

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI TER
PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI KOT OSNOVA ZA
STRATEŠKI PLAN – PRIMER AVTOTEHNE**

LJUBLJANA, september 2004

SAŠA MANCE

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA	3
2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....	3
2.2. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA PO RAZLIČNIH AVTORJIH.....	5
2.2.1. PROCES PLANIRANJA PO HUNGERJU IN WHEELENU.....	5
2.2.2. PROCES PLANIRANJA PO ALDAGU IN STEARNSU	6
2.2.3. PROCES PLANIRANJA PO BELOWU, MORRISEYU IN ACOMBU.....	7
2.2.4. ANDREWSOV TEORETIČNI MODEL.....	7
2.2.5. PROCES PLANIRANJA PO PUČKU	8
2.2.6. PROCES PLANIRANJA PO ROZMANU.....	9
2.3. FAZE STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....	10
2.3.1. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE	11
2.3.1.1. Analiza poslovanja	11
2.3.1.2. Analiza organizacije.....	13
2.3.2. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	16
2.3.2.1. Analiza in predvidevanje panoge	18
2.3.2.2. Analiza in predvidevanje konkurence	20
2.3.2.3. Analiza in predvidevanje porabnikov.....	21
2.3.2.4. Analiza dobaviteljev.....	22
2.3.2.5. Analiza širšega okolja	22
2.3.3. DOLOČANJE CILJEV POSLOVANJA	23
2.3.4. OBLIKOVANJE STRATEGIJ	24
2.4. UGOTAVLJANJE PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	25
2.5. PORTFELJSKA ANALIZA	29
3. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE PODROČJA AVTOMOBILIZMA V SKUPINI AVTOTEHNA	30
3.1. PREDSTAVITEV PODROČJA AVTOMOBILIZMA IN CELOTNE SKUPINE AVTOTEHNA.....	30
3.2. ANALIZA POSLOVANJA PODROČJA AVTOMOBILIZMA.....	33
3.2.1. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	33
3.2.1.1. Analiza rentabilnosti poslovanja	33
3.2.1.2. Analiza poslovnega izida.....	35
3.2.1.3. Analiza prihodkov	37
3.2.1.4. Analiza odhodkov	39
3.2.1.5. Analiza sredstev	41

3.2.2. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ	44
3.2.2.1. Analiza prodaje	44
3.2.2.2. Analiza nabave	48
3.2.2.3. Analiza financiranja	49
3.2.3. ANALIZA ZAPOSLENIH	52
3.3. ANALIZA ORGANIZACIJE	55
3.3.1. ANALIZA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	57
3.3.2. ANALIZA ORGANIZACIJSKIH PROCESOV	60
3.3.3. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE	60
4. ANALIZA OKOLJA PODROČJA AVTOMOBILIZMA V SKUPINI AVTOTEHNA	61
4.1. ANALIZA PANOGE	61
4.2. ANALIZA KUPCEV	63
4.3. ANALIZA DOBAVITELJEV	64
4.4. ANALIZA KONKURENCE	65
5. MATRIKA PSPN IN MOŽNE STRATEGIJE PODROČJA AVTOMOBILIZMA V SKUPINI AVTOTEHNA.....	66
5.1. UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	66
5.2. MOŽNE STRATEGIJE	67
6. SKLEP.....	68
7. LITERATURA IN VIRI.....	69
7.1. LITERATURA.....	69
7.2. VIRI	71
SLOVARČEK	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki PEST	17
Tabela 2: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja	26
Tabela 3: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti	26
Tabela 4: Rentabilnost družb področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003	34
Tabela 5: Uspeh poslovanja družb področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003	36
Tabela 6: Prihodki področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003	38
Tabela 7: Odhodki področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003.....	40

Tabela 8: Sredstva družb področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003	42
Tabela 9: Koeficienti obračanja sredstev v letih 2001 do 2003	44
Tabela 10: Struktura financiranja družb področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003.....	50
Tabela 11: Kazalci finančne stabilnosti in likvidnosti po družbah avtomobilizma v letih 2001 do 2003	52
Tabela 12: Gibanje števila zaposlenih in izobrazbena struktura po družbah v letih 2001 do 2003	53
Tabela 13: Fluktuacija zaposlenih po družbah področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Hunger-Wheelenov teoretični model.....	6
Slika 2: Elementi strateškega planiranja po Aldagu in Stearnsu.....	6
Slika 3: Andrewsov model procesa oblikovanja strategij	7
Slika 4: Shematičen model procesa strateškega poslovanja.....	8
Slika 5: Proces strateškega planiranja po Rozmanu.....	9
Slika 6: Ocenjevanje privlačnosti panoge po Porterju	19
Slika 7: Strategije podjetja na podlagi analize PSPN.....	27
Slika 8: Organizacija skupine Avtotehna na 31. 12. 2003	31
Slika 9: Čisti dobički/izgube po družbah področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003	37
Slika 10: Seznam Oplovih medijskih kampanj v letu 2003	48
Slika 11: Izobrazbena struktura konec leta 2003 po družbah.....	54
Slika 12: Organigram Avtotehne VIS v prihodnosti.....	56
Slika 13: Število prvič registriranih osebnih vozil v Republiki Sloveniji.....	62

1. UVOD

Zaradi velikih gospodarskih in političnih sprememb v zadnjem času so se slovenska podjetja znašla v novih razmerah. Pojav globalizacije zmanjšuje geografske in kulturne ovire. Tako podjetja enostavno ne morejo preživeti, če svoje delo opravljajo zgolj dobro. Delo morajo odlično opraviti, če žele uspeti na vse bolj konkurenčnem svetovnem trgu (Kotler, 1998, str. 32).

Na gospodarske, tehnične, socialne in druge spremembe se mora podjetje zelo hitro odzivati, hkrati pa biti pripravljeno tudi na nepredvidljive spremembe. Podjetje se negotovosti kot posledici hitrih sprememb v poslovanju ne more popolnoma izogniti, lahko pa jo bistveno zmanjša. S strateškim planiranjem to negotovost upošteva in njene posledice na uspešnost poslovanja omili.

Hammer je na podlagi preučevanja rezultatov raziskovanj različnih avtorjev definicijo strateškega planiranja združil v naslednje ugotovitve (Hammer, 1992, str. 57):

- je planiranje, povezano s tržnimi cilji in cilji rasti, ki upoštevajo prednosti in slabosti podjetja z ozirom na spremembe in tveganja okolja podjetja, in katerega bistvene sestavine so sposobnosti management tima in finančnikov ter njihovih sodelavcev;
- je na okolje in še posebej na trg usmerjeno planiranje;
- je izražanje strateških odločitev z ozirom na ocenjene stroške in koristi;
- je naloga managerjev v podjetju;
- je bistvena sestavina strateškega podjetniškega managementa, ki z upoštevanjem nadaljnjih nalog managementa, kot sta implementacija strategij in strateški nadzor, predstavlja skupni koncept managementa.

Če želimo plan res strokovno in kakovostno izdelati, moramo najprej podrobno analizirati obstoječe stanje podjetja. Analizo lahko opredelimo kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in kot pripravo za odločanje v podjetju (Lipovec, 1983, str. 31). Analiza je osnova, na kateri temeljijo nadaljnje dejavnosti za izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Celovito oceno podjetja je možno napraviti na več načinov: s klasično analizo PSPN, z analizo na osnovi Porterjeve verige vrednosti in z vprašalniki oz. razgovori, pri čemer je analiza PSPN zelo pogosto uporabljena metoda v strateškem planiranju.

PSPN (SWOT) je kratica za Prednosti (Strengths), Slabosti (Weaknesses), Priložnosti (Opportunities) in Nevarnosti (Threats). Analiza PSPN naj bi tako identificirala značilne sposobnosti oz. posebne veščine in vire, ki jih ima družba v lasti, ter načine, kako jih uporablja, ter priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju (Wheelen, Hunger, 1995, str. 142).

Kot večina podjetij se tudi podjetja skupine Avtotehna soočajo s spremembami in izredno turbulentnim okoljem. Spremembe se dogajajo na vseh področjih, ki vplivajo na poslovanje, spremenljivost pa še dodatno povečuje zmanjšanje velikosti domačega trga na samo dvomilijonsko populacijo ter njegova relativno velika odprtost, ki se je še povečala z vstopom Slovenije v Evropsko unijo.

Dobro poznavanje okolja in samega podjetja sta pomembna dejavnika za uspešno poslovanje podjetja v pogojih močne konkurence. Prav zato morajo podjetja dobro poznati svoje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, da bodo lahko sprejela pomembne strateške odločitve, ki bodo odločale o dolgoročni uspešnosti in preživetju podjetij. Dobro izdelana analiza PSPN je pomemben korak na poti k uspešnemu poslovanju podjetja.

Skupino Avtotehna sestavlja 15 poslovno aktivnih družb. Na čelu skupine se nahaja matično podjetje Avtotehna d.d., hčerinska podjetja pa delujejo na štirih pomembnejših področjih: informacijska tehnologija, avtomobilizem, trgovina in proizvodnja. Skupina je strateški plan nazadnje izdelala leta 2001 za obdobje 2002 do 2004. V letošnjem letu želimo sprejeti nov strateški plan za obdobje od leta 2005 do 2008. Zato moramo kot osnovo narediti tudi analizo PSPN vseh strateških poslovnih enot v skupini.

Analiza PSPN je osnova za določitev ciljev in strategij. Namen izdelave PSPN je doseči bolj uspešno poslovanje skupine Avtotehna.

Specialistično delo ima dva ključna cilja. Prvi cilj specialističnega dela je na podlagi analize poslovanja in organizacije spoznati in ugotoviti ključne prednosti področja avtomobilizma oz. posamezne strateške poslovne enote v skupini Avtotehna, na katerih mora graditi svoj razvoj, in hkrati slabosti, ki jih je treba odpraviti ter ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki so povezane z okoljem, v katerem podjetja delujejo.

Drugi cilj je predlagati metodiko, po kateri bo skupina izdelala analizo PSPN za vse preostale strateške poslovne enote.

Tehnike dela, ki jih bom uporabila pri izdelavi specialističnega dela, temeljijo predvsem na preučevanju teoretične podlage, ki nam daje osnovo za celovito oceno poslovanja, uporabi teoretičnih spoznanj s področja prijemov za iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja, spoznavanju posebnosti panoge in preizkusu uporabnosti raziskanih teoretičnih prijemov, ki bodo prilagojeni specifičnostim v panogi, kjer podjetja delujejo.

Pri izbiri metodološkega prijema sem se oprla na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, na vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja strateškega planiranja in managementa. V svoje delo bom skušala prenesti spoznanja, ki so se pokazala doma in v tujini kot uporabna v praksi, pri tem pa uporabila tudi izkušnje iz svojega dela v Avtotehni d.d. v zadnjih štirih letih in pridobljena nova znanja pri študiju predmetov specialističnega programa Specializacija za managerje.

V delo bodo vključene tudi informacije, pridobljene v pogovorih z vodilnim managementom in zaposlenimi, iz poslovnih poročil podjetij in internih virov podjetij.

Celovito oceno podjetja bom izvedla na osnovi klasičnega pristopa analize PSPN, ki temelji na subjektivnem, točkovnem in analitičnem ocenjevanju poslovnih funkcij podjetja. Na osnovi analize uspešnosti in organizacije podjetij ter analize okolja bom ugotavljala prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetij.

Zaradi obsežnosti raziskave bom v svojem delu prikazala samo analizo PSPN področja avtomobilizma. Za potrebe izdelave strateškega plana skupine Avtotehna bodo drugače izdelane analize PSPN tudi vseh preostalih strateških poslovnih enot.

Najprej bom naredila analizo uspešnosti poslovanja in analizo poslovnih funkcij na področju avtomobilizma, nato analizo organizacijskih struktur in organizacijskih procesov. Analizo okolja bom naredila s pomočjo Porterjeve analize. Na podlagi ugotovitev prej omenjenih analiz bo narejena analiza PSPN in iz nje izvedene možne strategije.

Glede na navedene teme bo delo razdeljeno na šest poglavij. V drugem poglavju, ki bo sledilo uvodu, bom opredelila strateško planiranje ter modele in faze strateškega planiranja, kar bo služilo kot okvir za prijeme, s katerimi iščemo in zaznavamo poslovne probleme podjetja. Med njimi gotovo izstopa celovita ocena prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja. V naslednjem poglavju bo predstavljena skupina Avtotehna, s poudarkom na področju avtomobilizma, za katerega bo izdelana analiza poslovanja in organizacije. V četrtem poglavju bo izdelana analiza okolja na področju avtomobilizma. Na podlagi predhodnih analiz bo v petem poglavju prikazana ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti tega področja ter možne strategije. V zadnjem poglavju bom podala sklep svojega specialističnega dela.

2. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Strateško planiranje je razmeroma mlada znanstvena disciplina, ki je pritegnila pozornost številnih raziskovalcev, pri čemer so se razvile številne opredelitve in metode strateškega planiranja.

2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Uspešni sistemi planiranja v podjetjih so sledili spremembam v okolju in se jim vseskozi prilagajali.

Strokovna literatura tako navaja štiri do pet faz v razvoju planiranja. Ansoff pravi, da so te faze naslednje (Ansoff, 1980, str. 131–148):

- **predračunsko ali finančno ali letno planiranje** (planiranje celotnega poslovanja s poudarkom na predračunih);

- **dolgoročno planiranje** (časovno obzorje planiranja se podaljša, uporablja se ekstrapolacija preteklosti in sedanjosti v prihodnosti s statističnimi metodami predvidevanja);
- **strateško planiranje** (začnejo se izdelovati scenariji, uporabljati se začnejo enostavna analitična orodja, strateške odločitve se ukvarjajo bolj z zunanjimi kot notranjimi problemi);
- **strateško upravljanje in ravnanje (strateški management)** (managerji so glavni planerji, oblikuje, uresničuje in izvaja se dejavnosti, ki so bistvene za celotno podjetje).

Nekateri avtorji govorijo še o **inovativnem planiranju**, ki pravi, da je treba delati novo in drugače (Rozman, 1993, str. 62).

Težko je napovedati, kako se bo strateško planiranje razvijalo v prihodnosti. Lahko pa trdimo, da je treba podjetja v današnjem dinamičnem okolju upravljati in ravnati strateško (Pučko, 1999, str. 18).

Strateško planiranje v podjetju pomeni opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Planirati strateško pomeni oblikovati strateške planske cilje in strategijo podjetja, kar je še vedno v dobršni meri "umetnost", ki zahteva nove zasnove poslovanja. Ta "umetnost" pa vendarle danes temelji na številnih teoretičnih konceptih in metodoloških prijemih (Pučko, 1991, str. 55-67).

Rozman pravi, da je za strateško planiranje značilno predvidevanje v obliki scenarijev, izdelava planov v več različicah, večje upoštevanje posebnosti podjetja in okolja ter večja povezanost vodstvenih kadrov s planiranjem. Naloga strateškega planiranja je v povečevanju sposobnosti za razrešitev problemov in uspešnejši razvoj. Strateške odločitve imajo dolgoročnejshe posledice: so razmeroma pomembne za uspešnost poslovanja, saj predstavljajo izbiro raznih poti v prihodnosti.

Ansoff (Ansoff, 1981, str. 5–6), utemeljitelj strateškega planiranja, pravi, da se strateške odločitve ukvarjajo bolj z zunanjimi problemi kot notranjimi. Ukvarjajo se s povezavo med podjetjem in okoljem. Primeri takšnih odločitev so po Ansoffu predvsem določitev bistva poslovanja podjetja, določitev vrst poslovanja, določitev ciljev podjetja, določitev diverzifikacije izdelkov. Po Porterju (Porter, 1980, str. XIV) so takšne odločitve o širjenju zmogljivosti, o vertikalnem povezovanju, o dezinvesticijah in razne povezave glede dobav, vlaganj, licenc itd. V primerjavi z Ansoffom, ki poudarja predvsem usmerjenost tega planiranja v okolje, velik del avtorjev pri opredeljevanju strateškega planiranja poudarja predvsem pomembnost tega planiranja. Poudarjajo predvsem dolgoročnost odločitev kot bistvo strateškega planiranja.

Albrecht je mnenja, da je strateško planiranje podlaga za opredelitev ciljev in določitev poti za njihovo uresničevanje v operativnem planiranju. Pri operativnem planiranju po poslovnih

področjih je treba ugotoviti, ali je strateški plan sploh uresničljiv ali gre morda le za tihe sanje (Albrecht, 1997, str. 85).

Za Blacka in Porterja so strateški plani tisti, ki so naravnani na širšo prihodnost podjetja in ki v dejanja, ki jih morajo izvesti managerji, da dosežejo dolgoročne cilje podjetja, vključujejo tako zunanje zahteve okolja kot notranje resurse (Black, Porter, 2000, str. 174).

2.2. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA PO RAZLIČNIH AVTORJIH

Veliko avtorjev obravnava strateško planiranje v okviru strateškega upravljanja in ravnanja. Strateško planiranje, razširjeno še na izvedbo in kontrolo, je namreč strateško upravljanje in ravnanje. Amara ugotavlja, da lahko planiranje postane nepopolno, če ga ne pogledamo skupaj z akcijo in izvedbo. Razlog za povezovanje plana in izvedbe je predvsem v precejšnjem neuresničevanju planov. Tako teoretiki kot praktiki zato že v planiranju razmišljajo o uresničevanju planov, kar spet vpliva na samo planiranje (Amara, 1979, str. 2–16).

V nadaljevanju bom na kratko predstavila nekaj različnih modelov strateškega upravljanja in ravnanja.

2.2.1. PROCES PLANIRANJA PO HUNGERJU IN WHEELENU

Proces strateškega planiranja po Hungerju in Wheelnu vključuje (Hunger, Wheelen, 1996, str. 10) **fazo opazovanja zunanjega in notranjega okolja, fazo oblikovanja strategij, fazo uresničevanja strategij ter fazo spremljanja in kontrole strategij.**

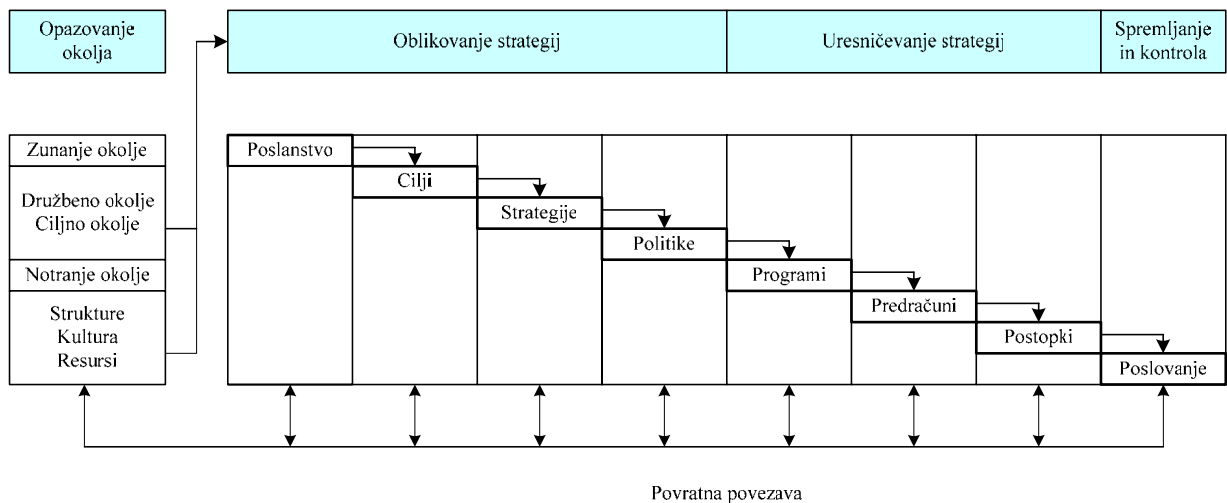
V tem modelu management spremlja tako zunanje okolje (priložnosti in nevarnosti) kot tudi samo podjetje (prednosti in slabosti). Zunanje okolje se sestoji iz delovnega in družbenega okolja, notranje pa iz strukture, kulture in sredstev. Na podlagi opazovanja zunanjega in notranjega okolja lahko naredi management analizo PSPN.

Oblikovanje strategij je razvoj dolgoročnih planov za učinkovito ravnanje s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja, v podjetju pa s prednostmi in slabosti. Vključuje opredelitev poslanstva, določitev dosegljivih ciljev, razvijanje strategij in postavljanje politik, kar je ponavadi naloga top managementa.

Za uresničevanje strategij je treba razviti programe, predračune in postopke, kar ponavadi naredi srednji management. Faza uresničevanja strategij spada še pod planiranje. Sama izvedba planov se izvaja prek zadnje faze modela, in sicer poslovanja.

Model je podrobneje predstavljen na Sliki 1.

Slika 1: Hunger-Wheelenov teoretični model



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 10.

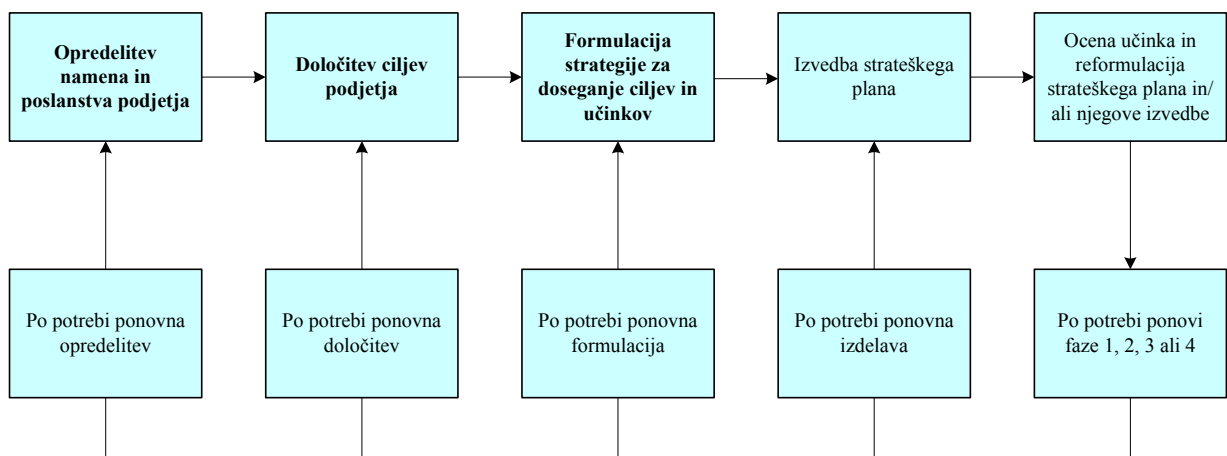
2.2.2. PROCES PLANIRANJA PO ALDAGU IN STEARNSU

Začetna naloga managerjev pri oblikovanju strateškega plana je **opredelitev namena in poslanstva** podjetja. Namen in poslanstvo služita managementu za določanje trgov, produktov in okolij, v katerih skuša biti podjetje uspešno. Nato sledita **postavljanje ciljev** podjetja, ki določa želeni rezultat, in **formulacija strategije za doseganje ciljev in učinkov** oz. **oblikovanje strateškega plana** podjetja. Pri oblikovanju strateškega plana morajo managerji oceniti preteklo nastopanje podjetja, sedANJI položaj in zelene rezultate.

Oblikovanje strateškega plana je proces, kjer management ocenjuje podjetniške priložnosti in nevarnosti, ki obstajajo v okolju, in vrednoti prednosti in slabosti v podjetju.

Avtorja sta model prikazala tudi grafično, kar je razvidno iz Slike 2.

Slika 2: Elementi strateškega planiranja po Aldagu in Stearnsu



Vir: prirejeno po Thompsonu in Stricklandu, 1984, str. 35.

Aldagov in Stearnsov model ne vključuje analize PSPN v ožjem smislu. Vključuje pa fazo določanja ciljev in fazo oblikovanja strategij za doseganje postavljenih ciljev.

Zadnji element modela kaže na iterativnost. Prve štiri faze namreč ponavljamo, dokler ne dosežemo želenega rezultata.

2.2.3. PROCES PLANIRANJA PO BELOWU, MORRISEYU IN ACOMBU

Avtorji trdijo, da mora plan slediti naslednjim korakom (Below, Morrissey, Acomb, 1987, str. 9):

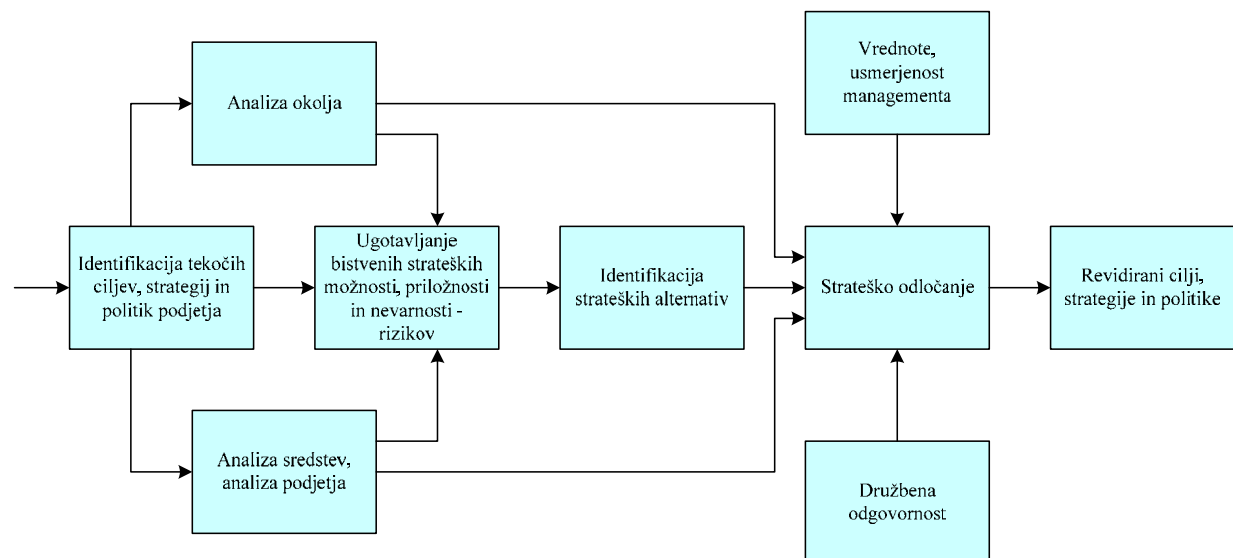
- **oblikovanje izjave o poslanstvu**, ki vključuje definiranje poslovanja in dolgoročnih ciljev;
- **pregled okolja**, kamor uvrščajo avtorji tako okolje industrije (Porterjev model petih sil), makrookolje (politični, ekonomski, sociokulturološki in tehnološki dejavniki) kot tudi ocenitev priložnosti in nevarnosti;
- **pregled podjetja**, ki obsega analizo verigo vrednosti, finančno analizo in ocenitev prednosti in slabosti;
- **izjava o poslovni strategiji**, ki jasno določa usmeritev podjetja;
- **izbira dolgoročnih ciljev**.

Druga in tretja faza ponazarjata analizo PSPN, ki jo naredimo na podlagi ocene okolja in poslovanja, zadnji dve fazi pa oblikovanje ciljev in izbiro strategij, ki pripeljejo do zastavljenih ciljev.

2.2.4. ANDREWSOV TEORETIČNI MODEL

Andrews je svoj model razvil na osnovi modelov drugih avtorjev in izkušenj iz prakse. Na Sliki 3 je predstavljen zelo poenostavljen model Andrews.

Slika 3: Andrewsov model procesa oblikovanja strategij



Vir: Welge, 1985, str. 529.

Tudi ta model vključuje analizo podjetja in analizo okolja, na podlagi katerih naredimo analizo PSPN, ter oblikovanje bodočih ciljev in strategij.

2.2.5. PROCES PLANIRANJA PO PUČKU

Pučko (Pučko, 1999, str. 120) v proces planiranja poleg samega procesa strateškega planiranja v ožjem pomenu besede vključuje še izdelovanje planskih izhodišč (domnev) in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij, kar poimenuje **strateško upravljanje in poslovanje**. Njegov model je prikazan na Sliki 4.

Slika 4: Shematičen model procesa strateškega poslovanja

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje:
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in	celovitih	in	programiranje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	in	poslovnih	in	predračunavanje
	in	in	funkcijskih	in	kadrovanje
	in	in	in	in	usmerjanje
	in	in	in	in	Kontrola

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

Izhodišče za strateško planiranje v podjetju so **planske predpostavke**, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja. Zajemajo izdelane ocene ključnih razvojev v okolju v prihodnosti, pregled ugotovitev že v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelano vizijo in poslanstvo podjetja (Pučko, 1999, str. 119). **Ocena okolja** se nanaša na ključne dosedanje spremembe in razvoj v najširšem okolju ter na analizo ožjega (ciljnega) okolja podjetja. Z **analizo poslovanja** ocenjujemo poslovne funkcije in poslovno uspešnost podjetja, s čimer dobimo informacije o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, ter o poslovni uspešnosti, ki jo dosega (Pučko, 1999, str. 129).

Naslednja faza v procesu strateškega upravljanja je **celovita ocena podjetja**, kjer iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza minulih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na mogočo prihodnost. Po analizi podjetja pride na vrsto **oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli** ter **oblikovanje celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij**.

Postavljene **strategije** je treba **oceniti in analizirati** in na podlagi te analize izbrati najboljše med njimi. Ko podjetje izdela strategije, mora poskrbeti, da se začnejo uresničevati. Uresničevanje ne more potekati brez kontrole, zato je zadnja faza v procesu strateškega poslovanja **faza uresničevanja in kontrole uresničevanja planov**.

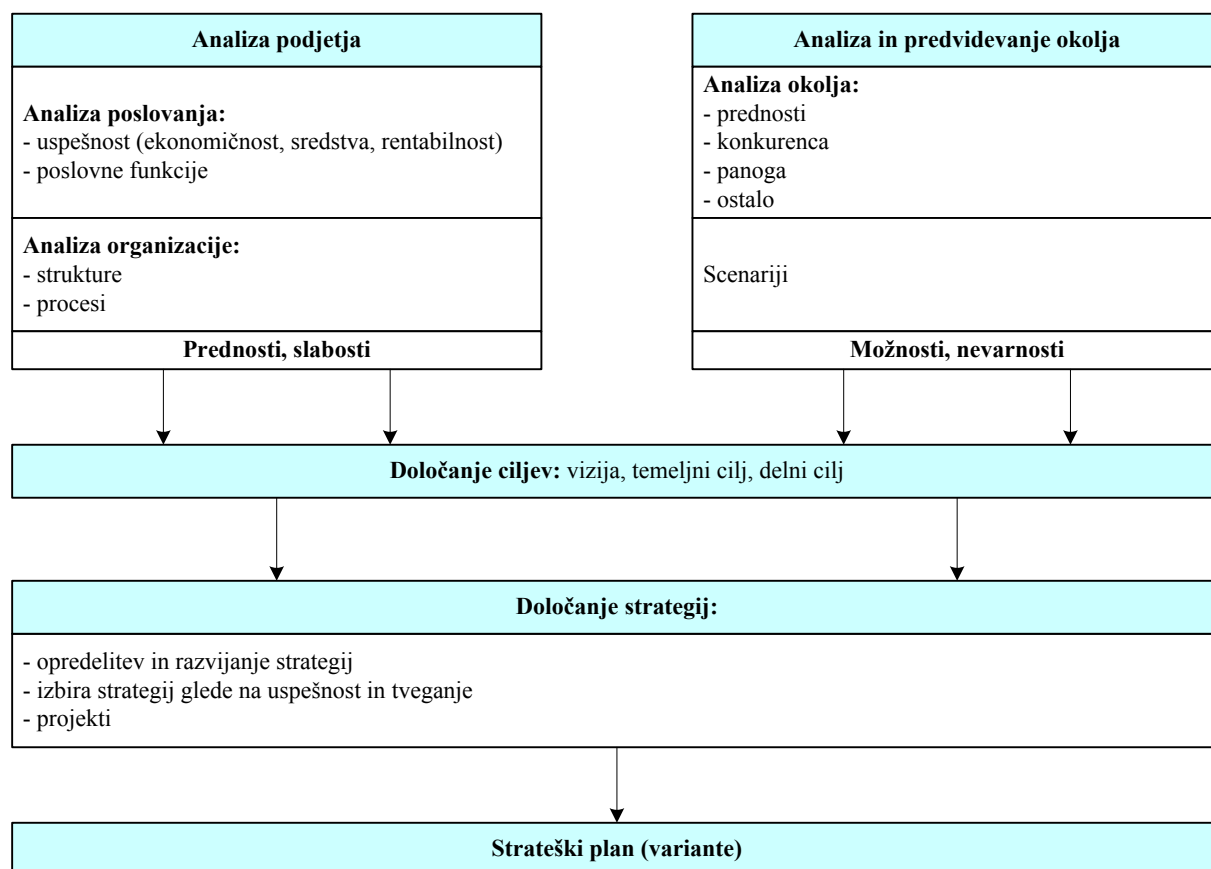
2.2.6. PROCES PLANIRANJA PO ROZMANU

Vsako podjetje se v določenem trenutku znajde v določenem stanju, v katerega so ga pripeljale včerajšnje odločitve in vplivi okolja. Rozman opredeljuje planiranje kot zamišljanje prihodnosti, pri čemer si zamišljamo prihodnja stanja podjetja, do katerih nas pripeljejo poti iz sedanjega stanja. Tako je proces planiranja po Rozmanu v najbolj poenostavljeni obliki iz štirih faz:

- ugotovitve, ocene sedanjega poslovanja podjetja,
- analize in predvidevanja okolja,
- določitve prihodnjega poslovanja podjetja,
- določitve poti za doseg tega stanja.

Celoten proces strateškega planiranja prikazuje Slika 5.

Slika 5: Proces strateškega planiranja po Rozmanu



Vir: Rozman, 1995, str. 112.

Posamezne faze procesa strateškega planiranja po Rozmanu bodo predstavljene v poglavju 2.3.

2.3. FAZE STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Iz prejšnjega poglavja je razvidno, da avtorji, ki se ukvarjajo s planiranjem, proces planiranja opredeljujejo različno, a hkrati precej podobno. Razlike med njimi so predvsem v stopnji podrobnosti in v drugačnem načinu sistematiziranja sestavin. Nekateri avtorji govorijo o upravljanju in ravnanju, ne zgolj o procesu strateškega planiranja, ki je poleg procesa uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij glavna sestavina modela strateškega upravljanja in ravnanja.

Večina avtorjev začne proces strateškega planiranja z analizo okolja in poslovanja. Tako Rozman kot tudi preostali avtorji v tej fazi opredeljujejo prednosti in slabosti, ki jih je moč najti v podjetju, ter priložnosti in nevarnosti, ki so določene v okolju in so enake za vsa podjetja. Ta pristop poznamo kot analizo PSPN, ki je tudi pri drugih avtorjih največkrat uporabljena. Kot pomoč pri analizi okolja avtorji uporabljajo še Porterjev model petih sil, analizo verige vrednosti, portfeljsko analizo. Edino Rozman (Rozman, 1993, str. 113) izpostavi kot zelo pomemben pripomoček v analizi okolja scenarije, ki vsebujejo opise prihodnosti ključnih dejavnikov za poslovanje in se pripravljajo prav zaradi negotovosti okolja. Pri tem Below, Morrissey in Acomb trdijo, da je treba narediti zunanje analize pred notranjimi, saj tako zagotovimo objektivnost pregledovanja okolja. Omenjeni avtorji analize okolja ne postavljajo na prvo mesto, na prvem mestu je izjava o poslanstvu. Postavljanja prednosti ene analize pred drugo pri večini avtorjev ni čutiti, čeprav večina zunanje analize izvaja pred notranjimi.

Aldag in Stearns kot tudi Below, Morrissey in Acomb začenjajo proces z opredelitvijo poslanstva, ki je namen in osnova za določitev ciljev podjetja. Rozman poslanstva ne vključuje v sam proces planiranja, saj poslanstvo opredeljuje razloge, zakaj podjetje obstaja in je razmeroma stalno. Poudarja pa vključitev vizije v proces, ki je pri drugih avtorjih zelo redko omenjena. Vzrok za to bi bil lahko v tem, da vizijo razumejo s poslanstvom ali jo vključujejo v fazo določitve ciljev.

Pučko opredeljuje vizijo in poslanstvo v okviru planskih domnev, ki ne spadajo v proces strateškega planiranja. V proces ju vključuje v fazi oblikovanja ciljev, in sicer v prvem koraku, ko gre za preverjanje oz. oblikovanje nove vizije ali poslanstva podjetja.

V nadaljnjih fazah so si avtorji dokaj enotni, saj ni mogoče opaziti večjih razlik med njimi. Rozman poudarja še iterativnost procesa planiranja. Iterativnost pomeni, da se vedno znova vračamo v že opravljene faze, obenem pa tudi, da sprva preidemo faze bolj okvirno, vsako vračanje pa je vse bolj podrobno.

Pri pregledu modelov strateškega planiranja lahko torej pri večini avtorjev identificiramo štiri faze: oceno okolja, analizo poslovanja podjetja, postavljanje ciljev ter določanje strategij za doseganje postavljenih ciljev. Glede na to, da prav te faze poudarja v svojem modelu Rozman, bom v nadaljevanju predstavila strateško planiranja v fazah, kot jih navaja Rozman.

Najprej je treba ugotoviti, v kakšnem stanju se nahaja podjetje, kar naredimo z analizo poslovanja, s katero lahko ugotovimo prednosti in slabosti podjetja. Glede na to, da podjetje posluje pod vplivom okolja, je treba v naslednji fazi izvesti analizo in predvidevanje okolja, s katero ugotovimo priložnosti in nevarnosti. Sledi zamišljanje prihodnjih stanj v obliki določanja ciljev poslovanja. V fazi določanja strategij pa si zamislimo, kako bomo dosegli prej postavljene cilje.

2.3.1. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE

V podjetju lahko analiziramo poslovanje in pa njegovo organizacijo.

2.3.1.1. Analiza poslovanja

Poslovanje pomeni opravljanje določene dejavnosti. Gre za poslovni proces podjetja, ki poteka skozi poslovne funkcije podjetja. Zaradi tega pri analizi poslovanja analiziramo poleg uspešnosti poslovanja še posamezne poslovne funkcije.

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

Lipovec (Lipovec, 1974, str. 76) pravi, da proces analize v grobem razdelimo v dve podfazi: opazovanje poslovanja in opredelitev problemov oz. diagnozo. Prva spoznava problemska in prednostna stanja podjetja, druga pa ugotavlja vzroke, ki so do tega stanja pripeljali (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 85).

Za spoznavanje problemov razvijemo sistem tabel, v katere zberemo ustrezne podatke. Podatke lahko primerjamo časovno, s plani/standardi, s primerljivimi ali najboljšimi podjetji.

Največ informacij dobimo z **računovodskim analiziranjem**, ki obsega preučevanje, ki je tesno povezano s sestavljanjem računovodskih poročil o načrtovanih in uresničenih poslovnih procesih in stanjih (SRS, 2002, str. 208). Pri analiziranju računovodskih izkazov se največkrat uporabljajo tri metode, in sicer metoda navpične analize, metoda vodoravne analize ter analiza s kazalniki (Igličar, Hočevnar, 1997, str. 21).

Navpična analiza računovodskih izkazov nam prikazuje podatke, ki so relativni deleži glede na določeno izbrano celoto, pri čemer se kot osnova največkrat uporablja bilančna vsota.

Vodoravna analiza računovodskih izkazov nam podaja informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih vrednosti in ugotavlja izboljšanje ali poslabšanje v obravnavanem časovnem obdobju.

Analiza s kazalci in kazalniki je metoda, po kateri napravimo določen izbor kazalcev in kazalnikov, ki so absolutna in relativna števila, ki prikazujejo kompleksne procese, razmerja in sestave na relativno enostaven način ter s tem omogočajo hiter in obsežen pregled nad opazovanimi dejavniki (Koletnik, 1997, str. 47). Glede na vsebino operacije s kazalniki dobimo rezultat v indeksih, stopnji udeležbe in koeficiente. Pri tem je priporočljivo obravnavati kazalnike vsaj za tri obdobja, kar je v nalogi tudi upoštevano.

Z analiziranjem računovodskih izkazov dobimo odgovore, ki so zanimivi za lastnike kapitala in upnike, pa tudi za management podjetja. Na podlagi teh analiz lahko pridemo do zaključkov, ki nas pripeljejo do vzrokov problemskih stanj. Iskanje vzrokov problemov ali pa prednosti je precej zahtevno, zato si poleg zgornjih analiz pomagamo tudi z izkušnjami, s prakso drugih ali s študijem teorije, ki predstavlja zgoščena teoretična spoznanja.

Analiziranje in zbiranje informacij poteka tako za celotno poslovanje podjetja kot za posamezne poslovne funkcije in poslovne prvine.

Pri **zaposlenih** nas zanimajo obseg, struktura in dinamika zaposlenih, izraba delovnega časa in proizvodne lastnosti zaposlenih. Pri strukturi najpogosteje preučujemo kvalificiranost, pri dinamiki pa fluktuacijo.

Pri **nabavi** analiziramo obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelje ter nabavne cene in stroške.

V **proizvodnji** analiziramo zlasti obseg in strukturo, tok proizvodnje in potroške ter učinkovitost proizvodnje.

V analizo **prodaje** vključujemo zlasti obseg in strukturo prodaje, tok prodaje, prodajne poti, kupce, prodajne pogoje ter prodajne cene in prodajne stroške.

Analiza **financiranja** vključuje obseg in strukturo virov, vlaganja, obseg in strukturo sredstev in razmerja med viri in sredstvi.

Analiza celotne uspešnosti preučuje razmerja med poslovnimi funkcijami, poslovnimi tvorci in rezultati. Vključuje obseg in strukturo uspeha, uspešnost in delitev uspeha. Uspešnost poslovanja prikazuje izkaz poslovnega izida s prikazom dobička. Uspeh prikazujemo kar z dobičkom. Ocenjevanje uspešnosti poslovanja pa ponavadi poteka s primerjavo dobička s kapitalom. Ker en sam kazalec pogosto pove premalo o celotnem poslovanju in posameznih delih in ker je uspešnost odvisna tudi od okolja, za oceno uspešnosti poslovanja ponavadi vključimo še kazalce, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost. Drug način ocenjevanja uspešnosti poslovanja je ravnanje s cilji (Rozman, 1993, str. 104–105).

Pri **osnovnih sredstvih** analiziramo obseg, strukturo in dinamiko; odpisovanje in zastarevanje, kapaciteto in izkoriščenost kapacitet ter učinkovitost osnovnih sredstev.

Pri **obratnih sredstvih** analiziramo obseg, njihovo strukturo in hitrost obračanja. Pri tem analiziramo predvsem zaloge, terjatve do kupcev in denarna sredstva.

Poleg analize poslovanja se vse bolj uveljavlja tudi analiza organizacije.

2.3.1.2. Analiza organizacije

Organizacijo lahko opredelimo na več načinov: kot združbo, sistem ali sestav razmerij. Lipovec opredeli organizacijo kot »sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987, str. 35).

Z analizo organizacije ugotavljamo njeno dejansko stanje in ga primerjamo z zamišljenim ali s sorodnimi podjetji. Gre za pretežno kakovostno preučevanje: pomagamo si z anketami, opazovanjem ipd. Preučujemo organizacijske predpise, organizacijske sheme, statut, opise delovnih mest, anketiramo managerje ipd.

Analiza organizacije je torej spoznavanje konkretne organizacije, da bi izboljšali odločanje o njej ter dosegli čim večjo učinkovitost in uspešnost (Rozman, 2000, str. 22).

Ljudje v organizacijah navezujejo medsebojne stike in s tem se med njimi razvijejo določena razmerja, ki jih povezujejo v organizirano skupino (združbo). Vsak človek je s takimi razmerji povezan z mnogo ljudmi in tako nastaja mreža ali sestav razmerij, ki se imenuje **organizacijska struktura** (Lipovec, 1987, str. 60).

Organizacijska struktura je v vsaki združbi nepogrešljiv organizacijski element. Oblikujejo jo naloge in njihova medsebojna razmerja. Določa način formalne razdelitve delovnih nalog, njihovo povezanost v skupino in koordiniranost (Robbins, 2001, str. 413). Ljudje, povezani z razmerji v organizacijsko strukturo, s tem dobivajo določene vloge. Organizacijska struktura mora biti zgrajena tako, da se lahko izvajalci nalog v njej prilagodljivo vedejo.

Strukture lahko nastanejo spontano (neformalne strukture) ne glede na to, ali že obstaja kakšna združba, ali pa so postavljene zavestno (formalne strukture) v okviru združbe. Lahko povezujejo več istovrstnih (enovite) ali več različnih (sestavljene) razmerij med ljudmi. Sestavljene strukture so dejansko pogostejše, saj je običajno v združbi povezanih več različnih razmerij.

V delovanju združbe se organizacijska struktura ne samo obnavlja, temveč združba v svojem delovanju strukturo tudi preoblikuje in ustvarja nove strukture. Zaradi vse večje nestabilnosti v okolju so spremembe v organizaciji vse pogostejše.

Organizacijska struktura povezuje delovne naloge, ljudi, sredstva in informacije. Ključni organizacijski element je delovna naloga, ki je vedno usmerjena k postavljenemu cilju podjetja. Delovne naloge opravljajo ljudje, ki pri tem razvijejo medsebojne odnose. Pri svojem delu uporabljajo delovna sredstva. Za smotrno izvedbo delovne naloge pa potrebujejo informacije. Vsako delovno nalogo morajo dobro razumeti, da lahko ustrezno delujejo v smeri postavljenega cilja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 129, 130).

Običajno proučujemo enovite in zložene organizacijske strukture. Enovite strukture so: tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura ali struktura avtoritete. Sestavljena struktura je ravnalna struktura.

Tehnična struktura je struktura povezav med ljudmi, postavljenimi na ustrezna delovna mesta z dodeljenimi delovnimi nalogami. S tehnično delitvijo dela razčlenimo enotni delovni proces na sestavne delne procese in jih dodelimo v izvedbo različnim ljudem v isti združbi ali podjetju. Med izvajalci nastajajo tehnična razmerja, ki so povezana z zaporedjem in lokacijo delovnih nalog, njihovim trajanjem in zahtevnostjo. Tehnična razmerja so posledica členitve dela na delovne naloge, njihovega povezovanja z zaposlenimi, združevanja delovnih mest v oddelke in povezovanja teh v skupno delovno nalogo podjetja (Rozman, 2000, str. 6). Z vsakim načinom delitve dela se oblikujejo drugačna razmerja in drugačne povezave posamičnih tehničnih razmerij v strukturi izvedbene funkcije.

Komunikacijska struktura je sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega. Je temelj, na katerem se gradi organizacijska struktura. Močno vpliva na vsa druga razmerja med ljudmi v združbi in poraja vsebinsko ter kakovostno zelo različna razmerja. Komuniciranje je oddajanje sporočil tako, da jih sprejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil. Glavne sestavine komunikacij so (Lipovec, 1987, str. 101): sporočilo, sprejemnik, oddajnik in komunikacijski kanal. Skupaj tvorijo komunikacijski sistem.

Motivacijska struktura predstavlja medsebojna razmerja potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi (Lipovec, 1987, str. 110). Določa, v katero smer in s kakšno intenzivnostjo se bo razvijalo delovanje zaposlenih, ter pojasnjuje, zakaj posamezniki v združbi delujejo skladno. Vsakdo v podjetju mora biti za svoje delo usposobljen in ustrezno motiviran. Usposobljenost in motiviranost sta dejavnika, ki vplivata na to, kako bo naloga opravljena. Potrebe in cilji ljudi skupaj predstavljajo mrežo oz. strukturo potreb in ciljev zaposlenih v združbi.

Motivacijska razmerja so razmerja ali med potrebami članov ali pa med njihovimi cilji, interesi ali motivacijskimi dejavniki. Motivacijsko strukturo v združbi moramo poznati, zato da lahko ugotovljamo njen vpliv na druge strukture in na celotno delovanje združbe.

Oblastna struktura ali **struktura avtoritete** je hierarhična lestvica zaposlenih, ki obsega več ravni in stopenj instanc in pristojnosti. Zadolžitve in naloge glavni manager navpično navzdol razdeli do poslednjega izvajalca. Ti so za izvajanje odgovorni in potrebujejo možnost, pravico in ustrezno avtoriteto, da jo lahko izvedejo (Rozman, 2000, str. 8). Nosilec z delegiranjem prejme delovno dolžnost in s tem vzpostavi razmerje podrejenosti in nadrejenosti.

Ravnalna struktura je sestavljena oz. zložena struktura (Lipovec, 1987, str. 152–153). Tvori jo povezava tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne strukture. Je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritet in mesta v komuniciranju. Z njo je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju.

Položaj oz. funkcija v formalni strukturi je določena večstransko z več posamičnimi enovitimi razmerji in ima določeno mesto v sestavu razmerij. Oblastno razmerje določa formalnost ravnalne strukture, tehnično razmerje je razmerje delovnih dolžnosti, motivacijsko razmerje se preoblikuje v razmerje odgovornosti za izvajanje dolžnosti, razmerje oblasti pa določa nadrejenost in podrejenost. Ravnalne strukture se med seboj ločijo kakovostno, glede na načine delegiranja ravnalne oblasti. Ločimo štiri zvrsti ravnalne hierarhije (Lipovec, 1987, str. 162–165; Rozman, 2000, str. 9, 10): linijska, funkcionalna, štabno-linijska in odborovska. V novjšem času sta se pojavila še timski in projektni pristop, ki sta začasni strukturi.

Organizacijski proces je proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja.

Vsak delovni proces in njegov rezultat si lahko zamislimo v naprej. Zamisli sledi izvedba, tej pa ugotavljanje, ali je bilo zamišljeno izvedeno in ukrepi, če so se pojavila odstopanja. Tako ugotovimo, da v zavestno usmerjenem delovnem procesu nastopajo planiranje, izvedba in kontrola, pri čemer sta planiranje in kontrola funkciji ravnanja (zagotavljanja smotrnosti), sama izvedba pa je v podjetju njegovo poslovanje.

Planiranje je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje; je odločanje, je usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali delov podjetja; je tudi delegiranje, saj najvišji management usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov podjetja pa delegira drugim.

Izvedba sledi planiranju. Zaradi različnih razlogov v podjetju prihaja do odstopanja izvedbe od plana. Najprej zato s spremljanjem izvedbe ugotovimo odstopanja, jih preučimo in skušamo najti vzroke zanje. Odvisno od ugotovljenih vzrokov nato sprejmemo ukrepe za doseganje plana. Temu procesu v podjetju, torej spremljanju izvedbe ali opazovanju, ugotavljanju odstopanj od zamišljenega, ugotovitvi vzrokov ali diagnozi in ukrepanju za doseganje plana pravimo **kontrola**.

Planiranje, izvedba in kontrola so kot vsebina delovnih procesov vedno vezani na obliko. Delovna opravila povezujemo v delovne naloge, ki jih dodelimo delovnim mestom in zaposlenim. Delovna mesta povežemo naprej v oddelke, te po potrebi v večje enote, ki se na koncu povežejo v podjetje. Tako imajo ljudje določene zadolžitve, avtoriteto in odgovornost. Opisanemu določanju razmerij med ljudmi in širše strukture v podjetju oz. njenem vzpostavljanju pravimo **organiziranje**. Organiziranje je torej dajanje oblike vsebini. Je tretja funkcija ravnanja (poleg planiranja in kontroliranja poslovanja), ki vključuje tako planiranje kot uveljavljanje in kontrolo organizacije.

Managerji komunicirajo z zaposlenimi, jih motivirajo in sprožajo akcije podrejenih. Vse te tri procese lahko poimenujemo **vodenje**. Vodenje v tem smislu pa predstavlja uveljavljanje organizacije (Rozman, 2000, str. 12–13).

Poleg organizacijske strukture in procesov organizacijo opredeljuje še **organizacijska kultura** ali **kultura podjetja**. Pojem kultura podjetja je opredeljen kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije. Vzorec se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot vodilnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme (Schein, 1994, str. 22).

Kulturo podjetja lahko razumemo tudi kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169). Gre za oblikovanje zaželenih vrednot in procesa managementa. Povezano se to nanaša zlasti na stopnjo samostojnosti posameznika, formalizacijo strukture, podporo managerjev podrejenim, poistovetenje posameznikov s podjetjem, sisteme nagrajevanja, toleriranje konfliktov in prevzemanje tveganja.

2.3.2. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

Okolje predstavljajo vsi tisti dejavniki zunaj podjetja, ki na podjetje vplivajo ali ima nanje vpliv podjetje, zato okolja zgolj ne analiziramo, ampak ga skušamo tudi predvidevati, kar zna biti precej težka, a hkrati zelo pomembna naloga. Managerji si namreč z analizo in predvidevanjem okolja pojasnijo dejavnike, ki neposredno vplivajo na naše prednosti in slabosti, hkrati pa opredelijo priložnosti in nevarnosti (Higgins, Vincze, 1993, str. 132). Namen planiranja ni toliko v preživetju kot v optimiranju poslovanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 89).

Pri predvidevanju okolja podobno kot pri analiziranju poslovanja pripravimo ustrezne tabele, v katere zberemo podatke o okolju za stična področja (poraba pri kupcih, v panogah, naš delež in delež konkurence v tej celoti,...). Ocenijo okolja sledi predvidevanje prihodnjih dogajanj.

Bolj kot je negotovo okolje, bolj prilagodljive plane morajo pripraviti managerji. Zato se je razvilo planiranje s scenariji (Black, Porter, 2000, str. 181). **Scenariji** so kakovostni in količinski opisi mogoče prihodnosti dejavnikov, ki kritično vplivajo na poslovanje podjetja. Scenariji definirajo dejanja, ki jih je treba izvesti, če se zgodi kateri od teh dejavnikov.

Pri pripravi scenarija sodelujejo različni strokovnjaki, ki v njem obravnavajo predvsem ključna vprašanja in spremembe v okolju. Ponavadi so opisi namišljene prihodnosti trije ali štirje in se razlikujejo po optimističnosti oz. pesimističnosti napovedi. S predvidevanjem okolja skušamo predvsem ugotoviti možnosti, ki jih ponuja okolje, in nevarnosti, ki nam pretijo. Prednost imajo podjetja, ki to bolje spoznajo. Planiranje s scenariji uporabljajo

predvsem tista podjetja, ki delujejo v zelo spremenljivem okolju, preostala podjetja pa ostajajo pri klasičnem planiranju.

Eden od načinov ocenjevanja okolja je tudi **primerjava z najboljšimi (benchmarking)**. Benchmarking je raziskovanje najboljših rezultatov med konkurenčnimi pa tudi nekonkurenčnimi podjetji ter ugotavljanje postopkov, ki so pripeljali do teh rezultatov (Black, Porter, 2000, str. 181–182).

Posamezni avtorji predlagajo različne členitve okolja. Hunger in Wheelen (Wheelen, Hunger, 1995, str. 7) ga delita na delovno in družbeno okolje. Delovno okolje predstavljajo delničarji, kupci, dobavitelji, konkurenti, posojilodajalci idr., ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja. Družbeno okolje pa vsebuje bolj splošne elemente: ekonomske, sociokulturne, tehnološke in politične elemente v razmerju do celotnega okolja podjetja.

Pearce in Robinson (Pearce, Robinson, 1994, str. 62–63) delita okolje na širše okolje, panogo in ožje (operativno) okolje. Širše okolje sestavljajo ekonomsko, družbeno, politično, tehnološko in ekološko podokolje. Panožno okolje se deli na ovire za vstop v panogo, moč dobaviteljev, moč kupcev, razpoložljivost substitutov in panožno konkurenco. Operativno okolje je sestavljeno iz konkurentov, dobaviteljev, kupcev, posojilodajalcev in delovne sile.

Analiziranje in predvidevanje okolja lahko okvirno razdelimo na analizo širšega okolja in analizo panoge kot ožjega okolja po Porterju.

Širše okolje vključuje tako imenovane dejavnike PEST (politični/pravniški, ekonomski, sociokulturološki in tehnološki dejavniki). Ti dejavniki so predstavljeni v Tabeli 1 (Andrews, 1987, str. 43–59).

Tabela 1: Dejavniki PEST

Politični/pravniški dejavniki	Sociokulturološki dejavniki
• monopolna zakonodaja	• demografija prebivalstva
• zakoni o zaščiti okolja	• dohodkovna distribucija
• davčna politika	• družbena mobilnost
• zunanje trgovinski predpisi	• spremembe življenjskega sloga
• zakon o zaposlitvi	• odnos do dela in brezdelja
• stabilnost vlade	• poraba
	• stopnja izobrazbe
Ekonomski dejavniki	
• gibanje BDP	Tehnološki dejavniki
• obrestne mere	• vladno trošenje za razvoj
• ponudba denarja	• nova odkritja/razvoj
• inflacija	• hitrost tehnološkega prenosa
• brezposelnost	• stopnje zastarelosti
• razpoložljiv dohodek	• vladno in industrijsko osredotočenje na tehnologijo
• razpoložljiva energija in stroški	

Vir: Andrews, 1987, str. 43–59.

V praktičnem delu naloge se bom osredotočila na analizo panoge po Porterju, ki vključuje predvsem (Rozman, 1993, str. 109–118) predvidevanje panoge, konkurence, porabnikov in dobaviteljev.

2.3.2.1. Analiza in predvidevanje panoge

Panoga kot ciljno okolje je hkrati tudi prodajni trg konkurentov v panogi, zato ocenjujemo privlačnost panoge in analiziramo prodajni trg. Za uspešnost podjetja v panogi ne zadošča samo razumevanje obstoječega stanja, temveč je treba predvideti tudi prihodnji razvoj (Marovt, 1998, str. 4–6).

Namen analize panoge je predvsem ugotoviti privlačnost panoge za sedanje in prihodnje udeležence (podjetja) ter razumeti dinamiko rasti. Predvidevanje panoge ponavadi vključuje:

- velikost proizvodnje in povpraševanja,
- rast proizvodnje in povpraševanja,
- razne strukture proizvodnje in povpraševanja,
- možnost vstopa v panogo,
- ključne dejavnike uspeha.

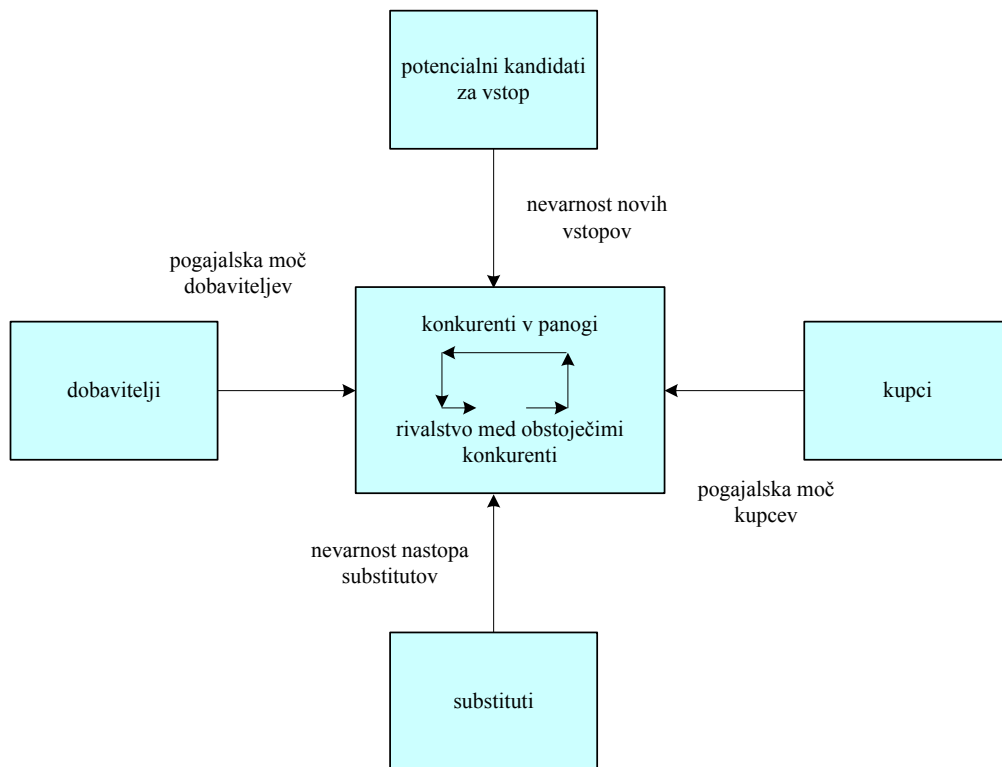
Podjetje lahko vpliva tako na privlačnost panoge kot na konkurenčni položaj z izbiro konkurenčne strategije, kar pomeni izziv za konkurente. Privlačnost panoge temelji deloma na dejavnikih, na katere lahko podjetje komaj kaj vpliva, vendar lahko konkurenčna strategija v znatni meri vpliva na povečanje ali zmanjšanje sile privlačnosti panoge. Istočasno je podjetje z ustrezno strategijo sposobno izboljševati ali poslabšati svoj položaj v panogi. Ti dve osrednji vprašanji konkurenčne strategije tvorita jedro metode za analizo panoge in konkurentov, ki jo je v začetku osemdesetih let razvil in ponudil Porter (Porter, 1980, str. 5).

Po **Porterju** so v vsaki panogi, usmerjeni na domače ali tuje tržišče, ki proizvaja izdelke ali opravlja storitve, pravila konkurence določena z naslednjimi **petimi konkurenčnimi silami**:

1. vstop novih konkurentov na trg,
2. nevarnost substitutov,
3. pogajalska moč odjemalcev, kupcev,
4. pogajalska moč dobaviteljev,
5. rivalstvo med obstoječimi konkurenti .

To je razvidno tudi s Slike 6.

Slika 6: Ocenjevanje privlačnosti panoge po Porterju



Vir: Porter, 1985, str. 5.

Tržni segment ni privlačen, ko obstaja velika verjetnost vstopa novih konkurentov z dodatnimi zmogljivostmi ter znatnimi resursi, katerih namen je doseči velik tržni delež. Na vstop novih konkurentov vpliva predvsem: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, velik obseg naložb za vstop, dostopnost prodajnih kanalov, tehnološke zahteve, dostopnost surovin in zakonodajne ovire.

Tržni segment ni privlačen, ko za ponujeni proizvod obstaja enakovreden ali potencialni substitut. Substituti namreč na tem tržnem segmentu omejujejo ceno in dobiček. Tehnični napredek in poostrena konkurenca zaradi nadomestnih proizvodov praviloma znižujeta cene in dobiček.

Trg je neprivlačen, ko na njem nastopajo kupci z veliko ali naraščajočo pogajalsko močjo, kar se kaže v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, stroških kupca, če želi zamenjati dobavitelja, v obstoju substitutov, blagovni znamki, kupčevem zaslužku in drugem. Pogajalska moč kupcev narašča takrat, ko nastopajo koncentrirano ali organizirano, ko predstavlja proizvod za kupca velik delež v njegovih stroških, ko je proizvod nedefiniran in so nizki stroški prehoda k drugemu dobavitelju, ko je nizek dobiček kupcev in so zato občutljivi na cene.

Privlačnost trga je odvisna od dobaviteljev, ki dobavljajo podjetju surovine, material in opremo. Dejavniki, ki vplivajo na pogajalsko moč dobaviteljev se kažejo v: diferenciaciji vložkov, stroških spremembe dobavitelja, številu in koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobave za dobavitelja, nevarnosti integracij, velikosti podjetja v panogi.

Tržni segment, na katerem delujejo številni močni in agresivni konkurenti, ni privlačen. Dejavnike konkurence in rivalstva znotraj panoge predstavljajo stopnja rasti panoge, razmerje med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, preseženih zmogljivosti v panogi, diferenciaciji proizvodov, blagovnih znamkah, stopnji koncentracije ponudnikov, stopnje informiranosti znotraj panoge, pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge.

Skupna moč teh petih konkurenčnih sil odloča o tem, ali bo podjetje, ki deluje v določeni panogi, doseglo povprečne stopnje donosa na vloženi kapital, ki bodo večje od stroškov kapitala. V vsaki panogi je moč teh petih sil različna in se spreminja z njihovim razvojem.

2.3.2.2. Analiza in predvidevanje konkurence

Pri strateškem odločanju managementa o proizvodno-prodajnem programu podjetja, njegovih trgih in odjemalcih na njih ne zadostuje le poznavanje zahtev relevantnih odjemalcev, ampak so prav tako pomembne informacije o relevantni konkurenci. Za analizo in ocenjevanje konkurentov ter za prognozo možnih namenov in njihovo ravnanje je nujno razumevanje poteka procesov trženja in pri tem delujočih vplivov in zakonitosti. Management mora vse svoje podjetniške aktivnosti usmerjati na posamezne tržne segmente z ozirom na zahteve odjemalcev. Pri postavitvi strateških usmeritev moramo poleg poznavanja zahtev relevantnih odjemalcev upoštevati tudi informacije o namerah in obnašanju relevantnih konkurentov. Ocenitev in predvidevanja teh namer ne smejo biti samo rezultat izkušenj in špekulativnega mišljenja, ampak je treba poznati potek procesov trženja in pri tem delujočih vplivov.

Izhodišče analize konkurence je določitev in presoja dejanskega stanja, kar pomeni sedanje konkurenčne razmere. Sedanja situacija je rezultat kompleksnega skupnega učinkovanja različnih vplivov. Znati moramo oceniti tako vplive kot tudi njihovo moč in smeri ter njihov pomen za posamezne odločitve. Določiti moramo torej dejavnike z ozirom na objektivne zakonitosti, ki vplivajo na to, da se v času spreminja moč konkurence, kar pomeni, da:

- vstopajo novi konkurenti, oz. jim preprečujejo vstop,
- se konkurenti vnaprej združujejo,
- na trg prihajajo nadomestni proizvodi, ki bodo uvedeni in bodo postali pomembni,
- se pojavljajo spremembe v obnašanju.

Namen analize konkurentov je opredeljevanje in ocenjevanje konkurentov z ozirom na njihove skupne značilnosti, razlike v tržnem položaju in obnašanju, glede na njihove cilje, namere in sposobnosti. Pri tem moramo odkriti, katere učinkovite tržne strategije uporabljajo konkurenti in kako uspešno izpolnjujejo zahteve trgov in njihovih segmentov. Razumljivo je, da moramo tudi ugotoviti, kakšen je položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenti. Torej, ugotavljamo, katere pomembne prednosti in slabosti imajo konkurenti ter kakšna je njihova sposobnost uveljavljanja na trgu z ozirom na druge. Za poznavanje prednosti in slabosti konkurentov je pomembno vedeti, zakaj so uspešni ali neuspešni, kakšna je resnična motivacija kupcev, kakšna je struktura njihovih stroškov, kakšen marketing uporabljajo, kdo so njihovi kupci, s kakšnimi sredstvi in znanjem razpolagajo itd. Skratka odgovoriti si kaže na

vprašanje, zakaj so uspešni. Da bi razumeli konkurente, moramo imeti o njih veliko podatkov. To je pogosto problem. Vendar je veliko podatkov o konkurentih v uradnih statistikah, ogromno nam o njih povedo njihovi kupci, distributerji, njihova letna poročila in objavljeni podatki; uporabimo pa lahko tudi tržne raziskave (anketa po telefonu, spraševanje kupcev v trgovini, zakaj se odločajo za izdelek konkurenta itd.).

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti je pri Porterju navedeno v 5. točki.

2.3.2.3. Analiza in predvidevanje porabnikov

Analizo porabnikov so včasih označevali kot analizo trga. Poudarek na porabnikih – kupcih izraža strateško prepričanje, da podjetje proizvaja izdelke ali storitve za ljudi. Manager ali tržnik mora obnašanje in potrebe potrošnika najprej spoznati. Vedeti mora, kaj in kako porabnik kupuje oz. kaj potrebuje. Zatem mora porabnika razumeti, oz. si odgovoriti na vprašanja, zakaj se obnaša na točno določen način. Šele potem bo lahko na porabnika tudi vplival in ga usmerjal v želeni smeri nakupa. Obnašanje porabnika je proces, v katerem posamezniki odločajo kaj, kdaj, kje, kako in od koga kupiti blago ali sprejeti servis (Damjan, Možina, 1995, str. 15). Po obnašanju vključuje oboje, mentalno in fizično aktivnost, ki je potrebna za odločitev v procesu nakupa. Preučujemo, kako posameznik zaznava sam sebe v odnosu do tržnega okolja, vključujoč vplive in interakcije z organizacijami, ki proizvajajo, propagirajo in prodajajo dobrine. Porabniki z nakupom potrdijo tisto, kar je zanje primerno, dobro in v skladu z njihovimi željami ter materialnimi in socialnimi možnostmi. Pogajalska moč porabnikov je navedena tudi s strani Porterja v 3. točki.

Pri analizi kupcev oz. porabnikov nas zanima njihovo število, kupna moč, motivi, ki jih vodijo, da se odločajo za naše proizvode oz. storitve. Zanimajo nas obstoječi in potencialni porabniki. Analiza in predvidevanje porabnikov po eni izmed metod lahko vsebuje (Kavčič, 1990, Dešković, str. 21–22): analizo segmentacije kupcev, motivacijo kupcev, nezadovoljevanje potreb.

Analiza segmentacije kupcev mora odkriti skupine kupcev, ki drugače reagirajo kot druge skupine kupcev na kakšno tržno strategijo.

Pri **motivaciji kupcev** ne smemo pozabiti na vprašanje, zakaj kupec kupi kakšen izdelek. Če vemo, zakaj kupujemo, vemo tudi, katere potrebe kupci zadovoljujejo s proizvodom ali storitvijo. Poznavanje motivacije omogoči opredelitev naših konkurenčnih prednosti.

Pri **nezadovoljevanju potreb** gre za potrebe kupcev, ki naj bi jih izdelek zadovoljeval. Uporabniki se teh potreb lahko zavedajo ali pa tudi ne. Nezadovoljene potrebe so lahko izhodišče za izboljševanje proizvodov ali storitev oz. za nove proizvode ali storitve.

2.3.2.4. Analiza dobaviteljev

Uspešnost poslovanja je pogosto zelo odvisna tudi od tega, od kod in od koga nabavlja podjetje material, koliko in kaj, po kakšnih dobavnih pogojih (cena, stroški, roki, kakovost, plačilni pogoji itd.). S tem povezana problematika se bolje spremlja operativno kot z analitskimi tehnikami. Moč dobaviteljev je navedena tudi s strani Porterja v 4. točki in je opisana v analizi in predvidevanju panoge.

Pri analizi in spremljanju dobaviteljev je zelo pomembno spremljanje nabavnih cen in stroškov. Nabavne cene se sicer pretežno spreminjajo neodvisno od kupca, čeprav ne popolnoma, vendar pa podjetje lahko z mnogimi ukrepi v reprodukcijskem procesu reagira na gibanje nabavnih cen, da bi zmanjšalo njihov negativni vpliv na svojo uspešnost ali pa povečalo pozitivne vplive. Zato je podjetje zainteresirano spremljati nabavne cene ne samo za posamezni material, temveč tudi za celotno nabavo ali pa vsaj za pomembnejše strukturne dele in izračunati indeks spremembe nabavnih cen.

2.3.2.5. Analiza širšega okolja

Trg v nobenem sodobnem gospodarstvu ni več edini mehanizem za reševanje gospodarskih problemov. Bolj ali manj se v to vključuje družba ali država s svojo gospodarsko politiko in z obsežnim ali skromnejšim narodnogospodarskim planiranjem. Za potrebe strateškega odločanja je zelo koristno imeti na voljo takšne napovedi, ki zadevajo prihodnja splošna gospodarska gibanja. Sem spadajo napovedi gibanja bruto družbenega proizvoda, narodnega dohodka, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje prebivalstva, obsega zaposlenosti v gospodarstvu, deleža brezposelnih, gibanje mase plač, tečajev relevantnih tujih valut, investicijske, osebne in javne porabe, izvoza in uvoza, cen in še drugih pomembnih gospodarskih spremenljivk, vključno s pričakovanimi spremembami v gospodarskem sistemu. Ob gospodarskih, skušamo izdelovati podobne napovedi na področju verjetnih razvojev relevantnih tehnologij, kritičnih spremenljivk v naravnem okolju (npr. glede razpoložljivosti električne energije, kritičnih obremenitev okolja, lokacijskih možnosti idr.), verjetnih tendenc v političnem podokolju (odnos do tujih direktnih investicij, odnos do socialne varnosti ljudi, moč ekoloških gibanj, odnos do vključevanja v interesno sfero, katere od velikih sil, moč kmečkega lobija idr.), pa tudi bistvenih pričakovanih sprememb v kulturnem okolju organizacije (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, raven izobrazbe, prevladujoči ideologiji idr.).

Meddržavni sporazumi, redni in izredni ukrepi državne ekonomske politike, davčna politika, financiranje, zunanjetrgovinska politika in podobno, zakonski predpisi in mnogi drugi dejavniki pogosto odločilno vplivajo na potek mednarodne trgovine, saj jo lahko popolnoma zaustavijo ali odprejo povsem nove možnosti tveganja. Za oceno teh gibanj obstajajo različne tehnike, kot so: tehnika scenarijev, tehnika analize vpliva, ekstrapolacija trendov, analize in ekspertize ekspertov itd.

2.3.3. DOLOČANJE CILJEV POSLOVANJA

Cilji so zaželeno poslovanje, ki ga je mogoče doseči ob upoštevanju sedanjega poslovanja, okolja in v povezavi z določanjem poti za njihovo doseganje. Priprava ciljev teče od opredelitve vizije podjetja do priprave podrobnih ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 91).

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

Po Lipovcu mora biti cilj gospodarjenja objektivno, družbeno-ekonomsko določen in mora izvirati iz celotnega načina gospodarjenja (Lipovec, 1983, str. 106). Temeljni cilj poslovanja je cilj podjetja, h kateremu težijo vse usklajene dejavnosti podjetja. Hkrati je cilj lastnika podjetja; zato je tesno povezan z lastništvom in z upravljanjem ter ravnanjem podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 91). Temeljni cilj torej predstavlja mero uspešnosti poslovanja in je merilo za odločitve o celotnem poslovanju. Podrejeni so mu vsi drugi cilji. Predstavlja nekakšno merilo za vse odločitve poslovanju.

Običajno navajajo avtorji kot eno od prvih in najbolj pomembnih faz v procesu strateškega planiranja določanje poslanstva. Po Rozmanu poslanstva ni treba nujno uvrščati v proces planiranja poslovanja, saj poslanstvo splošno opredeljuje razloge, zakaj podjetje obstoji ali naj bi obstajalo. Poslanstvo je namreč razmeroma stalno. Ob takem gledanju pa nastopi vizija kot začetni del določanja planskih ciljev, saj predstavlja okvirno, domišljijško in spodbujajočo sliko podjetja v prihodnosti.

Vizija je notranja slika mogočega in zaželenega stanja podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92). Slika je lahko močno zamegljena ali dokaj jasna, je bolj ali manj domišljijška in prej manj kot bolj povezana s sedanostjo. Dati mora lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, biti mora realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je vizija ideal, h kateremu podjetje teži. Vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetja v krizi. Predstavlja usmeritve, obenem pa motivira.

Dess in Miller (Dess, Miller, 1993, str. 21) pravita, da je vizija najširši, najsplošnejši in najboljšežnejši cilj. Definirana mora biti kratko in jasno ter imeti sporočilno moč.

Pučko opredeli vizijo kot zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove, zelene prihodnosti podjetja, ki jo je mogoče enostavno sporočiti zaposlenim v podjetju in drugim v okolju podjetja (Pučko, 1999, str. 129). Poslanstvo je v primerjavi z vizijo konkretnjše in nam pove, kaj podjetje je in kaj želi v prihodnosti postati.

Poslanstvo vključuje opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od drugih podjetij. Določa tudi ozračje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem.

Poslanstvo podjetja (Bowmann, 1994, str. 6):

- predstavlja kulturo organizacije in njene vrednote,
- definira področja delovanja podjetja v smislu izdelkov, trgov, uporabljene tehnologije,
- opredeljuje odnos do udeležencev v poslovanju: lastnikov, zaposlenih, kupcev in drugih,
- zavzema stališče glede rasti in financiranja, investiranja itd.

Če primerjamo vizijo in poslanstvo, ugotovimo, da je vizija bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev. Vizija je bolj meglena, poslanstvo bolj jasno. Vizija je bolj pogosto spremenjena. Ko se doseže, jo je potrebno spremeniti. Vizija se bolj navezuje na prihodnost, poslanstvo na sedanost in bližnjo prihodnost. Poslanstvo ostaja nespremenjeno daljši čas.

Okvirni in globalni cilji podjetja so že precej podrobno določena stanja v prihodnosti podjetja, čeprav so izražena še okvirno; količinska opredelitev je še razmeroma okvirna, kakovostna pa dokaj podrobna.

Podrobneje pa je prihodnje poslovanje opredeljeno s kvantitativnimi podatki, ki jih v končni obliki vključujejo planske tabele. Te ponavadi vključujejo dejanske podatke za obdobja pred planiranim in planske podatke - podrobne cilje - za planirano obdobje. Vsebinska povezava med obojimi so poti: strategije, taktike, ukrepi, odvisno od tega, ali gre za strateški, letni ali operativni plan. Zaradi povezanosti s sedanjim poslovanjem ugotavljamo, da so tudi planske tabele – plani pripravljani po poslovnih funkcijah in za celotno poslovanje.

Zbirne planske tabele kažejo poslovanje podjetja kot celote. Zbirni planski tabeli sta plan dobička in plan premoženja. V zbirne plane se stekajo **delni plani**, ki pomenijo zamišljeno delovanje poslovnih funkcij (plan proizvodnje, plan prodaje, plan kadrov, plan nabave in finančni plan). Delne plane toliko časa spreminjamo, da dobimo zelene rezultate v zbirnih planih (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, 91–96).

2.3.4. OBLIKOVANJE STRATEGIJ

Z dosedanjimi fazami v procesu planiranja smo ugotovili zlasti sedanje poslovanje podjetja in določili zeleno stanje v prihodnosti. Iz sedanjega v zeleno stanje pa nas pripeljejo poti in načini, ki smo jih glede na nekatere značilnosti razdelili v strategije, taktike in operativne plane.

Pri strateškem planiranju govorimo o **strategijah** kot o poteh, po katerih se bo podjetje uspešno gibalo v prihodnost. Nasprotno pa **taktika** pomeni, da bo podjetje skušalo biti na izbrani poti kar najučinkovitejše (Rozman, 1995, str. 103–113).

Strategije izvirajo iz seveda prej opravljene analize poslovanja in analize in predvidevanja okolja ter iz določenih ciljev. Delimo jih po različnih kriterijih. Pogosta je členitev na stroškovne in različnostne. **Stroškovne strategije** so tiste, katerih rezultat so nižji stroški, kot jih ima konkurenca. Podjetje mora iskati prednosti v nizkih stroških izdelave, v veliki standardizaciji izdelkov, velikih proizvodnih serijah, s čimer je povezan vpliv krivulje učenja ipd.. Podjetja, ki gradijo na tej podlagi, konkurirajo zlasti z zniževanjem prodajnih cen.

Pri **različnostnih (diverzifikacijskih) strategijah** pa težišče ni na zniževanju stroškov oz. doseganju nižjih stroškov, kot jih ima konkurenca, marveč na drugačnosti izdelkov: boljši kakovosti, redni dobavi, boljšem servisiranju, učinkovitejšem trženju, tradiciji, pozitivni podobi podjetja v javnosti in podobnem.

Podjetja v sestavljenih podjetjih črpajo praviloma del svojih prednosti iz sinergetskih učinkov. Govorimo o **sinergetskih strategijah**.

Ločimo celo vrsto delitev strategij. Glavne strategije pa so povezane predvsem z investicijami, npr. dezinvestiranje, zmanjševanje obsega proizvodnje, povečanje proizvodnje itd. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, 117–118 str.).

2.4. UGOTAVLJANJE PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Določitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju: analiza PSPN) je v literaturi bolj znana kot analiza SWOT. Gre za angleško kratico, ki se glasi:

- Strengths (prednosti oz. moči),
- Weaknesses (slabosti),
- Opportunities (priložnosti),
- Threats (nevarnosti).

Prednosti in slabosti ugotovimo na podlagi analize poslovanja podjetja, priložnosti in nevarnosti pa na podlagi analize in predvidevanja okolja.

Trevnova (Treven, 1992, str. 644) navaja tri temeljne aktivnosti analize PSPN:

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

Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na ekonomske, socialne, kulturne, demografske, politične, tehnološke in ostale trende in dogodke, ki lahko pomembno škodujejo ali koristijo organizaciji v prihodnosti. Tako priložnosti kot nevarnosti so v veliki meri izven vpliva posamezne organizacije, zato pravimo, da so zunanje pogojene. Osnovno pravilo strateškega managementa je, da organizacija oblikuje takšne strategije, ki bodo izkoristile te zunanje priložnosti in se izognile ali pa vsaj zmanjšale vpliv zunanjih nevarnosti.

Po drugi strani so **prednosti** in **slabosti** aktivnosti, ki jih organizacija izvaja posebno dobro ali slabo. Izvirajo iz managementa, trženja, računovodstva, proizvodnje, razvoja, financ in informacijskega sistema. Organizacije stremijo za tem, da se držijo tistih strategij, pri katerih se lahko okoristijo s svojimi prednostmi in s katerimi izboljšajo svoje slabosti. Upoštevati pa moramo, da so prednosti in slabosti določene v primerjavi s konkurenco (David, 2001, str. 10).

Pri izvajanju tistega dela analize PSPN, ki se nanaša na ugotavljanje prednosti in slabosti podjetja, mora management preučiti vrsto vprašanj, ki so povezana z zmogljivostmi podjetja. V Tabeli 2 so podane oporne točke, ki lahko pomagajo iskati prednosti in slabosti podjetja.

Tabela 2: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
• posebne prednosti	• ni jasne strateške usmeritve
• ustrezni finančni resursi	• poslabšanje konkurenčnega položaja
• primerne konkurenčne veščine	• zastareli pripomočki
• dobro mnenje kupcev	• pomanjkanje ključnih veščin
• vodilni položaj na tržišču	• neprimeren način izvajanja strategije
• ustrezne funkcijske strategije	• dovzetnost za pritiske konkurence
• osamitev pred močnimi pritiski konkurence	• zaostajanje pri R & R
• lastništvo tehnologije	• slab ugled na tržišču
• stroškovne prednosti	• preozka usmerjenost proizvodne linije
• sposobnosti inoviranja proizvodov	• pomanjkanje finančnih resursov
• dober management	• druge slabosti
• druge prednosti	

Vir: Treven, 1992, str. 645.

V Tabeli 3 so prikazane oporne točke, s katerimi si lahko pomagamo pri določanju priložnosti podjetja v okolju in pri ugotavljanju nevarnosti, ki podjetju grozijo iz okolja.

Tabela 3: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• pojav novih tržišč ali segmentov	• vstop novih konkurentov
• dodajanje proizvodnih linij	• naraščanje prodaje substitutov
• diverzifikacija v sorodne proizvode	• počasnejša tržna rast
• dodajanje komplementarnih proizvodov	• neugodna politika države
• vertikalna integracija	• rast pritiska konkurence
• sposobnost premika v boljše strateško skupino	• rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev
• ugoden položaj med tekmeci	• dovzetnost za recesijo in poslovni cikel
• hitrejša rast	• spreminjanje potreb in želja kupcev
• druge priložnosti	• druge nevarnosti

Vir: Treven, 1992, str. 647.

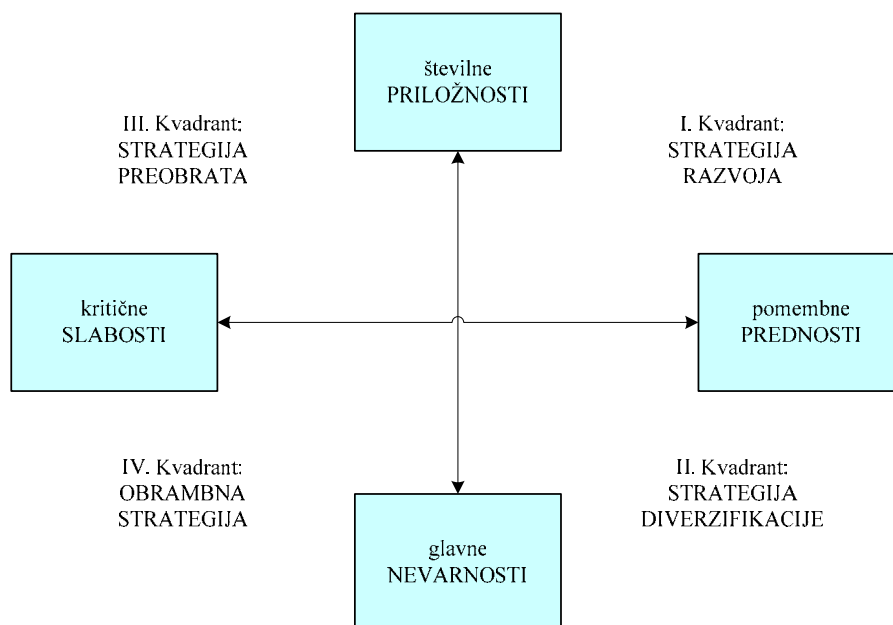
Analizo PSPN oz. ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je mogoče izvesti bolj poenostavljeno in globalno (subjektivno in točkovno ocenjevanje) ali pa analitično. Eden od načinov izdelave take celovite ocene je tudi delfi metoda. Metoda temelji na anketiranju posameznih izvedencev ali še bolje kar celega tima, kjer je to mogoče. Anketiranje opravimo v več zaporednih ciklih, ki omogočajo, da posameznikove ocene dozoriijo. Rezultat je še posebej dober, če anketiranim osebam pokažemo fazne rezultate ocenjevanja.

Če pogledamo potek analize PSPN, vidimo, da je vsebinsko zelo sorodna prvima dvema fazama procesa strateškega planiranja, kot ga prikazuje Slika 5. Pravzaprav so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz izvedene analize poslovanja, analize organizacije ter analize in predvidevanja okolja, med seboj tesno povezane.

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

Z analizo PSPN si lahko olajšamo postavljanje osnovnih smernic v četrti fazi procesa strateškega planiranja, tj. izdelavo strategij podjetja, kar prikazuje Slika 7.

Slika 7: Strategije podjetja na podlagi analize PSPN



Vir: Pearce, Robinson, 1994, str, 178.

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

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

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

Četrti kvadrant predstavlja najslabšo situacijo za podjetje, zato je najbolje opustiti dotedanjo usmeritev in se preusmeriti na druga področja (Pearce, Robinson, 1996, str. 176–178).

Iz Slike 7 je razvidno, kako se analiza PSPN lepo vključuje v koncept strateškega planiranja in omogoča precej natančno oceno trenutnega položaja podjetja, hkrati pa že daje prve smernice za izbiro najprimernejše strategije.

Po Gilesu ima analiza PSPN predvsem naslednje značilnosti (Giles, 1989, str. 76):

- Enostavnost in razumljivost

Posebnost analize PSPN je v tem, da s svojo razumljivostjo zagotavlja dobro osnovo za analizo podjetja. Hkrati z uporabo določenih strategij omogoča doseganje ciljev podjetja v prihodnosti. Pri določanju in vrednotenju posameznih trditev niso potrebna posebna upravljalvska in druga znanja ter poznavanje informacijskih sistemov, so pa zaželena in včasih tudi nujna, saj prispevajo k boljši objektivnosti analize PSPN.

- Prilagodljivost

Model lahko uporabljamo brez večjih informacijskih sistemov, je pa dovolj prilagodljiv, da lahko vključimo vse informacijske sisteme, ki so nam na voljo in so zaradi boljše objektivnosti tudi potrebni.

- Široka uporabnost

Analiza PSPN omogoča, da lahko vrednotimo količinske in kakovostne informacije, znana in manj znana dejstva, kar je značilno za proces strateškega planiranja. Glavni namen analize PSPN je, da dobimo jasno, natančno in relativno kratko poročilo o stanju v podjetju in na trgu v primerjavi s konkurenco.

Tako kot druge analize pa ima tudi analiza PSPN nekatere slabosti in pomanjkljivosti. Zaradi svoje enostavnosti prihaja do različnih interpretacij posameznih trditev. Uporabnost analize PSPN je odvisna od objektivnosti virov informacij. Priložnosti se lahko hitro spremenijo v

nevarnosti in obratno, saj so časovno in prostorsko opredeljene. Pojavljajo se tudi določeni problemi pri opredeljevanju posameznih trditev. Oseba, ki izpolnjuje matriko PSPN, dela to na osnovi subjektivnih kriterijev, lastnih stališč, spoznanj in izkušenj. To pa je odvisno od tega, kako dolgo je oseba v podjetju, kako dobro pozna podjetje in njegovo okolje, s kakšnimi informacijami razpolaga in kakšno je njeno splošno mnenje o podjetju (Glass, 1989, str. 86). Temu se lahko izognemo s timskim delom izpolnjevanja večjega števila matrik PSPN, ki jih izpolnjujejo različni ljudje na različnih funkcijah in področjih.

Kljub nekaterim pomanjkljivostim te analize je treba njene koristi iskati v osveščanju vodilnih struktur v podjetjih skupaj z zaposlenimi, kajti oblikovanje celovite analize v podjetju ustvarja podobo podjetja v prihodnosti ter postavlja cilje, strategije in politike, ki bodo zagotavljali uspešno poslovanje.

2.5. PORTFELJSKA ANALIZA

Portfeljska ali portfolio analiza je pristop v planiranju divezificiranih sestavljenih podjetij na ravni sestavljenega podjetja (Rozman, 1993, str. 217). Predmet planiranja v sestavljenem podjetju so strateške poslovne enote (SPE). Z SPE razumemo izdelek ali skupino izdelkov na posameznem trgu, ki se po svojih značilnostih razlikujeta od drugih enot. Določanje SPE ni povsem preprosto, kar bomo videli tudi na praktičnem primeru. Izhaja iz opredelitve diverzifikacije, da gre v SPE za skupine izdelkov, ki jih ne moremo proizvesti z istimi prvinami kot v drugih SPE. Gre za določljiv, od trgov drugih SPE ločen trg.

Za smotrno odločanje o poslovnih ciljih in strategijah je nujno primerjati posamezne SPE med seboj. To vlogo je prevzelo **portfeljsko planiranje**. Portfeljsko planiranje je odločanje o ciljih in strategijah SPE, pri katerem na temelju ugotovljene uspešnosti SPE in privlačnosti okolja, zlasti trga, razvrstimo SPE v dvodimenzionalni matriki. Uspešnost posameznih SPE in privlačnost okolja posamezne SPE ugotovimo na podlagi analize PSPN posamezne SPE. Glede na mesto v matriki določamo za SPE najbolj primerne strategije. Te matrike, ponavadi prikazane v grafični obliki, imenujemo **portfelj ali portfeljska matrika**.

Prikazi SPE v portfeljski matriki so ponavadi dvodimenzionalni: uspešnost, ki jo ugotovimo z interno analizo poslovanja, je prikazana na eni osi, privlačnost trga pa na drugi. Kazalci na oseh so deloma različni pri različnih pristopih. Portfeljska matrika pa ima lahko tudi več dimenzij. Tako nekateri vključijo v matriko še tveganje, povezano s posamezno strategijo.

Kot prvi primer uporabe portfeljskega pristopa se je v 60. letih pojavila **matrika BCG**. Ta matrika prikaže vsako SPE glede na dve dimenziji: rast trga, ki izraža priložnosti in nevarnosti na trgu in delež podjetja na trgu, ki prikazuje uspešnosti SPE.

Kot odziv na pomanjkljivosti matrike BCG se je pozneje razvila **GE ali McKinseyeva matrika**. Tu dobi vsaka SPE svoje mesto v matriki v skladu s svojim poslovnim položajem in privlačnostjo dejavnosti, v kateri deluje. Mesto SPE je določeno s številom točk, ki jih na podlagi ponderiranja in točkovanja kriterijev dobi vsaka SPE. Privlačnost dejavnosti oz. trga

namreč izračunavamo na podlagi treh elementov: lastnosti trga, uspešnosti delovanja in tveganja. Poslovni položaj je določen s položajem SPE na trgu, uspešnosti SPE in tveganja SPE.

Obstaja še več različnih pristopov: Hofferjeva matrika, Shellova matrika itd.

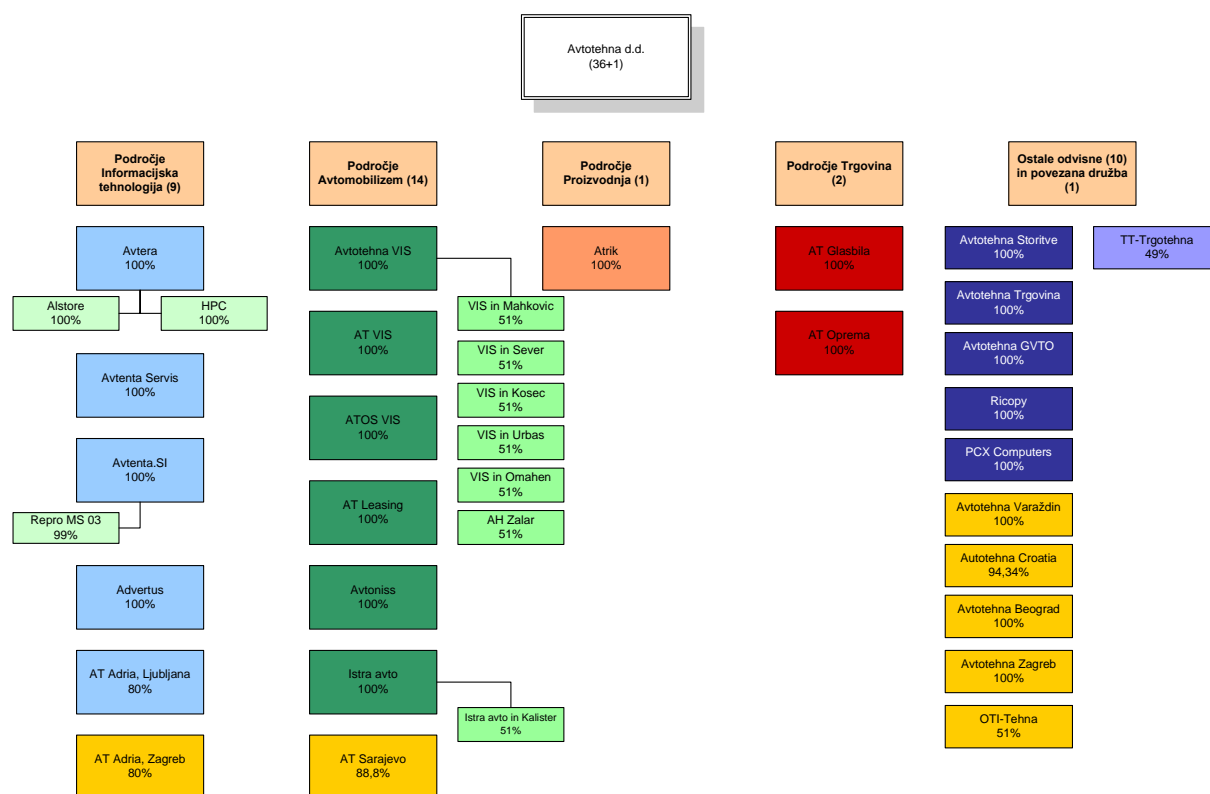
Portfeljska analiza ima drugačen namen kot analiza PSPN. Ta analiza ugotavlja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za vsako SPE, medtem ko portfeljska analiza primerja posamezne SPE med seboj po stopnji rasti trga in relativnem tržnem deležu. V primeru da imamo le eno samo SPE, portfeljske analize ne delamo. Njena prednost je v tem, da pri analizi usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa na usmeritve posameznega poslovnega področja. Osvetlitev kombinacije poslovnih področij (oz. strateških poslovnih skupin), ki jih razvija podjetje, nam omogoča prav ta analiza.

3. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE PODROČJA AVTOMOBILIZMA V SKUPINI AVTOTEHNA

3.1. PREDSTAVITEV PODROČJA AVTOMOBILIZMA IN CELOTNE SKUPINE AVTOTEHNA

Skupina Avtotehna predstavlja skupino družb, povezanih v koncern. Avtotehna d.d. je obvladujoča družba koncerna, ki s svojo dejavnostjo predvsem zagotavlja aktivno upravljanje premoženja družbe ter strateško usmerja razvoj skupine. V tem smislu **Avtotehna d.d.** upravlja z nepremičninami, nalaga sredstva v obliki kapitalskih naložb, skrbi za financiranje skupine, strateško usmerja in nadzira odvisne družbe ter v manjši meri sama izvaja nekatere komercialne dejavnosti. Poleg matične družbe skupino sestavlja še 26 odvisnih hčerinskih družb ter 10 družb vnukinj, kar je razvidno iz naslednje sheme (Letno poročilo Avtotehne d.d. za leto 2003, 2004, str. 25).

Slika 8: Organizacija skupine Avtotehna na 31. 12. 2003



Vir: Letno poročilo Avtotehne d.d. za leto 2003, 2004, str. 25.

Vse družbe, ki aktivno poslujejo, so organizirane po poslovnih področjih. Pod področje Informacijska tehnologija spada 9 (6 + 3) družb, pod Avtomobilizem 14 (7 + 7) družb, pod Trgovino 2 in pod področje Proizvodnje 1 družba. Preostalih 10 družb nima pomembnejšega obsega ali strukture poslovanja in so v mirovanju.

Področje informacijske tehnologije je poleg področja avtomobilizma najpomembnejše področje skupine Avtotehna. Po reorganizaciji v letu 2003 v področje spadajo podjetja Avtera, Avtenta.si, Avtenta Servis in Advertus. Z novimi programi, blagovnimi znamkami, ljudmi in znanjem so družbe iz tega področja postale največji oskrbovalec slovenskega trga na področju računalniške in biro opreme, vse bolj pa se uveljavljajo tudi na področju celovitih informacijskih rešitev. Konec leta 2003 se je skupini Avtotehna pridružilo še podjetje AT Adria, ki velja za pionirja na področju uvajanja s kadri in tako združuje znanje s področja kadrovskega poslovanja z informacijskimi rešitvami.

Na **področju trgovine** je skupina Avtotehna prisotna preko družb Avtotehna Glasbila in Avtotehna Oprema. Družba Avtotehna Glasbila je ponudnik bele tehnike enega najbolj znanih svetovnih proizvajalcev Bosch ter glasbil blagovne znamke Yamaha. Avtotehna Oprema pa kupcem nudi dodatno avtomobilsko opremo, predvsem motorna olja Valvoline in akumulatorje Varta, klime Argo, orodja Bosch in še celo vrsto drugih programov.

Na **področju proizvodnje** je prisotna samo ena družba, in sicer Atrik. Družba izdeluje komunalne nadgradnje za tovorna vozila ter preskonejnerje. S svojo proizvodnjo podjetje obvladuje 75 % domačega tržišča, kar pa je še vedno premalo za zmogljivosti podjetja. Podjetje zato svojo proizvodnjo namenja tudi potrebam trga nekdanje Jugoslavije.

Avtotehna je na slovenskem avtomobilskem trgu prisotna že od svojih začetkov pred petimi desetletji, ko je postala zastopnik blagovne znamke General Motors.

Danes **področje avtomobilizma** sestavlja 7 družb: Avtotehna Vis, Avtoniss, Avtotehna Leasing, AT VIS, Istra Avto, Atos VIS in Avtotehna Sarajevo. Te družbe kupcem zagotavljajo ponudbo osebnih vozil Opel, Nissan, Chevrolet, Fiat in Lancia (www.avtotehna.si). Družbe so se uspele prilagoditi vsem spremembam in zahtevam, tako da lahko danes ponudijo celotno storitev za kupce vozil po najvišjih storitvenih standardih.

Poleg novih vozil imajo družbe v ponudbi kakovostna rabljena vozila, finančne storitve (različne oblike posojil, finančni in operativni leasing, zavarovanje), moderno avtopralnico in tehnične preglede. Tako ponujajo celovito storitev za avtomobile po najvišjih storitvenih standardih.

Avtotehna d.d. namerava do konca leta pripraviti **strateški plan za obdobje 2005 do 2008**, v kar mora seveda vključiti tudi svoje hčerinske družbe, saj le-te močno vplivajo na rezultat družbe. Zato smo se najprej lotili analize poslovanja in organizacije posameznih SPE in za vsako SPE pripravili analizo PSPN.

Kot sem napisala v uvodu, bom zaradi obsežnosti prikazala analizo poslovanja in organizacije ter analizo PSPN na praktičnem primeru samo za področje avtomobilizma.

Že na začetku priprave strateškega plana smo se v Avtotehni d.d. soočili s pomembnim vprašanjem, in sicer ali naj področje avtomobilizma znotraj skupine Avtotehna predstavlja eno samo strateško poslovno enoto (SPE) ali obravnavamo vsako podjetje znotraj področja avtomobilizma posebej. Po preučitvi značilnosti proizvodov in storitev, ki jih nudijo posamezna podjetja, ter trga teh podjetij smo ugotovili, da je pravilneje, če obravnavamo področje avtomobilizma kot eno samo SPE. Razlog za odločitev je bil tudi v tem, da se v tem trenutku že pripravlja projekt združitve družb znotraj področja avtomobilizma v eno samo družbo, in sicer v Avtotehno VIS. Večina ostalih družb je namreč nastala na željo principalov, ki niso želeli imeti enega velikega prodajalca ali pa niso želeli prodajati več različnih blagovnih znamk pod eno streho. Slednje je sedaj omogočil Montijev zakon.

V letošnjem letu je bilo tako na Avtotehno VIS že preneseno vse poslovanje in zaposleni iz AT VIS, leasing posli pa se že od začetka leta 2003 ne sklepajo več v družbi Avtotehna Leasing, ampak v Avtotehni VIS. Avtotehna Leasing tako skrbi samo še za pred letom 2003 sklenjene posle in dajanje kreditov. Družba Avtoniss je v letošnjem letu prekinila distribucijo znamke Nissan, ki jo je prevzel Renault, in se ukvarja samo še s prodajo starih avtomobilov in servisiranjem, tako da se bo poslovanje družbe v kratkem preneslo na Avtotehno VIS.

V analizi bom tako dala predvsem poudarek na Avtotehno VIS, pri oceni minulega poslovanja pa bom vključila podatke po posameznih družbah, pri čemer ne bom vključila družbe Atos VIS, ker je začela poslovati šele v maju letos in ni primerjalnih podatkov, ter Avtotehne Sarajevo, ki je bila vključena v področje avtomobilizma samo v letu 2003.

3.2. ANALIZA POSLOVANJA PODROČJA AVTOMOBILIZMA

V nadaljevanju bom najprej predstavila izsledke analize uspešnosti poslovanja družb področja avtomobilizma, potem pa še analizo poslovnih funkcij.

3.2.1. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Za potrebe analize uspešnosti bom prikazala podatke za tri zaporedna leta, in sicer za leta 2001, 2002 in 2003. Vse podatke, ki izhajajo iz računovodskih izkazov, bom prikazala v EUR, tako da omilim učinek inflacije. Tako bodo preračunani podatki iz bilanc stanja iz SIT v EUR s pomočjo povprečnega tečaja EUR v posameznem letu, podatki iz izkazov poslovnega izida pa s tečajem EUR na 31. 12. v posameznem letu.

3.2.1.1. Analiza rentabilnosti poslovanja

Rentabilnost oz. donosnost je najbolj kompleksna mera uspešnosti poslovanja, opredeljena kot razmerje med določeno obliko rezultata in določeno obliko sredstev za doseganje tega rezultata (Pučko, Rozman, 1992, str. 247). Je razmerje med dobičkom, tj. razliko med prihodki in odhodki in zanj vloženimi poslovnimi sredstvi. Rentabilnost je povezana z osnovnim načelom gospodarnosti: z danimi sredstvi doseči čim večji rezultat oz. določen rezultat doseči s čim nižjimi sredstvi. Kaže, koliko denarnih enot dobička nam prinese denarna enota vloženih sredstev.

Med ekonomičnostjo, ki vključuje vpliv produktivnosti, rentabilnostjo in obračanjem sredstev obstaja povezava. Prikažemo jo z **DuPontovo** razčlenitvijo rentabilnosti:

$$\text{rentabilnost} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} = \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} * \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}} = \left(1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}}\right) * \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$$

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

Poleg **rentabilnosti sredstev (return on assets oz. ROA)**, poznamo še **rentabilnost kapitala (return on equity oz. ROE)**, ki je opredeljena kot razmerje med dobičkom in zanj vloženim kapitalom. Kaže donosnost na lastniški kapital, zato zanima predvsem lastnike podjetja. Po drugi strani rentabilnosti sredstev bolj zanima management.

Pri dolgoročnem gledanju na poslovanje pa je smotrno spremljati še **donosnost sredstev (return on investment oz. ROI)**, ki je podana kot razmerje med vsoto dobička in

amortizacije ter poslovnimi sredstvi. Na dolgi rok lahko namreč upoštevamo, da ima amortizacija enako vlogo kot dobiček. Ta kazalec upoštevamo predvsem pri investicijskih odločitvah.

Kazalci rentabilnosti sredstev in kapitala ter donosnosti sredstev, skupaj z ekonomičnostjo in obračanjem sredstev, so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Rentabilnost družb področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003

Kazalci oz. kazalniki	2001	2002	2003	Ind(02/01)	Ind(03/02)
Avtotehna VIS					
Ekonomičnost	1,01	1,02	1,04	100,8	102,1
Obračanje sredstev	4,15	2,50	2,28	60,3	90,9
Rentabilnost sredstev (ROA)	3,09%	3,78%	8,03%	122,4	212,5
Rentabilnost kapitala (ROE)	13,23%	18,11%	45,10%	136,9	249,0
Donosnost sredstev (ROI)	15,24%	21,49%	21,67%	141,0	100,8
Istra Avto					
Ekonomičnost	1,00	0,96	0,99	96,0	102,5
Obračanje sredstev	1,43	1,74	4,09	121,7	234,6
Rentabilnost sredstev (ROA)	0,40%	-6,76%	-5,33%		78,8
Rentabilnost kapitala (ROE)	10,63%	-284,61%	5270,62%		
Donosnost sredstev (ROI)	4,40%	-2,69%	-0,05%		1,8
AT VIS					
Ekonomičnost	0,60	0,85	1,00	142,1	117,8
Obračanje sredstev	0,37	3,30	4,08	904,3	123,5
Rentabilnost sredstev (ROA)	-24,56%	-58,37%	0,35%	237,6	
Rentabilnost kapitala (ROE)	-104,33%	360,22%	-8,62%		
Donosnost sredstev (ROI)	-23,40%	-47,04%	9,13%	201,0	
Avtoniss					
Ekonomičnost	1,01	1,00	1,02	99,7	101,4
Obračanje sredstev	5,69	5,97	4,23	105,0	70,8
Rentabilnost sredstev (ROA)	3,51%	1,71%	6,85%	48,6	401,0
Rentabilnost kapitala (ROE)	34,13%	14,58%	77,27%	42,7	530,1
Donosnost sredstev (ROI)	12,48%	10,66%	9,72%	85,4	91,2
Avtotehna Leasing					
Ekonomičnost	1,18	1,20	1,33	102,0	110,2
Obračanje sredstev	0,17	0,20	0,22	115,9	110,3
Rentabilnost sredstev (ROA)	2,57%	3,32%	5,35%	129,0	161,1
Rentabilnost kapitala (ROE)	50,23%	55,83%	63,22%	111,2	113,2
Donosnost sredstev (ROI)	4,58%	5,24%	6,70%	114,5	127,8

Vir: Računovodski izkazi družb področja avtomobilizma za leta 2001, 2002 in 2003.

Pri **Avtotehni VIS** tako rentabilnost sredstev in rentabilnost kapitala kot donosnost sredstev kažejo na precejšnje izboljšanje v uspešnosti poslovanja. Na povečanje rentabilnosti je vplivalo predvsem hitro povečevanje rezultata. Tudi sredstva in kapital so se postopno

povečevala, a po manjši stopnji kot rezultat. Dobiček se je v obdobju od leta 2001 do 2003 povečal za več kot 4-krat, čeprav so bili celotni prihodki v letu 2003 manjši kot v letu 2001.

Rentabilnost sredstev se je od leta 2001 do 2003 povečala za 2,6-krat, rentabilnost kapitala pa kar za 3,5-krat. Rentabilnost kapitala v višini 45 % je zavidljiva vrednost, vendar je lahko tudi pokazatelj prenizkega kapitala družbe. Družba ima visoko amortizacijo (na letnem nivoju je višja od dobička), kar se kaže v visokih vrednostih donosnosti sredstev.

Zelo uspešna je tudi družba **Avtotehna Leasing**, na kar kažejo zelo visoke vrednosti ekonomičnosti. Rentabilnost sredstev je sicer nižja kot pri Avtotehni VIS, ker se sredstva zelo počasi obračajo. Rentabilnost kapitala znaša v letu 2003 kar 63 %.

Poslovanje družb **Istra Avto** in **AT VIS** je bilo večji del časa negativno, kar kaže tudi ekonomičnost sredstev, ki je enaka ali manjša 1. Sredstva se sicer obračajo vse hitreje, a družbi kljub temu izkazujeta izgubo, kar rezultira v negativnih vrednostih rentabilnosti kapitala in sredstev ter donosnosti sredstev. Razlika je v tem, da je družba Istra Avto na začetku poslovala pozitivno in je največjo izgubo dosegla v letu 2001, družba AT VIS pa je 2003 počasi že izplavala iz težav.

Pozitivno je poslovala tudi družba **Avtoniss**. Za družbo Avtoniss je bilo leto 2002 najslabše leto, vrhunec pa je družba dosegla v letu 2003.

Kar se tiče visokih vrednosti rentabilnosti kapitala po družbah, velja omeniti, da imajo nekatere družbe v primerjavi s svojim poslovanjem precej nizek kapital. Družbe namreč nimajo težav s financiranjem, ker se zadolžujejo pri matičnem podjetju in imajo lahko precej več dolžniškega kot lastniškega kapitala.

Če primerjamo obravnavane pokazatelje rentabilnosti s konkurenčnimi družbami, ugotovimo, da je ekonomičnost večine naših družb v letu 2003 na ravni konkurence ali pa celo višja (Avto Triglav je imel v letu 2003 ekonomičnost 1,02, Summit Motors 1,01, Porsche Inter Avto pa 1). Rentabilnost kapitala je bila v letu 2003 zelo visoka pri Avto Triglavu (55,5 %), vendar ima Avto Triglav tudi zelo nizek delež kapitalskega financiranja. Po tem sta mu pri nas sorodni družbi Avtoniss in Avtotehna Leasing, ki dosegata še višjo rentabilnost kapitala. Pri Summit Motorsu je donosnost kapitala (6,6 %) nižja kot pri naših družbah, razen seveda pri tistih, ki dosegajo negativne rezultate. Donosnost sredstev je bila v letu 2003 pri vseh naših družbah s pozitivnim rezultatom višja od konkurence, saj je npr. Avto Triglav dosegel 4,8 % donosnost sredstev, Summit Motors pa 1,7 % (www.gvin.com).

3.2.1.2. Analiza poslovnega izida

Poslovni izid je razlika med prihodki in odhodki, ki je lahko pozitivna, kar pomeni, da družba izkazuje dobiček, ali negativna, kar pomeni, da družba izkazuje izgubo. Poslovni izid ugotavljamo z enim od temeljnih računovodskih izkazov, in sicer z izkazom poslovnega izida.

Ugotavljanje poslovnega izida je pomembno, ker kaže na delo v podjetju. Redno spremljanje poslovnega izida omogoča managementu, da takoj opazi negativne trende, kar mu da signal, da je treba odpraviti vzroke, ki vodijo v neuspešnost.

Uspeh poslovanja področja avtomobilizma je prikazan v Tabeli 5.

Tabela 5: Uspeh poslovanja družb področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003

v EUR	2001	2002	2003	Ind(02/01)	Ind(03/02)
Avtotehna VIS					
Celotni prihodki	22.285.138	15.142.212	18.831.601	67,9	124,4
Celotni odhodki	22.119.536	14.913.716	18.167.210	67,4	121,8
Čisti dobiček	165.602	228.496	664.391	138,0	290,8
Istra Avto					
Celotni prihodki	5.867.469	4.646.218	5.753.447	79,2	123,8
Celotni odhodki	5.851.015	4.826.426	5.828.387	82,5	120,8
Čisti dobiček	16.454	-180.208	-74.940		41,6
AT VIS					
Celotni prihodki	74.686	1.250.821	1.982.279	1.674,8	158,5
Celotni odhodki	124.914	1.471.871	1.980.568	1.178,3	134,6
Čisti dobiček	-50.227	-221.051	1.711	440,1	
Avtoniss					
Celotni prihodki	3.479.989	3.392.578	5.337.666	97,5	157,3
Celotni odhodki	3.458.497	3.382.882	5.251.310	97,8	155,2
Čisti dobiček	21.492	9.696	86.356	45,1	890,6
Avtotehna Leasing					
Celotni prihodki	1.692.285	1.733.371	1.484.118	102,4	85,6
Celotni odhodki	1.436.694	1.442.140	1.119.975	100,4	77,7
Čisti dobiček	255.591	291.232	364.143	113,9	125,0

Vir: Računovodski izkazi družb področja avtomobilizma za leta 2001, 2002 in 2003.

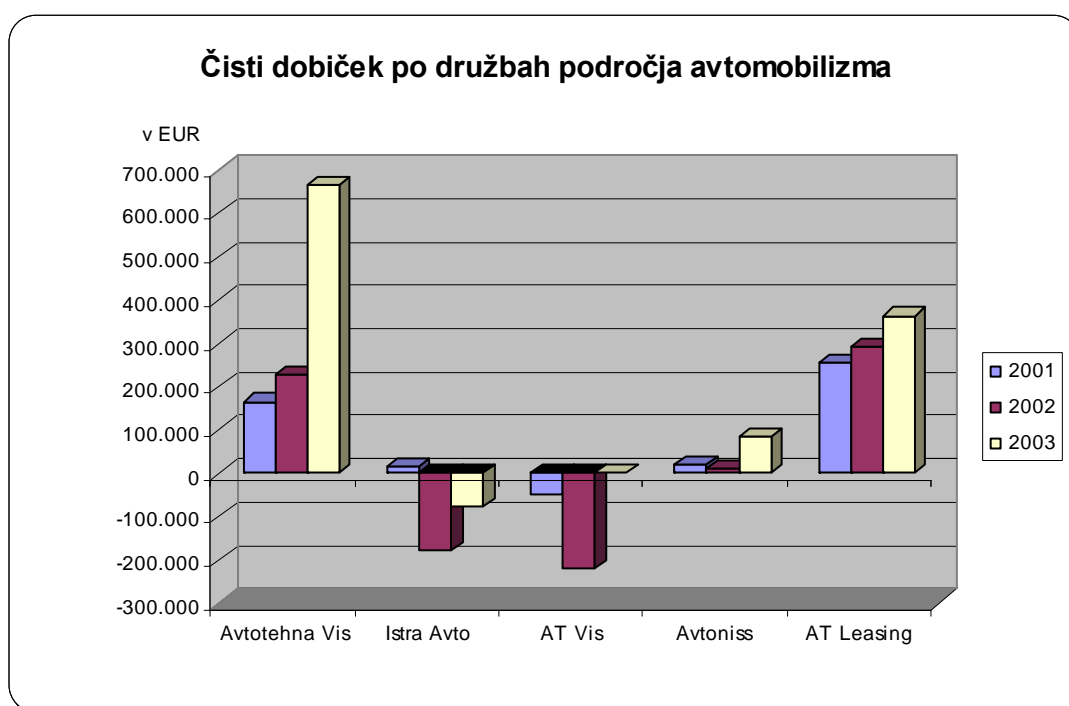
Avtotehna VIS in **Istra Avto** sta v letu 2002 ustvarili precej manj prihodkov kot v letu 2001. Razloga za to sta dva. Prvi razlog je v tem, da družbe s spremembo računovodskih standardov od leta 2002 naprej ne smejo v prihodkih več prikazovati interne realizacije, ki je v tej dejavnosti precej velika. Drugi razlog je v tem, da se je zmanjšala prodaja na celotnem avtomobilskem trgu za 4 %, še več pa se je zmanjšala prodaja Oplov (za 13 %). Vodstvo meni, da je glavni razlog za zmanjšanje trga Oplov v temu, da nekaj let ni bilo ustreznih modelov, ki bi zadovoljili potrebe kupcev. Na zmanjšanje celotnega avtomobilskega trga pa je delno vplivalo tudi varčevanje prebivalcev v Nacionalni varčevalni shemi. Avtotehna VIS je uspela temu primerno zmanjšati tudi odhodke in je dosegla za 38 % večji dobiček kot leto poprej, Istra Avto pa je stroške zmanjšal za manj kot prihodke in je dosegel izgubo, ki jo je žal nadaljeval tudi v 2003.

Družba **Avtotehna Leasing** je poslovala solidno in je obe leti povečevala dobiček. V letu 2003 se jim je zmanjšal obseg prometa, ker so novi leasing posli prešli na Avtotehno VIS.

Na **Avtoniss** je v letu 2002 vplivalo splošno zmanjšanje povpraševanja na avtomobilskem trgu, kar se odraža v rahlem padcu prodaje in tudi padcu dobička, zato pa je bilo toliko uspešnejše z vidika prodaje in doseženega dobička leto 2003. Razlog za to je v vnovičnem povečanju avtomobilskega trga (v primerjavi z letom poprej je bilo 13 % več registracij) in pa začetku prodaje novega modela avtomobila manjšega razreda, ki je požel velik uspeh.

Rezultati po družbah znotraj področja avtomobilizma so precej razgibani, kar je razvidno iz grafa na Sliki 9.

Slika 9: Čisti dobički/izgube po družbah področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003



Vir: Računovodski izkazi družb področja avtomobilizma za leta 2001, 2002 in 2003.

Če gledamo vse družbe avtomobilizma skupaj, ugotovimo, da so v letu 2003 dosegle nižje prihodke kot npr. družbi Avto Triglav (122 mio EUR) in Summit Motors (396 mio EUR). Skupni neto dobiček je nižji od tistega, ki ga je ustvaril Avto Triglav (1,5 mio EUR), a višji od dobička Summit Motorsa (0,6 mio EUR) (www.gvin.com).

3.2.1.3. Analiza prihodkov

Prihodki iz poslovanja predstavljajo prodajno vrednost proizvodov in storitev v obračunskem obdobju, ki jih podjetje ustvari s svojim poslovanjem. Poleg teh prihodkov podjetje lahko ustvarja tudi **prihodke iz financiranja**, ki nastajajo v zvezi s finančnim poslovanjem podjetja. Prihodki iz poslovanja in financiranja so redni prihodki, poleg njih pa

ločimo še **izredne prihodke**, ki so sestavljeni iz neobičajnih postavk, ki v obravnavanem poslovnem letu povečujejo izid rednega poslovanja (SRS, 2002, str. 134).

Prihodki po družbah področja avtomobilizma so prikazani v Tabeli 6.

Tabela 6: Prihodki področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003

Element	2001		2002		2003		Ind (02/01)	Ind (03/02)
	vrednost v EUR	delež v %	vrednost v EUR	delež v %	vrednost v EUR	delež v %		
Avtotehna Vis								
Prihodki od prodaje	21.948.244	98,5	14.594.231	96,4	18.009.571	95,6	66,5	123,4
Ostali poslovni prihodki	0	0,0	456.473	3,0	640.262	3,4		140,3
Prihodki od financiranja	12.118	0,1	25.785	0,2	103.887	0,6	212,8	402,9
Izredni prihodki	324.776	1,5	65.723	0,4	77.882	0,4	20,2	118,5
Skupaj prihodki	22.285.138	100	15.142.212	100	18.831.601	100	67,9	124,4
Istra Avto								
Prihodki od prodaje	5.575.352	95,0	4.607.253	99,2	5.723.269	99,5	82,6	124,2
Ostali poslovni prihodki	0	0,0	22.317	0,5	21.955	0,4		98,4
Prihodki od financiranja	2.669	0,0	14.175	0,3	6.669	0,1	531,0	47,0
Izredni prihodki	289.448	4,9	2.473	0,1	1.554	0,0	0,9	62,8
Skupaj prihodki	5.867.469	100	4.646.218	100	5.753.447	100	79,2	123,8
AT VIS								
Prihodki od prodaje	74.681	100	1.193.475	95,4	1.819.799	91,8	1.598	152,5
Ostali poslovni prihodki	0	0	53.673	4,3	136.174	6,9		253,7
Prihodki od financiranja	5	0	340	0,0	747	0,0	6.289	219,8
Izredni prihodki	0	0	3.332	0,3	25.560	1,3		767,1
Skupaj prihodki	74.686	100	1.250.821	100	1.982.279	100	1.675	158,5
Avtoniss								
Prihodki od prodaje	3.217.500	92,5	3.225.935	95,1	5.199.479	97,4	100,3	161,2
Ostali poslovni prihodki	0	0,0	163.955	4,8	136.267	2,6		83,1
Prihodki od financiranja	2.069	0,1	1.318	0,0	1.920	0,0	63,7	145,6
Izredni prihodki	260.420	7,5	1.370	0,0	1	0,0	0,5	0,1
Skupaj prihodki	3.479.989	100	3.392.578	100	5.337.666	100	97,5	157,3
Avtotehna Leasing								
Prihodki od prodaje	786.280	46,5	447.442	25,8	398.550	26,9	56,9	89,1
Ostali poslovni prihodki	0	0,0	181.072	10,4	142.198	9,6		78,5
Prihodki od financiranja	784.808	46,4	1.045.117	60,3	910.286	61,3	133,2	87,1
Izredni prihodki	121.196	7,2	59.741	3,4	33.083	2,2	49,3	55,4
Skupaj prihodki	1.692.285	100	1.733.371	100	1.484.118	100	102,4	85,6

Vir: Računovodski izkazi družb področja avtomobilizma za leta 2001, 2002 in 2003.

Prihodki iz poslovanja v vseh družbah razen Avtotehne Leasing predstavljajo več kot 90 % vseh prihodkov, kar pomeni, da je prodaja avtomobilov glavni vir zaslužka. Avtotehna Leasing je izjema, ker se večinoma ukvarja s kreditiranjem, zato prihodki od financiranja predstavljajo pribl. 60 % vseh prihodkov. Prihodke iz poslovanja pri njih predstavljajo prihodki iz provizij, najemnine za poslovne najeme, prihodki iz predčasnih prekinitev leasing poslov ipd.

Prihodki iz poslovanja so se v letu 2002 pri večini družb zmanjšali zaradi slabega povpraševanja po avtomobilih. Trg vozil je namreč v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 upadel za 4,1 %, prodaja Oplov pa kar za 13 %. Promet AT VIS je tako v letu 2002 narasel samo zaradi tega, ker je v letu 2001 šele začela s poslovanjem. Povečanje povpraševanja v letu 2003 je potem vplivalo na ponoven porast prihodkov večine družb v letu 2003. Družbe so v letu 2002 in 2003 povečevale prihodke od prodaje storitev, saj se zavedajo pomembnosti poprodajnih storitev za kupca. S tem namenom je bila v letu 2003 znotraj Avtotehne VIS odprta tudi nova sodobna avtopralnica.

Družbe so v večji meri usmerjene na domači trg. Prodaja v tujino predstavlja nekje do 3 % vseh prihodkov iz poslovanja. Izjema je bil v letu 2003 Avtoniss, ki je v tujini dosegel 10 % vseh prihodkov iz poslovanja, saj je dobil nekaj javnih razpisov v tujini.

Delež prihodkov iz financiranja, pa tudi izrednih prihodkov v vseh prihodkih je zanemarljiv. Razlog za zmanjšanje izrednih prihodkov v letu 2002 v primerjavi z letom 2001 je v spremembi računovodskih standardov. Do konca leta 2001 se je namreč prihodke od prodaje osnovnih sredstev vodilo med izrednimi prihodki, z letom 2002 pa se je to prodajo začelo evidentirati med ostalimi prihodki iz poslovanja. Avtomobilske družbe imajo ponavadi precej testnih vozil, ki jih imajo nekaj časa zavedene med osnovnimi sredstvi, potem pa jih prodajo, zato so se z letom 2002 zmanjšali izredni prihodki in povečali drugi prihodki iz poslovanja.

3.2.1.4. Analiza odhodkov

Odhodki so stroški, ki so nastali s proizvodnjo oz. nabavo tistih proizvodov, ki smo jih v določenem obdobju prodali na trgu. Poleg **poslovnih odhodkov** ločimo še **odhodke od financiranja** in **izredne odhodke**.

Odhodki poslovanja so poslovni stroški, ki so nastali v določenem obračunskem obdobju. Popravljeni so za spremembo stroškov, ki se zadržujejo v zalogah nedokončane proizvodnje in zalogah gotovih izdelkov. Gre za stroške blaga, materiala in storitev, stroške dela, amortizacijo, popravek vrednosti terjatev in obratnih stroškov ter druge odhodke od poslovanja.

Prihodki po družbah področja avtomobilizma so prikazani v Tabeli 7.

Tabela 7: Odhodki področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003

Element	2001		2002		2003		Ind (02/01)	Ind (03/02)
	vrednost v EUR	delež v %	vrednost v EUR	delež v %	vrednost v EUR	delež v %		
Avtotehna VIS								
Odhodki poslovanja	21.708.995	98,3	14.498.508	97,6	17.554.340	97,0	66,8	121,1
Odhodki financiranja	343.599	1,6	342.313	2,3	371.550	2,1	99,6	108,5
Izredni odhodki	41.393	0,2	17.076	0,1	176.169	1,0	41,3	1.032
Odhodki skupaj	22.093.986	100	14.857.897	100	18.102.059	100	67,2	121,8
Istra Avto								
Odhodki poslovanja	5.699.173	97,4	4.720.407	97,8	5.736.123	98,4	82,8	121,5
Odhodki financiranja	130.864	2,2	104.299	2,2	79.686	1,4	79,7	76,4
Izredni odhodki	20.978	0,4	1.719	0,0	12.579	0,2	8,2	731,7
Odhodki skupaj	5.851.015	100	4.826.426	100	5.828.387	100	82,5	120,8
AT VIS								
Odhodki poslovanja	123.894	99,2	1.439.318	97,8	1.956.885	98,8	1.162	136,0
Odhodki financiranja	881	0,7	32.550	2,2	23.681	1,2	3.694	72,8
Izredni odhodki	139	0,1	3	0,0	2	0,0	2,4	66,7
Odhodki skupaj	124.914	100	1.471.871	100	1.980.568	100	1.178	134,6
Avtoniss								
Odhodki poslovanja	3.209.578	92,8	3.363.125	99,5	5.210.901	99,6	104,8	154,9
Odhodki financiranja	478	0,0	15.155	0,4	20.914	0,4	3.171	138,0
Izredni odhodki	248.083	7,2	1.990	0,1	0	0,0	0,8	0,0
Odhodki skupaj	3.458.139	100	3.380.271	100	5.231.815	100	97,7	154,8
Avtotehna Leasing								
Odhodki poslovanja	1.147.544	82,1	889.760	65,0	656.971	65,6	77,5	73,8
Odhodki financiranja	190.219	13,6	478.337	35,0	344.607	34,4	251,5	72,0
Izredni odhodki	60.614	4,3	417	0,0	6	0,0	0,7	1,4
Odhodki skupaj	1.398.378	100	1.368.514	100	1.001.584	100	97,9	73,2

Vir: Računovodski izkazi družb področja avtomobilizma za leta 2001, 2002 in 2003.

Odhodki od poslovanja v veliki večini družb predstavljajo več kot 95% vseh odhodkov. Izjema je ponovno Avtotehna Leasing, ki se ukvarja z dajanjem leasinga in kreditov in zatorej potrebuje več finančnih sredstev. Pri ostalih družbah odhodki od financiranja predstavljajo nekje do dobrih 2% vseh virov. Izredni odhodki predstavljajo majhen delež vseh odhodkov. Izjema je leto 2001, kjer se kaže vpliv spremembe računovodskih standardov, kar sem že razložila na strani prihodkov. V tem primeru se je na izredne odhodke knjižila neodpisana vrednost prodanih osnovnih sredstev.

Med odhodki iz poslovanja predstavlja pri vseh družbah, ki se prvenstveno ukvarjajo s prodajo avtomobilov, največji delež nabavna vrednost prodanega blaga, in sicer med 60 in 80 %. Na drugem mestu sledijo stroški storitev, ki predstavljajo od 7 do 12 %. Večji delež predstavlja še stroški plač (2–10 %) in stroški amortizacije.

Celotni odhodki so se pri Avtotehni VIS in Istra Avtu v letu 2002 zmanjšali, v skladu z zmanjšanimi prihodki iz naslova zmanjšanja prodaje Oplov. V letu 2003 je že vidno povečevanje stroškov, podobno kot je pri drugih družbah v vseh obdobjih.

3.2.1.5. Analiza sredstev

Sredstva v podjetju so stvari, pravice in denar, ki jih ima podjetje v določenem trenutku in mu omogočajo uresničevanje ekonomskih ciljev in tako predstavljajo njegovo premoženje.

Bilanca stanja na določen dan pove, kolikšna sredstva so bila vložena v podjetje in kako je podjetje do teh sredstev prišlo. Sredstva delimo glede na funkcionalnost pri ustvarjanju prihodkov na osnovna in obratna glede na čas njihove vezave na kratkoročna in dolgoročna ter glede na njihove značilnosti na stalna (obratna sredstva skupaj s kratkoročnimi finančnimi naložbami) in gibljiva (obratna sredstva in dolgoročne finančne naložbe) sredstva.

Obratna sredstva v določenem obdobju prehajajo iz denarne oblike v zaloge in nato v terjatve do kupcev, dokler krog ni zaključen. Uspešnost poslovanja je tako v veliki meri odvisna od hitrosti obračanja sredstev. Večkrat ko se poslovna sredstva obrnejo, večji bo uspeh oz. manjša sredstva so potrebna za enak uspeh (Pučko, Rozman, 1993, str. 96). Zato si moramo vedno prizadevati, da so naše zaloge in terjatve čim manjše.

Sredstva družb so prikazana v Tabeli 8.

Tabela 8: Sredstva družb področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003

Element	2001		2002		2003		Ind (02/01)	Ind (03/02)
	vrednost v EUR	delež v %	vrednost v EUR	delež v %	vrednost v EUR	delež v %		
Avtotehna VIS								
Stalna sredstva	2.754.631	51,3	3.991.418	59,3	4.752.474	48,4	144,9	119,1
Gibljava sredstva	2.611.416	48,7	2.740.500	40,7	5.066.663	51,6	104,9	184,9
Zaloge	1.429.295	26,6	1.189.188	17,7	1.493.741	15,2	83,2	125,6
Terjatve	1.063.945	19,8	1.343.656	20,0	3.199.155	32,6	126,3	238,1
Kratkoročne finančne nal.	15.263	0,3	31.543	0,5	77.469	0,8	206,7	245,6
Denar	102.913	1,9	83.257	1,2	53.662	0,5	80,9	64
Aktivne časovne razmejitve	0	0,0	92.855	1,4	242.636	2,5		261,3
Sredstva skupaj	5.366.047	100,0	6.731.917	100,0	9.819.137	100,0	125,5	145,9
Istra Avto								
Stalna sredstva	437.827	10,7	255.778	20,7	331.827	21,0	58,4	129,7
Gibljava sredstva	3.659.629	89,3	979.472	79,3	1.247.128	79,0	26,8	127,3
Zaloge	820.962	20,0	501.799	40,6	708.911	44,9	61,1	141,3
Terjatve	2.819.819	68,8	420.422	34,0	511.055	32,4	14,9	121,6
Denar	7.937	0,2	34.429	2,8	24.371	1,5	433,8	71
Aktivne časovne razmejitve	10.911	0,3	22.821	1,8	2.791	0,2	209,2	12,2
Sredstva skupaj	4.097.456	100,0	1.235.250	100,0	1.578.955	100,0	30,1	127,8
AT VIS								
Stalna sredstva	135.273	66,2	186.870	33,8	198.175	47,3	138,1	106,0
Gibljava sredstva	69.205	33,8	366.014	66,2	221.145	52,7	528,9	60,4
Zaloge	13.078	6,4	246.853	44,6	90.684	21,6	1.887,5	36,7
Terjatve	42.166	20,6	107.588	19,5	122.150	29,1	255,2	113,5
Denar	12.453	6,1	526	0,1	1.927	0,5	4,2	367
Aktivne časovne razmejitve	1.507	0,7	11.047	2,0	6.384	1,5	733,0	57,8
Sredstva skupaj	204.478	100,0	552.883	100,0	419.320	100,0	270,4	75,8
Avtoniss								
Stalna sredstva	160.500	26,2	135.309	25,8	272.018	13,6	84,3	201,0
Gibljava sredstva	451.143	73,8	388.778	74,2	1.726.085	86,4	86,2	444,0
Zaloge	363.511	59,4	221.433	42,3	972.017	48,6	60,9	439,0
Terjatve	83.479	13,6	159.446	30,4	742.260	37,1	191,0	465,5
Denar	4.154	0,7	7.900	1,5	11.809	0,6	190,2	149
Sredstva skupaj	611.643	100,0	524.087	100,0	1.998.104	100,0	85,7	381,3
AT Leasing								
Stalna sredstva	2.328.058	23,4	1.776.387	23,3	2.256.961	37,6	76,3	127,1
Gibljava sredstva	7.606.866	76,6	5.844.791	76,7	3.744.471	62,4	76,8	64,1
Zaloge	26.277	0,3	22.380	0,3	13.428	0,2	85,2	60,0
Terjatve	5.731.580	57,7	4.518.056	59,3	2.281.584	38,0	78,8	50,5
Kratkoročne finančne nal.	1.839.689	18,5	1.302.535	17,1	1.449.417	24,2	70,8	111,3
Denar	9.319	0,1	1.820	0,0	43	0,0	19,5	2
Sredstva skupaj	9.934.924	100,0	7.621.178	100,0	6.001.433	100,0	76,7	78,7

Vir: Računovodski izkazi družb področja avtomobilizma za leta 2001, 2002 in 2003.

Avtotehna VIS izkazuje kar visok delež stalnih sredstev v vseh sredstvih (v letu 2002 kar 60 %). Upoštevati moramo, da v tem predstavljajo precej velik delež vozila, ki jih ima podjetje v

lasti in jih daje kupcem na leasing. V letu 2003 se je delež stalnih sredstev sicer za malenkost zmanjšal, absolutno pa so se stalna sredstva povečala, ker je družba vložila v novo stavbo za tehnične preglede. Družba izkazuje dolgoročne finančne naložbe, saj ima 6 hčerinskih družb. Družba postopno znižuje delež zalog v sredstvih, zaradi večje prodaje pa se je povečal delež terjatev.

Precej višji delež gibljivih sredstev izkazuje družba **Istra Avto** (v letu 2001 kar 90 %). V letu 2001 so terjatve predstavljale kar 70 % vseh sredstev. V letu 2002 se je ta delež zmanjšal na polovico, zato pa se je za 20 % točk povečal delež zalog.

Pri **AT VIS** je bil delež stalnih sredstev v vseh sredstvih visok samo v prvem letu, ko je družba začela poslovati in še ni imela veliko zalog. Delež zalog je v letu 2003 padel na 22 %, ker se je družba že začela pripravljati na prehod na Avtotehno VIS. Povečal pa se je delež stalnih sredstev.

Družba **Avtoniss** ima nizek delež stalnih sredstev v vseh sredstvih, v letu 2003 pa se je še dodatno zmanjšal. Precej višji je delež zalog, in sicer v povprečju okrog 50 %, raste pa tudi delež terjatev, ki so se v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 povečale skoraj za 5-krat.

Avtotehna Leasing izkazuje med 60 in 76 % delež gibljivih sredstev. V primerjavi z drugimi družbami ima Avtotehna Leasing visok delež kratkoročnih finančnih naložb (okrog 20%). Družba zalog praktično nima, je pa precej velik delež terjatev, ki pa se je v zadnjem letu zmanjšal, ker je družba del posla prenesla na Avtotehno VIS.

Nobena družba nima v lasti nepremičnin (izjema je Avtotehna Vis, ki je v prejšnjem letu zgradila stavbo za tehnične preglede), saj je lastnik vseh nepremičnin matična družba.

V nadaljevanju so prikazani koeficienti obračanja sredstev, in sicer koeficient obračanja zalog, koeficient obračanja terjatev in koeficient obračanja obratnih sredstev.

V **Avtotehni VIS** so se tako sredstva kot zaloge obračale najhitreje v letu 2001. V letu 2003 so se ene in druge obrnile 13-krat na leto, kar pomeni, da hitreje kot enkrat na mesec. Obratna sredstva so se obračala nekoliko počasneje (v letu 2003 okrog 5-krat na leto).

V **Istra Avtu** je opazno povečanje skrbi za hitrejše obračanje sredstev na splošno. Največji porast obračanja je razviden na strani terjatev, ki so se v letu 2003 obračale več kot 7-krat hitreje kot v letu 2001. Podoben učinek je razviden tudi pri družbi **AT VIS**.

Pri **Avtonissu** se je obračanje sredstev upočasnilo, kar pokažejo vsi trije koeficienti, posebej pa koeficient obračanja terjatev. Razlog je v tem, da so se obratna sredstva v letu 2003 precej povišala.

Pri **Avtotehni Leasing** se zaloge sicer hitro obračajo, res pa je, da predstavljajo zelo majhen delež vseh sredstev. Obračanje celotnih obratnih sredstev je zelo počasno. Razlog je v naravi

dejavnosti družbe, iz katere izhaja, da ima družba zelo malo prihodkov iz poslovanja, kar vpliva na hitrost obračanja sredstev.

Tabela 9: Koefficienti obračanja sredstev v letih 2001 do 2003

Koefficienti	2001	2002	2003	Ind(02/01)	Ind(03/02)
Avtotehna VIS					
Obračanje zalog	15,4	11,1	13,4	72,6	120,4
Obračanje terjatev	20,6	12,9	13,0	62,7	100,9
Obračanje obrat. sred.	8,5	5,5	4,7	65,1	85,0
Istra Avto					
Obračanje zalog	6,8	7,0	9,5	102,6	135,7
Obračanje terjatev	2,0	3,0	14,9	148,3	502,8
Obračanje obrat. sred.	1,5	2,0	5,1	130,4	258,8
AT VIS					
Obračanje zalog	5,7	9,2	10,8	160,8	117,4
Obračanje terjatev	4,4	19,6	16,5	443,5	84,2
Obračanje obrat. sred.	1,1	5,5	6,2	508,2	113,0
Avtoniss					
Obračanje zalog	8,9	11,0	8,7	124,6	79,0
Obračanje terjatev	38,5	32,8	14,2	85,1	43,3
Obračanje obrat. sred.	7,1	7,7	4,9	107,7	64,0
Avtotehna Leasing					
Obračanje zalog	29,9	18,4	22,3	61,5	121,0
Obračanje terjatev	0,3	0,4	18,3	112,4	4.745,4
Obračanje obrat. sred.	0,1	0,1	0,1	63,7	134,3

Vir: Računovodski izkazi družb področja avtomobilizma za leta 2001, 2002 in 2003.

3.2.2. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

V nadaljevanju je prikazana analiza posameznih poslovnih funkcij.

3.2.2.1. Analiza prodaje

Prodajna funkcija omogoča pretvarjanje proizvodov v denarna sredstva in s tem zagotavlja nepretrganost celotnega reprodukcijskega procesa. Gre za fazo v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo oz. nabavo blaga in hkrati pridobivati kupce za proizvode, storitve oz. blago ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem povpraševanju in ob uporabi ustreznih prodajnih poti (Pučko, 1997, str. 70).

Načini prodaje so po različnih podjetjih znotraj področja avtomobilizma zelo sorodni, kar pa ni nenavadno, glede na to, da družbe prodajajo enake proizvode. Trg je tako razdeljen na segment novih vozil, rabljenih vozil, poprodajo v obliki servisa, avtopralnice in prodaje rezervnih delov ter finančnih storitev.

Kar se tiče **novih vozil**, se v okviru področja avtomobilizma v skupini Avtotehna trenutno prodaja 4 znamke avtomobilov: Opel, Fiat, Lancia in Chevrolet. Do prve polovice letošnjega leta se je v okviru družbe Avtoniss prodajal tudi Nissan, vendar je morala družba zaradi prevzema distribucije Nissana s strani Renaulta s prodajo zaradi nerazumnih zahtev Renaulta prenehati.

Glavna znamka prodajanih avtomobilov skupini Avtotehna še vedno ostaja **Opel**.

Število vseh prodanih vozil je v letu 2003 za 14 % večje v primerjavi letom 2002. Prodanih je bilo 59.745 vozil. Prodaja Opelov se je pri tem povečala kar za dobrih 30 % (lani 2.967, letos 3.914 avtomobilov). V tržnih deležih to pomeni rast z lanskimi 5,7 % na sedanjih 6,5 %. Od tega se največ proda najmanjšega avtomobila Corsa, in sicer kar 44 %, sledi srednji avtomobil Astra s 24 %, za njim pa še Vectra (16 %), Meriva in Zafira (7 %) ter Agila (4 %). Preostali segmenti trenutno nimajo vpliva na poslovanje, ker je cenovna politika pri Fronteri, Coupeju in drugih modelih popolnoma zgrešena.

Avtotehna VIS na svojem področju proda 11 % več, kot je Opelovo povprečje na trgu. Družba je v letu 2003 prodala 1.615 novih vozil, s čimer je dosegla 41-odstotni tržni delež pri prodanih Opelih. Dobrih 60 % so prodali na lokaciji Celovška cesta 228, kjer je sedež družbe, ostalo delo pa je opravila mreža prodajalcev (satelitske družbe, ki so v večinski lasti Avtotehne VIS). Največji delež pri prodanih vozilih je predstavljala Corsa (808), sledila je Astra (406), Meriva (158), Vectra (111), Zafira (74), preostalo pa so bila komercialna vozila (45) in druga vozila.

Poleg tega je v letu 2003 131 Opelovih vozil prodala AT VIS (ki je danes že pridružena Avtotehni VIS), kar je 38% več kot v preteklem letu, in 300 vozil Istra Avto (16 % več kot v letu 2002). Istra Avto na svojem prodajnem področju dosega visoke tržne deleže prodanih Opelov med vsemi vozili (v letu 2003 več kot 8 %) (Letno poročilo Istra Avta za leto 2003, 2004).

V oktobru 2003 je družba Avtotehna VIS podpisala prodajno-servisno pogodbo za vozila **Fiat** in **Lancia**. S komercialnimi aktivnostmi so pričeli v decembru 2003. Prodaja počasi narašča, kar je tipično za novo blagovno znamko.

V letu 2004 je bila prenesena dejavnost družbe AT VIS na Avtotehno VIS. Cilj je povečati tržni delež v Kranju ob manjših stroških poslovanja. V Kranju naj bi pridobili tudi pogodbo za prodajo in servis vozil **Chevrolet** (prej Daewoo), ki se že prodajajo v Kopru v družbi Istra Avto (Letno poročilo družbe Avtotehna VIS za leto 2003, 2004).

Družba Istra Avto je pogodbi za prodajo in servisiranje Daewoo vozil podpisala konec septembra 2003. V decembru je principal spremenil blagovno znamko, in sicer iz Daewoo v Chevrolet. Prodajni izdelki so ostali enaki, spremenilo se je le ime blagovne znamke. V letu 2003 je družba prodala 46 vozil, količina prodanih vozil pa bi bila še vsaj za 30 % večja, če se ne bi v zadnjih 3 mesecih pojavilo pomanjkanje dobav najbolj prodajane modela.

Trg **rabljenih vozil** ima dva večja segmenta:

- **Staro za novo:**

Gre predvsem za stare, izrabljene in poceni avtomobile, ki jih ljudje »dajo v račun«, ko kupujejo nove avtomobile. Trg po grobi oceni obsega 80.000 slabih rabljenih vozil. To je segment, ki je pač nujen pri prodaji novih vozil, vendar za družbe ni tržno zanimiv.

- **Dobri rabljeni avtomobili:**

Gre za avtomobile, ki so vredni 2 mio SIT in navzgor. Groba ocena pravi, da trg obsega 30.000 takšnih rabljenih vozil. Takšne avtomobile se ponavadi nabavlja pri leasing in rent-a-car hišah. Težava je v tem, da zahtevajo prodajalci pri takšnih velikih nakupih plačilo vnaprej. Obstaja pa tudi precejšnje tveganje, kako kakovostni bodo ti avtomobili.

V letu 2003 so vse družbe s področja avtomobilizma skupaj prodale 1.350 takih vozil. Tako so imele skupaj okrog 4–5-odstotni tržni delež na tem segmentu v Sloveniji. Ta tržni segment je za nas zanimiv, zato se bodo družbe (oz. Avtotehna VIS, preko katere naj bi se vršila prodaja teh vozil) tudi v bodoče prizadevale, da bi prodale čim več takih avtomobilov in še povečale svoj tržni delež.

V **servisu** Avtotehne VIS so tako prodane ure dela kot tudi promet in razlika v ceni pri prodaji nadomestnih delov na lanskem nivoju oz. so se celo za malenkost povečale. Glede na dejstvo, da je bilo leto 2003 najintenzivnejše v smislu vzdrževanja policijskih vozil (v preteklih letih je policija kupila precej avtomobilov, ki jih sedaj v Avtotehni VIS vzdržujejo, nekaj vozil pa ima policija v najemu), je bil izkoristek delavnic dober. Garancijska popravila so se zmanjšala za 25 %, verjetno zaradi boljše kakovosti. Program Fiat v letu 2003 še ni zaživel, kar pa ni nenavadno glede na to, da se je šele začel prodajati in si je še treba pridobiti stranke.

S servisno dejavnostjo so se ukvarjale tudi družbe AT VIS, Istra Avto in Avtoniss.

Pri **prodaji nadomestnih delov** v Avtotehni VIS rezultati kažejo bistveno povečanje realizacije v letu 2003 v primerjavi z letom 2002, in sicer za 15 %. Tudi gibanje razlike v ceni je bilo pozitivno, čeprav ne v sorazmerju s prometom, saj je bilo povečanje samo 4-odstotno. Največje povečanje prometa in razlike v ceni je bilo v oddelku veleprodaje nadomestnih delov, ki je bil kadrovsko in organizacijsko okrepljen. Z uvedbo programa OTC (Opel Trade Club) so pridobili ca. 150 partnerjev – neodvisnih serviserjev in trgovcev, za katere je zadolžen novi prodajalec. Po poročilih OSE so tako rekoč edini pooblaščen trgovec, ki organizirano izvaja ta program prodaje nadomestnih delov nepooblaščenim serviserjem. Poleg tega se na osnovi stalnih direktnih kontaktov na programu OTC kažejo pozitivni učinki pri prodaji nadomestnih delov Fiat, saj gre za isti segment strank. Z ugodnimi pogoji dobave so obdržali v prodajni mreži bivše partnerje, ki so postali neodvisni pooblaščen serviserji, in pridobili dva nova.

V maloprodaji nadomestnih delov ni bilo bistvenih sprememb, je pa gibanje prodaje v rahlem, a stalnem upadanju že zadnja tri leta. Zaradi zapletenih tehnologij je vedno manj delov, ki jih stranke lahko same zamenjajo na vozilu.

Na področju **avtopralnice** Avtotehne VIS se situacija na trgu v letu 2003 ni bistveno spremenila glede na leto 2002. Konkurenco še zaostrujejo nekateri manjši objekti, predvsem ob bencinskih servisih, medtem ko ni bilo novogradenj večjih pralnic. Leto zaznamuje izjemno dobra prodaja v prvi polovici leta, slabše poletje in pa podpovprečna jesen. Znova se potrjuje močna odvisnost posla od vremenskih razmer.

Konec leta 2003 je bila zgrajena nova moderna avtopralnica v sklopu Petrolovega bencinskega servisa. Stara avtopralnica je ostala v delujočem stanju in bo namenjena dodatni ponudbi servisnih storitev za stranke servisa.

V letu 2004 je zaživel tudi projekt **tehničnih pregledov** in registracij vozil, ki poteka znotraj novo priključene družbe Atos VIS.

V letu 2003 je bila na segmentu **finančnih storitev** obnovljena celostna podoba financiranja znotraj avtomobilskega področja. Uveden je bil pojem in celostna podoba »finančne storitve«, pod katero se tržijo posojila, ki jih sklepa Avtotehna Leasing in operativni ter finančni leasingi, ki jih sklepa Avtotehna VIS.

V letu 2003 je imela Avtotehna Leasing 536 mio SIT na novo financiranih posojil (glavnica), kar je 7 % več kot v letu 2002 in 31 % več kot v letu 2001. Največji delež posojil je predstavljalo financiranje nakupa vozil pri Avtotehni VIS. Rast je posledica prenehanja delovanja GMAC Financials. Le-ta je bil nosilec blagovne znamke Opel Credits in je prenesel svojo dejavnost, tj. posle in portfelj, na Volksbank, ki pa je prepočasno reagirala (Letno poročilo Avtotehne Leasing za leto 2003, 2004).

Avtotehna VIS je s 01. 01. 2003 začela sklepati posle finančnega leasinga. V letu 2003 je bilo za 458 mio SIT na novo financiranih poslov finančnega leasinga (glavnica), kar je za 78 % več kot v letu 2002 (v letu 2002 je te posle sklepala Avtotehna Leasing).

V sklopu prodaje novih vozil se je vršila tudi trženjska dejavnost. Oglaševanje prodajnih in poprodajnih akcij je pri vozilih Opel v letu 2003 potekalo praktično vse leto: v januarju so začeli z akcijami prodaje letnikov 2002, nadaljevali pa z akcijami na modelih Corsa, Astra in Zafira. Pozno spomladi se je začela prodaja Merive, za njo pa drugi val prodajne akcije na Corsi, Astri in Zafiri. Zadnje četrletje je bilo v znamenju kampanje »staro za novo«. Natančnejši seznam kampanj in razporeditev po medijih je razviden z naslednje slike.

V Avtotehni VIS in tudi v preostalih družbah avtomobilizma, v sektorju prodaje prevladuje nabava trgovskega blaga, v sektorju poprodaje pa nabava rezervnih delov, orodja, delovnih priprav in tujih storitev. Dobavitelji so sicer tuja in domača podjetja, vendar močno prevladuje nabava iz tujine.

V sektorju prodaje vozil so vodje odgovorni za kakovostno organizacijo nabave, prevzema in izdaje novih vozil kupcem in prodajalcem v mreži. Prav tako so odgovorni za organizacijo sprejema rabljenih vozil, njihovo ocenitev in zagotavljanje tehnične brezhibnosti teh vozil. V sektorju poprodaje (v delu z nadomestnimi deli) so vodje odgovorni za organizacijo nabave in skladiščenja nadomestnih delov.

Avtotehna VIS nova vozila samostojno uvaža od principala Opel Southeast Europe iz Madžarske. Potrebni količinam zaloge posvečajo posebno pozornost. Nova vozila se naročajo na podlagi pregleda stanja skladišč ter že potrjenih neizdobavljenih naročil, po pregledu situacije trga, na osnovi eventualnih naročil prodajne mreže ali pooblaščenih serviserjev in na osnovi naročila končnega kupca (Poslovník vodenja kakovosti, 2002).

V letu 2003 so se sicer njihove **zaloge novih vozil** povečale, vendar razlog ni bil v slabi oceni potrebnih zalog, ampak povečanem povpraševanju, kar zahteva tudi večjo zalogo. Kupci namreč niso pripravljeni čakati na zelene avtomobile po tri mesece in več, razen če nimajo pri izbiri avtomobila zelo specifičnih želja.

Skupne **zaloge nadomestnih delov** v Avtotehni VIS se v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 niso povečale, kar kaže na dobro organizirano nabavno službo, kot tudi na usklajeno delovanje nabave in prodaje. Družba je nabavljala iz dveh virov in sicer od Opel Southeast Europe (OSE) z Madžarske, kjer so dosegali boljše nabavne cene (nadomestni deli za zalogo in poprodajne kampanje) ter od enega avstrijskega trgovca, kjer so dosegli krajše dobavne roke (dnevne dobave). V zadnjem četrtletju leta 2003 so se zaradi vpliva nove zakonodaje nabavne cene iz Avstrije dvignile za pribl. 3 %. Pri OSE so dosegli in presegli plan nabave za 86% in s tem izpolnili pogoje za vse vrste bonusov (Volume, Premium).

Družba Istra Avto nove avtomobile nabavlja delno preko Avtotehne VIS, delno pa samostojno, in sicer Ople od principala Opel Southeast Europe, Chevroleta pa od GM Daewoo, ki se nahaja prav tako v Budimpešti. Nadomestne dele v večini nabavijo pri družbi Avtotehna VIS.

Iz zgornjega je razvidno, da so družbe močno odvisne od svojih dobaviteljev, posebno od dobaviteljev novih avtomobilov, saj so to edini dobavitelji teh vozil.

3.2.2.3. Analiza financiranja

Funkcija financiranja je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij. Skrbi za pridobivanje sredstev, vračanje prejetih sredstev virom sredstev, planiranje in vlaganje finančnih sredstev,

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

Družbe se delno financirajo z lastniškimi viri, delno pa z dolžniškimi viri v obliki dolgoročnih in kratkoročnih obveznosti, rezervacij in pasivnih časovnih razmejitev. Izračunati, kakšen delež dolžniškega financiranja je najbolj optimalen, je prava umetnost. Večji delež lastniških virov je ponavadi zagotovilo za varnost naložbe, dolžniški viri pa so ponavadi cenejši.

Tabela 10: Struktura financiranja družb področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003

Element	2001		2002		2003		Ind (02/01)	Ind (03/02)
	vrednost v EUR	delež v %	vrednost v EUR	delež v %	vrednost v EUR	delež v %		
Avtotehna VIS								
Lastniški kapital	1.251.481	23,3	1.271.629	18,9	1.674.740	17,1	101,6	131,7
Dolžniški kapital	4.114.566	76,7	5.460.288	81,1	8.144.397	82,9	132,7	149,2
Obveznosti skupaj	5.366.047	100,0	6.731.917	100,0	9.819.137	100,0	125,5	145,9
Istra Avto								
Lastniški kapital	154.818	3,8	-28.181		25.337	1,6		
Dolžniški kapital	3.942.638	96,2	1.263.431		1.553.618	98,4	32,0	123,0
Obveznosti skupaj	4.097.456	100,0	1.235.250	100,0	1.578.955	100,0	30,1	127,8
AT VIS								
Lastniški kapital	48.144	23,5	-170.877		131.194	31,3		
Dolžniški kapital	156.334	76,5	723.760		288.126	68,7	463,0	39,8
Obveznosti skupaj	204.478	100,0	552.883	100,0	419.320	100,0	270,4	75,8
Avtoniss								
Lastniški kapital	62.971	10,3	70.075	13,4	153.440	7,7	111,3	219,0
Dolžniški kapital	548.671	89,7	454.012	86,6	1.844.663	92,3	82,7	406,3
Obveznosti skupaj	611.643	100,0	524.087	100,0	1.998.104	100,0	85,7	381,3
Avtotehna Leasing								
Lastniški kapital	508.884	5,1	534.356	7,0	617.593	10,3	105,0	115,6
Dolžniški kapital	9.426.040	94,9	7.086.822	93,0	5.383.840	89,7	75,2	76,0
Obveznosti skupaj	9.934.924	100,0	7.621.178	100,0	6.001.433	100,0	76,7	78,7

Vir: Računovodski izkazi družb področja avtomobilizma za leta 2001, 2002 in 2003.

Iz tabele je razvidno, da imajo vse družbe zelo majhen delež lastniškega financiranja. Razlog za to je, da družbe od matične družbe pridobijo tudi velik del dolžniškega financiranja, in sicer se večina družb zadolžuje samo pri matični družbi in nič pri bankah. Vsi krediti, pridobljeni od matične družbe so kratkoročni. Zaradi vloge matične družbe kot edinega posojilodajalca bi lahko tudi dana posojila upoštevali kot neke vrste vložen kapital.

Družbi Istra Avto in AT VIS sta imeli v letu 2002 zaradi velikih izgub negativen kapital, kar pa je bilo v letu 2003 sanirano. Vsem ostalim družbam je lastniški kapital narasel. Avtotehni VIS, Istra Avtu in Avtonissu pa je hkrati narasel tudi dolžniški kapital, kar pomeni, da so te družbe potrebovale več virov sredstev.

Pri financiranju spremljamo še plačilno sposobnost in finančno stabilnost. **Plačilna sposobnost** je sposobnost razpolaganja z ustreznimi likvidnimi sredstvi, ko so ta potrebna. Določena je s sposobnostjo spreminjanja nedenarnega premoženja v denarna sredstva. Spremljamo jo s kazalniki likvidnosti.

Kratkoročni koeficient likvidnosti kaže financiranje kratkoročnih sredstev iz kratkoročnih obveznosti do virov sredstev. Kot kratkoročna sredstva so upoštevane zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je vrednost kazalca 1, pomeni, da ima gospodarska družba kratkoročna sredstva v celoti financirana s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev. Če je vrednost kazalca večja od 1, gospodarska družba kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Čim večja je vrednost tega kazalca (po teoriji 2 ali več), ugodnejša naj bi bila plačilna sposobnost gospodarske družbe.

Pospešeni koeficient likvidnosti kaže, ali gospodarska družba financira zaloge in druga kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi ali tudi dolgoročno. Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev, kar ima za posledico, da jih je v primeru likvidacije oz. stečaja najtežje unovčiti. Zato je ta kazalec pomembno merilo sposobnosti gospodarske družbe za poravnavo kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge. Če je vrednost tega kazalca 1 (praviloma naj bi tudi bila), gospodarska družba vse zaloge financira dolgoročno. Če je vrednost tega kazalca večja od 1, gospodarska družba poleg zalog dolgoročno financira tudi druga kratkoročna sredstva (www.gvin.com).

Temeljni finančni cilj podjetja je **finančna stabilnost ali finančno ravnotežje**, tj. dolgoročna plačilna sposobnost podjetja, ki se kaže v tem, da so dolgoročno vezana sredstva podjetja financirana iz dolgoročnih virov. Poleg tega pa analiziramo še **stopnjo samofinanciranja**, ki kaže razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi. Mejna vrednost kazalca je okoli 1, ko je zastopanost lastnih virov v strukturi vseh virov najugodnejša.

Načeloma velika večina kazalcev po družbah avtomobilizma znotraj skupine Avtotehna nakazuje na nizko likvidnost in finančno stabilnost družb, čeprav dejansko to ne drži. Kot sem že navedla, so vse družbe financirane s strani matične družbe, in sicer s kratkoročnimi posojili. Dolgoročnih virov sredstev tako skoraj nimajo, kar se kaže tudi v vrednostih zgornjih kazalcev. Edina se izven skupine financira Avtotehna VIS, in še to manjši del, pri čemer so tudi krediti pri bankah kratkoročni. V letu 2004 se je začela Avtotehna VIS v večji meri financirati zunaj skupine.

Razloga za to, da se družbe financirajo prek Avtotehne d.d., sta dva. Kot prvič bi vsaka družba posebej dosegla pri bankah slabšo boniteto in s tem slabše pogoje, kot jih ima Avtotehna, d. d. Poleg tega se na ta način boljše razporejajo viri znotraj skupine in je potrebno manjše zadolževanje celotne skupine. Avtotehna d.d. namreč vsak dan ugotovi presežke denarja po posameznih družbah in potrebe po denarju po posameznih družbah. Presežke denarja najprej prerazporedi po družbah, ki ga ta dan potrebujejo, po potrebi pa najame še

dodatni denar pri banki. Če ima celotna skupina presežek denarja, ga ustrezno plasira navzven.

Poleg tega se bo precej družb v letošnjem letu dokapitaliziralo, s čimer se bo povečal delež lastniškega financiranja, hkrati pa tudi likvidnost in finančna stabilnost družb, saj se bodo na račun povečanja kapitala zmanjšale kratkoročne obveznosti.

Likvidnost in stabilnost posameznih družb področja avtomobilizma je prikazana v Tabeli 11.

Tabela 11: Kazalci finančne stabilnosti in likvidnosti po družbah avtomobilizma v letih 2001 do 2003

Element	2001	2002	2003	Ind (02/01)	Ind (03/02)
Avtotehna VIS					
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,65	0,50	0,42	77,4	84,0
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,29	0,28	0,24	96,8	83,9
Finančna stabilnost	0,32	0,25	0,21	76,8	86,6
Stopnja samofinanciranja	0,47	0,33	0,36	69,8	109,8
Istra Avto					
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,04	1,15	1,09	110,7	95,0
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,80	0,56	0,47	69,6	84,1
Finančna stabilnost	0,45	0,50	0,42	112,2	83,0
Stopnja samofinanciranja	0,53	-0,11	0,08		
AT VIS					
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,44	0,51	0,77	114,2	151,8
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,36	0,16	0,45	45,9	275,1
Finančna stabilnost	0,32	-0,39	0,45		
Stopnja samofinanciranja	0,36	-0,91	0,66		
Avtoniss					
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,82	0,86	0,94	104,1	109,3
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,16	0,37	0,41	230,8	110,9
Finančna stabilnost	0,12	0,20	0,12	163,5	62,8
Stopnja samofinanciranja	0,39	0,52	0,56	132,0	108,9
Avtotehna Leasing					
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,48	0,46	0,50	95,5	108,8
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,48	0,46	0,50	95,4	109,0
Finančna stabilnost	0,22	0,12	0,19	55,3	152,5
Stopnja samofinanciranja	1,01	1,73	2,74	171,1	158,1

Vir: Računovodski izkazi družb področja avtomobilizma za leta 2001, 2002 in 2003.

3.2.3. ANALIZA ZAPOSLENIH

Zaposleno osebje je osnovni delovni potencial podjetja, ki neposredno usmerja in izvaja dejavnost podjetja.

V okviru analiza poslovanja spremljamo tudi zaposleno osebje, da bi odkrili, kako osebje in spremembe vplivajo na uspešnost poslovanja. Spremljamo predvsem tiste znake, po katerih se zaposleno osebje kot gospodarski potencial ali zmogljivost lahko spreminja in s tem vpliva na uspešnost gospodarjenja. Tako lahko preučujemo število in strukturo zaposlenega osebja, dinamiko osebja in izrabo delovnega časa osebja.

Dinamika zaposlenih nam kaže intenzivnost menjavanja zaposlenih in upadanje oz. večanje števila zaposlenih. Koeficient fluktuacije tako izračunamo kot razmerje med številom zaposlenih, ki so odšli in seštevkom začetnega stanja zaposlenih in števila novo zaposlenih delavcev.

Gibanje števila zaposlenih po družbah področja avtomobilizma je razvidno iz Tabele 12.

Tabela 12: Gibanje števila zaposlenih in izobrazbena struktura po družbah v letih 2001 do 2003

Družba	2001		2002		2003		Ind. št. zaposlenih (02/01)	Ind. št. zaposlenih (03/02)
	Št. zap.	Povp. izobr. strukt.	Št. zap.	Povp. izobr. strukt.	Št. zap.	Povp. izobr. strukt.		
Avtotehna VIS	78	4,12	82	4,20	86	4,22	105,1	104,9
Istra Avto	19	4,84	17	5,00	17	4,94	89,5	100,0
AT VIS	11	4,64	10	4,80	10	4,80	90,9	100,0
Avtoniss	15	4,27	12	4,33	11	4,09	80,0	91,7
Avtotehna Leasing	7	5,29	3	5,67	3	5,67	42,9	100,0

Vir: Interne informacije iz kadrovske službe Avtotehne d.d.

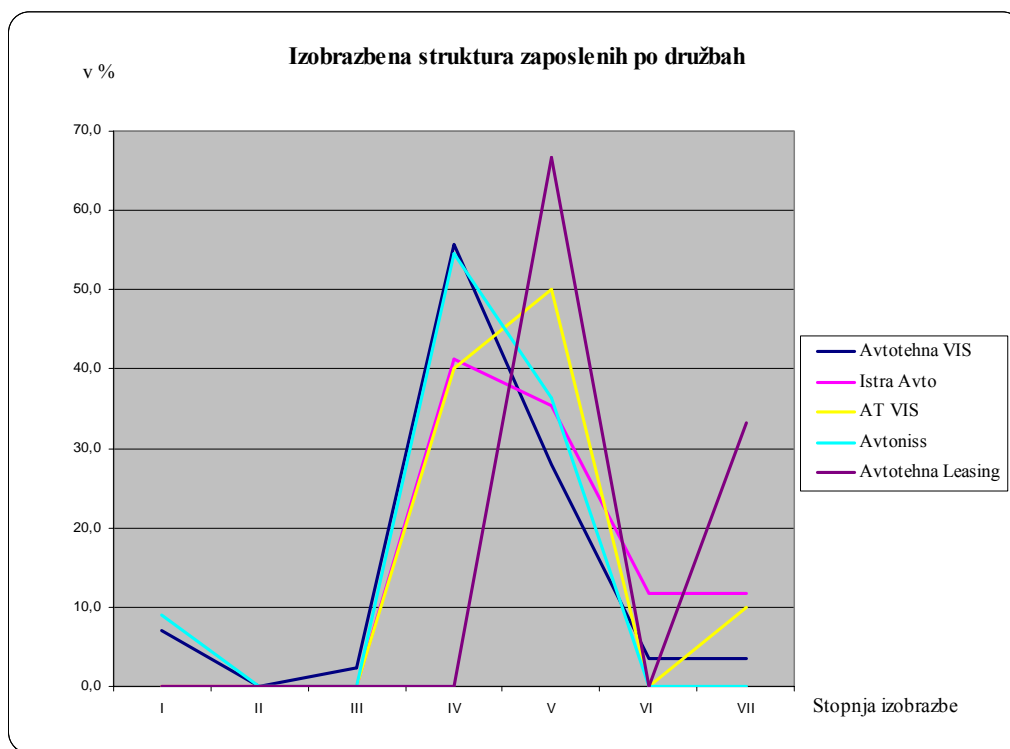
Iz tabele je razvidno, da se je število zaposlenih povečevalo samo v Avtotehni VIS, in sicer za približno 5 % na leto. Pri drugih družbah je vidno zmanjšanje števila zaposlenih ali pa stagnacija, kar je posledica zmanjševanja dejavnosti (npr. Avtotehna Leasing) ali velike skrbi za stroške. V letu 2004 so vsi zaposleni iz AT VIS že prešli na Avtotehno VIS.

Povprečna izobrazbena struktura se je v opazovanem obdobju večini družb za malenkost izboljšala. Najboljšo povprečno izobrazbo ima Avtotehna Leasing, kar seveda pri treh zaposlenih ni težko doseči. Najnižjo izobrazbeno strukturo ima Avtoniss.

Na splošno je izobrazbena struktura precej nizka. Prevladujeta predvsem četrta in peta stopnja izobrazbe, kar pa v bistvu ni nenavadno glede na značaj dejavnosti. Med zaposlenimi namreč prevladujejo prodajalci, serviserji, avtoličarji in podobni poklici, ki ne zahtevajo visoke stopnje izobrazbe.

Delež posamezne stopnje izobrazbe po posameznih družbah na 31. 12. 2003 je razviden iz grafa na Sliki 11:

Slika 11: Izobrazbena struktura konec leta 2003 po družbah področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003



Vir: Interne informacije iz kadrovske službe Avtotehne d.d.

Do fluktuacij zaposlenih (tj. prihodov in odhodov zaposlenih) prihaja predvsem zaradi upokojitev in odpovedi delovnih razmerij zaradi osebnih razlogov na eni strani in nadomeščanja teh delavcev na drugi strani. Fluktuacija je razmeroma visoka, a se postopoma znižuje. Kar velik del fluktuacij predstavljajo prehodi zaposlenih iz ene družbe znotraj skupine Avtotehna v drugo. Politika skupine je namreč, da se delavca, ki je učinkovit, raje prerazporedi v drugo družbo, kot odpusti kot tehnološki višek.

Iz Tabele 13 je razvidna fluktuacija zaposlenih po posameznih družbah.

Tabela 13: Fluktuacija zaposlenih po družbah področja avtomobilizma v letih 2001 do 2003

	2001	2002	2003
Avtotehna VIS			
začetno stanje	97	78	82
prihodi	5	17	11
odhodi	26	11	7
koeficient fluktuacije	0,25	0,12	0,08
Istra Avto			
začetno stanje	19	19	17
prihodi	6	0	3
odhodi	5	4	2
koeficient fluktuacije	0,20	0,21	0,10
AT VIS			
začetno stanje	0	11	10
prihodi	11	0	1
odhodi	0	1	1
koeficient fluktuacije	0,00	0,09	0,09
Avtoniss			
začetno stanje	14	15	12
prihodi	4	0	0
odhodi	3	2	1
koeficient fluktuacije	0,17	0,13	0,08
Avtotehna Leasing			
začetno stanje	9	7	3
prihodi	0	0	0
odhodi	2	4	0
koeficient fluktuacije	0,22	0,57	0,00

Vir: Interne informacije iz kadrovske službe Avtotehne d.d.

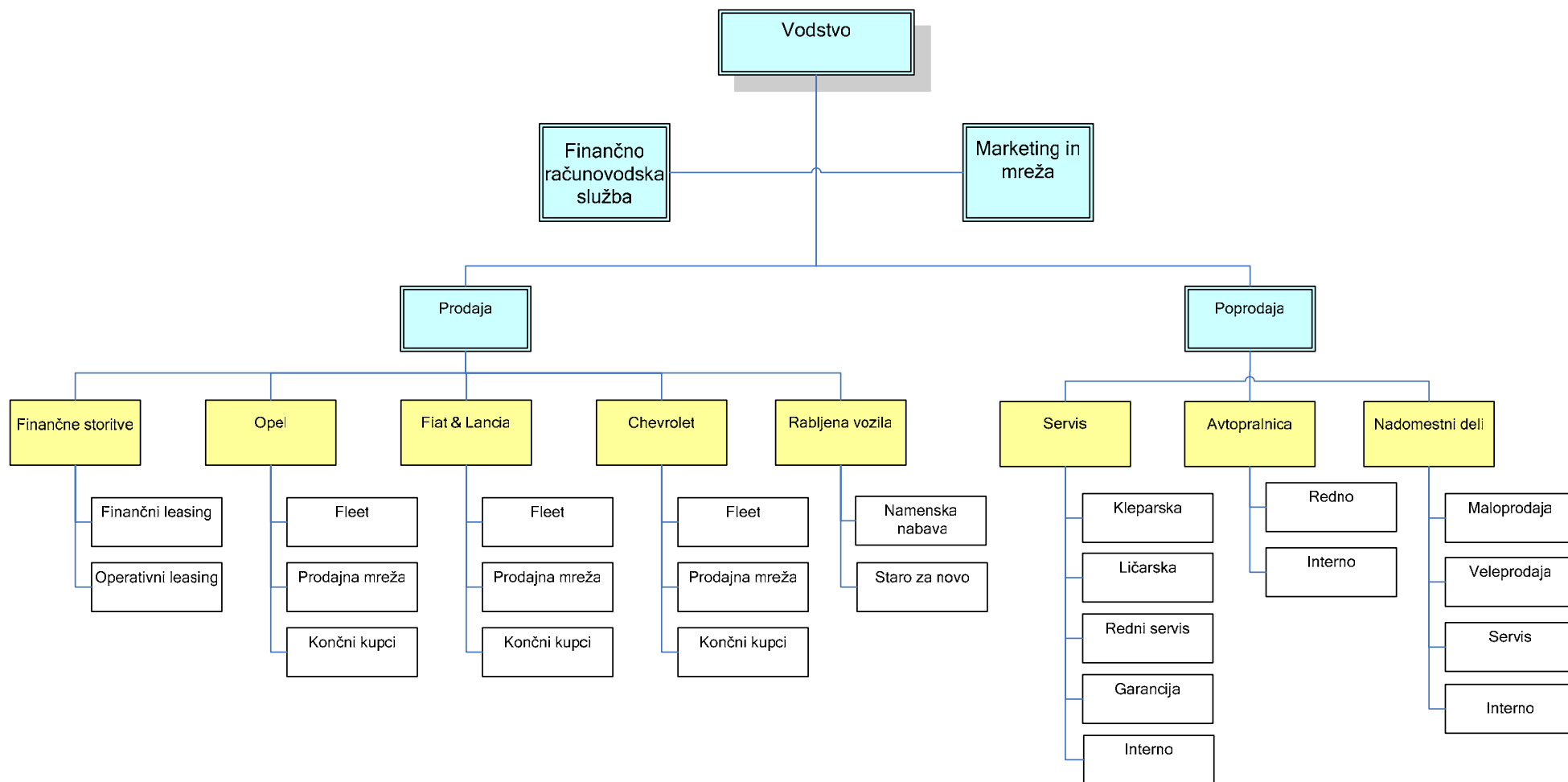
3.3. ANALIZA ORGANIZACIJE

Kot sem omenila že pri predstavitvi področij, področje avtomobilizma sestavljajo družbe Avtotehna VIS, AT VIS, Istra Avto, Avtoniss, Avtotehna Leasing, Atos VIS in Avtotehna Sarajevo. Razlog za obstoj velikega števila družb, ki se vse ukvarjajo s prodajo enakega produkta na enakem trgu pod enakimi pogoji na enak način je v politiki principalov, ki so za posamezna področja zahtevali ustanovitev samostojnih pravnih oseb, ki same pokrivajo vse poslovne funkcije.

Družbe so v različnih fazah procesa integracije s končnim ciljem združitve vseh avtomobilskih programov pod streho Avtotehne VIS, zaradi česar se bom pri analizi organizacije osredotočila na organizacijo Avtotehne VIS, saj bo ta podlaga za celotno organiziranost področja.

Ciljno organizacijsko shemo področja avtomobilizma prikazuje Slika 12.

Slika 12: Organigram Avtotehne VIS v prihodnosti



Vir: Interne informacije Avtotehne VIS.

Ciljna organizacijska struktura se bistveno ne razlikuje od sedanje strukture Avtotehne VIS. Obe imata dva sektorja: Prodajo in Poprodajo. Razlika je predvsem v številu oddelkov, saj je v ciljni strukturi predvideno, da družba prodaja vse štiri znamke novih vozil. Poleg tega je trenutno oddelek Finančne storitve, ki je v ciljni strukturi organiziran kot eden izmed oddelkov sektorja Prodaja, trenutno organiziran kot štabna služba, podrejena direktorju. Avtopralnica je trenutno organizirana znotraj oddelka Servis in ne kot samostojni oddelek, kot je prikazano v ciljni strukturi.

Dejstvo je, da ciljna struktura še ni čisto dokončna in se bo morda še spremenila.

3.3.1. ANALIZA ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Podjetje Avtotehna VIS je leta 1997 kot prvo podjetje v panogi prejelo certifikat kakovosti ISO 9002. Od takrat vzdržujejo vzpostavljeni notranji sistem po certifikatu. Gre za ureditev poslovanja podjetja, za zapise postopkov in rutin, po katerih naj se odvija urejeno poslovanje. Ureditev poslovanja v skladu s standardom zagotavlja racionalno izvedbo danih opravil. Proces je evidentiran, zapisan, ljudje vedo, kako se vesti, stroški so evidentirani, rutine vzpostavljene.

Formalizacija v podjetju je zelo velika in natančna. Opisi delovnih mest so jasno in natančno določeni pisno, prav tako vsi postopki poslovanja, politike, pravila in predpisi. Standard je treba stalno vzdrževati in se mu prilagajati, zato temu primerno v podjetju spreminjajo in prilagajajo dokumente. Formalizirana organizacija omogoča učinkovito in uspešno poslovanje.

Izhodišče za oblikovanje delovnih mest v podjetju Avtotehna VIS so področja delovanja. **Specializacija ali tehnična delitev dela** se razlikuje glede na delovna mesta. Po širini in obsegu se delovne naloge, ki jih opravljajo zaposleni, pojavljajo od zelo ozkih do zelo obsežnih zadolžitvev. Več delovnih mest je enakih, predvsem na področju servisa (mehaniki, avtokleparji, avtoličarji). Znanje, zahteve in zadolžitve so enake, zaposleni na teh področjih so specializirani. Področje delovanja managerjev je zelo obširno, zato ti niso specializirani. Delovne naloge določata dva akta: Sistemizacija delovnih mest in Poslovnik vodenja kakovosti (standardi ISO).

Podjetje Avtotehna VIS je zelo **standardizirano**. Notranji sistem kakovosti vzdržujejo glede na standard ISO 9002. Vsak zaposleni natančno pozna svoje zadolžitve, saj so vse naloge natančno opredeljene v opisih delovnih mest. S standardizacijo vzdržujejo urejenost poslovanja, jasno razmejitev odgovornosti in preprečujejo nedoslednost. Podjetje s standardizacijo dosega visoko kakovost storitev, zaradi česar so zadovoljne tako stranke kot zaposleni, poslovanje pa je racionalno. Sistem je treba vzdrževati in ga stalno izboljševati.

Iz organizacijske sheme podjetja Avtotehna VIS je razvidno, da je za podjetje značilna ploščata piramida. Podjetje ima tri ravni managementa. Na vrhu piramide je manj podrejenih, zato je tam ozka. Na spodnji ravni je zelo sploščena, saj imajo vodje oddelkov veliko

podrejenih. Kontrola izvajanja delovnih postopkov je stroga, kar je posledica visoke stopnje formalizacije in vzdrževanja standarda kakovosti ISO 9002. Kontrola poteka nenehno, kjer je to mogoče, drugod pa se izvaja po daljših obdobjih. Uspešnost oddelkov in celotnega podjetja kontrolirajo mesečno. Ugotovimo, da je **hierarhija avtoritete** glede na področje panoge, v kateri podjetje deluje, primerna. Managerji na višjih ravneh kontrolirajo nižje ravni in centralizirano prevzemajo odgovornost zanje. Ploščata piramida omogoča hitrejše in učinkovitejše prilagajanje razmeram v spremenljivem okolju podjetja.

Zaradi uvedbe komuniciranja po elektronski pošti zaposleni učinkoviteje komunicirajo med seboj in hitreje rešujejo probleme, ki sproti nastajajo v poslovanju. Srednja kompleksnost jim omogoča večjo prilagodljivost.

Komuniciranje poteka tako vertikalno kot horizontalno. Enkrat na teden se prvi dve ravni managementa (direktor skupaj z vodji štabnih služb in sektorjev) dobita na kolegiju. Na kolegiju se obravnava aktualne teme s področja poslovanja in financiranja. Poleg elektronskega komuniciranja se uporablja še ustno komuniciranje, pa tudi pisno, sploh v primeru, ko gre za naloge ponavljajočega značaja. V tem primeru se napiše pisno navodilo. Zaposleni načeloma komunicirajo s svojim nadrejenim in ne z nadrejenim svojega nadrejenega.

V podjetju Avtotehna VIS je vsa **avtoriteta** za doseganje strateško pomembnih odločitev in ciljev osredotočena na višjih položajih, torej dokaj centralizirano (direktor, vodje štabnih služb in vodje sektorjev). Kako bodo oddelki dosegli zastavljeni cilj, je v rokah vodij oddelkov in sektorjev, vendar v okviru politike in pravil podjetja. Med tema dvema ravnema gre za veliko nadrejenost in podrejenost, predvsem v obliki sestankov in pisnih poročil. Na nižjih ravneh imajo zaposleni veliko pooblastil znotraj svojih delovnih področij, saj to zahteva sama narava dela. Ta pooblastila so primerna in usklajena z odgovornostjo. Nižje ravni same rešujejo tekoče probleme v okviru standardov, medtem ko višje ravni skrbijo za dolgoročnejšo plat poslovanja. Podjetje je tako organizirano dokaj decentralizirano, vendar usmerjeno s politiko in pravili. Managerji imajo v podjetju vlogo usmerjevalcev, svetovalcev in pooblaševalcev. Tudi komunikacije potekajo večsmerno, saj je pomembno, da prave informacije pridejo do pravega človeka v pravem času. Kontrola v podjetju je stroga.

Profesionalizacija oz. učna doba ali doba usposabljanja večine zaposlenih v podjetju Avtotehna VIS za pridobitev znanja in sposobnosti je razmeroma kratka. Tehnična in tehnološka znanja si pridobijo s šolanjem in nekajletno prakso. Managerji in strokovni kadri pri svojem delu potrebujejo usklajevalna znanja in znanja s področja identifikacije problemov. Veliko se osredotočajo na sodelovanje med zaposlenimi, na njihovo zadovoljstvo pri delu.

Največ zaposlenih v podjetju ima IV. stopnjo izobrazbe, kar je dokaj nizko. Izobrazba, pridobljena v preteklosti, ne zadostuje za uspešno poslovanje, zato v podjetju svoje zaposlene pošiljajo na dodatna izobraževanja in jih ustrezno motivirajo. Dodatna izobraževanja so pomembna predvsem ob vpeljavi novega modela avtomobila v prodajni program. Takrat

morajo na dodatno izobraževanje poslati vse prodajalce in mehanike, saj morajo ti poznati vse podrobnosti avtomobila. Z izobraževanjem si morajo pridobiti certifikate, določene s strani principala.

Večina zaposlenih (razen tistih v štabnih službah) je nagrajena glede na rezultate oddelka, kar skrbi za **motiviranost** pri delu. V sektorju Prodaja so zaposlenih nagrajeni v odvisnosti od doseganja plana, prav tako v poprodaji. Izjema je samo servis, ki ima postavljeno normo.

Kadrovska funkcija je delno organizirana znotraj podjetja, delno pa v matični družbi Avtotehni d.d. V Avtotehni d.d. je organizirana centralna evidenca kadrov, njihovih prihodov, odhodov, izobrazbe ter ostalih podatkov o zaposlenih. Kadrovska služba Avtotehne d.d. občasno pomaga tudi pri organiziranju novih zaposlitev, odhodih zaposlenih v pokoj, prezaposlitvah. V podjetju dajejo prednost zaposlovanju zaposlenim v skupini Avtotehna in otrok svojih zaposlenih. Pri izbiri vodstvenih kadrov dajo prednost lastnim kadrov, zaradi česar spodbujajo razvoj kadrov. Gradijo na pripadnosti podjetju, zato poznajo sposobnosti zaposlenih ter želje za nadaljnji razvoj. Od zaposlenih želijo, da znajo delovati v različnih okoljih in se lotevajo najzahtevnejših nalog. Razgovore s kandidati za zaposlene opravijo vodje oddelka, kamor naj bi se delavec zaposlil. Zaposlitev odobri tudi višji management. Evidence o prisotnosti, bolniških in podobnih zadevah vodi poslovna sekretarka.

Tako sedanjost kot predvideno organizacijo lahko različno interpretiramo. Po eni strani bi lahko bila poslovno funkcijska, po drugi pa decentralizirana oz. poslovno-enotna.

Prva možna razlaga je, da sektorji v podjetju bolj ali manj sovpadajo s poslovnimi funkcijami, tj. **poslovno-funcijsko organizacijsko strukturo**. Vendar čista oblika ni razvidna. V sektorjih Prodaja in Poprodaja sta vključeni nabava in proizvodnja hkrati. Tako je podjetje razdeljeno na štiri poslovne funkcije: proizvodnja, prodaja, finance in marketing. Manjka kadrovska funkcija, ki je razporejena med poslovno sekretarko, vse tri ravni managementa in še kadrovska služba Avtotehne d.d. Taka organizacija mogoče ni najbolj optimalna, vendar se je v podjetju izkazala za najbolj ekonomično in racionalno. Glede na to, da se glavni področji poslovanja, torej sektorja Prodaja in Poprodaja, nadalje razdelita po poslovnih funkcijah, menim, da je primernejša druga razlaga.

Glede na drugo možno razlago sektorja Prodaje in Poprodaje označimo kot poslovni enoti, saj je razvidna delitev znotraj vsake enote po poslovnih funkcijah, **organizacijsko strukturo** pa opredelimo kot **decentralizirano oz. poslovno-enotno**. Vodstvo podjetja usklajuje poslovni področji, medtem ko vsako področje usklajuje svoje poslovne funkcije. V operativnem smislu sta torej področji samostojni, kar se kaže v decentralizaciji odločanja. Vsako področje ima svojega vodjo, ki je popolnoma odgovoren za posamezno področje. Vodstvo podjetja določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja, poslovne cilje in taktike posameznih poslovnih enot pa skupaj z globalnimi cilji usklajujeta vodji sektorjev. Poslovni rezultat obravnavajo kot dobiček poslovne enote in kot dobiček celotnega podjetja. Finančno računovodska služba in marketing sta organizirana centralno, za celotno podjetje. Argument za tako organiziranost služb je soodvisnost področij. Poslovni enoti namreč ne zahtevata lastne finančne službe.

Marketing se navezuje na obe področji, saj sta v tem pogledu tesno povezani. Skupna organiziranost marketinga opravičuje nižje stroške, saj lahko v enem oglasu tržiimo obe področji.

V resnici ima podjetje **mešano organizacijsko strukturo**, kjer se mešajo tako lastnosti poslovno-funkcijske kot decentralizirane organizacijske strukture. S tako organiziranostjo lahko podjetje izrablja določene prednosti in se izogne nekaterim pomanjkljivostim ene in druge organizacijske strukture. To, da je poslovanje obeh glavnih področij poslovanja ločeno, omogoča hitrejše odzivanje na zahteve trga, učinkovitejše spremljanje gibanj na trgu, tesnejšo povezanost s kupci ter hitrejši prenos novosti v poslovanje. Pri obeh področjih ni opaziti težnje po prevelikem osamosvajanju. Področji sta postavljeni tako, da delujeta eno z drugim in ne eno proti drugim.

Sama organizacija je nikoli dokončan proces. V podjetju se stalno prilagajajo potrebam po novih delovnih mestih ali opuščanju starih. Temu primerno se prilagaja organizacijska struktura, glavna razdelitev poslovanja pa v večji meri ostaja enaka.

3.3.2. ANALIZA ORGANIZACIJSKIH PROCESOV

Strateško planiranje se vrši na podlagi pobude Avtotehne d.d. Postavljene cilje in strategije za doseganje ciljev mora odobriti matična družba. Do sedaj se narejeni strateški plani niso sproti ažurirali, kar nameravamo v prihodnosti popraviti.

Letno planiranje je že nekaj let stalnica. Planira se enkrat letno in sicer po posameznih mesecih za naslednje koledarsko leto. Prodajo, nabavo in zalogo planirajo na ravni oddelkov. Nabavo v veliki meri že diktirajo principalni, ki naprej določijo, koliko avtomobilov mora prodati podjetje na določenem trgu. Letno planiranje računovodskih izkazov je v rokah direktorja in finančno-računovodske službe. Ti dobijo vhodne podatke za izkaze iz nižjih ravni. Letne plane predložijo v odobritev matični družbi.

Planirane dejavnosti **izvajajo** zaposleni po različnih oddelkih in sektorjih, pri čemer želijo doseči čim večji rezultat.

Mesečno se vrši **kontrola** realizacije s planom, tako na ravni podjetja kot na ravni Avtotehne d.d. in njene uprave. Doseganje plana se spremlja tudi zaradi tega, ker so na to vezane plače večine zaposlenih. Vzroke za odstopanje se išče v primerih, ko so ta odstopanja velika. Odgovornost za odstopanja je na nivoju vodij sektorjev. Ti potem s podrejenimi skušajo določiti ukrepe za saniranje odstopanj.

3.3.3. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je precej mehko področje podjetja.

Ugotavljamo, da so kultura podjetja in s tem zaposleni v prvi meri usmerjeni h kupcem in zadovoljevanju njihovih potreb. Vedno se upošteva želje kupcev. Na drugem mestu je kultura usmerjena k doseganju rezultatov.

Poznamo več tipologij organizacijske kulture. **Po Ansoffu** bi Avtotehno VIS najlažje opisali kot **reaktivni tip kulture**. Člani podjetja so večinoma introvertirani, usmerjeni so v sedanost in so pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah. Spremembe se precej bojijo. Za podjetje je cilj doseči usklajevalni tip kulture, kjer so člani usmerjeni navzven, v prihodnost in želijo slednjo tudi sooblikovati.

Po Handyju bi Avtotehno VIS težko opredelili kot en sam tip kulture. Za podjetje je značilna **mešanica kulture vlog in kulture nalog**. Podjetje je namreč usmerjeno k racionalnemu obnašanju, delo je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil. Podjetje se zavzema za doseganje planiranih ciljev. Posameznike, ki ne delajo v redu, skušajo dodatno usposobiti.

Na splošno se zaposleni med seboj dobro razumejo, tako znotraj svoje ravni kot z managerji. Med njimi ne prihaja do posebnih nesoglasij, saj vladajo med zaposlenimi mehki odnosi brez napetosti. Zaposleni so zelo pripadni svoji družbi.

4. ANALIZA OKOLJA PODROČJA AVTOMOBILIZMA V SKUPINI AVTOTEHNA

4.1. ANALIZA PANOGE

Začetek avtomobilske industrije sega v leto 1886, ko se je na trgu pojavilo prvo motorno vozilo. Od takrat do danes se je avtomobilska industrija močno in hitro razvila. Danes je potrošnikom na svetu na voljo več kot sto proizvajalcev serijskih osebnih avtomobilov, ki izdelujejo prek 2000 različnih modelov avtomobilov.

Avtomobilska panoga ima zaradi svoje obsežnosti v merilu celotnega svetovnega gospodarstva izredno pomembno vlogo. V mnogih razvitih državah velja za industrijsko panogo, ki dosega največji ustvarjeni promet, hkrati pa je zelo pomembna tudi z narodnogospodarskega vidika posameznih držav, saj zaposluje veliko število ljudi in s tem rešuje socialne probleme brezposelnih.

Zaradi narave dela so podjetja avtomobilske panoge bolj kot večina drugih podjetij izpostavljena globalizaciji, kar pomeni, da so se prisiljena vključiti v globalne trende in razvojne tokove. Zaradi vse večje konkurence, povečanega pritiska na zniževanje stroškov in boja za ohranjanje oz. povečevanje tržnega deleža je bilo v zadnjih letih vloženega veliko truda v optimiziranje poslovnih procesov. Nastali rezultati so mnoga sklenjena poslovna sodelovanja, združitve podjetij in prevzemi tako na strani proizvajalcev kot tudi na strani dobaviteljev (Daimler-Benz in Chrysler; Renault in Nissan; Fordov nakup Jaguarja in Volva),

kar uvršča panogo kot celoto med najbolj koncentrirane. S tem skušajo utrditi svoj konkurenčni položaj in obstoj v panogi. Poleg manjših stroškov poslovanja omogočajo združitve izmenjavo izkušenj in znanj, okrepitev tržne in politične moči, boljše poznavanje potrošnikov in učinkovitejše zadovoljevanje njihovih potreb itd. Avtomobilska panoga se uvršča med zrele industrijske panoge, za katere so značilne nizke stopnje rasti. Glede na splošna gospodarska dogajanja, se bo tendenca povezovanja podjetij nadaljevala tudi v prihodnosti (Pogačar, Pulko, 2003, str. 7).

Avtomobilski trg v Sloveniji je majhen. Največja prodaja je bila ugotovljena leta 1999. Vzrok za to je bila nakupna evforija pred uvedbo davka na dodano vrednost sredi leta 1999 (Kmetič, 2002, str. 6). Prodajo po letih prikazuje Slika 13.

Slika 13: Število prvič registriranih osebnih vozil v Republiki Sloveniji

Leto	Prvič registrirana osebna vozila	Indeks
1996	60.168	
1997	61.999	103
1998	67.055	108
1999	77.933	116
2000	62.517	80
2001	53.952	86
2002	51.845	96
2003	59.745	115

Vir: MNZ RS, Urad za upravne notranje zadeve.

V Sloveniji je bi bilo po podatkih Ministrstva za notranje zadeve v letu 2003 prvič registriranih 59.745 novih vozil. Iz primerjave s predhodnimi leti je razvidno, da se je po nekaj letih upadanja trg vrnil na nekoliko višji nivo, saj beležimo porast trga za 7.900 enot.

Na prvih treh mestih se že nekaj let nahajajo iste znamke, zanimivo pa je, da so te vodilne znamke, in sicer Renault (23,75 %), Volkswagen (10,5 %) in Peugeot (10,1 %) zmanjšale svoj skupni tržni delež v primerjavi z letom 2002 za kar 5 odstotnih točk.

Na četrtem mestu je v letu 2003 uspešno pristal Citroen (6,9 %), na petem mestu pa mu je tesno sledil Opel s tržnim deležem 6,3 %. Prvi peterici sledijo Fiat (6,1 %), Škoda, Ford, Seat, in Hyundai. Chevrolet se je znašel na trinajstem mestu (1,7 %) (Letno poročilo AT VIS za leto 2003, 2004).

V letu 2004 se je za Opel obrnilo na bolje. Pristal je na tretjem mestu, takoj za Renaultom in Volkswagnom, pri čemer je prehitel Peugeota in Citroena.

Z Odločbo o skupinskih izjemah se je začel proces **deregulacije avtomobilskega trga**. Nova zakonodaja pomeni dolgoročno poenotenje prodajnih pogojev po celotni Evropski Skupnosti.

Predvideva možnost izbire posla, tj. izbira med distributersko pogodbo (prodaja vozil), pogodbo za pooblaščenega serviserja ali obe pogodbi. Na trgu se njeni učinki šele začenjajo kazati, saj si principal in njihovi distributerji/dealerji obstoječi položaj prizadevajo zadržati čim dlje. Družbe predvidevajo, da učinki deregulacije na kratki rok ne bodo veliki, dolgoročno pa jih ne smejo podcenjevati. Z agresivnim pristopom lahko pobremo velik del trga, ki se bo sprostil po »dejanski« deregulaciji.

Na **storitvenem delu trga** je predvsem z vidika dobičkonosnosti servis ključnega pomena za uspešnost družb. Pogoj za uspešen servis predstavlja koncept »one stop shop«, kar pomeni pooblaščenih servise različnih blagovnih znamk, skupaj z drugimi poprodajnimi storitvami, zbrane pod eno streho. Stari avti se bodo namreč vedno manj popravljali »pod kozolcem«, kar predstavlja priložnost za pooblaščenih servise.

V letu 2003 se je nadaljevala skokovita rast **leasinškega trga**, ki je v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 zrasel kar za 33 %. Rast leasinškega trga je bila hitrejša od rasti bančnega trga, kar kaže na spremembo v razmišljanju sodobnih podjetij pri iskanju virov financiranja. Pri tem zavzema kar tretjino leasinškega trga leasing nepremičnin, ki je najbolj vplival na rast leasinga. Očitna je tudi rast financiranja vozil preko podjetij, ki se ukvarjajo z leasingom (Poslovno poročilo Skupine Hypo Leasing za leto 2003, 2004, str. 18).

Trg leasinga si v Sloveniji deli 25 družb. Od tega jih ima okoli polovica manj kot 1-odstotni delež. Največjih 10 ima okoli 88-odstotni delež. Na trgu je vodilen Hypo Leasing, ki je imel v letu 2003 kar 38-odstotni delež, kar je toliko kot naslednjih 5 leasinških hiš skupaj. Ob rastočem trgu leasinga v Slovenijo prodirajo na ta zanimivi trg tudi novi konkurenti, zlasti iz Avstrije in Francije. Z vstopom v Evropsko unijo pa je treba računati še na večjo konkurenco in na pritisk na marže (Poslovno poročilo Skupine Hypo Alpe-Adria-Leasing za leto 2003, 2004, str. 24).

4.2. ANALIZA KUPCEV

Kupci avtomobilov so precej zahtevni, kar pa ni nenavadno glede na pestrost ponudbe na tem področju. Trendi zadnjih let kažejo, da ljudje kupujejo vse manjša vozila, ki so tudi cenejša. Tako se odločajo npr. za korejske avtomobile.

Značilnost slovenskih kupcev je, da radi kupujejo preverjene in cenovno ugodne izdelke. Za kupce v višjih cenovnih razredih pa je vsekakor največji motiv ugled izdelka, s katerim lahko izpostavijo svoj status. Iz teh značilnosti izhajajo tudi nekateri razlogi za odločitev pri nakupu vozila.

Poleg cenovne politike in oglaševalske podpore je danes za uspešno prodajo pomembna tudi zaloga vozil, saj je kupce težko prepričati v čakalne dobe do 3 mesecev za dobavo le-teh. Ustreznost zaloge je eden od ključev uspešne prodaje.

Tudi kupci z manjšo kupno močjo (študenti, mlade družine, upokojenci) potrebujejo prevozno sredstvo, saj je avto postal nujnost v našem življenju, zato se krepi trg **rabljenih vozil**, kateremu družbe posvečajo vse več pozornosti, saj je v zadnjih letih prinesel odlične rezultate.

V preteklosti je na zmanjšanje vloženi sredstev za nakup avtomobilov vplivala tudi Nacionalna stanovanjska varčevalna shema, ki je angažirala del sredstev in s tem zmanjšala družinske proračune. Računa pa se, da se bo del tega denarja tudi vrnil na avtomobilski trg, saj vsi varčevalci ne bodo namenili denarja za nakup oz. prenovno stanovanj in hiš.

Tudi pri **leasing poslih** so kupci precej zahtevni. Ponavadi si zagotovijo ponudbe iz več strani. Zanima jih predvsem obrestna mera in stroški odobritve leasinga. Čeprav leasing ni dražja oblika financiranja, je kredit pri fizičnih osebah še vedno bolj priljubljena oblika financiranja.

Pomemben kupec na področju prodaje novih avtomobilov je država, saj ta kupuje večje količine vozil za potrebe vojske, policije in raznih ministrstev.

4.3. ANALIZA DOBAVITELJEV

V letu 2003 se je za vse Oplove in Daewoojeve aktualne in bodoče pogodbene partnerje (distributerje) odvijal proces priprav na podpis novih pogodb, usklajenih z novo zakonodajo, ki predpisuje pravila na področju prodaje in servisiranja vozil. S podpisom pogodb v skladu z novo zakonodajo so se družbe zavezale izpolnjevati še ostrejše franšizne standarde, ki jih predpisuje principal. Zaradi tega bodo imele družbe dodatne stroške oz. se bodo povečevali že obstoječi (nabava orodij, obvezna šolanja, vzdrževanje standardov).

Glavni dobavitelj pri nabavi vozil je Opel South East Europe, Budimpešta, od katerega kupujejo družbe na osnovi pogodbe nova vozila Opel. Če družbe prodajo zadostno število vozil, dobijo od principala bonus, ki jim povečuje razliko v ceni pri prodanih vozilih.

S pridobitvijo nove blagovne znamke vstopa kot nov pomemben dobavitelj GM Daewoo, Budimpešta.

Pri nabavi rabljenih vozil so dobavitelji različna podjetja iz tujine; predvsem iz Italije.

Z nadomestnimi deli se družbe oskrbujejo večjih tujih in domačih podjetjih, s katerimi družbe dobro sodelujejo že nekaj let.

Veliko pogajalsko moč imajo predvsem dobavitelji novih vozil, ki ustvarjajo neke vrste monopol, saj ne morejo družbe avtomobilov neke znamke dobiti nikjer drugje kot pri točno določenih dobaviteljih. Nekaj manjšo pogajalsko moč imajo sicer dobavitelji rabljenih vozil, ker jih je več, vendar je še vedno težko dobiti dobra rabljena vozila, česar se dobavitelji zavedajo, zato izsiljujejo predvsem v količini nabave in plačilnih pogojih.

4.4. ANALIZA KONKURENCE

Ovira za vstop na trg avtomobilov so med drugim zelo visoke investicije v prodajno mrežo in salone. Donosi so glede na investicije precej majhni. S tega vidika je za Avtotehno predvsem smiselno optimalno zapolniti zmogljivosti na obstoječi lokaciji na Celovški cesti 228.

Trg se konsolidira. Število malih dealerjev se zmanjšuje in vse bolj bodo navezani na večje partnerje (franšize). Koncentracija na trgu bo nujna, malih dealerjev kmalu ne bo več oz. bodo (s strani nekaj večjih dealerjev) močno kontrolirane franšize.

Agresivnost zastopnikov in prodajalcev različnih blagovnih znamk vozil se iz dneva v dan veča in se kaže v konstantnih akcijah za pospeševanje prodaje, ki jih spremljajo močne oglaševalske kampanje. Večina blagovnih znamk namenja veliko denarja v reklamne in promocijske namene, saj iz predhodnih izkušenj izhaja, da se z agresivno reklamo da prodati več. Med blagovnimi znamkami z najvišjimi tržnimi deleži so le tiste, ki namenjajo veliko denarja v reklamo in promocijo (Renault, Porsche group, Peugeot, Citroene, Fiat, Toyota).

Družbe delujejo na trgu, kjer so skoraj vsi prodajalci avtomobilov, ne glede na to, katere blagovne znamke avtomobilov prodajajo, konkurenti. Kupci se namreč lahko vedno odločijo za nižji oz. višji cenovni razred in s tem blagovno znamko. Obstaja torej veliko substitutov.

Kljub temu so družbe iz skupine Avtotehna identificirale 4 večje konkurente: Renault, Porsche Inter Avto, Summit Motors in Auto Commerce.

Renault je v Sloveniji monopolist pri prodaji blagovne znamke Renault in Nissan. Je hkrati proizvajalec in prodajalec, kar mu da veliko prednost. Prodajalne in servise ima vse povsod po Sloveniji. Je dobro organiziran in prodaja blagovno znamko, ki je po prodaji »številka 1« v Sloveniji. Pomemben razlog za to, da se avtomobili te znamke tako dobro prodajajo je v tem, da kupci čutijo večjo pripadnost tej znamki, ker se deloma proizvaja tudi v Sloveniji. Poleg prodaje novih vozil in servisa nudi še prodajo rezervnih delov, prodajo rabljenih vozil in finančne storitve.

Družba **Porsche Inter Auto** prodaja blagovne znamke z ugledom, in sicer Volkswagen in Porsche. Ima zunanje lastnike in se povezuje s podobno strukturiranimi podjetji v tujini. Prisotna je povsod po Sloveniji. Družba poleg vozil nudi še servis in prodajo rezervnih delov, finančne storitve in pranje vozil. Vodstvo naših družb ugotavlja, da imamo od njih boljši servis in poprodajo, nudimo še tehnične preglede in registracijo avtomobilov, lastniki so domači, imamo pa tudi boljše servisno in prodajno osebje.

Družba **Summit Motors** ima zunanje lastnike (Japonska) in veliko kapitala. Prodaja znamke Jaguar, Volvo, Land Rover in Ford. Poleg tega nudi še servis teh znamk, finančne storitve in pranje vozil. Glede na pretekle izkušnje naše vodstvo ocenjuje, da ima družba dumpinške pogoje na javnih razpisih. Kljub temu ocenjujejo, da so v primerjavi z njimi naše družbe boljše

organizirane v vseh pogledih, nudijo še tehnične preglede in registracijo avtomobilov, lastniki pa so domači.

Auto Commerce je velika družba, z velikim številom znamk avtomobilov, za katere so pooblaščen prodajalci in serviserji: Mercedes-Benz, Smart, Honda, Fiat, Lancia, Mitsubishi in Alfa Romeo. Družba se poleg avtomobilizma ukvarja še s hotelirstvom, informatiko, trgovino in finančnimi storitvami. Družbe znotraj Auto Commerca, ki se ukvarjajo z avtomobilizmom (Avto Triglav, AC Intercar itd.), imajo več lastnih prodajnih centrov ter pooblaščen trgovsko in servisno mrežo. Vodstvo naših družb s področja avtomobilizma ocenjuje, da so naše družbe boljše organizirane v vseh pogledih, predvsem pri prodaji rabljenih vozil različnih znamk, nudijo boljše servisne storitve, ponudbo pa imajo dodatno izboljšano, ker nudijo še tehnične preglede in registracijo avtomobilov.

5. MATRIKA PSPN IN MOŽNE STRATEGIJE PODROČJA AVTOMOBILIZMA V SKUPINI AVTOTEHNA

5.1. UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Družbe s področja avtomobilizma ugotavljajo, da imajo v primerjavi s konkurenco naslednje **prednosti**:

- **Del skupine Avtotehna:** matično podjetje Avtotehna d.d. nudi dobro finančno podporo, kar predstavlja prednost predvsem pred manjšimi konkurenti.
- **Tradicija in izkušnje:** na trgu so prisotni že pol stoletja in so s tem prepoznavni. Ob dolgoletnem delovanju so si pridobili bogate izkušnje pri zadovoljevanju potreb kupcev. S pridobitvijo standarda kakovosti ISO 9002 in njegovim potrjevanjem vzdržujejo kakovostno ponudbo izdelkov in storitev.
- **Dobri in usposobljeni kadri:** družba se zaveda, da so zaposleni s svojim znanjem, odgovornostjo in motiviranostjo konkurenčna prednost, zato družba veliko pozornosti namenja izboljševanju medsebojnih odnosov, graditvi pripadnosti podjetja, nudenju širokega programa izobraževanj in možnosti napredovanja.
- **Lokacija družbe:** družba ima sedež v Ljubljani, kjer je trg velik. Lokacija je lahko dostopna tako iz centra mesta kot po obvoznici iz predmestja Ljubljane.

Identificirali so naslednje **slabosti**:

- **Eden številnih dealerjev Oplovih avtomobilov:** Avtotehna VIS želi postati generalni uvoznik znamke Opel za Slovenijo, kar jim način Oplove distribucije onemogoča.

Opel enači vse distributerje in vsem omogoča enake pogoje nabave, tj. enake cene vozil in enake dobavne roke.

- **Močna odvisnost od principalov.**

Na trgu vidijo naslednje **priložnosti**:

- **Liberalizacija trga:** z Montijevim zakonom naj bi bilo mogoče prodajati več blagovnih znamk hkrati, kar se delno že uresničuje. S tem lahko družba poveča ponudbo in stabilnost poslovanja.

Iz trga nanje prežijo naslednje **nevarnosti**:

- **Prihod evropskih distributerjev:** odprtost trga z vstopom v Evropsko unijo predstavlja nevarnost za vstop tuje konkurence, ki lahko razvije monopolno mrežo.
- **Zasičenost trga z vozili:** trg je zasičen s ponudniki vozil.

5.2. MOŽNE STRATEGIJE

Na osnovi izvedene analiza poslovanja in organizacije, preučevanja posameznih poslovnih funkcij in okolja podjetja lahko zaznamo različne slabosti in prednosti področja avtomobilizma, ki izvirajo iz poslovanja in organizacije, ter številne priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja podjetja.

Osnovna predpostavka za dolgoročno rast področja avtomobilizma je izkoriščanje ekonomije obsega. Z uporabo infrastrukturnih in prostorskih možnosti na eni lokaciji ter z izkoriščanjem zbranega znanja lahko hitro in učinkovito pripravimo nove produkte. Koncept »vse na enem mestu« je ob teh predpostavkah logična izpeljava.

Na področju avtomobilizma lahko identificiramo nekaj **strategij rasti**:

- **Dodajanje novih znamk** je strategija, ki jo delno že izvajamo s pridobitvijo Chevroleta, Fiata in Lancie. Ima pa svoje omejitve, saj kljub formalni deregulaciji principalni oz. uvozniki svoje prodajne mreže ljubosumno čuvajo. Tako je danes pridobivanje nove znamke za prodajo dolgotrajen in redko uspešen proces.
- **Širjenje servisnih dejavnosti** na servisiranje drugih blagovnih znamk predstavlja najbolj profitabilen segment poslovanja. Tudi na tem področju se stvari ne odvijajo povsem v smislu, kot si jih je zamislil Mario Monti. Predvsem je težavno pridobiti status pooblaščenega serviserja za garancijska popravila, medtem ko je status pooblaščenega servisa za redne preglede v praksi lažje dosegljiv.
- **Dodajanje novih storitev**, kot so tehnični pregledi, avtopralnica in podobno je v polnem teku, v prvi polovici smo pričeli opravljati tehnične preglede, registracijo (tudi

novih) vozil, zavarovanje,... Konec prejšnjega leta je začela delovati nova avtopralnica, na področju finančnih storitev pa uspešno razvijamo nove produkte.

- **Povečanje prodaje rabljenih vozil:** prodaja rabljenih vozil je vse bolj perspektivna, ker se vse več ljudi odloča za nakup rabljenega vozila. Namen je nuditi kakovostne rabljene avtomobile.

Obstoječa organizacijska shema področja je z množico samostojnih družb neoptimalna. Zaradi tega je nujna **strategija racionalizacije**. Glede na padajoče prodajne marže in na drago povečevanje tržnega deleža na stagnirajočem trgu (ki je pri tem še odvisno od principalove politike) je nujna usmeritev v racionalizacijo poslovanja. Tu gre predvsem za zmanjšanje števila družb in centralizacijo večine poslovnih funkcij pod streho ene same družbe.

6. SKLEP

Strateško planiranje je ključnega pomena za preživetje in uspešnost podjetja. Vodstvu pomaga postaviti smernice razvoja ter predvideti nevarnosti, ki prežijo nanj v prihodnosti.

Strateško planiranje je raziskovalo precej avtorjev, ki so si vsak po svoje zamislili faze procesa strateškega planiranja. Ob natančnem pregledu ugotovimo, da se te faze bistveno ne razlikujejo. Ponavadi je razlika samo v detajlnosti razdelitve in vrstnem redu faz. V grobem lahko torej ugotovimo, da strateško planiranja zajema naslednje faze:

- ocenjevanje in diagnozo sedanjega poslovanja,
- predvidevanje okolja podjetja,
- določanje bodočega stanja poslovanja,
- določanje poti za uresničitev bodočega stanja.

V nalogi sem pozornost posvetila predvsem prvima dvema fazama strateškega planiranja.

Na podlagi sistematične analize poslovanja področja avtomobilizma, njegovih poslovnih funkcij ter organizacije in vplivov okolja sem skušala zaznati prednosti in slabosti področja ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja, in s tem omogočiti boljše in učinkovitejše odločanje vodstva.

Prednosti družb s področja avtomobilizma so predvsem naslednje:

- so del skupine Avtotehna,
- imajo tradicijo in izkušnje,
- imajo dobre in usposobljeni kadre,
- lokacija družbe je dobra.

Na drugi strani najdemo tudi nekaj slabosti:

- so eden od številnih preprodajalcev Oplovih avtomobilov,

- močno so odvisni od principalov.

Na trgu čaka nanje predvsem ena priložnost, in sicer liberalizacija.

Večji nevarnosti sta dve:

- prihod evropskih distributerjev,
- zasičenost trga z vozili: trg je zasičen s ponudniki vozil.

Iz ugotovljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti izhajajo nekaj možnih strategij, in sicer:

- dodajanje novih znamk,
- širjenje servisnih dejavnosti,
- dodajanje novih storitev,
- povečanje prodaje rabljenih vozil,
- združitev podjetij v področju znotraj ene same družbe.

Predlagane strategije so nastale kot posledica razgovorov z vodstvom avtomobilističnega področja in poslovnega sveta Avtotehne d.d.

Področje avtomobilizma se bo moralo na poti k doseganju teh strategij spopasti s številnimi izzivi. Predlagane strategije naj bi področje uresničilo v obdobju trajanja strateškega plana, ki bo pripravljen za obdobje od leta 2005 do 2008.

7. LITERATURA IN VIRI

7.1. LITERATURA

1. Albrecht Deyhle: Kontroling in kontroler v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 205 str.
2. Amara Roy: Strategic Planning in a Changing Corporate Environment. Oxford: Long Range Planning, 13 (1980), 4, str. 2–16.
3. Andrews Kenneth R.: The Concepts of Corporate Strategy. Homewood: Irwin, 1987. 132 str.
4. Ansoff Igor H: Strategic Issue Management. Chichester: Strategic Management Journal, 2 (1980), 3, str. 131–148.
5. Ansoff Igor H: Strategic Management. London: MacMillan, 1981. 236 str.
6. Below Patric J., Morrissey George L., Acomb Betty L.: The Executive Guide to Strategic Planning. San Francisco: Jossey-Bass, 1987. 168 str.
7. Black J. Stewart, Porter Lyman W.: Management: Meeting New Challenges. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 2000. 648 str.
8. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.

9. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
10. David Fred R.: Strategic Management: Concepts & Cases. 8th ed.. Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 2001. 432 str.
11. Dess Gregory G., Miller Alex: Strategic Management. Singapore: McGraw-Hill, 1993. 924 str.
12. Giles H. Burgess: Industrial organization. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall, 1989. 384.
13. Glass E. Harold: Handbook of Business Strategy: 1989/1990 Yearbook. Boston (New York): Warren, Gorham & Lamont, 1989. 384 str.
14. Hammer Richard M.: Strategische Planung Frühaufklärung. München: R. Oldenbourg Verlag, 1992. 324 str.
15. Higgins M. James, Vincze W. Julian: Strategic Management Concepts. Orlando: The Dryden Press, 1993. 488 str.
16. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
17. Kavčič Bogdan, Dešković Darko: Strategija in uspešnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990, 120 str.
18. Kmetič France: Zmanjševanje!. Motorevija, Ljubljana, 2002, 1, str. 6–9.
19. Koletnik Franc: Analiziranje računovodskih izkazov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 343 str.
20. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
21. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
22. Lipovec Filip: Uvod v analizo poslovanja. Kranj: Moderna organizacija, 1974. 136 str.
23. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1983. 400 str.
24. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 365 str.
25. Luffman Georg et al.: Strategic Management: An Analytical Introduction. Oxford: Blackwell Business, 1996. 499 str.
26. Marovt Matjaž: Kultura podjetja in konkurenčno okolje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 23, str. 4–6.
27. Pearce John A., Robinson Richard B. jr.: Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. 5th ed.. Burr Ridge: Irwin, 1994. 935 str.
28. Pogačar Miha, Pulko Nina: Analiza panoge: Pregled avtomobilske industrije. Kapital, Ljubljana, 2003, 304, str. 7.
29. Porter Michael E.: Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. 396 str.
30. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985. 540 str.

31. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana [i.e.] Radovljica: Didakta, 1991. 366 str.
32. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 289 str.
33. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
34. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 394 str.
35. Robbins Stephen P.: Organizational behaviour. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall International, 2001. 643 str.
36. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
37. Rozman Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Ljubljana: LM Veritas, 1995, str. 103–113.
38. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
39. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
40. Schein Edgar H.: Organizational Psychology. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall cop., 1994. 274 str.
41. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 2002, 326 str.
42. Thompson Arthur A., Strickland Alonzo J.: Strategic Management: Concepts and Cases. 11th ed.. Boston: Irwin / McGraw-Hill, 1999. 376 str.
43. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 9–10, str. 644–653.
44. Turk Ivan: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 160 str.
45. Welge Martin K.: Unternehmensführung. Stuttgart: Poeschel, 1985. 640 str.
46. Wheelen Thomas L., Hunger J. David: Strategic Management and Business Policy. 5th ed.. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1995. 1217 str.
47. Wheelen Thomas L., Hunger J. David: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley Publishing, 1996. 441 str.

7.2. VIRI

1. Letno poročilo Avtotehne d.d. za leto 2003, Ljubljana: Avtotehna d.d., 2004.
2. Letno poročilo Avtotehne VIS d.o.o. za leto 2003, Ljubljana: Avtotehna VIS d.o.o., 2004.
3. Letno poročilo AT VIS d.o.o. za leto 2003, Ljubljana: AT VIS d.o.o., 2004.
4. Letno poročilo Ista Avta d.o.o. za leto 2003, Ljubljana: Istra Avto d.o.o., 2004.
5. Letno poročilo Avtotehne Leasing d.o.o. za leto 2003, Ljubljana: Avtotehna Leasing d.o.o., 2004.
6. Poslovnik vodenja kakovosti, Avtotehna VIS d.o.o., 2002.
7. Poslovno poročilo Skupine Hypo Alpe-Adria-Leasing za leto 2003, 2004, 44 str.

8. Poslovno poročilo Skupine Hypo Leasing za leto 2003, 2004, 62 str.
9. Računovodski izkazi Avtonissa za leta 2001, 2002 in 2003, Ljubljana: Avtoniss d.o.o.
10. Računovodski izkazi Avtotehne Leasing za leta 2001, 2002 in 2003, Ljubljana: Avtotehna Leasing d.o.o.
11. Računovodski izkazi AT VIS za leta 2001, 2002 in 2003, Ljubljana: AT VIS d.o.o.
12. Računovodski izkazi Avtotehne VIS za leta 2001, 2002 in 2003, Ljubljana: Avtotehna VIS d.o.o.
13. Računovodski izkazi Istra Avta za leta 2001, 2002 in 2003, Ljubljana: Istra Avto d.o.o.
14. URL: <http://www.gvin.si>, 15. 8. 2004.
15. URL: <http://www.avtotehna.si>, 29. 7. 2004.

SLOVARČEK

Strengths	prednosti
Weaknesses	slabosti
Opportunities	priložnosti
Threats	nevarnosti
Benchmarking	primerjava z najboljšimi
Return on assets (ROA)	rentabilnost sredstev
Return on equity (ROE)	rentabilnost kapitala
Return on investment (ROI)	donosnost sredstev