

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PSPN ANALIZA PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.

Ljubljana, april 2004

PETRA DEMŠAR

IZJAVA

Študentka **PETRA DEMŠAR** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela,
ki sem ga napisala pod mentorstvom **mag. MELITE RANT**
in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
PREDSTAVITEV PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.	3
I. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.	5
1 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	5
1.1 Analiza donosnosti in dobičkonosnosti	5
1.2 Analiza uspeha poslovanja oz. poslovnega izida	7
1.2.1 Analiza prihodkov	7
1.2.2 Analiza odhodkov.....	8
1.2.3 Analiza ekonomičnosti	9
1.3 Analiza sredstev	10
1.3.1 Analiza stalnih sredstev	11
1.3.1.1 Obseg in struktura stalnih sredstev.....	11
1.3.1.2 Obseg in struktura osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti.....	12
1.3.2 Analiza gibljivih sredstev	13
1.3.2.1 Obseg in struktura gibljivih sredstev	13
1.3.2.2 Hitrost obračanja gibljivih sredstev	13
2 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ	14
2.1 Analiza zaposlenih	14
2.1.1 Obseg in struktura zaposlenih	15
2.1.2 Dinamika zaposlenih	16
2.1.3 Spremljanje in ocenjevanje izkoriščenosti delovnega časa	17
2.2 Analiza nabave	18
2.2.1 Obseg in struktura nabave	18
2.2.2 Dobavitelji, nabavne cene	20
2.2.3 Primerjava obveznosti do dobaviteljev in terjatev do kupcev	20
2.3 Analiza prodaje	21
2.3.1 Obseg in struktura prodaje vozil Suzuki	21
2.3.2 Prodajne poti.....	23
2.4 Analiza financiranja	24
2.4.1 Obseg in struktura virov financiranja	24
2.4.2 Plačilna sposobnost	25
2.4.3 Finančna stabilnost	26
3 UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.	27
II. ANALIZA OKOLJA PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.	29
1 ANALIZA ŠIROKEGA OKOLJA	29
1.1. Analiza gospodarskega okolja	29
1.1.1. Dinamika bruto domačega proizvoda.....	29
1.1.2. Gibanje cen življenjskih potrebščin, cen na drobno in inflacije.....	30
1.1.3. Gibanje deviznega tečaja	31
1.1.4. Gibanje povprečne bruto in neto plače na zaposlenega.....	31
1.1.5. Zaposlenost oz. nezaposlenost v Sloveniji	31

1.2. Analiza sociokulturnega okolja	32
1.2.1. Število in naravno gibanje prebivalstva Slovenije.....	32
1.2.2. Izobrazbena struktura.....	32
1.2.3. Socialna sestavina razvoja Slovenije znotraj EU.....	33
1.2.4. Prehod v na znanju temelječo družbo	33
1.3. Analiza tehnološkega okolja	33
1.3.1. Nove lokacije avtomobilske industrije.....	34
1.3.2. Novi trgi, novi modeli, nove povezave	34
1.3.3. Trendi na slovenskem avtomobilskem trgu	34
1.4. Analiza politično-pravnega okolja.....	35
1.4.1. Vstop Slovenije v Evropsko unijo	35
1.4.2. Uredba o skupinskih izjemah.....	36
2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA – panoge.....	36
2.1 Panožna konkurenca	36
2.2 Potencialni kandidati za vstop	38
2.3 Pogajalska moč dobaviteljev	39
2.4 Pogajalska moč kupcev.....	40
2.5 Nevarnosti substitutov.....	40
2.6 Ocena privlačnosti panoge.....	41
3 UGOTOVITEV PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI OKOLJA	42
III. SKUPNA OPREDELITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI TER OBLIKOVANJE STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.....	43
IV. SKLEP.....	46
LITERATURA	47
VIRI.....	48
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dobičkonosnost in donosnost poslovanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.	6
Tabela 2: Poslovni izid podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002 (v 000 SIT).....	7
Tabela 3: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.....	8
Tabela 4: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.....	9
Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.....	10
Tabela 6: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.	11
Tabela 7: Obračanje sredstev v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.	11
Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.	12
Tabela 9: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. po neodpisani vrednosti na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.....	12
Tabela 10: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. 2001 in 2002.	13
Tabela 11: Koeficient obračanja gibljivih sredstev, zalog in terjatev do kupcev ter trajanje obrata v dnevih, za podjetje Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.....	14
Tabela 12: Število zaposlenih v podjetju Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.	15
Tabela 13: Obseg in struktura zaposlenih po starosti v podjetju Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.	15
Tabela 14: Obseg in struktura zaposlenih po izobrazbi v podjetju Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.	16
Tabela 15: Število in struktura zaposlenih po spolu v podjetju Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.....	16
Tabela 16: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.....	17
Tabela 17: Bruto in neto koeficient fluktuacije zaposlenih v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.	17
Tabela 18: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.....	18
Tabela 19: Obseg in struktura nabave podjetja v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT).....	18
Tabela 20: Vrednost (v 000 SIT) in struktura (v %) nabave podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.	19
Tabela 21: Dnevi vezave terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT).....	20
Tabela 22: Prodaja vozil Suzuki po modelih v letih 2001 in 2002.	21
Tabela 23: Vrednost (v 000 SIT) in struktura (v %) domače prodaje proizvodov podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.	21
Tabela 24: Vrednost (v 000 SIT) in struktura (v %) domače prodaje proizvodov podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.	22
Tabela 25: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT).	24
Tabela 26: Stopnja lastniškosti financiranja in stopnja zadolženosti v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.	25
Tabela 27: Kazalci plačilne sposobnosti podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002 na dan 31.12. (v 000 SIT).	26
Tabela 28: Kazalci finančne stabilnosti za podjetje Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002 .	27
Tabela 29: Dinamika BDP v Sloveniji v obdobju 2000-2002.....	30

Tabela 30: Letne stopnje rasti cen življenjskih potrebščin, cen na drobno in stopnja inflacije v Sloveniji v letih 2000-2002.....	30
Tabela 31: Povprečni bruto in neto plača na zaposlenega v Sloveniji ter stopnje rasti v % za obdobje 2000-2002.	31
Tabela 32: Število zaposlenih, samozaposlenih in brezposelnih (v 000 SIT) ter stopnja brezposelnosti po ILO metodi (v %).	32
Tabela 33: Število prebivalstva (na dan 30.06.), stopnja rasti in naravni prirast prebivalstva Slovenije v obdobju 2000-2002.	32
Tabela 34: Ocena privlačnosti avtomobilske panoge v Sloveniji.	42
Tabela 35: PSPN matrika.....	44
Tabela 36: Seznam ukrepov, odgovornih oddelkov in rokov za izvedbo.....	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Suzuki Odar d.o.o.	4
Slika 2: Shema povezanosti podjetij Suzuki Odar d.o.o., Avtomotiv Rado d.o.o. in Panadria d.o.o.	4
Slika 3: Mesečna dinamika nabave v podjetju Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.....	19
Slika 4: Struktura domače prodaje proizvodov podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.....	22
Slika 5: Mesečna dinamika prodaja v podjetju Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002	23

UVOD

Med pomembnejše veje industrije spada tudi avtomobilska industrija. Z lastnim razvojem vpliva na razvoj drugih gospodarskih panog in zagotavlja relativno visoko stopnjo zaposlenosti. Avtomobilska industrija se je v zadnjih letih znašla v veliki krizi. Srečuje se s padcem povpraševanja in precejšnjimi presežnimi zmogljivostmi. Nekatere blagovne znamke se srečujejo tudi s krizo identitete. Povezovanje svetovne avtomobilske industrije je namreč povzročilo, da so si avtomobili postali zelo podobni. Proizvajalci vozil se srečujejo še z ostro medsebojno konkurenco, saj trg enostavno ni sposoben pokupiti vseh avtomobilov, ki jih proizvedejo tovarne.

Ti in še drugi problemi se zrcalijo v večjih in manjših avtomobilskih podjetjih, njihovem tržnem, tehnološkem in stroškovnem položaju ter nenazadnje tudi v sami učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetij.

Ravno uspešno poslovanje je cilj vsakega podjetja. V konkurenčnem boju preživijo le tista podjetja, ki so učinkovita in ustvarjajo dobiček. Zaradi številnih razlogov, ki se pojavljajo v podjetju in njegovem okolju, prihaja pri poslovanju podjetja do pozitivnih in negativnih odstopanj, ki otežujejo doseganje zastavljenih ciljev. Uspešno poslovanje je v največji meri rezultat smotrnih odločitev, ki jih sprejemajo odgovorni v podjetju. Osnovo za učinkovito ukrepanje predstavlja analiza poslovanja.

Predmet diplomskega dela "PSPN analiza podjetja Suzuki Odar d.o.o." je analiziranje prednosti in slabosti poslovanja podjetja (notranjega okolja podjetja) ter priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča (zunanjega okolja podjetja). Ugotavljanje prednosti in slabosti ter določanje sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v okolju, mora biti v podjetju stalen proces.

Namen diplomskega dela je pomagati vodstvu podjetja Suzuki Odar d.o.o. smotrno oblikovati odločitve za učinkovitejšo poslovanje. Na osnovi analize notranjega okolja podjetja in predvidevanja razvoja v okolju želim opozoriti na priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja ter nakazati možne smeri delovanja podjetja v prihodnosti. Ob branju diplomskega dela se je potrebno zavedati prisotnosti subjektivnega mnenja, ki ni nujno enako mnenju ostalih zaposlenih v podjetju Suzuki Odar d.o.o.

Cilj diplomskega dela je analizirati uspešnost poslovanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. v obdobju 2001 - 2002. Na podlagi prednosti in slabosti bom oblikovala poslovno strategijo, ki bo podjetje obvarovala pred nevarnostmi v okolju ter nakazala pot k uresničevanju priložnosti. V ta namen bo izvedena analiza okolja.

Da bi dosegla zastavljeni cilj, bom analizo opravila po vnaprej določeni **metodi**. Podjetje Suzuki Odar d.o.o. bom ocenjevala na osnovi klasičnega pristopa PSPN (SWOT¹) analize. Začela bom s t.i. fazo opazovanja. To pomeni zbiranje podatkov o poslovnih funkcijah (kadrovska, nabavna, prodajna, finančna), sredstvih, virih sredstev in poslovnem izidu za leti 2001 ter 2002. Na osnovi zbranih podatkov, ki jih bom razvrstila v tabele, bom izvedla primerjavo med podatki in ugotovila morebitna odstopanja. Dinamiko bom prikazala z indeksi (02/01), medsebojne povezave pa s koeficienti. Ugotovljeni odkloni nam bodo predstavljali problemska ali prednostna stanja. V fazi diagnosticiranja bom iskala možne vzroke za problemska stanja. Uspešnost podjetja je namreč odvisna od hitrosti odziva na potrebe in zahteve okolja.

Kvantitativna osnova za analizo poslovanja so podatki iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida za leti 2001 in 2002. V pomoč mi bodo tudi poročila (npr. letno poročilo o poslovanju) in nekatere interne evidence (npr. kadrovska evidenca, evidenca prodajne službe) podjetja Suzuki Odar d.o.o.

V diplomskem delu primerjam podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida za leti 2001 in 2002. Zaradi inflacijskih gibanj podatki medsebojno niso primerljivi, zato sem podatke za leto 2001 inflacionirala in jih naredila tudi realno primerljive z letom 2002. Neinflacionirani in inflacionirani podatki so predstavljeni v prilogi, v samem delu pa bom uporabljala inflacionirane podatke. Ob branju diplomskega dela se je potrebno zavedati tudi dejstva, da so se v obdobju 2001 - 2002 spremenili slovenski računovodski standardi. To je povzročilo, da bilanca stanja iz leta 2001 ni več povsem primerljiva z bilanco stanja iz leta 2002.

Drugi del diplomskega dela predstavljata analiza širšega in ožjega okolja podjetja. Na osnovi slednjega bom identificirala ključne pozitivne in negativne trende v okolju. V drugem delu se bom opirala na domačo in tujo literaturo; upoštevani bodo viri in članki, ki so povezani z avtomobilsko panogo in samim podjetjem. Osnova za uporabo teoretičnih spoznanj pa bodo informacije pridobljene s pogovori z zaposlenimi in pa lastna spoznanja ter izkušnje, ki jih pridobivam z delom v podjetju Suzuki Odar d.o.o.

Zasnova diplomskega dela temelji na štirih poglavjih in potrebnih podpoglavjih, ki dajejo delu zaokroženo celoto. Uvodu sledi kratka predstavitev podjetja Suzuki Odar d.o.o. Prvi del se nanaša na analizo poslovanja, ki nas preko analize uspešnosti poslovanja in posameznih poslovnih funkcij pripelje do glavnih prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Z analizo okolja, tako širšega kot ožjega, v drugem delu pridemo do skupka ugotovitev o priložnostih in nevarnostih v okolju. V tretjem poglavju združim vse bistvene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. To prikažem v PSPN matriki. Na podlagi izdelane matrike izberem najboljšo možno strategijo in navajam ukrepe, ki so potrebni za učinkovito izvedbo izbrane strategije. Na koncu diplomsko delo zaokrožim s sklepno besedo.

¹ PSPN (SWOT) pomeni kratico za: P=Prednosti (S=Strengths), S=Slabosti (W=Weaknesses), P=Priložnosti (O=Opportunities), N=Nevarnosti (T=Threats).

PREDSTAVITEV PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.

»Na seznamu slovenskih najhitreje rastočih podjetij, ki ga je nedavno pripravil Gospodarski vestnik, se je na drugem mestu znašlo podjetje Suzuki Wolf in Odar d.o.o., Ljubljana. Lahko pa mu rečemo, kar najhitrejša gazela v Sloveniji (Volčjak, 1996, str.13).«

Podjetje Suzuki Wolf & Odar d.o.o. je v drugi polovici leta 1993 ustanovilo 5 partnerjev. V času svojega poslovanja je podjetje spreminjalo svojo lastniško strukturo in je s 14.02.1997 prešlo v 100 % last dr. Odar Miroslava, ki je hkrati tudi njegov ravnatelj. Ob ustanovitvi je bilo podjetje vpisano v register gospodarskih podjetij kot trgovsko podjetje. Vseskozi gre za družbo z omejeno odgovornostjo, kar je razvidno že iz firme podjetja. Osnovna dejavnost podjetja je trgovina na debelo z motornimi vozili.

Podjetje Suzuki Odar d.o.o. je generalni uvoznik in distributer za prodajo blagovne znamke Suzuki na slovenskem trgu. Prodajni program podjetja Suzuki Odar d.o.o. obsega avtomobile Suzuki, motorna kolesa Suzuki in rezervne dele ter dodatno opremo blagovne znamke Suzuki.

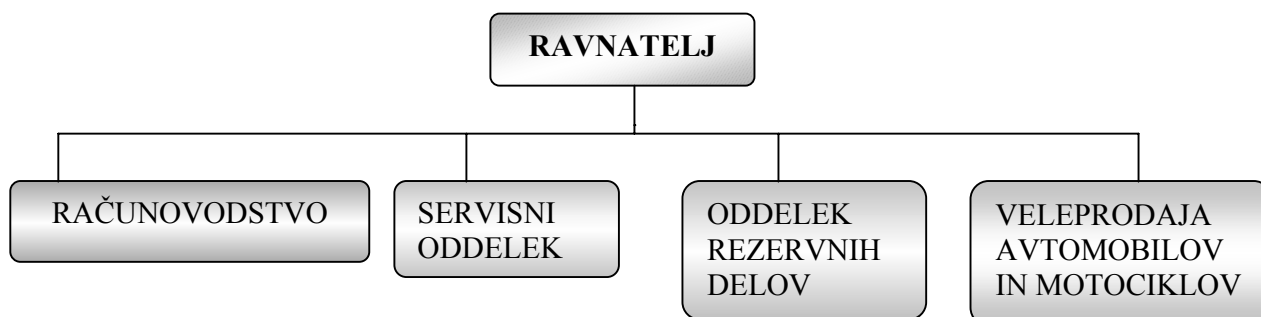
Suzuki spada med manjše proizvajalce avtomobilov. V zadnjih letih se razvija in pojavlja z novimi modeli. Predvsem je Suzuki uveljavljen z malimi terenskimi avtomobili in osebnimi avtomobili na štirikolesni pogon (alto, baleno, jimny, ignis, liana, grand vitara, carry van, wagon R, swift). Osebna vozila na štirikolesni pogon so Suzukijeva konkurenčna prednost v segmentu B.

Podjetje je vrsto let uvažalo motorna vozila od dobavitelja Suzuki Austria, ki je imel pooblastilo od proizvajalca Suzuki Motor Corporation (SMC), da pokriva prodajo tovrstnih vozil v Zahodni Evropi. Glede na spremembe trženja vozil po novih pravilih evropske komisije in skladno z uredbo o skupinskih izjemah, podjetje Suzuki Odar d.o.o. od oktobra 2003 dalje uvažata določena vozila od proizvajalca Magyar Suzuki Corporation (MSC).

Podjetje Suzuki Odar d.o.o. je osem let uporabljalo le posredne prodajne poti. Prodaja končnim kupcem se je tako izvajala le preko pooblaščenih trgovcev. Skozi vse to obdobje je bilo prisotno zavedanje o pomenu lastne maloprodajno-servisne mreže. Zavedanje se je udejanjilo v praksi z investicijo v avgustu leta 2001, ko je dr. Miroslav Odar postal 100 % lastnik in ravnatelj podjetja Panadria d.o.o. s poslovnimi enotami v Ljubljani, Mariboru in Celju. S tem je podjetje Suzuki Odar d.o.o. posredno pridobilo lastno maloprodajno-servisno mrežo za prodajo blagovne znamke Suzuki. Z lastnimi centri se je podjetje približalo željam slovenskega kupca. Kupec lahko kupi avtomobil ali motorno kolo znamke Suzuki pri »generalnem uvozniku«, hkrati pa je poskrbljeno tudi za servis in ostale poprodajne aktivnosti. To lahko vpliva na večje zadovoljstvo končnih kupcev, saj je prodajalec (Avtomotiv Rado d.o.o.) odzivnejši, nudi bolj ažurne informacije, hkrati pa zanj velja hitrejša dobava rezervnih delov.

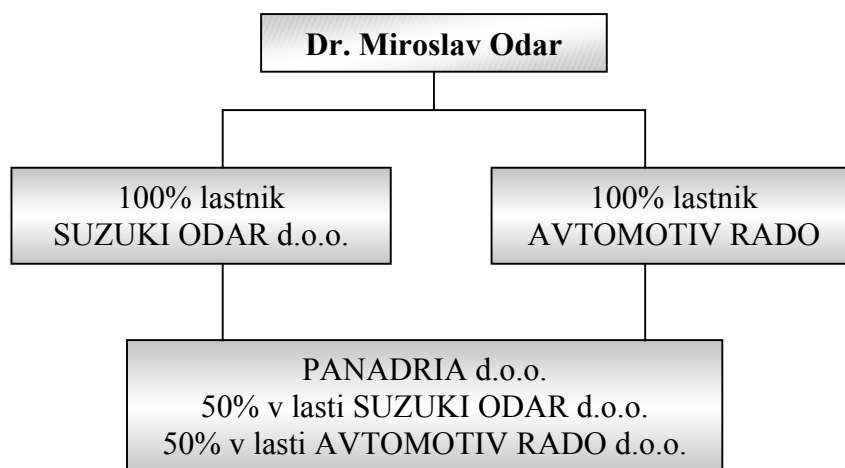
Po številu zaposlenih podjetje Suzuki Odar d.o.o. uvrstimo med majhna podjetja. V štirih oddelkih je skupno 11 zaposlenih. Organizacija podjetja prerašča iz enostavne v poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko, predstavljena pa je s sliko 1.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Suzuki Odar d.o.o.



Vir: Interni podatki podjetja Suzuki Odar d.o.o.

Slika 2: Shema povezanosti podjetij Suzuki Odar d.o.o., Avtomotiv Rado d.o.o. in Panadria d.o.o.



Vir: Interni podatki podjetja Suzuki Odar d.o.o.

Dejavnost podjetja Panadria d.o.o. je bila trgovina na debelo s pnevmatikami. Prodajni program je obsegal prodajo pnevmatik, alu platišč, skuterjev CPI in motorjev Daelim ter servisne in vulkanizerske storitve. Podjetje Panadria d.o.o. je trenutno v mirovanju iz naslova poslovanja podjetja oz. deluje v okviru dolgoročnih omejitev. Njeno dejavnost je prevzelo podjetje Avtomotiv Rado d.o.o.

Vizija podjetja Suzuki Odar d.o.o. je postati vidnejši člen na slovenskem avtomobilskem in motorističnem trgu. Z vlaganjem v dodatne prodajne in servisne zmogljivosti ter z izvirnimi prijemi prodaje bo podjetje vplivalo na dvig tržnega deleža in zadovoljstvo kupcev blagovne znamke Suzuki.

Poleg zadovoljevanja potreb in pričakovanj kupcev želi podjetje vpeljati nove organizacijske prijeme, s katerimi bo »oblikovalo« še bolj zadovoljnega, ustvarjalnega, znanja željnega in v napredek usmerjenega zaposlenega, ki bo soustvarjal pogoje za zadovoljevanje potreb vseh interesnih skupin podjetja.

I. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot priprava na odločanje v podjetju ali njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Pučko, 2001, str. 4).

Poslovanje podjetja Suzuki Odar d.o.o. bom analizirala z vidika njegove uspešnosti. Analizirala bom posamezne poslovne funkcije in na koncu navedla zaznane poslovne prednosti in slabosti podjetja. Analiza bo obsegala časovno obdobje 2001-2002, pri čemer bo leto 2001 osnova za primerjavo s poslovnim letom 2002.

1 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Uspešnost oz. neuspešnost poslovanja podjetja je opredeljena na dva načina: kot načelo doseganja maksimalnega učinka (koristi) z danimi sredstvi oziroma kot načelo doseganja danega učinka (koristi) z minimalnimi sredstvi (Stepko, 1989, str. 1). To je splošno ekonomsko načelo gospodarjenja (t.i. »minimax načelo«), na katerem temelji vsako smotrno odločanje v gospodarstvu. Pojem uspešnosti poslovanja pa je tesno povezan z uresničevanjem le-tega.

1.1 Analiza donosnosti in dobičkonosnosti

Rentabilnost poslovanja je, v današnjem družbenoekonomskem načinu gospodarjenja vsekakor temeljna mera uspešnosti podjetja. Kaže se v težnji po čim večji prodajni vrednosti proizvodov in storitev podjetja ob čim manjšem trošenju in angažiranju poslovnih prvin (Rozman, Rusjan, 1993, str. 2). Glede na to, s čim primerjamo rezultat, ločimo več vrst dobičkonosnosti, in sicer: dobičkonosnost sredstev (ROA), dobičkonosnost kapitala (ROE) in donosnost sredstev (ROI), ki jih prikazujem v tabeli 1.

Tabela 1: Dobičkonosnost in donosnost poslovanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	1.861.991	1.952.502	105
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	1.846.871	1.950.884	106
3. Dobiček oz. izguba (v 000 SIT)	15.120	1.618	11
4. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	2.079.240	3.710.011	178
5. Povprečni kapital (v 000 SIT)	216.337	482.731	223
6. Amortizacija (v 000 SIT)	27.220	36.253	133
7. EKONOMIČNOST (=1/2)	1,01	1,00	99
8. OBRAČANJE SREDSTEV (=1/4)	0,90	0,53	59
9. OBRAČANJE KAPITALA (=1/5)	8,61	4,04	47
10. DOBIČKONOSNOST SREDSTEV (v %) (=3/4)	0,73	0,04	6
11. DOBIČKONOSNOST KAPITALA (v %) (=3/5)	6,99	0,34	5
12. DONOSNOST SREDSTEV (v %) (=3+6)/4)	2,04	1,02	50

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 1 je razvidno, da je podjetje Suzuki Odar d.o.o. v obeh letih poslovalo rentabilno. **Dobičkonosnost sredstev** podjetja je v letu 2001 znašala 0,73 %, v letu 2002 pa 0,04 %, kar pomeni, da je 100 SIT vloženih sredstev v letu 2001 ustvarilo 0,73 SIT dobička, v letu 2002 pa 0,04 SIT dobička, oziroma za 94 % manj dobička.

Kazalec dobičkonosnosti kapitala podjetja Suzuki Odar d.o.o. je v letu 2001 znašal 6,99 %, v letu 2002 pa 0,34 %, kar pomeni, da je 100 SIT vloženega kapitala podjetju prineslo 6,99 SIT dobička v letu 2001 in 0,34 SIT dobička v letu 2002, oziroma za 95 % manj dobička.

Reprodukcijska oz. investicijska sposobnost podjetja je bila v obeh letih pozitivna. V letu 2001 je znašala 2,04, v letu 2002 pa 1,02. V letu 2001 je 100 SIT vloženih sredstev podjetju prineslo 2,04 SIT, v letu 2002 pa 1,02 SIT denarnih sredstev (za amortizacijo in pokrivanje izgube).

Vzroke za zmanjšano dobičkonosnost najdemo v slabšem poslovnem izidu v letu 2002 glede na leto 2001. Glavni vzrok za zmanjšanje dobičkonosnosti je manjše obračanje sredstev in kapitala podjetja, kar je posledica zmanjšanja obsega prihodkov na dani vložek sredstev in kapitala. Kazalnik obračanja sredstev je v letu 2001 znašal 0,90, v letu 2002 pa 0,53, kar pomeni, da se je obračanje sredstev v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšalo za 41 %. Kazalnik obračanja kapitala se je zmanjšal iz 8,61 v letu 2001 na 4,04 v letu 2002. V manjši meri je na spremembo dobičkonosnosti na slabše, ki pa je še vedno pozitivna, vplivalo tudi pomanjšanje ekonomičnosti za 1 % in to zaradi večjega povečanja odhodkov kot prihodkov v proučevanem obdobju.

1.2 Analiza uspeha poslovanja oz. poslovnega izida

Poslovni izid je ena izmed najpomembnejših ekonomskih kategorij, s katerimi merimo uspeh poslovanja podjetja. Prav na njem temelji večina kazalnikov, s katerimi nadalje osvetljujemo uspešnost podjetij (Kavčič, Kokotec-Novak, Turk, 1995, str. 54).

Ugotavljanje uspeha poslovanja je zelo pomembno, saj prikazuje uspešnost dela v podjetju, omogoča popravljanje napak in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neučinkovitost.

Tabela 2: Poslovni izid podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Poslovni prihodki	1.774.733	95	1.572.299	81	89
Finančni prihodki	66.683	4	379.182	19	569
Izredni prihodki	20.575	1	1.021	0	5
Prihodki skupaj	1.861.991	100	1.952.502	100	105
Poslovni odhodki	1.692.771	92	1.623.875	83	96
Finančni odhodki	153.813	8	324.811	17	211
Izredni odhodki	287	0	2.198	0	766
Odhodki skupaj	1.846.871	100	1.950.884	100	106
Dobiček iz poslovanja	81.962	-	-51.576	-	-
Dobiček iz financiranja	-87.130	-	54.371	-	-
Izredni dobiček	20.288	-	-1.177	-	-
Celotni dobiček	15.120	-	1.618	-	11
Davek iz dobička	-	-	-	-	-
Čisti dobiček	15.120	100	1.618	100	11

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 2 je razvidno, da so se poslovni prihodki in odhodki v proučevanem obdobju zmanjšali. Sicer pa je podjetje v letih 2001 in 2002 poslovalo z dobičkom oz. pozitivnim poslovnim izidom. V letu 2002 je podjetje slabše poslovalo kot v letu 2001, saj se je velikost dobička zmanjšala za 89 % glede na leto 2001. Na slednje je vplival močno zmanjšan dobiček iz poslovanja, ki gre predvsem na račun 11 odstotnega zmanjšanja poslovnih prihodkov. Podjetje je dosegalo dobiček v letu 2001 zaradi pozitivnega dobička iz poslovanja in pozitivnega izrednega dobička, ki sta pokrila izgubo iz financiranja, v letu 2002 pa je dobiček iz financiranja pokrila izgubo iz poslovanja in izredno izgubo.

1.2.1 Analiza prihodkov

Prihodki podjetja so tista kategorija, ki povečuje dobiček podjetja. V osnovi jih razdelimo na tiste, ki odražajo normalne pojave v poslovanju, to so redni prihodki in na tiste, ki so posledica nenormalnih ter popravljenih pojavov v poslovanju, torej izredne prihodke. Redne prihodke lahko še naprej razdelimo na poslovne prihodke, ki predstavljajo zmnožek prodanih količin izdelkov in njihovih prodajnih cen, ter na prihodke iz financiranja, ki so rezultat finančne dejavnosti podjetja (Turk, Melavc, 1998, str. 76).

Tabela 3: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Prihodek od prodaje proizvodov in storitev na DOMAČEM trgu	132.540	7	136.202	7	103
Prihodek od prodaje blaga in materiala na DOMAČEM trgu	1.625.438	87	1.423.658	73	88
Prihodek od prodaje proizvodov in storitev na TUJEM trgu	-	-	-	-	-
Prihodek od prodaje blaga in materiala na TUJEM trgu	5.346	0	10.800	1	202
Prihodek od prodaje	1.763.324	95	1.570.660	80	89
Drugi poslovni prihodki	11.409	1	1.639	0	14
Celotni poslovni prihodki	1.774.733	95	1.572.299	81	89
Finančni prihodki iz deležev	20.509	1	314.619	16	1.534
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	17.707	1	22.999	1	130
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	28.467	2	41.564	2	146
Celotni finančni prihodki	66.683	4	379.182	19	569
Izredni prihodki	20.575	1	1.021	0	5
CELOTNI PRIHODKI	1.861.991	100	1.952.502	100	105

Vir: Izkaz poslovnega izida in bilanca glavne knjige podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 3 je razvidno, da so se celotni prihodki podjetja Suzuki Odar d.o.o. v proučevanem obdobju povečali za 5 %. Razlog za povečanje celotnih prihodkov podjetja v letu 2002 je predvsem v povečanju finančnih prihodkov za 469 %. Slednje je posledica odprave slabega imena in povečanja prihodkov od prevrednotenja naložb ter deležev. Slabo ime je nastalo ob nakupu deleža v odvisni družbi Krasoprema d.d. (Interni vir podjetja Suzuki Odar d.o.o., 2003). Prihodki od prodaje so leta 2002 v strukturi celotnih prihodkov predstavljali 80 % celotnih prihodkov, od tega prihodki od prodaje na domačem trgu skoraj 80 %, na tujem trgu pa skoraj 1 %. Prihodki od prodaje na tujem trgu so se v proučevanem obdobju povečali, prihodki od prodaje na domačem trgu pa zmanjšali. Izredni prihodki beležijo 95 % upad.

1.2.2 Analiza odhodkov

Odhodki so tisti stroški, ki po odštetju od prihodkov vplivajo na poslovni izid v obračunskem obdobju. So stroški, ki se nanašajo na prodano količino proizvodov in storitev v obdobju (Pučko, Rozman, 2000, str. 224). Pri odhodkih moramo razlikovati med: poslovnimi odhodki (redni odhodki), finančnimi odhodki (redni odhodki) in izrednimi odhodki.

Tabela 4: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Stroški blaga, materiala in storitev	1.595.583	86	1.376.924	71	86
Stroški dela	54.625	3	56.529	3	103
Odpisi vrednosti	40.788	2	189.853	10	465
Drugi poslovni odhodki	1.775	0	569	0	32
SKUPAJ POSLOVNI ODHODKI	1.692.771	92	1.623.875	83	96
Prevrednotovalni finančni odhodki	0	0	139.860	7	-
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	153.813	8	184.951	9	120
SKUPAJ FINANČNI ODHODKI	153.813	8	324.811	17	211
IZREDNI ODHODKI	287	0	2.198	0	766
CELOTNI ODHODKI	1.846.871	100	1.950.884	100	106

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 4 je razvidno povečanje celotnih odhodkov za 6 %. Do tega je prišlo predvsem zaradi 111 % povečanja celotnih finančnih odhodkov. Ti so se povečali zaradi povečanih prevrednotenih finančnih odhodkov in povečanih obresti. Slednje vključujejo obresti za prejeta posojila bank, obresti za prejeta posojila odvisne družbe Krasoprema d.d., obresti iz naslova leasing pogodb in zamudne obresti. Poslovni odhodki so, kot najpomembnejša kategorija odhodkov v strukturi vseh odhodkov, predstavljali 83 % v letu 2002. Vzrok za 4 % zmanjšanje poslovnih odhodkov je bilo predvsem 14 % zmanjšanje stroškov blaga, materiala in storitev. Stroški dela so v letu 2002 glede na leto 2001 narasli za 3 %. Znotraj odpisa vrednosti so amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev, prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih ter prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih v letu 2002 dosegli 365 % višjo vrednost, kot v letu prej.

1.2.3 Analiza ekonomičnosti

Ekonomičnost ali gospodarnost opredelimo z razmerjem med proizvedeno (in prodano) količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi vložki ali z ustreznim recipročnim kazalcem (Pučko, Rozman, 2000, str. 275). Poslovanje je ekonomično, če so prihodki večji od stroškov, saj tedaj podjetje ustvarja dobiček. Čim večji so prihodki v primerjavi z odhodki, tem večja je ekonomičnost (Bošnjak, 1999, str. 19). Da podjetje posluje uspešno mora biti ekonomičnost v obdobju večja od 1.

Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	1.861.991	1.952.502	105
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	1.846.871	1.950.884	106
3. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	1.774.733	1.572.299	89
4. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	1.692.771	1.623.875	96
5. CELOTNA EKONOMIČNOST (=1/2)	1,01	1,00	99
6. POSLOVNA EKONOMIČNOST (=3/4)	1,05	0,97	92

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 5 je razvidno, da se ekonomičnost kazalcev v proučevanem obdobju ni bistveno spremenila. **Celotna ekonomičnost** podjetja Suzuki Odar d.o.o. se je v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšala za 1 %. V letu 2001 je znašala 1,01, kar pomeni, da je podjetje Suzuki Odar d.o.o. s prihodki pokrilo 101 % vseh odhodkov, oz. da so na 100 enot odhodkov ustvarili 101 enoto prihodkov. Celotni prihodki so bili v letih 2001 in 2002 realno večji od celotnih odhodkov. Podjetje je obe leti zaključilo z dobičkom. **Poslovna ekonomičnost** je bila v letu 2001 nad 1, v letu 2002 pa pod 1. V proučevanem obdobju se je zmanjšala za 8 %. V podjetju Suzuki Odar d.o.o. so torej na 100 enot poslovnih odhodkov, v letu 2002, ustvarili 97 enot poslovnih prihodkov. Zmanjšana poslovna ekonomičnost v letu 2002 je posledica višje vrednosti poslovnih odhodkov glede na poslovne prihodke. Ugotovimo lahko, da je bilo podjetje v letu 2002 manj učinkovito kot leto prej.

1.3 Analiza sredstev

Pri analizi sredstev imamo opravka z bilanco stanja, ki predstavlja pregleden prikaz premoženja oz. sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja za določen trenutek (Turk, Melavc, 1998, str. 441). Bilanco stanja običajno sestavljamo na dan 31.12. tekočega leta. Sredstva s katerimi podjetje razpolaga v določenem trenutku, predstavljajo premoženje podjetja (Pučko, Rozman, 2000, str. 57-58). Opredelili bi jih lahko kot stvari, pravice in denar, ki jih ima podjetje v določenem trenutku in mu omogočajo uresničevanje njegovih ekonomskih ciljev (Bošnjak, 1999, str. 20). Podjetje tako razpolaga s sredstvi, ki se delijo na stalna in gibljiva sredstva. Stalna sredstva se preoblikujejo v druge oblike v obdobju daljšem od enega leta. Gibljiva sredstva pa so tisti del premoženja, ki v toku reprodukcije spreminja svojo obliko v času krajšem od enega leta (Pučko, Rozman, 2000, str. 58).

Tabela 6: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Stalna sredstva	1.542.011	62	4.091.876	83	265
2. Gibljava sredstva	929.410	37	835.105	17	90
3. Aktivne časovne razmejitve	13.496	1	8.122	0	60
SKUPAJ SREDSTVA	2.484.917	100	4.935.103	100	199

Vir: Bilanca stanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 6 je razvidno, da so se skupna sredstva podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letu 2002 glede na leto 2001 povečala za 99 %. Vzrok za povečanje skupnih sredstev je povečanje stalnih sredstev za 165 %. Gibljava sredstva v omenjenem obdobju beležijo 10 %, aktivne časovne razmejitve pa 40 % upad.

Pomemben vpliv na učinkovitost poslovanja ima tudi koeficient obračanja sredstev, ki nam pove, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi oz. koliko sredstev potrebuje podjetje, da ustvari obstoječe prihodke. Slednje prikazujem v tabeli 7.

Tabela 7: Obračanje sredstev v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Prihodki (v 000 SIT)	1.861.991	1.952.502	105
2. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	2.079.240	3.710.011	178
3. OBRAČANJE SREDSTEV (=1/2)	0,90	0,53	59

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 7 je razvidno, da se je obračanje sredstev v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšalo iz 0,90 na 0,53 oz. za 41 %. Zmanjšanje je posledica večjega povečanja sredstev (za 78 %) kot prihodkov (za 5 %). Vrednosti kazalcev za obe leti prikazujeta, da je podjetje v proučevanem obdobju ustvarilo manj prihodkov kot znaša vrednost sredstev.

1.3.1 Analiza stalnih sredstev

1.3.1.1 Obseg in struktura stalnih sredstev

Neopredmetena dolgoročna sredstva zajemajo naložbe v pridobljene dolgoročne pravice do industrijske lastnine, dolgoročno odložene stroške in naložbe v dobro ime prevzetega podjetja (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 1/standard 02). **Opredmetena osnovna sredstva** so zemljišča, zgradbe, proizvodna oprema, druga oprema, osnovna čreda in večletni nasadi (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 1/standard 01). **Dolgoročne finančne naložbe** so naložbe v druga podjetja z vračilnim rokom daljšim od enega leta ali pa so vezana za nedoločen čas. Namenjena so pridobivanju finančnih prihodkov in drugih koristi oz. ohranjanju ter povečanju vrednosti vloženih sredstev.

Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	9.516	0,62	1.338	0,03	14
2. Opredmetena osnovna sredstva	715.674	46	2.160.698	53	302
3. Dolgoročne finančne naložbe	816.821	53	1.929.840	47	236
SKUPAJ STALNA SREDSTVA	1.542.011	100	4.091.876	100	265

Vir: Bilanca stanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

Iz tabele 8 je razvidno, da so se stalna sredstva v proučevanem obdobju povečala za 165 %. Razlog za to je povečanje opredmetenih osnovnih sredstev za 202 % in dolgoročnih finančnih naložb za 136 %. Struktura stalnih sredstev pokaže, da podjetje izmenično razpolaga z opredmetenimi osnovnimi sredstvi in dolgoročnimi finančnimi naložbami. Delež neopredmetenih dolgoročnih sredstev je zanemarljiv.

1.3.1.2 Obseg in struktura osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti

Spremljanje in ocenjevanje odpisanosti ali neodpisanosti osnovnih sredstev omogoča ugotavljati morebitne problemske položaje v podjetju z vidika zastarevanja oz. funkcionalne sposobnosti osnovnih sredstev (Pučko, 2001, str. 58).

Tabela 9: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. po neodpisani vrednosti na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Vrednost	%	Vrednost	%	
Zemljišča	138.391	19	311.144	14	225
Zgradbe	459.781	64	1.596.081	74	347
Proizvajalne naprave in stroji	0	0	43.200	2	100
Drobni inventar	0	0	2.630	0	100
Druge naprave in stroji	117.502	16	207.643	10	177
SKUPAJ OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	715.674	100	2.160.698	100	302

Vir: Interni vir podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 9 je razvidno povečanje opredmetenih osnovnih sredstev. Slednja so se povečala za 202 %, kar gre predvsem na račun 247 % povečanja zgradb. Opredmetena osnovna sredstva so se povečala zaradi nakupa podjetja Panadria d.o.o. (zgradb, zemljišč, opreme in strojev).

1.3.2 Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva so tisti del premoženja podjetja, ki v poslovnem procesu krožijo in prehajajo iz ene pojavne oblike v drugo. V prvotno pojavno obliko se vrnejo v obdobju krajšem od enega leta. Koeficient obračanja obratnih sredstev je zato praviloma večji od 1.

1.3.2.1 Obseg in struktura gibljivih sredstev

Struktura gibljivih sredstev je odvisna predvsem od dejavnosti, pa tudi od načina proizvodnje. Gibljiva sredstva razčlenimo naprej na obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Obratna sredstva se nadalje delijo na zaloge, dolgoročne in kratkoročne poslovne terjatve, dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina ter aktivne časovne razmejitve.

Tabela 10: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Zaloge	353.458	38	210.442	25	60
2. Kratkoročne poslovne terjatve	359.812	39	419.948	50	117
3. Kratkoročne finančne naložbe	208.306	22	200.208	24	96
4. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	7.834	1	4.507	1	58
SKUPAJ GIBLJIVA SREDSTVA	929.410	100	835.105	100	90

Vir: Bilanca stanja za podjetje Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Tabela 10 prikazuje 10 % zmanjšanje gibljivih sredstev. Zmanjšanje je v večji meri rezultat 40 % zmanjšanja zalog, kar je imelo pozitiven vpliv na poslovanje. Kratkoročne finančne naložbe beležijo 4 % upad. Kratkoročne poslovne terjatve so se v proučevanem obdobju povečale za 17 %. Razlog se kaže v povečanju povprečnega stanja terjatev do kupcev.

1.3.2.2 Hitrost obračanja gibljivih sredstev

Hitrost obračanja gibljivih sredstev merimo s koeficientom obračanja gibljivih sredstev. Pove nam število obračanj v enem letu oz. kolikokrat v enem letu se gibljiva sredstva pojavijo v določeni obliki (Bošnjak, 1999, str. 23).

Tabela 11: Koeficient obračanja gibljevih sredstev, zalog in terjatev do kupcev ter trajanje obrata v dnevih, za podjetje Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	1.774.733	1.572.299	89
2. Povprečna gibljiva sredstva (v 000 SIT)	1.223.721	882.259	72
3. Povprečen obseg zalog (v 000 SIT)	530.095	281.950	53
4. Povprečen obseg terjatev do kupcev (v 000 SIT)	357.467	389.880	109
A. Koeficient obračanja gibljevih sredstev (=1/2)	1,45	1,78	123
B. Koeficient obračanja zalog (=1/3)	3,35	5,58	167
C. Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev (=1/4)	4,96	4,03	81
I. Dnevi vezave obratnih sredstev (=365/A)	252	205	81
II. Dnevi vezave zalog (=365/B)	109	65	60
III. Dnevi vezave kratkoročnih terjatev (=365/C)	74	91	123

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Tabela 11 prikazuje, da se je **koeficient obračanja gibljevih sredstev** podjetja Suzuki Odar d.o.o. v proučevanem obdobju povečal za 23 %. To pomeni zmanjšanje dni vezave sredstev. V letu 2001 je koeficient obračanja gibljevih sredstev znašal 1,45, kar pomeni, da so bila gibljiva sredstva podjetja v povprečju vezana 252 dni. V naslednjem letu so le-ta potrebovala 205 dni za en obrat. Ta ugodna sprememba je imela pozitiven vpliv na likvidnost, ekonomičnost in uspešnost poslovanja. **Koeficient obračanja zalog** se je v proučevanem obdobju povečal za 67 %. Avtomobili, motorji in rezervni deli so se leta 2001 v skladišču nahajali povprečno 109 dni, v letu 2002 pa 65 dni. Slednje je posledica manjšega zmanjšanja prihodkov (za 11 %) kot povprečnih zalog proizvodov (za 47 %). **Kratkoročne terjatve** so v letu 2001 in 2002 predstavljale največji delež gibljevih sredstev. V letu 2001 so se povprečno obrnile 4,96 krat, kar pomeni, da so bile povprečno vezane 74 dni. V letu 2002 se je koeficient obračanja kratkoročnih terjatev zmanjšal za 19 %, kar pomeni daljšo vezavo sredstev. Razlog se kaže v povečanju povprečnega stanja terjatev do kupcev za 9 % in hkratnega zmanjšanja prihodkov za 11 %. Daljša dolžina vezave kratkoročnih terjatev v letu 2002 kaže na manjšo učinkovitost podjetja pri izterjavi plačil, kar je negativno vplivalo na uspešnost podjetja.

2 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

V nadaljevanju sledi analiza temeljnih funkcij v okviru poslovanja podjetja Suzuki Odar d.o.o., ki bo zajela analizo zaposlenih, analizo nabave, analizo prodaje in analizo financiranja.

2.1 Analiza zaposlenih

Zaposleni so osnovni delovni potencial podjetja, saj oblikujejo, usmerjajo in vodijo delovni proces, v procesu pa tudi neposredno sodelujejo in tako nastopajo kot njegov aktivni element (Florjančič, 1982, str. 33).

2.1.1 Obseg in struktura zaposlenih

Čeprav se prvi trenutek lahko zdi, da je ugotavljati obseg zaposlenih v podjetju zelo enostavno, se hitro izkaže, da ni tako. Težave se začnejo, čim se vprašamo, na kaj se nasloniti pri ugotavljanju obsega zaposlenega kadra (Pučko, 2001, str. 64). Pri analizi obsega in strukture zaposlenih sem se oprla na kadrovske evidenco podjetja Suzuki Odar d.o.o., v kateri so zajeti vsi zaposleni v rednem delovnem razmerju, ne glede na to ali so bili dejansko prisotni in so delali ali pa so bili odsotni.

Tabela 12: Število zaposlenih v podjetju Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.

ZAPOSLjeni	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
SKUPAJ zaposleni na dan 31.12	13	11	85
Povprečno št. zaposlenih	13	13	100

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 12 lahko razberemo, da je povprečno število zaposlenih v obeh letih znašalo 13. Na dan 31.12.2002 je bilo v podjetju Suzuki Odar d.o.o. 11 zaposlenih, 31.12.2001 pa 13, kar pomeni 15 % upad.

Tabela 13: Obseg in struktura zaposlenih po starosti v podjetju Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.

STAROST PO RANGIH	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Število	%	Število	%	
Do 20 let	0	0	0	0	0
Nad 20 do 30 let	0	0	0	0	0
Nad 30 do 40 let	8	62	4	36	50
Nad 40 do 50 let	3	23	4	36	133
Nad 50 do 60 let	2	15	3	27	150
Nad 60 let	0	0	0	0	0
SKUPAJ	13	100	11	100	85

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Starostna struktura zaposlenih podjetja Suzuki Odar d.o.o. se je v proučevanem obdobju spremenila. V podjetju je zaznan trend staranja zaposlenih in nobene zaposlitve v starostnem rangi do 30 let. Slednje je posledica kadrovske politike in lahko v prihodnosti ogrozi uspešnost poslovanja podjetja.

Tabela 14: Obseg in struktura zaposlenih po izobrazbi v podjetju Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.

STOPNJA IZOBRAZBE	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Število	%	Število	%	
/.	0	0	1	9	100
I.	0	0	0	0	0
II.	0	0	0	0	0
III.	0	0	0	0	0
IV.	2	15	3	27	150
V.	7	54	5	45	71
VI.	2	15	2	18	0
VII.	1	8	0	0	0
VIII.	0	0	0	0	0
IX.	1	8	0	0	0
VSI ZAPOSLENI SKUPAJ	13	100	11	100	85

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Na podlagi tabele 14 lahko ugotovimo, da se struktura zaposlenih po izobrazbi v podjetju v proučevanem obdobju ni bistveno spremenila. V podjetju Suzuki Odar d.o.o. prevladujejo zaposleni s IV. in V. stopnjo izobrazbe.

Tabela 15: Število in struktura zaposlenih po spolu v podjetju Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. v letih 2001 in 2002.

SPOL	Leto 2001		Leto 2002		I02/01
	Število	%	Število	%	
Moški	6	46	5	45	83
Ženski	7	54	6	55	86
SKUPAJ	13	100	11	100	85

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Na podlagi strukture zaposlenih po spolu, ki je prikazana v tabeli 15, vidimo, da v podjetju v letih 2001 in 2002 prevladuje ženska populacija.

2.1.2 Dinamika zaposlenih

Glavni pripomoček pri spremljanju in ocenjevanju dinamike kadra je bilanca gibanja zaposlenih. Ta bilanca nam kaže vsa povečanja ali vsa zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju in tudi fluktuacijo osebja (Pučko, 2001, str. 67).

Tabela 16: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

ZAPOSLENI	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
Stanje na dan 1.1.	12	13	108
Prišli od 1.1. do 31.12.	3	4	133
Odšli od 1.1. do 31.12.	2	6	300
Stanje na dan 31.12.	13	11	85

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Po stanju na dan 1.1.2002 vidimo, da se je število delavcev v letu 2002 glede na leto 2001 povečalo za 8 %. Leta 2002 so v podjetju zabeležili 4 prihode in 6 odhodov. Pri 6 odhodih je v 5-ih primerih prišlo do prehoda delavcev v podjetje Avtomotiv Rado d.o.o. Vsi novo zaposleni delavci so bili zaposleni v podjetju Panadria d.o.o., ki je avgusta 2001 prešla v 50 % last podjetja Suzuki Odar d.o.o. in 50 % last podjetja Avtomotiv Rado d.o.o.

Tabela 17: Bruto in neto koeficient fluktuacije zaposlenih v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Odšli od 1.1. do 31.12.	2	6	300
2. Zaposleni prišli - odšli v obdobju (neto število izmenjav)	1	-2	/
3. Zaposleni prišli + odšli v obdobju (bruto število izmenjav)	5	10	200
4. Povprečno število zaposlenih	13	13	0
5. Koeficient fluktuacije ODHODOV (v %) (=1/4)	15,4	46,2	300
6. BRUTO koeficient fluktuacije (v %) (=3/4)	38,5	76,9	200
7. NETO koeficient fluktuacije (v %) (=2/4)	7,7	-15,4	/

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Koeficient fluktuacije odhodov je v letu 2001 znašal 15,4 %, v letu 2002 pa 46,2 %. Bruto koeficient fluktuacije beleži 200 % porast. Neto koeficient fluktuacije je v letu 2001 znašal 7,7 % in se je leta 2002 znižal na negativno vrednost. Negativni neto koeficient fluktuacije v letu 2002 kaže na trend zmanjševanja števila zaposlenih.

2.1.3 Spremljanje in ocenjevanje izkoriščenosti delovnega časa

Zaposleni so delovni potencial podjetja, ki ga lahko izkoristimo boljše ali slabše. Za ocenjevanje izkoriščanja delovnega časa zaposlenega osebja v podjetju kaže izdelati bilanco koledarskega sklada delovnega časa, ki je nekemu podjetju v določenem obdobju na voljo (Pučko, 2001, str. 70).

Tabela 18: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Možni koledarski sklad delovnih ur	25.896	25.896	100
2. Število plačanih opravljenih delovnih ur ²	20.800	21.608	104
3. Stopnja izkoriščanja delovnega časa (v %) (=2/1)	80,3	83,4	104

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Stopnja izkoriščenosti delovnega časa v podjetju Suzuki Odar d.o.o. je v letu 2002 znašala 83,4 % in se je glede na leto 2001 povečala za 4 %. Razlog za to je v povečanju števila opravljenih plačanih delovnih ur in v enakem možnem koledarskem skladu delovnih ur. Možni koledarski sklad delovnih ur je ostal enak zaradi enakega povprečnega števila zaposlenih in zaradi enakega števila delovnih dni v letu 2002 glede na leto 2001. Število plačanih opravljenih delovnih ur se je povečalo zaradi zmanjšanja plačanih neopravljenih ur. Glede na to, da redni dopust ni vključen, je stopnja izkoriščanja delovnega časa zadovoljivo visoka.

2.2 Analiza nabave

Bistvo nabave je v priskrbi poslovnih prvin. Nabavo je moč razlagati kot nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na določenem trgu (Pučko, 2001, str.75).

2.2.1 Obseg in struktura nabave

Obseg nabave moramo spremljati in ocenjevati po vrednosti. Podatke za to črpamo iz knjigovodske evidence (Pučko, 2001, str. 76).

Tabela 19: Obseg in struktura nabave podjetja v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Vrednost	%	Vrednost	%	
1. Nabavna vrednost avtomobilov	1.170.582	80	954.788	75	82
2. Nabavna vrednost motornih koles	85.796	6	103.396	8	121
3. Nabavna vrednost rezervnih delov	194.101	13	185.333	15	95
4. Nabavna vrednost stanovanj	19.584	1	26.580	2	136
Skupaj nabavna vrednost	1.470.063	100	1.270.097	100	86

Vir: Interni vir (bilanca glavne knjige) podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 19 lahko razberemo, da se je vrednost nabave v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšala za 14 %. Nabava rezervnih delov se je zmanjšala za 5 %. Razlog za to je manjše število prodanih vozil in opravljenih servisov pooblaščenih serviserjev. Nabavna vrednost avtomobilov je upadla za 18 %. Nabavna vrednost motornih koles pa se je povečala za 21%. Razlog za povečanje nabavne vrednosti motornih koles je v nakupu večje količine od načrtovane prodaje.

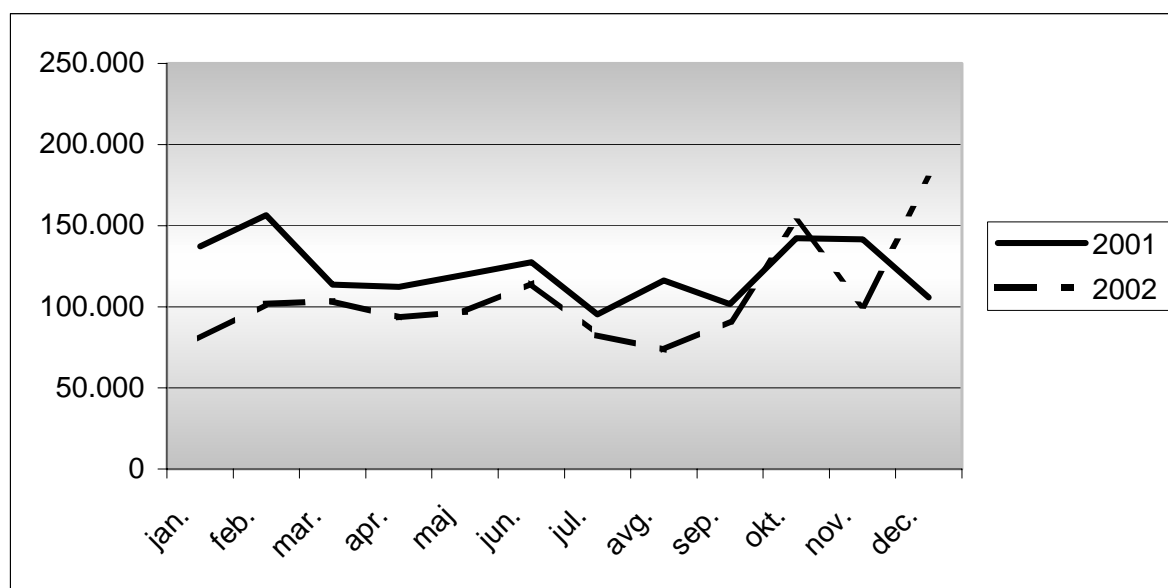
² Število plačanih opravljenih delovnih ur vključuje redni dopust.

Tabela 20: Vrednost (v 000 SIT) in struktura (v %) nabave podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Postavka	Leto 2001		Leto 2002	
	Vrednost	%	Vrednost	%
januar	137.206	9	80.411	6
februar	156.414	11	101.924	8
marec	113.700	8	103.547	8
april	112.236	8	93.514	7
maj	119.840	8	96.996	8
junij	127.452	9	114.706	9
julij	95.277	6	82.650	7
avgust	116.292	8	73.374	6
september	101.701	7	91.134	7
oktober	142.403	10	152.317	12
november	141.679	10	100.957	8
december	105.863	7	178.567	14
SKUPAJ	1.470.063	100	1.270.097	100

Vir: Interni vir (bilanca glavne knjige) podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Slika 3: Mesečna dinamika nabave v podjetju Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002 (v 000 SIT).



Vir: Tabela 20.

Tabela 20 in slika 3 prikazujeta mesečno dinamiko nabave v podjetju Suzuki Odar d.o.o. Iz slike 3 je razviden porast nabavne vrednosti v zimskih mesecih (oktober - februar). Trdimo lahko, da se podjetje srečuje s pojavom sezonske prodaje, kar posledično vpliva na nabavne vrednosti v posameznih mesecih.

2.2.2 Dobavitelji, nabavne cene

Osnovni vir nabave vozil, rezervnih delov in motornih koles je bilo v preteklosti podjetje Suzuki Austria. Suzuki Motor Corporation iz Japonske je zaradi povečanja konkurenčnosti blagovne znamke Suzuki proizvodnjo preselil na evropski trg, na Madžarsko, v Esztergom. V prihodnje bo tako Magyar Suzuki Corporation edini dobavitelj vozil, rezervnih delov in motorjev blagovne znamke Suzuki za slovenski trg. Omenjena sprememba bo spremenila višino nabavnih cen. Suzuki Odar d.o.o. bo naročal proizvodnjo in ne vozil iz zaloge. Slednje bo pomenilo znižanje nabavnih cen.

2.2.3 Primerjava obveznosti do dobaviteljev in terjatev do kupcev

Terjatve do kupcev se nanašajo na prodane proizvode ali storitve. V njih ni le vrednosti nabavljenih surovin ali materiala, ampak je bila v njihovo izdelavo vložena dodana vrednost. Zato mora biti vrednost prodaje večja od vrednosti nabave, vrednost terjatev do kupcev pa bi po tej logiki praviloma morala biti večja od vrednosti obveznosti do dobaviteljev (Pučko, 2001, str. 144-145).

Tabela 21: Dnevi vezave terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Prihodki od prodaje	1.763.324	1.570.660	89
2. Terjatve do kupcev	359.812	419.948	117
3. Obveznosti do dobaviteljev	300.168	340.402	113
4. Dnevi vezave terjatev do kupcev $(=(2*365)/1)$	75	98	131
5. Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev $(=(3*365)/1)$	62	79	127

Vir: Bilanca stanja in uspeha podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 21 lahko razberemo, da so bile obveznosti do dobaviteljev v proučevanem obdobju nekoliko manjše od terjatev do kupcev. Z nadaljnjo analizo podatkov pridemo do ugotovitve, da so se terjatve do kupcev v obdobju povečale za 17 %, kar je negativno vplivalo na poslovanje podjetja. Dnevi vezave terjatev do kupcev beležijo 31 % porast. Obveznosti do dobaviteljev so se v celotnem obdobju povečale, povečali pa so se tudi dnevi vezave obveznosti (za 27 %). Slednje izraža pozitiven vpliv na poslovanje podjetja, saj so se za podjetje Suzuki Odar d.o.o. izboljšali pogoji plačevanja dobaviteljem. Podjetje bo moralo ukrepati na področju plačevanja kupcev, saj relativno dolgi dnevi vezave terjatev negativno vplivajo na raven uspešnosti poslovanja.

2.3 Analiza prodaje

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode oz. storitve podjetja ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod (Pučko, 2001, str. 112).

2.3.1 Obseg in struktura prodaje vozil Suzuki

Tabela 22: Prodaja vozil Suzuki po modelih v letih 2001 in 2002.

MODEL	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
ALTO	8	/	/
BALENO	113	28	25
JIMNY	100	82	82
IGNIS	19	37	195
LIANA	38	50	132
GRAND VITARA	100	67	67
CARRY VAN	3	2	67
WAGON R	30	8	27
SWIFT	198	125	63
SKUPAJ	609	399	66

Vir: Evidenca prodajne službe podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 22 je razvidno, da je prodaja vozil blagovne znamke Suzuki v proučevanem obdobju padla za 34 %. Padec prodaje osebnega vozila baleno je posledica ukinitve proizvodnega programa le-tega. Prodaja terenskega vozila grand vitara beleži 33 % upad prodaje. Prodaja novega modela ignis je v letu 2002 porasla za 95 %. Podrobnejši komentar o gibanju prodaje sledi na koncu tega poglavja.

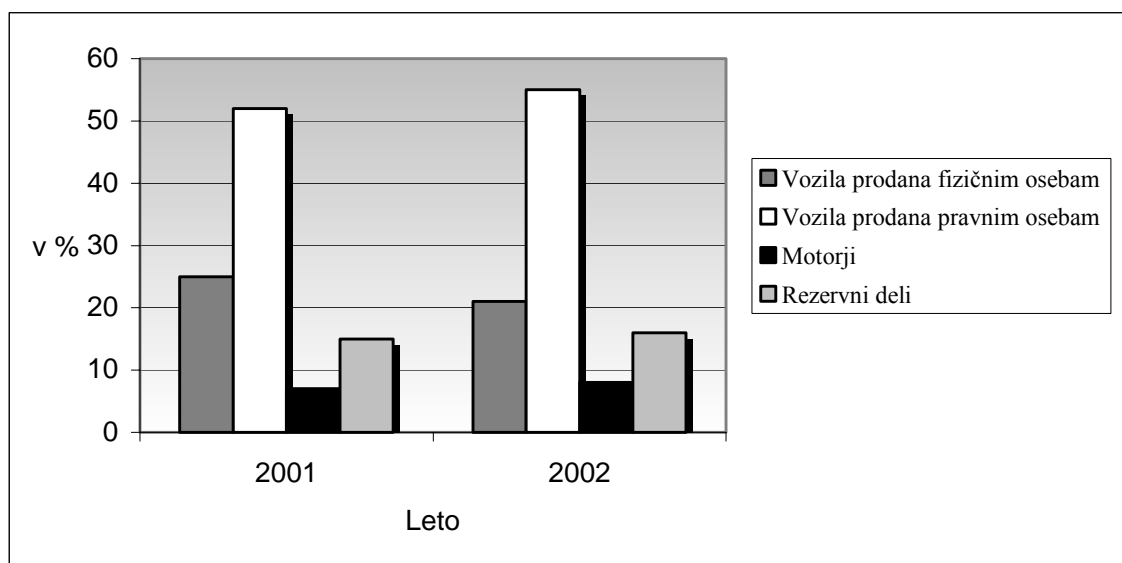
Tabela 23: Vrednost (v 000 SIT) in struktura (v %) domače prodaje proizvodov podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Postavka	Leto 2001		Leto 2002	
	Vrednost	%	Vrednost	%
Vozila prodana fizičnim osebam	422.316	26	301.131	21
Vozila prodana pravnim osebam	852.285	52	789.936	55
Motorji	107.251	7	108.818	8
Rezervni deli	243.586	15	223.773	16
SKUPAJ	1.625.438	100	1.423.658	100

Vir: Interni vir (bilanca glavne knjige) podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Tabela 23 prikazuje le prihodke od prodaje blaga in materiala na domačem trgu, brez prodaje na tujem trgu in brez prodaje storitev. Prodaja v proučevanem obdobju beleži 12 % upad. Skupno se je povečala le prodaja motornih koles. Gibanje strukturnih deležev je prikazano na sliki 4.

Slika 4: Struktura domače prodaje proizvodov podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.



Vir: Tabela 23.

Tabela 24 prikazuje mesečno dinamiko prodaje. Podjetje zaloge ne naroča dnevno, temveč glede na povpraševanje, subjektivno presojo in dolgoletne izkušnje. Vsa vozila so na zalogo naročena skladno s predhodnim dogovorom z generalnim direktorjem.

Tabela 24: Vrednost (v 000 SIT) in struktura (v %) domače prodaje proizvodov podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

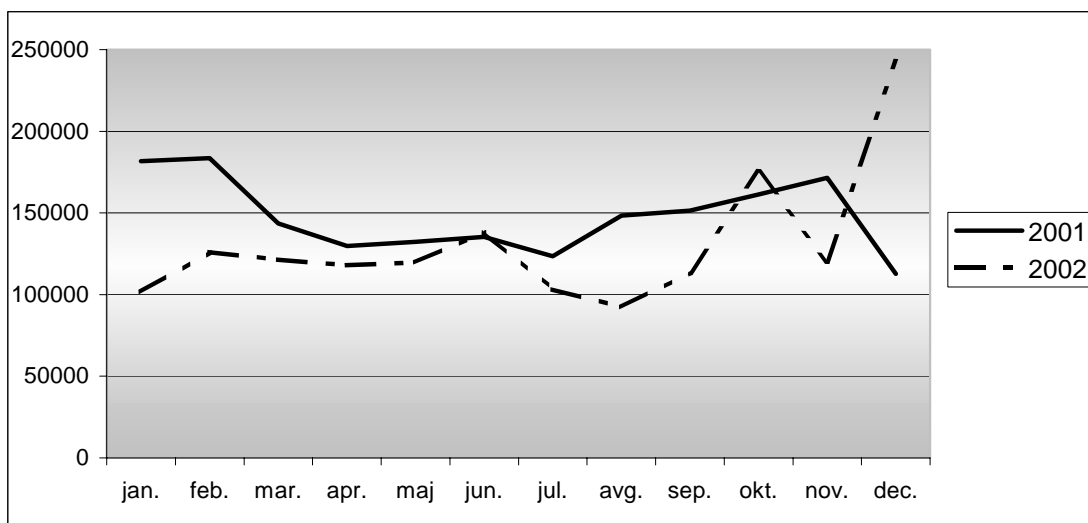
Postavka	Leto 2001		Leto 2002	
	Vrednost	%	Vrednost	%
januar	181.775	10	101.593	6
februar	183.506	10	126.056	8
marec	143.551	8	121.452	8
april	129.727	7	117.974	8
maj	132.296	7	119.662	8
junij	135.401	8	138.358	9
julij	123.502	7	103.136	7
avgust	148.261	8	92.233	6
september	151.394	9	113.400	7
oktober	161.192	9	175.302	11
november	171.473	10	120.201	8
december	112.655	6	242.932	15
SKUPAJ	1.774.733	100	1.572.299	100

Vir: Interni vir (bilanca glavne knjige) podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Slika 5 prikazuje mesečno dinamiko prodaje podjetja Suzuki Odar d.o.o. V poletnih mesecih, ko upade prodaja terenskih vozil naraste prodaja motornih koles. Vse to nakazuje, da je pri prodaji posameznih skupin proizvodov podjetja Suzuki Odar d.o.o. zaznan sezonski značaj. Eden izmed načinov kako lahko podjetje omili vpliv sezonskosti, so večja vlaganja v tržno komuniciranje v času izven sezone. Porast prodaje vozil se kaže v zimskih mesecih (oktober-

februar). Dinamika prodaje je dokaj usklajena z dinamiko nabave, ki je bila prikazana v tabeli 20 in na sliki 3.

Slika 5: Mesečna dinamika prodaja v podjetju Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.



Vir: Tabela 24.

Razlogov za upad prodaje je več. Podjetje Suzuki Odar d.o.o. ne proizvaja vozil in je tako izključno odvisno od inovativnosti in kreativnosti proizvajalca. Pomembna je tudi razvitost R&R oddelka in vlaganja proizvajalca v njegov razvoj. V letu 2002 proizvajalec ni veliko vlagal v razvoj novih modelov vozil. Iz proizvodnje je umaknil edino družinsko različico osebnega vozila baleno (v izvedbi karavan). Proizvajalec tudi ni veliko vlagal v dodatno, bolj posodobljeno notranjost vozil. Zaradi slednjega podjetje Suzuki Odar d.o.o. le težko dosega zadovoljivo raven konkurenčnosti.

Avtomobilska prodaja je dosegla vrhunec leta 1999, ko so kupci zaradi strahu pred novim DDV predčasno kupovali nova vozila. Podjetje se je takrat zavedalo, da se »zlata časi« ne bodo hitro vrnila, ni pa pričakovalo, da bo upadanje tako strmo. Vzroke za krizo je moč iskati tudi v pojasnilu, da se spreminja odnos Slovencev do avtomobila kot statusnega simbola in da je minil tranzicijski sindrom, ko so kupci svoje prihranke ali bančna posojila namenili za nakup novega avtomobila.

Poleg zgoraj navedenega so japonski produkti, ki jih uvaža podjetje Suzuki Odar d.o.o. podvrženi carinam in uvoznim dajatvam. Posledica tega so višje nabavne cene. Zaradi višjih nabavnih cen in carine je višja tudi davčna osnova za avto davek, ki predstavlja seštevek carine in uvozne cene. To se odraža v slabši konkurenčnosti prodajnih cen japonskih avtomobilov v primerjavi z avtomobili evropskega porekla, na slovenskem trgu.

2.3.2 Prodajne poti

Podjetje pri prodaji uporablja posredno prodajno pot. Posredna prodajna pot vključuje kot posrednike pooblaščenega trgovca, ki tvorijo trgovsko mrežo po Sloveniji. S pooblaščenimi trgovci podjetje sklepa letne pogodbe. Pooblaščenimi trgovci morajo izpolnjevati zahtevane

pogoje. Trgovci morajo izpolnjevati kvalitativne (izgled salona, table, velikost salona, itd) in kvantitativne standarde (količina prodanih vozil/mesec, testna vozila, itd).

2.4 Analiza financiranja

Analiza financiranja je proces spoznavanja poslovanja z vidika problematike financiranja podjetja. Financiranje je za razliko od drugih faz delni proces, ki je nekako prisoten pri odvijanju vseh drugih delnih procesov v podjetju. Rečemo lahko, da napaja vse druge delne procese s potrebnimi finančnimi sredstvi (Pučko, 2001, str. 128).

2.4.1 Obseg in struktura virov financiranja

Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev kaže usmerjati na ugotavljanje, od katerih virov nabavlja podjetje finančne vire, kakšno sestavo virov ima in tudi, koliko je ta sestava ustrezna (Pučko, 2001, str. 131).

Delež lastnih in tujih virov naj bi bil približno 50 %. Naložba tujega kapitala je varna, ko je tuji kapital v celoti pokrit z lastnim kapitalom (Pučko, Rozman, 2000, str. 82).

Tabela 25: Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002 (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 2001		Leto 2002		I 02/01
	Vrednost	%	Vrednost	%	
A. KAPITAL	230.956	9	734.505	15	318
<i>I. Osnovni kapital</i>	20.971	1	20.971	0	100
<i>II. Rezerve iz dobička (zakonske)</i>	0	0	81	0	/
<i>III. Preneseni čisti dobiček</i>	121.750	5	136.869	3	112
<i>IV. Čisti dobiček poslovnega leta</i>	15.120	1	1.538	0	10
<i>V. Prevrednotovalni popravki kapitala</i>	73.116	3	575.046	12	786
B. REZERVACIJE	0	0	0	0	/
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	2.253.961	91	4.197.358	85	186
<i>I. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	1.140.097	46	3.214.639	65	282
a) Dolgoročne finančne obveznosti do bank	1.115.306	45	2.718.007	55	244
b) Dolg. fin. in posl. obv. do podjetij v skupini	0	0	375.590	8	/
c) Druge dolgoročne fin. in posl. obveznosti	24.790	1	121.042	2	488
<i>II. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</i>	1.113.864	45	982.719	20	88
a) Kratkoročne finančne obveznosti do bank	799.137	32	504.614	10	63
b) Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	207.703	8	316.074	6	152
c) Kratk. fin. in posl. obv. do podjetij v skupini	1.536	0	135.277	3	8807
d) Druge kratk. finančne in poslovne obveznosti	105.488	4	26.754	1	25
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	3.240	0	/
SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.484.917	100	4.935.103	100	199

Vir: Bilanca stanja in bruto bilanca podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

Iz tabele 25 je razvidno, da je struktura obveznosti do virov sredstev v letu 2002 glede na leto 2001 ostala nespremenjena. V letu 2002 je 15 % vseh obveznosti podjetja predstavljal kapital,

ki se je glede na leto 2001 povečal za 218 %. Slednje je posledica prevrednotovalnega popravka kapitala, povzročenega s spremembo SRS. Ostalih 85 % vseh obveznosti v letu 2002 je predstavljal dolg, ki se je v proučevanem obdobju povečal za 86 %. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti so se v proučevanem obdobju zaradi nakupa Panadrie d.o.o. povečale za 182 %. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti so se v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšale za 12 %.

Strukturo virov smo v nadaljevanju ocenili z dvema temeljnima kazalcema financiranja, in sicer s kazalcem finančne varnosti in kazalcem stopnje zadolženosti. Finančna varnost nam pove, kolikšen del predstavlja kapital v obveznostih do virov sredstev. Stopnja zadolženosti pa je opredeljena kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev (Bošnjak, 1999, str. 33).

Tabela 26: Stopnja lastniškosti financiranja in stopnja zadolženosti v podjetju Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Kapital	230.956	734.505	318
2. Dolgovi	2.253.961	4.197.358	186
3. Skupaj obveznosti do virov	2.484.917	4.935.103	199
4. Dolgoročni dolgovi	1.140.097	3.214.639	282
5. Finančna varnost v % $(=(1/3)*100)$	9,3	14,9	160
6. Stopnja zadolženosti v % $(=(2/3)*100)$	90,7	85,1	94
7. Koeficient med lastnimi in tujimi viri $(=1/2)$	0,10	0,17	171

Vir: Bilanca stanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

Finančna varnost podjetja Suzuki Odar d.o.o. je bila v obeh obravnavanih letih precej manjša od priporočene vrednosti (50 %). V letu 2001 je znašala 9,3 % in se je v letu 2002 povečala na 14,9 %. Podjetje je tako v letu 2002 z lastnim kapitalom pokrivalo za 60 % več obveznosti do virov sredstev. Povečanje finančne varnosti v letu 2002 je bilo na račun večjega povečanja kapitala (za 218 %), kot je bilo povečanje obveznosti do virov (za 99 %). Podjetje Suzuki Odar d.o.o. v proučevanem obdobju ni bilo finančno varno. **Stopnja zadolženosti** je v letu 2001 znašala 90,7 %. V letu 2002 se je zmanjšala za 6 %. Vrednosti tega kazalca so zelo visoke. Iz obeh kazalcev lahko sklepamo, da podjetje vodi precej tvegano finančno politiko.

2.4.2 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost podjetja nam pove sposobnost podjetja poravnati svoje plačilne obveznosti ob njihovi zapadlosti. Podjetje je plačilno sposobno, če ima večja ali enaka denarna sredstva kot znašajo zapadle obveznosti (Škerbic, Rebernik, 1991, str. 110).

Tabela 27: Kazalci plačilne sposobnosti podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002 na dan 31.12. (v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Kratkoročna sredstva	929.410	835.105	90
2. Kratkoročne obveznosti	1.113.864	982.719	88
3. Zaloge	353.458	210.442	60
4. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	7.834	4.507	58
5. SPLOŠNA plačilna sposobnost (=1/2)	0,83	0,85	102
6. TEKOČA plačilna sposobnost (=(1-3)/2)	0,52	0,64	123
7. TRENUTNA plačilna sposobnost (hitri koeficient) (=4/2)	0,007	0,005	65

Vir: Bilanca stanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. na dan 31.12. za leti 2001 in 2002.

Iz tabele 27 je razvidno, da je kazalec **splošne plačilne sposobnosti** leta 2002 znašal 0,85 in se je v primerjavi z letom 2001 povečal za 2 %. Razlog je predvsem v zmanjšanju kratkoročnih obveznosti podjetja za 12 %. Kazalec ni zadovoljiv, saj podjetje ni pokrilo svojih kratkoročnih obveznosti. Idealna vrednost tu izračunanega kazalca je 2, kar pomeni, da bi podjetje dosegalo mejo likvidnega poslovanja, če so gibljiva sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti.

Izračunani kazalec **tekoče plačilne sposobnosti** za leto 2002 znaša 0,64 in je glede na leto 2001 večji za 23 %. To nam pove, da je bilo podjetje na dan 31.12.2002 sposobno poravnati 64 % kratkoročnih obveznosti do virov sredstev s tekočimi terjatvami in denarnimi sredstvi. Torej, če vemo, da je podjetje plačilno sposobno v primeru, da je vrednost obravnavanega kazalca enaka 1, lahko zaključimo, da je bilo podjetje plačilno nesposobno.

Kazalec **trenutne plačilne sposobnosti** je v letu 2001 znašal 0,007, v letu 2002 pa se je zmanjšal za 35 %. V obeh letih sta bila kazalca daleč od priporočene vrednosti, ki znaša 0,5. To nam pove, da bi podjetje na dan 31.12.2002 lahko poravnalo le 0,005 % svojih kratkoročnih obveznosti.

2.4.3 Finančna stabilnost

Finančno stabilnost podjetja, ki je izraz dolgoročnih plačilnih sposobnosti podjetja, predstavlja razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Več kot je dolgoročnih virov v primerjavi z dolgoročnimi sredstvi, večja je finančna stabilnost podjetja (Lipovec, 1983, str. 254).

Tabela 28: Kazalci finančne stabilnosti za podjetje Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002
(v 000 SIT).

ELEMENT	Leto 2001	Leto 2002	I 02/01
1. Dolgoročne finančne obveznosti	1.115.307	3.093.597	277
2. Dolgoročne poslovne obveznosti	24.790	121.042	488
3. Stalna sredstva	1.542.011	4.091.876	265
4. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	/
5. Trajni kapital	230.956	734.505	318
6. Dolgoročne rezervacije	0	0	/
7. Osnovna sredstva po neodpisani vrednosti	715.674	2.160.698	302
STOPNJA FINANČNE STABILNOSTI (= (1+2+5+6)/(3+4))	0,89	0,97	109
STOPNJA KREDITNE SPOSOBNOSTI (= (1+2+5+6)/(3))	0,89	0,97	109
STOPNJA SAMOFINANCIRANJA (=5/7)	0,32	0,34	105

Vir: Bilanca stanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. v letih 2001 in 2002.

Iz tabele 28 je razvidno, da se je **stopnja finančne stabilnosti** v letu 2002 glede na leto 2001 povečala za 9 %. Vrednost kazalca finančne stabilnosti se mora gibati nad 1, če naj podjetje posluje finančno stabilno. Kazalec finančne stabilnosti je v letu 2001 znašal 0,89, v letu 2002 pa 0,97. Slednje pomeni, da je bilo podjetje Suzuki Odar d.o.o. v obeh letih finančno nestabilno. V obeh letih je podjetje moralo del dolgoročno vezanih sredstev financirati s kratkoročnimi viri, kar je omejilo poslovno gibčnost samega podjetja in hkrati povečalo tveganost naložb. **Stopnja kreditne sposobnosti** se je leta 2002 glede na leto 2001 povečala za 9 %. Podjetje ni bilo sposobno celotnih stalnih sredstev financirati z dolgoročnimi viri. Stopnja kreditne sposobnosti in stopnja finančne stabilnosti sta v proučevanem obdobju enaki, saj podjetje v letih 2001 in 2002 ni imelo dolgoročnih terjatev iz poslovanja. **Stopnja samofinanciranja** je bila v proučevanem obdobju pod standardno vrednostjo 1. V letu 2002 se je glede na leto 2001 povečala za 5 %. V letu 2002 je bilo v podjetju 34 % stalnih sredstev financiranih z lastnimi dolgoročnimi viri sredstev.

3 UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.

S pomočjo izdelane analize poslovanja na tej točki združujem določena spoznanja v glavne prednosti in slabosti. Le-te so razvrščene po pomembnosti, od najpomembnejših k manj pomembnim.

Prednosti poslovanja podjetja Suzuki Odar d.o.o.

- Nakup neposredno od proizvajalca in ekskluzivno zastopstvo.
- Porast prodaje motornih koles.
- Nakup lastnih avtohiš (zgradb in salonov) v Ljubljani, Celju in Mariboru.
- Tradicija (10 let delovanja), poslovne vezi in oblikovani odnosi.

- Kakovost vodilnega kadra se kaže skozi dolgoletne delovne izkušnje in ustrezno izobrazbo.
- Lokacija carinskega skladišča se s 01.02.2004 nahaja tik ob poslovnih prostorih in salonu, kar pomeni, da si stranke lahko ogledajo vozila tudi tam.
- Lokacijo podjetja odlikuje preprost in hiter dostop do podjetja.
- Povečanje koeficienta obračanja zalog in posledično zmanjšanje dni vezave, saj mora podjetje neprodano blago (še posebej je problem pri že ocarinjenih vozilih) financirati samo.
- Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev so se povečali za 30 dni.
- Relativno dobri medsebojni odnosi.
- Dobro poznavanje prodajnega programa, izvajanje servisnih storitev v sorodnem podjetju in »profesionalen« odnos prodajalcev.
- Vsak nabavni komercialist ima svojo skupino dobaviteljev, tako da ne prihaja do podvajanja nabav, hkrati pa se utrjuje medsebojno sodelovanje.

Slabosti poslovanja podjetja Suzuki Odar d.o.o.

- Upad prodaje vozil in rezervnih delov ter majhen tržni delež.
- Nizka stopnja likvidnosti.
- Premajhen prodajni program (ni kleparske delavnice, avtopralnice, itd.).
- Leta 2002 so se kratkoročne terjatve do kupcev povečale za 17 % glede na leto 2001. Kupci so bili v letu 2002 slabši plačniki.
- Analiza financiranja podjetja kaže na neugodno strukturo virov financiranja saj lastni viri predstavljajo neznamenit delež v vseh virih financiranja.
- Analiza finančne varnosti in stopnje zadolženosti podjetja je pokazala, da podjetje vodi tvegano finančno politiko.
- Slabo poudarjeni poslanstvo, vizija in strategija podjetja. Kultura je v podjetju nejasna in nerazpoznavna.
- V podjetju so postavljeni le kratkoročni cilji, predvsem v obliki letnih načrtovanih prodanih količin. Ti plani so postavljeni subjektivno. Doseganje planiranega in morebitne odmike podjetje ne preverja mesečno temveč po potrebi.
- Zaposleni se v večini strokovno ne izpopolnjujejo. V kadrovski strukturi primanjkuje visoko izobražene delovne sile, ki bi lahko prevzela bolj zahtevne in odgovorne naloge.
- Ni rednega vpeljevanja izboljšav, niti niso zaposleni motivirani za dajanje predlogov.
- Tok informacij v podjetju ni definiran in tako gre mnogo informacij v pozabo ali pa je odziv prepozen. Informacijski sistem je slabo razvit.
- Preobremenjenost vodilnega kadra in centralistično odločanje.
- Nezanimiva in neažurirana spletna stran. Podjetje s spletno stranjo le posreduje informacije, nima pa od nje kakšne velike koristi (ni možnosti vpisa v bazo, ni nagradnih iger, ni vprašalnikov, itd.).
- Podjetje ne opravlja raziskav, niti ne da le-teh v izvedbo pristojnim institucijam.
- Ni znano, kakšna je zaznava podjetja pri kupcih in dobaviteljih. Podjetje ima samo izjave zaposlenih.

- Kupci so slabo informirani o novostih.
- Trženjska funkcija v podjetju nima definiranih ciljev niti strategije.
- Prodajalci vozil Suzuki nimajo dostopa do zaloge vozil v carinskem skladišču.
- Ni štipendiranja.

II. ANALIZA OKOLJA PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.

Podjetje (managerji) ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu z okoljem oz. če ne razumejo in niso odgovorni do okolja (notranjega in zunanjega), v katerem poslujejo (Jaklič, 2002, str. 1). Podjetje ima mnogo vezi s svojim okoljem. Te je mogoče razumeti kot kanale medsebojnega vplivanja, kajti po teh vezeh vpliva okolje na podjetje, mu postavlja vedenjske okvire, po drugi strani pa skuša tudi podjetje vplivati na okolje (Pučko, 1999, str. 9).

Analiza okolja, ki sledi v nadaljevanju je razdeljena na tri dele. V prvem delu je predstavljeno širše okolje, v drugem ožje okolje, v tretjem pa so zajete priložnosti in nevarnosti ter izbrana strategija.

1 ANALIZA ŠIROKEGA OKOLJA

Podjetje, ki si želi zagotoviti obstoj, dobro poslovati in dosegati zastavljene cilje, mora odkrivati ključne in najbolj pomembne parametre ter predvidevati spremembe v okolju. Vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja ali podokolja (Pučko, 1999, str. 9): naravno, kulturno, gospodarsko, tehnično-tehnološko in politično-pravno okolje.

1.1. Analiza gospodarskega okolja

Slovenija, ki je razmeroma majhna država, se lahko uspešno razvija samo kot odprto, navzven usmerjeno gospodarstvo. Na razvoj razmeroma močnega gospodarstva majhne države, kot je Slovenija, imajo mednarodni trgi pretežen vpliv. Tako je naše gospodarstvo skoraj v celoti odvisno od dogajanj na svetovnih trgih.

Pestra industrijska zgodovina, dolgoletna odprtost v svet in urejena ekonomska politika države so prispevale k temu, da je gospodarsko okolje v Sloveniji, v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami, perspektivno. Slovenija ima dokaj stabilna gospodarska gibanja, saj je večina kazalcev gospodarske, socialne in trajnostne razvitosti dobrih.

1.1.1. Dinamika bruto domačega proizvoda

Razmeroma visoka gospodarska rast v letih 1999, 2000, ko se je BDP v povprečju povečal za okrog 5 % na leto, se je v letu 2001 umirila. Rast BDP je znašala 2,9 %. Leta 2002 se je realni BDP povečal za 3,2 %. BDP je v letih 2001-2002 izkazoval najmanjšo stopnjo rasti od leta 1994 dalje. Jesensko poročilo urada za makroekonomske analize in razvoj iz leta 2002 navaja, da bo gospodarska rast v letu 2003 za približno pol odstotne točke višja kot v letu 2002. V letu 2004 se bo pod predpostavko stabilizacije rasti v mednarodnem okolju, tudi rast slovenskega

bruto domačega proizvoda ponovno bolj približala povprečni stopnji preteklega srednjeročnega obdobja (napovedana rast je 4,3 %).

Rast BDP-ja je pojav, na katerega podjetje nima neposrednega vpliva. Za podjetje Suzuki Odar d.o.o. rast BDP-ja predstavlja priložnost. Z rastjo BDP-ja raste kupna moč prebivalstva, vpliva pa tudi na večje povpraševanje podjetja po visoko kakovostnih proizvodih in storitvah.

Tabela 29: Dinamika BDP v Sloveniji v obdobju 2000-2002.

Postavka	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
BDP v mio SIT	4.222	4.740	5.276
Letna stopnja rasti BDP v %	9,9	12,3	11,3
BDP na prebivalca v USD	9.527	9.804	11.030
BDP v mio USD	18.962	19.530	21.996
Realna rast BDP v % ³	...	2,9	3,2

Vir: Statistični letopis RS 2002, Letno poročilo Banke Slovenije, 2002, str. 11.

1.1.2. Gibanje cen življenjskih potrebščin, cen na drobno in inflacije

V prvem delu leta 2001 se je letna stopnja rasti cen življenjskih potrebščin povečevala. Cene so se nato začele postopoma umirjati. Leto 2002 sta zaznamovala visoka rast cen nafte in nizek tečaj dolarja. Nizek tečaj dolarja je preko uvoznih cen ugodno vplival na gibanje cen življenjskih potrebščin pri nas. Vztrajnost inflacije na relativno visoki ravni predstavlja osrednje makroekonomske neravnovesje. V letih 1999, 2000, 2001 ni prišlo do izrazitejšega izboljšanja. Leta 2004 se pričakuje nadaljevanje postopnega zniževanja inflacije, ki pa bo ob vstopu v EU še preseгла raven, določeno z maastrichtskimi kriteriji (inflacija ne sme biti nad 1,5 odstotne točke od povprečja 3 držav z najnižjo inflacijo), predvsem zaradi hitrejše rasti produktivnosti v Sloveniji glede na povprečje EU. Zniževanje inflacije bo imelo pozitivne učinke na poslovanje podjetja Suzuki Odar d.o.o., kar pa bo še izrazitejše ob vstopu Slovenije v EU, ko bo podjetje pridobilo še večji trg.

Tabela 30: Letne stopnje rasti cen življenjskih potrebščin, cen na drobno in stopnja inflacije v Sloveniji v letih 2000-2002.

Postavka	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
Stopnja rasti cen življenjskih potrebščin (dec./dec.)	8,9	7,0	7,2
Stopnja rasti cen na drobno	10,9	9,4	7,5
Stopnja inflacije	8,9	8,4	7,5

Vir: Bilten BS, 2001, str. 73, Letno poročilo Banke Slovenije, 2002, str. 11, 22, Statistični letopis, 2003.

³ Podatki o nacionalnih računih so od leta 2000 naprej izračunani po novi metodologiji SURS in so v stalnih cenah leta 2000.

1.1.3. Gibanje deviznega tečaja

Banka Slovenije je v letu 2001 in 2002 odpravljala nesorazmerja na trgih tujega denarja in podpirala rast deviznega tečaja. Z določanjem izhodiščnega tečaja je intervenirala na trgih tujega denarja. Pri tem je trendno upočasnjevala stopnjo deprecije tolarja. Tolar je od decembra 2001 do decembra 2002 realno apreciiiral za 3,9 %, merjeno z razmerjem med tujimi in domačimi cenami življenjskih stroškov (Letno poročilo Banke Slovenije, 2002, str. 30-31). Rast deviznega tečaja je imela pozitiven vpliv na podjetje Suzuki Odar d.o.o., saj je postopno zniževala inflacijo in delno zapirala obrestni razmik med domačimi in tujimi obrestnimi merami. Slednje predstavlja za podjetje priložnost, ki naj jo v prihodnje izkoristi za učinkovitejše poslovanje.

1.1.4. Gibanje povprečne bruto in neto plače na zaposlenega

Plače so se v letu 2001 zaradi hitre rasti v začetku leta zvišale za več od načrtovane 2,3 % realne rasti. V letu 2002 so se plače gibale v skladu s povečanjem gospodarske aktivnosti, tako da je stopnja rasti bruto plač v letu 2002 znašala 2,0 % realno. Tako bruto kot neto povprečna plača na zaposlenega sta se v Sloveniji v obdobju 2000-2002 povečali, vendar sta še vedno zaostajali za plačami zahodnih. Slednje je pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja Suzuki Odar d.o.o. V primerjavi z dvigom produktivnosti je realna plača zaostajala, kar je ugodno vplivalo na gospodarska gibanja in na podjetje. Konkurenčna podjetja so imela podobna izhodišča.

Tabela 31: Povprečni bruto in neto plača na zaposlenega v Sloveniji ter stopnje rasti v % za obdobje 2000-2002.

Postavka	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
Povprečna bruto plača v SIT	191.669	214.561	235.436
Realna rast bruto plače na zaposlenega v %	1,6	3,2	2,0
Povprečna neto plača v SIT	120.689	134.856	147.946
Realna rast neto plače na zaposlenega v %	1,4	3,1	2,1

Vir: Bilten BS, 2003, str. 94.

1.1.5. Zaposlenost oz. nezaposlenost v Sloveniji

Gibanja zaposlenosti so bila v povprečju leta 2001 pozitivna. Število delovno aktivnih zaposlenih oseb se je v letu 2001 v povprečju povečalo za 1,4 %. Delovno aktivno prebivalstvo (po anketi ILO) se je v letu 2002 zmanjšalo za šest tisoč oseb, tisoč pa je bilo manj brezposelnih. S tem se je končalo upadanje stopnje brezposelnosti, ki je bila v letu 2002 enaka kot v letu 2001 in je znašala 6,4 %.

Po večletnih pogajanjih med socialnimi partnerji je bil v letu 2001 sprejet nov **Zakon o delovnih razmerjih**, ki je začel veljati s 01.01.2003 in bo po 12 letih na novo podrobno uredil razmerja med delavci in delodajalci. Zakon je usklajen z evropsko zakonodajo in priporočili mednarodne organizacije za delo (ILO). Sprejetje novega zakona o delovnih razmerjih za

podjetje predstavlja nevarnost, saj so delavci bolj zaščiteni, delovno razmerje pa je opredeljeno kot pogodbeno razmerje.

Tabela 32: Število zaposlenih, samozaposlenih in brezposelnih (v 000 SIT) ter stopnja brezposelnosti po ILO metodi (v %).

Postavka	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
Število zaposlenih in samozaposlenih	901	916	910
Število brezposelnih	68	63	62
Stopnja brezposelnosti (ILO)	7,0	6,4	6,4

Vir: Letno poročilo BS, 2002, str. 11-12.

1.2. Analiza sociokulturnega okolja

Družba v kateri ljudje živijo, oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in merila. Ljudje tako rekoč nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi, do narave in do vesolja (Kotler, 1998, str. 167).

1.2.1. Število in naravno gibanje prebivalstva Slovenije

Z osamosvojitvijo Slovenije, vstopom v EU, ipd. dogodki, so se začele politične spremembe, ki so in še vplivajo tudi na število prebivalstva. V letu 2002 se je število prebivalstva sicer povečalo za 0,18 %, vendar je naravni prirast negativen, kar pomeni, da se je rodilo manj ljudi (17.501), kot jih je v letu 2002 umrlo (18.701). Negativni naravni prirast se je v letu 2002 glede na leto 2001 še povečal. Izrazitejši pa je na prehodu iz leta 2000 v leto 2001. Povečevanje negativnega naravnega prirasta, ni pojav, ki je prisoten le v Sloveniji, pač pa se z njim sooča vsa zahodna Evropa. Omenjen pojav se kaže v staranju prebivalstva. Zmanjševanje števila prebivalstva predstavlja podjetju nevarnost, saj se s tem zmanjšuje število potencialnih kupcev avtomobilov. Hkrati pa je staranje prebivalstva za podjetje lahko priložnost, saj segment kupcev predstavljajo tudi upokojenci.

Tabela 33: Število prebivalstva (na dan 30.06.), stopnja rasti in naravni prirast prebivalstva Slovenije v obdobju 2000-2002.

Postavka	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
Število prebivalstva	1.990.272	1.992.035	1.995.718
Stopnja rasti v %	0,24	0,09	0,18
Naravni prirast – število	-408	-1.031	-1.200

Vir: Statistični letopis RS 2003, 04.11.2003.

1.2.2. Izobrazbena struktura

Ocena izobrazbene strukture se navezuje na prebivalstvo staro 15 let ali več. V obdobju 1971-2002 je najbolj močno opazen porast prebivalcev z dokončano srednjo šolo. V porastu je tudi delež prebivalcev z dokončano višjo in pa visoko dodiplomsko ter podiplomsko izobrazbo. Delež prebivalcev brez osnovne šole je v obdobju 1971-1981 in 1991-2002 zabeležil porast, v

obdobju 1981-1991 pa 51 % upad. V letu 2002 je bilo največ prebivalcev z dokončano srednjo šolo, sledijo prebivalci z dokončano osnovno šolo, visoko dodiplomsko in podiplomsko šolo, nepopolno osnovno šolo, višjo šolo in na koncu so prebivalci brez osnovne šole (Statistični letopis RS, 2002). Višja izobrazbena stopnja potencialnih delojemalcev za podjetje predstavlja tako priložnost kot nevarnost. Nevarnost se kaže v tem, da podjetje že danes težko najde dobre avtomehanike, kleparje, itd; skratka ljudi z nižjo stopnjo izobrazbe. Trenutno podjetje ne zaposluje visoko ali višje izobražene delovne sile (zaradi višjih stroškov zaposlovanja le-teh). Zaposleni lahko za podjetje predstavljajo močno konkurenčno prednost ali pa podjetje zavirajo v njegovi rasti. Priložnost se podjetju Suzuki Odar d.o.o. kaže v zaposlitvi visoko izobražene in izkušene delovne sile.

1.2.3. Socialna sestavina razvoja Slovenije znotraj EU

Slovenija za socialno varnost namenja podoben delež BDP kot članice EU. V obdobju tranzicije je uspela ohraniti sisteme socialne varnosti, ki so s svojimi rezultati blažili spremembe v ekonomskem sistemu. Nova ureditev naj spodbuja pripravljenost prizadetih, da tudi sami s svojim prizadevanjem rešujejo socialno stisko in se vključujejo v delo ali v druge vrste socialnih aktivnosti. Pozornost bo treba usmeriti na delovno (ne)aktivnost in izobrazbo, ki sta glavna določevalca in najpomembnejša vzvoda zmanjševanja socialne izključenosti in revščine (Poročilo o razvoju, 2002, str. 11). Zmanjšanje stopnje revščine in izboljšanje socialnega statusa prebivalstva predstavlja za podjetje priložnost. Ljudje z zadovoljenimi osnovnimi potrebami stremijo k zadovoljevanju »luksuznih« potreb. Podjetje lahko to izkoristi tako, da ponudi vozila nižjega cenovnega razreda, kot npr. alto, wagon R.

1.2.4. Prehod v na znanju temelječo družbo

Znanje postaja vse bolj pomemben produkcijski tvorec in dejavnik nacionalne konkurenčnosti. Povečanje vlaganj v znanje in človeka je nujno potrebno za prehod v na znanju temelječo družbo. Zadostna vlaganja v izobraževanje so pogoj za povečanje konkurenčne sposobnosti gospodarstva. Hkrati so pomembna za zmanjševanje sedanjih in bodočih problemov na trgu dela, zmanjševanje socialne izključenosti ranljivih skupin prebivalstva, zagotavljanje pogojev za večjo kakovost bivanja in ustvarjanje socialne povezanosti (Slovenija v EU - Strategija gospodarskega razvoja Slovenije, 2004, str. 8).

Iz prehoda v na znanju temelječo družbo lahko podjetje izkoristi priložnost le, če bo tudi samo sledilo temu trendu. Ta točka se navezuje na točko 1.2.2. o izobrazbeni strukturi.

1.3. Analiza tehnološkega okolja

Za tehnološko okolje v katerem živimo, so značilne hitre tehnološke spremembe, vse strožji tehnološki standardi, neomejene možnosti inovacij, naraščanje sredstev za raziskovalno-razvojno dejavnost, značilna pa je tudi večja usmeritev sredstev v manjše izboljšave kot v velike iznajdbe (Potočnik, 1998, str. 39).

Slednje se kaže tudi v avtomobilski industriji, kjer močna konkurenca proizvajalcem otežuje prepoznavnost njihove blagovne znamke na trgu. Avtomobilska industrija v zadnjih letih beleži upad povpraševanja in presežne zmogljivosti. Prevelika ponudba na trgu povzroča, da se morajo proizvajalci boriti za svoj obstoj.

1.3.1. Nove lokacije avtomobilske industrije

V začetku devetdesetih let, so postale države srednje in vzhodne Evrope potencialni trgi za evropsko avtomobilsko industrijo. V zgodnjih devetdesetih letih je na Madžarskem nastala Suzukijeva tovarna. Ta je nekaj let edina na ceste pošiljala avtomobile »made in Hungary« (Porekar, 2004, str. 76). Glavni razlogi za prihod proizvajalcev na trge srednje in vzhodne Evrope so nižji stroški, spodbude in podpore (predvsem s strani držav) ter posojila (ECB, EBRD in Svetovne banke). Proizvajalci tehtajo tudi ali je na izbranem območju dovolj izobražene in usposobljene delovne sile ter transportne stroške (Dolenc, 2003, str. 11). Sprememba lokacije proizvodnje vozil blagovne znamke Suzuki predstavlja za podjetje neizmerno priložnost. Znižale so se cene proizvodov saj je iz verige odpadel en člen, upad pa beležijo tudi stroški transporta.

1.3.2. Novi trgi, novi modeli, nove povezave

Čeprav se kupci iz novih držav, članic EU, po svojih pričakovanjih ne razlikujejo kaj veliko od ostalih evropskih kupcev avtomobilov (razen seveda po kupni moči), nekateri izdelovalci za tovarne načrtujejo nove modele. Še bolj kot v državah srednje Evrope pa velja, da bodo nekateri izdelovalci skušali za vzhodnoevropske in druge razvijajoče se trge ponuditi drugačne avtomobile, ki naj bi, predvsem zaradi cene, zadovoljevali manj zahtevne kupce (Porekar, 2004, str. 79). Povezava Fiat-GM vpliva tudi na Suzukijeva vozila. Skupno podjetje Fiat-GM ima na Poljskem ob Fiatovi tovarni za montažo veliko tovarno dizelskih 1,3 literskih motorjev (Multijet). Ti motorji bodo namenjeni številnim znamkam in še številnejšim modelom, poleg tega pa jih bodo na Madžarskem vgrajevali v vozila blagovne znamke Suzuki. Magyar Suzuki Corporation pa bo do konca leta 2005 za Fiat izdeloval majhno terensko vozilo (Interni vir podjetja Suzuki Odar d.o.o., 2004). Novosti lahko za podjetje Suzuki Odar d.o.o. predstavljajo tako priložnosti kot nevarnosti. Na nove trge je potrebno vstopiti ob pravem času in na pravi način. Potrebno je predvideti koliko bo nov model zanimiv za slovenski trg. Nove povezave lahko podjetju prinesejo večjo učinkovitost, razpoznavnost, ugled ali pa so za podjetje nevarne.

1.3.3. Trendi na slovenskem avtomobilskem trgu

Prevladujoč položaj na slovenskem trgu imajo majhni avtomobili. Delež srednje velikih avtomobilov pada, povečuje pa se delež vozil višjega srednjega razreda. Tako kot v številnih evropskih državah se tudi v Sloveniji hitro povečuje prodaja avtomobilov z dizelskim motorjem. V letu 2003 je bilo takih 40,09 % vseh vozil.

O tem, kolikšen naj bi bil slovenski avtomobilski trg v letu 2004, so napovedi zelo previdne. Nihče namreč ne ve, kako bodo kupci reagirali na vstop Slovenije v EU, prav tako pa ni povsem jasno, kaj se bo zgodilo s cenami. Če bodo uvozniki res povečali cene predvsem majhnih avtomobilov, bo to nedvomno lahko vplivalo na povpraševanje in prodajo, toda po drugi strani bo še bolj odprt trg morda pripomogel, da bo cenovna konkurenčnost še večja (Kmetič, 2004, str. 9-10).

Glede na to, da je blagovna znamka Suzuki poznana med drugim tudi po manjših osebnih vozilih, lahko dvig cene majhnih vozil za podjetje predstavlja nevarnost. Kupci manjših vozil Suzuki so cenovno občutljivejši od kupcev terenskih vozil in vozil na štirikolesni pogon. Z dvigom cen manjših vozil lahko v podjetju Suzuki Odar d.o.o. pričakujejo upad prodaje manjših vozil po vstopu Slovenije v EU. Priložnost pa se podjetju kaže s ponudbo vozil Suzuki z dizelskim motorjem. Poleg grand vitare bo kupec lahko v prihodnje dobil tudi jimny, wagon R, ignis in liano dizel.

1.4. Analiza politično-pravnega okolja

Predvsem politično okolje je pri ocenjevanju trga zelo občutljiv in velikokrat nepredvidljiv dejavnik. Čeprav trg izraža velik tržni potencial, je vstop nanj zaradi politične nestabilnosti vprašljiv ali celo nesmiseln. Poleg političnega okolja moramo dobro poznati tudi pravno-zakonodajno okolje posamezne države, saj je znotraj državnih meja običajno pristojno nacionalno pravo (Makovec, Hrastelj, 2003, str. 43).

1.4.1. Vstop Slovenije v Evropsko unijo

Polnopravno članstvo v Evropski uniji je strateški cilj Slovenije. Težnja po vključitvi izhaja iz tesnega političnega, gospodarskega in kulturnega sodelovanja Slovenije z EU ter slovenske kulturne in civilizacijske umeščenosti v evropski prostor, ki ga simbolizira Evropska unija (Slovensko vključevanje v EU, 2000, str. 1).

S prihajajočim članstvom Slovenije v Evropski uniji se slovenskim podjetjem ponuja veliko novih poslovnih priložnosti. Skrbna priprava in pristop korak za korakom bi morali biti smernici za uspeh pri vstopu na enotni trg. Na žalost pa je Evropska unija daleč od tega, da bi bila popolna. Na tisoče nacionalnih zakonov, predpisov, trgovinskih postopkov, tehničnih standardov, davčnih in socialnih sistemov je še vedno nezdržljivih in jih je potrebno z evropskega stališča prilagoditi ali pa v celoti na novo napisati. Slovenska podjetja morajo vse to upoštevati, ko se danes pripravljajo na nove mednarodne aktivnosti. Zato je ključno vprašanje s katerim morajo začeti: Ali smo pripravljeni na nove trge v mednarodnem poslovnem okolju (Preuth, 2003, str. 8)?

Vstop Slovenije v EU bo za podjetje predstavljalo tako priložnosti kot nevarnosti. Z vstopom v EU bo podjetje Suzuki Odar d.o.o. pridobilo velik notranji trg. Delovalo bo v stabilnem političnem in gospodarskem okolju, ki bo spodbujalo vsestranski družbeni razvoj. Ne bo več potrebno opravljati carinskih formalnosti pri prometu blaga med Slovenijo in drugimi članicami EU. Po vstopu v EU podjetje ne bo imelo administrativnih ovir, po uvedbi evra kot nacionalne valute pa bo poslovanje še lažje, saj bodo odpadli tudi transakcijski stroški.

Podjetje Suzuki Odar d.o.o. bo imelo boljši dostop do kapitala, opreme, znanja in tehnologij. Nevarnost se podjetju kaže z razširitvijo konkurence na skupnem trgu. Slednje naj podjetje sprejme kot izziv za izboljšanje lastne konkurenčne sposobnosti.

1.4.2. Uredba o skupinskih izjemah

Nova zakonodaja "Commission regulation (EC) No 1400/2002" je bila sprejeta 31. julija 2002. Slednja je in bo precej spremenila pogoje poslovanja proizvajalcev, prodajalcev in serviserjev vozil. Zakonodaja je v Sloveniji stopila v veljavo 1. oktobra 2003. **Osnovni namen zakonodaje je zagotoviti izboljšanje položaja evropskega porabnika, z večjo izenačenostjo cen avtomobilov v posameznih državah in možnostjo nakupa vozila tam, kjer to porabniku najbolj ustreza.**

Zakonodaja podrobno opredeljuje selektivno in ekskluzivno distribucijo. Selektivna distribucija je sistem, v katerem lahko pooblaščen trgovec aktivno prodaja vsem končnim uporabnikom, ne pa tudi preprodajalcem izven uradne prodajne mreže. Ekskluzivna distribucija pa je sistem, v katerem je vsakemu trgovcu določeno definirano področje (Kukovica, 2002, zapiski predavanja).

V preteklosti so proizvajalci avtomobilov močno nadzirali prodajo in servisiranje vozil. Zaradi slednjega so se le-ti zavezali k uravnoteženju cen med posameznimi državami, česar pa niso storili. Kot primer naj navedem, da je Volkswagnov passat na nemškem trgu za skoraj 32 % dražji kot na Danskem, cena Fiatovega modela marea pa je v Italiji za 43,6 % višja od tiste na Danskem (Podobnik, 2003, str. 17).

Nova zakonodaja lahko predstavlja za podjetje nevarnost, če se njenim zahtevam ne bo prilagodilo. Glede na to, da bodo imeli kupci možnost kupiti vozilo tam kjer jim to ustreza, bo moralo podjetje vlagati v razvoj storitev in v celotno trženjsko funkcijo. Zaradi izenačenosti cen pa nevarnost predstavljajo predvsem višje cene majhnih vozil, ki v strukturi prodaje predstavljajo več kot 40 % celotne prodaje vozil blagovne znamke Suzuki.

2 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA – panoge

Študija Michaela Porterja iz leta 1990 o konkurenčnih prednostih je najbolj odmevni model konkurenčnosti v ekonomski literaturi. Študija skuša pojasniti, zakaj podjetja v nekaterih industrijah oziroma tržnih segmentih uspešno tekmujejo s tujimi konkurenti. Porter razlikuje med aktivnostmi posameznih podjetij in determinantami, ki jih imenuje nacionalne prednosti (Mihalič, 2004, str. 3).

2.1 Panožna konkurenca

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Poteza enega ali več konkurentov navadno povzroči reakcije drugih podjetij, ki skušajo ohraniti svoje položaje v panogi (Jaklič, 2002, str. 322).

ŠTEVILO IN OBLIKA KONKURENCE:

Vse do osamosvojitve Slovenije so na slovenskih cestah prevladovala vozila blagovnih znamk Zastava, Volkswagen, Opel in Fiat, kar kaže na prisotnost oligopolistične konkurence. Po razpadu Jugoslavije so se na cestah pojavila tudi Zahodnoevropska, Japonska in celo Korejska vozila. V drugi polovici devetdesetih so se razmere začele normalizirati. Do leta 1998 je bilo letno prodanih okoli 60 - 61.000 vozil. V letu 1998 pa se je prodaja zaradi uvedbe novega davka na motorna vozila povečala na 68.612 vozil. Vrhunec je slovenski avtomobilski trg dosegel leta 1999, ko so kupci zaradi strahu pred veliko podražitvijo avtomobilov kupili 79.813 novih vozil (Kmetič, 2003, str. 7). Rivalstvo med obstoječimi konkurenti je na avtomobilskem trgu zelo intenzivno. Med njimi poteka močan boj za ohranitev obstoječih kupcev in pridobitev novih, kar se kaže v širitvi prodajnega programa in dodatnih storitvah. Sklepamo lahko, da se konkurenca v avtomobilski industriji približuje **monopolistični konkurenci**. Za to obliko konkurence je značilno večje število manjših ponudnikov (ni neomejeno jih je pa veliko), majhen zagonski kapital, produkti niso homogeni, ampak so bližje substitutom, konkurenca ni samo cenovna (Zapiski predavanj temelji ekonomije 1, 2000).

Tudi v prihodnje se med konkurenti pričakuje intenziven boj na področju kakovosti in distribucije vozil. Z vstopom v EU bo stanje za ponudnike še težje in hkrati trg še večji. Predvideva se, da bo položaj pooblaščenih prodajalcev vozil vedno bolj ogrožen. Trgi so zasičeni, število prodajalcev pa veliko. Zaradi sprejetja nove zakonodaje ((EC) 1400/2002) se bo dodatno okrepilo krčenje distribucijske mreže pri vseh proizvajalcih. Na udaru bodo predvsem mala in srednje velika podjetja, ki prodajo od 100 do 200 vozil na leto. Prve spremembe so vidne že danes. Suzuki Odar d.o.o. je kot ekskluzivni uvoznik vozil Suzuki za slovenski trg že odpovedal pogodbe s svojimi trgovci (01.03.2003). Z njimi je sklenilčasne pogodbe in jim poslal pismo o nameri bodočega sodelovanja. Priprave na nove pogoje sodelovanja so trenutno še v teku.

STOPNJA RASTI PANOGE:

Do leta 1999 je imela avtomobilska panoga visoko rast z vidika vrednosti in količine prodaje. Prodaja je leta 2000 močno padla in se od takrat ni več povrnila na prejšnjo raven. Za avtomobilsko panogo bi trdila, da je na stopnji zrelosti in visoko korelira s storitvami. Stopnja rasti panoge miruje oz. kaže rahel trend rasti. Zaradi mirovanja poteka med prodajalci velik boj za tržne deleže, kar se kaže v zniževanju cen, velikih popustih in nenehnem izboljševanju avtomobilov, tako s tehnološkega kot tudi z oblikovnega vidika.

ZNAČILNOSTI PROIZVODA:

Avtomobili so proizvod pri katerih je pomembna zaznava blagovne znamke pri kupcih, varnost, zanesljivost, kakovost ponakupnih storitev, itd. Prodaja vozil je nagnjena k sezonskosti. Prodaja občuti tudi posledice vremenskih vplivov oz. količino zapadlega snega v letu. Prodajalci so tako prisiljeni v zniževanje cen (npr. popusti na stare letnike), da se izognejo starim zalogam in s tem stroškom, ki nastanejo z njimi.

RAZNOLIKOST KONKURENTOV:

Vsako podjetje ima svojo strategijo. Konkurenti se med seboj razlikujejo po vgrajeni tehnologiji, obliki avtomobilov, cenah, širini ponudbe, tržnem komuniciranju, zagotavljeni garanciji, itd.

SKLEP:

Sklepamo lahko, da je avtomobilska industrija, z vidika panožne konkurence, med nižje privlačnimi dejavnostmi. Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti je precej visoka. Število ponudnikov, njihova podobnost in značilnosti avtomobila kot izdelka povečujejo stopnjo tekmovalnosti med podjetji. Na slednje pa vpliva tudi problem ohranjanja oz. le majhne stopnje rasti panoge. Podjetje Suzuki Odar d.o.o. lahko v navedenem zazna precejšnje nevarnosti, pa tudi določene priložnosti. Za ohranjanje ali izboljšavo konkurenčnosti bo moralo v prihodnje precej več graditi na podobi blagovne znamke Suzuki. Glede na to, da je podjetje ekskluzivni uvoznik vozil Suzuki za slovenski trg, bo lažje pospeševal razvoj maloprodajno-servisnih centrov sorodnega podjetja Avtomotiv Rado d.o.o. Kljub temu, da je segment B najbolj konkurenčen, je Suzuki Odar d.o.o. eden izmed redkih, ki v tem segmentu ponuja vozila na štirikolesni pogon. Z vstopom Slovenije v EU pa se nevarnost za podjetje kaže v morebitnem povišanju cen malih osebnih vozil.

2.2 Potencialni kandidati za vstop

DIFERENCIACIJA PROIZVODOV:

Zaradi vse večjega števila ponudnikov vozil in zaradi vse večjega števila različnih modelov znotraj posamezne blagovne znamke, se diferenciacija vozil zmanjšuje. Vozila znotraj segmenta se med seboj le malo razlikujejo. Na splošno velja, da avtomobil že dolgo ni zaznamovan samo z uporabnostjo. Visoka kakovost avtomobila v vseh pogledih je nezadosten recept za uspeh. Pomemben je postal izvor avtomobila, avtentičnost, poreklo, splet čustvenih in razumskih vrednot. Proizvajalci svoje avtomobile označujejo z blagovnimi znamkami in si v poplavi avtomobilov na trgu, z vlaganjem ogromnih zneskov v grajenje podobe, prizadevajo za edinstvenost svoje znamke.

EKONOMIJE OBSEGA:

Stroškovne prednosti povezane z velikostjo podjetja obstajajo tudi v avtomobilski industriji. Proizvajalci veliko vlagajo v R&R, torej v razvoj novih tehnoloških prednosti vozil, poleg tega pa veliko sredstev namenijo za tržno komuniciranje.

ZAHTEVE PO KAPITALU:

Zaradi investicij v poslovne prostore, osnovna sredstva in trženje so zahteve po kapitalu precejšnje. Prodaja vozil je v veliki meri odvisna od razpoznavnosti in ugleda blagovne znamke. Čeprav je neka blagovna znamka že uveljavljena na trgu, lahko nezadostna vlaganja v podobo okrnijo njen ugled in s tem vplivajo na upad prodaje.

STROŠKI ZAMENJAVE:

Na nakupno odločitev povprečnega kupca glede novega vozila izredno vplivata blagovna znamka in prodajalec. Prodajalec pridobiva na ugledu z dodajanjem tehnoloških novosti, poprodajnimi in servisnimi storitvami.

DOSTOP DO PRODAJNIH POTI:

Avtomobili in motorji se prodajajo preko specializiranih centrov oz. salonov. Zaradi razširitve ponudbe se prodajalci odločajo za prodajo različnih blagovnih znamk znotraj enega salona. Prodajalci so zadolženi tudi za servise in druge vrste poprodajnih storitev. Proizvajalci vozil nudijo garancijo, ki zavezuje uvoznike, da opravljajo popravila v garancijskih rokih.

SKLEP:

Tudi v prihodnje je pričakovati srednje težak vstop v panogo. Podjetje, ki bo želelo vstopiti, se bo moralo spopasti s potrebo po precejšnjem obsegu naložb in kapitala, z uveljavljenostjo blagovnih znamk in privrženostjo kupcev določenim blagovnim znamkam, s težkim pristopom k prodajnim kanalom in k najsodobnejši tehnologiji, s stroškovnimi prednostmi obstoječih podjetij v panogi (pomembni so učinki krivulje izkušenj, dostop do materiala, rezervnih delov) in z zakonodajnimi ovirami.

Zaradi srednje težkega vstopa v avtomobilsko panogo je le-ta srednje privlačna za vstop novih ponudnikov. Za podjetje to lahko predstavlja tako priložnosti kot nevarnosti. Z vstopom novih prodajalcev si podjetje Suzuki Odar d.o.o. lahko razširi maloprodajno-servisno mrežo na slabše pokrita območja Slovenije. Po drugi strani pa lahko novi ponudniki zastopajo konkurenčne blagovne znamke, kar lahko za podjetje predstavlja nevarnost.

2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Vloga dobaviteljev igra veliko vlogo tudi v avtomobilski industriji, saj je od kakovosti njihovih proizvodov in storitev odvisna kakovost končnih proizvodov in storitev. Pogajalska moč dobaviteljev v avtomobilski panogi ni izrazitejša.

Dobavitelji ne morejo enostavno spreminjati cen ali kakovosti svojih proizvodov. Manjše spremembe lahko prodajalci pokrijejo sami, večje pa prenesejo na končne kupce. Slednje se kmalu zrcalijo v padcu povpraševanja, prodaje in posledično ugleda blagovne znamke. Prodajalec ima na voljo precejšnje število substitutov – blagovnih znamk, s katerimi lahko nadomesti dobaviteljeve proizvode. Prodaja vozil, motornih koles in rezervnih delov ima velik delež v skupni prodaji dobavitelja, zato prodajalci sodijo v skupino pomembnih dobaviteljevih kupcev (še posebej, če ima prodajalec ekskluzivo za določeno področje).

Podjetje Suzuki Odar d.o.o. je do leta 2003 vozila uvažalo od podjetja Suzuki Austria, ki je bil generalni dobavitelj vozil Suzuki za področje srednje in zahodne Evrope, pooblaščen s strani Suzuki Motor Corporation Japan. S tem je imel Suzuki Austria kar precejšnjo premoč nad uvozniki posameznih držav. Zaradi visokih stroškov in posredniških marž je podjetje Suzuki Odar d.o.o. leta 2003 začelo poslovati z novim dobaviteljem - proizvajalcem. Hkrati je podjetje zamenjalo mednarodnega transporterja in tako privarčevalo 40-50 % prejšnje cene transporta. Podjetje Suzuki Odar d.o.o. trenutno iz Suzuki Austria še vedno dobavlja določene modele vozil (grand vitara, vitara, jimny) in pa motorna kolesa. Ko bo Magyar Suzuki

Corporation pričel še s proizvodnjo teh, bo podjetje Suzuki Odar d.o.o. v celoti zamenjalo uvoznika.

V prihodnje bo pogajalska moč dobaviteljev ostala še naprej majhna. Zaradi majhne pogajalske moči dobaviteljev je avtomobilska panoga privlačna za vstop konkurence. Nevarnost se podjetju Suzuki Odar d.o.o. kaže v zamenjavi dobavitelja. S Suzuki Austria je imelo podjetje že vpeljane postopke, Suzuki Austria pa je proizvode dobavljal brez zamud in v dogovorjeni količini ter kakovosti. Magyar Suzuki Corporation pa predstavlja naročanje proizvodnje z dobavnim rokom štirih mesecev. Podjetje mora tako predvidevati prodajo po modelih in barvah ter potrebe trga za štiri mesece vnaprej. Vodstvo podjetja, kljub novemu načinu naročanja ni opravilo nobene raziskave trga ali kupcev. To nalogo opravlja na podlagi dolgoletnih izkušenj, kar pa po mojem mnenju ne zadostuje.

2.4 Pogajalska moč kupcev

Pogajalsko moč kupcev v avtomobilski industriji nedvomno povečuje velika možnost izbire, ostra konkurenca med ponudniki ter čedalje boljša informiranost kupcev. Med kupci podjetja Suzuki Odar d.o.o. je tudi nekaj stalnih, kar podjetje ceni, saj se zaveda, da je težje in dražje pridobiti novega kupca, kot pa obdržati starega.

Kupci se med seboj razlikujejo po tem, kaj pri avtomobilu sploh iščejo. Nekateri cenijo videz, drugi blagovno znamko, tretjim je najpomembnejša cena, itd. Podrobnejša segmentacija kupcev je navedena v prilogi E.

Teoretično bi lahko trdili, da se bo z vstopom Slovenije v EU število kupcev precej povečalo, le-ti pa bodo tako izgubili svojo pogajalsko pozicijo. Pa vendar moramo vedeti, da se bo hkrati povečalo tudi število prodajalcev. Menim, da se bo na koncu pogajalska moč kupcev, tudi zaradi nove zakonodaje ((EC) 1400/2002) še povečala.

Ker bi prodajalci radi poslovali z večjim dobičkom, v salonih ponujajo vozila različnih blagovnih znamk. Tako se diferencirajo in zmanjšujejo pogajalsko moč kupcev. Kupci vozil pa so vendarle čedalje bolj zahtevni, opravijo visoke vrednosti nakupov, zamenjava dobavitelja za njih ne predstavlja visokega stroška, so informirani, stremijo za kratkimi dobavnimi roki, široko paleto barv, odličnimi servisi, enostavno dobavljivimi rezervnimi deli, ipd. Vse to opredeljuje močno pogajalsko moč kupcev, kar vpliva na nizko privlačnost avtomobilske panoge. Priložnost se podjetju kaže v večji prilagodljivosti in odzivnosti na potrebe kupcev. S tem bo dosegalo večje zadovoljstvo le-teh, pridobivalo nove kupce, hkrati pa bo lahko odkrilo tržno nišo, ki bi jo sicer lahko prevzeli konkurenti. Z vstopom Slovenije v EU bo podjetju Suzuki Odar d.o.o. omogočen tudi izvoz v Srbijo in Črno Goro ter na Hrvaško. Vse dokler ti državi še ne bosta imeli generalnega uvoznika je to vrzel, ki jo bo podjetje s pridom zapolnjevalo.

2.5 Nevarnosti substitutov

Teoretično imajo avtomobili kar nekaj posrednih substitutov, če substitute definiramo kot proizvode oz. storitve, ki so sicer različni od avtomobila, vendar zadovoljujejo enako potrebo.

Potrebo pri nakupu avtomobila pa omejimo zgolj na prevoz osebe iz točke A v točko B. Tako lahko kot substitut navedemo ladjo, vlak, letalo, motor, kolo, ipd.

Kljub temu menim, da nevarnosti neposrednih substitutov v avtomobilski industriji ni. Obstajajo različne oblike transporta, vendar pa se ljudje teh oblik poslužujemo različno, glede na situacijo, razdaljo in čas.

2.6 Ocena privlačnosti panoge

Oceno privlačnosti avtomobilske panoge sem prikazala s pomočjo Porterjevega modela petih ključnih dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge. Porterjev model je bil natančneje opisan zgoraj, zato na tem mestu podajam le skupno kvalitativno oceno privlačnosti avtomobilske panoge.

Prva določljivka privlačnosti panoge je **panožna konkurenca** (rivalstvo med konkurenti), ki se približuje monopolistični obliki konkurence. Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti je precej visoka. Število ponudnikov, njihova podobnost in značilnosti avtomobila kot izdelka, povečujejo stopnjo tekmovalnosti med podjetji. Trgi so zasičeni, število prodajalcev pa veliko. Na tej osnovi ocenjujem nizko privlačnost panoge.

Potencialni kandidati za vstop oz. ovire za vstop se sprva kažejo v potrebah po kapitalu, saj so potrebne precejšnje investicije v poslovne prostore in druga osnovna sredstva. Velike stroškovne prednosti prinašajo izkušnje, ki si jih podjetja pridobijo z daljšo prisotnostjo na trgu. Dodatna ovira je ugled blagovne znamke in omejujoča zakonodaja. Ovire za vstop v panogo kažejo na srednjo privlačnost panoge.

Pogajalska moč dobaviteljev je majhna. Na trgu je prisotno veliko dobaviteljev različnih blagovnih znamk vozil. Vsaka znamka ima sicer svojega generalnega uvoznika, vendar pa je konkurenčni boj tako močan, da si ne morejo privoščiti poviševanja cen nad povprečnimi oz. zniževanja kakovosti. Na tej osnovi ocenjujem visoko privlačnost panoge.

Pogajalska moč kupcev je visoka. Kupci vozil so zahtevni, informirani, stremijo za kakovostjo, široko paleto barv, odličnimi servisi, enostavno dobavljivimi rezervnimi deli. Vse to opredeljuje močno pogajalsko moč kupcev, kar vpliva na nizko privlačnost avtomobilske panoge.

Zadnja določljivka privlačnosti panoge je **nevarnost substitutov**. Nevarnosti posrednih substitutov v avtomobilski panogi ni. Obstajajo različne oblike transporta, vendar pa se ljudje teh oblik poslužujejo v odvisnosti od situacije, razdalje in časa. S tega vidika je privlačnost panoge visoka.

Na podlagi posameznih določljivk je mogoče skupno oceno privlačnosti panoge oblikovati kot srednjo.

Tabela 34: Ocena privlačnosti avtomobilske panoge v Sloveniji.

Določljivke privlačnosti	Ocena privlačnosti panoge		
	Visoka	Srednja	Nizka
Panožna konkurenca			X
Potencialni kandidati za vstop		X	
Pogajalska moč dobavitelja	X		
Pogajalska moč kupca			X
Nevarnosti substitutov	X		
Skupna ocena	2	1	2

Vir: Poglavje 2.

3 UGOTOVITEV PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI OKOLJA

Izlučitvi ključnih prednosti in slabosti sledi še drugi del PSPN analize, to je povzetek priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v okolju podjetja Suzuki Odar d.o.o. Le-te so razvrščene po pomembnosti, od najpomembnejših k manj pomembnim.

Priložnosti okolja podjetja Suzuki Odar d.o.o.

- Generalni uvoznik vozil blagovne znamke Suzuki za slovenski trg.
- Graditi na podobi blagovne znamke Suzuki.
- Ponudba vozil na štirikolesni pogon v segmentu B in izkoriščanje tehnoloških prednosti blagovne znamke Suzuki.
- Na ozemlju nekdanje Jugoslavije se ponuja priložnost za obnovitev in utrditev poslovnih stikov.
- Možnost odkritja tržne niše.
- Razvoj dolgoročnih partnerskih odnosov s kupci.
- Večja prilagodljivost in odzivnost na potrebe kupce.
- Sodelovanje na javnih razpisih in tenderjih za nakup vozil. Na razpisih se pojavlja tudi konkurenca in jo je tako mogoče bolje spoznati.
- Prodajalci in serviserji so vir informacij o kupcih. Njihova večja vpletenost bi pripomogla k boljšemu poznavanju kupcev in posredno k večji prodaji.
- Pospeševanje razvoja maloprodajno-servisnih centrov in razširitev le-teh na slabše pokrita območja Slovenije.

Nevarnosti okolja podjetja Suzuki Odar d.o.o.

- V primeru neizpolnjevanja pogodbe podpisane s strani Magyar Suzuki Corporation, lahko podjetje Suzuki Odar d.o.o. izgubi status ekskluzivnega uvoznika.
- Zamenjava dobavitelja (Suzuki Avstrija → Magyar Suzuki Corporation).
- Naročanje proizvodnje z dobavnim rokom 4 mesecev.
- Blagovna znamka Suzuki nima dovolj velike prepoznavnosti v panogi.
- Možnost povišanja cen malih osebnih vozil z vstopom Slovenije v EU.
- Močna tekmovalnost med obstoječimi konkurenti.

- Ohranjanje oz. majhne stopnje rasti avtomobilske panoge.
- Zakonodajne ovire.
- V panogi se pojavljajo prevzemi in združevanja (GM-Daewoo, Fiat, Suzuki, Isuzu, Saab, Subaru, FORD-Aston Martin, Jaguar, Land Rover, Mazda, Volvo, VOLKSWAGEN-Audi, Škoda, Seat, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Peugeot-Citroen, Renault-Nissan (Interni vir podjetja Suzuki Odar d.o.o., 2003)).
- Vstop novih trgovcev, ki bodo zastopali konkurenčne blagovne znamke.
- Včasih tvegano poslovanje s partnerji v Republikah nekdanje Jugoslavije. Predvsem gre za težave s plačevanjem in za t.i. ideološke predsodke.
- Izguba strank zaradi nesistematičnega pristopa do njih.
- Slabo razširjena trgovska mreža.
- Močnejši nastop konkurenčnih podjetij. Možnost, da konkurenca najde tržno nišo.

III. SKUPNA OPREDELITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI TER OBLIKOVANJE STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA SUZUKI ODAR d.o.o.

Podjetje Suzuki Odar d.o.o. se srečuje z različnimi prednostmi in slabostmi, ki izvirajo iz poslovanja podjetja ter priložnostmi in nevarnostmi, ki izvirajo iz zunanjega okolja podjetja in so bile ugotovljene v okviru izdelane PSPN analize. Za oblikovanje strateške usmeritve je potrebno vse bistvene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Suzuki Odar d.o.o. združiti, kar prikazuje slika 35.

Podane pomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti so osnova za lažje in pravilnejše odločanje vodstva podjetja o nadaljnjih poslovnih odločitvah in izdelavi strateškega plana. Iz slike 35 je razvidno, da je zunanje okolje podjetju naklonjeno oz. nenaklonjeno skoraj toliko, kot ostalim podjetjem. Menim, da bi se podjetje z odpravljanjem slabosti iz notranjega okolja lahko uspešno izognilo nevarnostim, ki pretijo iz zunanjega okolja. Odločila sem se za kombinacijo SN - strategije. Slednja je pogosta strategija za zrele panoge, kar avtomobilska industrija tudi je.

Tabela 35: PSPN matrika

<p>NOTRANJI DEJAVNIKI</p> <p>ZUNANJI DEJAVNIKI</p>	<p>PREDNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ekskluzivno zastopstvo - nakup lastnih salonov - nakup neposredno od proizvajalca - lokacija podjetja in lokacija carinskega skladišča - 10 letna tradicija, poslovne vezi in oblikovani odnosi - dobri medsebojni odnosi 	<p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - upad prodaje - majhen tržni delež - premalo poudarka na trženjski funkciji - centralizacija odločanja - slabo razvit informacijski sistem - nizka stopnja likvidnosti - slabša plačilna sposobnost kupcev
<p>PRILOŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - usmeritev na trge nekdanje Jugoslavije - vstop Slovenije v EU - sodelovanje na javnih razpisih - lansiranje novih modelov na trg 	<p>Podjetje naj poskuša izkoristiti prednosti ekskluzivnega zastopstva, nakupa lastnih salonov, nakupa neposredno od proizvajalca, lokacije, 10 letne tradicije in dobre medsebojne odnose za izkoriščanje sprememb z vstopom Slovenije v EU, uspešno usmeritev na trge bivše Jugoslavije, uspešno sodelovanje na javnih razpisih in za lansiranje novih modelov na slovenski trg.</p>	<p>Podjetje naj poskuša doseči dvig prodaje in povišanje tržnega deleža, decentralizacijo odločanja, višjo stopnjo likvidnosti in boljšo plačilno sposobnost kupcev. Hkrati naj da večji poudarek trženjski funkciji in izboljšavi informacijskega sistema. S tem bo lahko izkoristilo spremembe z vstopom Slovenije v EU, se uspešno usmerilo na trge bivše Jugoslavije, sodelovalo na javnih razpisih in uspešno lansiralo nove modele na slovenski trg.</p>
<p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - naročanje proizvodnje - ugled blagovne znamke - slaba pokritost trgovske mreže - tvegano poslovanje na trgih nekdanje Jugoslavije - vstop Slovenije v EU 	<p>Podjetje naj poskuša izkoristiti prednosti ekskluzivnega zastopstva, nakupa lastnih salonov, nakupa neposredno od proizvajalca, lokacije, 10 letne tradicije in dobre medsebojne odnose, da se bo poskušalo izogniti nevarnostim, ki jih podjetju lahko prinese nov način naročanja vozil, ugled blagovne znamke, slaba pokritost trgovske mreže, tvegano poslovanje na trgih bivše Jugoslavije in vstop Slovenije v EU.</p>	<p>Podjetje naj poskuša doseči dvig prodaje in povišanje tržnega deleža, decentralizacijo odločanja, višjo stopnjo likvidnosti in boljšo plačilno sposobnost kupcev. Hkrati naj da večji poudarek trženjski funkciji in izboljšavi informacijskega sistema. S tem se bo poskušalo izogniti nevarnostim, ki jih podjetju lahko prinese nov način naročanja vozil, ugled blagovne znamke, slaba pokritost trgovske mreže, tvegano poslovanje na trgih bivše Jugoslavije in vstop Slovenije v EU.</p>

Vir: Točki I. in II. – 3 poglavje.

Z izbrano SN-strategijo bo podjetje poskusilo odpraviti slabosti v poslovanju in se tako izogniti nevarnostim v okolju. Z namenom, da se bo izbrana strategija v prihodnosti učinkovito izvedla, bom v tabeli 36 podala ukrepe, ki naj jih podjetje izvede.

Tabela 36: Seznam ukrepov, odgovornih oddelkov in rokov za izvedbo.

UKREP	Odgovorni oddelek	Rok za izvedbo	Pomembnost ukrepa
Sprememba sistema komuniciranja	Vodje oddelkov	Takoj	5
Uvedba participativnega stila vodenja	Direktor-vodje oddelkov	Takoj	5
Izdelava novih spletnih strani	Oddelek za trženje	Takoj	5
Vpeljava kontrol uspešnosti akcij tržnega komuniciranja	Oddelek za trženje	Takoj	5
Vpeljava sistema stalnega izobraževanja	Kadrovski oddelek in vodje oddelkov	Takoj	5
Uvedba zaposlovanja optimalnega števila ljudi	Kadrovski oddelek	Takoj	5
Izdelava novega sistema nagrajevanja	Kadrovski oddelek	2 meseca	5
Izpopolnitev baze kupcev	Oddelek za trženje	2 meseca	5
Izdelava tržne analize	Oddelek za trženje	2 meseca	4
Razvoj novih storitev	Vodja prodaje + vodja maloprodaje	3 mesece	3
Uvedba horizontalnega napredovanja	Kadrovski oddelek	4 mesece	3
Uvedba letnih razgovorov	Kadrovski oddelek	6 mesecev	4

Vir: Lastni predlogi na podlagi delovnih izkušenj v podjetju Suzuki Odar d.o.o.

Tabela 36 prikazuje niz ukrepov, ki naj jih podjetje izvede z namenom učinkovitejšega poslovanja. Ukrepi so, v četrtem stolpcu, razvrščeni po pomembnosti (5-zelo pomemben, 1-manj pomemben). V drugem stolpcu so navedeni odgovorni oddelki za izvedbo posameznega ukrepa. Roki za izvedbo so bili osnova za razvrščanje in so prikazani v tretjem stolpcu. Podrobnejši opis ukrepov je naveden v prilogi F.

IV. SKLEP

V diplomskem delu sem s pomočjo PSPN analize naredila celovito oceno podjetja Suzuki Odar d.o.o. Celoten postopek ocenjevanja sem prilagodila značilnostim podjetja. PSPN analiza je s svojimi sklepi pokazala, da je potrebno delati za danes in se pripravljati za jutri, saj nič v okolju podjetja ni bolj trajno kot spremembe.

S celovito oceno podjetja Suzuki Odar d.o.o. sem želela dobiti odgovor, kako resnično premagati tako notranje kot zunanje ovire, da bo podjetje uspelo na trgu. Rezultat PSPN analize je pokazal, da podjetje nima tako odličnih prednosti, da bi le-te razlikovale podjetje od drugih in bi podjetju prinesle bistveno boljše rezultate poslovanja. V večji meri so opazne slabosti, predvsem zaposleni in trženjska funkcija. Poleg tega v podjetju niso ustrezno postavljeni cilji, nepomembna pa sta tudi vizija in poslanstvo. Slabost se kaže tudi v centralizaciji odgovornosti in neprimernih spletnih straneh.

Podjetju pa se hkrati v okolju kažejo priložnosti in mu istočasno pretijo nevarnosti. Priložnost je vsekakor poglobitev stikov s poslovnimi partnerji iz nekdanje Jugoslavije. Preteča nevarnost pa izguba statusa pooblaščenega uvoznika v primeru, da podjetje ne bo izpolnjevalo pogojev, določenih s strani Magyar Suzuki Corporation.

Na podlagi izdelane PSPN analize tako lahko zaključim, da je Suzuki Odar d.o.o. za slovenske razmere le srednje uspešno podjetje. V podjetju se najpomembnejšim značilnostim sedanjega časa (naraščanju sprememb na trgih, v tehnologiji, znanju, vrednotah...) ne prilagajajo v zadostni meri. Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo pa se bodo razmere za podjetje spreminjale še hitreje. V avtomobilski industriji se je v zadnjih letih zgodilo marsikaj. Izdelki avtomobilske industrije so za kupce sicer še vedno privlačni, vendar je ponudba tako velika, da se posamezni proizvajalci že močno borijo za svoj obstoj.

Podjetje lahko preživi in uspešno deluje le, če bo v prihodnosti spremljalo spremembe in jih sprejemalo kot izzive. Največjo prednost ima v neizkoriščenem potencialu zaposlenih. Ko bo podjetje to izkoristilo, bodo prav zaposlenih postali njegova glavna konkurenčna prednost. Upoštevati je potrebno tudi spoznanje, da se bo za dosego uspešnega poslovanja podjetja v prihodnosti potrebno obnašati bistveno drugače, kot nam to kaže včerajšnja praksa in kot nas uči tradicionalna teorija.

»Graditi na odličnosti, misliti celovito, osredotočiti se na svoje osrednje sposobnosti, imeti prave ljudi na pravih mestih, so pravila, ki jih je potrebno spoštovati in jih v podjetjih zapisati z velikimi črkami (Mihelčič, 2002, str. 56)«. Slednje velja tudi za podjetje Suzuki Odar d.o.o.

LITERATURA

1. Bolcar Maja: Imidž izbranih avtomobilskih znamk na slovenskem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 55 str.
2. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja ter temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
3. Dolenc Andrej: Vpliv blagovne znamke na nakupne odločitve kupcev na slovenskem avtomobilskem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str.
4. Florjančič Jože: Kadrovska politika. Kranj : Moderna organizacija, 1982. 144 str.
5. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 347 str.
6. Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda, Turk Ivan: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 305 str.
7. Kmetič France: Slovenski avtomobilski trg v letu 2003. MotoRevija, Ljubljana, 2004, januar-februar, str. 6-10.
8. Kmetič France: Slovenski avtomobilski trg v letu 2002. MotoRevija, Ljubljana, 2003, januar-februar, str. 6-10.
9. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
10. Kukovica Peter: Trženje vozil po novih regulativah Evropske komisije – vpliv na distribucijske kanale. Zapiski predavanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002.
11. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 483 str.
12. Mihelčič Valentina: Celovita analiza podjetja A&M. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 58 str.
13. Podobnik Klemen: Sistem distribucije motornih vozil v EU. Finance, Ljubljana, 25. september 2003, str. 17.
14. Porekar Tomaž: Za več trga ali večje dobičke. Avto fotomarket, Ljubljana, 2004, februar, str. 76-79.
15. Potočnik Vekoslav: Komericalno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 163 str.
16. Preuth Manfred: Biti uspešen na enotnem evropskem trgu. Maribor : Gospodarska zbornica Slovenije, območna zbornica Maribor, 2003. 48 str.
17. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
19. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
20. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravljanje) proizvodnje. 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 199 str.
21. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 30 standardov.
22. Stepko Draga: Ekonomika podjetja IV. Analiza uspešnosti gospodarjenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1989. 89 str.
23. Škerbic Majda, Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 336 str.

24. Turk Ivan, Melavc Dane: Računovodstvo. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 535 str.
25. Volčjak M.: Najhitrejša gazela v Sloveniji. Kranj : Gorenjski glas, 19. november 1996. str. 13.

VIRI

1. Bilanca glavne knjige podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.
2. Bilanca stanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.
3. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 10 (2001). 101 str.
4. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 11 (2003). 125 str.
5. Evidenca prodajne službe podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.
6. Interni viri podjetja Suzuki Odar d.o.o., 2003, 2004.
7. Izkaz uspeha podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2001.
8. Kadrovska evidenca podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.
9. Letno poročilo Banke Koper 2002. Koper : Banka Koper. 145 str.
10. Letno poročilo Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 2002. 104 str.
11. Mihalič Tanja: Konkurenčnost slovenskega turističnega gospodarstva.
[URL: <http://www.sigov.si/zmar/sgrs/diskusij/turizem.html>], 28.01.2004.
12. Poročilo o razvoju. Ljubljana : Zavod za makroekonomske analize in razvoj, 2002. 184 str.
13. Slovenija v Evropski uniji – Strategija gospodarskega razvoja Slovenije. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2004. 33 str.
[URL: <http://www.sigov.si/zmar/projekti/sgrs/pdf-b/sgrs-povzetek.pdf>], 14.02.2004.
14. Slovensko vključevanje v Evropsko unijo. Ljubljana : Urad vlade za informiranje, 2000. 7 str.
15. Statistični letopis RS 2002. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije,
[URL: <http://www.stat.si/indikatorji.asp>], 23.03.2004.
16. Statistični letopis RS 2003. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije,
[URL: http://www.stat.si/letopis/2003/04_03/], 04.11.2003.
17. Statistični letopis RS 2003. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije,
[URL: http://www.stat.si/doc/nac_racuni-240903.doc], 05.01.2004.
18. Temelji ekonomije 1, zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000.
[URL: <http://www.fdvinfo.net/uploadi/editor/ekonomija.doc>], 14.03.2004.

PRILOGE

A. IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA ZA LETI, KONČANI 31. DECEMBRA 2001 IN 2002 (v 000 SIT)

Postavka	Leto 2001	Leto 2002
Čisti prihodki iz prodaje	1.644.892	1.570.660
Povečanje vred. zalog proizv.in nedokon.proizvod.	0	0
Drugi poslovni prihodki	10.643	1.639
Kosmati donos od poslovanja	1.655.535	1.572.299
Stroški blaga, materiala in storitev	-1.488.417	-1.376.924
Stroški dela	-50.956	-56.529
Amortizacija	-25.392	-36.253
Drugi poslovni odhodki	-1.656	-569
Prevrednotovalni poslovni odhodki (OS)	-12.674	-15.036
Prevrednotovalni poslovni odhodki obratnih sredstev	0	-138.564
Dobiček – izguba iz poslovanja	76.457	-51.576
Finančni prih.iz deležev podjetij v skupini	19.132	32.541
Finančni prihodki iz obresti in drugi finan.prihodki	43.073	346.641
Finančni odhodki za obresti in drugi finan.odhod.	-143.482	-324.811
Čisti dobiček – izguba iz rednega delovanja	-4.821	2.795
Izredni prihodki	19.193	1.021
Izredni odhodki	-268	-2.198
Celoten dobiček	14.104	1.618
Davki iz dobička	0	0
Čisti dobiček pred manjšinskim deležem	14.104	1.618
Manjšinski delež dobička	0	0
Čisti dobiček obračunskega obdobja	14.104	1.618

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

B. INFLACIONIRAN IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA ZA LETI, KONČANI 31. DECEMBRA 2001 IN 2002 (v 000 SIT)

Pri inflacioniranju podatkov iz izkaza poslovnega izida sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin, ki kaže raven cen decembra tekočega leta glede na december preteklega leta. Uporabila sem naslednji indeks: $I_{dec02/01} = 107,2$ (Statistični letopis RS, 2003).

Postavka	Leto 2001 (= leto 2001 * 1,072)	Leto 2002
Čisti prihodki iz prodaje	1.763.324	1.570.660
Povečanje vred. zalog proizv.in nedokon.proizvod.	0	0
Drugi poslovni prihodki	11.409	1.639
Kosmati donos od poslovanja	1.774.733	1.572.299
Stroški blaga, materiala in storitev	-1.595.583	-1.376.924
Stroški dela	-54.625	-56.529
Amortizacija	-27.220	-36.253
Drugi poslovni odhodki	-1.775	-569
Prevrednotovalni poslovni odhodki (OS)	-13.586	-15.036
Prevrednotovalni poslovni odhodki obratnih sredstev	0	-138.564
Dobiček – izguba iz poslovanja	81.962	-51.576
Finančni prih.iz deležev podjetij v skupini	20.509	32.541
Finančni prihodki iz obresti in drugi finan.prihodki	46.174	346.641
Finančni odhodki za obresti in drugi finan.odhod.	-153.813	-324.811
Čisti dobiček – izguba iz rednega delovanja	-5.168	2.795
Izredni prihodki	20.575	1.021
Izredni odhodki	-287	-2.198
Celoten dobiček	15.120	1.618
Davki iz dobička	0	0
Čisti dobiček pred manjšinskim deležem	15.120	1.618
Manjšinski delež dobička	0	0
Čisti dobiček obračunskega obdobja	15.120	1.618

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

C. BILANCA STANJA NA DAN 31. DECEMBER 2001 IN 2002 (v 000 SIT)

Postavka	Leto 2001	Leto 2002
SREDSTVA	2.318.020	4.935.103
A. Stalna sredstva	1.438.443	4.091.876
Neopredmetena dolg.sredstva	8.877	1.338
Opredmetena osnovna sredstva	667.606	2.160.698
Dolgoročne finančne naložbe	761.960	1.929.840
B. Gibljiva sredstva	866.987	835.105
Zaloge	329.718	210.442
Kratkoročne poslovne terjatve	335.646	419.948
Kratkoročne finančne naložbe	194.315	200.208
Dobroimetje pri bankah, gotovina	7.308	4.507
C. Aktivne časovne razmejitev	12.590	8.122
KAPITAL IN OBVEZNOSTI	2.318.020	4.935.103
A. Skupaj kapital	215.444	734.505
Manjšinski kapital	0	0
Kapital	215.444	734.505
B. Dolgoročne rezervacije	0	0
C. Finančne in poslovne obveznosti	2.102.576	4.197.358
<i>I. Dolgoročne finan. in posl. obveznosti</i>	1.063.523	3.214.639
Dolgoročne finančne obveznosti	1.040.398	3.093.597
Dolgoročne poslovne obveznosti	23.125	121.042
<i>II. Kratkoročne finan.in posl. obveznosti</i>	1.039.052	982.719
Kratkoročne finančne obveznosti	759.045	642.317
Kratkoročne poslovne obveznosti	280.007	340.402
D. Pasivne časovne razmejitev	0	3.240

Vir: Bilanca stanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

D. INFLACIONIRANA BILANCA STANJA NA DAN 31. DECEMBER 2001 IN 2002 (v 000 SIT)

Pri inflacioniranju podatkov iz bilance stanja sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin, ki kaže raven cen decembra tekočega leta glede na december preteklega leta. Uporabila sem naslednji indeks: $I_{dec02/01} = 107,2$ (Statistični letopis RS, 2003).

Postavka	Leto 2001 (= leto 2001 * 1,072)	Leto 2002
SREDSTVA	2.484.917	4.935.103
A. Stalna sredstva	1.542.011	4.091.876
Neopredmetena dolg.sredstva	9.516	1.338
Opredmetena osnovna sredstva	715.674	2.160.698
Dolgoročne finančne naložbe	816.821	1.929.840
B. Gibljava sredstva	929.410	835.105
Zaloge	353.458	210.442
Kratkoročne poslovne terjatve	359.812	419.948
Kratkoročne finančne naložbe	208.306	200.208
Dobroimetje pri bankah, gotovina	7.834	4.507
C. Aktivne časovne razmejitve	13.496	8.122
KAPITAL IN OBVEZNOSTI	2.484.917	4.935.103
A. Skupaj kapital	230.956	734.505
Manjšinski kapital	0	0
Kapital	230.956	734.505
B. Dolgoročne rezervacije	0	0
C. Finančne in poslovne obveznosti	2.253.961	4.197.358
<i>I. Dolgoročne finan. in posl. obveznosti</i>	<i>1.140.097</i>	<i>3.214.639</i>
Dolgoročne finančne obveznosti	1.115.307	3.093.597
Dolgoročne poslovne obveznosti	24.790	121.042
<i>II. Kratkoročne finan.in posl. obveznosti</i>	<i>1.113.864</i>	<i>982.719</i>
Kratkoročne finančne obveznosti	813.696	642.317
Kratkoročne poslovne obveznosti	300.168	340.402
D. Pasivne časovne razmejitve	0	3.240

Vir: Bilanca stanja podjetja Suzuki Odar d.o.o. za leti 2001 in 2002.

E. SEGMENTACIJA KUPCEV

Globalno lahko kupce avtomobilov razdelimo v več skupin (Bolcar, 1996, str. 30):

- **navdušeni kupci novih avtomobilov:** nimajo tehničnega znanja o avtomobilih, vendar se nad njimi navdušujejo. Avtomobile si radi ogledujejo, jih izbirajo in presojujejo ter s tem nabirajo znanje o njih. Ta skupina predstavlja 17 % populacije. Med njimi so nadpovprečno zastopani kupci inovativnih vozil, kot so terenska vozila (4x4 pogon).
- **motoristi:** imajo veliko tehničnega znanja o avtomobilih. Zanje je značilna izrazita natančnost pri sprejemanju odločitve. Predstavljajo 16 % populacije.
- **plašni kupci:** ne vedo veliko o avtomobilih in so zvesti isti blagovni znamki. Prepričani so, da so avtomobili bolj ali manj enaki. Med njimi prevladujejo lastniki majhnih vozil. Predstavljajo 22 % populacije.
- **avtomobilski poznavalci:** izražajo močan interes za avtomobile in se o njih radi pogovarjajo s prijatelji. V tej skupini je nadpovprečno veliko lastnikov prestižnega razreda avtomobilov. Predstavljajo 26 % populacije.
- **pragmatiki:** avtomobili jih ne zanimajo in o njih ne vedo veliko. Ne uživajo v izbiri novega vozila. Predstavljajo 19 % populacije.

Kupce novih vozil lahko segmentiramo tudi glede na dohodek, starost, izobrazbo, kaj iščejo pri nakupu novega avtomobila (npr. iskalci užitka, pristaši imidža, iskalci funkcionalnosti), ipd.

Znotraj zgoraj navedenih segmentov lahko prepoznamo naslednje segmente:

- **študentje:** Precejšnje število študentov si že ob delu nabira praktične izkušnje, kar pomeni, da imajo študentje določeno kupno moč, denar pa dobijo tudi doma. Glede na lokacije slovenskih fakultet (centri mest) imajo študentje nemalokrat problem s parkiranjem. Zaradi tega je pomembno, da vozijo majhen okreten avtomobil, ki pa mora študentu služiti tudi v prostem času. Suzuki Odar d.o.o. je oktobra 2003 na trg lansiral nov model Suzuki ignis, ki ga trži kot mestni avtomobil in avtomobil za prosti čas (crossover mobility). Tržno komuniciranje pa po mojem mnenju ni v zadostni meri usmeril tudi na ta potencialni segment kupcev.
- **aktivni odrasli:** Stari so med 30 in 50 let. Ta segment živi izven mestnih jeder in predstavlja kupce terenskih vozil. Nemalokrat so to tudi lovci, gozdarji, ribiči, ipd. Iščejo močan avtomobil, ki jih bo pripeljal tudi na težko dostopne terene. Natančno se zavedajo zmogljivosti, ki jim jih nudi vozilo, pomemben pa je tudi izgled.
- **upokojenci:** Pomemben segment kupcev podjetja Suzuki Odar d.o.o. so tudi upokojenci. Gre za ljudi, ki imajo lasten vir dohodka in veliko prostega časa. Odločajo se za nakup terenskih vozil, vozil na štirikolesni pogon. Velikokrat so upokojenci, tako kot študentje, cenovno občutljiv segment kupcev in se zatorej odločajo za vozila nižjega cenovnega razreda (npr. alto, swift, wagon R). Podjetje bi za pridobitev večjega števila upokojencev moralo več vlagati v tržno komuniciranje s tem segmentom kupcev.

F. OPIS UKREPOV POTREBNIH ZA UČINKOVITO IZVEDBO »SN« STRATEGIJE

SPREMEMBA SISTEMA KOMUNICIRANJA

V podjetju bi bilo potrebno izboljšati informiranost zaposlenih in sam pretok informacij. Samo od neposrednih vodij in od govoric, ki krožijo po podjetju, je odvisno ali bo zaposleni prejel informacijo in v kakšni obliki. Za večji pretok informacij bi bilo koristno, da bi se vsaj 1x letno izdalo interno glasilo (za podjetji Suzuki Odar d.o.o. in Avtomotiv Rado d.o.o.), ki bi ga razdelili po podružnicah. V njem bi obveščali zaposlene o poslovanju podjetja in posameznih podružnic, o prodaji, o novih izdelkih, o novostih v podjetju, načrtih, družabnih dogodkih, ipd. Direktor podjetij bi predstavil smernice, vizijo, cilje in dosežke podjetja ter zaposlenim na začetku namenil uvodni pozdrav. Druga možnost za boljši pretok informacij je, da bi postavili oglasne table, kjer bi o dogajanju v podjetju redno obveščali zaposlene. Prav tako bi se moralo v večji meri uporabljati elektronsko pošto, do katere pa vsi nimajo dostopa ali pa je ne znajo uporabljati.

UVEDBA PARTICIPATIVNEGA STILA VODENJA

V podjetju bi bilo potrebno bolje izkoristiti neizmerni potencial zaposlenih. Zaposlenim bi bilo potrebno dati možnost, da posredujejo svoja mnenja, kritike ali pa predloge o izboljšavah, v smislu sprememb delovnih pogojev, rasti prodaje, zniževanja stroškov, dviga kakovosti, ipd. Predloge bi se, s strani vodstva oz. za to pooblaščen osebe, ustrezno obravnavalo in najboljše nagradilo, mnenja in kritike pa upoštevalo.

IZDELAVA NOVIH SPLETNIH STRANI

Način za povečanje prodaje je tudi v iskanju novih prodajnih poti. V prihodnje se bodo avtomobili kupovali nekoliko drugače. Vse več ljudi bo ob nakupu avtomobila večino informacij zbralo na svetovnem spletu. Končna odločitev bo, zaradi prisotnosti čustvene komponente pri nakupu avtomobila, potekala v času osebne obiska salona. V salonu bodo kupca prepričali usposobljeni, odzivni in prijazni prodajalci.

V prihodnje naj podjetje Suzuki Odar d.o.o. gradi predvsem na prilagoditvi spletne strani posameznemu obiskovalcu npr. personalizirana mikrostran ali meni, ki ponuja predhodno nastavljene vsebine, izbrane novice in obvestila, dodatne ponudbe, nagrade, akcije, poprodajne storitve, ipd. Spletna stran naj bo ažurirana, barvno usklajena z logom podjetja in dinamična.

VPELJAVA KONTROL USPEŠNOSTI AKCIJ TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Ob koncu kakršne koli trženjske akcije naj podjetje izvede kontrolo uspešnosti akcije tržnega komuniciranja. V večini gre za visoke investicije v akcije tržnega komuniciranja, kar opravičuje smotrnost kontrole po izvedbi akcije tržnega komuniciranja.

VPELJAVA SISTEMA STALNEGA IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Zaposlene je potrebno nenehno strokovno usposablјati. Ti morajo biti seznanjeni z novostmi na njihovem delovnem področju. Trenutno se izobraževanje zaposlenih izvaja po potrebi. Menim, da bi si večina zaposlenih želela več izobraževanja, saj se ti zavedajo, da z bogatejšim znanjem in pridobivanjem izkušenj lažje opravljajo svoje delo. V podjetju bi se morali zavedati, da je izobraževanje zelo pomemben faktor pri rasti in razvoju podjetja.

UVEDBA ZAPOSLOVANJA OPTIMALNEGA ŠTEVILA LJUDI

Podjetje je imelo v letu 2002 zaposlenih 13 ljudi, kar ga uvršča med majhna podjetja. Število zaposlenih pa 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 opravljeno slabše. Poleg tega zaradi pogoste odsotnosti od doma trpijo njihove družine, kar vnaša v kolektiv nezadovoljstvo in nemir. Če pa 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 bodo na delovnem mestu na stroške podjetja opravljali zasebne posle.

V podjetju Suzuki Odar d.o.o. je močno preobremenjen predvsem direktor podjetja. Predlagam, da direktor na vodilna mesta posameznih oddelkov postavi odgovorne in zaupanja vredne zaposlene. Število zaposlenih tudi ni optimalno v oddelku trženja, kadrovski oddelk pa predstavlja eno zaposleno, ki hkrati predstavlja tudi pravno-finančno službo. K uspehu strmeče podjetje bo poskušalo zaposliti optimalno število ljudi.

IZDELAVA NOVEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA

Sistem nagrajevanja je področje, ki potrebuje korenite spremembe. Zaposleni bi dosegali boljše rezultate, če bi boljše opravljeno delo prineslo ustrezno nagrado (npr. vstopnica za kulturno ali športno prireditev, koriščenje dopusta po lastni želji, za nekatere pa je nagrada tudi dodelitev dodatnih odgovornosti, izobraževanje ali obisk sejma). Z novim sistemom nagrajevanja bi se povečalo tekmovanje med zaposlenimi in prizadevanje za doseg boljših rezultatov. Sistem mora biti zaposlenim znan. Zagotavljati mora višjo stopnjo pripadnosti in vključenost zaposlenih v sam proces poslovanja. Zaposlenim je potrebno predstaviti vizijo, poslanstvo, kratkoročne in dolgoročne cilje podjetja. Občutek, da so za podjetje koristni in da pomagajo pri doseganju skupnih ciljev, bo zaposlene motiviral, kar bo pozitivno vplivalo na uspešnost podjetja. Seveda pa podjetje ne more obiti stroškov, ki bi jih slednje terjalo. Vse nagrade morajo biti vnaprej premišljene in docela stroškovno učinkovite, tako da se stroški zanje povrnejo s povečanjem dobička, pridobljenega z izboljšanjem kakovosti dela. Dobro bi bilo tudi, da bi enkrat letno zaposleni ocenili svoje nadrejene.

IZPOPOLNITEV BAZE KUPCEV

Podjetje bi lahko vplivalo na dvig prodaje tudi z bolj ambiciozno trženjsko politiko. Po DAGMAR pristopu je uspešnost oglaševanja odvisna od tega, kako dobro posreduje želeno sporočilo in stališča pravim ljudem, pravi čas in s pravimi stroški. Prvi korak je izpopolnitev baze kupcev. Poznavanje lastnih kupcev je izrednega pomena in le tako lahko podjetje gradi na ohranjanju kupcev. Z izpopolnjeno in ažurirano bazo podatkov bo podjetje lažje komuniciralo s kupci (npr. ob uvedbi novosti izpeljalo akcijo neposrednega trženja).

IZDELAVA TRŽNE ANALIZE

Potrebno je analizirati trg na katerem podjetje deluje (Slovenija, Srbija in Črna Gora, Hrvaška). Izvedeti, katere segmente kupcev podjetje oskrbuje, kakšne so želje kupcev, kaj jih moti, ipd.

RAZVOJ NOVIH STORITEV

Ponakupne aktivnosti pomenijo za kupca neoprijemljive storitve, zato mora biti tu kakovost še na višjem nivoju. Potrebno je izdelati diagram poteka storitve, določiti kritične dogodke, do katerih lahko pride v procesu posredovanja storitve kupcu, preučiti način reševanja produktivnosti ob nihanju povpraševanja (sezonskost prodaje) in način pridobivanja ter reševanja pritožb oz. predlogov kupcev.

UVEDBA HORIZONTALNEGA NAPREDOVANJA

V podjetju bi se moralo uvesti horizontalno napredovanje tj. napredovanje na delovnem mestu. S slednjim bi pretrgali monotonost dela, ki se pojavi, ko zaposleni osvoji potrebna znanja in tako pridobi na času. Zaposlenega bi s horizontalnim napredovanjem motivirali, da bi se samostojno odločal za izboljšave svojega dela.

UVEDBA LETNIH RAZGOVOROV

Uvedba letnih razgovorov je enkratna priložnost, da se vodja in delavec zblížata kot človeka in se s tem bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj pristen, med njima se razvije zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos daje delavcu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po razgovoru jasni tako njegova vloga kot cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel.