

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

CELOVITA OCENA PODJETJA ADRIA MOBIL D. O. O.

Ljubljana, december 2003

LEA BRULC

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	2
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA NALOGE	2
1.2. ZGRADBA NALOGE	3
2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	3
2.1. OPREDELITEV TER OSNOVNI PROBLEMI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	3
2.2. SWOT ANALIZA.....	5
3. PREDSTAVITEV PANOGE PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.....	8
3.1. ANALIZA KONKURENCE	8
3.1.1. Domača konkurenca.....	9
3.1.2. Tuja konkurenca.....	9
4. PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.	12
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA	12
4.2. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA.....	12
4.3. PROIZVODNI ASORTIMAN.....	12
4.4. PRODAJNI TRG IN PRODAJA	13
4.5. LASTNIŠTVO	13
5. CELOVITA OCENA PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.....	14
5.1. OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI	14
5.2. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA	16
5.2.1. Ocena podstrukture proizvodov	16
5.2.2. Ocena tržne podstrukture	19
5.2.3. Ocena tehnološke podstrukture	22
5.2.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture.....	25
5.2.5. Ocena finančna podstrukture	27
5.2.6. Ocena kadrovske podstrukture.....	29
5.2.7. Ocena organizacijske podstrukture.....	33
5.2.8. Zbirni pregled prednosti in slabosti podjetja	37
5.3. CELOVITA ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA.....	37
5.3.1. Ocena proizvodne podstrukture	38
5.3.2. Ocena tržne podstrukture	38
5.3.3. Ocena tehnološke podstrukture	39
5.3.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture.....	40
5.3.5. Ocena finančne podstrukture	41
5.3.6. Ocena kadrovske podstrukture.....	41
5.3.7. Ocena organizacijske podstrukture.....	42
5.3.8. Zbirni pregled priložnosti in nevarnosti podjetja.....	42
6. SKLEP	43
7. LITERATURA	45
8. VIRI	46

1. UVOD

V podjetjih morajo biti vse dejavnosti usmerjene v izpolnjevanje zahtev, potreb in pričakovanj odjemalcev. Potrebno se je zavedati, da so odjemalci največje premoženje, zato si morajo prizadevati za stalno izboljševanje kakovosti proizvodov.

Vsako podjetje se v današnjem času srečuje s konkurenco. Nobeno podjetje ni izjema. Z vključitvijo Slovenije v Evropsko skupnost se bo le-ta še povečala. Okolje, v katerem delujejo današnja podjetja, je kompleksno in zahtevno. Podjetja se srečujejo z veliko dinamiko v gospodarskem življenju, vzponi in padci, s spremembami in prilagajanjem potrebam potrošnikov in trgov. Svet se spreminja in spreminjajo se tudi potrebe ljudi.

Prihodnost podjetja je negotova. Tej negotovosti pa se podjetje lahko v neki meri izogne s strateškim planiranjem. Prva faza strateškega planiranja je celovita ocena podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih ter sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost.

1.1. Opredelitev problema naloge

V svojem delu želim ugotoviti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Adria Mobil d.o.o., Novo mesto. Bistvo celovite ocene podjetja je analiza tako preteklih kot sedanjih podatkov in informacij, kot tudi tistih, ki se nanašajo na prihodnost. Ta ocena daje temelj za proces strateškega planiranja v podjetju in je zelo koristen pripomoček managerjem pri vodenju podjetja.

Celovito ocenjevanje podjetja je možno opraviti na tri osnovne načine (Pučko, 1999, str.133):

- s SWOT analizo,
- s portfeljsko analizo,
- z analizo na temelju verige vrednosti (izhaja iz zasnove verige vrednosti).

Pri svojem delu sem uporabila klasično SWOT analizo. To je analitična metoda, s katero na sistematični način pregledujemo dejstva, povezana z oblikovano podjetniško strategijo. Struktura analize SWOT je zahtevna. Od raziskovalca terja oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega podjetniškega okolja (Banič, 1998, str. 5).

Cilj moje naloge je poiskati šibke točke v dosedanjem poslovanju, ki bi jih lahko z ustreznimi strategijami odpravili ali omilili oz. izboljšati, ter odkriti prednosti, na katerih bi temeljile prihodnje strategije. Vzporedno s tem pa je potrebno ugotoviti tudi, kakšne nevarnosti jim pretijo v prihodnosti in katere so poslovne priložnosti, ki bi jih podjetje v

prihodnosti moralo izkoristiti. Namen moje naloge je odkriti, kakšna je pozicija podjetja na trgu, tako na slovenskem kot tudi na evropskem.

1.2. Zgradba naloge

Diplomsko delo sem razdelila na šest poglavij. V prvem je opredeljen namen mojega dela, v drugem poglavju pa sem teoretično opredelila strateško upravljanje in poslovanje ter predstavila SWOT analizo. V tretjem poglavju sem na kratko predstavila panogo in glavne konkurente podjetja. V četrtem poglavju je predstavljeno podjetje Adria Mobil d.o.o. od ustanovitve pa vse do danes. V petem poglavju podajam celovito oceno podjetja Adria Mobil d.o.o., ki je glavni predmet mojega dela. Po posameznih podstrukturah podjetja sem ocenila:

- prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja,
- priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja.

V šestem poglavju, sklepnem, pa so podani povzetki poslovnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki sem jih pri ocenjevanju podjetja ugotovila.

2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

2.1. Opredelitev ter osnovni problemi strateškega upravljanja in poslovanja

Pojem »strateški management« je izpeljan iz besede »strategija«, ki pomeni *postopki, načini za doseg kakega cilja*.

Strateško upravljanje in poslovanje je še mlada znanstvena disciplina, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za neko vrsto poslovne filozofije, saj nam daje odgovor na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Prav z raziskovanjem dinamike okolja lahko podjetje odkriva področja poslovne rasti. Tako planiranje mora iskati tisti potencialni proizvodni program, ki mu bo omogočal rast (Pučko, 1999, str. 106).

Enoveljavne opredelitve za strateško upravljanje in poslovanje ni. V strokovni literaturi lahko zasledimo zelo različne opredelitve strateškega managementa, saj posamezni avtorji zelo različno definirajo pojem. Smiselno pa ga lahko opredelimo kot vseobsegajoče, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano poslovanje in upravljanje. V svetovni literaturi pa se je pretežno uveljavilo pojmovanje, ki šteje v strateški management določanje in doseganje pomembnih ciljev, ki veljajo za podjetje (organizacijo) v celoti (Tavčar, 1999, str. 13).

Planiranje kot miselni proces je nujna sestavina vsakega procesa dela in s tem gospodarjenja kot smotrne človekove dejavnosti (Hauc, 1993, str. 81). Strateško poslovanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Gre za

povezovanje planiranja z drugimi poslovnimi (organizacijskimi) procesi, za zagotavljanje zadostne fleksibilnosti vseh procesov in za ustvarjanje skladnosti med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije.

Strateški management je način upravljanja in vodenja podjetja s pomočjo celovitega koncepta oblikovanja in uresničevanja strategij podjetja. Gre za prožen način strateškega planiranja, ki poudarja medsebojno usklajenost strategij in pogojev za njihovo uresničitev v enovit usmerjevalni sistem podjetja (Hauc, 1993, str 103).

Strateško načrtovanje je določanje ciljev in akcij za doseg le-teh in vsebuje temeljne odločitve o vsebini in naravi dela. Strateško načrtovanje vsebuje (Bizjak, Petrin, 1996, str. 184):

- določanje filozofije, vizije podjetja (naloge, poslanstvo,...),
- določanje identitete, namena in cilja podjetja,
- splošno poslanstvo podjetja (ali naloge posameznik oddelkov/divizij v skladu s splošnim poslanstvom podjetja),
- ocenjevanje moči in slabosti podjetja,
- določanje strukture (glavne sestavine podjetja, odnosi med njimi),
- razvijanje strategij,
- zamišljanje, postavljanje programov.

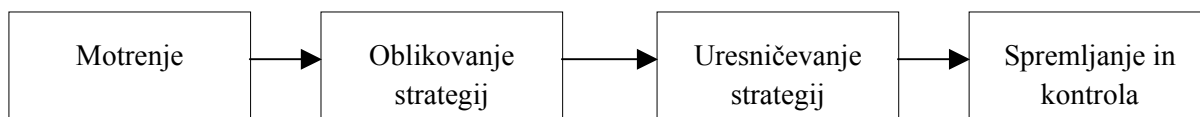
Odločitve v zvezi z izdelki, lokacijo, strukturo imenovanjem, vodilnih nameščencev so ključne, ker imajo nenehno vpliv (dober ali slab) na učinek organizacije. Sprejemanje teh ključnih ali "strateških" odločitev in njihovo izvajanje v praksi lahko definiramo kot proces strateškega managementa (Bowman, 1994, str. 11).

Privlačnost celostnega planiranja je v njegovem na videz logičnem in analitičnem pristopu do najpomembnejših odločitev, ki jih morajo sprejemati managerji. Tudi če se načrti ne realizirajo, je koristen že sam proces njihove priprave.

Poslovna strategija določa smer, v katero se razvija podjetje glede na okolje, da bi doseglo določene konkurenčne prednosti. Nanaša se na alokacijo pomembnejših virov podjetja v daljšem obdobju (Bizjak, Petrin, 1996, str. 184).

Proces strateškega upravljanja in poslovanja je moč razčleniti na proces strateškega planiranja in v proces uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij podjetja. D. J. Hunger in T. L. Wheelen celoten proces razčlenjujeta, kot je razvidno iz slike 1, v fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja, v fazo oblikovanja strategij, v fazo uresničevanja ter v fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij (Pučko, 1999, str 113).

Slika 1: Strateški model Hungerja in Wheelena



Vir: Pučko, 1999, str 114.

Med najpogostejše težave, ki se pojavljajo pri strateškem planiranju, štejemo (Bowman, 1994, str. 16):

- Dogodki prehitvajo načrte.
- Proces zatira ustvarjalnost in pobude.
- Pri izvajanju načrta pride do nepredvidenih težav.
- Managerji, ki niso vpleteni v proces planiranja, niso predani načrtu.
- Kratkoročne krize odvrtačo pozornost managementa proč od izvajanja načrta.

Managerji v podjetju igrajo ključno vlogo pri strateškem managementu. Pri odpravljanju težav sta potrebna dovzetnost managerjev in njihovo usmerjanje v zmanjševanje in odpravo problemov, kar pripomore k boljšemu poslovanju podjetja oz. boljšemu strateškemu planiranju.

2.2. SWOT analiza

Uspešnost sodobnega podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi položaj v okolju, v katerem živi, obstaja in se razvija. Pravočasno mora opaziti tudi nevarnosti, ki mu pretijo iz okolja, da bi se jim lahko izognilo. Za takšno zaznavanje pa potrebuje informacije iz različnih področij. Priložnosti in nevarnosti v okolju pa so nujno povezane z njegovimi prednostmi in slabosti. Proučevanje informacij iz okolja in notranjih informacij, določanje priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja ter opredeljevanje prednosti in slabosti podjetja sestavljajo osnovne aktivnosti SWOT analize (Treven, 1992, str. 644).

SWOT je akronim za notranje prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča. Z njo lahko učinkovito analiziramo položaj podjetja. SWOT analiza je sistematična predstavitev vseh teh dejavnikov ter strategije, ki se s temi dejavniki najbolj ujema, ob predpostavki, da učinkovita strategija maksimizira prednosti in priložnosti podjetja ter minimizira njegove slabosti in nevarnosti (Pearce et al., 1994, str. 181).

Pri oceni priložnosti in groženj pomeni postavka priložnosti tisti del analize zunanjega sveta, ki ponuja obstoječe ali nove, še neznane priložnosti; priložnosti so tisti del analize, ki odpro pogled v nove razvojne usmeritve, v do zdaj neizkoriščene možnosti. Grožnje so nasprotje priložnosti. Spoznati moramo vse tiste nevarnosti, ki že grozijo ali bodo postale

grožnje v prihodnosti. Prednosti in pomanjkljivosti temeljijo na analizi posebnega znanja in virih, s katerimi podjetje razpolaga. To so zmožnosti oblikovanja novih zasnov izdelkov, tehnologij, poslov ali notranje strukture podjetja, oblik trženja ali managementa ter zagotavljanje ustreznega toka denarja (Banič, 1999, str. 57).

Poznati moramo nekaj osnovnih pojmov, kot so:

- **Prednost** – (Strengths) je stanje, ki podjetju omogoča lažjo tekmo s konkurenti na tržišču, ki ga podjetje oskrbuje s svojimi proizvodi ali storitvami. Prednost se lahko nanaša na finančna sredstva, imidž, vodilni tržni delež, odnos kupci – dobavitelji in celo vrsto drugih faktorjev.
- **Slabost** – (Weaknesses) je omejitev ali pomanjkanje v sredstvih, sposobnostih in/ali zmožnostih, ki resno vpliva na učinkovitost poslovanja podjetja. Viri slabosti so lahko v kapacitetah podjetja, finančnih sredstvih, sposobnostih, marketinških sposobnostih, imidžu blagovnih znamk.
- **Priložnost** – (Opportunities) je ugodna okoliščina za uresničitev česa, kar se pojavi ali obstaja v okolju podjetja. Za podjetje lahko predstavljajo priložnosti naslednje okoliščine: spremljanje trendov, tehnološke spremembe, utrjeni odnosi med kupci in ponudniki.
- **Nevarnost** – (Threats) je neugodna okoliščina, ki se pojavi v okolju podjetja in je glavna ovira za trenutni oziroma želeni položaj podjetja. Nevarnosti, ki podjetje napadajo od zunaj, so: prihod nove konkurence, počasna rast trga, rast moči ključnih kupcev in ponudnikov, tehnološke sprememb.

Analiza se začne z iskanjem odgovorov na vprašanja:

- Kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so:
 - boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
 - boljši ali slabši od konkurence?
- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovor na slednje vprašanje iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti (Pučko, 1998, str. 188).

Ocenjevanje podstruktur je možno izvesti na različne načine. Najbolj se uporabljata dva načina (Pučko, 1999, str. 137):

- subjektivno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja,
- točkovno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja.

Subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k uspešnosti praviloma sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja. Točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur je tisto, pri katerem posamezne sestavine podstrukture ocenimo s točkovanjem. Zbir točk pa s pomočjo tehtanja prevajamo na skupno oceno. Možen pa je tudi tretji način ocenjevanja, t.i. analitično ocenjevanje, kjer dobimo oceno na osnovi analitičnih ocen sestavin podstrukture.

Po Pučku lahko podjetje lahko razdelimo na naslednje podstrukture (Pučko, 1999, str. 137-140):

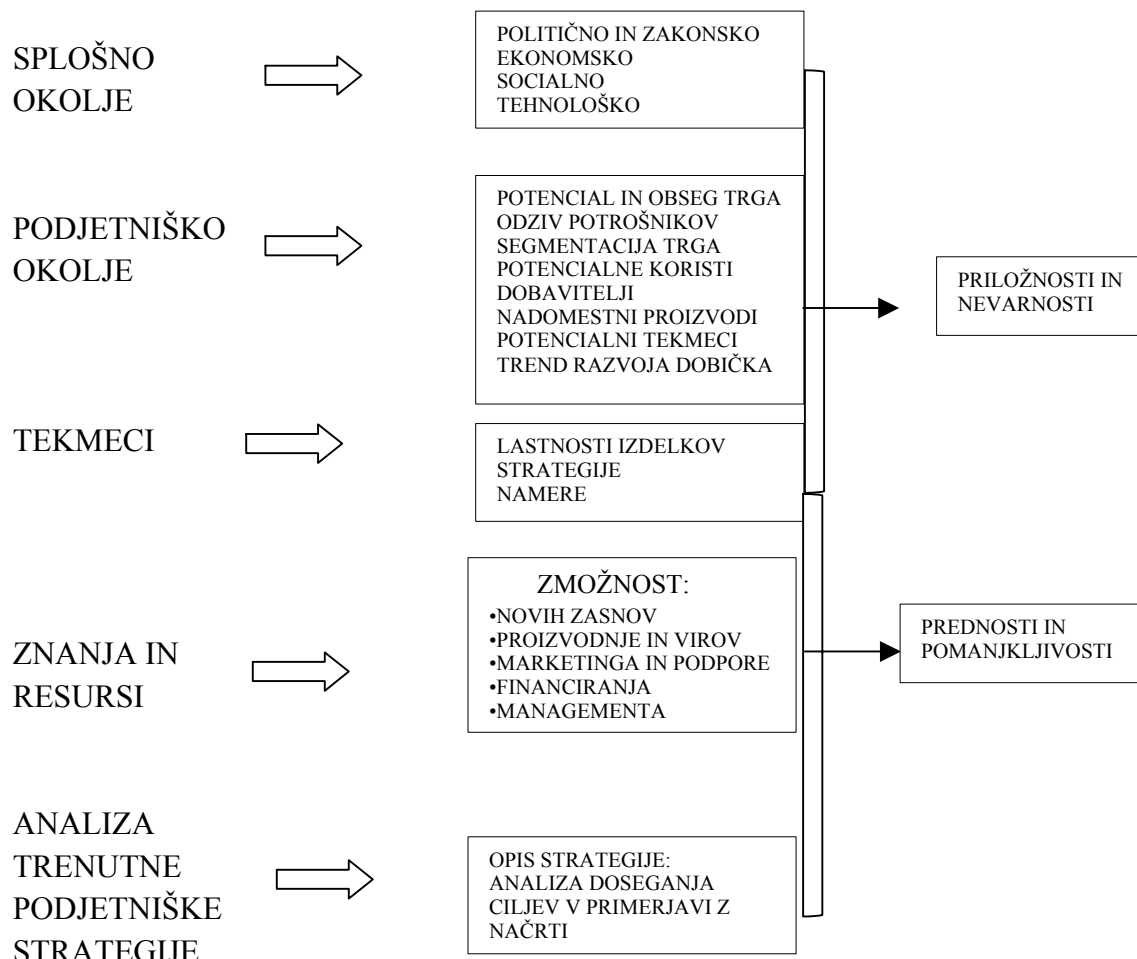
- **podstrukturo proizvoda oz. storitev** - znotraj le-te se ocenjujejo različne sestavine proizvodnega oziroma prodajnega programa,
- **tehnološko podstrukturo** – lokacija in število obratov, stopnja avtomatizacije, kakovost kapacitet, prednosti velikega obsega proizvodnje, struktura dobaviteljev...,
- **tržno podstrukturo** – konkurenčne prednosti, servis, prodajne poti,
- **raziskovalno-razvojno podstrukturo** - število in kakovost raziskovalno-razvojnih kadrov, organizacija raziskovalno-razvojne dejavnosti, raven financiranja, kakovost sistema kontrole stroškov,
- **finančno podstrukturo** – finančni vzvod, likvidnost, solventnost, kreditna sposobnost, kazalci obračanja,
- **kadrovsko podstrukturo** – kakovost, obseg kadrov, fluktuacija kadra, sistem usposabljanja, napredovanje kadra,
- **organizacijsko podstrukturo** – ustreznost organizacije strukture, stopnja delegiranja pristojnosti, ustreznost sistema planiranja kontrole, narava organizacijske kulture, sistemi komuniciranja,
- **podstrukturo ekonomskega sodelovanja in povezovanja** – intenzivnost povezovanja, finančna povezanost,
- **lastninsko podstrukturo** – vplivi lastninjenja, posledice lastninskih sprememb.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih vrst razvoja v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Splošni model SWOT analize lahko prikažemo kot zaporedje analiz, ki na koncu sestavljajo zaokroženo podobo položaja podjetja, kar je prikazano v sliki 2 (str. 7).

Prednosti in slabosti temeljijo na analizi posebnega znanja in virih, s katerimi razpolaga podjetje. To znanje in viri so zmožnost oblikovanja novih zasnov izdelkov, tehnologij, poslov ali notranje strukture podjetja, oblik managementa ter zagotavljanje ustreznega toka denarja. Končni izdelek, analiza SWOT, mora dajati izhodišča za oblikovanje podjetniškega

poslanstva, ciljev in ustreznih strategij, managementu podjetja pa trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti (Banič, 1998, str. 57).

Slika 2: Splošni model analize SWOT



Vir: Banič, 1998, str. 56.

3. PREDSTAVITEV PANOGE PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.

3.1. Analiza konkurence

Večina podjetij v današnjem času se sooča s konkurenco. Le-ta je osnova za poslovanje in povečevanje prednosti podjetja. Zaradi konkurence skuša podjetje čim bolj spremljati in zadovoljevati potrebe svojih kupcev.

Podjetje mora vedeti, kdo so njegovi konkurenti, tako obstoječi kot tudi potencialni. Konkurent je vsak, ki ponudi podobne izdelke na trgu. Pri analizi konkurence gre predvsem

za to, da ugotovimo, kje se naše podjetje nahaja, kaj bi lahko izboljšalo v primerjavi s konkurenco.

3.1.1. Domača konkurenca

Podjetje Adria Mobil glede na veljavno standardno klasifikacijo dejavnosti 2002 v Sloveniji uvrščamo v dejavnost DM/34.200, kjer so združene dejavnosti pod imenom: Proizvodnja karoserij za vozila; proizvodnja prikolic, polprikolic.

Podjetje velja za veliko podjetje in ima v lastniški sestavi le domači kapital. Glede na IBON-ovo poročilo za družbe 2001 je v tej dejavnosti registriranih 22 podjetij, od tega iste velikosti 4. S pozitivnim izidom pa poslujejo tri podjetja. Adria Mobil ima glede na konkurente v tej dejavnosti 72,57 % tržni delež.

Če dejavnost podjetja še podrobneje razdelimo, vidimo, da je v dejavnosti DM/34.200.007 registrirano le eno podjetje, in to je Adria Mobil d.o.o., tako da podjetje v Sloveniji nima pravih konkurentov. Pojavljajo se posamezniki, ki izdelujejo avtodome po naročilu, vendar je do takih podatkov težko priti, saj so le-ti registrirani pod drugimi dejavnostmi.

3.1.2. Tuja konkurenca

Ker Adria Mobil kar 98% svoje proizvodnje proda na tujih trgih, od tega veliko večino na evropskem trgu, je zanjo pomembna predvsem tuja konkurenca.

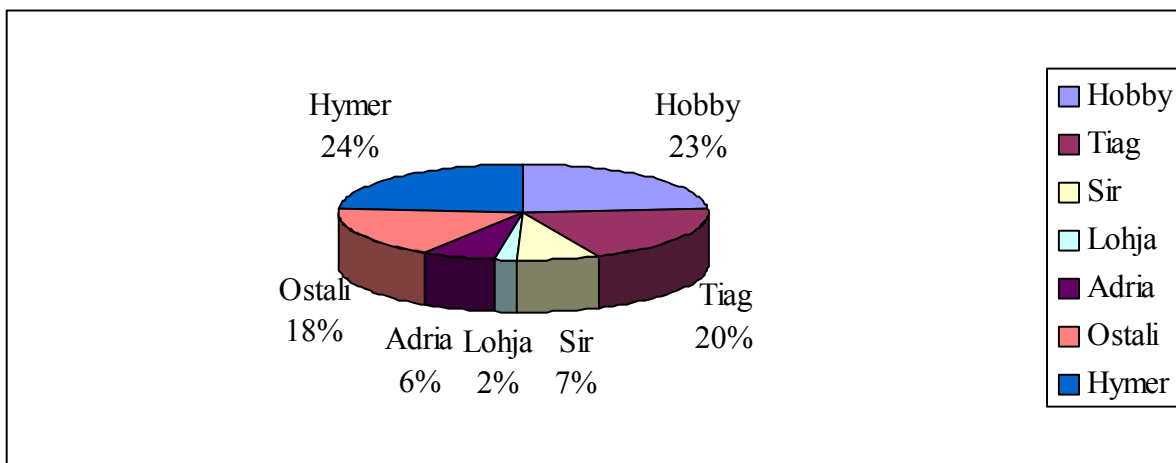
Konkurenti Adria Mobil po posameznih državah so:

- Nemčija:
 - **Hobby** (Skupaj s podjetjem Fendt predstavlja skupino HOBBY. Ima visok tržni delež, ki znaša 17 %. Na sezono proizvede okoli 13.000 enot.)
 - **Fendt**
 - **Hymer** (Najbolj znan je po avtodomih, delež njegove prodaje v sezoni 2000 je znašal 68 %, proizvaja pa tudi počitniške prikolice. Spada v visok kakovostni razred. Je vodilni člen v verigi HYMER in ogromno sredstev nameni oglaševanju.)
 - **Burstner** (Podjetje, ki tudi posluje v sklopu korporacije HYMER. Prodaja znaša okoli 6200 enot, kar predstavlja 7,5 % tržni delež v Evropi. Njegov trg je predvsem trg zahodne Evrope, zlasti še francoski in nizozemski, največ pa proda na domačih tleh. Njihova poslovna strategija temelji na ohranjanju oz. povečevanju števila zaposlenih glede na dvig prodaje in vlaganje v kader.)
 - **Dethleffs** (Podjetje, ki tudi posluje v sklopu korporacije HYMER. Dosega prodajo okoli 6000 enot, kar pomeni 7 % tržni delež v Evropi. Proizvaja tako počitniške prikolice kot tudi avtodome. Zadnja leta veliko vlaga v širitev proizvodnih linij zaradi povečevanja prodaje. Njegov trg je predvsem trg Evropske unije in njegov izvoz znaša 50 %.)

- **LMC** (Deluje v sklopu koncerna HYMER in ima skoraj 4 % tržni delež z doseženo prodajo okoli 3200 prodanih enot. Proizvaja tako počitniške prikolice kot tudi avtodomove in predstavlja pravo konkurenco Adrii Mobil.)
- **Knaus** (Priključen skupini TIAG, sem spada tudi Tabbert. Njegova prodaja je v sezoni 2000 znašala okoli 10.000 enot proizvodov, kar pomeni 12,2 % tržni delež v Evropi. Proizvaja pa počitniške prikolice in avtodome višjega cenovnega razreda.)
- **Tabbert**
- Francija:
 - **Pilote**
 - **Caravelair**
 - **Chausson**
- Italija :
 - **Elnagh** (Podjetje proizvede okoli 3500 enot letno in ima okoli 40 dilerjev po Evropi. To so: Francija, Belgija, Švica, Nemčija, Nizozemska, Španija, Portugalska, Norveška, Finska, Švedska, Denmark, Slovenija, Avstrija, Luxemburg, Velika Britanija).
 - **Rimor**

Na sliki 3 so prikazani tržni deleži posameznih proizvajalcev počitniških prikolic v Evropi v sezoni 2000.

Slika 3: Tržni deleži proizvajalcev prikolic v Evropi v sezoni 2000

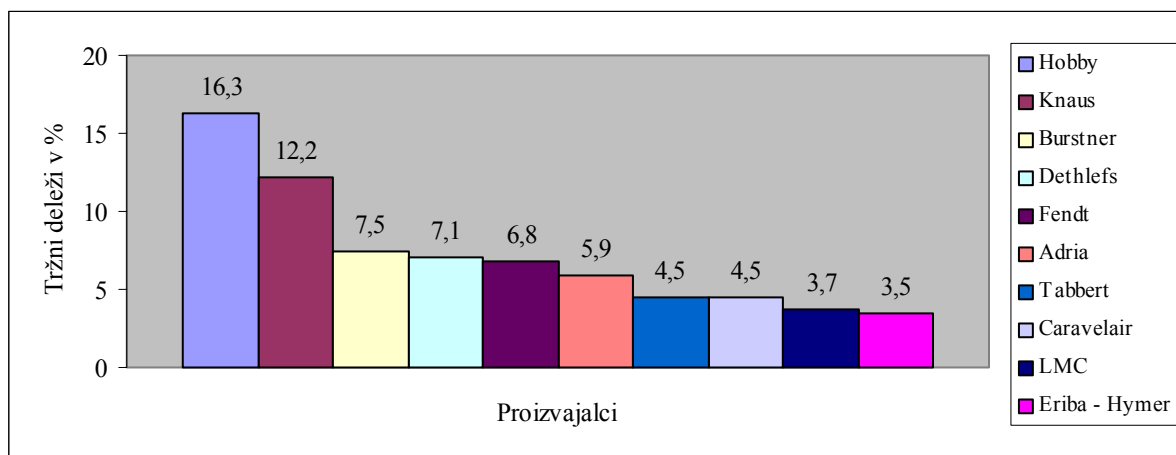


Vir: Letno poročilo podjetja Adria Mobil v letu 2000.

V panogi proizvajalcev počitniških prikolic in avtodomov je najbolj razvit nemški trg, ki prednjači tako po številu prodanih oz. registriranih prikolic kot tudi po številu proizvajalcev. Nemški proizvajalci prodajo kar 80 % svojih proizvodov na domačih tleh, tako tudi nimajo težav z zahtevami tujih kupcev oz. se le-ti zadovoljijo in prilagodijo nemškemu standardom in okusu, saj je večini dovolj že samo znano in zveneče ime. Na sliki 4 (str. 10) so prikazani tržni deleži evropskih proizvajalcev v sezoni 2000.

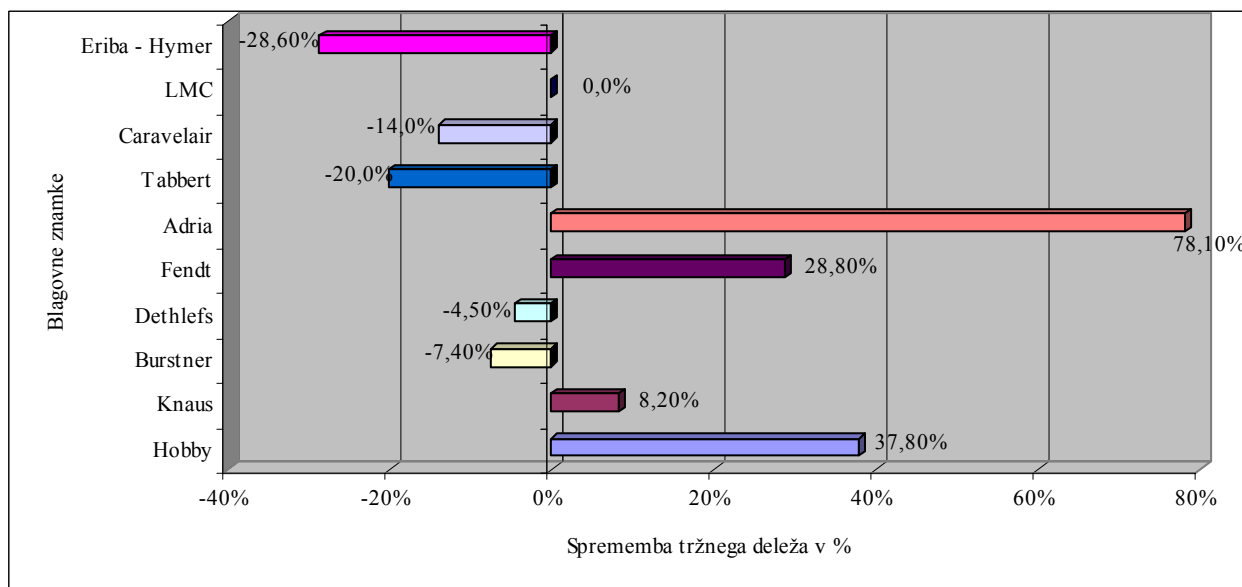
V zadnjih nekaj letih je na evropskem trgu prisoten trend združevanja oz. prevzemanja manjših podjetij, zato se je shema proizvajalcev precej spremenila. Na sliki 5 vidimo spremembe tržnih deležev nekaterih evropskih proizvajalcev v obdobju od 1996 do 2001. Kot je razvidno, je Adria uspela povečati svoj tržni delež za 78,1 odstotek, in tako dosegla največjo spremembo tržnega deleža glede na ostale proizvajalce.

Slika 4: Tržni deleži evropskih proizvajalcev v sezoni 2000



Vir: Letno poročilo podjetja Adria Mobil v letu 2000.

Slika 5: Sprememba tržnih deležev desetih največjih blagovnih znamk v Evropi v obdobju od 1996 do 2001



Vir: Letno poročilo podjetja Adria Mobil v letu 2000.

Bistvo konkurence je v težnji, da si vsak tržni udeleženec z uporabo dovoljenih sredstev zagotovi prednost pred drugimi udeleženci na trgu. Vendar pa nobenemu udeležencu na trgu ni njegov tržni delež zagotovljen trajno.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.

4.1. Predstavitev podjetja

Adria Mobil d.o.o, iz Novega mesta je izvozno usmerjena gospodarska družba. Njena osnovna poslovna dejavnost sta proizvodnja in prodaja počitniških prikolic in avtodomov. Njena predhodnica je bila Industrija motornih vozil (IMV), ki je leta 1960 začela izdelovati dostavna vozila lastne konstrukcije. Usmeritev v proizvodnjo počitniških prikolic je bila posledica novih trendov, ki so se uveljavljali v zahodni Evropi in Skandinaviji. Le ti so narekovali uveljavljanje novega načina preživljanja prostega časa. Prvo počitniško prikolico so proizvedli leta 1965 in jo izvozili na Švedsko (<http://www.adria-mobil.si>).

4.2. Kratka zgodovina podjetja

V največji krizi se je proizvodnja znašla v letih 1992-1995, ko je šla Adria Caravan tudi v stečaj. Adrio je v devetdesetih letih teplo pomanjkanje kapitala. Najemali so drage kredite. Uničevalna izvozna politika države, visoki stroški prevoza na oddaljene trge, splošna recesija na evropskem trgu in izguba jugoslovanskega trga so le še pripomogli k zlomu (Dornič, 1998, str. 2).

Največjo proizvodnjo so dosegli leta 1980, to je 26 tisoč enot, dve leti kasneje pa so ob 18 tisoč prikolicah dosegli 11% delež na evropskem tržišču. Takrat so tudi posodobili in opremili tovarno, ki je bila za vzgled drugim proizvajalcem. Leta 1982 se je na evropskem trgu prodalo okoli 250.000 enot, v času recesije je število upadlo na manj kot 100.000 enot na leto.

K zlomu podjetja je prispevala tudi dolgoletna neustrezna kadrovska politika, ki je bila rezultat drugih interesov in ne profitabilnih. Slabo pa jo je podjetje odneslo tudi pri organizacijskih spremembah. Iz nekdanjega IMV-ja so nastala tri podjetja: Revoz, TPV in Adria. Slednjo so obremenili z dolгови in vsakovrstnimi kadri. V najboljših časih je bilo v podjetju zaposlenih okoli 2000 delavcev. Ob uvedbi stečaja je bilo v Adrii le še 338 delavcev. Ob ustanovitvi Adrie Mobil je v podjetju ostalo zaposlenih le še 200 delavcev, okoli 150 pa jih je šlo na borzo. Podjetje je bilo primorano nekatere obrate prodati. Nekateri pa so se osamosvojili in ostali dobavitelji Adrie. Podjetje v Belgiji, ki je prvotno proizvajalo avtodome, so leta 1994 likvidirali, saj ni že eno leto nič proizvajalo. Vse skupaj je Republiški sklad za razvoj v podjetje vložil okoli 30 milijonov DEM, večji upnik pa so bili tudi IMV Holding in delavci (Dušič, 1995, str. 8).

4.3. Proizvodni asortiman

V letu 1995 je Adria Mobil pričela z izdelavo počitniških prikolic, v letu 1997 pa so temu programu dodali še program avtodomov. Adriin asortiman proizvodov je bogat. Oblikovan

je tako, da zadovoljuje želje in potrebe kupcev iz vse Evrope. V letu 2002 so uvedli tudi nov proizvodni program MSE (mobilne stanovanjske enote), imenovan tudi Adria Home. Proizvodnja le-teh se je pričela leta 2003. V letu 2002 pa so poslovnemu sistemu Adria dodali še družbo, imenovano Adria Event d.o.o., katere poslovni program zajema proizvodnjo in prodajo plovil, to je jadrnic in polizpodravnih motornih čolnov.

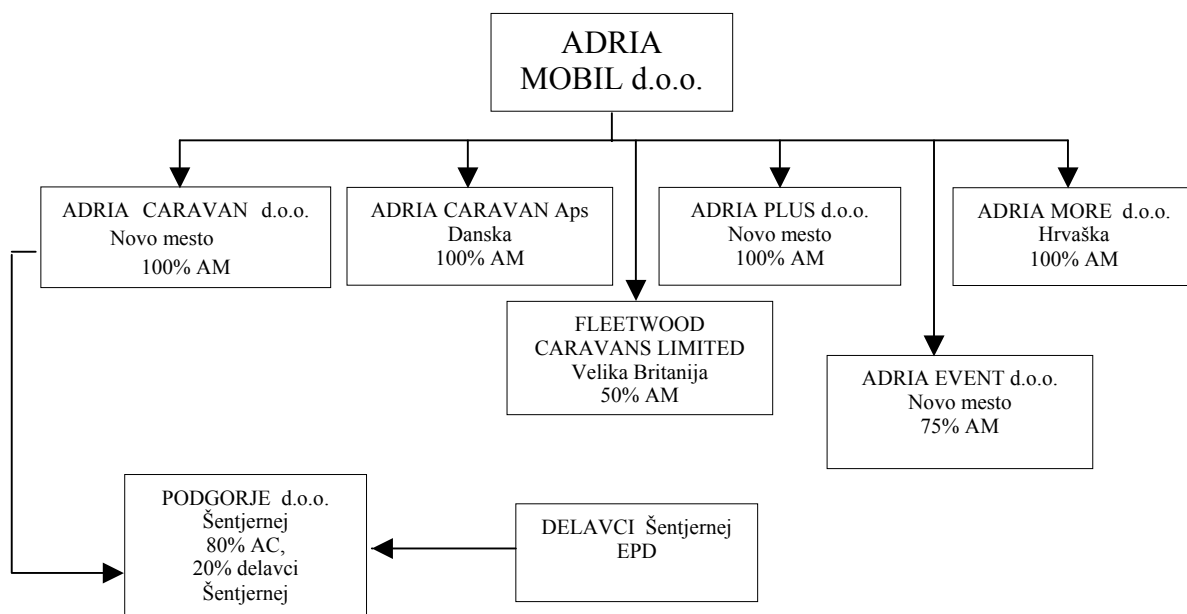
4.4. Prodajni trg in prodaja

Podjetje trži svoje proizvode pod blagovno znamko ADRIA večinoma na zahtevne trge zahodne Evrope. Podjetje je vseh teh letih proizvedlo preko 500.000 počitniških prikolic in avtodomov. Letno proizvedejo in prodajo okoli 9000 prikolic in avtodomov. Prodaja počitniških prikolic v Evropi že nekaj let stagnira, zanimanje za avtodome pa se povečuje. Povpraševanje po avtodomih je večje od njegove proizvodnje, zato tudi Adria Mobil povečuje proizvodnjo le-teh. Podjetje večino proizvodov izvozi. Domači trg predstavlja manj kot 2 %. Njihove prikolice so prisotne na vseh tržiščih od Skandinavije do Portugalske, v največji meri pa jih najdemo na Danskem, Nizozemskem in v Italiji (Bartelj, 2000, str. 3).

4.5. Lastništvo

Lastništvo Adrie Mobil se je po letu 1995 menjalo. Leta 2001 sta Slovenska razvojna družba (58%) in Adera (29%) izstopila iz lastništva družbe s prodajo svojih deležev zaposlenim. Podjetje je trenutno v 100% lasti zaposlenih. Na sliki 6 vidimo makroorganizacijsko strukturo podjetja.

Slika 6: Makroorganizacija družbe



Vir: Poslovodnik vodenja družbe, 2003.

Adria Mobil je 100% lastnik Adrie Caravan – Novo mesto, Adrie Caravan – Danske in podjetja Adria Plus, Adrie Event 75% in posredno 80% lastnik Podgorja – Šentjernej. Na sliki 6 so poleg naštetih podjetij prikazani še dve, ki sta tudi v lasti podjetja.

Vizija podjetja je postati eden od vodilnih proizvajalcev za prosti čas in uveljaviti blagovno znamko kot sinonim za kakovost in prosti čas v Evropi in širše.

5. CELOVITA OCENA PODJETJA ADRIA MOBIL D.O.O.

5.1. Ocena ekonomske uspešnosti

Ekonomska uspešnost podjetja sem ocenila za petletno obdobje, in sicer od leta 1997 do leta 2001. Pri ocenjevanju sem uporabila kazalce, ki so prikazani v tabeli 1(str. 14). Poleg kazalcev, ki se nanašajo na podjetje Adria Mobil, d. o. o., sem prikazala tudi te iste kazalce, ki se nanašajo na dejavnost, v katero sodi proučevano podjetje. Dejavnost, s katero sem primerjala podatke podjetja, sodi v skupino DM/34. Pri računanju realne stopnje rasti sem podatke deflacionirala z uporabo letne stopnje inflacije.

Iz tabele 1 je razvidno, da je bila v obdobju od leta 1997 do 2001 tendenca nominalnega naraščanja realizacije. Tudi realna stopnja rasti nam kaže pozitivno rast. Ta nihanja so predvsem posledica sprememb splošnih gospodarskih razmer oziroma velike konjunktura na področju panoge.

Realizacija na zaposlenega je kazalec produktivnosti. Na osnovi tega kazalca ugotovimo, da je produktivnost dela iz leta v leto nominalno in realno naraščala.

Delež bruto dobička (izgube) v celotnih prihodkih nam pokaže, da je podjetje v opazovanem obdobju poslovalo pozitivno. Iz leta 1997 na 1998 se je dobiček povečal za 130 odstotkov, iz leta 1999 na 2000 pa za 191, 3 odstotke. V naslednjem obdobju so poslovali prav tako z dobičkom, vendar pa se je le-ta, glede na prejšnje obdobje, zmanjšal, in to za kar okoli 39 odstotkov.

Delež bruto plač v celotnih prihodkih se je v opazovanem petletnem obdobju gibal od 5 do 6,7 odstotka. Vendar lahko govorimo o rahli tendenci upadanja deleža bruto plač v celotnih prihodkih zadnjih let. To nam dokazujejo tudi podatki za leto 2001, ko se je ta kazalec zmanjšal.

Kazalec ekonomičnosti kot razmerje med poslovnimi prihodki ter odhodki nam pokaže, da je podjetje v vseh petih letih poslovalo pozitivno, saj je koeficient ekonomičnosti tako rekoč enak 1.

Donosnost sredstev je bila v celotnem proučevanem obdobju pozitivna in je nekoliko večja od povprečja v panogi. Opazen je trend naraščanja.

Tudi *donosnost kapitala* je bila v celotnem proučevanem obdobju pozitivna in dokaj podobna kazalcem dejavnosti, le v letih 2000 in 2001 sta kazalca za podjetje nekoliko višja od kazalcev za dejavnost. Opaziti pa je trend upadanja donosnosti kapitala.

Tabela 1: Vrednostno gibanje pomembnejših kazalcev ekonomske uspešnosti podjetja Adria Mobil d.o.o., in dejavnosti v obdobju od leta 1997 do 2001

Kazalci	leto	1997		1998		1999		2000		2001	
		AM	DM	AM	DM	AM	DM	AM	DM	AM	DM
skupni prih. v 000 SIT		4.748.288	2.985.926	6.455.549	4.048.195	9.480.410	5.544.058	17.165.904	6.325.558	23.839.202	6.702.213
realna st. rasti		-	-	1,25	1,25	1,36	1,27	1,71	1,08	1,28	0,97
skupni prih. na zaposlenega v 000 SIT		19.302	24.178	22.493	24.025	25.214	23.897	36.679	33.647	44.559	37.973
realna st. rasti		-	-	1,08	0,92	1,04	0,92	1,37	1,33	1,12	1,04
delež bruto π (izgube) v celotnih prih.		1,0	0,9	2,3	2,3	2,3	2,1	6,7	6,9	4,1	3,8
letna st. rasti (v %)		-	-	130	155,6	0	-8,7	191,3	228,6	-38,8	44,9
delež bruto plač v celotnih prih.		6,2	5	6	5,4	6,7	7,7	5,3	5,9	5	5,7
letna st. rasti (v %)		-	-	-3,2	8	11,7	42,6	-20,9	-23,4	-5,7	-3,4
ekonomičnost letna st. rasti (v %)		1,013	1,012	1,03	1,03	1,031	1,027	1,087	1,089	1,055	1,049
		-	-	1,7	1,77	0,1	-0,3	5,4	6	-2,9	-3,7
donosnost sred. letna st. rasti (v %)		2,8	2,9	6,7	5,8	4,4	3,7	14,9	12,5	9,6	7,3
		-	-	139,3	100	-34,3	-36,2	238,6	237,8	-35,6	-41,6
donosnost kapitala letna st. rasti (v %)		60,3	61	63,8	66,3	20,1	20,5	49,7	33	28,6	19,5
		-	-	5,8	8,7	-68,5	69,1	147,3	61	-42,5	41

Opomba: /* - Donosnost sredstev je razmerje med dobičkom in povprečnimi sredstvi ter donosnost kapitala razmerje med dobičkom in povprečnim kapitalom; AM – Adria Mobil; DM – velike družbe, DM/34.200.

Vir: iBON © 2002.

Iz kazalcev poslovne uspešnosti podjetja Adria Mobil d.o.o., je možno ugotoviti, da je v nekaterih primerih poslovalo podjetje bolje, v nekaterih pa slabše v primerjavi z dejavnostjo. Če pa opazujemo gibanje kazalcev v času, le-ti kažejo na trend izboljševanja uspešnosti poslovanja podjetja Adria Mobil d.o.o. Ocene tendenc kazalcev poslovne uspešnosti so prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Ocenjevanje tendenc kazalcev poslovne uspešnosti v času

opis poslovnega rezultata	ocena tendence		opomba
	UGODNA	NEUGODNA	
rast realizacije	X		- hitrejša rast kot konkurenca
realizacija na zaposlenega	X		- tendenca rasti
delež bruto dobička v celotnih prihodkih		X	-podjetje posluje pozitivno, nihanja
delež bruto plač v celotnih prihodkih		X	-trend upadanja
ekonomičnost		X	-okrog 1, konstantna
donosnost sredstev		X	- trend rasti
donosnost trajnega kapitala		X	- trend upadanja

Vir: Tabela 1.

5.2. Celovita analiza prednosti in slabosti podjetja

5.2.1. Ocena podstrukture proizvodov

Ljudje zadovoljujemo svoje potrebe in želje z izdelki in storitvami. Pomen fizičnih izdelkov ni v tem, da jih imamo, temveč je pomembno, kaj izdelek ponuja. Avtomobila ne kupimo zato, do bi ga gledali, ampak zato da ga uporabljamo (Kotler, 1996, str. 8).

Podjetje je locirano na Belokranjski cesti 4 v Novem mestu in tu se nahajajo vsi prostori podjetja. Podjetje ima v najemu zemljišča in objekte (od Adrie Caravan). Podjetje razmišlja o gradnji lastne tovarne na novi lokaciji, a to še ni dorečeno.

Podjetje Adria Mobil d.o.o., je proizvodno podjetje, ki proizvaja proizvode, namenjene končnim uporabnikom za aktivno preživljanje prostega časa. V tovarniških dvoranh podjetja poteka delo na linijah ločenih po proizvodih. Tekoči trakovi sestavljajo linijo za montažo počitniških prikolic, avtodomov s spalnim nadstreškom in polinetgrircev, linijo za proizvodnjo sendvič plošč, lani pa so zgradili še nov trak za proizvodnjo MSE.

Adriin asortiman proizvodov je bogat in oblikovan tako, da zadovoljuje želje in potrebe odjemalcev vseh starostnih skupin, spola in kultur kjerkoli na svetu. V grobem ga delijo na program počitniških prikolic in avtodomov, občasno po naročilu pa izdelujejo tudi bivalne enote in prikolice-prodajalne. Proizvodi podjetja so rezultat lastnega razvoja, znanja in izkušenj. Delo razvojnikov dopolnjujejo z množično inovativnostno dejavnostjo. Vse pa je v skladu z zahtevami njihovih kupcev.

Paleta počitniških prikolic je razdeljena na štiri serije: A, B, C in Adiva. Med seboj se razlikujejo po različni opremljenosti za različne trge. Kupci lahko izbirajo med približno 50

različnimi modeli, ki premorejo okoli 400 različic s 14 različnimi dolžinami in štirimi širinami.

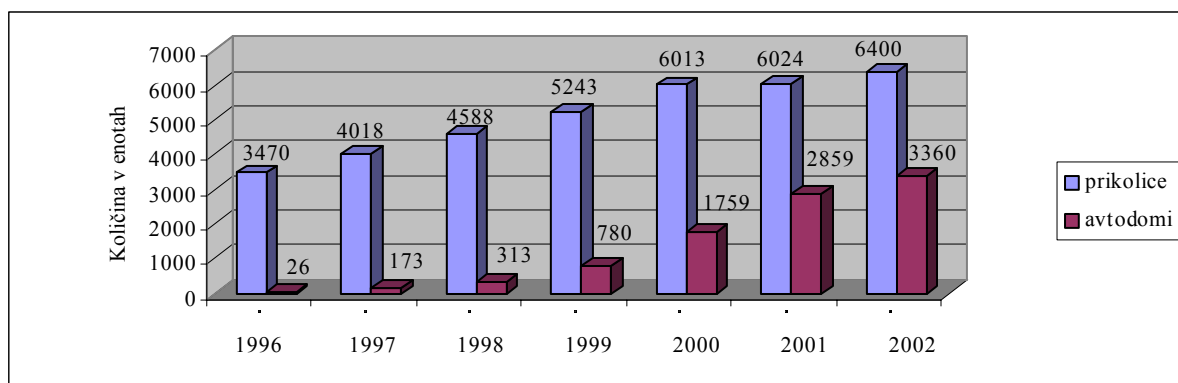
Od leta 1997 v tovarni poteka tudi proizvodnja avtodomov. Delijo jih v štiri večje skupine. Kupci pa lahko izbirajo med 20 različnimi modeli na dveh šasijah (Fiat in Mercedes), v 33 različicah in so razdeljeni v štiri razrede: Coral (na podvozju Fiat), Stargo (na podvozju Mercedes), Serija 70 (na podvozju Fiat), Adria Van. S spreminjanjem grafične podobe z okrasnimi črtami in nalepkami poskrbijo, da lahko med seboj ločimo posamezne letnike.

Glede na to, da je to proizvodno podjetje, je logično, da je tu zaposlenih kar 74,2 % vseh zaposlenih. Od 457 delavcev je 67,4 % moških. Izobrazbena struktura sektorja je nizka, saj ima le eden visoko izobrazbo, trije pa imajo višjo. Tu je zaposlenih večina delavcev s poklicno izobrazbo, nekvalificiranih in polkvalificiranih.

Prodaja na evropskem trgu vozil za prosti čas je v letu 2002 dosegla rekordne rezultate. Prodaja prikolic se je povečala za 3 % in dosegla nivo 109.000 registracij, prodaja avtodomov pa je znašala nekaj manj kot 60.000 enot, kar pomeni 4,5 % rast glede na leto 2001. Zasluge za porast prodaje gredo predvsem na račun povečanega povpraševanja na skandinavskem in britanskem trgu. Letni promet celotne industrije se giblje okrog 23 milijard €, a prodaja novih vozil predstavlja le 5 milijard €.

Na sliki 7 lahko vidimo naraščanje prodaje počitniških prikolic in avtodomov od leta 1996 do 2002. Opazimo, da prodaja počitniških prikolic ne narašča več tako hitro. Na trgu avtodomov pa je situacija obratna, tu se prodaja povečuje hitreje.

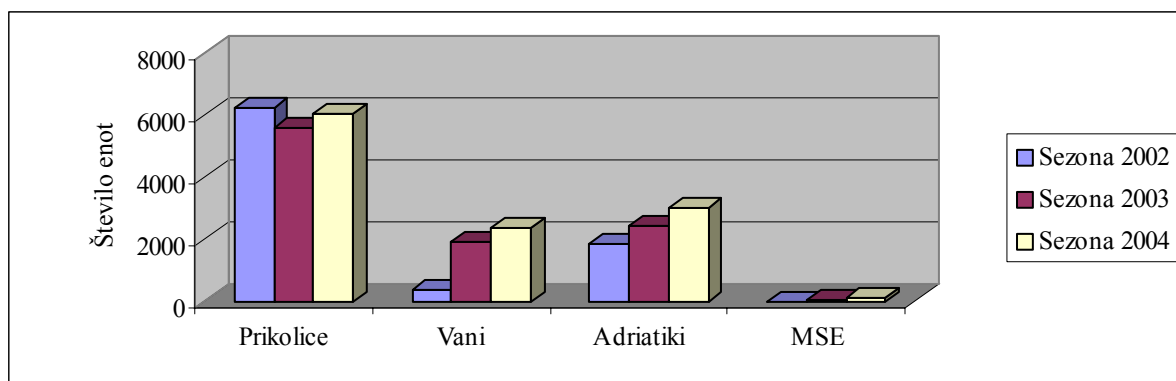
Slika 7: Prodaja počitniških prikolic in avtodomov podjetja Adri Mobil v enotah od leta 1996 do 2002



Vir.: Letno poročilo Adrie Mobil v letu 2002.

Iz slike 8 in tabele 3 (str. 17) vidimo, da celotni obseg proizvodnje narašča. Sezono 2003 so zaključili s 1552 enotami več kot predhodno sezono, saj so izdelali kar 10.008 enot, kar pomeni 18,4 % rast proizvodnje. Načrtovana proizvodnja za sezono 2004 je 11.448 enot. Iz slike 8 je razvidno, da proizvodnja počitniških prikolic upada, saj vlada na evropskem trgu stagnacija, medtem ko proizvodnja ostalih treh produktov narašča.

Slika 8: Obseg proizvodnje Adriinih proizvodov v sezoni 2002 in 2003 ter plan za sezono 2004



Vir: Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, junij 2003.

Tabela 3: Obseg proizvodnje Adriinih proizvodov v sezoni 2002 in 2003 ter plan za sezono 2004

	Prikolice	Vani	Adriatiki	MSE	Skupaj	Rast (v %)
Sezona 2002	6235	386	1835	0	8456	/
Sezona 2003	5602	1903	2447	56	10008	18,4
Sezona 2004	6008	2350	3000	90	11448	14,4

Vir: Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, junij 2003.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture

KOMPONENTE	Ponder	OCENA					Opomba
		zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Lokacija in število obratov	0,2	X					• ena lokacija, najem od AC
Širina proizvodnega programa	0,2	X					• za vsak trg posebej
Delež lastnih receptur	0,24		X				• lastno znanje in izkušnje
Kadri	0,17			X			• nizka izobrazba
Obseg prodaje	0,19		X				• v povprečju narašča
Ponderirana skupna ocena		2	1,72	0,51	0	0	4,23
skupna ocena podstrukture		DOBRO					

Vir: Informacije zaposlenih v podjetju in lastni zaključki.

5.2.2. Ocena tržne podstrukture

Dolgoročno preživi le organizacija, ki koristno in učinkovito streže potrebam družbe, se pravi, da zagotovi dobrine, ki jih družba potrebuje, in to po cenah, ki organizaciji zadoščajo za kritje stroškov proizvodnje in za primerno akumulacijo. Osnova je tržna ponudba, ki obsega proizvod, pogoje trženja (ceno in druge sestavine), poti trženja (logistiko, osebje) in pospeševanje trženja (tržno komuniciranje, komunikacijski splet). Te sestavine se prepletajo s sestavinami strategije trženja (Možina, 1994, str. 774).

Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev, idej, določanje cene, odločitve v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetje (Kotler, 1996, str. 13).

Dolgoletne izkušnje, trdo delo, spretnost, sveže zamisli in izvirnost so pripomogli, da si je podjetje znova zagotovilo ugledno mesto in obstanek na trgu. So eno redkih podjetij, ki kar dobrih 98 odstotkov svojih izdelkov dobičkonosno proda na tuje. Po obsegu so na dvajsetem mestu med slovenskimi izvozniki in na četrtem/petem mestu na lestvici dolenjskih podjetij po velikosti in dobičku. Postali pa so tudi dobitniki bronaste Gazele 2002.

Podjetje ima zelo razvejano prodajno mrežo, kar prispeva k temu, da večino proizvodov prodajo v tujino. S partnerji po Evropi se redno srečujejo in dogovarjajo o izboljšavah, ki jih zahtevajo lokalni trgi in potrošniki iz različnih držav. Te povratne informacije od trgovcev v tujini upoštevajo in modelno politiko ter opremo prilagodijo posameznim deželam. Prodajna mreža je sestavljena iz 23 pooblaščenih uvoznikov iz različnih držav, s kar 350 prodajnimi mesti. Zagotovljena je tudi servisna dejavnost, ki pa jo v večini primerov organizirajo dilerji. Sektor trženja je zadolžen, da enkrat letno oz. po potrebi organizira šolanje serviserjev na domačem trgu. Zagotovljeni so tudi garancija za proizvode in servisni deli za čas garancije oz. življenjske dobe.

Reševanje reklamacij kupcev je v pristojnosti Sektorja trženja, medtem ko reševanje neposrednih uporabnikov gotovih proizvodov rešujejo dilerji sami do dogovorjenih stroškov. V primeru serijskih ali skritih napak rešuje reklamacijo Tehnična komisija.

V splošnem veljajo za njihove najpomembnejše kupce Italijani, ki pokupijo okoli 26 % njihove proizvodnje. Sledijo jim Danci s 24 %, pri katerih njihove proizvode prodaja njihovo lastno podjetje. Sledijo jim še skandinavske dežele in Nizozemska. Prav tako so Italijani na prvem mestu pri nakupu avtomobov, sledita pa jim Francija in Nemčija. Prav prodaja avtomobov pa v Nemčiji zvišuje njihov tržni delež.

Adriini izdelki na splošno sodijo v srednji cenovni razred. Prikolice serije A, ki imajo le osnovno, enostavno opremo in za katere je značilna nižja teža, imajo tudi nižjo ceno. Serija B, ki ima tudi največ različnih modelov, vsebuje tudi boljši material. Oprema, oblazinjenje in tekstil so kakovostnejši in zato je tudi cena že malo višja. Serija C pa je namenjena

kupcem, ki si želijo in hočejo več in so za to pripravljeni tudi več odšteti. Zanj je značilna luksuzna in razkošna oprema. Z Adivo pa si je podjetje še povečalo krog kupcev. Serija spada med B in C, odlikujeta jo elegantna in dinamična zunanost z rahlim športnim privdihom. Je bolj udobna, s sodobno notranjostjo in ima izboljšane vozne lastnosti.

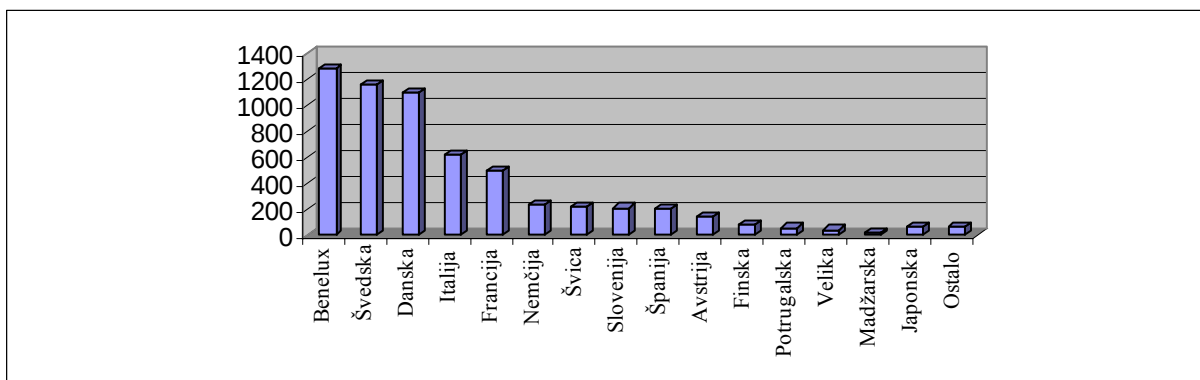
Prav tako je več cenovnih razredov tudi pri avtodomih. Pri Seriji 70, ki ima le osnovno opremo in je zaradi lažje okretnosti primerna za začetnike, je tudi cena nižja. Pri Adriatiku, ki ima vse kar imajo najboljše prikolice, pa je seveda tudi cena višja.

Cenik proizvodov izdelava sektor trženja na osnovi predhodnih kalkulacij in plana prodaje. Cene počitniških prikolic se gibljejo od 1,4 do 3,4 milijona tolarjev, pri avtodomih pa je cena od 5,5 do 7,5 milijona tolarjev.

Blagovna znamka je na tujem že dokaj poznana in ima v nekaterih državah visoko spoštovano mesto. Uvršča se med najboljše proizvajalce v Evropi, saj je na večini trgov po tržnem deležu uvrščena med pet najboljših. Pri počitniških prikolicah dosega podjetje 6,5 % tržni delež. Adriina prikolica je bila v letu 2002 na prvem mestu v Sloveniji in Italiji, med prvimi petimi (po tržnem deležu) pa je v Avstriji, Belgiji, Švici, na Danskem, Finskem, Portugalskem ter Švedskem. V letu 2002 je bila med najbolj priljubljenimi blagovnimi znamkami ponovno Hobby (19 % tržni delež), Knavs pa je občutil največjo izgubo trga (9 % tržni delež). Pri avtodomih pa dosegajo 4 % tržni delež. V letu 2002 so položaj glede na predhodno leto obdržali in utrdili oz. na nekaterih trgih celo izboljšali, na Finskem so na drugem mestu. Podatki o tržnih deležih avtodomov niso povsem zanesljivi, saj v evropskih deželah nimajo enotnega načina spremljanja podatkov.

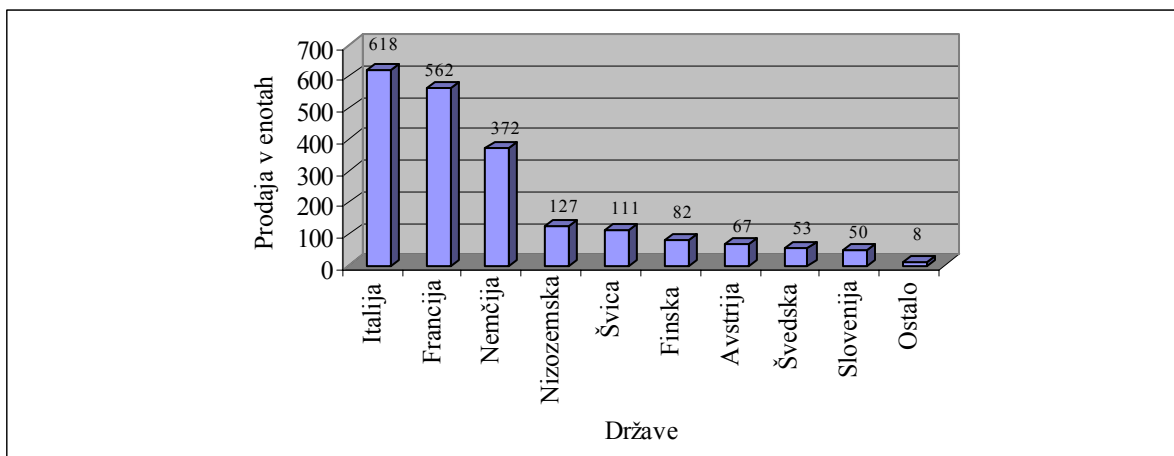
Na sliki 9 vidimo, da je bilo v letu 2002 prodanih največ počitniških prikolic, to je 1287 enot, v Benelux. Na Švedsko je bilo prodanih 1168 enot in na Dansko 1100 enot. V Sloveniji je bilo prodanih 214 enot, najmanj pa na Madžarsko, le 17 enot. Iz slike 10 (str. 20) je razvidno, da je bilo največ avtodomov prodanih v Italijo, sledi pa ji Francija s 562 enotami. V Sloveniji je bilo prodanih le 50 enot.

Slika 9: Prodaja počitniških prikolic Adria po državah v letu 2002



Vir: Letno poročilo podjetja Adria Mobil v letu 2002.

Slika 10: Prodaja avtodomov Adria po državah v letu 2002



Vir: Letno poročilo podjetja Adria Mobil v letu 2002.

Adria Mobil aktivno deluje tudi v okolju, v katerem živi. Podjetje predstavlja svoje izdelke na številnih sejnih in prireditvah doma in v tujini. Sponzorira razne športne klube. Tako je podjetje tudi eden od sponzorjev znane kolesarske dirke po Sloveniji, pa tudi profesionalnega kolesarskega kluba Fakta iz Danske. V Adrii organizirajo številne natečaje na različne tematike, mislijo pa tudi na zaposlene, saj organizirajo razne tradicionalne pohode in športne igre. Oblikovano imajo domačo stran na internetu, kjer lahko najdemo številne koristne in zanimive informacije o podjetju in njegovih izdelkih ter o predstavništvih v tujini.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

KOMPONENTE	ponder	OCENA					Opomba
		zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
Ugled podjetja	0,17		X				• ugledno mesto v tujini • predstavništva v tujini • srednji razred, visoka kakovost • poznana, vpliv izgube zaupanja iz preteklosti? • peti, želijo biti tretji • sponzorstva doma in v tujini
Prodajna mreža	0,19	X					
Prodajna cena in kakovost	0,16			X			
Blagovna znamka	0,18			X			
Tržni delež	0,17			X			
Promocija	0,13		X				
ponderirana skupna ocena		0,95	1,2	1,53	0	0	3,68
skupna ocena podstrukture		SREDNJE DOBRO					

Vir: Informacije zaposlenih v podjetju in lastni zaključki.

5.2.3. Ocena tehnološke podstrukture

Za celovito ponudbo je potrebnih veliko usklajevanj, da zadovoljijo različnim potrebam različnih trgov. Tehnologi veliko napora vlagajo v razvoj materialov in tehnik, ki omogočajo kakovostne rezultate. Njihov cilj je izdelovati varne, funkcionalne in zanesljive proizvode. Ravnajo se po načelu: »Izdelaj skladno z zahtevo že prvič in vsakokrat«! Skušajo se držati tudi mota: »Korektni odnosi z našimi poslovnimi partnerji in kakovostni proizvodi za naše kupce«.

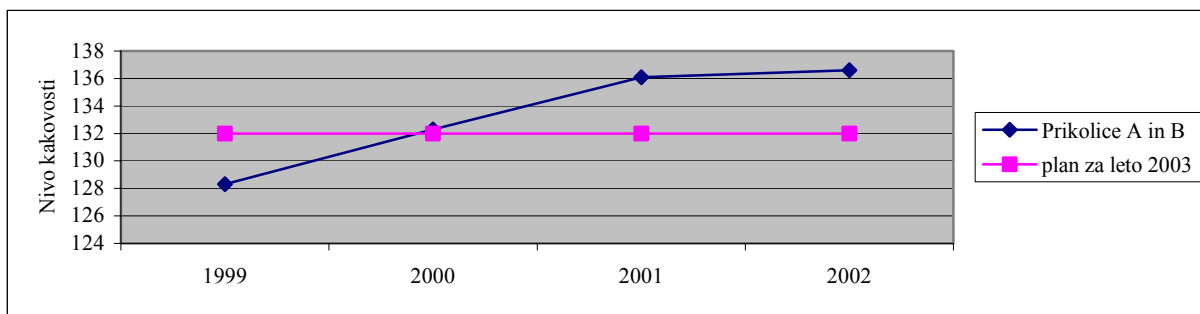
Podjetje ima bazno tehnologijo prevzeto od Adrie Caravan. Razvoj tehnologije novih proizvodov in blagovni znamki (Adria, Adriatik) pa so lastni. Podjetje vloga v razvoj nove tehnologije, povezane z novimi programi, tako da kakovost kapacitet nenehno prilagajajo razvoju. V letu 2002 so stroški raziskav, se pravi razvoja in vlaganja v prototipne proizvode, znašali okoli 226 milijonov tolarjev. Delo v tovarniških dvoranah je organizirano na tekočih trakovih. Podjetje teži k visoki standardizaciji s pomočjo modularnih gradbenih elementov ter k posodabljanju tehnološke opremljenosti.

V podjetju Adria Mobil se zavedajo odgovornosti do varstva okolja in kakovosti življenja. Vedo, da je skrb za zdrav in varen življenjski prostor temeljni pogoj za razvoj njihove dejavnosti. Trudijo se izdelovati in tržiti okolju prijazne izdelke. Tako se je vodstvo obvezalo, da bo ravnalo v skladu z zahtevami standarda EN ISO 14001. Za zagotavljanje zahtevanega in pričakovanega nivoja kakovosti -v obdobju hitrih tehnoloških inovacij in hude konkurence - so politiko kakovosti v letu 2003 dopolnili z zahtevami standarda EN ISO 9001:2000. S tem so si zagotovili osnovo za zadovoljstvo svojih kupcev.

V podjetju imajo organiziran Sektor kakovosti, ki je odgovoren za kakovost proizvodov. Proizvode v proizvodnem procesu pa preverjajo tudi proizvodni delavci, skupinovodje in avtokontrolorji. Na vseh področjih procesa, od nabave materialov do prodaje proizvodov, si prizadevajo preprečevati izvore napak, morebitne nastale napake pa takoj odstraniti. Spremljanje nivoja kakovosti gotovih proizvodov, ki je eden od pokazateljev učinkovitega dela, poteka po predpisanem tehnološkem postopku. Iz grafov (slika 11, 12, 13, 14 na str. 22) je razvidno, da so na tem področju vsako leto napredovali, tako je opazen pozitiven trend rasti kakovosti za vse programe, razen za program Van-ov. Tu je bil sicer rezultat v letu 2002 v okviru planskih ciljev, a vendar je bil slabši od prejšnjega leta (slika 14, str. 22).

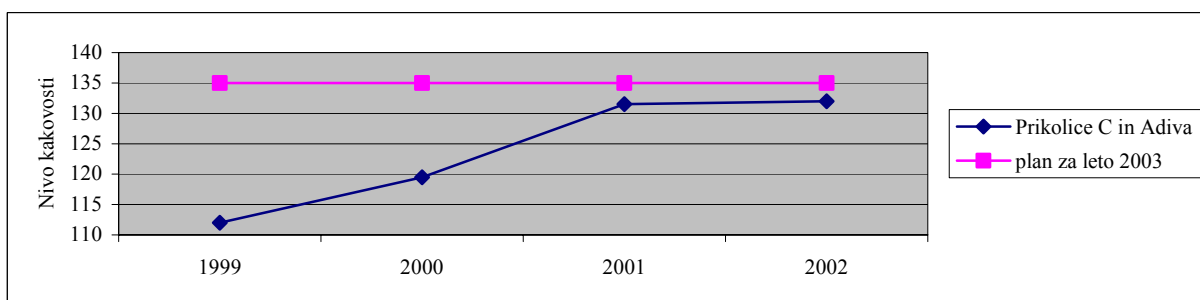
Kontrolo izvajajo za celotno notranjost in zunanost proizvoda ter po internem standardu kakovosti »Kriterij za ocenjevanje gotovega izdelka« točkujejo ugotovljene neskladnosti. Nivo izhodne kakovosti, ki ga izračunajo s pomočjo formule, nato primerjajo s planskimi cilji in iz tega izračunajo procent realizacije. ($NQ = 162 - D/4 - 30 * R$; NQ – nivo kakovosti; 162 – absolutna – »popolna« kakovost proizvoda; D – vsota negativnih točk; R – število zavrnitev (napake)) (Navodila za ocenjevanje gotovega proizvoda, 2000).

Slika 11: Nivo izhodne kakovosti prikolic A in B v letih od 1999 do 2002 in plan za 2003



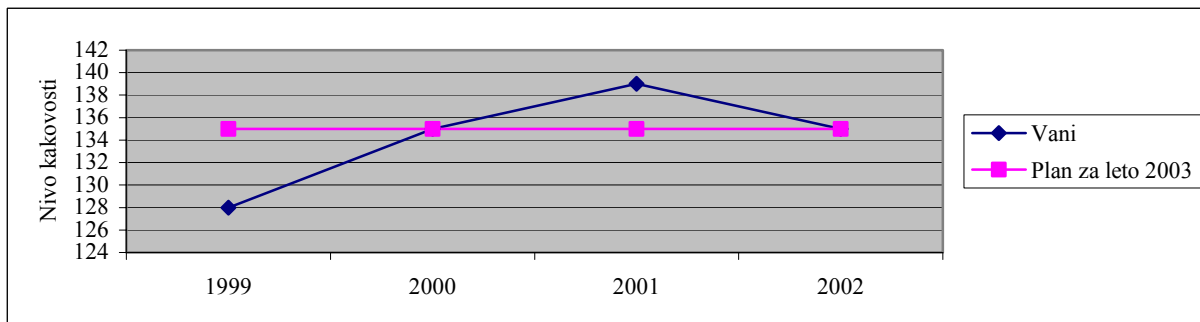
Vir: Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, december 2002.

Slika 12: Nivo izhodne kakovosti prikolic C in Adiva v letih od 1999 do 2002 in plan za 2003



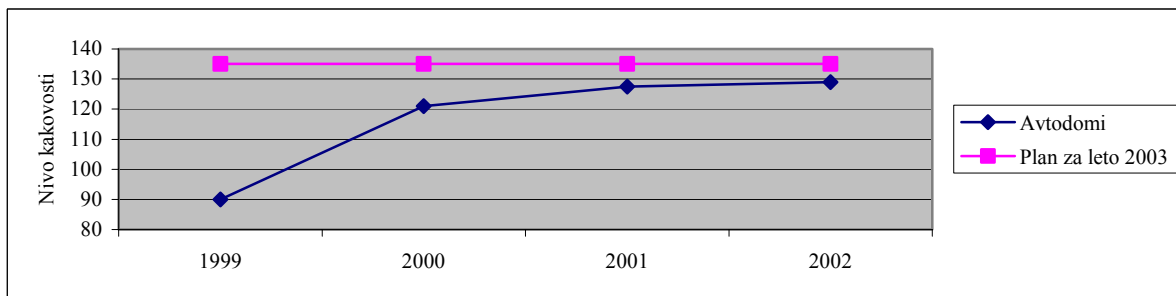
Vir: Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, december 2002.

Slika 13: Nivo izhodne kakovosti Vanov v letih od 1999 do 2002 in plan za 2003



Vir: Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, december 2002.

Slika 14: Nivo izhodne kakovosti Avtodomov v letih od 1999 do 2002 in plan za 2003



Vir: Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, december 2002.

Z rednimi notranjimi presojami, načrti za izboljševanje kakovosti, kontinuiranimi usposabljanji, timskim delom in rednim preverjanjem ravni kakovosti končnih proizvodov so naredili osnovne korake k celoviti kakovosti po evropskih merilih kakovosti.

Pri nabavi materialov se podjetje drži načela okolju prijaznih, razgradljivih in recikliranih materialov. Cilj nabavne funkcije je, da ob predpisani kakovosti pravočasno priskrbi potrebne količine materiala po sprejemljivi ceni in ugodnih plačilnih pogojih. Izbor dobaviteljev poteka po določeni metodologiji s kriteriji.

Podjetje ima okoli 150 dobaviteljev, domačih in tujih. Sestavne dele nabavljajo na različnih tržiščih. Le trije večji dobavitelji dobavljajo direktno na tekoči trak, medtem ko vsi ostali preko skladišč. Zanimivo je, da vezane plošče debeline 2,4 mm prihajajo iz Indonezije, plastična tapeta na njej pa je japonskega izvora, ki pa jo nalepijo v italijanski ali nemški tovarni. Aluminijasto pločevino za zunanje stene izdelujejo na Nizozemskem. Pri italijanskem podjetju kupujejo poliestrske plošče za stene in streho. Podvozje kupijo pri nemškem proizvajalcu, uporabljajo pa tudi podvozje Fiata, Peugeot in Mercedesa. Opremo, kot so hladilniki, kuhalniki, peči za gretje in grelniki vode, jemljejo pri proizvajalcih, pri katerih kupuje tudi vsa evropska konkurenca. Nekatera okna za prikolice in avtodome ter prednje stene in ostale plastične dele, oblazinjeno pohištvo, nadstreške za polintegrirce in pohištvene dele pa nabavljajo pri različnih slovenskih proizvajalcih.

Poslovni procesi so v podjetju vnaprej planirani, uporabljajo pa: strateško planiranje za obdobje 5 do 15 let, sezonsko in letno planiranje za obdobje 1 leta, drseče za 3 do 4 mesece in operativno izvedbeno za 1 do 4 tedne. Plani so grajeni na izhodiščih vodstva, izhodišča pa temeljijo na kombinaciji razpoložljivosti dejanskih informacij o poslovanju družbe in ocen bodočih družbenoekonomskih dogodkov.

Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti v podjetju je različna. Podjetje ima sezonsko proizvodnjo. Sezona v podjetju traja od julija tekočega leta do junija prihodnjega leta. Podjetje proizvaja le naročene proizvode, zato težijo k čim večji dobavljeni količini jeseni in spomladi.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

KOMPONENTE	ponder	OCENA					opombe
		zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
kak. kapacitet	0,14		X				• dobra
okolje	0,14		X				• skrb zanj
kontrola kvalitete	0,10		X				• sist. kakovosti
nabavni trg	0,14			X			• večina dobaviteljev ista
planiranje	0,13			X			• več ravni
izkorišč. proizvod. zmogljivosti	0,15		X				• sezonska proizvodnja
avtomatizacija	0,11			X			• ni velika, specifičnost
kakovost logističnega sistema	0,09			X			• dobro
ponderirana skupna ocena		0	2,12	1,41	0	0	3,53
skupna ocena podstrukture		SREDNJE DOBRO					

Legenda: kak. kapacitet – kakovost kapacitet; sist. kakovosti – sistem kakovosti

Vir: Informacije zaposlenih v podjetju in lastni zaključki.

5.2.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

Trg zahteva vedno nove in nove izdelke, kupci so vse zahtevnejši, konkurenca na trgu pa je močna. Vodilna podjetja se zavedajo pomebnosti dobrega kadra, njegovih sposobnosti in znanja kot vira konkurenčne prednosti. Za maksimalno izkoriščanje sposobnosti in znanja kadrov je pomembno, da posameznik sprejme cilje organizacije za svoje in da se zagotovi spodbudno delovno okolje.

Raziskovalno-razvojna podstruktura pomeni razvijanje novih in izboljšanje starih proizvodov. Razvojne rešitve, ki temeljijo na lastnem razvoju, so bolj tvegane, kot so na primer strategije posnemanja ali nakupa licenc. V podjetju Adria Mobil d.o.o., so vsi proizvodi plod lastnega znanja in izkušenj.

Vse dogajanje se v podjetju začne v lastnem razvojnem oddelku. Pri načrtovanju so zelo pomembni lastni razvoj, znanje in dolgoletne izkušnje. Pri snovanju upoštevajo tudi razporeditev zasnove in mere opreme tujih dobaviteljev ter vse to prilagodijo pohištvu in notranjosti. Vse to pa mora biti potrjeno tudi s strani uvoznikov in trgovske mreže, saj so njihove pripombe in zahteve vključene v izvedbo. Izdelane prototipe preizkusijo na testnih

stezah v tujini. Delež sredstev, namenjenih za R & R dejavnost, je v letu 2002 znašal en odstotek od celotnih prihodkov.

Razvojno-tehnični sektor pri razvoju sezonskega proizvoda vključuje vse sektorje, samostojne službe, predstavnike vodstva ter po potrebi različne zunanje strokovnjake. Največ novih idej pridobijo iz potreb samih kupcev. Veliko k izboljšanju pripomorejo tudi zaposleni, ki so stimulirani za iskanje predlogov in rešitev. Pri razvijanju izdelkov sodelujejo tudi z zunanjimi strokovnjaki, tako sodelujejo z Zavodom za raziskavo materialov in konstrukcij, z mariborsko univerzo in s priznanimi samostojnimi oblikovalci. V procesu vzpodbujanja inovativne dejavnosti v družbi se nenehno izboljšujejo tudi sami procesi v družbi. V tabeli 7 je prikazano število inovativnih predlogov od leta 1997, ko je bil oblikovan pravilnik o inovativni dejavnosti, do novembra leta 2003. Leta 2000 so prvotni pravilnik spremenili in dopolnili, zaposlili so tudi osebo, katere glavna naloga je bila koordinacija in motivacija za inovativno dejavnost. Iz tabele je razvidno, da se je število predlogov bistveno povečalo leta 2000 glede na predhodna leta, nato je število predlogov nekoliko upadlo, predvsem na račun manjših, manj učinkovitih predlogov. Povečalo pa se je število tistih, ki prinašajo večje prihranke in bistveno bolj vplivajo na poslovanje podjetja.

Tabela 7: Število inventivnih predlogov od leta 1997 do novembra 2003

Leto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Število predlogov	10	13	29	256	211	202	200

Vir: Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d. o. o., Novo mesto, junij 2003.

Tabela 8: Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

KOMPONENTE	OCENA					opombe
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
raven opremljenosti z R & R opremo		X				• laboratorij, različni informacijski sistemi
rezultati dejavnosti zadnjih let	X					• lastno znanje
delež sredstev, namenjenih za R & R			X			• 1 %
R & R kadri		X				• sodelovanje vseh, R-T sektor
sodelovanje z inštitucijami			X			• sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki
Skupaj	1	2	2	0	0	
skupna ocena podstrukture	SREDNJE DOBRO					

Vir: Informacije zaposlenih v podjetju in lastni zaključki.

5.2.5. Ocena finančna podstrukture

Finančna podstruktura je zunanji odraz uspešnosti ali neuspešnosti delovanja vseh ostalih podstruktur podjetja. V financiranju se odraža celota poslovanja podjetja. Finančno podstrukturo sem ocenila s pomočjo izračuna nekaterih kazalnikov finančne bonitete podjetja. Ugotavljanje bonitete financ pomeni primerjanje posameznih preteklih in sedanjih finančnih stanj, finančnih tokov in finančnih izidov, ki so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Kazalci finančne bonitete podjetja Adria Mobil, d. o. o., v obdobju 1997-2001

LETO	1997		1998		1999		2000		2001	
KAZALCI	AM	DM	AM	DM	AM	DM	AM	DM	AM	DM
Stopnja zadolženosti (%)	95,29	95,29	89,48	91,24	78,91	81,75	69,91	62,11	66,44	62,68
Koeficient kratkoročne likvidnosti	1,03	1,04	1,20	1,09	1,24	1,09	1,37	1,12	1,35	1,14
Koeficient tekoče likvidnosti	0,75	0,77	0,76	0,68	0,75	0,41	0,83	0,67	0,84	0,72
Kazalec finančne varnosti (%)	4,71	4,71	10,52	8,76	21,09	18,25	30,09	37,89	33,56	37,32
Kazalec finančne stabilnosti	0,08	0,10	0,15	0,29	0,38	0,39	0,43	0,51	0,46	0,48
Koeficient obračanja OB	3,02	3,44	3,06	3,20	2,65	2,66	3,11	3,09	3,22	3,26

Legenda: OB – obratna sredstva; DM – dejavnost, kamor uvrščamo vse, ki spadajo po klasifikaciji dejavnosti v skupino: Velike družbe, DM 34.2.

Vir: iBON 2002.

Stopnja zadolženosti je razmerje med tujimi in celotnimi viri sredstev. Gibanje tega koeficienta naj bi bilo do 50 odstotkov, vendar pa je to odvisno od panoge, v katero podjetje spada. Pove nam, kolikšen del poslovanja je financiranega s tujimi sredstvi. Iz tabele vidimo, da je bila stopnja zadolženosti podjetja v vseh letih višja od 50 odstotkov, prav tako je bil koeficient nad mejo normale za celotno dejavnost. Stopnja zadolženosti se je od leta 1997 do leta 2001 zniževala v obeh primerih. Tako se je koeficient za podjetje iz 95,29 znižal na 66,44 odstotka, to je za 28,85 odstotnih točk, koeficient za celotno dejavnost pa iz 95,29 odstotkov na 62,68 odstotkov. V letih od 1998 do 2000 je bil koeficient podjetja nižji od koeficienta dejavnosti, a je leta 2001 zopet narasel in presegel koeficient za celotno dejavnost. Na visok koeficient v letu 1997 so vplivale predvsem visoke kratkoročne obveznosti iz poslovanja in financiranja, saj so znašale kar 91,9 % vseh obveznosti do virov sredstev. Le te so se tekom let zniževale in v letu 2001 znašale le še 54,2 % od vseh obveznosti do virov sredstev. Kazalec tako kaže na to, da je bilo podjetje zadolženo. Iz tega sledi, da podjetje v lastnih sredstvih ni imelo kritja za celotna tuja sredstva. Podjetje je svoje poslovanje v večji meri financiralo s tujimi sredstvi, s tem pa so se povečevali stroški poslovanja. To je nevarno, še posebej v primeru neugodnih razmer na finančnem trgu.

Za prikaz likvidnosti sem uporabila naslednja dva kazalca:

Kazalec kratkoročne plačilne sposobnosti (imenovan tudi količnik obratne likvidnosti) je razmerje med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi in meri sposobnost podjetja, da poravnava kratkoročne obveznosti iz financiranja v celoti s kratkoročnimi sredstvi. Optimalna vrednost je odvisna od dejavnosti podjetja, po izkustvenem merilu pa naj bi bila

vrednost vsaj dve. Po mnenju strokovnjakov naj bi bila obratna sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti, da omogočijo nemoten potek financiranja. V obravnavanem obdobju je bil kazalec podjetja Adria Mobil d.o.o., okoli ena. V letu 1997 je bil kazalec podjetja zelo podoben kazalcu dejavnosti. V ostalih letih se je likvidnost podjetja nekoliko izboljšala, a še vedno ni dosegla primerne ravni, saj je kazalec še vedno pod mejo. Glede na kazalece dosežene likvidnosti v dejavnosti lahko vidimo, da ima podjetje le nekoliko boljšo likvidnost.

Kazalec tekoče plačilne sposobnosti (razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, ter kratkoročnimi obveznostmi) pove, ali ima podjetje dovolj visokokvalitetnih sredstev za kritje kratkoročnih obveznosti, kar govori o tem, da bi moral biti ta kazalec višji od ena. Izračun kaže, da je bilo podjetje na osnovi tega kazalca v vseh letih proučevanega obdobja plačilno nesposobno, zato je moralo del kratkoročnih obveznosti kriti z dolgoročnimi sredstvi. V dejavnosti so bile razmere še slabše, saj je količnik v letu 1999 padel na kar 0,41, vendar se je v naslednjem letu že dvignil, vendar je bil še vedno pod količnikom Adrie Mobil.

Kazalec finančne varnosti oziroma stopnja kapitalizacije kaže razmerje trajnega kapitala v celotnih virih podjetja. Podjetje je dolgoročno stabilnejše, čim večji je ta delež, kar pomeni, da je tem manj premoženja, financiranega s tujimi viri. Optimalna vrednost je 50 odstotkov ali več. V podjetju je bila vrednost tega kazalca v vseh obravnavanih letih pod optimalo, saj se je gibala pod 50 odstotki, kljub temu da je od leta 1997 do leta 2001 narasla za 28,9 odstotne točke. Vendar pa v primerjavi z dejavnostjo, kjer so razmere podobne, podjetje ne izstopa.

Kazalec finančne stabilnosti ali stopnja kreditne sposobnosti je eden pomembnejših kazalcev, ki kaže razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročno vezanimi sredstvi. Podjetje je kreditno sposobno, če je vrednost tega kazalca okrog ena. Količnik pa naj ne bi občutno presegal vrednost ena, kajti to bi pomenilo, da ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev. Kot je razvidno iz tabele 5, se je v opazovanem obdobju kazalec dejavnosti gibal podobno, kot se je gibal kazalec podjetja Adria Mobil. Kazalec je v vseh letih močno pod ena. Vzrok temu je, da so del dolgoročno vezanih sredstev financirali s kratkoročnimi viri. Pri vsem tem pa je pomembno tudi to, da je podjetje sposobno nemoteno obnavljati kratkoročne finančne vire.

Obratna sredstva relativno hitro spreminjajo svojo pojavno obliko; od tod tudi njihovo ime. Kako hitro jo spreminjajo oziroma kolikokrat na leto se iz prvotne denarne oblike preko reprodukcijskega ciklusa spet povrnejo v denarno obliko, nam pove koeficient obračanja obratnih sredstev. Izračunamo ga kot razmerje med vrednostjo prometa v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev v istem obdobju. Hitrejše obračanje sredstev vpliva na boljšo likvidnost podjetja. V podjetju se je vrednost tega kazalca v obravnavanem obdobju spreminjala. Sprva se je gibal okrog tri, v letu 1999 se mu je vrednost zmanjšala,

leta 2000 pa zopet zvišala, tako da je zopet znašal nad tri. V dejavnosti je bilo obračanje obratnih sredstev podobno kot pri podjetju Adria Mobil.

Glede na izračunane kazalce finančne bonitete sem ugotovila, da je bil finančni položaj podjetja Adria Mobil neugoden. Gospodarska recesija v svetu in Evropi, težave pri izgradnji gospodarske samostojnosti v Sloveniji, zapiranje lastnih prodajalnih podjetja po Evropi in stečaj belgijskega podjetja, vse to je podjetje pritisnilo ob zid v začetku devetdesetih. Podjetje zaradi bremena starih grehov iz preteklosti počasneje napreduje, vendar pa je izboljšanje iz leta v leto izrazitejše.

5.2.6. Ocena kadrovske podstrukture

Kadri oz. zaposleni v podjetju pomenijo nek delovni potencial, ki ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo vpliva na potek in razvijanje podjetja. V njih se skriva glavno bogastvo podjetja. So eden ključnih in nepogrešljivih elementov uspešnega razvoja, poslovanja in rasti podjetja.

Za oceno kadrovske podstrukture sem med številnimi faktorji izbrala naslednje kazalce:

- število zaposlenih,
- fluktuacija zaposlenih,
- izobrazbena struktura zaposlenih,
- struktura zaposlenih po spolu,
- kakovost vodilnih kadrov,
- starostna struktura kadrov,
- funkcionalno usposabljanje,
- štipendiranje.

Število zaposlenih ni le merilo velikosti podjetja, ampak vpliva tudi na uspešnost poslovanja. Če je zaposlenih premalo, so stroški za plače sicer nižji, vendar so zaposleni preobremenjeni, zato je delo manj natančno, manj izvirno in sploh slabše izvršeno (in uspešnost zato manjša), nekateri delajo tudi izven delavnega časa, kar pomeni višje stroške zaradi nadur, zaposleni pa so utrujeni in zato pri delu manj učinkoviti, v kolektivu pa vladata nezadovoljstvo in nemir. Če je zaposlenih preveč, so stroški za plače višji od potrebnih, delovni čas pa ni dovolj izkoriščen. Nevarnost je, da se v kolektiv zaleze lenobnost in zato neučinkovitost, nekateri pa na delovnem mestu na stroške podjetja opravljajo zasebne posle. Iz povedanega je očitno, da tako preveliko kot premajhno število zaposlenih zmanjšuje uspešnost poslovanja. Zato se k uspehu stremeče podjetje trudi zaposliti optimalno število ljudi.

S povečevanjem proizvodnje se povečuje tudi potreba po dodatnem zaposlovanju. Kot je razvidno iz tabele 10, se število zaposlenih v podjetju Adria Mobil d.o.o. nenehno povečuje. Največji porast števila zaposlenih je opaziti v letu 2000, saj se je število zaposlenih v podjetju povečalo za kar 22,7 %. Število zaposlenih se je v juniju v primerjavi s številom zaposlenih v prejšnjem mesecu povečalo za 2 osebi, kar pomeni 0,3 % gibanja zaposlovanja na mesec. Pogodbo o zaposlitvi za določen čas ima od 619 zaposlenih dne 1.07.2003 sklenjeno 130 oseb, to je 21 %. V podjetju se držijo politike, da je % zaposlenih za določen čas vedno enak, s tem naj bi se izognili nepotrebnemu odpuščanju delavcev v primeru slabega poslovanja. Zaposlene sem prikazala glede na njihovo kvalifikacijsko strukturo v tabeli 11.

Tabela 10: Število zaposlenih v Adria Mobil d.o.o.

datum	število zaposlenih	I
31.12.99	415	/
31.12.00	509	1,227
31.12.01	540	1,061
31.12.02	583	1,080
31.5.03	614	1,053
30.6.03	616	1,003
1.07.2003	619	1,005

Vir: Kadrovska evidenca podjetja.

Tabela 11: Število izvajalcev v Adrii Mobil d.o.o., 30.06.2003 po kvalifikacijski strukturi

sektor	VII	VI	V	IV	III	II	I	M	Ž	skupaj
vodstvo AM	3	1				1		2	3	5
sektor kakovosti	1	4	12					14	3	17
sektor logistike	2	2	11	7		12	1	32	3	35
kadrovska splošna služba	1	2	1	1				2	3	5
projekti	2	3	1					5	1	6
gospodarski sektor	4	3	7	1				5	10	15
sektor trženja	7	4	10	4		3		17	11	28
nabavni sektor	7	3	4	2				7	9	16
razvojno tehnični sektor	3	4	17	5	1		2	29	3	32
proizvodni sektor	1	3	54	217	8	105	69	308	149	457
Skupaj	31	29	117	237	9	121	72	421	195	616
%	5,0	4,7	19,0	38,5	1,5	19,6	11,7	68,3	31,7	100,0

Vir: Kadrovska evidenca podjetja.

Podjetje zaposluje največ delavcev s poklicno izobrazbo. Sem uvrščam delavce s četrto stopnjo izobrazbe in jih je 38,5 %. Podjetje zaposluje tudi 32,8 % nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcev. S srednje šolsko izobrazbo je zaposlenih 19 % vseh zaposlenih.

Z višjo izobrazbo je 4,7 % in z visoko izobrazbo 5 % vseh zaposlenih. Vidimo, da ima le 9,7 % vseh zaposlenih več kot srednjo šolo.

Zastopanje spolov v podjetju kaže večji delež moškega spola v strukturi, kar pa je posledica narave proizvodnje, v kateri je prisotno tudi fizično delo. Tako je v podjetju zaposlenih okoli 2/3 moških in 1/3 žensk.

V podjetju imajo gibljivi delovni čas in možnost razporejanja, tako da delajo približno do 10 sobot v letu. Nadure se večinoma koristijo v poletnem času, ko ima večina delavcev kolektivni dopust, delno pa gredo tudi v izplačila.

V podatkih letnih poročil je zaslediti, da ima podjetje nizko pozitivno fluktuacijo, saj se le ta giblje pod 0,5 odstotkov v zadnjih štirih letih. Največja je bila leta 1999, ko je znašala 0,48 odstotka, in najnižja leta 2000 - 0,2 odstotka. To je tudi eden od pokazateljev stabilnih razmer v družbi.

Starost osebja je pomemben dejavnik v podjetju. Od starosti so odvisne vrednote ljudi, njihova produktivnost, izkušnje, inovativnost. V tabeli 12 so prikazani starosti vodilnega osebja, dolžina delovne dobe in spol. Vidimo, da je povprečna starost vodilnega kadra v podjetju 46,25 let, povprečna delovna doba zaposlenih v podjetju pa je 16,9 let. Seveda pa vodilnega kadra ne moremo oceniti le na podlagi teh ugotovitev. Veliko pomembnejše bi bile ugotovitve glede uspešnosti vodenja o prisotnosti novih idej, a za tako oceno bi bilo potrebno daljše delovanje v podjetju in ocenjevanje dela vodilnih.

Tabela 12: Pregled vodilnega kadra po starosti, dolžini delovne dobe in spolu

Starost vodilnega osebja	37	41	42	45	47	49	50	59
Delovna doba	2	1,3	23,3	19,9	23,7	28,7	1,2	35
Spol	M	M	Ž	M	M	M	M	M

Vir: Kadrovska evidenca podjetja.

Visoka stopnja pripadnosti podjetja se gradi z ustreznim delovnim okoljem, nagrajevanjem in možnostmi za nadaljnji strokovni in osebnostni razvoj. Zahtevana izobrazba zaposlenih ni vedno skladna z zahtevo delovnega mesta. Izobrazbo lahko nadomestijo tudi delovne izkušnje zaposlenega in dodatna znanja, pridobljena z internimi izobraževanji. Delovne izkušnje včasih lahko doprinesejo več kot sama izobrazba.

Skrb za znanje zaposlenih in njihovo strokovno rast je med prednostnimi nalogami poslovne politike podjetja. V podjetju se zavedajo, da znanje postaja eden pomembnejših konkurenčnih prednosti vsakega podjetja. Zato povečujejo sredstva, namenjena izobraževanju in strokovnemu izpopolnjevanju, da bi sledili splošnim usmeritvam panoge in konkurenci. Brez izobraževanja zaposlenih ni napredka. Dolgoročnega razvoja podjetja si ni moč zamisliti brez motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene, spodbujajo ustvarjalnost, inovativnost ter plemenitijo izkušnje z vedno novimi znanji.

Podjetje daje velik poudarek na funkcionalno usposabljanje svojih delavcev. Izobražujejo se na vseh ravneh, v vseh smereh in v različnih izobraževalnih oblikah, tako znotraj kot zunaj družbe. Adria načrtno vzgaja in gradi kadre, ki naj bi bili s svojo mladostjo, energijo in sodobnim znanjem pripravljeni vlagati napore v nadaljnji razvoj podjetja. Prepričani so, da je kombinacija mladosti in zagnanosti s preudarnostjo in izkušnjami tista, ki lahko dolgoročno kroji uspešno strategijo podjetja in njegovo realizacijo.

Izobraževanju in razvoju kadrov v podjetju namenjajo veliko energije in sredstev. Podjetje organizira izobraževanje in izpopolnjevanje na različnih področjih, vsako izobraževanje pa je organizirano z določenim namenom. Letno organizirajo vsaj dve obliki izobraževanja na zaposlenega, ki sta obvezna sestavina rednih delovnih obveznosti. V podjetju deluje sistem prenosa znanja na druge, ko se srečujejo na sestankih.

Podjetje zaradi svoje izvozne usmerjenosti organizira jezikovno izobraževanje, ki se ga je v letu 2002 udeležilo 69 zaposlenih. Povečala se je udeležba v računalniškem izobraževanju glede na preteklo leto, udeležilo se ga jih je 50 zaposlenih. Veliko pozornosti so namenili izobraževanju zaposlenih po zahtevah ISO 14001 in OHSAS 18001. Prodajnim in nabavnim komercialistom organizirajo izobraževanje s področja zunanje trgovine, poslovnih pogajanj, prodajnih razgovorov. Nova delovna zakonodaja je zahtevala izobraževanje s področja delovnega prava in postopkov. Poleg eksternega izobraževanja, ki se ga je udeležilo 231 zaposlenih, pa poteka tudi interno izobraževanje, le-to je namenjeno predvsem usposabljanju novozaposlenih delavcev in raznim novostim v podjetju, udeležilo pa se ga je 580 udeležencev. V študij ob delu za pridobitev stopnje izobrazbe oz. specializacije je bilo vključenih 44 zaposlenih. Temu sklopu izobraževanj pa so v preteklem letu namenili največji del sredstev. Tako je bilo v ta namen v letu 2002 namenjenih kar 12,263 mio tolarjev od skupno 24,746 mio tolarjev.

Podjetje sprejema na obvezno prakso tudi študente in dijake, ki jim tako omogoči vpogled v konkretne poslovne procese. Podjetje objavlja razpise za štipendije v Razpisu za kadrovske štipendije, ki ga objavlja Zavod za zaposlovanje RS. Pri štipendiranju upoštevajo plan kadrovske potrebe v naslednjih letih in uspeh kandidata (v prvem letniku) za štipendijo. Trenutno ima podjetje 13 štipendistov na poklicnih, srednjih in visokih šolah.

Pri zaposlovanju novih delavcev v podjetju (poleg drugih) upoštevajo izobrazbo kandidata, dodatna znanja, sposobnosti in delovne izkušnje. V letu 1999 so vzpostavili tudi sistem vzpodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti, ki jim daje vidne rezultate. Na ta način se jim je povečala raven inovativnih predlogov na vseh ravneh podjetja.

Tabela 13: Ocenjevanje kadrovske podstrukture

KOMPONENTE	OCENA					
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	opombe
število zaposlenih		X				• dobra na izkoriščenost
fluktuacija		X				• nizka, pozitivna
izobrazbena struktura in skladnost			X			• dokaj ustrezna, ne vedno skladna
kakovost vodilnih kadrov			X			• ustrezna
starostna struktura vodilnih		X				• srednje visoka
napredovanje			X			• možno
štipendiranje		X				• skladno z zahtevami
funkcionalno usposabljanje		X				• poudarek
Skupaj	0	5	3	0	0	
skupna ocena podstrukture	SREDNJE DOBRO					

Vir: Informacije zaposlenih v podjetju in lastni zaključki.

5.2.7. Ocena organizacijske podstrukture

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. (Možina, 1994, str. 373). Na organizacijsko strukturo vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Vsaka organizacija je v stalni interakciji z okoljem. Okolje vpliva na organizacijo in organizacija vpliva na okolje (bolj ali manj uspešno). S prilagajanjem organizacije okolju skušamo doseči ravnovesje med organizacijo in okoljem (Možina, 1994, str. 376).

Organizacijsko strukturo lahko razumemo kot sestav razmerij med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 60). Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Zgrajena mora biti tako, da se izvajalci nalog v njej lahko fleksibilno obnašajo in da omogočajo hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti. Organizacijsko strukturo je potrebno stalno prilagajati nenehnim spremembam ciljev podjetja in drugim vplivnim dejavnikom organizacije (Lipičnik, 1993, str. 53-56). Dinamika in spremembe v okolju zahtevajo od podjetja, da prilagodi organizacijo tako, da bi najlažje obvladovalo nastale probleme in dosegalo želene cilje.

Podjetje z vsemi zaposlenimi je locirano na enem območju, tako da komunikacija med direktorjem in ostalimi vodilnimi ter zaposlenimi nemoteno poteka. Zaposleni morajo biti vključeni v organizacijo, zato da lahko vplivajo na uspešnost podjetja. Zato v podjetju

spodbujajo dvosmerno notranje komuniciranje med zaposlenimi in nadrejenimi, komunikacije; potekajo tako formalno kot neformalno, horizontalno in vertikalno. Vodstvo ima nalogo vzpostaviti učinkovit komunikacijski sistem.

Današnja organizacijska struktura podjetja je prikazana v sliki 15 (stran 34). Strateški vrh sestavlja individualni poslovni organ – torej glavna direktorica podjetja, kateri so podrejeni vodje posameznih oddelkov. Ostali vodilni so vodje posameznih sektorjev, kot so npr. vodja nabave, vodja logistike, vodja trženja,... Ti sprejemajo pomembnejše odločitve, ki zadevajo poslovanje podjetja. Odgovorni so za to, da informacije med operativnim delom in vodstvom podjetja potekajo brez zastojev, predvsem pa da informacije od začetka do končne postaje pridejo brez napak. Organizacijski vodja posameznega funkcijskega področja je odgovoren za organiziranost in nadzor izvajanja kontrole na svojem področju. Vsi zaposleni kontrolirajo kakovost svojega dela in sodelujejo pri izvajanju nadzora kontrole, ki ga izvaja vodja ali kdo drug. Lahko rečem, da podjetje Adria Mobil temelji na poslovno-funkcijski organizacijski strukturi. Posamezna delovna področja so specializirana, zaradi koncentracije znanja je razvoj posameznih funkcij zelo intenziven.

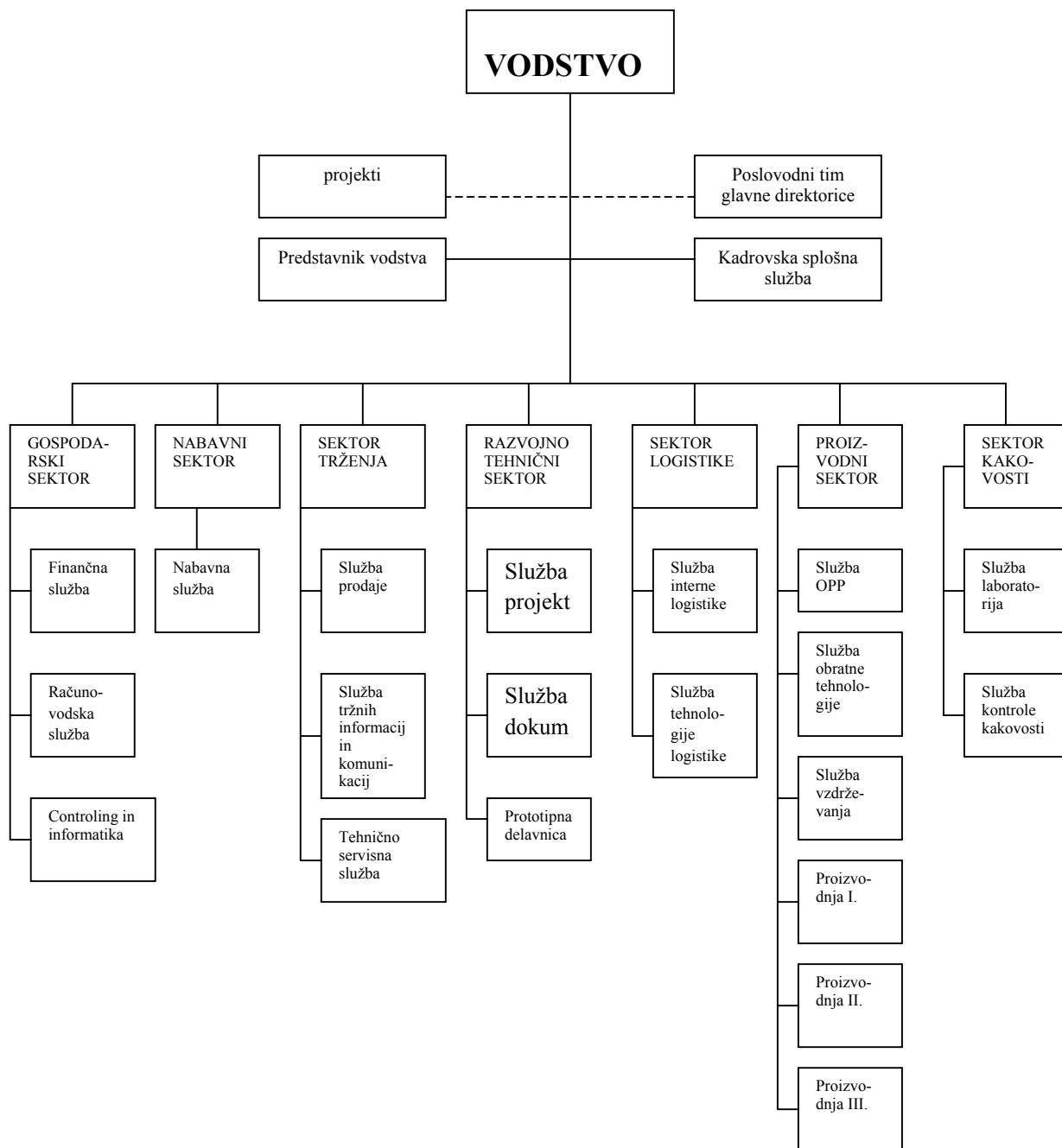
S sistemom vodenja kakovosti in sistemom ravnanja z okoljem so nedvomno opredeljeni organiziranost družbe, odgovornost in pooblastila za kakovost ter procesi v družbi. Direktorji sektorjev in samostojnih služb so odgovorni za obvladovanje procesov in izvajanje nadzora, merjenje in analiziranje procesov, odgovorni so, da se podatki o procesu posredujejo informacijskemu sistemu. O delovanju procesov poročajo na kolegij glavnega direktorja, ki v primeru odstopanj določi odgovorne osebe za izvedbo korektivnih ukrepov. Vsi direktorji sektorjev in samostojnih služb so odgovorni, da spremljajo napredek tehnike in ugotavljajo potenciale za izboljšanje procesov. Notranji mehanizmi preverjanja in stalnega izboljševanja temeljijo na Demingovem krogu (planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj).

Sistem planiranja in kontrole v podjetju nenehno izpopolnjujejo. Tako so v letošnjem letu nadgradili sistem vodenja kakovosti po zahtevah mednarodnega standarda kakovosti s prejetjem certifikata kakovosti ISO 9001:2000. Po večletnih prizadevanjih za boljše vodenje, odpravljanje napak, večjo kakovost izdelkov in odgovorno ravnanje z okoljem so prejeli tudi okoljski certifikat ISO 14001. S tem pa so se pridružili skupini organizacij, ki se trudijo delovati okolju prijazno. V podjetju se zavedajo, da sta v nenehno spreminjajočem se okolju uspešno uvajanje sprememb in obvladovanje ključnih procesov nujna tako za obstanek na konkurenčnem trgu kot za uspešen razvoj podjetja.

Podjetje spodbuja delavce k inovativnosti, tako da jih nagradi za oddane predloge. Izbirajo inovatorje mesecev, ki prejmejo plaketo, in inovatorja leta, ki prejme potovanje v vrednosti 1 mio sit. Nagrade avtorjem mnenj o inventivnih predlogih se gibljejo od 500,00 do 2.000,00 sit, odvisno od tega, v kateri rang spadajo. Nagrade za neizračunljive inventivne predloge znašajo od 800,00 do 50.000,00 sit, pri izračunljivih inventivnih predlogih pa ni zgornje meje. Inventivne predloge oddajajo v kadrovske splošno službo. Nato jih ustrezna

strokovna služba pregleda in preuči, komisija za inovativno dejavnost pa ovrednoti in nagradi.

Slika 15: Organizacijska struktura podjetja Adria Mobil



Legenda: ----- občasna koordinacijska povezava

Vir: Poslovodnik vodenja družbe, 2003.

Celotni sistem nagrajevanja temelji na materialnem in nematerialnem nagrajevanju. V materialno nagrajevanje so vključeni: razporeditev na zahtevnejše delovno mesto, razporeditev v višji plačilni razred, nagrade in nagrade za inovacije. Za nematerialna

nagrajevanja pa veljajo dodatna izobraževanja, kot so jezikovni tečaji, študij ob delu, obiski sejmov, objave o uspešnih posameznikih, možnost strokovnega razvoja v želeno smer.

Plače delavcev so sestavljene iz osnovne plače (določena s kolektivno pogodbo) in variabilnega dela, ki je sestavljen iz osebne ocene delavca, dodatka za delovno dobo v podjetju in celotno delovno dobo ter morebitne bonuse ter poslovne stimulacije, ki je odvisna od uspešnosti poslovanja celotnega podjetja. Plače vodilnega osebja so določene v individualnih pogodbah in so sestavljene iz osnovne plače, ki je določena po kolektivni pogodbi, in variabilnega dela, ki je odvisen od delovne dobe, pričakovane uspešnosti, poslovne uspešnosti, osebne uspešnosti in na koncu leta nagrada na podlagi doseženega dobička.

Slog poslovanja v podjetju je primeren. Odločitve se sprejemajo na več nivojih. O strateških odločitvah, ki so strokovno podprte s strani vodij posameznih sektorjev, se odloča uprava. Vodje oddelkov sprejemajo odločitve in rešujejo poslovne probleme v okviru svojih pristojnosti. Najnižje ravni pa sprejemajo operativne odločitve.

Tabela 14: Ocena organizacijske podstrukture podjetja

KOMPONENTE	OCENA					opomba
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo	
lokacija uprave podjetja	X					• na enem mestu
jasnost organizacijske strukture		X				• jasna
stopnja delegiranja pristojnosti			X			• velika
kakovost sistema planiranja in kontrole	X					• ISO
sistem nagrajevanja			X			• vzpodbuden
slog poslovanja			X			• primeren
narava organizacijske kulture		X				• pripadnost podjetju
sposobnost za dogovarjanje z okoljem		X				• ugled in velikost
Skupaj	2	3	3	0	0	
skupna ocena podstrukture	SREDNJE DOBRO					

Vir: Informacije v podjetju in lastni zaključki.

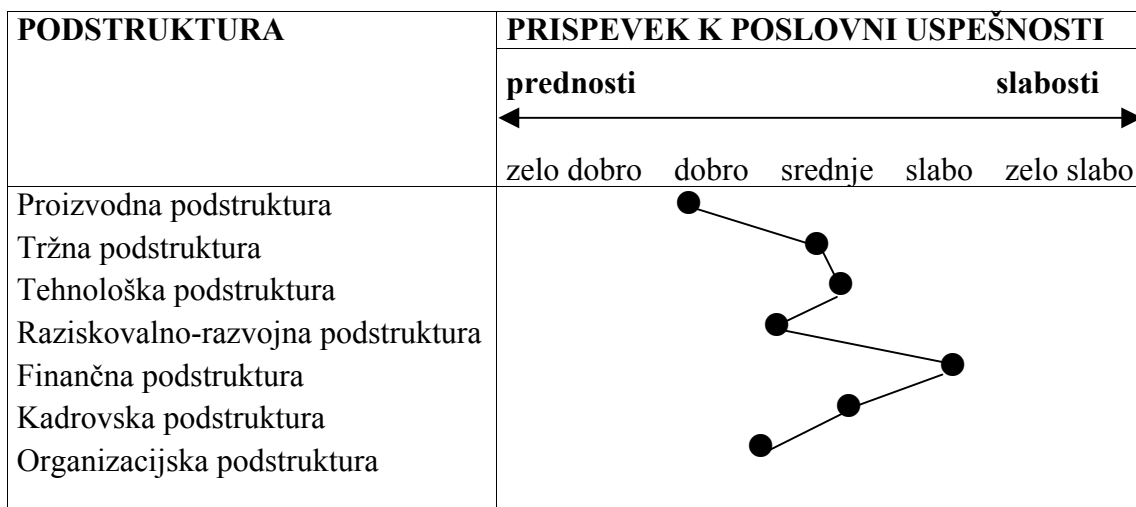
5.2.8. Zbirni pregled prednosti in slabosti podjetja

Slika 16 prikazuje profil prednosti in slabosti podjetja, ki temeljijo na ocenah v poglavju 5.2. S pomočjo profila ugotovimo, katere podstrukture podjetja prispevajo k poslovni uspešnosti in katere jo zmanjšujejo. Iz tega prikaza je razvidno, da podjetje nima izrazitih prednosti in ne slabosti. Poslovno uspešnost zmanjšuje nekoliko slabša finančna podstruktura, kar pa je posledica tako gospodarskih razmer kot tudi dogodkov v zvezi s podjetjem v začetku devetdesetih let.

Najboljši prispevek k poslovanju podjetja dajejo proizvodna, raziskovalno-razvojna in pa organizacijska podstruktura. V bodoče pa se mora podjetje vsekakor usmeriti na izboljšanje finančne podstrukture.

Glavne prednosti podjetja Adria Mobil d.o.o., so celovitost ponudbe, ki jo podjetje ponuja, in njegov ugled ter vodstvo, ki se je izkazalo v kriznem času. Velika prednost pa je tudi razvejana mreža lastnih distributerjev, ki omogočajo neposredni stik s posameznimi trgi in tako tudi s končnimi kupci ter s tem možnost prilagajanja posameznim trgom. Slabosti podjetja so v pomanjkanju lastnih virov financiranja in s tem večji zadolženosti in slabši likvidnosti.

Slika 16: Profil prednosti in slabosti podjetja glede na podstrukture



Vir: Ocene iz poglavja 5.2..

5.3. Celovita analiza priložnosti in nevarnosti podjetja

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja skušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi političnih, gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških in drugih oblik razvoja v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti. Te se v podjetju kažejo na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala. S tem ocenjevanjem odkrivamo strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141).

5.3.1. Ocena proizvodne podstrukture

Podstrukturo proizvodnje sem ocenila kot dobro. Podjetje nenehno izboljšuje svoj položaj in poslovanje, tako da je pričakovati pozitiven trend tudi v prihodnosti. Podjetje nudi kakovostne proizvode, stalno izpopolnjujejo in dopolnjujejo modele proizvodov in dodajajo nove linije. Podjetju se splača vlagati v kakovost izdelkov, saj so s tem bolj konkurenčni na trgu, vendar pa mora biti politika usmerjena tudi v zniževanje stroškov proizvodnje, saj le-ti negativno vplivajo na poslovno uspešnost.

Podjetje ne ponuja le izdelkov za preživljanje prostega časa, ampak v sklopu svojih podjetij tudi same počitnice. Tako lahko rečemo, da prehaja v skupino proizvajalcev opreme za prosti čas in potovanja. V sklopu Adria Holidays centrov izbirate med počitnicami na kopnem ali morju, seveda predvsem v izdelkih Adrie. Poleg najemov MSE, jadrnic in motonih čolnov, pa organizirajo tudi tečaje jadrnanja (Novi medij, 2003, str. 11). Celovitost ponudbe, od prodaje pa vse do servisiranja in izobraževanja serviserjev, dviguje konkurenčno prednost podjetja.

Podjetje je v Sloveniji edini proizvajalec, tako da nevarnosti glede domačega konkurenta ne vidim, saj tudi v primeru da bi se le-ta pojavil, ne bi predstavljal nevarnosti, saj ima podjetje močan ugled in dolgoletno tradicijo.

Zaradi stagnacije trga prikolic mora podjetje zmanjšano prodajo le teh na obstoječih trgih nadomestiti s prevzemanjem tržnih deležev drugim, s povečevanjem prodaje drugih proizvodov oziroma najti nove trge za obstoječe proizvode. Vse trši boj za kupca, neizprosna konkurenca in zasičenost trga omejujejo manevrski prostor. Kupci pa postajajo vse zahtevnejši in pričakujejo vedno bolj kakovostne proizvode.

5.3.2. Ocena tržne podstrukture

Vključitev Slovenije v Evropsko unijo bo prinesla tako dobre kot slabe strani. Podjetje se že sedaj srečuje z evropsko konkurenco, saj večino proizvodov proda na zahtevnih trgih Evrope. Na tem področju so dobro podkovani in imajo velik ugled, saj so na trgu s svojo blagovno znamko prisotni že okoli 40 let. Z vključitvijo in ukinitvijo mej se bodo po vsej verjetnosti priložnosti podjetja povečale.

Podjetje iz leta v leto povečuje število prodanih proizvodov in s tem svoj tržni delež na evropskem trgu. Turizem je pomembna gospodarska panoga in ima dobre obete tudi v prihodnosti, kar je vzpodbudno za podjetje. Priložnosti se kažejo tudi v naraščajočem trendu svobodnejšega počitnikovanja, v avanturističnih potovanjih in aktivnejšem preživljanju prostega časa. V razvitem svetu se starostna meja dviguje, tako da je vse več starega prebivalstva, ki ima čas za uživanje in dolge počitnice.

Blagovna znamka je pomemben dejavnik pri trženju proizvodov. Za podjetje je bil prevzem blagovne znamke od Adrie Caravan pozitivnega značaja, kljub takratnemu poslabšanju imidža. V preteklosti sta bili za Adriine izdelke značilni kvaliteta in nizka cena, njihova poslovna strategija je temeljila predvsem na nizkih stroških. Sedaj se podjetje osredotoča na strategijo diferenciacije v višjih cenovnih razredih. Trudijo se uveljaviti nov imidž, kvaliteto, za katero je potrebno plačati ceno. Strategija podjetja je usmerjena v povečevanje tržnega deleža na vseh prodajnih trgih ter v utrjevanje in ohranjanje sodelovanja s sedanjimi kupci. Cilj podjetja je postati tretji največji proizvajalec v Evropi. To pozicijo so v preteklosti že imeli. Na vseh izvoznih trgih je potrebno poskrbeti za izboljšanje imidža blagovne znamke in dokazati, da Adria Mobil ni več to, kar je bila. Pomembno je vlagati v oglaševanje, tako blagovne znamke kot samih proizvodov.

Na splošno sodijo izdelki Adrie Mobil v srednji cenovni razred, vendar podjetje zadnja leta skuša prodreti tudi z izdelki višjega cenovnega razreda, kar pa je lahko tako priložnost kot tudi nevarnost zanj.

Nove tržne priložnosti vidijo predvsem v širitvi na Japonsko in širše območje Azije, dežele srednje in vzhodne Evrope ter področja, ki še niso optimalno pokrita. Zavedati pa se je treba, da poleg tržnih raziskav in logistike k osvajanju tržišča spadajo tudi druge dejavnosti, ki bodo kupcu pomagale privzgojiti specifične navade počitnikovanja. V Evropi je to že uveljavljena oblika preživljanja dopusta, ki pa ni poceni; gre pač za drug profil kupca.

Z nakupom podjetja Fleetwood Caravans Ltd. si je podjetje zagotovilo nove prodajne in poprodajne mreže na angleškem trgu v prihodnjem letu. Z njegovo pomočjo pa ne bodo le prodajali, ampak bodo tudi raziskovali trg. Reorganizacija prodajne mreže je za podjetje pomenila pozitiven korak. Namesto lastnih podjetij so uvedli prodajo preko samostojnih uvoznikov, ki z lastnim kapitalom in izkušnjami tržijo Adriine proizvode v Evropi. Na ta način tudi ni bojazni, da bi izgubili identiteto oziroma samostojnost. Nevarnost preti s strani konkurentov, ki se združujejo. S povezovanjem pridobivajo na pogajalskih močeh, kar pa bi lahko vodilo tudi v zniževanje cen na evropskem tgu.

5.3.3. Ocena tehnološke podstrukture

Podjetje nenehno dopolnjuje tehnologijo v skladu z razvojem. Nenehno vlagajo tako v posodobitev stare opreme kot v izgradnjo nove. Spremljajo novosti v zvezi z materiali. Težijo k poznavanju vseh novosti in uporabi le-teh v proizvodnji. V avtomatizacijo je potrebno vlagati, če ne želijo zaostati, saj brez ustrezne tehnologije in razvoja ne gre.

V marcu 2003 so v sektorju logistike pričeli z uvajanjem oskrbe delovnih mest z novim načinom materialnih pretokov, imenovanim KAN BAN. Njegovi glavni cilji so preprečevanje prekinitve dela zaradi manjkajočih delov; izdelovanje delov, sklopov in finalnih izdelkov le takrat, ko jih potrebujejo; kontroliranje ravni tekočih zalog in njihovo ohranjanje na najnižji možni ravni. S tem informacijskim sistemom naj bi dosegli

harmonično krmiljenje proizvodnje; KAN BAN je eden od pripomočkov na poti k sistemu JIT, to je konceptu pravočasne oskrbe proizvodnje s ciljem izboljšati konkurenčnost in znižati stroške.

Vsem opravljenim testiranjem sledi homologacija. Podjetju je že uspelo pridobiti evropsko homologacijo za avtodome. Homologacijo za prikolice opravlja vsaka država posebej, in sicer do leta 2005, ko naj bi tudi za te proizvode pripravili za vse evropske države veljavne predpise, kar bo v veliki meri zmanjšalo zamudne in drage postopke.

Priložnost podjetja v prihodnosti je vezana na stalno in dosledno zagotavljanje kakovosti proizvodov in s tem proizvodnih procesov, saj je od tega odvisno celotno poslovanje. Slaba kakovost odžene kupce, poveča stroške izmeta, kar vodi do slabšega poslovanja. V Evropski uniji okolje uživa pravno zaščito, zato je pridobitev okoljskega certifikata izrednega pomena, saj bo tudi Slovenija postala članica Unije v kratkem.

Nevarnost lahko preti s strani večjih konkurentov v Evropi, ki z združevanjem podjetij združujejo tudi tehnološke razvoje. Sodobna tehnologija, standardiziranje tehnoloških postopkov in avtomatizacija pripomorejo k boljšemu izkoristku, povečevanju produktivnosti in zniževanju stroškov dela. Uspešno uvajanje sprememb in obvladovanje ključnih procesov so nujni za obstanek na konkurenčnem trgu in za uspešen razvoj podjetja. Razlogi za združevanje so tudi v lažjem obvladovanju podjetij, večjem prispevku v R & R, v pridobitvi novih trgov oz. tržnih deležev.

5.3.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

Podjetje ima organiziran razvojno-tehnični sektor, v okviru tega je organiziranih več oddelkov. Spremljajo razvoj proizvodov, tehnologije, novosti ter uporabo le-tega v praksi. Podjetje je v tem dobro podkovo. Proizvodnja počitniških prikolic in avtodomov je specifično tržišče, ki zahteva veliko znanja, truda in vlaganja v R & R, da ohranijo stik s konkurenti podjetja. Upoštevati je potrebno tudi servisiranje in število reklamacij, ki pa jih je iz leta v leto, z dvigovanjem kakovosti in boljšim testiranjem, vedno manj.

Podjetje mora vlagati v razvoj, kajti če ne bodo sledili novostim v tehnologiji, se lahko zgodi, da bodo zaostali za konkurenco. Paziti pa morajo, da ti stroški razvoja ne bodo previsoki, ker to negativno vpliva na ekonomičnost poslovanja. Priporočam, da ohranijo nivo tehnološkega razvoja in stalno spremljanje novosti na trgu. Vse močnejša tuja konkurenca lahko pomeni za podjetje tako priložnost kot nevarnost. Priložnost zato, ker lahko to spodbudi podjetje k okrepitvi dejavnosti na tem področju, in s tem k ohranjanju konkurenčnosti. Nevarnost pa predstavlja v primeru, če podjetje ne bi moglo slediti močnejšim konkurentom, ker ne bi bilo dovolj finančno sposobno ali če ni bi imelo dovolj informacij.

Podjetju priporočam, da še naprej sodeluje z zunanjimi inštitucijami. Pridobivanje informacij pri zunanjih sodelavcih jim daje priložnosti za hitrejšo in kakovostnejšo osvajanje novih proizvodov in pridobivanje novih kupcev. Trg zahteva vedno nove in nove proizvode in za zadovoljevanje kupcev v prihodnosti mora biti podjetje inovativno. Konkurenčna prednost pa se kaže v inovacijah in ne le v izboljšavah, saj le-te konkurentje hitro prevzamejo, zato je inovativnost za podjetje ključnega pomena. Inovativnost in kakovost sta dva od adutov Adrie. S sistemom nagrajevanja inovativnih predlogov si je podjetje pridobilo veliko kreativnih zamisli, paziti pa morajo, da le-te ne bi ostale le na papirju oz. da delavci ne bi izkoriščali nagrajevanja.

5.3.5. Ocena finančne podstrukture

V finančnih podatkih se odslkava delovanje celotnega podjetja oziroma vseh njegovih podstruktur. Pri ocenjevanju priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture sem ugotovila, da je bi finančni položaj podjetja Adria Mobil d.o.o. v obravnavanih letih neugoden, vendar z opaznim trendom nenehnega napredovanja. Podjetje v lastnih sredstvih ni imelo kritja za celotna tujaa sredstva. Financiranje s tujimi sredstvi pa povečuje stroške poslovanja. To je zlasti nevarno, če na finančnem trgu vladajo neugodne razmere. Podjetje mora stopnjo zadolženosti še nekoliko zmanjšati in spremeniti strukturo ročnosti financiranja, da ne bo potrebno kratkoročnih obveznosti kriti z dolgoročnimi sredstvi. Adria mora izboljšati finančno stabilnost, saj del dolgoročnih sredstev financira s kratkoročnimi viri.

Podjetje je kljub slabemu finančnemu položaju ves čas vlagalo v izobraževanje in razvoj, in rezultati so že vidni v poslovanju. Podjetje je vsa leta poslovalo pozitivno in ta izid vsako leto tudi povečuje. Glede na slab položaj v preteklosti se je podjetje uspešno postavilo na lastne noge in menim, da ima dovolj priložnosti za popravo svojega finančnega položaja.

Večjo nevarnost lahko predstavlja v podjetju pomanjkanje znanja in zavedanja o doseganju optimalne strukture kapitala. V podjetju se morajo zavedati, da je potrebna taka struktura kapitala, ki bo omogočala maksimiziranje premoženja lastnikov podjetja. Pri vsem tem pa mora finančnik izbrati tudi tak način financiranja, ki povzroči najnižje skupne stroške financiranja. Z zaostrovanjem konkurence slovenskim podjetjem, z liberalizacijo zunanje trgovine in tujih naložb se vse bolj povečujejo potrebe po izboljšanju vodenja financ v podjetjih, drugače jim preti nevarnost. Za podjetje je potrebna nenehna budnost, spremljanje dogajanj v okolju in pravilno odločanje z upoštevanjem tveganja.

5.3.6. Ocena kadrovske podstrukture

Adria načrtno vzgaja in gradi kadre, ki naj bi bili svojo mladostjo, energijo in sodobnimi znanji pripravljeni vlagati napore v nadaljnji razvoj. Kombinacija mladosti in zagnanosti s poudarkom na izkušnjah naj bi bila tista, ki lahko dolgoročno kroji uspešnost podjetja. Izobrazbena struktura zaposlenih je zadovoljiva. Priložnosti podjetja se odpirajo na vseh področjih, saj podjetje namenja veliko pozornosti tako kvantitativnemu kot kvalitativnemu

povečevanju znanja. Odpiranje novih delovnih mest, skrb za socialno varnost in zadovoljstvo zaposlenih so nekateri od pomembnejših ciljev podjetja. Z vključitvijo vseh zaposlenih v realizacijo zastavljenih ciljev skušajo doseči posebej zaposlenih s cilji podjetja.

Povprečna starost vodilnih je 46,2 let, to ni več tako mlad kader, zato pa ima obilico izkušenj. Mlad in ambiciozen kolektiv nudi manj možnosti za fluktuacijo (kot so odhodi v pokoj), potrebni pa so mladi tudi za prinašanje novih idej in sledenje trendov. Prava kombinacija mladega in starega kolektiva pa je lahko prava konkurenčna prednost podjetja.

Priložnosti podjetja se kažejo tudi v vzgoji lastnega kadra z aktivno politiko štipendiranja in omogočanjem opravljanja delovne prakse mladim, preko katerih lahko podjetje spozna potencialne kadre. S tem pa si zagotovijo tudi ustrezno kakovost in profil zaposlenih, na katerih bo slonela prihodnost celotnega podjetja, ter skladnost zahtevane izobrazbe s formalno. Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo bo olajšan tudi pretok delovne sile. Obstaja možnost za fluktuacijo kadra v podjetju, saj so drugod v Evropi plače višje kot pri nas. Vendar pretiranega odhoda delavcev ne predvidevam.

5.3.7. Ocena organizacijske podstrukture

Organizacijsko strukturo sem ocenila kot srednje dobro. Vsi oddelki so usmerjeni v zasledovanje ciljev podjetja. Organizacijska struktura se mora vedno znova prilagajati spremembam na trgu, saj le na ta način lahko sledimo konkurenci in izkoriščamo tržne priložnosti. Nenehna (re)organizacija je normalen način delovanja v spreminjajočem se svetu. Brez fleksibilnosti ni uspešnega spremljanja okolja. Pomembno je, da je pretok informacij med različnimi ravni hiter in brez nesporazumov.

Podjetje spada med večja podjetja. Zaposleni se trudijo ustvariti produktivno klimo, kar je tudi osnova za uspešno sodelovanje med zaposlenimi. Z velikostjo podjetja in hierarhijo pa se pojavi tudi problem prenosa informacij skozi različne organizacijske ravni v obeh smereh.

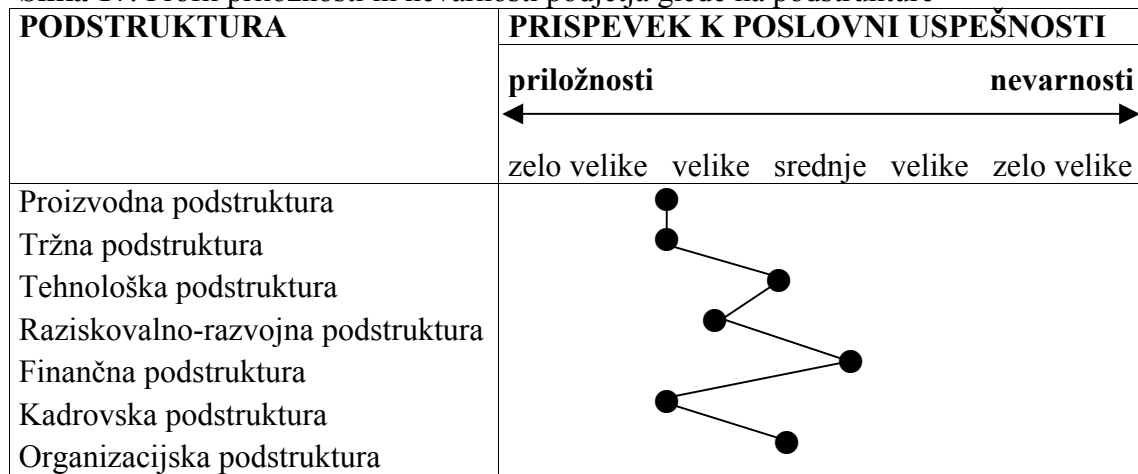
5.3.8. Zbirni pregled priložnosti in nevarnosti podjetja

Iz slike 17 je razvidno, da se dobre poslovne priložnosti kažejo na področju podstrukture proizvoda, tržne, raziskovalno-razvojne in kadrovske podstrukture, nekoliko manjše možnosti ima podjetje pri tehnološki in organizacijski podstrukturi, nekaj nevarnosti pa se izkazuje v okviru finančne podstrukture.

Priložnosti podjetja Adria Mobil d.o.o. se kažejo v celovitosti ponudbe, v osvajanju novih tržišč, v izdelavi proizvodov z višjo dodano vrednostjo, v izkoriščanju znanja in izkušenj, v hitrejšem in kakovostnejšem osvajanju novih izdelkov, v razširitvi proizvodnega programa, v strateških partnerstvih oz. prevzemanju sorodnih podjetij in tesnem sodelovanju z njimi.

Glavne nevarnosti podjetja so povezane z možnimi odlivi kadra, z vplivi recesije na evropskem trgu, v krepitvi konkurence in povezovanju konkurenčnih podjetij, v visokih stroških razvoja novih izdelkov, visokih stroških dela in materiala. Rast podjetja je izredno hitra, tu pa na podjetje preži nevarnost, če se ne bo pravilno odzvalo na okolje.

Slika 17: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja glede na podstrukture



Vir: Ocene iz poglavja 5.3..

6. SKLEP

Dinamika okolja sili podjetja, da so prisiljena spremljati dogajanja okoli sebe in se v največji meri prilagajati le-tem. Podjetje mora imeti izoblikovano jasno vizijo, cilje, poti in strategije, da lahko sledi razvoju na poti do končnega uspeha.

Analiza notranjega okolja v podjetju nam daje dobre ocene njegovih prednosti in pomanjkljivosti; na podlagi teh ocen poskušamo izdelati napovedi v zunanjem okolju, oceniti poslovne možnosti in nevarnosti, ki nam pomagajo oblikovati temeljne razvojne strategije, ter uresničiti dolgoročne planske cilje.

Vsako podjetje ima svoje priložnosti, ki jih ob spretnem zaznavanju lahko izkoristi ter se izogne nevarnostim, ki mu pretijo v okolju. Priložnosti je potrebno pravilno izkoristiti in tako prehiteti konkurente. Na podlagi izdelane SWOT analize lahko povzamem, da je Adria Mobil zelo perspektivno podjetje, z veliko potenciala za rast in razvoj v prihodnosti. Vztrajnost, inovativnost, dobro ime, uveljavljena blagovna znamka, delovni in sposobni ljudje, korektni odnosi s partnerji in dobavitelji so pripomogli k ozdravitvi firme. To pa so tudi aduti za uspešno delo.

V podjetju veliko časa posvečajo razvoju proizvodov in izobraževanju kadrov. Podjetje ima visoko kakovostne izdelke, ki jih je razvijalo tekom let, ter dobro izdelano distribucijsko mrežo prodajalcev. Vendar pa vse to v današnjem času ni dovolj za zagotovitev rasti in

razvoja. Potrebno je oblikovati dobro trženjsko strategijo za domače in tuje trge, izkoristiti neizkoriščene tržne niše, kvalitetno opravljati poprodajne storitve, z ustrezno motivacijo zaposlenih ter dolgoročnimi naložbami zagotavljati rast in razvoj.

Glavne prednosti podjetja so:

- ugled in prepoznavnost blagovne znamke,
- dobra izobrazbena struktura zaposlenih,
- prisotnost na tujih trgih,
- certifikat kakovosti in okoljski certifikat,
- lastna R & R dejavnost,
- hitro prilagajanje spremembam.

Glavni slabosti podjetja sta:

- neugodna finančna struktura,
- sezonski značaj proizvodnje.

Priložnosti podjetja se kažejo v:

- povečevanje tržnega deleža,
- naraščanje trenda počitnikovanja in razvoj turizema,
- pojav novih tržišč v Aziji in na Japonskem,
- celovitost ponudbe,
- prevzemanje podjetij in ustvarjanje podružnic,
- odprava tečajnega tveganja pri poslovanju z državami EU po uvedbi evra – ugodnejši pogoji za izvoznike.

Glavne nevarnosti podjetja se kažejo kot:

- trend združevanja podjetij,
- stagnacija trga,
- recesija svetovnega gospodarstva,
- močna tuja konkurenca,
- nelojalna konkurenca, kopiranje,
- prehitra rast podjetja.

SWOT analiza ni edini način celovitega ocenjevanja podjetja. Potrebno bi bilo narediti še druge raziskave, ki bi podjetju omogočile boljše in natančnejše odločitve o prihodnosti. Za natančnejše analize bi bilo potrebno pridobiti informacije, katere pa niso na voljo, saj veljajo za poslovno skrivnost podjetja.

7. LITERATURA

1. Abell, Derek F.: Management z dvojnimi strategijami. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
2. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 96 str.
3. Bartelj Andrej: Adria Mobil spet v evropski eliti. Dolenjski list, Novo mesto, 51 (2000), 16, str. 3.
4. Bizjak Fran et al.: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
5. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1994. 168 str.
6. Dornič Jožica: Zdravo jedro Adrie živi naprej. Dolenjski list, Novo mesto, 49 (1998), 51, str. 2.
7. Dušič Gornik Breda: Adrie zdaj ni več, naj živi Adria!. Dolenjski list, Novo mesto, 46 (1995), 43, str. 8.
8. Hauc Anton et al.: Projektno organiziran strateški management. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, 1993. 239 str.
9. Kotler Philip: Marketing Management, Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
10. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja., 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 289 str.
11. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Obzorja, 1987. 365 str.
12. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
13. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 1993. 381 str.
14. Pearce John A. et al.: Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Illinois: Irwin, 1994. 935 str.
15. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
16. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
17. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
18. Rozman Rudi: Organizacija proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 199 str.
19. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti Strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management, 1999. 282 str.

20. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri. Kranj, 25 (1992), 9/10, str. 644-653.

8. VIRI

1. Adria Mobil. [URL: <http://www.adria-mobil.si/si/>], 20.8.2003.
2. Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, junij 2003.
3. Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, december 2002.
4. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/sloexport/>], 9.9.2003.
5. iBON 2002 – Bonitete poslovanja za slovenska podjetja.
6. Kadrovska evidenca podjetja; mesečno poročilo, junij 2003.
7. Letno poročilo podjetja Adria Mobil v letu 2000.
8. Letno poročilo podjetja Adria Mobil v letu 2002.
9. Navodila za ocenjevanje gotovega proizvoda, 20.10.2000.
10. Novi medij, avgust 2003.
11. Pogovori z zaposlenimi (vodilnimi) v podjetju, 10.11.2003.
12. Poslovodnik vodenja družbe, 10.3.2003.
13. Poslovni informator Republike Slovenije – PIRS. [URL: <http://www.pirs.si/>], 20.8.2003.
14. Statistični urad RS, Statistični letopis. [URL: http://www.stat.si/letopis_n.htm], 9.9.2003.