

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA PODJETJA
AVTO TRIGLAV KOT PODLAGA STRATEŠKEGA
PLANIRANJA**

Ljubljana, april 2004

TINA GRADIŠEK

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	0
1. STRATEŠKO PLANIRANJE PODJETJA	2
1.1 Proces strateškega planiranja	2
1.2 PSNP analiza	4
1.3 Opredelitev okolja in delov okolja	5
1.3.1 Razvoj okolja – zgodovinske sile	5
1.3.2 Opredelitev okolja glede na različne avtorje	6
1.3.3 Medsebojno vplivanje okolja in podjetja.....	9
1.3.4 Področja analize in predvidevanja okolja	10
1.3.5 Analiza in predvidevanje okolja	12
2. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA	14
2.1 Predstavitev podjetja Avto Triglav d.o.o.	14
2.2 Analiza in predvidevanje gospodarskega okolja	15
2.2.1 Dinamika bruto domačega proizvoda	15
2.2.2 Gibanje cen življenjskih potrebščin, cen na drobno in inflacije	15
2.2.3 Gibanje deviznega tečaja	16
2.2.4 Gibanje povprečno bruto in neto plače na zaposlenega.....	16
2.2.5 Zaposlenost oziroma nezaposlenost.....	17
2.2.6 Pričakovani trendi v gospodarskem okolju.....	18
2.3 Analiza in predvidevanje tehnološkega okolja	19
2.4 Analiza in predvidevanje politično–pravnega okolja	20
2.4.1 Preureditev poslovanja v Evropski uniji in posledično v Sloveniji	20
2.4.2 Varovanje interesov potrošnika	23
2.5 Analiza in predvidevanje socialno–kulturnega okolja	23
2.6 Analiza in predvidevanje naravnega okolja	26
2.7 Pričakovane spremembe na slovenskem avtomobilskem trgu	27
3. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE PANOŽNEGA OKOLJA	28
3.1 Analiza in predvidevanje tekmovalnosti med obstoječimi podjetji v avtomobilski panogi	28
3.1.1 Analiza slovenskega avtomobilskega trga	28
3.1.1.1 Trend umirjanja slovenskega avtomobilskega trga	28
3.1.1.2 Avtomobilski razredi	29
3.1.1.3 Starostna struktura registriranih vozil	30
3.1.1.4 Število in struktura konkurentov v panogi	31
3.1.1.5 Rast panoge	31
3.1.1.6 Značilnost proizvoda oziroma storitve	32
3.1.1.7 Ovire za izstop iz panoge	33
3.2 Analiza in predvidevanje potencialne konkurence oziroma vstopnih ovir v panogo	33
3.3 Pogajalska moč kupcev	34
3.4 Pogajalska moč dobaviteljev	36
3.5 Substituti	37
4. UGOTOVITEV PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI OKOLJA	38
4.1 Priložnosti in nevarnosti	38
4.2 Usmeritve glavne dejavnosti	39
SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI	44
PRILOGA	1

UVOD

Avtomobilska panoga je ena najhitreje razvijajočih se panog v svetovnem gospodarstvu. Zanja je značilno veliko tehnoloških raziskav in inovacij, s katerimi se ukvarjajo številna podjetja po vsem svetu. Na trgu je tako veliko ponudnikov motornih vozil številnih znamk in modelov. Kupci imajo pri nakupu veliko izbiro konkurenčnih in vse boljših ter dovršenih avtomobilov. Zaradi zelo razvitega trga pa se morajo ponudniki truditi za ohranjanje ali povečevanje svojega tržnega deleža.

Avto Triglav je bil ustanovljen leta 1996 in predstavlja eno izmed uspešnih podjetij v Sloveniji na področju avtomobilske panoge. Zastopa tri avtomobilske znamke; Fiat, Lancia in Alfa Romeo, kar predstavlja njegovo glavno dejavnost. Podjetje Avto Triglav deluje v spreminjajočem se okolju. Na te spremembe pa mora biti pripravljeno, da se izogne težavam. V ta namen je potrebno razmisliti vnaprej - ta razmislek je planiranje. V okviru planiranja pa je še posebej pomembno strateško planiranje. Za uspešno poslovanje je torej potreben dober strateški načrt, ki omogoča doseči zastavljene cilje. Pravilno oblikovanje strategije pa je odvisno tudi od kakovostno izdelane analize in predvidevanja okolja Avto Triglava, ki predstavlja podlago za strateško planiranje. Analiza in predvidevanje okolja sta izredno pomembna, saj se mora podjetje okolju ves čas prilagajati, če želi uspešno poslovati.

Namen preučevanja okolja je izdelati strateški plan podjetja Avto Triglav. Podjetje lahko na podlagi tega izdelata strategije, s katerimi bo povečalo konkurenčnost in uspešnost. Za uspešno pripravo in dopolnjevanje strateškega načrta pa je nujno spoznati okolje.

Cilj diplomskega dela je izdelati analizo okolja in s tem podlago za izdelavo strateškega načrta podjetja Avto Triglav. Spoznala bom, v kakšnem okolju posluje podjetje, pri čemer bom preučila, katere so sile, ki delujejo nanj in kako močne so le-te. Skušala bom ugotoviti, kako se razvija avtomobilski trg v Sloveniji, kakšne so njegove značilnosti ter kakšna so predvidevanja v prihodnosti. Cilj diplomskega dela bo ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki podjetje čakajo v prihodnosti.

V diplomskem delu bom najprej umestila analizo in predvidevanje okolja v proces strateškega planiranja. V prvem delu diplomske naloge bom tako na podlagi zbranih podatkov in njihovega primerjanja teoretično opredelila strateško planiranje in okolje. V drugem delu bom na podlagi zbranih sekundarnih virov oziroma informacij, ki se nanašajo na preteklost, sedanost in prihodnost, analizirala okolje podjetja Avto Triglav. Na podlagi ugotovljenih dejstev iz predhodne faze pa bom z analitično metodo opredelila priložnosti in nevarnosti podjetja Avto Triglav.

Struktura poglavij je naslednja: prvo poglavje obsega strateško planiranje in pomen analize okolja. Opisala pa bom tudi vplive in silnice, ki delujejo na posamezna področja okolja. V

drugem poglavju bom predstavila podjetje Avto Triglav, njegovo poslovanje in glavne dejavnosti. Tretje poglavje bom v celoti namenila analizi širšega okolja. Ugotovila bom, kateri so dejavniki posameznih področij, ki imajo največji vpliv na avtomobilsko panogo. V četrtem poglavju bom analizirala okolje delovanja podjetja, kjer se bom osredotočila na značilnosti avtomobilskega trga v Sloveniji. V petem poglavju pa bom ugotovila, katere so priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja.

Moj pristop pri celotni analizi pa bo temeljil na uporabi teoretskih osnov, predvsem strateškega planiranja podjetja; tako bom prišla do ugotovitev, ki bodo predstavljale podlago za nadaljnje poslovne odločitve. S tem bom omogočila podjetju, da se bo bolje odzivalo na spremembe iz okolja in s tem povečalo svojo uspešnost.

1. STRATEŠKO PLANIRANJE PODJETJA

Ansoff (1965, str. 5-6), ki velja za očeta strateškega planiranja, pravi, da so podjetja v okviru strateškega planiranja usmerjena v okolje. Ukvarjajo se bolj z zunanjimi kot pa z notranjimi problemi in odločitvami. Tudi Vila (1997, str. 222-225) poudarja povezavo med podjetjem in okoljem, ko pravi: »Bistvo strateškega planiranja je izdelava strategije podjetja. Strateško planiranje je usmerjeno v okolje podjetja in v ospredje postavlja analizo med lastnimi resursi in sposobnostmi ter trendi v okolju. Na osnovi medsebojne analize se v procesu strateškega planiranja oblikujejo dolgoročne usmeritve uspešnega razvoja podjetja.« Pravilno oblikovanje predpostavk o okolju pa je v sedanjih razmerah zelo težavno. Podjetje je v tesni povezavi z okoljem, saj se mu po eni strani skuša prilagoditi, po drugi strani pa na okolje tudi vpliva in skuša preprečiti negativne vplive. Mintzberg (1993, str. 33-34) pravi, da je ugotavljanje trendov in s tem osnov strateškega planiranja iz tako kompleksne situacije zelo občutljivo.

1.1 Proces strateškega planiranja

Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja določenega gospodarskega subjekta (Možina et al., 1994, str. 299). To pomeni določen proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose gospodarskega subjekta z njegovim okoljem danes in jutri. V literaturi najdemo veliko opredelitev strateškega planiranja, ki se med seboj bistveno ne razlikujejo in poudarjajo predvsem dolgoročnost odločitev in povezanost z okoljem. Razlike med avtorji pa lahko zaznamo predvsem v opredelitvi procesa strateškega planiranja. Nekateri pristopi so celoviti in zelo podrobni, drugi spet manj, nekateri pa podajo le grob pogled.

Robbins (2001, str. 144-150) navaja devet faz strateškega planiranja, in sicer:

- opredelitev poslanstva podjetja,
- določitev ciljev,
- analizo poslovnih tvorcev,

- analizo okolja,
- opredelitev možnosti in nevarnosti,
- opredelitev možnih strategij,
- izbiro strategij in izvedbo strategij.

Pučko (Možina et al., 1994, str. 300) razdeli strateško planiranje v ožjem in širšem pomenu besede. V ožjem pomenu besede proces vključuje naslednje faze:

- celovito oceno podjetja, prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja,
- postavljanje planskih ciljev podjetja in ugotavljanje planskih vrzeli,
- razvijanje korporacijskih strategij, poslovnih in funkcijskih strategij in
- ocenjevanje in izbiranje strategij.

Strateško planiranje v širšem pomenu besede pa vključuje še naslednje faze:

- pripravo planskih izhodišč (družbeno ekonomsko okolje, analiza poslovanja, predvidevanje, vizija in poslanstvo podjetja),
- uresničevanje (taktično planiranje, programiranje in predračunavanje) in
- kontrolo.

Drugačen pristop pa predstavljajo opredelitve, ki v proces strateškega planiranja vključujejo vse faze strateškega planiranja, razen faz izvedbe in kontrole. V to skupino spadajo pisci (Martin, Rozman in drugi), ki pravijo, da fazi izvedbe in kontrole nista fazi planiranja, ampak sta fazi ravnanja. S fazo izvedbe že uresničujemo oziroma izvajamo določeno strategijo in se pri tem osredotočimo na to, kako bi jo najboljše udejanjili. V fazi kontrole pa spremljamo, kako je faza izvedbe potekala in ali je bila strategija uspešna. To nam pove, da ti dve fazi ne vključujeta planiranja, ki se nanaša na prihodnost, ampak pogojujeta ravnanje v sedanosti.

Martin (Sedovnik, 2003, str. 32) loči štiri faze strateškega planiranja:

- analiza poslovanja,
- določitev alternativ,
- ocena alternativ in izbira med njimi ter
- izdelava plana.

Rozman (1993, str. 124) pa v procesu strateškega planiranja opredeljuje naslednje faze:

- analiza poslovanja,
- analiza in predvidevanje okolja,
- določanje ciljev poslovanja,
- oblikovanje strategij kot način za uresničitev ciljev.

Dejstvo pa je, da ravnatelji niso odgovorni samo za izdelavo strateškega plana, ampak tudi za njegovo izvedbo. V ta namen morajo že v fazah strateškega planiranja razmišljati o načinih, poteh, akcijah, s pomočjo katerih naj bi zastavljen strateški plan uresničili tudi v praksi.

Z analizo poslovanja ugotovimo, kako je podjetje poslovalo v preteklosti. Pri tem proučujemo konkretne podatke, na podlagi katerih lahko tudi primerjamo podjetje z njegovimi konkurenti. V tej fazi ugotavljamo stanje v podjetju, z analizo odmikov pa ugotovimo prednosti in slabosti podjetja. V analizi in predvidevanju okolja določimo spremenljivke okolja, ki vplivajo na podjetje in na podlagi dobljenih rezultatov določimo priložnosti in nevarnosti.

V tretji fazi postavimo cilje podjetja, s katerimi si na podlagi izhodišč iz prvih dveh faz zamišljamo prihodnjo usmeritev in delovanje podjetja. Določitev ciljev nam služi kot podlaga za primerjavo doseženega z načrtovanim. Poznavanje ciljev pa je nujno tudi za zaposlene, da vedo, s čim se bo podjetje ukvarjalo. Na podlagi te faze lahko začnemo oblikovati tudi strategijo podjetja.

1.2 PSNP analiza

PSNP analiza pomeni ugotovitev **prednosti** in **slabosti** ter **priložnosti** in **nevarnosti** za organizacijo, ali krajše, s tujko, poimenovano kar **SWOT-analiza**. SWOT-analiza ni nič drugega kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno organizacijo (Pearce, Robinson, 1997, str. 202). Ime samo izhaja iz začetnic štirih angleških besed, in sicer: **S**trength – prednost, **W**eakness – slabost, **O**pportunity – priložnost in **T**hreat – nevarnost, ki opisujejo pravkar navedeno analizo.

Da pridemo do takšne ocene, lahko uporabimo klasičen način, kjer PSNP-analizo izdelamo na podlagi rezultatov predhodnih analiz. Analiziramo poslovanje in njegovo uspešnost ter okolje po njegovih elementih. Drugi načini so bolj subjektivni in hitrejši. Pri tem imamo dva načina ocenjevanja: subjektivno ocenjevanje profila sestavin in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti (Pučko, 1996, str. 134). Pri tem uporabljamo različne vprašalnike ali pridobimo mnenja zaposlenih. Ne glede na to, za kateri način ocenjevanja se odločimo, ga morajo izvajati najvišji management ali tisti, ki se spoznajo na poslovanje podjetja.

PSNP analiza nam olajšuje postavljanje ciljev in smernic v tretji ter četrti fazi strateškega planiranja, tj. postavljanje ciljev in oblikovanje strategij. S strategijo določimo pot uresničevanja zamišljenih ciljev. Za uresničevanje ciljev lahko določimo eno ali več strategij. Največkrat določimo več strategij, ki so lahko med seboj povezane in prepletene, lahko pa so tudi soodvisne.

Z ocenjevanjem poslovanja ugotovimo prednosti in nevarnosti podjetja, priložnosti in nevarnosti pa opredelimo z analizo okolja. Okolje podjetjem pogojuje poslovanje, le-ti pa nimajo vseh informacij, ki so potrebne za dobro predvidevanje okolja. V procesu prilagajanja vrstam sprememb, novim možnostim in nevarnostim se spreminja tudi podjetje samo, saj spremembe v okolju vplivajo na strategijo in strukturo podjetja (Campbell, Yeon-Hak, 1995,

str. 97).

Z vse hitrejšim gospodarskim razvojem, močno konkurenco, globalizacijo in nenehnimi spremembami spoznamo, da prihodnost ni nadaljevanje preteklosti in sedanjosti. Okolje je potrebno nenehno spremljati, ga proučevati, predvidevati in se mu skušati v največji meri tudi prilagoditi. Strateško planiranje zahteva od ravnateljev, da pri ravnanju podjetij upoštevajo ne le določene elemente v lastnih podjetjih, ampak začnejo zelo sistematično in urejeno spremljati okolje in povezave podjetja z okoljem. Ravnatelji tako iščejo najbolj pravilne odgovore na vprašanja obstoja in razvoja podjetja.

Pogoj za preživetje in uspešno poslovanje podjetja je dobro poznavanje sedanjega stanja okolja, sposobnost predvidevanja novih razmer in na tej podlagi sposobnost oblikovanja strategij (poti) za doseganje zastavljenih ciljev. Ključna naloga analiziranja in predvidevanja okolja je ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki lahko pospešijo ali zavrejo razvoj.

Okolje podjetja predstavljajo vsi tisti dejavniki zunaj podjetja, ki imajo na podjetje vpliv ali ima nanje vpliv podjetje. Ugotavljanje teh vplivov pa ni preprosta naloga, saj je težko že ločiti podjetje od okolja in kasneje te vplive tudi izmeriti. Vendar sta analiza in predvidevanje zelo pomembni nalogi, saj morajo imeti ravnatelji vseskozi v mislih ne le, kakšno je podjetje zdaj, temveč kakšno bi moralo biti. S to analizo si lahko pojasnimo tudi dejavnike, ki vplivajo na prednosti oziroma slabosti podjetja (Higgins, Vincze, 1993, str. 132).

1.3 Opredelitev okolja in delov okolja

1.3.1 Razvoj okolja – zgodovinske sile

Steiner in Steiner sta proučevala, kako široko bi kazalo razumeti okolje in spreminjanje okolja v preteklosti. Menita, da obstaja sedem ključnih zgodovinskih sil, ki so oblikovale okolje, s kakršnim se podjetja danes v razvitem svetu srečujejo (Steiner, Steiner, 2000, str. 21):

1. Industrijska revolucija je v 17. st. z izumi novih strojev in tehnologij razbila majhna, proizvodna lokalna gospodarstva in pripeljala do rastočih trgov ter množične tehnologije. Danes sta množična potrošniška družba in svetovno gospodarstvo dve ponovitvi te industrijske revolucije.
2. Dominantne ideologije so vsesplošno sprejete, sestavljene iz številnih prepričanj in vrednot. Majhno število močnih, zelo razvitih doktrin, kot so kapitalizem, komunizem, socializem, ustavne demokracije, religije, kroji miselnost številnim milijonom ljudi. Sedaj so vse bolj naklonjene timskega delu, skupnemu uspehu. To zahteva, da podjetje deluje kot dobro organizirana celota.
3. Neenakost med ljudmi je že od nekdaj zaznamovala družbo z različnimi statusi, razredno strukturo in prepadom med revnimi in bogatimi. V modernem svetu je industrializacija

pospešila akumulacijo premoženja brez reševanja konstantnih problemov neenake razdelitve. Tudi velika podjetja, korporacije, so sprejela koncept družbene odgovornosti.

4. Znanstveni razvoj spreminja družbo in v podjetja vnaša nova odkritja in vedno bolj učinkovito gospodarjenje s sredstvi. Pojavljajo se velike tehnološke spremembe, ki povzročajo negotovosti in spodbujajo drugačne pristope pri organiziranju podjetja.
5. Narodi oziroma države predstavljajo mozaik, v katerem ima vsaka država svojo vlado, ki zagotavlja družbeni mir, suverenost, pravico do samoodločbe, ekonomsko stabilnost ... Vsak narod ima simpatijo do nacionalizma in lojalnost svoji identiteti. Dinamičnost tega sistema je močna sila v internacionalnem poslovnem okolju. Državni sistem namreč povzroča največ turbulenc v okolju. Konflikti med narodi za prevlado in bogastvo so pogosti, kar pa lahko predstavlja ovire za združevanje nacionalno različnih podjetij, ki je ena izmed možnosti za prilagajanje podjetij okolju.
6. Populacija je rasla zelo počasi do velike tranzicije v agrikulturi pred 10 000 leti. Nato pa se je rast prebivalstva z razvojem novih tehnik pridobivanja hrane vse bolj pospeševala. Raziskave, ki so jih opravili v ZDA, predvidevajo, da naj bi prebivalstvo naraslo iz 5.7 milijona leta 1995 na 9.4 milijona leta 2050 ter da naj bi se stabiliziralo pri 11 milijonih do leta 2200. Rast prebivalstva bo uničevala ekosistem. Nekateri ekonomisti verjamejo, da bi že trenutno število prebivalstva povzročilo izrabo naravnega bogastva na dolgi rok.
7. Veliki voditelji so prinesli tako prednosti, ugodnosti kot tudi negativne spremembe v družbo in gospodarstvo. Aleksander Veliki je s svojo vladavino v mediteranskem svetu ustvaril nove trgovske poti, s katerimi je grška trgovina zacvetela. Na drugi strani pa je vodstvo Adolfa Hitlerja v Nemčiji in Josipa Stalina v Rusiji povzročilo družbeno katastrofo v industrijski rasti teh držav. Tudi ravnateljstvo nekega močnega podjetja lahko v določeni meri vpliva na okolje. Ravnateljstva močnih podjetij pa imajo precejšno moč, da ustvarjajo oziroma soustvarjajo okolje.
8. Priložnost ali naključnost tudi nista zanemarljiva elementa v okolju, saj je marsikatera poslovna sprememba posledica neznanih in nepredvidljivih vzrokov. Machiavelli celo pravi, da sreča določa okoli polovico vsega dogajanja v človeštvu, drugo polovico določijo ljudje. Vsega torej ni mogoče predvidevati, zato tudi ne moremo pričakovati stoddostne učinkovitosti organizacije podjetja.

1.3.2 Opredelitev okolja glede na različne avtorje

V sistemski teoriji je okolje opredeljeno kot skupek vseh predmetov, katerih sprememba vpliva na sistem, in tudi skupek vseh predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu (Rozman, 1994, str. 15). Rozman tudi ugotavlja, da ta opredelitev zastavlja vprašanje,

kdaj je neki predmet del sistema, kdaj pa okolja, saj je sistem opredeljen kot skupek predmetov, ki so med seboj povezani in katerih lastnosti ali elementi so povezani. Odgovor na vprašanje ni nedvoumen in pogosto je od namena analize odvisno, kaj opredelimo kot sistem in kaj kot okolje.

Brooks in Weatherston opredelita okolje kot splošen koncept sil, ki lahko imajo vpliv na podjetje (Brooks, Weatherston, 2000, str. 5-6). Poslovno okolje je širok pojem, ki vključuje vse zunanje vplive na podjetje. Poslovno okolje lahko definiramo na tri različne načine; kot objektivni pojav, ki ga je mogoče meriti, kot subjektivni pojav s svojimi določenimi karakteristikami, ki so odvisne od posameznikove interpretacije, in kot uzakonjeni pojav, kjer pa meja med podjetjem in okoljem ni jasna. Pri razdelitvi poslovnega okolja na posamezna področja uporabljata analizo, ki poleg političnega, ekonomskega, socialnega, tehnološkega vključuje še pravno, ekološko okolje ter konkurenco, kar razumeta kot LE PEST C analizo.

Capon razdeli okolje na zunanje in notranje (Capon, 2000, str. 1-10). Podjetja morajo analizirati ekonomsko, politično, tehnološko, socialno–kulturno okolje, konkurenco, kupce ter trg, da bi razumeli kompleksnost zunanjega okolja. Ekonomsko, politično, tehnološko in socialno–kulturno okolje lahko analiziramo enodimenzionalno ali dvodimenzionalno. Pri enodimenzionalni analizi uporabljamo navadno PEST analizo, pri dvodimenzionalni pa uporabljamo LoNGPEST analizo. Razlika med njima je, da pri LoNGPEST analizi ekonomsko, politično, tehnološko in socialno–kulturno okolje analiziramo še na lokalni, državni in svetovni ravni. Pri analizi notranjega okolja pa moramo upoštevati dejavnike, kot so marketing, finance, kultura, struktura organizacije, sredstva in zmožnosti zaposlenih.

Farnham pravi, da so podjetja, delujoča v svojem poslovnem okolju, razpeta med tržnimi silami, ki na različne načine določajo, kako in katere dobrine bodo razdeljene v družbi, ter med političnimi in pravnimi silami, ki z regulativami vplivajo na poslovni odnos med proizvajalci, potrošniki in zaposlenimi (Farnham, 1995, str. 3-4). Poleg tega poslovno okolje vključuje zunanje dejavnike, kot so demografija in populacijski trendi, socialna struktura, kultura ter mednarodna ekonomija.

Glas pravi, da okolje sestoji iz kulture, v kateri podjetje deluje, iz ideologij in temeljnih vrednot družbe, ravni znanja, napredka in ravni tehnologij ter iz vladnih organov, ki oblikujejo protimonopolno politiko, zaščitniško politiko do okolja, varnostno politiko in protidiskriminacijsko politiko (Glas, 1994, str. 18).

Hariss pravi, da okolje na podjetje vpliva z različnimi silami (Hariss, 1996, str. 2-3). Le-te so lahko politične, ekonomske, socialne, kulturne, verske in jezikovne. Te sile se spreminjajo in so različno močne v posameznih državah. Poseben vpliv pa imajo tudi individualne karakteristike vsakega poslovanja. Tu Harris obravnava lastnike podjetja ter možnost njihove zamenjave, človeške vire, finančne vire in velikost ter strukturo podjetja.

Jaklič deli poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje vplive (Jaklič, 1999, str. 1-3). Zunanje vplive predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja. Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. Okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. V analizo okolja pa spada tudi notranje okolje, kjer proučuje zaposlene, kulturo... Prav tako lahko poslovno okolje opredelimo po kriteriju splošnosti vplivanja. Tako govorimo o makro, mezo in mikro okolju.

Pučko najprej razdeli okolje na podokolja: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje (Pučko, 1993, str. 12). Vsakega izmed njih razčleni še naprej. Pod naravno okolje šteje klimo, naravna bogastva in prebivalstvo. Gospodarsko okolje po njegovi opredelitvi sestavljajo gospodarska dinamika doma in v svetu, gospodarska infrastruktura, gospodarska politika, gospodarski sistem, struktura gospodarstva in razvitost gospodarstva. Pod tehnično-tehnološko okolje uvršča potrebe družbe, znanje in razumevanje, izkušnje in tehniko, domišljijo in spretnosti ter redukcijo tehničnih novosti pri uporabi. Politično-pravno okolje sestavljajo pravni sistem, porazdelitev moči, vedenje nosilcev moči, delovanje uprave in sodstva ter določanje političnih ciljev. Pod kulturnim okoljem pa pojmuje potrebe ljudi, vrednote, vodilne cilje, filozofijo, običaje, izobrazbo in socialno varstvo. V analizo pa ne vključuje notranjega okolja.

Rozmanu predstavlja cilj analize okolja spoznati priložnosti in nevarnosti podjetja (Rozman, 1998, str. 12-13). Okolje na podjetje vpliva na različne načine, le-ti pa so lahko večanje mednarodne konkurence, razvoj računalništva, ekološka osveščenost, novi zakoni, nove investicije konkurence, višje obrestne mere, uvajanje novih proizvodov in podobno. Zlasti pomembna je analiza obstoječega stanja konkurence in njihove namere, razmišljanja, potrebe potrošnikov ter dobaviteljev.

Schermerhorn in Chappell razdelita poslovno okolje na splošno in specifično (Schermerhorn, Chappell, 2000, str. 21-22). V splošnem okolju obravnavata ekonomske, socialno-kulturne, politično-pravne, tehnološke in naravne razmere. Specifično okolje pa sestavljajo organizacije, skupine in ljudje, s katerimi mora podjetje sodelovati, če želi preživeti na trgu. Najpogostejši vpliv na podjetje pa imajo kupci, konkurenti, dobavitelji, zaposleni, lastniki, specifične vladne organizacije, finančne institucije, izobraževalne ustanove, politične stranke ter druge interesne skupine. Ti elementi imajo neposreden vpliv na organizacijo in se spreminjajo skozi čas.

Nekateri avtorji govorijo o poslovnem okolju, drugi samo o okolju oziroma okoljih. Steiner in

Steiner govori o poslovnem okolju v širšem smislu in v ta izraz vključujeta gospodarsko, tehnološko, politično, naravno, kulturno in notranje okolje. Tako za vsa okolja podjetja uporabljata izraz poslovno okolje (Steiner, Steiner, 2000, str. 26).

Različni avtorji poslovno okolje različno opredeljujejo, čeprav med njimi ni bistvenih vsebinskih razlik. Zasledimo številne izraze, kot so širše zunanje okolje, okolje delovanja podjetja, zunanje, notranje okolje, makro, mezo, mikro okolje, družbeno okolje ... Razlike so tudi v opredelitvah posameznih elementov podokolij. Večina avtorjev (Brooks in Weatherston, Capon, Hariss, Jaklič, Pučko, Schermerhorn ter Chappell, Steiner in Steiner) uporablja PEST analizo, po kateri razdelijo okolje na politično, ekonomsko, socialno in tehnološko. Brooks in Weatherston uporabljata LE PEST C analizo, tudi Capon uporablja razširjeno različico PEST analize, in sicer LoNGPEST analizo, medtem ko Hariss posebej obravnava kulturne verske in jezikovne sile. Jaklič uporablja PEST analizo za določanje zunanjega okolja, kjer pa analizira tudi naravno okolje. Tako opredelitev uporabljajo tudi Pučko ter Steiner in Steiner. Schermerhorn in Chappell razdelita okolje na splošno in specifično, v katerem skupaj obravnavata panožno in notranje okolje. Razliko med avtorji pa opazimo tudi v opredelitvi notranjega okolja, ki ga veliko avtorjev (Rozman, Pučko ...) ne uvršča v analizo okolja podjetja, saj je le-to del podjetja in ne del okolja.

Okolje lahko torej razdelimo na splošno oz. širše, v katerem obravnavamo ekonomsko, politično-pravno, tehnološko, socialno-kulturno in naravno okolje, ter na panožno oziroma specifično, kjer analiziramo in predvidevamo konkurenco, porabnike, dobavitelje in substitute. Menim, da notranje okolje, kot ga imenujejo nekateri avtorji in v katerega vključujejo zaposlene, kulturo podjetja itd., ne spada v analizo okolja podjetja. Okolje opredeljujem kot skupek elementov, ki niso del podjetja, ampak predstavljajo okolico podjetja. Za podjetje z vidika strateškega planiranja so pomembni zlasti konkurenti, porabniki in dobavitelji oziroma panoga v odnosu do kupcev in dobaviteljev. Zaposlene ipd. pa je potrebno proučevati v okviru podjetja, saj so le-ti njegov sestavni del.

1.3.3 Medsebojno vplivanje okolja in podjetja

Z vplivi okolja na podjetje se vzpostavijo odnosi med okoljem in podjetjem. Te odnose lahko razdelimo v dve skupini, in sicer: vplivi, ki jih ima okolje na podjetje in vplivi, ki jih ima podjetje na okolje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 49). To pomeni, da podjetje in okolje medsebojno učinkujeta. Ravnatelji morajo ugotoviti, kdaj je nujno prilagajanje in kdaj bolj smotno spreminjanje okolja. Vendar upoštevanje vplivov podjetja še bolj oteži predvidevanje okolja, saj zahteva vključitev določenih predpostavk. Prav zato pogosto poenostavimo postopek in predvidevamo, da se okolje spreminja neodvisno od podjetja.

Evolucija avtomobilov je dober primer, kako produkti vplivajo na naša življenja. Avtomobilska industrija je povzročila velik premik v ekonomiji 20. stoletja. Narasla je

potreba po novih delovnih mestih, povečal se je BDP, graditev novih cestnih povezav pa je omogočala večjo fluktuacijo ljudi in razvoj turizma. Tu so tudi negativne posledice: onesnaževanje vode in zraka, hrup, kriminal, zmanjšujejo se zaloge nafte. Povečevala pa je tudi povezavo med statusom in posedovanjem materialnih dobrin. Vplivi so obojestranski, vendar so vplivi okolja na podjetje večji.

1.3.4 Področja analize in predvidevanja okolja

Pri analizi širšega okolja podjetja Avto Triglav bom uporabljala PEST analizo, kateri bom dodala še analizo naravnega okolja, saj avtomobilska panoga vpliva na naravo, prav tako pa je od nje tudi odvisna.

Ekonomsko okolje predstavlja široko območje. Ekonomske sile podjetij in vseh njihovih aktivnosti so merjene z bruto domačim proizvodom in primerjane s konkurenčnimi akcijami na lokalnih in tujih območjih. V analizo ekonomskega okolja sodi poznavanje nacionalnega gospodarskega sistema, gospodarske dejavnosti doma in v svetu, stopnje brezposelnosti, nakupne moči, obrestne mere, inflacije, razpoložljivosti kadrov, dobav ... Hitre spremembe v gospodarskem sistemu države preprečujejo poslovno rast in razvoj.

V **politično-pravno** okolje bi lahko uvrstili mednarodni politični položaj, sistem političnih strank, pravni sistem, mestne in državne regulative, pobiranje davkov in storitve s strani države. Vlade na eni strani postavljajo vrsto zahtev v zvezi z varnostjo proizvodov, varnostjo pri delu, tržnim komuniciranjem ... Po drugi strani pa država tudi nudi pomoč podjetjem z denarnimi subvencijami, s spodbujanjem zaposlovanja, prekvalifikacijo zaposlenih, sofinanciranjem raziskave in razvoja, s sodelovanjem pri integriranju v mednarodne institucije in z zaščito pred konkurenco.

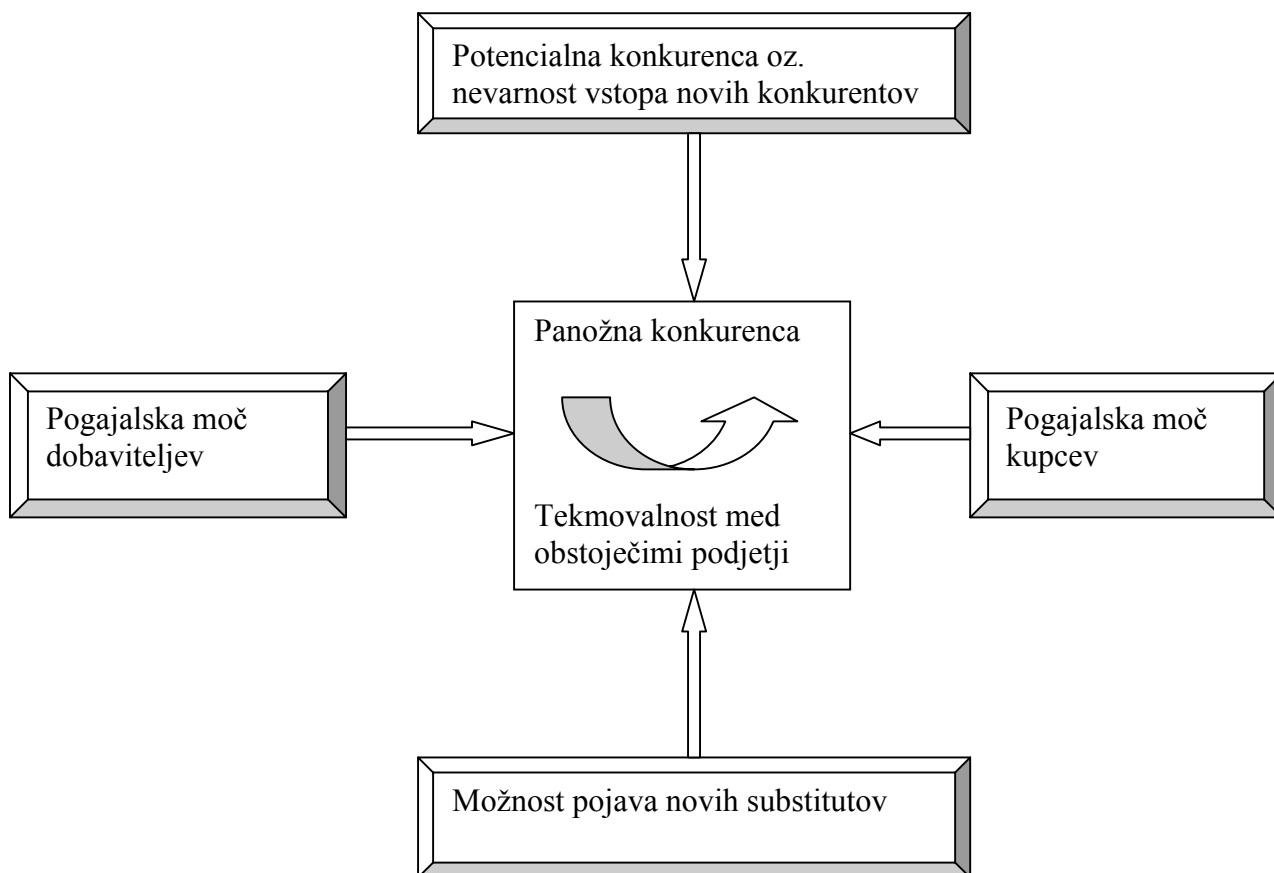
Tehnologija je uporaba razpoložljivega znanja in tehnik za izdelavo proizvodov in storitev. Uvedba nove tehnologije pogosto spremeni celoten način življenja, razmišljanja, vrednote in navade. Steiner in Steiner pravita, da bo tehnologija v naslednjih letih preoblikovala skoraj vsak proizvod, vsako storitev in vsako delo, s čimer se bo spremenil položaj različnih poslovnih sektorjev (Steiner, Steiner, 2000, str. 28). Tehnološkemu napredku se morajo znati podjetja hitro prilagoditi, saj jim na eni strani ponuja nove možnosti za uspeh, na drugi strani nevarnost, ki se pojavlja z vstopom nove konkurence.

Vsaka država ima svoje **socialno-kulturno okolje**. Kultura vključuje sistem vrednot, prepričanj, nazorov, idej, običajev, navad in ritualov. Pomembne so še demografske karakteristike, ki se nanašajo na starost populacije, migracije, odstotek populacije v urbanem in ruralnem sektorju, zmogljivost izobraževanja ... Po vsem svetu lahko v tem okolju zasledimo velike razlike. Razlike pa so vidne tudi v stilu oblačenja, optimizmu ljudi, stopnji zaupanja, pomenu časa ...

V analizi **naravnega okolja** obravnavamo teme, kot so onesnaževanje zraka in vode, odpadnih snovi, nevarnih pesticidov, onesnaževanje, ki ga povzročajo izpušni plini avtomobilov, ozonska luknja, globalno segrevanje, zaščita redkih in izumirajočih vrst, izraba zemlje ... Povezava med industrijo in naravnim svetom je zelo velika. Ravnatelji pri tem skušajo rešiti težavo, kako zadovoljiti človeške potrebe in ohranjati naravo.

Za analizo specifičnega oz. panožnega okolja podjetja bom uporabljala Porterjev model konkurenčnih sil. Porter ocenjuje strategijo podjetja z vidika dveh osnovnih vprašanj: privlačnosti panoge in relativnega konkurenčnega položaja podjetja v njej (Možina et al., 1994, str. 303). Za potrebe analize privlačnosti panoge mora podjetje najprej oceniti sedanjo in nato prihodnjo privlačnost panoge. Po Porterjevem modelu je privlačnost panoge odvisna od petih konkurenčnih sil, ki so: (1) panožna konkurenca, (2) potencialna konkurenca, (3) pogajalska moč kupcev, (4) pogajalska moč dobaviteljev in (5) možnost pojava novih substitutov. Miselnost, ki se skriva za tem modelom, je, da dobičkonosnost panoge ne določata videz izdelkov ali uporaba visoke ali nizke tehnologije, temveč jo določa struktura panoge (Bowman, 1994, str. 37).

Slika 1: Porterjevih 5 silnic



Vir: Možina et al., 1994, str. 304.

Konkurenčno rivalstvo je neposredno in se pojavlja med podjetji, ki proizvajajo podobne izdelke in jih prodajajo na istem trgu. Konkurenca med obstoječimi podjetji je odvisna od: števila in strukture konkurentov v panogi, rasti panoge, značilnosti proizvoda, blagovne znamke, deleža stalnih stroškov v skupnih stroških, presežne zmogljivosti v panogi, višine izstopnih ovir ipd.

Nevarnost vstopa novih podjetij se pojavi, ko je lahko priti v panogo in je dobiček videti dovolj privlačen. Če povpraševanje po izdelkih te panoge naraste do tiste mere, da bi doseglo povečane zmogljivosti, do katerih je prišlo zaradi novega podjetja na trgu, potem bodo cene in dobiček verjetno padli. Najpogostejše vstopne ovire v panogo so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, zahteve po kapitalu, stroški zamenjave, dostop do prodajnih poti, zakonodaja, blagovne znamke ipd.

Kupec zaznava skupne vrednosti nekega izdelka odvisno od vsote zmnožkov posameznih značilnosti z njihovo pomembnostjo, ki jo določi sam (Dubrovski, 1997, str. 262-263). Pogajalska moč kupcev je velika v naslednjih primerih: kupec ima velik delež v prodaji, proizvodi imajo velik delež v strukturi kupčevih stroškov, velika cenovna občutljivost kupcev, popolna informiranost kupcev, obstoj substitutov ipd.

Dobavitelji lahko postavljajo visoke cene ali poslabšajo kakovost, kar pripelje do manjšega dobička zaradi višjih stroškov (Kotler, 1996, str. 283). Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od: števila in koncentracije dobaviteljev, substitutov, deleža panoge v skupni prodaji dobavitelja, diferenciacije proizvodov, stroškov zamenjave ipd.

Pod pojmom **substitut** oziroma nadomestek razumemo nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja panoga (Bowman, 1994, str. 40). Če substituti pomenijo resno grožnjo, bodo podjetjem znotraj panoge preprečili dvig cen. Nevarnost substitutov je odvisna od: razmerja med cenami in kakovostjo substitutov, stroškov sprememb ter nagnjenosti kupca k substitutu.

1.3.5 Analiza in predvidevanje okolja

Strateški planerji oziroma ravnatelji predpostavljajo, da prihodnosti ni mogoče natančno napovedati. Zato je pomemben korak pri strateškem planiranju analiza pričakovanj podjetja glede prihodnosti, kjer gre za kompleksno analizo predvidevanja razvoja v okolju. S temeljitim predvidevanjem okolja podjetja se izpopolnjuje dolgoročnejši pogled na usmeritev poslovanja.

Spremembe okolja so vse hitrejše in vse bolj nepričakovane, vzroki sprememb pa so pogosto neznani in nepredvidljivi. V takšnih razmerah natančna ali samo matematično podprta

predvidevanja, ki temeljijo na analizi preteklih podatkov, niso dovolj. Metode bi morale poleg kvantitativnih faktorjev upoštevati tudi kvalitativne, ki so vrednostno težje opredeljivi. Zato se je uveljavilo manj natančno, ampak prepletenost vplivov upoštevajoče predvidevanje v obliki scenarijev. Le-to poleg preteklih upošteva tudi sedanje in bodoče silnice, ki imajo vpliv na podjetje. Kvantitativne metode pa uporabljamo, kadar lahko okolje predvidimo na podlagi dosedanjega dogajanja.

V procesu predvidevanja okolja izdelava podjetja na osnovi možnih sprememb v okolju različne variante o prihodnjem poslovanju. **Scenariji** so hipotetični opisi določenih dejavnikov v prihodnosti, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja. Scenariji imajo veliko vlogo pri napovedovanju razvoja okolja podjetja in so podlaga strateškemu planiranju. Scenarij torej odgovarja na vprašanje, kako je mogoče po korakih priti do določenega stanja v prihodnosti in katere alternative imajo udeleženci na vsakem koraku, da preprečijo, preusmerijo ali podprejo določen proces (Možina et al., 1994, str. 287).

Izdelovanje scenarijev običajno omejujemo na izdelavo nekaj scenarijev od množice možnih. Vsak scenarij količinsko in kakovostno pojasnjuje možne prihodnje med seboj povezane dogodke in njihove posledice za podjetje. Scenarije lahko gradimo iz dogodkov ali trendov. Dogodki so povezani z določenimi časovnimi točkami v prihodnosti. Dogodek popolno opišemo s katalogom njegovih možnih stanj in verjetnosti, ki jih vsako od teh stanj lahko ima. Scenariji nam tako ponujajo različne poglede na prihodnost, v katerih lahko zaznamo priložnosti in nevarnosti podjetja. Stanja v prihodnosti, ki jih opisujejo scenariji, pa so določena z verjetnostjo nastopa.

Predvidevanje okolja lahko temelji tudi na delfi metodi, kjer anketiramo posamezne ocenjevalce in jo lahko večkrat ponovimo. Prav tako pa lahko uporabimo tudi statistične metode, kot so na primer časovne vrste, trendi, ali pa že zgoraj omenjeno Porterjevo analizo privlačnosti panoge.

Scenariji niso napovedi niti interpretirati se jih ne sme na ta način. So samo sredstva za boljše razumevanje dolgoročnih splošnih vplivov na podjetje. Ne temeljijo na linearnem predvidevanju prihodnosti, ampak na možnih stanjih in njihovih različicah. Odkrivajo nevarnosti, tveganja in priložnosti na vsakem prihajajočem koraku, kar omogoča prepoznavanje odstopanj od trendov. Vključujejo tudi analizo moči in širšega okolja, dopolnitev ciljev z družbenimi cilji ter merjenje vrzeli med cilji. So izredno uporabni kot pripomočki za dolgoročne ocene prihodnjega stanja gospodarstva, splošnih tržnih pogojev in obnašanja kupcev, konkurentov in dobaviteljev.

2. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA

2.1 Predstavitev podjetja Avto Triglav d.o.o.

Podjetje Avto Triglav je bilo ustanovljeno leta 1996 in istega leta registrirano za opravljanje zunanje trgovinske dejavnosti. Je hčerinsko podjetje poslovnega sistema Autocommerce d.d. in je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo s sedežem v Ljubljani na Dunajski 122. Je ekskluzivni uvoznik vozil Fiat, Lancia in Alfa Romeo – FLAR ter motociklov Aprilia. Lahko se pohvali z dobro dinamiko prodaje; skupaj s 120 zaposlenimi s tremi lastnimi prodajnimi centri ter pooblaščenno trgovsko in servisno mrežo dosegajo tretje do četrto mesto na slovenskem trgu avtomobilov.

Pooblaščenno trgovsko servisno mrežo Fiat, Lancia in Alfa Romeo šteje skupaj 26 pooblaščenih trgovcev in 39 pooblaščenih serviserjev. Tako Avto Triglav kot vsi njegovi pooblašчени trgovci in serviserji delujejo v skladu z zahtevami, standardi in tradicionalnimi vrednotami skupine Fiat.

Poleg trgovine z motornimi vozili in motornimi kolesi, rezervnimi deli in opremo so dejavnosti Avto Triglava še naslednje:

- trgovina na drobno s tekstilom,
- trgovina na drobno z oblačili,
- trgovina na drobno z obutvijo in usnjenimi izdelki,
- trgovina na drobno z električnimi, gospodinjskimi, radijskimi, TV aparati,
- trgovina na drobno s kovinskimi izdelki,
- dejavnost papirnic,
- trgovina na drobno s športno opremo,
- trgovina na drobno z urami, nakitom in bižuterijo,
- trgovina na drobno z igračami, otroško opremo in
- dajanje avtomobilov v najem.

Podjetje Avto Triglav je preko svojih avtomobilskih principalov tako in drugače vpeto v svetovne gospodarske tokove in podvrženo njihovim vplivom. Zavedajo se, da bo tako relativno majhen avtomobilski trg, kot je slovenski, od prodajalcev zahteval dodatne in sinergijske dejavnosti. Njihova vizija je postati eno izmed vodilnih prodajalcev avtomobilov. Za doseg tega cilja izhajajo iz strategije, da bodo s pomočjo trde finančne politike maksimalnega angažiranja sredstev oblikovali optimalno distribucijsko mrežo. Vsekakor Avto Triglav zajema precejšen del prodajnih niš, saj, če se osredotočimo na avtomobilski trg, ponujajo širok spekter cenovno in kakovostno različnih modelov (Avto Triglav, 2004).

2.2 Analiza in predvidevanje gospodarskega okolja

2.2.1 Dinamika bruto domačega proizvoda

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) je vsota vrednosti končnih proizvodov in storitev, proizvedenih v nekem gospodarstvu v obdobju enega leta, eden najpomembnejših kriterijev mednarodnih primerjav gospodarske razvitosti pa je BDP/prebivalca (Jaklič, 1999, str. 11).

Tabela 1: Ekonomski kazalci za Slovenijo v letih 1991-2002

Leto	BDP na prebivalca (v USD)	Realni BDP (v cenah leta 1995 v mrd. SIT)	Realne letne stopnje rasti BDP (v odstotkih)
1996	12,800	2,300	3,5
1997	13,500	2,405	4,6
1998	14,500	2,496	3,8
1999	15,600	2,626	5,2
2000	15,900	2,747	4,6
2001	16,800	2,828	3,0
2002	17,700	2,914	3,1

Vir: Bilten BS, str. 92, 2003; Jesensko poročilo 2003, 2004.

V preteklih letih so bile v gospodarstvih značilne recesijske globeli, ki so se začele zarisovati na svetovnem gospodarskem zemljevidu po znamenitem 11. 9. 2001. Dejstvo, s katerim se je moralo soočiti tudi podjetje Avto Triglav, je bil tudi realni padec BDP-ja, in sicer z 4,6-odstotne rasti v letu 2000 na 3,0-odstotno rast v letu 2001. Nizka rast se je nadaljevala tudi v letu 2002.

BDP oziroma BDP na prebivalca v veliki meri vpliva na količino prodanih avtomobilov, saj se z večanjem BDP-ja povečuje tudi potrošnja in s tem nakup avtomobilov. Avtomobil je luksuzna dobrina, kar pomeni, da se mora zvišati blaginja oziroma močno povečati dohodek potrošnikov, da bodo le-ti sposobni kupovati luksuzne dobrine. Višji kot je BDP oziroma BDP na prebivalca, večja je blaginja, večja je stopnja zaposlenosti in več ljudi lahko kupi nov avtomobil.

2.2.2 Gibanje cen življenjskih potrebščin, cen na drobno in inflacije

Čim bolj pravilno napovedovanje in upoštevanje gibanja cen je za vsako podjetje kritičnega pomena tako pri načrtovanju investicij kot tudi pri prodaji proizvodov oziroma storitev.

Tabela 2: Letne stopnje rasti cen življenjskih potrebščin in cen na drobno ter stopnja inflacije v Sloveniji v obdobju 1996-2002

Leto	Indeksi cen življenjskih potrebščin (1992=100)	Indeksi cen na drobno (1992=100)	Stopnja inflacije
1996	200,4	195,8	9,9
1997	217,1	213,6	8,4
1998	234,3	231,9	8,0
1999	248,7	247,3	6,1
2000	270,8	274,3	8,9
2001	293,7	299,9	8,4
2002	315,6	322,2	7,5

Vir: Bilten BS, str. 95, 2003.

Sprva se je stopnja rasti inflacije v Sloveniji zmanjševala, v letu 2000 pa se je dvignila in dosegla 8,9-odstotno letno rast. V letih 2001 in 2002 pa je bila rast zopet nekoliko manjša. Inflacija, višje cene življenjskih potrebščin in cene na drobno negativno vplivajo na prodajo osebnih vozil. Zaradi višjih cen potrošniki porabijo več denarja za nakup nujnih življenjskih potrebščin ter imajo za nakup dražjih proizvodov, kot je na primer avtomobil, na razpolago manj sredstev.

Cena goriva je tudi eden izmed dejavnikov, ki vpliva na nakup avtomobila, vendar je ta odločitev bolj dolgoročna. Na obstoječe lastnike avtomobilov to ne bo vplivalo, lahko pa vpliva na nakup drugega avtomobila v gospodinjstvu. Z zvišanjem cene goriva se zvišajo tudi stroški vzdrževanja. Pomemben dejavnik je tudi cena dizelskega goriva, ki je cenejše od bencinskega goriva, to pa je eden izmed razlogov za naraščajočo prodajo avtomobilov z dizelskim motorjem.

2.2.3 Gibanje deviznega tečaja

Denarna politika v Sloveniji naj bi predvsem zniževala inflacijo in zagotavljala stabilnost domače valute. To naj bi dosegli z režimom deviznega tečaja z uravnavanim drsenjem, s katerim je Banka Slovenije na trgu ukrepala le v skladu s cilji znižanja inflacijske ravni na raven inflacije držav Evropske unije. Podražitev tuje valute se bo odražala v podražitvi osebnih vozil, kar bo vodilo k upadu prodaje vozil. V primeru pocenitve tuje valute pa bodo avtomobili cenejši in prodaja bo narasla.

2.2.4 Gibanje povprečno bruto in neto plače na zaposlenega

Raven plač nam pokaže, kakšne prihodke imajo v povprečju porabniki. Z realnim povečanjem

plač se zvišuje tudi nakupna moč potrošnikov, kar pomeni, da potrošniki lahko kupujejo več in tudi dražje dobrine.

Tabela 3: Povprečne bruto in neto plače na zaposlenega v Sloveniji ter stopnje rasti v odstotkih v obdobju 1996-2002

Leto	Povprečna bruto plača (v SIT)	Realne letne stopnje rasti povprečne bruto plače (v odstotkih)	Povprečna neto plača (v SIT)	Realne letne stopnje rasti povprečne neto plače (v odstotkih)
1996	129.125	4,9	81.830	4,4
1997	144.249	3,2	91.198	2,9
1998	188.069	1,6	99.906	1,5
1999	173.245	3,3	109.279	3,0
2000	191.669	1,6	120.689	1,4
2001	214.561	3,3	134.856	3,1
2002	235.436	2,9	147.949	2,1

Vir: Bilten BS, str. 94, 2003.

Osební dohodek je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na nakup novega avtomobila. Ljudje z višjim osebnim dohodkom v večini kupujejo dražja vozila, medtem ko se tisti z nižjim osebnim dohodkom odločajo za vozila nižjega srednjega razreda in vozila nižjega razreda, ki so bistveno cenejša.

Z razlikami v dohodku in potrošnji pokažemo, kolikšen odstotek dohodka dobijo oziroma potrošijo najrevnejši in najbogatejši. Skupine razdelimo na najrevnejšo populacijo (najrevnejših 10 % in najrevnejših 20 % prebivalstva) in na najbogatejšo populacijo (najbogatejših 10 % in najbogatejših 20 % prebivalstva). V Sloveniji največji delež dohodka potroši 20 % najbogatejših prebivalstva (37,7 %), sledi jim 10 % najbogatejših (23,0 %), najmanjši delež dohodka pa porabi 10 % najrevnejših (3,9 %) in nazadnje 20 % najrevnejših prebivalcev (9,1 %). Podobno stanje imajo države Italija, Češka, Slovaška in Madžarska (Human Development Report 2001; Inequality in Income or Consumption, 2004).

2.2.5 Zaposlenost oziroma nezaposlenost

Med najpomembnejše kazalce gospodarskega in socialnega okolja gotovo spadajo število zaposlenih, število brezposelnih, še posebej pa stopnja brezposelnosti.

Tabela 4: Število zaposlenih, število brezposelnih in stopnja brezposelnosti v Sloveniji v obdobju 1996-2002

Leto	Število zaposlenih	Število brezposelnih	Stopnja brezposelnosti (v odstotkih)
1996	742.211	119.799	13,9
1997	743.431	125.189	14,4
1998	745.169	126.079	14,5
1999	758.473	111.950	13,6
2000	768.172	106.601	12,2
2001	779.041	101.857	11,6
2002	783.499	102.635	11,6

Vir: Bilten BS, str. 93, 2003.

V letu 1996 je bila nizka tako zaposlenost kot nezaposlenost. V letih 1997 in 1998 pa se je število zaposlenih in brezposelnih povečalo. Stopnja brezposelnosti je bila najvišja v letu 1998. Do leta 2000 se je število zaposlenih povečalo, število brezposelnih pa je močno upadlo. Ta trend se je nadaljeval tudi v letih 2001 in 2002. Brezposelnost močno vpliva na vsako gospodarsko dejavnost, tako tudi na avtomobilsko panogo. V nasprotju z brezposelnostjo povečanje zaposlenosti ugodno vpliva na prodajne številke.

2.2.6 Pričakovani trendi v gospodarskem okolju

Uspešnost neke ekonomije je v veliki meri odvisna tudi od sporazumov med državami glede zmanjšanja ovir za pretok blaga in storitev (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1996, str. 50). Tako bo vključitev Slovenije v EU 1. 5. 2004 prinesla veliko koristi. Zagotovila bo stabilno politično in gospodarsko okolje, večjo nacionalno varnost, okrepila bo ugled in pogajalsko moč Slovenije. Povečal se bo notranji trg in večja bo predvidljivost ter obvladljivost poslovanja. Zmanjšala se bodo poslovna tveganja, dobili pa bomo tudi možnost soodločanja pri vseh vprašanih oblikovanju prihodnje Evrope in sveta. Povečala se bo medsebojna trgovina, boljši bo dostop do kapitala, opreme, znanja, tehnologij, odprle se bodo nove izobraževalne in zaposlitvene možnosti slovenskim državljanom. V veliki meri bo na gospodarsko rast vplivala sposobnost prilagajanja globalizaciji, vključevanju v EU ... Potrebno bo povečati konkurenčno sposobnost in prilagodljivost gospodarskih subjektov in države.

Pričakovati je čim hitrejše fiksiranje deviznega tečaja. Obstoječi nadzorovani drseči devizni tečaj se bo nekaj časa še obdržal, saj bo omogočil pravočasno prilagoditev zunanjim šokom in postopoma omogočil ocenitev deviznega tečaja v skladu s povečanjem konkurenčnosti gospodarstva. Vključitev v območje evra ni načrtovano takoj ob vključitvi v EU, vseeno pa se je na ta korak potrebno temeljito pripraviti.

Položaj na trgu delovne sile bo v veliki meri odvisen od uspešnosti izvajanja politike zaposlovanja. Potrebno je spodbujanje podjetništva, večje prilagodljivosti tako podjetij kot posameznikov in zagotavljanje enakih možnosti in pogojev zaposlovanja. V prihodnjih letih je ob teh ukrepih pričakovati povečanje stopnje zaposlenosti in zmanjševanje stopnje brezposelnosti. Na povečano kupno moč pa bo vplival tudi vstop v Evropsko unijo, saj se bodo povečale možnosti zaposlitve, s čimer je povezano tudi povečanje dohodkov.

Prelaganje pričakovanega obrata v svetovni, predvsem pa evropski konjunkturi se nadaljuje in se prestavlja na leto 2004. Povečal se bo pritisk na davke, potrebna bo vzdržnost financ in javnih financ, zaradi širitve trga pa bo veliko opuščanj manj konkurenčnih programov. Dogajanja v okolju, kot so padec kupne moči, krepitev tržne konkurence in vedno večja vpetost v evropske trge, narekujejo podjetjem dejavnosti v smislu racionalizacije, izboljšanja notranjih zmogljivosti in iskanja sinergij (Služba za konjunkturo in ekonomsko politiko Gospodarske zbornice Slovenije, 2003, str. 1).

2.3 Analiza in predvidevanje tehnološkega okolja

Tehnologija ima še posebej v dobi informacij velik vpliv na gospodarski razvoj. Stroški, namenjeni za raziskave in razvoj kratkoročno znižujejo dobiček, dolgoročno pa pomenijo varnost in preživetje (Subotič, 1997, str. 16). Zato je zelo pomembno, koliko odstotkov BDP-ja se potroši za raziskave in razvoj, koliko izdatkov potrošijo podjetja za raziskave in razvoj (glede na vse izdatke) in pa število znanstvenikov ter inženirjev, ki delajo v raziskavah in razvoju. V Sloveniji porabimo 1,5 odstotka BDP-ja za rast in razvoj, podjetja pa namenijo v povprečju 49,1 odstotka izdatkov. V Sloveniji imamo na tem področju 2251 znanstvenikov in inženirjev na 100.000 prebivalcev. To nas umešča na 29. mesto po Human Development Reportu 2001 (Human Development Report 2001; Investment In Technology, 2004]).

Ob medsebojni primerjavi posameznih gospodarskih panog se pojavlja velika pestrost in raznolikost na tehnološki ravni. Celotne ravni tehnologije oziroma tehnoloških sprememb v Sloveniji nikakor ne moremo upoštevati kot kazalnik poslovanja v posameznih gospodarskih panogah. V Sloveniji je bilo leta 2000 22 podjetij, ki so se ukvarjala z razvojem na področju vozil in plovil. Celotni stroški za rast in razvoj v teh podjetjih so znašali 2126 milijonov SIT (Statistične informacije, 2003, str. 27).

V Sloveniji je avtomobilska panoga odvisna od razvoja tehnologije v tujini. Uvedba novih znamk in modelov vozil na slovenski trg je skoraj sočasna, kot je uvedba novosti na trgih proizvajalk vozil. To dejstvo velja v Evropi, medtem pa veliko modelov predvsem iz Azije in Amerike sploh ni predstavljenih v Evropi. Razlog je v različnih navadah, potrebah, zakonih...

Pričakujem, da se bo odvisnost od tehnološkega znanja v tujini nadaljevala in tudi še naprej povečevala. Za področje, ki ga proučujem, sta značilna hiter tehnološki razvoj s številnimi in

pogostimi inovacijami ter uvajanje sodobne elektronike pri vodenju različnih operacij. Ves čas se izvajajo dopolnitve in preureditve za bolj natančno in kvalitetnejše delo. To nam po izračunu nemških statistikov dokazuje tudi podatek, da sodobni avtomobili zdržijo veliko dlje kot pred tridesetimi leti. V primerjavi z letom 1970, ko je bil posamezen avtomobil registriran v povprečju 9 let, zdaj primerljivi vztrajajo na cestah 11,9 let (Sambolec, 2003, str. 20).

Na slovenskem trgu so se začele dogajati tudi spremembe na področju dizelskih agregatov, ki postajajo vse bolj priljubljeni. V Evropi se še povečuje prodaja avtomobilov z dizelskim motorjem, medtem ko Američani pri teh vozilih uvajajo vedno ostrejša zahteva, ki lahko postopno pripeljejo tudi do konca dizelske tehnologije. Kljub temu v Evropi še naprej razvijajo dizelski motor in delež avtomobilov z dizelskim motorjem raste iz leta v leto. V večini evropskih držav naj bi do leta 2006 vsak drug avtomobil poganjal dizelski motor (Potokar, 2003, str. 3). Zato lahko v prihodnosti pričakujemo še večjo prodajo avtomobilov z dizelskim motorjem. Avtomobilske znamke, ki v prihodnosti ne bodo imele v svoji ponudbi tudi široke palete kvalitetnih dizelskih motorjev, lahko tudi pri nas pričakujejo manjšo prodajo kot v preteklosti. Lep primer je znamka Saab, ki je svoj dizelski motor uvedla šele leta 2002 in pri kateri se morda zato tako v Sloveniji kot drugod po svetu ukvarjajo s težavami prenizke prodaje. Znamke FLAR ponujajo širok asortiman dizelskih motorjev, to dejstvo pa predstavlja prednost tako v sedanosti kot tudi v prihodnosti.

Zanimivo pa je, da je v današnjem času ravno elektronika največji problem avtomobilske industrije. Mnogi proizvajalci avtomobilov se srečujejo s tem problemom, ki ga skušajo z uvedbo novih znanj čim hitreje in čim bolje odpraviti. Največ problemov predstavlja povezava različnih elektronskih sistemov (kot na primer ABS, CMS ali ESP), ki jih izdelujejo različni proizvajalci vgradnih delov (Tkalčević, 2003, str. 41).

2.4 Analiza in predvidevanje politično–pravnega okolja

2.4.1 Preureditev poslovanja v Evropski uniji in posledično v Sloveniji

Nosilci politično-pravnega okolja v Sloveniji so vlada, predsednik, državni zbor in lokalni organi oblasti. Poslovanje podjetja je usmerjeno z raznimi zakoni in predpisi glede monopolov, varovanja okolja, trgovanja med državami, zaposlovanja in davkov. Z uvedbo teh ukrepov pa skušajo vplivati tudi na izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav podjetij, saj lahko odstotek ali dva več ali manj pri valutnih razmerjih ali carinah pomenita razliko med dobičkom in izgubo (Gruban, 1995, str. 26). Trgovinske organizacije morajo pri opravljanju svoje posredniške funkcije upoštevati omejitve oziroma pogoje, ki se nanašajo na tržni red. Sestavljajo ga zakonski in drugi predpisi, uzance ter splošno uveljavljene norme poslovnega obnašanja.

Glas in Pšeničny (2001, str. 9-23) sta raziskala najpogostejše vplive iz poslovnega okolja v Sloveniji, ki vplivajo na rast podjetij. Ugotovila sta, da največ težav predstavljajo birokratske ovire, nizka raven tehnoloških inovacij, nizko investiranje vanje, malo razvojnih centrov, slabo sodelovanje med univerzami in organizacijami, ki se ukvarjajo z rastjo in razvojem. Omenila sta tudi spreminjajočo administrativno strukturo ter slabo podporo države in institucij.

S 1. 7. 1999 je bil v Sloveniji uveden davek na dodano vrednost, ki je zamenjal dotedanji prometni davek, trošarine pa so nadomestile posebne prometne davke alkohola, tobačnih izdelkov in naftnih derivatov. Na prodajo avtomobilov je močno vplivala uvedba davka na dodano vrednost, ki je potrošnike pognala v množično nakupovanje vsakovrstnih izdelkov, med drugim se je močno povečalo tudi povpraševanje po avtomobilih. Posledično pa je prodaja v naslednjih letih upadala.

Evropska komisija, katere predsednik je Mario Monti, je pripravila nov evropski zakon o preprečevanju monopolov, ki na novo določa vlogo avtomobilskih zastopnikov in prodajalcev. Novi evropski pogoji za prodajo avtomobilov so stopili v veljavo 1. oktobra 2003 (Potokar, 2002, str. 2). Ključni elementi so naslednji:

- Proizvajalci morajo izbrati med izključno in selektivno distribucijo.
- Trgovci v selektivnih distribucijskih sistemih lahko v prihodnje ustanovljajo podružnice ali dobavne službe v drugih delih svoje države ali drugih državah, članicah Evropske unije.
- Po novi uredbi se trgovci lahko sami odločijo, ali želijo prodajati več kot le eno znamko. Proizvajalci lahko le predpišejo, da se njihova vozila razstavljajo v delu razstavnega področja, ki je pridržano samo za njihovo znamko.
- Tako imenovana »klavzula o razpoložljivosti« je klavzula, po kateri smejo trgovci vozila, ki se dobavljajo trgovcem v drugih državah članicah, prodajati tudi porabnikom čez mejo.
- Ukinjene so omejitve pridobivanja vozil po posrednikih, ki delujejo po nalogu porabnika.
- Trgovci v selektivnih distribucijskih sistemih lahko v prihodnje opravljajo aktivno distribucijo, kar pomeni, da smejo oglaševati tudi na drugih področjih.
- Proizvajalci motornih vozil, ki želijo odpovedati pogodbo s trgovcem, morajo to pisno utemeljiti, da lahko sodišče odloča o tem, ali je odpoved veljavna. Poleg tega je za časovno omejene pogodbe predpisan najkrajši čas veljavnosti pet let, da proizvajalci s krajšimi pogodbenimi časi ne morejo izvajati pritiska na trgovce in jih ovirati pri konkurenčnem ravnanju.
- Distribucijski trgovci določene znamke bodo po novi uredbi lahko tudi prevzeli prodajo drugih trgovcev za isto znamko po vsej Evropski uniji.
- Nadomestni deli, ki ne nosijo znaka proizvajalca, bodo lahko postali originalni nadomestni deli, če bo proizvajalec nadomestnega dela izjavil, da le-ta v celoti izpolnjuje lastnosti in kakovosti tistega, ki je vgrajen v avtomobil.
- Vsak pooblaščen trgovec mora biti certificiran pri neodvisni instituciji po standardih, ki

jih določi posamezen proizvajalec. Distributerjev se ne upošteva pri izbiri oziroma oblikovanju standardov, so le odgovorni za njihovo izvajanje (Kuzmin, 2003, str. 21).

Uskladitev prodajalcev z novo zakonodajo, ki bo zaostila konkurenco na trgu prodaje vozil, zahteva veliko naporov, organizacijskih sprememb, racionalizacij z namenom povečanja kakovosti storitev ob cenah, sprejemljivih za kupca. Pričakujemo lahko, da majhna družinska podjetja oziroma manjši trgovci avtomobilov ne bodo zdržali pritiska, ki ga uvaja nova regulativa.

Uvoz avtomobila v Slovenijo je zaenkrat še zapleten. Davek na dodano vrednost se za razliko od drugih stvari plačuje v državi, kjer bo avto registriran. Pri uvozu avtomobila iz EU res ni potrebno plačevati carin, potrebno pa je izvesti zapleten uvozni postopek. Ta med drugim zahteva predložitev posamičnega homologacijskega dokumenta, s katerim se izkazuje, da avto ustreza slovenskim varnostnim standardom. Varnostni standardi so namreč v državah evropske petnajsterice, pa tudi v drugih državah pristopnicah, različno strogi. Za pridobitev slovenskega homologacijskega dokumenta in posledično registracijo avtomobila so potrebni varnostni vzglavniki na zadnjih sedežih (v Nemčiji na primer niso potrebni) (Ljubenovič, 2003, str. 34-35).

Nekateri proizvajalci zaradi carine, zlasti iz Azije in drugih kontinentov, selijo svojo proizvodnjo tudi v Evropo (npr. Daewoo, Honda, Ford, Hyundai). Tako carine ni potrebno več plačevati in s tem je tudi končna cena vozila nižja. Le-to pa pomeni tudi močnejšo konkurenco, saj našteje znamke predstavljajo neposredno konkurenco znamkam avtomobilov, ki jih zastopa Avto Triglav.

Sekcija za motorna vozila (ADS) pri Gospodarski zbornici Slovenije, v katero je včlanjena večina predstavnikov avtomobilskih znamk (90 odstotkov, pomembnejše izjeme so sedaj Opel, Daewoo, Nissan, Mitshubishi), si bo v letu 2004 prizadevala za drugačen način obračunavanja davka na motorna vozila (Boncelj, 2003, str. 19). Nesmiselno se ji zdi, da lahko zaradi tečajnih sprememb avtomobil v hipu preskoči iz enega v drug davčni razred, zato bi bilo potrebno namesto cene izbrati drugo osnovo za odmero. Prizadevala pa si bo tudi za prireditev 23. avtomobilskega salona aprila 2005.

Slovenski trgovci se pritožujejo tudi nad zakonom o registraciji. Pri nas velja, da vozilo, ki se prvič registrira v Slovenija, velja za novo, tudi če je rabljeno. V Evropi so registracije urejene drugače: če je avtomobil registriran kjerkoli v Evropi in se potem izvozi v neko drugo državo, to ni več prva registracija. Druga pomanjkljivost je letnik proizvodnje. Trgovci so predlagali, da se iz prometnega dovoljenja umakne podatek o letu izdelave in se zamenja z modelnim letom, kar je vsebinsko mnogo bolj zanimiv podatek (Boncelj, 2003, str. 16).

2.4.2 Varovanje interesov potrošnika

Rada bi izpostavila problem varovanja interesov potrošnika, saj se veliko pritožb med drugim nanaša tudi na avtomobilsko poslovanje. To nam kaže dejstvo, da konkurenca med podjetji ne rešuje v zadostni meri problemov zaščite potrošnika. Pri tem imajo potrošniki največ pripomb zaradi, po njihovem mnenju, nepošteno visokih cen, slabe kakovosti izdelkov in storitev, pretiranih ali celo neresničnih trditev pri oglaševanju, agresivnega oglaševanja, varnosti oziroma škodljivosti proizvodov, zapletenosti le-teh, ki povečujejo odvisnost potrošnikov od podjetij zaradi specializiranosti storitev in s tem težke izbire. Pri Zvezi potrošnikov Slovenije pravijo, da se v Sloveniji kar nekaj pritožb v avtomobilski panogi nanaša na prodajo avtomobilov, vendar izstopa predvsem prodaja rabljenih vozil (Okorn, 2003, str. 18).

Novi zakon o varstvu potrošnikov glede spoštovanja roka dobave je zelo strikten. Razlikuje se v dveh vrstah vplačil za še nedobavljene izdelke. Predplačilo (tudi avans ali akontacija) se obrestuje od dneva plačila do dejanske dobave avtomobila. Drugo vplačilo je ara, ki ni obrestovana, a potrošniku zagotavlja kar visoko stopnjo varnosti: če je rok dobave prekoračen, lahko potrošnik razdre pogodbo in od trgovca dobi povrnjeno dvakratno višino are. V pogodbi je treba navesti natančen rok dobave, pa tudi podrobno specifikacijo opreme in drugih lastnosti avtomobila ter njegovo ceno v slovenskih tolarjih. Ta cena je fiksna in velja na dan sklenitve pogodbe ter se ne more spremeniti, tudi če je ob dobavi cena enakega vozila drugačna. Trgovci avtomobilov bodo morali še boljše organizirati logistiko, kar pa pomeni tudi zviševanje stroškov in posledično manjšanje dobička.

2.5 Analiza in predvidevanje socialno–kulturnega okolja

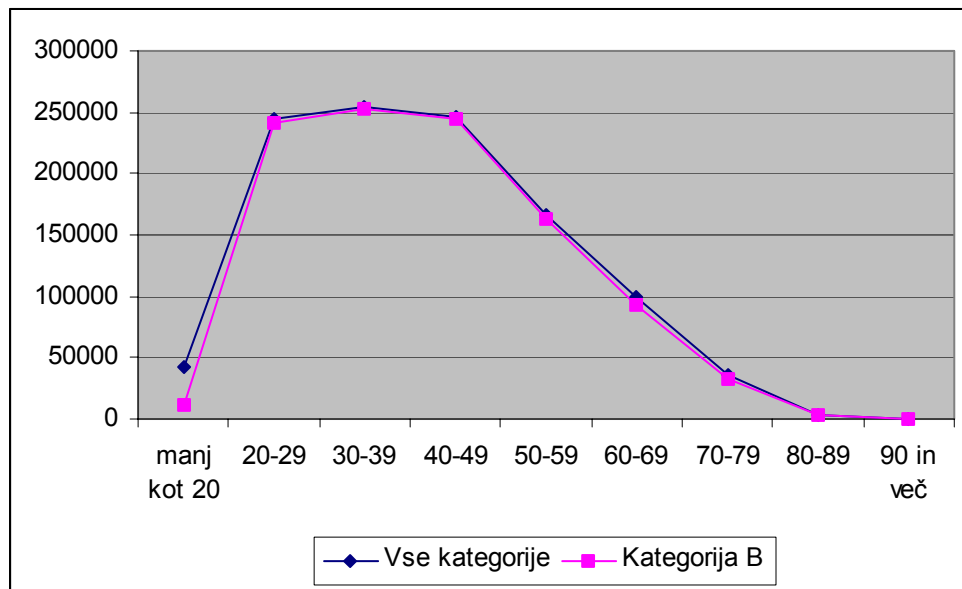
Pri avtomobilski panogi je za slovenska podjetja najbolj pomembno slovensko, šele nato evropsko in svetovno tržišče. Slovenska podjetja morajo vseskozi proučevati trende, ki se kažejo na trgih, miselnost in kulturo slovenskih voznikov. V Sloveniji še vedno prevladuje dejstvo, da je zelo velik del statusnega simbola povezan s kakovostjo oziroma cenovno vrednostjo avtomobila. Vendar se ta trend počasi približuje trendu v tujini, kjer so ljudem pomembnejše tudi druge vrednote, saj več sredstev potrošijo za potovanja, bivalne prostore ...

Slovenija se v svetovnem merilu glede povprečnega dohodka na osebo in kakovost voznega parka uvršča visoko. V Sloveniji je bilo leta 1998 registriranih 935.961 motornih vozil. Od leta 1990 do 1998 se je število motornih vozil povečevalo za 4,1 odstotka letno. Na začetku leta 2001 je bilo v Sloveniji 425 avtomobilov na 1000 prebivalcev, na začetku leta 2003 pa kar 437 avtomobilov na 1000 prebivalcev. Podobno situacijo imata Švedska in Danska, čeprav je njun BDP trikrat višji kot v Sloveniji (Bensa, 2004).

Starostna struktura voznikov nam prikazuje skupno število voznikov po starosti. Na podlagi starostne strukture voznikov lahko ugotovimo, pri kateri starosti imamo največ in najmanj

voznikov. To je za podjetje pomemben podatek, saj vozniki predstavljajo v največji meri tudi kupce avtomobilov. Starostni strukturi kupcev pa lahko podjetja tudi prilagodijo svojo trženjsko strategijo.

Slika 1: Prikaz starostne strukture voznikov v RS na dan 31. 12. 1999



Vir: Prometni statistični podatki, 2004.

Starostna struktura voznikov nam prikazuje, da je največ voznikov starih od 20 do 50 let, le-ti pa predstavljajo tudi potencialne kupce vozil. Slika tudi prikazuje, da večina mladih naredi vozniški izpit do 20. leta, število voznikov po 50. letu pa upada bolj postopno. Potencialne kupce podjetju Avto Triglav iz tega vidika predstavljajo predvsem mladi vozniki, ki zaradi omejenih finančnih možnosti kupujejo oblikovno moderna vozila nižjega cenovnega razreda, kar pa je značilnost avtomobilov znamke Fiat.

Vsaka narodnost se razlikuje po prepričanjih, navadah, pogledih, religijah, normah ... Ta analiza je pomembna pri oglaševanju. Nekatere oglasne kampanje, ki so narejene pri principalih raznih blagovnih znamk, niso nujno primerne tudi za naše tržišče. Vsak slovenski uvoznik bi moral dobro poznati kulturo Slovencev, saj je od tega odvisna tudi prodaja določenih modelov. Neprimerni oglasi lahko zelo negativno vplivajo na nakupno vedenje slovenske populacije. Peugeot je na primer svojo uspešno oglaševalsko kampanjo temeljil na zavisti, to pa je človeška lastnost, ki naj bi bila za Slovence zelo značilna. To kaže na dobro poznavanje kupcev, s katero lahko uvozniki in proizvajalci dosežejo priljubljenost svoje znamke.

Slovenci smo v nasprotju z Američani, ki se v povprečju vozijo v zelo velikih vozilih, bolj navajeni na manjše avtomobile. Temu primerni so tudi rezultati raziskave, ki jo je opravilo podjetje Gral-Iteo. Anketirance so vprašali o njihovem odnosu do avtomobilskih oglasov. Največ pozornosti je pritegnila znamka Renault (Žlajpah, 2004).

Tabela 5: Priklic oglasov za avtomobile v slovenskih medijih

PO ZNAMKAH		PO MODELIH	
1. Renault	48 %	1. Renault Clio	22 %
2. Daewoo	27 %	2. Fiat Punto	10 %
3. Fiat	24 %	3. Citroen Xsara	8 %
4. Audi	18 %	4. VW Golf	6 %
5. Volkswagen	16 %	5. VW Polo	6 %
6. Citroen	15 %	6. Audi A4	5 %
7. Hyundai	11 %	7. Daewoo Lanos	5 %
8. BMW	10 %	8. Fiat Seicento	4 %
9. Kia	9 %	9. BMW 3	4 %
10. Škoda	9 %	10. Ford Fokus	4 %

Vir: Žlajpah, 2004.

Vidimo, da so slovenski kupci zelo naklonjeni oglaševanju znamke Fiat, medtem ko se znamkama Alfa Romeo in Lancia ni uspelo uvrstiti med deset najboljših. To pa predstavlja možnost podjetju, da v prihodnosti poveča priljubljenost oziroma večje zaznavanje oglasov za navedeni znamki. V ta namen je potrebno poznati tudi dejstvo, s katerim medijem je oglaševanje najbolj učinkovito.

Tabela 6: Medij, ki najbolj zbudi zanimanje oz. daje največ informacij

Medij, ki zbudi največ zanimanja	% anketirancev	Medij, ki ponuja največ informacij	% anketirancev
1. Televizija	52	1. Televizija	38
2. Časopisi	30	2. Časopisi	36
3. Revije	18	3. Revije	26
4. Prospekti	11	4. Prospekti	7
5. Plakati	9	5. Plakati	2
6. Internet	3	6. Internet	3
7. Radio	2	7. Radio	3

Vir: Žlajpah, 2004.

Anketirancem so zastavili vprašanje, kateri medij jim vzbudi največ zanimanja za določen avto in kateri jim nudi največ informacij. Kar polovica jih je mnenja, da je televizija tista, zaradi katere je avto pritegnil njihovo pozornost. Nižji pa je pomen televizije pri informativni vrednosti, kjer pridobijo pomen predvsem časopisi in revije.

Slovenski kupci so zelo dovzetni za nakup ob prihodu novega oziroma prenovljenega modela. Večja oblikovna in tehnološka sprememba določenega modela se ponavadi pojavi na vsake 4 do 7 let, manjše izboljšave pa se pojavljajo pogosteje. Veliko konkurenčnih znamk (Peugeot, Citroen in mnoge druge) si je s popolnoma novimi koncepti modelov zelo povečalo svoj tržni delež.

Zanimalo jih je tudi, kateri avtomobil bi anketiranci izbrali, če bi lahko izbirali brez omejitev. Veliko izmed njih bi izbralo avtomobil znamke Volkswagen, Audi, Renault, Mercedes ali BMW. Na podlagi tega lahko sklepamo na veliko privrženost slovenskih kupcev nemškimi prestižnejšim avtomobilom. Predvidevam, da bo tako mišljenje veljalo tudi v prihodnosti in le stežka bi italijanske znamke postale najbolj zaželjene v očeh slovenskih voznikov.

2.6 Analiza in predvidevanje naravnega okolja

Z rastjo prebivalstva, daljšanjem življenjske dobe, višanjem življenjskega standarda, ko si civilizacija želi vse več dobrin, vplivamo na stopnjo onesnaženosti. Z naraščanjem pomena ekoloških predpisov in zahtev družbe se večajo tudi pritiski na podjetja, da naj najdejo rešitve za zmanjševanje onesnaževanja (Slabe Erker, 1997, str. 288). Vlada lahko preko ekološke politike vpliva, da se podjetja držijo okolje varstvenih načel, pravil, zakonov. Pri izvajanju politike lahko država uporabi dve skupini instrumentov. To so instrumenti neposrednega nadzora, ki vključujejo predpise, s katerimi se zahteva zmanjševanje škodljivih emisij na enoto proizvoda (na primer zakon o pregledu katalizatorjev), predpisano raven tehnologije, omejeno količino proizvodnje, lokalne omejitve ... Med druge pa uvrščamo ekonomske instrumente, kot so ekološki davek, emisijska dovoljenja, ugodna posojila za ohranjanje naravnih virov, diferencirane cene (na primer neosvinčen bencin proti osvinčenemu).

V veljavo je stopila nova Uredba o taksi za obremenjevanje okolja zaradi kopičenja odsluženih motornih vozil. Zavezanci za plačilo takse so uvozniki in proizvajalci motornih vozil, ki morajo okoljsko takso, kot jo imenujejo, vračunati v svoje cene. Taksa za leto 2004 znaša 14 tolarjev na kilogram vozila (Retrospektiva, 2003, str. 3).

Zaradi povečanja povpraševanja po avtomobilih z dizelskim motorjem postajajo vse bolj pomembna ekološka vprašanja in predpisi. Z izgorevanjem dizelskega goriva nastajajo škodljivi in strupeni plini, prav tako pa povzročajo »kisli dež«. To je tudi razlog, da zelene organizacije in zakonodaja vse bolj pritiskajo na proizvajalce avtomobilov. Da bi izpolnili najstrožje predpisane ekološke norme, ki jih pričakujemo leta 2005, morajo proizvajalci

razvijati popolnoma nove filtre sajastih delov. Temu se mora prilagoditi tudi koncern Fiat, ki je doslej uspešno razvijal dizelske motorje, če želi ostati v boju s konkurenco.

Zaradi manjšanja zalog nafte in velikega onesnaževanja zraka proizvajalci avtomobilov razvijajo vozila na alternativni pogon. Poznamo električni pogon, pogon na zemeljski plin, vodik in možne kombinacije pogonov. Zanimiva pa je tudi izdelava dizelskega goriva iz oljne repice. Iz oljne ogrščice se da izdelati naravno in okolju precej manj nevarno gorivo, ki lahko poganja dizelske motorje. V Sloveniji so pogoji za pridelavo oljne ogrščice zelo dobri, saj ni občutljiva za sušo (Čokl, 2003, str. 62-63). Z uporabo takšne alternative bi dosegli precej manjše onesnaževanje ozračja. Avtomobili na alternativni pogon so zaenkrat v večini le še prototipi, kdaj bodo ponujeni na trgu, pa je odločitev proizvajalcev.

2.7 Pričakovane spremembe na slovenskem avtomobilskem trgu

Po vstopu v EU se bodo v okviru trgovinske politike uvozni postopki poenostavili, saj bo Slovenija postala del skupnega evropskega trga. S tem bo med drugim sprejela skupno carinsko tarifo in skupno trgovinsko politiko do tretjih držav. Dobava vozil bo hitrejša in enostavnejša.

Možnost izbire pravega avtomobila za kupce se bo močno povečala (Kraševc, 2003, str. 20-21). To bodo zagotovili vse bolj razširjena telekomunikacijska sredstva in tudi možnost prodaje več blagovnih znamk na enem mestu. Z novo zakonodajo so odpravljene tudi mnoge birokratske ovire. Enotna evropska homologacija bo omogočila, da pri samostojnem uvozu ne bo potrebno pridobiti še slovenske izjave o ustreznosti vozila. Tako lahko tudi pričakujemo, da se bo povečal uvoz rabljenih vozil iz tujine.

Pri servisiranju avtomobilov je pričakovati večje spremembe, saj se bo ponudba servisnih storitev povečala. Cene nadomestnih delov pa bodo padle, saj se bodo cene neoriginalnih nadomestnih delov izenačile s cenami originalnih. S tem se bo zmanjšal promet sedanjim pooblaščenim serviserjem (tudi Avto Triglavu) oziroma bodo prisiljeni spusti raven cen servisnih storitev.

Spremenile pa naj bi se tudi cene avtomobilov, sedaj se namreč le-te v Evropi zelo razlikujejo. Maloprodajne cene se oblikujejo glede na razmere na trgu. Višje so lahko tam, kjer imajo določene znamke oziroma modeli močan tržni položaj. Poleg cenovne strategije so razlog tudi razlike v višini obdavčitve avtomobila pri nakupu. V Sloveniji lahko v letu 2004 pričakujemo pospešeno izenačevanje cen zlasti pri tistih znamkah oziroma modelih, ki imajo bistveno nižje cene kot druge v državah EU. Cene novih avtomobilov pa ne bodo nikdar popolnoma enake, saj tudi serijska oprema ne bo povsem enaka (Ljubenič, 2003, str. 34).

3. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE PANOŽNEGA OKOLJA

3.1 Analiza in predvidevanje tekmovalnosti med obstoječimi podjetji v avtomobilski panogi

3.1.1 Analiza slovenskega avtomobilskega trga

3.1.1.1 Trend umirjanja slovenskega avtomobilskega trga

V letu 2002 je bilo pri slovenski avtomobilski prodaji po treh letih nazadovanja doseženo dno (Boncelj, 2004, str. 17). Rast je bila v letu 2003 zmerna in večinoma se letos napoveduje podoben rezultat. Če ne bo izjemnih nepredvidljivih dogodkov, verjetno ne bo več velikih skokov navzgor ali navzdol; slovenski trg postaja zrel. Le tako bogat ni, kot nekateri v zahodni Evropi – pri nas namreč prevladujejo izdelki nižjega razreda.

Leta 2003 je bilo prvič registriranih 56.978 osebnih vozil, kar pomeni 4.697 ali devet odstotkov več kot v letu poprej. Glede na leto 2002 (52.281 prodanih avtomobilov) je bila rast v letu 2003 zmerna. Pomenila pa je preobrnitev negativnega gibanja, ki je sledilo po rekordnem DDV-ju –letu 1999. Takrat je bilo namreč prodanih kar 78.000 avtomobilov, potem je številka leta 2000 strmo padla na 61.500, 2001 na 55.497 in v letu 2002 na 53.271 avtomobilov.

Slovenski trg je preprosto prešel v bolj zrelo fazo, ki že dolgo ne zaznava več hitrih zaslužkov. Vse manj je navdušenja nad ugodnimi ponudbami in slovenski kupec je vse bolj izbirčen in zahteven. To pomeni, da zahteva več avtomobila za svoj denar, več opreme, več varnosti in boljšo skrb s strani prodajalca in serviserja po nakupu. Prodajni padci pa so tudi prisilili prodajalce, da so ob koncu leta nudili izjemne popuste, ki naj bi odpravili zalogo in strah pred nelikvidnostjo. Nekateri so naročali manj avtomobilov, prodajo pa so skušali povečati z boljšo opremljenostjo avtomobilov ob skoraj nespremenjeni ceni. Mnogi so ponujali že serijske klimatske naprave, ki v Sloveniji postajajo vse bolj priljubljen, če ne že nujen dodatek v avtomobilih, tudi tistih iz nižjega cenovnega razreda. To je novost glede na prejšnja leta, ko so se v nižjem razredu prodajale osnovne različice modelov.

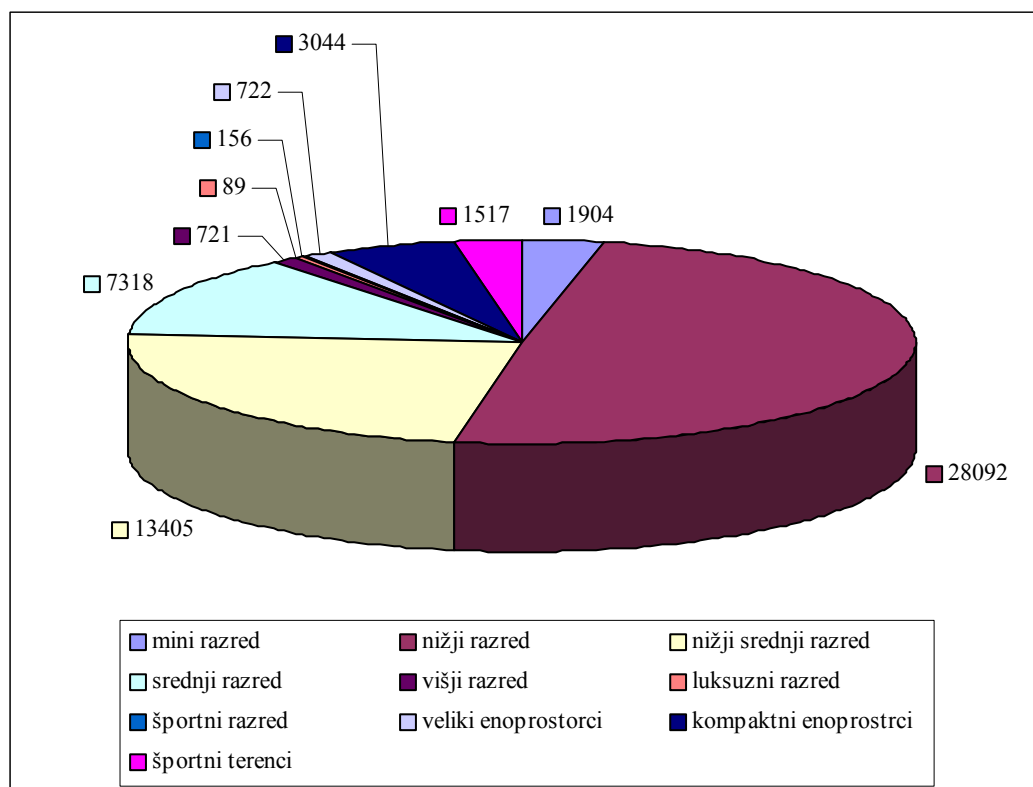
Veliko je uvoza iz tujine. Skupni letni uradni in sivi uvoz rabljenih avtomobilov je okoli 20.000 vozil, v času, ko je trg novih avtomobilov dosegal številke okoli 65.000 vozil letno, pa je bil trg z rabljenimi vozili za polovico manjši. Povečan uvoz rabljenih avtomobilov pomeni še ostrejšo konkurenco na trgu ponudnikov novih vozil, prav tako pa znižuje prodajo rabljenih vozil, s katero se ukvarjajo skoraj vsi trgovci avtomobilov, tudi Avto Triglav. V Sloveniji je po nekaterih ocenah 13,6 odstotka gospodinjestev brez avtomobilskega prevoza. Za ta del prebivalstva se ocenjuje, da bodo prej kupili rabljeno vozilo kot pa novo (Mihelčič, 2002, str. 15).

Marsikdo se raje kot za nakup novega avtomobila odloči za nakup rabljenega avtomobila, ker vrednost avtomobilov z leti zelo pada, kolikšen ta upad je, pa je prikazano v prilogi (glej tabelo 1, str.1). Vidimo, da znamke FLAR precej izgubljajo na vrednosti; najmanj izgublja znamka Alfa Romeo, ki po štirih letih oz. 60.000 prevoženih kilometrih izgubi 50,11 odstotka nakupne cene. Znamki Fiat in Lancia izgubita še več vrednosti, kar seveda slabo vpliva na nakup. Večini kupcev je pomembno, kakšno vrednost obdrži avtomobil čez nekaj let.

3.1.1.2 Avtomobilski razredi

Avtomobile glede na njihovo ceno razdelimo v posamezne cenovne razrede. Avtomobili se tako razvrščajo od najcenejših, ki spadajo v mini razred, do najdražjih, ki spadajo v luksuzni razred. Športni avtomobili, veliki in kompaktni enoprostorski avtomobili ter športni terenski avtomobili pa so razvrščeni v posebne razrede.

Slika 3: Avtomobilski razredi po številu prodanih avtomobilov v Sloveniji leta 2003



Vir: Boncelj, 2004, str.17.

Opaziti je vnovično krepitev nižjega razreda, ki sedaj predstavlja že dobrih 45 odstotkov vse prodaje (Boncelj, 2004, str. 17). To je zelo ugodno za Avto Triglav, saj veliko modelov znamk FLAR spada ravno v ta razred. Tržni delež tega segmenta se je popravil za 3,5 odstotne točke, kar pa za Avto Triglav pomeni možnost povečanja tržnega deleža. V bližnji

prihodnosti lahko za dosego tega cilja izkoristijo prihod nove Fiat Pande, ki je evropski avto leta 2004, in prenovljeni Fiat Punto. Res pa je, da je rast nižjega razreda posledica izjemne ponudbe vse boljših izdelkov, med katerimi vlada tudi velika cenovna konkurenčnost. Trgovci so tako prisiljeni uvajati cenovne akcije, ki so v tem segmentu najbolj vabljive in se vrstijo ena za drugo. Zanimiv je tudi podatek, da se je v letu 2002 ob izključitvi akcijskih cen povprečna cena v tem razredu povečala za dober odstotek manj, kot je znašala rast cen življenjskih potrebščin. Le-to pa še dodatno znižuje zaslužek trgovcem.

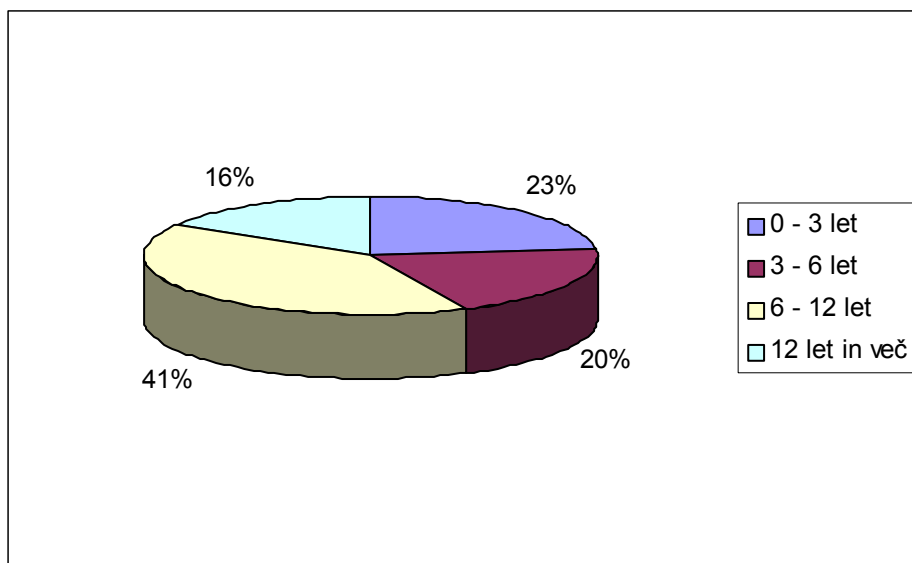
Alfa 147 je predstavnik nižjega srednjega razreda, ki je izgubljal največ, saj je tržni delež (30,1 % v letu 2002) v letu 2003 močno padel (na 21,76 %). Poleg tega lahko pričakujemo, da bodo tržni delež modela Alfa 147 močno zmanjševali še novi modeli, kot so VW Golf, Opel Astra in Ford Fokus, katerih prodaja se začne v letu 2004.

Kakor nižjemu srednjemu razredu je tudi srednjemu razredu tržni delež padel iz 16,59 odstotka leta 2002 na 11,88 odstotka leta 2003. Vendar lahko Avto Triglav poveča svoj tržni delež ravno v temu razredu. V prodaji je namreč prenovljena Alfa 156, v začetku leta 2005 pa naj bi jo zamenjal popolnoma prenovljen model Alfa 157.

3.1.1.3 Starostna struktura registriranih vozil

Starostna struktura registriranih vozil nam prikazuje število avtomobilov v določenem starostnem razredu. Na podlagi tega lahko sklepamo, v katerih letih je bila prodaja avtomobilov najmočnejša in kakšen trend se nadaljuje v prihodnosti.

Slika 4: Starostna struktura registriranih vozil v Sloveniji na dan 31. 12. 1999



Vir: Prometni statistični podatki, 2004.

V Sloveniji je največ vozil starih med 6 in 12 let, približno enako je število vozil do treh let in med 3 do 5 let. Najmanj pa je vozil, starejših od 12 let. Še desetletje nazaj je bil v Sloveniji trend menjavati avtomobile na vsaki dve leti, sedaj pa lahko rečem, da zaradi vse dražjih življenjskih potrebščin večina ljudi menja avtomobile na več let oziroma raje kupujejo rabljene, kar nam dokazuje tudi starostna struktura vozil v slovenskem avtomobilskem parku.

3.1.1.4 Število in struktura konkurentov v panogi

Podjetje Avto Triglav spada med zastopnike več avtomobilskih znamk, saj zastopa tri avtomobilске znamke, to so Fiat, Alfa Romeo in Lancia. Konkurenco predstavljajo druga velika podjetja kot Summit motors z zastopanjem štirih znamk: Ford, Jaguar, Volvo in Land Rover ter Porsche Slovenija s petimi znamkami: Volkswagen, Seat, Audi, Porsche in Škoda. Podjetje Revoz, zastopnik za prodajo avtomobilov Renault, tudi pomeni veliko konkurencu, saj proda največ avtomobilov ene znamke v Sloveniji. Objava, da Škoda Auto opušča dolgoletno sodelovanje s slovenskim uvoznikom, podjetjem Autoimpex, je zelo pomembna za razmerja moči na slovenskem avtomobilskem trgu. Glede na visoko zastavljene cilje podjetja Porsche Slovenija lahko pričakujemo korak do prvega mesta po številu prodanih avtomobilov. Med ožjo konkurencu uvrščamo še podjetja Peugeot Slovenija, Citroen Slovenija in veliko drugih podjetij, ki bolj ali manj konkurirajo podjetju Avto Triglav. V prilogi (glej tabeli 2 in 3, str. 2-3) so podatki o številu prodanih avtomobilov po znamkah in modelih v letu 2003, sprememba števila glede na leto 2002, tržni delež in njegova sprememba.

Med posameznimi znamkami je daleč na vrhu še vedno Renault. Fiat je v letu 2003 pristal na 6. mestu, prehitela sta ga Citroen in Opel, tudi Peugeot, ki spada med največje konkurente, se je povzpел na drugo mesto. Prav tako kot Ford, ki je sicer za Fiatom, so tudi znamke Citroen, Peugeot in Opel močno povečale prodajo, medtem ko je Fiatu prodaja upadla. Nižje na skoraj nespremenjenem položaju ostaja tudi Alfa Romeo, Lancia pa se ni uvrstila med trideset najbolj prodajanih znamk.

Med posameznimi modeli na vrhu ostaja Renaultov Clio, Fiat Punto pa je obdržal tretje mesto, čeprav se je prodaja znižala. Močno so se popravili tudi konkurenčni avtomobili, kot sta Opel Corsa, ki je že nekaj časa prisotna na tržišču, in Ford Fokus, agresivno pa so prodajali Citroen C3, Hyundai Getz in Daewoo (po novem Chevrolet) Kalos. Vsekakor to niso spodbudni podatki za prihodnost, vendar lahko Avto Triglav izboljša svoj tržni delež s prenovljenimi modeli in uspešno trženjsko strategijo.

3.1.1.5 Rast panoge

Slovenski avtomobilski trg je v fazi zrelosti. Hitra rast je za to panogo značilna od 1970. leta naprej. Takrat je bila prodaja zelo velika, značilni so bili hitri zaslužki, cene in stroški vzdrževanja avtomobila pa so bili veliko nižji kot sedaj. Število avtomobilov v Sloveniji je

bilo nizko, tako da je bilo povpraševanje ogromno, celo tako, da mnogim kupcem barva in motor avtomobila sploh nista bila pomembna. Ljudje so ob prispeti pošiljki čakali v vrstah. Taka situacija je trajala vse do leta 1990. To nam dokazuje, da se je naš avtomobilski trg izjemno hitro razvijal, sedaj pa je po dobrih desetih letih vse drugače. Rast se je nadaljevala vse do leta 1999, ko so gospodinjstva kupovala že drugi avtomobil. Ključni preobrat je prinesla uvedba davka na dodano vrednost. Po tem je prodaja upadala nadaljnja tri leta in nato v letu 2003 dobila spet pozitiven predznak. Rast je bila minimalna in tudi v prihodnje ne moremo pričakovati kakšnega preobrata.

Za sedanji avtomobilski trg v Sloveniji velja veliko rivalstvo med konkurenti, saj vsa podjetja rastejo zelo počasi. Vsak trgovec se bori za vsakega kupca, ki ga je težko tudi obdržati. Ponudba je dandanes izpopolnjena in o potrošnikovem nakupu odločajo majhne posebnosti vsake ponudbe. Konkurenca med podjetji je ogromna, kar pa pomeni tudi višje stroške, ki jih trgovci imajo, če se hočejo obdržati na trgu. Avto Triglav lahko zaradi nizke rasti izboljša svoj uspeh le na račun drugih.

3.1.1.6 Značilnost proizvoda oziroma storitve

V avtomobilski panogi so proizvodi dokaj diferencirani, čeprav je tudi cena močen odločilni faktor pri nakupu avtomobila (zlasti v nižjih cenovnih razredih). Nekateri kupci avtomobile diferencirajo bolj kot drugi, vsi pa jih diferencirajo na svoj način. Razlike med posameznimi znamkami zaznavajo v obliki, zmogljivosti in vzdržljivosti motorja, varnosti, udobju ...

Nemški avtomobilski klub je v tradicionalni raziskavi AutoMarXX ugotovil, kateri avtomobilski znamka je najboljša, kateri kupci najbolj zaupajo, katera je tehnično najbolj izpopolnjena, po kateri kupci najbolj povprašujejo ter kakšna sta ugled in moč znamke (glej prilogo, tabelo 4, str. 4) (Okorn, 2004, str. 19). V anketi je sodelovalo skoraj 40 tisoč ljudi. V Sloveniji takih raziskav še ne delamo, nemški avtomobilski trg pa je slovenskemu zelo blizu, tako da lahko sklepamo na podobne razmere tudi pri nas.

Zaenkrat so na vrhu nemški proizvajalci, a nevarnost z Daljnega vzhoda ostaja, preseneča pa osmo mesto Peugeota in deseto mesto Škode. Znamke FLAR se nahajajo na dnu lestvice. Potrebno je omeniti, da je italijanski Fiat na prelomu tisočletja zapadel v krizo, ki je bila posledica premajhnega vlaganja v razvoj ter pomanjkanja vizije in samozadovoljstva, kar pa je povzročilo zaostajanje za konkurenco. Vendar predvidevam, da bi se te znamke uvrstile višje, če bi anketo naredili v Sloveniji. Pri nas namreč vpliva tudi bližina italijanskega trga, kjer so omenjene znamke med precej priljubljenimi.

Zanimivi so tudi podatki o številu napak na 1000 avtomobilov pri posamezni znamki (glej prilogo, tabela 5, str. 5). Te podatke pridobi ADAC s terena, saj njegovi mehaniki vsak dan opravijo nekaj tisoč intervencij. Tudi v tej kategoriji se znamke FLAR uvrščajo na dno

lestvice, kar pa narekuje proizvajalcem, da bodo morali izboljšati kakovost in tehnično sposobnost avtomobilov. Kot odgovor na obstoječi problem v Avtu Triglavu slovenskim kupcem ponujajo program FLAR-SOS. Povezali so se z AMZ Slovenije in kupcem ob okvari avtomobila nudijo niz ugodnosti doma in v tujini, ki vključuje brezplačen najem drugega vozila, hotelsko namestitev ...

3.1.1.7 Ovire za izstop iz panoge

Izstopne razmere so ekonomski, strateški in emocionalni faktorji, ki podjetja silijo k vztrajanju v določeni panogi kljub zmanjševanju dobičkov ali celo ustvarjanju izgube (Jaklič, 1999, str. 323). Izstopne ovire v avtomobilski panogi so precej visoke. Veliko je posebnih specializiranih sredstev in znanj (zlasti v servisnih storitvah), ki imajo zunaj panoge neuporabno vrednost ter fiksnih stroškov izhoda (odpravnina delavcem, neuporabnost prodajnih salonov). V avtomobilski panogi imata veliko vlogo tudi tradicija in prepoznavnost, ki pomagata podjetjem obdržati in povečati svojo bazo kupcev.

3.2 Analiza in predvidevanje potencialne konkurence oziroma vstopnih ovir v panogo

Diferenciacija proizvodov je za to panogo značilna, prisotne so blagovne znamke, s katerimi se kupci identificirajo. Zaradi pomembnosti blagovne znamke je podjetjem, ki vpeljujejo nove blagovne znamke, precej težko. Poiskati morajo čim več tržnih niš in uspešno predstaviti svoje specifične prednosti. Nekatere avtomobilске znamke bodo vstopale in bile prisotne na slovenskem trgu ravno zaradi krepitev svoje blagovne znamke, ki bo sčasoma lahko privabljala vse več kupcev in se borila za večji tržni delež. S to situacijo se spopada na primer znamka Saab (glej prilogo, tabela 2, str. 2), ki v drugih državah predvsem zaradi svoje kakovosti dosega relativno velik tržni delež, pri nas pa je zaradi slabe uveljavljenosti število kupcev še majhno.

Avtomobilsko podjetje, ki prvič vstopa na novi trg, mora zagotoviti **dostop do prodajnih poti**, zgraditi svojo distribucijsko in prodajno mrežo ali pa se povezati z že uveljavljenim proizvajalcem in preko njegove distribucijske mreže nastopati na trgu. To pomeni, da je tudi s tega vidika vstop v panogo precej težak. Avto Triglav ima zelo dobro razvito svojo prodajno mrežo, katero je začel postavljati tudi na hrvaškem in bosanskem trgu, kjer se ponuja možnost uspešne širitve tudi v prihodnje.

Iz vidika **zahtevanega kapitala** je panoga precej nepriljučna, saj zahteva visoka začetna sredstva. Z vstopom podjetja prinašajo nove kapacitete, potrebne so velike investicije v poslovne prostore, oglaševanje ... Razlika je le v višini vložka, ki je za trgovce manjši kot za generalno zastopstvo. Pri prvem je potrebno priskrbeti prodajni salon, servis in letni predviden nakup avtomobilov za prodajo. Generalni uvoznik pa mora zagotoviti še celotno količino avtomobilov za slovenski trg in že pred začetkom leta naročiti letno količino vozil,

kar predstavlja tveganje za presežne zaloge. Poleg tega je potrebnih tudi več poslovnih prostorov kot pri prodajnem predstavniku. Lahko pa rečem, da je pridobitev zastopništva v veliki meri odvisna od višine kapitala. Dejstvo je tudi, da imajo kapitalsko zelo močna podjetja (predvsem iz tujine) možnost prevzema zastopništva znamk v Sloveniji, na Hrvaškem, BiH ... Veliko manjše so investicije pri ustanavljanju podjetij, ki se ukvarjajo z uvozom rabljenih vozil. Potrebni so kupnina za nekaj deset avtomobilov, stroški za prevoz letih in pisarna z velikim parkiriščem. Naštete investicije predstavljajo največji delež vložka, ostali delež pa je namenjen za pravne postopke, opremo ... Zaradi manjših kapitalnih vložkov in sprostitve trga lahko v prihodnosti pričakujemo naraščanje teh podjetij.

Poleg vstopnih ovir lahko potencialno konkurenco pred vstopom v panogo odvrča pričakovana močna negativna reakcija obstoječih podjetij (Jaklič, 1999, str. 325). Podjetja so v tej panogi zelo agresivna in bi se na vsakega novega konkurenta, ki bi vstopal v njihov segment, močno odzvala. Prednost Avto Triglava je v večjih finančnih sredstvih, kar omogoča prodajne akcije z raznimi popusti, oglaševanjem, nagradnimi igrami ...

V Sloveniji so v redko kateri panogi možnosti za uspeh novih proizvajalcev oziroma trgovcev tako majhne. Na trgu prevladujejo podjetja z dolgoletno tradicijo. V preteklosti se je na evropski in s tem tudi na slovenski trg uspelo prebiti nekaterim proizvajalcem, ki prihajajo predvsem iz daljnega vzhoda, kot sta Japonska in Južna Koreja. Te znamke so Toyota, Hyundai, Kia, Daewoo, pridružujejo pa se tudi nove države, kot je Malezija (Proton). Uspešnost na trgu je ključnega pomena, ta pa se skriva v razmerju, kaj ponujajo pri določeni ceni. Pri tem so proizvajalci iz Azije postali velika nevarnost evropskim znamkam. Tak sloves so dosegli z evropskim znanjem, ki je bilo preneseno v okolje s cenejšo in bolj marljivo delovno silo. Predstavljajo veliko konkurenco, saj imajo veliko uspešnih modelov v nižjem in nižjem srednjem cenovnem razredu, v katera pa je s svojimi znamkami usmerjeno tudi podjetje Avto Triglav.

3.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Ti se med seboj razlikujejo, vendar sta najpogostejša znižanje cen ter povečanje kakovosti in dodatnih storitev. Ta dva cilja sta najbolj značilna za avtomobilsko panogo. Z doseganjem teh ciljev podjetjem iz panoge odtegujejo dobiček in s tem zmanjšujejo donosnost panoge. Nemalokrat s tem povzročijo, da podjetja v panogi za pridobitev posla cenovno tekmujejo med seboj.

Fizične osebe oziroma gospodinjstva so najštevilčnejša **skupina kupcev**. Njihova pogajalska moč je velika, saj imajo na razpolago veliko število ponudnikov številnih avtomobilskih znamk. Zavedajo se, kako pomembni so za podjetje in izkoriščajo ugodnosti, ki jih ponujajo trgovci, da bi obdržali oziroma povečali svoj tržni delež. Ne morejo pa dosegati količinskih ali drugih popustov, kot jih lahko kupci, ki jih je sicer številčno manj, ampak kupujejo več.

Veliko večjo moč imajo pravne osebe oziroma podjetja, ki kupujejo avtomobile za poslovne namene. Ta podjetja kupujejo veliko, predvsem ob posodobitvi njihovih vozniških parkov. Prodajalcem tako predstavljajo tudi pomemben vir dohodkov pri vzdrževanju vozil in prodaji originalnih nadomestnih delov. Treba pa je poudariti, da se tudi pravne osebe obravnava različno, glede na količino oziroma vrednost prodanih vozil. V slovenskem voznem parku je skoraj najmanj avtomobilov v lasti pravnih oseb. To pomeni, da pri nas prodaja avtomobilov na veliko ni tako razvita kot drugje (Boncelj, 2003, str. 16).

Država je pomemben kupec predvsem dragih avtomobilov, katere tudi redno servisira na uradnih servisih. Tudi država ima veliko pogajalsko moč, vendar je ne izkorišča v tolikšni meri kot podjetja.

Nakup avtomobila predstavlja v **strukturi kupčevih stroškov** zelo velik delež, zato je nakup po ugodni ceni pomemben. Za naš trg je sicer še značilno, da ljudje za nakup avtomobila namenjajo veliko več sredstev kot drugje v Evropi. Stroške povečujejo še vsakoletna registracija, zavarovanja, gorivo in cestnine. Stroški vzdrževanja so precej visoki, vendar kupci tu nimajo vpliva in pogajalske moči. Višina stroškov registracije, zavarovanja in cestnin so določeni s strani države. Velik delež stroškov pa predstavljajo tudi servisne storitve. Veliko ljudi zato obiskuje neuradne servise, saj so uradni servisi ponavadi dražji od neuradnih, to pa odteguje zaslužek Avto Triglavu in dodatno povečuje pogajalsko moč kupcev.

Na splošno velja, da ljudje kupujejo avtomobil glede na svoje finančne zmožnosti. Ljudje z nižjimi dohodki ponavadi kupujejo avtomobil nižjega cenovnega razreda in so tudi veliko bolj **cenovno občutljivi**. Tega se zavedajo tudi v Avto Triglavu, saj večina njihovih kupcev spada v ta segment. Povsem drugače je pri avtomobilih višjega razreda, kjer so kupci manj cenovno občutljivi. Visoka je tudi cena avtomobilov, ki so zelo redki na slovenskem trgu in jih je moč kupiti le po naročilu, to so predvsem športni modeli (npr. Alfa Spider, GTV). S tem se podaljša tudi čakalna doba, vendar kupcu, ki želi imeti tak avtomobil, to ne postavlja večjih ovir. Višja cena avtomobila tudi ne bo vplivala na kupca, ki je popolnoma zvest določeni znamki oziroma modelu. To je tudi prednost Avto Triglava, saj so lastniki avtomobilov znamke Alfa Romeo zelo zvesti svoji znamki. Kar 84 odstotkov lastnikov avtomobilov znamke Alfa Romeo bi ponovno kupilo to znamko avtomobila (Horn, 1999, str. 37).

Visoka cena tudi posreduje podobo odličnega, kakovostnega, prestižnega izdelka. Dragi avtomobili zato nekaterim predstavljajo statusni simbol, lahko bi rekla, da to velja zlasti za slovenske kupce. Odnos med zaznavo cene in zaznavo kakovosti pri avtomobilih deluje recipročno. Dražje avtomobile kupci zaznajo kot visoko kakovostne.

Večina kupcev vozil pri Avto Triglavu je cenovno občutljiva, kar pa pomeni, da imajo kupci veliko pogajalsko moč. Da bi pridobili kupce, morajo v podjetju pogosto uvajati popuste oziroma ponuditi brezplačno dodatno opremo. Pogajalska moč kupcev bo tudi v prihodnosti

velika, predvidevam pa, da se bo zaradi povečane cenovne občutljivosti njihova moč še povečala.

Dobra informiranost kupcev o povpraševanju in ponudbi je značilna za avtomobilsko panogo. Prodajalci s svojimi oglaševalskimi akcijami neprestano obveščajo kupce o svoji ponudbi, cenah, popustih, dnevih odprtih vrat ... Informacije o stanju na trgu, novostih, testih posameznih modelov, poslovnih informacijah in statistiki so na voljo tudi na internetu, v časopisih, avtomobilskih revijah in letnih poročilih prodajnih podjetij.

3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Prav tako kot kupci tudi dobavitelji izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev. Dobavitelji v avtomobilski panogi so močni, saj lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov. V tem primeru imajo dobavitelji veliko moč, saj so trgovci popolnoma odvisni od njih. Oboje ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v avtomobilski panogi. Močni dobavitelji tako kot močni kupci podjetjem v panogi odtegujejo dobičke in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge.

V avtomobilski panogi je veliko **število proizvajalcev**, ki imajo svojo distribucijsko mrežo razvito po celem svetu. Dobavitelji s tega stališča niso močni, saj njihovo panogo nadzoruje več zelo velikih in uspešnih podjetij. Vsak dobavitelj pa ima tudi veliko število odjemalcev, kar povečuje njegovo potencialno moč.

Avto Triglav predstavlja za dobavitelja majhen delež v njegovi skupni prodaji, saj ima le-ta razširjeno svojo distribucijsko mrežo po vsem svetu. Kljub temu, da je Slovenija majhno tržišče, pa dobavitelj svoje moči ne želi izkoriščati v preveliki meri. Zavedajo se dejstva, da v Sloveniji ni zadostnega števila potencialnih uvoznikov oziroma zastopnikov, ki bi s svojim kapitalom in znanjem prevzeli tovrsten posel.

Diferenciranost proizvodov v avtomobilski panogi zaznamo do določene meje, se pa izboljšuje tehnologija in proizvodi so vedno bolj kakovostno enako dovršeni. Tudi oblika, oprema in druge stvari, ki diferencirajo proizvod v očeh kupca, se spreminjajo na nekaj let. Zanimivo je dejstvo, da so se sedaj v ospredju pojavile znamke, ki še nekaj let nazaj niso imele zelo pomembnega tržnega deleža (na primer Peugeot, Citroen ...). S svojimi oblikovno uspešnimi in dovršenimi modeli so pritegnile veliko število kupcev. Zato o dolgoročni moči posameznega dobavitelja ne moremo govoriti.

Stroški zamenjave so nizki in tudi na slovenskem trgu smo v zadnjih letih zasledili nekaj zamenjav. Namesto Ac-Uniona, ki je bilo hčerinsko podjetje Autocommerca, je generalno zastopništvo za znamki Audi in Volkswagen prevzel Porsche Slovenija. Zastopstvo za znamko BMW je zgubilo podjetje Tehnunion Avto, novi zastopnik pa je podjetje Avto

Aktiv. Presenetljiva pa je bila novica, da bo novi zastopnik za Škodo sedaj Porsche Slovenija in ne več Avtoimpex. To nakazuje veliko moč dobaviteljev, saj lahko prekinejo pogodbo z uvoznikom v vsakem trenutku.

Spremenjena moč dobaviteljev oziroma proizvajalcev je v določenih pogledih posledica nove zakonodaje o prodaji vozil. Le-ti svojih trgovcev ne morejo več omejevati na prodajo na omejenem območju v njegovi državi, prav tako pa ne morejo preprečiti več, da bi trgovci prodajali avtomobile preko meja svoje države. Nimajo več tudi možnosti v pogodbi s trgovci zahtevati, da imajo za prodajo njihove znamke ločene prodajne salone. V skladu z novo evropsko zakonodajo bodo proizvajalci sicer smeli zahtevati določene standarde, ki bodo ločevali prodajni prostor med več znamkami. Tudi pri servisiranju vozil bodo nastale razlike. Trgovcem več ne bo treba imeti obveznega še servisa znamke. Proizvajalci pa morajo tako imenovanim neodvisnim servisom dovoliti tudi izvajanje garancijskih popravil, če imajo za to izšolano osebje in tehnične možnosti (Kraševc, 2004, str. 20-21).

Kljub spremembam pa dobavitelji ohranjajo svojo moč. Vsi uvozniki in s tem Avto Triglav so popolnoma odvisni od svojih dobaviteljev, saj le-ti predstavljajo edini vir uvoza avtomobilov, nadomestnih delov, dodatne opreme in servisiranega znanja. Od dobaviteljev je odvisna oblika, kakovost in cena avtomobilov, s tem pa tudi v veliki meri uspešnost prodaje. S predpisanimi standardi pa silijo trgovce v velika finančna vlaganja. Avto Triglav mora izpolniti letni načrt, če ne ima lahko težave pri kvotah novih vozil, sprejeti mora slabše finančne pogoje, v najslabšem primeru pa izgubi zastopništvo oziroma distribucijo. Proizvajalci so novo zakonodajo izkoristili tako, da so na novo organizirali svojo prodajno mrežo. Naredili bodo vertikalno integracijo, kar pomeni, da bodo čim več prodaje obvladovali sami (Boncelj, 2003, str. 16).

3.5 Substituti

Konkurenca v določeni panogi ni omejena le na podjetja znotraj panoge in potencialna nova podjetja, ampak jo sestavljajo tudi podjetja, ki proizvajajo substitute. Substituti so proizvodi oziroma storitve, sicer različni od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene in/ali delovanja, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril nakupe (Jaklič, 1999, str. 329). Kljub temu, da je uporaba avtomobila čedalje bolj prisotna pri navadah ljudi in ne moremo govoriti o popolnih substitutih, obstajajo substituti, ki imajo določene prednosti. To so vlaki, letala in javna transportna sredstva.

Vlaki, ki so se v zadnjem desetletju precej posodobili, so konkurenčni pri daljših razdaljah. Ponujajo zelo velike potovalne hitrosti (do 300 km/uro). Višje hitrosti, ki jih dosegajo sodobni vlaki, so zelo pomembne, saj je tempo življenja vedno hitrejši, hkrati pa se zmanjša čas potovanja. Omeniti je potrebno tudi potencialno izgradnjo podzemne železnice, kakršno imajo že vsa večja mesta in z njo preusmerjajo promet iz ulic pod zemljo. V kolikor bodo ljudje

videli, da se jim potovanje z vlakom izplača, tako iz finančnega stališča kot tudi zaradi udobja, dostopnosti, varnosti in prihranka časa, predstavljajo sodobna železniška omrežja konkurenco avtomobilskemu prevozu.

Letalski promet predstavlja najhitrejšo in najudobnejšo prevozno sredstvo. Potnikom je na voljo tudi veliko čarterskih poletov, ki so relativno poceni in dostopni širšemu krogu ljudi. V zadnjem času pa se pojavljajo tudi tako imenovani »low-cost« letalski prevozniki. Ti ponujajo letalske karte pod zelo ugodnimi pogoji. Cena je izjemno nizka, nakup karte pa je možen preko svetovnega spleta, kar prihrani dodatne stroške. Slaba stran letalskega prometa je administracija, čakanje na polet ter carinski pregledi.

V vseh večjih mestih poznamo problem transporta in prenasičenosti mestnih jeter z avtomobili. Vse manj je parkirnih prostorov, ki jih ni treba plačati, urejena parkirna mesta pa so draga ali časovna omejena na eno uro. To povečuje stroške in nefleksibilnost vožnje z avtomobilom v središčih mest. Najbližja alternativa je **avtobusni prevoz**, ki pa je zaradi mnogih uporabnikov pogosto manj udoben. V toplejših dneh pa je zelo dober substitut kolo, ki ga uporablja čedalje več prebivalcev. Taksi je konkurenčen predvsem za krajše razdalje in vožnje v središčih mest.

4. UGOTOVITEV PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI OKOLJA

4.1 Priložnosti in nevarnosti

Na podlagi podatkov, obravnavanih v predhodni analizi okolja bom izluščila ključne priložnosti in nevarnosti, ki jih širše in ožje okolje nudi podjetju Avto Triglav. Priložnosti, ki jih podjetju Avto Triglavu nudi okolje danes in v prihodnosti so naslednje:

- tržno zanimiv trg, saj bo po avtomobilih vedno povpraševanje,
- širitev trga na območje Hrvaške in Bosne in Hercegovine, Montijeva zakonodaja pa omogoča prodajo vozil tudi v drugih državah,
- krepitev tradicije in prepoznavanje blagovnih znamk Alfa Romeo, Fiat in Lancia,
- povečanje tržnega deleža in začetek prodaje novih, prenovljenih in cenovno ugodnih modelov, široke ponudbe dizelskih motorjev ter rast nižjega razreda, v katerega spada širok asortiman modelov znamk FLAR,
- visoke vstopne ovire novim konkurentom.

Nevarnosti iz okolja pa predstavljajo:

- prihod tujih podjetij z veliko kapitala, kar jim omogoča prevzem zastopništva,
- povečanje servisov in padec cen nadomestnih delov,
- zasičenost trga,
- močna konkurenca,

- zmanjšanje povpraševanja po rabljenih vozilih, saj se povečuje uvoz iz tujine,
- začetek prodaje novih modelov avtomobilov konkurenčnih proizvajalcev,
- velika pogajalska moč kupcev,
- velika pogajalska moč dobaviteljev,
- kriza koncerna Fiat.

Predvidevam, da bo v prihodnosti povpraševanje na avtomobilskem trgu ostalo konstantno in stabilno. Avtomobil je namreč proizvod, ki nima substituta, s katerim bi lahko zadovoljili vse potrebe v enaki meri kot jih to zadovolji avtomobil. Upoštevati pa je potrebno dejstvo, da je avtomobilski trg že zelo zasičen in je zanj značilna močna konkurenca. Pričakujem, da v prihodnosti ne bo več velikih številčno prodajnih skokov, ki so bila značilna za pretekla leta. Vendar za Avto Triglav obstaja možnost povečanja prodaje tudi s širitvijo svoje prodajne mreže na Hrvaškem in v Bosni in Hercegovini, kjer že ima prodajno koncesijo, vendar mora na vseh svojih prodajnih območjih delovati izredno uspešno. Obstaja namreč nevarnost izgube prodajne koncesije v primeru slabega prodajnega efekta. Povečanje prodaje pa povečuje tudi prepoznavnost blagovnih znamk Fiat, Lancia in Alfa Romeo ter prihod novih prodajnih modelov, na drugi strani pa je v letu 2005 začetek prodaje novih zelo konkurenčnih modelov. Velik negativen vpliv na prodajo pa ima tudi kriza koncerna Fiat, ki pa se sedaj sanira z novo strategijo, modernizacijo, zvišanjem kakovosti in prodorom na trg vzhodne Evrope in Azije.

4.2 Usmeritve glavne dejavnosti

Čeprav namen mojega diplomskega dela ni postavljanje strategij, bi v nadaljevanju rada navedla nekaj pomembnih usmeritev, ki jih mora podjetje Avto Triglav upoštevati, če želi poslovati uspešno.

V prihodnosti je potrebno za uspešno poslovanje izkoristiti priložnosti in se izogniti navedenim nevarnostim oziroma jih omiliti v največji možni meri. V prihodnosti je potrebno dajati največji poudarek kupcem, saj je od njih najbolj odvisen poslovni uspeh. Vseskozi mora Avto Triglav proučevati njihovo obnašanje, zaznati njihove želje in potrebe in se jim z dobro trženjsko strategijo približati.

Prav tako morajo ostati v dobrih stikih z dobaviteljem oziroma ustvariti še tesnejšo povezo, saj zlasti na hrvaškem in bosanskem trgu obstaja velika nevarnost prevzema zastopništva od tujih kapitalsko močnejših podjetij. To lahko preprečijo z večjimi investicijami in boljšim poznavanjem teh trgov.

Najtežjo nalogo Avto Triglavu predstavlja povečanje tržnega deleža in tako postati eno izmed vodilnih podjetij v avtomobilski panogi na slovenskem trgu. Pričakujem, da bo trg ostal stabilen, prodajne številke se ne bodo povečevale, konkurenca bo vse bolj močnejša, cenovno

bodo pa pritiskali kupci. V tako težki situaciji bodo morali postaviti zelo dovršeno strategijo, s katero bodo po eni strani premagali navedene težave, po drugi strani pa bo omogočala zadovoljive dobičke.

Poznavanje konkurence in njihovih strategij je za podjetje Avto Triglav izredno pomembno. Ves čas je potrebno biti pred konkurenco, to pa se lahko doseže z inovativnostjo oziroma drugačnostjo pri oglaševanju, promociji in načinu prodaje. Spremljati morajo vse prodajne akcije, se nanje hitro odzvati ter v največji meri v ta namen izkoristiti omejena finančna sredstva. Prednost pred konkurenco pa si lahko povečajo tudi z zelo kvalitetnim, hitrim in organiziranim servisom.

SKLEP

Podjetje Avto Triglav je preživelo mnoge spremembe, tako v okolju kot tudi v podjetju samem, kljub temu pa je vedno poslovalo zelo uspešno. V današnjem intenzivno konkurenčnem okolju pa se je znašlo pred preizkušnjo, kako preživeti, se razvijati in dosežati še boljše rezultate.

Avto Triglav je v veliki meri odvisen od okolja. Nanj vplivajo številni elementi iz različnih področji okolja, razlikujejo pa se po velikosti vpliva, ki ga imajo na podjetje. Avto Triglav se mora tem vplivom čim hitreje ter čim bolje prilagoditi, če želi poslovati uspešno. Ves čas mora zbirati informacije, ki se nanašajo na značilnosti okolja, hitro pa mora tudi predvideti spremembe, ki se v današnjem času pojavljajo vse pogosteje, in se nanje odzvati. Okolje je velikokrat nestanovitno, kompleksno in nepredvidljivo, kar pa podjetju otežuje poslovanje.

Današnje okolje prestavlja velik izziv. Trg je postal globalen, z vstopom v Evropsko unijo pa se odpirajo novi trgi, pojavlja se večja konkurenca, strožji predpisi in nov način dela. Na drugi strani pa se poenostavljajo postopki na primer glede uvoza, ponujajo pa se tudi priložnosti, ki jih mora podjetje prepoznati in jih uspešno izkoristiti.

Avtomobilski trg novih avtomobilov v Sloveniji se je umiril, zato lahko tudi v nadaljnjih letih pričakujemo stabilno situacijo. Prodajne številke naj bi ostale na enaki ravni kot sedaj, lahko pa pričakujemo povečan uvoz rabljenih vozil iz tujine. Konkurenca postaja vsak dan močnejša, kar pa se bo nadaljevalo tudi v prihodnosti. Vsak konkurent skuša ohranjati oziroma povečevati svoj tržni delež s številnimi prodajnimi akcijami, kar pa posledično zmanjšuje dobiček Avto Triglavu.

Kupci se zavedajo svoje moči in so vedno bolj zahtevni. Pričakujejo boljši izdelek za manj denarja. Podjetje Avto Triglav bo uspešno v prodaji svojih vozil, če bodo le-ti ugodno zaznani s strani potrošnika. Na podlagi svojih prioritet ocenijo kakovost in vrednost izdelka, zato sta

nujna dobro poznavanje obstoječih in potencialnih kupcev ter prilagajanje načina prodaje.

V največji meri pa je podjetje Avto Triglav odvisno od svojih dobaviteljev. Koncern Fiat razvija tehnologijo, obliko, kakovost in nenazadnje določa tudi prodajno ceno določenega vozila. Dani izdelek pa lahko podjetje Avto Triglav približa kupcu z uspešno trženjsko strategijo.

Odločitve, kako poslovati v prihodnje, bodo zahtevale več podrobnega proučevanja okolja in posvetovanja. Podjetje Avto Triglav lahko z dobro strategijo obdrži ali celo poveča svoj tržni delež in si tako zagotovi svoj obstoj na slovenskem trgu.

LITERATURA

1. Ansoff H.I: Corporate Strategy. New York : Mc-graw Hill Book Company, 1965. 395 str.
2. Boncelj Gašper: Statistika je kot bikini-ne pokaže bistva. Delo, Ljubljana, 17. 5. 2003, str. 16.
3. Boncelj Gašper: Avtosalon in drugačen DMV. Delo, Ljubljana, 20. 12. 2003, str. 19.
4. Boncelj Gašper: Po treh letih odboj navzgor. Delo, Ljubljana, 10. 1. 2004, str. 17.
5. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. str.?
6. Brooks Ian, Weatherston Jamie: The Business Environment Challenges and Changes. Harlow : Faculty of Management and Business Nene Collage of Higher Education, 2000. 459 str.
7. Campbell Nigel, Yeon-Hak: Strategic Control in Korean MNCs. Management International Review, Stuttgart, 35 (1995), 1, str. 97.
8. Capon Claire: Understanding Organisational Context. Harlow : School of Business and Finance Sheffield Hallmam University, 2000. 387 str.
9. Čokl Matevž: Gorivo, ki raste na polju!. Auto Fokus, Ljubljana, 7-8. 2003, 47-48, str. 62-63.
10. Dubrovski Drago: Pomen zaznane kakovosti in vrednosti pri nakupnih odločitvah potrošnikov. Naše gospodarstvo, Maribor, 43 (1997), 3-4, str. 262-263.
11. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja: Gradivo za predavanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 196 str.
12. Glas Miroslav, Pšeničny Viljem: Impact Of Business Enviroment On Dynamic Enterprises In Slovenija 1993-2001. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2001. 224 str.
13. Gruban Brane: Odnosi z javnostmi. Podjetnik, Ljubljana, 11 (2003), 10, str. 26.
14. Harris Neil: European business. Houndmills : Macmillian Press LTD, 1996. 362 str.
15. Higgins James M., Vincze W. Julian: Strategic Management Concepts. Orlando : The Dryden Press, 1993. 488 str.
16. Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E.: Strategic Management: Competitiveness and Globalization. St. Paul : West Publishing Company, 1996. 438 str.
17. Horn Barbara: Analiza nakupnega obnašanja na slovenskem avtomobilskem trgu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 49 str.
18. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
19. Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
20. Kraševac Branko: Nakup avtomobila v združeni Evropi!?. Avto Fokus, Ljubljana, 7-8. 2003, 47-48, str. 20-21.
21. Kuzmin Bruno: Slabša jabolka bodo zanesljivo odpadla. Delo, Ljubljana, 29. 11. 2003, str.21.
22. Ljubenovič Dejan: Cene avtomobilov bodo višje. Žurnal, Ljubljana, 28. 11. 2003, str.

- 34-35.
23. Mintzberg H.: The Pitfalls of Strategic Planning. California Management Review, Fall 1993, str. 33-34.
 24. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
 25. Okorn Boštjan: Ni čakanja razen ... Delo, Ljubljana, 19. 7. 2003, str. 18.
 26. Okorn Boštjan: Nemce rešujeta le še tradicija in tehnika. Delo, Ljubljana, 17. 1. 2004, str. 19.
 27. Pearce John A., Robinson Richard B.: Strategic Management, The McGraw-hill Companies, Inc., ZDA, 1997. 405 str.
 28. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
 29. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
 30. Robbins S. P.: Organisational Behavior. 9th Ed. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 643 str.
 31. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
 32. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
 33. Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 189 str.
 34. Rozman Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Portorož : Računovodstvo za notranje potrebe podjetij, 1998, str.12-13.
 35. Sambolec Boris: Nemčija. Delo, Ljubljana, 8. 11. 2003, str. 20.
 36. Schermerhorn John R., Chappell David S.: Introducing Management. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000. 271 str.
 37. Sedovnik Milena: Izvajanje strateškega plana s projekti. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 336 str.
 38. Slabe Erker Renata: Ekološko načrtovanje izdelkov in procesov. Naše gospodarstvo, Maribor, 43(1997), 3-4, str. 288.
 39. Steiner George A., Steiner John F.: Business, Government, and Society: A managerial perspective. New York : Random house business division, 2000. 703 str.
 40. Subotič Tomaž: Poslovno okolje, management in organizacijske strukture. Organizacija, Kranj, 1997, 1, str. 16.
 41. Tkalčević Siniša: Elektronika je najveći problem moderne autoindustrije. Auto blic, Zagreb, 24. 7. 2003, str. 41.
 42. Vila A. in Kovač J.: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1997. 319 str.

VIRI

1. Retrospektiva: Z novo uredbo nova okoljska taksa, AC-vestnik, Ljubljana: Autocommerce d. d., 2003, 4, str.3.
2. Avto Triglav d. o. o. [URL: <http://www.avto-triglav.si/kdosmo.htm>], 28. 2. 2004.
3. Bensa Bruno: Karakteristike voznega parka.
[URL: <http://www.sigov.si/mpz/4pod/1/pdf/d2-3.pdf>], 6. 2. 2004.
4. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 11. 2003, 11, 125 str.
5. Human Development Report: Investment in Technology.
[URL: <http://hdr.undp.org/reports/global2001/en/pdf/back.pdf>], 28. 2. 2004).
6. Human Development Report: Inequality in Income or Consumption.
[URL:http://hdr.undp.org/reports/global/2001/en/indicator.cfm?File=cty_f_SNV.html]
6. 2. 2004).
7. Mihelčič Ivanka: Letno poročilo Autocommerce d. d. 2001, Ljubljana, 5. 2002, str.15.
8. Ministrstvo za notranje zadeve: Prometni statistični podatki.
[URL: http://www.sigov.si/uunz/stat_prom_pod/statis_promet.htm], 28. 2. 2004.
9. Potokar Vladimir Peter: Evropska unija: nova uredba. AC vestnik, Ljubljana: Autocommerce d. d., 2002, 4, str. 2.
10. Potokar Vladimir Peter: V slogu reka: nič ni nemogoče! AC vestnik, Ljubljana: Autocommerce d. d., 2003, 3, str.3.
11. Služba za konjunkturo in ekonomsko politiko (SKEI) Gospodarske zbornice Slovenije: Evropsko gospodarstvo 2004. AC-vestnik, Ljubljana, 12. 2003, 4, str.1.
12. Statistične informacije: Raziskovanje in razvoj, znanost in tehnologija. Ljubljana: Statistični urad RS, 307(3. 2. 2003), 307, 27 str.
13. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj – Jesensko poročilo 2003.
[URL:www.sigov.si/zmar/arhiv/og0701/eosl0701.html], 13. 3. 2004.
14. Žlajpah Lenka: Slovenci sanjajo o velikih. Marketing Magazin.
[URL: http://www.graliteo.si/4_2_lclank.hp?cid=122], 23. 2. 2004.

PRILOGA

Tabela 1: Izguba vrednosti po znamkah po štirih letih ali 60.000 prevoženih kilometrih v letih 2002 in 2003.

Znamka	Izgubljena vrednost v odstotkih v letu 2003	Izgubljena vrednost v odstotkih v letu 2002
1. Porsche	37,75	36,53
2. Smart	44,48	42,84
3. Mercedes	45,93	46,04
4. Land Rover	46,05	46,04
5. Audi	46,28	44,26
6. BMW	46,66	46,61
7. Volkswagen	46,95	46,18
8. Mazda	48,06	50,39
9. Toyota	48,37	51,36
10. Mitsubishi	48,68	52,20
11. Renault	48,75	49,96
12. Subaru	48,89	53,73
13. Peugeot	48,91	51,64
14. Volvo	49,01	49,24
15. Saab	49,30	49,91
15. Suzuki	50,08	52,06
17. Honda	50,09	52,06
18. Alfa Romeo	50,11	50,55
19. Škoda	50,35	51,25
20. Seat	50,87	52,57

Vir: Okorn, 2004, str. 19.

Tabela 2: Prvič registrirana nova osebna vozila po znamkah v Sloveniji 2003

znamka	Število prodanih avtomobilov 2003	Sprememba števila glede na leto 2002	Tržni delež 2003 (%)	Sprememba trž. deleža glede na 2003 (%)
1. Renault	13.436	216	23,58	-1,71
2. Peugeot	6189	238	10,86	-0,52
3. Vokswagen	5897	-975	10,35	-2,79
4. Citroen	4496	982	7,89	1,17
5. Opel	4024	1.130	7,06	1,53
6. Fiat	3577	-373	6,28	-1,28
7. Ford	2859	1.096	5,02	1,65
8. Seat	2246	-1	3,94	-0,36
9. Hyundai	2212	235	3,88	0,10
10. Toyota	1913	698	3,36	1,03
11. Audi	1659	24	2,91	-0,22
12. Škoda	1501	-276	2,63	-0,76
13. Daewoo	1031	678	1,81	1,13
14. Mazda	992	448	1,74	0,70
15. Honda	753	418	1,32	0,68
16. Nissan	722	174	1,27	0,22
17. BMW	683	235	1,20	0,34
18. Mercedes	532	-134	1,11	-0,36
19. Kia	457	-264	0,80	-0,58
20. Suzuki	439	39	0,77	0,01
21. Volvo	344	40	0,50	0,02
22. Alfa Romeo	256	32	0,45	0,02
23. Mitsubishi	156	14	0,27	0,00
24. Subaru	100	48	0,18	0,08
25. Land Rover	78	23	0,14	0,03
26. Mini	63	19	0,11	0,03
27. Lada	47	-15	0,08	-0,4
28. Smart	32	-35	0,06	-0,7
29. Porsche	31	14	0,05	0,02
30. Saab	27	15	0,05	0,2

Vir: Boncelj, 2004, str. 17.

Tabela 3: Najbolje prodajani modeli v Sloveniji 2003

Model	Število prodanih avtomobilov	Sprememba glede na 2002	Tržni delež 2003 (%)	Sprememba trž. deleža glede na 2002 (%)
1. Renault Clio	6569	29	11,53	-0,98
2. Peugeot 206	3861	351	6,27	0,05
3. Fiat Punto	2620	-391	4,60	-1,16
4. Renault Megane	2341	846	4,11	1,25
5. Volkswagen Polo	2272	-289	3,99	-0,91
6. Opel Corsa	2183	604	3,83	0,81
7. Volkswagen Golf	2134	-668	3,75	-1,61
8. Citroen C3	1556	787	2,73	1,26
9. Ford Fokus	1401	374	2,46	0,49
10. Peugeot 307	1304	-190	2,29	-0,57
11. Renault Laguna	1207	-116	2,12	-0,41
12. Renault Scenic	1159	-3	2,03	-0,91
13. Audi A4	1000	-141	1,76	-0,43
14. Hyundai Getz	1000	881	1,76	1,53
15. Citroen Xsara	988	77	1,73	-0,01

Vir: Boncelj, 2004, str. 17.

Tabela 4: ADAC AutoMarxX december 2003

znamka	Ugled znamk	tržna moč	zadovoljstvo kupcev	kakovost vozil	tehnična sposobnost	poslovanje	moč podjetja	skupna ocena
1.BMW	2,13	3,92	1,59	1,67	1,69	1,74	2,32	2,05
2.Mercedes	2,03	3,44	2,14	1,53	1,46	2,37	2,62	2,07
3.Porsche	2,84	4,16	1,53	1,15	3,00	2,05	1,00	2,09
4.Audi	2,37	3,76	1,88	1,54	1,77	1,95	2,63	2,13
5.Toyota	3,41	4,08	1,18	2,10	1,00	1,00	2,47	2,28
6.Volkswagen	2,57	2,57	2,09	2,25	2,46	2,89	2,70	2,46
7.Honda	4,04	4,47	1,34	2,15	2,15	2,26	2,37	2,71
8.Peugeot	3,67	3,88	1,77	2,76	2,54	1,32	2,67	2,78
9.Mazda	3,75	4,25	1,42	2,43	2,31	2,05	3,18	2,80
10.Škoda	4,13	4,18	1,68	2,33	2,85	1,84	2,70	2,85
11.Renault	3,27	3,99	1,86	2,93	2,54	2,26	2,85	2,88
12.Opel	3,49	3,54	1,94	2,43	2,23	3,53	3,58	2,91
12.Subaru	4,19	4,53	1,30	2,48	2,31	2,26	2,85	2,91
14.Nissan	4,05	4,26	1,46	2,79	2,23	2,79	1,96	2,92
15.Volvo	3,63	4,85	1,59	2,39	3,00	2,26	3,41	2,96
15.Mitsubishi	3,92	4,47	1,49	2,59	2,15	2,47	3,42	2,96
17.Seat	4,21	4,17	1,83	2,50	2,85	2,79	2,69	3,03
18.Ford	3,65	4,02	1,82	2,38	2,77	3,95	3,55	3,05
18.Smart	3,71	4,37	2,04	2,06	2,85	5,00	2,62	3,05
20.Saab	4,16	4,76	1,57	2,54	3,00	3,00	3,27	3,16
21.Citroen	3,84	4,33	1,65	3,11	2,69	3,74	2,67	3,21
22.Hyundai	4,71	4,05	1,59	3,13	2,85	3,00	2,36	3,26
23.Daihatsu	4,34	4,47	1,59	3,04	3,00	2,79	3,17	3,28
24.Suzuki	4,33	4,65	1,52	3,28	3,00	2,89	3,24	3,38
25.Jaguar	4,09	4,87	1,62	3,27	2,77	3,42	3,41	3,41
26.Fiat	4,25	4,54	2,07	3,34	2,46	3,11	3,63	3,43
27.Alfa Romeo	3,84	4,82	1,86	3,67	2,77	2,58	3,63	3,44
27.Lancia	4,55	5,00	1,71	3,33	2,85	2,16	3,63	3,44
29.Daewoo	4,49	2,97	1,71	3,90	3,00	3,32	3,27	3,49
30.Kia	4,87	4,07	1,66	3,71	3,00	2,79	2,62	3,50

Opomba: nižja ocena pomeni boljšo uvrstitev

Vir: Okorn, 2004, str. 19.

Tabela 5: Število napak na tisoč vozil v letu 2003

znamka	Št. Napak na1000 vozil 2003	Št. Napak na 1000 vozil 2002
1. Toyota	10,3	10,6
2. Honda	11,1	11,3
3. Mazda	11,5	13,2
4. Subaru	12,4	12,7
5. Porsche	12,6	17,7
6. Suzuki	13,9	13,8
7. Audi	15,4	15,3
8. Daihatsu	15,8	18,4
9. Mitsubishi	16,7	16,3
10. Smart	17,8	12,0
11. Nissan	18,1	19,2
12. Volkswagen	18,9	18,4
13. BMW	20,3	19,9
14. Ford	21,6	18,4
15. Mercedes	22,2	19,9
16. Opel	23,9	21,0
17. Seat	24,5	22,7
18. Peugeot	26,2	25,3
19. Hyundai	29,6	29,1
20. Citroen	29,8	28,2
21. Škoda	34,2	33,3
22. Volvo	35,5	35,3
23. Renault	35,9	37,5
24. Jaguar	37,4	31,8
25. Kia	39,4	34,5
26. Daewoo	41,3	42,4
27. Fiat	42,3	41,9
28. Lancia	45,0	39,9
29. Alfa Romeo	51,2	52,8
30. Rover	51,5	60,3

Vir: Okorn, 2004, str. 19.