

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**CELOVITA OCENA PODJETJA  
AVTOHIŠA REAL**

**Ljubljana marec 2004**

**Evgen JESENKO**

## IZJAVA

Študent Evgen Jesenko izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučko in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.03.2004

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

## KAZALO VSEBINE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1. Opredelevitev problema .....  | 1         |
| 1.2. Namen in cilj dela.....   | 2         |
| 1.3. Metoda in zasnova dela .....  | 3         |
| <b>2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V PODJETJU</b> .....                                     | <b>4</b>  |
| 2.1. Opredelevitev procesa strateškega planiranja .....  | 4         |
| 2.2. Modeli procesov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.....                           | 6         |
| 2.3. Izdelava planskih predpostavk .....   | 9         |
| 2.3.1. Ocenjevanje okolja .....  | 10        |
| 2.3.2. Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja .....   | 13        |
| 2.3.3. Vizija in poslanstvo .....  | 14        |
| 2.4. Načini celovitega ocenjevanja podjetja .....  | 15        |
| 2.4.1. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti .....   | 15        |
| 2.4.2. Portfeljska analiza.....  | 18        |
| 2.4.3. Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja ..... | 22        |
| <b>3. PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA PODJETJA</b> .....   | <b>25</b> |
| 3.1. Organizacijska struktura .....  | 26        |
| 3.2. Dejavnost .....   | 27        |
| 3.3. Vizija in poslanstvo .....  | 29        |
| <b>4. ANALIZA OKOLJA PROUČEVANEGA PODJETJA</b> .....   | <b>30</b> |
| 4.1. Ocena najširšega okolja .....   | 30        |
| 4.2. Analiza privlačnosti panoge .....   | 35        |
| 4.3. Analiza trga .....  | 37        |
| 4.4. Predvidevanja možne prodaje.....  | 39        |
| <b>5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PROUČEVANEGA PODJETJA</b> .                                      | <b>42</b> |
| <b>6. SWOT ANALIZA PROUČEVANEGA PODJETJA</b> .....   | <b>46</b> |
| 6.1. Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah .....                                   | 46        |
| 6.1.1. Tržna podstruktura.....   | 47        |
| 6.1.2. Podstruktura proizvoda in storitev.....   | 50        |
| 6.1.3. Tehnološka podstruktura .....   | 52        |
| 6.1.4. Kadrovska podstruktura.....   | 54        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 6.1.5.    | Organizacijska podstruktura .....   | 58        |
| 6.1.6.    | Finančna podstruktura .....   | 60        |
| 6.1.7.    | Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav .....  | 63        |
| 6.2.      | Ocena poslovnih priložnosti in nevarnost po posameznih podstrukturah .....                                | 66        |
| 6.2.1.    | Tržna podstruktura.....   | 66        |
| 6.2.2.    | Podstruktura proizvoda.....   | 67        |
| 6.2.3.    | Tehnološka podstruktura .....   | 68        |
| 6.2.4.    | Kadrovska podstruktura.....   | 68        |
| 6.2.5.    | Organizacijska podstruktura.....  | 70        |
| 6.2.6.    | Finančna podstruktura .....   | 71        |
| 6.2.7.    | Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav .....  | 72        |
| 6.3.      | Zbirna ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v<br>proučevanem podjetju..... | 73        |
| <b>7.</b> | <b>SKLEP .....</b>  | <b>76</b> |
| <b>8.</b> | <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>  | <b>77</b> |

# 1. UVOD

## 1.1. Opredelitev problema

V sedanjem času so se izoblikovala različna merila za doseganje poslovne uspešnosti. Ugotovimo lahko, da bo uspešnejše tisto podjetje, ki se bo hitreje prilagodilo sodobnim razmeram v okolju in upoštevalo zapletene vplive v družbi. Na konkurenčnost podjetja pa seveda vpliva tudi odziv trga, zato poslovni sistem mora izpolnjevati različne zahteve.

V podjetju se vodstvo nenehno srečuje s kompleksnimi problemi, katere poskuša rešiti z najbolj optimalno rešitvijo. Pri vsakodnevnem poslovanju pa podjetja pogosto pozabijo na ravnotežje trenutnega poslovanja in načrtovanja za prihodnost. Kajti današnji uspeh ne more zagotavljati prihodnje uspešnosti. Podjetje mora nadzorovati notranje in zunanje dejavnike tržnega okolja, ko uspešno obvladuje sedanjost in načrtuje prihodnost. Pri hitrih spremembah v poslovnem okolju se podjetje ne more popolnoma zavarovati pred negotovostjo, toda lahko jo zmanjša s pomočjo strateškega planiranja.

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Je tudi proces, ki ga opisujemo razčlenjeno, ter objektivno ocenjujemo razpoložljive kapacitete in možnosti podjetja na razvijajočih se trgih. (De Witt B., Meyer R., 1998, str. 89)

Proces strateškega planiranja lahko razdelimo v ožjem pomenu besede na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in na fazo delanja samih strateških planov, ki vključuje plansko reševanje problemov s planskim odločanjem vred. (Pučko, 2003, str. 115)

Proces strateškega planiranja, ki sledi fazi planskih izhodišč, lahko razdelimo vsaj na štiri faze. Najprej gre za celovito oceno podjetja, potem za oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli, sledi faza razvijanja strategij in v zadnji fazi ocenjevanje razvitih strategij in izbira najboljših.

Pri celovitem ocenjevanju podjetja so se razvila različna orodja, ki opredeljujejo problem v najtežji fazi odločanja. Gre za celovito ocenjevanje podjetja, pri katerem analiziramo pretekle in sedanje podatke in informacije, ki pa se nanašajo na spoznavanje in analiziranje

poslovnih razvojnih problemov v prihodnosti. Za celovito ocenjevanje podjetja lahko uporabimo naslednje tri prijeme:

- analizo prednosti in slabosti, ter poslovnih priložnosti in nevarnosti,
- portfeljsko analizo,
- analizo na temelju verige vrednosti.

Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih, sedanjih in podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena nam daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede.

Analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti ter internih prednosti in slabosti je zelo pomembno povezovalno orodje, ki pomaga managerjem razviti štiri vrste strategij, pri čemer pa je povezovanje internih ter zunanjih faktorjev najtežje področje razvijanja te analize in zahteva odlično presojo (Fred R. David, 2001, str. 204).

Problem je, da podjetje pogosto pozabi na razmerje med trenutnim poslovanjem in načrtovanjem za prihodnost. Saj smo ugotovili, da uspeh danes ne more zagotavljati prihodnje uspešnosti, zato mora podjetje nadzorovati različne dejavnike tržnega okolja, ko uspešno obvladuje sedanost in načrtuje prihodnost. Pri hitrih spremembah v poslovnem okolju se podjetje ne more popolnoma zavarovati pred negotovostjo, toda lahko jo zmanjša s pomočjo strateškega planiranja.

## **1.2. Namen in cilj dela**

Namen specialističnega dela je, da s pomočjo celovite ocene podjetja ugotovimo položaj podjetja. Hkrati je tudi namen, da utrdimo prepričanje v proučevanem podjetju, da je poleg trenutnega poslovanja v podjetju, zelo pomemben tudi celoten proces strateškega planiranja.

Cilj specialističnega dela je, da s pomočjo enega od osnovnih načinov celovitega ocenjevanja analiziram podjetje Avtohiša Real d.o.o.. Analiziral bom s pomočjo SWOT analize, kjer bom odkril prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti v proučevanem podjetju.

### **1.3. Metoda in zasnova dela**

Pri izdelavi specialističnega dela bodo uporabljene metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč in nam dajejo podlago za celovito oceno podjetja. Uporabljena bodo tudi teoretična spoznanja s področja postopkov in prijemov za iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja. Poleg tega se bodo vsa teoretična spoznanja prilagodila ugotovljeni specifičnosti panoge, v okviru katere deluje proučevano podjetje.

Izhodišča metodološkega dela bodo povzeta iz strokovne literature domačih in tujih strokovnjakov s področja strateškega planiranja. Tudi najnovejša spoznanja v virih, člankih in prispevkih s tega področja bodo prenesena v specialistično delo na način, ki se je v dosednji praksi pokazal kot uporabno orodje celovitega ocenjevanja podjetij. V delo bodo vključene tudi informacije pridobljene iz letnih poslovnih poročil, računovodskih izkazov in ostalih internih virov s strani proučevanega podjetja, kot tudi pridobljeno znanje v času specialističnega študija.

Celovita ocena podjetja bo izvedena z načinom iskanja in zaznavanja poslovnih problemov in je poznana kot celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Analiza je poznana tudi kot SWOT analiza in temelji na točkovnem, analitičnem ali subjektivnem ocenjevanju določenih podstruktur podjetja. Celovita analiza se zaključi z zbirno oceno ali matriko prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, kar nam omogoča prvo poskusno razvijanje možnih strategij proučevanega podjetja na temelju SWOT analize.

Specialistično delo bo razdeljeno na sedem poglavij, kjer bo najprej opredeljeno strateško planiranje in modeli, ki nam služijo kot podlaga za zaznavanje poslovnih problemov podjetja. Opisan bo uporabljen model za celovito ocenjevanje podjetja, kateremu sledi analiza okolja, ki je ena od bistvenih planskih predpostavk za kompleksno oceno podjetja. V nadaljevanju bo sledil opis proučevanega podjetja ter posebnosti organizacijskih, panožnih in konkurenčnih predpostavk. Praktični primer izvedbe celovite ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti bo izdelan z ocenjevanjem vrste najrazličnejših dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja. To so posamezne podstrukture podjetja, katerih značilnosti bodo ocenjene s pomočjo točkovnega, analitičnega ali subjektivnega vrednotenja. S tem pa želimo ugotoviti, katere podstrukture

in procesi podjetja so prispevali k poslovni uspešnosti. V zadnjem poglavju sledi zaključek, v katerem bodo prikazane posamezne ugotovitve, ki bodo dobljene v okviru izdelave specialističnega dela.

## **2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V PODJETJU**

Ugotovitve raziskovalcev na področju strateškega upravljanja in poslovođenja (Wheelen, Hunger, 1995, pogl.1) so, da morajo managerji poslovoditi podjetja na strateški način. Odločitve poslovodnikov ne morejo temeljiti samo na dolgoročnih zakonitostih, zgodovinskih politikah ali različnih trendnih krivuljah. Upravljanje in poslovođenje mora odgovoriti na tri strateško pomembna vprašanja:

1. Kakšen je trenutni položaj organizacije?
2. V primeru, da ne nastanejo spremembe, kje bo organizacija čez eno, dve, pet ali deset let? Ali je takšen položaj organizacije sprejemljiv?
3. Če nismo zadovoljni z odgovori, kakšne specifične aktivnosti mora management prevzeti? Kakšno je vključeno tveganje in izguba?

Zaradi teh ugotovitev pa so se v osemdesetih letih začeli razvijati modeli procesov strateškega upravljanja in poslovođenja.

### **2.1. Opredelitev procesa strateškega planiranja**

Strateško upravljanje in poslovođenje je veliko število odločitev in aktivnosti, ki nam opisujejo dolgoročni obstoj organizacije. Vključuje ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategij, ter spremljanje in kontrolo. Pravzaprav pomeni ocenjevanje notranjega okolja organizacije, s katerim želimo ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja podjetja, ter ocenjevanje zunanjega okolja s katerim želimo oblikovati možnosti in nevarnosti organizacije (Hunger, Wheelen, 1995, str.3).

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije (Pučko, 2003, str. 271).

To pomeni ocenjevanje bistvenih problemov organizacije in ugotavljanje poslovnih priložnosti z razvojnega vidika skupaj s preverjanjem dotedanjih zamisli. Na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta se postavljajo strateški cilji in razvijajo strategije za



doseganje teh ciljev, kjer se strategije ocenjujejo in izbirajo najboljše med njimi. Celoten proces se zaključi s strateškimi plani, ki jih je potrebno potem uresničevati in uresničevanje kontrolirati.

Strateško upravljanje in poslovanje je managerski proces razvijanja in vzdrževanja prilagojenosti med cilji organizacije, produkcijskimi viri in možnostmi, ki jih podjetju nudi okolje, ki mu omogoča preživetje. Naloga strateškega upravljanja in poslovanja je postavitev podjetja na način, ki omogoča njegovo preživetje tudi v primeru, ko se nekateri izmed poslov podjetja znajdejo v težavah (Kotler, 1989, str. 44).

Pri strateškem planiranju v organizaciji gre za oblikovanje planov, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno organizacijo. To je proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose organizacije z njenim okoljem danes in jutri.

Strateško upravljanje in poslovanje lahko definiramo tudi kot vedo in znanost o oblikovanju, izpolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki omogočajo organizaciji doseči svoje cilje. Odločitve vključujejo različne poslovne funkcije z namenom doseganja uspeha celotne organizacije. Namen strateškega upravljanja in poslovanja je tudi izkoriščati in ustvarjati različne nove priložnosti v prihodnosti (F. R. David, 2001, str. 5).

Razumevanje in ugotovitve strateškega upravljanja in poslovanja lahko strnemo tudi v naslednje ugotovitve: ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja; spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja; preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelovanje za podjetje pomembnih planov; odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja posledic današnjih poslovnih odločitev; zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju; zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote; označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov; sistematično uresničevanje strateških odločitev; spremljanje in nadziranje uresničevanja.

## 2.2. Modeli procesov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

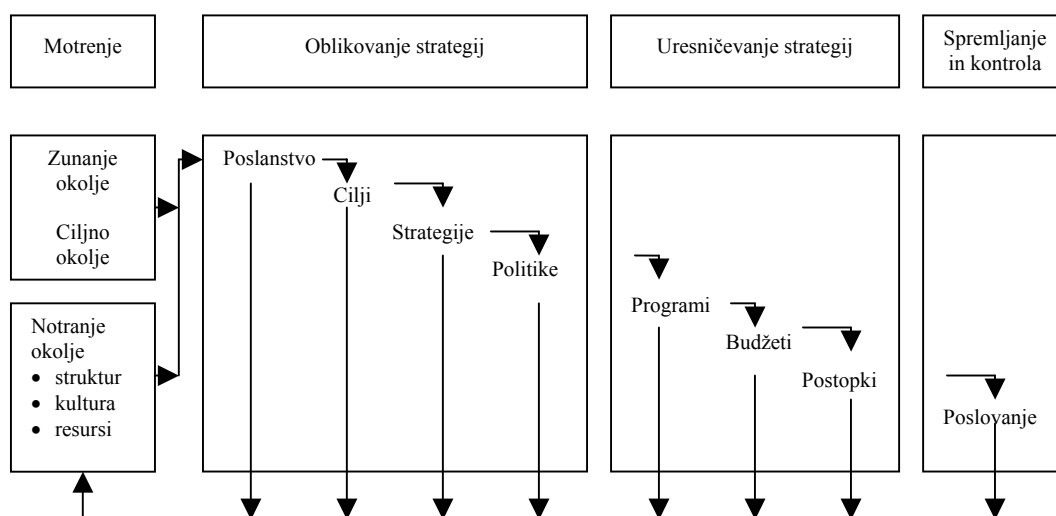
V gospodarstvu je podjetje izredno sestavljen, dinamičen in stohastičen proizvodno gospodarski sistem, ki živi in deluje v sestavljenem, dinamičnem in stohastičnem okolju. V tem okolju poskuša vzdrževati dinamično ravnotežje in se razvijati. Pri tem pa je organizacijski proces glavno orodje za zavestno upravljanje takega zapletenega sistema, kot je podjetje v svojem okolju. Poslovodstvo in upravljavci morajo pri obvladovanju podjetja usmeriti osredotočenost na bistvene konstante in spremenljivke sistema, zato si morajo zgraditi svoj model za uspešno upravljanje in poslovanje. Takšen model mora poenostavljati stvarnost in vključevati določene spremenljivke stvarnega življenja. V današnjem času so raziskovalni rezultati na področju grajenja modelov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju še takšni, da ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovanja. Vsekakor pa je marsikateri model uporaben vsaj za (Pučko, 2003, str.107):

1. organizacijo procesa strateškega planiranja,
2. postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega menedžmenta v podjetju,
3. organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
4. testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

Zato bodo v nadaljevanju predstavljeni nekateri razviti modeli procesov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.

Slika 1 prikazuje model strateškega upravljanja in poslovanja, ki sta ga razvila Wheelen L.T.in Hunger D.J. Proces razčlenjujeta na štiri faze. V prvi fazi je motrenje zunanega in notranjega okolja, kateri sledi faza oblikovanja strategij. Uresničevanje strategij je naslednja faza, preko katere se strateško upravljanje in poslovanje zaključi s fazo spremljanja in kontrole.

*Slika 1: Strateški model upravljanja in poslovanja po Wheelen L.T.in Hunger D.J*



*Vir: Wheelen , Hunger, 1995, str. 182*

Model strateškega upravljanja in poslovanja podjetja po Wheelenu in Hungerju razčlenjuje aktivnosti, ki segajo od motrenja okolja do samega spremljanja poslovanja podjetja. Z motrenjem zunanjega okolja podjetja želi management oblikovati možnosti in nevarnosti, medtem ko z motrenjem notranjega okolja podjetja, želi ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Glede na ugotovitve motrenja se oblikuje poslanstvo, ki vodi k oblikovanju ciljev, strategij in politik. Sprejete strategije in politike se uresničujejo in odvijajo skozi programe, budžete in postopke. Spremljanje in kontrola uresničevanja strategij pa se odvija preko povratnih informacij posameznih faz, skozi neprekinjen proces strateškega upravljanja in poslovanja.

Naslednji proces strateškega planiranja je razviden tudi iz Pučkovega modela (glej Sliko 2). Ta proces je potrebno razumeti kot izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu besede in kot fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij.

Proces strateškega planiranja v ožjem pomenu razdelimo na štiri faze, ki sledijo fazi izdelave izhodišč, v kateri izdelujemo planske predpostavke. Planska izhodišča nam pojasnijo okvire in omejitve, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja. To so ocene napovedi razvoja v okolju in analiza dotedanjega poslovanja

organizacije. Na koncu izdelave planskih izhodišč je treba izoblikovati še vizijo in poslanstvo organizacije.

**Slika 2:** Shematičen prikaz procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju

|                             |                                       |                                     |                              |                              |   |
|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|---|
| <b>Planske predpostavke</b> | <b>Proces strateškega planiranja</b>  |                                     |                              |                              | <b>Uresničevanje in kontrola</b>  |
| <b>Ocenjevanje okolja</b>   | <b>Celovito ocenjevanje podjetja:</b> | <b>Postavljanje planskih ciljev</b> | <b>Razvijanje Strategij:</b> | <b>Ocenjevanje strategij</b> |   |
| <b>Analiza poslovanja</b>   | prednosti, slabosti,                  | <b>In</b>                           | Celovitih<br>Poslovnih       | <b>In</b>                    |   |
| <b>Vizija in poslanstvo</b> | priložnosti, nevarnosti,              | <b>Ugotavljanje planske vrzeli</b>  | Funkcijskih                  | <b>Izbira</b>                |   |
|                             |                                       |                                     |                              |                              | <b>Taktično planiranje:<br/>programiranje<br/>predračunavanje<br/>kadrovanje<br/>usmerjanje</b> |
|                             |                                       |                                     |                              |                              | <b>Kontrola</b>   |

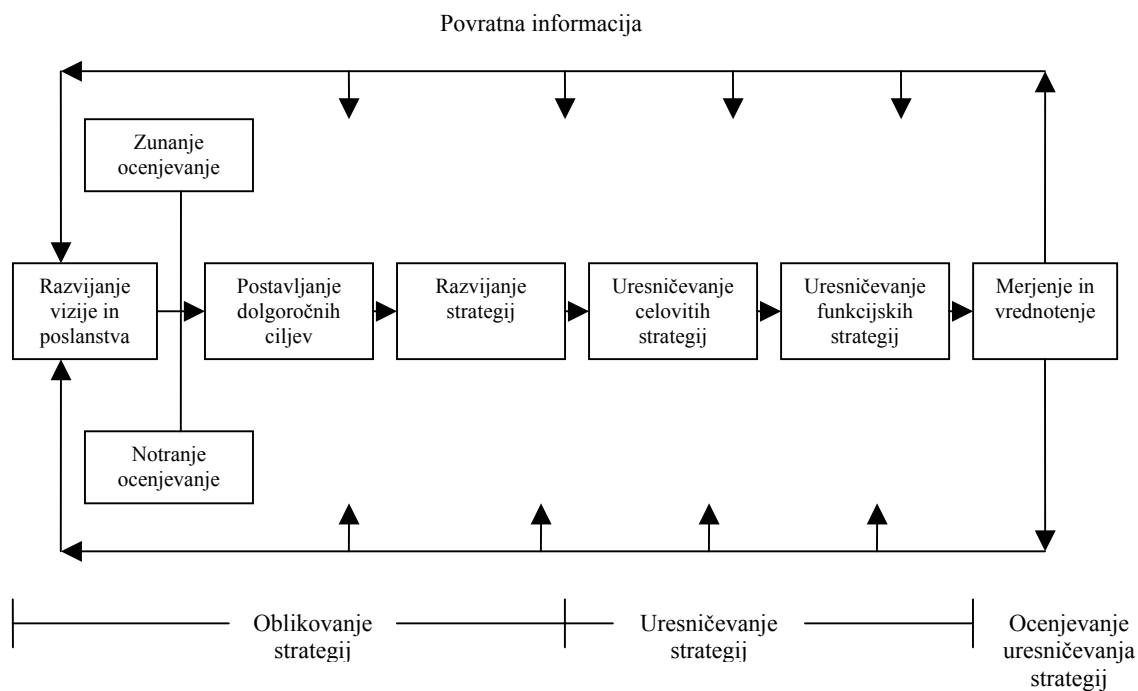
Fazi planskih predpostav k sledi faza planiranja v ožjem pomenu besede. V prvem koraku

najprej ocenjujemo celovit položaj organizacije. Sledi oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli. Nato sledi razvijanje, ocenjevanje in v zadnjem koraku izbiranje najboljših strategij.

Zadnja faza v procesu strateškega upravljanja in poslovođenja je uresničevanje in nadzor nad uresničevanjem strateških planov. Nanaša se na izdelovanje različnih planov projektov, taktičnih planov, akcijskih programov, kratkoročnih predračunov in drugih nalog managementa. Na koncu procesa strateškega planiranja v širšem pomenu sledi še nadziranje ali kontrola, ki poleg ostalih nalog pomeni tudi preverjanje ustreznosti strateških planov glede na spremembe v okolju in organizaciji.

Model Strateškega upravljanja in poslovođenja po F.R. Davidu je prikazan na sliki 3. Proces po tem modelu razčlenjujemo na aktivnosti, ki segajo od oblikovanja strategij, preko uresničevanja strategij do ocenjevanja strategij. V fazi oblikovanja strategij se ocenjuje zunanje in notranje okolje, razvija se vizija in poslanstvo, ter postavlja dolgoročne cilje. Zadnji korak v tej fazi pa je razvijanje strategij. Sledi faza uresničevanja celovitih in funkcijskih strategij, ki vodi do merjenja in vrednotenja. Ocenjevanje strategij pa se odvija, preko povratnih informacij posameznih faz, skozi neprekinjen proces strateškega upravljanja in poslovođenja.

**Slika 3:** Shematičen prikaz strateškega upravljanja in poslovođenja po Fred R. David.



*Vir: Fred R. David, 2001, str. 13*

Iz različnih modelov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju (v poglavju 2.2. so prikazani le nekateri med njimi), lahko ugotovimo, da so si zelo podobni. V bistvu se ne razlikujejo, le stopnja razčlenitve in opisovanje posameznih sestavin procesa je drugačna. Nekateri procesi so osredotočeni le na fazo planiranja, zato je najbolj logičen Pučkov model v Sliki 2, ki nam ponuja logičen prijem pri raziskovanju, kot tudi pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.

### 2.3. Izdelava planskih predpostavk

Izdelava planskih predpostavk predstavlja izhodišče za strateško upravljanje in poslovanje v podjetju. Vsebujejo ocene predvidevanja bistvenih dejavnikov v družbeno-ekonomskem okolju podjetja. Poleg tega še pregled ugotovitev v preteklosti opravljenih analiz poslovanja. Na koncu izdelave planskih predpostavk pa še izoblikujemo vizijo in poslanstvo podjetja.

### 2.3.1. Ocenjevanje okolja

Za uspešno oblikovanje strategije podjetja in da podjetje pravočasno identificira priložnosti in nevarnosti, mora poslovodstvo organizacije opazovati in oceniti širše zunanje okolje podjetja. Ocenjevanje in opazovanje okolja je orodje s katerim se organizacija izogne morebitnim strateškim presenečenjem in si zagotovi uspešno poslovanje na dolgi rok. (Wheelen, Hunger, 1995, str. 79)

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v tem okolju, v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na neke manjše celote, na neka manjša okolja ali podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo vsaj na pet manjših celot: (Pučko, 1995, str. 8)

- naravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- tehnično-tehnološko okolje,
- politično-pravno okolje in
- kulturno okolje.

Ta podokolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo. Podokolja lahko razčlenimo na ključne razvoje v njih:

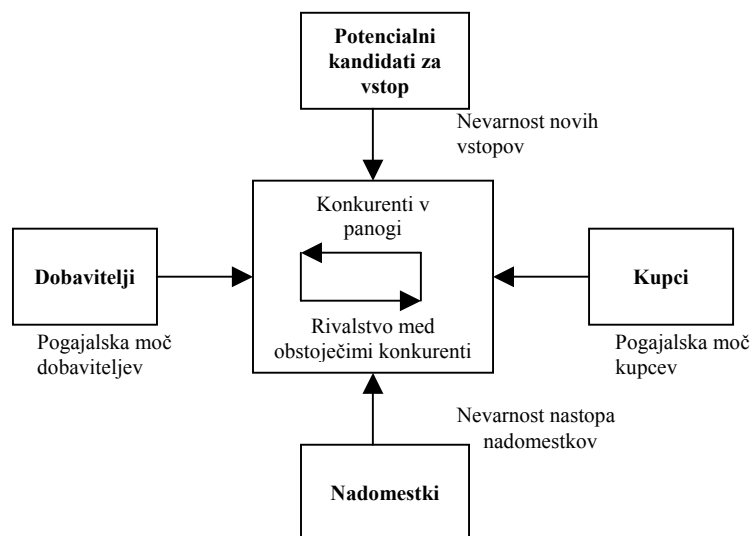
1. naravno podokolje ocenjujemo z vidika ekološke omejitve, lokacijske možnosti, probleme oskrbe z energijo, starostno strukturo prebivalstva itn.,
2. gospodarsko podokolje ocenjujemo z rastjo BDP, rastjo kritičnih panog, inflacijo, rastjo prodaje na glavnih trgih, vrednostjo denarja, dinamiko osebne porabe itn.,
3. tehnično-tehnološko podokolje ocenjujemo s pričakovanimi novostmi, kritičnimi prodori, časovnimi mejniki, itn.,
4. v politično-pravnem okolju ocenjujemo ključne nove politike, nove zakonske rešitve, odnos do zaščite domačega kmetijstva, izide volitev, odločitve raznih komisij in vladnih agencij itn.,

5. v kulturnem podokolju ocenjujemo ključne vrednote, glavne spremembe v navadah, tradicijo, raven znanja, prevladujoče ideologije, itn..

Pri ocenjevanju okolja kaže izluščiti ključne razvoje v najširšem okolju podjetja v prihodnosti. Zatem je smiselno oceniti še ožje oziroma tkim. ciljno okolje podjetja. Ocenjevanje ciljnega okolja mora vsebovati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje in analizo trga podjetja.

Stopnjo privlačnosti panoge v ciljnem okolju podjetja lahko določimo na osnovi njenih določljivk. Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Dejavniki, ki jih določajo odvisne silnice (določljivke), so prikazane v modelu določljivk privlačnosti panoge na sliki 4.

*Slika 4: Določljivke privlačnosti panoge*



*Vir: Porter, 1985, str. 5*

Nevarnosti novih vstopov so odvisne od ovir, ki nastanejo pri potencialnem kandidatu za vstop v panogo. Ovire za vstop v panogo lahko nastajajo v oblikah zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, obsega naložb, dostop do prodajnih kanalov ali zakonskih ovir. Ovira za vstop je tudi pričakovana reakcija obstoječih konkurentov in je visoka takrat, ko potencialni kandidati vstopajo v panogo s počasno rastjo ali imajo obstoječi konkurenti veliko sredstev investiranih v specifičnih osnovnih sredstvih.

Pogajalska moč kupcev se lahko opiše z določljivkami, ki se kažejo v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe, v obsegu nakupov, v primeru, da je kupljeno blago standardno in tako lahko kupec brez večjih stroškov menja dobavitelja, ko ima kupec nizke stroške prehoda na drug proizvod, v stopnji obveščenosti kupca, ko proizvod ne igra velike vloge pri kvaliteti kupčevega proizvoda ali storitve, v blagovni znamki, ko imajo kupci nizke dobičke in zato izvajajo pritisk na znižanje nakupnih cen, ko lahko kupci začnejo sami proizvajati želeni proizvod ali ko so kupci dobro informirani.

Nevarnost nastopa nadomestkov nastane takrat, ko podjetja izven panoge ponujajo substitute, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev. Nadomestki imajo drugačne značilnosti, kot izdelki ali storitve v panogi, vendar so določljivke nevarnosti nadomestitve v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov.

Pogajalska moč dobaviteljev je visoka takrat, ko so dobavitelji bolj koncentrirani kot kupci, ko imajo majhen obseg dobave kupcu oz. za dobavitelja niso pomemben odjemalec, ko so proizvodi dobavitelja diferencirani ali pa imajo vgrajene visoke stroške prehoda na nadomestni proizvod, ko dobavitelji lahko postanejo kupci lastnega proizvoda. Določljivke pogajalske moči dobaviteljev so tudi v relativnih stroških nabavljenega glede na vse nabavne panoge ali v vplivu inputov na stroške.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti nastane takrat, ko podjetje želi izboljšati svoj položaj ali pa zaradi pritiska konkurence. Določljivke rivalstva konkurentov so predvsem v stopnji rasti panoge, v razmerju med stalnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v stopnji koncentracije ponudnikov, v pomanjkanju diferenciacije proizvodov v višini stroškov spremembe dobavitelja, v različnosti konkurentov, ali v visokih ovirah za izstop iz panoge.

Analiza prodajnega trga je druga najpomembnejša postavka pri ocenjevanju ciljnega okolja. Analiza prodajnega trga je usmerjena v sedanost in prihodnost, kar pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Opredelitev analize prodajnega trga lahko pojasnimo kot sistematični in objektivni pristop v razvoju in pridobitvi informacij za oceno ciljnega trga. Medtem ko je celotni tržni potencial največja količina prodaje, ki bi jo lahko dosegla podjetja v določeni panogi v določenem obdobju



ob dani ravni trženjskih prizadevanj in danih razmerah v okolju. Za ocenitev panožne prodaje in tržnega deleža mora podjetje dobro poznati pomembne konkurente in njihovo prodajo. Pri napovedovanju bodočega povpraševanja, ki je ključni dejavnik za uspeh podjetja, se podjetja poslužujejo anket o namerah kupcev, mnenj zaposlenih v prodajnih službah, subjektivnih ocen vodstvenega kadra, mnenj strokovnjakov, metode tržnega testiranja, analize časovnih vrst in statistične analize povpraševanja.

Najbolj pogoste trženjske raziskave so (Kotler, 1989, str. 226-234) : razvoj tržnih potencialov, analiza tržnih deležev, ugotovitve tržnih značilnosti, prodajne analize, konkurenčne proizvodne študije, analize zmožnosti in sprejemljivosti novih izdelkov in kratkoročno napovedovanje.

Tako na podlagi znanj s področja trženja analiziramo prodajni trg in izdelamo predvidevanja možne prodaje. Tiste napovedi prodaje, ki jih poslovodstvo sprejme, pa pomenijo pomembne planske predpostavke.

### **2.3.2. Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja**

V našem prostoru se je še najbolj uveljavila opredelitev analize poslovanja, ki govori, da je to dejavnost spoznavanja poslovanja podjetja z namenom, da bi lahko sprejeli ukrepe za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Pri tem pojmovanju pa je predmet analize poslovanja konkretna gospodarska združba.

V okviru procesa strateškega upravljanja in poslovodenja seveda ne kaže razčlenjevati celotne analize poslovanja. Tukaj nam gre le za to, da naslonimo proces strateškega managementa na spoznanja in ugotovitve vseh izvedenih analiz poslovanja v podjetju. V ta namen si moramo ustvariti ustrezen pregled teh najdb.

Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S tem lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetja razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega. To pa so informacije, ki so nujne tudi v procesu strateške analize in odločanja. Bolj kakovostne analize tekočega poslovanja ko v podjetju opravljajo, lažje jim je tudi pri izvajanju strateških analiz (Pučko, 2003, str.125).

### 2.3.3. Vizija in poslanstvo

Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja. Zaznava potrebe po nekaterih resnično novih ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja vizije podjetja jutri, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično jutri želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov podjetja. Pa tudi potreba po radikalni spremembi kulture podjetja, ki naj odpre pot potrebnim spremembam v podjetju v smislu vzpostavljanja novih vzorcev obnašanja, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih, je pogosto osnova za oblikovanje vizije podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

Vizija je slika podjetja, ki ga hoče posameznik ali skupina ljudi ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev te zamisli odvisna. Lahko pomeni opis organizacije kot celote, njene dejavnosti, tehnologije, kulture podjetja, itn. To je koncept nove zelene prihodnosti, ki ga je moč sporočiti povsod po organizaciji.

Izkaže se, da je vizija še posebej pomembna v organizacijah, ki morajo izvesti preobrat v podjetju ali želijo spremeniti kulturo v organizaciji, da bi omogočala nove vzorce vedenja zaposlenih. Potreba po oblikovanju vizije nastane tudi takrat, ko ustvarjamo nov pogled v prihodnost.

Oblikovanje vizije je običajno povezano s hotenjem posameznika po doseganju ciljev, ki pa je hkrati pripravljen prevzeti dobro preračunano tveganje. To pomeni prisotnost podjetniške percepcije pri osebi, ki je usmerjena v cilje in osredotočena na poslovne priložnosti. Oseba mora imeti tudi potrebo po ustvarjanju nečesa novega in mora prevzeti konceptijsko vodstveno vlogo, ki kombinira podjetniške zasnove z ustvarjalnostjo.

Poslanstvo organizacije lahko opredelimo s tem, da je to navedba dokaj stalnih namenov, ki jih izoblikuje najvišje poslovodstvo in ki se nanašajo predvsem na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja v najširšem smislu. Nanaša se na vprašanja in opredelitve; kaj bo poslovno področje organizacije, kaj bo organizacija zasledovala, kako se bo obnašala, kateri so osnovni smotri podjetja, na kakšen način bo organizacija dosegala konkurenčni položaj, katere so strateško pomembne poslovne enote, itn. Poslanstvo mora biti opredeljeno dovolj široko, da dopušča možnosti za ustvarjalno rast, ter hkrati dovolj uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja.

Poslanstvo organizacije določamo na temelju presoje. Uveljavljenega znanstvenega načina za njegovo oblikovanje ni. Je pa opredeljevanje misije pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednot najvišjega managementa, kar potem, ko je misija opredeljena, postane kredo ali poslovna filozofija organizacije. (Pučko, 2003, str. 275)

V primerjavi z vizijo organizacije, ki je statična slika prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept, ki opredeljuje temeljne smeri gibanja in obnašanja organizacije v prihodnosti.

## **2.4. Načini celovitega ocenjevanja podjetja**

Pri celovitem ocenjevanju podjetja so se razvila različna orodja, ki opredeljujejo problem v najtežji fazi odločanja. Gre za celovito ocenjevanje podjetja, pri kateri analiziramo pretekle in sedanje podatke in informacije, ki pa se nanašajo na spoznavanje in analiziranje poslovnih razvojnih problemov v prihodnosti. Ocena razvojnih problemov daje temelje za sam proces strateškega planiranja. Usmerjeno je lahko na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja. Za celovito ocenjevanje podjetja lahko uporabimo naslednje tri prijeme:

- analizo na temelju verige vrednosti,
- portfeljsko analizo,
- analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti.

### **2.4.1. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti**

Pri prijemu za celovito oceno podjetja na osnovi verige vrednosti gre za sistematičen pristop k analiziranju aktivnosti podjetja. Koncept analize na osnovi verige vrednosti razdeli podjetje na vrsto aktivnosti, od katerih je odvisna konkurenčna prednost podjetja. Tako se konkurenčna prednost organizacije lahko ustvarja le z izvajanjem posameznih aktivnosti. Konkurenčna prednost organizacije pa lahko izvira le iz nižjih stroškov opravljanja aktivnosti ali iz njenega prispevka k diferenciaciji proizvoda. (Porter, 1985, str. 36)

Koncept verige »vrednosti« je v bistvu posebna mikroekonomska teorija. (tj. alternativna teorija firme), ki ne gleda na podjetje kot na tvorbo z eno samo homogeno produkcijsko funkcijo, ampak kot na zbir ločenih (diskretnih), vendar povezanih produkcijskih funkcij, s tem da so tukaj produkcijske funkcije opredeljene kot aktivnosti. Opredeljena veriga vrednosti se osredinja na vprašanje, kako te aktivnosti ustvarjajo vrednost in kaj določa njihove stroške. (Pučko, 2003, str. 156)

Porter pravi, da konkurenčna prednost organizacije lahko izvira iz dveh osnovnih sestavin:

- nižjih stroškov,
- diferenciranega proizvoda.

Če pa želimo ugotoviti, na čem temelji konkurenčna prednost organizacije, ugotovimo to lahko z razčlenitvijo generičnih aktivnosti. Te aktivnosti potem analiziramo in poskušamo ugotoviti, s kakšnimi stroški izvajamo te aktivnosti, ter koliko so posamezne aktivnosti prispevale k diferenciranju proizvoda.

Način za doseganje konkurenčne prednosti podjetja na trgu je zagotoviti, da podjetje opravlja strateške dejavnosti bolje ali ceneje kot konkurenca. Pri tem Porter pojmuje vrednost kot znesek, ki so ga kupci pripravljeni plačati za to, kar podjetje ponuja. Cilj sleherne generične strategije je ustvarjanje takšne vrednosti za kupce, s katerimi bodo preseženi stroški (Porter, 1985, str. 38).

Aktivnosti v verigi vrednosti lahko razdelimo na temeljne in pomožne aktivnosti. Temeljne aktivnosti so direktno povezane v izdelavo proizvoda ali storitve, medtem ko so pomožne aktivnosti podpora temeljnim aktivnostim. Celoten model sestavlja pet temeljnih aktivnosti in štiri pomožne aktivnosti, kot je prikazano na sliki 5.

Med temeljne aktivnosti uvrščamo tiste, ki so glavnega pomena za izdelavo proizvoda ali storitve, njegov prenos in prodajo. Zato med temeljne (primarne) aktivnosti uvrščamo:

- notranjo logistiko,
- operacije (proizvodnja),
- zunanjo logistiko,
- trženje,
- poprodajne (servisne) storitve

Vse temeljne (primarne) aktivnosti lahko neposredno ustvarjajo »vrednost« za kupca, ki je odvisna od tega, kako podjetje opravlja vsako od svojih aktivnosti v povezavi z njeno gospodarnostjo.

*Slika 5: Porterjeva generična veriga vrednosti*



*Vir: Porter, 1985, str. 37*

Med pomožne aktivnosti pa uvrščamo infrastrukturo podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije ter podsistem nabave, ki predvsem zagotavljajo podporo osnovnim dejavnostim podjetja. S tem, da jih moramo obravnavati enako kot temeljne aktivnosti, ker tvorijo z njimi skupne učinke pri doseganju konkurenčne prednosti organizacije.

Ko na osnovi analize opredelimo, katere aktivnosti prispevajo k ravni relativnih stroškov in k ravni diferenciacije proizvodov ali storitev, preidemo na naslednjo fazo in izdelamo profil prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja.

Pri tem modelu celovitega ocenjevanja podjetja pa moramo omeniti še nekaj pomanjkljivosti, ki otežujejo učinkovito uporabo (Pučko, 2003, str. 158):

1. Pristop k modelu zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo, kot je v naših podjetjih na voljo.
2. Gre za razdelitev podjetja na strateške poslovne enote, ki pa jo je potrebno napraviti iz dveh vidikov: notranjega, ki išče skupne stroške in tehnologije, ter zunanjega, ki

išče podobnost nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev določenih vrst proizvodov ali storitev.

3. Težko je spoznati, kakšni so stroški in koristi vsake naše diskretne aktivnosti v očeh kupca.
4. Analiza zahteva tudi opredelitev proizvoda (storitve), ki dejansko ustvarja kupcu korist, pri tem pa se srečamo s problemom razdeljevanja časovnih stroškov na proizvode.

#### **2.4.2. Portfeljska analiza**

Najbolj razširjeno portfeljsko analizo so razvili v General Electric and McKinsey & Consulting Ltd. Proces analize se usmerja v kombinacijo strateških poslovnih enot in strateških poslovnih področij (SBU-Strategic Business Unit /SBA-Strategic Business Area), pri tem pa se nanaša na celotno poslovno usmeritev podjetja. Portfeljska analiza nam pomeni pomemben člen pri strateškem planiranju in nam predstavlja enostaven in učinkovit način razčlenitve celotne poslovne usmeritve podjetja. (Hanna, 1985, str. 18)

Pri portfeljski analizi opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja. To je eden od pristopov k celovitem ocenjevanju položaja podjetja. Analiza nas usmerja na ugotavljanje razvojnega ravnotežja podjetja, ki izhaja iz treh osnovnih konceptov:

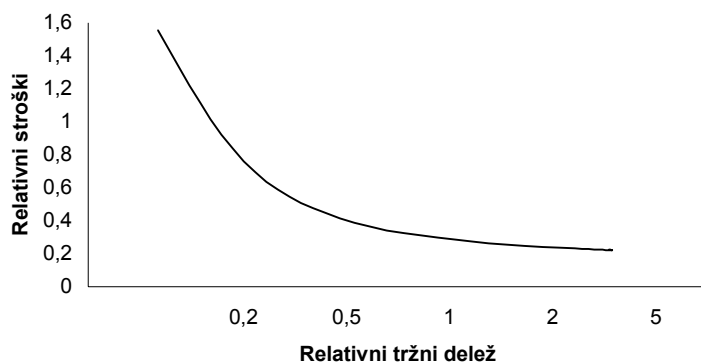
- krivuljo izkušenj,
- strateškega poslovnega področja,
- strateške poslovne enote.

Raziskovalci so ugotovili prisotnost krivulje izkušenj (slika 6) za mnoge proizvodne skupine. Osnovno bistvo krivulje izkušenj je, da podjetje s svojim poslovanjem pridobiva izkušnje in tako lahko znižuje stroške na različnih področjih. Tako se s podvojitvijo izkušenj pri poslovanju s skupino proizvodov, stroški te skupine zmanjšajo za določen stalen odstotek.

Podjetje s svojim poslovanjem pridobiva izkušnje in tako znižuje stroške proizvodnje in storitev, kar izhaja iz tehnoloških izboljšav, regresije fiksnih stroškov, spremembe v

konstrukciji proizvodov, učinka krivulje učenja, zamenjave z manj dragimi vložki in drugo.

*Slika 6: Krivulja izkušenj*



*Vir: Pučko, 2003, str. 34*

Strokovnajki strateškega planiranja (Pučko, 2003, str. 35) opozarjajo, da zaenkrat niso uspeli dokazati veljavnosti krivulje izkušenj v vseh panogah. So pa prisotnost krivulje našli v propulzivnih panogah, v panogah z visoko dodano vrednostjo, v kapitalsko intenzivnejših panogah in v panogah s kontinuiranim proizvodnim procesom.

Drugi osnovni koncept je pojem strateškega poslovnega področja (SPP/ ang. SBA- Strategic Business Area) , kjer ima podjetje oblikovano skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja. S tem morajo imeti skupine proizvodov ali storitev sorazmerno neodvisne poslovne dejavnosti. To pomeni neodvisnost z ostalimi, ter hkrati z jasno opredeljenimi konkurenti in možnostjo ugotavljanja svojega poslovnega uspeha. Neodvisnost med ostalimi poslovnimi dejavnostmi je pomembna v tem, da v primeru izločanja iz poslovnega programa ne pride do vpliva na ostala področja, kakovost, konkurenco, itn. Strateško poslovno področje torej tvorijo tisti proizvodi ali skupine storitev, ki so si podobni po naravi, potrebujejo enaka sredstva in so pod vplivom enakih konkurenčnih in ekonomskih pogojev. Tako moramo oblikovati proizvode v takšno enoto, če so:

- njihove cene medsebojno neodvisne,
- so njihovi konkurenti podobni,
- so njihove skupine odjemalcev podobne,

- ter imajo možnost skupnega črpanja izkušenj raziskovalno-razvojnega dela, nabave, proizvodnje in trženja.

Pri strateških poslovnih enotah (SPE / ang.SBA– Strategic Business Unit) pa je to organizacijsko oblikovana enota podjetja. Prav tako je to samostojno oblikovana enota z lastnim poslovdstvom in investicijskim odločanjem, ter zahtevo po samostojnem vodenju vseh glavnih poslovnih funkcij. Tukaj gre za samostojno enoto v podjetju, ki ima drugačne nabavne, proizvodnje, R&R in prodajne zahteve in pogoje kot druge enote.

Pomembno je, da skušamo strateška poslovna področja oblikovati in jih s tem postaviti kot strateške poslovne enote. Izkaže se, da je v praksi praviloma težko napraviti opredelitev strateškega poslovnega področja, predvsem zaradi majhne razlike med njimi in strateškimi poslovnimi enotami. Zato je potrebno opraviti analizo segmentiranja dejavnosti podjetja, ki omogočajo obravnavo posameznih ločenih enot.

Glavni dimenziji portfeljske matrike sta rast trga ter relativni tržni položaj. Rast trga je določena s prihodkom oziroma stopnjami rasti prodajnih količin celotne panoge. Relativni tržni delež strateške poslovne enote pa opredelimo kot razmerje med tržnim deležem našega podjetja in deležem največjega konkurenta. Matriko začetnega koncepta portfolia (slika 6) tvorijo štiri polja, ki so jih avtorji poimenovali:

1. Zvezde; Strateške poslovne enote izdelkov ali storitev, ki padejo v območje zvezd, imajo sorazmerno visok tržni delež in visoko rast trga. Zahtevajo precej investicij, če ne želimo, da se bo naš tržni položaj zmanjševal. To je tržni vodja, ki mu dinamično poslovno okolje narekuje hitro prilagajanje. Pomembno je ustrezno reagiranje, saj lahko za SPE pomeni izgubo tržnega deleža in s tem prehod med »vprašaje«. Podjetje za ohranitev visokega tržnega položaja potrebuje veliko investicij, ki jih ob uravnoteženem portfelju dobiva od naslednjega polja, ki so ga avtorji poimenovali »krave«.
2. Krave; Vse strateške poslovne enote, ki padejo v območje »krav«, imajo sorazmerno visok tržni delež, s tem nizke stroške in visoke dobičke. Njihov trg je stagnanten ali pa le počasi raste. Zaradi nizke rasti trga in s tem stabilnega položaja



posamezne SPE ne potrebujejo visokih vlaganj. Za podjetja z visokim številom strateških poslovnih enot je pomembno, da imajo ustrezen delež »krav«, ker se s presežkom denarnih sredstev, lahko financirajo druge SPE. Seveda pa je pomemben uravnotežen portfelj SPE, kajti ob visokem številu strateških enot, ki padejo v območje »krav«, nimamo dovolj »zvezd«, postane vprašljiva prihodnost podjetja.

*Slika 7: Koncept portfelja*



*Vir: Porter, 1992, str. 448*

3. Vprašaji: Strateške poslovne enote izdelkov ali storitev, ki se uvrstijo v območje »vprašaji« imajo visoko rast trgov, ob nizkem tržnem deležu. Zaradi nizkega tržnega deleža generirajo malo denarnih sredstev, zaradi visoke rasti trga pa imajo visoke potrebe po novih investicijskih sredstvih. Tako imajo SPE-ji, ki padejo v to območje najslabše značilnosti. Saj se moramo odločiti med investiranjem, da bi se postopoma povečal njihov relativni tržni položaj in bi se s tem SPE uvrstile v polje »zvezd«. Druga možnost pri odločanju pa je njihovo dezinvestiranje, ter s tem njihova likvidacija. Torej je naloga odločujočih v podjetju, da ustrezno presodijo, v katere vprašaje bi bilo smiselno vlagati presežke od drugih SPE in katere bi bilo bolje dezinvestirati in s tem pravočasno likvidirati.

4. Psi: To so SPE z nizkim relativnim tržnim položajem in zato prinašajo slabe dobičke. Ob nizki rasti trga pa nimajo dovolj možnosti za povečanje tržnega deleža. Od strateških poslovnih enot v polju »psi« ne moremo pričakovati finančnih presežkov in ponavadi podjetju prinašajo izgubo. Zato je najpogostejša odločitev, da se takšne SPE opusti ali izloči iz svojega poslovnega programa.

Strateške poslovne enote, ki se uvrstijo med opisana štiri polja, tvorijo portfelj naših poslovnih področij. S tem lahko pridemo do ocene, ki nam odgovori na vprašanje; Ali je sestava posameznih poslovnih področij v ravnotežju? Ali pa lahko govorimo o primeru neuravnoteženega portfelja poslovnih področij? O uravnoteženem portfelju govorimo takrat, ko nam poslovna področja, ki spadajo v polje »krav«, nudijo ustrezen presežek denarnih sredstev, ki jih bomo vlagali v obetavnejša področja z visoko rastjo trga. O neuravnoteženem portfelju poslovnih področij pa govorimo takrat, ko ima podjetje večino svojih SPE v poljih z nizkim relativnim tržnim položajem. S tem bo podjetje večino svojih sredstev uporabljala za financiranje teh SPE, pri tem pa se praviloma izkaže, da so ta sredstva premajhna za povečanje relativnega tržnega položaja. To pa pomeni, da se bo večina strateških poslovnih enot uvrstila v polje z nizkim tržnim deležem in z nizko rastjo trga, s tem pa podjetju praviloma grozi stečaj. Tako je za podjetje izredno pomembno, da v procesu strateškega planiranja zagotovi ustrezno uravnoteženost portfelja strateških poslovnih področij.

#### **2.4.3. Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja**

Pri celoviti oceni prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti gre za strateško analizo, ki pomeni osnovo za strateško odločanje.

V domači in tuji literaturi lahko zasledimo različna imena za celovito oceno prednosti slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. (npr. analiza SWOT, analiza WOTS, analiza TOWS, kar pomeni ang.; Threats Opportunities Weaknesses Strengths, potem jo poznamo tudi kot celovito oceno podjetja, audit trga in položaja, tekočo oceno, avdit položaja, idr). Vsak od teh sinonimov pa opredeljuje razvojne probleme organizacije.

Celovita ocena podjetja tudi opredeljuje sistematično zbiranje in vrednotenje preteklih, sedanjih podatkov in prihodnjih podatkov z namenom ugotavljanja notranjih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja v zunanjem okolju.

*Prednosti in slabosti* so določeni viri in omejitve s katerimi podjetje razpolaga. Prednosti lahko opredelimo kot npr. sposobnosti, znanje, izkušnje, torej prednosti, ki podjetju omogočajo doseči boljši konkurenčni položaj. Slabosti pa pomenijo omejitve in pomanjkanja na področju virov, znanj, sposobnosti, in na ostalih področjih, ki bi lahko ogrožale uspešen razvoj podjetja. Prednosti in slabosti lahko nastanejo na področju, finančnih virov, zmogljivosti, kadrov, trženja, informatike, blagovne znamke in na vseh ostalih področjih, ki pomenijo prednostni vir ali omejitev pri zadovoljevanju potreb kupcev.

*Priložnosti in nevarnosti* predstavljajo veliki, za podjetje ugodni ali neugodni premiki v okolju podjetja. Identifikacija v preteklosti prezrtih tržnih segmentov, spremembe v pravnem okolju podjetja, tehnološke spremembe, spremembe konkurentov in spremenjeni odnosi z dobavitelji in kupci so lahko samo nekatere priložnosti za podjetje. Medtem, ko nevarnosti predstavljajo bistvene ovire za sedanji in v prihodnosti želeni položaj podjetja. Če omenimo samo nekatere, so to lahko počasna rast trga, novi konkurenti, tehnološke spremembe, spremembe zakonodaje, naraščajoča pogajalska moč kupcev, itn.

Analiza podjetja se lahko začne z iskanjem odgovorov na naslednje vprašanje: Kateri poslovni rezultati podjetja so (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itn.) (Pučko, 2003, str. 129 do str. 133):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Dobljeni odgovori na zastavljena vprašanja nas silijo v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur in procesov v podjetju. Pri tem želimo dobiti odgovore na naslednja vprašanja:

- katere podstrukture (tržna, kadrovska, organizacijska in druge) in procesi (tehnološki, distribucijski, informacijski in drugi) podjetja so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja?

Ocenjevanje prednosti lahko izvedemo na različne načine. V praksi se najbolj uporablja subjektivno ocenjevanje, točkovno ocenjevanje in delfi metoda. Pri subjektivnem ocenjevanju profila komponent podjetja ugotavljamo posamezen prispevek podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja na osnovi subjektivne ocene posloводства. Pri točkovnem ocenjevanju posameznih podstruktur podjetja nas ocene pripeljejo do enakih rezultatov, le posamezne prispevke k poslovni uspešnosti določimo preko ocenjenih tehtanih točk, ki jih prav tako določi posloводство podjetja. Delfi metoda pa temelji na anketiranju posloводства oziroma tima, ki je sestavljeno iz strokovnjakov različnih področij v podjetju. Anketa se izvede v več zaporednih ponovitvah, ki pripelje do izoblikovanih ocen posamezne podstrukture podjetja.

Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti ocenjujemo s tremi glavnimi nameni (Pučko, 2003, str. 283):

1. ugotoviti na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti organizacije njene najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljena,
2. ugotoviti osnovne razvojne probleme organizacije, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti, in
3. ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje na podlagi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretne organizacije.

Analiza poslovnih priložnosti in nevarnosti ter internih prednosti in slabosti (SWOT analiza; ang.: Strengths Weaknesses Opportunities Threats) je tudi zelo pomembno povezovalno orodje, ki pomaga razviti različne vrste strategij; prva je SO strategija-interne prednosti in poslovne priložnosti, druga WO strategija-interne slabosti in poslovne priložnosti, tretja ST strategija-interne prednosti in poslovne nevarnosti, četrta WT strategija-interne slabosti in poslovne nevarnosti, pri čemer pa je povezovanje internih, ter

zunanjih poslovnih faktorjev najtežje področje razvijanja te matrike in zahteva odlično presojo (Fred R. David, 2001, str. 204).

Po tem modelu poskušamo razviti različne možnosti strategij na podlagi SWOT matrike. V tej matriki povežemo najpomembnejše prednosti in slabosti s priložnostmi in nevarnostmi povzetimi iz okolja podjetja. Na podlagi ugotovljenih prednosti in priložnosti poskušamo določiti možne strategije podjetja, ki temeljijo na izkoriščanju prednosti in izrabi priložnosti. Nadaljujemo z določanjem naslednjih možnih vrst poslovnih strategij, ki izkoriščajo prednosti, da se izognemo nevarnostim. Na podlagi ugotovljenih slabosti in nevarnosti predlagamo poslovno strategijo za zmanjšanje slabosti, kot notranji dejavnik, in izogibanje nevarnostim, kot zunanji dejavnik v SWOT matriki. Zadnjo vrsto možnih poslovnih strategij predlagamo na podlagi identificiranih prednosti in nevarnosti. Z njimi naj bi izkoriščali prednosti in se izogibali nevarnostim. Tako razvijemo ideje o možnih poslovnih strategijah, kot je to prikazano na sliki 8.

*Slika 8: Različne možne vrste strategij na podlagi SWOT matrike*

| <b>Zunanji dejavniki</b><br><b>Notranji dejavniki</b> | <b>Prednosti</b>                               | <b>Slabosti</b>                               |
|---|--|---|
| <b>Priložnosti</b>                                    | Poslovne strategije<br>Prednosti - Priložnosti | Poslovne strategije<br>Slabosti – Priložnosti |
| <b>Nevarnosti</b>                                     | Poslovne strategije<br>Prednosti - Nevarnosti  | Poslovne strategije<br>Slabosti - Nevarnosti  |

*Vir: Fred R. David, 2001, str. 204*

Celovita ocena podjetja po metodi SWOT analize je sicer deležna nekaterih kritik zaradi subjektivnega ocenjevanja, vendar ostaja dejstvo, da bo management težko deloval v smeri uspešnega dolgoročnega razvoja podjetja, če ne bo najprej spoznal in nato izkoristil ugotovljene prednosti podjetja ob upoštevanju v okolju spoznanih poslovnih priložnosti.

### **3. PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA PODJETJA**

Proučevano podjetje Avtohiša Real je družba z omejeno odgovornostjo, podjetje s 36 letno tradicijo na področju prodaje in servisiranja vozil, od tega že 25 let na programu Renault.

Danes je Avtohiša Real največji prodajalec vozil Renault v Sloveniji, s svojimi številnimi dejavnostmi, ki so v tesni povezavi z avtomobilizmom, pa je tudi podjetje z najbolj celovito ponudbo.

V podjetju trenutno deluje 141 zaposlenih. Prihodki podjetja letno presegajo 168.000 evrov na zaposlenega. Poslovnih sredstev je 4,1 milijonov evrov. Celotni poslovni izid za leto 2002 pa znaša 440.000 evrov (*Vir: I-BON, Ljubljana, 2003*)

V nadaljevanju poglavja je predstavljeno proučevano podjetje z njegovo organizacijsko strukturo, dejavnostjo, ter vizijo in poslanstvom.

### **3.1. Organizacijska struktura**

Struktura organiziranosti je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih vlog. Je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Prikažemo jo z organizacijsko shemo. (Ivanko, 2003, str. 441)

Struktura organiziranosti v podjetju Avtohiša Real temelji na zahtevi, da so posamezne funkcije organizirane v programsko tržne celote znotraj podjetja. Organizacijska struktura je razporejena linijsko in je prikazana na sliki 9.

Organizacijsko je podjetje razdeljeno na tri glavna področja:

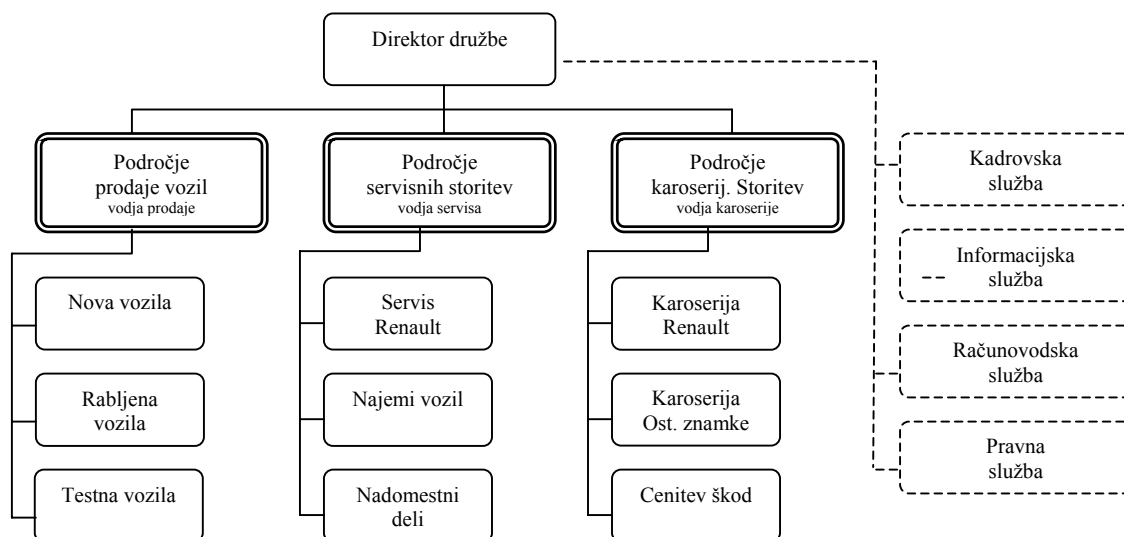
- prodaja vozil,
- prodaja servisnih storitev,
- prodaja karoserijskih storitev.

Vsako pokriva oddelek v organizaciji, na čelu katerega je oseba, ki je odgovorna za določeno področje dela. Shema prikazuje področja različnih nalog znotraj organizacije. Poslovodstvena hierarhija je prikazana od direktorja družbe do področnih vodij. Ti pa so nadrejeni oddelčnim vodjem in so z njimi tudi neposredno povezani. Navpične povezave predalov v shemi prikazujejo linijo avtoritete in prikazujejo, kateri položaji so nadrejeni

drugim. Linijska avtoriteta teče po glavni verigi ukazovanja, usmerjanja in kontroliranja v skladu z načelom hierarhije.

Funkcijski oddelki, npr. računovodstvo, informatika, pravna in kadrovska služba, so zunanje enote in so v organizacijski shemi prikazane s prekinjeno povezavo.

**Slika 9:** Organizacijska struktura podjetja Avtohiša Real



*Vir: Letno poročilo 2002, str. 3*

### 3.2. Dejavnost

Glavna dejavnost gospodarske družbe Avtohiša Real je prodaja, vzdrževanje in popravila motornih vozil ter trgovina na drobno z motornimi vozili.

Po Standardni klasifikaciji dejavnosti spada v podrazred 50.102; ime podrazreda je trgovina na drobno z motornimi vozili. ( Standardno klasifikacijo dejavnosti je sprejela Vlada Republike Slovenije na seji dne 27.12.2001, objavljeno pa še v Uradnem listu Republike Slovenije št. 2/02 dne 11.01.2002).

Poleg tega je podjetje registrirano tudi za opravljanje drugih dejavnosti, ki so povezane z osnovno dejavnostjo podjetja. Podjetje je registrirano za opravljanje naslednjih dejavnosti (Letno poročilo Avtohiša Real, 2002): Trgovina na debelo z motornimi vozili, trgovina na drobno z motornimi vozili, posredništvo pri trgovini z motornimi vozili, vzdrževanje in popravila motornih vozil, trgovina na debelo z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna kolesa, trgovina na drobno z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna kolesa, posredništvo pri trgovini z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila,

trgovina na drobno z motornimi kolesi, posredništvo pri trgovini z motornimi kolesi, deli in opremo, vzdrževanje in popravila motornih koles, trgovina na drobno z lastnimi motornimi gorivi, dajanje avtomobilov v najem, dajanje drugih kopenskih vozil v najem.

Velikost gospodarske družbe je določena po 52. členu Zakona o gospodarskih družbah, ki pravi, da se družbe zaradi uporabe določb tega poglavja razvrščajo na majhne, srednje in velike z uporabo naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

Majhna družba je družba, ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 1.000.000.000 tolarjev,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 500.000.000 tolarjev.

Srednja družba je družba, ki ni majhna družba po drugem odstavku tega člena in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 4.000.000.000 tolarjev,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2.000.000.000 tolarjev.

Velika družba je družba, ki ni niti majhna družba niti srednja družba. V vsakem primeru so velike družbe: banke, zavarovalnice ter družbe, ki so po 53. členu Zakona o gospodarskih družbah dolžne izdelati konsolidirano letno poročilo.

Avtohiša Real je imela v letu 2002 povprečno 89 zaposlencev, čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so znašali 5.495,409.000 tolarjev in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta je bila 944,853.000 tolarjev. Po merilih za razvrščanje družb po Zakonu o gospodarskih družbah je velikost družbe Avtohiša Real srednja (*Vir: BON-1/P, AJ PES, 2003*).

S prvim oktobrom leta 2003 so v Sloveniji in v EU začela veljati nova pravila o distribuciji vozil. Ta pravila omogočajo večjo konkurenčnost in odprtost vozil, pri čemer naj bi imel



koristi predvsem kupec, saj je nova uredba nastala po vodstvom evropskega komisarja za varovanje konkurence g. Mario Montija. Dejanske koristi se bodo pokazale v prihodnjih letih, vendar nekatere usmeritve pa se kažejo že danes. Ena od teh je, da se bo število primarnih trgovcev vozil zmanjšalo. Lahko pa bodo nastajali prodajni centri, ki bodo ponujali kupcu več različnih avtomobilskih znamk. Glavna zahteva nove zakonodaje pa je, da se morajo avtomobilski proizvajalci odločiti za enega od dveh sistemov nove distribucije, prvi je selektivni, drugi pa distributivni. Pri selektivnem sistemu, za katerega se je odločilo večina proizvajalcev vozil, je koncesionar obvezan izpolnjevati vnaprej znana merila. Ta merila posegajo v zunanjo podobo koncesije, velikost razstavnih površin, potrebno opremljenost, finančno strukturo, usposobljenost, izkušnje in izobrazbo zaposlenega osebja, itn. Uredba posega tudi na področje servisne dejavnosti in rezervnih delov, ki sta sedaj jasno ločeni. Vsak serviser (ne samo pooblaščen) ima tudi dostop do tehnične dokumentacije proizvajalca, ki bi mu koristila za popravilo vozil. Pomembna novost je tudi, da lahko odslej proizvajalci izvernih nadomestnih delov te prodajajo preko lastnih prodajnih poti in ne samo preko proizvajalca. Tako lahko predvidimo, da bo učinek nove uredbe o distribuciji vozil vplival na večjo konkurenco med zastopniki proizvajalcev vozil in na zadovoljstvo kupcev.

### **3.3. Vizija in poslanstvo**

Poslovodstvo proučevanega podjetja je v času izdelave specialističnega dela izoblikovalo vizijo podjetja: »Avtohiša Real bo največja in najuspešnejša družba, z najbolj celovito ponudbo storitev na področju prodaje, vzdrževanja in servisiranja osebnih ter lahkih gospodarskih vozil v Sloveniji.« (*Vir: Poslovno poročilo za leto 2003, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana*)

Poslanstvo podjetja je opredeljeno z navedbo dokaj stalnih namenov, ki jih je izoblikovalo poslovodstvo v času izdelave specialističnega dela in sicer takole (*Vir: Poslovno poročilo za leto 2003, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana*):

1. *Kakovostna ponudba storitev v Sloveniji. Zagotavljanje kakovosti je ena od glavnih usmeritev za ustvarjanja zadovoljstva in zvestobe kupcev. Družba bo v prihodnje*

razvijala ponudbo storitev na področju prodaje, vzdrževanja in servisiranja osebnih ter lahkih gospodarskih vozil, s ciljem, da ohrani tržni položaj v Sloveniji.

2. *Razširitev poslovanja na nova področja.* Avtohiša Real bo vstopila na nova poslovna področja z namenom, da izkoristi poslovne priložnosti na drugih področjih.
3. *Zagotavljanje z dejavnostjo primerljive poslovne uspešnosti.* Trenutna uspešnost še ne zagotavlja prihodnje uspešnosti, zato bo družba izkoristila potencial za povečanje učinkovitosti poslovanja na področju povečanja tržnega položaja, optimizacijo notranjih stroškov in povečanje produktivnosti.
4. *Odgovorno ravnanje do zaposlenih in okolja.* Avtohiša Real bo skrbela za izobraževanje, motivacijo in razvoj osebnostnih lastnosti zaposlenih. Družba bo ravnala skrbno in odgovorno ter v skladu z zakonskimi in družbenimi pravili do okolja, v katerem deluje.

## **4. ANALIZA OKOLJA PROUČEVANEGA PODJETJA**

### **4.1. Ocena najširšega okolja**

V poglavju 2.3.1. smo podali pet pod okolij, ki podjetju dajejo določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo. Za opisana podokolja bomo v tem poglavju podali oceno ključnih razvojev, med katerimi pa je praviloma najpomembnejše gospodarsko podokolje.

Zaradi večje upočasnitve gospodarske rasti v prvi polovici leta 2003 in glede na odmik pričakovanega oživljanja gospodarske rasti v državah EU na konec navedenega leta ocenjujemo, da bo gospodarska rast v letu 2003 znašala 2,6% (Glej tabelo 1). Ob predpostavki izboljšanja razmer v mednarodnem okolju se bo rast izvoznega povpraševanja v letu 2004 izboljšala, hkrati pa se bo okrepilo tudi domače trošenje. Tako se bo gospodarska rast v tem letu povečala na 3,6%. V letu 2005 se bo rast izvoza, pod predpostavko ugodnih gospodarskih trendov v mednarodnem okolju še nekoliko okrepila in znašala 5,8%, rast domačega povpraševanja pa se bo ohranila na ravni iz prejšnjega leta. Skladno z izboljšanjem razmer na trgu dela se bo še rahlo pospešila rast zasebne potrošnje (3,6%) in ob večjem izvozu tudi reprodukcijsko povpraševanje.

**Tabela 1:** *Gospodarska gibanja izbranih kazalcev za obdobje 2001 do 2006 za Slovenijo*

*Realne stopnje rasti, v %*

| Spremenljivke                        | 2001 | 2002 | Ocena | Napoved |      |      |
|--------------------------------------|------|------|-------|---------|------|------|
|                                      |      |      | 2003  | 2004    | 2005 | 2006 |
| Bruto domači proizvod                | 2,9  | 2,9  | 2,6   | 3,6     | 3,7  | 4,0  |
| Storitve (G..P) (% v dod. vrednosti) | 62,3 | 63,6 | 64,0  | 64,1    | 64,3 | n.p. |
| Domača potrošnja                     | 1,0  | 2,1  | 3,6   | 4,0     | 4,2  | 3,4  |
| Izdatki za zasebno potrošnjo         | 2,4  | 1,1  | 2,5   | 3,5     | 3,6  | 3,6  |
| Izvoz proizvodov in storitev         | 6,4  | 6,5  | 3,2   | 5,7     | 5,8  | 6,3  |
| Zaposlenost po SNA                   | 0,5  | -0,5 | -0,6  | 0,3     | 0,5  | 0,7  |
| Stopnja registr. brezposelnosti v %  | 11,6 | 11,6 | 11,2  | 11,0    | 10,6 | n.p. |
| Stopnja inflacije (povprečje leta)   | 8,4  | 7,5  | 5,8   | 4,9     | 4,0  | 3,2  |

*Vir: Jesensko poročilo 2003, UMAR*

V letu 2004 naj bi ponovno začela naraščati tudi zaposlenost, ki je l. 2002 upadla za pol odstotne točke, še nekoliko večji padec pa pričakujemo letos. Med najbolj prizadetimi dejavnostmi so po razpoložljivih podatkih o rasti zaposlenosti predelovalne dejavnosti, kmetijstvo, rudarstvo, energetika, finančno posredništvo, gostinstvo in zdravstvo. Hitro narašča zaposlenost v dejavnosti nepremičnin, najema in poslovnih storitev ter v javni upravi, nekoliko počasneje v gradbeništvu, izobraževanju in drugih javnih, skupnih in osebnih storitvah. Oba kazalca brezposelnosti sta lani ostala na ravni preteklega leta, povprečno število brezposelnih se je lani celo povečalo. Do pozitivnega obrata na področju zaposlovanja naj bi prišlo v letu 2004, ko skladno z obratom gospodarskega cikla navzgor pričakujemo tudi znižanje brezposelnosti, predvsem registrirane.

Evro, ki se je od konca leta 2002 do junija letos neprekinjeno krepil in v tem mesecu dosegel tudi največjo vrednost v primerjavi z USD (povprečno razmerje je znašalo 1.17), je po juniju depreciral, tako da je bilo razmerje EUR/USD septembra v povprečju 1,12. V prvih devetih mesecih leta 2003 se je glede na isto obdobje leta 2002 do dolarja okrepil za 20%. Predpostavka tega medvalutnega razmerja v napovedi je tako popravljena navzgor, z 1,05 USD za evro na 1,11 (za leto 2003 kot tudi za naslednji dve leti).

Za ohranjanje stabilne gospodarske rasti na srednjeročno višji ravni po vstopu v EU bodo ključnega pomena kakovostne spremembe, ki se bodo odražale v prestrukturiranju investicij ter krepitvi drugih dejavnikov konkurenčnosti ter na odpravljanju makroekonomskih neravnovesij, kjer gre v prvi vrsti za znižanje inflacije na evropsko

primerljivo raven, postopno odpravljanje javno finančnega primanjkljaja in ohranjanje sedanjih usmeritev dohodkovne politike. (UMAR, Jesensko poročilo 2003, str. 60)

V tehnološkem podokolju kaže izpostaviti predvsem razvoj transporta in informacijske tehnologije, ki je ob sprostitvi tokov kapitala olajšal in pospešil globalizacijo poslovanja. Sodobna transportna sredstva so svet „zmanjšala“. Nastaja nov distribucijski kanal, ki omogoča izvedbo storitev in posredovanje informacij na praktično katerikoli točki sveta. Medtem ko je bila v preteklosti večina primorana poslovati z najbližjo okolico, to danes ni več potrebno.

Globalizacijo povezujemo z omrežji in možnostmi, ki nam jih ponuja svetovni trg. Oblikuje se neoviran pretok blaga in informacij, s tem transportne poti, ki omogočajo hiter prevoz iz enega konca sveta na drugi. Proces, ki se je začel, nam ponuja priložnosti :

- za povečanje števila potencialnih kupcev, ki jih lahko z uporabo sodobne komunikacijske infrastrukture kvalitetno ter poceni dosežemo ne glede na njihovo oddaljenost,
- zagotavljati si ponudnike izdelkov in storitev z visoko stopnjo dodane vrednosti,
- zagotavljati si ponudnike konkurenčnih in masovnih storitev, zanimivih za najširši krog uporabnikov,
- sodelovanja s proizvajalci, ki lahko svetovnemu trgu ponudijo kvalitetno in razpoznavno blago, narejeno v velikih serijah in za primerno ceno,
- sodelovanja s proizvajalci izdelkov in ponudniki storitev, namenjenih izredno ozkemu krogu,
- sodelovanja s trgovci, ki z uporabo sodobne komunikacijske infrastrukture povezujejo dobavitelje, kupce, organizatorje transporta in plačilne sisteme na svetovnem trgu 24 ur dnevno.

Prav elektronsko poslovanje med podjetji po ocenah raziskav predstavlja največji del priložnosti uporabe informacijske tehnologije za izboljšanje konkurenčnosti. Zajema vse, od vzpostavljene povezave med prodajalci in dobavitelji ter elektronskega bančništva do sodelovanja na skupnih projektih.

Poznamo več različnih modelov poslovanja na inter-netu. Nekateri modeli so še vedno poskusni oziroma v nastajanju, drugi pa so že poslovna vsakdanjost. Najpogostejši modeli so: spletna trgovina (je lahko trgovina v pravem pomenu besede ali izložba za elektronsko

trženje), elektronska nabava, elektronska dražba, elektronski trgovski center, storitve tretje stranke v poslovanju, virtualne skupnosti, platforma za sodelovanje, ter ostale priložnosti uporabe informacijske tehnologije za izboljšanje konkurenčnosti organizacije.

V kulturnem podokolju vrednote posameznikov bolj ali manj vplivajo na prevladujoče vrednote družbe, te vrednote pa delujejo v nasprotno smer in spodbujajo enake ali sorodne vrednote posameznikov. Obširne raziskave, ki bi slovensko kulturo primerjale z drugimi ni, zato je zanimiv poskus opisa avstrijske kulture, ki ji je slovenska nemara nekoliko podobna (Tavčar, 2003, str. 185):

Tržišče je bolj normirano, gospodarska uspešnost pa bolj odvisna od odločitev oblasti kot v mnogih drugih zahodnih deželah. Med slogi vodenja sta izrazita nasprotna pojava, ki kažeta na sobivanje različnih kultur organizacij: patriarhalno vodena družinska podjetja, ki postopoma uvajajo sestavine racionalnega poslovanja; številna majhna in srednja podjetja, ki so tehnološko in organizacijsko sodobna. Ker je domače tržišče majhno, je optimalna velikost podjetja manjša kot npr. v Nemčiji; rast je vezana na izvoz in večje tveganje. Zaradi razmerij na tržišču je konkurenca manj zaostrena, pritisk na spreminjanje strukture proizvodnje, na kakovost in razvoj tehnologije pa manjši.

V politično-pravnem podokolju bo na slovensko gospodarstvo najbolj vplival vstop Slovenije v EU, ki bo prinesel predvsem pomembne koristi. Koristi se kažejo predvsem zaradi bistveno večjega trga in s tem boljše izkoriščenosti produkcijskih faktorjev.

V okviru prestrukturiranja gospodarskega sistema Slovenije je vstop v EU zelo pomemben, saj pospešuje ključne gospodarske reforme (predvsem liberalizacijo in privatizacijo v finančnem in energetske sektorju ter konsolidacijo privatiziranih podjetij v predelovalni dejavnosti). Največje priložnosti ob vstopu v EU lahko pričakujemo v sektorjih, ki so že sedaj izvozno usmerjeni in imajo nizko stopnjo zasičenosti. Večje težave bi lahko nastale v sektorjih, ki še uživajo razmeroma visoko zaščito, to so predvsem kmetijstvo in živilsko predelovalna industrija. Carinska zaščita se še nadalje zmanjšuje, po vstopu v EU pa bodo trgovinski tokovi potekali povsem prosto. Z vidika usklajenosti tehničnih predpisov in standardov kot elementa prostega pretoka blaga so slovenska podjetja dobro pripravljena, saj morajo izvozniki na enotni trg EU že sedaj upoštevati tehnične predpise in standarde. (Vir: <http://www.gov.si>, 2003)

Pričakovane so tudi novosti na področju motornih vozil pri vključevanju Republike Slovenije v EU. Evropsko homologacijo vozila, tj. dokazilo, da je nek tip vozila v celoti skladen z veljavnimi predpisi, bo moral pridobiti proizvajalec vozila, ki bo nato pooblastil enega ali več neposrednih uvoznikov njegovih vozil v državi. Pooblaščenim uvoznikom bodo vsakemu prodanemu vozilu priložili »izjavo o skladnosti in tehnični brezhibnosti vozila«, ki bo vsebovala vse tehnične podatke, potrebne za registracijo vozila, pooblaščenemu uvozniku pa tako ne bo več treba opravljati »nacionalne homologacije tipa vozila« v Sloveniji.

Rabljena vozila se bodo iz držav EU lahko uvažala s predložitvijo originalnega dokumenta o registraciji vozila v državi, iz katere bo vozilo uvoženo. Vozilo bo treba pripeljati na pooblaščen strokovno organizacijo (kot doslej), ki bo pregledala njegovo skladnost s podatki v dokumentih in tehnično stanje ter izdala Izjavo o skladnosti posamično pregledanega vozila. Lastniku vozila pa ne bo več treba priložiti potrdila proizvajalca oz. pooblaščenega uvoznika o skladnosti vozila z mednarodnimi homologacijskimi predpisi, saj bo to dokazoval že originalni dokument o registraciji vozila. Starost vozila pri uvozu ne bo več predstavljala ovire. Pri uvozu rabljenih vozil iz držav, ki niso članice EU, ne bo sprememb. Vozil, ki ne bodo ustrezala predpisom EU, ne bo mogoče uvoziti. (Vir: <http://evropa.gov.si>)

Pogodba o pristopu Republike Slovenija v EU bo uveljavljena s 1. majem 2004, kar bo imelo pomembne posledice tudi za obdavčevanje prometa blaga in storitev. Celotni zakon o davku na dodano vrednost je usklajen z direktivo Evropskega sveta in ne posega v splošna načela sistema obdavčitve z DDV, ki so bila postavljena z uveljavitvijo tega zakona v letu 1999, ampak le širi uporabo teh načel na promet v okviru skupnega evropskega trga.

Za fizične osebe se nakupi praviloma obdavčijo po načelu porekla, torej po predpisih države članice, v kateri so dejansko opravljeni. To pravilo pa ne velja pri pridobitvah novih prevoznih sredstev, ki se obdavčijo po načelu namembne države. Če slovenski kupec fizična oseba nabavi novo prevozno sredstvo v drugi državi članici EU in ga pripelje v Slovenijo, plača DDV v Sloveniji in ne v državi, kjer je novo prevozno sredstvo nabavil. (Vir: *Novosti pri obdavčitvi z DDV ob vstopu Slovenije v EU, 2003*)

Na podlagi raziskav Gospodarske zbornice Slovenije pa je razvidno, da managerji slovenske industrije z optimizmom gledajo na vključevanje Slovenije v EU, čeprav se podjetja že sedaj soočajo s konkurenčnimi pritiski, ki pa jih na drugi strani silijo v stalne izboljšave tehnoloških postopkov in procesov, inovacij, itn. z namenom doseganja večje produktivnosti in konkurenčnosti, po vstopu pa se bo ta pritisk še okreпил. (*Vir: <http://www.gzs.si>, 2003*)

## **4.2. Analiza privlačnosti panoge**

Oceno privlačnosti panoge se največkrat izdelava po Porterjevem modelu, ki je opisan v poglavju 2.3.1 in na sliki 4. Po tem modelu se stopnjo privlačnosti panoge določi na osnovi določljivk, ki vplivajo na ekonomsko uspešnost panoge. Z vidika relevantne panoge so določljivke privlačnosti panoge naslednje: ovire za vstop, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, razpoložljivost nadomestkov ter rivalstvo med konkurenti.

Nevarnosti novih vstopov v panogo so v tekočem letu relativno majhne, saj obstajajo visoke ovire za vstop. To potrjuje dejstvo, da mora proizvajalec blagovne znamke s potencialnim trgovcem (koncesionarjem) podpisati koncesijsko pogodbo, za kar pa proizvajalec vozil nima interesa. V prihodnjih letih se obetajo spremembe, ki bodo omogočile nižje ovire za vstop v panogo, zaradi uveljavitve novih pravil distribucije vozil. (glej zadnji odstavek v poglavju 3.2.)

Po Porterju lahko kupci vplivajo na pogajalsko moč in na panogo z zahtevami po znižanju cen, izboljšanju kvalitete in povečanju obsega proizvodov ali storitev. Število pomembnih kupcev je eden od glavnih dejavnikov, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev. V panogi nastopa srednje število velikih kupcev vozil in storitev vzdrževanja gospodarskih vozil (npr. Telekom, DHL, Pošta, Elektro,..) in tudi v prihodnjih letih ni pričakovati večjih sprememb. Nevarnosti, da se kupec integrira nazaj je zelo majhna zaradi vedno večjega razvoja na področju tehnologije in visoke cene delovnih pripomočkov in šolanja. Tukaj so mišljeni predvsem končni potrošniki, ki bi želeli samostojno opravljati servisne storitve na lastnih vozilih. Proizvodi oz. storitve lahko močno vplivajo na donosnost končnih uporabnikov. To so predvsem pravne osebe, ki te proizvode ali storitve uporabljajo za opravljanje dejavnosti, zato lahko ugotovimo razmeroma visoko povezavo med pogajalsko

močjo kupca in med kupčevo donosnostjo. Iz naštetih dejavnikov, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev lahko ugotovimo, da je po tej določljivki privlačnost panoge srednja in tudi v prihodnjih letih ne predvidevamo večjih sprememb.

Pogajalska moč dobaviteljev je relativno visoka, zaradi koncesijske pogodbe med proizvajalcem vozil in koncesionarjem, ker lahko proizvajalci uveljavljajo svojo pogajalsko moč nasproti udeležencem v panogi in s tem vplivajo na nižjo dobičkonosnost panoge. V tekočem letu je praktično nemogoče spremeniti dobavitelja, se pa v prihodnjih letih obetajo spremembe na področju distribucije rezervnih delov, zato lahko po tem dejavniku moči kupcev govorimo najprej o nizki privlačnosti, v prihodnjih letih pa o srednji privlačnosti panoge.

Razpoložljivost nadomestkov lahko ocenimo predvsem z vidika nagnjenosti kupca k nadomestitvi ali zamenjavi proizvoda. Nevarnost nastopa nadomestkov nastane takrat, ko podjetja izven panoge ponujajo substitute, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev. Na podlagi ocene posloводства ugotovimo, da je nevarnost substitucije minimalna in tudi v prihodnjih letih ne pričakujemo sprememb. Na podlagi te ocene je privlačnost panoge z vidika razpoložljivosti nadomestkov visoka.

Rivalstvo med konkurenti je relativno visoko. Po podatkih (*Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, 2003*) iz leta 2002 je bilo v Sloveniji registriranih 485 podjetij v isti dejavnosti kot proučevano podjetje. Dejstvo pa je, da je že v tekočem letu 2003 proizvajalec lahko vplival na število koncesionarjev. V prihodnjih letih se obetajo spremembe zaradi uvedbe nove zakonodaje zmanjševanja števila primarnih koncesionarjev ter možnosti vstopa novih družb, ki bodo izpolnjevala v naprej določene selektivne kriterije proizvajalcev, kar bo vplivalo na ohranitev relativno visoke stopnje rivalstva.

Na podlagi opisanih kvalitativnih ocen privlačnosti panoge je v tabeli 2 prikazana skupna ocena. Iz tabele lahko ugotovimo, da je ocena privlačnosti panoge na podlagi petih določljivk v tekočem letu nizka do srednja, v prihodnjih letih pa se obeta vpliv učinka nove uredbe o distribuciji vozil, ki bo vsekakor vplival tudi na spremembo privlačnosti panoge v smeri srednje privlačnosti.



**Tabela 2:** Ocena privlačnosti panoge na podlagi petih določljivk

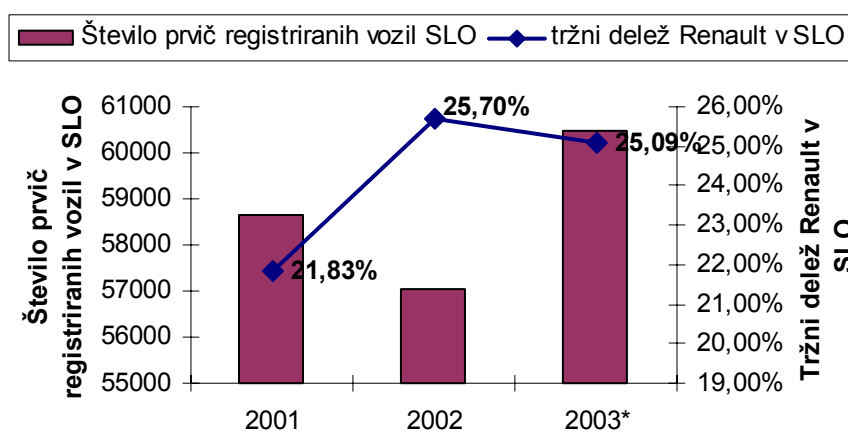
| Določljivke                 | PRIVLAČNOST PANOGE |          |          |           |          |          |
|-----------------------------|--------------------|----------|----------|-----------|----------|----------|
|                             | Tekoče leto        |          |          | Leto 2005 |          |          |
|                             | Nizka              | Srednja  | Visoka   | Nizka     | Srednja  | Visoka   |
| Ovire proti vstopu          | X                  |          |          |           | X        |          |
| Pogajalska moč kupcev       |                    | X        |          |           | X        |          |
| Pogajalska moč dobaviteljev | X                  |          |          |           | X        |          |
| Razpoložljivost nadomestkov |                    |          | X        |           |          | X        |
| Rivalstvo med konkurenti    |                    | X        |          |           | X        |          |
| <b>Skupna ocena</b>         | <b>2</b>           | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>0</b>  | <b>4</b> | <b>1</b> |

### 4.3. Analiza trga

Z analizo trga želimo ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Opredelili se bomo predvsem na slovenski trg prodaje novih vozil, ki predstavlja celotni tržni potencial prodaje novih vozil v panogi.

Trg prodaje novih vozil lahko ugotovimo iz podatkov upravnih enot o prvič registriranih novih vozilih v Sloveniji. Na sliki 10 je prikazano število prvič registriranih vozil v letih od 2001 do 2003, kjer je razvidno, da se je prodaja gibala med 57.000 in 60.000 vozili.

**Slika 10:** Trg prodaje novih osebnih in lahko gospodarskih vozil v letih 2001 do 2003

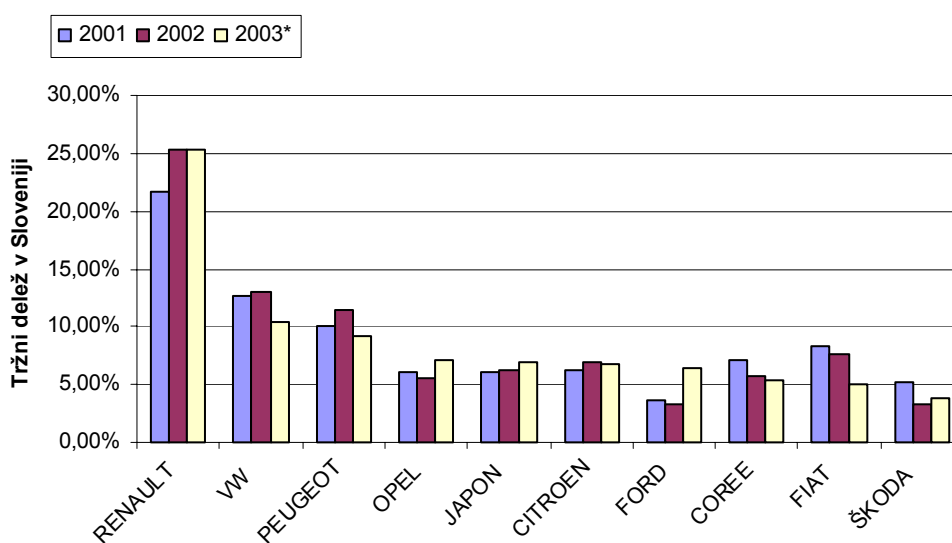


Vir: MNZ, Ardi d.o.o., 2003; \*podatki za leto 2003 so od jan -nov

V prihodnjih letih se ne predvideva bistvenih sprememb na tržišču, zato se na podlagi subjektivne ocene vodstvenega kadra v proučevanem podjetju ocenjuje, da se bo količina prodaje v prihodnjih letih gibala med 55.000 in 60.000 vozili na leto.

Zelo pomembno je tudi primerjati se s svojo konkurenco, še zlasti če nastopa v istem tržnem segmentu. Iz slike 10 je razvidno, da Renault zadnji dve leti dosega več kot 25 % tržni delež pri prodaji osebnih in lahkih gospodarskih vozil. Največji konkurent je VW, ki še naprej ohranja pozicijo druge znamke v Sloveniji, vendar je v primerjavi z lanskim letom izgubil 2,75 odstotne točke tržnega deleža. Po podatkih upravnih enot v Sloveniji je največji napredek v zadnjem letu dosegel Opel in Ford, medtem ko Peugeot trdno zaseda tretje mesto med najbolje prodajanimi blagovnimi znamkami na področju prodaje novih vozil. Opazen je tudi napredek japonskih znamk, predvsem Toyote, Mazde in Nissana, ki skupaj predstavljajo 7,24% tržni delež (glej tudi sliko 11).

**Slika 11:** Tržni delež najpomembnejših konkurentov pri prodaji osebnih vozil v Sloveniji za leto 2001 do 2003



**Vir:** MNZ, Ardi d.o.o., 2003; \*podatki za leto 2003 so od jan -nov

Na podlagi podatkov evropskega združenja avtomobilskih proizvajalcev ACEA prodaja vozil v zahodni Evropi še naprej stagnira in je v primerjavi z lanskim letom ostala praktično nespremenjena. Med pozitivnimi spremembami še vedno velja, da so v vzponu japonske blagovne znamke in MG Rover.

#### 4.4. Predvidevanja možne prodaje

Predvidevanje možne prodaje v proučevanjem podjetju bo temeljilo na kvalitativni in kvantitativni metodi. Opisal bom izbran statistični postopek ter ga na konkretnem primeru uporabil. Dobljene rezultate bom podrobno pojasnil in jih na koncu še prikazal v diagramu. Tako izračunano kvantitativno predvidevanje bo korigirano z oceno vodilnega in prodajnega osebja, kar imenujemo tudi kvalitativno predvidevanje.

Pri proučevanju je pomembno, da zajamemo vse aktivnosti v podjetju, zato bomo predvidevali »prodajo novih vozil«, ki nam v povezavi s poprodajnimi aktivnostmi in prodajo rabljenih vozil, predstavlja glavni proučevani podatek.

Izbrali smo metodo ekstrapolacije linearne funkcije trenda, kot metodo predvidevanja, kjer najprej izračunamo oceno aritmetičnih sredin in varianc proučevane spremenljivke ter ocene njune kovariance. Pri oceni funkcije trenda poenostavimo postopek z uvedbo tehničnega časa, za katerega je značilno, da ima izhodišče v sredini časovne vrste. Pri tem je ta vrednost v izhodišču enaka 0. Medtem ko je razlika v tehničnem času med zaporednimi členi enaka ena. To pomeni, da je vsota tehničnega časa enaka nič, zaradi česar se poenostavijo obrazci za izračun ocen parametrov. Tako izračunamo tehnični čas s pomočjo naslednje formule (Rogelj, 2002, str. 217-222):

$$X = t - \frac{n+1}{2},$$

$$x_t : -\frac{n-1}{2}, -\frac{n-3}{2}, \dots, \frac{n-3}{2}, \frac{n-1}{2}.$$

Na podlagi podatkov o številu prodanih vozil (glej sliko 12) izračunamo ocene aritmetičnih sredin in varianc proučevanih spremenljivk ter ocene njune kovariance:

$$X = t - \frac{n+1}{2} \rightarrow \text{npr. za } t=1 : x_1 = 1 - \frac{4+1}{2} = -1,5$$

| $y_t$        | $x_t$    | $y_t^2$          | $x_t^2$     | $y_t x_t$     |
|--------------|----------|------------------|-------------|---------------|
| 1.435        | - 1,5    | 2.059.225        | 2,25        | -2.152,5      |
| 1.140        | - 0,5    | 1.299.600        | 0,25        | -570,0        |
| 1.242        | +0,5     | 1.542.564        | 0,25        | 621,0         |
| 1.138        | +1,5     | 1.295.044        | 2,25        | 1.707,0       |
| <b>4.955</b> | <b>0</b> | <b>6.196.433</b> | <b>5,00</b> | <b>-394,5</b> |

$$k_y = \sum_{t=1}^n y_t^2 - \frac{1}{n} \left( \sum_{t=1}^n y_t \right)^2 = 6.196.433 - \frac{1}{4} \cdot 4.955^2 = 58.426,75$$

$$k_x = \sum_{t=1}^n x_t^2 = 5,00 \quad , \quad k_{yx} = \sum_{t=1}^n x_t y_t = -394,5$$

$$s_y^2 = \frac{k_y}{n-1} = \frac{58.426,75}{4-1} = 19.475,58$$

$$s_y = \sqrt{s_y^2} = \sqrt{19475,58} = 139,55$$

$$s_x^2 = \frac{k_x}{n-1} = \frac{5}{4-1} = 1,67$$

$$s_x = \sqrt{s_x^2} = \sqrt{1,67} = 1,29$$

$$c_{yx} = \frac{k_{yx}}{n-1} = \frac{394,5}{4-1} = 131,5$$

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n y_t = \frac{1}{4} \cdot 4955 = 1.238,75, \quad \bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n x_t = \frac{1}{4} \cdot 0 = 0$$

Ocenjeno linearno funkcijo trenda zapišemo:  $Y = a + b X$ . pri čemer sta  $a$  in  $b$  oceni parametrtrov  $\alpha$  in  $\beta$ . Iz regresijske analize nam  $\alpha$  pojasni, kolikšnja je v povprečju vrednost spremenljivke  $Y$ , če je tehnični čas nič. Medtem ko nam parameter  $\beta$  pojasni povprečno spremembo spremenljivke  $Y$ , če se tehnični čas poveča za eno enoto.

$$a = \bar{y} = 1.238,75 \quad , \quad b = \frac{k_{yx}}{k_x} = \frac{\sum_{t=1}^n y_t x_t}{\sum_{t=1}^n x_t^2} = \frac{-394,5}{5} = -78,9$$

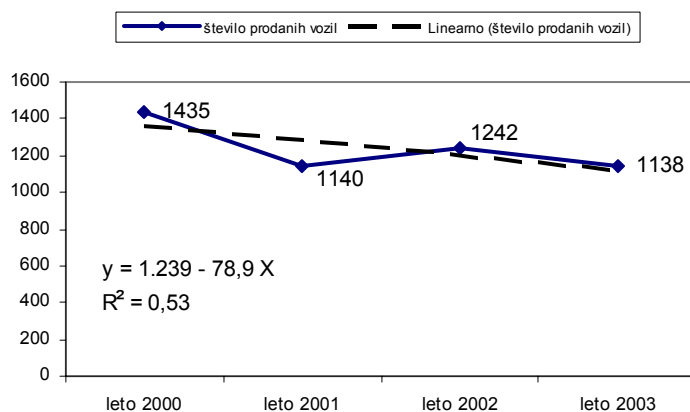
Zato lahko zapišemo linearno funkcijo trenda prodaje takole:

$$\boxed{PRODAJA^i = 1.239 - 78,9 X}$$

Ocena regresijske konstante znaša 1.239, kar nam pove, da je bilo število prodanih vozil po posameznih četrletnih obdobjih različno, v povprečju pa je bilo v enem letu 1.239 prodanih vozil.

Ocena regresijskega koeficienta linearne funkcije trenda pa je enaka  $-78,9$ , kar pomeni, da se je število prodanih vozil, za obdobje od novembra 2000 do novembra 2003, vsako leto v povprečju znižalo za  $78,9$  prodanih vozil.

**Slika 12:** Linearna funkcija trenda prodaje vozil za obdobje 2000 do 2003



**Vir:** Poročilo prodaje vozil za leto 2000, 2001, 2002, 2003

Na podlagi ocenjene vrednosti determinacijskega koeficienta ugotavljamo, da je 53 odstotkov variance števila prodanih vozil pojasnjeno z linearnim vplivom tehničnega časa.

$$r_{yx}^2 = \frac{k_{yx}^2}{k_y k_x} = \frac{-394,5^2}{5 \cdot 58.426,75} = 0,53$$

Ocena korelacijskega koeficienta znaša  $-0,73$ , kar pomeni, da je povezanost med številom prodanih vozil in tehničnim časom linearna, srednje močna in negativna.

$$r_{yx} = \frac{k_{yx}}{\sqrt{k_y k_x}} = \frac{-394,5}{\sqrt{5 \cdot 58.426,75}} = -0,73$$

Na podlagi izračunane funkcije trenda lahko napovemo število prodanih vozil v letu 2004 takole:

$$\text{prodaja}_{2004} = 1.239 - 78,9 \cdot x_t = 1.042;$$

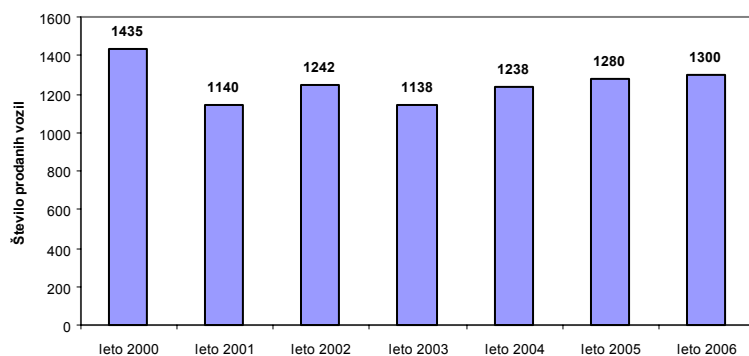
$$x_t = 2,5$$

Napoved prodaje na podlagi izračunane funkcije trenda za leto 2004 je 1.042 vozil, vendar je pri tem potrebno poudariti, da bo napoved uspešna samo v primeru, če bodo na gibanje

števila prodanih vozil tudi po letu 2003 delovali enaki dejavniki kot v proučevanem obdobju od 2000 do 2003.

Zaradi tega smo na podlagi ocene prodajnega in vodstvenega osebja v proučevanem podjetju izdelali še kvalitativno napoved. Glavni dejavnik, ki bi utegnil spremeniti kvantitativno napoved je nova prodajna pot uvedena v letošnjem letu. Na podlagi te ocene se predvideva rast prodaje do 10 odstotkov v posameznem letu, kar bi pomenilo predvidevanje prodaje na podlagi kvantitativne in kvalitativne ocene tako kot je prikazano na sliki 13.

*Slika 13: Predvidevanje prodaje vozil v podjetju za leto 2004, 2005, 2006*



## 5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PROUČEVANEGA PODJETJA

Analiziranje je proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja in na tej podlagi ugotavljanja dejstev o konkretni zadevi, da bi izsledki analiziranja služili kot možna podlaga in pomoč za boljše odločanje in učinkovitejše ukrepanje o tej zadevi. Če to definicijo prenesemo na raven podjetja in s tem na analiziranje poslovanja, lahko postavimo tezo, da je analiziranje poslovanja proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja, ter na podlagi ugotavljanja dejstev in podatkov o poslovanju konkretnega podjetja, da bi izsledki analiziranja lahko služili kot možna podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju cilja podjetja (Odar, 1999, str. 9).

Računovodsko proučevanje (Računovodsko analiziranje) je računovodsko presojanje kakovosti pojavov in računovodskih podatkov o njih (Slovenski računovodski standard 29, 2002); obsega proučevanje, ki je tesno povezano s sestavljanjem računovodskih poročil o

načrtovanih in uresničenih poslovnih procesih in stanjih. Povečuje kakovost računovodskih informacij, ki pojasnjujejo stanje in dosežke pri delovanju, ter podlage za izboljšavo procesov in stanj.

Računovodska analiza (Ban, 2001, str. 66) zagotavlja informacije o uspešnosti poslovanja podjetja. Temelj računovodske analize so računovodski kazalniki, ki nudijo ključne informacije o finančnem stanju in poslovni uspešnosti podjetja.

V nadaljevanju želimo analizirati poslovanje podjetja s primerjavo v času, kjer primerjamo vrednost določenega podatka ali kazalca za isto podjetje v različnih časovnih obdobjih.

Namen analize poslovanja je, da skozi primerjanje poslovanja podjetja v treh poslovnih letih ocenimo, v katerem obdobju je podjetje poslovalo uspešneje. Na podlagi teh ugotovitev pa lahko poslovodstvo sprejme ustrezne odločitve s ciljem za izboljšanje njegove uspešnosti oziroma za doseganje ekonomskega cilja, ki se odraža v povečanju rentabilnosti.

Za analiziranje poslovne uspešnosti bomo najprej uporabili kazalnike dobičkonosnosti poslovanja, ki se izražajo kot temeljno razmerje med določenim donosom (čisti dobiček) in povprečnimi, za to potrebnimi vlaganji. Kadar želimo izračunati donosnost v konkretnem podjetju, moramo podatke za to jemati iz računovodskih izkazov. Za izračun rentabilnosti potrebujemo tako izkaz stanja kot tudi izkaz uspeha. Iz izkaza stanja dobimo podatke o posameznih delih premoženja, iz izkaza uspeha pa podatke o poslovnem izidu.

Dobičkonosnost kapitala je s stališča lastnikov eden izmed najpomembnejših in najpogosteje uporabljenih kazalnikov uspešnosti poslovanja, saj prikazuje delež čistega dobička, ki pripada lastnikom glede na njihov vložek in tako predstavlja uspešnost podjetja pri upravljanju s kapitalom.

Dobičkonosnost kapitala izračunamo z naslednjim kazalnikom:

$$\text{Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečni kapital}}$$

Iz tabele 3 lahko razberemo, da so bili vsi kazalniki dobičkonosnost poslovanja v letu 2001 na zelo nizkem nivoju. V podjetju se je odražal vpliv trga, kjer so nastale spremembe v

povpraševanju. Analiza trga je pokazala, da so nekateri kupci namesto nakupa vozil začeli vlagati sredstva v nepremičnine. Vsekakor pa se je podjetje uspelo prilagoditi tržnim razmeram, kar kaže v povečanju dobičkonosnosti kapitala in sredstev v kasnejših letih.

Na čisto dobičkonosnost prihodkov vplivajo konkurenčnost, dejavnost posloводства, stroški kapitala in podobno. Zato mora biti podjetje v stalni pripravljenosti hitrega reagiranja na nove zahteve trga in izkoristiti svoje prednosti. Kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov za leto 2003 prikazuje 2,2% čistega poslovnega izida na ustvarjen prihodek pri poslovanju in je za 41% višji od povprečja dejavnosti.

**Tabela 3:** Kazalniki dobičkonosnosti poslovanja podjetja za leto 2001, 2002 in 2003\*

| KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI<br>POSLOVANJA   | izračun        | proučevano podjetje |              |              | dejavnost    | indeks          |
|---|----------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
|   |                | 2001                | 2002         | 2003*        | 2002         | 2002            |
|   |                | 1.                  | 2.           | 3.           | 4.           | 5 = (4/2) · 100 |
| povprečni kapital (v 000 SIT)             | 1.             | 1.595.709           | 365.638      | 414.026      | 122.508      | 65              |
| povprečna sredstva (v 000 SIT)            | 2.             | 2.027.137           | 944.853      | 1.111.518    | 457.103      | 51              |
| prihodki (v 000 SIT)                      | 3.             | 4.529.755           | 5.495.409    | 4.302.614    | 1.705.314    | 160             |
| čisti poslovni izid (v 000 SIT)           | 4.             | 17.578              | 82.206       | 96.775       | 5.068        | 225             |
| <b>DOBIČKONOSNOST KAPITALA</b>            | <b>5 = 4/1</b> | <b>0,011</b>        | <b>0,225</b> | <b>0,234</b> | <b>0,041</b> | <b>345</b>      |
| <b>DOBIČKONOSNOST SREDSTEV</b>            | <b>6 = 4/2</b> | <b>0,009</b>        | <b>0,087</b> | <b>0,087</b> | <b>0,011</b> | <b>438</b>      |
| <b>ČISTA DOBIČKONOSNOST<br/>PRIHODKOV</b> | <b>7 = 4/3</b> | <b>0,004</b>        | <b>0,015</b> | <b>0,022</b> | <b>0,003</b> | <b>141</b>      |

*Vir:* I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2003; *Opomba:* 2003\*; računovodski izkazi za obdobje januar 2003 do september 2003.

Iz analize poslovne uspešnosti lahko ugotovimo pozitivni trend rasti v zadnjih letih in da so vsi izbrani kazalniki nad povprečjem dejavnosti, v kateri proučevano podjetje deluje.

Gospodarnost ali ekonomičnost nam govori o učinkovitosti pretvorbe inputov v outpute z vrednostnega vidika. Torej je princip ekonomičnosti tesno povezan z načelom racionalnosti.

Dejavniki, ki vplivajo na ekonomičnost, so: stopnja izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, uporabljena tehnologija, poraba proizvodnih tvorcev ter proizvodni program (Pučko, Rozman, 1995, str. 282).

Kazalniki gospodarnosti prikazujejo na delen način uspešnost poslovanja podjetja, oziroma razmerje med prihodki in odhodki. Pri tem pa je podjetje uspešnejše, če je kazalnik večji od 1, torej je gospodarno, ker so celotni prihodki večji od celotnih odhodkov. Če pa je



kazalnik gospodarnosti manjši od ena, potem so celotni odhodki višji od celotnih prihodkov in podjetje posluje z izgubo ali negospodarno. Prikazali bomo naslednja kazalnika gospodarnosti:

$$1. \text{ Celotna gospodarnost} = \frac{\text{Celotni prihodki}}{\text{Celotni odhodki}}$$

Celotna gospodarnost odraža gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika celotnih prihodkov od celotnih odhodkov.

$$2. \text{ Gospodarnost poslovanja} = \frac{\text{Prihodki iz poslovanja}}{\text{Odhodki iz poslovanja}}$$

Iz gospodarnosti poslovanja sledi, da je podjetje poslovno uspešnejše, čim večja je vrednost tega kazalnika.

Po slovenskih računovodskih standardih so prihodki razčlenjeni na:

1. prihodke od poslovanja:

- prihodki iz prodaje lastnih poslovnih učinkov (proizvodov in storitev),
- prihodki iz prodaje trgovskega blaga in materiala,

2. prihodke od financiranja:

- tisti, ki niso odvisni od poslovnega izida drugega podjetja oz. pravne osebe (prejete dividende in podobno),

3. izredne prihodke:

- neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju povečujejo celotni poslovni izid nad tistega, ki izhaja iz rednega delovanja podjetja,
- tisti prihodki, ki so dobljeni za poravnavo izgube iz prejšnjih let, razen v primeru čre za uporabo lastnih rezerv.

V tabeli 4 so izračunani kazalniki gospodarnosti, iz katerih je razvidno, da je podjetje zadnji dve leti poslovalo ekonomično ali gospodarno, saj je vrednost obeh kazalcev ekonomičnosti večji od 1.

**Tabela 4: Kazalniki gospodarnosti podjetja za leto 2001, 2002 in 2003\***

| KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI<br>POSLOVANJA | izračun        | proučevano podjetje |              |              | dejavnost    | indeks          |
|---|----------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
|   |                | 2001                | 2002         | 2003*        | 2002         | 2002            |
|   |                | 1                   | 2            | 3            | 4            | 5 = (4/2) · 100 |
| celotni prihodki (v 000 SIT)            | 1.             | 4.529.755           | 5.495.409    | 4.302.614    | 1.705.314    | 322             |
| celotni odhodki (v 000 SIT)             | 2.             | 4.512.177           | 5.393.440    | 4.205.839    | 1.695.459    | 318             |
| prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)      | 3.             | 4.156.862           | 5.487.631    | 4.273.930    | 1.696.765    | 323             |
| odhodki iz poslovanja (v 000 SIT)       | 4.             | 4.581.175           | 5.381.165    | 4.172.004    | 1.674.679    | 321             |
| <b>CELOTNA GOSPODARNOST</b>             | <b>5 = 1/2</b> | <b>1,004</b>        | <b>1,019</b> | <b>1,023</b> | <b>1,006</b> | <b>101</b>      |
| <b>GOSPODARNOST POSLOVANJA</b>          | <b>6 = 3/4</b> | <b>0,907</b>        | <b>1,020</b> | <b>1,024</b> | <b>1,013</b> | <b>101</b>      |

*Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2003; Opomba: 2003\*; računovodski izkazi za obdobje januar 2003 do september 2003.*

Prvi kazalec celotne gospodarnosti je razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Pove nam, da je podjetje v letu 2002 poslovalo gospodarneje od dejavnosti, ter da se gospodarno poslovanje nadaljuje tudi v letu 2003. Vrednost kazalnika celotne gospodarnost v letu 2003 je 1,023, kar pomeni, da je podjetje na 100 enot odhodkov realiziralo 102,3 enote prihodkov. Drugi kazalnik pa je opredeljen kot razmerje med prihodki iz poslovanja ter odhodki iz poslovanja. Ta kazalnik je v letu 2001 manjši od 1, zato je podjetje takrat poslovalo negospodarno, vendar se je celotna gospodarnost v naslednjih dveh letih povečala in je v letu 2002 že preseгла povprečje dejavnosti.

## 6. SWOT ANALIZA PROUČEVANEGA PODJETJA

### 6.1. Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah

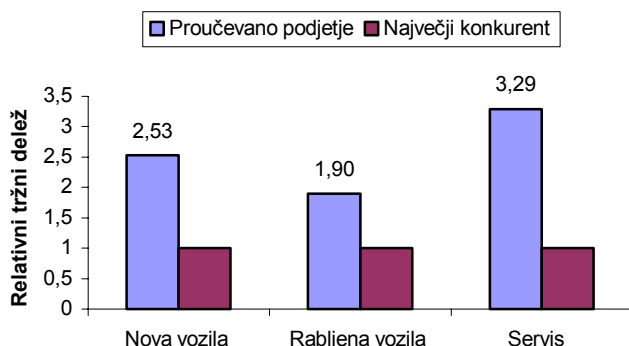
Ocenjevanje prednosti in slabosti bomo izvedli na osnovi ocen vodilnega in vodstvenega osebja, ter s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih informacij o podjetju. Za posamezne podstrukture (tržna, proizvodna, tehnološka, kadrovska, organizacijska, finančna in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav) bomo v nadaljevanju ocenili prednosti in slabosti, ter kakšen je vpliv posamezne podstrukture na poslovno uspešnost proučevanega podjetja.

### 6.1.1. Tržna podstruktura

Struktura prodaje proučevanega podjetja je določena po vrednosti prodaje na domačem trgu glede na skupine storitev. Določili smo jo po obsegu prodaje in na osnovi razlike v ceni, ki jo ustvarimo pri opravljanju storitev v podjetju. Iz poročila prodaje proučevanega podjetja za leto 2002 je razvidno, da predstavljajo servis in nadomestni deli 68,8 %, prodaja novih vozil 18,4% in prodaja rabljenih vozil 12,8%, od celotne prodaje v proučevanem podjetju.

Za izračun relativnega tržnega deleža uporabimo podatke od prodaje podjetja po skupinah storitev in podatke našega največjega konkurenta na domačem trgu in njegov obseg prodaje. Za analizo smo uporabili podatke iz leta 2002, iz katerih je razvidno, da je proučevano podjetje prodalo 1256 novih vozil, največji konkurent pa 497 novih vozil. Iz tega lahko izračunamo, da je relativni tržni delež pri prodaji novih vozil podjetja 2,53. Za vse SPE je relativni tržni delež prikazan v sliki 14.

*Slika 14.: Izračunan relativni tržni delež med proučevanim podjetjem in največjim konkurentom*



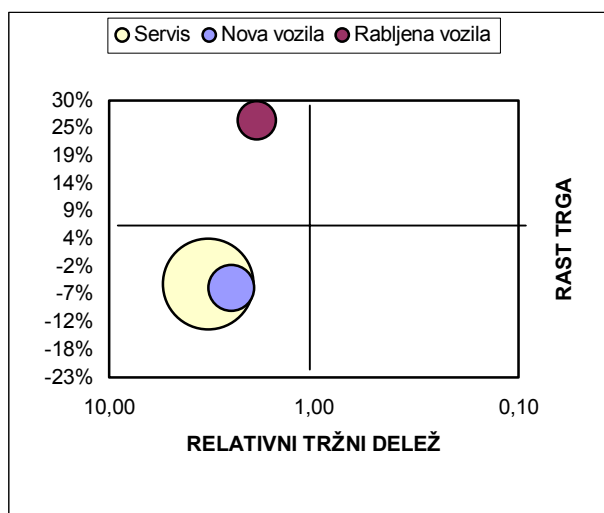
*Vir: Poročilo prodaje za leto 2002*

Na osnovi podatkov za rast trga, za relativni tržni delež in strukturo prodaje je izdelana portfeljska matrika strateških poslovnih enot (glej sliko 15 in poglavje 2.4.2), iz katere je razvidno, da ima proučevano podjetje dve strateški poslovni enoti v območju z relativno visokim tržnim deležem, ki s tem ne potrebujeata visokih vlaganj, imata pa presežek denarnih sredstev, s katerim lahko financirata SPE z visoko rastjo trga in z relativno visokim tržnim deležem. Ugotovimo lahko, da je sestava posameznih poslovnih področij v ravnotežju, ker nam poslovna področja, ki spadajo v polje »krav«, nudijo ustrezen

presežek denarnih sredstev, ki jih bomo vlagali v obetavnejše področje z visoko rastjo trga. Iz matrike je razvidno tudi, da imata v strukturi prodaje dve SPE v polju »krav« visoke deleže, zato bo proučevano podjetje moralo razmišljati o dodatnih poslovnih področjih, v katera bo potrebno vlagati presežek denarnih sredstev za zagotavljanje svoje prihodnosti.

Iz poglavja 4.4 in iz slike 12 je razvidno, da se je prodaja novih vozil v zadnjih treh letih zmanjševala. Tržni delež proučevanega podjetja v Sloveniji se je zmanjšal iz 8,8% na 7,6%. Ta podatek sicer ni zanesljiv, ker generalni uvozniki različnih znamk vozil lahko vplivajo na skupno količino prodanih vozil z začasno registracijo. Zato je v oceni prednosti in slabosti tržne podstrukture kot glavni podatek upoštevano zmanjšanje relativnega tržnega deleža do največjega konkurenta iz 2,53 na 2,32.

*Slika 15: Portfeljska matrika »rast-tržni delež« za proučevano podjetje*



**Vir:** Lasten izračun na podlagi podatkov iz poročila prodaje proučevanega podjetja za leto 2000 do 2002 in <http://www.sigov.si/zrs/kazalniki.doc>

Z uvedbo novih pravil o distribuciji vozil, ki so začela veljati v Sloveniji in EU prvega oktobra 2003, je podjetje uspelo pridobiti pogodbeno agente (Opomba: pred uvedbo pravil so samostojno opravljali dejavnost prodaje in servisiranja vozil), preko katerih se vrši prodaja na drugih trgih v Sloveniji. Agente lahko opredelimo tudi kot nove prodajne poti, preko katerih se odpira možnost vstopa na nove trge.

V podjetju se mesečno izvaja anketa o zadovoljstvu kupcev z našimi proizvodi in opravljenimi storitvami. Zavedamo se, da je kupec tisti, ki se odloča o nakupu, zato je toliko bolj pomembno njegovo zadovoljstvo z našimi proizvodi in storitvami. Proučevano podjetje je zelo izpostavljeno konkurenci med zastopniki iste blagovne znamke. Zaradi tega primerjamo kakovost opravljene storitve kot zadovoljstvo naših kupcev in število ponovnih obiskov, zaradi katerih so se morali kupci ponovno vrniti k pooblaščenemu prodajalcu in serviserju vozil. Iz ocen je razvidno, da ima proučevano podjetje oceno 90,7, ki velja za povprečje na slovenskem trgu (*Vir: Aragon, d.o.o., Poročilo prodaje proučevanega podjetja za september 2003, 12 mesečno povprečje*).

Načrtovanje trženja je nepogrešljivo za uspešnost in preživetje podjetja na dolgi rok, kajti načrt nas prisili neprestano osredotočiti pozornost na porabnike. Preko analize trga, primerjave podjetja s pglavitnimi konkurenti, interne analize in analize okolja, izbora ciljnih trgov, strategije in taktike trženja ter analize stroškov in dobička pa nas opozori tudi na poteze konkurentov in na razumevanje trendov v okolju poslovanja. Glavna prednost, ki se kaže pri tržnem komuniciranju, je izdelan načrt tržnega komuniciranja in se izvaja preko visoko usposobljenih specialistov tržnega komuniciranja.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture temelji na opisanih ocenah in je prikazana v tabeli 5.

**Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture**

| Komponente                  | Ocena      |          |          |          |            | Opomba                      |
|-----------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|-----------------------------|
|                             | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo |                             |
| Relativni tržni delež       | x          |          |          |          |            | Visok, Ravnotežje SPE       |
| Rast prodaje                |            |          |          | x        |            | Padajoči trend              |
| Kakovost raziskave trga     |            |          | x        |          |            | Enako kot konkurenca        |
| Možnost vstopa na nove trge |            | x        |          |          |            | Visoko število agentov      |
| Sestava odjemalcev          |            | x        |          |          |            | Visok delež pogodbenih odj. |
| Prodajni pogoji             |            |          | x        |          |            | Enako kot konkurenca        |
| Kakovost prodajnega oddelka |            | x        |          |          |            | Visoko izobraženi, izkušnje |
| Prodajne poti               |            | x        |          |          |            | 3x več kot prvi konkurent   |
| Prodajne cene               |            |          | x        |          |            | Enako kot konkurenca        |
| Tržno komuniciranje         |            | x        |          |          |            | Načrt tržnega komuniciranja |
| <b>Skupna Ocena: (3,6)</b>  | <b>1</b>   | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>0</b>   | <b>DOBRO</b>                |

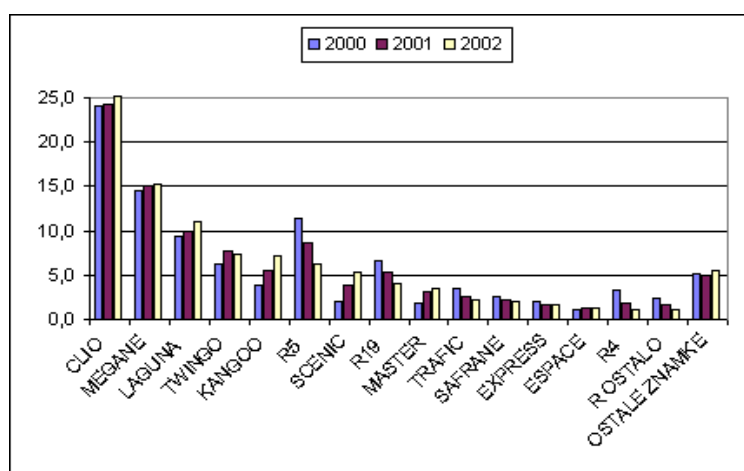
### 6.1.2. Podstruktura proizvoda in storitev

Iz slike 10 je razvidno, da se je tržni delež prodanih vozil Renault v Sloveniji v letih 2001 do 2003 povečal iz 21,83% na 25,09%. Iz tega lahko ugotovimo dobro oceno rasti prodaje proizvodov, vendar pa se je v proučevanem primeru potrebno omejiti tudi na rast prodaje z vidika opravljenih storitev.

Pri proučevanju storitvenih aktivnosti je pomembno, da zajamemo celotno opravljeno storitev. V podjetju nam v prvi vrsti to predstavlja opravljeno delo ter prodani nadomestni deli in material. Celoten sklop dela in materiala pa lahko opišemo z vhomod v servis. Vhod nam predstavlja odprt in zaključen delovni nalog za posamezno opravljeno storitev na posameznem vozilu. Zato bomo v nadaljevanju uporabili »vhod v servis« kot glavni proučevani podatek.

Struktura vhodov po tipih vozil, ter s tem prodaja materiala in storitev, je prikazana na sliki 16, iz katere je razvidno, da imajo modeli vozil (R5, R19, Trafic,..) padajoči trend, medtem ko imajo vozila, ki so še v fazi proizvodnje (Clio, Megane, Laguna,..), rastoči trend. Iz analize lahko zaključimo, da se v proučevanem podjetju opravljajo storitve predvsem za modele, ki niso starejši od pet let. Tukaj pa preti slabost, kajti ob enakem številu vhodov v servis se v prihodnjih letih lahko zmanjša količina opravljenih storitev, ker imajo novejši modeli bistveno krajši servisni interval (npr. model letnik 2001 na 15.000 prevoženih km, letnik 2003 na 30.000 km)

*Slika 16.: Struktura servisnih storitev po tipih vozil v obdobju 2000 do 2002*



*Vir: Poročila prodaje servisnih storitev proučevanega podjetja za leto 2000 do 2002,*

Proučevano podjetje je danes največji prodajalec vozil Renault v Sloveniji, s svojimi številnimi dejavnostmi, ki so v tesni povezavi z avtomobilizmom, pa je tudi podjetje z najbolj celovito ponudbo (vir: <http://www.avtohis-real.si>). Zato je po oceni posloводства celovita ponudba proučevanega podjetja pomemben dejavnik prispevka k poslovni uspešnosti.

Standarde kakovosti ISO je razvila organizacija za standardizacijo (International Organization for Standardization). Vsebujejo zahteve po zagotavljanju kakovosti v procesih organizacije. S temi standardi so podana merila, ki zagotavljajo kakovosten izdelek oziroma opravljeno storitev ter urejene odnose med poslovnimi partnerji. Z izvajanjem standardov dosežemo večjo preglednost organizacije ter si zagotovimo večjo konkurenčnost.

Proučevano podjetje je avgusta leta 2002 med prvimi v dejavnosti pridobilo certifikat o skladnosti delovanja s standardom kakovosti ISO 9000:2000. Z uvedbo novih pravil o distribuciji vozil v Sloveniji in EU pa je pridobitev certifikata tudi pogoj za podpis koncesijske pogodbe med generalnim uvoznikom, ki predstavlja proizvajalca, in pooblaščenim prodajalcem in serviserjem vozil.

Struktura prodaje po kupcih je ocenjena na podlagi poročila prodaje prodajnih in servisnih storitev. Iz poročila je razvidno, da je struktura kupcev v širšem pomenu razdeljena na pravne in fizične osebe. V letih od 2001 do 2003 se je struktura kupcev pravnih oseb povečala iz 43,03% na 53,66% predvsem zaradi intenzivnih aktivnosti pridobivanja novih pogodbenih poslovnih partnerjev.

Analiza konkurence je že opisana v poglavju 4.2, kjer smo analizirali privlačnost panoge in ugotovili predvsem, da je rivalstvo med konkurenti relativno močno.

Na osnovi opisanih ocen je v tabeli 6 izdelana skupna ocena podstrukture proizvoda in storitev, ki se prikazuje kot povprečna.

**Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda in storitev**

| Komponente                    | Ocena      |          |          |          |            | Opomba               |
|-------------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|----------------------|
|                               | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo |                      |
| Letna stopnja rasti prodaje   |            |          |          | x        |            | Padajoči trend       |
| Širina prodajnega programa    |            | x        |          |          |            | Celovita ponudba     |
| Kakovost opravljenih storitev |            |          | x        |          |            | Enako kot konkurenca |
| Ekologija                     |            |          | x        |          |            | Enako kot konkurenca |
| Diverzificiranost programa    |            |          | x        |          |            | Enako kot konkurenca |
| Struktura prodaje po kupcih   |            | x        |          |          |            | Stabilna struktura   |
| Konkurenca                    |            |          |          | x        |            | Močna                |
| <b>Skupna Ocena: (3,0)</b>    | <b>0</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>0</b>   | <b>SREDNJE</b>       |

### 6.1.3. Tehnološka podstruktura

Ocena tehnološke podstrukture je izdelana z vidika možnosti opravljanja storitev v dejavnosti proučevanega podjetja.

Celotna lokacija poslovno proizvodnega objekta in pripadajočega funkcionalnega zemljišča v izmeri 15192 m<sup>2</sup> je umeščena v pozidanem območju. Glavna slabost lokacije je prostorska stiska, ter s tem ovirano širjenje dejavnosti podjetja. Po analizi obstoječih neto površin po organizacijskih enotah in ocenjenih potrebah je glavna slabost razpršenost posameznih enot in pomanjkanje funkcionalnega zemljišča za področje prodajnih in servisnih storitev. To pa je tudi velika slabost proučevanega podjetja.

Ocena starosti opreme je izdelana s pomočjo stopnje neodpisanih opredmetenih osnovnih sredstev, kar nam pojasni razmerje med neodpisano vrednostjo osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo teh sredstev. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da so praviloma osnovna sredstva uporabna tudi po tem, ko so že odpisana. V proučevanem podjetju je stopnja odpisanosti 89,6%, kar pomeni, da so v povprečju sredstva že blizu konca življenjske dobe (*Vir: Računovodski podatki za leto 2003*).

Zahteva proizvajalcev vozil je, da mora biti delovni kader v pooblaščenih servisih ustrezno usposobljen, kar je tudi eden od selektivnih kriterijev za podpis pogodbe med koncendentom in koncesionarjem. Predvsem nove tehnološke rešitve pri izdelavi vozil



zahtevajo načrtno izobraževanje kadra, ki tudi kot dejavnik motiviranja vodi k nadpovprečnim rezultatom. Podjetje ima za vsakega zaposlenega delavca izdelan poseben program izobraževanja, s tem da se tudi že osvojeno znanje najmanj enkrat letno preverja s teoretičnimi in praktičnimi preizkusi.

Podatki in informacije so za management bistvenega pomena. Proces odločanja je del managementa, ki vključuje opredelitev problema, iskanje možnih rešitev in izbiranje najprimernejše rešitve problema. Vložek tega procesa pa so informacije. Vrednost informacije je težko opredeljevati, je pa dejstvo, da je toliko več vredna kolikor boljše odločitve omogoča. Lahko jo presojamo tudi po razmerju med vlaganjem in koristnostjo odločitve, ki jo pridobimo v procesu odločanja.

Informacijski sistem v proučevanem podjetju zagotavlja podatke in informacije preko DMS (Dealer Management System) intranet tehnologije. Ta informacijski sistem je zahteva proizvajalca proizvodov, zato je obvezen element selektivnih kriterijev pri podpisu pogodbe o zastopanju blagovne znamke. Ker informacijski sistem podpira enake rešitve kot jih imajo ostali zastopniki blagovne znamke, ocenjujemo, da povprečno prispeva k poslovni uspešnosti.

Produktivnost dela izračunamo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom ali z ustreznim recipročnim kazalnikom. V analizo želimo zajeti vse dejavnike, ki vplivajo na izrabo delovnega časa, zato bomo v imenovalcu upoštevali povprečno število zaposlenih, v števcu pa poslovne prihodke.

V analiziranem podjetju je produktivnost dela leta 2002 znašala 89,7% produktivnosti dela dejavnosti, v kateri deluje, in 84,4% produktivnosti dela v primerjavi z najboljšim konkurentom. (*Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2003*)

Upadanje stroškov na enoto s povečanjem obsega poslovanja imenujemo ekonomija obsega. To dosegamo, če proizvajamo izdelek v velikih količinah. Omejimo se na ekonomijo obsega na ravni podjetja.

Izkoriščanje ekonomije obsega lahko nastane s tem, da je večje podjetje sposobno servisirati širši razpon potrošnikovih potreb ali uporabljati skupni distribucijski sistem za številne proizvode. Učinke lahko dosega tudi z množičnim trženjem. Prednost se kaže tudi na finančnih trgih, saj se velika podjetja v splošnem pogajajo o nižjih obrestnih merah ali

nižjih stroških financiranja posameznih vrst investicij. Seveda lahko nastane nevarnost disekonomije obsega za veliko podjetje, ki pa je povezana z neučinkovitostjo upravljanja takšnega sistema. To pomeni neučinkovita koordinacija in nadzor, distribucija je lahko zelo draga, težave z logistiko, ozka grla in zastoji v procesu, itn.

Ekonomija obsega se prikazuje tudi pri iskanju delovne sile, saj delujemo skupaj s skupino podjetij v isti panogi, za kar pa običajno velja, da se na tem področju lažje najde izkušena delovna sila, ki lahko prispeva k bolj učinkoviti izrabi proizvodnih sredstev.

V analiziranem podjetju se kaže ekonomija obsega predvsem na nižjih povprečnih stroških, ki smo jih primerjali z največjim konkurentom. Ugotovili smo, da so povprečni stroški na eno prodano vozilo v proučevanem podjetju za leto 2002 znašali 88,3% povprečnih stroškov konkurenta (*Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2003, Poročilo o številu prodanih vozili za l. 2002, Renault Slovenija, d.o.o.*).

Na podlagi opisanih ocen je v tabeli 7 izdelana skupna ocena tehnološke podstrukture, ki kaže, da ta podstruktura slabo prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

**Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture**

| Komponente                         | Ocena      |          |          |          |            | Opomba                  |
|------------------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|-------------------------|
|                                    | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo |                         |
| Lokacija                           |            |          |          | x        |            | Prostorska stiska       |
| Število dislociranih enot          |            |          | x        |          |            | 1 dislocirana enota     |
| Starost opreme                     |            |          |          |          | x          | 89,6% neodpisano        |
| Kakovost delovne sile              |            |          | x        |          |            | Program izobraževanja   |
| Informacijski sistemi              |            |          | x        |          |            | Enako kot konkurenca    |
| Raven produktivnosti               |            |          |          |          | x          | Nižja od dejavnosti     |
| Stroškovni učinki ekonomije obsega |            | x        |          |          |            | Nižji povprečni stroški |
| <b>Skupna Ocena: (2,4)</b>         | <b>0</b>   | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>2</b>   | <b>SLABO</b>            |

#### 6.1.4. Kadrovska podstruktura

Pomembna je ugotovitev, da zaposleni ne povečujejo učinkovitosti kot stroji, marveč da so čustvena bitja in da do večje učinkovitosti pripelje predvsem upoštevanje njihove človeške narave. Zato je splošna ugotovitev, da pomenijo kadri in medčloveški odnosi, veliko za uspešno poslovanje podjetij.

V proučevanem podjetju se je število zaposlenih zmanjševalo od leta 1999 tako, kot je prikazano v tabeli 8. V primerjavi s panogo zaposluje podjetje nadpovprečno število delavcev. Zadnja leta je opazen trend zmanjševanja števila zaposlenih, ki se je v zadnjih štirih letih znižal, za več kot 10%. Glavni vzrok lahko iščemo predvsem v organizacijskih spremembah, upokojitvah in sporazumnem prenehanju delovnega razmerja. Značilnost za fluktuacijo je padajoči trend in danes ne predstavlja slabosti z vidika prispevka k poslovni uspešnosti podjetja. Vzroki za visok padec fluktuacije so predvsem v pripadnosti podjetju in v relativno visoki starostni strukturi zaposlenih, ki se praviloma kasneje odločajo za spremembo delovnega okolja.

Izobrazbena struktura zaposlenih je prikazana v tabeli 9 in je po oceni vodilnih na vsaj enakem nivoju kot v primerljivih podjetjih v dejavnosti. V zadnjem letu je opazno povečanje števila zaposlenih z višje ali visoko šolsko izobrazbo, ki je nastalo predvsem zaradi izobraževanja ob delu in zaradi dejstva, da se zadnja leta zaposluje kadre z višjo strokovno izobrazbo. Za izobraževanje zaposlenih je tudi izdelan načrt izobraževanja, ki se letno uskladi med delodajalcem in zaposlenim.

**Tabela 8:** *Struktura zaposlenih za leto 1999 do 2003*

| KAZALNIK                        | proučevano podjetje / leto |       |       |       |       |
|---------------------------------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                 | 1999                       | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  |
| 1. Število zaposlenih           | 161                        | 159   | 147   | 145   | 142   |
| 3. Bolniški izostanki – stopnja | 4,65%                      | 4,03% | 4,33% | 6,06% | 4,81% |
| 4. Fluktuacija – stopnja        | 13,0%                      | 13,2% | 8,1%  | 6,2%  | 4,9%  |

*Vir: Poročilo kadrovske službe od leta 1999 do 2003*

Merilo za oceno kakovosti vodstva je uspešnost poslovanja v preteklih letih in sposobnost učinkovitega odzivanja na spremembe v notranjem in zunanjem okolju. V novembru leta 2001 je bil imenovan nov direktor družbe, katerega cilj je predvsem delovanje v smeri uresničevanje vizije in poslanstva (predstavljeni v poglavju 3.3). Vodstvo podjetja sestavljajo tudi odgovorni za posamezna področja, prikazana na sliki 7. Glede na ustrezno strokovno izobrazbo, delovne izkušnje, znanja in zmožnosti vodstva ter uspešno poslovanje v letu 2002 in 2003 lahko ocenimo, da je kakovost vodstva dobra.

**Tabela 9:** Izobrazbena struktura zaposlenih za leto 2003

| Kategorija                       | Delež (%)  |
|----------------------------------|------------|
| NK - nekvalificirani delavci     | 3,6        |
| PK – polkvalificirani delavci    | 5,1        |
| KV – kvalificirani delavci       | 68,8       |
| SS – srednja strokovna izobrazba | 12,3       |
| VŠ – višja strokovna izobrazba   | 5,1        |
| VS – visoka strokovna izobrazba  | 5,0        |
| <b>SKUPAJ</b>                    | <b>100</b> |

*Vir:* Poročilo kadrovske službe za l. 2003

Če želimo izboljšati rezultate v organizaciji moramo vsekakor proučevati in meriti odnose med zaposlenimi. Pri tem pa izhajamo iz predpostavke, da se človek lahko prilagodi odnosom, ki vplivajo na izboljšanje rezultatov v organizaciji. Saj se bo človek prilagodil tistemu, ki mu omogoča boljše in bolj lagodno življenje. S tem pa se odnosi zaposlenih spreminjajo skozi določen proces, z odzivanjem na spremenjene pogoje dela ter druge spremembe v organizaciji.

V tabeli 10 je prikazana rast stroškov dela v podjetju. Povprečni stroški dela na zaposlenega so se v podjetju realno najbolj povečali v letu 2002 in so močno presegli indeks rasti cen življenjskih potrebščin. V obdobju od 1999 do 2002 so stroški dela v podjetju rasli hitreje od stroškov dela v dejavnosti, zato ocenim to komponento kot dober prispevek k skupni oceni prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

**Tabela 10:** Rast povprečnih stroškov dela podjetja v letih od 1999 do 2002

| KAZALNIK    |   | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  |
|-------------|---|-------|-------|-------|-------|
| 1           | Povprečni mesečni stroški dela v podjetju (v 000 Sit)   | 234   | 243   | 261   | 295   |
| 2           | Indeks rasti v podjetju (v %)                           | 109,8 | 103,8 | 107,4 | 113,0 |
| 3           | Povprečni mesečni stroški dela v dejavnosti (v 000 Sit) | 233   | 257   | 277   | 275   |
| 4           | Indeks rasti v dejavnosti (v %)                         | 109,4 | 110,3 | 107,8 | 99,3  |
| 5           | Indeks rasti cen življenjskih potrebščin (v %)          | 108,0 | 108,9 | 107,0 | 107,2 |
| 6=(2/5)·100 | Realna rast v podjetju (v %)                            | 101,7 | 95,3  | 100,4 | 105,4 |
| 7=(4/5)·100 | Realna rast v dejavnosti (v %)                          | 101,3 | 101,3 | 100,7 | 92,6  |

*Vir:* I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2003, [http://www1.stat.si/tema\\_ekonomsko.asp](http://www1.stat.si/tema_ekonomsko.asp)

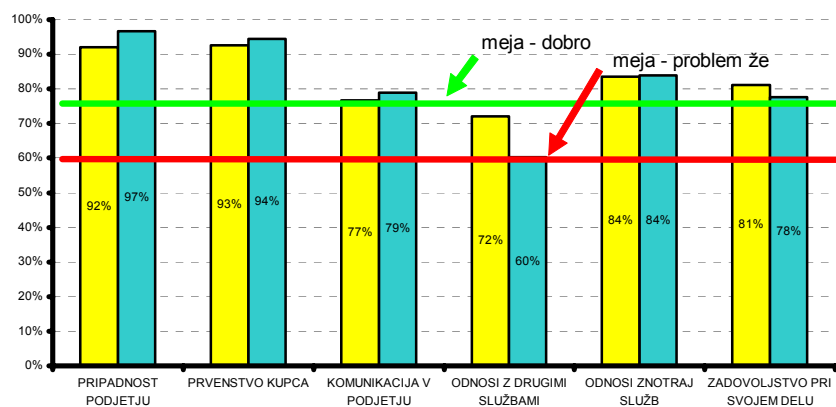
Novim pogojem se morajo ljudje prilagoditi, da lahko vplivajo na spremenjeno organizacijo. Da pa lahko izboljšamo odnose med zaposlenimi, jih moramo najprej ugotoviti. Torej moramo ugotoviti ali se ljudje obnašajo v skladu s pričakovanji in

potrebami v organizaciji. Raziskave so pokazale, da je odnose smiselno proučevati z vidika odnosa vodstva do ljudi, sprejemanja odgovornosti in medsebojnih odnosov. Dobljeni rezultati o odnosih pa pomenijo, da smo dobili osnovne podatke za proučevanje in izboljšanje odnosov v organizaciji.

Zadovoljstvo zaposlenih se v proučevanem podjetju meri z anketo najmanj enkrat letno. Skupni rezultati ankete so predstavljeni v sliki 17, iz katere je razvidno, da se je v primerjavi s predhodno anketo izboljšala pripadnost podjetju, pomen, ki ga ima kupec ter komunikacije v podjetju. Odnosi znotraj posamezne službe so ostali nespremenjeni, medtem ko so se odnosi z drugimi službami že toliko poslabšali, da obstaja problem. Pri ocenjevanju zadovoljstva zaposlenih so upoštevane tudi ankete preteklih let, zato to komponento ocenim kot srednjo.

Za vsako človekovo aktivnost mora obstajati vzrok, potreba in povod. Motivacija je tesno povezana z človekovimi aktivnostmi. Poslovodne delavce v organizaciji pa zanima odgovor na vprašanje, kako z različnimi motivacijskimi sredstvi povečati uspešnost in zmanjšati fluktuacijo, stroške, neupravičene izostanke, itn. Raziskovalci se veliko ukvarjajo z iskanjem različnih konceptov, ki pogojujejo posameznikovo vedenje. Glavni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo zaposleni dosegali visoko notranjo motivacijo so: zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela, morajo biti odgovorni za rezultate in imeti morajo občutek, da je njihovo delo pomembno.

**Slika 17:** Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih



**Vir:** Poročilo kadrovske službe za leto 2002

V proučevanem podjetju je izdelan načrt motiviranja, v katerega okvir spadajo tudi letni osebni razgovori, ki opredeljujejo vse opisane glavne motivacijske pogoje. Cilje si vsak

zaposleni postavlja skupaj z nadrejenim in ima pri tem možnost vplivanja na postavitev realnih delovnih ciljev. Za merilo svojih dosežkov so zaposleni finančno in nefinančno nagrajeni. Naravnost zaposlenih k podjetnosti se spodbuja s sistemom spodbujanja inovacij, saj se vsi koristni predlogi nagrajujejo. Iz opisanega se ocenjuje, da je ocena motivacije zaposlenih dobra.

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture je prikazana v tabeli 11, ki kaže na dober prispevek k poslovni uspešnosti podjetja.

**Tabela 11:** Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

| Komponente                 | Ocena      |          |          |          |            | Opomba                              |
|----------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|-------------------------------------|
|                            | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo |                                     |
| Število zaposlenih         |            | x        |          |          |            | Padajoči trend glede na prihodke    |
| Izobrazbena struktura      |            | x        |          |          |            | Višja od konkurence                 |
| Delovne izkušnje           | x          |          |          |          |            | Visoko število let v podjetju       |
| Fluktuacija                |            | x        |          |          |            | Padajoči trend                      |
| Kakovost vodstva           |            | x        |          |          |            | Uspešno poslovanje                  |
| Zadovoljstvo zaposlenih    |            |          | x        |          |            | Stabilno                            |
| Sistem izobraževanja       |            | x        |          |          |            | Načrt za vsakega zaposlenega        |
| Sistem napredovanja        |            |          |          | x        |            | Ne obstaja                          |
| Plače zaposlenih           |            | x        |          |          |            | hitrejša rast od rasti v dejavnosti |
| Starostna struktura        |            | x        |          |          |            | Povprečje l. 2003 je 37,4 let       |
| Motivacija zaposlenih      |            | x        |          |          |            | Izvajanje po izdelanem načrtu       |
| Izostanki z dela           |            |          | x        |          |            | Pod mejo 5%                         |
| <b>Skupna Ocena: (3,8)</b> | <b>1</b>   | <b>8</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>0</b>   | <b>DOBRO</b>                        |

### 6.1.5. Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura proučevanega podjetja je predstavljena v poglavju 3.1, katere osnovna značilnost je delitev hierarhične ravni na podlagi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa. Direktor podjetja je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat dela vseh poslovnih področij. Glavne prednosti se kažejo predvsem v večji stopnji specializacije in

koncentracije znanja na enem mestu. Značilnost organizacijske strukture je v koncentraciji znanja, zato ima posamezno poslovno področje več strokovnega znanja. Zmogljivosti so dobro izkoriščene, saj posamezno področje opravlja storitve za celo podjetje. Naloge, pristojnosti in odgovornost posameznih vodij poslovnih področij je tudi pregledno opredeljena s standardom ISO 9000:2000.

Pri ocenjevanju sistema nagrajevanja je pomembno dejstvo, da so raziskovalci razvili različne teorije motivacije zaposlenih. Vendar so raziskave (Možina, 1994, str. 170) pokazale, da je po letu 1984 zaslužek prevzel prvo mesto med motivacijskimi dejavniki. Toda, plača se da le delno nadomestiti z drugimi motivacijskimi dejavniki, kot so dobri sodelavci, možnost napredovanja, strokovno izpopolnjevanje, zanimivost dela, uspeh pri delu in podobno.

V proučevanem podjetju je vzpostavljen sistem nagrajevanja, ki spodbuja visoko notranjo motivacijo. Saj je ugotovljeno, da je motivacija eden od ključnih dejavnikov za doseganje nadpovprečnih rezultatov. Stimulacija za delovno uspešnost se določa na osnovi ocene delovne uspešnosti in (ali) tehničnih ali ekonomskih normativov. Delovna uspešnost se ocenjuje v odvisnosti od pretekle in (ali) pričakovane uspešnosti zaposlenega, z uporabo naslednjih kriterijev: kvaliteta dela (reklamacije, spoštovanje rokov, ...), gospodarnosti (izkoriščenost delovnega časa, stroški,...), količine dela (doseganje normativov, dodatna dela, ...)

Pri ocenjevanju sistema nagrajevanja lahko ugotovimo, da je sistem zgrajen na osnovni tezi, da mora povečevati delovno motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Pogoji, ki so izpolnjeni, so predvsem, da zaposleni poznajo rezultate svojega dela, da zaposleni verjamejo v osebno odgovornost za svoje delo in da imajo zaposleni občutek, da je njihovo delo pomembno.

Lokacija uprave je na sedežu podjetja in na istem naslovu kot proizvodno prodajni prostori, zato je komunikacija in koordiniranje med posameznimi poslovnimi področji hitro in povezano.

Slog poslovođenja smo ocenili s pomočjo vprašalnika, ki vsebuje 20 vprašanj o dveh dimenzijah usmerjenosti vodje. Prva je usmerjenost k nalogam, druga pa usmerjenost k

sodelavcem. Na osnovi teh dveh profilov dobimo točko, ki označuje način vodenja. (Možina, 2001, str. 40-42)

V proučevanem podjetju prevladuje visoka stopnja demokratičnega načina vodenja, ki je močno usmerjena k storilnosti in humanosti. Pri tem pa lahko zaključimo, da navedeni profil ne daje končnega odgovora na vprašanje o potencialnih sposobnostih ali uspešnosti poslovanja. Daje le vpogled v razvitost posameznih dimenzij vodenja. Profil vodenja nam pomeni le izhodišče za spreminjanje načinov usmerjenosti, kajti koliko bo kdo uspešen, je odvisno od situacije, od sodelavcev in od vsebine nalog. Ali je treba v posameznih okoliščinah bolj poudariti to ali ono obliko vodenja, pa je odvisno od presoje.

Zadovoljstvo zaposlenih in komunikacije v podjetju smo ocenili na podlagi ankete, ki je prikazana na sliki 17.

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture je prikazana v tabeli 12, iz katere je razvidno, da zasluži ta podstruktura oceno med srednjo in dobro.

**Tabela 12:** Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

| Komponente                     | Ocena      |          |          |          |            | Opomba                    |
|--------------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|---------------------------|
|                                | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo |                           |
| Zvrst organizacijske strukture |            | x        |          |          |            | Jasno, dobro izkoriščeno  |
| Lokacija uprave                |            | x        |          |          |            | Enostavno komuniciranje   |
| Sistemi nagrajevanja           |            | x        |          |          |            | Spodbuja doseganje ciljev |
| Sistemi planiranja in kontrole |            | x        |          |          |            | Informacijski sistem      |
| Slog poslovanja                |            | x        |          |          |            | Demokratiški              |
| Odnosi z drugimi službami      |            |          |          | x        |            | Padajoči trend            |
| Vzdušje med zaposlenimi        |            |          | x        |          |            | Stabilno                  |
| Komunikacija v podjetju        |            |          | x        |          |            | Stabilno                  |
| <b>Skupna Ocena: (3,5)</b>     | <b>0</b>   | <b>5</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>0</b>   | <b>DOBRO, SREDNJE</b>     |

### 6.1.6. Finančna podstruktura

Za ocenjevanje finančne podstrukture v proučevanem podjetju analiziramo računovodske izkaze. Oblikovali bomo računovodske kazalnike, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Analizo bomo izdelali na podlagi:



kazalnikov obračanja sredstev, kazalnikov financiranja, kazalnikov investiranja in kazalnikov plačilne sposobnosti.

V tabeli 13 so prikazani kazalniki obračanja sredstev in kazalniki financiranja za obdobje od leta 2000 do leta 2003.

**Tabela 13:** Kazalniki obračanja sredstev in financiranja podjetja za leto 2000, 2001 in 2002

|    | KAZALNIKI OBRAČANJA<br>SREDSTEV       | proučevano podjetje |       |       | dejavnost | indeks        |
|----|---------------------------------------|---------------------|-------|-------|-----------|---------------|
|    |                                       | 2000                | 2001  | 2002  | 2002      | 2002          |
|    | izračun                               | 1                   | 2     | 3     | 4         | 5 = (3/4)·100 |
| 1. | Obračanje celotnih sredstev           | 2,61                | 2,32  | 5,81  | 3,71      | 156           |
| 2. | Obračanje zalog                       | 11,22               | 7,39  | 12,00 | 15,34     | 78            |
| 3. | Obračanje terjatev iz poslovanja      | 12,20               | 13,47 | 23,44 | 14,11     | 166           |
| 4. | Dnevi vezave za terjatve do kupcev    | 29,92               | 27,10 | 15,57 | 25,86     | 60            |
|    | <b>KAZALNIKI FINANCIRANJA</b>         |                     |       |       |           |               |
| 5. | Delež kapitala v financiranju (v %)   | 79                  | 78    | 39    | 27        | 144           |
| 6. | Delež dolgov v financiranju (v %)     | 17                  | 17    | 60    | 65        | 92            |
| 7. | Kapitalska pokritost stalnih sredstev | 1,53                | 1,58  | 1,56  | 0,66      | 234           |
| 8. | Pokritje obresti                      | 0,07                | -1,95 | 13,50 | 1,49      | 908           |

*Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2003, računovodski izkazi za obdobje 2000 do 2002.*

Za uspešnost podjetja ima izreden pomen hitrost obračanja obratnih sredstev, ki nam prikaže, koliko prihodkov ustvari podjetje z določenimi sredstvi. Prikazuje nam, kolikokrat v enem letu se sredstva preoblikujejo iz denarne prek stvarne nazaj v denarno obliko. Hitreje ko bo podjetje proizvedlo izdelek, ga prodalo, izterjalo od kupca denar zanj in ga ponovno vezalo v poslovnem procesu, tem bolj bo uspešno poslovalo. Če pa podjetje posluje s prevelikim obsegom sredstev lahko to vodi v negospodarno poslovanje ob povzročanju prevelikih stroškov, kar pa lahko povzroči zastoje v reprodukcijskem toku in ima negativen vpliv na uspeh podjetja.

Pri obračanju celotnih sredstev ugotavljamo, da se je v letu 2002 kazalnik močno zvišal in že presegel povprečno vrednost v dejavnosti. Vzroke kaže iskati predvsem v povečanju prihodkov in zmanjšanju uporabljenih sredstev v primerjavi z letom 2001. Hitrost obračanja zalog nam najprej prikazuje trend padanja vrednosti količnika obračanja, ki se je od leta 2000 do 2001 znižal na 7,39, kar pomeni, da je podjetje zmanjšalo vrednost prodaje, oziroma zvišalo vrednost zalog. V letu 2002 se je vrednost kazalnika izboljšala, vendar dosega samo 78% vrednosti povprečja dejavnosti. Za podrobnejšo analizo

obračanja zalog pa bi morali poznati več stanj, kajti kolikor več stanj poznamo, toliko analitično ustrežnejše kazalnike lahko izračunamo. Tudi iz kazalnika obračanja terjatev iz poslovanja lahko ugotovimo, da se je v zadnjem letu bistveno izboljšal. To pa pomeni, da je podjetje doseglo krajše plačilne roke, ter s tem potrebuje danes manj denarnih sredstev za financiranje poslovanja kot leto pred tem. Tudi iz kazalnika dnevi vezave terjatev do kupca nazorno izhaja, da se je ta v treh letih zmanjšal iz 29,9 na 15,6 dni.

Delež kapitala v financiranju kaže lastniško financiranje podjetja. Izračun nam pokaže, da je v zadnjem letu kazalnik močno padel, zaradi preoblikovanja podjetja. Delež dolgov v financiranju pa nam kaže dolžniško financiranje podjetja, kjer prikazujemo obratno ugotovitev, saj se podjetje lahko financira s kapitalom ali dolgom. Če je večji delež kapitala, potem je manjši delež dolga, in obratno. Kapitalska pokritost stalnih sredstev predstavlja lastniško financiranje stalnih sredstev. Ugotovimo lahko, da je v obravnavanem obdobju kapitalska pokritost stalnih sredstev nihala v podjetju okoli vrednosti 1,55, s čemer nam ta kazalnik predstavlja stabilno financiranje dolgoročnih sredstev s trajnim kapitalom. Rastoči kazalnik pokritja obresti nam prikazuje predvsem povečanje dobička iz poslovanja in znižanje zneska obresti ter s tem večjo možnost poravnavanja zapadlih obveznosti.

Iz tabele 14 so razvidni kazalniki investiranja in kazalniki plačilne sposobnosti. Kazalniki investiranja nam omogočajo analizo sestave sredstev podjetja. Iz izračuna kazalnika za delež osnovnih sredstev v sredstvih lahko ugotovimo, da se kazalnik zadnja tri obravnavanega obdobja zmanjšuje, kar pomeni, da podjetje malo vlaga v obnovo in rast osnovnih sredstev. Pri tem pa je pomembno, da je delež osnovnih sredstev v sredstvih odvisen od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, in sicer je praviloma večji v tehnološko intenzivnih dejavnostih. Delež obratnih sredstev v sredstvih se zadnja tri leta povečuje, kar v obravnavanem podjetju pomeni večji obseg poslovanja. Lahko pa se tudi povečuje znesek terjatev iz poslovanja in zaloge. To pa že lahko predstavlja nevarnost za podjetje.

Kazalnik hitrega preizkusa likvidnosti se je zadnja leta zmanjševal in je leta 2002 padel pod vrednost ena. Ker so kratkoročna sredstva draga zaradi denarnih sredstev, ki jih vežejo nase v poslovnem procesu in ne prinašajo dobička, dokler niso spremenjena v

proizvode ter prodana kupcem, je potrebno višino kazalnika obdržati na čim nižji ravni glede na še sprejemljivo tveganje.

**Tabela 14:** Kazalniki investiranja in plačilne sposobnosti podjetja za leto 2000, 2001 in 2002\*

|    | KAZALNIKI INVESTIRANJA                               | proučevano podjetje |      |      | dejavnost | indeks        |
|----|--|---------------------|------|------|-----------|---------------|
|    |  | 2000                | 2001 | 2002 | 2002      | 2002          |
|    | izračun  | 1                   | 2    | 3    | 4         | 5 = (3/4)·100 |
| 1. | Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)            | 38                  | 37   | 25   | 36        | 69            |
| 2. | Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)            | 48                  | 50   | 75   | 58        | 129           |
|    | <b>KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI</b>                |                     |      |      |           |               |
| 3. | Pospešeni koeficient                                 | 1,48                | 1,11 | 0,45 | 0,55      | 82            |
| 4. | Kratkoročni koeficient                               | 2,86                | 2,94 | 1,25 | 0,92      | 136           |
| 5. | Razmerje med terjatvami in obveznostmi iz poslovanja | 1,26                | 1,00 | 0,41 | 0,41      | 102           |

*Vir: I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2003, računovodski izkazi za obdobje 2000 do 2002.*

Kratkoročni koeficient nam prikazuje plačilno sposobnost podjetja na kratki rok. Padajoči trend nam pojasni, da podjetje v kratkoročna sredstva veže nižje vsote denarja kot v preteklih letih. Razmerje med kratkoročnimi terjatvami iz poslovanja in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja nam podobno kot ostali kazalniki plačilne sposobnosti prikazuje, kako je podjetje sposobno pokrivati svoje kratkoročne obveznosti. Ugotovimo lahko, da je opazen trend padajočega koeficienta, kjer so v zadnjem obravnavanem letu kratkoročne obveznosti iz poslovanja presegle kratkoročne terjatve iz poslovanja in dosegle enako vrednost kot povprečje dejavnosti.

Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v tabeli 15, iz katere je razvidno, da ta podstruktura dobro prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

### 6.1.7. Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav

Podstrukturo dolgoročnih poslovnih povezav bomo ocenili z vidika dolgoročnih odnosov z glavnim dobaviteljem. Glavni dobavitelj je Renault Slovenija d.o.o., ki je ustanovil distribucijsko mrežo za distribucijo novih vozil in nadomestnih delov Renault. V okviru pogodbe med koncendentom (Renault Slovenija) in koncesionarjem (član distribucijske mreže) je opredeljena pravica do distribucije modelov novih vozil, nadomestnih delov,

nudnja storitev popravil in vzdrževanja proizvodov ter uporabe naziva koncesionar Renault. Zaradi dodeljenih pravic o zastopanju blagovne znamke Renault, ki se izvaja v prostorih koncesijskega podjetja, je komponenta s strani pomembnosti dobavitelja zelo močna in ima zelo dober prispevek k poslovni uspešnosti podjetja.

**Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture**

| Komponente                                      | Ocena      |          |          |          |            | Opomba                      |
|---|------------|----------|----------|----------|------------|-----------------------------|
|   | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo |                             |
| Obračanje celotnih sredstev                     | x          |          |          |          |            | Nad povprečjem dejavnosti   |
| Obračanje zalog                                 |            |          | x        |          |            | Pozitiven trend             |
| Obračanje terjatev iz poslovanja                | x          |          |          |          |            | 166% povprečja dejavnosti   |
| Dnevi vezave za terjatve do kupcev              | x          |          |          |          |            | Padajoči trend              |
| Delež kapitala v financiranju                   |            | x        |          |          |            |                             |
| Delež dolgov v financiranju                     |            | x        |          |          |            |                             |
| Kapitalska pokritost stalnih sredstev           |            |          |          |          |            | Stabilno                    |
| Pokritost obresti                               | x          |          |          |          |            | Povečanje dobička           |
| Delež osnovnih sredstev v sredstvih             |            |          |          |          | x          | Ni obnove osnovnih sredstev |
| Delež obratnih sredstev v sredstvih             |            | x        |          |          |            | Znižanje obratnih sredstev  |
| Pospešeni koeficient                            |            | x        |          |          |            | Nizka vezava sredstev       |
| Kratkoročni koeficient                          |            | x        |          |          |            |                             |
| Ramerje kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi |            | x        |          |          |            |                             |
| <b>Skupna Ocena: (4,1)</b>                      | <b>5</b>   | <b>6</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>1</b>   | <b>DOBRO</b>                |

Hitrost in zanesljivost dobav je eden od petih konkurenčnih dejavnikov (Rusjan, 1997, str.9), ki lahko vplivajo na uspešnost poslovanja.

Koncendent ima do koncesionarja izdelano jasno in učinkovito logistično podporo za hitro in zanesljivo dobavo proizvodov, zato ima po oceni posloводства ta komponenta dober prispevek k podstrukturi dolgoročnih poslovnih povezav.

Za dolgoročno poslovno povezavo so pomembni tudi dejavniki in motivi, zaradi katerih prihaja do poslovnih povezav.

Obstajajo različne delitve motivov za poslovne povezave. Lahko jih razdelimo na (Tajnikar, 2000, str. 27):

- strateške in finančne, kjer so prvi povezani z uresničevanjem podjetniških strategij, medtem ko drugi vplivajo na vrednost podjetja iz zgolj finančnih vidikov,
- zunanje in notranje, kjer notranji motivi izboljšujejo predvsem organizacijsko plat, medtem ko zunanji vzpostavljajo boljše pogoje nasproti poslovnemu okolju,
- motive za generično ali diverzificirano rast,
- motive glede na posamezne poslovne funkcije v podjetju.

Vsekakor so si domači in tuji avtorji edini, da so glavni motivi za dolgoročne poslovne povezave: rast podjetja, maksimiranje koristi, tržni delež, dobiček, novi proizvodi in storitve ter sinergijski učinki.

Komponente, ki vplivajo na zunanje in notranje motive za dolgoročne povezave so tudi značilnost panoge, tržne priložnosti, pogoji gospodarjenja, relativni tržni delež, poslovni program podjetja, organizacija, kakovost upravljanja in vodenja.

V proučevanem podjetju smo ocenili podstrukturo dolgoročnih poslovnih povezav na podlagi delnih ocen, opisanih v predhodnih poglavjih. Skupna ocena prednosti in slabosti je prikazana v tabeli 16, iz katere je razvidno, da ta podstruktura dobro prispeva k poslovni uspešnosti podjetja.

**Tabela 16:** Ocena prednosti in slabosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav

| Komponente                      | Ocena      |          |          |          |            | Opomba                      |
|---------------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|-----------------------------|
|                                 | Zelo dobro | Dobro    | Srednje  | Slabo    | Zelo slabo |                             |
| Pomen dolgoročnega partnerja    | x          |          |          |          |            | Koncesijska pogodba         |
| Hitrost in zanesljivost dobav   |            | x        |          |          |            | Razvita logistika           |
| Poslovni program podjetja       |            | x        |          |          |            | Uravnotežen                 |
| Relativni tržni položaj         |            |          | x        |          |            | Visok, padajoči trend       |
| Donosi poslovanja               |            | x        |          |          |            | Višji od dejavnosti         |
| Organizacija kot celota         |            | x        |          |          |            | Organizacijska podstruktura |
| Kakovost vodenja                |            | x        |          |          |            | Uspešno poslovanje          |
| Izkušnje na poslovnih področjih | x          |          |          |          |            | Dolgoletna tradicija        |
| <b>Skupna Ocena: (4,1)</b>      | <b>2</b>   | <b>5</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>0</b>   | <b>DOBRO</b>                |

## 6.2. Ocena poslovnih priložnosti in nevarnost po posameznih podstrukturah

Na podlagi nekaterih podobnih prijemov, kot so opisani pri ocenjevanju poslovnih prednosti in slabosti, ocenimo še posamezne poslovne priložnosti in nevarnosti po posameznih strukturah, ki se kažejo v prihodnosti.

### 6.2.1. Tržna podstruktura

Oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je prikazana v tabeli 17.

*Tabela 17: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture*

| Ocena podstrukture in njenih sestavin   | Strateške implikacije   |
|---|---|
| Strateške poslovne enote so v zadovoljivem razvojnem ravnotežju, saj so poslovna področja enakomerno razporejena v polju »krav« in »zvezd«. Nima pa podjetje »vprašajev« niti »psov«. | Podjetje ima ugodne poslovne priložnosti za nadaljevanje poslovanja s skupino proizvodov v polju z visoko rastjo trga in z relativno visokim tržnim deležem, ki se financirajo s presežki denarja, ki ga ustvarijo druge poslovne enote v polju krav. |
| Podjetje ima dolgoletno tradicijo na področju opravljanja storitev  | Z ofenzivnim pristopom tržnega komuniciranja je potrebno povečati prepoznavnost podjetja.   |
| Podjetje je predvsem usmerjeno na osrednji del slovenskega trga.  | Zaradi padajočega trenda prodaje je potrebno nadaljevati s pridobivanjem novih agentov ter s tem izkoristiti možnosti vstopa na nove trge.  |
| Padajoči trend relativnega tržnega deleža.  | Potrebno se je stalno osredotočati na porabnike, na poteze konkurentov in na razumevanje trendov v okolju poslovanja. Zato kaže izbrati ciljne trge ter strategije in taktike trženja na dolgi rok.   |

## 6.2.2. Podstruktura proizvoda

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvodov je prikazana v tabeli 18.

*Tabela 18: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev*

| Ocena podstrukture in njenih sestavin  | Strateške implikacije  |
|--|--|
| Na področju opravljanja servisnih storitev je opazen padajoči trend obsega povpraševanja. Trend se bo po ocenah nadaljeval tudi v prihodnje, predvsem zaradi daljših servisnih intervalov, ki jih predpisuje proizvajalec.   | Proučevano podjetje mora dati večji poudarek na trženje celovite ponudbe na enem mestu ter z dodatno ponudbo zadržati sedanji obseg prodanih storitev.   |
| Na področju prodaje vozil so opažene nove nakupne navade kupcev. Glede na predhodna leta kupci namenjajo manj denarnih sredstev za nakup vozil.  | S poslovnimi povezavami s ponudniki finančnih produktov kaže povezano nastopati na trgu ter pri tem ponuditi kupcu finančno ugodnejši nakup vozila.  |
| Opazen je naraščajoči delež kupcev, ki so pravne osebe.  | Predvsem je potrebno obdržati dobre poslovne odnose do glavnih strateških kupcev in s tem ohraniti stabilno strukturo po kupcih. Pri naraščanju deleža pravnih oseb kot kupcev obstaja nevarnost povečanja terjatev do kupca, zato je potrebno uvesti sistematično kontrolo.             |
| Z uvedbo novih pravil o distribuciji vozil in vstopa Slovenije v EU se ob že relativno hudi konkurenci pričakuje še povečanje konkurence pri prodaji vozil in servisnih storitvah. Konkurenca naj bi se povečala predvsem zaradi visokih zmogljivosti konkurentov glede na obseg poslovanja. | Glede na relativno nizko vrednost prispevka za kritje na področju prodaje vozil, kot samostojni program prodaja vozil ne obeta perspektive. Vendar je potrebno povečati njen tržni delež zaradi povezanosti s poprodajnimi storitvami, ki skupaj tvorijo uravnoteženo poslovno področje. |

### 6.2.3. Tehnološka podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture je prikazana v tabeli 19.

*Tabela 19: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture*

| Ocena podstrukture in njenih sestavin  | Strateške implikacije   |
|--|---|
| Zaradi nižje cene servisnih storitev nekateri potrošniki vzdržujejo svoja vozila pri nepooblaščenih serviserjih.   | Z razvojem tehnologije, zahtevnosti proizvoda in povečevanjem garancijske dobe se bo delež vzdrževanja vozil pri nepooblaščenih serviserjih še naprej zmanjševal. |
| Podjetje ima visok delež zalog med gibljivimi sredstvi v primerjavi s konkurenco in povprečjem dejavnosti.         | Potrebno bo optimalno uravnnavati zaloge s prodajo vozil in servisnih storitev za vnaprej znanega kupca.  |
| Za uspešno opravljanje storitev je potrebno zagotoviti sodobno opremo, ki ustreza specifičnim zahtevam dejavnosti. | Zaradi starosti opreme v proučevanem podjetju je potrebno nadaljevati z načrtnim vlaganjem v sodobno opremo.  |
| Izobrazbena struktura zaposlenih v proizvodnji bo morala slediti razvoju novih proizvodov.                         | Izdelati program izobraževanja za vse zaposlene s poudarkom na področju novih tehnologij in elektrotehnike.   |

### 6.2.4. Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture je prikazana v tabeli 20.

*Tabela 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture*

| Ocena podstrukture in njenih sestavin  | Strateške implikacije   |
|--|---|
| Opazen je trend zmanjševanja števila zaposlenih, predvsem zaradi upokojitev. Dodatnega zaposlovanja praktično ni, z morebitnimi novimi zaposlenimi pa se izboljšuje izobrazbena struktura in izboljšuje starostna struktura. | Uskladiti se z izvedbo projekta razvoja kadrov, predvsem na področju dela z novimi tehnologijami. |



*Nadaljevanje tabele 20: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture*

| <b>Ocena podstrukture in njenih sestavin</b>  | <b>Strateške implikacije</b>   |
|---|--|
| <p>Zaradi vedno manjšega števila kandidatov, ki so se pripravljene šolati na poklicnih šolah za naziv klepar in ličar obstaja nevarnost pomanjkanja kadra v prihodnjih letih.</p> | <p>V sodelovanju s tehničnimi šolami in tehničnim centrom v proizvodnji Renault izkoristiti možnost prilagoditve programa, ter že v času šolanja ponuditi kandidatom pogodbo o kasnejši zaposlitvi v primeru uspešnega zaključka šolanja.</p> <p>V okviru podjetja pa je potrebno organizirati izobraževanje za prekvalifikacijo iz drugih tehničnih profilov.</p> |
| <p>Fluktuacija zaposlenih je v podjetju relativno majhna. Opazna je visoka pripadnost podjetju.</p>   | <p>Obstaja nevarnost znižanja pripadnosti podjetju in s tem višje fluktuacije predvsem zaradi izboljšanja starostne strukture zaposlenih in zaradi drugačnih motivov mlajših generacij. Zato je potrebno nadaljevati z uvajanjem najnovejših motivacijskih dejavnikov.</p>   |
| <p>Izobrazbena struktura narašča. Obstaja nevarnost nezadovoljstva zaposlenih z višjo izobrazbo od zahtevane na delovnem mestu, ki ga opravljajo.</p>                             | <p>Izdelati sistem napredovanja ter strategijo razvoja kadrovskega virov v skladu s strateškimi cilji podjetja in pričakovanim osebnim razvojem posameznika.</p>   |
| <p>Ustrezno in redno plačilo zaposlenim za opravljeno delo je pogoj, da so lahko ostali nedenarni motivacijski dejavniki učinkoviti.</p>  | <p>Povečanje produktivnosti, kot osnove za doseganje boljših rezultatov poslovanja in s tem rasti plač, lahko dosežemo z investiranjem v posodobitev tehnoloških zmogljivosti, organizacijo dela, ter načrtnim izobraževanjem zaposlenih.</p>  |

## 6.2.5. Organizacijska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture je prikazana v tabeli 21.

*Tabela 21: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture*

| Ocena podstrukture in njenih sestavin   | Strateške implikacije   |
|---|---|
| Razdelitev delovnih nalog, odgovornosti in pristojnosti je predpisana v skladu s standardi sistema zagotavljanja kakovosti ISO 9000:2000.   | Glede na obstoječo organizacijsko strukturo je uresničevanje vizije, poslanstva in strateških ciljev mogoče na vseh ravneh v podjetju. Predvsem pa je potrebno v prihodnosti spodbujati timsko delo.                                    |
| Organizacijska struktura temelji na delitvi hierarhične ravni na podlagi funkcijskega zaokroževanja delovnega področja. Nevarnost organizacijske strukture je v nepovezanosti med posameznimi funkcijami in v zahtevah po veliko medsebojnega usklajevanja. | Za učinkovitejšo povezavo med posameznimi področji in za boljše odnose med drugimi področji poslovanja kaže vpeljati projektne enote, sestavljene z zaposlenimi iz vseh oddelkov, ki predvsem usklajujejo učinkovito izvedbo projektov. |
| Obstoječi sistem nagrajevanja zaposlenih spodbuja doseganje ciljev in vključuje že skoraj devetdeset odstotkov vseh zaposlenih v podjetju.  | Nadaljevati s sistemom nagrajevanja, ki bo spodbujal doseganje ciljev. Večjo pozornost v izpopolnjevanju modela nagrajevanja zaposlenih je v prihodnosti potrebno posvetiti zagotavljanju kakovosti.                                    |
| Sistem planiranja in kontrole je relativno dober.   | Slediti je potrebno novostim na področju intranet sistemov za izboljšanje komunikacij v podjetju.   |
| Nevarnost organizacijske strukture se lahko kaže v počasnem sprejemanju odločitev, ki jih zahtevajo spremembe v okolju.   | Vodilni delavci se morajo bolj posvetiti strateškim odločitvam. Taktične in operativne odločitve pa je potrebno prepustiti nižjim nivojem v organizacijski strukturi podjetja.  |

## 6.2.6. Finančna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture je prikazana v tabeli 22.

*Tabela 22: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture*

| Ocena podstrukture in njenih sestavin   | Strateške implikacije  |
|---|--|
| Vrednost kazalnika obračanja zalog se sicer izboljšuje, vendar še vedno ne dosega vrednosti povprečja dejavnosti. | Doseganje boljših vrednosti kazalnika lahko dosežemo z zniževanjem zalog. Za uspešno optimalno uravnavanje zalog je potrebno izdelati analizo presežnih zalog, ter ustrezno ovrednotiti višino minimalne, varnostne in signalne zaloge.        |
| Trend kazalnika dnevi vezave za terjatve do kupca kaže na zmanjševanje števila dni vezave, kar je pozitivno.      | Nadaljevati s politiko prodaje plačilno sposobnejšim kupcem ter s tem zniževati sredstva za financiranje poslovanja.   |
| Sredstva so financirana z deležem dolga, ki dosega 92% povprečja dejavnosti.                                      | Podjetje mora zasledovati stroške dolga in v primeru visokih stroškov bo treba na novo opredeliti optimalno strukturo virov financiranja.  |
| Opazen je negativen trend deleža osnovnih sredstev v sredstvih.   | Glede na primerljivo tehnološko intenzivnost dejavnosti kaže selektivno vlagati v razvoj in obnovo osnovnih sredstev.  |
| Kratkoročni koeficient se zmanjšuje, kar pomeni manjša finančna sredstva vezana v kratkoročnih sredstvih.         | Kazalniki plačilne sposobnosti so kratkoročne narave, zato ugodna gibanja ne smejo zadovoljiti vodstva podjetja. Potrebno je načrtovati denarni tok v skladu s poslovno politiko, predvsem na področju terjatev in obveznosti do dobaviteljev. |

### 6.2.7. Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav je prikazana v tabeli 23.

*Tabela 23: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav*

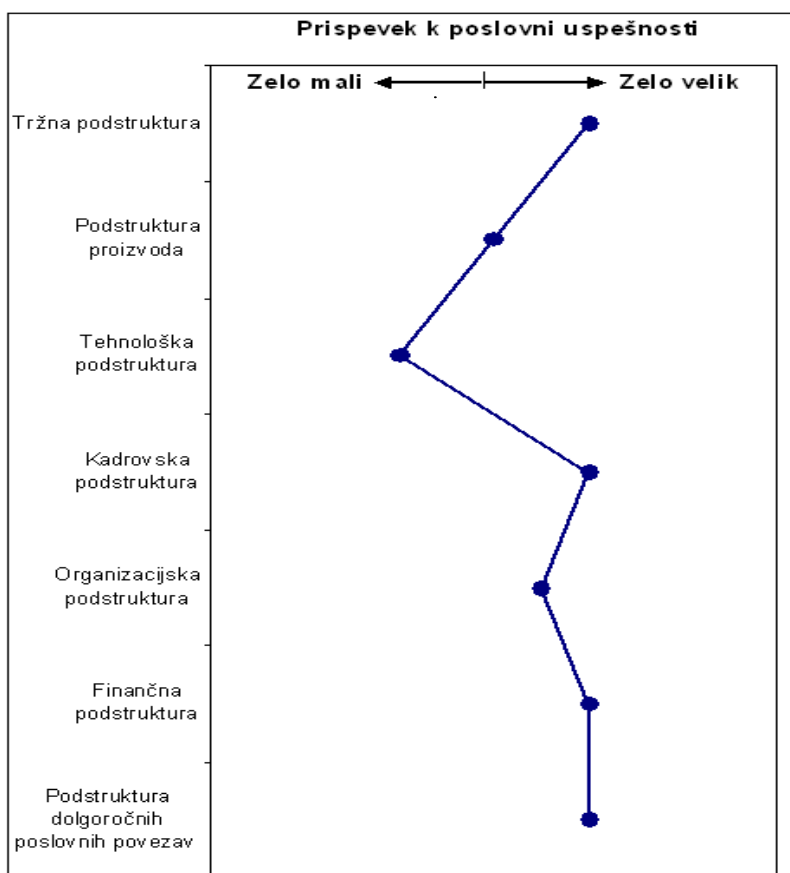
| Ocena podstrukture in njenih sestavin  | Strateške implikacije  |
|--|--|
| Podjetje ima s strani Renaulta dodeljeno pravico o zastopanju blagovne znamke.                                   | V prihodnosti kaže nadaljevati s spoštovanjem osnovnih standardov Renault, izpolnjevanjem selektivnih kriterijev ter ohranjanjem dobrih poslovnih odnosov do glavnega dobavitelja.   |
| V prihodnosti se pričakuje združevanje servisno prodajne mreže.  | Z vstopom Slovenije v EU in uvedbo novih pravil o distribuciji se bo število primarnih koncesionarjev zmanjšalo, ti pa bodo za ustrezno provizijo prodajali vozila in nadomestne dele sekundarni prodajno servisni mreži. V prihodnosti kaže razvijati dobre poslovne odnose s sekundarno prodajno servisno mrežo. |
| Taktično planiranje in kontrola poteka sistematično ob pomoči planskega oddelka in finančno računovodske službe. | V prihodnosti je potrebno posvetiti večjo pozornost pri proučevanju konkurentov podjetja. To so potencialni prevzemniki proučevanega podjetja, ki s tega vidika lahko tudi predstavljajo nevarnost.  |
| Podjetje ima dolgoletno tradicijo in izkušnje na poslovnih področjih avtomobilske dejavnosti.                    | Z vstopom Slovenije v EU in uvedbo novih pravil o distribuciji vozil, obstaja možnost izgradnje mreže novih dislociranih enot izven sedanjega območja delovanja proučevanega podjetja.   |

### 6.3. Zbirna ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v proučevanem podjetju

Na podlagi posameznih podstruktur, ki so bile opisane v poglavju 6.1 in 6.2 predstavimo še zbirno oceno prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. Tako pridemo do končne ocene, katera od posameznih podstruktur je največ in katera najmanj prispevala k poslovni uspešnosti podjetja.

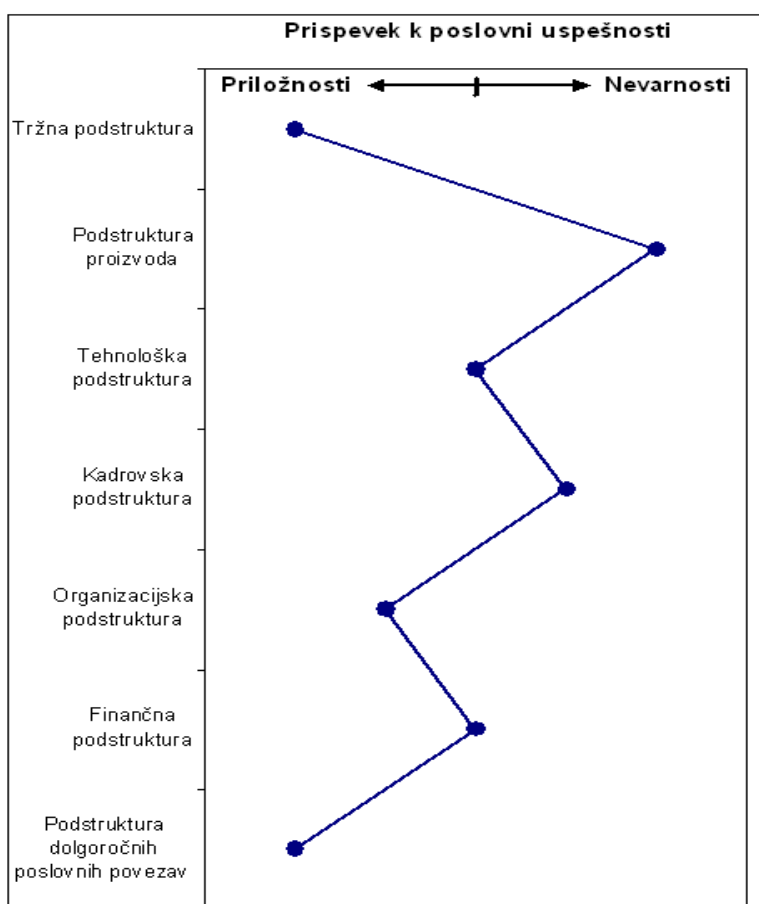
Iz slike 18 je razvidno, da daje najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti tehnološka podstruktura, predvsem zaradi prostorske stiske, starosti opreme in doseganja nižje produktivnosti v primerjavi s povprečjem dejavnosti. Tržna, finančna in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav dajejo proučevanemu podjetju največji prispevek k poslovni uspešnosti, ki se kaže predvsem v uspešnem poslovanju in nadpovprečnem obračanju celotnih sredstev.

*Slika 18: Profil prednosti in slabosti proučevanega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost*



Profil priložnosti in nevarnosti z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost je prikazan na sliki 19, iz katere je razvidno, da za podjetje predstavlja največjo priložnost tržna podstruktura in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav. Priložnosti se kažejo predvsem zaradi uvedbe novih pravil o distribuciji vozil ob vstopu Slovenije v EU, ter s tem možnosti izgradnje mreže dislociranih enot izven dosedaj dovoljenega območja delovanja.

**Slika 19:** Profil priložnosti in nevarnost proučevanega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Glavne ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v proučevanem podjetju so prikazane v tabeli 24.

**Tabela 24:** Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

| <b>Prednosti</b>   | <b>Slabosti</b>  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visok relativni tržni delež in dobro razvojno ravnotežje strateških poslovnih enot</li> <li>2. Visoka širina prodajnega programa in relativno visoki stroškovni učinki ekonomije obsega</li> <li>3. Visoka strokovna usposobljenost kadrov</li> <li>4. Zelo dobro obračanje celotnih sredstev</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Padajoči trend prodaje</li> <li>2. Ni vlaganja v obnovo in razvoj osnovnih sredstev</li> <li>3. Ni sistema za napredovanje zaposlenih</li> <li>4. Trend slabšanja odnosov z drugimi službami v podjetju</li> </ol> |
| <b>Priložnosti</b>   | <b>Nevarnosti</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nove tržne priložnosti zaradi uvedbe novih pravil in pristopa k EU</li> <li>2. Z motivacijo zaposlenih izkoristiti visoko usposobljenost</li> <li>3. Zniževanje stroškov zaradi možnosti pridobivanja novih virov</li> <li>4. Možnost izgradnje mreže novih dislociranih enot</li> </ol>                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pomanjkanje tehnično usposobljenih kadrov</li> <li>2. Hiter razvoj informacijskih sistemov</li> <li>3. Intenzivni razvoj konkurence</li> <li>4. Hiter tehnološki napredek v avtomobilski industriji</li> </ol>     |

## 7. SKLEP

V specialističnem delu je bil moj namen, da s pomočjo celovite ocene podjetja ugotovim razvojni položaj podjetja. Uporabljene so bile metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč in nam dajejo podlago za celovito oceno prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Cilj je bil, da s pomočjo enega od osnovnih načinov celovitega ocenjevanja analiziram podjetje, ki sem ga izbral iz svojega področja delovanja in iz svojega delovnega okolja.

Začetna poglavja specialističnega dela sem namenil spoznavanju strateškega planiranja in modelov, ki nam služijo kot podlaga za zaznavanje poslovnih problemov podjetja. V nadaljevanju sem opisal uporabljen model ter ocenil planske predpostavke, ki so bistvenega pomena za kompleksno oceno podjetja. Sledil je podroben opis proučevanega podjetja ter analiza okolja in analiza uspešnosti poslovanja. Na sistematičen način sem želel predstaviti ocenjevanje vrste najrazličnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Posamezne dejavnike sem ocenil s pomočjo točkovnega, analitičnega ali subjektivnega vrednotenja, ki nas pripeljejo do skupne ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. Opisal sem tudi, na kaj je potrebno biti pozoren pri celovitem ocenjevanju podjetja in kako je potrebno razumeti pridobljene skupne ocene.

Glavne ugotovitve pri izdelavi specialističnega dela so prikazane v zbirni oceni, ki pa v ožjem pomenu besede procesa strateškega planiranja pomenijo prvi korak pri učinkovitem razvijanju poslovnih strategij.

Pri izdelavi specialističnega dela sem prišel do pomembnega spoznanja, da lahko z uporabo različnih metod strateškega planiranja le-te odločilno pomagajo poslovoznikom v podjetjih pri sprejemanju dobrih strateških odločitev. To pomeni, da lahko opisan koncept celovitega ocenjevanja podjetja predstavlja eno od učinkovitih orodij pri poslovnem odločanju.



## 8. LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

- /1./ Ambrosini V.: Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management, Prentice Hall Europe, London, 1998, 284 str.
- /2./ Bowman C.: Bistvo strateškega managementa, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1994, 168 str.
- /3./ Brigham E.F., Daves P.R.: Intermediate Financial Management 8th ed., The Lehigh Press, USA, 2002, 988 str.
- /4./ Ban S., Tekavčič M.: Primerjalno analiziranje slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci in kazalniki, Zbornik referatov 7. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Portorož, 2001, 66-101 str.
- /5./ Brinker B.: Emerging Practices in Cost Management, Performance Measurement- 1997 edition, Warren, Gorham & Lamont, Boston 1996, C1-1 do C1-9 str.
- /6./ Dibb S.: Market Segmentation Workbook, New York, 1996, 219 str.
- /7./ David R. F.: Strategic management 8th ed., Francis Marion University, New Jersey, 2001, 432 str.
- /8./ Gold M.: Corporate – level Strategy, Wiley cop., New York, 1994, 450 str.
- /9./ Hanna N.: Strategic Planning and Management, A Review of Recent Experience, World Bank Staff Working Papers, Washington, 1985, 85 str.
- /10./ Hočevar M., Igličar A.: Računovodstvo za managerje, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 422 str.
- /11./ Hrastelj T.: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, Gospodarski vestnik, Ljubljana 1995, 514 str.
- /12./ Kotler P.: Marketing management – trženjsko upravljanje, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1989, 814 str.
- /13./ Livingstone J., Grossman T.: The Portable MBA in Finance and Accounting, John Wiley & Sons, New York, 2002, 102-121 str.
- /14./ Lynch R.: Corporate Strategy, Financial Times Pitman, London, 1997, 826 str.
- /15./ Možina S, et.al.: Management, Didakta, Radovljica, 2002, 872 str.
- /16./ Možina S.: Osnove vodenja, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1994, 287 str.

- /17./ Mramor D.: Uvod v poslovne finance, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993, 381 str.
- /18./ Odar M.: Analiziranje Kontroling in Revidiranje-Prekrivanja Podobnosti in Razlike, Zbornik referatov 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Portorož, 1999, 7-17 str.
- /19./ Pearce J.A.: Strategic Management, 5th ed., Honewood, Irwin, 1994, 935 str.
- /20./ Porter E.M.: Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985, 688 str.
- /21./ Porter E.M.: From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review, 1987, 43-59 str.
- /22./ Prašnikar J., Debeljak Ž.: Ekonomski modeli za poslovno odločanje, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 435 str.
- /23./ Pučko D.: Aktualnost analize poslovanja danes, Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Portorož, 1995, 25-38 str.
- /24./ Pučko D., Rozman R.: Ekonomika podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1995, 344 str.
- /25./ Pučko D.: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, Didakta, Radovljica, 1991, 366 str.
- /26./ Pučko D.: Strateško upravljanje, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003, 390 str.
- /27./ Rogelj R.: Statistika 2, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2002, 294 str.
- /28./ Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993, 312 str.
- /29./ Rozman R., Rusjan B.: Organizacija proizvodnje, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1997, 410 str.
- /30./ Rozman R.: Opredelitev analize kot metode spoznavanja, Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Zveza ekonomistov Slovenije, Portorož, 1995, 39-49 str.
- /31./ Turk I.: Poslovodno računovodstvo, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2000, 620 str.

- /32./ Wheelen L.T., Hunger D.J.: Strategic Management, Addison-Wesley, Publishing Company, Reading, Mass, 1995, 441 str.
- /33./ Wilson R.: Strategic marketing management, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1998, 291 str.
- /34./ Witt B., Meyer R.: Strategy, International Thomson Business Press, pogl. 2, London, 1998, 69-149 str.
- /35./ Wright P., Kroll M., Parnell J.: Strategic Management, Concepts and Cases Engelwood Cliffs, Prentice-Hall, 1996, 1022 str.

## **VIRI**

- /1./ I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2003,
- /2./ Jesensko poročilo 2003, Urad za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana, 2003,
- /3./ Konjunktorna gibanja, Gospodarska zbornica, Ljubljana, 2003,
- /4./ O podjetju Avtohiša Real d.o.o., [URL: <http://www.avtohis-real.si>], 24.01.2004,
- /5./ Poslovni podatki za leto 2003, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana, 2003,
- /6./ Poslovno poročilo za leto 2001, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana, 2001,
- /7./ Poslovno poročilo za leto 2002, Avtohiša Real d.o.o., Ljubljana, 2002,
- /8./ Priložnosti ob vstopu v EU, [URL: <http://www.gov.si>], 19.12.2003,
- /9./ Računovodski izkazi za leto 2001, Avtohiša Real, d.o.o., Ljubljana, 2001,
- /10./ Računovodski izkazi za leto 2002, Avtohiša Real, d.o.o., Ljubljana, 2002,
- /11./ Računovodski podatki za leto 2003, Avtohiša Real, d.o.o., Ljubljana 2003,
- /12./ Rast trga, [URL: <http://www.sigov.si/zrs/kazalniki.doc>], 17.01.2004,
- /13./ Slovenski računovodski standard 29, Računovodsko proučevanje (Računovodsko analiziranje), Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002,
- /14./ Stališča gospodarstva, [URL: <http://www.gzs.si>], 21.12.2003.