devetdesetih letih bili storjeni prvi poskusi dolgoročnega planiranja ob pomoči zunanje institucije, ki pa, žal, v podjetniški praksi ni nikoli zares zaživelo.

Namen planiranja celotnega poslovanja podjetja je čim uspešnejše poslovanje podjetja. Za tako planiranje so odgovorni ravnatelji podjetja, ne glede na to, kdo vse pri planiranju formalno sodeluje. Namreč, planiranje poslovanja je po svoji vsebini vnaprejšnje usklajevanje, saj gre za usklajevanje delov, iz katerih je podjetje sestavljeno, pa naj bodo to poslovne funkcije ali pa projekti, ki jih povezujemo v celoto tako, da bo uspešnost poslovanja čim višja.

Za uspešnost poslovanja v JGZ Pohorje je najpomembnejša ravno prodajna funkcija, saj je v strukturi odhodkov kar 49 odstotkov od vseh stroškov stalnih. Letni prodajni plan se sestavi na podlagi realnih predvidevanj komerciala za prihodnje leto. Gre za že bolj ali manj dogovorjene količine in cene izdelkov s stalnimi kupci. Vendar ti prihodki nikoli ne zadostijo

vsem željam, zato ravnateljstvo namenoma dodaja v letni plan prodaje izdelke, katerih fizično ne bo mogoče prodati v naslednjem letu. Gre za neosvojeno tehnologijo proizvodnje ali celo neosvojene trge. Žal se iz leta v leto dodajajo večje vrednosti, namesto da bi se ravnateljstvo lotilo t.i. notranjih rezerv.

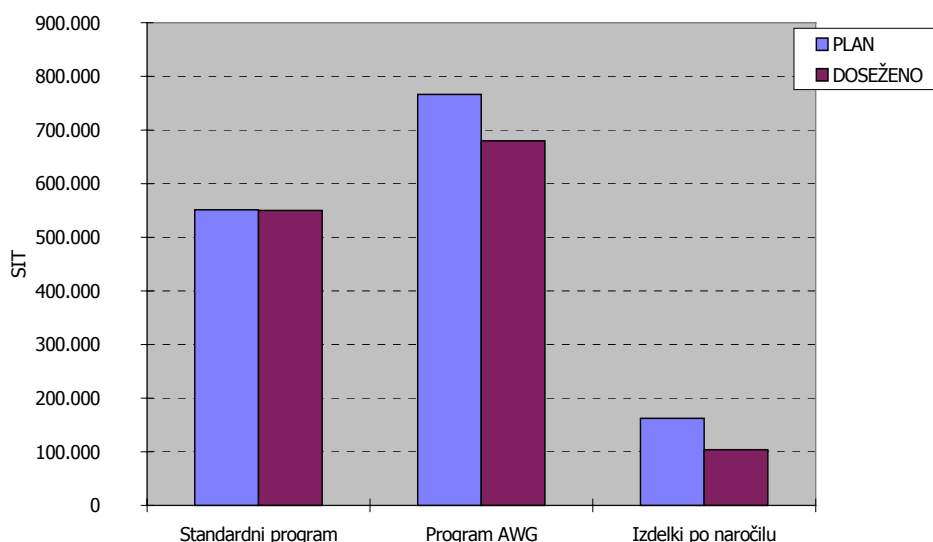
Nabavno, skladiščno in prodajno funkcijo podjetja pogosto povezujejo pogosto povezujejo v skupno komercialno funkcijo (Potočnik, 1999, str. 2). V primeru JGZ Pohorje pa opravlja komercialni oddelek le funkciji prodaje in skladiščenja ter pomožni funkciji kot sta prevoz do kupcev in reklamacijska služba. Nabavna funkcija pa je organizirana v oddelku nabave.

Velik problem na področju prodaje je tudi trženjski splet, katerega podjetje nima izdelanega po izdelkih in storitvah. V praksi se pogosto enači komercialno poslovanje s trženjem. Trženje je širši pojem, ki podreja vse dejavnosti podjetja zahtevam trga. Komercialno poslovanje pa predstavlja samo tisti del trženja, ki organizira, izvaja in racionalizira poslovanje v nabavi, skladiščenju in prodaji z namenom uspešnega trženja (Potočnik, 1999, str.3). Pohorje nima niti jasne cenovne politike. Veliko premalo se stori na področju raziskav trga. Informacije o potrebah trga, o njegovem obsegu, katere izdelke in storitve trži naša konkurenca v tujini in kako se trg odziva nanje, so ključne informacije za trženje naših izdelkov in storitev ter sprejemanje ustreznih trženjskih ukrepov. Ne spremlja se življenjskega cikla posameznih izdelkov in storitev, posledica pa je sprejemanje neustreznih oz. neoptimalnih prodajnih odločitev. Velik problem predstavljajo tudi zelo slabe stroškovne kalkulacije po posameznih izdelkih oz. tipih izdelkov in storitev.

O kakovosti planiranja prodaje in s tem povezanih poslovnih prihodkov zgovorno priča tudi naslednja informacija. Za poslovno leto 2001 na industrijskem delu, ki predstavlja cca 98 odstotkov vseh prihodkov od prodaje, je bila takole planirana in nominalno realizirana prodaja po programih (Poslovno poročilo za leto 2001, str. 25), kar prikazuje slika 2:

- prodaja standardnega programa za 549,916.000 SIT, kar predstavlja 41,2 % od skupne prodaje industrijskih izdelkov oz. toliko, kot je bilo planirano;
- prodaja AWG programa za 679,851.000 SIT, kar predstavlja 51 % od skupne prodaje industrijskih izdelkov oz. za 11 % manj kot planirano;
- prodaja programa izdelkov po naročilu za 103,773.000 SIT, kar predstavlja 7,8 % od skupne prodaje oz. za 36 % manj, kot je bilo planirano.

Slika 2: Nominalni prihodki od prodaje v letu 2001 na industrijskem delu



Vir: Poslovno poročilo GE Pohorje za leto 2001, str. 25

V začetku sestavka je omenjeno tudi planiranje izdelka in procesa, s katerim se ukvarja oddelek planiranja procesov in skupina za razvoj, tehnologijo in konstrukcijo. To je tehnično planiranje v okviru poslovne funkcije in zgolj operativno planiranje proizvodnje, manjka pa, kot že rečeno, na trženjskem področju izdelan celoten trženjski splet po posameznih izdelkih in storitvah. Dejstvo je, da Pohorje nima sprejete poslovne politike, da se planske aktivnosti po posameznih poslovnih funkcijah ne izvajajo, kot je zapisano v poslovnem načrtu. Sprejem poslovnega načrta praviloma poteka šele v februarju ali pa še kasneje. Iz opisa planiranja celotnega poslovanja je razvidno, da kakovost in obseg planiranja nista primerna. Prisotne so tako vsebinske kot metodološke pomanjkljivosti.

3 PLANIRANJE

3.1 Opredelitev planiranja

Mnenja o planiranju so deljena: nekateri trdijo, da je planiranje bistvenega pomena za uspešnost poslovanja podjetja, medtem ko nekateri vztrajajo pri stališču, da je planiranje nepotrebno. Namreč, podjetja se vsakodnevno borijo za preživetje na trgu, skrbijo za tekoče poslovanje, razmišljanje o prihodnosti pa je pogosto odrinjeno v stran. To pa ima lahko za poslovanje podjetja katastrofalne posledice. Npr., podjetje se odloči za proizvodnjo nekega novega proizvoda v prihodnosti, zato mora nujno že danes sprejeti določene odločitve ter

izvesti vrsto nalog, da bo novo proizvodnjo v prihodnosti mogoče realizirati. V nasprotnem primeru pa so odločitve sprejete prepozno, neljube posledice se pokažejo na trgu.

Ravno razumevanje planiranja je pravi temelj za vpeljavo in uporabo planiranja v posameznem podjetju (Rozman, str. 19, 1993). Pravzaprav je planiranje vnaprejšnje zamišljanje vsake dejavnosti. Planiranje je nujna sestavina vsakega procesa dela in s tem tudi vsakega procesa gospodarjenja kot smotrni dejavnosti človeka (Lipovec, 1983, str. 341). Tako si mora ravnateljstvo, katerim planiranje predstavlja eno izmed štirih osnovnih funkcij, zamišljati celotno poslovanje podjetja. Gre za zelo kompleksno dejavnost, s pomočjo katere poskušajo ravnatelji odločati o prihodnji poslovni dejavnosti podjetja. Je nenehno, sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja; zamišljanje bodočih stanj in poti za njihovo izvedbo, prav tako tudi sredstev, ki teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo doseg, pri čemer usklajuje dela poslovanja v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže večja uspešnost poslovanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77).

Naj na tem mestu naštejemo še nekaj opredelitev planiranja. Amara pravi, da je »planiranje nepretrgan proces priprave podjetniških odločitev in to sistematično in ob najboljšem poznavanju njihove prihodnosti« (Amara, 1979, str. 2-16). Ackoff (1984, str. 5-10) opredeli planiranje kot oblikovanje zelene prihodnosti in učinkovitih poti za doseganje te. Spet Anthony in Dearden (1965, str. 93-103) pravita, da je »planiranje proces odločanja o ciljih organizacije, o spremembah teh ciljev, o tvorcih, potrebnih za doseg te ciljev, in o politiki, ki usmerja pridobivanje, uporabo in razpolaganje s temi tvorci.« Lipovec (1983, str. 324) opredeli planiranje kot »po določenih merilih iskanje mogočih poti za poslovanje podjetja, izbiro določene poti, ki se postavlja kot naloga poslovanja, ter določanje sredstev, s katerimi bomo te naloge izvedli v prihodnjem obdobju na podlagi predvidevanja okoliščin«. Pučko (1991, str. 324) opredeljuje planiranje poslovanja kot zavesten proces miselnega kalkuliranja in vrednotenja ter odločanja nosilca gospodarjenja o prihodnji poslovni dejavnosti podjetja na podlagi nekaterih njegovih osnovnih motivov in zavestnega sprejemanja tveganja take dejavnosti (družbeno-ekonomska komponenta opredelitve planiranja) in na podlagi prizadevanj po minimiziranju tveganja s kar najboljšim spoznavanjem verjetnih prihodnjih zunanjih in notranjih poslovnih možnosti podjetja; notranjih in zunanjih razmerij, prednosti in slabosti glede na predvidene zunanje poslovne nevarnosti ter z jasnim upoštevanjem v prihodnosti pomembnih poslovnih dejavnikov podjetja (strokovna komponenta opredelitve planiranja). Spet Rozman (1993, str. 19) razume planiranje kot proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom: z želenim rezultatom in načini za doseg tega.

Vsak proces, tako tudi proces planiranja, je sestavljen iz posameznih delov ali faz, ki so

medsebojno povezane. Zaradi tega je ena od značilnosti procesa planiranja iterativnost, ki pomeni, da se nenehno vračamo na že opravljene faze, pri tem pa gremo v vedno večje podrobnosti. Pri Rozmanu srečamo štiri, od katerih sta prvi dve neodločitveni (Rozman, 1993, str. 142):

- spoznavanje, analiza obstoječega poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja,
- določanje bodočega stanja ali ciljev in
- določanje poti za doseg te ciljev.

Analiza poslovanja nam pove, kako je podjetje poslovalo v preteklem obdobju. Na razpolago imamo konkretne podatke, katere lahko primerjamo s preteklostjo ali pa s podobnimi podjetji, če se le da z najboljšimi v panogi (angl. benchmarking). Z odmiki ugotovimo problematična in prednostna stanja.

Analiza in predvidevanje okolja pokažeta na priložnosti in nevarnosti. Tako ravnateljstvo postavi cilje kot zaželene rezultate v prihodnosti. Ko so ti cilji opredeljeni, je treba določiti še poti, ki vodijo do njih. Toda, celotni proces se tu še ne konča. Tako izdelan plan je seveda treba uresničiti. Zato se še v fazi priprave plana pripravijo ukrepi, ki bodo omogočili doseganje plana. Programiranje ukrepov tako obsega določitev ukrepov, odgovornih izvajalcev, rokov, predvidenih sredstev in rezultatov. Uresničevanju sledi kontrola in ocenjevanje izpolnjevanja planov. Brez te faze, ki je sicer izven samega planiranja, ni možen noben nov cikel planiranja (Pučko, 1993, str. 136).

Vse opredelitve torej poudarjajo planiranje kot proces. Drucker (1975, str. 373) govori celo o nepretrganem procesu. Vendar se planiranje s tega vidika v marsikaterem podjetju pojmuje napačno; kot občasna, kampanjska dejavnost, vezana ponavadi na pripravo letnega plana. Še bolj pa je narobe, da pri pripravi teh planov ravnateljstvo podjetja praviloma ne sodeluje, pač pa planska služba, velikokrat brez učinkovite in zadostne podpore, sama opravi to zahtevno delo. Nemalokrat se pripravi »plan zaradi plana samega«.

3.2 Vrste planiranja

3.2.1 Zvrsti planiranja

Planiramo zato, da bi nek predmet spremenili. Glede na predmet, glede na nosilca in glede na merila planiranja razlikujemo v podjetju tri temeljne zvrsti planiranja: planiranje izdelka in procesa, operativno planiranje poslovne funkcije in planiranje celotnega poslovanja. V gospodarski praksi so vprašanja planiranja nemalokrat povezana ravno z nerazumevanjem teh zvrsti. Po Rozmanu (1993, str. 40) povzemam razpredelnico, ki jasno prikazuje značilnosti vseh treh zvrsti planiranja.

Tabela 1: Zvrsti planiranja v podjetju

Zvrst planiranja	Planiranje izdelka in procesa	Operativno planiranje poslovne funkcije	Planiranje celotnega poslovanja
Značilnost			
Predmet planiranja	izdelek, proces	poslovna funkcija	poslovanje podjetja
Kriterij planiranja	Stroški	izkoriščenost zmog.	uspešnost celote
Plan kriterija	Predkalkulacija	plan stroškov po SM	plan uspešnosti
Kontrola kriterija	Pokalkulacija	obračun stroškov	dejanska uspešnost
Odgovorni za plan	tehnologi, projektanti	ravnatelji posl. funkcij	ravnatelji podjetja

Vir: Rozman, 1993, str. 40

Ta razpredelnica jasno prikazuje tudi odnose med posameznimi zvrstmi planiranja. Namreč, planiranje izdelka se mora prilagoditi odločitvam tako planiranja celotnega poslovanja podjetja kot tudi operativnemu planiranju poslovnih funkcij. Spet, operativno planiranje poslovne funkcije, glede na informacije planiranje procesa in izdelka, odloči, kateri proizvodni proces in vhodni elementi bodo izbrani. Te odločitve pa usmerja planiranje celotnega poslovanja, lahko v okviru enega leta ali več let skupaj. Vidimo, da se zvrsti planiranja med seboj prepletajo.

3.2.2 Planiranje celotnega poslovanja

Od tu naprej nič več ne govorim o planiranju na splošno, pač pa z izrazom planiranje opisujem izključno planiranje celotnega poslovanja. Planiranje le-tega je torej (Rozman, 1995, str. 103):

- nepretrgano, sistematično in smotrno zamišljanje stanja in poti za njegovo doseganje,
- odločanje danes s posledicami v prihodnosti,
- smotrna poraba dela, delovnih sredstev in predmetov dela,
- je proces ocenjevanja poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja poslovanja in poti za doseg le tega.

Namen planiranja je jasen: čim uspešnejše poslovanje podjetja. Temeljni cilj gospodarjenja je praviloma neodvisen od gospodarske organizacije same, pač pa je določen z družbenoekonomskim sistemom. Lipovec (1983, str. 106) lepo pravi, da mora biti cilj gospodarjenja objektivno, družbenoekonomsko določen in mora izvirati iz celotnega načina gospodarjenja. V kapitalističnem načinu gospodarjenja pa je temeljni cilj gospodarjenja rentabilnost, t.j. razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom ali pa dobičkom in vloženimi sredstvi.

Planiranje celotnega poslovanja lahko delimo glede na ročnost: kratkoročno in dolgoročno.

Za kratkoročno planiranje, ponavadi za obdobje enega leta, je značilno predvsem to, da so nekatere poslovne prvine, ki jih podjetje uporablja, stalne, druge pa so spremenljive. Pravzaprav gre za začetno fazo v razvoju planiranja, saj so bile predvidljive okoliščine tiste, ki so narekovalle samo tovrstno planiranje. Temelji na številčnih prikazih, t.i. predračunih, torej gre za vrednostno predvidevanje v podjetju, poimenovano predračunavanje, poslovno, letno ali finančno planiranje. Ustrezen angleški izraz za tovrstno planiranje je »budgeting«.

V primerjavi s kratkim obdobjem pa so v dolgem obdobju vse poslovne prvine spremenljive, zato dolgoročno planiranje spreminja vse poslovne prvine. Podjetje lahko uravnava porabo poslovnih prvin. Upošteva dejstvo, da bodo poslovne prvine dane dalj časa in jih kombinira tako, da bodo stroški za določen obseg proizvodnje najmanjši. Ponavadi predvideva, da je prihodnost nadaljevanje preteklosti in sedanjosti, zato dolgoročno planiranje gradi predvidevanja okolja na statističnih metodah.

Zaradi vedno hitrejših sprememb okolja prihodnost podjetja pogosto postane bolj tvegana in statistične ekstrapolacije ne zadoščajo več. Na tej podlagi se razvije strateško planiranje. Podjetja se sedaj poskušajo pripraviti na vsa ali pa najverjetnejša stanja v prihodnosti s t.i. scenariji. Scenariji so zamišljene slike prihodnosti okolja, za vsak scenarij pa se pripravi enega ali več variantnih planov. Rečemo lahko, da gre pravzaprav za dolgoročno planiranje, le da je usmerjeno navzven zaradi nepredvidljivosti okolja. S strateškim planiranjem se podjetje ne samo prilagaja okolju, ampak ga tudi sooblikuje.

Za očeta strateškega planiranja velja Ansoff (1965, str. 5 – 6), ki pravi da se strateške odločitve ukvarjajo bolj z zunanjimi kot notranjimi problemi. Ukvarjajo se namreč s povezavo med podjetjem in okoljem. Sicer pa je v literaturi veliko opredelitev, ki se med seboj bistveno ne razlikujejo: vse poudarjajo predvsem dolgoročnost odločitev. Te odločitve pa ne nastajajo periodično oz. kampanjsko, pač pa sproti in obvezno, v glavah ravnateljev. Značilnosti strateškega planiranja so predvsem:

- pripravljanje variantnih planov,
- predvidevanje okolja s scenariji,
- poudarjanje vloge konkurence,
- poudarjanje akcije in vpliva na okolje.

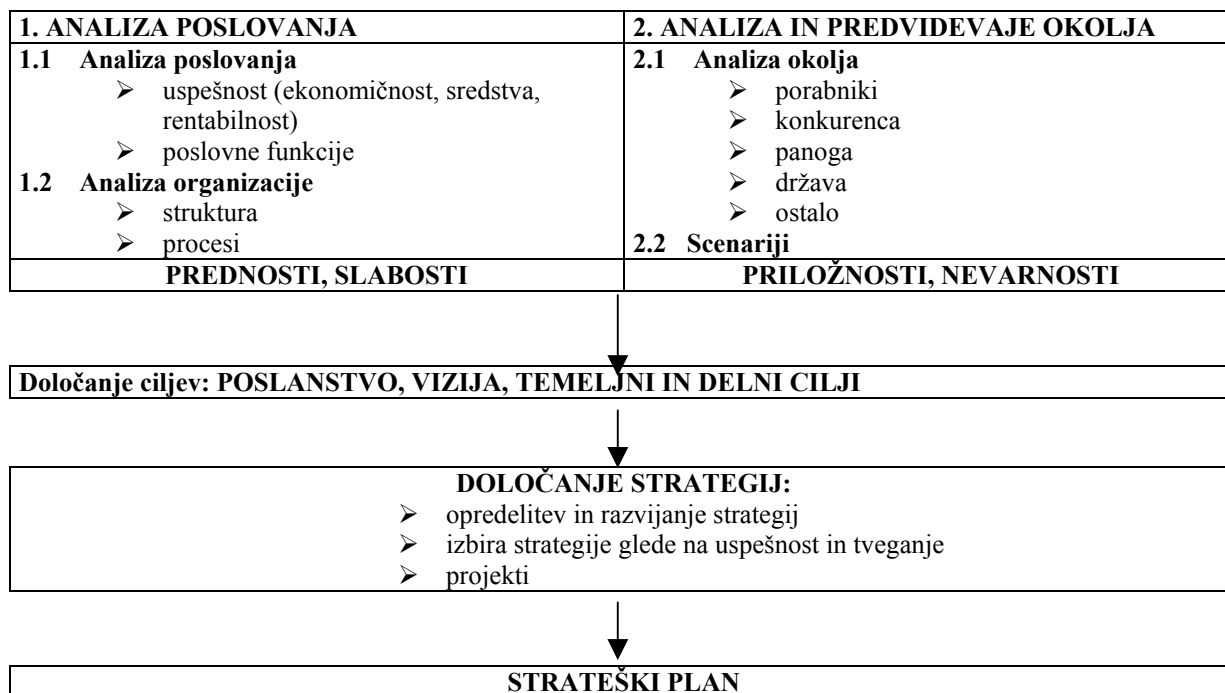
3.3 Proces strateškega planiranja

3.3.1 Koraki procesa strateškega planiranja

Vsako podjetje se v nekem trenutku nahaja v določenem stanju, ki je dano in so nanj vplivale pretekle odločitve. Da ugotovimo trenutno stanje, kakšne so torej prednosti in slabosti, ugotovimo s fazo analize poslovanja. Različni avtorji sicer omenjajo analizo poslovanja kot

fazo v procesu strateškega planiranja, vendar v različnem sosledju. Rozman (1993, str. 83) pa še razširi prvo fazo, saj poleg analize poslovanja obravnava tudi analizo organizacije, kar prikazuje slika 3.

Slika 3: Proces strateškega planiranja



Vir: Rozman, 1995, str. 112

Ker podjetje ni zaključena celota, ampak je del nekega širšega okolja, ki na podjetje vpliva oz. je deležno vplivov podjetja in je ravno tako doslej tudi vplivalo na poslovanje podjetja in bo tudi v prihodnje, se kot naslednja faza v procesu kaže analiza in predvidevanje okolja. Sledi zamišljanje prihodnjih stanj, kar je bistvo naslednje faze, t.j. določanje ciljev poslovanja. V fazi določanja strategij pa si zamišljamo, kako do prihodnjih stanj priti oz. kako doseči želene cilje.

3.3.2 Analiza poslovanja

Poslovanje pomeni opravljanje določene dejavnosti, pravzaprav gre za poslovni proces podjetja, ki poteka skozi poslovne funkcije podjetja. Te funkcije so financiranje, zaposlovanje, nabava, proizvodnja in prodaja. Zato pri analizi poslovanja poleg uspešnosti poslovanja analiziramo še posamezne poslovne funkcije. Različni avtorji različno opredeljujejo pojem analize poslovanja, predvsem nastajajo omenjene razlike zaradi različnih namenov analize. Najpogostejši nameni analize so ekonomski, organizacijski ter določeni s strani uporabnika analize. Vendar se v teh opredelitvah pojavljajo nekateri skupni elementi.

Po Lipovcu (1974, str. 76) gre za proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot priprava za odločanje v podjetju o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize. Proces analize lahko v grobem razdelimo v dve podfazi: opazovanje poslovanja in opredelitev problemov oz. diagnozo. Če gledamo s strateškega vidika, gre pravzaprav za notranjo analizo; prednosti predstavljajo notranje sposobnosti podjetja, ki jih ima na voljo, njegova konkurenca pa ne, slabosti pa so tisti dejavniki, ki zmanjšujejo konkurenčno sposobnost podjetja.

Pučko (1996, str. 1) opredeljuje analizo poslovanja kot stalno spraševanje o tem, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju podjetja in kako to storiti, saj konkurenca odpira ta vprašanja. Iskanje odgovorov na ta vprašanja je predmet analize poslovanja. Gre torej za proces spoznavanja konkretnega podjetja z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom.

Turk (1991, str. 248) razume analizo poslovanja kot vsestransko raziskovanje poslovnih procesov in stanj, katerega namen je spoznati razmerja med pojavi, in ugotoviti, kaj povzroča njihovo izboljšanje oz. poslabšanje ter opredeliti načine za njihovo prihodnost.

Rozman (1995, str. 91-94) opredeli proces analize poslovanja kot opazovanje poslovanja in ugotovitev problema. Pri opazovanju gre za zbiranje podatkov in informacij o preteklem poslovanju, primerjanje teh podatkov z »normalnim« poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema ter iskanje vzrokov za odstopanja. Nato pa ugotovitev problema oz. diagnoza iz vseh teoretično možnih vzrokov problemov izlušči tiste, ki so problem povzročili. Cilj analize poslovanja je torej spoznavanje poslovanja podjetja in ugotavljanje problemov in težav, pa tudi prednosti v poslovanju z namenom izboljšanja odločanja in uspešnosti poslovanja z vidika uporabnika analize.

3.3.3 Analiza organizacije

Organizacijo podjetja avtorji opredeljujejo različno. Nekateri jo enačijo s podjetjem oz. združbo, drugi jo opredelijo kot sistem. Ko želimo opredeliti organizacijo konkretne združbe, se takoj pokažejo slabosti prve opredelitve. Pokaže se, da smo opredelili kar združbo, npr. podjetje. Podjetje pa je predmet proučevanja ekonomike ali sociologije podjetja. Podobno velja tudi za sistemsko teorijo, ki proučuje sisteme. Zato, pravi Rozman (2000, str. 17), je nujno proučevati razmerja. Lipovec (1987, str. 33-36) organizacijo podjetja opredeli kot sestav razmerij med ljudmi – člani npr. podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja, ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Iz te opredelitve pa izhaja splošna opredelitev organizacije: organizacija je sestav razmerij med ljudmi (ki s povezavo v strukturo postanejo člani nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti tako omogočene združbe ljudi in smotrno uresničuje v strukturi usklajenih ciljev združbe.

Z analizo organizacije ugotavljamo njeno dejansko stanje in ga primerjamo z zamišljenim. Podobno kot pri analizi poslovanja tudi tukaj iščemo vzroke za nastali položaj. Če ne poznamo zamišljenega stanja v organizaciji podjetja, se pa lahko primerjamo s sorodnimi podjetji. Pri analizi organizacije gre za pretežno kakovostno proučevanje: pomagamo si z opazovanjem, anketami in podobno. Organizacijski predpisi, organizacijske sheme, statut, metodologije, opisi delovnih mest in podobno so obstoječi dokumenti, lahko tudi anketiramo ravnatelje. Ta analiza predstavlja pomemben del planiranja, saj odkriva prednosti in slabosti, ki izvirajo iz organizacije in s tem seveda iz upravljanja in ravnanja.

3.3.4 Analiza in predvidevanje okolja

Okolje podjetja predstavljajo vsi tisti dejavniki zunaj podjetja, ki na podjetje vplivajo ali pa ima nanje vpliv podjetje, zato okolja zgolj ne analiziramo, pač pa ga poskušamo tudi predvidevati. Ugotavljanje vpliva teh dejavnikov pa ni preprosta naloga, saj je težko že ločiti podjetje od okolja, kasneje pa tudi te vplive izmeriti. Vendar sta analiza in predvidevanje okolja za podjetje zelo pomembni nalogi. Namreč, ravnatelji morajo imeti vseskozi v mislih, ne le kakšno je podjetje zdaj, marveč kakšno bi lahko bilo oz. bi moralo biti. Z analizo in predvidevanjem okolja si pojasnimo dejavnike, ki neposredno vplivajo na naše prednosti in slabosti, hkrati pa opredelimo priložnosti in nevarnosti (Higgins, Vincze, 1993, str. 132).

Na tem mestu velja poudariti, da so priložnosti in nevarnosti enake za vsa podjetja, medtem, ko so prednosti in slabosti, ugotovljene z analizo poslovanja, lastne le proučevanemu podjetju.

V tej fazi strateškega planiranja se srečamo s scenariji. To so kvantitativni in kvalitativni opisi mogoče prihodnosti tistih dejavnikov, ki kritično vplivajo na poslovanje podjetja. Ponavadi ne delamo variantnih planov do konca, pač pa se osredotočimo le na eno različico. Namen scenarija je dosežen, ko se ta zgodi, podjetje pa je nanj že pripravljeno s takojšnjimi odločitvami in lahko takoj prične z njegovo izvedbo.

Ključna naloga predvidevanja okolja je najti tiste možnosti in priložnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja, in nevarnosti, ki lahko razvoj zavrejo (Rozman, 1993, str. 115). Za priložnosti lahko rečemo, da so neka kombinacija okoliščin, časa in prostora, ki lahko, če je usklajena s primernimi aktivnostmi podjetja, vodi do doseganja dobrih rezultatov v korist podjetja. Nevarnosti pa so dogodki, ki bi, če bi se zgodili, lahko povzročili škodo v poslovanju podjetja.

Okolje pa je veliko in kompleksno, zato je treba naprej okolje razdeliti na posamezne dele. Ta delitev nam omogoča večjo transparentnost posameznih dejavnikov in njihovih vplivov na

podjetje, hkrati pa lažje ugotovimo, kateri so tisti deli okolja, ki so za naše podjetje ključni, zato da se lahko ukvarjamo predvsem s proučevanjem razvoja v teh delih okolja.

Posamezni avtorji predlagajo različne členitve okolja podjetja. Pearce in Robinson (1994, str. 62 - 63) delita okolje na širše okolje, panogo in ožje (operativno) okolje, ki ga še podrobneje razčlenita. Širše okolje sestavljajo ekonomsko, družbeno, politično, tehnološko, ekološko podokolje. Panožno okolje se deli na ovire za vstop v panogo, moč dobaviteljev, moč odjemalcev, razpoložljivost substitutov in panožno konkurenco. Operativno oz. ožje pa je sestavljeno iz konkurentov, kreditojemalcev, kupcev, delovne sile in dobaviteljev. Hunger in Wheelen predlagata (1995, str. 7) delitev na delovno in družbeno okolje. Delovno okolje predstavljajo skupine, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja: delničarji, dobavitelji, kupci, konkurenti, posojilodajalci, delavska združenja in podobno. Družbeno okolje pa vsebuje bolj splošne elemente: ekonomske, sociokulturne, tehnološke in politične elemente v razmerju do celotnega okolja podjetja. Pučko (1995, str. 7) razčleni okolje podjetja na naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno podokolje, ki jih je mogoče še podrobneje deliti.

Pomembno se je vseskozi zavedati, da okolje spoznavamo zato, da se bomo glede na okolje znali sami najbolje odločati, ne pa zato, da bi o njem odločali. Ko opravimo prvi dve fazi strateškega planiranja, spoznamo samega sebe in okolje zato, da se bomo lažje odločali.

3.3.5 Določanje ciljev poslovanja

V tretji fazi strateškega planiranja si na podlagi izhodišč, ugotovljenih v prvih dveh fazah, zamišljamo prihodnje oz. zaželeno poslovanje podjetja. Rečemo, da postavljamo cilje poslovanja, kar je ključnega pomena za poslovanje podjetja. Zelo verjetno samo z intuicijo in po naključju ne bomo dosegli poslovne uspešnosti, zato v procesu iterativno usklajujemo vizijo in cilje.

Namen postavljanja ciljev pa ni samo v tem, da določimo poslovanje podjetja v prihodnosti, ampak posledično dajejo cilji tudi primerno podlago za primerjavo doseženega s planiranim ter podlago za določanje strategij, služijo za seznanjanje zaposlenih in zunanjih institucij o tem, s čim se bo podjetje ukvarjalo. Zato imajo pravi cilji določene značilnosti: so merljivi, dosegljivi, realistični, eksplicitni, med seboj konsistentni, sporočljivi in časovno omejeni (Luffman, 1996, str. 28).

Pri strateškem planiranju se v zvezi s cilji največkrat omenjata vizija in poslanstvo. Poslanstvo je v primerjavi z vizijo stalnejše, navezuje se na sedanost in prihodnost. Predstavlja usmeritev podjetja v smislu »kaj želi biti in komu želi služiti«. Največkrat definirajo podjetja s svojim poslanstvom izdelke in trge, pa tehnologijo in odjemalce, družbeno odgovornost in

odnos do okolja, tudi odnos do zaposlenih in podobno. Gre za opredelitev celostne podobe podjetja. Po eni strani mora biti poslanstvo dovolj ozko opredeljeno, da izključuje določena delovna področja, po drugi pa dovolj široko, da omogoča rast podjetja. V planskih dokumentih poslanstvo ni zapisano, čeprav ga posredno upoštevamo pri planiranju.

Z vidika planiranja je treba več pozornosti posvetiti viziji. Vizija je samo slika podjetja v prihodnosti. Gre zgolj za okvirno, vendar zaželeno in privlačno stanje podjetja v prihodnosti. Vizija se lahko večkrat spremeni, kot pomembna se izkaže predvsem takrat, ko podjetje zaide v težave. Takrat vizija ponudi rešitev iz krize, predvsem s pomočjo nekaj novih usmeritev. Zato rabimo za oblikovanje vizije, v primerjavi s poslanstvom, več domišljije. Je nek ideal, ki ga je možno doseči, zato pomaga tudi pri motiviranju zaposlenih. Ponuja privlačen pogled na prihodnost, kar pri zaposlenih vzbuja zaupanje. Da bi ustvarili primerno vizijo podjetja, tako rabimo poleg racionalnega razmišljanja (rezultati prvih dveh faz strateškega planiranja) tudi veliko intuicije.

3.3.6 Določanje strategij

Zadnja faza v procesu strateškega planiranja je določanje strategij. Ko so cilji jasni, je treba najti poti do teh ciljev. Namerč, če ni povezave med cilji in potmi, bodo cilji ostali neuresničeni. V literaturi poznamo poleg strategij še taktike in ukrepe. Pri strateškem planiranju govorimo o strategijah kot o poteh, po kateri se bo podjetje uspešno gibalo v prihodnost. Nasprotno pa taktika pomeni, da bo podjetje skušalo biti na izbrani poti kar najučinkovitejše (Rozman, 1995a, 103-113).

Literatura pozna veliko delitev strategij glede na posamezne kriterije. Zelo pogosto srečamo delitev na stroškovne in različnostne strategije. Tu gre za razvoj ugotovljenih konkurenčnih prednosti podjetja. Stroškovno strategijo izvaja podjetje, ki ima nižje prodajne cene od konkurentov. Torej mora podjetje iskati prednosti v nizkih stroških izdelave, v veliki standardizaciji izdelkov, velikih proizvodnih serijah in podobno. Različnostna strategija pa bolj poudarja drugačnost, edinstvenost izdelkov, zato podjetje razvija svojo konkurenčno prednost v smeri učinkovitega trženja, visoke kakovosti izdelkov, tradicije, pozitivne podobe podjetja v javnosti in podobno. V literaturi obstajajo seveda še druge delitve strategij.

Proces strateškega planiranja pa s tem ni zaključen. Treba je poudariti, da gre za kontinuiran proces, za katerega je značilna iterativnost. Vedno znova se namreč vračamo v že obdelane faze procesa, kar je posledica različnih alternativ in pojavljanja vedno novih ugotovitev. Prav tako običajno pri strateškem planiranju ne gremo takoj v podrobnosti, pač se lotimo zadeve okvirno in jo šele nato po potrebi poglobljamo.

3.3.7 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN analiza)

Določitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju: PSPN analiza) je v literaturi bolj znana kot SWOT analiza. Gre za angleško kratico, ki se glasi »strengths, weaknesses, opportunities, threats«, kar pomeni prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Treven (1992, str. 644) navaja temeljne aktivnosti PSPN analize:

- proučevanje informacij iz podjetja in okolja,
- določitev prednosti in slabosti podjetja,
- določitev priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja.

Vidimo, da je vsebinsko PSPN analiza enaka - s tem, da je poudarek je na ugotovitvah - prvima dvema fazama procesa strateškega planiranja, kot ga prikazuje slika 3. Pravzaprav so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz izvedene analize poslovanja, analize organizacije ter analize in predvidevanja okolja, med seboj tesno povezane.

Na podlagi natančno izvedenih analiz lahko pridemo do ključnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Dobro pripravljena podlaga tako služi za določanje vizije in z njo povezanih temeljnih in delnih ciljev. Nato pa si zamišljamo, kako do prihodnjih stanj priti oz. kako doseči želene cilje. V zadnji fazi pa šele izdelamo strateški plan podjetja.

S PSPN analizo si lahko olajšamo postavljanje osnovnih smernic v četrti fazi procesa strateškega planiranja, t.j. izdelavo strategij podjetja, kar prikazuje slika 4.

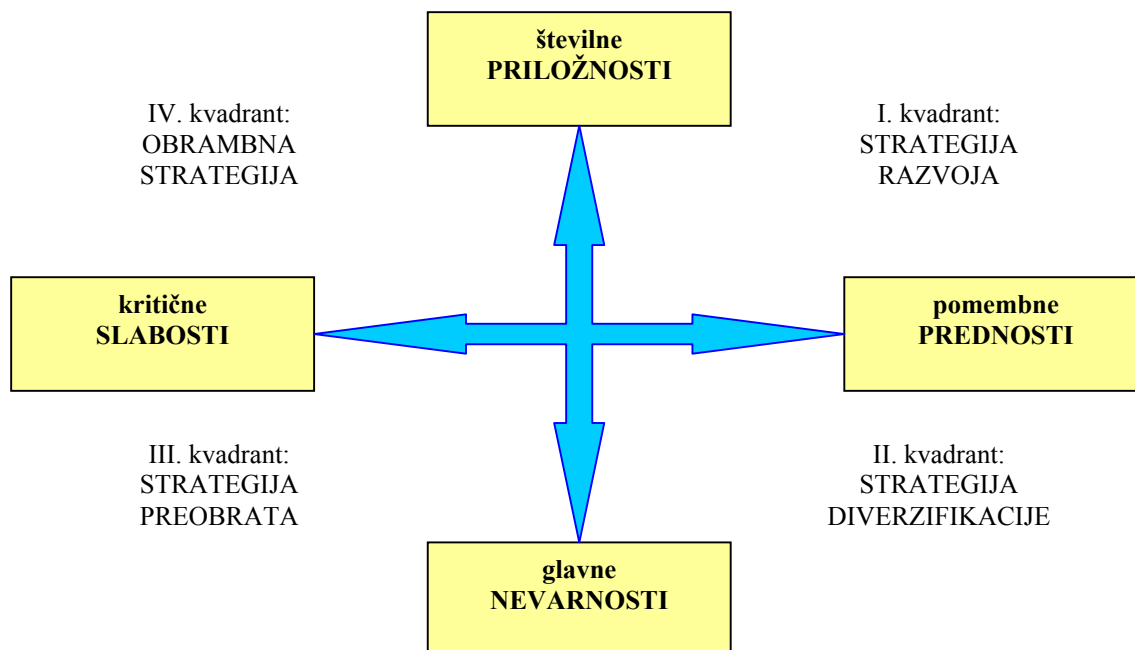
V prvem kvadrantu je situacija najugodnejša: podjetje ima pomembne prednosti, hkrati pa se srečuje s številnimi priložnostmi, zato Pearce in Robinson predlagata strategijo v smeri rasti in razvoja.

V drugem kvadrantu ima podjetje sicer precej prednosti, v okolju pa obstajajo številne nevarnosti, zato narekujeta uporabiti obstoječe prednosti na drugih trgih.

Tretji kvadrant predstavlja najslabšo situacijo za podjetje, zato je najbolje opustiti dotedanjo usmeritev in se preusmeriti na druga področja.

Četrti kvadrant pa prikazuje situacijo, ko ima podjetje preveč slabosti, pa vendar v okolju obstajajo številne priložnosti. Kot odgovor na to situacijo pa avtorja ponujata obrambno strategijo: treba je ohraniti svojo pozicijo na trgih, ki so še vedno privlačni, hkrati pa povečati produktivnost, reorganizirati procese in podobno, skratka odpraviti notranje slabosti.

Slika 4: Strategije podjetja na podlagi PSPN analize



Vir: Pearce in Robinson, 1994, str. 178

Iz slike 4 je razvidno, kako se PSPN analiza lepo vključuje v koncept strateškega planiranja in omogoča precej natančno oceno trenutnega položaja podjetja, hkrati pa že daje prve smernice za izbiro najprimernejše strategije.

4 ANALIZA POSLOVANJA JGZ POHORJE

Analiza poslovanja je dejavnost, ki se ukvarja s presojo poslovnih stanj in procesov ter s preučevanjem možnosti njihovih izboljšav. Analiza izraža sodbe, predlaga možne smeri poslovanja v prihodnje, ki so pomembne ne le za ravnateljstvo podjetja, pač pa tudi za investitorje in kreditodajalce. Ko se lotimo analize poslovanja konkretnega podjetja, je zelo pomembno že vnaprej poznati možne problematične in prednostne dejavnike. Le tako lahko zmanjšamo nepotrebne napore na vseh področjih analize, hkrati pa se lahko bolj poglobimo v obstoječe, predhodno znane probleme ali prednosti.

V konkretni analizi bom uporabila že dognane in v praksi preizkušene teoretične izsledke nekaterih domačih in tujih avtorjev. Tako se bom oprla kar na definicijo analize poslovanja kot opazovanje poslovanja in opredelitev problema. Poslovanje najprej analiziram glede na njegovo uspešnost, nato pa še posamezne poslovne funkcije. Na koncu tega poglavja pa navajam zaznane poslovne prednosti in slabosti podjetja.

Predmet analize je poslovanje podjetja Pohorje Mirna v letih 1999 – 2001, saj so njeni

rezultati in izsledki namenjeni izdelavi strateškega plana razvoja podjetja. Poslovno leto 1999 predstavlja osnovo za primerjavo s poslovnim letom 2000, spet leto 2000 pa osnovo za primerjavo z letom 2001. Informacije, pridobljene na podlagi podatkov analize, so namenjene ravnanju podjetja za boljše odločanje in doseganje večje rentabilnosti pri poslovanju podjetja v prihodnje.

Pri svojem delu uporabljam metodo analize – razčlenjevanja ter metodo primerjanja v času. Dela se lotim tako, da najprej zberem podatke o poslovanju podjetja:

- bilance stanja na dan 31.12.1999, 31.12.2000 in 31.12.2001,
- bilance poslovnega izida za obdobja 1.1. – 31.12.1999, 1.1. – 31.12.2000 in 1.1. – 31.12.2001.

Ker so podatki zaradi vpliva inflacije med seboj neprimerljivi, uporabim metodo prevrednotenja - inflacioniranja s pomočjo indeksov cen. Vse vrednostne podatke zato inflacioniram na raven cen ob koncu leta 2001. Vse vrednostne podatke, ki so spremenljivka stanja, popravim z indeksom cen rasti življenjskih potrebščin v obdobjih dec. / dec., in sicer:

$$\frac{dec.2000}{dec.1999} \Rightarrow 108,9 \% \text{ in } \frac{dec.2001}{dec.2000} \Rightarrow 107,0 \%$$

Vse vrednostne podatke, ki so spremenljivke toka, popravim z indeksom povprečnih cen življenjskih potrebščin, in sicer:

$$\frac{povp.2000}{povp.1999} \Rightarrow 108,9 \% \text{ ter } \frac{povp.2001}{povp.2000} \Rightarrow 108,4 \%$$

4.1 Analiza uspešnosti poslovanja

Splošno načelo smotrnosti pravi, da je treba z danimi sredstvi doseči največje učinke oz. določene učinke z najmanjšimi sredstvi. Ko govorimo o uspešnosti poslovanja konkretnega podjetja, vedno mislimo na to, kako se uresničuje to ekonomsko načelo. Poslovna uspešnost podjetja je odvisna od trošenja in angažiranja sredstev na eni strani ter prodajni vrednosti izdelkov oz. storitev na drugi strani. Na prodajne vrednosti ima podjetje manjši vpliv, saj jih oblikujejo tržne zakonitosti oz. jih določi država. Vpliva pa lahko zato toliko bolj na učinkovito trošenje in angažiranje sredstev.

Običajno proučujemo naslednje kazalce uspešnosti poslovanja: gospodarnost (ekonomičnost), donosnost (rentabilnost) poslovanja in vezavo sredstev.

4.1.1 Analiza donosnosti (rentabilnosti) poslovanja

Rentabilnost oz. donosnost je najbolj kompleksna mera uspešnosti, opredeljena kot razmerje

med določeno obliko rezultata in med določeno obliko sredstev za doseg tega rezultata (Pučko, Rozman, 1992, str. 247). Je razmerje med dobičkom, t.j. razliko med prihodki in odhodki, in zanj vloženimi poslovnimi sredstvi. Kaže, koliko denarnih enot dobička nam prinese denarna enota vloženih sredstev.

Da bi pokazali povezanost med ekonomičnostjo, ki vključuje vpliv produktivnosti, obračanjem sredstev in rentabilnostjo, uporabimo DuPont-ovo razčlenitev:

$$R = \frac{D}{S} = \frac{P-O}{P} * \frac{P}{S} = \left(1 - \frac{1}{E}\right) * \frac{P}{S}$$

kjer predstavljajo:

R ... rentabilnost, P ... prihodki,
D ... dobiček, O ... odhodki,
S ... sredstva, E ... ekonomičnost.

V prvem delu je prikazano trošenje poslovnih prvin, v drugem pa vpliv vezave sredstev. Izguba pa pomeni nerentabilno poslovanje. Formula lepo pokaže, da je rentabilnost funkcija ekonomičnosti (trošenja poslovnih sredstev) in obračanja poslovnih sredstev (angažiranja sredstev).

Poleg rentabilnosti sredstev (angl. Return on Assets – ROA), ki je pomembna predvsem za ravnateljstvo podjetja, pa poznamo še rentabilnost kapitala (angl. Return on Equity - ROE). ROE je opredeljen kot razmerje med dobičkom in zanj vloženim kapitalom. Kaže donosnost na lastniški kapital, zato zanima predvsem lastnike podjetja. Praviloma je donosnost sredstev manjša od donosnosti kapitala.

Pomemben kazalec je tudi donosnost (dolgoročnejših) sredstev (angl. Return on Investment-ROI), kjer se v števcu poleg dobička upošteva tudi amortizacija neporedmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev. Omenjeni kazalci za podjetje Pohorje so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Rentabilnost Pohorja v letih 1999 - 2001

Kazalci	leto 1999	leto 2000	leto 2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
Ekonomičnost	0,91	0,93	0,85	102,2	91,4
Obračanje sredstev	0,79	0,91	0,95	115,2	104,4
Obračanje kapitala	0,88	1,02	1,09	115,9	106,9
Donosnost sredstev (ROA)	- 8,26 %	- 6,45 %	-16,16%	78,1	250,5
Donosnost kapitala (ROE)	- 9,16 %	- 7,21 %	-18,56%	78,7	257,4
Donosnost (dolgoročna) sred. (ROI)	0,81 %	3,55 %	-6,79 %	438,3	-

Vir: Letna poročila Pohorja v obdobju 1999 - 2001

Kazalec obračanja sredstev, ki je opredeljen kot razmerje med prihodki in povprečnim stanjem sredstev, izraža, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali povedano drugače, koliko sredstev potrebuje podjetje, da ustvari obstoječe prihodke. Namreč, hitreje je obračanje sredstev, manj rabi podjetje vezanih sredstev. Na kazalce obračanja sredstev vplivajo proizvodna tehnologija, delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsta proizvodov in podobno. Ti kazalci so zato primerljivi le med podjetji v isti dejavnosti.

V proučevanem obdobju pa je Pohorje potrebovalo vedno več sredstev za isti obseg prihodkov, prav tak trend pa beleži tudi pri obračanju kapitala. Ta kazalca torej povesta, da se je relativni obseg prihodkov v podjetju Pohorje glede na sredstva in kapital vsako leto zmanjševal.

Iz tabele je razvidno tudi, da sta tako rentabilnost kapitala (ROE) kot tudi rentabilnost sredstev (ROA) v proučevanem obdobju vseskozi negativni. Kljub poskusu zmanjšanja neugodnega trenda v letu 2000 se v letu 2001 oba kazalca glede na predhodno leto močno znižata, in sicer donosnost kapitala za 1,57 krat in donosnost sredstev za 1,51 krat, kar je predvsem posledica povečanja izgube iz poslovne dejavnosti. Ta je leta 2001 tako visoka zaradi več razlogov: prihodki iz poslovanja so se znižali glede na leto 2000 za 5 odstotkov nominalno, kar pomeni, da so se realno znižali kar za 12 odstotkov.

Vzroke za realni padec prihodkov gre iskati v neustrezni cenovni politiki podjetja, vplivu konkurence in še vedno pretežno tehnično – tehnološki orientiranosti podjetja. Po drugi strani pa je zaznati, da je trendu padca prihodkov v letu 2001, sicer z zamikom, sledil tudi padec odhodkov. Odhodki so se glede na predhodno leto nominalno povečali za 6 odstotkov, to pa predstavlja le 2 odstotni realni padec poslovnih odhodkov, kar je posledica pomanjkanja mehanizma za obvladovanje stroškov. Podjetje nima vzpostavljenega računovodstva odgovornosti, to pa onemogoča kakovostno analizo, saj je nemogoče presoditi, katera od kategorij je pravzaprav previsoka.

Naj omenim še kazalec akumulacije - EBITDA (angl. Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation), ki nam pokaže, koliko akumulacije je podjetje ustvarilo v določenem poslovnem letu. V proučevanem obdobju je pri tem kazalcu opaziti precejšnje nihanje, kar je predvsem posledica različnega obsega izgube iz poslovanja po posameznih letih. V letu 2001 beleži celo negativno akumulacijo prostih finančnih sredstev, kar pa bo vsekakor vplivalo na prihodnje poslovanje Pohorja.

Sklenem lahko, da je pri obravnavanih kazalcih viden trend padanja. Realno se je uspešnost poslovanja podjetja Pohorje v proučevanem obdobju poslabšala.

4.1.2 Analiza poslovnega izida

4.1.2.1 Analiza dobička

Poslovni izid ali poslovni rezultat opredelimo kot razliko med prihodki in odhodki. Poslovni izid v obdobju ugotavljamo na podlagi temeljnih računovodskih izkazov. Izkaz poslovnega izida, ki prikazuje ustvarjene prihodke in povzročene odhodke v določenem obdobju in ustvarjeno razliko (vrednostno izražen izid poslovanja za to obdobje), je eden teh. Podjetje posluje ekonomično oz. gospodarno, kadar so prihodki večji od odhodkov, tedaj ima dobiček, sicer pa izgubo in posluje negospodarno.

Ugotavljanje uspeha je zelo pomembno, saj kaže na delo v podjetju, omogoča popravljanje neugodnih posledic in preprečevanje vzrokov, ki vodijo v neuspešnost. Da bi podjetje uspešno poslovalo, mora v svojem poslovnem procesu ustvariti več sredstev, kot pa jih je porabilo. Proizvode oz. storitve mora prodati po dovolj visoki ceni, da bi ustvarilo pozitivni finančni izid, t.j. da ob prodaji pokrije vse v prodanih proizvodih oz. storitvah vsebovane stroške.

Pozitivni finančni izid je dobiček, kar predstavlja razliko med prodajno vrednostjo in zanj potrebni stroški. Delimo ga na dva dela:

- čisti dobiček, ki ostane podjetju,
- del, ki v obliki davka na dobiček pripada državi.

Čisti dobiček omogoča podjetju širjenje poslovanja in se razporeja:

- lastnikom,
- za povečanje kapitala,
- za oblikovanje rezerv,
- nerazporejeni del.

Podjetje posluje z izgubo, kadar ob prodaji ne more pokriti vseh stroškov, ki so vsebovani v prodanih proizvodih. V bilanci stanja se izkazuje kot odbitni popravek vrednosti v skupini celotnega kapitala. Izgubo mora podjetje poravnati v okviru izrednih odhodkov v petih letih po nastanku. Če tega ne uspe realizirati, se za znesek izgube zmanjšajo do tedaj izkazane rezerve in druge sestavine kapitala.

Poslovni izid ugotavljamo za obdobje enega leta, pri čemer se poslovno leto običajno ujema s koledarskim, kar velja tudi za Pohorje. Poslovni izid - uspeh Pohorja je prikazan v tabeli 3.

Tabela 3: Uspeh poslovanja podjetja v letih 1999, 2000 in 2001 v 000 SIT

Element v 000 SIT	1999	2000	2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
PRIHODKI SKUPAJ	1.542.035	1.670.157	1.484.959	108,3	88,9
ODHODKI SKUPAJ	1.702.508	1.787.928	1.737.277	105,0	97,2
CELOTNA IZGUBA	-160.474	-117.771	-252.318	73,4	214,2

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja za obdobja od 1.1. do 31.12. v letih 1999 – 2001

Postavke v bilanci poslovnega izida prikazujejo tok vrednosti v določenem obdobju. Nominalni indeks kaže samo na spremembo posameznih postavk med letoma in zaradi dviga splošne ravni cen ti podatki ne nudijo ustreznih informacij. Zato jih analiziramo s pomočjo indeksa povprečnih cen življenjskih potrebščin, da dobimo realno sliko.

V vseh treh opazovanih obdobjih je podjetje izkazalo negativni poslovni rezultat. Ta se je leta 2001 drastično poslabšal, saj je izguba v primerjavi z letom 2000 realno kar 2,14 krat večja. Če prikaz uspeha poslovanja podrobneje razčlenimo na poslovne prihodke oz. odhodke, prihodke oz. odhodke od financiranja ter na izredne prihodke oz. odhodke, vidimo ali je podjetje dosegalo dobiček oz. izgubo iz poslovanja, na račun financiranja ali kot posledico izrednih dogodkov, kar prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Struktura poslovnega izida za Pohorje v letih 1999 - 2001 v 000 SIT

Elementi v 000 SIT	1999	2000	2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/99
Dobiček iz poslovanja	-87.260	-47.319	-221.280	54,2	467,6
Dobiček financiranja	-14.566	-48.299	-46.482	331,6	96,2
Izredni dobiček	-34.114	-13.027	15.444	38,2	-
DOBIČEK / IZGUBA	-135.940	-108.645	-252.318	79,9	232,2

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja za obdobje od 1.1. do 31.12. v letih 1999 - 2001

Pri razčlenitvi poslovnega rezultata v tabeli 4 opazimo, da je imelo podjetje v obravnavanem obdobju izgubo iz rednega poslovanja in iz financiranja, v letu 2001 pa je zabeležilo neznamenit dobiček iz izrednih dogodkov. Vzroke za to gre na eni strani iskati v neustrezni cenovni politiki podjetja, zaostrovanju konkurence in po drugi strani predvsem v neobvladovanju povečevanja odhodkov.

4.1.2.2 Analiza prihodkov

Poslovni prihodki predstavljajo vsoto zmnožkov količin proizvodov oz. storitev s prodajnimi cenami v obračunskem obdobju (običajno eno leto), ki jih podjetje ustvari s svojim poslovanjem. V bilanci poslovnega izida ločimo redne in izredne prihodke. V skupino rednih

prihodkov spadajo poslovni in prihodki od financiranja. V podjetju pa včasih nastanejo izredni dogodki, ki ne spadajo v redno dejavnost podjetja in tako povzročajo izredne prihodke. Gre za neobičajne postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki povečajo poslovni izid nad izid iz rednega poslovanja (SRS, 1993, str. 93). V tabeli 5 sta prikazana obseg in struktura prihodkov Pohorja.

Tabela 5: Obseg in struktura prihodkov podjetja v letu 1999, 2000 in 2001 v 000 SIT ter v odstotkih

Elementi v 000 SIT	1999		2000		2001		INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
	SIT	%	SIT	%	SIT	%		
Poslovni prihodki	1.511.865	98,00	1.645.455	98,52	1.445.633	97,35	108,8	87,9
Prih. od financiranja	16.947	1,10	19.543	1,17	16.791	1,13	115,3	85,9
Izredni prihodki	13.223	0,90	5.159	0,31	22.535	1,52	39,0	436,8
PRIHODKI SKUPAJ	1.542.035	100,00	1.670.157	100,00	1.484.959	100,00	108,3	88,9

Vir: Izrazi poslovnega izida podjetja za obdobja od 1.1. do 31.12. v letih 1999 - 2001

Poslovni prihodki predstavljajo prek 97 odstotkov vseh prihodkov za vsa opazovana obdobja, kar pomeni, da predstavljajo prihodki iz poslovne dejavnosti glavni vir zaslužka podjetja. V obravnavani strukturi predstavljajo prihodki od financiranja le 1 odstotek vseh prihodkov v obravnavanem obdobju, predvsem na račun pozitivnih tečajnih razlik, ki jih je Pohorje realiziralo kot pretežni izvoznik na tuje trge zaradi rasti deviznih tečajev. Tudi izredni prihodki predstavljajo relativno zanemarljiv delež celotnih prihodkov v proučevanem obdobju. V letu 2001 se povečajo za 3,37 krat predvsem na račun prejetih odškodnin na kmetijski dejavnosti zaradi posledic suše in toče.

V letu 2001 so se celotni prihodki realno znižali kar za 11 odstotkov. Vzroke za realni padec celotnih prihodkov gre iskati predvsem v nižjih prihodkih iz poslovanja, ki so se glede na leto 2000 realno znižali kar za 12 odstotkov, zaradi razlogov, ki so navedeni že v predhodnem podpoglavju.

4.1.2.3 Analiza odhodkov

Odhodki so stroški, ki so nastali s proizvodnjo tistih proizvodov, ki smo jih v določenem obračunskem obdobju prodali na trgu. Niso enaki stroškom, ki so nastali v proizvodnji v enakem obdobju, zato so odhodki primerljivi s prihodki in v določenem obdobju tako soustvarjajo poslovni izid podjetja. Poznamo redne odhodke (odhodke poslovanja, odhodke financiranja) ter izredne odhodke (SRS, 1993, str. 88).

Odhodki poslovanja so poslovni stroški, ki so nastali v določenem obračunskem obdobju.

Popravljeni so za spremembo stroškov, ki se zadržujejo v zalogah nedokončane proizvodnje in zalogah gotovih izdelkov. Gre za stroške blaga, materiala in storitev, stroške dela, amortizacijo, popravek vrednosti terjatev in obratnih sredstev ter ostale odhodke od poslovanja (štipendije, socialna izplačila in podobno).

Odhodki financiranja so stroški obresti najetih kreditov, dani kasaskonti, stroški odpisov finančnih naložb, negativne tečajne razlike, revalorizacijski primanjkljaj in podobno.

Izredni odhodki so povezani z neobičajnimi dogodki iz preteklih obračunskih obdobj. Inventurni primanjkljaj prav tako sodi v to skupino. Tabela 6 prikazuje obseg in strukturo odhodkov podjetja Pohorje.

Tabela 6: Obseg in struktura odhodkov podjetja v letih 1999 - 2001 v 000 SIT ter v odstotkih

Elementi v 000 SIT	1999		2000		2001		INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
	SIT	%	SIT	%	SIT	%		
ODHODKI POSLOVANJA	1.614.873	94,85	1.696.748	94,90	1.666.913	95,95	105,1	98,2
Stroški blaga, mat. in storitev	1.139.518	66,93	1.209.559	67,65	1.113.125	64,07	106,1	92,0
Stroški dela	349.578	20,53	364.869	20,41	414.250	23,84	104,4	113,5
Amortizacija	118.789	6,98	116.118	6,49	115.282	6,64	97,8	99,3
Odpisi obratnih sredstev	2.886	0,17	2.817	0,16	20.653	1,19	97,6	733,2
Drugi odh. poslovanja	4.102	0,24	3.385	0,19	3.603	0,21	82,5	106,4
ODHODKI FINANCIRANJA	34.142	2,01	71.900	4,04	63.273	3,64	210,6	88,0
IZREDNI ODHODKI	53.493	3,14	19.280	1,08	7.091	0,41	36,0	36,8
SKUPAJ ODHODKI	1.702.508	100,00	1.787.928	100,00	1.737.277	100,00	105,0	97,2

Vir: Izrazi poslovnega izida podjetja za obdobja od 1.1. do 31.12. v letih 1999 –2001

Odhodki poslovanja predstavljajo v opazovanem obdobju 95 do 96 odstotkov skupnih odhodkov, pri čemer so se v letu 2001 realno v strukturi povečali za odstotno točko. Pri tem je treba opozoriti na dejstvo, da se v letu 2001 dvignejo predvsem stroški dela v deležu skupnih odhodkov. Namreč, za potrebe te analize stroške dela izkazujem posebej in ne v okviru stroškov storitev. Gre za posebnost podjetja Pohorje kot že večkrat omenjeno, zato podjetje tudi nima neposrednega vpliva na to vrsto stroškov. Naj poudarim, da imajo plače, še posebej plače obsojencev, velik vpliv na strukturo odhodkov poslovanja, ker osnovo za izračun plačila za delo obsojencev predstavlja 25 odstotkov osnove za obračun plače zaposlenih v državnih organih (Zakon o izvrševanju kazenskih sankcij, 2000). Odhodki financiranja predstavljajo v opazovanem obdobju 2 do 4 odstotni delež v vseh odhodkih, nastajajo pa predvsem kot posledica revalorizacije. Delež izrednih odhodkov pa se v opazovanem obdobju vztrajno zmanjšuje, tako da je v letu 2001 njihov delež v skupnih odhodkih zanemarljiv.

Iz tabele 6 je razvidno, da so odhodki poslovanja v letu 2001 glede na predhodno leto padli realno za 2 odstotka. Vzroke je treba iskati v zmanjšanju stroškov blaga, materiala in storitev,

kar je predvsem posledica zmanjšanja obsega prodaje v letu 2001. Zaradi pomanjkanja učinkovitega mehanizma za obvladovanje stroškov je nemogoče presoditi, katera od kategorij je pravzaprav previsoka.

4.1.2.4 Analiza ekonomičnosti

Poslovanje je ekonomično, če so prihodki večji od odhodkov, saj podjetje takrat ustvari dobiček. Od tod sledi, čim večji so prihodki v primerjavi z odhodki, tem večja je ekonomičnost. Dobiček, kot uspeh podjetja, kaže razliko med prihodki in odhodki, ekonomičnost pa predstavlja njuno razmerje in s tem izloči vpliv velikosti podjetja:

$$E = \frac{P}{O},$$

kjer predstavljajo: E ... ekonomičnost,
P ... prihodki,
O ... odhodki.

Ekonomičnost izračunamo na različne načine, za kar rabimo podatke iz bilance poslovnega izida. Lahko primerjamo celotne prihodke s celotnimi odhodki, lahko pa tudi poslovne prihodke s poslovnimi odhodki. Ekonomičnost poslovanja Pohorja je prikazana v tabeli 7.

Tabela 7: Ekonomičnost poslovanja Pohorja v letih 1999 – 2001

Element v 000 SIT	1999	2000	2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
POSLOVNI PRIH.	1.551.865	1.645.455	1.445.633	106,0	87,9
POSLOVNI ODH.	1.614.873	1.696.748	1.666.913	105,1	98,2
POSLOVNA EKONOMIČNOST	0,96	0,97	0,87	101,0	89,7
PRIHODKI SKUPAJ	1.542.035	1.670.157	1.484.959	108,3	88,9
ODHODKI SKUPAJ	1.702.508	1.787.928	1.737.277	105,0	97,2
CELOTNA EKONOMIČNOST	0,91	0,93	0,85	102,2	91,4

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja za obdobja od 1.1. do 31.12. v letih 1999 -2001

Ekonomičnost, tako poslovna kot celotna, je bila v opazovanih obdobjih manjša od 1, kar pomeni, da je podjetje poslovalo neekonomično, z izgubo. Poslovna ekonomičnost se ni v letu 2000 glede na predhodno leto bistveno izboljšala, v letu 2001 pa se je poslabšala za 10 % glede na predhodno leto. Vzroke je treba iskati predvsem v zmanjšanju poslovnih prihodkov, ki so realno padli za 12 %. Temu padcu pa ni sledil padec odhodkov iz poslovanja: realno so padali za 2 % glede na predhodno leto. Razmerje med celotnimi prihodki in odhodki se je v letu 2001 poslabšalo, kar se je pokazalo tudi v večji izgubi. Razloge je treba iskati predvsem v dejstvu, da so v letu 2001 prihodki padali hitreje kot odhodki zaradi zmanjšanja obsega proizvodnje in prodaje, saj 49 % v strukturi vseh odhodkov predstavljajo spremenljivi stroški.

Za izboljšanje ekonomičnosti bo treba na eni strani opraviti racionalizacijo odhodkov poslovanja, saj trenutne razmere kažejo na njihovo neobvladovanje, in vzpostaviti računovodstvo po mestih odgovornosti ter proučiti ekonomiko trošenja.

4.1.3 Analiza sredstev

4.1.3.1 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 glede na čas njihove vezave v dani obliki na dolgoročna 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,
- 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 Pohorja v letih 1999 – 2001 sta prikazana v tabeli 8.

Tabela 8: Obseg in struktura sredstev v Pohorju na dan 31.12. v letih 1999 - 2001 v 000 SIT

Sredstva v 000 SIT	31.12.1999		31.12.2000		31.12.2001		INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
	SIT	%	SIT	%	SIT	%		
STALNA SREDSTVA	1.159.206	60,47	1.061.855	58,96	1.018.623	65,23	92,6	95,9
GIBLJIVA SREDSTVA	757.623	39,53	739.180	41,04	543.046	34,77	97,6	73,5
S K U P A J	1.916.829	100,00	1.801.035	100,00	1.561.669	100,00	94,0	86,7

Vir: Bilanca stanja podjetja Pohorje v letih 1999 - 2001

Vidimo, da je tako pri stalnih kot gibljivih sredstvih opaziti trend padanja. Na dan 31.12.2001 so bila vsa sredstva podjetja realno za 13 odstotkov nižja v primerjavi z 31.12.2000. Vzrok za to je predvsem v realnem padcu gibljivih sredstev za 27 odstotkov. Struktura vseh sredstev se na dan 31.12.2000 ni bistveno spremenila glede na dan 31.12.1999 in prikazuje okrog 60 odstotkov stalnih in okrog 40 odstotkov gibljivih sredstev. Na dan 31.12.2001 pa je opazen premik tega razmerja v korist stalnih sredstev glede na stanje dne 31.12.2000.

4.1.3.2 Analiza stalnih sredstev

Stalna sredstva predstavljajo dolgoročno vezan del premoženja, ki preko 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 gibljiva sredstva (Turk et al., 1999, str. 58). V tabeli 9 so razčlenjena stalna sredstva podjetja Pohorje.

Tabela 9: Razčlenitev stalnih sredstev podjetja v letih 1999 - 2001 v 000 SIT

Sredstva v 000 SIT	31.12.1999	31.12.2000	31.12.2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
STALNA SREDSTVA	1.159.206	1.061.855	1.018.623	91,6	95,9
I. Neopred. dolg. sredstva	8.599	12.024	9.055	139,8	75,3
II. Opred. osnovna sred.	1.142.040	1.049.832	1.009.568	91,9	96,2
Zemljišča	0	0	0	-	-
Zgradbe	725.734	680.274	654.489	93,7	96,2
Oprema	415.740	362.592	359.805	87,2	98,4
Osnovna čreda	0	1.680	1.896	-	112,9
Opred. OS v izdelavi	565	5.286	0	935,6	-
Predujmi za opred. OS	0	0	2.378	-	-
III. Dolgoročne fin. nal.	8.567	0	0	-	-

Vir: Bilanca stanja podjetja na dan 31.12. v letih 1999 - 2001

Iz tabele 9 je razvidno, da vrednost stalnih sredstev v proučevanem obdobju realno pada. Stanje na dan 31.12.2001 kaže, da so se realno zmanjšala za 4 odstotke glede na dan 31.12.2000. Vzroki za zmanjšanje so predvsem v realnem padcu opredmetenih osnovnih sredstev za 4 odstotke, saj predstavljajo glavnino v strukturi vseh stalnih sredstev. Nadaljnja razčlenitev pa pokaže, da se vzrok za realno padanje stalnih sredstev skriva predvsem v zmanjšanju vlaganja v zgradbe in opremo. Dejstvo je, da podjetju v tem segmentu ne uspe ohranjati realne vrednosti. V prihodnosti se zaradi nižjih investicij lahko pričakuje večje realno padanje vrednosti teh sredstev, kar pa ne bo problematično, če bo podjetje sledilo razvoju.

4.1.3.3 Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva podjetja so tista sredstva podjetja, ki so vključena v proces nastajanja prihodkov s svojo lastnostjo preoblikovanja. Obsegajo:

- zaloge, ki jih sestavljajo 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).

Gibljava sredstva so torej obratna sredstva skupaj s kratkoročnimi finančnimi naložbami. Obratna sredstva se spreminjajo iz ene v drugo obliko in naj čim večkrat na leto zaključijo reprodukcijski tok.

Obratna sredstva se med letom spreminjajo zaradi različnih vzrokov, tako po obsegu kot po strukturi:

- sprememba obsega proizvodnje,
- spremembe nabavnih in prodajnih cen,
- proizvodnja na zalogo.

Iz tabele 10 je razvidna razčlenitev gibljivih sredstev podjetja Pohorje.

Tabela 10: Razčlenitev gibljivih sredstev podjetja v letih 1999 -2001 v 000 SIT

Sredstva v 000 SIT	31.12.1999	31.12.2000	31.12.2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
GIBLJIVA SREDSTVA	757.623	739.180	543.046	97,6	73,5
ZALOGE	382.768	337.142	274.854	88,1	81,5
material	140.451	123.690	80.622	88,1	65,2
nedok.proizv.	81.551	79.374	68.547	97,3	86,4
polizdelki	31.246	29.309	27.769	93,8	94,7
gotovi izdelki	122.562	103.073	97.916	84,1	95,0
prejumi za zal.	6.958	1.696	0	24,4	-
KR. TERJATVE IZ POSL.	264.652	332.252	262.669	125,5	79,1
KR. FIN. NALOŽBE	91.711	42.800	0	46,7	-
DENARNA SRED.	18.000	24.976	4.860	138,8	19,5
AKTIVNE ČAS. RAZ.	493	2.009	663	407,5	33,0

Vir: Bilanci stanja podjetja na dan 31.12. v letih 1999 - 2001

Iz tabele 10 je dobro razvidno, da so gibljiva sredstva na dan 31.12.2001 glede na dan 31.12.2000 realno padla za 27 odstotkov. Vzroke je treba iskati v realnem zmanjšanju skupnih zalog za 18 odstotkov. Zmanjšale so se vse vrste zalog, predvsem pa zaloge materiala, kar lahko pojasnimo z zmanjšanjem naročil in s tem prodaje gotovih izdelkov.

Tudi kratkoročne terjatve iz poslovanja so se v letu 2001 realno zmanjšale za 21 odstotkov glede na stanje dne 31.12.2000; kratkoročnih finančnih naložb pa dne 31.12.2001 ni bilo, denarna sredstva podjetja so se realno zmanjšala kar za 81 odstotkov glede na 31.12.2000, neznatni delež pa predstavljajo aktivne časovne razmejitve. V proučevanem obdobju je opazen trend zmanjševanja obsega kratkoročnih finančnih naložb, saj podjetje ne ustvarja presežkov denarnih sredstev. Nezanemarljivo pa je tudi dejstvo, da ima podjetje ob visoki

finančni boniteti relativno prost dostop do virov na finančnem trgu.

Naj povzamem, da realno zmanjšanje zalog za podjetje pomeni manj vezanih sredstev brez donosa, tudi stroški skladiščenja, loma, kraje so manjši, kar je spodbudno. Prav tako je spodbudno realno zmanjšanje kratkoročnih terjatev iz poslovanja zaradi boljše izterjave oz. pomeni večjo plačilno disciplino kupcev.

4.1.3.4 Hitrost obračanja obratnih sredstev

Obratna sredstva v določenem obdobju prehajajo iz denarne oblike v zaloge in nato v terjatve do kupcev, dokler krog ni zaključen. 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 so 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 gospodarske in tržne razmere.

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 11 so prikazani koeficienti obračanja in trajanje obrata celotnih obratnih sredstev in še nekaterih pomembnih sestavin obratnega kapitala v podjetju. Povprečna stanja so izračunana kot aritmetična sredina stanj na dan 01.01. in 31.12. v okviru posameznega poslovnega leta. Osnova je utemeljena z dejstvom, da prodaja gasilskih armatur ne pozna kakih izrazitih sezonskih, modnih nihanj oz. vplivov, ki bi povzročali bistvene spremembe pri povpraševanju in s tem pogojene potrebe po višini obratnih sredstev. Dejstvo je, da so po eni strani javna naročila tista, ki generirajo pomembnejša povpraševanja, saj sredstva za zaščito zagotavljajo ministrstva, regije, županije in vojvodstva, pač odvisno od države. Po drugi strani pa je tudi povpraševanje pri grosistih bolj ali manj konstantno.

Za izračun trajanja obrata obratnih sredstev upoštevam 360 dni, za obdobje enega leta (Pučko, 1999, str. 80). V števcu upoštevam odhode poslovanja v obravnavanih obdobjih, ker je težko oceniti, v kolikšni meri se je realno ohranil nivo prodajnih cen v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 (Turk et al., 1999, str. 618). Usklajevanje prodajnih cen sicer poteka vsako

četrtoletje na osnovi cene aluminija na londonski borzi kovin, kot osnovne surovine, ob upoštevanju presežene meje petih odstotkov spremembe cen tega materiala.

Pri kratkoročnih terjatvah iz poslovanja pa velja, da je primerneje upoštevati v števcu prejemke od kupcev (Turk et al., 1999, str. 618 – 619). Če v izračunu pod točko 1 namesto poslovnih odhodkov upoštevam poslovne prihodke, dobimo vrednost koeficienta obračanja terjatev 5.1, ki se bistveno ne razlikuje od prikazanega koeficienta v tabeli 11.

Tabela 11: Koeficient obračanja obratnih sredstev podjetja in trajanje enega obrata v letu dni v Pohorju, v obdobju 1999 – 2001 (sredstva prikazana v 000 SIT podatkih, trajanje obrata v dnevih)

Element	1999	2000	2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
Poslovni odhodki	1.614.873	1.696.748	1.666.931	105,1	98,2
Povprečna obratna sredstva	746.284	681.146	619.713	91,3	91,0
Povprečne zaloge	381.154	359.955	305.998	94,4	85,0
Povprečne terjatve	296.188	298.452	297.461	100,8	99,7
Koef. obračanja obratnih sr.	2,2	2,5	2,7	113,6	108,0
Koef. obračanja zalog	4,2	4,7	5,4	111,9	114,9
Koef. obračanja terjatev	5,4	5,7	5,6	105,6	98,2
Trajanje obrata obratnih sr.	164	144	133	87,8	92,4
Trajanje obrata zalog	86	77	67	89,5	87,0
Trajanje obrata terjatev	67	63	64	94,0	101,6

Vir: Bilanca stanja podjetja na dan 31.12. v letih 1999-2001 ter izkaz poslovnega izida za obdobje od 1.1. do 31.12. v letih 1999 - 2001

Koeficient obračanja obratnih sredstev pove, da so se v podjetju v letu 1999 2,2 krat, leta 2000 2,5 krat, v letu 2001 pa 2,7 krat pojavila v določeni obliki. Torej, so se iz leta v leto sredstva obračala nekoliko hitreje, kar je spodbudno. Koeficient obračanja obratnih sredstev se je v letu 2000 tako povečal za 14 odstotkov glede na preteklo leto, v letu 2001 pa za 8 odstotkov. Posledica je zmanjšanje števila dni, v katerih se obratna sredstva obrnejo iz 164 na 144 dni v letu 2000 in na 133 v letu 2001. Čas vezave se je zmanjšal za 20 dni v letu 2000 in še za 11 dni v letu 2001.

Razmerje med poslovnimi odhodki v nekem letu in povprečnim mesečnim stanjem zalog v tem letu nam pove, kolikokrat se zaloge obrnejo v razdobju leta dni. 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 zalogah vezana sredstva brez donosa. Zaloge naj bodo torej čim manjše, vendar lahko preveliko zmanjšanje zalog poveča tveganje, da bo zalog zmanjkalo, kar lahko povzroči npr. zastoj proizvodnje.

Koeficient obračanja zalog pove, da so se v podjetju v letu 1999 4,2 krat, leta 2000 4,7 krat, v

letu 2001 pa 5,4 krat pojavila v določeni obliki. Torej, so se iz leta v leto zaloge obračale vedno hitreje, kar je tudi spodbudno. Koeficient obračanja zalog se je v letu 2000 tako povečal za 12 odstotkov glede na preteklo leto, v letu 2001 pa za 15 odstotkov. Posledica je zmanjšanje števila dni, v katerih se zaloge obrnejo: iz 86 na 77 dni v letu 2000 in na 67 v letu 2001. Čas vezave se je zmanjšal za 9 dni v letu 2000 in še za 10 dni v letu 2001.

Koeficient obračanja terjatev pa pove, da so se v podjetju v letu 1999 5,4 krat, leta 2000 5,7 krat, v letu 2001 pa 5,6 krat pojavila v določeni obliki. Koeficient obračanja terjatev se je v letu 2000 tako povečal za 6 odstotkov glede na preteklo leto, v letu 2001 pa zmanjšal za 2 odstotka. Posledica je najprej zmanjšanje števila dni, v katerih se terjatve obrnejo: iz 67 na 63 dni v letu 2000 in nato povečanje na 64 dni v letu 2001. Čas vezave se je najprej zmanjšal za 4 dni v letu 2000 in nato v letu 2001 podaljšal za 1 dan.

4.1.4 Ključne ugotovitve analize uspešnosti poslovanja

Ključne ugotovitve, ki izhajajo iz izvedene primerjalne analize uspešnosti poslovanja podjetja Pohorje, v obdobju 1999–2001, so naslednje:

- rentabilnost kapitala, vseskozi z negativnim predznakom, se v obravnavanem obdobju še zniža na –18,56 % v letu 2001,
- rentabilnost sredstev, v obravnavanem obdobju tudi negativna, pade v letu 2001 na –16,16%,
- izguba se je v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 zmanjšala za 27 %, leta 2001 pa se je povečala za 114 %, predvsem iz naslova poslovne dejavnosti,
- glavni razlog je realni padec prihodkov iz poslovanja, ki so se znižali kar za 12 % v letu 2001 glede na leto 2000,
- poslovni odhodki pa so se realno zmanjšali le za 2 % v letu 2001 glede na predhodno leto, predvsem zaradi zmanjšanja obsega proizvodnje in prodaje. Stroški blaga, materiala in storitev padejo v letu 2001 realno za 8 % glede na predhodno leto,
- stopnja rasti stroškov dela se povečuje. Leta 2000 so stroški dela realno narasli za 4 % glede na leto 1999, v letu 2001 pa kar za 14 % glede na predhodno leto,
- posledica tega je vse slabša, že itak negativna, celotna ekonomičnost. Ta se je leta 2000 malenkostno izboljšala (za 3 %) v primerjavi s preteklim letom, v letu 2001 pa realno pade za 8 % glede na leto 2000,
- dobiček iz poslovanja pred stroški amortizacije oz. obseg finančne akumulacije je v proučevanem obdobju 1999 – 2001 nihal. Leta 2000 beleži podjetje v primerjavi s predhodnim letom kar 3,77- kratno povečanje, v letu 2001 pa je celo negativen,
- v proučevanem obdobju je Pohorje potrebovalo vedno več sredstev in kapitala za isti obseg prihodkov, saj oba kazalca, obračanje sredstev in obračanje kapitala, vztrajno naraščata,

- vlaganja v zgradbe in opremo so v proučevanem obdobju nizka, tako podjetju ne uspe ohranjati realne vrednosti. Zaradi nižjih investicij je tako pričakovati v prihodnosti večje padanje vrednosti teh sredstev,
- v obdobju 1999 - 2001 je opazen trend zmanjševanja zalog in pa tudi kratkoročne terjatve iz poslovanja so se v letu 2001 glede na predhodno leto zmanjšale za 21 %,
- hitrost obračanja obratnih sredstev se v obravnavanem obdobju povečuje: čas vezave se je zmanjšal kar za 20 dni v letu 2000 glede na leto 1999, v letu 2001 pa še za 11 dne glede na predhodno leto,
- vzrok tiči predvsem v povečani hitrosti obračanja zalog v obravnavanem obdobju: čas vezave se je zmanjšal za 9 dni v letu 2000 glede na leto 1999, v letu 2001 pa še za 10 dne glede na predhodno leto.

4.2 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 podjetja.

Zaposlovanje je proces, s katerim organizacija zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmoglostih. Ločimo lahko dva pomena besede zaposlovanje: kot zaposlovanje v širšem in kot 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 takrat, kadar mislimo samo na del zaposlovanja v širšem smislu, t.j. ko pridobimo novega delavca (Lipičnik, 1996, str. 74).

Namen analize poslovanja pa je spremljanje zaposlenega osebja, da bi odkrili kako osebje in spremembe vplivajo na uspešnost poslovanja. Spremljamo 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 zaposlenega osebja,
- dinamiko osebja,
- izrabo delovnega časa osebja.

V nadaljevanju pa obravnavam le število in strukturo zaposlenih ter njihovo dinamiko.

4.2.1 Število in struktura zaposlenih

Podatek o številu zaposlenih se navadno upošteva kot temeljno število, ki označuje velikost podjetja in ga uporabljamo tudi v drugih analizah: za izračun produktivnosti dela, tehnične opremljenosti dela in podobno. Število zaposlenih je podatek, ki zajema vse zaposlene, ki imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo oz. odločbo o delovnem razmerju, ne glede na to, ali so

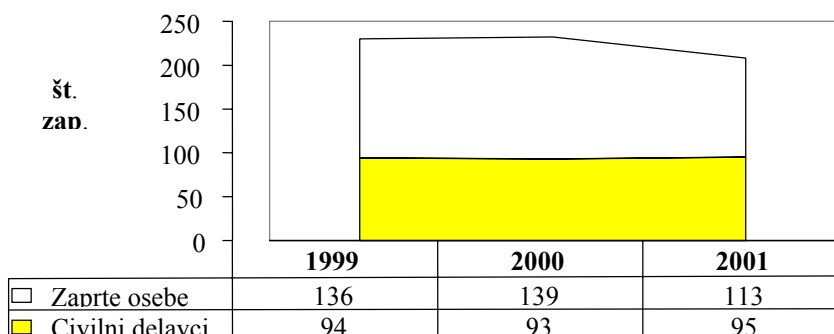
v podjetju prisotni in ali delajo ali ne. Kaže nam stanje v danem trenutku.

Na tem mestu, ko uvodoma že rečeno, poudarjam, da podjetje Pohorje pravzaprav nima zaposlenih, vendar za potrebe analize predpostavim, da so zaposleni v Pohorju vsi tisti delavci, ki so financirani s strani Pohorja. Po drugi strani pa je specifično tudi v tem, da zaposluje v poslovnem procesu predvsem delavce, ki so na prestajanju kazni zapora v ZPKZ Dob pri Mirni. Torej, stanja zaposlenih ni mogoče primerjati z ostalimi podjetji, ki zaposlujejo ljudi glede na svoje potrebe tako po izobrazbi, delovnih izkušnjah, predvsem pa v okviru zahtev, ki so predvidene v aktu o sistemizaciji delovnih mest.

Tako je bilo v letu 1999 v podjetju zaposlenih 94 civilnih delavcev in 206 oseb na prestajanju kazni zapora. V letu 2000 je bilo to razmerje 93 proti 192, za leto 2001 pa 95 proti 201. Med civilnimi delavci v letu 2001 ima 11 delavcev visoko izobrazbo, 10 višjo, 48 srednjo oz. V. stopnjo, 15 s IV. stopnjo, 2 s III. stopnjo in 9 z II., stopnjo poklicnega izobraževanja. 27 delavcev dela v neposredni proizvodnji (kovači, livarji, orodjarji in oblikovalci kovin). S sistemizacijo so predvidena 104 delovna mesta, financirana s strani Pohorja, kar pomeni, da je zasedenost 91 odstotna.

Vendar, dejstvo je (glej sliko 5), da zaradi posebnosti tovrstne delovne sile, lahko govorimo povprečno le o 113 zaposlenih zaprtih osebah, ki so redno delale v letu 2001, kar je preračunano iz števila vseh opravljenih ur dela (Poslovno poročilo podjetja Pohorje za leto 2001, str 31). Za leto 1999 lahko rečemo, da je delalo 136 zaprtih oseb, medtem ko je v letu 2000 delalo za 2 odstotka več zaprtih oseb, t.j. 139, v letu 2001 pa kar za 19 odstotkov manj, kar je lepo razvidno iz slike 5. Na ta padec pa ni vplival samo manjši obseg poslovanja, pač pa tudi dejstvo, da gre za težje zaposljivo delovno silo, ki je problematična tudi iz varnostnega vidika (predvsem delo v tretji izmeni).

Slika 5: Prikaz št. zaposlenih ter razmerja med zaposlenimi civilnimi delavci in zaprtimi osebami (iz opravljenih ur)



Vir: Poslovno poročilo za leto 1999, 2000 in 2001

Proces kadrovanja civilnih delavcev v ožjem smislu, v primeru popolnitve nezasedenih delovnih mest, poteka najprej z notranjim prerazporejanjem, šele zatem se išče nove sodelavce na trgu delovne sile.

Osebe na prestajanju kazni zapora, ki želijo delati, sklenejo pogodbo o delu. Takšno pogodbo je imela konec leta 2001 201 oseba na prestajanju kazni zapora na Dobu pri Mirni. Naj dodam, da imajo na tej podlagi zaprte osebe tudi zagotovljeno pravico do rednega letnega dopusta in celo pravico do regresa (v višini 10 % odstotkov od bruto zneska, ki pripada po kolektivni pogodbi) in pravico do pokojninskega zavarovanja, sredstva za to pravico pa se zagotavljajo iz proračunske postavke, prav tako tudi za invalidsko zavarovanje in zdravstveno varstvo.

4.2.2 Fluktuacija zaposlenih

Dinamika zaposlenih nam kaže upadanje oziroma večanje števila zaposlenih kot tudi intenzivnost menjavanja osebja. Je eden izmed glavnih kazalcev dinamike zaposlenih. Koeficient izračunamo iz bilance gibanja zaposlenih kot razmerje tako, da v števcu upoštevamo število zaposlenih, ki so odšli, v imenovalcu pa seštevek začetnega stanja zaposlenih ter števila novozaposlenih delavcev.

$$\text{Koeficient fluktuacije} = \frac{\text{število zaposlenih, ki so odšli}}{\text{začetno št. zap.} + \text{št. novozaposlenih}}$$

Poleg omenjenega koeficienta fluktuacije uporabljamo še bruto in neto koeficient fluktuacije. Pri prvem v števcu nastopa seštevek osebja, ki so prišli in odšli, pri drugem pa njuna razlika v absolutnem znesku. V obeh primerih v imenovalcu nastopa povprečno število zaposlenih.

$$\text{Bruto koeficient fluktuacije} = \frac{\text{število zaposlenih, ki so prišli} + \text{št. zaposlenih, ki so odšli}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

$$\text{Neto koeficient fluktuacije} = \frac{[\text{število zaposlenih, ki so prišli} - \text{št. zaposlenih, ki so odšli}]}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

Podjetje Pohorje v letu 1999 beleži ob začetnem stanju 92 zaposlenih 8 prihodov in 7 odhodov, v letu 2000 pa 5 prihodov in 4 odhode civilnih delavcev ob 93 zaposlenih, v letu 2001 pa ob 94 zaposlenih 5 prihodov in 4 odhode. Koeficiente fluktuacije za podjetje Pohorje, izračunan za civilne osebe, v obdobju 1999 – 2001 prikazuje tabela 12.

Tabela 12: Koeficient fluktuacije civilnih delavcev v Pohorju v letih 1999 - 2001

Kazalci	1999	2000	2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
Št. novozaposlenih	8	5	5	62,5	100,0
Št. zap., ki so odšli	7	4	3	57,1	75,0
Št. zaposlenih – zač. st.	92	93	94	101,1	101,1
Povprečno št. zaposlenih	92,5	93,5	95	101,1	101,6
Koef. fluktuacije v %	7,00	4,08	3,03	58,3	74,3
Bruto koef. fluktuacije v %	16,22	9,63	8,42	59,4	87,4
Neto koef. fluktuacije v %	1,08	1,07	2,11	99,1	197,2

Vir: Poslovna poročila podjetja Pohorje v letih 1999 - 2001

Koeficient fluktuacije je v stalnem upadanju. Do fluktuacije prihaja predvsem zaradi upokojitev in odpovedi zaradi osebnih razlogov na eni strani ter zaradi nadomeščanja teh delavcev na drugi strani. Relativno nizko fluktuacijo lahko razložimo z relativno stabilnostjo podjetja ter z visokim deležem zaposlenih s srednješolsko ali nižjo izobrazbo, ki glede na gospodarsko situacijo v Sloveniji težje zamenjajo zaposlitev. Naj na tem mestu še enkrat omenim, da je kadrovska funkcija organizirana v okviru UIKS, Zavoda za prestajanje kazni zapora Dob pri Mirni; tako torej JGZ ne more voditi prav samostojne kadrovske politike.

Bruto koeficient fluktuacije je od leta 1999 v stalnem upadanju, kar pomeni, da se v podjetju vsakoletno od leta 1999 naprej zamenja vedno manj ljudi glede na povprečno število zaposlenih. Neto koeficient fluktuacije je v letih 1999 in 2000 dokaj stabilen, v letu 2001 pa poraste za 97 odstotkov. Vzrok za porast neto koeficienta fluktuacije v letu 2001 je v zmanjšanju odhodov iz podjetja Pohorje glede na povprečno število zaposlenih.

Povsem drugačne pa so razmere na področju fluktuacije zaprtih oseb, kjer v letu 2001 koeficient fluktuacije znaša po ocenah pristojnih okrog 39 odstotkov. V tej oceni je upoštevano dejstvo, da je prisotna visoka stopnja notranje migracije med posameznimi delovnimi mesti, predvsem zaradi stalnega usposabljanja in dejstvo, da se populacija menjava (redni in pogojni odpusti, premestitve v okviru UIKS-a in podobno, na drugi strani pa prihajajo novo zaprte osebe).

V analizi poslovanja spremljamo zaposleno osebje, da bi odkrili, kako osebje in spremembe vplivajo na uspešnost poslovanja. Z analizo zaposlenih v Pohorju smo prikazali vpliv specifične delovne sile na zmanjšanje uspešnosti poslovanja. Dejstvo pa je, da prav vsi problemi ne izvirajo od tod, pač pa bolj iz slabega ravnanja vodilnih ravnateljev v podjetju.

4.3 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 priskrbovanju sredstev, ločimo statično in dinamično komponento. Pri dinamičnem pojmovanju financiranja nas zanima tok sredstev od financerja k podjetju v opazovanem obdobju in se kaže 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.

4.3.1 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 s sredstvi tako tudi viri sredstev, s tem pa obveznosti podjetja:

- nevračljivi viri so lastni oz. trajni kapital,
- vračljivi so tuji viri.

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). V ta namen proučujemo obseg in strukturo virov, ki je prikazana v tabeli 13.

Tabela 13: Obseg in struktura virov financiranja Pohorja v letih 1999 – 2001 v 000 SIT

Obveznosti do virov sredstev v 000 SIT	1999		2000		2001		INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
	SIT	%	SIT	%	SIT	%		
A. KAPITAL	1.728.373	90,17	1.612.123	89,51	1.359.804	87,07	93,3	84,3
1. Osnovni kapital	1.004.286	52,39	922.209	51,20	861.878	55,19	91,8	93,4
2. Rezerve	14	0,00	0	0,00	0	0,00	0,0	-
3. Pren.č.dob.ali izguba iz preteklega leta	-194.370	-10,14	-279.383	-15,51	-313.223	-20,06	143,7	112,1
4. Revalor. popravek kapitala	1.076.844	56,18	1.085.547	60,27	1.063.467	68,10	100,8	97,9
5. Nerazd.dob. ali izguba tekočega leta	-158.401	-8,26	-116.250	-6,45	-252.318	-16,16	73,4	217,0
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-
C. DOLGOR.OBVEZ. IZ FINANCIRANJA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-
Č. DOLGOR.OBVEZ. IZ POSLOVANJA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-
D. KRATKOR.OBVEZ.IZ FINANCIRANJA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-
E. KRAT.OBVEZ. IZ POSLOVANJA	188.456	9,83	188.912	10,49	201.865	12,93	100,2	106,8
F. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-	-
PASIVA SKUPAJ	1.916.829	100,00	1.801.035	100,00	1.561.669	100,00	93,9	86,7

Vir: Bilanca stanja podjetja na dan 31.12. v letih 1999 - 2001

Pri analizi virov v proučevanem obdobju najprej opazimo trend realnega zmanjšanja vseh virov skupaj. V letu 2000 je prišlo do 6 odstotnega, v letu 2001 pa kar 13 odstotnega realnega padca glede na predhodno leto. Vzroke za to lahko poiščemo v zmanjšanju vrednosti osnovnega kapitala podjetja, ki se je v letu 2000 realno zmanjšal za 7 odstotkov, v letu 2001 pa kar za 16 odstotkov ter v povečevanju prenesene izgube iz prejšnjega leta. Relativni delež kapitala med celotnimi viri financiranja se je v letu 2001 glede na leto 2000 realno znižal za 3 odstotne točke, predvsem na račun povečanih kratkoročnih obveznosti iz poslovanja. Le-te so se v letu 2001 glede na predhodno leto realno povečale za 7 odstotkov. Opazimo še, da ima podjetje tuje vire izključno kratkoročne narave, sprememb glede na ročnost pa v obravnavanih letih ni. Zato lahko rečemo, da gre za nezadolženo in finančno varno podjetje. Temeljni kazalec stanja financiranja, finančna varnost kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev, pokaže, da je delež trajnega kapitala zmanjšan za izgubo, v celotni višini sredstev dosti večji od 50 %. Večji delež trajnega kapitala v celotnih tujih virih financiranja pomeni boljšo finančno varnost (SRS, 1993, str. 50).

4.3.2 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost je sposobnost razpolaganja z ustreznimi likvidnimi sredstvi, ko so ta

potrebna. Določena je z likvidnostjo sredstev, t.j. sposobnostjo spreminjanja nadenarnega 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 kazalniki 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 števcu 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 14.

Tabela 14: Plačilna sposobnost podjetja v letih 1999 – 2001

Kazalci	1999	2000	2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
Splošna likvidnost	4,02	3,91	2,69	97,3	68,7
Tekoča likvidnost	1,99	2,13	1,33	107,0	62,4
Terjatve do kupcev / obv. do dobaviteljev	1,40	1,76	1,30	125,7	73,8

Vir: Bilanca stanja na dan 31.12. v letih 1999 - 2001

Splošna likvidnost se je v obravnavanem obdobju poslabšala, in sicer: v letu 2000 najprej za 3 odstotke glede na leto 1999, v letu 2001 pa kar za 31 odstotkov glede na leto 2001. Poleg tega vidimo, da so celotna kratkoročna sredstva precej večja od celotnih kratkoročnih obveznosti, torej zmanjšanje sploh ni bistveno. Tudi tekoča likvidnost se je zmanjšala v letu 2001 za 26 odstotkov glede na predhodno leto, vendar še vedno kaže ugodno plačilno sposobnost. Po posameznih letih ima podjetje v celoti krite kratkoročne obveznosti s t.i. nematerialnimi gibljivimi sredstvi. Tudi razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev se je v letu 2001 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšalo za 26 odstotkov, saj se približuje ciljni vrednosti 1.

4.3.3 Finančna stabilnost

Glavni finančni cilj podjetja je zagotovo finančna stabilnost ali finančno ravnotežje, t.j. dolgoročna plačilna sposobnost podjetja, kjer so dolgoročno vezana sredstva podjetja financirana iz dolgoročnih virov. Da pa dobimo popolnejšo sliko, analiziramo še stopnjo

samofinanciranja, t.j. razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi. Prikazuje sposobnost podjetja, da samo financira svoje poslovanje. Mejna vrednost je okoli 1, ko je zastopanost lastnih virov v strukturi vseh virov najugodnejša. Neto obratna sredstva pa nam pokažejo, s kakšnimi viri glede ročnosti podjetje financira osnovna sredstva in finančne naložbe. Izračunamo jih tako, da od obratnih sredstev odštejemo kratkoročne obveznosti. Kazalce finančne stabilnosti podjetja Pohorje prikazuje tabela 15.

Tabela 15: Kazalci finančne stabilnosti podjetja v letih 1999 - 2001

Kazalci	1999	2000	2001	INDEKS 00/99	INDEKS 01/00
Finančna stabilnost	149%	152%	133%	102,0	87,5
Stopnja samofinanciranja	150%	152%	133%	101,3	87,5
Obr. sredstva v 000 SIT	477.456	507.468	341.181	106,3	67,2

Vir: Bilanca stanja podjetja na dan 31.12. v letih 1999 - 2001

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 100 %. Stopnja samofinanciranja v proučevanem obdobju je visoka, kljub temu da je v letu 2001 padla za 22 odstotkov. Podjetje ima na voljo v proučevanem obdobju tudi dovolj čistih obratnih sredstev, zato lahko financira dolgoročne naložbe.

4.4 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 proučevanja 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.

V okviru analize prodaje je opravljena tudi analiza tehnično tehnološkega področja, saj sta področji zelo povezani in soodvisni.

4.4.1 Obseg in struktura prodaje

Podjetje Pohorje je s prodajo industrijskih izdelkov in storitev, kmetijskih izdelkov ter izdelkov in storitev pomožnih in posebnih dejavnosti v letih 1999 – 2001 realiziralo čiste

prihodke od prodaje takole:

1. Leta 1999 je znašala nominalna vrednost celotnih prihodkov od poslovanja 1,260 mrd SIT s sledečo strukturo po dejavnostih:

- 95,6 % je bilo doseženih z industrijsko dejavnostjo,
- 2,6 % so predstavljali uresničeni učinki kmetijske dejavnosti,
- 1,8 % so znašali prihodki pomožnih dejavnosti.

Deleži vrednosti prodaje, doseženi po trgih, so bili naslednji:

- 37,4 % na slovenskem trgu,
- 5,2 % predstavljajo trgi nekdanje Jugoslavije,
- 57,4 % pa je bilo doseženih s prodajo na zahodnoevropskih trgih: največ v Nemčijo, potem pa si sledijo v zaporedju Italija, Poljska in Avstrija.

Po programih je bila prodaja naslednja:

- 44,1 % je bilo prodanih izdelkov standardnega programa,
- 43,6 % programa AWG in
- 12,3 % izdelkov po naročilu.

2. V letu 2000 so bili doseženi celotni prihodki v višini 1,460 mrd SIT. Struktura po dejavnostih pa je bila naslednja:

- 97,2 % je bilo doseženih z industrijsko dejavnostjo,
- 1,6 % so predstavljali uresničeni učinki kmetijske dejavnosti,
- 1,2 % pa so znašali prihodki pomožnih dejavnosti.

Deleže vrednosti prodaje, doseženi po trgih, so bili sledeči:

- 30,9 % odpade na slovenski trg,
- 6,2 % ostali trgi nekdanje Jugoslavije,
- 62,9 % pa predstavljajo drugi evropski trgi.

Prodaja po programih pa je bila naslednja:

- 42,1 % standardnega programa,
- 48,7 % AWG programa,
- 9 % izdelkov po naročilu.

3. V letu 2001 so bili doseženi celotni prihodki v višini 1,401 mrd SIT. Struktura po dejavnostih pa je bila naslednja:

- 98,2 % je bilo doseženih z industrijsko dejavnostjo,
- 1,1 % so predstavljali uresničeni učinki kmetijske dejavnosti,
- 0,7 % pa so znašali prihodki pomožnih dejavnosti.

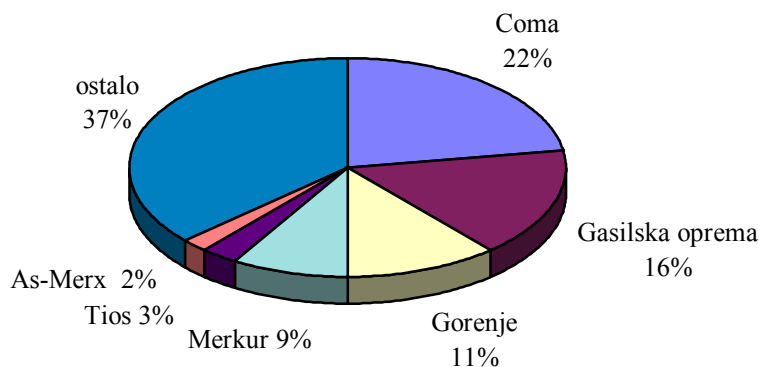
Deleže vrednosti prodaje, doseženi po trgih, so bili sledeči:

- 30,2 % odpade na slovenski trg,
- 8,1 % ostali trgi nekdanje Jugoslavije,
- 61,7 % pa predstavljajo drugi evropski trgi.

V nadaljevanju predstavljam še strukturo prodaje po kupcih. Slika 6 prikazuje strukturo

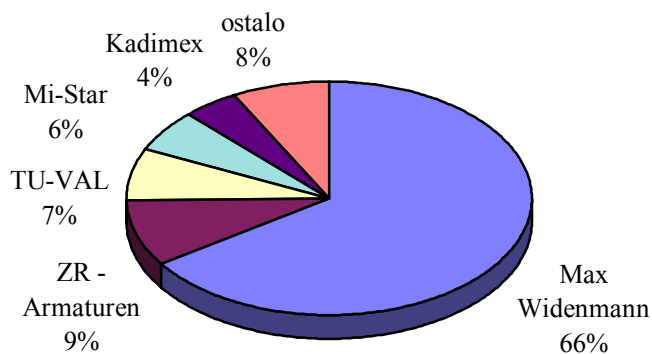
dosežene prodaje po kupcih v odstotnih deležih na slovenskem trgu v letu 2001, slika 7 pa strukturo prodaje po kupcih na tujih trgih v letu 2001.

Slika 6: Struktura prodaje po kupcih na domačem v letu 2001



Vir: Poslovno poročilo za leto 2001, str. 10

Slika 7: Struktura prodaje po kupcih na tujih trgih v letu 2001



Vir: Poslovno poročilo za leto 2001, str. 10

Dejstvo je, da se pravzaprav sama struktura prodaje po kupcih v letih 1999 - 2001 bistveno ne spreminja. Kot že omenjeno, zavzema največji strukturni delež, ki je v obravnavanem obdobju vseskozi porastu, kupec Max Wiedenmann (AWG program).

Izluščimo torej lahko, da se iz leta v leto kaže največji razkorak pri trženju izdelkov po naročilu na eni strani, na drugi strani pa vedno bolj narašča delež AWG programa. Gre za

proizvodnjo polizdelkov za največjega poslovnega partnerja. V obravnavanem obdobju je opaziti tudi stagnacijo standardnega programa, kar lahko pojasnimo predvsem s cenovnim prilagajanjem tržnim razmeram.

Izdelki po naročilu se praviloma izdelujejo v zelo majhnih serijah, zanje so ponavadi potrebna posebna, zelo draga orodja, v sam razvoj in osvajanje proizvodnje je vloženega veliko dela in podobno, zato gre za zelo drago proizvodnjo, ki ne prinaša dobička, pač pa je zanimiva le z vidika zasedenosti prostih kapacitet. Vendar v obravnavanih letih predstavlja ozko grlo delovna sila, za katero je značilno, da je vedno težje zaposljiva, velik problem pa predstavlja tudi varnostni vidik. Naj povzamem, da - gledano dolgoročneje - trend izpada trženja izdelkov po naročilu, vsaj zaradi naštetega, ne vzbuja razlogov za posebno zaskrbljenost.

V strateškem smislu je bolj problematičen, kratkoročno sicer dobrodošel, vedno večji delež prodaje največjemu kupcu Max Wiedenmann (AWG program), kar bi bilo v primeru izpada na kratek rok zelo težko nadomestiti. To dejstvo kaže na zelo nizko stopnjo obvladovanja trga v smislu agresivnega nastopanja. Tudi v praksi ni zaslediti nikakršnih sistematičnih aktivnosti ofenzivnega poslovanja (Hrastelj, 1995, str. 38 - 69) ali oblikovanja strategij. Jasno je, da bo s preoblikovanjem podjetja in hkrati vzpostavitvijo upravljalvske strukture treba odgovoriti tudi na ta vprašanja.

4.4.2 Posebnosti trženja na nemškem trgu

Zato se v nadaljevanju poglobim v posebnosti trženja polizdelkov na nemškem trgu. V tem primeru gre za večnacionalno trženje, ki ima predvsem značilnosti medorganizacijskega trženja (tudi organizacijskega, reprodukcijskega, industrijskega), saj poteka praviloma med organizacijami in le izjemoma med organizacijo in posamezniki (Tavčar, 1997, str. 101).

Trženjski splet predstavljajo ciljno organizirane in nadzorovane spremenljivke, ki neposredno vplivajo na posle z odjemalci in potrošniki (Kotler, 1996). Trženjski splet sestavljajo:

- izdelek – stil, kvaliteta, blagovna znamka in podobno,
- cena in prodajni pogoji,
- distribucija – prodajne poti, območja, transport in podobno,
- komunikacije – publiciteta, propaganda, osebna prodaja in komuniciranje.

Govorimo o medsebojni enakovrednosti sestavin. Medsebojna usklajenost vseh sestavin trženjskega spleta pripomore k povečanju učinkovitosti le-teh in k povečanju celotne učinkovitosti podjetja. Pa vendar prav vpliv izdelka določa stranke, konkurenco ter raziskovalno razvojno dejavnost podjetja.

4.4.2.1 Izdelek

Izdelek je skupek fizičnih, storitvenih in simbolnih prvin, od katerih pričakujejo kupci koristi in so zaradi njih zadovoljni (Hrastelj, 1995, str. 75). Značilnost sodelovanja z obema nemškima partnerjema (Max Wiedenmann in ZR Armaturen) je v tem, da je Pohorje eden njihovih večjih dobaviteljev polizdelkov za gasilske armature. Konkretni izdelki spadajo v skupino mednarodnih izdelkov, saj jih lahko tržimo na več nacionalnih trgih. Oviro globalnemu trženju vsekakor predstavljajo različni standardi na tem področju (STORZ, UNI, GOST, EN). Ko ugotavljamo značilnosti obravnavanih izdelkov, namenjenih nemškemu trgu, lahko rečemo, da gre predvsem za visoko kakovost izdelave, pa tudi za sam sistem kakovosti v podjetju. Kakovost izdelave pa se ocenjuje predvsem glede na konstrukcijske rešitve in funkcionalnost izdelkov, medtem ko je zunanji izgled manj pomemben dejavnik.

Niso modni izdelek, zato je oblikovanje izdelka stranskega pomena za podjetje, pomembna je predvsem funkcionalnost. Podjetje tudi embalaži ne posveča posebne pozornosti, saj uporablja standardne Eurobox palete, ki služijo nakladanju in raztovarjanju izdelkov.

Na nemškem trgu podjetje s svojo blagovno znamko ni prisotno, saj se spojke tam tržijo pod blagovno znamko največjega poslovnega partnerja.

Glede garancij, katerih namen je ustvarjanje zaupanja do izdelka in zavarovanje pred neupravičenimi reklamacijami, bo treba še marsikaj postoriti. Delež reklamacij na nemškem trgu je opazen, kar je povezano predvsem z zahtevnostjo trga.

4.4.2.2 Cena in prodajni pogoji

Cena in prodajni pogoji so eni pomembnejših instrumentov uresničevanja zastavljenih trženjskih ciljev. Cena je denarni izraz vrednosti nekega blaga, ki je nastal z medsebojnim vplivom ponudbe in povpraševanja na trgu. Osnovni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje cene, se navezujejo na ponudbo, mesto ponudbe, potrebe in kupno moč potrošnikov (Riječnik marketinga). Poleg tega je nujno treba upoštevati tudi prodajne pogoje, saj tudi ti pomembno vplivajo na oblikovanje cen.

Na vsakem posameznem trgu določajo ceno predvsem štirje dejavniki (Keegan, 1984, str. 340):

- cenovni prag oz. dno – najnižja cena, pogojena s proizvodjalnimi stroški,
- cenovni vrh – najvišja cena, pogojena s cenami konkurence,
- plačilna sposobnost kupcev,
- povpraševanje.

Posebnost poslovanja na nemškem trgu je vsekakor skupna cenovna strategija v sodelovanju s konkretnima partnerjema. V zadnjem času se opaža povečana cenovna konkurenca predvsem s strani nemškega ponudnika tovrstne opreme »Feuervogel«. Največ cenovnih težav se pojavlja pri odlitkih kokilnega litja in pri obdelanih izdelkih, kar jasno kaže na potrebo po tehnološki posodobitvi.

Pri poslovnem sodelovanju z nemškim partnerjem Max Wiedenmann pa je poleg cenovnega reagiranja na poteze konkurence bistveno izpolnjevanje njihovih želenih rokov dobave. V zvezi s prodajnimi pogoji je treba poudariti, da se trenutno celo nakazuje možnost predčasnega plačila v roku 10 dni ob hkratni odobritvi 2 odstotnega kassa skonta (2/10, neto 30).

4.4.2.3 Distribucija

Distribucijsko pot opredelimo kot strukturo organizacijskih enot znotraj podjetja v povezavi z zunaj-organizacijskimi agenti in trgovino na debelo in drobno, preko katere se tržijo izdelki in storitve (American Marketing Association). Gre za fizični tok izdelkov skozi prodajne poti; prodajne poti pa so notranje in zunanje organizacijske enote. Vsaka takšna pot pa zahteva občasno prilagajanje spremembam na trgu. Podjetje stremi k optimalni tržni poti. To je tista pot, ki je v ravnotežju. V ravnotežju pa je takrat, kadar kakršnakoli sprememba ne bi povečala, ampak bi celo zmanjšala doseženi dobiček (Potočnik, 1996, str. 52).

V večnacionalnem trženju, sestavljajo trženjske poti večinoma organizacije in deli organizacij, ki z izdelki in storitvami povezujejo dobavitelje in odjemalce. Podjetje lahko v mednarodnem poslovanju dostopa na posamezne trge na različne načine:

- dostop iz proizvodnje v državi matičnega podjetja,
- posredni izvoz: izvozno podjetje, izvozni posrednik in podobno,
- neposredni izvoz: posrednik v tujini, trgovec v tujini in podobno,
- dostop iz proizvodnje v tuji državi – pogodbeni, montažni, licenčni proizvodnja in podobno.

Velja, da je posredni izvoz primeren zlasti za izvoz nediferenciranih izdelkov, neposredni pa je primernejši pri izvozu bolj diferenciranih in kompleksnejših izdelkov.

Distribucijska strategija v večnacionalnem trženjskem programu mora ustrezati trženjski poziciji podjetja in celovitim trženjskim ciljem na vseh nacionalnih trgih. Gre za oblikovanje trženjskih kanalov, kar je težavno zaradi različnosti nacionalnih trženjskih struktur. Pa vendar se pojavljajo določeni vzorci distribucijskih poti v povezavi z značilnostmi določenega trga. Podjetje lahko z ustrezno zaznavo specifičnih tržnih vzorcev ustrezno oblikuje distribucijsko pot, kar ima pomemben vpliv na njegovo konkurenčno prednost.

Pohorje konkretno na nemškem trgu ni prisotno s svojo blagovno znamko, tako da poslovni partner v bistvu predstavlja končnega kupca izdelkov, saj podjetje nima nobenega vpliva na nadaljnjo prodajo izdelkov. Gre torej za neposredno prodajo končnim kupcem.

Naj dodam, da se zaradi značilnosti izdelkov - velikost, teža, oblika – najpogosteje uporablja cestni transport. Večinoma se uporablja klavzula FCA – Free Carrier (prosto prevoznik). V tem primeru prodajalec izpolni svojo obveznost dobave blaga, ko preda blago na razpolago kupcu v svojih prostorih. Prodajalec ni odgovoren za nakladanje blaga na prevozno sredstvo, ki ga preskrbi kupec in tudi ne za izvozno carinjenje, razen če je določeno drugače (Puharič, 1995, str. 148).

4.4.2.4 Komunikacije v trženju

Dejstvo je, da pravilne odločitve glede izdelka, prodajnih pogojev in prodajnih poti še ne zagotavljajo poslovnega uspeha. Komuniciranje s trgom je postalo nujno, če podjetje želi doseči dobre poslovne rezultate. Namen delovanja komunikacij v okviru trženjskega spleta je povezovanje. So sredstvo, s katerim se prenašajo informacije o značilnostih izdelka, njegovi koristnosti, prednostih in podobno. V okviru komunikacij se prepletajo naslednje sestavine (Hrastelj, 1995): oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, publiciteta in osebna prodaja. Vse sestavine komunikacijskega spleta morajo biti nujno med seboj povezane. Koordinacija med sestavinami pa predstavlja osnovni predpogoj za njihovo učinkovitost.

Večnacionalno poslovanje poteka predvsem med organizacijami, zato med sestavinami komunikacij prevladuje predvsem osebno komuniciranje. Osebno komuniciranje je (za razliko od neosebne) dvosmernega značaja in tako zagotavlja neposreden in očitni odziv prejemnika v procesu komuniciranja. Gre praviloma za učinkovitejšo zvrst, vendar je zaradi višjih stroškov primerno le za omejeno število trženjskih partnerjev. Prav tako se uporablja le v primeru dolgoročne povezanosti s partnerji ter v primerih dovolj velike vrednosti trženja s posameznim partnerjem. Delež osebnega komuniciranja je večji v odločilnejših stopnjah trženjskega procesa: sklepanje poslov, manjši pa je v predprodajni in poprodajni fazi.

Podjetje uporablja vse oblike tržnega komuniciranja. Pri sklepanju poslov na nemškem trgu se najbolj uporablja osebna prodaja. Po pomembnosti druga sestavina komunikacijskega spleta je pospeševanje prodaje. V glavnem gre za prisotnost na mednarodni razstavi »Interschutz« v povezavi z Gasilsko zvezo Slovenije. Poleg tega se uporablja tudi propaganda v obliki kataloga, prospektov ter spletna stran na internetu, ki je na voljo tudi v nemškem jeziku (URL: <http://www.pohorje-mirna.si>), 01.10.2002. Publiciteta, ki jo je podjetje občasno deležno, pa je tudi zaželena.

Naj povzamem: v primeru JGZ Pohorje lahko vidimo, da posluje na dokaj različnih trgih. Ugotavljam, da je povsod, še posebej na nemškem trgu, prisotna huda konkurenca. Seveda je konkurenčnost podjetja na omenjenem trgu nižja – tako v cenovnem smislu, kot v smislu kakovosti. Edina prednost pred konkurenco izhaja iz relativno cenejše delovne sile, ki je v JGZ Pohorje še posebej specifična. Prevladujejo veliki kupci, obseg nakupov je največji. Naj še dodam, da je stopnja informiranosti kupcev zelo visoka.

4.5 Analiza nabave

Z vidika reprodukcijskega procesa lahko nabavo opredelimo kot poslovno funkcijo, kjer se denarna sredstva spreminjajo v potrebne poslovne prvine: v predmete dela, v delovna sredstva, v delovno silo in v tuje storitve. Z nabavo v ožjem smislu pa mislimo samo na preskrbo predmetov dela in tujih storitev (Kotnik, 1990, str. 1).

Preskrba z materiali za reprodukcijo, pomožnimi materiali, zaščitnimi sredstvi, orodji in polizdelki in tudi tujimi storitvami ob ustreznem operativnem planiranju, ne povzroča posebnih težav ali morebitnih zastojev v procesu proizvodnje.

Nabavne cene nekaterih skupin materialov: sesalne cevi, gumi cevi za hidrantne omarice, tesnila, vijaki, varovalni obročki in vzmeti so v proučevanem obdobju 1999 – 2001 ostale nespremenjene. Padle so cene tehnične gume, tesnil, cevi PVC, vodotopnih premazov za tlačno litje, temperirnega olja in hidrantnih omaric. Cena glavnega vhodnega materiala - aluminija, pa je v proučevanem obdobju na londonski borzi kovin najprej vztrajno naraščala vse do prelomnega datuma 11.09.2001, ko je drastično padla, tako da je bila konec leta 2001 približno enaka kot v drugi polovici leta 1999. Tudi tečaj ameriškega dolarja je zabeležil podoben trend. Namreč, nabavna cena aluminija se oblikuje v skladu z gibanjem tečaja ameriškega dolarja in glede na gibanje cene aluminija na londonski borzi kovin.

V letu 1999 je znašala povprečna mesečna poraba vseh vrst materialov skupaj cca 71,8 mio SIT, v letu 2000 pa nominalno cca 83 mio SIT, realno za 6 % več, v letu 2001 pa nominalno cca 83,4 mio SIT, realno za 7 % manj glede na predhodno leto. Tudi koeficient obračanja zalog repromaterialov je v letu 2000 znašal 8,2, namesto načrtovanih 13 obratov. V letu 2001 pa le 7, kar je za 15 % manj kot v letu 2001. Za obvladovanje zalog se uporablja ABC metoda, saj je struktura porabe materialov takšna, da cca 8-10 % osnovnih vrst repromaterialov predstavlja kar 90 % celotne porabe.

Ocenjevanje dobaviteljev poteka v skladu s sistemom kakovosti. Ocenjuje se predvsem kakovost, cene, roke dobav, prilagodljivost dobaviteljev in podobno. V letu 1999 je bilo od ocenjenih 35 dobaviteljev, kar 27 razporejenih v skupino A, 5 dobaviteljev B, trije pa v D, ker je Pohorje z njimi začasno prenehalo poslovati. V letu 2000 je ocenjenih 26 dobaviteljev, od

teh jih je bilo 25 uvrščenih v skupino A, eden pa v B. V letu 2001 pa je bilo ocenjenih 30 dobaviteljev, vsi pa so se uvrstili v skupino A.

JGZ Pohorje je dolžan upoštevati določbe zakona o javnih naročilih. Tako za vsak nakup, ki vrednostno presega 5 mio SIT, mora objaviti javni razpis. Zakon o javnih naročilih tudi določa, da podjetje ne sme objaviti javnega razpisa v tekočem letu, dokler ne sprejme letnega poslovnega načrta.

Pohorje posebnih analiz s področja nabave ne izvaja. Podjetje se za posamezno investicijo ne odloči na podlagi ekonomike investicij, saj je ne pozna oz. ne uporablja. Obseg investicij je pogojen z razpoložljivimi denarnimi sredstvi. Seveda se tovrstne poslovne odločitve odražajo tudi v donosnosti sredstev in donosnosti kapitala. Ker podjetje ne pozna dolgoročnega načrtovanja, se investicij ne načrtuje dolgoročno, poleg tega se zanemarija ekonomiko investicij, zato lahko sklepamo, da vsa vlaganja, pa čeprav skromna, niso bila potrebna oz. poslovno upravičena.

4.6 Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja podjetja

Iz izvedene analize poslovanja in poslovnih funkcij na tem mestu izberem ključne prednosti in slabosti podjetja Pohorje, kar nam bo v nadaljevanju s pomočjo analize organizacije in okolja podjetja, pomagalo izluščiti glavne skupine problemov (slabosti in nevarnosti). Ti izsledki pa bodo predstavljali osnovo za nadaljnje proučevanje, katerega končni cilj je predlaganje sprememb in rešitev za prihodnji razvoj podjetja.

V procesu strateškega planiranja je zelo pomembna primerjava s konkurenti, saj lahko le tako kakovostno ocenimo položaj podjetja glede na konkurenco. Tudi rezultat analize poslovanja in organizacije z opredeljenimi prednostmi in slabostmi naj bi se nanašal na primerjavo s konkurenti. Pohorje pa zaradi svojih specifičnosti pravzaprav nima konkurence na domačih tleh, ne le zaradi posebnosti delovne sile, pač pa tudi v tujini, predvsem zaradi obvladovanja nacionalnih trgov s strani domačih proizvajalcev. Primerjava z njimi je vsekakor v procesu strateškega planiranja zaželen, saj tako lahko pridobimo veliko informacij o razvoju in trženju gasilskih armatur, o njihovi organiziranosti in podobno. Pridobivanje kakovostnih tovrstnih podatkov pa je izredno težko, zato bi se moralo Pohorje z njimi načrtno povezati zaradi izvedbe benchmarkinga.

Prednosti poslovanja podjetja Pohorje so naslednje:

- obstoječa tehnično-tehnološka baza in strokovni kader, spremljanje in uvajanje razvoja novih tehnologij,
- pridobljeni atesti za večino izdelkov na pomembnejših trgih,
- podjetje ima stabilen denarni tok ter visoko investicijsko sposobnost,

- ugodna struktura virov financiranja in visoka finančna varnost podjetja,
- podjetje ima na voljo kakovostne informacijske sisteme.

Slabosti poslovanja podjetja Pohorje, ki smo jih izluščili na podlagi analize poslovanja pa so:

- Pohorje je še vedno preveč tehnološko usmerjeno podjetje. Povezava med tehničnim in ostalimi znanji je slaba. Omejena je vloga trženja, saj je premalo zaposlenih s trženjskimi izkušnjami,
- podjetje daje premalo poudarka tržnim raziskavam: stopnja poznavanja izdelkov, potreb uporabnikov, ocena tržnega potenciala, cenovna politika, distribucijske poti in podobno,
- pomanjkanje mehanizma za obvladovanje stroškov: spremljanje stroškov je pomanjkljivo, predvsem je premajhen poudarek na pomembnosti spremljanja stroškov, saj ni zaznati prave pripravljenosti ravnateljstva,
- zanemarjanje ekonomike investicij,
- vedno slabša struktura, fluktuacija in neučinkovitost obsojeniške delovne sile,
- premalo vlaganja v dodatno izobraževanje vseh zaposlenih.

5 ANALIZA ORGANIZACIJE

Pri analizi in oceni organizacije s pomočjo kvalitativnega pristopa analiziram, ali obstoječa organizacija zagotavlja smotrno uresničevanje cilja podjetja. Ob koncu poglavja pa skušam strniti in poudariti bistvene prednosti in slabosti organizacije podjetja Pohorje, ugotovljene med izvedeno analizo.

5.1 Analiza organizacijskih struktur

Lipovčeva razvita teorija organizacije v svojem prvem delu poudarja sestav razmerij med ljudmi, zato se najprej posvetim analizi »mreže oz. sestava razmerij, ki jo imenujemo organizacijska struktura« (Lipovec, 1987, str. 60). Ločimo neformalna in formalna razmerja, pri čemer analiziram slednja, ki so razvita načrtno, z namenom smotrnega delovanja in doseganja večje učinkovitosti. V organizaciji podjetja proučujemo naslednje formalne organizacijske strukture (Rozman, 2000, str. 4):

- tehnično,
- komunikacijsko,
- motivacijsko in
- upravljalno-ravnalno strukturo.

5.1.1 Tehnična struktura

Celotno delovno nalogo podjetja razdelimo s tehnično delitvijo dela na delovne naloge, ki jih

lahko členimo še naprej do opravil. Ko zaposleni izvajajo te delovne naloge, prihaja med njimi do različnih razmerij, od čustvenih pa vse do tehničnih (Rozman et al., 1993, str. 133). Strukturo povezav med ljudmi, postavljenih na ustrezna delovna mesta z dodeljenimi delovnimi nalogami, imenujemo tehnična struktura. Delo in delovne naloge je mogoče razdeliti na več načinov, vendar najpogosteje:

- po poslovnih funkcijah,
- na podlagi proizvodov, regij, držav,
- po funkcijah ravnalnega procesa: planiranje, izvedba, kontrola.

Iz organizacijske sheme podjetja Pohorje, prikazane v podpoglavju 2.1 na sliki 1 vidimo, da gre za klasično poslovnofunkcijsko organizacijsko strukturo. Osnovni značilnosti poslovnofunkcijske organizacijske oblike sta (Rozman et al., 1993, str. 148):

- druga hierarhična raven je razčlenjena na podlagi poslovnofunkcijskega zaokroževanja delovnega področja,
- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa.

Direktor oz. glavni ravnatelj v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je tako tudi edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Uspeh pa je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj, zato je ključno odločanje centralizirano. Ima pa predvsem naslednje prednosti:

- poslovnofunkcijska specializacija omogoča visoko koncentracijo znanja na enem mestu,
- razvoj posameznih funkcij je intenziven,
- izkoriščanje zmogljivosti je veliko.

Ker poslovni proces zahteva veliko medsebojno prepletenost poslovnofunkcijskih področij, nastane potreba po koordinaciji, ki jo podjetje v zadnjem času formalno izvaja tudi na operativnem nivoju. Naslednja slabost je nepovezanost med poslovnimi funkcijami. Zato je potrebnega veliko medsebojnega usklajevanja. Dogaja se, da se izvedba naloge prilagaja potrebam in zahtevam poslovnofunkcijskega področja ne glede na potrebe z vidika podjetja kot celote.

Ker ima podjetje ne preveč kompleksno okolje in pretežno rutinsko tehnologijo (kovanje, litje, mehansko obdelavo in montažo gasilskih armatur), lahko ugotovimo, da je zanj primerna, vendar ne povsem. Kaže se potreba po uvedbi štabnih enot, predvsem za plan in analize, informatiko in kontrolo poslovanja.

5.1.2 Komunikacijska struktura

V delitvi dela komunikacijska struktura omogoča potek dela s pomočjo komuniciranja. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje, ki poteka navzgor in navzdol, tudi vertikalno in

horizontalno. Delimo jih na ustne, pisne, govorico telesa na eni strani ter na elektronske na drugi. Komunikacijska razmerja se razširijo v komunikacijsko strukturo, ki je odvisna predvsem od strukture avtoritete (Rozman, 2000, str. 7). Grafično jih lahko upodobimo kot kolo, prstan, verigo, ipsilon in vse kanale.

Komuniciranje v Pohorju je že zaradi poslovnofunkcijske organizacijske oblike centralizirano in hierarhično ter močno avtoritarno. Za podjetje je v osnovi značilno komuniciranje po strukturi kolesa. Tako so ravnatelji poslovnih funkcij osrednji členi, ki imajo edini informacije iz vseh oddelkov oz. poslovnih funkcij. Komuniciranje poteka bolj ali manj pisno, tako med poslovnimi funkcijami, kot tudi v komunikaciji med različnimi hierarhičnimi nivoji. Prisotne so močne informacijske blokade med posameznimi poslovnimi funkcijami. Zato ne prihaja do sinergij med posameznimi oddelki ter do celovitih rešitev problemov. V zadnjem času se poskuša reševati pereče probleme s projektnimi skupinami. Vendar zaradi nepoznavanja ustreznega komuniciranja ter slabo opredeljene tehnične strukture in strukture avtoritete in naj dodam, tudi osebnostnih lastnosti posameznikov, praviloma prihaja do nedokončanja teh nalog. Dejstvo je, da bi odprava teh pomanjkljivosti bistveno pripomogla k pravočasnemu zaznavanju in razrešitvi problemov. Spremenjen način komuniciranja bi zagotovo omogočil učinkovitejše poslovanje.

5.1.3 Motivacijska struktura

Motivacijska struktura v podjetju pojasnjuje razloge, zakaj ljudje v podjetju delujejo skladno. Delovanje lahko razumemo kot sredstvo, s katerim zadovoljujemo potrebe. Danes je zadovoljevanje potreb posredno, saj zaposleni pridobijo zaslužek, denar, s katerim nato zadovoljijo svoje potrebe. Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti usposobljeni in motivirani, saj bodo naloge potem bolje opravljene. Za svoje delovanje, ki ga sproži motiv, človek pričakuje nagrado (plačo, priznanje, pohvalo in podobno). Potrebe in cilji pa so med sabo povezani. V združbah pa so cilji doseženi takrat, ko je delovanje zaposlenih skladno. Zato mora motiviranje voditi k usklajenemu delovanju in doseganju učinkovitega poslovanja.

Podjetje Pohorje sploh nima zaposlenih, pač pa so vsi, ki so financirani iz sredstev JGZ, državni uslužbenci; zanje tako velja kolektivna pogodba za negospodarstvo. Višina plače (osnovna plača z dodatki) je v državni upravi vezana na zahtevnost delovnega mesta, ta pa se razvršča glede na izobrazbeno stopnjo. Tukaj je še napredovanje, ki je možno na 3 leta, ob doseganju določenih pogojev, vendar v omejenem obsegu t.i. razredov. Vsak posamezni vodja pa lahko svojemu podrejenemu dodeli še individualno delovno uspešnost v višini največ do 20 % osnovne plače. Vendar so sredstva za delovno uspešnost močno limitirana.

Jasno je, da višina plače ni zadostna za večjo motiviranost zaposlenih. Na delavčevo zavzetost

vpliva predvsem razlog za plačo. To še posebej velja za zahtevnejša delovna mesta z večjo odgovornostjo. Upoštevati je treba tudi motivatorje kot so: ugled, kariera, samopotrditev in podobno. Posebne vrste motivacijsko sredstvo, ki sili človeka v ustrezne aktivnosti, je tudi načrtovanje kariere. Pri tem pa ne gre samo za odločanje o nadaljnjem izobraževanju, pač pa bolj za to, da je tudi podjetje, enako kot posameznik, zainteresirano za njegovo kariero, saj se dobro zaveda, da človeške zmožnosti predstavljajo veliko konkurenčno prednost. Pohorje načrtovanja kadrov in karier ne pozna, kar podjetju preprečuje, da bi pravočasno vplivalo na razvoj izobrazbene in poklicne strukture oz. na njeno prilagajanje obstoječim kot tudi razvojnim potrebam.

Ena od oblik motiviranja je tudi vlaganje v dodatno izobraževanje vseh zaposlenih. V Pohorju so v izobraževanje vključeni civilni delavci in zaprte osebe. V povprečju je bilo v obravnavanem obdobju porabljenih za usposabljanje in izobraževanje malo več kot 2 dni na zaposlenega, namesto 4 – 5 dni, kot to velja za najboljše v panogi. Ocenjujem, da bi se dodatno izobraževanje gotovo odrazilo na kvalitetnejšem in učinkovitejšem delu vseh zaposlenih. V Pohorju se do zdaj še ni nihče ukvarjal z motiviranjem zaposlenih, kar se vidno odraža tudi na njihovem vedenju, še posebej zato, ker so v zaporu delovni pogoji še posebej težki. Na tem področju ima podjetje še ogromno rezerv in s tem še veliko možnosti za spreminjanje samih vedenjskih vzorcev in tudi celotne organizacijske kulture. Specifičnost organizacijske kulture v takšnih delovnih pogojih je še posebej izrazita, njena analiza pa bi presegla okvire tega specialističnega dela.

5.1.4 Upravljalno-ravnalna struktura

5.1.4.1 Ravnalna struktura

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta, ki predstavlja moč, izvirajočo iz položaja v podjetju, morajo biti v sorazmerju. Z njihovim prenosom na podrejene se začne proces delegiranja in pooblaščenja, ki se nadaljuje vse do izvedbenih zaposlenih. V tem procesu nastajajo razmerja podrejenosti in nadrejenosti, ki se povezujejo v hierarhijo. Hierarhična lestvica v obliki piramide je sestavljena iz stopenj, vsaka izmed njih pa ima svoje pristojnosti (Rozman et al., 1993, str. 137). Treba je poudariti, da so sicer vse štiri obravnavane enovite strukture med seboj povezane in morajo biti v sozvočju; ravnalna pa si prilagodi vse ostale enovite strukture razen upravljalne strukture.

V Pohorju je sicer uveljavljen osemčlanski kolegijski odbor; značilno pa je, da vse pomembnejše odločitve sprejema direktor oz. glavni ravnatelj. Zato gre formalno zgolj za klasičen linijski tip hierarhije, ki pa zelo počasi in neformalno, zaradi potreb, že prehaja v štabno–linijski tip. Linijski tip namreč zahteva precejšnje znanje nadrejenega, ki ga je težje razviti. Prednost tega sistema naj bi bila tudi preprosta in jasna struktura, dejstvo pa je, da

obstajajo svetovalci, ki še nimajo jasno definirane svoje svetovalne vloge, zato je že zaznati težave podrejenih v zvezi z disciplino. Prevladuje poslovno linijska zvrst, zato gre za strožjo kontrolo poslovanja, jasno razmejitev odgovornosti podrejenih in podobno. Žal pa prinaša številne slabosti: obremenjenost linijskih ravnalcev je visoka in zahteva kombinacijo različnih znanj in hkrati otežuje koordinacijo zaradi dolgih komunikacijskih kanalov. Jasno je, da so pri kompleksnejših nalogah slabosti še posebej izrazite.

5.1.4.2 Upravljalna struktura

Upravljanje je najbolj suverena in neomejena oblast v podjetju, ki temelji na ustrezni obliki lastnine sredstev. Takšna nesporna oblast upravljanja je v podjetju nujno potrebna, ker prav upravljanje zagotavlja določeno smer, ker brez nje ravnanje ne bi imelo enotnega cilja. Torej upravljanje daje smer ravnanju, ravnanje pa skuša doseči cilje, ki so za podjetje tudi družbenoekonomsko določeni (Lipovec, 1987, str. 196). Rozman s soavtorji lepo pravi (1993, str. 41), da so lastnina, njeno upravljanje in temeljni cilj podjetja, ki je merilo za glavne odločitve, med seboj tesno povezani.

Pohorje je javni gospodarski zavod, kar pomeni, da je zavezano Zakonu o gospodarskih javnih službah. Ta zakon v svojem 27. členu določa, da direktorja imenuje ustanovitelj (Ur. l. RS št. 32, 1993). Poleg tega je Pohorje zavezano tudi Zakonu o izvrševanju kazenskih sankcij, ki izrecno določa smiselno uporabo ZGJS (Ur. l. RS št. 22, 2000). V svojem 247. členu določa tudi možnost pluralitete pravno-organizacijskih oblik za opravljanje gospodarskih dejavnosti; ustanovi se lahko JGZ, javno podjetje ali režijski obrat. Določa pa tudi polivalentnost oblik, torej več oblik, v posameznem zavodu za prestajanje kazni zapora. Seveda pa je zavezan tudi določbam Zakona o gospodarskih družbah.

S preoblikovanjem sta tako postala organa JGZ upravni odbor in direktor. Upravni odbor je sestavljen iz treh članov: dva iz UIKS (direktor UIKS kot predsednik upravnega odbora in upravnik ZPKZ Dob pri Mirni kot član), tretji član pa prihaja iz ministrstva za finance. Po statutu JGZ ima upravni odbor predvsem naslednje naloge in pristojnosti (Statut JGZ Pohorje, 2001):

- sprejem statuta in sprememb in dopolnitev statuta,
- sprejem predloga poslovnega poročila, obračunov in zaključnega računa, ki skupaj tvorijo letno poročilo JGZ,
- sprejem letnega programa in finančnega načrta JGZ na predlog direktorja JGZ,
- imenovanje in razrešitev direktorja JGZ,
- sprejem akta o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest,
- nadzoruje vodenje poslov,
- predlaga ustanovitelju način razporejanja presežka prihodkov nad odhodki oziroma način pokrivanja primanjkljaja,

- predlaga ustanovitelju imenovanje revizorja,
- daje mnenje ustanovitelju na predlog srednje- in dolgoročnega programa razvoja JGZ, ki ga predlaga direktor,
- druge zadeve po zakonu, odloku o ustanovitvi in statutu.

Statut določa še, da bo JGZ pridobival finančna sredstva na sledeče načine:

- s prodajo svojih proizvodov in storitev na trgu,
- z dotacijami ostalih JGZ, ki na območju Republike Slovenije zagotavljajo možnost dela zaprtim osebam,
- iz proračuna Republike Slovenije ter
- z donacijami in
- iz drugih virov.

Iz vsega povedanega sedaj lahko sklepamo, da gre za različico enotirnega sistema; Vlada ima tu podobno moč kot »zbor«, »usmerjevalni odbor« pa kot v enotirnem sistemu upravljanja predstavlja upravni odbor. Skope konkretne izkušnje o delovanju tega sistema pa že nakazujejo, da bodo, kot v podobnih podjetjih, kjer je ustanovitelj Vlada RS, prevladali predvsem politični interesi.

5.2 Analiza organizacijskih procesov

5.2.1 Opredelitev organizacijskih procesov

Organizacijski procesi zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. V podjetju sta prisotna dva organizacijska procesa: upravljanje in ravnanje. Lipovec (1987, str. 218) definira upravljalno-ravnanjski proces kot proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in drugih pomembnih odločitev na eni strani, na drugi pa kot proces izvajanja naloge podjetja s pomočjo drugih ljudi in sicer: v procesu planiranja, delegiranja in koordiniranja oz. uveljavljanja ter kontroliranja. Zato v nadaljevanju analiziram procese planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.

5.2.2 Proces planiranja

Planiranje je sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje podjetja doseglo svoj cilj. Organizacijsko usklajeno planiranje mora zagotavljati, da bodo nižji cilji vedno podpirali uresničevanje nadrejenih ciljev. Množica individualnih ciljev podpira temeljni cilj podjetja, zato govorimo o piramidi ciljev. S tem pa je zasnovana tudi namerna motivacijska struktura in podana osnova za planiranje organizacije podjetja.

Najprej planiramo najmanj spremenljiv proces t.j. upravljalno-ravnanjski, nato pa še bolj ali

manj stalne strukture, kar ponazarja statut podjetja (Lipovec, 1987, str. 266). Na njegovi osnovi pa planiramo še tisti del organizacije, ki se bolj spreminja, pa vendar ne tako pogosto, da ga ne bi mogli zapisati v pravilnike, poslovnike, sistemizacije in druge operacijske predpise.

Dosedanje planiranje v Pohorju sem že opisala, zato se na tem mestu osredotočim na sam proces letnega planiranja. Izdelava in sprejemanje letnega poslovnega načrta v JGZ poteka takole:

- najprej strokovna služba (referat za analize in načrtovanja) pripravi poročilo o poslovanju za tekoče obdobje devetih mesecev. V tabelah so prikazani doseženi dejanski rezultati v preteklem obdobju in v primerjavi s planiranimi, opremljeni s kratkim komentarjem o vzrokih odstopanj,
- nato direktor poda izhodišča: določi temeljni okvir za oblikovanje poslovne politike in temeljne cilje v prihodnjem letu ter poda oceno okolja in možnosti poslovanja,
- na tej podlagi po posameznih organizacijskih področjih pripravijo ravnatelji poslovnih funkcij delne plane,
- naloga strokovne službe je, da t.i. funkcionalne plane uredi ter na njihovi podlagi izdela zbirne plane. Kot kriterij za usklajevanje funkcionalnih planov strokovna služba uporabi prioritete posameznih letnih planskih ciljev in/ali pomembnost posameznih ozkih grl v podjetju,
- nastane plan za naslednje plansko obdobje, ki upošteva možnost prodaje proizvodov, možnost proizvodnje z vidika proizvodnih kapacitet, možnosti nabave, možnosti financiranja poslovanja, še posebej obratnih sredstev in možnost zagotavljanja delovne sile, ki je potrebna za uresničitev plana,
- nato tako zasnovan poslovni načrt direktor zgolj predstavi na strokovnem (t.i. razširjenem) kolegiju,
- vsebino poslovnega načrta predstavljajo naslednja poglavja:
 - planski cilji in politika za poslovno leto
 - plan prodaje, zbran po prodajnih programih, po večjih kupcih in glavnih trgih,
 - plan proizvodnje, zbran po prodajnih programih,
 - načrt orodjarne in vzdrževanja,
 - plan nabave,
 - plan kadrov (ki ga doda ZPKZ),
 - plan zaposlovanja in usposabljanja zaprtih oseb,
 - varstvo pri delu,
 - plan izkaza uspeha za plansko leto kot prvi od dveh sintetičnih planov, katerega sestavni del je tudi delni plan stroškov in
 - plan izkaza stanja na koncu planskega obdobja, ki je izdelan na osnovi predvidenega izkaza poslovnega izida za tekoče leto in predvidenih sprememb sredstev in

obveznosti do virov na osnovi delnih planov in ocene, z upoštevanom revalorizacijo kapitala po predvideni letni stopnji inflacije.

- poslovni načrt za prihodnje leto je sprejet šele potem, ko ga odobri upravni odbor JGZ Pohorje.

Z lastninskim preoblikovanjem podjetja bo treba proces planiranja zelo verjetno močno spremeniti in dopolniti, saj statut podjetja narekuje direktorju pripravo ne le letnih, tudi dolgoročnih planov (Statut JGZ, 2001). Na tem mestu pa je treba pohvaliti še zadovoljiv direktorski informacijski sistem, ki bi ob primerni dograditvi lahko omogočal celovito planiranje in spremljanje planov na letnem in mesečnem nivoju. Za vzpostavitev celovitega sistema planiranja bo treba poleg definiranja točno opredeljenih nalog in odgovornosti, preglednih in obvladljivih procesov ter organizacijskih struktur pripraviti pravilnik o planiranju v podjetju, ki bo natančno določal organizacijo in terminski plan izvedbe.

5.2.3 Proces uveljavljanja

Po Lipovcu je kot proces uveljavljanja mišljena tista faza upravljalno–ravnalnega procesa, ki sledi fazi planiranja. Gre za ustvarjanje organizacije s pomočjo kadrovanja, vodenja, motiviranja in komuniciranja in hkrati za poslovanje organizacije, ki ga organizirajo ravnatelji, izvajajo pa izvajalci. Ker analiziram stanje na področju komuniciranja in motiviranja že v poglavju 5.1.3 in 5.1.4, se v tem poglavju posvetim le kadrovanju in vodenju.

Kadrovanje in zaposlovanje delavcev je v pristojnosti UIKS, saj gre za državne uslužbenke. Višje upravne delavce, ki so vodje notranjih organizacijskih enot (slika 1), imenuje Vlada RS na predlog direktorja UIKS.

Med načini pridobivanja novih kadrov v državni upravi prevladuje pridobivanje novih sodelavcev najprej s prerazporeditvami znotraj državne uprave, nato pa se šele išče nove sodelavce na podlagi razpisov v sredstvih javnega obveščanja. Podjetje ne vlaga nobenih sredstev v štipendiranje, v praksi tudi ni zaslediti nobenih notranjih razpisov za financiranje šolanja oz. študija ob delu za zaposlene, saj podjetje nima izdelanega jasnega plana razvoja lastnih kadrov. Podjetje se žal ne zaveda, da so izobraženi in usposobljeni kadri temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Naj na tem mestu omenim še močno limitirana proračunska sredstva, ki so namenjena izobraževanju zaposlenih v UIKS, za katera pa se zaposleni, financirani iz sredstev JGZ, težko kvalificirajo. Sicer se v poslovnem načrtu vsako leto planirajo naslednje aktivnosti: usposabljanje za kakovost, izobraževanje iz požarne varnosti in varstva pri delu, strokovno izobraževanje na tehničnem področju, delo v skupinah za reševanje problemov, računalniški tečaji in tečaji tujih jezikov ter obiski sejmov in drugih strokovnih seminarjev, vendar v proučevanem obdobju podjetje ne beleži prav visoke stopnje izpolnjevanja letnega plana. Na tem področju je torej še veliko manevrskega

prostora za izboljšave, saj možnost dodatnega izobraževanja zelo motivira delavce za doseganje večje učinkovitosti.

Ugotavljam, da je stopnja lojalnosti podjetju izredno nizka, saj je zagotavljanje potrebnih znanj oz. zagotavljanje rasti in razvoja sposobnih zaposlenih na izjemno nizki ravni, njihovo zadržanje pa vedno težje. Zmanjševanje števila zaposlenih je podjetje v preteklosti (izguba trgov nekdanje Jugoslavije) reševalo s premestitvami znotraj državne uprave in z nenadomestitvijo upokojenih delavcev.

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman et al., 1993, str. 201). V Pohorju je vodenje ob slabi organizacijski strukturi verjetno največji problem. Praviloma direktor in vodje notranjih organizacijskih enot ter vodje med seboj zelo slabo sodelujejo. Vzrok za to je prav gotovo neustrezno vodenje, ki je avtorsko ob visoki stopnji birokracije. To pa duši iniciativnost in ustvarjalnost podrejenih. Problemi vodenja pa ne obstajajo samo na najvišjem nivoju, ampak se hierarhično prenašajo vse do izvedbenega nivoja. Samo tehnična strokovna izobrazba ni dovolj za opravljanje zahtevnih nalog, ki izvirajo iz položaja, zato je nuja po izobraževanju iz vodenja in medosebnih odnosov še toliko večja. Prav tako predstavlja pereč problem tudi uveljavljanje avtoritete, ki izhaja iz strokovne avtoritete, ki je povezana z argumenti in iz osebnostne avtoritete. Tega pa nekaterim ravnateljem notranjih organizacijskih enot nekako ne uspe uveljaviti, s čimer samo slabijo svojo vlogo. Po drugi strani pa nekateri ravnatelji, ki vodenja dejansko ne izvajajo, z nezavednim liberalizmom prepuščajo vso pobudo in odgovornost podrejenim. Vsi tako povzročajo prikrito nezadovoljstvo in nemotiviranost podrejenih.

5.2.4 Proces kontroliranja

Kontrola je del upravljalno-ravnalnega procesa. Ločimo kontroliranje organizacije in kontroliranje poslovanja. Proces kontrole se začne z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje pa s primerjavo izvedbe s planom, kjer se ugotavlja odstopanja in postavlja diagnozo tako, da se ugotovi vzroke za ta odstopanja. Pravzaprav gre za neprestano odločanje z namenom izvedbe plana. Zato sta planiranje in kontrola tesno povezana. Kontroliranje poteka na dva načina: enosmerno in drugosmerno. Pri enosmernem gre za nadzor dela podrejenega, kjer se zahteva tudi poročanje. Pri drugosmernem pa podrejeni izvaja pritisk na nadrejenega, ko kontrolira ali se obseg dolžnosti in nagrada ujemata z dogovorom, kar pa nujno vodi v konflikte. Tako ločimo funkcionalne in disfunkcionalne konflikte: gre za neprestano prilagajanje nadrejene in podrejene vloge in sicer v pozitivnem smislu tako, da njuno razmerje postaja trdnjše; v negativnem pa tako, da se razlike toliko poglobijo, da pride do prekinitve tega razmerja.

V glavnem gre v podjetju Pohorje za enosmerno kontroliranje, predvsem v smeri

uresničevanja letnega plana in mesečnega plana realizacije. Drugosmernega kontroliranja je v podjetju zelo malo, pojavlja se predvsem kot pritisk podrejenih na izvajanje raznih dogovorov. Obstajajo tudi različne oblike nezadovoljstva, kadar nadrejeni vsiljujejo vloge.

5.3 Ugotovitev prednosti in slabosti organizacije

Podobno kot pri analizi poslovanja na tem mestu povzemam z analizo organizacijskih struktur in procesov ugotovljene ključne prednosti in slabosti podjetja Pohorje.

Prednosti, ki izvirajo iz organizacije, so naslednje:

- poslovnofunkcijska organizacijska oblika omogoča večjo stopnjo specializacije zaposlenih, koncentracijo znanja na enem mestu, večjo samostojnost pri delu, intenzivnejši razvoj posameznega poslovnofunkcijskega področja in boljšo izkoriščenost zmogljivosti,
- pretežno pisni način komuniciranja omogoča visoko natančnost prenosa podatkov in informacij,
- delo v projektnih skupinah omogoča hitrejši prenos informacij med posameznimi poslovnimi funkcijami,
- linijska zvrst ravnalne hierarhije zagotavlja hitro in jasno razmejitev nalog, odgovornosti in pooblastil podrejenih, strožjo kontrolo poslovanja,
- enosmerno kontroliranje omogoča ravnatelju sprotno in tekoče preverjanje poslovanja in ugotavljanje odstopanj od načrtovanega poslovanja.

Slabosti organizacije podjetja Pohorje so:

- zelo nizka kakovost ravnanja,
- nepovezanost med posameznimi poslovnimi funkcijami. Njihov razvoj poteka samostojno in nepovezano. Za izvedbo skupne naloge, ki posega na več funkcijskih področij, je treba veliko medsebojnega usklajevanja,
- zaradi nejasnega sistema pristojnosti in odgovornosti je onemogočeno smotrno uresničevanje cilja podjetja. Na ključnih mestih ni točno opredeljenih pooblastil in odgovornosti ter preglednih in obvladljivih procesov,
- motiviranje predstavlja poleg vodenja verjetno eno največjih slabosti, saj ne nudi ustreznega nagrajevanja, izrazito je pomanjkanje dodatnega izpopolnjevanja in izobraževanja ter napredovanja,
- podjetje ne pozna načrtovanja kadrov in karier, kar preprečuje, da bi pravočasno vplivali na razvoj izobrazbene in poklicne strukture v podjetju oz. njeno prilagajanje tako obstoječim kot razvojnim potrebam,
- ob neprimerni organizacijski kulturi pa je mogoče pri zaposlenih zaznati poleg velikega nezadovoljstva tudi apatijo,

- sedanja organizacijska kultura ne omogoča optimalnega doseganja smotrnosti poslovanja. Samoiniciativnosti se že dolgo časa ne spoštuje več, pri zaposlenih ni čutiti lojalnosti do podjetja, o spodbujanju inovacij in spoštovanju znanja pa tudi ne moremo govoriti,
- avtoritarni in linijski tip vodenja slabo izrablja sposobnosti zaposlenih. Obremenjenost linijskih ravnalcev na najvišjih položajih je visoka in zahteva kombinacijo različnih znanj, hkrati pa otežuje komunikacijo zaradi dolgih komunikacijskih kanalov. Kaže se nuja po izobraževanju iz vodenja in medosebnih odnosov,
- planiranje je metodološko neustrezno, saj se ne planira po mestih odgovornosti. Treba bo vzpostaviti integralni sistem planiranja, saj podjetje doslej ne pozna oz. ne uporablja strateškega oz. dolgoročnega planiranja,
- podjetje je popolnoma zanemarilo ekonomiko investicijskih vlaganj,
- nivo organizacijskega znanja je na izjemno nizki ravni. Aktivnost planiranja organizacije je omejena predvsem na planiranje ravnalne strukture,
- v poslovanju podjetja se vseskozi odraža tehnična orientiranost podjetja, ki jo bo v prihodnosti treba nujno nadomestiti predvsem s tržno orientiranostjo.

6 ANALIZA IN PREDVIDEVAJE OKOLJA

6.1 Opredelitev okolja in njegove analize

Podjetje je v svojem razvoju, rasti in delovanju povezano z okoljem oziroma je vpeto v okolje, v katerem deluje. Pravzaprav gre za podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja.

To okolje pa lahko v grobem razdelimo na naravno in družbeno, vendar je glede na značilnosti okolje možno razdeliti še na manjše celote ali podokolja. Potreba po delitvi okolja na posamezne dele izhaja že iz same velikosti in kompleksnosti okolja. To nam po eni strani omogoča večjo transparentnost posameznih dejavnikov in njihovih vplivov, na drugi strani pa lažje ugotavljamo, kateri deli okolja so za obravnavano podjetje ključni, zato se ukvarjamo le s proučevanjem razvoja v teh delih okolja.

Pravilno predvideni dejavniki okolja in njihova učinkovita analiza so v današnjih razmerah ne le temelji za pravilno planiranje in vodenje podjetja, temveč tudi predpogoj za njegovo uspešno poslovanje in dolgoročni obstoj.

Analiza in predvidevanje okolja podjetja je proces, s katerim poskušamo izluščiti priložnosti, ki jih podjetju nudi okolje in ugotoviti nevarnosti, ki mu pretijo v prihodnosti, zato v nadaljevanju analiziram vplive sledečih segmentov: panoge, konkurence, porabnikov in države ter njenih institucij.

6.1.1 Analiza panoge

6.1.1.1 Opredelitev analize panoge

Pri ocenjevanju okolja podjetja je treba 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. Pravila konkuriranja, značilna za določeno panogo, pa so odvisna od petih skupin določljivk, ki so:

1. vstopanje novih konkurentov v panogo,
2. nevarnost substitucije proizvodov,
3. pogajalska moč kupcev,
4. pogajalska moč dobaviteljev,
5. rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi.

Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Za natančnejšo oceno je treba poznati dejavnike, ki vplivajo na posamezne od teh petih določljivk.

Dejavniki nevarnosti vstopa novih kandidatov v panogo se kažejo predvsem v ovirah za vstop v panogo, in sicer: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, velik obseg naložb za vstop, dostopnost prodajnih kanalov, tehnološke zahteve, dostopnost surovin in zakonodajne ovire.

Dejavniki pogajalske moči dobaviteljev se kažejo v: diferenciaciji vložkov, stroških spremembe dobavitelja, številu in koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobave za dobavitelja, nevarnosti integracij, velikosti podjetja v panogi.

Dejavniki pogajalske moči kupcev se kažejo v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, v stroških kupca, če želi zamenjati dobavitelja, v obstoju substitutov, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku, v diferenciaciji proizvodov in podobno.

Dejavniki nevarnosti substitutov so v razmerju med ceno in kakovostjo substitutov, v stroških spremembe proizvodnje, v nagnjenosti kupca k substitutu.

Določljivke konkurence in rivalstva znotraj panoge so predvsem: stopnja rasti panoge, razmerje med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v

panogi, v diferenciaciji proizvodov, v blagovnih znamkah, v stopnji koncentracije ponudnikov, v stopnji informiranosti znotraj panoge, v pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge.

6.1.1.2 Analiza panoge - proizvodnje gasilskih armatur

Za analizo panoge uporabim Porterjev metodološki instrumentarij, teoretično obdelan v predhodnem podpoglavju. Povpraševanje po gasilskih armaturah je pogojeno z zakonodajo, ki predpisuje opremljanje stanovanjskih enot, zgradb, poslovnih prostorov, industrijskih objektov, lokalov in izgradnjo vodovodnih omrežij.

Nakup uporabnikom omogočajo razni skladi, sredstva, s katerimi razpolagajo krajevne skupnosti, sredstva prostovoljnih gasilskih društev v Sloveniji, regij v EU, vojvodstev na Poljskem, županij in ministrstev na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini in podobno.

Pomemben je tudi delež investicijskega kapitala, ki je v določenem času in prostoru namenjen za nove stanovanjske objekte, industrijo, infrastrukturo ter žal, število požarov, poplav in sušnih obdobj.

Tudi splošna družbena klima, kot je tradicija ustanavljanja in podpiranja gasilskih društev, odnos ljudi do varstva pred požari in drugimi naravnimi katastrofami, igra pomembno vlogo pri agregatnem povpraševanju in ponudbi gasilskih armatur. Ocenjujem, da je konkurenca v panogi v evropskem oz. svetovnem merilu dokaj močna.

Za panogo je značilno, da je v vsaki državi prisoten en večji proizvajalec gasilskih armatur, pogoj za izvoz na tuje trge pa je praviloma pridobitev atestov, pri čemer gre za zelo dolgotrajne in drage postopke.

Potencialni kandidati za vstop v panogo se morajo soočiti s precejšnjimi ovirami za vstop, ki so poleg že omenjenih administrativnih ovir, v velikem obsegu naložb, prisotne pa so tudi močne tehnološke in infrastrukturne ovire. Pogajalska moč dobaviteljev je izredno velika, predvsem, zaradi visokih stroškov spremembe dobavitelja, saj je izredno malo dobaviteljev aluminijevih vlečenih palic, litih blokov in drogov. Tovrstni materiali pa po obsegu dobave za dobavitelja ne predstavljajo velikega obsega. Pogajalska moč kupcev je prav tako visoka, saj so kupci dobro obveščeni in ob velikem obsegu nakupov uspešno znižujejo ceno proizvodov. Cene v panogi padajo tudi zaradi relativno močne konkurence ter nizkih stroškov spremembe dobavitelja gasilskih armatur. Nevarnost substitutov obstaja zaradi razmerja med ceno in kakovostjo substitutov ter stroškov spremembe proizvodnje. Na splošno lahko rečemo, da v panogi stopnja substitucije močno narašča. Rivalstvo znotraj panoge se v zadnjem času krepi, predvsem zaradi pojava presežnih zmogljivosti v panogi. Velik je tudi pomen panoge za

konkurente, pa tudi ovire za izstop iz panoge so precejšnje.

6.1.2 Analiza in predvidevanje konkurence

6.1.2.1 Opredelitev analize in predvidevanja konkurence

Dejstvo je, da le malo podjetij posveča potreben čas in energijo podrobnemu spoznavanju svojih konkurentov, ker so mnogi ravnatelji prepričani, da svoje konkurente poznajo in o njih kar veliko vedo (Bowman, 1994, str. 51). Z analizo trenutnih konkurenčnih razmer je treba določiti intenzivnost konkurenčnega boja in določiti nivo t.i. rezultata trga, ki ga praviloma izražamo s povprečno rentabilnostjo panoge. Konkurenca je po svoji naravi dinamičen pojav; za presojo razvoja konkurenčnega položaja je treba poznati preteklost, kar pomeni, da moramo oceniti tako vplive, njihovo moč, smeri in njihov pomen za posamezne odločitve. Zanima nas predvsem:

- opredelitev konkurentov (kdo so in njihova velikost, agresivnost, lokacija in podobno),
- obstoječa in potencialna konkurenca,
- značilnosti konkurence v primerjavi z lastnim poslovanjem.

Cilj analize in predvidevanja konkurence je opredelitev in ocenitev njihove skupne in posamične značilnosti, razlike v tržnem položaju in obnašanju na trgu. Predvideti poskušamo njihove cilje, namere in sposobnosti. Poskušamo odkriti:

- katere tržne strategije uporabljajo konkurenti in njihovo uspešnost pri izpolnjevanju zahtev trga in njihovih segmentov ter kakšen je položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenti,
- bistvene prednosti in slabosti konkurentov ter njihovo sposobnost uveljavljanja na trgu.

6.1.2.2 Analiza in predvidevanje konkurence v podjetju Pohorje

V procesu strateškega planiranja je zelo pomembna primerjava s konkurenti, saj lahko le tako kakovostno ocenimo položaj podjetja glede na konkurente. Pohorje na slovenskem trgu občuti konkurenco na naslednjih segmentih:

- gasilske armature. Izdelke, ki jih Pohorje sicer kupuje v AWG, sedaj uvažajo tudi manjši uvozniki, zato se je treba dogovoriti zvišanje rabatov.
- hidrantne omarice. Povečuje se konkurenca s strani domačih ponudnikov (Klinc, Gallus) ter omaric iz uvoza (Webo). Gre izključno za cenovno konkurenco, poleg tega pa je treba vzpostaviti večje sodelovanje s projektanti,
- nadzemni hidranti. Na trgu se je pojavil enodelni hidrant, ki je tržno zanimiv le zaradi nižje cene.

Hrvaška ima svojega proizvajalca gasilskih armatur Strojeservis, zato je treba pozornost

usmeriti na nekatere cene. Pojavlja se tudi uvoz iz AWG preko podjetja Sabo. Na področju hidrantnih omaric je hrvaški proizvajalec bistveno cenejši. Na področju nadzemnih hidrantov pa je proizvajalec »Varaždin« cenejši, vendar se spleča z našim distributerjem Mi Star proučiti možnost za prodor na trg. Proučiti je treba možnost vključitve v ladjedelništvo.

V Bosni in Hercegovini gre izključno za cenovno konkurenco, saj se ne usmerja pozornosti na kakovost izdelkov. Pohorju konkurirajo hrvaški Strojesservis in manjši srbski proizvajalci. Uspel je prodor na trg s ponudbo cenejših litih spojk iz Poljske, najti pa bo treba ustrezno rešitev še na segmentu ročnikov in priključnih ventilov. V sodelovanju z Merkurjem se odpira možnost vključitve našega programa v njihovo trgovsko mrežo.

Srbski trg praktično ne deluje, obstaja sicer nekaj malih domačih proizvajalcev, s ponudbo pa se že pojavlja AWG. Osnovna naloga je najti zainteresiranega distributerja naših izdelkov.

V Makedoniji že obstaja več zainteresiranih distributerjev, tako da je treba z njimi obdržati stike kljub trenutno slabi situaciji na tem trgu.

Na italijanskem trgu Pohorje občuti močno cenovno konkurenco na segmentu ročnikov predvsem s strani AWG, Strojesservisa in manjših italijanskih proizvajalcev. Vendar se kažejo možnosti prodora na ta trg na segmentu mešalcev pene in gasilnih topov.

Na poljskem trgu Pohorju konkurira AWG, ki prodira na trg z nizkimi cenami oz. visokimi rabati (40 % in več). Poleg tega ima Poljska svojega proizvajalca Supon. Poleg cenovne konkurence pa predstavljajo predpogoj tudi atesti, ki jih mora Pohorje za ta trg obvezno pridobiti.

Tudi na madžarskem trgu so predpogoj atesti, katerih pridobivanje teče počasi. Tudi Madžarska ima svojega proizvajalca, zaradi česar je prisotna močna cenovna konkurenca predvsem na segmentu spojk.

Češka ima prav tako svojega proizvajalca gasilskih armatur. Poleg tega pa na Češkem kujejo spojke za konkurenta na nemškem trgu Feuervogel, zaradi česar Pohorje tudi ne dosega višjih cen pri AWG.

Avstrijski trg popolnoma obvladuje AWG, po drugi strani pa so za prodor na ta trg potrebni atesti.

Prodor na trge Španije in držav Beneluxa bi bil mogoč preko distributerja Tu-Val, vendar na omenjenih trgih vlada močna cenovna konkurenca. Dejstvo je, da tržna gibanja na področju gasilskih armatur zahtevajo znižanje cen, saj je tovrstna ponudba vse večja, kakovost izdelkov

pa je vse manj pomembna.

6.1.3 Analiza in predvidevanje porabnikov

Da bi učinkovito proučili in analizirali porabnike, moramo najprej poznati in razumeti koncepte trženja. Kotler, guru s področja trženja, ga opredeli kot »družbeni in poslovni proces, v katerem posamezniki in skupine pridobivajo to, kar potrebujejo in želijo; to storijo tako, da ustvarjajo in medsebojno izmenjujejo izdelke in vrednosti (Kotler, 1996, str. 11). Potrebe in želje človeka pa tvorijo začetek menjalnega procesa, zato mora tržnik najprej poznati obnašanje in potrebe potrošnika. Vedeti mora, kaj in kako porabnik kupuje, oziroma kaj potrebuje. Porabnika mora tudi razumeti, zakaj se obnaša na točno določen način. Šele ob poznavanju in razumevanju teh dejavnikov bo lahko vplival na porabnika in ga tudi usmerjal v želeno smer. Po drugi strani pa je obnašanje porabnika proces, v katerem posamezniki določajo kaj, kdaj, kje, kako in od koga kupiti blago ali sprejeti servis (Damjan, Možina, 1995, str. 15). Porabniki z nakupom potrjujejo tisto, kar je zanje primerno, dobro in v skladu z njihovimi željami ter materialnimi in socialnimi možnostmi.

Dejstvo je, da so po eni strani javna naročila tista, ki generirajo pomembnejša povpraševanja, saj sredstva za zaščito zagotavljajo ministrstva, regije, županije in vojvodstva, pač odvisno od države. Po drugi strani pa je tudi povpraševanje po gasilskih armaturah pri grosistih bolj ali manj konstantno.

V primeru podjetja Pohorje pa prevladuje bolj način medorganizacijskega poslovanja, saj več kot polovico prihodkov ustvari s prodajo polizdelkov na nemškem trgu (AWG program), zato tudi v podpoglavju 4.2.2 podrobno obravnavam ta segment in analiziram posebnosti poslovanja na tem trgu.

6.1.4 Analiza vpliva države in njenih institucij

V današnjih dneh je jasno, da trg v nobenem sodobnem gospodarstvu ni več edini mehanizem za reševanje gospodarskih problemov. Bolj ali manj se v to namero vključuje tudi družba ali država s svojo gospodarsko politiko (Pučko, 1996, str. 12). Poleg gospodarske politike in narodno-gospodarskih investicij pa država in njene institucije (predvsem Ministrstvo za pravosodje) vplivajo na poslovanje podjetja Pohorje še na druge načine. Naj na tem mestu povzamem najizrazitejše vplive:

- kot ustanovitelj JGZ in lastnik celotnega kapitala, ko gre za omejitve pri poslovnih in kapitalskih povezavah,
- zakonodaja, predvsem vpliv Zakona o izvrševanju kazenskih sankcij in s tem vpetost v negospodarsko okolje,
- na zagotavljanje delovne sile ne le civilne tudi obsojeniške, saj obstajajo močni vplivi

- družbenega in pravnega okolja,
- omejenost podjetništva in financiranja v sistemu državne uprave,
- morebitno nezadovoljstvo zaprtih oseb - predvsem možnosti stavk in sabotaž.

Našteti vplivi se izkazujejo v vsakodnevnem poslovanju podjetja Pohorje, se med seboj prepletajo in težko je oceniti, kateri pravzaprav prevladujejo. Konkretna situacija je tista, ki določa moč različnih vplivov in njihovih povezav. O tem teče beseda v drugem poglavju tega dela.

6.2 Predvidevanje na področju proizvodnje gasilskih armatur

Z liberalizacijo se meje držav odpirajo, konkurenca se zaostruje, vendar tudi dandanes nastajajo monopoli, in sicer z združevanjem. Države pa svojih meja v panogi gasilskih armatur le ne odpirajo na stežaj, praviloma veliko manj kot razglašajo, seveda predvsem iz strateških in ekonomskih razlogov.

Za klasične proizvajalce gasilskih armatur so v zadnjih letih značilne predvsem kapitalske povezave. Prevzemi, združitve in skupna vlaganja so postali tudi v panogi gasilskih armatur vsakdanjost, če ne celo nujnost. Dejstvo je, da tržna gibanja na področju gasilskih armatur zahtevajo znižanje cen, saj je tovrstna ponudba vse večja, kakovost izdelkov pa je za porabnika vse manj pomembna.

6.3 Ugotovitev priložnosti in nevarnosti okolja

Podobno kot pri analizi poslovanja in organizacije bomo tudi pri analizi okolja izluščili ključne priložnosti in nevarnosti, ki jih ožje in širše okolje nudi podjetju Pohorje in izhajajo iz analize in predvidevanja panoge, konkurence, porabnikov in države ter njenih institucij.

Priložnosti, ki jih podjetju Pohorje in posredno panogi nudi okolje, so naslednje:

- specifičen, tržno zanimiv program, po katerem bo vedno povpraševanje,
- zakonodaja na področju požarne zaščite, ki pogojuje porabo gasilskih armatur,
- visoke ovire za vstop novih konkurentov,
- lastninsko preoblikovanje omogoča pridobitev strateškega partnerja,
- odpiranje trgov nekdanje Jugoslavije, madžarski in poljski trg (cenovna konkurenčnost).

Nevarnosti, ki grozijo podjetju Pohorje in neposredno panogi iz okolja, so:

- močna konkurenca v panogi gasilskih armatur, saj države ščitijo domače proizvajalce predvsem z administrativnimi ovirami kot so atesti za posamezne izdelke,
- visoka pogajalska moč kupcev se kaže predvsem v njihovi dobri obveščenosti, saj ob

velikem obsegu nakupov uspešno znižujejo cene izdelkom,

- pogajalska moč dobaviteljev je visoka, saj obstaja izredno malo dobaviteljev aluminijevih vlečenih palic, litih blokov in drogov, visoki so tudi stroški spremembe dobavitelja,
- trend padanja cen gasilskih armatur se v tej panogi v zadnjem času krepi predvsem zaradi možnosti substitucije kakovostnih in praviloma dražjih izdelkov z manj kakovostnimi, cenejšimi substituti,
- velik vpliv države in njenih institucij, predvsem Ministrstva za pravododje, Uprave za izvrševanje kazenskih sankcij, ki posega v poslovanje podejstva Pohorje tudi v smislu omejevanja podejtništa.

7 PSPN ANALIZA KOT OSNOVA ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJ IN CILJEV

7.1 Ugotovitve PSPN analize JGZ Pohorje

Na podlagi opravljene analize uspešnosti poslovanja podjetja Pohorje, proučevanja njegovih posameznih poslovnih funkcij, organizacije in okolja podjetja je mogoče zaznati različne problemske situacije, slabosti, prednosti ter nevarnosti in priložnosti. Zato v tej točki združim in predstavim vse bistvene ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo sistematično izvedene analize poslovanja in poslovnih funkcij, organizacije in analize ter predvidevaja okolja podjetja.

Pri opredeljevanju prednosti in slabosti podjetja si moramo odgovoriti na vprašanje, kateri so tisti dejavniki, ki omogočajo podjetju pridobiti oziroma ohraniti prednost v primerjavi z ostalimi konkurenti. Prednosti predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga. Nasprotno pa ob zaznavanju zaostajanja za konkurenti na določenih področjih govorimo o slabostih podjetja v primerjavi s konkurenco. Gre za tiste dejavnike, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in zmožnost uspešnega poslovanja.

V povezavi z ugotovljenimi prednostmi in slabostmi izdelam nato še analizo priložnosti in nevarnosti, ki proučuje značilnosti okolja podjetja. Pri tem odgovarjamo na vprašanje, kaj predstavlja za podjetje priložnost in kaj nevarnost. Gre za kombinacijo okoliščin, prostora in časa: priložnost, da neke dobre poslovne rezultate, če so z njimi usklajene ustrezne aktivnosti podjetja, nevarnost pa škodi poslovanju podjetja, če pride do realizacije takšnega poslovnega dogodka.

Tabela 16, ki prikazuje skupen zbir prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, daje osnovo za lažje in pravilnejše odločanje ravnateljstva o nadaljnjih poslovnih odločitvah in izdelavi strateškega plana.

Tabela 16: PSPN analiza JGZ Pohorje

PREDNOSTI	SLABOSTI
• močna tehnično-tehnološka baza, • pridobljeni atesti za večino izdelkov, • finančno varno podjetje, • visoka investicijska sposobnost, • kakovosten informacijski sistem.	• preveč tehnološko usmerjeno podjetje, • omejena vloga trženja, • ni mehanizma za obvladovanje stroškov in neustrezno planiranje, • ne pozna ekonomike investicij, • visoka fluktuacija obsojeniške delovne sile, • zelo nizka kakovost ravnateljstva, • nepovezanost med poslovnimi funkcijami, • pomanjkanje jasnega sistema pristojnosti in odgovornosti na ključnih mestih odločanja, • avtoritarni in linijski tip vodenja, • ne pozna načrtovanja kadrov in karier, • neustrezno motiviranje, • premalo vlaganj v dodatno izobraževanje, • neprimerna organizacijska kultura, • izjemno nizka raven organizacijskih znanj.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• specifičen, tržno zanimiv program, po katerem bo vedno povpraševanje, • država se zaveda pomembnosti panoge, zakonodaja na področju požarne zaščite pogojuje porabo, • visoke ovire za vstop novih konkurentov, • lastninsko preoblikovanje omogoča pridobitev strateškega partnerja, • odpiranje trgov nekdanje Yu, madžarski in poljski trg (cenovna konkurenčnost).	• močna konkurenca v panogi, • visoka pogajalska moč kupcev, • visoka pogajalska moč dobaviteljev, • trend padanja cen gasilskim armaturam, • velik vpliv države in njenih institucij.

Pri tem je treba izrabiti ugotovljene prednosti in izkoristiti priložnosti, hkrati pa se nujno posvetiti odpravljanju naštetih slabosti in se skušati izogniti ali vsaj omiliti preteče nevarnosti, ki prežijo na Pohorje iz okolja.

7.2 Okvirne strateške usmeritve

Tako se že nakazujejo nekatere možne strateške usmeritve podjetja v prihodnosti. Navedene usmeritve so zgolj moje osebno razmišljanje o možnih strateških usmeritvah podjetja Pohorje

v prihodnosti:

- pretežno tehnično-tehnološko usmerjenost naj zamenja trženjska miselnost v smislu sistematičnega uvajanja ofenzivnega poslovanja. Pohorje naj postane trženjsko usmerjeno podjetje, zato je treba
- opredeliti novo vizijo in poslanstvo podjetja Pohorje. Doslej ni imelo jasno opredeljene vizije, kar se odraža v poslovanju podjetja. V skladu z novo opredeljeno vizijo bi moralo ravnateljstvo postaviti strateške cilje in izvajati aktivnosti za njihovo uresničevanje,
- prihodki iz poslovanja bi morali rasti s pospešenim in sistematičnim uvajanjem celotnega trženjskega spleta po posameznih izdelkih oziroma skupinah izdelkov,
- izbrati strateškega partnerja, nemškega AWG in s tem jasno opredeliti raven sodelovanja,
- razširitev poslovanja z njegovo pomočjo na trge nekdanje Jugoslavije, madžarski in poljski trg,
- omejiti rast stroškov poslovanja z uvedbo celovitega sistema kontrolinga v podjetju z jasnim sistemom pristojnosti in odgovornosti ter preglednimi in obvladljivimi procesi. Nujna je uvedba ekonomske investicije. Nadaljnje zmanjševanje stroškov je mogoče z uporabo zunanjih virov (angl. outsourcing), z boljšo organiziranostjo in razvijanjem izdelkov z visoko dodano vrednostjo. Predvsem je pomembno zniževanje stroškov na enoto proizvoda, kjer so velike rezerve predvsem v boljši organiziranosti samega procesa poslovanja,
- prekiniti je treba s komandnim načinom vodenja in birokratsko organiziranostjo, ki sta povsem zadušila ustvarjalnost in iniciativnost strokovnjakov ter povzročila njihovo odhajanje. S spremenjenim načinom vodenja, komuniciranja, motiviranja in ravnanja ter nenazadnje s spremenjeno organizacijsko strukturo in kakovostno kadrovske politiko, bi morali spremeniti organizacijsko kulturo v Pohorju. Načrtovanje kadrov in karier, ustrezno motiviranje, tudi z dodatnim izobraževanjem ne le iz strokovnih, pač pa predvsem iz organizacijskih vsebin, bi bilo zelo primerno.

8 SKLEP

Iz izvedene analize poslovanja, organizacije ter analize in predvidevanja okolja podjetja je razvidno, da je podjetje JGZ Pohorje zaradi monopolnega položaja v panogi proizvodnje gasilskih armatur, kjer je povpraševanje v preteklosti presegalo ponudbo, v nekdanji Jugoslaviji poslovalo brez velikih težav in nevarnosti. Zaradi povečane konkurence in liberalizacije trga pa se kaže nujna prilagoditvi nadaljnjega poslovanja novim dejavnikom in okoliščinam, ki ne omogočajo več nadaljevanja relativno ugodnega poslovanja iz preteklosti.

Dolgoletne toge načine poslovanja in predvsem trženja bo treba prilagoditi novim razmeram na trgu, kjer vse ostrejša konkurenca zahteva neizprosni boj. Izrazita slabost podjetja se kaže v nizki sposobnosti odziva na nove zahteve in potrebe trga. Pohorje prav gotovo še ni

izkoristilo vseh potencialov, ki jih ima, za povečanje trženja svojih izdelkov.

Po drugi strani gre za nezadolženo podjetje s stabilnim poslovanjem in stabilnim denarnim tokom. Ena temeljnih prednosti je tudi njegova obstoječa tehnično-tehnološka baza in strokovni kader, ki izhaja še iz časov, ko je bilo povpraševanje večje od ponudbe. Pohorje bi se moralo v najkrajšem možnem času tržno usmeriti in svojo tehnično-tehnološko bazo uporabljati kot pomoč pri ponudbi ter zagotavljanju rešitev glede na potrebe porabnikov.

Analiza organizacije nakazuje, da je prav področje organizacije v Pohorju tista najšibkejša točka, ki je vzrok za številne slabosti podjetja. Brez jasnega sistema pristojnosti in odgovornosti ter preglednih in obvladljivih procesov na ključnih mestih odločanja ne bo mogoče vzpostaviti kakovostnega sistema kompleksnega kontrolinga, s pomočjo katerega bi bilo možno racionalizirati poslovanje ter omejiti in nadzirati posamezne stroške po mestih odgovornosti.

Dejstvo je, da je birokratska organiziranost z neprimernim načinom vodenja povsem zadušila iniciativnost in ustvarjalnost ter povzročila neustrezno organizacijsko kulturo ter še povečala razkorak med posameznimi poslovnimi funkcijami. Prav tako je izredno slaba povezava med tehničnim in ostalimi znanji. Dolgoročno pa obstoječa organizacijska kultura ob neustreznem ravnanju predstavlja za Pohorje nevarnost, saj onemogoča uresničitev smotrnega poslovanja podjetja in povzroča odhajanje strokovnjakov, pri mnogih zaposlenih pa ni več zaznati volje in želje po korenitih spremembah v podjetju, le apatijo.

Celovito gledano obstajajo za Pohorje 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. Ackoff R.L.: Jamshid Gharajedaghi in Elsa Vergara Finnell: A Guide to Controlling Your Corporation's Future, New York: John Wiley & Sons, 1984. 342 str.
2. Amara Roy: Strategic Planning in a Changing Corporate Environment. Long Range Planning, Vol. 12, February 1979, No. 1, str. 2-16
3. Ansoff Igor H.: Corporate Strategy. New York: Mc-Graw Hill Book Company, 1965. 395 str.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.

5. Brigham E. F., Daves P. R., Gapenski L.C.: Intermediate Financial Management. Sixth edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 1083 str.
6. Damjan I., Možina S.: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
7. Drucker F. Peter: Management: Tasks, Responsibilities, Practises. London: Hernman, 1975. 839 str.
8. Hansen D.R., Mowen M.M.: Management Accounting. Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1992, 1048 str
9. Higgins M. James, Vincze W. Julian: Strategic Management Concepts. Orlando: The Dryden Press, 1993. 488 str.
10. Hrastelj T.: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana, GV, 1995. 514 str.
11. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 380 str.
12. Keegan Warren J.: Multinational Marketing Management. 3. izdaja. Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1984. 483 str.
13. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
14. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
15. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
16. Lipovec Filip: Uvod v analizo poslovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1974. 136 str.
17. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
18. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
19. Luffman George et al: Strategic Management. 5. izdaja. Burr Ridge (Illinois): Richard D. Irwin, Inc., 1994. 935 str.
20. Mramor Dušan: Osnove poslovnih financ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992, 50 str.
21. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana, GV, 1993, 382 str.
22. Pearce John A. II, Robnison Richard B. Jr.: Strategic Management. 5. izdaja. Burr Ridge (Illinois): Richard D. Irwin, Inc., 1994. 935 str.
23. Porter Michael: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
24. Potočnik Vekoslav, Petrin Tea: Tržne poti 2. Ponatis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 128 str.
25. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 96 str.
26. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana: Didakta, 1991. 364 str.
27. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 394 str.

28. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: EF, 1993, 492 str.
29. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
30. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 289 str.
31. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: EF, 1999, 196 str.
32. Puharič K.: Gospodarsko pravo z osnovami prava. Ljubljana, Uradni list RS, 1995, 235 str.
33. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
34. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.310 str.
35. Rozman Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Računovodstvo za notraje potrebe podjetij: zbornik referatov, Portorož. Ljubljana: LM Veritas, 1995, str. 103-113
36. Rozman Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. str. 91-94
37. Rozman Rudi: Kako prevesti management v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovodenje, vodenje, ravnanje? Organizacija 29. št.1, 1996. str. 5-18
38. Rozman Rudi: Analiza in planiranje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str
39. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 209 str.
40. Tavčar Mitja: Strategija trženja. Koper: Visoka šola za management, 1997. 313 str.
41. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana, GV, 1997, 192 str.
42. Treven Sonja: SWOT analiza. Kranj: Organizacija in kadri, 25 (1992), 9-10. str. 644-653
43. Turk I., Kavčič S., Kokotec - Novak M.: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski institut za revizijo, 1998. 620 str.
44. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski institut za revizijo, 1999. 841 str.
45. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1991. 332 str.
46. Turk Ivan: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 160 str.
47. Webster F. E.: Industrial Marketing Strategy. New York: John Wiley & Sons, 1991. 365 str.
48. Wheelen T.L., Hunger J.D.: Strategic Management and Business Policy. 5. izdaja. London: Addison-Wesley Publishing Company, 1995. 1217 str.

VIRI

1. Odlok o preoblikovanju gospodarske enote »Proizvodno podjetje Pohorje Mirna p.o.«. Uradni list Republike Slovenije, št. 60, 2001
2. Zakon o zavodih. Uradni list Republike Slovenije, št. 12, 1991, št. 45, 1994, št. 8, 1996 in

št. 36, 2000

3. Zakon o gospodarskih javnih službah. Uradni list Republike Slovenije št. 32, 1993 in št. 30, 1998
4. Zakon o izvrševanju kazenskih sankcij. Uradni list Republike Slovenije št. 22, 2000
5. URL: <http://www.pohorje-mirna.si>, 01.10.2002
6. URL: <http://www.gov.si/mp/>, 01.10.2002
7. Statut JGZ Pohorje. Dob pri Mirni, 2001. 8 str.
8. Poslovno poročilo GE Pohorje za leto 2001, 33 str.
9. Poslovno poročilo GE Pohorje za leto 2000, 33 str.
10. Poslovno poročilo GE Pohorje za leto 1999, 33 str.
11. Poslovni načrt JGZ Pohorje za leto 2002, 60 str.
12. Bilanca stanja na dan 31.12.1999 za podjetje »Pohorje« Mirna
13. Bilanca stanja na dan 31.12.2000 za podjetje »Pohorje« Mirna
14. Bilanca stanja na dan 31.12.2001 za podjetje »Pohorje« Mirna
15. Bilanca uspeha v obdobju od 1.1. do 31.12.1999 za podjetje »Pohorje« Mirna
16. Bilanca uspeha v obdobju od 1.1. do 31.12.2000 za podjetje »Pohorje« Mirna
17. Bilanca uspeha v obdobju od 1.1. do 31.12.2001 za podjetje »Pohorje« Mirna