

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PORTFELJSKA ANALIZA V STRATEŠKEM PLANIRANJU –
PRIMER PODJETJA AVTOTEHNA**

Ljubljana, maj 2005

ROBERT KOCJANČIČ

IZJAVA

Študent **Robert Kocjančič** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Rudija Rozmana** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PLANIRANJE V PODJETJIH	3
2.1	Opredelitev in razvoj planiranja	3
2.1.1	Predračunsko ali finančno planiranje	3
2.1.2	Dolgoročno planiranje	4
2.1.3	Strateško planiranje	4
2.1.4	Strateško ravnanje	5
2.2	Planiranje v poslovno – funkcijsko organiziranih podjetjih.....	5
2.2.1	Opredelitev manjših podjetij in njihove organizacijske strukture	5
2.2.2	Opredelitev faz v procesu planiranja v enostavnih podjetjih	7
2.3	Planiranje v poslovno – enotno organiziranih podjetjih.....	9
2.3.1	Rast podjetij in organizacijska struktura sestavljenih podjetij	9
2.3.2	Proces planiranja v sestavljenih podjetjih	11
3	PORTFELJSKA ANALIZA IN PORTFELJSKO PLANIRANJE	12
3.1	Problematika strateškega planiranja v sestavljenih podjetjih.....	12
3.2	Opredelitev portfeljske analize in planiranja.....	14
3.3	Vrste portfeljskih modelov	15
3.3.1	BCG matrika »rast – tržni delež«	15
3.3.2	General Electric – McKinsey matrika	17
3.3.3	Matrika usmerjevalne politike	20
3.3.4	Hoferjeva portfeljska matrika.....	22
3.4	Problematika uporabe portfeljskih metod	23
4	PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA AVTOTEHNA	25
4.1	Predstavitev podjetja Avtotehna.....	25
4.1.1	Organizacija podjetja.....	26
4.1.2	Predstavitev področij in družb.....	28
4.2	Opredelitev SPE v podjetju Avtotehna.....	30
4.3	Izbira portfeljske matrike	33
4.4	Opredelitev kriterijev uspešnosti SPE	34
4.5	Opredelitev kriterijev privlačnosti trga.....	36
4.6	Ocenjevanje dejavnikov uspešnosti in privlačnosti trga SPE podjetja Avtotehna ...	39
4.7	Oblikovanje portfeljske matrike	41
4.8	Analiza rezultatov portfeljske analize in izbira ustreznih strategij.....	43

5 SKLEP	46
LITERATURA.....	47
VIRI.....	48
PRILOGE.....	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti SPE s področja Avtomobilizem	31
Tabela 2: Značilnosti SPE s področja Informacijska tehnologija (IT).....	32
Tabela 3: Značilnosti SPE s področja Proizvodnja	32
Tabela 4: Značilnosti SPE s področja Trgovina.....	33
Tabela 5: Ocene kriterijev uspešnosti posameznih SPE podjetja Avtotehna.....	40
Tabela 6: Ocene kriterijev privlačnosti trga posameznih SPE podjetja Avtotehna	40
Tabela 7: Skupni prihodki posameznih SPE podjetja Avtotehna v letu 2003	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska oblika	6
Slika 2: Proces strateškega planiranja po Sharplinu	8
Slika 3: Poslovno-enotna organizacijska struktura	10
Slika 4: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«	16
Slika 5: GE – McKinsey portfeljska matrika	19
Slika 6: DPM ali matrika usmerjevalne politike	21
Slika 7: Krivulja življenjskega cikla proizvoda	22
Slika 8: Hoferjeva portfeljska matrika	23
Slika 9: Organigram skupine Avtotehna.....	27
Slika 10: Promet skupine Avtotehna po področjih v letu 2003 (v tisoč SIT)	30
Slika 11: GE portfeljska matrika.....	41
Slika 12: Matrika »Privlačnost trga – konkurenčni položaj« podjetja Avtotehna.....	42
Slika 13: Prirejena matrika »Privlačnost trga – konkurenčni položaj« podjetja Avtotehna.....	44

1 UVOD

Ob koncu 19. stoletja so v razvitem svetu v glavnem obstajala manjša, družinska ali enolastniška podjetja, ki so imela malo kapitala in manj kot tisoč zaposlenih. Podjetja so bila v začetkih razvoja, z majhnim obsegom poslovanja, omejena na en izdelek ali storitev ter krajevni trg. Lastniki podjetja so tudi sami vodili gospodarsko organizacijo. Zaradi kopičenja funkcij v eni osebi ali ožjih sodelavcih ter neformalne oblike organiziranosti in komunikacije je bilo z rastjo podjetja usklajevanje, za to premalo usposobljenega podjetnika, prezahtevno. Na prelomu stoletja se je predvsem po zaslugi Henryja Fayola in Fredericka Winslowa Taylorja začelo govoriti o nujnosti formalne organizacijske strukture v podjetjih ter strogem ločevanju upravljalске (lastniške) in izvedbene funkcije v podjetjih. Fayol je bil prvi, ki je v teoriji poslovanje podjetja razčlenil na poslovne funkcije. Razvije se poslovno-funkcijska organizacijska struktura, s katero so ravnatelji formalno razčlenili podjetja na posamezne poslovne funkcije ter tako s specializiranjem dela povečali učinkovitost opravljanja posameznih dejavnosti.

Prva svetovna vojna in njena zapuščina ter pojav industrializacije prinesejo razcvet velikih podjetij. S svojo velikostjo so podjetja bolje izkoriščala tudi večjo tehnično delitev dela, veliko prednost pred manjšimi podjetji pa so imela tudi v ekonomiji obsega, zmanjševanju stalnih stroškov z večanjem količine proizvodov ob danih zmogljivostih. Kapital se združuje, s tem pa je postalo lastništvo podjetij veliko bolj razpršeno. Lastnina se loči od proizvodnje tako, da lastnik podjetja sploh ne uravnava neposrednega poslovanja svojega podjetja, temveč v ta namen najame posebne ljudi, ki opravljajo ta opravila namesto njega (Lipovec, 1987, str. 47). Prej enotna funkcija upravljanja se razdeli na funkcijo upravljanja lastnine (lastniki) in funkcijo uravnavanja poslovanja, ki jo opravljajo profesionalni in plačani ravnatelji.

Podjetja so v obdobju od sredine dvajsetih let rasla tudi z razvijanjem novih izdelkov, ki so jih lahko ponudili različnim trgom. Diverzifikacija proizvodnje, tudi z nakupi manjših, geografsko ločenih podjetij, pa v funkcijski obliki organiziranosti ni imela zelenih pozitivnih učinkov. Iz različnih razlogov centralizirana organizacijska struktura ni zagotavljala želene uspešnosti in učinkovitosti velikih podjetij. Iskanje rešitev za pomanjkljivosti obstoječe organizacijske strukture je pripeljalo do ene največjih inovacij kapitalizma. V petdesetih letih se v večjih ameriških podjetjih razvije decentralizirana, poslovno-enotna organizacijska struktura. Le-ta omogoči velikim, sestavljenim podjetjem, da zadržijo operativno fleksibilnost na ravni poslovnih enot, postavljanje osnovnih razvojnih usmeritev celotnega podjetja ter odločanje o alokaciji sredstev pa ostajata v rokah najvišjega managementa.

Delitev podjetij na manjše enote ima svoje prednosti, hkrati pa velikim gospodarskim organizacijam prinese tudi nove težave, ki zahtevajo tudi drugačne pristope. Pojav, s katerim se je v šestdesetih letih srečala večina velikih podjetij, je bila »nedobičkonosna rast«, velikanska rast v prodaji brez primerne rasti v dobičkih. Potrebna je bila večja selekcija investicij med različnimi enotami, hkrati s sistemom, ki bi pomagal podjetju razporejati

finančna sredstva glede na različne potenciale raznolikih enot velikega podjetja. Organizacijsko je bila za ta namen nujna »pretvorba« tradicionalnih poslovnih enot, divizij podjetja v strukture za planiranje, temelječe na opredelitvi strateških poslovnih enot. Kot orodje, ki spodbuja podjetja k večji selektivnosti investiranja ter na svoj način rešuje problem razporejanja omejenih sredstev, pa se razvije portfeljska metoda. Rezultat le-te je portfeljska matrika, ki je grafični prikaz večjega števila strateških poslovnih enot glede na oceno zunanjih ter notranjih dejavnikov. Takšna »slika« strateških položajev enot sestavljenega podjetja olajša vrhovnemu managementu, da se odloča, s čim naj se enote ukvarjajo, v katere vlagati sredstva, katere vzdrževati ter katere opuščati, da bo skupen rezultat uspešnejša gospodarska organizacija.

V diplomskem delu bom obravnaval portfeljski pristop, ki ga bom praktično uporabil na primeru podjetja Avtotehna. Podjetje Avtotehna predstavlja več manjših podjetij, povezanih v koncern. Družbe so razdeljene v štiri poslovna področja: informacijska tehnologija, avtomobilizem, proizvodnja in trgovina. Obvladujoča družba predstavlja podjetjem močno finančno zaledje, ena najpomembnejših nalog njenega managementa pa je tako odločanje o čim bolj smotni in donosni razdelitvi sredstev med svoje poslovne dejavnosti.

Portfeljska analiza je orodje strateškega planiranja diverzificiranih podjetij. Metoda je omejena na relativno neodvisne strateške poslovne enote, ki jih opredelijo v podjetju in za katere se ocenita dva dejavnika. Uspešnost poslovne enote, kot notranja dimenzija in privlačnost okolja, kot zunanji dejavnik, določita mesto posamezni strateški poslovni enoti v portfeljski matriki. Glede na položaj obstoječih dejavnosti podjetja v matriki, iz katerega metoda priporoča tudi ustrezno strategijo, lahko management sestavljenega podjetja strateške poslovne enote medsebojno primerja ter sprejme odločitve o njihovem razvoju.

S koraki portfeljske analize bom v dvodimenzionalni matriki prikazal strateške poslovne enote podjetja Avtotehna. Iz dobljenega grafičnega prikaza bom skušal ugotoviti možnosti za razvoj posamezne dejavnosti ter nakazal možne strategije.

Diplomsko delo bom razdelil v tri vsebinske sklope. Uvodu bosta sledila opredelitev in razvoj planiranja s poudarkom na strateškem planiranju. Proces strateškega planiranja bom prikazal tako v manjših kot v večjih sestavljenih podjetjih. Sledi poglavje o portfeljski analizi kot planiranju v horizontalno diverzificiranih podjetjih. Opredelitvi ter sami tehnologiji portfeljskega pristopa bom dodal kratko predstavitev različnih portfeljskih modelov, prednosti in slabosti posameznih metod ter portfeljske analize nasploh. Zadnji vsebinski sklop bo predstavljal praktični del diplomskega dela, ki se bo začel s predstavitvijo podjetja Avtotehna, njeno kratko zgodovino, današnjo organizacijsko strukturo ter opisom njenih odvisnih družb. V nadaljevanju bom, v teoretičnem delu opisane korake portfeljske analize, vključil v portfeljsko analizo izbranega podjetja. Opredelitvi strateških poslovnih enot, izbiri portfeljske matrike in ustreznih kazalnikov bo sledila izdelana portfeljska matrika podjetja Avtotehna. Na tej podlagi bom opisal možne strategije za razvoj posameznih strateških poslovnih enot. Diplomsko delo bom sklenil s sklepnimi mislimi v zadnjem poglavju.

2 PLANIRANJE V PODJETJIH

2.1 Opredelitev in razvoj planiranja

Razumevanje planiranja je bistvenega pomena za njegovo uspešno uporabo v praksi. Pri opredelitvi planiranja v gospodarskih organizacijah si različni strokovnjaki tega področja niso povsem enotni. Razlikujejo se predvsem v tem, da daje vsak avtor poudarek določenim značilnostim planiranja. V najbolj splošni obliki bi lahko planiranje opredelili kot zamišljanje prihodnjih ciljev in poti za njihovo doseganje (Rozman et al., 1993, str. 76). S planiranjem si danes zavestno in sistematično zamišljamo prihodnji razvoj in poslovanje podjetja. Namen planiranja je doseganje čim večje uspešnosti poslovanja, razreševanje in preprečevanje problemov ter zmanjševanje poslovnega tveganja podjetja v prihodnosti. Zaradi dinamičnosti okolja in samega podjetja je planiranje nenehen, kontinuiran proces.

Planiranje v podjetjih lahko razdelimo po različnih kriterijih na več vrst. Najpogosteje se v praksi uporablja delitev glede na: obseg organizacijske enote, na katero se planiranje nanaša, čas, značilnosti in vsebino ali predmet planiranja (Pučko, 1991, str. 97). Glede na obseg planiranja, ki je v tem primeru podjetje kot celota, se bom v svojem delu osredotočil na planiranje celotnega poslovanja. Bistvo le-tega je usklajevanje poslovnih funkcij in/ali poslovnih enot, odvisno od organizacijske strukture podjetja, v učinkovito celoto. Za planiranje gospodarske organizacije so odgovorni ravnatelji podjetja. Glede na značilnosti planiranja pa bom največji poudarek dal strateškemu planiranju.

Pojav in razvoj podjetniškega planiranja je tesno povezan s spremembami v okolju, v katerem le-ta delujejo ter z razvojem in rastjo podjetij samih. Planiranje se nujno spreminja, prilagaja in tako sledi splošnemu razvoju gospodarjenja. Aaker (1992, str. 9) navaja štiri faze v razvoju planiranja:

- predračunsko ali finančno planiranje (budgeting/control),
- dolgoročno planiranje,
- strateško planiranje,
- strateško ravnanje.

2.1.1 Predračunsko ali finančno planiranje

Začetno fazo v razvoju planiranja povezujemo s prvo polovico 20. stoletja. Večji del proizvodnih tvorcev je bil takrat še kratkoročne narave, vloga računovodsko - finančne poslovne funkcije pa je bila na nek način tudi usklajevanje ostalih funkcij v podjetju. Finančno planiranje je izhajalo iz predpostavke, da se bodo razmere iz preteklosti nadaljevale v prihodnosti, zato je bil letni načrt praviloma linearna projekcija preteklosti v prihodnost. Planiranje v podjetjih je tako temeljilo na postavljanju različnih proračunov v podjetju, na obvladovanju dopustnega trošenja ter kontroli odstopanj od postavljenega predračuna. Zaradi kratkoročnosti proizvodnih tvorcev je bilo ponavadi vezano na eno leto. Planiranje celotnega

poslovanja podjetja s pomočjo finančnih izkazov je pri nas bolj znano kot letno ali poslovno planiranje.

2.1.2 Dolgoročno planiranje

Spremembe pri gospodarjenju v podjetjih, ki so se začele pojavljati po drugi svetovni vojni, so pripeljale do razvoja dolgoročnega planiranja. Podjetja so imela vedno več dolgoročno danih proizvodnih tvorcev, začela pa so se tudi zavedati svoje vpetosti v podjetniško okolje. Planiranje je temeljilo na napovedih, osnova za postavljanje večletnega predvidevanja pa so bili pretekli trendi. Razmahnila se je uporaba različnih tehnik dolgoročnega predvidevanja in predračunavanja. Poudarek je bil na kvantitativnih metodah v planiranju, ki so temeljile na predpostavki, da je prihodnost predvidljiva oziroma ekstrapolacija sedanjosti in preteklosti. Planerji so pri tem zanemarjali proučevanje okolja, neracionalne vplive na človeško ravnanje oziroma vpliv dejavnikov, ki jih ni bilo mogoče kvantitativno izraziti ter se preveč zanašali na logiko in razum. Z nadaljnjim razvojem dolgoročno planiranje postane neustrezno, tudi zaradi premajhnega poudarka poslovnemu tveganju in fleksibilnosti v planiranju.

2.1.3 Strateško planiranje

Prehod od dolgoročnega planiranja k strateškemu planiranju v sedemdesetih letih je posledica vrste pojavov: stagnacije gospodarstva, dvomestne inflacije, energetske krize, hitrih tehnoloških sprememb, večje konkurence itd. Novi trendi, diskontinuitete, predvsem pa hitrost sprememb v okolju povzročijo, da se sistemi planiranja prilagodijo takšnim razmeram. Predvidevanje prihodnosti na podlagi sedanjosti in preteklosti v takšnih razmerah ni imelo več smisla.

Uveljavi se strateško planiranje, pri katerem je velik poudarek na nekvantitativnih dejavnikih, na upoštevanju dinamike podjetniškega, tržnega, tehnološkega, finančnega ter političnega okolja in na razumevanju vplivov, ki jih le-ti imajo na poslovanje podjetja v prihodnosti. Strateško planiranje predstavlja odmik od interne analize in ekstrapolacije k analizi okolja ter identifikaciji možnosti in nevarnosti v okolju. Namen strateškega planiranja ni samo za, da podjetje dobi vpogled v trenutne razmere, ampak da je tudi sposobno predvideti spremembe, ki imajo strateške posledice (Aaker, 1992, str. 11). Strateško planiranje zajema tudi prepoznavanje kritičnih dejavnikov za uspeh, ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja, preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov razvoja podjetja, zagotavljanje možnosti ter iskanje metod za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja in predvidevanje verjetnih poslovnih rezultatov.

Po vsebini se je planiranje razdelilo v dva dela, ki pa se ne izključujeta, ampak sta v podjetju drug ob drugem. Strateško je tisto, ki usmerja podjetje kot celoto, določi cilje in okvirne poti do njih oziroma strategije. Planiranje, ki skuša na izbrani poti doseči čim bolj učinkovito

gospodarjenje, kjer je večji poudarek na razreševanju problemov in je po naravi kratkoročno, pa imenujemo letno ali taktično planiranje. Prvi del poskrbi, da dela podjetje prave stvari; drugi pa, da dela podjetje stvari prav (Rozman, 1993, str. 57).

Strateško planiranje se je uveljavilo predvsem na ravni korporacij oziroma sestavljenih podjetij. Lorange in Vancil (1976, str. 75) sicer pravita, da vsako podjetje strateško planira, le formalnost procesa se razlikuje od podjetja do podjetja. Dejstvo je, da vsako podjetje potrebuje sebi prilagojen sistem planiranja zaradi preprostega in jasnega razloga. Podjetja se razlikujejo v velikosti, kompleksnosti delovanja, organiziranosti in filozofiji ter načinu ravnanja. Kljub temu je koristno poznati določene splošne značilnosti planiranja, s katerimi razlikujemo proces planiranja v velikih in majhnih ter v bolj in manj diverzificiranih podjetjih.

2.1.4 Strateško ravnanje

Izdelava strategije podjetja je bistvo strateškega planiranja, ki pa svoj namen doseže le takrat, ko je plan oziroma strategija tudi uresničena. Različne metode in tehnike, ki so se razvile v okviru strateškega planiranja in s katerimi so si podjetja pomagala pri postavljanju strategij, niso zagotavljale uspešne implementacije oblikovane strategije podjetja. Poleg tega so plane izdelovali planerji, ki so imeli premajhno operativno odgovornost in so pogostokrat postavljali nerealne strateške plane. V podjetjih so spoznali, da je težko zaupati dolgoročen strateški razvoj podjetja le planski enoti v podjetju. Eden od razlogov, da se v osemdesetih letih pojavi strateško ravnanje, je spoznanje, da so ravnatelji glavni planerji, odgovorni tudi za izvedbo, in da planiranje ne koristi odločitvam, temveč je odločanje (Rozman, 1993, str. 61). Pri strateškem ravnanju je poudarek tako na samem razvijanju strategij kot tudi na oblikovanju učinkovitega sistema udejanjanja ter kontrole izvajanja strategij podjetja. Uresničevanje strategij podjetja zahteva oblikovanje ustrezne kulture podjetja, organizacijske strukture in sistemov vodenja, pri vsem pa moramo upoštevati politične in druge dejavnike. Kontrola oziroma strateški nadzor pa je stalna aktivnost, ki poteka vzporedno in spremlja ter ocenjuje rezultate oblikovanja in uresničevanja strategij (David, 1986, str. 102). Strateško ravnanje (angl. Strategic management) je torej širši pojem od strateškega planiranja oziroma je njegova nadgradnja v smeri izvedbene in kontrolne faze ter poudarkom na ravnanju.

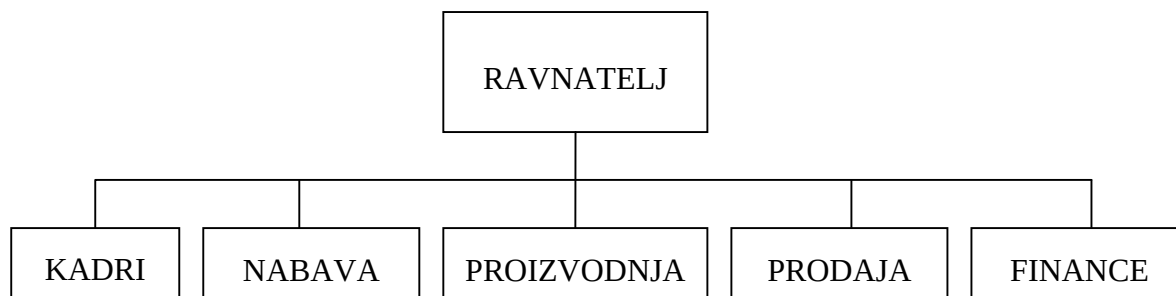
2.2 Planiranje v poslovno – funkcijsko organiziranih podjetjih

2.2.1 Opredelitev manjših podjetij in njihove organizacijske strukture

Manjše, enostavne gospodarske organizacije lahko opredelimo z več vidikov, med katerimi so tudi letni promet, število zaposlenih, povprečni obseg sredstev podjetja, število različnih trgov, na katerih deluje in organizacijska struktura podjetja. Medtem ko je označevanje manjših podjetij po letnem prometu, številu zaposlenih ter številnih drugih kriterijih od države

do države različno, lahko v splošnem rečemo, da so manjša podjetja tista, ki ponavadi poslujejo na enem trgu, proizvajajo eno skupino proizvodov/storitev ali več sorodnih in so organizirana v centralizirani, poslovno-funkcijski organizacijski obliki oziroma U-strukturi (slika 1).

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska oblika



Vir: Rozman, 2000, str. 87.

Za **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo** je značilno, da ima podjetje posamezne poslovne funkcije (nabavna, kadrovska, proizvodna, prodajna in finančna) zaokrožene v svojih organizacijskih enotah. Vsaka poslovno-funkcijska enota ima svojega ravnatelja, ki se operativno odloča v okviru svoje poslovne funkcije in je neposredno podrejen ravnatelju podjetja. Glavni ravnatelj v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj (Rozman, 2000, str. 87).

Poslovno-funkcijska organizacijska oblika ni primerna za vsako podjetje in okolje ter ima tako svoje prednosti in slabosti. Centralizirana struktura organiziranosti omogoča organizacijam visoko stopnjo specializacije, hkrati pa je ovira za uspešno delovanje podjetij z bolj raznovrstno proizvodnjo. Prostorska, organizacijska in delovna zaokroženost posameznih delovnih področij pomeni možnost za njihov intenzivnejši razvoj in s tem večjo racionalnost poslovanja, manjše stroške, večjo izkoriščenost zmogljivosti ter večjo specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Da bi posamezna funkcijska področja dosegala čim večjo učinkovitost, se notranje specializirajo, delovni postopki se standardizirajo, pri izvajanju omejenih nalog pa tako postajajo vedno bolj rutinska. Zaradi togosti poslovnih področij in njihove medsebojne nepovezanosti je komuniciranje, odločanje ter odzivanje na spremembe v okolju zelo počasno. Koordinacija med področji postane še posebej nepregledna in zelo otežena pri proizvodnji več skupin proizvodov ter prodaji na različne trge. Poslovno-funkcijska organizacijska oblika je tako primerna predvsem za stabilno, predvidljivo in ne preveč kompleksno okolje ter manjša podjetja z enim prodajno – proizvodnim programom.

2.2.2 Opredelitev faz v procesu planiranja v enostavnih podjetjih

Planiranje celotnega poslovanja poslovno – funkcijsko organiziranega podjetja lahko opredelimo kot vnaprejšnje usklajevanje poslovnih funkcij v celoto (Rozman, 1993, str. 80). Ravnatelj podjetja si zamišlja poslovanje in razvoj celotnega podjetja v prihodnosti, manager poslovne funkcije pa si s samostojnim operativnim planiranjem, usklajevanjem v okviru poslovne funkcije zamišlja delovanje le-te.

Usklajevanje poslovnih funkcij poteka v procesu planiranja, ki je sestavljen iz več posameznih delov, ki so med seboj tesno prepletajo. Rozman (1993, str. 83) razdeli proces planiranja v štiri faze:

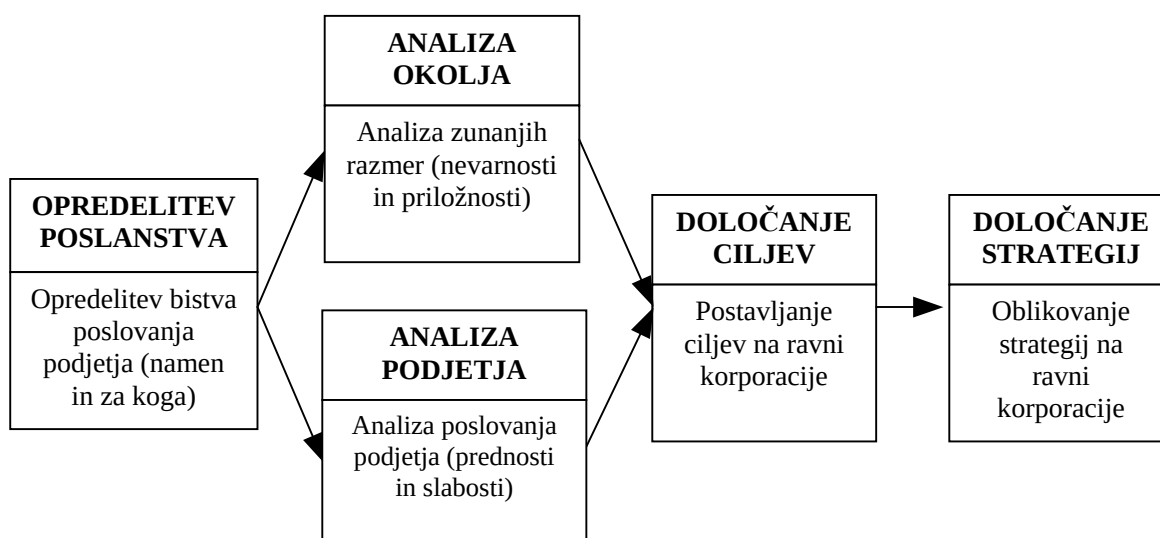
1. **Analiza poslovanja** se začne z oceno sedanjega poslovanja in konča z ugotovitvijo prednosti in slabosti v poslovanju podjetja, kar je tudi cilj analize. Opazovanje poslovanja obsega sistematično zbiranje informacij po poslovnih funkcijah, proizvodnih tvorcih ter za uspešnost celotnega poslovanja. Ker nam goli podatki v absolutnih vrednostih ne povedo veliko, jim informacijsko moč povečamo s statistično obdelavo ter s primerjavo zbranih podatkov s primerljivimi podatki (Rozman, 2000a, str. 55). Z ugotovitvijo odstopanj poskuša podjetje zanje najti možne vzroke. Iskanje možnih vzrokov odstopanj je precej zahtevno, zato podjetja morebitne vzroke, ki so jih prepoznali iz izkušenj, prakse drugih ali študijem teorije, primerja z vsemi posledicami in na tak način izluščijo tiste prave. Spoznanje sedanjih težav nam omogoča lažje preprečevanje le-teh v prihodnosti, iskanje rešitev in izkoriščanje prednosti podjetja pa je delo nadaljnjih faz v procesu planiranja.
2. **Analiza in predvidevanje okolja** sta v današnjem dinamičnem in konkurenčnem okolju nujno navzoča v podjetniškem planiranju. Osnovni namen analize in predvidevanja okolja ali eksterne analize je ugotoviti zunanje pogoje oziroma prepoznati nevarnosti in priložnosti, s katerimi se ali pa bi se lahko soočala gospodarska organizacija v prihodnosti. Z analizo okolja podjetje spozna sedanje okolje, s predvidevanjem pa oceni verjetne razvoje v prihodnosti in predstavlja osnovo planiranju. Okolje podjetja je sestavljeno iz več komponent, zato Aaker (1992, str. 23) razdeli to fazo planiranja v: analizo uporabnikov, analizo konkurence, analizo panoge in analizo širšega okolja (tehnološkega, političnega, ekonomskega, kulturnega, demografskega). Na vsakem področju podjetja zberejo informacije, jih ovrednotijo ter predvidijo prihodnje trende in dogodke. V ta namen se je razvilo tudi več metod, med katerimi je, predvsem za analizo širšega okolja, najpogostejša izdelava scenarijev. Za analizo ožjega, panožnega okolja pa se je uveljavila metoda petih silnic avtorja Michaela E. Porterja, po katerem privlačnost panoge določa stopnja konkurence v okolju delovanja podjetja oziroma: konkurenčno rivalstvo, grožnja novih ponudnikov na trgu, moč kupcev in dobaviteljev ter grožnje nadomestnih proizvodov. Porterjev model analize konkurenčnosti panoge daje poseben poudarek na trenutnem in potencialnem konkurenčnem okolju podjetja (Schermerhorn, 1999, str. 168).

3. **Določanje ciljev poslovanja** je opredeljevanje prihodnjega zaželenega stanja podjetja in vseh njegovih delov. Podjetje si postavlja splošne in bolj podrobne cilje, ki morajo biti razumljivi, skladni, dosegljivi oziroma realni, upoštevajoč sedanje poslovanje in okolje. Rozman (1993, str. 123) jih razdeli na okvirne, podrobne in temeljni cilj poslovanja ter vizijo in poslanstvo podjetja. Mera uspešnosti poslovanja gospodarske organizacije predstavlja temeljni cilj poslovanja, kateremu so podrejeni tudi vsi ostali cilji. Temeljni cilj je hkrati tudi cilj lastnika podjetja in je določen z družbenoekonomskim sistemom. Okvirni cilji so še bolj okvirno, lahko tudi nekvantitativno izražena stanja v prihodnosti podjetja, medtem ko so podrobni cilji že bolj natančni in ponavadi kvantificirani. Vizija podjetja je bolj ali manj zamegljena slika zaželenega stanja podjetja v daljni prihodnosti. Bolj kratkoročnejše je poslanstvo podjetja, ki vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja (Rozman, 1993, str.130).

4. **Določanje poti za doseganje ciljev** je iskanje načina, kako bo podjetje prišlo iz sedanjega v zaželeno prihodnje stanje. Podjetje ustvarja, razvija, ovrednoti in izbira poti, ki so lahko strategije, taktike ali operativni ukrepi. Strategije in taktike vplivajo na poslovanje kot celoto, operativni ukrepi pa so sprejeti na ravni poslovnih funkcij. Medtem ko s strateško odločitvijo določimo široko, okvirno pot v prihodnost, s taktiko določimo učinkovitost na tej poti.

Podobno kot Rozman (1993, str. 83) in Aaker (1992, str. 23) razdeli proces strateškega planiranja tudi Sharplin, kar prikazuje slika 2.

Slika 2: Proces strateškega planiranja po Sharplinu



Vir: Sharplin, 1985, str. 49.

Proces strateškega planiranja v enostavni gospodarski organizaciji Sharplin (1985, str. 49) razdeli v pet faz. Sharplin kot mnogi drugi avtorji začne celoten proces strateškega planiranja z določitvijo poslanstva. Poslanstvo je zapis o glavnih namenih, željah ter razlogih za obstoj gospodarske organizacije. Za novo nastalo podjetje je opredelitev poslanstva temeljna za prihodnje delovanje. Ker je poslanstvo razmeroma stalno, njegovo oblikovanje pa zahteva veliko časa in truda, se pri utečenih podjetjih, ki že imajo izkušnje s strateškim razmišljanjem, postavlja vprašanje, če je to najboljši začetek za proces izdelave strategije (Bowman, 1994, str. 17). Odločitve o tem, ali se obstoječe poslanstvo še ujema s trendi v okolju in poslovanjem podjetja oziroma ali ga je potrebno dopolniti ali spremeniti, v procesu strateškega planiranja podjetja Rozman tako vključi v fazo določanja ciljev, celoten proces pa začne z analizo poslovanja in okolja podjetja.

Podjetja se poslužujejo različnih orodij, s katerimi si pomagajo oblikovati celovito strategijo svojega nadaljnjega poslovanja in razvoja. Ena od klasičnih metod je analiza prednosti, slabosti, priložnost in nevarnosti podjetja ali analiza **PSPN**, bolj znana kot **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) **analiza**. Metoda povezuje med seboj analizo poslovanja in analizo okolja ter predstavlja celovito oceno položaja in stanja podjetja. PSPN analiza je tako rezultat dveh analiz. Iz analize okolja dobi podjetje informacije o obstoječih ali novih priložnostih in nevarnostih v širšem in ožjem okolju, svoje prednosti in pomanjkljivosti oziroma strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost pa gospodarska organizacija identificira z analizo poslovanja podjetja. Obe dimenziji lahko ocenimo z različnimi analitičnimi metodami ali pa z bolj subjektivnim globalnim ocenjevanjem, mnenji posameznikov, anketiranjem izbranih udeležencev procesa (delfi metodo), strateškimi delavnicami in podobno. Dobljeni rezultati PSPN analize so lahko osnova za oblikovanje ciljev in ustreznih strategij podjetja.

2.3 Planiranje v poslovno – enotno organiziranih podjetjih

2.3.1 Rast podjetij in organizacijska struktura sestavljenih podjetij

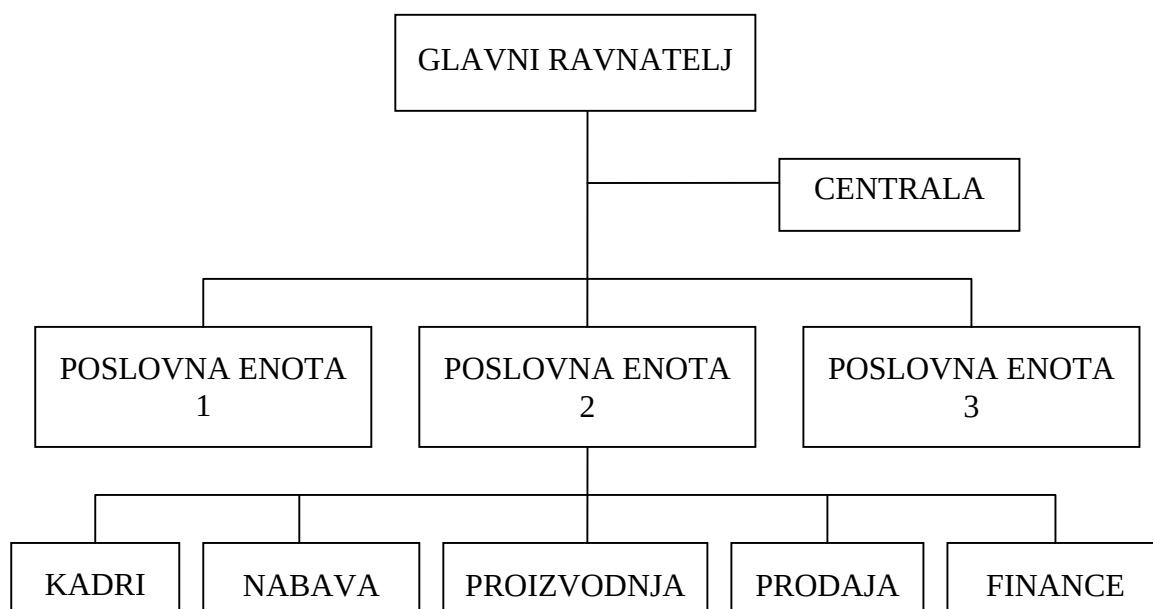
V prizadevanju po čim večji uspešnosti podjetja širijo svoje poslovanje ali pa se na takšen ali drugačen način povezujejo z drugimi podjetji. V osnovi lahko podjetja rastejo na račun konkurence ali z diverzifikacijo (Pučko, 1991, str. 36). Če podjetje raste z večanjem količine proizvodov ali storitev, povečuje tudi svoje tveganje, ki ga lahko zmanjša s širitvijo na nove trge. Kljub temu tveganje ostaja, saj je podjetje specializirano v proizvodnjo velikih količin enega proizvoda. Zato podjetja uvajajo nove izdelke in nove trge – se diverzificirajo. **Diverzifikacija**, ki lahko vodi do delitve podjetja na manjše enote (divizije), spodbuja bolj učinkovito alokacijo kapitala in drugih sredstev v okviru samega podjetja, omogoča večje možnosti za razvoj managementa ter razpršuje tveganje (Carnall, Maxwell, 1988, str. 67).

Podjetja lahko širijo svojo proizvodnjo v smeri proizvodnje vhodnih elementov ter s predelavo dosedanjih proizvodov in se tako vertikalno diverzificirajo. Pri **horizontalni**

diverzifikaciji se podjetja usmerijo v nove dejavnosti in trge ter različne panoge gospodarstva. To bistveno spremeni obstoječe poslovanje, saj podjetje potrebuje nova znanja, nove ljudi in sredstva, še posebej pa ustrezno organizacijsko strukturo.

Organizacija podjetja je v veliki meri odvisna od velikosti podjetja (Rozman et al., 1993, str. 143). Poslovno-funkcijska organizacijska struktura s centraliziranim odločanjem začne, iz več različnih razlogov, rastočim gospodarskim organizacijam povzročati težave. Predvsem s horizontalno rastjo diverzifikacije proizvodnih programov in večanjem podjetij postane ugotavljanje uspešnosti posameznih izdelkov in trgov ter usklajevanje vedno bolj razdeljenega dela vse težje in kompleksno. Še posebej so v tej strukturi velika podjetja premalo fleksibilna in prepočasna pri odzivanju na spremembe v okolju. Zato se organizirajo v decentralizirani obliki, multi-divizijski oziroma M-obliki, ki jo prikazuje slika 3.

Slika 3: Poslovno-enotna organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 93.

Podjetje je v **decentralizirani organizacijski obliki** razdeljeno na manjše, relativno samostojne poslovne enote. Te se oblikujejo na podlagi proizvoda ali storitve, trga, odjemalcev ali geografskega trga, na katerem deluje, lahko pa tudi s kombinacijo več meril. »Tipičnim« poslovnim enotam v velikih, sestavljenih podjetjih lahko pripišemo značilnosti majhnih podjetij (Lorange, 1976, str. 76). Na ravni poslovne enote usklajujejo poslovne funkcije, na ravni sestavljenega podjetja pa so predmet usklajevanja te poslovne enote.

Decentraliziranost odločanja v sestavljenem podjetju omogoča poslovnim enotam, da so v svojem operativnem odločanju samostojne in tako na nek način delujejo kot neodvisna podjetja znotraj velikega podjetja. Za uspešnost poslovanja enote, predvsem za kratkoročen

dobiček, je v celoti odgovoren ravnatelj enote. Strateško odločanje, postavljanje strategij in globalnih ciljev pa je centralizirano in domena managementa sestavljenega podjetja.

2.3.2 Proces planiranja v sestavljenih podjetjih

Za proces planiranja na ravni velikih, diverzificiranih podjetij je značilno, da je le-ta veliko bolj formalen, sam potek je pogosto vnaprej zapisan in določen, saj pomembno in dolgoročno vpliva na vse enote v podjetju. Planiranje je pretežno strateško, v okolje usmerjeno in se nanaša zlasti na odločitve o poslovnih enotah. V vse faze planiranja je vključeno tudi premišljanje o sinergetskih učinkih, saj so ti eden pomembnejših razlogov povezovanja pod isto »streho«.

Planiranje v poslovno-enotno organiziranih podjetjih pomeni vnaprejšnje usklajevanje manjših poslovnih enot. Te enote so lahko tudi pravne osebe, hčerinska podjetja večjim korporacijam oziroma povezane v holding družbe. Zato lahko usklajevanje le-teh imenujemo tudi korporacijsko planiranje.

Sestavljeno podjetje lahko izvaja usklajevanje na več načinov (Rozman, 1993, str. 195):

- neposredno ali centralizirano usklajevanje,
- liberalno usklajevanje in
- posredno usklajevanje – poslovna politika podjetja.

Pri **centraliziranem načinu** usklajevanja se vse odločitve sprejemajo v vrhu podjetja, kar pa največkrat ni najbolj učinkovito na operativni ravni podjetja. Pri **liberalnem pristopu** so odločitve prepuščene poslovnim enotam. S tem poslovni sistem slabo izkorišča prednosti, ki jih prinaša medsebojna povezanost poslovnih enot, saj so pri tem načinu enote vsaka zase. Podjetje skuša te sinergetske prednosti najbolje izkoristiti z decentraliziranim usklajevanjem, okvirnim odločanjem in usmerjanjem enot s politiko podjetja.

Na splošno bi z organizacijskega vidika **poslovno politiko** lahko definirali kot splošna določila ali dogovore, ki dajejo splošno smer in omejitve v odločanju in v upravljalno – ravnalnem delovanju sploh (Lipovec, 1987, str. 263). S politiko sestavljeno podjetje svoje enote usmerja in zadržuje v planiranih okvirih in smereh in jim tako predstavlja vodilo za odločanje. Pri bolj nadrobni opredelitvi gre pri politiki predvsem za izoblikovanje zamisli organizacije, smotrov, temeljnih ciljev, strategij, organizacijskih struktur, pravil ciljnega obnašanja ter ključnih področij poslovne uspešnosti (Pučko, 1991, str. 98).

Ena glavnih nalog in izzivov managementa v sestavljenih podjetjih je ustvarjanje in ravnanje s **sinergijami** (Sharplin, 1985, str. 48). S sinergijskimi učinki, ki jih dosežemo s povezovanjem poslovnih enot ali podjetij, lahko gospodarska organizacija dolgoročneje ustvarja potenciale uspešnosti. Poslovne enote si z izkoriščanjem povezav med različnimi področji, kot so razvoj izdelkov, proizvodnja in trženje, ustvarijo prednost pred manjšimi, bolj specializiranimi

podjetji. Če ta sinergija ni dosežena, potem podjetje ni niti boljše kot vsota njegovih delov (Linneman, 1982, str. 77). Zato je primerno vprašanje, ali ni boljše, da enote poslujejo samostojno, saj bi tako sestavljeno podjetje zmanjšalo tveganje ter svoje stroške usklajevanja (stroški skupnih podpornih služb itd).

Sam proces planiranja v sestavljenih podjetjih lahko razdelimo v štiri cikle (Rozman, 1993, str. 206):

- V prvem ciklu sestavljeno podjetje pripravi okvirni plan podjetja. V ta namen naredi analizo celotnega poslovanja podjetja ter analizo okolja, določi okvirne cilje in strategije ter postavi politiko poslovanja, ki predstavlja okvir poslovnim enotam.
- V drugem ciklu poslovna enota izvede svoj proces planiranja s tem, da enota kot del svojega okolja sprejme politiko sestavljenega podjetja.
- V tretjem ciklu obe ravni uskladita svoje plane, predvsem če plan manjših enot sledi usmeritvam celote.
- Četrty cikel vključuje dokončno izdelavo in sprejemanje planov na obeh ravneh.

Z vidika uspešnosti gospodarske organizacije kot celote podjetje usmerja svoje poslovne enote s poslovno politiko. Na področju strateškega planiranja sestavljenih podjetij pa je veliko bolj v ospredju razvojni vidik, saj je le-ta povezan z dokajšnjim vlaganjem in tveganjem. Velika podjetja so pogosto sestavljena iz precejšnjega števila poslovnih enot, ki lahko nastopajo na različnih trgih, v različnih okoljih in so pri svojem poslovanju različno uspešne. Omejenost finančnih sredstev prisili podjetja, da se odločajo tudi med različnimi poslovnimi enotami, in sicer katere razvijati naprej, katere zadržati pri obstoječem obsegu in katere opustiti. V ta namen se ravnatelji horizontalno diverzificiranih podjetij v praksi pogosto poslužujejo t.i. **portfeljske metode**. Le-to moramo prilagoditi lastnim potrebam oziroma vsebini problema. Zaradi tega se je razvilo tudi več vrst portfeljskih modelov.

3 PORTFELJSKA ANALIZA IN PORTFELJSKO PLANIRANJE

3.1 Problematika strateškega planiranja v sestavljenih podjetjih

Posledica rastočega in živahnega trga v petdesetih in šestdesetih letih so bile gospodarske organizacije s širokim spektrom dejavnosti, kar ni vodilo le do večjih in bolj kompleksnih podjetij, ampak tudi do podjetij, ki so imela veliko število različnih poslovnih enot. Ker so te divizije ponavadi izhajale iz diverzifikacije podjetja, so bile prvotne celovite strategije takšnih podjetij nezadostne. Sestavljeno podjetje se je moralo odločati o alokaciji svojih virov med enotami oziroma postavljati ustrezne strategije o razvoju manjših poslovnih enot. Izbira ustreznih poslovnih enot pa je osnova, na kateri sestavljeno podjetje strateško planira svoje dejavnosti.

Strateško planiranje poslovnih enot, ki so združevale tudi več proizvodov na enem trgu ali en proizvod na več trgih, je bilo kljub notranji decentralizaciji v obliki poslovno – enotne organizacijske strukture zelo oteženo. Poslovne enote v gospodarskih organizacijah so predvsem organizacijske tvorbe in kot take praviloma služijo le kot izhodišče za določanje ustreznih planskih enot. Neubauer (1991, str. 31) navaja dva razloga, zakaj obstoječa organizacijska struktura ni primerna za strateško planiranje:

1. Organizacijske strukture korporacije so pogosto rezultat naključja. Na novo pridobljena podjetja se enostavno priključijo k velikemu podjetju, ki jih vodi kot neodvisne oddelke, čeprav bi lahko povečali njihovo učinkovitost z združitvijo mnogih dejavnosti z drugimi dejavnostmi korporacije.
2. Mnoga podjetja so strukturirana v skladu s svojimi internimi zahtevami. Vodstvo želi na primer izboljšati določene interne operacije, kar se kaže v organizacijski strukturi.

Kot osnovo za strateško planiranje so v šestdesetih letih v ZDA oblikovali in vpeljali tako imenovane **strateške poslovne enote (SPE)**. Segmentacija podjetja na strateške poslovne enote (angl. Strategic business units ali SBU's) ustreza zahtevi po prilagajanju organizacijske strukture sprejeti strategiji podjetja. Strateška poslovna enota nastopa kot organizacijska osnova strateškega planiranja in jo lahko opredelimo kot organizacijsko zaokroženo enoto organizacije, ki je sorazmerno samostojna in je poslovnoizidni (dobičkovni) center z lastnim managementom (Pučko, 1991, str. 136). Kriteriji za oblikovanje SPE se sicer od avtorja do avtorja razlikujejo, vendar le v manjši meri. Rozman (2000, str. 101) navaja tale merila:

- strateška poslovna enota ima opredeljen svoj proizvod ali storitev,
- ima nedvoumno opredeljeno konkurenco na trgu,
- ima možnost in sposobnost za oblikovanje tržnih prednosti na določenem trgu ali opredelitev le – teh,
- ima relativno samostojnost,
- zanjo je mogoče nedvoumno ugotavljati poslovne rezultate in odgovornost za ustvarjeni rezultat.

SPE so samostojne v smislu svojih poslovnih funkcij oziroma v operativnem delu, planirajo neodvisno od drugih SPE v organizaciji, njihove strateške odločitve pa ne posegajo bistveno v samostojnost drugih strateških poslovnih enot. Vsaka SPE predstavlja eno dejavnost ali zbirko sorodnih dejavnosti, ima opredeljen trg, konkurenco in porabnike, in ima ravnatelja, ki je odgovoren za prodajo in dobiček. Za vsako SPE lahko ugotavljamo uspešnost, določimo cilje in poslovne strategije.

Vključitev pojma SPE v obstoječo organizacijsko strukturo je zelo zapleten proces. Neubauer (1991, str. 32) sam postopek segmentacije podjetja na SPE smatra kot sestavni del oblikovanja strategije, saj iz tega izvira razporeditev sredstev na SPE, kar lahko postane kritični dejavnik za uspeh ali neuspeh strategije. V idealnih primerih je SPE istovetna organizacijski, poslovni enoti. Takrat, ko se obe obliki medsebojno drugače prepletata, pa postane oblikovanje SPE za management veliko težja naloga.

S praktičnega vidika so pri opredelitvi SPE v podjetju pomembni zlasti tile dejavniki (Walker, 1984, str. 64):

- vsaka poslovna enota ima posebne tržne karakteristike, kot so rast, konkurenčni položaj ali pa izvirajo iz lastnosti proizvoda samega,
- management prepozna in se strinja z definicijo enot,
- podatki o opredeljenih in sprejetih SPE so na voljo.

Na podlagi ustrezno opredeljenih strateških poslovnih enot v sestavljenem podjetju lahko analiziramo njihovo poslovanje ter okolje in oblikujemo strategijo razvoja za posamezno SPE. Podjetja v ta namen pogosto uporabljajo portfeljske metode.

3.2 Opredelitev portfeljske analize in planiranja

S pojavom zahtevnejšega, strateškega planiranja ter decentralizacije podjetij v manjše poslovne enote se je razvilo več pomagal, s katerimi podjetja lažje iščejo svoj najugodnejši prihodnji položaj v nestabilnem in dinamičnem okolju. Poleg analize prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja je na gospodarsko organizacijo kot celoto prav tako usmerjena portfeljska metoda. Pojem **portfelja** ima sicer več izvirnih pomenov, saj je lahko definiran kot listnica, mapa z več predali za različne spise, zbirka ali sestav finančnih naložb in podobno. V splošnem predstavlja portfelj predalčno razvrstitev nečesa. Preneseno na gospodarsko organizacijo pomeni portfelj sestav njenih manjših poslovnih enot. V primerjavi z analizo PSPN se tako portfeljski pristop ne osredotoča na posamezno poslovno enoto, ampak na optimalno kombinacijo večih poslovnih področij, seveda v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja.

Portfeljska analiza je analitična metoda, s pomočjo katere podjetje razvrsti svoje dejavnosti v portfeljsko matriko, ki tako prikazuje stanje portfelja strateških poslovnih enot v danem trenutku. Vse tehnike portfeljske analize temeljijo na kombinaciji dveh (skupin) dejavnikov in so tipične za diverzificirana podjetja. Podjetje opredeli mesto strateški poslovni enoti v dvodimenzionalni matriki z oceno uspešnosti njenega poslovanja – notranjo analizo in oceno privlačnosti trga – zunanjo analizo. Položaj SPE v matriki je tako rezultat notranjih in zunanjih vplivov. Portfeljska analiza vključuje večje število dejavnosti v eno analizo ter za vsako nakaže ustrezno strategijo. Portfeljski pristopi pri tem predvidevajo omejenost sredstev korporacije.

S **portfeljskim planiranjem** diverzificirano podjetje oceni prihodnjo uspešnost in predvidi prihodnje okolje posameznih strateških poslovnih enot ter jih medsebojno primerja. Na tej podlagi se odloča o ciljih in strategijah o njihovem razvoju. Na svoj način portfeljsko planiranje opredeli Linneman (1982, str. 77): kot planiranje, kjer podjetje ravna s svojimi dejavnostmi, kot bi ravnalo s svojim investicijskim portfeljem.

V praksi zahteva portfeljsko planiranje tri korake (Haspeslagh, 1982, str. 61):

- opredelitev enot za namen strateškega planiranja kot strateške poslovne enote,
- uvrstitev posameznih strateških poslovnih enot v portfeljsko matriko glede na konkurenčni položaj in privlačnost trga, na katerem delujejo,
- glede na položaj v matriki se vsaki strateški poslovni enoti določi strategija in v ta namen ustrezno odmeri sredstva .

Pojav portfeljske metode v šestdesetih letih je v svetu pomenila veliko novost v planiranju sestavljenih podjetij. Začetnemu portfeljskemu pristopu je sledilo izpopolnjevanje osnovne metode pri različnih svetovalnih hišah v sodelovanju s takratnimi korporacijami ali pa je bilo plod dela posameznikov. Tako danes poznamo več različic portfeljskih matrik, ki pa se v metodološkem smislu medsebojno bistveno ne razlikujejo. Nekaj pomembnejših portfeljskih pristopov predstavljam v naslednjem poglavju.

3.3 Vrste portfeljskih modelov

3.3.1 BCG matrika »rast – tržni delež«

Prvi in najbolj znan primer uporabe portfeljskega pristopa je BCG matrika, ki jo je sredi šestdesetih let razvila Boston Consulting Group (BCG). Položaj SPE v tej dokaj enostavni matriki je določen z dvema spremenljivkama:

- stopnja rasti trga, ki pokaže privlačnost trga oziroma možnosti za razvoj in predstavlja vertikalno os v matriki ter
- relativni tržni položaj (tržni delež) kot kazalec uspešnosti poslovanja SPE, ki je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane SPE in tržnim deležem največjega konkurenta in zavzema horizontalno os matrike.

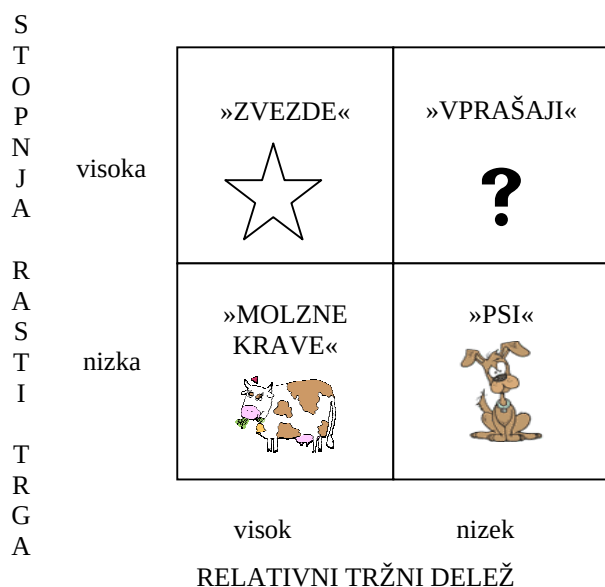
V Boston Consulting Group so zagovarjali tržni delež SPE kot ključni kazalec njene konkurenčne moči. Kakšna je uspešnost SPE glede na njene konkurente, je težko izraziti s samo prodajo ali dobičkom. Spremembe v prodaji so lahko posledica različnih kratkoročnih vplivov, ekonomskih razmer ali sprememb v velikosti trga. Sicer pa sestavljeno podjetje zanima predvsem višina dobičkov glede na sredstva enote. Rentabilnost SPE pa je včasih težko izračunati, saj enote velikokrat nimajo svojih sredstev, ampak so v rokah matičnega podjetja. Nekatere študije so pokazale neposredno povezavo med tržnim deležem in donosnostjo dejavnosti, zato si mnoga podjetja prizadevajo zvišati svoj tržni delež glede na konkurente.

Povezavo med tržnim deležem SPE in njeno uspešnostjo so v BCG utemeljevali s tezo o obstoju **krivulje izkušenj** v podjetjih in na vseh trgih. Ta krivulja pokaže, koliko organizacija pri povečevanju kumulativnega obsega proizvodnje uspešno kumulira izkušnje in znižuje stroške na enoto proizvoda (Kavčič, Deškovič, 1990, str. 30-31). Na osnovi predpostavke, da se z večanjem obsega proizvodnje manjšajo stroški na enoto, lahko domnevamo, da naj bi

podjetje z najvišjim tržnim deležem imelo tudi največje dobičke na trgu. Pojav krivulje izkušenj je posledica različnih dejavnikov, kot so ekonomija obsega, tehnološke izboljšave, standardizacija itd. Učenje ter akumulacija izkušenj sta podjetjem omogočila zniževanje stroškov in tako veliko konkurenčno prednost.

Na osnovi medsebojne kombinacije obeh dimenzij, rasti trga in relativnega tržnega deleža, zavzame SPE mesto v enem od štirih kvadrantov matrike »rast – tržni delež« (slika 4). Vsaka strateška poslovna enota je ponazorjena s krogcem, katerega obseg predstavlja velikost posamezne SPE, izražene z obsegom prodaje, vrednostjo premoženja ali kakšnim drugim kazalcem. Položaj strateških poslovnih enot v matriki nam pokaže obstoječe stanje portfelja, iz katerega sledijo tudi strategije za posamezne SPE. Sestava portfelja je ključna za prihodnjo rast in uspešnost celotne gospodarske organizacije, zato si podjetja prizadevajo za uravnoteženost portfelja svojih SPE tako, da imajo svoje SPE v vseh štirih poljih.

Slika 4: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«



Vir: Pučko, 1991, str. 139.

Strateške poslovne enote, ki se uvrstijo v polje »psov«, imajo majhen tržni delež in so hkrati na trgu, ki raste podpovprečno. Te enote imajo slabe dobičke ali izgubo in so običajno na zrelih, neprivlačnih trgih. Podjetja zato minimizirajo sredstva v tej kategoriji in se skušajo takšnih SPE čimprej znebiti.

V polju »molznih krav« so SPE, ki so najbolj donosne, saj imajo velik tržni delež in dajejo dobre dobičke. Ker njihov trg raste počasi ali pa ne napreduje, SPE ne zahtevajo večjih vlaganj, da bi obdržale doseženi tržni delež. Kljub temu je koristno, da obdržijo svoj močan konkurenčni položaj, kolikor časa je to možno. Te SPE namreč prinašajo veliko presežkov denarnih sredstev, ki jih lahko podjetje preusmeri v druge dejavnosti.

Strateške poslovne enote v polju »**zvezd**« imajo visok tržni delež in so na hitro rastočem trgu. Zato zahtevajo precejšnje investicije, da svoj delež obdržijo ali celo povečajo. Sredstva, ki jih v ta namen potrebujejo, podjetje pridobi od SPE iz polja »krav«. »Zvezde« zagotavljajo osnovo za dolgoročno rast in dobičkonosnost, saj se le-te spremenijo v »molzne krave«, ko se rast trga upočasni. Če »zvezde« postanejo neuspešne, pa lahko prek »vprašajev« pristanejo v polju »psov«.

Strateške poslovne enote, pri katerih je delež na trgu majhen, vendar pa trg hitro raste, so v polju »**vprašajev**«. Odločitve o investiranju v SPE ali njihovem opuščanju so najtežje, saj so enote na zanimivem trgu, a žal ustvarijo malo denarnih sredstev. Dejansko te enote potrebujejo sredstva, da bi lahko povečala svoj tržni delež, vendar pa je velika neznanka, če bodo »vprašaji« uspešni in se razvili v »zvezde«.

Ta sorazmerno preprosti model je uporaben predvsem za določanje smeri investicij oziroma opuščanja kakšne proizvodnje. Ima pa tudi svoje pomanjkljivosti. Ena največjih in najbolj očitnih je ta, da podjetje oblikuje strategijo za posamezno SPE na podlagi samo dveh faktorjev, ostali dejavniki pa so zanemarjeni. Tako je BCG matrika uporabna le takrat, ko sta rast in denarni tok najpomembnejša dejavnika uspešnosti (Linneman, 1982, str. 91). Iz temeljnega, BCG portfeljskega koncepta se je razvilo več različnih portfeljskih oblik, ki skušajo to pomanjkljivost odpraviti.

3.3.2 General Electric – McKinsey matrika

Kot odgovor na omejitve začetnega portfeljskega pristopa v podjetju General Electric (GE), v sodelovanju s svetovalno hišo McKinsey & Co., razvijejo svojo portfeljsko matriko in jo poimenujejo matrika »tržna privlačnost in poslovni položaj« (angl. The Market Attractiveness – Business Position Matrix). V analizi upoštevajo večje število dejavnikov, ki predstavljajo uspešnost posamezne SPE in privlačnost okolja, v katerem deluje. V primerjavi z BCG modelom je pri GE pristopu poudarek na potencialni rentabilnosti, in ne na denarnem toku, hkrati pa skušajo v analizo vpeljati tudi tveganje.

Vsako dejavnost podjetje oceni glede na dve dimenziji: privlačnost panoge in poslovni položaj (konkurenčna sposobnost) SPE. Horizontalna os matrike predstavlja privlačnost okolja oziroma možnosti in nevarnosti iz okolja. Konkurenčni položaj oziroma prednosti in slabosti SPE pa zavzema vertikalno os matrike. Oba dejavnika v matriki »tržna privlačnost in poslovni položaj« ne skrivata podobnosti z rezultatom analize poslovanja in analize in predvidevanja okolja, ki sem ju kot fazi procesa planiranja omenil pri planiranju v enostavnih podjetjih. Omenjena matrika je le formalen in strukturiran način, s katerim poskuša podjetje primerjati moč SPE s priložnostmi v okolju (Aaker, 1992, str. 168).

Privlačnost trga ali dejavnosti ne temelji samo na stopnji rasti trga, ampak jo izrazimo z večjim številom pomembnih dejavnikov. Rozman (1993, str. 230) jih razdeli v tri skupine kazalcev, ki izražajo:

- lastnost trga z velikostjo samega trga, njegovo rastjo ali navzočnostjo konkurence,
- uspešnost dejavnosti, ki upošteva njen dobiček, rentabilnost in likvidnost,
- tveganje, ki se nanaša na možnost vstopa v panogo, svobodo pri oblikovanju prodajnih cen in spreminjanje tržnih pogojev.

Kratek seznam potencialnih kazalnikov za izražanje privlačnosti panoge navaja tudi Aaker (1992, str. 169). To so lahko:

- velikost trga,
- rast trga,
- stopnja zadovoljstva kupcev,
- konkurenčnost,
- cenovna politika,
- dobičkovnost panoge,
- tehnologija,
- zakonodaja,
- občutljivost na ekonomska gibanja.

Pri oceni **konkurenčnega položaja** SPE podjetje ne upošteva le relativnega tržnega deleža, ampak več značilnih kriterijev. Rozman (1993, str. 231) jih podobno kot pri oceni privlačnosti trga razčleni v tri glavne skupine dejavnikov, ki določajo:

- položaj SPE na trgu z deležem SPE na trgu (s primerjavo prodaje SPE s prodajo največjega konkurenta), z rastjo deleža SPE na trgu (s primerjavo rasti deleža SPE in deleža največjega konkurenta),
- uspešnost SPE, izraženo z akumulativnostjo SPE, deležem dobička ali prispevka k pokritju SPE v celotnem podjetju in obračanjem sredstev,
- tveganje, ocenjeno z razvojem SPE glede na konkurenco, ravno prodajnih cen v primerjavi s stroški, sposobnostjo prilagajanja SPE spremembam.

Tudi dejavnike konkurenčnega položaja Aaker (1992, str. 169) ne razvršča posebej, ampak našteje le nekaj uporabnih, kot so:

- velikost SPE,
- rast SPE,
- delež po segmentih,
- marža,
- distribucija,
- tehnološko znanje,
- patenti,
- marketing,
- fleksibilnost,
- organizacijska struktura.

Kot posledico dvodimenzionalnosti portfeljske matrike je potrebno položaj SPE izraziti s parom točk. Zato vse dejavnike oziroma kazalce uspešnosti SPE in privlačnosti trga točkujemo, za katere točkovanje ni izvedljivo (npr. rast trga), pa tvorimo razrede, katerim prisodimo določeno število točk. Kazalce lahko točkujemo na osnovi njihovih kvantitativnih vrednostih, kar je tudi bolj zaželeno, saj je točkovanje na kvalitativni podlagi veliko bolj subjektivno. Hkrati dejavnikom pred oceno dodelimo tudi ponder oziroma pomembnost, ki jo ima posamezen faktor za privlačnost trga ali uspešnost SPE. Podjetje je svobodno pri izbiri, točkovanju in ponderiranju meril. Glede na značilnosti podjetja, poznavanje poslovanja in okolja ter na podlagi velike množice drugih informacij v podjetju s timskim delom oblikujejo dejavnike, jih ocenijo, določijo sistem ponderiranja in vse prelijejo v točke. Na podlagi zbranih podatkov prikažejo portfelj svojih strateških poslovnih enot v matriki »privlačnost trga in poslovni položaj«, ki ga prikazuje slika 5.

Slika 5: GE – McKinsey portfeljska matrika



Vir: Rozman, 1993, str. 234.

Matrika General Electric je razdeljena v devet kvadrantov, vsako polje pa ponuja tudi določeno strategijo. Posamezna SPE je podobno kot pri BCG modelu prikazana s krogcem, katerega velikost je sorazmerna z velikostjo SPE. Tudi strategije, ki izhajajo iz mesta SPE v matriki, so podobne tistim v matriki »rast – tržni delež«, le da jih GE pristop bolj razčlenjuje.

Strateške poslovne enote, ki so v desnem spodnjem delu, so predmet dezinvestiranja, žetve ali opustitve in ustrezajo polju »psov« v BCG matriki. Dejavnosti so neprivlačne, saj je njihov konkurenčni položaj šibak, majhne pa so tudi priložnosti v okolju.

V SPE, ki imajo večjo konkurenčno moč ter so na bolj privlačnih trgih, se podjetju splača vlagati. Strateškim poslovnim enotam, ki so sposobne konkurirati na privlačnih trgih,

pripadajo zgornja leva polja matrike, katera lahko primerjamo s poljem »zvezd« v BCG matriki.

Diagonalna polja, ki se širijo od spodnje leve strani do zgornje desne, predstavljajo SPE, ki so nekje vmes, kar zadeva oba dejavnika. V zgornjem desnem delu matrike so SPE, ki so generatorji denarnih sredstev. Le-te imajo visoko konkurenčno moč, vendar so na neprivlačnem trgu. Enako velja za SPE v polju »molznih krav« v BCG matriki.

Na delu matrike, kjer je privlačnost dejavnosti visoka, konkurenčni položaj pa šibak in kjer sta obe dimenziji srednje močni, so SPE, ki jih lahko enačimo z »vprašaji« v matriki »rast – tržni delež«. Zanje opisani portfeljski pristop priporoča selektivno investiranje.

Največja prednost te metode v primerjavi z BCG konceptom je upoštevanje poljubnega števila kazalcev, ki izražajo poslovno moč SPE in atraktivnost trga. Pristop je pri tem fleksibilen in prilagodljiv posameznemu podjetju tako, da je podjetje pri izbiri in ocenjevanju kriterijev svobodno. Iz tega pa izhaja tudi največja pomanjkljivost te metode. Celoten proces izbire števila in vrste dejavnikov, ki določajo privlačnost panoge in moč podjetja, ponderacijskega sistema, točkovanja na kvantitativni ali kvalitativni podlagi ter v končni fazi ocene, ki določajo položaj SPE v matriki, so podvrženi številnim subjektivnostim.

3.3.3 Matrika usmerjevalne politike

General Electric portfeljski pristop so v začetku sedemdesetih poskušali izboljšati v kemični družbi Shell Chemicals. Razvili so DPM matriko (angl. The Directional Policy Matrix), ki temelji na istih dveh merilih kot GE matrika ter točkovnem sistemu razvrščanja SPE v matriko. Abscisa določa tržno privlačnost, ordinata pa konkurenčni položaj SPE. Matrika ima prav tako devet polj.

Shellova usmerjevalna matrika se od GE matrike razlikuje predvsem v tem, da so priporočljive strategije v koordinatnem sistemu bolj specifične oziroma razčlenjene, kot prikazuje slika 6 na naslednji strani. Še vedno pa ostaja problem subjektivnosti pri izbiri meril in oceni SPE.

Slika 6: DPM ali matrika usmerjevalne politike

K O N K U R E N Č N I P O L O Ž A J	slab	dezinvestiraj	fazni umik skrbno nadaljuj	podvoji ali opusti
	srednji	fazni umik	nadaljuj skrbno	poskusi prizadevneje
	močan	generator denarnih sredstev	rast vodja	vodja
		neprivlačna	povprečna	privlačna
TRŽNA PRIVLAČNOST				

Vir: Pučko, 1991, str. 142.

V primerjavi z BCG matriko, ki si prizadeva za uravnoveženost poslovnih priložnosti med rastočimi in bolj zreliimi trgi, naj bi se pri DPM matriki poslovne priložnosti iskale okoli kvadranta »vodja« v desnem spodnjem delu matrike. V tem primeru bi imeli močan portfelj, saj se podjetje osredotoča na trge, ki so privlačni in kjer imamo močan konkurenčni položaj.

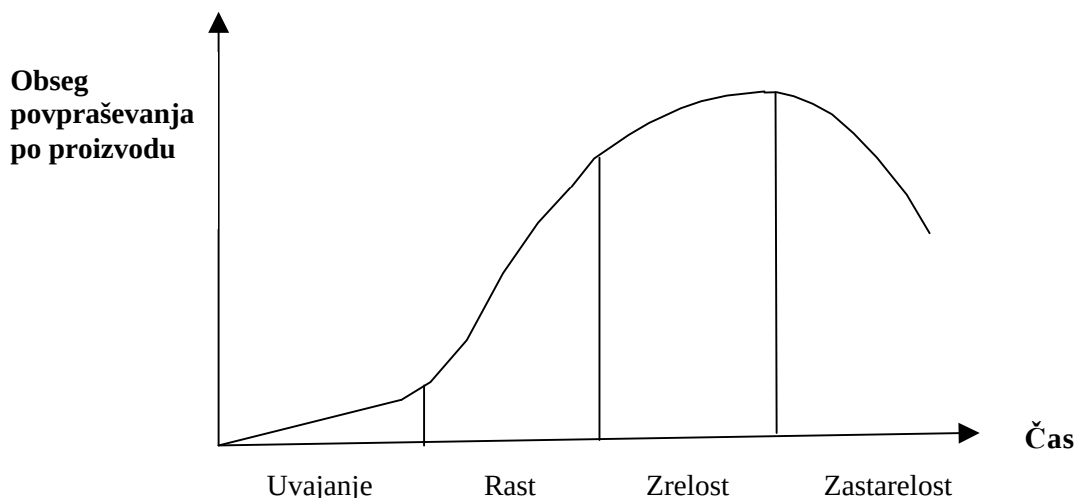
Bolj se pomikamo proti zgornjem levemu kotu matrike, šibkejša je SPE glede na zahteve okolja, in manj privlačno je okolje. Če ima podjetje značilno število SPE v polju »dezinvestiraj«, mora dokaj hitro reagirati z možnostjo opustitve dejavnosti.

Področja matrike, ki so vmes, so najbolj problematična. Podjetje mora sprejeti strateške odločitve ali naj dejavnost ohrani v svojem portfelju ali naj upa na možnost, da bi SPE postala vodilna na trgu; koliko naj zahteva od SPE, da generira denarnih sredstev; koliko naj v njih investira in podobno. V splošnem je večja možnost, da podjetje investira v dejavnosti, ki so bližje zgornjemu desnemu delu matrike, saj se atraktivnost trga veča, kljub temu da SPE ni konkurenčna. Nasprotno so priložnosti v spodnjem levem delu matrike manjše in tako dejavnosti manj zanimive, da bi v njih investirali, a kljub temu velja z njimi skrbno ravnati, saj prinašajo denar.

3.3.4 Hoferjeva portfeljska matrika

Kot kritika na GE pristop, ki pogostokrat v matriko neustrezno razvršča nove dejavnosti, na trgih, ki komaj začenjajo rasti, je C.W. Hofer razvil svoj, razširjen portfeljski model. Hofer analizira posamezne SPE glede na njihov konkurenčni položaj in fazo na krivulji življenjskega cikla proizvodov (slika 7). Strateške poslovne enote so upodobljene v obliki kroga, katerega velikost je sorazmerna realizaciji panoge, osenčeni del pa predstavlja delež SPE v realizaciji celotne panoge.

Slika 7: Krivulja življenjskega cikla proizvoda

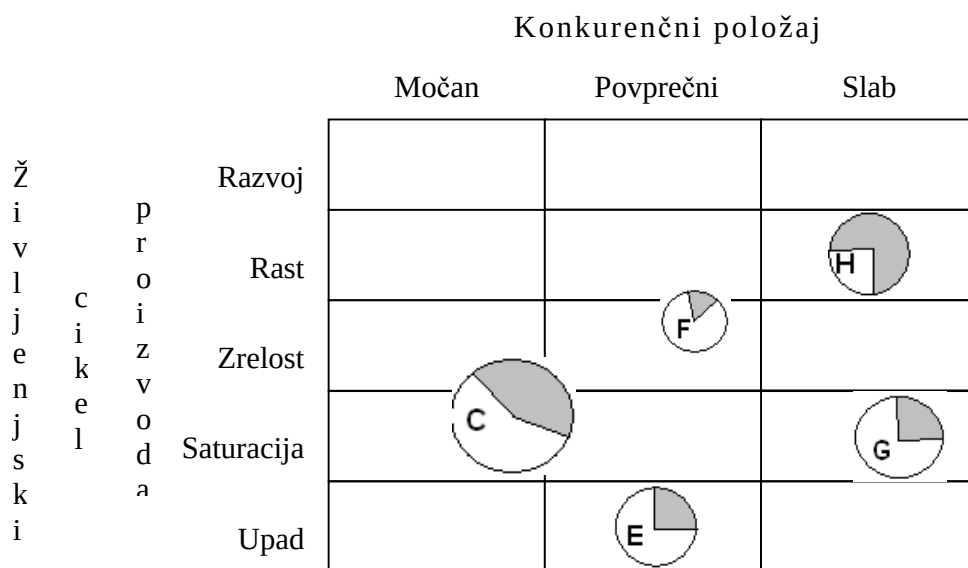


Vir: Pučko, 1991, str. 223.

Življenjski cikel izdelka ima zlasti v trženju zelo pomembno mesto in je odraz konkurenčne dinamike izdelka (Kotler, 1996, str. 354). Ta koncept upošteva, da ima vsak proizvod svojo življenjsko dobo; faza, v kateri je proizvod, pa vpliva na ekonomsko uspešnost proizvajalca, v tem primeru SPE. Krivulja življenjskega cikla predvideva, da gre vsak uspešen proizvod v svoji ekonomski življenjski dobi skozi štiri značilne faze: uvajanje, rast, zrelost in upadanje.

Medtem ko v fazi uvajanja podjetje nima dobička, saj je povpraševanje majhno, le-ta v fazi rasti znatno narašča. Dobiček se v fazi zrelosti umiri ter sčasoma začne tudi padati. Upadanju povpraševanja po proizvodu v fazi zastarelosti sledi tudi zmanjševanje dobička podjetja. Glede na ugotovljen položaj izdelka na krivulji življenjskega cikla oziroma fazi, v kateri se le-ta nahaja ter pozicije SPE v Hoferjevi matriki (slika 8 na naslednji strani), oblikujemo ustrezno strategijo.

Slika 8: Hoferjeva portfeljska matrika



Legenda: C, E, F, G, H = različni SPE - ji

Vir: Pučko, 1991, str. 143.

Hoferjeva portfeljska matrika je lahko zelo koristna, če jo izdelamo v kombinaciji s kakšnim drugim portfeljskim pristopom. Neuspešnost določene SPE, ki jo razberemo iz ene od matrik, se v Hoferjevi matriki lahko izkaže, da je le-ta posledica začetne faze razvoja izdelka. Strategija dezinvestiranja ali ukinitve takšne SPE bi se lahko izkazala kot napačna. Lahko se nam tudi zgodi, da smo v BCG matriki dobili dve »zvezdi«, ena je prišla na vrh življenjskega cikla, druga pa je lahko uspešna skozi daljše obdobje. Hofer je z vpeljavo življenjskega cikla proizvoda izpostavil, da je primerna medsebojna primerjava tistih enot, ki so v isti fazi razvoja.

Dobra lastnost Hoferjevega pristopa je, da usmerja podjetja k uravnoteženemu portfelju SPE. Če ima podjetje večino svojih enot v fazi upadanja, bi moralo razmisliti o vpeljavi novih dejavnosti, saj bi le tako imelo možnosti za svoj dolgoročen razvoj. Hoferjeva matrika daje tudi vpogled podjetju, če imajo njegove SPE, glede na položaj izdelka v življenjskem ciklu, tudi zanje primeren delež na trgu. Pri tem pa pristop ne opredeli, kaj določa velik ali majhen tržni delež oziroma šibak ali močan konkurenčni položaj.

3.4 Problematika uporabe portfeljskih metod

Uporaba portfeljskih modelov se je zelo razširila, saj prinašajo številne koristi. Modeli pomagajo managementu, da premišlja bolj futuristično in strateško, da bolje razume ekonomiko svoje dejavnosti, da se izboljša kakovost načrtov, da popravi komunikacijo med

dejavnostmi in podjetjem, da nakaže vrzeli v komunikaciji in poudari pomembne točke, da se otrese šibkih dejavnosti in okrepi naložbe v obetavnejše (Kotler, 1996, str. 75). Kot vsaka metoda pa ima tudi ta svoje pomanjkljivosti.

Začetna težava vseh portfeljskih pristopov je **opredelitev SPE**. Pravilna opredelitev trga SPE je za Channona (Coate, 1983, str. 54) ključna za uporabnost metod. Preozka ali preširoka definicija trga (npr. svet) bi pristransko vplivala na poslovni položaj SPE. Prav tako je težko verjetna medsebojna neodvisnost in nepovezanost SPE v podjetju. V realnosti imajo SPE velikokrat skupno trženje, proizvodnjo, temeljijo na istih tehnologijah in tako zmanjšujejo svoje stroške. Prav sinergije med SPE pa predstavljajo velik dejavnik konkurenčnih prednosti diverzificiranih podjetij.

Domneva BCG pristopa, da ima prevladujoče podjetje na trgu tudi največje dobičke, ima številne pomanjkljivosti. **Tržni delež podjetja** je za kritike modela nezadosten dejavnik ekonomske uspešnosti podjetja. Kriterij se hitro izkaže kot neustrezen, če imamo SPE s sicer visokim tržnim deležem, a majhnimi dobički, saj deluje na slabo donosnem trgu. Krivulja izkušenj, na kateri temelji domneva, ima veliko omejitev pri svoji uporabi. Zakonitosti le-te na veljajo za vse panoge, veliko podjetij ne gradi svoje strategije na nizkih stroških, izkušnje nimajo vedno vpliva na stroške.

Pri začetnem portfeljskem modelu podjetje izmeri dve določeni kategoriji. Pri drugih modelih pa podjetje samo definira niz spremenljivk in pomembnost posamezne spremenljivke (utež) za ocenjevanje poslovne moči in tržne privlačnosti. Ta izbira temelji na **subjektivnih ocenah** managementa tako, da se lahko v modelih pojavljajo odstopanja od realne slike.

Predpostavka o **omejenosti sredstev podjetij** po tržni ceni prisili podjetja, da investirajo v določene SPE in ne v druge. Ta predpostavka bi morala biti podprta ali z institucionalnimi omejitvami na trgu kapitala ali z napovedano strmo rastjo cene kapitala v prihodnosti (Coate, 1983, str. 53). Portfeljski koncepti tudi ne določijo natančno, katere strategije prilagoditi, če nimamo zadostnih sredstev.

Čeprav so **strategije** v portfeljskih modelih na grobo določene, mora podjetje pri izbiri le-teh upoštevati veliko več, kot je v sami analizi. Vsaka strategija ima svoj časovni okvir in bolj ali manj vpliva na razmere na trgu ter odgovor konkurence. Še posebej je učinek viden, če imamo SPE na oligopolnem trgu. Nekatere strategije so omejene z državno protimonopolno politiko, zato zahtevajo prilagoditve. Tudi pri likvidaciji SPE mora podjetje upoštevati več dejavnikov.

Slabosti portfeljskih konceptov, zaradi katerih izbrane strategije niso vedno optimalne, so tudi, da:

- zahtevajo razpoložljivost podatkov za SPE, kar ni pogosto v podjetju,
- premalo upoštevajo tveganje in ga ne kvantificirajo,
- ne upoštevajo možnosti tržne (monopolne) moči.

Zaradi naštetih in številnih drugih omejitev so portfeljski modeli v določenih primerih neuporabni. Probleme portfeljskih pristopov lahko podjetja premagajo z uporabo različnih pristopov hkrati, z uporabo dvodimenzionalnih matrik, katerim sami določimo obe koordinati (na primer, če želimo posebej izpostaviti tveganje, na eni osi ocenimo tveganost naložb) oziroma z nadrobnim strateškim planiranjem za vsako SPE. To pa zahteva tudi večja sredstva, za katera se mora podjetje vprašati, če so smiselna, saj se ne da popolnoma odpraviti problema razpoložljivosti informacij.

4 PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA AVTOTEHNA

4.1 *Predstavitev podjetja Avtotehna*

Podjetje Avtotehna je bilo ustanovljeno 4. novembra 1953, ko je izvršni svet Ljudske skupščine Slovenije izdal odločbo o ustanovitvi Avtotehne Ljubljana. Novo gospodarsko podjetje z 22 zaposlenimi je bilo registrirano za opravljanje poslov trgovskega zastopstva s servisno službo, tehničnimi in drugimi storitvami ter za prodajo blaga, ki ga tuje firme izročajo v konsignacijo. Prvi veliki zastopani blagovni znamki sta bili General Motors in OM.

Avtotehna je v svoji 50-letni zgodovini širila svoje poslovanje na različna področja in nacionalne trge in doživela več organizacijskih sprememb.

Poslovanje podjetja se je razširilo na posredništvo blaga tujih firm in trgovsko zastopstvo, ko se ji je leta 1955 pridružilo podjetje Adriaimpex. **V 60-tih** je podjetje odprlo svoja predstavništva v Beogradu, Zagrebu, Sarajevu, Skopju, Varaždinu, Prištini in na Reki in je zaposlovalo že prek 800 ljudi.

V 70-tih je Avtotehna sodelovala z mnogimi uglednimi tujimi podjetji. Med njene partnerje so sodili Fiat, Agfa, Canon, Pitney Bowes, Fischer Elektronik, Weller, Tamrock, Yamaha Motors, Vauxhall Motors, Cooper Tools in drugi. Leta 1975 je podjetje zastopalo že prek 60 principalov, med katerimi je bil takrat najpomembnejši proizvajalec bele tehnike Bosch. V letu 1974 je podjetje doživelo prvo reorganizacijo, saj je iz delovne organizacije DO Avtotehna nastalo pet temeljnih organizacij združenega dela, TOZD Komercialna vozila, TOZD Osebna vozila, TOZD Elektroproizvodi, TOZD Elektronika, maziva, industrijske naprave, uvoz-izvoz in TOZD Notranja trgovina. Konec 70-tih, v času nestabilnega domačega trga, začasno izgubi zastopstvi za Opel in Fiat in s tem tudi velik del dohodka. Izgubo poskuša nadomestiti s povezavami z Gorenjem, Crveno zastavo, IMV, Avtomontažo in drugimi.

V 80-tih se Avtotehna iz zastopniškega podjetja prelevi v distributersko hišo, ki od tujih principalov kupuje blago v svojem imenu.

Leta 1990 postane Avtotehna v procesu lastninskega preoblikovanja delniška družba v zasebni lasti. Z osamosvojitvijo Slovenije izgubi jugoslovanski trg, kar ji prihodke v letu 1991 zmanjša za polovico. Kljub težavam se podjetje uspešno prilagodi na nove razmere. Za zaščito svojega premoženja zunaj Slovenije svoja predstavništva v republikah bivše Jugoslavije nadomesti s samostojnimi družbami. Ta prevzamejo premoženje Avtotehne, ki je bilo na njihovem območju. Podjetje se iz zastopniškega zunanjetrgovinskega podjetja preoblikuje v samostojnega ponudnika blaga, vedno bolj pa tudi storitev in celostnih rešitev, ki uporabnikom omogočajo stik z dosežki najsodobnejše svetovne tehnologije. Družba začne prek lastnih lizing in kreditnih storitev nuditi finančno podporo svojim prodajnim programom. Z reorganizacijo leta 1996 se preoblikuje v moderen koncern s krovno družbo Avtotehna d.d. in 20 odvisnimi družbami. Svoje komercialne dejavnosti je organiziralo kot samostojne družbe po programskem principu.

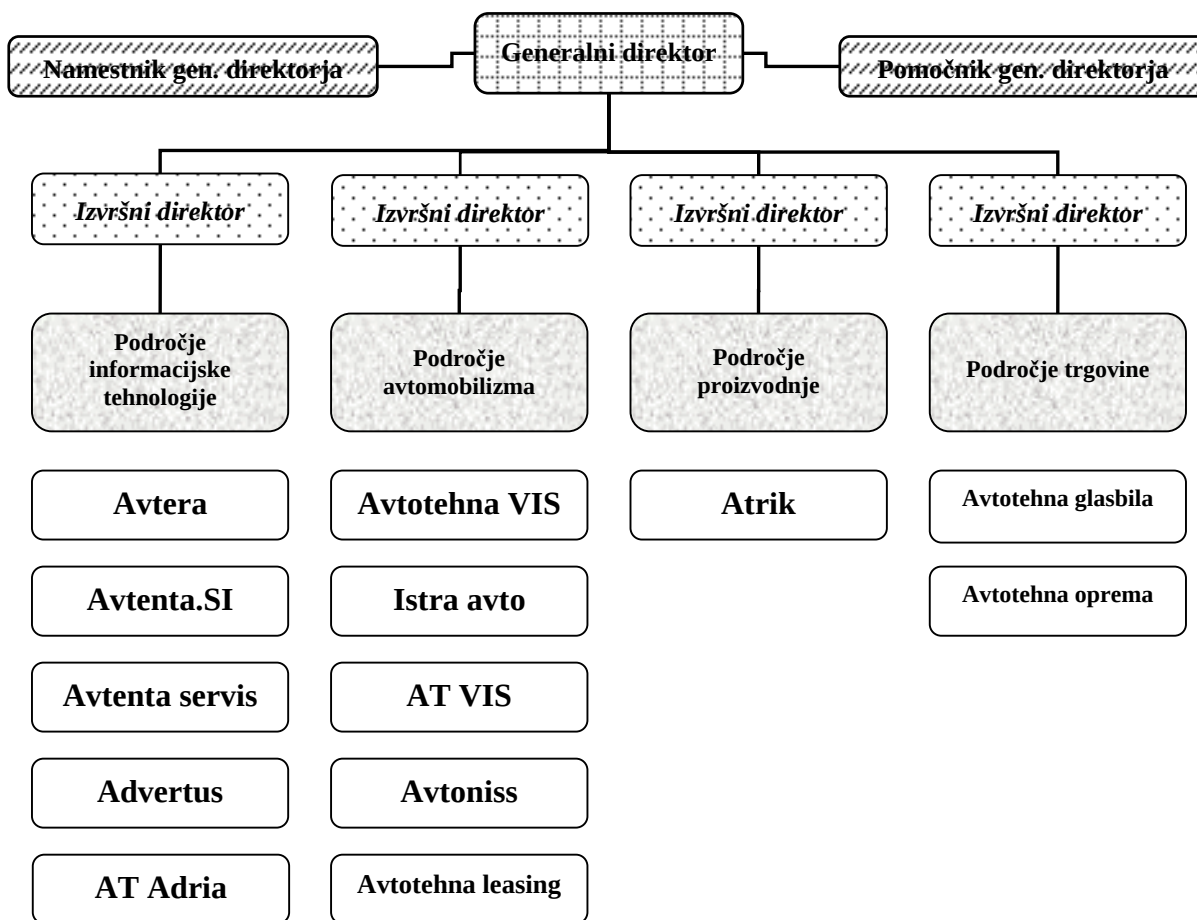
V letu 2001 Avtotehna realizira svojo strateško usmeritev. Podjetje okrepi svojo vlogo na trgu informacijske tehnologije in pod svoje okrilje prevzame uvoz in distribucijo računalniške opreme različnih proizvajalcev.

4.1.1 Organizacija podjetja

Avtotehna posluje kot delniška družba, v statutu opredeljena kot dejanski koncern, ki skupaj z odvisnimi družbami sestavlja skupino Avtotehna. Za podjetje je značilna decentralizirana organizacijska oblika, razdeljena v štiri poslovna področja (avtomobilizem, informacijska tehnologija, proizvodnja, trgovina), na katerih deluje na slovenskem trgu 13 družb. Celotna skupina je konec leta 2003 zaposlovala 536 zaposlenih.

Organizacijo podjetja po končani reorganizaciji v letu 2003 prikazuje organigram v sliki 9 na naslednji strani.

Slika 9: Organigram skupine Avtotehna



Vir: Plan poslovanja Avtotehne d.d. v letu 2004, 2003.

Podjetje ima enočlansko upravo – generalnega direktorja, ki ima oziroma izbere svojega namestnika in pomočnika. Podjetje ima hkrati več strokovnih služb, katerih namen je zagotavljati strokovno pomoč in potrebno infrastrukturo, tako za poslovanje družb v skupini, kot za poslovanje komercialnih sektorjev v sami družbi. Posamezna strokovna služba je podrejena članom vodstva. Zaposleni v sektorju za ekonomiko in organizacijo, računovodski in finančni službi so neposredno odgovorni namestniku generalnega direktorja, pomočniku generalnega direktorja pa pripadata sektor za gospodarjenje z osnovnimi sredstvi, kadrovsko pravna služba ter administracija. Generalnemu direktorju je neposredno podrejena služba za interno revizijo, ena ključnih nalog uprave pa je strateško vodenje skupine.

Vsako področje ima svojega izvršnega direktorja in skupne podporne družbe. Organizacija na nivoju izvršnih direktorjev predvsem podpira upravljanje odvisnih družb. Izvršni direktor skrbi za svoje poslovno področje, pri čemer je zadolžen za strateško usmerjanje področja, operativno vodenje in nadzorovanje področja ter aktivno sodelovanje pri reševanju kriznih položajev. Prioritetne naloge izvršnih direktorjev so v različnih poslovnih področjih različne glede na organiziranost, kompleksnost ter trenutno situacijo področja. Pomembno je, da družbe v posameznem področju na trgu delujejo usklajeno.

4.1.2 Predstavitev področij in družb

Skupina Avtotehna predstavlja skupino družb, povezanih v koncern. **Avtotehna d.d.** je obvladujoča družba koncerna, ki s svojo dejavnostjo predvsem zagotavlja aktivno upravljanje premoženja družbe ter strateško usmerja razvoj skupine. V tem smislu Avtotehna upravlja z nepremičninami, nalaga sredstva v obliki kapitalskih naložb, skrbi za financiranje skupine, strateško usmerja in nadzira odvisne družbe ter v manjši meri sama izvaja nekatere komercialne dejavnosti. Ena od glavnih dejavnosti obvladujoče družbe vse bolj postaja samo ustanavljanje, financiranje in upravljanje odvisnih družb, kar podjetje po vsebini približuje k holdingu. V procesu strateškega planiranja pa se podjetje odloča, katere družbe podpirati in katere ne.

Področje informacijska tehnologija predstavlja pet družb, ki specializirano skrbijo za razvoj dejavnosti. Namen ustanovitve podjetja **Avtera** je bilo, da bi skupaj s partnerji celotno preskrbeli trg z informacijsko tehnologijo. Poslanstvo uresničuje 126 zaposlenih, ki skrbijo za distribucijo obstoječih in novih programov ter širitev na sosednje trge. Družba **Avtenta.SI**, sistemska integracija in poslovne rešitve se s pestro ponudbo storitev uvršča v sam vrh računalniških podjetij v Sloveniji. Svojim strankam nudijo tehnično in strokovno podporo pri poslovnih procesih, integrirane rešitve in sistemske integracije, razvijajo programske rešitve na standardnih platformah in vzdržujejo številne informacijske sisteme. Poleg tega s pomočjo lastnih in gostujočih predavateljev vodijo tudi lasten računalniško-tehnični izobraževalni center. **Avtenta servis** deluje na področju servisiranja in vzdrževanja najrazličnejših blagovnih znamk s področja informacijske tehnologije. Z razpršeno mrežo pokrivajo celotno Slovenijo, 51 zaposlenih zagotavlja učinkovito delo ter hitro odzivnost. Ukvarjajo se tudi z maloprodajo potrošnega materiala za biro in periferno opremo ter za informatiko. Podjetje **Advertus** je marketinška družba s celotno ponudbo storitev na področju tržnega komuniciranja. Kreativna skupina 17 strokovnjakov za posamezna področja išče celostne tržne rešitve za družbe iz skupine Avtotehna in zunanje naročnike. Družba **AT Adria** je v letu 2003 nastala z vključitvijo podjetja TMI Adria v Skupino Avtotehna in deluje kot svetovalno podjetje na področju ravnanja z zaposlenimi. Skozi izdelan svetovalni proces prilagajajo znanja, orodja in izkušnje potrebam organizacije.

Področje avtomobilizma predstavlja enega najpomembnejših razvojnih temeljev Avtotehne. Ta je na slovenskem avtomobilskem trgu navzoča že od svojih začetkov pred dobrimi štirimi desetletji, ko je postala zastopnik blagovne znamke General Motors. Družba **Avtotehna VIS** je največji pooblaščen uvoznik vozil Opel v Sloveniji, saj pokriva več kot 40 odstotkov Oplovega trga. Svojim strankam ponujajo celostne storitve za njihove avtomobile po najvišjih storitvenih standardih. Poleg prodaje novih vozil znamke Opel se družba ukvarja tudi s prodajo rabljenih vozil, nadomestnih delov, servisno dejavnostjo, svetovanjem, finančnimi storitvami (različne oblike posojil, finančni in operativni leasing, zavarovanje), tehničnimi pregledi, registracijo in podobno. V novembru 2003 je podjetje postalo tudi pooblaščen prodajalec vozil znamke Fiat in Lancia, v okviru družbe pa deluje tudi avtopralnica. Leta 1997 so kot prvi v avtomobilski panogi prejeli certifikat kakovosti ISO 9001. Družba **Istra**

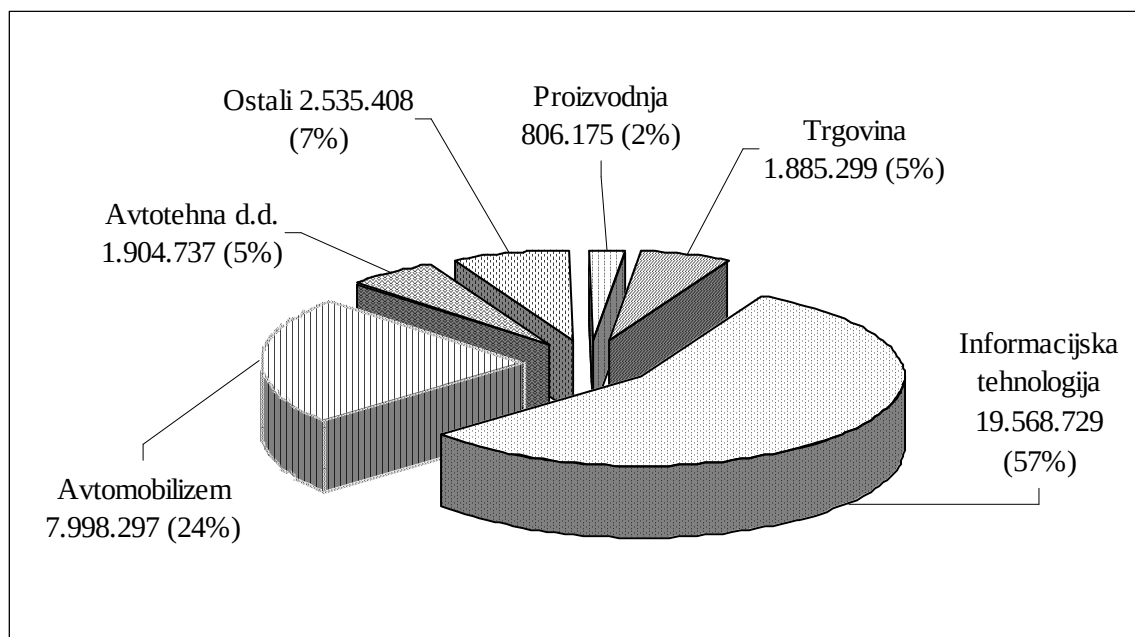
avto je pooblaščen prodajalec in serviser vozil znamke Opel in Chevrolet-Daewoo. Podjetje ima 19 zaposlenih in deluje na širšem južnoprimorskem okolju. Družba **AT VIS** nudi prebivalcem Gorenjske vse storitve, povezane z nakupom in vzdrževanjem vozil znamke Opel, nakupom rabljenih vozil, originalnih nadomestnih delov in dodatne opreme. Osnovna dejavnost podjetja **Avtoniss**, ki je največji zastopnik vozil znamke Nissan v Sloveniji, je prodaja novih vozil iz programa Nissan, prodaja rezervnih delov, servisiranje blagovnih znamk Nissan in Suzuki ter odkup in prodaja rabljenih vozil. **Avtotehna leasing** se uvršča na 21. mesto med lizing podjetji v Sloveniji. Z opravljanjem finančnih storitev (kreditiranje, finančni in operativni najem) omogoča in pospešuje prodajo programov ostalih družb Avtotehne.

Na **področju proizvodnje** Avtotehna prek družbe **Atrik** izdeluje komunalne nadgradnje za tovorna vozila ter preskontejnerje. Družba se je v 37 letih delovanja uveljavila kot priznani proizvajalec komunalne opreme, posebej specializirane za pobiranje, kompaktiranje in transport gospodinjskih odpadkov. Podjetje s svojo proizvodnjo in 47 zaposlenimi obvladuje 75 % domačega tržišča, kar je še vedno premalo za zmogljivosti podjetja. Podjetje zato svojo proizvodnjo namenja tudi potrebam hrvaškega in ruskega trga, vse pogosteje pa izvažajo tudi v Avstrijo, Nemčijo, Romunijo, Makedonijo in Bosno ter na Češko, Slovaško, Poljsko in Madžarsko.

Na **področju trgovine** oziroma široke potrošnje je Avtotehna navzoča z dvema podjetjema. Družba **Avtotehna glasbila** se je na slovenskem trgu uveljavila s programom kakovostnih glasbil Yamaha, akustičnimi in elektronskimi instrumenti, ozvočenji in studijsko opremo, ki jih tržijo prek svoje vele in maloprodaje. Opremljajo tudi glasbene šole in izobražujejo v okviru Yamahine glasbene šole. **Avtotehna Oprema** je podjetje s širokim spektrom ponudbe. Zastopajo in prodajajo blago in storitve različnih programov uspešnih in svetovno znanih blagovnih znamk, kot so Valvoline, Varta akumulatorji, Cooper Tools, Makita, OmPimespo in druge.

Promet, ki je bil ustvarjen po področjih v letu 2003 ter delež, ki ga le-ta predstavlja v celotnem prometu, je prikazan v sliki 10 na naslednji strani. Podjetje je v letu 2003 največ vložilo v področje avtomobilizma, kateremu sledijo angažirana denarna sredstva v področje informacijske tehnologije, ostale dejavnosti, področje trgovine in proizvodnje. Največji promet je bil ustvarjen na področju informacijske tehnologije, predvsem po zaslugi Avtere s 15 mrd SIT prometa.

Slika 10: Promet skupine Avtotehna po področjih v letu 2003 (v tisoč SIT)



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

4.2 Opredelitev SPE v podjetju Avtotehna

Organizacijska osnova strateškega planiranja – portfeljske analize je strateška poslovna enota. Pravilna opredelitev le-te je pogoj, da je primerjava med večjim številom poslovnih enot smiselna ter da se na tej podlagi lahko tudi ustrezno odločamo. Že dejstvo, da obstaja več tehnik segmentacije podjetja v SPE, nam nakaže, da je v praksi vključitev SPE v običajno organizacijsko strukturo podjetja zelo zapleten postopek. Velikokrat obstoječe poslovne enote podjetja ne zadostijo vsem merilom za opredelitev SPE in jih tako ne moremo enačiti s SPE. Takšni primeri zahtevajo od vodstva tudi drugačne prijeme pri pripravi strateškega plana.

Podjetje Avtotehna ima svoj portfelj odvisnih družb razdeljen v štiri večja področja delovanja: v informacijsko tehnologijo, avtomobilizem, proizvodnjo in trgovino. Na vsakem področju deluje več samostojnih gospodarskih organizacij. Kljub temu da so si podjetja, ki delujejo na istem področju, podobna, so si hkrati tudi toliko različna, da jih lahko opredelimo kot strateške poslovne enote. Vsaka družba prevzema le določen segment področja ali manjši trg znotraj večjega, ima opredeljene proizvode ali storitve ter konkurenco na trgu. Družbe so profitni in naložbeni centri s svojim poslanstvom in vizijo in so relativno samostojne. Hkrati velja, da večje povezanosti med podjetji ni, čeprav se med določenimi družbami pojavljajo interakcije, predvsem glede skupne poslovne infrastrukture (strokovne službe).

Pomembne značilnosti posameznih strateških poslovnih enot, njihova dejavnost in relevanten trg ter največje konkurente, ki so jih navedli v podjetjih, sem prikazal po področjih v tabelah 1-4.

Tabela 1: Značilnosti SPE s področja Avtomobilizem

SPE	Dejavnost	Relevanten trg	Največji konkurenti
Avtotehna VIS	Prodaja, poprodaja in servisiranje blagovnih znamk Opel, Fiat, Lancia, dajanje avtomobilov v najem	Trg novih in rabljenih vozil, sevisi in poprodaja, na širšem območju Ljubljane	Avtotohiše iz širšega ljubljanskega področja
Istra avto	Prodaja, poprodaja in servisiranje blagovnih znamk Opel, Chevrolet-Daewoo	Primorski avtomobilski trg	Avtotohiše iz južne Primorske
AT VIS	Prodaja, poprodaja in servisiranje blagovnih znamk Opel, Chevrolet-Daewoo	Gorenjski avtomobilski trg	Avtotohiše s področja Gorenjske
Avtoniss	Prodaja, poprodaja in servisiranje blagovnih znamk Nissan, Suzuki	Avtomobilski trg širšega ljubljanskega območja	Avtotohiše iz širšega ljubljanskega področja
Avtotehna leasing	Finančne storitve	Trg finančnih storitev (leasinski trg ter drugo kreditno posredništvo)	Hypo Leasing

Vir: Lasten vir.

Podjetje Avtotehna ima na področju Avtomobilizem tri SPE, ki tržijo znamko Opel. Razlog za obstoj velikega števila družb, ki se vse ukvarjajo s prodajo enakega produkta na istem (slovenskem) trgu pod enakimi pogoji na enak način, je v politiki dobavitelja, ki je za posamezna področja zahteval ustanovitev samostojnih pravnih oseb, ki pokrivajo vse poslovne funkcije.

Tabela 2: Značilnosti SPE s področja Informacijska tehnologija (IT)

SPE	Dejavnost	Relevanten trg	Največji konkurenti
Avtera	Distribucija IT opreme	Trg distribucije strojne in programske opreme	Acord, Diss, CHS, Alternativa intertrade
Avtenta.SI	Razvoj, trženje informacijske podpore	Trg IT storitev	Atlantis, SRC.Si, Hermes plus, NIL
Avtenta servis	Servis in vzdrževanje IT opreme maloprodaja biro opreme in računalniške periferije	Trg servisnih storitev IT opreme, trg (maloprodaje) biro in računalniške opreme	Biring, Ilir, Unistar, Qservis
Advertus	Marketing	Trg trženjskih storitev	
AT Adria	Svetovanje, upravljanje s človeškimi viri	Trg svetovalnih storitev	

Vir: Lasten vir.

Družba AT Adria je bila ustanovljena konec leta 2003 in v tem letu še ni bila poslovno aktivna, prav tako je podjetje Advertus začelo poslovati šele v letu 2003. Omenjeni družbi zato izključujem iz analize, saj bo le-ta temeljila na finančnih podatkih iz tega leta.

Tabela 3: Značilnosti SPE s področja Proizvodnja

SPE	Dejavnost	Relevanten trg	Največji konkurenti
Atrik	Proizvodnja komunalnih nadgradenj	Trg komunalne opreme	Tuji proizvajalci z razvito prodajno mrežo na slovenskem trgu: Stummer (Avstrija), Farid (Italija), Faun (Nemčija), Resor (SČG)

Vir: Lasten vir.

Strateška poslovna enota Atrik trži lastno blagovno znamko komunalnih nadgradenj. Družba v Sloveniji nima prave konkurence, le-to ji predstavljajo štiri tuje družbe.

Tabela 4: Značilnosti SPE s področja Trgovina

SPE	Dejavnost	Relevanten trg	Največji konkurenti
Avtotehna glasbila	Zastopstvo in prodaja glasbenega programa Yamaha, trženje malih gospodinjskih aparatov	Trg glasbil, malih gospodinjskih aparatov	Bofex, Hartman, Music Max
Avtotehna oprema	Trženje tehničnega blaga	Trg klimatskih naprav	Uvozniki priznanih blagovnih znamk
		Trg motornih olj	Petrol, Shell, Esso
		Trg akumulatorjev	Topla, Vesna
		Trg skladiščne opreme in viličarjev	Jungheinrich, Linde, Toyota
		Trg električnih orodij	Iskra, Black&Decker, Hilti

Vir: Lasten vir.

Strateški poslovni enoti Avtotehna glasbila in Avtotehna oprema tržita svoje zastopniške programe predvsem tehničnega blaga. Družbi med seboj nista povezani, poslujeta na različnih lokacijah in ne izkoriščata nobenih sinergij.

4.3 Izbira portfeljske matrike

Pri izbiri portfeljskega modela v konkretnem podjetju smo omejeni predvsem s podatki, ki jih lahko oziroma ne moremo pridobiti. Omejitve pa imajo tudi portfeljski pristopi sami, svoje prednosti in slabosti, ki sem jih opisal v prejšnjem poglavju. Pomembno je, da gospodarska organizacija model prilagodi svojim značilnostim in značilnostim okolja ter da je le-ta enostaven in razumljiv. Podjetje ima tudi možnost, da se poslužuje različnih pristopov hkrati.

Osnovna in hkrati začetna je BCG portfeljska metoda, ki je zaradi svoje preprostosti tudi najbolj privlačna. Položaj SPE v matriki določata stopnja rasti trga kot kazalec privlačnosti trga in relativni tržni delež, ki izraža uspešnost SPE. Matrike »rast – tržni delež« tako ne moremo izdelati, če omenjena dejavnika ne poznamo oziroma nam podatka nista dosegljiva. Podjetja imajo pogosto težave pri definiranju relevantnega trga ali svojega največjega konkurenta ter njegovega tržnega deleža. Veliko podjetij ni prepričanih v natančnost ocenjene rasti relevantnega trga ali svojega tržnega deleža, poznavanje stopnje rasti bolj širšega trga pa nam pri današnji obsežni segmentiranosti trga veliko ne pomaga. Kritiki BCG pristopa posežejo v samo bistvo modela. Poleg rasti in denarnega toka, na čemer temelji matrika »rast – tržni delež«, je veliko drugih dejavnikov, ki so pomembni za ocenjevanje atraktivnosti trga

in konkurenčne moči SPE. Omenjeni portfeljski model je v praksi bolj metoda, ki grafično prikazuje številne dejavnosti, kot pa zdravilo za vodenje sestavljenega podjetja (Walker, 1984, str. 65).

Ostali portfeljski modeli odpravijo osnovno pomanjkljivost začetnega modela, zato so pa tudi bolj kompleksni. V analizo vključijo večje število dejavnikov, ki ovrednotijo tržno privlačnost in konkurenčni položaj posamezne SPE. Izbira kazalcev temelji na subjektivni oceni, napačna izbira pa nam prinese tudi napake pri medsebojni primerjavi SPE v matriki. Različne SPE imajo lahko različne dejavnike uspešnosti. Tako nam na primer kazalec donosnosti sredstev pri ocenjevanju SPE, ki nam prinaša veliko, in dejavnosti, ki je bolj podporne narave, vendar zaželeni iz bolj simbiotičnih razlogov, ne da ustrezne primerjave uspešnosti obeh enot.

Subjektivnost portfeljskih pristopov pa po drugi strani predstavlja tudi eno od njihovih prednosti. Vodilni v podjetju ali analitiki oziroma tisti, ki dejavnosti podjetja najbolj poznajo, se lahko odločajo za tiste dejavnike, ki se jim zdijo za oceno SPE najprimernejši ter jim določijo tudi njihovo pomembnost (utež). Prav tako je izbira kazalcev tržne privlačnosti prilagojena specifičnim lastnostim trgov.

Med portfeljskimi modeli, naslednicami BCG pristopa, sem se odločil za model General Electric – McKinsey. Matrika »tržna privlačnost in poslovni položaj« ima devet polj ter tri področja priporočljivih strategij. V tem smislu je enostavnejša za izdelavo in razlago kot matrika usmerjevalne politike, ki je že bolj kompleksna. Hoferjeva portfeljska matrika upošteva, da faza, v kateri je proizvod na krivulji življenjskega cikla, pomembno določa ekonomsko uspešnost strateške poslovne enote. Z vpeljavo dinamične komponente v analizo je Hofer »odgovoril« na pomanjkljivost prej omenjenih metod, ki se kaže v njihovi statičnosti.

4.4 Opredelitev kriterijev uspešnosti SPE

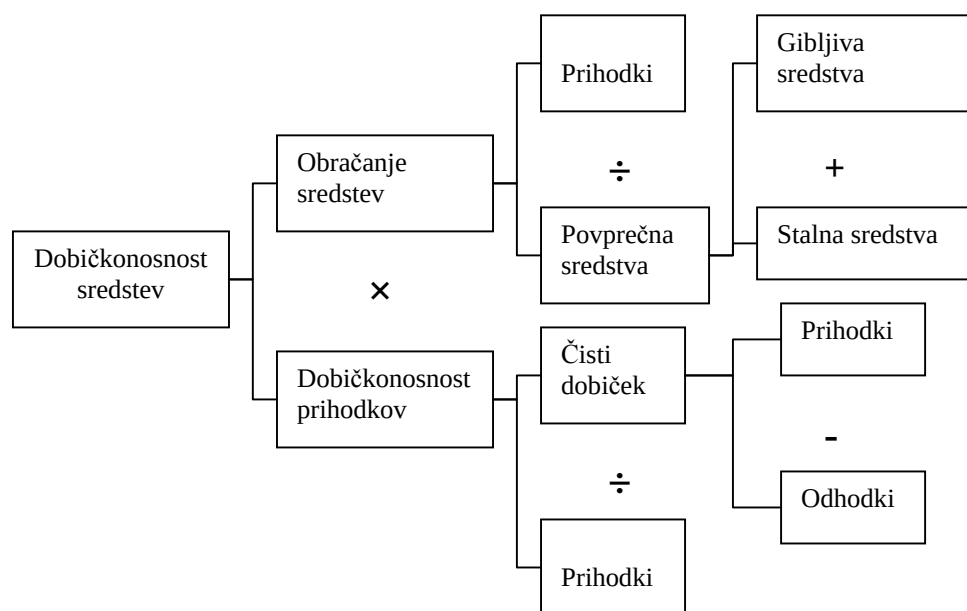
Temeljni cilj podjetja je **uspešnost** poslovanja, mera uspešnosti pa je temeljni kriterij, s katerim ocenjujemo poslovanje podjetja in ga tudi ustrezno usmerjamo. Z gospodarskega vidika gre pri uspešnosti za optimizacijo odnosa med uporabljenimi sredstvi in z njimi pridobljenimi učinki (Kavčič, Deškovič, 1990, str. 75). V tržnih gospodarstvih uspešnost poslovanja najpogosteje izražamo z donosnostjo ali rentabilnostjo. **Rentabilnost** je temeljna mera, ki pokaže doseženo uspešnost v preteklem poslovanju podjetja (Rozman, 1995, str. 92). Izraža razmerje med določenim donosom in povprečnimi, za to potrebnimi vlaganji. Glede na to, kako opredelimo donos in kako naložbe, lahko pridemo do različnih koeficientov donosnosti. Rentabilnost poslovanja lahko izrazimo z:

- donosnostjo sredstev pri investicijah oziroma ROI (angl. return on investment) kot razmerje med vsoto dobička in amortizacije ter poslovnimi sredstvi,
- dobičkonosnostjo kapitala oziroma ROE (angl. return on equity), ki predstavlja odnos med dobičkom in zanj vloženim kapitalom ter

- dobičkonosnostjo sredstev oziroma ROA (angl. return on assets), ki primerja dobiček z vloženimi sredstvi.

Večja je vrednost navedenih kazalnikov, bolj je podjetje oziroma SPE uspešno. Za podjetje, ki se mora odločati o financiranju svojih dejavnosti, je ključno, da vložena sredstva prinesejo čim večji donos. **Donosnost sredstev** je pomembna informacija, ko se podjetje odloča o velikih investicijah. Dobičkonosnost kapitala je pomembna predvsem z vidika lastnikov podjetja. Mera dosežene uspešnosti SPE, ki bolj zanima poslovodstvo podjetja, je **dobičkonosnost sredstev**, ki pa poleg kazalnika strukture financiranja neposredno vpliva na dobičkonosnost kapitala. Z dobičkonosnostjo sredstev lahko ugotovimo uspešnost poslovodstva pri upravljanju sredstev oziroma premoženja podjetja.

Količnik dobičkonosnosti sredstev lahko z Du Pontovim sistemom povezanih kazalcev razčlenimo na dobičkonosnost prihodkov in obračanje sredstev:



Hitrost obračanja izračunamo s trajanjem enega obrata v dnevih ali pa s koeficientom obračanja, ki pove, kolikokrat v enem letu so se obratna sredstva pojavila v določeni obliki (Pučko, Rozman, 1993, str. 69). Hitreje in večkrat, ko se posamezne vrste sredstev preoblikujejo iz denarne oblike prek različnih vrst zalog in terjatev nazaj v denar, bolj bo podjetje uspešno. Imelo bo manj vezanih denarnih sredstev in tako bo hitreje povečevalo dobiček. S kazalniki obračanja, ki jih na splošno lahko izrazimo kot razmerje med prometom v obdobju in povprečnim stanjem sredstev, lahko ocenimo sposobnost managementa, da kakovostno ravna s sredstvi podjetja. Boljši vpogled v kvaliteto gospodarjenja z obratnimi sredstvi dobimo, če celotna obratna sredstva razčlenimo na sestavne dele (Lipovec, 1983, str. 230). Za analizo uspešnosti SPE izbranega podjetja sem se tako odločil za **koeficient obračanja zalog** in **koeficient obračanja terjatev do kupcev**. S številom obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v letu dni oziroma kazalnikom terjatev do kupcev lahko ocenimo sposobnost managementa pri izterjavi terjatev in obenem plačilno sposobnost kupcev.

Velikost koeficienta obračanja zalog je veliko odvisna od politike zalog samega podjetja oziroma SPE. Podjetju, ki uporablja politiko majhnih zalog, je v interesu, da je koeficient obračanja zalog čim večji, saj to pomeni, da se denar ne zadržuje v zalogah oziroma podjetje svoje zaloge hitro proda.

Informacija o poslovnem uspehu ali neuspehu poslovne enote je njen poslovni izid oziroma razlika med prihodki in odhodki. Ker je velikost SPE, ki jih primerjamo v portfeljski matriki, ponavadi različna ter zaradi mnogih drugih razlogov, je primerjava enot podjetja glede na dobiček ali izgubo neustrezna. Zato bom poslovni uspeh SPE izrazil z eno od razširjenih oblik poslovnega izida, kazalcem iztržene **razlike v ceni**, ki predstavlja razliko med prihodki od prodaje blaga in njegovo nabavno vrednostjo.

Vrednostni kazalniki so nujno potrebni za oceno uspešnosti strateških poslovnih enot, hkrati pa ne smemo zanemariti mnogih kvalitativnih dejavnikov. Ker je danes že skoraj dejstvo, da so kadri največji kapital podjetja, je pomembna ocena njegove usposobljenosti, kakovosti itd. Pri oceni konkurenčne moči SPE mislim predvsem na sposobnost in **ustreznost managementa** posamezne dejavnosti.

Izbrana gospodarska organizacija se je skozi svojo zgodovino večkrat reorganizirala. Pri tem je ustanavljala več podjetij, ki so nastala bodisi na novo bodisi iz obstoječih podjetij, vendar reorganizirana ter z novim imenom. Konkurenčno prednost posameznih SPE bom tako skušal izraziti z oceno njihovega **ugleda**, ki so si ga družbe ustvarile v svoji bolj ali manj dolgi zgodovini.

Večina SPE podjetja Avtotehna se ukvarja s trgovinsko dejavnostjo, na njihovo uspešnost pa ima velik vpliv **lokacija** dejavnosti. Konkurenčna prednost, ki jo ima trgovina z dobro lokacijo, ima lahko neprecenljiv vpliv na uspešnost poslovanja.

Uspešnost posamezne SPE tako ocenjujem z osmimi dejavniki, ki so:

- donosnost sredstev (ROI),
- dobičkonosnost sredstev (ROA),
- koeficient obračanja terjatev,
- koeficient obračanja zalog,
- razlika v ceni (RvC),
- ustreznost kadra,
- ugled SPE in
- lokacija SPE.

4.5 Opredelitev kriterijev privlačnosti trga

Podjetja tekmujejo med seboj v različnih panogah, ki so bolj ali manj zanimive. Določeno število podjetij si na nekem segmentu trga konkurira s sorodnimi izdelki ali storitvami.

Konkurenti se potegujejo za zadovoljevanje potreb v glavnem istega segmenta kupcev, katerih kupna moč je omejena, z njo pa tudi plačilno sposobno povpraševanje. Struktura konkurence se nenehno spreminja, na trg vstopajo potencialni novi konkurenti, proizvodi dobivajo nove nadomestke, spreminjajo se tudi potrebe kupcev, kar vse vpliva na smer razvoja panoge, na njeno dolgoročno stopnjo rasti. Pri ocenjevanju privlačnosti dejavnosti je nujno upoštevati dinamičnost tržišča, ki se kaže tudi v stalnem spreminjanju pogojev poslovanja, zakonodaje, ekonomske politike, svetovnega gospodarskega položaja itd.

Eden pomembnejših statističnih kazalnikov privlačnosti dejavnosti je **stopnja rasti trga**. Načeloma velja, da so hitro rastoči trgi že sami po sebi bolj privlačni kot stabilni ali zmanjšujoči se trgi, ne glede na dejstvo, da privlačijo tudi konkurente. Če trg raste, to pomeni večjo prodajo in več dobička, tudi če se delež na trgu ne povečuje (Kavčič, Deškovič, 1990, str. 25).

Dejavnik, ki povečuje ali zmanjšuje atraktivnost panoge, je njena donosnost. Če je povprečna donosnost panoge nizka, je veliko težja naloga podjetja, da uspe v finančnem pogledu, kot če bi bila povprečna donosnost velika (Aaker, 1992, str. 92). **Donosnost panoge**, če jo merimo kot dolgoročno donosnost sredstev povprečnega podjetja v panogi, je vnaprej zelo težko napovedati. Rast donosnosti panoge pomeni za podjetje, da se tudi njegova dosegljiva donosnost večja.

Za oceno potencialne dobičkonosnosti panoge je Michael E. Porter razvil model analize konkurenčnosti panoge, ki temelji na tezi, da privlačnost panoge oziroma njeno dobičkonosnost določa razsežnost konkurence znotraj panoge. Porterjev model konkurenčnih sil je temeljno analitično orodje za analizo konkurenčne prednosti na ravni panoge (Dimovski et al., 2003, str. 116). Stopnja konkurenčnosti panoge, njena struktura pa je po Porterju odvisna od petih skupin določljivk, in sicer od:

- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- nevarnosti substitucije in
- konkurence med obstoječimi podjetji v panogi.

Neposredno rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi je najočitnejša oblika konkurence. Ker so v večini panog podjetja medsebojno odvisna in poteza enega ali več konkurentov povzroči odziv drugih, ki skušajo svoj položaj ohraniti, je ključno za podjetje, da pozna **moč konkurence** v panogi.

Podjetja, ki imajo interes in so sposobna vstopiti na trg, predstavljajo potencialno konkurenco obstoječim podjetjem v panogi. Če se povpraševanje po izdelkih panoge ne poveča do tiste mere, da bi doseglo povečane zmogljivosti, ki jih povzroči novo podjetje na trgu, potem bodo cene in dobiček verjetno padli. **Grožnja novih podjetij na trgu** torej predstavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge (Bowman, 1994, str. 39). Resnost nevarnosti vstopa novih

podjetij v panogo pa je odvisna od vstopnih ovir in reakcij obstoječih podjetij ob vstopu novih.

Konkurenca v določeni panogi ni omejena le na podjetja znotraj panoge in potencialna nova podjetja, ampak jo sestavljajo tudi podjetja, ki proizvajajo substitute. **Substituti** ali nadomestki so proizvodi ali storitve, ki so sicer različni od tistih, ki jih proizvaja panoga, vendar pa zadovoljujejo enake potrebe. Nadomestki obstoječim podjetjem v panogi preprečujejo dvig cen in tako omejujejo donosnost, saj bi drugače kupci preusmerili svoje nakupe na cenovno ugodnejše substitute. Konkurenčnost nadomestkov je pogojena predvsem s stroški kupcev, ki so povezani s preходом iz enega na drug izdelek in nagnjenosti kupcev k substituciji.

Potencialna **moč kupcev**, da dosežejo ugodno ceno, povečanje kakovosti, dodatne storitve ali druge pogoje prodaje, podjetjem iz panoge odteguje morebiten dobiček in s tem zmanjšuje donosnost panoge. Pogostokrat močni kupci povzročijo, da podjetja v panogi cenovno tekmujejo druga z drugo, da bi dobila posel.

Podobno kot kupci tudi dobavitelji izrabljajo svojo potencialno moč, da postavljajo visoke cene, spreminjajo kakovost svojih proizvodov, količine ter roke dobave. S tem zmanjšujejo dobičke podjetij v panogi, še posebej, če višjih stroškov podjetja ne morejo prenesti na kupce. Velika **moč dobaviteljev** pomeni, da si dobavitelji prilastijo vrednost, ustvarjeno za kupce.

Pomemben dejavnik privlačnosti panoge je tudi velikost tveganja, ki je navzoče v vsaki dejavnosti. Majhne ovire za vstop v panogo ter veliko potencialnih nadomestkov obstoječim proizvodom in storitvam povečujejo tveganje podjetij v panogi. Spreminjajoči se tržni pogoji različno vplivajo na velikost prodaje gospodarskih organizacij. Panoga je bolj tvegana in tako manj privlačna, večja je njena **občutljivost na ekonomska gibanja**, kot so tečaj, inflacija, gospodarska rast itd.

Kriteriji, s katerimi bom ocenil privlačnost trga posamezne SPE, so naslednji:

- rast trga,
- donosnost panoge,
- moč konkurence,
- grožnja potencialnih novih podjetij na trgu,
- grožnja nadomestkov,
- moč kupcev,
- moč dobaviteljev in
- občutljivost na ekonomska gibanja.

4.6 Ocenjevanje dejavnikov uspešnosti in privlačnosti trga SPE podjetja Avtotehna

Izbiri kriterijev tržne privlačnosti in konkurenčne moči SPE sledi njihovo ocenjevanje. Vrednosti, ki jih lahko posamezni dejavniki zavzamejo, sem določil z ocenjevalno lestvico v razponu od 0 do 4, v kateri posamezna ocena pomeni:

- ocena 0: zelo nizka privlačnost trga / zelo šibak konkurenčni položaj
- ocena 1: nizka privlačnost trga / šibak konkurenčni položaj
- ocena 2: srednja privlačnost trga / srednji konkurenčni položaj
- ocena 3: visoka privlačnost trga / močan konkurenčni položaj
- ocena 4: zelo visoka privlačnost trga / zelo močan konkurenčni položaj

Vseh šestnajst kriterijev v analizi sem obravnaval enakovredno, kar pomeni, da sem jim dodelil ponder 1. Končni položaj SPE v matriki tako določa seštevek ocen dejavnikov konkurenčne moči na ordinati ter seštevek ocen kriterijev tržne privlačnosti na abscisni osi.

Ocene kvalitativnih dejavnikov atraktivnosti trga ter uspešnosti posamezne SPE sem pridobil z anketiranjem vodilnih delavcev podjetja. Glede na tabeli v prilogi 5 in 6 so svojo oceno za izbrane SPE podjetja Avtotehna podali generalni direktor, njegov namestnik in pomočnik. Z izračunom povprečja treh ocenjevanj ter zaokrožitvijo na cela števila sem dobil končne ocene kvalitativnih kriterijev konkurenčne moči ter privlačnosti trga vseh, v analizo zajetih SPE podjetja Avtotehna.

Kvantitativne kazalnike uspešnosti, ki sem jih izbral za oceno konkurenčnega položaja enote, sem izračunal iz podatkov, pridobljenih iz izkazov stanja in bilanc uspeha posameznih družb. Ker pri kazalnikih ROA, ROI, obračanje terjatev in zalog primerjamo dinamične ekonomske kategorije (čisti dobiček ali poslovni prihodki) s statičnimi, je le-te potrebno izmeriti s povprečnimi stanji. Pri analizi sem tako upošteval podatke iz obdobja 2002 – 2003. Z oblikovanjem razredov v prilogi 4 sem dobljene vrednosti kvantitativnih dejavnikov uspešnosti pretvoril v ocene.

Ocene dejavnikov uspešnosti ter privlačnosti trga posameznih SPE podjetja Avtotehna prikazujem v tabelah 5 in 6 na naslednji strani.

Tabela 5: Ocene kriterijev uspešnosti posameznih SPE podjetja Avtotehna

Kriterij	Avt- era	Avtenta. SI	Avtenta servis	Avt. VIS	Istra avto	AT VIS	Avto- niss	Avt. leas.	Atrik	Avt. glas.	Avt. oprem.
ROA	3	0	1	4	0	1	3	3	2	1	4
ROI	2	0	2	4	0	2	3	2	2	1	4
Koef. obrač. terj.	1	0	1	3	2	4	2	0	1	3	1
Koef. obrač. zalog	3	1	2	4	2	2	1	4	0	0	1
RvC (%)	1	2	3	3	0	2	1	4	4	1	2
Ustre- znost kadra	4	1	3	4	3	2	1	2	3	3	3
Ugled družbe	3	2	3	4	3	2	1	1	3	3	3
Lokacija podjetja	3	3	3	4	4	3	4	3	3	1	4
Vsota	20	9	18	30	14	18	16	19	18	13	22

Vir: Lasten vir.

Tabela 6: Ocene kriterijev privlačnosti trga posameznih SPE podjetja Avtotehna

Kriterij	Avt- era	Avtenta. SI	Avtenta servis	Avt. VIS	Istra avto	AT VIS	Avto- niss	Avt. leas.	Atrik	Avt. glas.	Avt. oprem.
Rast trga	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1
Donos. panog.	1	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2
Moč konk.	2	0	1	2	2	2	1	1	3	2	3
Grožnja novih podj.	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2
Grožnja nado- mestkov	2	1	2	3	3	3	2	2	3	2	2
Moč dobav.	2	2	2	0	0	0	0	4	2	2	1
Moč kupc.	3	2	3	3	3	3	3	4	1	4	2
Občutlj. na ek. gibanja	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Vsota	17	15	15	16	16	16	14	22	21	20	16

Vir: Lasten vir.

4.7 Oblikovanje portfeljske matrike

Na podlagi dosegljivosti podatkov ter lastnosti podjetja sem se odločil, da bom portfeljski model podjetja Avtotehna izdelal po zgledu matrike General Electric. Za lažjo predstavo in drugače kot je prikazano v sliki 5 (str. 19), bom koordinatni sistem matrike zasnoval tako, da vrednosti naraščajo iz točke (0,0) proti desni in navzgor. Ob upoštevanju dejavnikov, uteži in točkovanja je maksimalno število točk, ki jih SPE dobi za najvišje ocene konkurenčne moči in tržne privlačnosti, 32. Tako oblikovano matriko prikazujem v sliki 11.

Slika 11: GE portfeljska matrika

Konkurenčni položaj SPE	32 visok	selektivno investirati	investirati	investirati
	srednji	žeti	selektivno investirati	investirati
	nizek	ukinjati	žeti	selektivno investirati
(0,0)		nizka	srednja	visoka 32
		Privlačnost trga		

Vir: Lasten vir.

Posamezno SPE v matriki bom ponazoril s krogcem, katerega premer je sorazmeren z velikostjo prihodkov enote. Ker ima družba Avtotehna leasing v primerjavi s po prihodkih največjo enoto občutno manj prihodkov (tabela 7), jo bom v matriki ponazoril s točko. Za velikost krogcev ostalih enot pa je izhodišče podjetje AT VIS s prihodki 425.295.342 SIT in premerom kroga 0,2 mm.

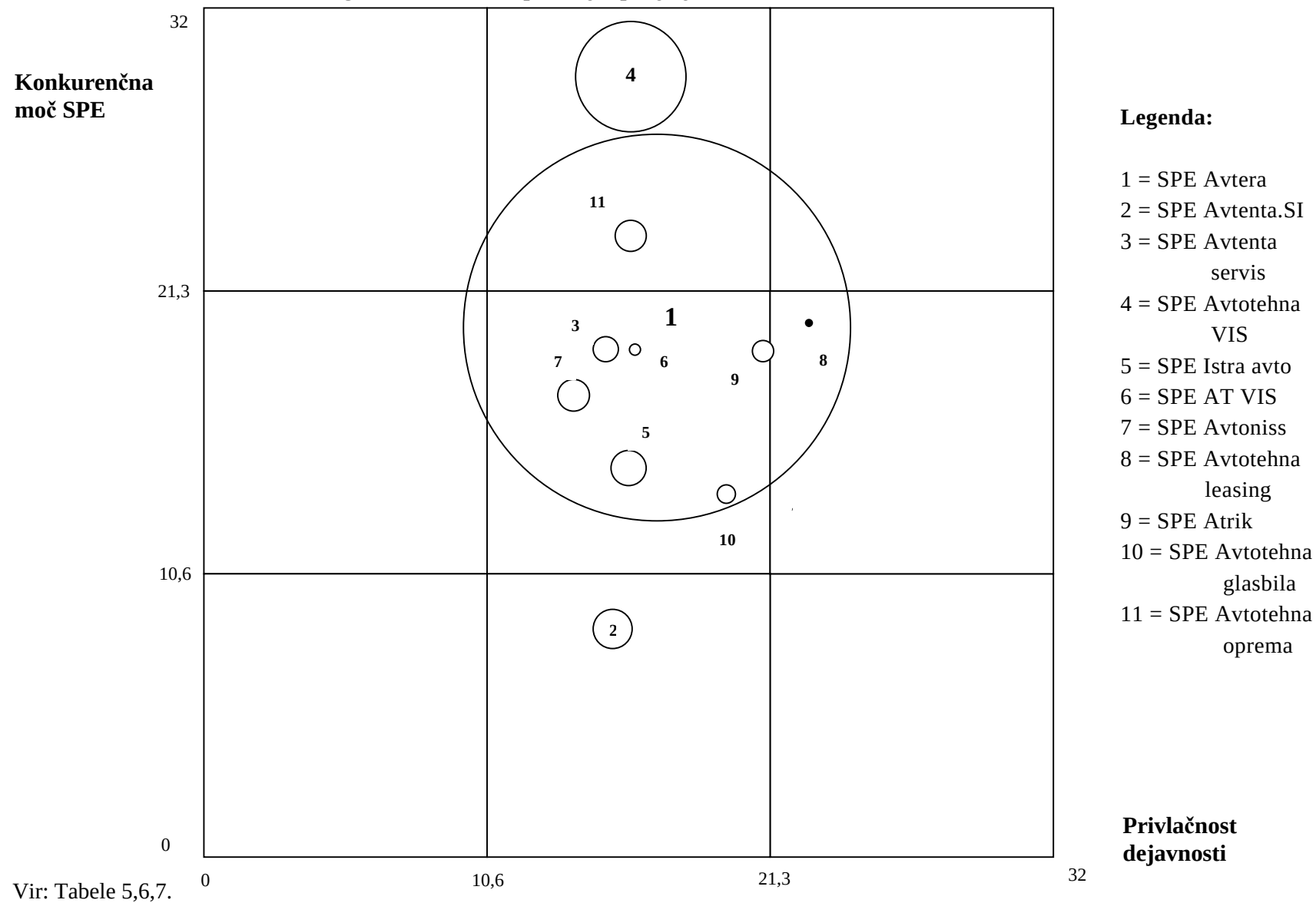
Tabela 7: Skupni prihodki posameznih SPE podjetja Avtotehna v letu 2003

	Avtera	Avtenta.SI	Avtenta servis	Avtotehna VIS	Istra avto	AT VIS
Prihodki (v 000 SIT)	14.754.853	1.492.878	959.788	4.208.920	1.337.554	425.295
	Avtoniss	Avtotehna leasing	Atrik	Avtotehna glasbila	Avtotehna oprema	
Prihodki (v 000 SIT)	1.215.142	93.143	806.175	694.638	1.190.661	

Vir: Izrazi poslovnih izidov odvisnih družb v letu 2003 podjetja Avtotehna, 2004.

Portfeljsko matriko podjetja Avtotehna prikazujem v sliki 12 na naslednji strani.

Slika 12: Matrika »Privlačnost trga – konkurenčni položaj« podjetja Avtotehna



Matrika »privlačnost trga – konkurenčni položaj« podjetja Avtotehna prikazuje strukturo sedanjega portfelja gospodarske organizacije oziroma konkurenčni položaj posameznih SPE na različno privlačnih trgih. Portfelj podjetja Avtotehna zaznamuje velika razlika v velikosti vpliva, ki ga ima posamezna enota na podjetje kot celoto. Pri tem mislim predvsem na družbo Avtera, ki ima kar 158-krat večje prihodke kot najmanjša enota, katero po prihodkih občutno prekaša tudi najuspešnejša enota Avtotehna VIS. Zato pa je najmanjša enota Avtotehna leasing na najprivlačnejšem trgu. Za družbo Avtoniss je trg najmanj privlačen, najslabši konkurenčni položaj pa ima podjetje Avtenta.SI.

4.8 Analiza rezultatov portfeljske analize in izbira ustreznih strategij

Portfeljska matrika podjetja Avtotehna (slika 12 na prejšnji strani) nam pove, da ima podjetje večino svojih enot na srednje privlačnih trgih ter da je njihova konkurenčna moč povprečna. Podjetje ima sicer dve zelo konkurenčni enoti ter eno, ki ima slab konkurenčni položaj. Strateških poslovnih enot, ki bi bile izrazito privlačne ali neprivlačne, pa podjetje nima. Velika neuravnoteženost portfelja morebiti opozarja na preveč povprečne ocene meril uspešnosti SPE ter privlačnosti dejavnosti pri ocenjevalcih.

Ob domnevi, da ima podjetje omejena sredstva, je ne glede na podoben položaj SPE v matriki le-te potrebno razdeliti. Z ostrejšim ocenjevanjem bi dobili enote v večji meri razporejene po matriki. Enak učinek pa dosežemo, če priredimo prikaz tako, da se vrednosti na obeh oseh matrike začnejo s številom 10,6 in končajo z maksimalno vrednostjo 24. S tem v model zajamemo večino SPE, ko so glede na celoto še vedno v osrednjem delu portfeljske matrike podjetja Avtotehna.

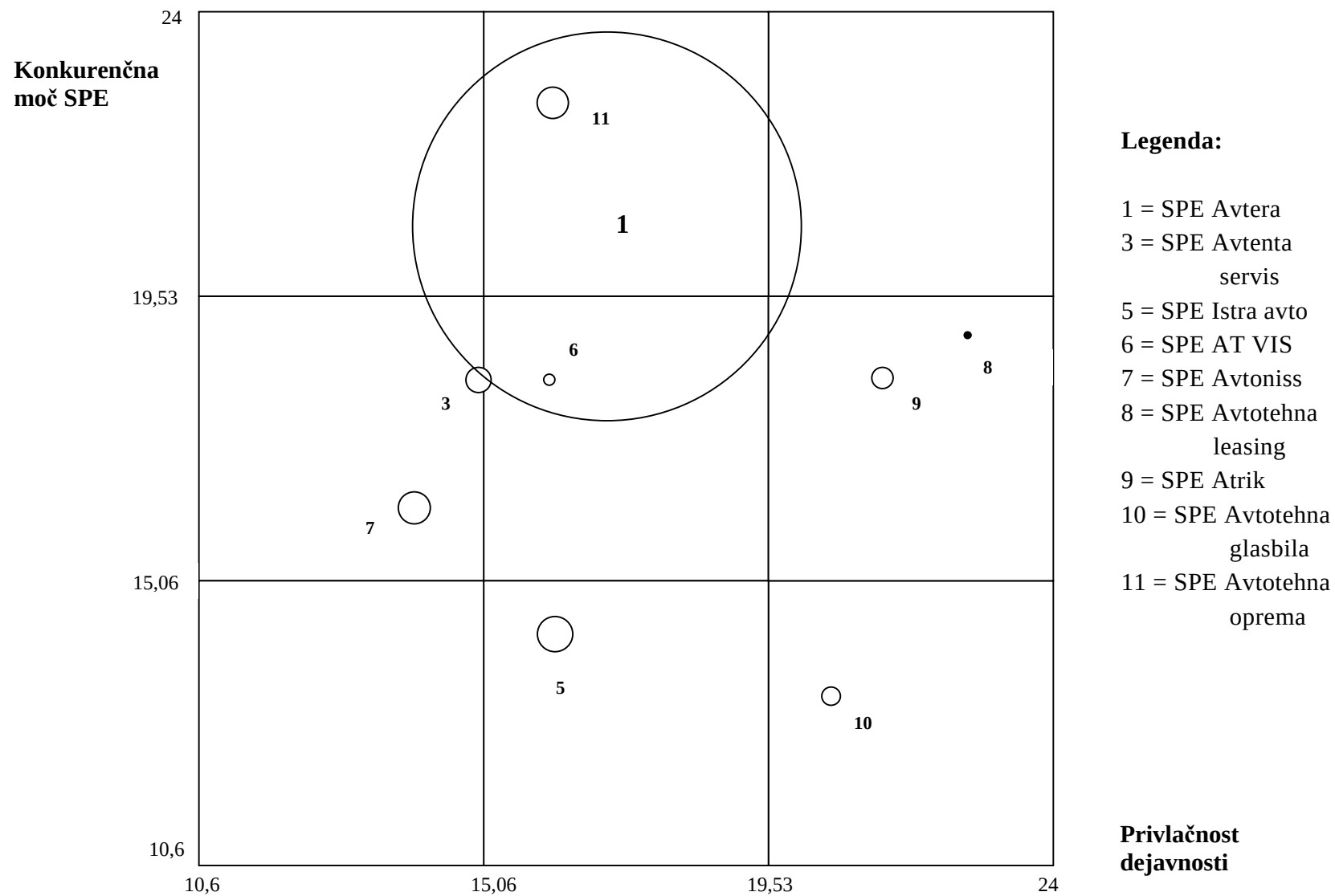
Dodaten prikaz portfelja podjetja Avtotehna, s katerim izbrane SPE medsebojno lažje primerjamo ter opredelimo strategije o njihovem razvoju, je v sliki 13 na naslednji strani.

Na osnovi rezultatov portfeljske analize oblikujemo osnovno (celovito) strategijo o razvoju podjetja kot celote oziroma njegovih SPE. Glede na privlačnost posamezne SPE portfeljski pristop General Electric ponuja tri osnovne strategije:

- strategija investiranja v rast in razvoj, kjer je privlačnost velika,
- strategija ohranjanja položaja in selektivnega investiranja, kjer je privlačnost srednja,
- strategija dezinvestiranja in »žetve«, kjer je privlačnost šibka.

V skladu s sprejeto smerjo prihodnjega razvoja strateških poslovnih enot oblikujemo strategijo poslovanja za vsako SPE. Na ravni poslovne strategije je v ospredju opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti enote in s tem večje uspešnosti ter izboljšanje tržnega položaja.

Slika 13: Prirejena matrika »Privlačnost trga – konkurenčni položaj« podjetja Avtotehna



Vir: Tabele 5,6,7.

Iz položaja najuspešnejše SPE Avtotehne VIS v sliki 12 (str. 42) izhaja za podjetje priporočljiva strategija investiranja v to enoto. Avtotehna VIS je bila v letu 2003 najrentabilnejša SPE in jo lahko imamo za »molzno kravo«. Dobro pa je potrebno premisliti, kam in koliko investirati. Vprašanje je, kolikšna je perspektivnost avtomobilskega trga, ki raste s stopnjo 5 odstotkov, zato bi bile smiselne manjše investicije predvsem v ohranjanje sedanjega tržnega položaja. Ostale SPE na področju Avtomobilizem, razen Avtotehne leasing, niso bile tako uspešne, kljub temu da tržijo enake proizvode in storitve. Istra avto ter Avtoniss sta v sliki 13 na prejšnji strani v polju »žetve«, AT VIS pa v polju selektivnega investiranja. Za omenjene SPE je trg srednje privlačen, za SPE Avtoniss pa še nekoliko manj (slika 13), zato bi podjetje lahko premišljalo o postopni ukinitvi te enote, ki trži ne tako privlačni blagovni znamki (Nissan, Suzuki). Ker je moč dobaviteljev (Opel) izjemno visoka (glej Tab. 6, na str. 40), uspeh družb pa je v veliki meri odvisen od privlačnosti modelov in cenovne politike dobavitelja, bi preostali SPE povečevali svoj tržni delež predvsem z dodajanjem novih prodajnih programov, blagovnih znamk, storitev, širitvijo servisnih dejavnosti in izkoriščanjem ekonomije obsega. V SPE Avtotehna leasing se podjetju splača vlagati, saj je na zelo privlačnem trgu, katerega rast je 8 odstotna. Poslovne strategije za omenjeno SPE bi lahko bile v izboljšanju kvalitete ponudbe ter njene širitve z dodatnimi storitvami.

Področje Proizvodnja podjetja Avtotehna zastopa srednje konkurenčna družba Atrik. Ker je dejavnost, s katero se SPE ukvarja, zelo privlačna, nam model priporoča strategijo investiranja v rast in razvoj. Eden od načinov za doseg rasti družbe je razširitev proizvodnega programa smetarskih nadgradenj s ponudbo druge komunalne opreme ter širitev na nove tuje trge.

Na področju Trgovina ima podjetje uspešno enoto Avtotehna oprema in manj uspešno Avtotehna glasbila, ki je v sliki 13 (str. 44) v polju selektivnega investiranja. Svoj položaj na trgu bi si SPE Avtotehna glasbila izboljšala z večjo stroškovno učinkovitostjo, kakovostjo poslovanja ter različnimi trženjskimi pristopi za povečanje prodaje. Avtotehna oprema ima zelo različen prodajni program. Sredstva, ki bi jih krovno podjetje vložilo v SPE, bi le-ta usmerila v programe, ki so uspešnejši in imajo večjo perspektivo.

Podjetje Avtotehna usmerja svoje poslovno področje Informacijska tehnologija (IT) v distribucijo, prodajo IT opreme ter razvoj samega področja. Trg je za izbrane SPE tega področja srednje privlačen. Strateški poslovni enoti Avtera in Avtenta servis, ki sta podobni tudi po uspešnosti, bi lahko optimirali svoji poslovni dejavnosti. To ne pomeni prav velikih vlaganj, temveč iskanje možnosti za znižanje stroškov, večjo kakovost storitev, boljši pristop do kupcev in podobno. Drugače je s SPE Avtenta.SI, ki bi jo bilo glede na položaj v matriki ter nerentabilnost poslovanja potrebno ukiniti. Vendar pa je Avtenta.SI strateško pomembna družba za zaokrožitev področja, saj trži IT storitve in omogoča dostop do končnega kupca. Družba je zelo mlada, nastala iz oddelkov, ki so v preteklosti podpirali distribucijo in niso bili izpostavljeni trgu. Trenutno je v fazi sanacije, ki se bo končala v letu 2005.

Ker je v celoti portfelj podjetja Avtotehna skoncentriran v osrednjem delu portfeljske matrike, je potrebno skrbno spremljati razvoj posameznih SPE. Ob velikem številu »vprašajev« bi morali še posebno pozornost nameniti SPE Avtenta.SI, ki je ne glede na priporočljivo strategijo ne opuščamo. Na osnovi izbrane strategije za posamezno SPE ocenimo vplive strategij. Tako dobimo nove podatke za portfeljsko matriko podjetja v prihodnosti. S tem bi pristop naredili bolj dinamičen in vsaj nekoliko omilili pomanjkljivost modela, ki se sicer kaže v njegovi statičnosti.

5 SKLEP

Namen planiranja kot ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti in kot usklajevanja delov v celoto je uspešnost poslovanja podjetja. Planiranje mora ustrezati značilnostim podjetja in okolja, v katerem posluje. Razvoj gospodarjenja ter spremembe v okolju so poudarile strateško planiranje, ki je v današnjem dinamičnem okolju ključno za uspešno rast in razvoj gospodarskih organizacij.

Velik izziv za ravnatelje podjetij pomeni tudi oblikovanje takšne organizacijske strukture, ki bi ustrezala posameznemu podjetju, zagotavljala učinkovit sistem podpore pri spremljanju ciljev in uresničevanju strateških planov ter visoko stopnjo prilagodljivosti na spremembe v okolju in podjetju samem. Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura je pogost odgovor na težave rastočih, vedno bolj kompleksnih ter geografsko razdrobljenih gospodarskih organizacij.

Proces strateškega planiranja v poslovno-enotno organiziranih podjetjih pomeni usklajevanje poslovnih enot, ki najpogosteje temelji na poslovni politiki podjetja. Pomembna vprašanja, na katera si morajo sestavljena podjetja v procesu strateškega planiranja odgovoriti, so zlasti: s katerimi dejavnostmi se oziroma naj bi se enote ukvarjale, v kakšnem okvirnem obsegu ter kako naj tekmujejo na teh področjih. V ta namen se je razvilo več metod, med katerimi je pogosta portfeljska analiza.

Z diplomskim delom sem predstaviti portfeljski pristop, njegovo vlogo in pomen v strateškem planiranju horizontalno diverzificiranih podjetjih ter ga uporabil v primeru podjetja Avtotehna. Z opredelitvijo SPE podjetja, izbiro meril uspešnosti in privlačnosti trga, ocenjevanjem ter umestitvijo SPE v izbrano matriko General Electric sem dobil grafičen prikaz strateškega položaja podjetja Avtotehna oziroma njenih SPE. Podjetje ima večino SPE zbranih v srednje privlačnem delu matrike, kar otežuje medsebojno primerjavo SPE ter izbiro ustreznih strategij o njihovem razvoju. S prirejenim portfeljskim prikazom sem sklenil, naj podjetje zmerno investira v družbi Avtera in Avtenta servis, ki naj si prizadevata povečati svojo učinkovitost. Potreben je premislek o prihodnjem položaju SPE Avtenta.SI predvsem, če je privlačnost trga dovolj velika, da je ustrezno enoto razvijati. Večje investicije prav tako niso smiselne na področju Avtomobilizem. Podjetje bi lahko premišljalo o postopni ukinitvi SPE Avtoniss ter večjem vlaganju v privlačnejšo dejavnost družbe Avtotehna leasing. Glede

na položaj SPE Atrik so smiselna investicijska vlaganja v rast in razvoj te enote. Podjetje naj investira tudi v SPE Avtotehna oprema, vendar v bolj obetajoče programe, s selektivnim investiranjem v SPE Avtotehna glasbila pa le-to spodbuditi k večji konkurenčnosti.

Pri portfeljski analizi smo pomembno omejeni s podatki, ki jih lahko pridobimo. Za izbrano podjetje, kjer ima večina SPE podoben strateški položaj, bi bila potrebna veliko bolj poglobljena analiza ter večje poznavanje podjetja in njegovih enot. Ne glede na mnoge pomanjkljivosti in omejitve se je portfeljska analiza uveljavila kot zelo koristen pripomoček pri strateškem odločanju ravnateljev sestavljenega podjetja. Res pa je, da ni in ne sme biti prevladujoča metoda oblikovanja strategij podjetja. Portfeljski pristopi veliko bolje orišejo trenutni strateški položaj podjetja kot pa prihodnost podjetja. Portfeljska analiza nam žal tudi ne pokaže novih priložnosti.

LITERATURA

1. Aaker David A.: Strategic Market Management. 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1992. 394 str.
2. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
3. Carnall Colin, Maxwell Susan: Management : Principles and Policy. Cambridge : ICOSA Publishing Ltd, 1988. 173 str.
4. Coate B. Malcolm: Pitfalls in Portfolio Planning. Long Range Planning, Oxford, 16(1983), 3, str. 47 – 56.
5. David Fred R.: The Strategic Planning Matrix – A Quantitative Approach. Long Range Planning, Oxford, 19(1986), 5, str. 102 – 107.
6. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
7. Haspeslagh Philippe: Portfolio Planning : Uses and Limits. Harvard Business Review, Boston, 60(1982), 1, str. 58 – 73.
8. Hedley Barry: Strategy and the “Business Portfolio”. Long Range Planning, Oxford, 10(1977), 1, str. 9 – 15.
9. Kavčič Bogdan, Deškovič Darko: Strategija in uspešnost. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 120 str.
10. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje : analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
11. Linneman Robert E., Thomas Michael J.: A Commonsense Approach to Portfolio Planning. Long Range Planning, Oxford, 15(1982), 2, str. 77 – 92.

12. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
13. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
14. Lorange Peter, Vancil Richard F.: How to Design a Strategic Planning System. Harvard Business Review, Boston, 54(1976), 5, str. 75 – 81.
15. Neubauer Franz – Friedrich: Upravljanje s portfeljem: Potencialni dobiček – teorija in praksa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1991. 163 str.
16. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica : Didakta, 1991. 366 str.
17. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja – 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
18. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
19. Rozman Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 44(1995), 20, str. 91 – 94.
20. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
21. Rozman Rudi: Business Analysis – The Way to Problem Recognition. The Journal of Indian Management & Strategy, 5(2000a), 3, str. 51 – 58.
22. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
23. Schermerhorn John R., Jr.: Management, 6th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1999. 524 str.
24. Sharplin Arthur: Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 1985. 588 str.
25. Vancil Richard F., Lorange Peter: Strategic Planning in Diversified Companies. Harvard Business Review, Boston, 53(1975), 1, str. 81 – 90.
26. Walker Robert F.: Portfolio Analysis in Practice. Long Range Planning, Oxford, 17(1984), 3, str. 63 – 71.

VIRI

1. Informacija o poslovanju skupine Avtotehna v letu 2003. Ljubljana : Avtotehna d.d., 2004. 47 str.
2. Letno poročilo Avtotehne d.d. za leto 2002. Ljubljana : Avtotehna d.d., maj 2003. 39 str.
3. Letno poročilo Avtotehne d.d. za leto 2003. Ljubljana : Avtotehna d.d., maj 2004. 79 str.
4. Plan poslovanja Avtotehne d.d. v letu 2004. Ljubljana : Avtotehna d.d., 2003. 33 str.

PRILOGE

Priloga 1: Izračun kazalcev uspešnosti za družbe področja IT

Priloga 2: Izračun kazalcev uspešnosti za družbe področja Proizvodnja in Trgovina

Priloga 3: Izračun kazalcev uspešnosti za družbe področja Avtomobilizem

Priloga 4: Razporeditev kvantitativnih ocen uspešnosti po razredih

Priloga 5: Kvantitativni kriteriji uspešnosti strateških poslovnih enot

Priloga 6: Kriteriji tržne privlačnosti

Priloga 1: Izračun kazalcev uspešnosti za družbe področja IT

	Elementi	Avtera	Avtenta.SI	Avtenta servis
1.	Čisti dobiček v SIT	143.030.659	-87.215.043	1.169.669
2.	Povprečna vrednost sredstev v SIT	3.833.206.352	1.074.241.135	251.291.854
3.	Dobičkonosnost sredstev (ROA) (1:2) v %	3,73	-8,12	0,47
4.	Amortizacija v SIT	81.119.927	31.112.499	13.772.890
5.	Donosnost sredstev (ROI) ((1+4):2) v %	5,85	-5,22	5,95
6.	Poslovni prihodki v SIT	14.754.852.468	1.492.877.767	959.787.549
7.	Povprečno stanje terjatev v SIT	2.085.869.555	460.413.114	114.217.187
8.	Koeficient obračanja terjatev (6:7)	7,07	3,24	8,40
9.	Povprečno stanje zalog v SIT	1.143.483.593	181.279.553	92.744.243
10.	Koeficient obračanja zalog (6:9)	12,90	8,24	10,35
11.	Nabavna vrednost prodanega blaga v SIT	12.226.082.540	1.001.445.635	530.767.299
12.	Razlika v ceni (RvC) v SIT (6-11)	2.528.769.928	491.432.132	429.020.250
13.	RvC v prihodkih od prodaje (%) (12:6)	17,14	32,92	44,70

Vir: Izkaz stanja in izkaz uspeha družb Avtera, Avtenta.SI, Avtenta servis v letih 2002 in 2003 in lasten izračun.

Priloga 2: Izračun kazalcev uspešnosti za družbe področja Proizvodnja in Trgovina

	Elementi	Atrik	Avtotehna glasbila	Avtotehna oprema
1.	Čisti dobiček v SIT	11.740.289	1.481.851	40.773.448
2.	Povprečna vrednost sredstev v SIT	491.737.162	211.060.746	402.861.543
3.	Dobičkonosnost sredstev (ROA) (1:2) v %	2,39	0,70	10,12
4.	Amortizacija v SIT	18.824.641	5.062.522	10.556.532
5.	Donosnost sredstev (ROI) ((1+4):2) v %	6,22	3,10	12,74
6.	Poslovni prihodki v SIT	806.175.060	694.637.683	1.190.661.309
7.	Povprečno stanje terjatev v SIT	105.692.863	56.321.295	193.401.882
8.	Koeficient obračanja terjatev (6:7)	7,63	12,33	6,16
9.	Povprečno stanje zalog v SIT	242.599.472	136.351.140	179.746.545
10.	Koeficient obračanja zalog (6:9)	3,32	5,09	6,62
11.	Nabavna vrednost prodanega blaga v SIT	25.490.913	509.741.505	840.252.596
12.	Razlika v ceni (RvC) v SIT (6-11)	780.684.147	184.896.178	350.408.713
13.	RvC v prihodkih od prodaje (%) (12:6)	96,84	26,62	29,43

Vir: Izkaz stanja in izkaz uspeha družb Atrik, Avtotehna glasbila, Avtotehna oprema v letih 2002 in 2003 in lasten izračun.

Priloga 3: Izračun kazalcev uspešnosti za družbe področja Avtomobilizem

Elementi		Avtotehna VIS	Istra avto	AT VIS
1.	Čisti dobiček v SIT	155.271.276	-17.513.810	399.773
2.	Povprečna vrednost sredstev v SIT	1.937.117.485	329.080.530	113.279.965
3.	Dobičkonosnost sredstev (ROA) (1:2) v %	8,02	-5,32	0,35
4.	Amortizacija v SIT	263.865.611	17.358.625	9.973.391
5.	Donosnost sredstev (ROI) ((1+4):2) v %	21,64	-0,05	9,16
6.	Poslovni prihodki v SIT	4.208.919.639	1.337.554.409	425.295.342
7.	Povprečno stanje terjatev v SIT	340.336.071	108.885.631	26.842.898
8.	Koeficient obračanja terjatev (6:7)	12,37	12,28	15,84
9.	Povprečno stanje zalog v SIT	313.692.602	141.670.093	39.153.120
10.	Koeficient obračanja zalog (6:9)	13,42	9,44	10,86
11.	Nabavna vrednost prodanega blaga v SIT	2.707.047.282	1.141.584.514	285.878.369
12.	Razlika v ceni (RvC) v SIT (6-11)	1.501.872.357	195.969.895	139.416.973
13.	RvC v prihodkih od prodaje (%) (12:6)	35,68	14,65	32,78

Elementi		Avtoniss	Avtotehna leasing
1.	Čisti dobiček v SIT	20.181.842	85.101.959
2.	Povprečna vrednost sredstev v SIT	296.805.917	1.587.694.472
3.	Dobičkonosnost sredstev (ROA) (1:2) v %	6,80	5,36
4.	Amortizacija v SIT	8.453.685	21.517.664
5.	Donosnost sredstev (ROI) ((1+4):2) v %	9,65	6,72
6.	Poslovni prihodki v SIT	1.215.142.089	93.142.976
7.	Povprečno stanje terjatev v SIT	106.200.442	366.881.564
8.	Koeficient obračanja terjatev (6:7)	11,44	0,25
9.	Povprečno stanje zalog v SIT	140.527.795	4.165.798
10.	Koeficient obračanja zalog (6:9)	8,65	22,36
11.	Nabavna vrednost prodanega blaga v SIT	984.817.081	34.436.851
12.	Razlika v ceni (RvC) v SIT (6-11)	230.325.008	58.706.125
13.	RvC v prihodkih od prodaje (%) (12:6)	18,95	63,03

Vir: Izkaz stanja in izkaz uspeha družb Avtotehna VIS, Istra avto, AT VIS, Avtoniss, Avtotehna leasing v letih 2002 in 2003 in lasten izračun.

Priloga 4: Razporeditev kvantitativnih ocen uspešnosti po razredih

Kazalniki	0	1	2	3	4
Dobičkonosnost sredstev (ROA) v %	pod 0	0 do 2	2 do 3,5	3,5 do 7	nad 7
Donosnost sredstev (ROI) v %	pod 0	0 do 6	6 do 10	10 do 12	nad 12
Koeficient obračanja terjatev	pod 6	6 do 9	9 do 12,3	12,3 do 15	nad 15
Koeficient obračanja zalog	pod 6	6 do 9	9 do 11	11 do 13	nad 13
RvC (%)	pod 17	17 do 27	27 do 35	35 do 45	nad 45

Vir: Lasten vir.

Priloga 5: Kvantitativni kriteriji uspešnosti strateških poslovnih enot

Kriterij / Ocena	0	1	2	3	4
Ugled in prepoznavnost družbe	Podjetje je na trgu malo časa, njena prepoznavnost in ugled sta zanemarljiva		srednja		Podjetje je na trgu dalj časa, njena prepoznavnost je velika, ima že dolgoročen ugled
Lokacija podjetja	Podjetje je na slabi in nezanimivi lokaciji		srednja		Podjetje ima odlično lokacijo
Ustreznost kadra	Kader ni ustrezno usposobljen, management je slab in neučinkovit		povprečna		Kader je ustrezno usposobljen, management je odličen in izredno učinkovit

Vir: Lasten vir.

Priloga 6: Kriteriji tržne privlačnosti

Kriterij / Ocena	0	1	2	3	4
Rast trga	trg pada	0% do 6%	6% do 10%	10% do 15%	nad 15%
Donosnost panoge	pada ali je celo negativna		srednja		močno raste
Moč in intenzivnost konkurence	agresivna in močna		srednja		je skoraj ni
Moč dobaviteljev	velika, malo monopolnih dobaviteljev		srednja		majhna, veliko število enakovrednih dobaviteljev
Moč kupcev	velika, majhno število monopolnih kupcev		srednja		majhna, veliko število majhnih enakovrednih kupcev
Moč konkurence	Konkurenca je močna, agresivna in se povečuje		srednja		Konkurence praktično ni
Občutljivost na ekonomska gibanja (tečaj, inflacija,...)	Ekonomska gibanja imajo <u>nadpovprečno močan</u> vpliv na velikost prodaje		povprečna		Velikost prodaje je <u>neobčutljiva</u> na ekonomska gibanja

Vir: Lasten vir.