

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA IN PREDLOG
STRATEGIJE RAZVOJA PODJETJA SCANIA SRBIJA**

Ljubljana, junij 2006

Milutin Vujić

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 21. 6. 2006

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE	2
1.1 Opredelitev strateškega upravljanja	2
1.2 Modeli strateškega upravljanja	3
2 ZUNANJE POSLOVNO OKOLJA PODJETJA	7
2.1 Opredelitev zunanjega poslovnega okolja	7
2.2 Analiza zunanjega poslovnega okolja	10
2.2.1 Postopek analize zunanjega poslovnega okolja	11
2.2.2 Analiza PEST	12
2.3 Panožno okolje	16
2.3.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi	17
2.3.2 Pogajalska moč dobaviteljev	18
2.3.3 Pogajalska moč kupcev	18
2.3.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov	19
2.3.5 Možnost pojava substitutov	20
3 OCENJEVANJE PODJETJA	22
3.1 Načini ocenjevanja podjetja	22
4 STRATEGIJE	26
4.1 Opredelitev strategije	26
4.2 Vrste strategij	27
4.3 Strategija za globalne trge	28
4.4 Poslovne strategije	29
4.4.1 Generične poslovne strategije	30
4.5 Povezava SWOT – strategije	34
5 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	35
5.1 Opredelitev organizacije in organizacijske strukture	35
5.2 Funkcijska organizacijska struktura	36
5.3 Izbira organizacijske strukture	36
6 PREDSTAVITEV PODJETJA SCANIA	37
6.1 Vizija in poslanstvo podjetja	39
6.2 Poslovni rezultati	40
6.3 Predstavitev podjetja Scania Srbija	43
7 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA SCANIA SRBIJA	44
7.1 Analiza širšega zunanjega poslovnega okolja podjetja Scania Srbija	44
7.1.1 Demografski segment	44
7.1.2 Ekonomski segment	46
7.1.3 Politično-pravni segment	47
7.1.4 Sociološko-kulturni segment	50
7.1.5 Tehnološki segment	53

7.2 Analiza panožnega okolja podjetja Scania Srbija	54
7.2.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi	54
7.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev	58
7.2.3 Pogajalska moč kupcev	58
7.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov	59
7.2.5 Možnost pojava substitutov	61
7.3 Primerjava konkurentov	61
8 OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA IN ORGANIZACIJSKE	
 STRUKTURE PODJETJA SCANIA SRBIJA	62
8.1 Vpliv širšega zunanjega okolja na elemente okolja delovanja	62
8.2 Prednosti in slabosti podjetja	63
8.3 Planska vrzel	63
8.4 Predlog strategij razvoja podjetja	65
8.5 Izbira organizacijske strukture	67
SKLEP	68
LITERATURA	69
VIRI	70

KAZALO SLIK

Slika 1: Model strateškega managementa (Fred R. David)	4
Slika 2: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju (Pučko)	5
Slika 3: Model strateškega managementa (Hunger, Wheelen)	6
Slika 4: Poslovno okolje podjetja (Jaklič)	8
Slika 5: Zunanje poslovno okolje (Hunger, Wheelen)	9
Slika 6: Zunanje poslovno okolje podjetja (Hoskinsson, Hitt, Ireland)	10
Slika 7: Elementi analize PEST	12
Slika 8: Sile, ki določajo privlačnost panoge	16
Slika 9: Strateška analiza	22
Slika 10: Primerjalna analiza	23
Slika 11: Porterjeva veriga vrednosti	25
Slika 12: Generične poslovne strategije	30
Slika 13: Struktura upravljanja Scanie	38
Slika 14: Scania AB, prihodki od prodaje po prodajnih segmentih v letu 2004	40
Slika 15: Scania AB, dobave vozil po regijah v letu 2004	42
Slika 16: Tržni deleži v zahodni Evropi pri tovornih vozilih skupne mase >16 t	42
Slika 17: Scania organizacijska mreža v vzhodnojadranski regiji	43
Slika 18: Preference porabnikov v Srbiji in Črni gori glede izvora in kakovosti izdelkov	51
Slika 19: Dobave novih tovornih vozil skupne mase >16 t med letoma 2002–2004 v Srbiji in Črni gori	55
Slika 20: Skupni trg novih tovornih vozil po prevoznih segmentih v letu 2004 v Srbiji in Črni gori	56
Slika 21: Skupni trg novih tovornih vozil v letih 2000–2005 v Srbiji in Črni gori, vozila skupne mase >16 t	57
Slika 22: Predlog organizacijske strukture podjetja Scania Srbija	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Matrika zunanjega poslovnega okolja podjetja.....	21
Tabela 2: Možne strategije podjetja.....	27
Tabela 3: Nevarnosti generičnih strategij.....	33
Tabela 4: Matrika SWOT – strategije.....	34
Tabela 5: Scania AB, število zaposlenih v decembru 2005.....	38
Tabela 6: Scania AB, prihodki od prodaje v obdobju 1999–2004.....	40
Tabela 7: Prihodki od prodaje in storitev na Scanijinih desetih največjih trgih.....	41
Tabela 8: Registracije novih tovornih vozil skupne mase >16 t.....	41
Tabela 9: Podatki o etničnih skupinah, religiji in jeziku v Srbiji in Črni gori.....	44
Tabela 10: Demografski podatki.....	45
Tabela 11: Statistični podatki.....	47
Tabela 12: Podatki o javnem sektorju.....	49
Tabela 13: Podatki o izobraženosti prebivalstva Srbije in Črna gore.....	52
Tabela 14: Primerjava brezposelnosti moški/ženske.....	52
Tabela 15: Informacijski sistemi/tehnologije v Srbiji in Črni gori.....	53
Tabela 16: Dobave in tržni delež pri novih tovornih vozilih skupne mase >16 t v obdobju 2000–2005.....	55
Tabela 17: Scania Srbija, struktura prodaje vozil (kupci – količina) v letu 2004.....	59
Tabela 18: Scania Srbija, struktura prodaje vozil (kupci – količina) v letu 2005.....	59
Tabela 19: Primerjava konkurentov v segmentu tovornih vozil skupne mase >16 t.....	61
Tabela 20: Planska vrzel podjetja Scania Srbija.....	64
Tabela 21: Matrika SWOT in strategije razvoja podjetja Scania Srbija.....	66

UPORABLJENE KRATICE

BDP –	Bruto domači proizvod
EAR –	East Adriatic Region (vzhodnojadrska regija)
PEST –	politično-pravni, ekonomski, sociološko-kulturni, tehnološki elementi
PSPN –	prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti
SWOT –	Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti), Threats (nevarnosti)
ZRJ –	Zvezna republika Jugoslavija

UVOD

Celovito poznavanje zunanjega in notranjega okolja podjetja je ključno za razumevanje sedanjega in napovedovanje njegovega bodočega poslovanja. Podjetja ne morejo neposredno kontrolirati elementov poslovnega okolja. Uspešna podjetja zbirajo informacije, ki so potrebne za razumevanje vsakega od segmentov poslovnega okolja, ter na podlagi tega izbirajo primerne poslovne strategije (Hoskinsson, Hitt, Ireland, 2000, str. 68–70).

Scania AB s sedežem na Švedskem je multinacionalka z več kot 30.000 (Scania Annual Report, 2005) zaposlenimi po vsem svetu. Osnovne dejavnosti podjetja so proizvodnja, prodaja in servisiranje tovornih vozil in avtobusov. S približno 50.000 prodanimi vozili na leto sodi Scania med vodilne svetovne proizvajalce v segmentu tovornih vozil. V primerjavi s Scania AB, ki ima več kot stoletno tradicijo, je Scania Srbija relativno mlado podjetje, saj je začelo poslovati leta 2002. Scania Srbija je hčerinsko podjetje multinacionalke Scania AB, ki je njen 100-odstotni lastnik. Sistem poslovanja v podjetju Scania Srbija poteka po modelu matičnega podjetja.

Scania CV AB je imela v letu 2005 približno 13-odstotni tržni delež v Evropi. Scania Srbija je v segmentu tovornih vozil v istem letu dosegla približno 6-odstotni tržni delež (Interno gradivo Scania EAR, 2005). Cilj podjetja Scania Srbija je bil doseči 11-odstotni tržni delež ob ustrezni dobičkonosnosti. Zaradi poslovne politike podjetja ne bodo prikazani podatki o maržah in napovedi za naslednja leta.

Treba je poiskati vzroke, zakaj obstaja razlika med lokalnim in globalnim tržnim deležem oziroma med načrtovanimi in doseženimi poslovnimi rezultati podjetja. Pri tem moramo upoštevati dejstvo, da je lokalni princip poslovanja zasnovan na generalni politiki matičnega podjetja. Možni vzroki za odstopanje med načrtovanimi in doseženimi poslovnimi rezultati podjetja se verjetno skrivajo v posebnosti lokalnega trga oziroma poslovnega okolja podjetja in v dejstvu, da je podjetje mlado ter potrebuje določen čas za uveljavitev na trgu. Na poslovanje podjetja bistveno vpliva okolje, v katerem podjetje posluje. Poslovno okolje podjetja Scania Srbija je kompleksno in dinamično.

Cilj specialističnega dela je analizirati poslovno okolje podjetja Scania Srbija in na podlagi tega ugotoviti, katere strategije so najprimernejše za razvoj podjetja. Poudarek bo na strategijah razvoja prodaje in poprodaje. Osnovni namen specialističnega dela je izboljšati poslovanje podjetja Scania Srbija.

Po opredelitvi problematike in predmeta specialističnega dela bom preučil teoretične podlage, ki se nanj nanašajo. Pri tem se bom oprl na literaturo domačih in tujih avtorjev. Uporabil bom notranje vire podjetja Scania AB Švedska, Scania East Adriatic Region in Scania Srbija. Podatke bom zbiral tudi s spletnih strani. Uporabil bom svoje izkušnje pri delu v Scania EAR, ki je regionalni distributer vozil Scania za vzhodnojadransko regijo. Nekatere koristne podatke bom pridobil v pogovoru z zaposlenimi v organizaciji Scania.

Da bi ugotovil specifičnosti, s katerimi se sooča Scania Srbija, bom najprej naredil analizo poslovnega okolja podjetja. Ta bo razkrila poslovne priložnosti in nevarnosti, ki mu grozijo. Notranje okolje podjetja ne bo predmet posebne analize. Pri ugotavljanju prednosti in slabosti podjetja si bom pomagal z rezultati raziskave o zadovoljstvu kupcev.

Analiza poslovnega okolja bo pokazala značilnosti, v katerih podjetje deluje. Med značilnostmi bodo takšne, ki pomenijo težave za uspešno poslovanje podjetja in jih je treba odpraviti. Hkrati se bodo pri analizi poslovnega okolja pokazale priložnosti, ki jih lahko izkoristim pri oblikovanju strategije podjetja. Na podlagi opravljene analize poslovnega okolja bom predlagal strategijo, ki bo najbolj ustrezna za uspešno poslovanje in rast podjetja. Pri oblikovanju strategije bom spraševal vodilne v podjetju.

Specialistično delo bom razdelil na dve večji poglavji, ki se med seboj povezujeta. V prvem poglavju bodo navedeni problematika dela, cilj in namen ter metode, po katerih sem delo preučeval. Predstavil bom teoretična izhodišča glede strateškega managementa, analize poslovnega okolja in strategij. V drugem poglavju bom najprej predstavil podjetje Scania, njegovo zgodovino, vizijo in poslanstvo ter poslovne rezultate. Analiza poslovnega okolja podjetja Scania Srbija ter predlog strategije razvoja in organizacijske strukture podjetja bodo obravnavani v osrednjem delu tega poglavja. Na koncu bom povzel ključne ugotovitve o obravnavanem predmetu dela ter navedel uporabljeno literaturo in vire.

1 STRATEŠKO UPRAVLJANJE

V tem poglavju bom predstavil osnovne opredelitve strateškega upravljanja in navedel nekaj njegovih različnih modelov.

1.1 OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA

Strateško upravljanje in poslovanje podjetja je mlada znanstvena disciplina. V literaturi je možno najti več opredelitev tega procesa.

Hunger, Wheelen (1996, str. 3–4) opredelita strateški management kot skupino odločitev in dejanj, ki določajo dolgoročne značilnosti podjetja. Strateški management vključuje motrenje poslovnega okolja, izbiro dolgoročne strategije, uvajanje strategije, njeno ocenjevanje in kontrolo. Poudarek pri preučevanju strateškega managementa je na motrenju in ocenjevanju priložnosti in nevarnosti poslovnega okolja v navezavi s prednostmi in slabostmi podjetja. Strateški management se znotraj podjetja razvija v štirih zaporednih fazah:

1. faza: osnovno finančno planiranje,
2. faza: planiranje, ki temelji na napovedovanju,
3. faza: zunanje usmerjeno planiranje (strateško planiranje),
4. faza: strateški management.

Zadnja faza poleg predhodno vzpostavljenega strateškega planiranja vsebuje uvajanje, ocenjevanje in kontrolo strategije.

Fred R. David (1999, str. 5) opredeli strateški management kot vedo, ki oblikuje, izpolnjuje in ocenjuje med seboj povezane izvršilne odločitve, ki omogočajo doseganje ciljev organizacije z namenom uspešnega poslovanja. Po tej opredelitvi je strateški management usmerjen na upravljanje, marketing, finance, proizvodnjo, raziskovanje in razvoj ter informacijski sistem.

1.2 MODELI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA

Proces strateškega managementa se lahko preučuje po določenem modelu. Vsak model predstavlja neko vrsto procesa, ki je dinamičen in nepretrgan. Sprememba kateregakoli elementa v procesu lahko povzroči spremembe v preostalih delih procesa strateškega managementa. Zato proces oblikovanja, uvajanja in ocenjevanja strategije ne poteka samo na polletni ali letni osnovi, temveč je to nepretrgan proces, ki se pravzaprav nikoli ne konča. Strateški management ni strogo razdeljen na praktični in predlagani model. Veliko število podjetij organizira polletne sestanke, na katerih razpravljajo in dopolnjujejo poslanstvo, priložnosti/nevarnosti, prednosti/slabosti, cilje in strategije.

Na obliko izvajanja strateškega managementa v organizacijah vplivajo številni dejavniki. Velikost organizacije je pri tem ključnega pomena, ker manjša podjetja manj formalno pristopajo k izvajanju nalog strateškega managementa. Strateški management dovoljuje organizacijam proaktiven pristop pri oblikovanju njihove prihodnosti. To organizacijam omogoča, da začnejo izvajati poslovne aktivnosti in da nanje, če je treba, tudi vplivajo. Tako managerji v podjetjih spoznavajo in izkoriščajo prednosti strateškega managementa.

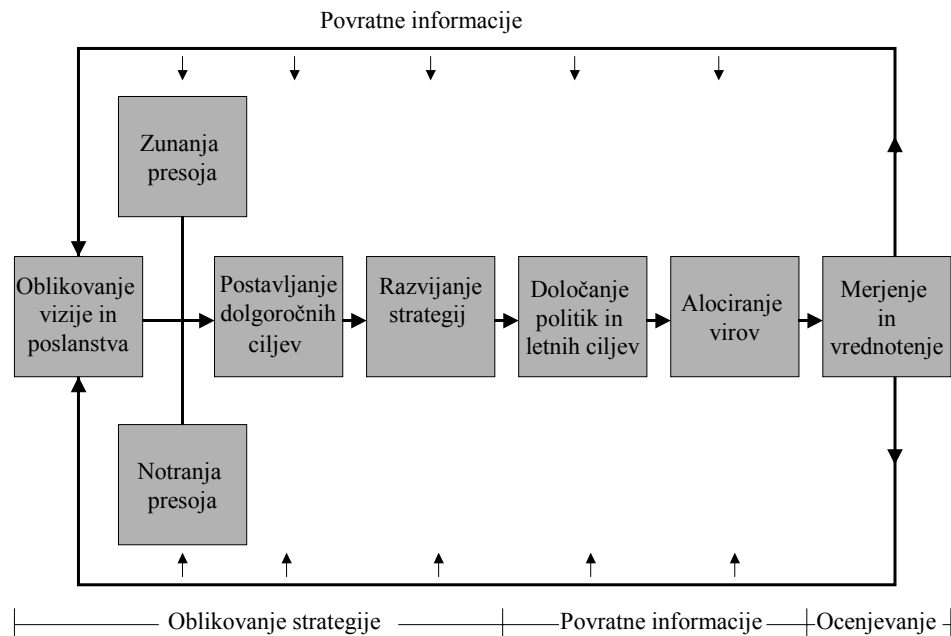
Osnovna prednost strateškega managementa je, da pomaga z uporabo sistematičnega, logičnega in racionalnega pristopa organizacijam pripraviti boljše strategije (Fred R. David, 1999, str. 13–15). Novejše študije so pokazale, da je za strateški management bolj kot odločitve in dokumenti pomemben proces. Model strateškega managementa, ki ga je razvil Fred R. David, je prikazan na sliki 1. Komunikacija je ključnega pomena za uspešen strateški management. V proces so vključeni managerji in zaposleni, na ta način se zagotovi popolna podpora pri izvajanju tega procesa. Poleg doseganja finančnih ciljev ponuja strateški management tudi druge otipljive prednosti, kot so opozarjanje pred zunanjimi nevarnostmi, boljše razumevanje strategij konkurentov, povečanje produktivnosti in zmanjšanje upora proti spremembam.

Strateški management zagotavlja naslednje prednosti (Fred R. David, 1999, str. 18):

- odkrivanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti,
- omogoča realno sliko o problemih vodenja,
- boljšo koordinacijo in kontrolo aktivnosti,
- zmanjšuje vpliv škodljivih dejavnikov in sprememb,
- ključne odločitve so usklajene z zastavljenimi cilji,
- dobro porazdelitev virov pri iskanju poslovnih priložnosti,
- zahteva manj virov in časa za popraviljanje napak,
- ustvarja dobre razmere za notranje komuniciranje med zaposlenimi,
- združuje posameznike v skupna prizadevanja,
- omogoča osnovo za razjasnitev odgovornosti posameznikov,
- spodbuja vnaprejšnje razmišljanje,
- omogoča kooperativen, združen in entuziastičen pristop k reševanju problemov,
- spodbuja pozitiven pristop do sprememb,
- dobro disciplino pri vodenju poslovanja.

Z analizo organizacije se lahko predvidijo stroški uvajanja določene strategije. Pri takšni analizi se posebej obravnavajo elementi, kot so organizacijska struktura, sistemi, zaposleni in kultura podjetja (Aaker, 1995, str. 338).

Slika 1: Model strateškega managementa (Fred R. David)



Vir: Fred R. David, 1999, str. 14

Strateški management omogoča udeležbo managerjev in delavcev pri postavljanju ciljev, skupno izboljšanje proizvodov in storitev ter spoznavanje pomembnosti prispevka vseh zaposlenih pri uresničevanju ciljev podjetja. Strateški management prinaša v organizacijo tudi red in disciplino. To je lahko začetek učinkovitega in uspešnega sistema upravljanja v podjetju.

Pučko (2003, str. 101) strne različna razumevanja strateškega upravljanja in poslovanja v podjetjih, tako da ta proces zajema (shematski prikaz je na sliki 2):

- 1) ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja;
spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
- 2) preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelavo za podjetje pomembnih planov;

- 3) odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
 - a. razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani,
 - b. razvijanja osnovnih strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje,
 - c. ocenjevanje in izbire alternativ,
 - d. določanje glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov in glavnih predračunov;
- 4) zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
- 5) zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
- 6) označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
- 7) sistematično uresničevanje strateških odločitev;
- 8) spremljanje in nadziranje uresničevanja.

Slika 2: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetju (Pučko)

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 poslovnih	in izbira	programiranje predračunavanje kadrovanje usmerjanje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli	funkcijskih		Kontrola

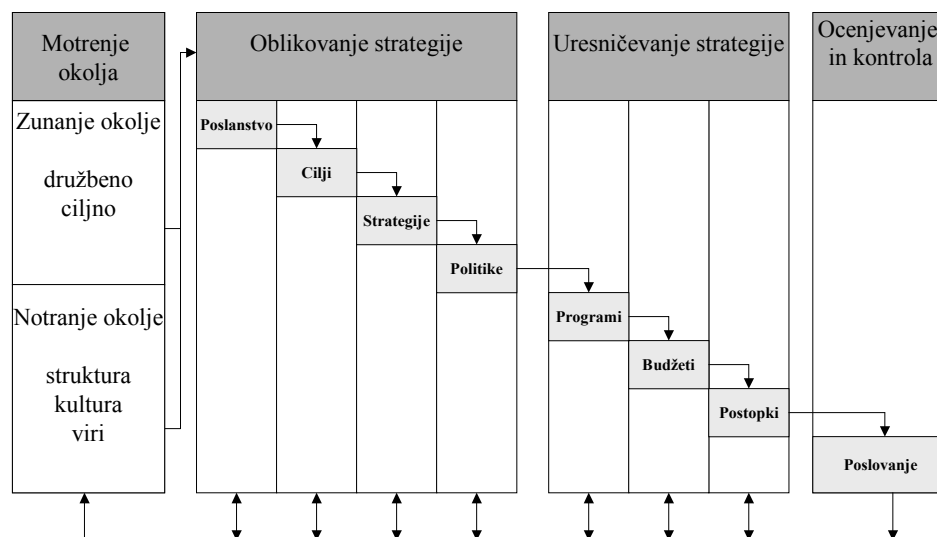
Vir: Pučko, 2003, str. 115

Po Hunger, Wheelen (1996, str. 7) se proces strateškega managementa sestoji iz štirih osnovnih elementov, ki so:

- 1) motrenje okolja,
- 2) oblikovanje strategije,
- 3) uvajanje strategije,
- 4) ocena in kontrola strategije.

Na nivoju korporacije vključuje proces strateškega managementa aktivnosti cele verige, od motrenja okolja do ocene strategije. Managerji motrijo zunanje okolje, v katerem iščejo priložnosti in nevarnosti, ter notranje okolje, ki razkriva prednosti in slabosti. Najpomembnejši elementi za prihodnost podjetja so strateški dejavniki, ki so uvrščeni v analizo SWOT. Po ugotovitvi teh strateških dejavnikov ocenjujejo managerji njihovo medsebojno povezanost in opredelijo značilnosti poslanstva podjetja. Prvi korak pri oblikovanju strategije je opredelitev poslanstva podjetja, ki vodi najprej do oblikovanja ciljev, strategij in politik podjetja. Ta uvajajo strategije in politike s programi, budžeti in različnimi postopki. Na koncu procesa strateškega managementa sta ocenjevanje in kontrola strategije, pridobljene informacije zagotavljajo ustrezno kontrolo organizacijskih aktivnosti podjetja. Model strateškega managementa na sliki 3 prikazuje ta kontinuirani proces.

Slika 3: Model strateškega managementa (Hunger, Wheelen)



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 10

Strateško razmišljanje v podjetju pomeni sposobnost predvidevanja oziroma razvijanja skupne vizije, njenega uresničevanja in učenja organizacije (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 14). Strateško razmišljanje je nadgradnja konvencionalnega strateškega načrtovanja, ki je analitičen in formalen proces, temelječ na dejanskih podatkih in strukturi. S strateškim razmišljanjem v proces vključujemo fleksibilnost in ustvarjalnost. Strateško razmišljanje ne pomeni tudi soglasnega odločanja o strategiji. Hierarhične odgovornosti v podjetju so namreč še vedno potrebne.

Strateško razmišljanje opredelimo z naslednjimi šestimi koraki (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 15):

1. Strateška analiza: analiza sedanjega položaja in predvidevanje prihodnosti
2. Poslanstvo podjetja
3. Vizija podjetja
4. Odločanje o strategiji: strateške vrzeli in strateški cilji
5. Podpora za sprejete strateške cilje
6. Izvajanje strategije: projekti, organizacija in odgovornost

Strateško razmišljanje od konvencionalnega strateškega načrtovanja, kjer je prepovedano vse, kar ni zapisano v načrtu, odstopa v tem, da dovoljuje vse, kar ni izrecno prepovedano, da nenehno izziva trenutno strateško logiko, spodbuja čustva in želje zaposlenih, sočasno razmišljanje, učenje in akcijo kot pravočasen odgovor na razvoj priložnosti. Spodbuja torej ambiciozno razmišljanje in omogoča majhne, vendar stalne korake v smeri zasledovanja velikih ciljev.

2 ZUNANJE POSLOVNO OKOLJE PODJETJA

V prejšnjem poglavju smo spoznali nekatere modele strateškega managementa. V začetni fazi procesa strateškega managementa je treba analizirati poslovno okolje podjetja. Zato bo v nadaljevanju opredeljen pojem poslovnega okolja, njegovi elementi in njihov vpliv na podjetje.

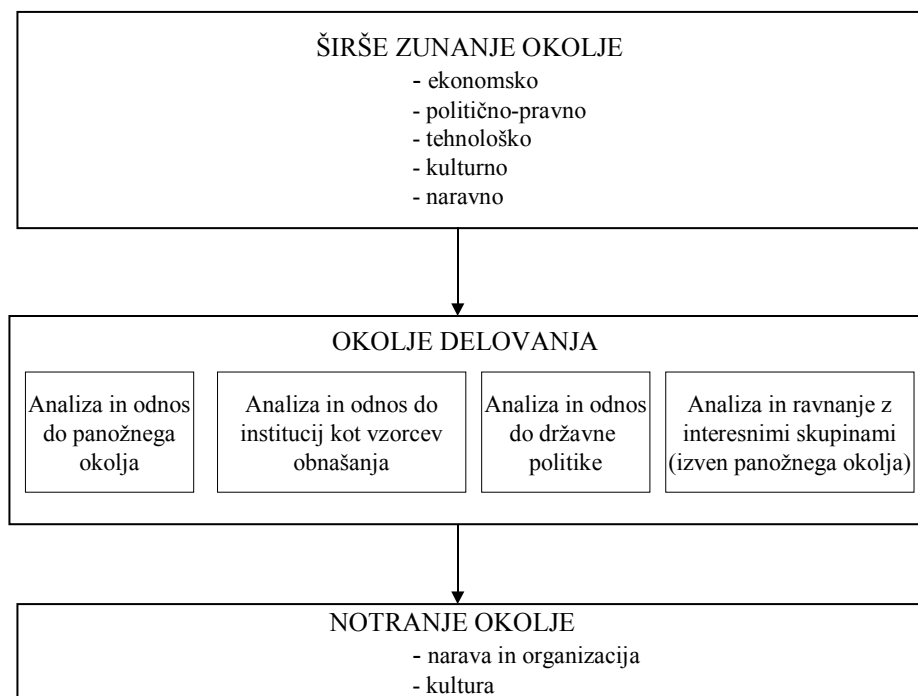
2.1 OPREDELITEV ZUNANJEGA POSLOVNEGA OKOLJA

Različni avtorji različno opredeljujejo poslovno okolje podjetja, vendar med njimi ni bistvenih vsebinskih razlik.

Jaklič (2002, str. 1) razdeli poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje so spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje kratkoročno nima večjega vpliva, medtem ko so notranje okolje spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje se deli na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (slika 4). Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno.

Okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno (Jaklič, 2002, str. 2). Te sile oziroma elementi okolja delovanja so panožno okolje (konkurenti, kupci, dobavitelji, substituti, sodelovalna podjetja), institucije kot vzorci obnašanja, državna politika in interesne skupine, ki niso zajete v drugih elementih.

Slika 4: Poslovno okolje podjetja (Jaklič)

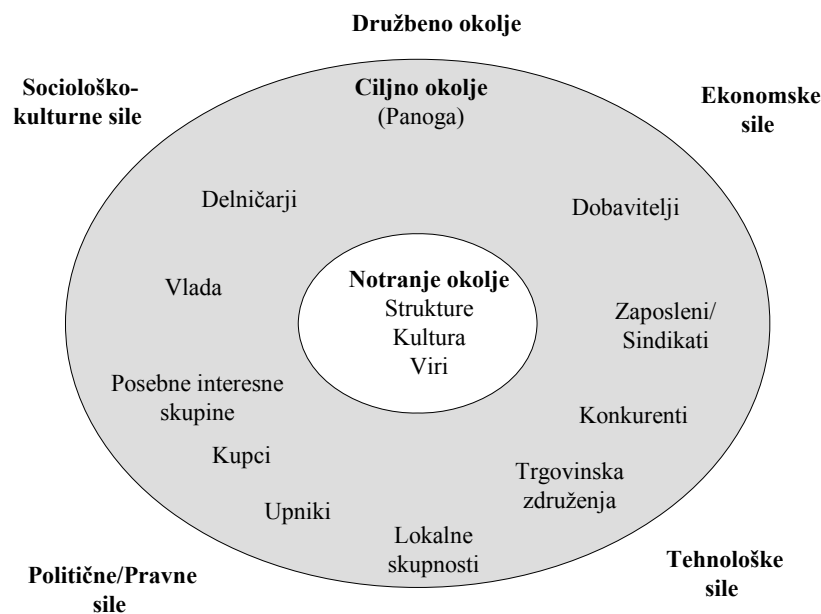


Vir: Jaklič, 2002, str. 3

Hunger in Wheelen (1996, str. 7–11) razdelita poslovno okolje podjetja na družbeno okolje in okolje delovanja (slika 5). Družbeno okolje sestavljajo bolj splošne sile, ki neposredno ne vplivajo na kratkoročne aktivnosti podjetja, temveč vplivajo na dolgoročne poslovne odločitve.

V okolje delovanja podjetja so uvrščeni elementi ali skupine elementov, ki neposredno vplivajo na delovanje podjetja in obratno. V to skupino sil sodijo delničarji, vlada, dobavitelji, lokalna skupnost, konkurenti, kupci, upniki, delavski sindikati, interesne skupine in združenja delodajalcev.

Slika 5: Zunanje poslovno okolje (Hunger, Wheelen)



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 11

Celovito razumevanje zunanjega in notranjega okolja podjetja je ključno za razumevanje sedanjega in napovedovanje njegovega bodočega poslovanja. Zunanje okolje podjetja se lahko razdeli na tri ključna področja (Hoskinsson, Hitt, Ireland, 2000, str. 68):

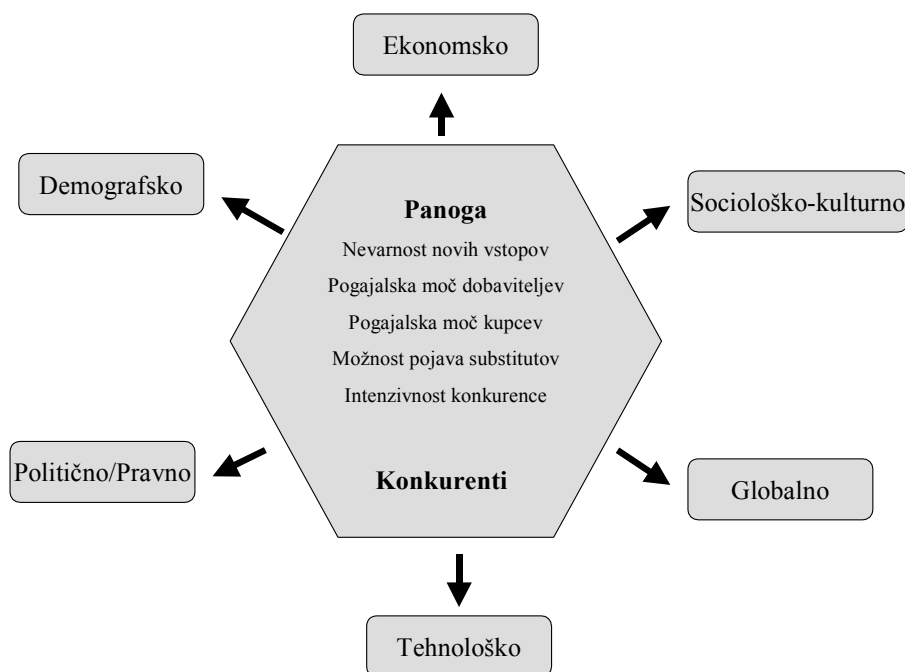
- splošno okolje,
- panožno okolje,
- konkurenčno okolje.

Splošno okolje je sestavljeno iz elementov širše družbe, ki vplivajo na panogo in podjetja znotraj nje. Te elemente lahko razvrstimo v šest segmentov okolja (slika 6):

- demografski,
- ekonomski,
- politično-pravni,
- sociološko-kulturni,
- tehnološki,
- globalni.

Znotraj vsakega od navedenih segmentov se ocenjujejo njegovi posamezni elementi. Čeprav je stopnja medsebojne odvisnosti med segmenti različna, segmenti splošnega okolja vplivajo na vse panoge in na vsa podjetja. Naloga podjetja je, da zbira, opazuje, napoveduje in ocenjuje najpomembnejše elemente v vseh segmentih okolja. Rezultat takšnega načina delovanja je zaznavanje sprememb, trendov, priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja.

Slika 6: Zunanje poslovno okolje podjetja (Hoskinsson, Hitt, Ireland)



Vir: Hoskinsson, Hitt, Ireland, 2000, str. 69

Podjetja ne morejo neposredno kontrolirati segmentov splošnega okolja in njihovih elementov. Uspešna podjetja zbirajo informacije, potrebne za razumevanje vsakega od segmentov ter njihov vpliv na izbiro in uvajanje primerne strategije.

2.2 ANALIZA ZUNANJEGA POSLOVNEGA OKOLJA

Analiza zunanjega okolja je zahteven in kompleksen proces. Eden od pomembnih ciljev preučevanja zunanjega okolja je ugotavljanje priložnosti in nevarnosti. Priložnost je stanje v zunanjem okolju, katere uporaba pomaga podjetju pri doseganju cilja. Nevarnost je stanje v zunanjem okolju, ki lahko ovira podjetje pri doseganju cilja. Priložnosti nam ponujajo osnovo za izboljšanje konkurenčnosti podjetja, nevarnosti pa so potencialne ovire pri poslovanju podjetja. Pri analizi splošnega okolja se lahko uporabijo številni viri, skupaj z različnim natisnjenim materialom (publikacije, časopisi, strokovne revije in rezultati akademskih raziskav), poslovnimi sejmi ter podatki združenj dobaviteljev, kupcev in zaposlenih.

Poslovni partnerji podjetja so lahko posebno dober vir informacij o zunanjem okolju. Veliko informacij o zunanjem okolju lahko pridobijo zaposleni, ki imajo stike z drugimi podjetji in ustanovami, na primer prodajalci, nabavni referenti, zaposleni v promociji in stikih z javnostmi. Ta skupina zaposlenih ima vsakdanje stike s poslovnimi partnerji, preko katerih dobiva uporabne informacije o zunanjem okolju podjetja.

2.2.1 Postopek analize zunanjega poslovnega okolja

Večina podjetij se srečuje z zunanjim okoljem, ki je turbulentno, kompleksno in globalno, zato je obravnava takšnega okolja zahtevna. Podjetja izvajajo analizo zunanjega okolja z namenom njegovega boljšega razumevanja. Takšna analiza je nepretrgan proces in je sestavljena iz štirih skupin aktivnosti (Hoskinsson, Hitt, Ireland, 2000, str. 71):

1. Odkrivanje podatkov

Posledica odkrivanja podatkov o okolju je preučevanje vseh segmentov splošnega okolja. V tej fazi podjetja ugotavljajo zgodnje znake potencialnih sprememb ter sprememb, ki so se že začele dogajati v splošnem okolju. V fazi odkrivanja imajo podjetja opravka s podatki in informacijami, ki so nejasne, nepopolne in nepovezane. Odkrivanje je posebno pomembno za podjetja, ki poslujejo v nestanovitnem okolju. Struktura podjetja mora biti prilagojena potrebi po odkrivanju podatkov o okolju. Postopek odkrivanja podatkov v nestabilnem okolju se razlikuje od načina zbiranja podatkov v stabilnem okolju; struktura podjetja se mora prilagoditi okolju. Internet ponuja številne možnosti za zbiranje podatkov o okolju. Spletne strani so dober vir številnih podatkov o poslovnem okolju podjetja.

2. Opazovanje

V tej fazi opazujemo spremembe okolja, da bi ugotovili pomembne nastajajoče trende med tistimi, ki smo jih predhodno odkrili (Fahey, 1999, str. 71). Za uspešno opazovanje je ključnega pomena sposobnost podjetja, da odkrije pomen dogodkov in trendov v okolju. Z opazovanjem trendov se podjetja bolje pripravijo za pravočasno uvajanje novih proizvodov in uslug ter tako izkoristijo priložnosti znotraj poslovnih trendov. Pri opazovanju je treba ugotoviti pomembne vlagatelje podjetja. Ker se pomembnost vlagateljev med življenjskim ciklom podjetja spreminja, je treba posebno pozornost posvetiti dolgoročno pomembni skupini vlagateljev. Zbiranje podatkov in opazovanje je posebno pomembno za podjetja, ki delujejo v tehnološko negotovih panogah. Zbiranje in opazovanje ni samo zagotavljanje informacij o okolju, temveč je tudi oblika pridobivanja novega znanja o trgu ter uspešno komercialno uporabo novih tehnologij, ki jih je podjetje razvilo.

3. Napovedovanje

Zbiranje in opazovanje se nanaša na dogodke in trende splošnega okolja v določenem časovnem intervalu. Pri napovedovanju se na podlagi predhodno ugotovljenih trendov analizira možnost nadaljnjega razvoja dogodkov v okolju. Pri tem je pomembno tudi napovedati, s kolikšno hitrostjo se bodo dogajale spremembe v okolju. Analitiki lahko na primer napovedo čas, ki je potreben za uvajanje nove tehnologije in izvajanje treningov zaposlenih, ter čas, v katerem bo sprememba davčne zakonodaje pričela vplivati na obnašanje končnih uporabnikov.

4. Ocenjevanje

Namen ocenjevanja je opredeliti čas in značilnosti vpliva sprememb in trendov okolja na strateško upravljanje podjetja. Dobro razumevanje splošnega okolja zahteva predhodno zbiranje, opazovanje in napovedovanje sprememb in trendov v njem. Nato v tej proceduri sledi ocenjevanje vpliva okolja na podjetje. Brez pravilnega ocenjevanja bi podatki o okolju ostali neuporabni za poslovanje podjetja.

2.2.2 Analiza PEST

Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 18) navajajo, da je za analizo širšega zunanjega okolja primerna analiza PEST in/ali analiza s Porterjevim diamantom. Okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Pri tem uporabimo analizo konkurentov in analizo sodelovanja ter analizo in odnos do državne politike in institucij kot vzorcev obnašanja. Pri analizi PEST (slika 7) preučujemo širše poslovno okolje podjetja oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja.

Slika 7: Elementi analize PEST

<i>Politično-pravni elementi</i> – zakonodaja za varovanje konkurence – zakoni in standardi zaščite okolja – davčna politika – zunanjetrgovinska regulativa – delovna zakonodaja – stabilnost vlade – ...	<i>Ekonomski elementi</i> – smernice v bruto domačem proizvodu – poslovni cikli – obrestne mere – ponudba denarja – inflacija – nezaposlenost – razpoložljiv dohodek prebivalcev – stroški energije in njena dostopnost – ...
<i>Sociološko-kulturni elementi</i> – populacijska gibanja (demografija) – delitev dohodka – družbena mobilnost – spremembe v življenjskem slogu – odnos do dela in prostega časa – potrošništvo – stopnja izobraženosti – ...	<i>Tehnološki elementi</i> – vladna sredstva za raziskave in razvoj – odnos vlade in gospodarstva do tehnologije – nova odkritja – hitrost prenosa tehnologije – hitrost zastarevanja tehnologije – ...

Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 18

Z analizo PEST želimo odgovoriti, kateri elementi iz širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja ter kateri od teh elementov so najpomembnejši danes in bodo v prihodnosti.

Zaradi potencialnega vpliva med državami in dejstva, da veliko podjetij posluje na globalnih trgih, se demografski segment preučuje na globalni ravni. Hoskinsson, Hitt, Ireland (2000, str. 74) pišejo o demografskem, ekonomskem, politično-pravnem, sociološko-kulturnem, tehnološkem in globalnem segmentu splošnega okolja. Pomembnejši elementi posameznih segmentov so:

a) Demografski segment

➤ število prebivalcev

Opazovanje spremembe števila prebivalcev je pomemben element demografskega segmenta. Nekateri razviti narodi imajo na primer negativne trende pri naraščanju števila prebivalcev, zlasti po začetku omejitve imigracij. V ZDA in številnih evropskih državah imajo družine v povprečju manj kot dva otroka. Takšen trend rojstva otrok bo dolgoročno povzročil upadanje populacije, čeprav se življenjska doba prebivalcev podaljšuje.

➤ starostna struktura prebivalcev

V nekaterih državah povprečna starost prebivalcev narašča. Pričakuje se, da bo segment prebivalcev, starejših od 65 let, naraščal. Ta trend hkrati odpira številne priložnosti za podjetja, da ponudijo izdelke in storitve, namenjene starejšim prebivalcem. Napoveduje se, da bo največ polovica ženskega in ena tretjina moškega prebivalstva, rojenih konec 90.let 20. stoletja, v razvitih državah lahko živela 100 let. To bo povzročilo velike spremembe v pokojninskih skladih, obenem pa je to priložnost za finančne ustanove in nevarnost za državne pokojninske sklade.

➤ geografska razporeditev prebivalstva

Že desetletja opazamo različne trende priseljevanja prebivalcev iz periferije v mesta ter iz mest na periferijo, trendi so različni od države do države. Ti trendi spreminjajo bazo prebivalcev v različnih delih držav ter vplivajo na lokalno in državno davčno politiko. Davčna politika je eden od dejavnikov, ki vpliva na odločitev pri izbiri lokacije podjetja. Lokalne in državne oblasti ponavadi ponujajo različne davčne ugodnosti v različnih delih države. Na geografsko razporeditev prebivalstva v svetu vpliva tudi stopnja razvoja komunikacijskih tehnologij. Z uporabo računalnikov na primer ljudje lahko ostanejo doma, kljub temu pa lahko komunicirajo z vsem svetom ter tako opravljajo svoje delo.

➤ etnična sestava prebivalstva

Etnična sestava prebivalstva se spreminja. Podjetja, ki pozorno preučujejo etnično sestavo prebivalstva, lahko razvijejo posebne proizvode in storitve, ki so prilagojene etnični sestavi prebivalstva. Sprememba etnične sestave prebivalstva lahko vpliva na spremembo trga delovne sile. Diverzifikacija delovne sile je tudi sociološko-kulturnega pomena. Učinkovito upravljanje delovne sile lahko pripelje do konkurenčne prednosti. Pokazalo se je na primer, da so etnično heterogene delovne skupine sposobne pripraviti boljše strateške analize, njihova kreativnost in inovativnost je večja in odločitve takšnih skupin so kakovostnejše v primerjavi z etnično homogenimi delovnimi skupinami. Hkrati je treba poudariti, da je vodenje takšnih heterogenih skupin zahtevnejše od vodenja homogenih skupin.

➤ *delitev dohodka*

Podatki o delitvi dohodka znotraj prebivalstva oziroma o kupni moči posameznih skupin prebivalstva so pomemben element demografskega segmenta. Raziskave o delitvi dohodka so pokazale, da se življenjski standard prebivalstva s časom izboljšuje, obstajajo pa razlike znotraj posameznih narodov ter med različnimi narodi. Za podjetja so strateškega pomena podatki o povprečnih dohodkih prebivalstva, skupin in posameznikov.

b) Ekonomski segment

Stabilnost nacionalne ekonomije vpliva na posamezna podjetja in panoge. Zaradi tega podjetja preučujejo okolje, da bi ugotovila spremembe, trende in njihov strateški pomen zase. Ekonomski segment je področje, v katerem podjetja medsebojno tekmujejo po ekonomskih principih. Ker so države na podlagi globalne ekonomije med seboj povezane, morajo podjetja zbirati, opazovati, napovedovati in ocenjevati ekonomske elemente izven domačega okolja. Odpravljanje trgovinskih ovir med državami oziroma vzpostavitev con proste trgovine je pomemben napredek, s katerim so usklajeni prejšnji različni predpisi med državami. Trgovinska menjava oplemeniti ekonomske odnose med državami, pri tem so države odpornejše proti negativnim ekonomskim trendom. Ekonomski segment je tesno povezan s politično-pravnim segmentom zunanjega okolja. Pomembnejši dejavniki ekonomskega segmenta so (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 18):

- smernice v bruto domačem proizvodu,
- poslovni cikli,
- obrestne mere,
- ponudba denarja,
- inflacija,
- nezaposlenost,
- razpoložljiv dohodek prebivalcev,
- stroški energije in njena dostopnost.

c) Politično-pravni segment

Politično-pravni segment je arena, v kateri organizacije in interesne skupine tekmujejo za pozornost, vire in vpliv na zakonodajo, ki zagotavlja povezave med državami. Politično-pravni segment ponazarja, kako organizacije poskušajo vplivati na oblast in kako oblast vpliva na organizacije. Neprestane spremembe v tem segmentu vplivajo na konkurenčnost podjetij (Hoskinsson, Hitt, Ireland, 2000, str. 77).

Podjetja morajo pozorno analizirati nove poslovne politike in filozofije. Protimonopolni zakoni, davčni zakoni, izbor panog za deregulacijo in privatizacijo so elementi, ki vplivajo na donosnost panoge in posameznih podjetij. Podjetja pogosto oblikujejo politično strategijo, katere namen je vplivati na državno politiko in poteze, ki bi jih lahko prizadele. Vpliv globalne državne politike na konkurenčne prednosti podjetja povečuje pomembnost priprave učinkovite politične strategije. Podjetja, ki poslujejo v globalnem okolju, se med svojim poslovanjem srečujejo z različnimi politično-pravnimi vprašanji in ovirami.

d) Sociološko-kulturni segment

Sociološko-kulturni segment zadeva sociološke norme in kulturne vrednote. Ker norme in vrednote določajo osnovni okvir družbe, te pogosto usmerjajo demografske, ekonomske, politično-pravne in tehnološke procese in spremembe.

Značilen trend v mnogih državah je povečanje raznolikosti delovne sile. Število zaposlenih žensk je pomemben kazalec tega trenda, posebno zato, ker ženske sodijo v skupino visoko produktivnih delavcev. Naraščajoča etnična in kulturna raznolikost med delovno silo je velik izziv in priložnost za podjetja. Mnoga podjetja poskušajo s kombinacijo najboljšega moškega in ženskega tradicionalnega načina vodenja. Nekatera podjetja organizirajo posebne treninge za ženske in pripadnike nacionalnih manjšin na vodilnih položajih. Spremembe v organizacijskih strukturah in načinu vodenja zahtevajo odpravljanje morebitnih manjših ovir, ki se pri tem pojavijo. Dodatna znanja o obvladovanju raznolikosti domače delovne sile lahko povečajo učinkovitost pri ravnanju z raznolikostjo delovne sile na globalnem nivoju, kar je posebno pomembno za podjetja, ki poslujejo v mednarodnem okolju. Opaziti je možno tudi povečanje trenda delnega, začasnega in pogodbenega zaposlovanja kot elementa globalne ekonomije. Ta trend je prisoten v številnih delih sveta, na primer v Kanadi, Latinski Ameriki, Zahodni Evropi, ZDA in na Japonskem. Skupina začasno in pogodbeno zaposlenih delavcev najhitreje narašča na tehničnih področjih (Hoskinsson, Hitt, Ireland, 2000, str. 78).

Pomemben sociološko-kulturni trend je nadaljnja rast primestnih področij v številnih državah. Posledica povečanja populacije ljudi, ki živi v primestnih področjih, je na primer potreba po razvoju prevoznega sektorja in gradnji boljše prometne infrastrukture. Obenem pa so nekatere poslovne dejavnosti locirane v primestnih naseljih, tako da so bližje primestnim prebivalcem. Razvoj primestnih področij zahteva nadaljnjo širitev mreže elektronskih komunikacijskih sistemov, kar je eden od trendov tega stoletja.

e) Tehnološki segment

Tehnološke spremembe pomembno vplivajo na mnogo delov sodobne družbe. Ta vpliv se izvaja z novimi proizvodi, procesi in materiali. Tehnološki segment vključuje institucije in aktivnosti, ki ustvarjajo nova znanja in tehnologije ter jih prenašajo v nove proizvode, procese in materiale (Hoskinsson, Hitt, Ireland, 2000, str. 79).

Tehnološke spremembe potekajo z velikimi koraki, zato je za podjetje zelo pomembno preučevanje tehnološkega segmenta. Tista podjetja, ki se zgodaj prilagodijo novim tehnologijam, ponavadi dosežejo večji tržni delež in donosnost. Za takšna podjetja je značilno, da neprestano zbirajo podatke o zunanjem okolju, da bi odkrila potencialne nadomestke za obstoječe tehnologije ter da ugotovijo nastajajoče tehnologije, ki zagotavljajo konkurenčno prednost.

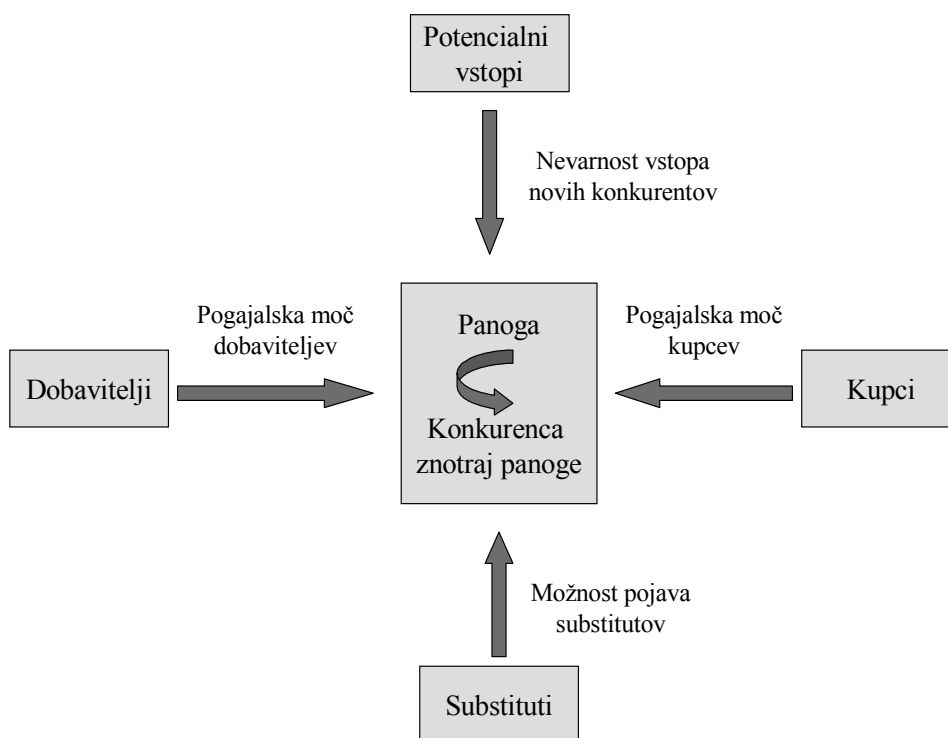
Poleg drugega je internet odličen vir informacij, ki pomagajo podjetjem, da razumejo zunanje okolje. Internet omogoča dostop do številnih virov informacij z vseh področij, ki so lahko za podjetja zelo koristne. Mobilni aparati in druga brezžična komunikacijska oprema z možnostjo delovanja v različnih omrežjih so pomembna tehnološka priložnost. Uporaba prenosnih računalnikov, mobilnih aparatov in podobne opreme bo po predvidevanjih postala osnovna oblika komuniciranja. Internet in brezžična komunikacijska oprema sta pomembna tehnološka napredka iz več razlogov. Z njuno uporabo podjetje lažje doseže in vzdržuje konkurenčne prednosti. Tehnološko znanje je posebno pomembno v globalnem okolju. Tehnološke priložnosti in nevarnosti v globalnem okolju vplivajo na odločitev podjetij glede načina pridobivanja tehnologije, iz zunanjih virov ali z lastnim razvojem.

2.3 PANOŽNO OKOLJE

Panožno okolje je skupina dejavnikov, ki neposredno vplivajo na podjetje in njegove konkurenčne poteze in reakcije. Michael E. Porter (1998, str. 5) je opredelil dejavnike, ki vplivajo na konkurenčnost v panogi (slika 8). Po tem modelu je stopnja konkurence v panogi odvisna od:

- konkurence med obstoječimi podjetji v panogi,
- potencialne konkurence oziroma nevarnosti vstopa novih konkurentov,
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev in
- možnosti pojava substitutov.

Slika 8: Sile, ki določajo privlačnost panoge



Vir: Michael E. Porter, 1998, str. 5

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Konkurenčna poteza, sprožena v enem podjetju, vpliva na poslovne odločitve drugih podjetij, ki se na ta način bojujejo za ohranitev svojega položaja v panogi.

2.3.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi

Intenzivnost konkurence v panogi je odvisna od več dejavnikov (Jaklič, 2002, str. 322):

➤ *števila konkurentov*

Konkurenti v panogi so ali številni ali približno enaki po velikosti in moči. Ko so konkurenti številni, obstaja možnost, da podjetje preizkuša nove strategije ter da te posnemajo drugi konkurenti. Ko so konkurenti približno enake velikosti, se medsebojno pozorno opazujejo in hitro odzivajo na reakcije konkurenčnih podjetij.

➤ *stopnje rasti panoge*

Hitro rastoče panoge ponavadi ponujajo številne priložnosti za podjetja pri rasti znotraj panoge. Ko panoga raste počasi, niso vsa podjetja sposobna povečevati prodaje, razen če konkurentom prevzamejo kupce.

➤ *značilnosti proizvoda*

Intenzivnost konkurence v panogi je odvisna tudi od značilnosti proizvoda. Če so ti proizvodi v panogi med seboj podobni, je v takšnem primeru cena proizvoda ključna pri njihovi prodaji. Če so stroški zamenjave proizvoda nizki, bodo kupci verjetno izbrali drugega dobavitelja, kar bo dodatno povečalo intenzivnost konkurence v panogi.

➤ *deleža stalnih stroškov*

Če so stalni stroški visoki, bo konkurenca v panogi bolj intenzivna. Podjetja lahko v tem primeru znižajo prodajno ceno pod nivo skupnih stroškov ter na ta način pokrijejo vsaj fiksne stroške.

➤ *zmogljivosti*

Če je gradnja novih proizvodnih prostorov edini način za povečanje proizvodnje, je treba izkoristiti vse njihove razpoložljive proizvodne zmogljivosti z namenom zniževanja proizvodnih stroškov na enoto proizvoda. Ta možnost obstaja predvsem pri proizvodih, za katere je značilna ekonomija obsega. Zato bo podjetje kratkoročno verjetno proizvajalo več, kot je potreba trga, pri tem pa bo znižalo cene, da bi s povečanjem prodaje pokrilo stroške.

➤ *višine izstopnih ovir*

V nasprotju z vstopnimi izstopne ovire preprečujejo podjetjem, da zapustijo panogo. Izstopne ovire so lahko specializirana sredstva ali lojalnost določeni panogi. Glede na to, da je izstop iz panoge zahteven, bo podjetje nadaljevalo poslovanje v panogi toliko časa, dokler se bo lahko izognilo večjim izgubam, pri tem pa bo management podjetja upal na boljše čase.

➤ *raznolikosti konkurentov*

Konkurenti imajo v podjetjih ponavadi različne cilje, strategije in kulture. Podjetja imajo lahko tudi različne predstave, kako konkurirati na trgu, pri tem pogosto zaidejo v konkurentovo področje ter tako spreminjajo položaj v panogi.

2.3.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko vplivajo na panogo s povišanjem cen ali poslabšanjem kakovosti proizvodov in storitev (Hunger, Wheelen, 1996, str. 96).

Dobavitelj ali skupina dobaviteljev je močna v naslednjih primerih:

- le nekaj podjetij obvladuje dobaviteljevo panogo, število kupcev za njihove proizvode pa je veliko,
- proizvodi ali storitve dobavitelja so diferencirani, stroški zamenjave proizvoda so visoki,
- ne obstajajo nadomestni proizvodi, s katerimi bi zamenjali obstoječe,
- podjetja v panogi imajo majhen delež v skupni prodaji dobavitelja in s tem sodijo v skupino za dobavitelja nepomembnih kupcev.

Pojem dobavitelj se ne nanaša nujno le na dobavitelje surovin in materiala, temveč ga lahko razširimo, tako da vključuje tudi dobavo znanja, kvalificirane delovne sile in kapitala (Jaklič, 2002, str. 329).

2.3.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci vplivajo na panogo na več načinov: imajo moč zniževanja cen, lahko zahtevajo boljšo kakovost in dodatne storitve ter povzročijo medsebojno tekmovanje podjetij v panogi. Kupec ali skupina kupcev ima veliko pogajalsko moč v naslednjih primerih (Hočevvar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 28):

- kupec ima velik delež v prodaji podjetja,
- nakupna cena proizvoda pomeni velik delež v kupčevih skupnih stroških, zato kupec išče proizvode po nizkih cenah,
- proizvodi panoge so standardizirani in homogeni, tako da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja,
- stroški zamenjave dobavitelja so nizki,
- kupec ustvarja manj dobička, zato je občutljiv za cene proizvodov in storitev,
- kupec ima možnost reintegracije tako, da sam proizvaja proizvod, ki ga drugače kupuje,
- proizvod ni pomemben za kakovost ali ceno kupčevih končnih proizvodov in storitev, zato je možno enostavno nadomestiti osnovni proizvod brez vpliva na končne proizvode,
- kupci so dobro seznanjeni s povpraševanjem, tržnimi cenami in dobaviteljevimi stroški.

Za celotno razumevanje dogajanja v panogi ni dovolj le analiza kupcev, temveč tudi analiza kupčevih kupcev.

2.3.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Nova podjetja, ki vstopajo v panogo, ponavadi prinesejo nove kapacitete, željo po povečanju tržnega deleža in nove vire. Zato so takšna podjetja konkurenca obstoječim podjetjem v panogi. Nevarnost novih vstopov je odvisna od prisotnosti vstopnih ovir in pričakovanih reakcij obstoječih konkurentov (Hunger, Wheelen, 1996, str. 93). Najpogostejše vstopne ovire so:

➤ *ekonomija obsega*

Ekonomija obsega pomeni stroškovne prednosti v povezavi z velikostjo. Podjetje lahko vstopi v panogo na dva načina. Prvi je, da vstopi z velikim obsegom, v tem primeru bo imelo visoke stroške, in drugi, da vstopi z manjšim obsegom z nižjimi stroški, v tem primeru pa ne bo imelo stroškovne konkurenčne prednosti.

➤ *diferenciacija proizvoda*

Pri vstopu v novo panogo se podjetja srečujejo z že uveljavljenimi blagovnimi znamkami, ki že imajo lojalne kupce. Preusmeritev kupcev na novo blagovno znamko je zahtevno delo, ki zahteva čas in velika sredstva. Oglaševanje, storitve in usluge ter princip biti prvi pri ponujanju novega proizvoda so elementi uveljavljanja nove blagovne znamke.

➤ *zahteve po kapitalu*

Investiranje velikih finančnih sredstev je zaradi izboljšanja konkurenčnega položaja pomemben dejavnik pri vstopu v novo panogo. To je posebno izrazito pri začetnih investicijah, na primer v raziskovanje in razvoj, ker gre za velike in tvegane investicije.

➤ *stroški zamenjave*

Stroški zamenjave so enkratni stroški, ki se pojavijo, ko kupec zamenja dobavitelja določenega proizvoda. Če so ti stroški veliki, mora novi dobavitelj ponuditi bistveno znižanje stroškov ali izboljšanje značilnosti proizvoda, če hoče pritegniti kupce na svojo stran.

➤ *dostop do distribucijske mreže*

Pri vstopu v novo panogo je potrebna zanesljiva distribucijska mreža za proizvode. To je lahko ovira za vstop v panogo, če so konkurenti že zasedli distribucijske poti oziroma jih kontrolirajo. V tem primeru mora podjetje najti način za vključitev v obstoječe distribucijske kanale ali pa mora razviti nove. To prinese visoke stroške za promocijo.

➤ *stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega*

Podjetja, ki so uveljavljena v panogi, imajo stroškovne prednosti pred podjetji, ki v to šele vstopajo. Te prednosti so lahko znanje o proizvodu, zaščiteno s patenti, dostop do surovin, ugodne lokacije ali državne subvencije.

➤ zakonodaja

Poleg vstopnih ovir lahko potencialne konkurente pred vstopom v panogo odvrča pričakovana močna negativna reakcija obstoječih podjetij (Jaklič, 2002, str. 325). Možnost pojava takšnega odziva je velika v naslednjih primerih:

- podjetja v panogi imajo presežna denarna sredstva, presežne kapacitete ipd., kar jim omogoča, da novinca hitro izločijo iz igre,
- podjetja v panogi imajo dolgo tradicijo in velika angažirana fiksna sredstva,
- počasna rast panoge, ki omejuje absorpcijo novih podjetij brez zmanjšanja prodaje obstoječih podjetij.

Tako pri analizi obstoječih kot pri analizi potencialnih konkurentov je za primerjavo osrednjih sposobnosti treba narediti analizo konkurenčnih in svojega podjetja. Pri analizi osrednje sposobnosti podjetja je treba odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kdo je lastnik osrednje sposobnosti? Na primer, v mnogih storitvenih organizacijah je osnovno znanje v posesti zaposlenih in ne podjetja, zato je selitev tega znanja v konkurenčno podjetje relativno lahka.
- Kako trajne so osrednje sposobnosti? Na primer, na področjih, kjer so tehnološke spremembe hitre in življenjski cikli proizvodov kratki, so tudi konkurenčne prednosti kratkotrajne. Temeljno vprašanje tako postane, kako hitro in fleksibilno je podjetje pri učenju in prilagajanju.
- Kako so osrednje sposobnosti prenosljive? Nekateri viri, na primer surovine, so zelo lahko dosegljivi tudi konkurentom, saj jih je mogoče kupiti na trgu. Mnogo težje je prenosljiv sloves ali blagovna znamka.
- Kako hitro nas konkurenti lahko posnemajo? Gre za oceno, kako hitro lahko konkurenti poiščejo podobne vire in razvijejo podobne proizvode.

Odgovori na ta vprašanja nam povedo, kako trdna je osrednja sposobnost podjetja.

2.3.5 Možnost pojava substitutov

Poleg tekmovanja znotraj panoge podjetja tekmujejo tudi s podjetji iz drugih panog, ki proizvajajo nadomestne proizvode. Nadomestni proizvodi so drugačni od tistih v panogi, vendar zadovoljujejo enake potrebe. Nadomestki z določanjem maksimalne cene proizvodov omejujejo potencialno donosnost panoge. Nadomestki lahko močno vplivajo na panogo, če so stroški zamenjave proizvoda nizki. Včasih je težko ugotoviti potencialne nadomestne proizvode in storitve, ki so na videz drugačni, vendar imajo enake funkcijske značilnosti.

Jaklič (2002, str. 344) navaja, da za pridobitev celotne slike zunanjega okolja lahko povežemo analizo širšega poslovnega okolja in analizo okolja delovanja v matriko zunanjega poslovnega okolja podjetja, kot je prikazano v tabeli 1.

Na vodoravno os matrike nanašamo po tri glavne trende v vseh delih širšega zunanjega okolja, na navpično os pa elemente iz okolja delovanja podjetja. Nato je treba preučiti vpliv megatrendov iz širšega zunanjega okolja delovanja podjetja. V matriko se vpisuje pozitiven vpliv (+), negativen vpliv (–) ali nevtralen vpliv (0).

Tabela 1: Matrika zunanjega poslovnega okolja podjetja

Elementi okolja delovanja	Širše zunanje okolje			
	Ekonomski vplivi	Tehnološki vplivi	Politično- pravni vplivi	Sociološko- kulturni vplivi
	1. 2. 3.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2. 3
Panožno okolje – konkurenca – sodelovanje				
Državna politika				
Institucije				
Interesne skupine				

Vir: Jaklič, 2002, str. 345

V primeru Scania Srbija bo poudarek na ocenjevanju vpliva širšega zunanjega okolja podjetja na panožno okolje.

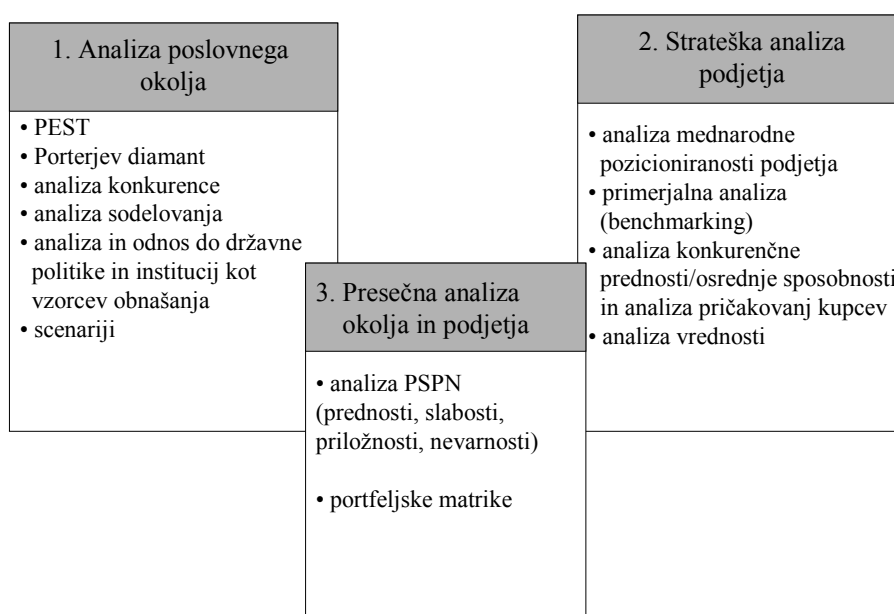
3 OCENJEVANJE PODJETJA

Pri ocenjevanju podjetja obstajajo različni pristopi. Ocenjevanje je lahko usmerjeno na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote podjetja. V nadaljevanju bom prikazal različne načine ocenjevanja podjetja.

3.1 NAČINI OCENJEVANJA PODJETJA

Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 18) pišejo o strateški analizi, ki je sestavljena iz analize poslovnega okolja podjetja in analize podjetja (slika 9). Ti dve analizi sta povezani z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in poslovnih nevarnosti podjetja.

Slika 9: Strateška analiza



Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 18

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 35–56) med strateško analizo podjetja uvrščajo tri vrste analiz:

1. Analiza mednarodne pozicioniranosti podjetja

Jaklič (2002, str. 178) analizira pozicioniranost oziroma moč podjetja v mednarodni delitvi poslovnih dejavnosti s trifaznim modelom internacionalizacije. Stopnja (kakovost) internacionalizacije je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosih do drugih v mednarodnih mrežah podjetij (kupcev, dobaviteljev, konkurentov). Boljša pozicioniranost podjetja omogoča doseganje višje dodane vrednosti. S tem modelom naj bi odgovorili na vprašanje, na kateri stopnji internacionalizacije je podjetje in kakšne spremembe si v prihodnosti želi oziroma je sposobno doseči. Odgovor na to vprašanje je ključnega pomena za razvijanje strateških ciljev in njihovo uresničevanje.

Model je sestavljen iz treh stopenj: odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije. V prvi stopnji je podjetje strateško in poslovno precej odvisno od drugih podjetij in njihovega prenosa znanja. V drugi stopnji, ki se imenuje neodvisna internacionalizacija, podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja v višje oblike internacionalizacije. Zadnji korak v trifaznem modelu internacionalizacije je soodvisna internacionalizacija, katere osnovna značilnost je, da so podjetja med seboj enakopravni partnerji. Sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnejših poslovnih funkcij se v soodvisni internacionalizaciji ne koncentrirata zgolj na sedež dominantnega podjetja, temveč sta locirana tam, kjer so za to najboljše razmere. Vsi partnerji ohranijo nadzor oziroma zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, četudi je v določenem obdobju sami ne izvajajo. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij. V to kategorijo lahko uvrstimo tudi podjetja s transnacionalno mentaliteto.

2. Primerjalna analiza

Pri tej analizi se primerjalno ocenjujejo poslovni procesi z indikatorji, ki se naredijo z neposredno raziskavo skupine podobnih ali konkurenčnih podjetij. Izkušnje kažejo, da je primerjalna analiza lahko zelo močan spodbujevalec sprememb, če je narejena profesionalno, ob zadostnih materialnih in človeških virih ter ob iskreni podpori managementa. Primerjalna analiza ima lahko štiri oblike glede na kakovost podatkov in velikost vključenih virov (slika 10). Največje prednosti lahko pričakujemo z gibanjem proti desnemu zgornjemu kvadrantu.

Slika 10: Primerjalna analiza

		Kakovost podatkov	
		Nizka	Visoka
Zahtevani viri	Visoki	Analiza konkurentov	Obojestranska izmenjava podatkov
	Nizki	Podatki prodajnega osebja	Zbiranje informacij po bazah podatkov

Vir: Hočevār, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 47)

Kakovostna primerjalna analiza zahteva podrobno in z vidika virov zahtevno raziskovanje, zato se je treba osredotočiti na tista področja v podjetju, ki so ključna za ustvarjanje osrednje sposobnosti in konkurenčnih prednosti.

3. Analiza konkurenčne prednosti in osrednje sposobnosti podjetja ter analiza pričakovanj kupcev

Podjetje ima konkurenčno prednost, če ustvari večji ekonomski dobiček, kot je povprečni ekonomski dobiček v panogi. Prednosti so rezultat nižjih stroškov ali večjih koristi za kupce. Konkurenčno sposobnost podjetja potrjujejo kupci oziroma uporabniki s svojimi nakupi in se dokazuje v vsakodnevnem konkurenčnem boju.

Pučko (2003, str. 129) navaja, da je celovito ocenjevanje podjetja faza v okviru procesa strateškega planiranja, katerega namen je iskanje in zaznavanje poslovnih problemov konkretnega podjetja. Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov in informacij ter tudi tistih, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja. Prijemi celovitega ocenjevanja podjetja so različni. Lahko so usmerjeni na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote podjetja. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine, ki so:

1. Analiza SWOT

Prednosti in slabosti opredeljujejo notranje sposobnosti organizacije. Pri tem preučujemo prednosti in slabosti, ki z vidika sedanje strategije v organizaciji obstajajo trenutno in ne z vidika želene prihodnje strategije. Priložnosti in nevarnosti obstajajo zunaj naše organizacije in so povezane z dogajanjem v panogi ali na trgu, spreminjanjem potrebe potrošnikov, tehnološkim razvojem, regulacijo in deregulacijo ter posebnostmi v gospodarstvu (Hočevár, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 58).

2. Portfeljska analiza

Pristop k ocenjevanju podjetja s portfeljsko analizo je nastal zaradi povečane gospodarske nestabilnosti v okolju. Ta zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj celotne gospodarske organizacije ter na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti. Poudarek je na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij gospodarske organizacije (Pučko, 2003, str. 141).

Portfeljska analiza je po svoji naravi ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovih poslovnih priložnosti in nevarnosti. Prednost portfeljske analize je v tem, da je usmerjena na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja.

3. Analiza na osnovi verige vrednosti

Michael E. Porter je razvil alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, ki jo imenujemo analiza na osnovi verige vrednosti. Pri tem je izhajal iz domneve, da je konkurenčna prednost podjetja ključni dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja.

Porter (1998, str. 38) razdeli aktivnosti v verigi vrednosti na temeljne in pomožne. Temeljne aktivnosti so povezane s proizvodnjo izdelka, njegovo prodajo in dobavo kupcem ter poprodajnimi storitvami. V vsakem podjetju se lahko temeljne aktivnosti razvrstijo v pet različnih kategorij: notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, marketing in prodaja ter poprodajne storitve (slika 11). Te aktivnosti neposredno ustvarjajo vrednost za kupca.

V skupino pomožnih aktivnosti je Porter uvrstil infrastrukturo podjetja, ravnanje z ljudmi pri delu, razvoj tehnologije in nabavo.

Slika 11: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, 1998, str. 37

Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati posebno vrednost za kupca, ki presega stroške pridobivanja te vrednosti. Od tega, kako podjetje opravlja vsako od svojih aktivnosti v povezavi z njihovo gospodarnostjo, je odvisno, kakšne relativne stroške dosega v primerjavi s konkurenti. Od načina opravljanja vsake aktivnosti je odvisen tudi prispevek podjetja k zadovoljevanju kupčevih potreb.

Pri verigi vrednosti gre za strateške poslovne enote. Zato je treba razdelitev podjetja na te enote narediti z dveh vidikov: notranjega, ki išče skupne stroške in tehnologije, ter zunanjega, ki išče podobnost nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev določenih vrst proizvodov ali storitev (Pučko, 2003, str. 158). Vsak ta vidik lahko drugače usmerja razčlenjevanje podjetja na strateške poslovne enote. Ocenjevanje podjetja z verigo vrednosti zahteva opredelitev ključnih aktivnosti vsake strateške poslovne enote na temelju generične verige vrednosti. Analiza zahteva tudi opredelitev proizvoda oziroma storitve, ki dejansko ustvarja kupcu korist. Pri tem se lahko pojavi problem razdeljevanja časovnih stroškov na proizvode ter spoznavanja stroškov in koristi posameznih aktivnosti podjetja v očeh kupca.

4 STRATEGIJE

V prejšnjem poglavju sem predstavil teoretična izhodišča, ki so potrebna za analizo zunanjega poslovnega okolja podjetja. V tem poglavju bom pisal splošno o strategijah, vrstah strategij in njihovi izbiri za doseganje poslovnih ciljev podjetja.

4.1 OPREDELITEV STRATEGIJE

V poslovnih vedah zaenkrat ne obstaja enotno, temveč dokaj različno mnenje glede pojma strategije. Harvardska šola zagovarja širše pojmovanje strategije, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije virov, ki so potrebni za doseg cilja (Pučko, 2003, str. 169). Ožje je pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Na osnovi vseh teh opredelitev lahko strategijo razumemo kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseganje strateških ciljev.

S strategijo se neki koncept uveljavi v konkurenčnem okolju. Za doseganje poslovnega cilja je najprej treba določiti smernice, ki so osnova za oblikovanje strategije. Strategija je pot, ki podjetje vodi do zastavljenega cilja. Strateški plani določajo smernice za razvoj in rast podjetja ter usklajujejo delovanje celotnega podjetja z namenom doseganja poslovnih ciljev. Strategije so uspešne, če izboljšujejo postopke dela v podjetju, ustrezajo razmeram na trgu ter na ta način povečujejo konkurenčne prednosti podjetja (Thompson, Strickland, 1999, str. 27–30).

Tracy (2000, str. 48) omenja, da so ključni razlogi, ki vplivajo na oblikovanje strategije, povečanje kapitalskega dobička, izkoriščanje tržnih priložnosti, odpiranje poti novim trgom ter izkoriščanje poslovnih priložnosti.

Predpogoj pri oblikovanju strategije je strateška usmerjenost podjetja, ki naj bi tako izkoristilo ponujene poslovne priložnosti ter temu prilagajalo potrebne vire. Pri tem podjetje ni omejeno samo na svoje lastne vire, temveč poskuša pritegniti zunanje vlagatelje. (Sahlman et al., 1999, str. 10).

Vsaka organizacija deluje na podlagi poslovne teorije ali skupine predpostavk o tem, kaj je njeno področje poslovanja, kaj so njeni cilji, kako opredeljuje rezultate, kdo so njene stranke, kaj te stranke cenijo in kaj so pripravljene plačati. Naloga strategije je to poslovno teorijo udejanjiti in pomagati organizaciji, da v nepredvidljivem okolju doseže zaželene rezultate. Strategija pomaga organizaciji namensko iskati priložnosti. Strategija je hkrati preizkušanje poslovne teorije. Neuspeh strategije pri doseganju pričakovanih rezultatov je ponavadi prvi resnejši znak, da je treba poslovno teorijo na novo pretehtati (Drucker, 2001, str. 50).

4.2 VRSTE STRATEGIJ

V strokovni literaturi se omenjajo različne klasifikacije možnih strategij podjetij. Danes je med strokovnjaki močno uveljavljena teza, da vsebuje splošna hierarhija planskih strategij naslednje tri glavne ravni (Pučko, 2003, str. 171):

- raven celotnega podjetja: celovita strategija,
- raven poslovne enote ali strateške poslovne enote: poslovna strategija,
- raven poslovno-funkcijskega področja: funkcijska strategija.

Pučko nadalje razvrsti strategije na podlagi organizacijskega področja, funkcije, tržnega segmenta, smeri razvoja in tržnih odnosov (tabela 2).

Tabela 2: Možne strategije podjetja

Merilo oziroma predmet	Vrsta strategije
Organizacijsko področje	– Celovita ali osnovna strategija – Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija – Funkcijska (in pomožna) strategija
Funkcija	– Strategija prodaje – Strategija proizvodnje – Strategija raziskovanja in razvijanja – Strategija investiranja – Strategija financiranja – Strategija razvijanja kadra – Druge
Tržni segment	– Strategija zemljepisnega segmentiranja – Strategija demografskega segmentiranja – Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	– Strategija rasti oziroma razvoja – Strategija ustalitve – Strategija krčenja
Tržni odnosi	– Strategija napada (agresije) – Strategija obrambe (defenzive)

Vir: Pučko, 2003, str. 172

Thompson in Strickland (1999, str. 175) omenjata različne strategije, ki se izbirajo glede na razmere na trgu:

- strategije za nastajajoče panoge,
- strategije za zrele panoge,
- strategije za upadajoče panoge,
- strategije za razdrobljene panoge,
- strategije za hitro spreminjajoče se trge.

4.3 STRATEGIJA ZA GLOBALNI TRG

Globalna panoga je tista, pri kateri so strateški položaji tekmecev na glavnih geografskih in nacionalnih trgih pogojeni z njihovimi celotnimi globalnimi položaji. Globalno podjetje je torej tisto, ki deluje v več državah in katerega prednosti pri razvoju in raziskavah, proizvodnji, logistiki, trženju in financah odsevajo v stroških in ugledu, kar izključno domačim tekmečem ni dosegljivo. Fordov tovornjak ima na primer ohišje, ki je izdelano v Evropi, podvozje je ameriško, sestavljen je v Braziliji, uvažajo ga v ZDA in ga tam prodajajo. Globalna podjetja torej načrtujejo, izvajajo in usklajujejo svoje dejavnosti po vsem svetu.

Globalno podjetje se od multinacionalnega razlikuje predvsem po namenu ustanavljanja podjetja v tujini. Namen multinacionalnega pristopa k ustanavljanju podjetij v tujini je predvsem približati in prilagoditi se potrebam in zahtevam lokalnega trga, izkoristiti lokalne prednosti ali si pridobiti politično naklonjenost. Podjetje z globalno strategijo zasleduje predvsem cilj narediti izdelek za svetovni trg in ga proizvajati v nekaj učinkovitih tovarnah v svetu. Ta strategija sledi domnevi, da so okusi in želje različnih narodov bolj podobni kot različni. Družbe, ki sledijo globalni strategiji, so vodene zelo centralistično. Vse pomembnejše odločitve se sprejemajo v matičnem podjetju, ki tudi nadzira večino raziskovalno-razvojnih, proizvodnih in prodajnih aktivnosti (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 42).

Pri multinacionalni miselnosti se ustanavljajo podjetja v tujini, ki so bolj samostojna in tudi sama opravljajo proizvodno-storitveno funkcijo za svoj račun in v svojem imenu, ne le v povezavi z matičnim podjetjem. Managerji v takih podjetjih so običajno že precej neodvisni podjetniki, največkrat iz lokalnega okolja. Zaradi dobrega poznavanja lokalnih razmer in pogojev poslovanja so lahko ob tehnološki in finančni pomoči matičnega podjetja zelo uspešni in pogosto tudi zelo hitro razvijejo uspešno in od matičnega podjetja dokaj neodvisno podjetje. Leto 1990 je bilo mejnik prvega desetletja, ko so morala domača podjetja po vsem svetu začeti razmišljati globalno. Čas in razdalje se zaradi vedno hitrejših komunikacij, transporta in finančnih tokov vedno bolj zmanjšujejo. Izdelke, narejene v eni državi, navdušeno sprejemajo tudi v drugih državah.

Danes vse razvite države zagotavljajo osnovo za delovanje multinacionalk, ki prevzemajo vodilno vlogo pri mednarodni izmenjavi blaga in storitev. Konec osemdesetih let so začela večja podjetja iz hitro razvijajočih se držav Azije in Latinske Amerike slediti trendom multinacionalne miselnosti. Za podjetja, ki želijo razumeti dejavnike, ki vplivajo na mednarodno trgovino, je spremljanje teh sprememb zelo pomembno (Vernon, Wortzel, 1997, str. 3).

Podjetja v globalnih panogah nimajo druge možnosti, kot da svojo dejavnost internacionalizirajo. Podjetja sicer res morajo vstopiti in tekmovati na tujih trgih, vendar se pri tem srečujejo z velikimi tveganji. Naštejmo nekaj največjih problemov (Kotler, 1998, str. 410):

- velika zadolženost v tujini,
- nestabilna vlada,
- problem s tujo valuto,
- zahteve tuje vlade pri vstopu in birokracija,
- carina in druge omejitve,
- korupcija,
- tehnološko piratstvo,
- visoki stroški izdelka in komunikacijska prilagoditev.

Specifičnost mednarodne strategije se lahko danes strne v dve ključni razsežnosti. Prva je konfiguracija aktivnosti podjetja po vsem svetu oziroma lokacija obratov in enot firme po svetu, v katerih se opravljajo posamezne aktivnosti. Druga dimenzija je koordinacija izvajanja aktivnosti iz verige vrednosti v različnih državah (Pučko, 2003, str. 192). Ključno vprašanje pri izbiri mednarodne strategije multinacionalke je, s kakšno konfiguracijo in koordinacijo aktivnosti dosegati konkurenčno prednost. Izbirati je treba ob poznavanju dejavnikov, ki govorijo v korist večje koncentracije ali razpršenosti aktivnosti oziroma večje ali manjše stopnje koordinacije aktivnosti. Odnos konfiguracije in koordinacije aktivnosti določa konkurenčno prednost globalne strategije multinacionalnega podjetja.

Drucker (2001, str. 68–70) meni, da je pri oblikovanju strategije v obdobju globalnih strukturnih sprememb in negotovosti vse večje neskladje med gospodarsko in politično realnostjo. Svetovno gospodarstvo postaja vse bolj globalno. Državne meje so postale ovire in stroškovni centri. Edino merilo, ki ga morajo podjetja upoštevati pri svojem poslovanju, je namreč svetovni trg izdelkov in storitev. Obstajajo tri poslovna področja, ki se pokrivajo. Prvo področje je resnično globalno gospodarstvo denarja in informacij. Obstajajo območna gospodarstva, znotraj katerih se blago prosto pretaka ter znotraj katerih so ovire za prost pretok ljudi in storitev zmanjšane. Nazadnje pa obstajajo tudi državne in lokalne omejitve, ki so gospodarske narave, kljub temu pa politično pogojene. Vsa tri področja doživljajo hitro rast, podjetja morajo delovati na vseh treh področjih hkrati.

4.4 POSLOVNE STRATEGIJE

Poslovna strategija je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto ali skupino proizvodov. Bistvo poslovne strategije je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 2003, str. 200). Poslovna strategija mora biti praviloma izvedena iz celovite strategije podjetja ali z njo vsaj skladna. Sam proces oblikovanja poslovne strategije se začne na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti določene strateške poslovne enote v podjetju. Drugo izhodišče za oblikovanje poslovne strategije je preverjanje in oblikovanje poslanstva posamezne strateške poslovne enote v podjetju.

Pri tem se opredeljuje širina poslovne dejavnosti takšne enote za določanje skupin proizvodov (storitev) in njihovih trgov, ki naj bi jih takšna strateška enota obdelovala (Pučko, 2003, str. 200).

Poslovne strategije lahko delimo na naslednje skupine:

- poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike,
- generične poslovne strategije,
- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda,
- druge vrste poslovnih strategij.

4.4.1 Generične poslovne strategije

Glede na namen te naloge bom teoretično razčlenil le generične poslovne strategije, na osnovi katerih se bo oblikovala strategija za podjetje Scania Srbija. Generične poslovne strategije je razvil Michael E. Porter in temeljijo na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti za doseganje konkurenčnih prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Porter (1998, str. 12) trdi, da je možno do konkurenčnih prednosti priti z doseganjem nižjih stroškov od konkurentov ali pa z diferenciacijo proizvoda oziroma storitve. Če kombiniramo ti dve osnovni predpostavki s širino tržnega nastopanja podjetja, dobimo tri temeljne generične poslovne strategije (slika 12):

- strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategijo diferenciacije proizvodov oziroma storitev,
- strategijo razvijanja tržne niše.

Slika 12: Generične poslovne strategije

		Konkurenčna prednost	
		Nizki stroški	Diferenciacija
Področje delovanja	Celotna panoga	1. Vodenje glede na stroške	2. Diferenciacija
	Tržni segment	3a. Osredotočenje na nizke stroške	3b. Osredotočenje na diferenciacijo

Vir: M. Porter, 1998, str. 12

Najpogostejše predpostavke za uporabnost strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti so (Pučko, 2003, str. 202–203):

Tržna podstruktura:

- večji tržni delež in močnejša rast trga,
- sistem distribucije, ki je naravnani na velik obseg,
- agresivna politika cen, najprej intenzivna, potem kontinuirano pojemajoča ekonomska propaganda.

Tehnološka podstruktura:

- velika standardizacija in unifikacija izdelka,
- učinkovite metode proizvodnje z višjo stopnjo avtomatizacije,
- varnejši in ugodnejši pristop k potrebnim surovinam in materialom,
- nižji stroški zalog.

Raziskovalno-razvojna podstruktura:

- ozko, na proizvodnjo prikrojeno raziskovanje,
- višja raven uporabnega tehnološkega razvijanja.

Finančna podstruktura:

- zagotovljeni finančni viri za večje potrebe po kapitalu,
- dolge dobe vračanja v zvezi z večjimi investicijami.

Organizacijska podstruktura:

- učinkoviti sistemi kontrole stroškov v proizvodnji in splošnih službah,
- resnični informacijski sistemi.

Za uspešno izvajanje strategije nizkih stroškov je pomembno, da ima podjetje pregled nad vsemi aktivnostmi, ki povzročajo stroške (Thompson, Strickland, 1999, str. 137). To zahteva proaktiven pristop pri prenovi poslovnih procesov. S ponujanjem izdelkov in storitev po nizkih cenah lahko podjetje izboljša tržni delež na trgih, kjer so kupci cenovno občutljivi. Vodilno podjetje tako prepreči oziroma otežuje vstop novih podjetij na trg. Pri izvajanju te strategije podjetje ne sme pozabiti na želje kupcev glede uporabnih vrednosti izdelkov.

Diferenciacija izdelka ali storitve je odvisna od tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti kupca. Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo na dva temeljna načina. Lahko postane edinstveno pri opravljanju obstoječih aktivnosti ali pa lahko spremeni svojo verigo vrednosti tako, da bo poveča njegovo edinstvenost. Strategija diferenciacije ne sme povsem zanemarjati stroškov, vendar njihovo zniževanje ni primarna strateška naloga v okviru te strategije. Ovire za vstop konkurentov so tu praviloma visoke in zato poslovna nevarnost nizka. Še posebej pri tržnih segmentih, ki jih označuje majhna cenovna elastičnost povpraševanja, je lojalnost porabnikov do določenih ponudnikov prav velika.

Za uspešno strategijo diferenciacije morajo biti izpolnjene praviloma vsaj nekatere od naslednjih predpostavk (Pučko, 2003, str. 204):

Tržna podstruktura:

- velika učinkovitost prodajnopoličnih instrumentov,
- dobra oblika in dolga tradicija,
- pozitivna podoba o kakovosti izdelka/storitve,
- dobra servisna služba.

Tehnološka podstruktura:

- najvišja kakovost izdelka,
- nadpovprečna tehnološka raven.

Raziskovalno-razvojna podstruktura:

- intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov,
- inovacijska usmerjenost.

Prašnikar in Debeljak (1998, str. 330) opredelita strategijo diferenciacije kot sposobnost podjetja, da izdela proizvod posebnih lastnosti, ki bo za končnega porabnika pomenil dodano vrednost. Strategija diferenciacije proizvoda ali storitve je odvisna od povezave med verigo vrednosti podjetja in verigo vrednosti kupca.

Strategija razvijanja tržne niše temelji na doslednem osredinjenju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja za kar najboljšo zadovoljitev potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali ozke skupine kupcev. Ta strategija se uporablja, če podjetje učinkoviteje opravi ozko določene naloge v primerjavi z drugimi podjetji, ki so širše usmerjena v svojem poslovanju.

Generična rast je temeljna oblika rasti podjetja. Njena značilnost je, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek tako, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve (Penrose, 1995, str. 88). Z generično rastjo bo podjetje lahko izkoristilo prednosti ekonomije obsega in učinkoviteje zaposlilo svoje obstoječe vire.

Generične strategije niso zadostne za konkurenčno strategijo rasti, ker bi bila v tem primeru pozornost usmerjena le na ravnanje s fizičnimi in finančnimi viri podjetja (Grundy, 1995, str. 84). Porterjeve strategije so posebej uporabne za ocenjevanje strateških odločitev glede konkurenčnosti poslovnih enot, ugotavljanje homogenosti strategij poslovnih enot na nivoju organizacije ter določanje ključnih dejavnikov uspeha, ki vplivajo na investicije.

Ohranjanje konkurenčnih prednosti, pridobljenih z generičnimi strategijami, zahteva od podjetja izvajanje različnih dejavnosti, ki bodo konkurentom preprečile njihovo posnemanje (Porter, 1998, str. 20). Vsaka generična strategija prinaša potencialne poslovne nevarnosti, kot je to prikazano v tabeli 3.

Za podjetje je pomembno, da nenehno izboljšuje svoj tržni položaj in tako ohranja svoje prednosti pred konkurenti.

Tabela 3: Nevarnosti generičnih strategij

<i>Nevarnosti vodenja v stroškovni učinkovitosti</i>	<i>Nevarnosti diferenciacije</i>	<i>Nevarnosti tržnih niš</i>
Strategije ni mogoče ohraniti zaradi: – posnemanja konkurentov – tehnoloških sprememb – drugih razlogov, ki vplivajo na neobstoječnost strategije	Strategije ni mogoče ohraniti, ker: – konkurenti posnemajo – postanejo osnove za diferenciacijo manj pomembne za kupce	Strategija se posnema. Tržni segment postane strukturno nezanimiv.
Razlike v diferenciaciji izginejo.	Razlike v stroških izginejo.	Veliko število konkurentov uniči segment.
Strategija se doseže kljub nižjim stroškom v segmentu.	Strategija se doseže kljub večji diferenciaciji v segmentu.	V panogi se pojavi nov tržni podsegment.

Vir: Porter, 1998, str. 21

Rast podjetja ni vedno uspešna, saj lahko podjetje pri rasti tudi zastane. Tako Flamholtz (1990, str. 53) omenja nekatere ključne točke, ki lahko resno ogrozijo uspešno rast podjetja; te so:

- zaposleni imajo občutek, da ima dan premalo ur,
- zaposleni porabijo preveč časa za reševanje majhnih problemov,
- zaposleni ne poznajo dela drugih,
- zaposleni ne vedo, kakšen je cilj podjetja,
- pomanjkanje dobrih managerjev v podjetju,
- zaposlenim se zdijo sestanki zapravljanje časa,
- delo ne poteka po narejenem planu,
- zaposleni so negotovi glede svoje zaposlitve v podjetju,
- podjetju raste prodaja, dobiček ne.

Generična rast je možna samo, če podjetje prodaja proizvod na zanj rastočem trgu.

4.5 POVEZAVA SWOT – STRATEGIJE

Analiza poslovnega okolja je del strateškega managementa v podjetju. Najprej je treba oceniti vplive širšega družbenega okolja na podjetje, nato pristopiti k analizi in predvidevanju ravnanja v okviru okolja delovanja podjetja. Povezava med analizo poslovnega okolja in oblikovanjem strategije je analiza SWOT. Pri analizi SWOT v podjetju preučujejo priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz zunanjega okolja, ter jih soočajo s prednostmi in slabostmi, ki izvirajo iz notranjega okolja podjetja (Jaklič, 2002, str. 343).

Hunger in Wheelen (1996, str. 173) navajata, da analiza SWOT pokaže notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Med notranje dejavnike uvrščamo prednosti in slabosti podjetja, zunanji dejavniki pa so povezani s priložnostmi in nevarnostmi, ki izvirajo iz poslovnega okolja podjetja (tabela 4).

Tabela 4: Matrika SWOT – strategije

NOTRANJI DEJAVNIKI ZUNANJI DEJAVNIKI	Prednosti 5-10 notranjih prednosti	Slabosti 5-10 notranjih slabosti
	Priložnosti 5-10 zunanjih priložnosti	SO Strategije Uporabi prednosti, izkoristi priložnosti
Nevarnosti 5-10 zunanjih nevarnosti	ST Strategije Uporabi prednosti, izogni se nevarnostim	WT Strategije Minimaliziraj slabosti, izogni se nevarnostim

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 173

S kombinacijo prednosti, slabosti, poslovnih priložnosti in nevarnosti lahko definiramo strategije podjetja. Pri oblikovanju strategij se sprašujemo, kako izkoristiti pozitivne dejavnike ter se sočasno izogniti negativnim dejavnikom.

5 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Oprelitev strategije, vrste strategij ter povezave med analizo podjetja in strategijami sem obravnaval v prejšnjem poglavju. V novem poglavju se bom dotaknil ključnih elementov glede organizacij, organizacijskih struktur in njihovih uporabnosti v praksi.

V zadnjih desetletjih se pri organiziranosti v svetu dogajajo številne spremembe. Novejši tehnološki dosežki omogočajo večjo raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik. Raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik je značilna za vse ravni organiziranosti: na ravni delovnega mesta, na ravni delovne skupine in na ravni podjetja kot celote. Navedene značilnosti opozarjajo tudi na kompleksnost in raznolikost modernih nazorov o organizacijah, njihovem notranjem sestavu in načinu delovanja. Vse to pa opozarja na poudarjanje individualnosti organizacij, na različne možnosti in smeri njihovega oblikovanja, razvijanja, vodenja in upravljanja.

5.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacija je glede na druge razmeroma mlada znanstvena disciplina. Kljub njenemu posplošenemu razvoju lahko ugotovimo, da pojem organizacije še vedno ni enosmiselno opredeljen. Pri tem prihaja do prepletanja pojmov organizacije dela in organizacije podjetja. Ta pojma nekateri avtorji obravnavajo ločeno, drugi pa menijo, da je to enoten pojem, ki se različno razlaga (Ivanko, 2005, str. 17).

Lipovec (1987, str. 35) opredeli organizacijo kot strukturo medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe. Tako je organizacija opredeljena popolno in brez neorganizacijskih primesi.

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji oziroma odnosa med delom in celoto ločimo naslednje temeljne tipe organizacijskih struktur (Možina et al., 1994, str. 383):

- funkcijsko organizacijsko strukturo,
- produktno organizacijsko strukturo,
- projektno organizacijsko strukturo in
- matrično organizacijsko strukturo.

Po pravilu je vsaka nova organizacijska struktura ali njena sprememba izvršena na osnovi določitve najvišjega managementa. Preden se taka odločitev sprejme, je treba odgovoriti na vprašanja glede namena organizacijske strukture (Marolt, 1994, str. 131).

Učinkovita organizacija je tista, ki se ujema s poslovnim okoljem podjetja in omogoča doseči strategijo podjetja. Zato se mora skladno z rastjo podjetja spreminjati tudi organizacijska struktura. Za oblikovanje uspešne organizacije je treba upoštevati nekatere ključne elemente (Barrow, Brown, Clarke, 1992, str. 99):

- organizacija mora biti prilagojena poslovnemu okolju podjetja,
- določiti je treba jasno vizijo podjetja,
- graditi je treba kulturo in občutek pripadnosti podjetju,
- zaposlene se mora vključiti v vizijo podjetja,

- vzpostaviti je treba fleksibilno organizacijsko strukturo,
- spodbujati se mora timsko delo,
- oblikovati je treba učinkovit sistem nagrajevanja.

Spreminjanje organizacije mora biti premišljeno, ker lahko spremembe v že vzpostavljenih odnosih v podjetju negativno vplivajo na zaposlene.

5.2 FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Izhaja iz zahteve, da se mora vsaka funkcija oblikovati v zaokroženem organizacijskem nosilcu. Zato funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša organizacijska struktura in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje se funkcijska organizacijska struktura najbolj uporablja v manjših industrijskih podjetjih (Lipičnik, 1998, str. 53).

Funkcijska organizacijska struktura je oblikovana na podlagi zahteve, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in med seboj odvisne delne naloge opravljajo v enem prostoru v organizaciji. Prednost funkcijske organizacijske strukture je predvsem racionalnost. Naloge se opravljajo v enem prostoru, kar povzroča nižje stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Funkcijska organizacijska struktura je primerna predvsem za stabilno okolje. V nestabilnem okolju pa se pokaže njena nefunkcionalnost. Funkcijska organizacijska struktura se spremembam ne prilagaja, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi, rezultati razvojnega dela se težko prenašajo v proizvodnjo. Slabosti funkcijske organizacijske strukture so začeli postopno odpravljati z organiziranjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh. Štabne enote pripravljajo odločitve, vendar nimajo pravice odločati oziroma posegati v kontinuiteto proizvodnje oziroma poslovanja. Ne glede na turbulentnost okolja pa je funkcijska organizacijska struktura splošen model organiziranja zlasti manjših industrijskih podjetij. V deželah v razvoju je funkcijska organizacijska struktura značilna tudi za velika podjetja.

5.3 IZBIRA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Vsaka organizacijska struktura ima prednosti in tudi pomanjkljivosti. Za organizacijo je treba izbrati tisto organizacijsko strukturo, ki najbolj ustreza svojskim razmeram dela in poslovanja. Manjšim organizacijam, ki proizvajajo standardne izdelke za različne kupce, v splošnem ustreza funkcijska organizacijska struktura. Za velike organizacije s številnimi in različnimi proizvodnimi linijami je najprimernejša produktna organizacijska struktura. Za organizacije s številnimi in kompleksnimi tehnologijami, na primer v farmacevtski industriji, je najprimernejša matrična organizacijska struktura. Za velike organizacije, ki delujejo v različnih državah ali regijah, je najprimernejša prostorska organizacijska struktura (Možina at al., 1994, str. 392).

Izbira in raba organizacijske strukture sta odvisni od razmer, v katerih organizacija posluje. Možno pa je tudi, da organizacija hkrati uporablja različne organizacijske strukture na posameznih področjih svojega delovanja. Proces sprejemanja poslovnih odločitev v podjetju je odvisen od medsebojnega vpliva strateške miselnosti in kulture podjetja (Hitt A. Michael et al., 1999, str. 99).

Temeljni problem organizacijskih struktur je njihova stopnja centralizacije oziroma decentralizacije. Tudi decentralizirana organizacijska struktura je nastala takrat, ko več ni bilo mogoče iz enega mesta usmerjati celotnega podjetja. Zahteve okolja sprožajo potrebo po večji fleksibilnosti podjetja. Sposobnost hitrega reagiranja na zahteve trga ob ohranjanju notranje učinkovitosti je tista značilnost, ki ločuje uspešna podjetja od neuspešnih (Rozman, 2000, str. 102).

Oblikovanje fleksibilnega podjetja ima več razsežnosti. Nedvomno se fleksibilnost podjetja začne pri organizacijski strukturi ter se nadaljuje prek organizacijske kulture in sistema managementa do obnašanja in dela posameznika in skupin. Tudi pri organizacijski strukturi ima fleksibilnost različne razsežnosti. Fleksibilnost organizacijske strukture je povezana z delovnimi nalogami, hierarhično ravni, medsebojnim usklajevanjem in organizacijskim modelom. Na ravni podjetja se fleksibilnost organizacijske strukture doseže z oblikovanjem tržno usmerjenih poslovnih enot, z uvajanjem timskega načina dela in oblikovanjem projektnih skupin za izvedbo posameznih nalog.

6 PREDSTAVITEV PODJETJA SCANIA

V tem poglavju bo predstavljeno podjetje Scania, njegova zgodovina, vizija in poslanstvo ter poslovni rezultati.

Scania AB Švedska je bila ustanovljena leta 1891. Do danes je kupcem dobavila več kot milijon tovornjakov in avtobusov za različne transportne namene. V nasprotju s konkurenti se je Scania sistematično usmerila v segment težkih tovornih vozil. Poleg tega izdeluje tudi industrijske in ladijske motorje. Preko svoje prodajno-servisne mreže ponuja svoje proizvode, poprodajne storitve in financiranje. Scania je multinacionalka, ki deluje v več kot 100 državah, v katerih je približno 30.000 zaposlenih (Scania Annual Report, 2005). Tehnološko napreden modularni proizvodni sistem je omogočil, da je Scania po donosnosti postala vodilno podjetje v svoji panogi. Že več kot sedemdeset let Scania iz leta v leto posluje z dobičkom.

Leta 1996 je Scania začela kotirati na newyorški borzi. Prehod na novi rod tovornih vozil in avtobusov je bil končan leta 1998. Leta 1999 je Scania predstavila celo paleto motorjev Euro uro 3 z majhno emisijo izpušnih plinov za prevoze na dolge razdalje, distribucijo in gradbeništvo. Proizvodnja je organizirana v enajstih tovarnah v petih državah. V letu 2000 so uspešno zamenjali V8 motorje z novimi modeli. V letu 2002 so proizvedli milijonto tovorno vozilo, kar je rezultat dolgoročnega sistematičnega dela celotnega podjetja v svoji panogi. [URL:<http://www.scania.com/about/scaniahistory>].

Scania zaposluje več kot 30.000 ljudi po vsem svetu (tabela 5). Po številu zaposlenih sodi med vodilna podjetja v svoji panogi.

Tabela 5: Scania AB, število zaposlenih v decembru 2005

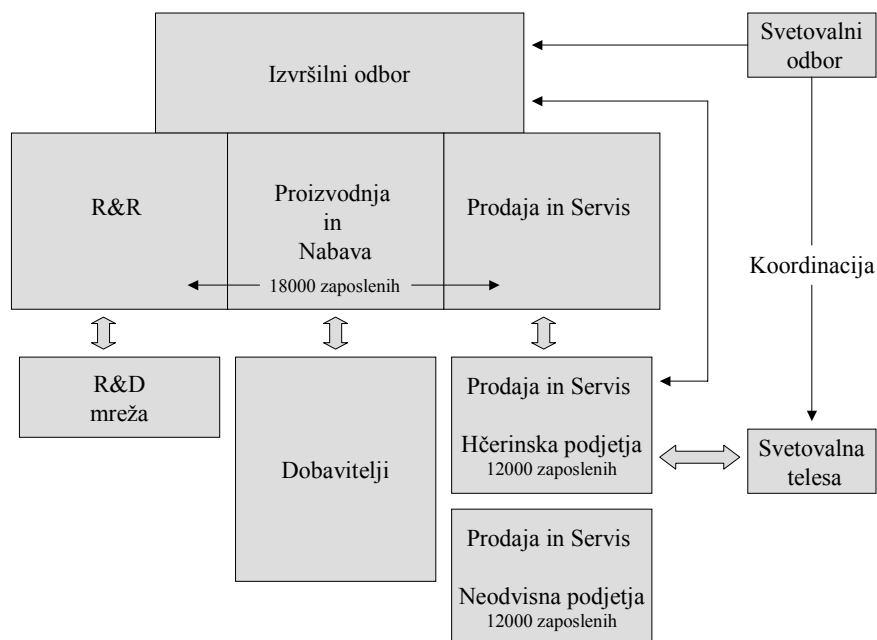
Proizvodnja in korporacijske enote	15.888
Raziskovanje in razvoj	2.058
Prodajno-storitvena podjetja	12.414
Vozila in storitve, skupaj	30.360
Financiranje kupcev	405
Skupno število zaposlenih	30.765

Vir: Scania Annual Report, 2005

[URL:http://www.scania.com/Images/Q42005F_EN_tcm10-114693.pdf], 18. 3. 2006.

Podjetje sestavljajo oddelki za raziskovanje in razvoj, proizvodnjo in nabavo ter prodajo in servis. Ti oddelki so povezani z dobavitelji, hčerinskimi podjetji in neodvisnimi podjetji po vsem svetu (slika 13).

Slika 13: Struktura upravljanja Scanie



Vir: Scania AB, How Scania is Managed, januar 2003, str. 12

Pri raziskavah in razvoju Scania sodeluje z zunanjimi podjetji. Upravlja jo izvršilni odbor. Svetovalni odbor preko svetovalnih teles svetuje hčerinskim podjetjem in hkrati prenaša pomembne informacije lokalnih podjetij v izvršilni odbor.

6.1 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

Vizija Scanie je biti vodilno podjetje v svoji panogi z ustvarjanjem trajnih vrednosti za svoje kupce, zaposlene, delničarje in druge vlagatelje.

Vizija podjetja kaže, da želi biti vodilno v svoji panogi, vendar zaradi splošne opredelitve vizije ni razvidno, v katerih elementih naj bi bilo podjetje vodilno ter v kolikem času naj bi bila vizija dosežena. Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 74) navajajo, da mora biti vizija specifična, merljiva, realna oziroma dosegljiva in časovno omejena. Vizija naj bi se pisala za obdobje treh do petih let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi.

Rozman (1993, str. 92) opredeli vizijo kot pogosto idealizirano, zaželeno sliko podjetja v daljšem obdobju, na primer v petih, desetih, petnajstih letih. Zgrajena je na osnovi sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih, na predvidevanju okolja ter na možnostih, ki jih okolje ponuja. Prikazati mora uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničitev.

Tavčar (1999, str. 21) navaja, da vizija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija izhaja iz prevladujočih interesov. Zato je prav najprej opredeliti udeležence in njihove interese ter jih prednostno razvrstiti po vplivnosti, nato iz njih oblikovati primerno vizijo in predstavo o podjetju. Opis vizije naj bo jedrnat, naj upošteva predvsem najvplivnejše interese in naj ne bo splošen, saj tedaj izgubi pomen. Vizija vsakega podjetja je vsaj nekoliko drugačna od vizij drugih podjetij v okolju. Značilnosti dobre vizije so odprtost, spontanost in ustvarjalnost ter realizem. Odprtost vključuje iskanje in razumevanje drugačnih stališč, presojanje s stališča drugih, aktivno poslušanje v stikih z odjemalci, sodelavci in drugimi, pridobivanje informacij tudi izven osebnega strokovnega področja, izobraževanje in usposabljanje ter negovanje odnosov z ustvarjalnimi ljudmi. Vizija pomaga podjetju, da se nenehno uči in izboljšuje.

Poslanstvo Scanie je, da svoje kupce oskrbuje z visokokakovostnimi vozili in storitvami za potrebe cestnega prevoza blaga in potnikov. Z usmerjenostjo na potrebe kupcev, z zagotavljanjem visokokakovostnih proizvodov in storitev ter z upoštevanjem potreb posameznikov, ustvarja Scania dodane vrednosti za kupce ter zagotavlja trajno rast in donosnost podjetja (Scania Annual Report 2004, str. 12). Scania razvija in proizvaja vozila, ki bodo na trgu vodilna po tehnoloških lastnostih, stroških med življenjsko dobo proizvoda, kakovostjo in vplivom na okolje. Scanijina prodajna in servisna mreža kupce oskrbuje z vozili in storitvami, ki zagotavljajo njihovo maksimalno izkoriščenost ob minimalnih stroških med življenjsko dobo proizvoda ob upoštevanju okoljevarstvenih značilnosti.

6.2 POSLOVNI REZULTATI

Scania AB ustvari več kot dve tretjini prihodkov od prodaje na zahodnoevropskih trgih (tabela 6).

Tabela 6: Scania AB, prihodki od prodaje v mio. SEK

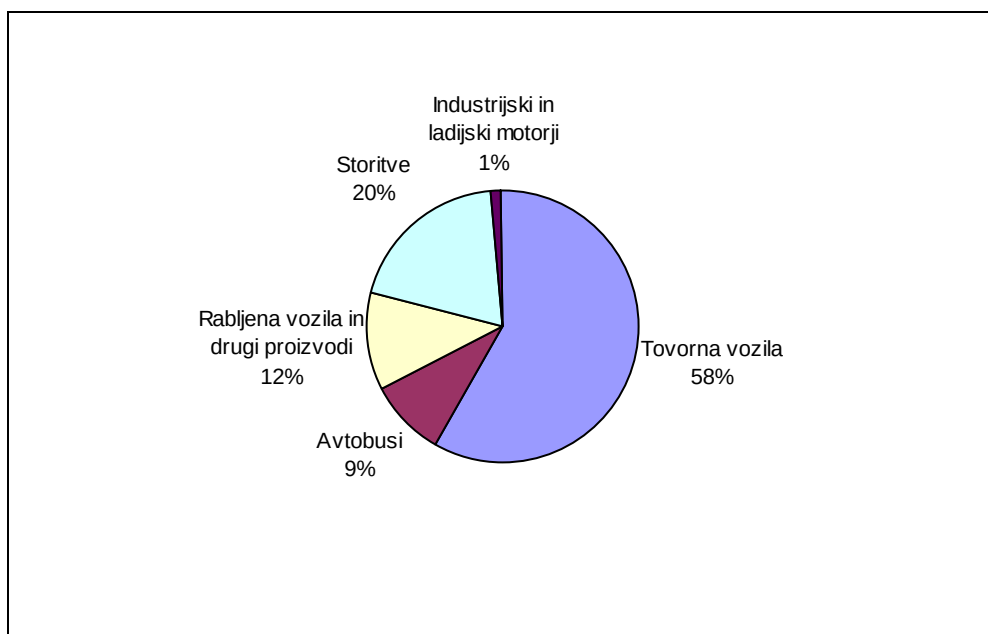
Regije/Leto	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Zahodna Evropa	39,697	38,252	36,127	36,732	36,489	33,249
Srednja in vzhod. Evropa	5,026	4,067	3,139	2,624	1,826	1,330
Amerika	5,655	3,836	3,542	5,576	5,529	4,247
Azija	3,997	3,936	3,123	2,898	2,390	1,118
Drugi trgi	3,404	2,896	2,529	2,364	2,050	1,784
<i>Skupaj, Scania proizvodi</i>	<i>57,779</i>	<i>52,987</i>	<i>48,460</i>	<i>50,194</i>	<i>48,284</i>	<i>41,728</i>

(mio. SEK – milijoni švedskih kron)

Vir: [URL: http://www.scania.com/ir/Statistics/?Page=tab_0], 18. 3. 2006.

Podjetje ustvari največji del prihodkov od prodaje v segmentu tovornih vozil (slika 14), nato sledijo storitve, avtobusi, rabljena vozila in drugi proizvodi ter industrijski in ladijski motorji.

Slika 14: Scania AB, prihodki od prodaje po prodajnih segmentih v letu 2004



Vir: Scania Annual Report 2004, str. 5

Scanijini največji trgi po prihodkih od prodaje so Velika Britanija, Nemčija, Brazilija, Francija in Švedska (tabela 7). Za njimi se uvrščajo Italija, Španija, Nizozemska, Norveška in Danska.

Tabela 7: Prihodki od prodaje in storitev na Scanijinih desetih največjih trgih v mio. SEK

Država/Leto	2004	2003
Velika Britanija	7.744	7.255
Nemčija	3.816	3.449
Brazilija	3.815	2.537
Francija	3.545	3.226
Švedska	3.499	3.349
Italija	3.276	2.979
Španija	3.205	3.017
Nizozemska	2.448	2.047
Norveška	2.220	1.957
Danska	1.641	1.211

(mio. SEK – milijoni švedskih kron)

Vir: Scania Annual Report 2004, str. 5

Med letoma 1998 in 2004 se je skupno število novih registriranih vozil v zahodni Evropi povečalo za približno 10 odstotkov, v srednji in vzhodni Evropi za približno 50 odstotkov. V Aziji se je število registriranih vozil v zadnjih sedmih letih povečalo približno desetkrat (tabela 8). V enakem obdobju opazimo največjo rast v odstotkih pri registraciji novih vozil Scania v srednji in vzhodni Evropi ter Aziji.

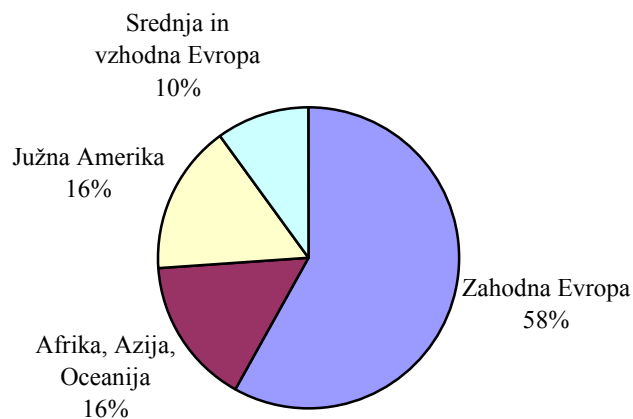
Tabela 8: Registracije novih tovornih vozil skupne mase >16 t

Skupni trg Scania	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Zahodna Evropa	230.933	213.032	211.687	234.860	243.669	235.929	207.311
Scania	30.007	29.930	28.524	31.787	37.906	35.079	31.510
Srednja in vzhodna Evropa	30.636	21.403	18.206	17.184	14.075	11.742	14.984
Scania	5.088	3.473	2.986	2.432	2.117	1.476	1.938
Azija	59.758	47.049	31.562	22.277	38.792	11.271	5.548
Scania	4.113	4.259	2.646	2.224	2.389	818	476
Latinska Amerika	54.999	37.343	31.049	32.079	41.497	34.920	37.810
Scania	7.604	4.717	3.566	5.993	6.576	6.103	7.327
Drugi trgi	20.106	16.234	12.484	10.599	10.995	11.769	12.260
Scania	1.441	1.158	1.033	941	853	878	847

Vir: [URL: http://www.scania.com/ir/Statistics/?Page=tab_1], 18. 3. 2006.

Največji delež svojih vozil Scania dobavi v zahodno Evropo, nato sledi Južna Amerika (slika 15). Podjetje ni navzoče v Severni Ameriki.

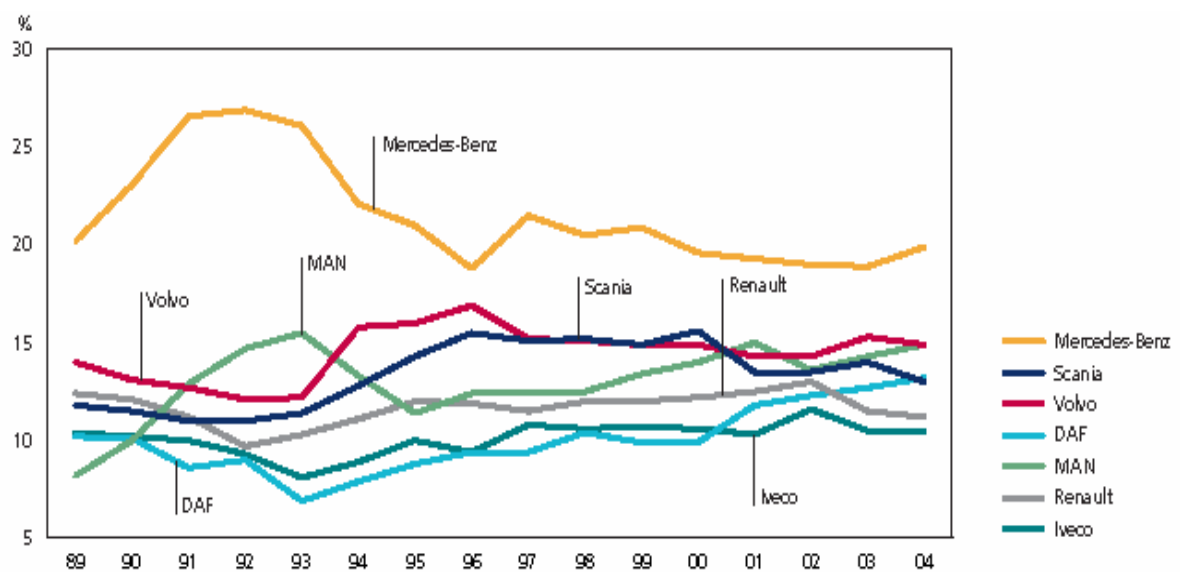
Slika 15: Scania AB, dobave vozil po regijah v letu 2004



Vir: Scania Annual Report 2004, str. 5

Po tržnem deležu v zahodni Evropi se Scania nahaja v srednjem delu lestvice (slika 16). Ob koncu leta 2004 je Scania po tržnem deležu zaostajala za Mercedesom, Volvom in MAN-om.

Slika 16: Tržni deleži v zahodni Evropi pri tovornih vozilih skupne mase >16 t



Vir: Scania Annul Report 2004, str. 41

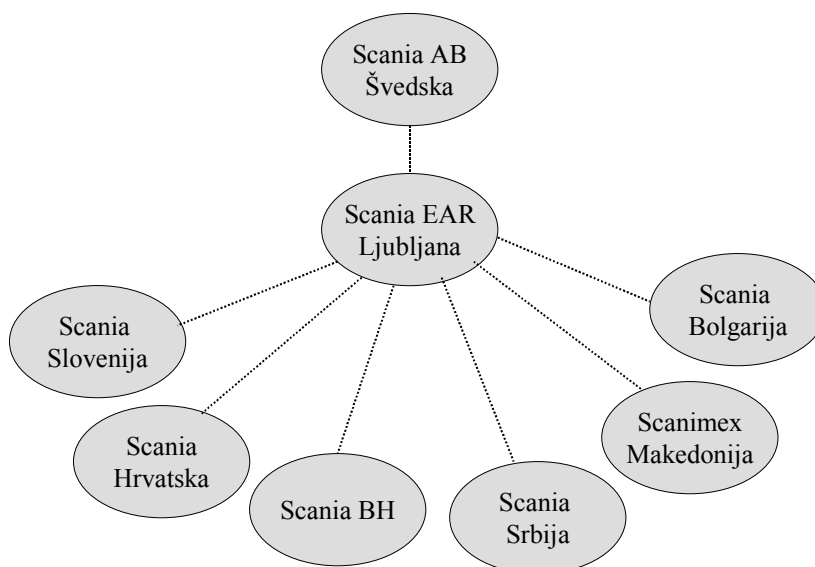
6.3 PREDSTAVITEV PODJETJA SCANIA SRBIJA

Scania AB Švedska je odprla predstavništvo v Srbiji in Črni gori leta 1995, ki je delovalo do leta 2000. Zaradi mednarodnega embarga Scania v tej državi v obdobju 1997–2000 ni aktivno poslovala. Podjetje Scania Srbija d. o. o. s sedežem v Beogradu je bilo ustanovljeno leta 2001 kot hčerinsko podjetje Scanie AB Švedska.

Danes ima Scania Srbija svojo servisno delavnico v Beogradu ter pogodbeni servisni delavnici v Čačku in Kanjiži. V samem podjetju, brez pogodbenih servisov, je 15 zaposlenih. Podatki o številu dobavljenih tovornih vozil na trg Srbije in Črne gore bodo prikazani pri obravnavi panoge. Scania Srbija je skupaj z drugimi podjetji iz nekaterih bližnjih držav del Scania regionalne organizacije za vzhodnojadransko regijo.

Scania East Adriatic Region (Scania EAR) je distributer vozil Scania za vzhodnojadransko regijo, ki vključuje območje bivše Jugoslavije in Bolgarijo (slika 17). V posameznih državah, razen v Makedoniji, so Scanijina hčerinska podjetja, ki skrbijo za prodajo vozil Scania in poprodajne storitve.

Slika 17: Scanijina organizacijska mreža v vzhodnojadranski regiji



Vir: Interno gradivo Scanie EAR, marec 2006

7 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA SCANIA SRBIJA

V prejšnjem poglavju sem predstavil podjetje Scania. V nadaljevanju bom analiziral posamezne segmente poslovnega okolja podjetja. Poudarek bo na analizi širšega zunanjega poslovnega okolja in analizi panoge.

7.1 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA SCANIA SRBIJA

Že prej sem omenil, da se širše zunanje poslovno okolje lahko razdeli na več različnih segmentov. Pri analizi posameznih segmentov se obravnavajo določeni elementi, ki pomembno vplivajo na poslovanje podjetja.

7.1.1 Demografski segment

V Srbiji in Črni gori živi približno 10,5 milijona prebivalcev, od tega je 20 odstotkov prebivalcev mlajših od 14 let. Večinsko prebivalstvo so Srbi s skoraj 63 odstotki, sledijo Albanci, Črnogorci, Madžari in drugi (tabela 9).

Tabela 9: Podatki o etničnih skupinah, religiji in jeziku v Srbiji in Črni gori

Etnične skupine	Srbi 62,6 %, Albanci 16,5 %, Črnogorci 5 %, Madžari 3,3 %, drugi 12,6 % (podatki iz leta 1991)
Vera	pravoslavni 65 %, muslimani 19 %, katoliki 4 %, protestanti 1 %, drugo 11 %
Jezik	srbski 95 %, albanski 5 %

Vir: The World Factbook
[URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/yi.html>], 25. 2. 2006.

Med vero prevladuje pravoslavna, sledi muslimanska in nato katoliška.

V državi živi več kot 350.000 beguncev iz drugih držav. Znotraj države je razseljenih več kot 360.000 ljudi. Demografski podatki so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Demografski podatki za Srbijo in Črno goro

		Leto	Podatki	Enota	Rang v svetu
Demografija	Št. prebivalcev	2000	10,55	milijonov	Rang: 73 / 229 državami
	Št. prebivalcev, napoved	2050	9,37	milijonov	Rang: 103 / 229 državami
	Gostota naseljenosti	2000	103	prebivalcev na kvadratni km	Rang: 93 / 229 državami
	Razmerje moški/ženske	2000	98,9	moških na 100 žensk	Rang: 80 / 193 državami
Starost	Povprečna starost	2000	35,4	let	Rang: 33 / 193 državami
	Povprečna življenjska doba moških	2000–2005	70,9	let	Rang: 61 / 193 državami
	Povprečna življenjska doba žensk	2000–2005	75,6	let	Rang: 73 / 193 državami
Starostna struktura	0–4 leta	2000	6,1 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 157 / 193 državami
	0–14 let	2000	20,0 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 159 / 193 državami
	15–64 let	2000	66,9 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 49 / 193 državami
	65 let in več	2000	13,1 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 30 / 193 državami
	80 let in več	2000	1,5 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 52 / 193 državami
Starost. strukt. Napoved	0–4 leta	2050	5,0 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 157 / 192 državami
	0–14 let	2050	15,5 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 152 / 193 državami
	15–64 let	2050	60,4 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 141 / 193 državami
	65 let in več	2050	24,1 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 50 / 193 državami
	80 let in več	2050	6,4 %	delež skupnega št. prebivalcev	Rang: 58 / 192 državami
Sprememba prebivalstva	Rojstva	2000–2005	11,7	rojenih na 1.000 prebivalcev	Rang: 157 / 193 državami
	Umrljivost	2000–2005	10,6	umrlih na 1.000 prebivalcev	Rang: 64 / 193 državami
	Rojstva	2000–2005	1,65	otrok na žensko	Rang: 155 / 193 državami
Preseljevanje	Begunci iz drugih držav	2002	354.439	oseb	Rang: 6 / 148 državami
	Razseljeni znotraj države	2002	361.068	oseb	Rang: 7 / 59 državami

Vir: Economic & Social Data Ranking / Serbia and Montenegro
[URL: <http://dataranking.com/index.cgi?LG=e>], 27. 2. 2006.

7.1.2 Ekonomski segment

Pomembnejši elementi ekonomskega segmenta, ki vplivajo na poslovanje podjetja, so:

➤ *Bruto domači proizvod*

V letu 2004 se je gospodarska rast povečala ter po ocenah znašala 8 odstotkov. Rast BDP je spodbujala okrepljena rast industrijske proizvodnje, ki je znašala 7,5 odstotka (predvsem zaradi obnove v predelovalni industriji), opomogel si je kmetijski sektor, ki je dosegel 18,2-odstotno rast, povečala se je rast v gradbeništvu in v storitvenem sektorju, zaradi hitre rasti plač in kreditov je rast BDP spodbujal tudi povečan obseg trgovine na drobno, sveži kapital iz tujine pa je dal gospodarstvu še dodaten zagon. Kljub temu da je rast zasebne porabe visoka tudi v letu 2005, pa je industrijski sektor posloval slabše kot v letu 2004, tako da je bila rast BDP v letu 2005 po ocenah 4-odstotna (tabela 11). Gospodarsko rast zavira tudi fiskalno in monetarno zategovanje, ki ga zaradi visoke inflacije in zunanjega neravnovesja od vlade zahteva IMF. Za zdrav srednjeročni ekonomski razvoj države bi bila potrebna povprečna rast BDP v višini od 5 do 6 odstotkov na leto. Za takšno ekonomsko rast so potrebne investicije.

[URL: <http://www.nbs.yu/serbian/monetarno/index.htm>].

➤ *Inflacija*

Povprečna stopnja inflacije se je v Srbiji v letu 2004 znižala s predhodnih 11,2 na 9,8 odstotka. Proti koncu leta 2004 je inflacija zaradi hitre rasti plač, visokih svetovnih cen nafte in hitrejšje devalvacije dinarja začela naraščati in konec leta 2004 znašala 13,4 odstotka. Pritiski na inflacijo so bili visoki tudi v letu 2005, predvsem zaradi uvedbe davka na dodano vrednost, zato je povprečna stopnja inflacije v letu 2005 po ocenah znašala 15,4 odstotka, v letu 2006 pa se bo po napovedih umirila in se znižala na 11 odstotkov. Črnogorska inflacija je znatno nižja od srbske in v letu 2004 ni presegla treh odstotkov.

➤ *Brezposelnost in plače*

Brezposelnost je visoka. Ocenjuje se, da je v Srbiji in Črni gori več kot milijon brezposelnih. Stopnja brezposelnosti se je leta 2004 nekoliko znižala in po ocenah znašala še vedno izjemno visokih 31,9 odstotka, vendar pa veliko ljudi dela v sivi ekonomiji, katere delež se ocenjuje na okoli 40 odstotkov. Število brezposelnih je v letu 2005 naraščalo, aprila je bilo samo v Srbiji po ocenah 993.900 brezposelnih (33,2 odstotka). Naraščanje brezposelnosti, ki je v letu 2005 po ocenah znašala 32 odstotkov, je posledica privatizacije in prestrukturiranja podjetij, odpuščanja v javnem sektorju ter počasnega ustvarjanja novih delovnih mest. Enako skrb zbujajoče je, da se je število vseh zaposlenih prvič po začetku tranzicije zmanjšalo pod dva milijona. Rast plač je bila leta 2004 relativno visoka in je presegala rast produktivnosti v večini gospodarskih sektorjev, kar se je nadaljevalo tudi v letu 2005 (maja 2005 je bila rast plač višja od inflacije). Povprečna mesečna bruto plača je v Srbiji maja 2005 znašala 296 evrov. Povprečna mesečna neto plača v Črni gori je znašala okoli 250 evrov.

[URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gibanj].

Tabela 11: Statistični podatki

Srbija in Črna gora	2006 projekcija	2005 projekcija	2004
Število prebivalcev (v mio):	10,50	10,50	10,49
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah):	26,7	24,8	24,0
BDP per capita (v USD):	2.540	2.359	2.289
Rast BDP (v %):	5,0	4,0	8,0
Rast industrijske proizvodnje (v %):	5,0	3,0	7,5
Stopnja nezaposlenosti (v %):	32,2	32,0	31,9
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	11,0	15,4	9,8
Saldo tekočega računa (v % BDP):	-9,6	-10,4	-13,1
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	74,0	68,3	58,7
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EUR):	93,2	83,9	73,0
Zunanji dolg (v mlrd USD):	17,3	15,7	14,5
Stopnja rizičnosti države (največ 100 točk):	34	33	33
Rizičnostni razred (A-E):	E	E	E
Aktivna obrestna mera poslovnih bank (v %):	13,0	15,0	14,6
Neposredne tuje naložbe (v mio USD):	1.510	1.610	1.040
Devizne rezerve (brez zlata) v (mlrd USD):	4,3	4,2	4,2
Uvoz blaga (v mlrd USD):	12,8	11,9	11,7
Izvoz blaga (v mlrd USD):	6,3	5,4	4,2
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %):	7,0	2,5	46,7
Letna stopnja rasti izvoza blaga (v %):	18,0	27,0	38,1

Viri: The Economist Intelligence Unit, Mednarodni denarni sklad, Urad RS za statistiko, Euromoney.

[URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&drzava_ID=2002070415474401], 3. 3. 2006.

7.1.3 Politično-pravni segment

V okviru politično-pravnega segmenta delujejo številni za poslovanje podjetja pomembni elementi, kot so:

➤ *Zakon o zaščiti konkurence*

Po zakonu o zaščiti konkurence Vlade Republike Srbije je kršenje konkurence opredeljeno kot dejanje gospodarskih subjektov in drugih pravnih in fizičnih oseb v primerih, kot so:

- dogovori, ki preprečujejo in omejujejo konkurenco,
- zloraba dominantnega položaja,
- koncentriranje, s katerim se krepi dominantni položaj na trgu.

Dominanten položaj na trgu ima udeleženec, ki posluje neodvisno od drugih in ki pri sprejemanju poslovnih odločitev ne upošteva poslovne odločitve konkurentov, dobaviteljev in kupcev oziroma končnih uporabnikov njegovega blaga in storitev. Dominanten položaj se pojavi, ko podjetje doseže tržni delež, večji od 40 odstotkov.

➤ *Carinske dajatve*

V državi ne obstaja enoten carinski zakon, ki bi veljal na teritoriju celotne države. Carine za uvoz blaga v Srbijo se razlikujejo od carinskih stopenj, ki veljajo na območju Črne gore.

Carinska tarifa za motorna vozila za prevoz blaga skupne teže nad 5 ton je 10-odstotna, za rabljena vozila pa 20-odstotna. Carinska tarifa za motorna vozila za specialne namene, kot so na primer gasilska vozila ter vozila z vgrajenim betonskim mešalcem, je 15-odstotna, z vgrajeno črpalko za beton enoodstotna (Zakon o carinski tarifi, Službeni list SRJ, št. 23/01, str. 427–428). Carinske stopnje na območju Črne gore znašajo od 0 do 15 odstotkov in so odvisne od vrste blaga. Poleg carin je treba pri uvozu določenih izdelkov plačati tudi posebno uvozno dajatev, katere velikost je odvisna od vrste izdelka.

➤ *Davki v Srbiji*

Davek na dobiček pravnih oseb: davek na dobiček podjetij znaša v Republiki Srbiji 10 odstotkov. Podjetja lahko investicije v osnovna sredstva in stroške na novo zaposlenih uveljavljajo za znižanje davčne osnove.

Davek na dohodek fizičnih oseb: v Republiki Srbiji imajo dve stopnji davka na dohodek. Na plače in druge ugodnosti, ki jih imajo zaposleni ob tem, se obračunava 14-odstotna stopnja. Letni davek na dohodek, ki znaša 10 odstotkov, se plača za dohodke, ki presegajo štirikratno povprečno letno bruto plačo v Srbiji. Na druge virov dohodka se obračunava 20-odstotna stopnja. Davčni obvezniki so upravičeni do znižanja davka v višini že plačanega davka v tujini.

Davek na dodano vrednost: v Srbiji sta v veljavi dve stopnji DDV, standardna stopnja, ki se obračunava na večino dobrin, znaša 18 odstotkov. Znižana stopnja, ki velja za prehranske proizvode, komunalne storitve, računalniško opremo ipd., znaša 8 odstotkov. V uporabi je tudi stopnja 0 odstotkov, ki se uporablja pri izvozu dobrin in v drugih, z zakonom določenih primerih. Za mala podjetja obstaja možnost izvzetja iz sistema DDV.

➤ *Davki v Črni gori*

Davek na dobiček pravnih oseb: davčni zavezanec je rezident in nerezident, ki opravlja profitno dejavnost. Davčna stopnja je 9 odstotkov.

Davek na dohodek fizičnih oseb: zavezanci so rezidenti in nerezidenti, ki na teritoriju Črne gore ustvarjajo dohodek. Dohodkovni viri: osebni dohodki, dohodek iz opravljanja samostojne dejavnosti, dohodek iz kmetijstva in gozdarstva, dohodki iz lastnine in lastninskih pravic, dohodki iz kapitala in dohodki iz kapitalskih dobičkov. Določeni dohodkovni viri se ne vštevajo v davčno osnovo. Davčna stopnja je progresivna (0, 17, 21, 25 odstotkov).

Davek na dodano vrednost: v Črni gori znaša standardna stopnja DDV 17 odstotkov. Stopnja 0 odstotkov se uporablja za osnovne prehranske izdelke, izvoz in druge, z zakonom določene stvari.

➤ *Javni sektor*

Po kakovosti javnega sektorja država Srbija in Črna gora ne sodi v skupino razvitih držav. V elementih, kot so kakovost javnih ustanov, indeks podkupljivosti, zanesljivost pogodb in zakonodaje, država zaostaja za vodilnimi (tabela 12).

Tabela 12: Podatki o javnem sektorju

Srbija in Črna gora

		Leto	Podatki	Enota	Rang v svetu
Javni sektor	Kakovost javnih ustanov	2004	85	rang v svetu	Rang: 85 / 104 državami
Podkupljivost in zanesljivost	Indeks podkupljivosti	2005	2,8	10 (brez podkupljivosti) – 0 (velika podkupljivost)	Rang: 97 / 159 državami
	Zanesljivost pogodb in zakonodaje	2003	77	rang v svetu	Rang: 77 / 102 državami
Sredstva obveščanja	Svoboda tiska	2004	20,1	0 (popolna svoboda) – 100 (zelo omejena svoboda)	Rang: 77 / 165 državami

Vir: Economic & Social Data Ranking/Serbia and Montenegro

[URL: <http://dataranking.com/country.cgi?LG=e&CO=190#em>], 8. 4. 2006.

➤ *Delovna razmerja*

Delovna razmerja ureja nov Zakon o delovnih razmerjih iz leta 2001, ki je usklajen z EU standardi in smernicami Mednarodne organizacije dela. V nasprotju s prejšnjo ureditvijo, ki je v ospredje postavljala interese delavcev na račun delodajalcev, je nova ureditev uravnotežila interese obeh strani. Predpisana je minimalna starost (15 let) in pozitivna zdravstvena ocena delojemalca. Pogodba o zaposlitvi je lahko sklenjena za določen (največ za tri leta) ali nedoločen čas. Delovni teden šteje 40 ur, največje število dnevni nadur je 4, letnih pa 240. Delavec je upravičen do najmanj 30-minutnega odmora med delovnim časom, 12-urnega počitka med delovnimi dnevi in 24-urnega počitka za vikend. Letni plačani dopust traja najmanj 18 dni.

➤ *Minimalna plača*

Sporazumno jo določijo socialni partnerji. Če dogovora ni, minimalno plačo določi vlada ob upoštevanju kriterijev Zakona o delovnih razmerjih. Nadomestilo ob odsotnosti z dela iz zdravstvenih razlogov znaša 65 odstotkov plače za čas odsotnosti.

Delodajalec lahko odstopi od pogodbe o zaposlitvi v zakonsko določenih primerih, delavec je v vsakem primeru upravičen do odpravnine. Za razliko od prejšnjega Zakona o delovnih razmerjih novi ne opredeljuje odgovornosti delavca, disciplinskih kazni in pristojnih subjektov za posredovanje v tovrstnih situacijah. Zaščita pravic delavcev pa se uresničuje prek treh vzvodov, in sicer arbitraže znotraj podjetja, sodnega varstva in inšpekcijskega nadzora.

➤ *Ekološki predpisi*

V državi obstajajo predpisi o zaščiti okolja, vendar je njihova uporaba v praksi neustrezna (Russel et al., 2003, str. 230). Veljavni ekološki predpisi so v skladu s svetovnimi trendi. Nadzor nad njihovim izvajanjem ni sistematičen, kar je razlog za nedosledno upoštevanje ekoloških norm. Malo število domačih podjetij izvaja standarde ISO 14000. Nadzor nad spoštovanjem ekoloških predpisov izvajata Ekološka inšpekcija in Ministrstvo za gozdarstvo in vodno gospodarstvo. Pri uvozu tovornih vozil se zahteva, da ta izpolnjujejo ekološki standard Euro 3, kar je v skladu z veljavnimi evropskimi merili.

➤ *Dovolilnice za transport*

Država se vsako leto dogovarja z drugimi državami o številu dovolilnic za cestne prevoze. Obstajata dve vrsti dovolilnic: dovolilnice za enkratni prehod skozi državo in dovolilnice za neomejeno število prevozov skozi državo (CEMT). Pri določitvi potrebnega števila dovolilnic se upoštevajo kriteriji, kot so število dovolilnic, ki so bile izdane v predhodnem letu, število dejanskih prevozov v prejšnjem letu in trendi v prevozu. Evropska unija si prizadeva za zmanjšanje cestnega prometa ter preusmeritev na železniški transport zaradi manjšega onesnaževanja okolja. V ta namen omejuje število dovolilnic za cestni promet. Vendar se v praksi kaže, da cestni prevoz še naprej narašča zaradi možnosti dostave blaga direktno do končnega naročnika brez nepotrebnega dodatnega nakladanja/razkladanja blaga, ki je potrebno pri železniškem transportu. Zaradi omenjenega razhajanja med teorijo in prakso država ne more zagotoviti zadostnega števila dovolilnic za cestne prevoze. Zato se določeno število naloženih tovornih vozil prepelje v zahodno Evropo in iz nje po železnici, kar prevoznikom povzroča dodatne stroške.

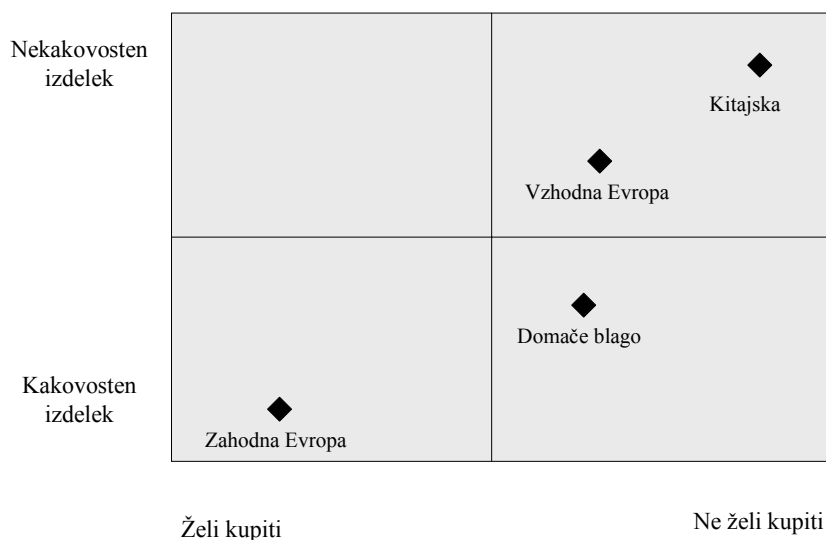
7.1.4 Sociološko-kulturni segment

Odnos porabnikov do tujih izdelkov je različen. Nekateri porabniki se raje odločajo za tuje blagovne znamke. Pri tem se odločajo za ponudbo, ki bolj zadovoljuje njihove potrebe in pričakovanja. V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bo del porabnikov v določenih segmentih raje odločal za domače blagovne znamke, vendar ti trendi niso izraziti (Russel et al., 2003, str. 213).

Odnos porabnikov do tujih blagovnih znamk je delno odvisen od sposobnosti domačih podjetij, da porabnikom ponudijo konkurenčne izdelke. Porabniki v Srbiji in Črni gori ocenjujejo zahodnoevropske izdelke kot bolj kakovostne v primerjavi z domačimi, vzhodnoevropskimi in kitajskimi izdelki. Zahodnoevropski izdelki so tako najbolj zaželeni (slika 18).

Domači izdelki so ocenjeni kot manj kakovostni od zahodnoevropskih, vendar bolj kakovostni od izdelkov iz vzhodne Evrope in Kitajske.

Slika 18: Preference porabnikov v Srbiji in Črni gori glede izvora in kakovosti izdelkov



Vir: Russel et al., 2003, str. 173

Izobraževanje v Srbiji in Črni gori lahko razdelimo na naslednje ravni:

- osnovnošolsko izobraževanje,
- srednješolsko izobraževanje,
- višje, visoko in podiplomsko izobraževanje.

Povprečno se na leto vpiše na višje, visoke in podiplomske programe okrog 33.000 študentov. Vsako leto diplomira okrog 12.000 študentov.

[URL:<http://www.mps.sr.gov.yu/code/navigate.php?Id=306>].

Ko govorimo o odstotku prebivalstva z višjo in visoko izobrazbo, država zaostaja za vodilnimi v svetu, vendar je v skupini držav v tranziciji. Nekateri podatki o izobraženosti so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Podatki o izobraženosti prebivalstva Srbije in Črna gore

Izobraženost	Kriterij: podatki se nanašajo na prebivalce, starejše od 15 let. 96,4 % prebivalcev bere in piše 98,9 % moških bere in piše 94,1 % žensk bere in piše (projekcija iz leta 2002)
--------------	--

Vir: The World Factbook [URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook>], 25. 2. 2006.

Po podatkih evropskega komiteja za enakopravnost žensk je stopnja brezposelnosti ženskega dela prebivalstva Srbije in Črne gore približno enaka stopnji brezposelnosti moških v državi (tabela 14). Med ženskami in moškimi obstaja velika razlika, ko gre za osebne dohodke. V povprečju ženske zaslužijo približno 30 odstotkov manj v primerjavi z moškimi.

Tabela 14: Primerjava brezposelnosti moški/ženske

Država	Brezposelni moški v letu 2001 (starejši od 15 let)	Brezposelne ženske v letu 2001 (starejše od 15 let)	Razlika v brezposelnosti ženske/moški
Bolgarija	20,20 %	18,40 %	1,8 % manjša brezposelnost žensk
Hrvaška	14,40 %	18,70 %	4,3 % večja brezposelnost žensk
Romunija	7,70 % (2000)	6,37 % (2000)	1,33 % manjša brezposelnost žensk
Albanija	13,20 %	16,60 %	3,4 % večja brezposelnost žensk
Makedonija	8,70 %	5,90 %	2,8 % manjša brezposelnost žensk
Moldavija	9,30 %	8,50 %	0,8 % manjša brezposelnost žensk
<i>Srbija in Črna gora</i>	<i>11,20 %</i>	<i>11,00 %</i>	<i>0,2 % manjša brezposelnost žensk</i>

Vir: Council of Europe, Committee on Equal Opportunities for Women and Men.
Doc 9790, reference N° 2838 of 27 May 2003.

[URL:<http://assembly.coe.int/Documents/WorkingDocs/Doc05/EDOC10484.htm>], 9. 4. 2006.

7.1.5 Tehnološki segment

Tehnologija je eden od ključnih dejavnikov, ki definirajo možnost za stabilno gospodarsko rast. Po podatkih Global Competitiveness Reporta 2001–2002 (Russel et al., 2003, str. 247), ki je primerjal tehnološke indekse za 76 držav, je Srbija in Črna gora na 73. mestu oziroma daleč za vsemi državami v tranziciji. Domača podjetja malo vlagajo v raziskave in razvoj. Sodelovanje podjetij s fakultetami je minimalno. Raziskave in razvoj se ne izvajajo sistematično in organizirano znotraj inštitutov in laboratorijev, temveč so rezultat dela posameznikov. V Srbiji in Črni gori je le dva do tri odstotke patentov rezultat organiziranih raziskav, medtem ko je v svetu ta delež približno 90-odstoten. Organizirano raziskovanje v Srbiji in Črni gori bolj poteka na univerzah in inštitutih kot pa v podjetjih. Odnos podjetij do inovacij je zelo konservativen.

Zaščito patentov in blagovnih znamk ureja Zakon o blagovnih znamkah iz leta 1995 in Odlok o registraciji blagovnih znamk iz leta 1996. Zaščita traja 10 let in se jo lahko podaljšuje. Postopek preverjanja vloge za zaščito patenta ali blagovne znamke se lahko pospeši, če gre za spor v zvezi s patentom ali blagovno znamko, pa tudi iz drugih razlogov. Kadar gre za zaščito imena blagovne znamke oziroma za njegov zapis, je zaščiten tudi prevod iz cirilice ali v njo. Zaščita patentov in blagovnih znamk poteče, če se jih pet let ne uporablja. [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=poslovna_zakonodaja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=zakonodaja].

Pri patentih je država v spodnji polovici svetovne lestvice (Russel et al., 2003, str. 248). V strukturi patentov je večji delež tistih, ki so jih registrirale tuje osebe v primerjavi z domačimi, kar pomeni, da so bili dosežki domačih inovatorjev maloštevilni. Tudi v informacijsko-komunikacijskih tehnologijah država zaostaja za vodilnimi (tabela 15).

Tabela 15: Informacijski sistemi/tehnologije v Srbiji in Črni gori

		Leto	Podatki	Enota	Rang v svetu
Telefon	Fiksni telefoni	2003	23,1	na 100 prebivalcev	Rang: 91 / 216 državami
	Mobilni telefoni	2004	45,0	na 100 prebivalcev	Rang: 62 / 181 državami
Internet	Uporabniki interneta	2004	11,4	na 100 prebivalcev	Rang: 75 / 177 državami
	Cena internetnega dostopa	2003	11,3	% od prihodka prebivalca	Rang: 102 / 178 državami
Računalnik	Št. osebnih računalnikov	2004	3,70	na 100 prebivalcev	Rang: 101 / 159 državami

Vir: Economic & Social Data Ranking/Serbia and Montenegro
[URL: <http://dataranking.com/country.cgi?LG=e&CO=190#em>], 8. 4. 2006.

Uporaba interneta in elektronske pošte se v Srbiji in Črni gori od leta 1995 povečuje. Dostop do interneta ter svoje spletne strani ima večina srednje velikih podjetij in vladne ustanove ter srbski in črnogorski časopisi. Ocenjuje se, da ima Srbija okoli šest internetnih servisov, 25.000 spletnih strani in 200 spletnih prodajaln. Dostop do interneta je mogoč preko internetnih ponudnikov, ki jih je sedaj približno 100. Največja koncentracija internetnih ponudnikov je v Beogradu. Največji ponudniki so InfoSky, SezamPro, EUnet, BeoNet, AvizaNet (bivši Tehnograf), Tehnicom, PTT Srbija Net, Verat, Drenik, Eutel Net, SCnet, BitsYu, YuBC, BeoTelNet (Telefonija), Mobtel (pristop po mobilnem telefonu), Memodata, I*Net. V notranjosti Srbije je število ponudnikov manjše. Najbolj razširjen ponudnik po Srbiji je PTT Srbija net. V Črni gori internetne storitve pokriva ponudnik Internet Crne gore. [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=poslovanje_prodaja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=prodaja].

V Srbiji in Črni gori je za standardizacijo pristojen Zvezni urad za standardizacijo, ki deluje pri Ministrstvu za notranje ekonomske odnose Srbije in Črne gore. Zavod določa in sprejema standarde, tehnične normative, izvaja certificiranje proizvodov in sodeluje z mednarodnimi organizacijami za standardizacijo. Področje je urejeno z zveznim zakonom o standardizaciji (Službeni list SRJ, št. 30/96 in 59/98), ki je krovni predpis, dopolnjen s področnimi zakoni, kot so zakon o trgovini, zakon o kontroli kmetijskih proizvodov za izvoz oziroma uvoz, zakon o orožju in zakon o zunanjetrgovinskem prometu.

Srbija in Črna gora še nista članici Svetovne trgovinske organizacije. Glede na odločitvi Vlade Srbije in Vlade Črne gore sta decembra 2004 ločeno zaprosili za pristop k organizaciji. Generalni svet WTO je februarja 2005 sprejel kandidaturi, ker lahko zaprosi za članstvo vsaka dežela ali carinsko območje, ki ima polno samostojnost glede zunanjih trgovinskih odnosov.

7.2 ANALIZA PANOŽNEGA OKOLJA PODJETJA SCANIA SRBIJA

V nadaljevanju bom analiziral konkurenco med obstoječimi podjetji v panogi, pogajalsko moč dobaviteljev in kupcev, nevarnost vstopa novih konkurentov in možnost pojava substitutov.

7.2.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Konkurenčna poteza, sprožena pri enem podjetju, vpliva na poslovne odločitve drugih podjetij, ki se tako bojujejo za ohranitev svojega položaja v panogi. Intenzivnost konkurence v panogi je odvisna od več dejavnikov:

➤ Število konkurentov

Na trgu Srbije in Črne gore so naprodaj vse zahodnoevropske znamke tovornih vozil, to so: Volvo, Scania, Mercedes, MAN, Iveco, DAF in Renault. Poleg navedenih znamk so na trgu navzoča ruska tovarna vozila Kamaz in domači FAP. Tako ugotavljamo, da je na trgu ponujenih devet različnih znamk tovornih vozil.

V letu 2000 je imel Volvo izjemno velik tržni delež, kot je razvidno iz tabele 16, ki se je v naslednjih letih zaradi aktivnega delovanja konkurentov postopoma zniževal.

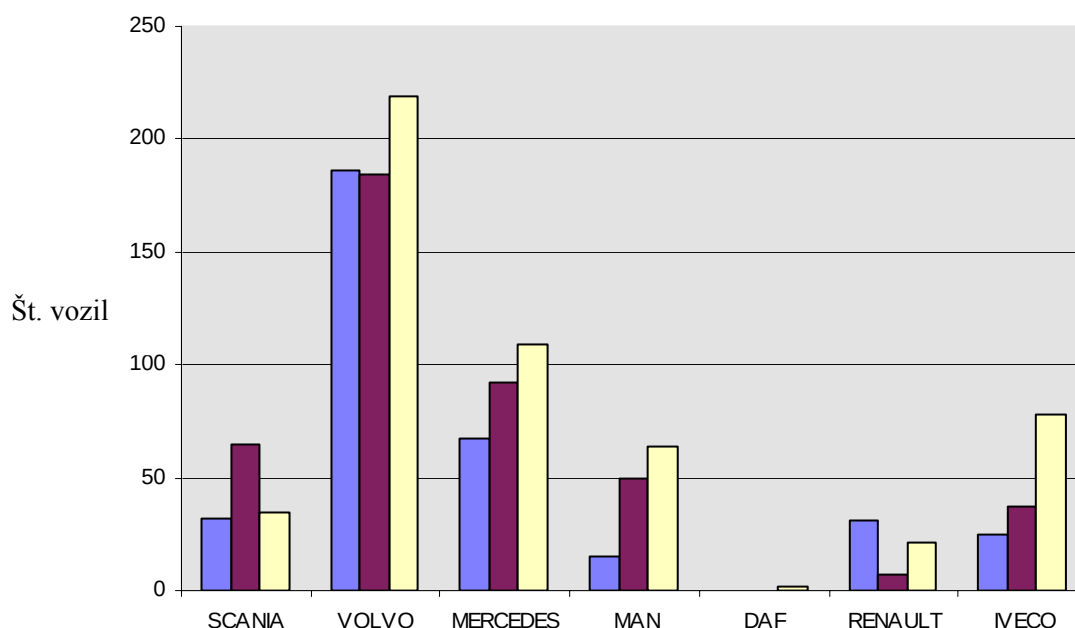
Tabela 16: Dobave in tržni delež pri novih tovornih vozilih skupne mase >16 t
Srbija in Črna gora

Leto Dobavitelj	2000		2001		2002		2003		2004		2005 proj.	
SCANIA	6	2,4 %	13	5 %	32	9,0 %	65	14,9 %	35	6,6 %	37	6,2 %
VOLVO	232	91,7 %	152	54 %	186	52,2 %	184	42,3 %	219	41,5 %	212	35,3 %
MERCEDES	6	2,4 %	45	16 %	67	18,8 %	92	21,1 %	109	20,6 %		0,0 %
MAN	3	1,2 %	20	7 %	15	4,2 %	50	11,5 %	64	12,1 %		0,0 %
DAF	0	0,0 %	0	0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	2	0,4 %		0,0 %
RENAULT	0	0,0 %	1	0 %	31	8,7 %	7	1,6 %	21	4,0 %		0,0 %
IVECO	6	2,4 %	50	18 %	25	7,0 %	37	8,5 %	78	14,8 %		0,0 %
DRUGI	0	0,0 %	0	0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	351	58,5 %
Skupno	253		281		356		435		528		600	

Vir: Interno gradivo Scanie EAR, marec 2006

Rast prodaje v obdobju 2002–2004 so dosegli Mercedes, MAN in Iveco. Scania je po rasti prodaje v letu 2003 v naslednjem letu padla na nivo izpred dveh let (slika 19). Volvo je v letu 2004 dosegel za 10 odstotkov manjši tržni delež v primerjavi z letom 2002, vseeno je v enakem obdobju povečal prodajo s 186 na 219 vozil, kar mu zagotavlja mesto vodilnega na trgu.

Slika 19: Dobave novih tovornih vozil skupne mase >16 t med letoma 2002–2004 v Srbiji in Črni gori

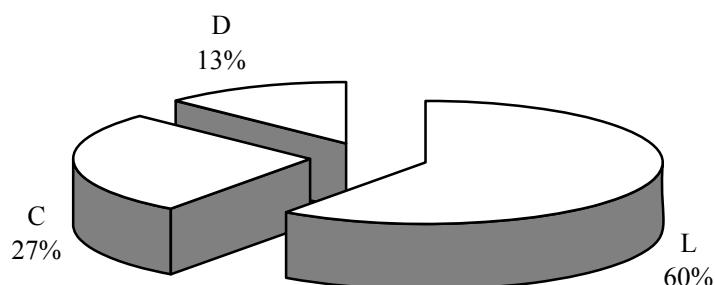


Vir: Interno gradivo Scanie EAR, marec 2005

Kljub temu da so na trgu navzoče vse vodilne evropske znamke tovornih vozil, lahko ugotovimo, da je število konkurentov v panogi majhno v primerjavi z nekaterimi drugimi panogami, kot je na primer panoga osebnih avtomobilov. Majhno število konkurentov je ena od značilnosti trga tovornih vozil. Zaradi majhnega števila konkurentov je lažje spremljati njihove dejavnosti in se po potrebi pravočasno odzvati na njihove poteze.

Pomemben podatek pri analizi trga je velikost posameznih segmentov po namenu vozil. Tako pri tovornih vozilih razlikujemo segment vozil za prevoze na dolge razdalje, za gradbeništvo ter vozila za lokalno distribucijo (slika 20).

Slika 20: Skupni trg novih tovornih vozil po prevoznih segmentih v letu 2004 v Srbiji in Črni gori (vozila skupne mase >16 t)



Vir: Interno gradivo Scanie EAR, marec 2005

L – vozila za prevoze na dolge razdalje

C – gradbena vozila

D – vozila za lokalno distribucijo

Scania Srbija je imela v segmentu vozil, namenjenih za prevoze na dolge razdalje, približno 11-odstotni tržni delež. V segmentu gradbenih vozil je bil tržni delež zanemarljiv, prav tako pri distribucijskih vozilih.

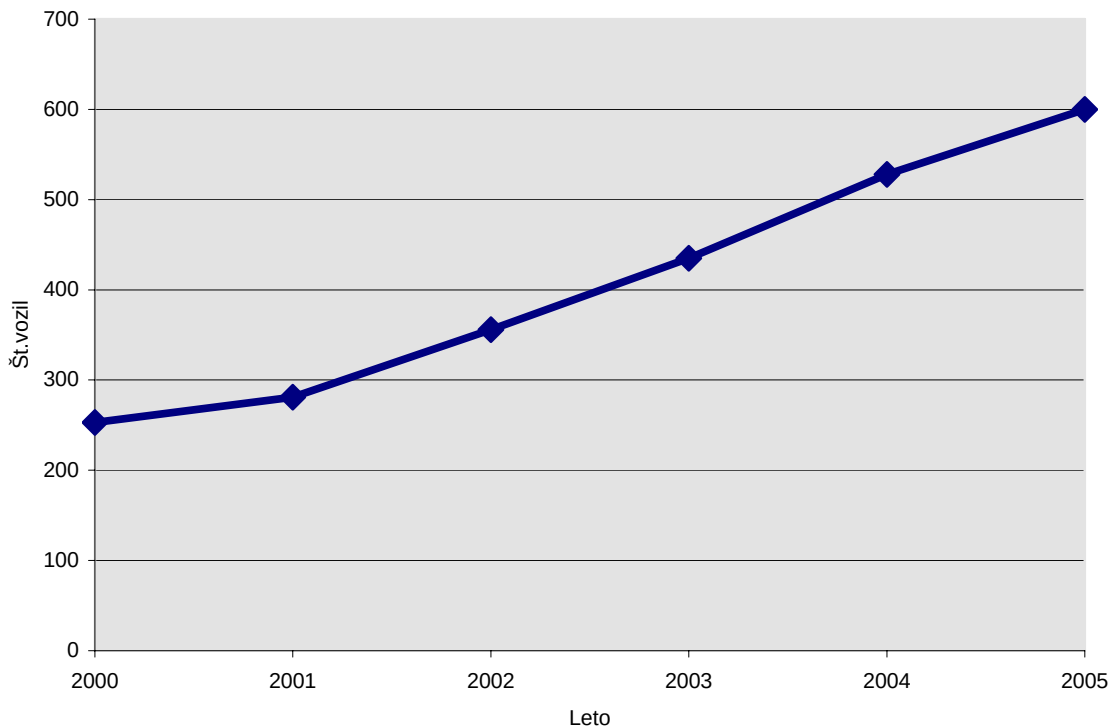
➤ *Rast panoge*

Na velikost in rast panoge je v zadnjih dveh desetletjih močno vplival razpad bivše skupne države v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, mednarodne sankcije proti ZRJ in zamenjava političnega režima v državi pred šestimi leti ter ekonomske spremembe, ki so sledile političnim dogodkom.

V SCG je bilo v letu 2000 dobavljenih 253 tovornih vozil skupne mase >16 t. Po projekciji je bilo v letu 2005 v Srbijo in Črno goro dobavljenih 600 novih vozil (slika 21). Panoga se je torej v zadnjih petih letih več kot podvojila.

Glede na to, da panoga raste hitro, je možno pričakovati delno povečanje prodaje.

Slika 21: Skupni trg novih tovornih vozil v letih 2000–2005 v Srbiji in Črni gori, vozila skupne mase >16 t



Vir: Interno gradivo Scanie EAR, marec 2005

➤ Značilnosti proizvoda

Značilnosti proizvoda v panogi tovornih vozil je treba ocenjevati z več zornih kotov, kot so: tehnične značilnosti proizvoda, stroški v času celotne življenjske dobe proizvoda, značilnosti poprodajnih storitev, povprečni strošek na prevoženi kilometer ipd. Med zahodnoevropskimi znamkami tovornih vozil ni večjih razlik v tehničnih značilnostih (konstrukcijska zasnova proizvoda, skupna masa vozila, moč motorja, varnost, udobje ipd). Razlike med različnimi znamkami tovornih vozil so bolj opazne med samo uporabo proizvoda. Na te razlike vplivajo razvejenost mreže za vzdrževanje in popravila vozil in dobavo rezervnih delov, poraba goriva, vrednost rabljenega vozila ipd. V to skupino vozil sodijo Volvo, Mercedes in Scania. Za skupino kupcev, ki se pri nakupu odloča za nižje začetne stroške, je nakupna cena proizvoda eden od ključnih dejavnikov pri izboru znamke vozila. V skupino vozil z nizko prodajno ceno lahko uvrstimo Iveco, Renault in DAF. V drugo skupino kupcev sodijo tisti, ki jim je bolj pomemben skupni strošek proizvoda med njegovo življenjsko dobo oziroma strošek na prevoženi kilometer. Prevladuje prva skupina kupcev, vendar se postopoma zmanjšuje na račun druge, ki se odloča na podlagi skupnih stroškov v celotni življenjski dobi proizvoda.

➤ *Višina izstopnih ovir*

Za normalno uporabo tovornih vozil je pomembna poprodajna podpora, ki vključuje vzdrževanje in popravila vozil ter dobavo rezervnih delov. V ta namen je treba zagotoviti razvejeno mrežo servisnih delavnic, izšolano osebje in zalogo rezervnih delov. Zagotavljanje takšne poprodajne mreže je povezano z visokimi stroški, kar hkrati predstavlja oviro za morebitni izstop iz panoge. V državi imata najbolj razvito poprodajno mrežo Volvo in Mercedes.

➤ *Raznolikost konkurentov*

Konkurenti imajo različne pristope do trga. Volvo je edino podjetje, ki je kupcem dobavljalo vozila in rezervne dele v času mednarodnih sankcij proti ZRJ. Tako je pridobilo lojalnost kupcev in je dobro uveljavljeno na trgu. Mercedes je bil navzoč na trgu že v času bivše Jugoslavije, že takrat je domačemu proizvajalcu FAP dobavljal ključne sklope za njegova tovorna vozila. Tako je pridobil status domačega dobavitelja, kar je pomenilo prednost pri javnih razpisih oziroma dobavi vozil državnim podjetjem. Blagovna znamka Mercedes je navzoča tudi v avtomobilski panogi, kjer velja za simbol visoke kakovosti. Ti dejavniki prispevajo k razpoznavnosti in priljubljenosti te blagovne znamke. Iveco in Renault ponujata vozila po precej nižjih cenah glede na konkurente, kar je prednost pri javnih razpisih, kjer je nabavna cena ključni dejavnik pri izbiri proizvoda. Scania je vodilna pri cenah, kar upravičuje z visoko kakovostjo proizvodov in poprodajnih storitev.

7.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev

V panogi tovornih vozil je v Srbiji in Črni gori navzočih devet dobaviteljev. V panogi se na leto proda približno 600 novih vozil, kar pomeni, da je število kupcev v panogi majhno. To pomeni, da posamezni dobavitelji v panogi, ne glede na trenutni tržni položaj, nimajo posebne moči. Proizvodi posameznih dobaviteljev so medsebojno zamenljivi. Ko govorimo o samem proizvodu, je možna določena delna diferenciacija. Bolj izrazita diferenciacija je možna pri poprodajnih storitvah. Scania Srbija kot hčerinsko podjetje Scania AB Švedska je obvezna prodajati hišno znamko tovornih vozil. V tem primeru je Scania AB proizvajalec vozil, ki hkrati preko svoje distributerske mreže dobavlja vozila tudi Scanii Srbija.

7.2.3 Pogajalska moč kupcev

V Srbiji in Črni gori obstaja približno 1000 podjetij, katerih glavna dejavnost je cestni transport. V letu 2005 se je na trgu prodalo približno 600 težkih tovornih vozil. Ob dejstvu, da v kategorijo velikih poslov uvrščamo nakupe deset ali več vozil, pridemo do sklepa, da se je na trgu Srbije in Črne gore v letu 2005 tako prodala približno polovica vseh vozil. V letu 2004 je imela Scania Srbija eno večjo prodajo (24 vozil enemu kupcu), preostali posli so bili prodaja manjših količin vozil (do največ pet vozil na kupca), kot je razvidno iz tabele 17.

Proizvajanje tovornih vozil zahteva veliko specifičnega znanja. Ključne tehnološke rešitve so patentirane, njihovi nosilci jih običajno niso pripravljeni prodati, saj pomenijo njihove konkurenčne prednosti. Samostojni razvoj tovornega vozila, ki bi bilo po svojih lastnostih konkurenčno obstoječim, bi zahteval tudi velike denarne vloške.

Za uveljavitev morebitne nove znamke na trgu in pridobitev zaupanja porabnikov je potrebno veliko let. Zaradi tega kupci v panogi tovornih vozil nimajo možnosti integracije nazaj. Na trgu se ponuja sedem znamk tovornih vozil, ki so po svojih osnovnih tehničnih rešitvah podobna oziroma standardizirana. Zato imajo kupci možnost izbire nadomestnega proizvoda.

Tabela 17: Scania Srbija, struktura prodaje vozil (kupci – količina) v letu 2004

Število kupcev	Količina vozil na kupca	Delež skupne prodaje podjetja
18	1 vozilo	49 %
8	2 vozili	43 %
1	3–5 vozil	8 %
0	6–10 vozil	0 %
0	> 10 vozil	0 %

Vir: Interno gradivo Scanie EAR, januar 2006

Scania Srbija v letu 2005 ni imela nobenega večjega posla, s katerim bi prodala deset ali več vozil enemu kupcu. Največja prodaja enemu kupcu je vsebovala do največ pet vozil, kot je prikazano v tabeli 18.

Tabela 18: Scania Srbija, struktura prodaje vozil (kupci – količina) v letu 2005

Število kupcev	Količina vozil na kupca	Delež skupne prodaje podjetja
17	1 vozilo	46 %
3	2 vozili	16 %
4	3–5 vozil	38 %
0	6–10 vozil	0 %
0	> 10 vozil	0 %

Vir: Interno gradivo Scanie EAR, januar 2006

7.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Vstop novega konkurenta v panogo je pogojen z visokimi stroški odpiranja podjetja ali povezovanja z lokalnim zastopnikom, zagotavljanja servisnih delavnic, šolanja zaposlenih ipd. Možni novi konkurent ne more računati na ekonomijo obsega, glede na to, da je skupni trg novih tovornih vozil približno 600 enot na leto. Obenem so na trgu že navzoči vsi ključni evropski proizvajalci tovornih vozil. Možna nova konkurenca so kitajski proizvajalci tovornih vozil, vendar njihova vozila ne izpolnjujejo strogih evropskih norm glede varstva okolja, zato v naslednjih desetih letih ni pričakovati njihovega vstopa na trg.

Obstaja možnost, da bi nekateri od konkurentov, ki so že navzoči na trgu, del proizvodnje preselili v Azijo ter tako zaradi nižjih proizvodnih stroškov pridobili določene konkurenčne prednosti. Ob vstopu novega konkurenta v panogo je treba upoštevati nekatere dejavnike:

➤ *Diferenciacija proizvoda*

V panogi tovornih vozil je diferenciacija možna na podlagi tehnoloških razlik proizvoda ter v načinu izvajanja prodajnih aktivnosti in poprodajnih storitev. Nekateri proizvajalci, kot so Volvo, Scania in Mercedes, imajo prednost pri določenih tehnoloških rešitvah. Volvo ponuja najučinkovitejšo motorno zavoro, medtem ko ima Scania najmočnejšo pomožno zavoro.

Iveco, Renault in DAF ponujajo vozila po nižjih cenah oziroma imajo stroškovno prednost. Volvo ima široko bazo lojalnih kupcev. Mercedes si je ustvaril podobo zanesljivega dobavitelja, ki lahko poleg težkih dobavi tudi lahka tovorna vozila za vse namene. Mercedes dobavlja pogonske sklope tovarni vozil FAP, ki jih vgrajuje v svoja tovarna vozila. FAP ni konkurenčen v primerjavi s sodobnimi tovarnimi vozili, zato je usmerjen v izdelavo vozil za lokalne prevoze ter nekatera specialna vozila.

➤ *Dostop do distribucijske mreže*

V panogi tovornih vozil imajo konkurenti ponavadi svoje distribucijske poti, ki so sestavni del večjega korporacijskega distribucijskega sistema. Pri tem obstajata sistema za distribucijo tovornih vozil in rezervnih delov. Distribucijska mreža rezervnih delov je bolj kompleksna zaradi potrebe po njihovi hitri dobavi, velikemu številu različnih delov, različnih carinskih stopnjah in visokih stroških transporta.

➤ *Zakonodaja*

Za registracijo novih tovornih vozil v ZRJ se zahteva, da ustrezajo okoljevarstvenim predpisom Euro 3. Država razdeli omejeno število dovolilnic za prevoze v druge države. Carine na uvoz novih tovornih vozil za standardne namene znašajo 10 odstotkov. Poleg tega kupci plačajo 18-odstotni DDV. Temu je treba dodati strošek registracije, skupaj z zavarovanjem in povračilom za uporabo cest.

➤ *Financiranje*

Večina Scania vozil je financirana z mednarodnim leasingom za obdobje štirih let, kjer znaša predplačilo približno 10 do 15 odstotkov vrednosti vozila. Cena vozila za mednarodne prevoze, skupaj s polprikolico/prikolico, je približno 100.000 evrov brez carine, DDV in stroškov registracije. Tako pridemo do sklepa, da je pred začetkom uporabe vozila treba plačati približno 35.000 evrov, kar je veliko breme za prevoznike.

➤ *Dovolilnice za transport*

Sistem podeljevanja dovolilnic poteka tako, da se najprej države med seboj dogovorijo o skupnem številu dovolilnic za prevoze v tujino. Nato država oziroma Ministrstvo za promet razdeli dovolilnice domačim prevoznikom. Pri tem se upoštevajo kriteriji, kot so tehnična in okoljevarstvena usklajenost voznega parka z evropskimi standardi, število opravljenih prevozov v preteklem obdobju, število vozil ipd.

7.2.5 Možnost pojava substitutov

Večina držav izpostavlja problem onesnaževanja okolja zaradi izpušnih plinov tovornih in potniških vozil. Zato se z različnimi programi omejuje cestni tovorni promet in se ga poskuša delno preusmeriti na železniške tire. V ta namen se izvajajo različni ukrepi, kot so uvajanje strogih norm glede čistoče izpušnih plinov, omejevanje števila dovolilnic za prevoz v okoljevarstveno ogrožene države, zmanjšanje cestnin za okolju bolj prijazna vozila ipd. Kljub številnim ukrepom za delno preusmeritev cestnega prometa na železniške tire se delež cestnega prometa postopoma povečuje. Glavni razlog za to povečevanje je v njegovi večji fleksibilnosti oziroma možnosti za dostavo blaga do vrat naročnika.

7.3 PRIMERJAVA KONKURENTOV

Po opravljeni analizi panoge lahko naredimo primerjavo med konkurenti v panogi. Pri tem bom ocenjeval elemente, ki so za kupca pomembni (tabela 19). Pri ocenjevanju so zajete tudi moje izkušnje iz dela v panogi.

Tabela 19: Primerjava konkurentov v segmentu tovornih vozil skupne mase >16 t

Srbija in Črna gora	VOLVO	MB	SCANIA	IVECO	MAN	DAF	RVI
Podoba blagovne znamke	5	5	5	3	4	3	2
Promocija	5	5	3	3	2	2	2
Kakovost proizvodov/storit.	5	4	5	3	4	4	2
"Vrednost za denar"	4	4	4	3	3	3	3
Vrednost rabljenega vozila	4	3	5	2	2	2	2
Dobavni rok	3	5	3	4	4	3	3
Udobje za voznika	4	4	3	3	4	3	3
Lokacija podjetja/servisa	5	4	3	4	3	2	2
Stroški popravil in vzdrževanja	4	4	3	4	4	4	4
Garancija	4	4	3	4	3	3	3
Pogoji financiranja	5	5	4	4	3	3	3
<i>Povprečna ocena</i>	<i>4,36</i>	<i>4,27</i>	<i>3,73</i>	<i>3,36</i>	<i>3,27</i>	<i>2,91</i>	<i>2,64</i>

Lestvica: 1 (slabo) – 5 (zelo dobro); Ocene v tabeli so približne.

MB – Mercedes; RVI – Renault

Za ustvarjanje podrobne slike o razlikah med konkurenti je treba primerjati vsak element posebej. Skupna primerjava nam pokaže, da je možno konkurente po povprečnih ocenah razdeliti v tri podskupine. V prvi podskupini, kjer so najbolj ocenjena podjetja, sta Volvo in Mercedes. V podskupino, ki zaseda srednje mesto na lestvici, sodijo Scania, Iveco in MAN. Na dnu lestvice sta DAF in Renault.

8 OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA SCANIA SRBIJA

Pomembne dejavnike širšega zunanjega in panožnega okolja sem analiziral v prejšnjem poglavju. Na podlagi dosedanjih ugotovitev bom v nadaljevanju oblikoval strategijo in organizacijsko strukturo podjetja.

8.1 VPLIV ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA NA ELEMENTE OKOLJA DELOVANJA

Vpliv širšega zunanjega poslovnega okolja podjetja Scania Srbija na elemente okolja delovanja je kompleksen in ga je težko prikazati kot matriko. Zaradi tega bo ta vpliv pojasnjen v opisni obliki. Po ekonomskih pokazateljih, kot so BDP, inflacija in zaposlenost, gospodarstvo Srbije in Črne gore ni konkurenčno. To negativno vpliva na skupni trg tovornih vozil, ker podjetja ustvarjajo manj dobička in so zato previdnejša pri investicijah. V takšnih okoliščinah obstaja skupina kupcev, ki se zanima za nakup vozil po nizkih cenah, ker je tako začetna investicija nižja. Druga skupina kupcev je usmerjena v nakup kakovostnejših vozil, ker nakup vozila vidi kot dolgoročno investicijo. Pri tem je manjša jakost konkurence oziroma imajo prednost ponudniki, ki zagotavljajo kakovostnejše izdelke in storitve. V to skupino ponudnikov sodijo Volvo, Mercedes in Scania.

Po tehnološki ravni država ne sodi v skupino razvitih. Okolje ni dovolj raziskovalno-razvojno usmerjeno, zato je podpora države pri raziskovalnih projektih šibka. Domače gospodarstvo ni zmožno razvijati in proizvajati kakovostnih tovornih vozil. Tuji proizvajalci so tako v veliki prednosti, ko gre za prodajo vozil na srbsko-črnogorskem trgu.

Politično-pravni elementi močno vplivajo na panogo tovornih vozil. Visoke carine in davki negativno vplivajo na odločitve glede nakupa vozil. Nezdostno število dovolilnic za prevoze v druge države prav tako negativno vpliva na prevozni segment oziroma na rast skupnega trga tovornih vozil. Manjši skupni trg povzroča večjo jakost konkurence znotraj panoge. Tuji prevozniki, ki od svojih držav dobijo večje število transportnih dovolilnic, tako prevzemajo posle domačim prevoznim podjetjem.

Med sociološko-kulturnimi elementi je treba poudariti vpliv pomembnosti kakovosti izdelkov in storitev ter skrbi za okolje na panogo tovornih vozil. Kupci v Srbiji in Črni gori raje kupujejo kakovostno blago zahodnega izvora kot pa vzhodnoevropske izdelke nižje kakovosti. V državi se večinoma prodajajo tovorna vozila zahodnoevropskih proizvajalcev, ki so tehnološko gledano visoke kakovosti, vendar med njimi obstajajo določene razlike v kakovosti izdelkov in storitev.

Okoljevarstveni predpisi v Srbiji in Črni gori so usklajeni z zahodnoevropskimi standardi, vendar se nekateri predpisi v praksi površno izvajajo. Tovarna vozila morajo zadovoljevati ekološki standard Euro 3, ki je pogoj za njihovo registracijo. Pri tem si konkurenti glede na to, da vsi proizvajalci zadovoljujejo zahtevane ekološke standarde, ne morejo zagotoviti konkurenčne prednosti.

8.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA

Z analizo zunanjega poslovnega okolja podjetja sem ugotovil poslovne priložnosti in nevarnosti. Za določitev prednosti in slabosti podjetja bi bilo treba narediti analizo strukture, kulture in virov podjetja. V uvodu sem pojasnil, da je poudarek te naloge na analizi zunanjega okolja podjetja in panožnega okolja. Med analizo panožnega okolja sem se dotaknil nekaterih slabosti in prednosti podjetja.

Pri ugotavljanju prednosti in slabosti podjetja bom izkoristil podatke iz raziskave o indeksu zadovoljstva kupcev, ki je bila izvedena v letu 2005. Pri indeksu zadovoljstva so kupci odgovarjali na vprašanja glede (Scania Customer Satisfaction Index, 2005):

- proizvoda,
- procesa prodaje in dobave vozila,
- servisnih storitev in prodaje rezervnih delov,
- splošnih značilnosti podjetja.

Raziskava je pokazala, da so kupci zadovoljni s/z:

- splošno kakovostjo proizvoda,
- zanesljivostjo proizvoda,
- voznikovim udobjem,
- kontakti, ki jih priskrbijo prodajalci,
- znanjem zaposlenih v servisu,
- kakovostjo servisiranja.

Hkrati je raziskava pokazala, da kupci niso zadovoljni s/z:

- kakovostjo posameznih majhnih komponent,
- razmerjem vrednost/denar,
- svetovanjem prodajalcev glede pogodb o vzdrževanju in popravilih vozil,
- garancijskimi pogoji,
- seznanjenostjo prodajalcev z garancijskimi pogoji,
- predstavitvijo in predajo novih vozil kupcem,
- reševanjem garancijskih zahtevkov,
- odnosom zaposlenih v servisu in v oddelku za rezervne dele,
- lokacijo oziroma dostopom do podjetja/servisa,
- reševanjem pritožb.

8.3 PLANSKA VRZEL

Do odstopanj v poslovnih rezultatih podjetja bom prišel s primerjavo med planom in doseženimi rezultati v letu 2005 (tabela 20).

Tabela 20: Planska vrzel podjetja Scania Srbija

	Plan 2005	Rezultat 2005	Razlika Rezultat – plan 2005
Nova tovorna vozila	65 vozil (10,8 % t. d.)	37 vozil (6,2 % t. d.)	– 28 vozil (– 4,6 % t. d.)
Novi avtobusi	2 vozili	0	– 2 vozili
Rabljena tovorna vozila	10 vozil	18 vozil	+ 8 vozil

SKUPAJ

Skupni prihodki	6.806 T EUR	4.764 T EUR	– 2.042 T EUR
Rast prihodkov 2005/2004	+ 34 %	– 6 %	– 40 %
Rast bruto marže 2005/2004	+ 21 %	+ 2,5 %	– 18,5 %

PRIHODKI PO SEGMENTIH

Poprodaja	45 %	60 %	+ 15 %
Prodaja novih vozil	45 %	31 %	– 14 %
Prodaja rabljenih vozil	2 %	5 %	+ 3 %

POPRODAJA

Prihodki (deli + servis) 2005/2004	793 T EUR	912 T EUR	+119 T EUR
Rast prihodkov 2005/2004	+ 24 %	+ 39 %	+ 15 %

Prihodki od prodaje delov	628 T EUR	743 T EUR	+115 T EUR
Rast prihodkov od prodaje delov 2005/2004	+ 24 %	+ 46 %	+ 22 %
Prihodki od prodaje delov po vozilu*	1.920 EUR	1.660 EUR	– 260 EUR

Prihodki iz servisa	165 T EUR	169 T EUR	+ 4 T EUR
Rast prihodkov iz servisa	+ 24 %	+ 26 %	+ 2 %
Servisne ure po vozilu/leto	13	10,5	– 2,5
Količnik obračanja rezervnih delov		2,2	
Produktivnost servisa v Beogradu		45 %	
Absorpcijski faktor	63 %	73 %	+ 10 %

Št. prodanih vozil na prodajalca	15	9	– 4
---	----	---	-----

Vir: Interno gradivo Scanie EAR, marec 2006

T EUR – tisoč EUR; t. d. – tržni delež; * podatki veljajo za populacijo vozil, mlajših od 10 let

Absorpcijski faktor v tabeli 20 je razmerje med prejemki iz poprodaje in skupnimi stroški podjetja.

Primerjava pokaže, da je bilo veliko negativno odstopanje pri prodaji novih tovornih vozil. V letu 2005 je bilo prodanih 37 vozil, cilj je bil prodati 65 vozil. Tako je tržni delež pri novih tovornih vozilih namesto načrtovanih 10,8 znašal 6,2 odstotka. Negativna razlika v skupnih prihodkih v višini približno dveh milijonov evrov je nastala predvsem zaradi majhne prodaje novih tovornih vozil in avtobusov. Približno $\frac{3}{4}$ razlike v prihodkih se navezuje na manjšo prodajo novih tovornih vozil, $\frac{1}{4}$ pa na prodajo avtobusov. Zaradi tega je namesto planirani rasti skupnih prihodkov v višini 34 odstotkov na koncu leta sledil padec prihodkov v višini 6 odstotkov. Namesto planirane rasti bruto marže v višini 21 odstotkov je ta rast v letu 2005 znašala 2,5 odstotka. Pri analizi prihodkov po posameznih segmentih ugotavljam, da je bil presežen letni plan prihodkov iz poprodaje za 15 odstotkov. Za stabilno poslovanje podjetja je pomemben absorpcijski faktor, ki se je v letu 2005 povečal na 73 odstotkov. Ta faktor nam kaže, koliko skupnih stroškov podjetja se lahko pokrije s prejemki iz poprodaje. Povišanje absorpcijskega faktorja gre na račun povečanih prihodkov iz poprodaje. Število prodanih vozil na prodajalca v letu 2005 je bilo pod planirano ravni.

8.4 PREDLOG STRATEGIJ RAZVOJA PODJETJA

Do sedaj zbrane podatke o priložnostih, nevarnostih, prednostih in slabostih lahko uvrstim v matriko, v kateri bom na osnovi kombinacije omenjenih dejavnikov določil strategije razvoja podjetja (tabela 21).

Analiza poslovnega okolja podjetja Scania Srbija je pokazala, da so poslovne priložnosti podjetja v rasti skupnega trga tovornih vozil, trendu pozitivne rasti BDP, zastarelosti voznega parka v državi in približevanju Evropski uniji. Hkrati ugotavljam, da med poslovne nevarnosti sodijo nizek BDP, visoka stopnja brezposelnosti in inflacije, omejitve pri izdaji dovolilnic za transport ter politična nestabilnost države. Iz analize ugotavljam, da so osnovne prednosti podjetja Scania Srbija močna podoba blagovne znamke, kakovosten proizvod in poprodajne storitve. Slabosti podjetja se kažejo v majhnem tržnem deležu, majhnem številu velikih kupcev, prodaji vozil samo v enem segmentu, visoki ceni proizvodov, neustrezni logistiki, majhnem številu vozil v državi, kratki garancijski dobi in neustrezni lokaciji servisa.

Strategije, zasnovane na kombinaciji prednosti in poslovnih priložnosti podjetja, se nanašajo na povečanje prodaje novih in rabljenih vozil za mednarodni in notranji transport, ponudbo pogodbe o vzdrževanju in popravilih vozil in zagotavljanju vozil na zalogo, ker bi s tem skrajšali dobavni rok.

Za premagovanje slabosti, ob hkratnem izkoriščanju priložnosti, so primerne strategije prodaje vozil velikim kupcem, prodaje vozil preko tujega leasinga, pokrivanja vseh tržnih segmentov in prodaje po principu staro za novo. Poleg navedenega je treba zagotoviti dobavo vozil znotraj države, boljšo lokacijo servisa in sistematično šolanje zaposlenih.

Prodaja vozil majhnim kupcem, financiranje vozil na daljše obdobje in fleksibilni plačilni pogoji so strategije, pri katerih podjetje izrabi prednosti in se izogne poslovnim nevarnostim.

Tabela 21: Matrika SWOT in strategije razvoja podjetja Scania Srbija

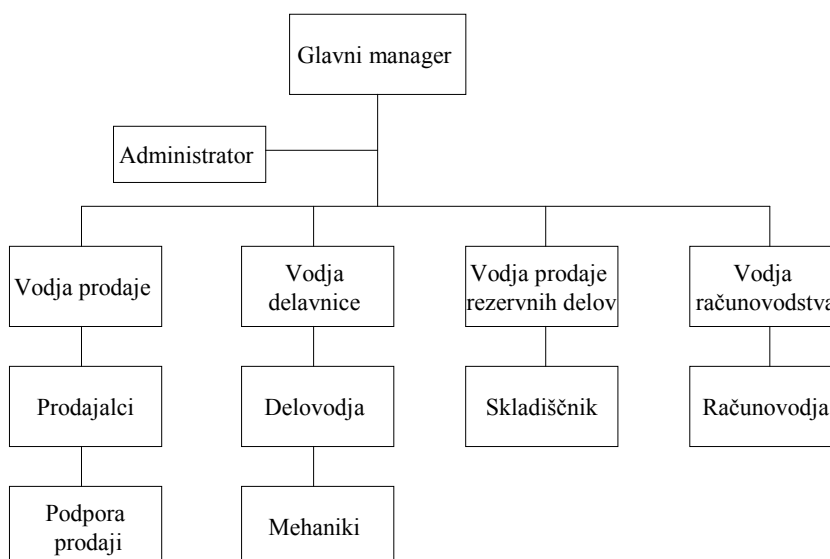
Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti – Močna podoba blagovne znamke – Kakovosten proizvod – Kakovostne poprodajne storitve	Slabosti – Majhen tržni delež – Majhno št. velikih kupcev – Prodaja vozil samo v enem segmentu – Visoke cene proizvodov – Neustrezen postopek dobave vozil kupcem – Majhno št. vozil Scania v državi – Kratka garancijska doba – Neustrezna lokacija servisa
	Priložnosti – Rast skupnega trga tovornih vozil – Trend pozitivne rasti BDP – Zastarel vozni park v državi – Približevanje EU	STRATEGIJE – Povečati prodajo novih vozil za mednarodni transport – Povečati prodajo rabljenih vozil – Povečati prodajo vozil za notranji transport – Ponuditi pogodbo o vzdrževanju in popravilih vozil – Zagotoviti vozila na zalogi
Nevarnosti – Nizek nivo BDP – Visoke dajatve – Visoka inflacija – Visoka obrestna mera – Visoka stopnja brezposelnosti – Omejitve pri izdaji dovolilnic za transport – Politična nestabilnost	STRATEGIJE – Zadržati velik delež prodaje majhnim kupcem – Ponuditi financiranje vozil na daljše obdobje – Subvencije pri financiranju vozil – Fleksibilni plačilni pogoji	STRATEGIJE – Prodaja velikim kupcem – Prodaja vozil preko mednarodnega leasinga – Prodaja vozil v vseh transportnih segmentih – Prodaja/nakup po principu staro za novo – Lokalna dobava vozil – Preseliti servis na novo lokacijo – Sistematično šolanje zaposlenih

Z namenom minimaliziranja slabosti in izogibanja poslovnim nevarnostim je treba izvajati strategije, ki vključujejo ponudbo paketov podaljšane garancije s pogodbo o vzdrževanju vozil, prodajo vozil preko domačega leasinga in aktivno promocijo proizvodov in storitev.

8.5 IZBIRA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijska struktura naj bi bila tudi v prihodnje funkcijsko zasnovana. Podjetje je sestavljeno iz oddelkov za prodajo, poprodajo in računovodstvo (slika 22). Zaradi velikosti države je težko pokriti ves trg iz Beograda, zato je potrebna decentralizacija prodaje. Poleg prodajnega mesta v Beogradu jih je treba odpreti tudi v Vojvodini in južni Srbiji. Primerna lokacija za prodajno mesto v Vojvodini je Kanjiža, kjer je že Scanijin servis. Za potrebe trga južne Srbije je ustrezna lokacija Niš, kjer bi bilo treba kasneje odpreti tudi servis tovornih vozil.

Slika 22: Predlog organizacijske strukture podjetja Scania Srbija



V prodajnem oddelku je treba imeti posebnega prodajalca za rabljena vozila, ki bo takšna vozila iskal v tujini, določal ceno za vozila, ki se vzamejo v račun pri prodaji po principu staro za novo, ter skrbel za prodajo rabljenih vozil končnim uporabnikom. Podpora prodajalcem pri naročilih, transportu, dobavi vozil kupcem in šolanju voznikov bi morala biti zagotovljena znotraj prodajnega oddelka. Proaktivno izvajanje poprodajnih storitev zahteva razdelitev poprodajnega oddelka na servis-delavnico in prodajo rezervnih delov. Vodja servisa je odgovoren tudi za zagotavljanje kakovostnih storitev v pogodbenih servisnih delavnicah. Uporabniki vozil so navajeni sami vzdrževati vozila v svojih domačih delavnicah, zato je pomembno ponujati dele kupcem na dom, jim svetovati glede vzdrževanja in jih postopoma preusmeriti v Scanijine servise.

SKLEP

V razmerah zaostrene tržne konkurence si podjetja prizadevajo, da bi bila čim bolj učinkovita in uspešna. To so tista podjetja, ki se znajo hitro odzvati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Na začetku te naloge sem govoril o strateškem managementu in njegovih fazah. Uspešne so tiste organizacije, ki so usmerjene na trg, ki imajo občutek za potrebe kupcev in porabnikov in ki so se sposobne tem zahtevam elastično prilagajati.

Na trgu Srbije in Črne gore je več nevarnosti kot pa priložnosti. Podjetje Scania Srbija ima prednosti in slabosti. Z analizo širšega zunanjega okolja in panoge ter z uporabo rezultatov raziskave o indeksu zadovoljstva strank sem ugotovil poslovne priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja. Ugotovil sem, da je zaradi številnih spreminjajočih dejavnikov poslovno okolje podjetja Scania Srbija nestabilno. Spremembe v okolju so precej neodvisne od naše volje.

Videli smo, da so osnovne prednosti podjetja močna podoba blagovne znamke, kakovostni proizvodi in poprodajne storitve. Majhen tržni delež, delno pokrivanje tržnih segmentov v panogi, majhno število vozil Scania v državi, kratka garancijska doba in neustrezna lokacija servisa so glavne slabosti podjetja. Analizi zunanjega poslovnega okolja podjetja in panoge sta pokazali, da so glavne poslovne nevarnosti nizek BDP, visoke dajatve, visoka inflacija in visoka stopnja brezposelnosti. Velika rast skupnega trga, pozitiven trend rasti BDP in zastarel vozni park v državi so ključni pozitivni pokazatelji, ki pomenijo poslovne priložnosti.

Za razvoj podjetja je pomembno, da ubere strategije, pri katerih bo uporabilo svoje prednosti za izkoriščanje poslovnih priložnosti, hkrati pa premagalo svoje slabosti in se izognilo poslovnim nevarnostim. Na koncu naloge so definirane strategije razvoja podjetja. Te se nanašajo predvsem na prodajo in poprodajo podjetja. Za delovanje podjetja je najprimernejša funkcijska organizacijska struktura, ki jo sestavljajo oddelki za prodajo, poprodajo in računovodstvo. Večinski del oddelka prodaje naj bi se ukvarjal s prodajo novih vozil, v oddelku za rabljena vozila naj bi delovali ena do dve osebi.

Podjetju priporočam, da predlagane strategije preuči ter pripravi programe, budžete in postopke za njihovo uresničevanje z namenom razvoja poslovanja podjetja.

LITERATURA

1. Aaker A. David: Strategic Market Management. New York: John Wiley&Sons Ltd., 1995. 379 str.
2. Barrow Colin, Brown Robert, Clarke Liz: The Business Growth Handbook. London: Kogan Page, 1992. 336 str.
3. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 196 str.
4. Fahey Liam: Competitors: Outwitting, Outmaneuvering, and Outperforming. New York: John Wiley&Sons Ltd., 1999. 558 str.
5. Flamholtz G. Eric: Growing Pains: How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1990. 407 str.
6. Fred R. David: Strategic Management: Concept and Cases. New Jersey: Prentice Hall, 1999. 525 str.
7. Grundy Tony: Breakthrough Strategies for Growth. London: Pitman, 1995. 362 str.
8. Hitt A. Michael et al.: Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion And Integration. Chichester: John Wiley&Sons Ltd., 1999. 466 str.
9. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana: GV Založba, 2003. 288 str.
10. Hoskisson E. Robert, Hitt A. Michael, Ireland R. Duane: Competing for Advantage. Ohio: Thomson South Western, 2004. 395 str.
11. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
12. Ivanko Štefan: Teorija organizacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, 2005. 314 str.
13. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
14. Kapferer Joan-Noel: Strategic Brand Management. London: Kogan Page, 1992. 230 str.
15. Kotler Philip: Marketing Management: Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska Knjiga, 1998. 832 str.
16. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
17. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
18. Marolt Janez: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 547 str.
19. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
20. Penrose Edith: The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1995. 272 str.
21. Porter E. Michael: Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986. 581 str.
22. Porter E. Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction. New York: The Free Press, 1998. 557 str.
23. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
24. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.

25. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
26. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
27. Russel George et al.: Competitiveness of the Serbian Economy 2003. Beograd: Jefferson Institute, 2003. 352 str.
28. Sahlman W. Andrews et al.: The entrepreneurial venture. Boston: Harvard Business School Press, 1999. 609 str.
29. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 1999. 282 str.
30. Thompson A. Arthur, Strickland J. Alonzo: Strategic Management: concepts and cases. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999. 683 str.
31. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Bled: Vernar Consulting, 2000. 397 str.
32. Vernon-Wortzel Heidi, Wortzel H. Lawrence: Strategic Management in a Global Economy. New York: John Wiley&Sons Ltd., 1997. 582 str.

VIRI

1. Council of Europe, Committee on Equal Opportunities for Women and Men. [URL:<http://assembly.coe.int/Documents/WorkingDocs/Doc05/EDOC10484.htm>], 9. 4. 2006.
2. Economic & Social Data Ranking / Serbia and Montenegro. [URL: <http://dataranking.com/index.cgi?LG=e>], 27. 2. 2006
3. How Scania is Managed. Sodertalje: Scania AB, 2003.
4. Interno gradivo Scanie EAR, 2005.
5. Interno gradivo Scanie EAR, 2006.
6. Izvozno okno. [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gibanj], 3. 3. 2006.
7. Ministarstvo prosvete i sporta Srbije. [URL:<http://www.mps.sr.gov.yu/code/navigate.php?Id=306>], 24. 3. 2006.
8. Ministarstvo za finansije Republike Srbije. [URL:<http://www.mfin.sr.gov.yu/html/modules.php?op=modload&name=Subjects&file=index&req=viewpage&pageid=1289>], 8. 4. 2006.
9. Narodna Banka Srbije. [URL: <http://www.nbs.yu/serbian/monetarno/index.htm>], 3.3.2006.
10. Scania Annual Report 2004.
11. Scania Annual Report 2005.
12. Scania Customer Satisfaction Index 2005 Serbia: GfK Švedska, 2005.
13. Scania history. [URL: <http://www.scania.com/about/scaniahistory>], 18. 3. 2006.
14. Scania statistics. [URL: http://www.scania.com/ir/Statistics/?Page=tab_0], 18. 3. 2006.
15. Scania Strategic Update 2005.

16. The Economist Intelligence Unit, Mednarodni denarni sklad, Urad RS za statistiko, Euromoney.
[URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=statistični%20indikatorji], 3. 3. 2006.
17. The World Factbook.
[URL: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/yi.html#Trans>], 25. 2. 2006.
18. Zakon o carinskih tarifah SRJ (Službeni list SRJ, št. 23/01).