

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**NATAŠA KOŽELJ**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA  
TAJFUN PLANINA D.O.O.**

**Ljubljana, avgust 2007**

**NATAŠA KOŽELJ**

## **IZJAVA**

Študentka Nataša Koželj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. 08. 2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

1 UVOD .....	1
2 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA .....	2
3 PREDSTAVITEV PODJETJA TAJFUN PLANINA D.O.O. ....	4
3.1 ZGODOVINA PODJETJA .....	4
3.2 PODJETJE DANES .....	5
3.3 VIZIJA PODJETJA.....	5
4 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA TAJFUN PLANINA D.O.O. ....	6
4.1 ŠIRŠE OKOLJE .....	6
4.1.1 Gospodarsko okolje.....	6
4.1.2 Politično-pravno okolje .....	7
4.1.3 Tehnično-tehnološko okolje.....	8
4.1.4 Naravno okolje .....	8
4.1.5 Kulturno okolje .....	9
4.2 OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI PANOGE .....	9
4.2.1 Pogajalska moč kupcev .....	10
4.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev .....	10
4.2.3 Nevarnost pojava substitutov .....	11
4.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	11
4.2.5 Konkurenca med obstoječimi konkurenti .....	11
5 CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA TAJFUN PLANINA D.O.O. ....	12
5.1 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	12
5.2 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH .....	14
5.2.1 Podstruktura proizvoda .....	14
5.2.2 Tržna podstruktura .....	16
5.2.3 Finančna podstruktura .....	20
5.2.4 Kadrovska podstruktura .....	21
5.2.5 Organizacijska podstruktura.....	23
5.2.6 Tehnološka podstruktura .....	25
5.2.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	27
5.2.8 Profil prednosti in slabosti.....	28
5.3 OCENJEVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH.....	29
5.3.1 Podstruktura proizvoda .....	29
5.3.2 Tržna podstruktura .....	30
5.3.3 Finančna podstruktura .....	31
5.3.4 Kadrovska podstruktura .....	32
5.3.5 Organizacijska podstruktura.....	32
5.3.6 Tehnološka podstruktura .....	33
5.3.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	33
5.3.8 Profil priložnosti in nevarnosti.....	34

5.4 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI .....	35
6 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA TAJFUN PLANINA D.O.O. ...	35
6.1 POSLANSTVO .....	36
6.2 OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV .....	36
6.2.1 Splošni strateški cilji .....	36
6.2.2 Ugotavljanje planske vrzeli .....	36
6.2.3 Strateški cilji podjetja po podstrukturah.....	37
6.3 POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNIH STRATEGIJ NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE.....	38
6.3.1 Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti .....	38
6.3.2 Strategija diferenciacije.....	39
6.3.3 Strategija razvijanja tržne niše ali tržne praznine.....	39
6.4 OBLIKOVANJE GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE .....	39
7 SKLEP .....	42
LITERATURA .....	43
VIRI.....	44
PRILOGE	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnejši makroekonomski kazalci razvoja Slovenije .....	7
Tabela 2: Ocena privlačnosti panoge podjetja Tajfun.....	11
Tabela 3: Obseg in struktura prihodkov podjetja Tajfun v letih 2004 in 2005 v EUR .....	12
Tabela 4: Obseg in struktura odhodkov podjetja Tajfun v letih 2004 in 2005 v EUR.....	12
Tabela 5: Poslovni izid podjetja Tajfun v letih 2003, 2004 in 2005 v EUR .....	13
Tabela 6: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Tajfun v letih 2004 in 2005.....	13
Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda .....	16
Tabela 8: Čisti prihodki od prodaje v EUR za leto 2003, 2004 in 2005 .....	18
Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture .....	19
Tabela 10: Pomembnejši kazalniki finančne podstrukture podjetja Tajfun za leto 2004 in 2005 v primerjavi s panogo v letu 2005 .....	20
Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture .....	21
Tabela 12: Število zaposlenih v obdobju 2000-2006 .....	22
Tabela 13: Izobrazbena struktura podjetja Tajfun za leto 2000, 2005 in 2006 .....	22
Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	23
Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture .....	24
Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture .....	26
Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture.....	28
Tabela 18: Profil prednosti in slabosti podjetja Tajfun z vidika podstruktur.....	29
Tabela 19: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Tajfun z vidika podstruktur .....	34
Tabela 20: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Tajfun.....	35
Tabela 21: Splošni strateški cilj podjetja Tajfun .....	36

## KAZALO SLIK

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja .....	3
Slika 2: Model skupin določljivk privlačnosti panoge.....	10
Slika 3: Prodaja po programih za leto 2005 .....	15
Slika 4: Struktura prodajnih trgov in njihovi deleži v prihodku v letu 2005 .....	17
Slika 5: Planska vrzel čistih prihodkov od prodaje v EUR za obdobje 2004-2009 .....	37

## 1 UVOD

Spremembe v okolju so izredno hitre in velikokrat lahko usodno vplivajo na poslovanje podjetja. Pravočasno zaznavanje, pravilna interpretacija in predvidevanje bodočih smeri razvoja sprememb, danes predstavljajo pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Živimo namreč v svetu, v katerem prevladujejo tveganje, kompleksnost in negotovost. Že majhna priložnost lahko ima izjemen vpliv na dosežene rezultate. Zato se mora biti podjetje sposobno zelo hitro odzivati na nepričakovane spremembe.

V sodobnem poslovnem svetu prevladujejo načela stalnega tekmovanja in konkurence. Potrebno se je boriti in si prizadevati, da bi bili boljši od drugih. Konkurenca ni samo silovita, pač pa tudi hitrejša. »Delati prave stvari« je v veliki meri zagotavljalo uspešnost na trgu; »delati prave stvari prav« je ta uspeh skoraj zajamčilo. Danes pa je treba prave stvari delati prav, poleg tega pa še hitreje kot kdo drug. Nobeden od obeh prejšnjih pogojev ni izgubil nič svojega prvotnega pomena, tako da hitrost ne more nadomestiti kakovosti. Hitrost namreč mora dopolnjevati kakovost, da podjetje zadovolji kupce prej kot konkurenti in si zagotovi trajni položaj na trgu (Abell, 1995, str. 241).

Predmet diplomskega dela je razvijanje strategije podjetja Tajfun Planina d.o.o., v katerem se ukvarjajo s proizvodnjo lažje gozdarske mehanizacije. To je pretežno izvozno podjetje, saj več kot 90 % celotne proizvodnje izvozijo na tuje trge. Vsako proizvodno podjetje je izpostavljeno nenehni konkurenci. Zaradi tega je potrebno na trgu nastopati s čim bolj uporabnimi izdelki visoke kakovosti s konkurenčno ceno v čim krajšem času, pri čemer postaja čas vedno bolj pomemben dejavnik konkurenčnosti. Pri tem imajo logistika, gospodarjenje z materialom ter načrtovanje in vodenje proizvodnje zelo pomembno vlogo.

Osnovni namen diplomskega dela je predlagati poslovno strategijo podjetja Tajfun, ki bi lahko bila v pomoč vodstvu podjetja pri sprejemanju strateških odločitev. Uspešno poslovanje namreč zahteva jasno strategijo z določenimi ciljnim trgi in s posvečanjem kar največje pozornosti dejavnikom, ki so odločilni za uspeh.

Cilj diplomskega dela je analizirati stanje v podjetju Tajfun in na podlagi ugotovitev razviti uspešno poslovno strategijo. Na podlagi analize okolja in SWOT analize podjetja bom poiskala šibke točke v dosedanjem poslovanju podjetja in bistvene prednosti ter priložnosti, na katerih podjetje lahko gradi nadaljnji razvoj. Oblikovati želim takšno strategijo, ki bo maksimirala prednosti in priložnosti ter minimizirala slabosti in nevarnosti podjetja.

Pri pisanju diplomskega dela se bom opirala na strokovno literaturo, članke, internetne vire, interno gradivo podjetja ter na informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi. Analiza poslovanja podjetja bo na osnovi podatkov iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za leta 2003, 2004 in 2005. Ker bo analiza temeljila na časovni primerjavi, je bilo potrebno pri

analiziranju vrednostno izraženih podatkov izločiti vpliv inflacije v proučevanem obdobju. Podatke iz prejšnjih let sem popravila na raven iz leta 2005. Za popraviljanje podatkov iz bilanc stanja sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin, za podatke iz izkaza poslovnega izida pa povprečni indeks cen življenjskih potrebščin. Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida v tekočih in stalnih cenah sta v Prilogah 1 in 2.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. Najprej je uvod, nato pa v drugem poglavju na kratko teoretično predstavim strateški management. Sledi poglavje, kjer predstavim podjetje Tajfun. V četrtem poglavju je predstavljeno okolje podjetja, ki je razdeljeno na širše in ožje okolje oz. na ocenjevanje privlačnosti panoge. V naslednjem poglavju opravi celovito oceno podjetja. Najprej analiziram uspeh in uspešnost poslovanja, nato pa ocenim prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po podstrukturah. Šesto poglavje predstavlja jedro diplomskega dela. V tem poglavju opredelim strateške cilje, predstavim generične poslovne strategije in predlagam poslovno strategijo podjetja Tajfun. Delo zaključim s sklepom, kjer povzamem bistvo diplomskega dela.

## **2 OPREDELITEV IN PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA**

Strateški management je nujni sestavni del vsakega uspešnega podjetja. Podjetja se pri svojem poslovanju soočajo z naraščajočo kompleksnostjo in turbulentnostjo okolja, ki v veliki meri otežuje planiranje. Brez sistematičnega analiziranja, spremljanja in predvidevanja poslovnega okolja, je vsako poslovanje podjetja tvegano. S pomočjo strateškega planiranja poskušamo delno ublažiti negotovost in kompleksnost celotnega procesa usmerjanja razvoja podjetja (Vila, Kovač, 1998, str. 221). Odločitve v zvezi z izdelki, lokacijo, strukturo in imenovanjem vodstva so ključne, ker imajo nenehen vpliv na učinek podjetja. Sprejemanje teh ključnih odločitev in njihovo izvajanje v praksi lahko definiramo kot proces strateškega managementa (Bowman, 1994, str. 11).

Dejstvo v poslovnem svetu je, da so v mnogih podjetjih težnje po ohranjanju trenutnega stanja zelo močne. Pogosto mora priti skoraj do krize, preden se vodstvo odloči, da bo strateškemu managementu posvetilo več kot le navidezno odobravanje (Bowman, 1994, str. 21). Vodstvo podjetja se mora zavedati, da je potrebno večkrat razmisliti o svojih strategijah, ciljnih in delovanju. To, kar je še včeraj veljalo za zmagovito poslovno načelo, lahko danes zaradi hitrih sprememb naenkrat zastari (Kotler, 1998, str. 2). Strateški management je preučevanje hitro razvijajočih se okoliščin, ki se pojavi kot odgovor na povečanje negotovosti okolja, ki obdaja podjetje. Preučevanje se nanaša na podjetje kot celoto in skuša pojasniti, zakaj nekatera podjetja rastejo in se razvijajo, medtem ko druga stagnirajo in propadajo (Hunger, Wheelen, 1993, str. 6). Vpliv okolja na uspešnost poslovanja je lahko velik, stvar managementa pa je, ali ga zna izkoristiti in če ga obvladuje, ali pa okolje obvladuje podjetje. Rozman (1993, str. 50) zato pravi, da je značilnost strateškega managementa v nenehni interakciji okolja in podjetja, v iskanju dinamičnega in s tem dolgoročnega sožitja med njima.



Obstaja zelo veliko različnih modelov procesa strateškega managementa. Med seboj so nekoliko različni, vendar so v osnovi vsi namenjeni oblikovanju, uresničevanju in kontroli strategij podjetja. V nadaljevanju bom predstavila Pučkov model.

Po Pučku se strateški management nanaša na oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki so povezane z zadevami, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje (Pučko, 2003, str. 18). Njegov model je sestavljen iz treh delov (Pučko, 2003, str. 115):

- izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje,
- strateško planiranje v ožjem pomenu besede in
- uresničevanje ter kontrola uresničevanja strategij.

V fazi izdelave planskih predpostavk je treba oceniti razvoj v širšem in ožjem (ciljnem) okolju podjetja, narediti analizo poslovanja ter opredeliti vizijo in poslanstvo. Strateško planiranje v ožjem pomenu besede lahko razdelimo na dve fazi. Prva je iskanje in zaznavanje poslovnih razvojnih problemov podjetja, kjer je potrebno napraviti celovito ocenjevanje podjetja. Drugi korak se imenuje faza oblikovanja strateških planov, ki jo razčlenimo še na podfazo postavljanja strateških planskih ciljev in opredeljevanja morebitnih planskih vrzeli, na podfazo razvijanja strategij za doseg ciljev, na podfazo ocenjevanja razvitih strategij in podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov. V naslednji fazi sledi uresničevanje in kontrola uresničevanja strategije. V okviru uresničevanja gre med drugim za taktično planiranje, programiranje, predračunavanje, kadrovanje in usmerjanje. V zadnji fazi sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij. Razčlenitev teh faz je podana v Sliki 1.

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje
Analiza poslovanja					programiranje
Vizija in poslanstvo					predračunavanje
					kadrovanje
					usmerjanje
					Kontrola

Vir: Pučko, 2003, str. 115.

Eden od ključnih sestavnih delov procesa strateškega planiranja je celovito ocenjevanje podjetja. Pri celoviti oceni podjetja gre za analizo preteklih, sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Prijemi tega ocenjevanja so lahko različni. Usmerjeni so lahko na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote podjetja (Pučko, 2003, str. 129). Samo celovit pogled na podjetje, njegovo okolje in razmerja med njegovimi udeleženci, zagotavlja podjetju v sodobnem poslovnem okolju učinkovit in uspešen razvoj (Biloslavo, 2006, str. 13).

Takšno celovito ocenjevanje podjetja je možno izvesti na tri osnovne načine. To so SWOT analiza, portfeljska analiza in Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti. V svojem diplomskem delu se bom osredotočila na SWOT analizo podjetja, ki je zaradi enostavne uporabe in preglednosti, najbolj razširjena v praksi.

Uresničevanje strategije zahteva, da so vse poslovne enote in zaposleni usklajeni in povezani s strategijo. Zaradi hitrih sprememb v tehnologiji, konkurenci in zakonodaji, mora oblikovanje in uresničevanje strategije postati nenehen proces, v katerem sodelujejo vsi. Uspeh pride, ko strategija postane vsakodnevno delo vseh (Kaplan, Norton, 2001, str. 16).

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA TAJFUN PLANINA D.O.O.**

#### **3.1 ZGODOVINA PODJETJA**

Začetki podjetja segajo v leto 1967, ko se je v kraju Planina pri Sevnici v obrtni delavnici izdelal prvi puhalnik za seno. Ker le-ti delujejo po načelu ventilatorja, ki ustvarja močan tok zraka, so ga poimenovali »Tajfun«. Po njem pa je tudi današnje podjetje dobilo svoje ime. Že prvo leto so izdelali in prodali devet puhalnikov. Vsa naslednja leta so zaposlovali pet do deset delavcev, tako da je po desetih letih kolektiv štel že 80 ljudi. Ustanovitev Tajfuna je zaustavila odseljevanje mladih in Planina je postala poznana po proizvodnji strojev. Proizvodnja puhalnikov je neprestano naraščala, tako da so leta 1975 dosegli številko 3600 puhalnikov na leto. Skupno so jih izdelali okoli 30.000, potem pa je zanimanje zanje na trgu počasi zamrlo. Skozi leta so proizvajali različne stroje, kot so obračalniki sena »Sental«, trosilnike hlevskega gnoja, uni linearne sisteme in vrsto drugih strojev, ki sodijo v t. i. »hoby-programe«. Med temi je bila izvozno posebej zelo uspešna izdelava krožnih žag za nemško podjetje AL-KO, za katero so jih proizvajali od leta 1988 do 1996. Potem pa se je na evropski trg pričel prodor cenениh izdelkov iz azijskih držav, tako da so v Tajfunu morali ta program opustiti. Vsi ti izdelki so bili razviti in tehnološko obdelani v samem podjetju.

### **3.2 PODJETJE DANES**

Danes je Tajfun Planina d.o.o. zasebno podjetje s 142 zaposlenimi in 40-letno tradicijo. Podjetje se je specializiralo predvsem za proizvodnjo strojev za gozdarstvo. Glede namena uporabe se podjetje uvršča v kmetijsko-gozdarski sektor. Leto 1979 je zaznamoval začetek razvoja in izdelave gozdarskih vitlov, ki so še danes glavni proizvod podjetja. Najnovejša izdelka pa sta rezalno cepilna stroja RCA 320 in RCA 380. Tradicija, vrhunska kakovost, varnost, skrb za kupce so le nekatere karakteristike, ki odlikujejo podjetje. Tajfun je pretežno izvozno podjetje, saj več kot 90 % celotne proizvodnje izvozi na tuje trge. Podjetje si za največji uspeh šteje, da so na področju traktorskih gozdarskih vitlov postali vodilni in največji proizvajalec v Evropi in da vse produkte prodajajo pod lastno blagovno znamko Tajfun. K temu uspehu so veliko prispevale izvirne razvojne rešitve njihovih izdelkov, konstantna kvaliteta izdelkov in pravilna tržna naravnost.

Višina kapitala ob ustanovitvi podjetja je bila 136.899 EUR. Podjetje ni razdeljevalo dobička niti v preteklosti niti ga ne namerava v prihodnosti, tako da ves dobiček ostaja v podjetju. V letu 2004 so tako izvršili dvig osnovnega kapitala na 998.198 EUR. Podjetje se zaenkrat lastniško ne povezuje z drugimi podjetji.

V podjetju imajo poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo (glej Prilogo 3). Na prvem nivoju je direktor podjetja, drugi nivo pa predstavljajo vodje posameznih področij. Direktor usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat dela vseh poslovnih področij. Odločanje je precej centralizirano, kar je v veliki meri posledica lastništva, ki je zasebno, saj gre za družinsko podjetje. V podjetju v zadnjem času prihaja v ospredje tudi projektno organiziranje.

Podjetje Tajfun se uvršča v panogo kovinskopredelovalne industrije. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada podjetje v skupino z oznako DK/29.320, kamor se uvrščajo podjetja, katerih glavna dejavnost je proizvodnja drugih kmetijskih in gozdarskih strojev.

### **3.3 VIZIJA PODJETJA**

Vsak podjetnik se mora vprašati, kakšno bo podjetje čez daljše obdobje in kakšne so njegove ambicije, zato mora imeti oblikovano vizijo. Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v podjetju za novo stvarnost (Tavčar, 2003, str. 21). Biti mora jasno, enostavno in realistično opredeljena, ter mora predstavljati izziv za zaposlene.

Vizija podjetja Tajfun je ostati največji proizvajalec traktorskih gozdarskih vitlov na tritočkovni priklop v Evropi in postati najmočnejši v tem segmentu tudi drugod po svetu. Z novimi izdelki, kot so rezalno cepilni stroji in kombinirane mobilne žičnice, želijo dosegati

podobne tržne deleže kot z vitli. Celotno dejavnost razvijajo v matičnem okolju, kjer so ustvarili mnoge potenciale in znanja, kjer imajo ugodne poslovne vire in kjer lahko prispevajo k celostnemu socialnemu in družbenemu razvoju tega regionalnega območja.

#### **4 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA TAJFUN PLANINA D.O.O.**

Pri predvidevanju in analizi okolja je vedno v ospredju pravočasno zaznavanje različnih sprememb in trendov v okolju, ki lahko z večjo ali manjšo mero vplivajo na poslovanje podjetja. Pri tem je pomembno, da jih zaznamo pravočasno in če se nanje pripravimo, lahko spremembe pomenijo prednost v poslovanju (Vila, Kovač, 1998, str. 232). Temeljna značilnost poslovnega okolja je turbulentnost in edina konstanta – kot strokovnjaki radi poudarjajo – je sprememba (Vila, Kovač, 1998, str. 302).

#### **4.1 ŠIRŠE OKOLJE**

Odnos med okoljem in podjetjem je povraten. Okolje vpliva na odločitve vodstev podjetij, prav tako pa odločitve podjetij vnašajo dražljaje v okolje in ga spreminjajo. Podjetja jutrišnjega dne ne bodo tista, ki so bodo borila proti kaotičnemu okolju, temveč tista, ki se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila (Lipičnik, 2001, str. 206). Poznavanje obstoječih ter predvidevanje prihodnjih pojavov v okolju podjetja je ključnega pomena za opredeljevanje uspešne politike vsakega podjetja. Širše okolje podjetja lahko razdelimo na gospodarsko, politično-pravno, tehnično-tehnološko, kulturno in naravno okolje. Ta okolja podjetju dajejo določene možnosti za uspešno poslovanje, a ga hkrati tudi omejujejo (Pučko, 2003, str. 8).

##### **4.1.1 Gospodarsko okolje**

Gospodarska rast v prvi polovici leta 2006 je bila 5 %. Glavna dejavnika gospodarske rasti v prvem polletju sta bila izvoz blaga in storitev, ki se je v primerjavi z istim obdobjem leta 2005 realno povečal za 11,6 %, ter bruto investicije v osnovna sredstva, ki so se realne povečale za 8,9 %. Zlasti rast izvoza in investicij sta tudi glavna dejavnika pospešitve rasti BDP v primerjavi z letom 2005, ko je bila rast 4 %. V letu 2007 se bo gospodarska rast po pričakovanjih upočasnila na 4,3 % (Jesensko poročilo 2006, 2006, str. 13).

Po znižanju na raven maastrichtskega kriterija novembra 2005 je bila inflacija v Sloveniji v letu 2006 razmeroma stabilna in je nihala okrog dosežene ravni. V prvih devetih mesecih leta 2006 je bila rast cen življenjskih potrebščin 2,8 %, povprečna inflacija pa je septembra 2006 znašala 2,5 % in je bila enaka kot ob koncu leta 2005. Najpomembnejši dejavnik inflacije leta 2006, ki tudi odstopa od predvidevanj pomladanske napovedi, so cene nafte, na katere vlada z ukrepi ekonomskih politik ni mogla vplivati. Cene tekočih goriv za prevoz in ogrevanje so k 2,8 % povišanju cen v prvih devetih mesecih leta 2006 neposredno prispevale 1,1 odstotne

točke oz. 40 % (Jesensko poročilo 2006, 2006, str. 40). V Tabeli 1 so predstavljeni pomembnejši makroekonomski kazalci razvoja Slovenije.

Tabela 1: Pomembnejši makroekonomski kazalci razvoja Slovenije

Kazalci	2004	2005	Ocena 2006	Napoved 2007
Bruto domači proizvod (realna rast v %)	4,4	4,0	4,7	4,3
Domača potrošnja (realna rast v %)	4,9	2,0	4,1	3,8
Zasebna potrošnja (realna rast v %)	2,6	3,4	3,3	3,6
Državna potrošnja (realna rast v %)	3,4	2,2	2,8	2,5
Bruto investicije v osnovna sredstva v %	7,9	1,5	8,6	5,5
Izvoz blaga in storitev (realna rast v %)	12,5	10,5	9,9	8,3
Uvoz blaga in storitev (realna rast v %)	13,4	7,0	9,1	7,7
Inflacija (povprečje leta v %)	3,2	2,5	2,7	2,7

Vir: Jesensko poročilo 2006, 2006, str. 14.

#### 4.1.2 Politično-pravno okolje

Slovenija je s 1. majem 2004 postala članica Evropske unije. Danes je del družine 27-ih držav članic EU, ki so ekonomsko, družbeno in politično globoko povezane. Pravni red EU je postal del slovenske zakonodaje. 1. januarja 2007 pa je RS še poglobila svojo povezanost z ostalimi članicami, ko je kot 13. država prevzela evro za svojo uradno nacionalno valuto. Vstop v EU je prednost za podjetje, predvsem zaradi proste trgovine med državami članicami.

Slovenija se je z vstopom v Evropsko unijo in z ratifikacijo Kjotskega protokola zavezala k povečanju deleža obnovljivih virov energije (OVE) v skupni energijski bilanci in k zmanjšanju emisij ogljikovega dioksida in drugih toplogrednih plinov. Edina realna možnost za doseg te ciljev je povečana in predvsem učinkovita raba lesa kot vira energije (Kopše, Kranjc, 2005, str. 3). Kjotski protokol je mednarodni sporazum, ki ga je sprejelo 141 držav sveta, da bi zaustavile segrevanje ozračja. Protokol je začel veljati 16. februarja 2005 z rusko ratifikacijo. Obdobje 2008–2012 je določeno kot prvo ciljno obdobje, v katerem bodo države skušale emisije zmanjšati za najmanj 5 % v primerjavi z letom 1990. Njegovi zagovorniki so predvsem Evropska unija in okoljevarstvene organizacije, podporo pa je izrazila tudi Organizacija združenih narodov (Wikipedija, 2007).

OVE so pomemben vir primarne energije v Sloveniji, povečanje njihovega deleža pa je ena od prioritet energetske in okoljske politike države. Agencija za učinkovito rabo in obnovljive vire energije Ministrstva za okolje in prostor spodbuja večjo izrabo OVE tudi s subvencioniranjem gospodinjstev. Vsako leto objavi javni razpis za sofinanciranje vgradnje sodobnih kotlov na les. Višina nepovratnih sredstev znaša 40 % cene kurilne naprave, najvišji znesek nepovratnih sredstev pa je 2.100 EUR. Ekološki sklad RS pa redno objavlja razpise za kreditiranje

okoljskih naložb občanov (Učinkovito z energijo, 2007, str. 2). Ta in vsi ostali programi glede OVE, so ugodni za podjetje in so z njim indirektno povezani. Podjetje izdeluje lažjo gozdarsko mehanizacijo, s pomočjo katere je zagotovljena cenejša, lažja in hitra priprava drv za ogrevanje, kar pospeši prehod na OVE. Z uporabo teh strojev bo lesna biomasa zopet pridobila na pomenu.

#### **4.1.3 Tehnično-tehnološko okolje**

Izredno hiter razvoj znanosti in tehnike je povzročil številne spremembe na vseh področjih človekovega delovanja. Posebno očitne so te spremembe pri proizvodnji in porabi dobrin. Pojavljajo se, kakovostno in strukturno, nove oblike potreb, ki se od zamisli naglo spreminjajo v izdelke. Dinamični razvoj v industrijski proizvodnji je povezan z vedno večjo zapletenostjo tehnoloških procesov, raznovrstnostjo poslovanja, poudarjeno soodvisnostjo organizacije in okolja ter rastočo koncentracijo proizvodnih sredstev (Polajnar, 2002, predgovor).

Eden ob pomembnih ciljev, ki naj bi ga EU z lizbonsko strategijo dosegla do leta 2010, je povečanje deleža investicij v raziskave in razvoj s sedanjih 1,9 na 3 % BDP. Podatki o inovacijski in R&R dejavnosti slovenskih podjetij niso spodbudni. Analiza anketnih podatkov 2992 slovenskih podjetij (predelovalna industrija in storitve) iz leta 2002 tako ugotavlja, da je med njimi le 21 % inovativnih. V pozitivno smer odstopajo večja podjetja, podjetja v delnem tujem lastništvu in izvozno bolj usmerjena podjetja. Izdatki za inovacije ter R&R stagnirajo že nekaj let in so precej manjši kot v razvitih evropskih državah (Prašnikar, 2004, str. 21).

#### **4.1.4 Naravno okolje**

Za potrebe Slovenije se uvozi okoli 70 % celotne primarne energije, zato se OVE, poleg njihovih ugodnih socialnih in okoljskih učinkov, šteje kot pomembno nacionalno strateško zalogo energije (Obnovljivi viri energije, 2007). Na cene energentov namreč vpliva že vsaka manjša nestabilnost, oskrba z njimi ni več tako zanesljiva, vse večja je odvisnost od uvoza, zaloge fosilnih goriv se zmanjšujejo, novih virov ni na obzorju. Med eno pomembnejših neodvisnosti pa vsekakor sodi energijska neodvisnost (Žnidaršič, 2005, str. 24). Perspektivna rešitev za prihodnost so tako OVE, med katere spada tudi lesna biomasa.

Lesna biomasa je les, uporaben v energetske namene. Uporablja se v zelo različnih oblikah od tradicionalnih polen do sekancev in različnih oblik stiskalcev (briketi in pelati). Sem spada tudi les slabše kakovosti, droben les, vejevje, lesni ostanki, žagovina in lesni prah (Kopše, Kranjc, 2005, str. 4). Naša država ima enako dobre ali celo boljše naravne potencialne za rabo OVE v primerjavi z ostalimi državami EU, saj je kar 60 % celotne Slovenije gozdnate, kar pomeni nekaj več kot 1,2 milijona hektarjev površine (V Sloveniji lesa ne primanjkuje, 2007). Za slovenske gozdove je značilno, da so gospodarsko premalo izrabljeni, saj se seka le tretjina tistega, kar bi se lahko. Včasih so bili gozdovi počesani do zemlje, na tleh ni bilo veliko suhih

vej. Ljudje so včasih skrbno izrabili vse, kar jim je lahko nudil gozd. Danes pa celo gozdnata okolica velikih mest ostaja neurejena, vidi se, da ljudje niso več odvisni od gozda (Kernel, 2003, str. 9).

Po svetu in tudi v Sloveniji so v zadnjem času aktualne podnebne spremembe. Podnebje se spreminja tudi zato, ker človek s svojo aktivnostjo posega v naravne procese. Moderna tehnologija je tista, ki nam je omogočila, da smo v zrak začeli spuščati vse večje količine plinov, ki so posledica predvsem izgorevanja fosilnih goriv. Z zmanjšanjem emisij CO<sub>2</sub> in drugih toplogrednih plinov, učinkovito rabo OVE lahko podnebne spremembe odložimo, ne moremo jih pa več preprečiti. Bolj vroče podnebje, z nepredvidljivim ekstremnim vremenom bo ogrožalo naš način življenja in našo varnost.

#### **4.1.5 Kulturno okolje**

Les je v Sloveniji, predvsem na podeželju, tradicionalno pomemben vir energije. Ohranitev tradicije in socialno-ekonomski pomen energetske samooskrbe sta dejavnika, ki še posebej poudarjata pomen lesnega kuriva na našem podeželju. Pridobivanje, predelava in raba lesa v energetske namene ponujajo nove možnosti za zaslužek na kmetiji in odpirajo nova delovna mesta v ruralnih in socialno šibkih predelih Slovenije. Sodobna raba lesa v energetske namene lahko bistveno prispeva tudi k razvoju kmečkega turizma in promocij ekoloških in okolju prijaznih kmetij (Kopše, Kranjc, 2005, str. 3).

Tudi v Sloveniji mehanizirana izdelava drv vse bolj nadomešča ročno izdelovanje (sekanje, cepljenje), ki je naporno, nevarno in zamudno opravilo. Pojavljajo se trendi k lagodnemu življenju, prisotno je visoko vrednotenje prostega časa, zato je delo z izdelki podjetja Tajfun udobno, fizično manj naporno, enostavno, predvsem pa se prihrani na času. Kot se hitro spreminja življenjski slog, tako se hitro spreminjajo tudi zahteve kupcev, ki tako ne pričakujejo več zgolj cenениh proizvodov, temveč poudarek prehaja na kakovost, zanesljivost izdelkov in hitrost dobave.

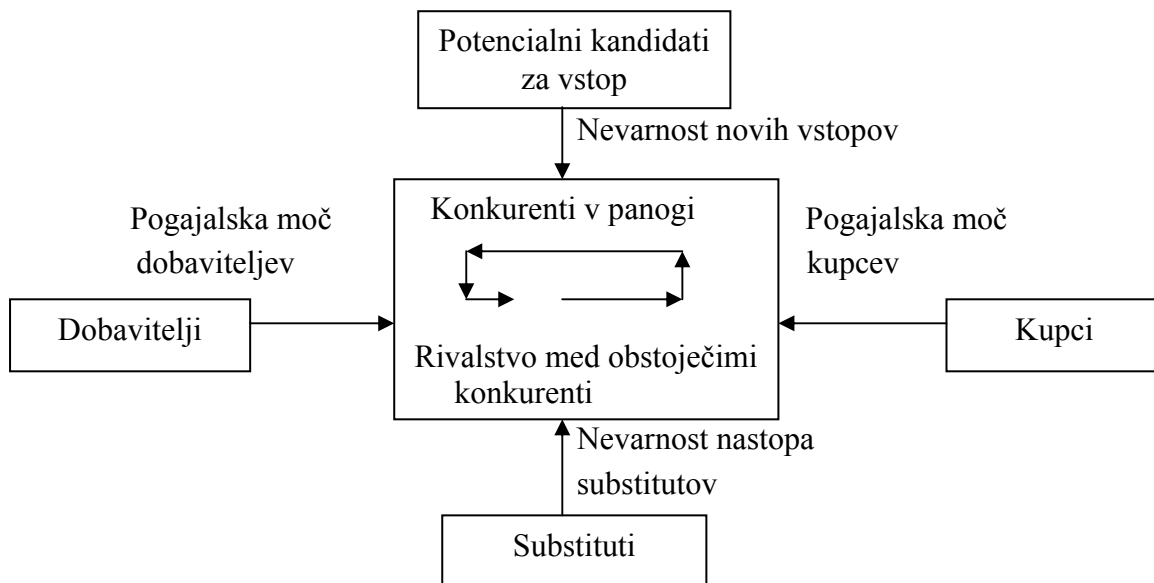
## **4.2 OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI PANOG**

Poslovne priložnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od strukture in s tem privlačnosti panoge. M. Porter je razvil model, ki managerjem lahko pomaga pri analizi. Njegov model (glej Sliko 2, na str. 10) prikazuje pet konkurenčnih sil, ki oblikujejo konkurenco v panogi: vstopanje novih konkurentov v panogo, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, nevarnost pojava substitutov in rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi (Pučko, 2003, str. 122).

### 4.2.1 Pogajalska moč kupcev

Izdelke podjetja Tajfun kupujeta dve vrsti kupcev in sicer končni kupci in distributerji. Podjetje direktno končnim kupcem prodaja samo v Sloveniji. Pogajalska moč končnih kupcev je nizka, malo večjo moč imata distributerja na domačem trgu. Večjo moč pa imajo tuji distributerji, saj jih šest največjih predstavlja kar 80 % prodaje podjetja. Vendar pa je pogajalska moč Tajfuna do distributerjev relativno dobra, saj izbirajo manjša podjetja, ki so dejansko bolj odvisna od Tajfuna kot on od njih. Tako npr. največji distributer predstavlja v njihovi prodaji približno 30 %, Tajfunovi izdelki pa v njegovi prodaji približno 50 %. Odvisnost je torej obojestranska in je temelj za izgradnjo partnerskih odnosov z distributerji. Podjetje s širitvijo na nove trge odvisnost od posameznih distributerjev že zmanjšuje. Z vidika pogajalske moči kupcev ocenjujem panogo kot srednje privlačno.

Slika 2: Model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko, 2003, str. 122.

### 4.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobaviteljev je v primerjavi s številom podjetij v panogi veliko. Podjetje potrebuje za proizvodnjo izdelkov različne materiale, ki jih nabavljajo tako na domačem kot na tujem trgu. Dobaviteljska mreža je dokaj razširjena in obsega evropski trg, nekaj malega trge nekdanje Jugoslavije in domači slovenski trg, katerega delež v celotni dobavi znaša 75 %. V večji meri gre za nabavo standardiziranih materialov, pri katerih je možnost izbire dobaviteljev dokaj velika, zato je tržna moč dobaviteljev teh materialov relativno majhna. Pri nabavi pa se pojavlja tudi nestandardiziran material. Tukaj imajo dobavitelji večjo tržno moč, kar pa podjetje z aktivnim iskanjem in pridobivanjem nadomestnih dobaviteljev omejuje. Ker je v večini na izbiro veliko dobaviteljev, ocenjujem, da je njihova skupna pogajalska moč majhna.



#### 4.2.3 Nevarnost pojava substitutov

V tej panogi substitutov ni, saj strojev ni mogoče izdelati iz drugega materiala, kot je kovina. Ker nadomestkov za tovrstne proizvode praktično ni, je panoga s tega vidika privlačna.

#### 4.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Ovire za vstop novih konkurentov v panogo so visoke, saj predelava kovinskih izdelkov zahteva ogromne investicije v osnovna sredstva, predvsem v delovne stroje. Potreben je velik začetni kapital. Učinek izkušenj in zahtevne tehnološke rešitve zagotavljajo podjetjem v panogi stroškovno prednost. Za nova podjetja je velika ovira tudi relativna nedostopnost do distribucijskih kanalov. Nevarnost vstopa novih konkurentov je torej majhna, zato je panoga s tega vidika privlačna.

#### 4.2.5 Konkurenca med obstoječimi konkurenti

Na domačem trgu je, zaradi njegove majhnosti, rivalstvo med obstoječimi podjetji precejšnje. Slovenska podjetja, med njim tudi Tajfun, so se zato prisiljena širiti na tuje trge. Za novo podjetje je na nov trg težko vstopiti, ker ima večina potencialnih kupcev že svoje stalne dobavitelje. Podjetij, ki izdelujejo tehnološko manj zahtevne proizvode, je v panogi veliko. Število podjetij v panogi proizvodnja strojev se iz leta v leto zmanjšuje. Konkurenca med proizvajalci poteka predvsem na podlagi izboljševanja izdelkov, širitve ponudbe in prepoznavni blagovni znamki. Kljub borbi za tržni delež, v panogi ni tolikšne cenovne konkurence, zaradi česar jo ocenjujem kot srednje privlačno.

V Tabeli 2 je predstavljena ocena privlačnosti panoge podjetja Tajfun. Glede na dejavnike panogo ocenjujem kot privlačno.

Tabela 2: Ocena privlačnosti panoge podjetja Tajfun

DEJAVNIKI PRIVLAČNOSTI PANOGE	PRIVLAČNOST PANOGE		
	NIZKA	SREDNJA	VISOKA
Pogajalska moč kupcev		X	
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Nevarnost pojava substitutov			X
Nevarnost vstopa novih konkurentov			X
Konkurenca med obstoječimi konkurenti		X	
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>PRIVLAČNA</b>		

Vir: Lastna ocena.

## 5 CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA TAJFUN PLANINA D.O.O.

### 5.1 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Interesi skupin se med seboj razlikujejo in zato se razlikuje tudi mnenje, kaj pomeni uspešno poslovanje. V očeh lastnikov podjetje posluje tem uspešneje, čim večji je donos na vloženi kapital, zaposlenim pa npr. pomeni uspešno poslovanje večje plače in razne ugodnosti. Tabela 3 prikazuje obseg in strukturo prihodkov v poslovnih letih 2004 in 2005. Skupni prihodki so se leta 2005 v primerjavi z letom 2004 povečali za 7,1 %. K temu povečanju so največ prispevali poslovni prihodki, ki so se edini povečali, medtem ko so se finančni in izredni zmanjšali. Izredni prihodki sestavljajo neobičajne postavke, ki izvirajo iz odobrenih razpisov ministrstev, ki v obravnavanem poslovnem letu povečujejo izid rednega poslovanja.

Tabela 3: Obseg in struktura prihodkov podjetja Tajfun v letih 2004 in 2005 v EUR

Element	Leto 2004		Leto 2005		I <sub>05/04</sub>
	Znesek	%	Znesek	%	
Poslovni prihodki	7.932.298	99,5	8.511.190	99,7	107,3
Finančni prihodki	21.425	0,3	15.311	0,2	71,5
Izredni prihodki	19.410	0,2	13.437	0,1	69,2
<b>Prihodki skupaj</b>	<b>7.973.133</b>	<b>100</b>	<b>8.539.938</b>	<b>100</b>	<b>107,1</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leti 2004 in 2005.

V Tabeli 4 so predstavljeni odhodki podjetja. Skupni odhodki so se leta 2005 v primerjavi z letom 2004 povečali za 7,8 %. Najbolj so se povečali poslovni odhodki in sicer za 8,1 %. V Tabeli 5 (na str. 13) pa je predstavljen razčlenjen poslovni izid podjetja.

Tabela 4: Obseg in struktura odhodkov podjetja Tajfun v letih 2004 in 2005 v EUR

Element	Leto 2004		Leto 2005		I <sub>05/04</sub>
	Znesek	%	Znesek	%	
Poslovni odhodki	7.529.587	98,8	8.142.245	99,1	108,1
Finančni odhodki	88.270	1,2	70.753	0,9	80,1
Izredni odhodki	983	0,0	0	0,0	0
<b>Odhodki skupaj</b>	<b>7.618.840</b>	<b>100</b>	<b>8.212.998</b>	<b>100</b>	<b>107,8</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leti 2004 in 2005.

Celotni poslovni izid pred obdavčitvijo je leta 2005 znašal 326.940 EUR in je za 7,7 % manjši kot v preteklem letu. Prav takšen je čisti dobiček, ker davka na dobiček zaradi olajšav v davčni bilanci ni. Pri izračunu davčne osnove so v podjetju upoštevali davčne predpise, kjer so uveljavljali olajšavo za investirani znesek v osnovna sredstva, olajšavo za zaposlene

invalide in investicijsko rezervo. Davčna osnova je tako nič (Letno poročilo podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2005, 2006, str. 26).

Tabela 5: Poslovni izid podjetja Tajfun v letih 2003, 2004 in 2005 v EUR

<b>Element</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>I<sub>04/03</sub></b>	<b>I<sub>05/04</sub></b>
Dobiček iz poslovanja	433.749	402.711	368.945	92,8	91,6
Dobiček iz financiranja	-33.386	-66.845	-55.442	200,2	82,9
Izredni dobiček	51.049	18.427	13.437	36,1	72,9
Celotni dobiček	450.412	354.293	326.940	78,6	92,3
Davek iz dobička	0	0	0	0	0
<b>Čisti dobiček</b>	<b>450.412</b>	<b>354.293</b>	<b>326.940</b>	<b>78,6</b>	<b>92,3</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leta 2003, 2004 in 2005.

Za merjenje uspešnosti uporabljamo različne kazalnike. Najpogostejše mere uspešnosti so produktivnost dela, gospodarnost in dobičkonosnost, kar je prikazano v Tabeli 6.

Tabela 6: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Tajfun v letih 2004 in 2005

<b>Kazalniki</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>I<sub>05/04</sub></b>
Prihodek iz poslovanja v EUR	7.932.298	8.511.190	107,3
Povp. število zaposlenih iz delovnih ur	117	117	100
Produktivnost dela	67.797	72.745	107,3
Celotna gospodarnost	1,05	1,04	99,0
Gospodarnost poslovanja	1,05	1,05	100
Dobičkonosnost sredstev % (ROA)	5,0	4,1	82,0
Dobičkonosnost kapitala % (ROE)	9,4	8,2	87,2

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leti 2004 in 2005; Bilanca stanja podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leta 2003, 2004 in 2005.

Produktivnost dela nam pove, da je poslovanje tem bolj uspešno, čim več prihodkov iz poslovanja dosežemo na zaposlenega v obdobju. Produktivnost dela se je leta 2005 v primerjavi z letom 2004 povečala za 7,3 %. Povečanje produktivnosti je posledica povečanja prihodkov iz poslovanja za 7,3 %, saj je bilo povprečno število zaposlenih iz delovnih ur enako. Poslovanje je uspešno, če so prihodki večji od odhodkov. Iz Tabele 6 je razvidno, da je bila gospodarnost v opazovanih letih večja od 1, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno. Dobičkonosnost sredstev se je leta 2005 glede na leto prej zmanjšala za 18 % in je znašala 4,1 %. Kljub temu, da se je zmanjšala, je še vedno večja, kot je povprečje v panogi DK/29.3 za srednje velike družbe, saj je bila v panogi istega leta 3,4 % (iBON, 2006). Prav tako pa se je zmanjšala tudi dobičkonosnost kapitala, ki je leta 2005 znašala 8,2 %. Kazalnik pa ni zaskrbljujoč z vidika panoge, saj je ta leta 2005 za panogo znašal 6,7 % (iBON, 2006).

## 5.2 OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH

### 5.2.1 Podstruktura proizvoda

Podjetje proizvaja lažjo gozdarsko mehanizacijo. Glavni proizvodi podjetja so gozdarski vitli in rezalno cepilni stroji (glej Prilogo 4). Najnovejši proizvod, ki je še v fazi razvoja, je kombinirana mobilna žičnica. Pred enim letom so ponudbo še popestrili in postali generalni uvoznik za Slovenijo za hidravlične cepilnike drv Vogesenblitz francoskega proizvajalca AMR.

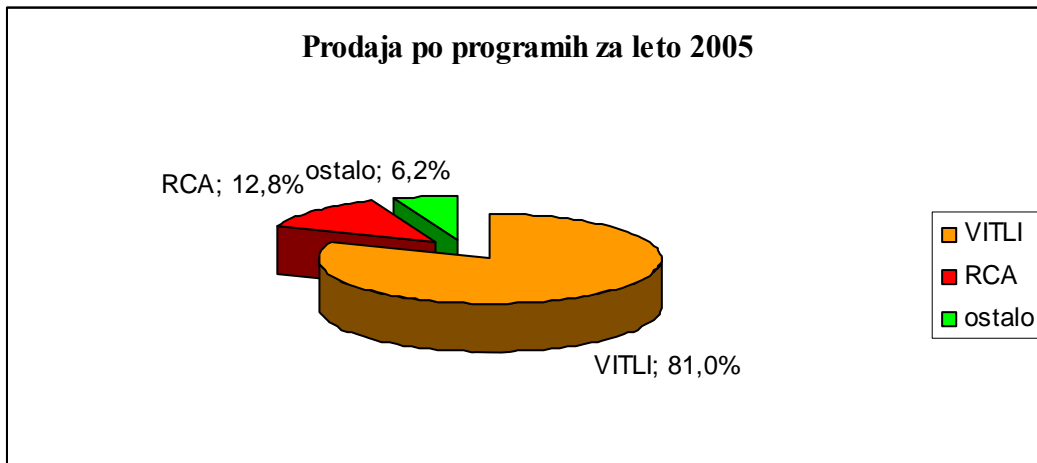
Gozdarske vitle so v podjetju začeli proizvoditi leta 1979. Z lastnim razvojem in upoštevanjem želja kupcev so v preteklih letih uspeli plasirati vitle pod lastno blagovno znamko v 34 držav in so v tem segmentu največji proizvajalec v Evropi. V njihovi paleti vitlov so gozdarski vitli v 12 izvedbah in sicer od moči 30 do 100kN, z mehanskim, elektrohidravličnim ali daljinsko vodenim upravljanjem (npr. EGV 30 A, EGV 40 AHK, ...). Vsi vitli so izdelani serijsko.

Pred nekaj leti so se odločili poiskati še dodaten ciljni trg in tako so razvili novo skupino izdelkov. Imenujejo se rezalno cepilni stroji RCA. To so stroji za pripravo polen za ogrevanje. Pri RCA je osnovna ideja v enem stroju združiti vse postopke, ki so potrebni, da s čim manj človeškega napora iz debla pridobimo polena. Stroj RCA 320 omogoča žaganje hlodov do premera 32 cm in nato cepljenje drv na dolžino 25 – 50 cm. Stroj ima dva cepilna kanala, kar omogoča hitrejše cepljenje in tako večjo produktivnost stroja. Upravljanje stroja je mehansko, vendar enostavno, saj se 3 glavne funkcije (dodajanje hlodov, razrez hloda in cepljenje drv) upravljajo z eno ročico. Ker je bilo na trgu povpraševanje po rezalno cepilnih strojih za hlode večjega premera, so razvili še RCA 380, ki so ga pričeli tržiti leta 2006. Ta omogoča žaganje hlodov do premera 38 cm. K stroju spada tudi hidravlična dvižna miza, s katero dvignemo hlod na delovno višino in transporter za nakladanje drv.

V podjetju so ocenili, da je zaradi visokih cen energentov, predvsem nafte in plina, na svetovnem trgu postala lesna biomasa zelo pomemben način ogrevanja. Prirastek lesa je v številnih evropskih in drugih državah pozitiven, kurjenje s poleni pa je, kljub sekancem in pelatom, še vedno aktualno in v zadnjem času tudi narašča. Tajfunovi proizvodi indirektno, kot oskrbovalne linije, pospešujejo rabo obnovljivih virov energije (les) in s tem vplivajo na zmanjšanje koncentracije CO<sub>2</sub> v ozračju. V podjetju vzpodbujajo tudi selektivno sečnjo, kar prispeva k gospodarni rabi gozdov v smislu ohranjanja narave.

V Sliki 3 je prikazana prodaja po programih. Kot že omenjeno, sta glavna programa v podjetju paleta gozdarskih vitlov in rezalno cepilnih strojev. Vitli so glavni proizvod, kar dokazuje tudi to, da so v prodaji zastopani kar z 81,0 %, RCA pa z 21,8 %.

Slika 3: Prodaja po programih za leto 2005



Vir: Poročilo prodajne službe za leto 2005.

Tajfun nudi svojim kupcem izredno praktične, kvalitetne, varne in za uporabo enostavne izdelke. Zavedajo se, da je spravilo lesa nevarno opravilo in zato pri razvijanju izdelkov sodelujejo s številnimi zavodi in institucijami, ki jim posredujejo informacije glede zagotavljanja varnosti. Vsi Tajfunovi proizvodi so testirani v Nemčiji in narejeni v skladu z mednarodnimi varnostnimi standardi KWF, GS in CE. V Avstriji sta pred dobrim letom testna postaja FJBLT Wieselburg in gozdarsko izobraževalno središče Ort/Gmunden izvedla primerjalni test 12 šesttonskih vitlov. Vsi vitli so morali opraviti enako delo v petih ponovitvah. V testu je sodeloval tudi Tajfunov vitel EGV 60 AHK, ki sodi med tiste vitle, ki so test trajne obremenitve opravili v prvo. Enkrat je bilo potrebno zamenjati vlečno vrv, kar pa se pri tem testu obravnava kot normalno (Dolenšek, 2006, str. 9–13).

Vsi Tajfunovi izdelki so razvojno zelo skrbno načrtovani, da ne pride do poznejših okvar in reklamacij. Vse obremenjene dele trdnostno kontrolirajo tudi po metodi končnih elementov. Veliko pozornost posvečajo funkciji in življenjski dobi izdelkov, poleg tega pa tudi oblikovanju, tako da so izdelki že na pogled dopadljivi in vzbujajo pri kupcih zaupanje.

Leta 2004 so proizvedli 4524 gozdarskih vitlov, naslednje leto 4800 vitlov, kar pomeni nekaj več kot 6 % povečanje proizvodnje. Rezalno cepilnih strojev so leta 2004 izdelali 225, leta 2005 pa 220 kosov.

V Tabeli 7 (na str. 16) je prikazana skupna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda po posameznih komponentah. To podstrukturo sem ocenila z oceno dobro.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Komponente	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Širina proizvodnega programa		X			
Kvaliteta izdelkov	X				
Razvijanje novih izdelkov	X				
Kontrola izdelkov		X			
Perspektivnost izdelkov	X				
Tehnološka sodobnost izdelka		X			
Konkurenca			X		
Struktura prodaje			X		
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>DOBRO</b>				

Vir: Lastna ocena.

### 5.2.2 Tržna podstruktura

Geografski ciljni trg za prodajo izdelkov je svetovni trg. Tržni delež podjetja v Evropi znaša za gozdarske vitle 30 %. Blagovna znamka Tajfun je v svetu, predvsem pa v EU, že uveljavljena, zato velikih ovir za vstop na nove geografske trge ni, to pa jim predstavlja prednost tudi pri uvajanju novih izdelkov. Pozicionirajo se kot podjetje, ki ponuja varne in inovativne, uporabniku prijazne stroje po razumnih cenah.

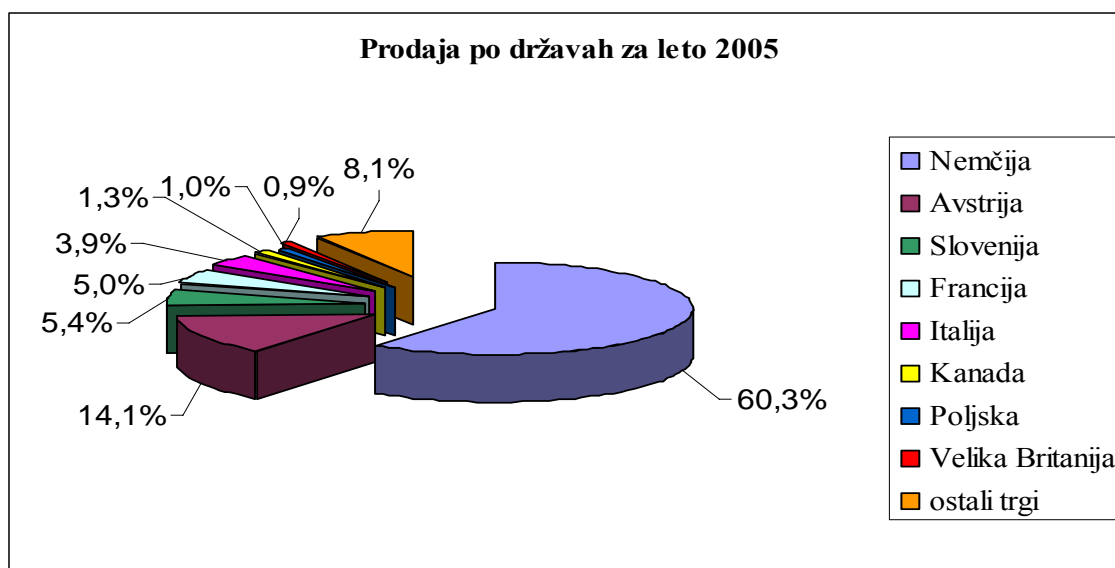
Pri prodaji gozdarskih vitlov ciljni trg podjetja predstavljajo kupci, ki se profesionalno in neprofesionalno ukvarjajo s spravilom lesa iz gozda v smislu selektivne sečnje. Mehanizacije za izvajanje golosekov ne ponujajo. V segment neprofesionalnih kupcev spadajo kmetje in manjši lastniki gozdov, ki spravilo opravijo sami. Ta segment zadovoljujejo z vitli nižjih moči v mehanskih izvedbah. Segment profesionalnih kupcev pa pokrivajo z vitli večjih moči v hidravlični izvedbi, ki omogoča tudi enostavno montažo daljinskega upravljanja. Pri RCA so ciljni trg podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo s pripravo in prodajo polen za kurjavo ter kmetje ali gozdna gospodarstva, ki jim priprava polen predstavlja dopolnilno dejavnost.

Načeloma v tujini v vsaki državi izberejo enega generalnega distributerja – uvoznika. Izjema je npr. Nemčija, kjer imajo 4 distributerje. Uvozniki so v glavnem specializirani trgovci za gozdarsko mehanizacijo, ki imajo razvejano trgovsko mrežo, tako da lahko kupci kupujejo čim bližje svojemu domu. Členi distribucijskega kanala so pogosto tudi trgovci s kmetijsko mehanizacijo. V podjetju skrbijo za to, da so kupci o vseh novostih obveščeni preko distribucijske mreže. Obstoječi prodajni kanali so primerni za trženje vseh izdelkov, saj so vsi namenjeni istemu tržnemu segmentu. Največji kupci so iz Nemčije. To so Gert Unterreiner, Engel, Scheifele in Feige Forsttechnik. Sledijo jim Sommersguter GmbH iz Avstrije, Moyne Picard S.A.R.L. iz Francije in mnogi drugi. V Sloveniji pa sta glavna kupca Poslovni sistem

Mercator d.d. in Merkur d.d.. Ker se Tajfunovi proizvodi prodajajo preko zastopnikov, ima to tudi svojo slabost, saj se izgublja pregled nad končnimi kupci oz. uporabniki. V mednarodnem smislu se vedno tesneje povezujejo s svojimi največjimi kupci, ki jim večkrat letno posredujejo svoje tržne raziskave in tudi raziskave raznih institucij. Tako sledijo svetovni konkurenci in dogajanju na svetovnem trgu.

Podjetje Tajfun prodaja v več kot 34 držav sveta. V letu 2005 so prvič izvažali v Bolgarijo, Argentino, Avstralijo, Norveško in Švedsko. Podjetje vseskozi išče nove partnerje po svetu in tako vsako leto pridobi nekaj novih trgov. V Sliki 4 so prikazani največji prodajni trgi.

Slika 4: Struktura prodajnih trgov in njihovi deleži v prihodku v letu 2005



Vir: Poročilo prodajne službe za leto 2005.

Največji delež v prihodkih od prodaje na tujem trgu predstavljajo prihodki iz Nemčije, ki je za podjetje najpomembnejši izvozni trg. Ta delež je leta 2004 znašal 63,0 %, leta 2005 pa se je malo zmanjšal in je znašal 60,3 %. Razlog za zmanjšanje deleža v prihodkih od prodaje je prodaja na nove trge. Naslednje pomembne trgovske partnerice so Avstrija, Francija in Italija. Delež v prihodkih prodaje v Avstrijo je leta 2004 znašal 11,6 %, leta 2005 pa se je povečal na 14,1 %. Za Francijo je ta delež leta 2005 znašal 5,0 %, delež Italije pa se je v primerjavi z letom 2004 naslednje leto zmanjšal za 1,1 odstotne točke.

Kot je prikazano v Tabeli 8 (na str. 18), je v celotni prodaji, prodaja na tujih trgih leta 2005 predstavljala 93,1 %, leto prej 92,7 %, razlog pa je v relativni majhnosti domačega trga. Tako so prihodki od prodaje na domačem trgu v vseh prihodkih od prodaje leta 2004 predstavljali 7,3 %, naslednje leto pa so se zmanjšali na 6,9 %. Prihodki na domačem trgu se zmanjšujejo, ker se povečuje število izvoznih trgov. Čisti prihodki od prodaje so se leta 2005 povečali za 7,9 % v primerjavi z letom 2004.

Tabela 8: Čisti prihodki od prodaje v EUR za leto 2003, 2004 in 2005

Element	2003	2004	%	2005	%	I <sub>04/03</sub>	I <sub>05/04</sub>
Čisti prihodki od prodaje	6.650.123	7.807.566	100	8.424.493	100	117,4	107,9
- na domačem trgu	511.795	568.840	7,3	579.931	6,9	111,1	101,9
- na tujem trgu	6.138.328	7.238.726	92,7	7.844.562	93,1	117,9	108,4

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leta 2003, 2004 in 2005.

Za gozdarske vitle so globalni konkurenti Farmi iz Finske, Fransgard iz Nemčije in Igland iz Norveške, v zadnjem času pa tudi Uniforest iz Slovenije. Na nemško govorečih trgih oz. srednjeevropskem prostoru, kjer ima selektivna sečnja najdaljšo tradicijo, pa imajo še številne konkurente, ki ne nastopajo na globalnem trgu. Pri strojih za pripravo polen gre za rastoči trg, na katerem je že nekaj uveljavljenih blagovnih znamk iz Avstrije, Skandinavije in Nemčije. Stroji avstrijske konkurence (Posch, Binderberger) so zelo dragi in predimenzionirani glede na namen uporabe. Tajfunova prednost je, da je njihov RCA inovativno skonstruiran, tako da kupcu nudi enako uporabnost po bolj dostopni ceni. Stroji konkurence iz Skandinavije (Hakki Pilke, Palax, Japa) so na splošno specifični zaradi dejstva, da je v Skandinaviji mehkejši les, zato so potrebne nižje cepilne sile in je sama konstrukcija strojev lažja, to pa zmanjšuje uporabnost teh strojev v srednjeevropskem prostoru. Od skandinavskih ponudnikov izstopa Dalen, ker so njihovi stroji bolj kvalitetni. Nemški konkurent BGU velja za cenenega ponudnika s slabo kvaliteto. Vsekakor pa imajo vsi konkurenti večjo izbiro rezalno cepilnih strojev kot Tajfun, kar pa se bo v prihodnjih letih spremenilo.

Zaradi pomena segmenta neprofesionalnih kupcev so za podjetje pomembni tako kmetijski kot gozdarski sejmi, tako da se v vseh ciljnih državah predstavljajo na obeh tipih sejmov. Zelo uspešni so tudi t.i. hišni sejmi pri uvoznikih in njihovih trgovcih. Na teh sejmih izvajajo tudi demonstracije RCA, zato da približajo izdelek kupcem in vzpodbudijo njihovo zanimanje.

Oglašujejo v strokovnih revijah za gozdarsko mehanizacijo in v revijah, ki so namenjene kmečki populaciji. V določenih državah občasno oglašujejo tudi na televiziji ali radiu v sklopu oddaj, ki pritegnejo njihove kupce, vendar pa jim je na splošno ta način komuniciranja predrag. V zadnjih letih je internet zaradi svoje globalne razširjenosti in pomembnosti postal eden najpomembnejših promocijskih orodij. Internetno stran podjetja bi bilo potrebno malo izboljšati, morda dodati poslanstvo in vizijo, da bodo potencialni kupci vedeli, kakšne cilje ima podjetje.

Podjetje ima dobro razvito trgovsko mrežo, ki jo v prihodnje želijo še razširiti na nove trge. Svoje proizvode doma in v tujini tržijo izključno pod lastno blagovno znamko, kar jim omogoča večjo prepoznavnost in boljšo pogajalsko pozicijo. Njihova tržna strategija je za vse



izdelke podobna, vendar pa prilagojena različnim trgov in ciljnim kupcem. Ker so prisotni v številnih državah, nudijo svojim kupcem storitve in materiale v številnih tujih jezikih.

Ena izmed Tajfunovih tržnih strategij je razviti dober recipročen odnos s kupci, ki temelji na skupnem sodelovanju. Podjetje upošteva nasvete in odzive kupcev, saj jim lahko s tem ponudi izboljšane proizvode, ki bolje zadovoljijo potrebe končnih kupcev. Podjetje nudi svojim kupcem tudi hitre in kvalitetne storitve po prodaji v obliki poprodajnega servisa s posredovanjem informacij in urejanjem morebitnih reklamacij.

Podjetje s svojo cenovno politiko omogoča kupcem dostop do visoko kvalitetnih izdelkov po primerni ceni. Njihovi izdelki na trgu spadajo v srednji cenovni razred, vendar so izdelki v primerjavi s konkurenco v istem cenovnem razredu kvalitetnejši. Z razširjeno ponudbo gozdarskih vitlov in RCA nudijo kupcem veliko izbiro izdelkov po različnih cenah. S tem jim zagotavljajo večjo izbiro izdelkov, ki sovpadajo z njihovo kupno močjo.

Glede na osnovni cenik priznavajo kupcem letno količinski rabat, ki se med letom obračunava glede na preteklo leto, po zaključku leta pa se rabat poračunava. S trgovci imajo sklenjene letne in dolgoročne pogodbe, kjer so navedene zahtevane količine, področje ekskluzive, način transporta, itd.. Ker poteka proizvodnja v serijah po različnih tipih strojev, je sposobnost takojšnjih dobav zelo nizka. Če izdelka ni na zalogi, je dobavni rok lahko tudi nad 30 dni. To slabost bodo delno odpravili, ko bodo razširili proizvodne prostore in s tem tudi proizvodnjo. Sicer pa se držijo vnaprej dogovorjenih dobavnih rokov.

Tržna podstruktura je ena najpomembnejših v podjetju. Kot je razvidno iz Tabele 9, je dobro prispevala k uspešnosti podjetja, še najbolj pa prodajne poti in velika možnost izvoza.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Možnost izvoza	X				
Rast prodaje - domači trg				X	
Rast prodaje - tuji trg		X			
Struktura kupcev			X		
Sposobnost takojšnje dobave				X	
Prodajne poti	X				
Odnos PC/kakovost		X			
Promocija prodaje		X			
Možnost vstopa na nove trge		X			
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>DOBRO</b>				

Vir: Lastna ocena.

### 5.2.3 Finančna podstruktura

Izračun kazalnikov v zvezi s finančno podstrukturo temelji na osnovnih kazalnikih financiranja, investiranja, plačilne sposobnosti in obračanja (Slapničar, 2003, str. 61–66). Predstavljeni so v Tabeli 10.

Tabela 10: Pomembnejši kazalniki finančne podstrukture podjetja Tajfun za leto 2004 in 2005 v primerjavi s panogo v letu 2005

Kazalniki	Leto		Panoga 29.320 v letu 2005
	2004	2005	
<b>Kazalniki financiranja</b>			
Delež dolgov v financiranju (v %)	51,4	49,3	59,9
Delež kapitala v financiranju (v %)	48,6	50,7	40,1
<b>Kazalniki investiranja</b>			
Delež stalnih sredstev v sredstvih (v %)	63,8	64,9	42,3
Delež gibljivih sredstev v sredstvih (v %)	36,2	35,1	57,5
Delež finančnih naložb v sredstvih (v %)	26,9	26,5	8,4
<b>Kazalniki plačilne sposobnosti</b>			
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,7	2,1	1,3
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,9	1,3	0,5
<b>Kazalniki obračanja</b>			
Koeficient obračanja zalog	7,6	7,1	
Dnevi vezave zalog	48,0	51,4	79,0*
Koeficient obračanja krat. posl. terjatev	10,9	9,9	
Dnevi vezave krat. posl. terjatev	33,5	36,9	45,0*

\*Opomba: Izračun za srednje velike družbe v panogi DK/29.3.

Vir: FI – PO – finančni podatki; iBON, 2006; Bilanca stanja podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leta 2003, 2004 in 2005; Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leta 2004 in 2005.

Podjetje financira svoje poslovanje z lastnimi ali tujimi viri. Priporočeno je, da je razmerje med obema vrstama virov približno 1:1. Delež kapitala v financiranju podjetja Tajfun je bil leta 2005 večji od 50 %, kar pomeni, da je podjetje finančno varno, saj več kot polovico svojih sredstev financira z lastnim kapitalom. V tem pogledu ima tudi boljše kazalnike financiranja kot panoga, kjer je v povprečju večja zadolženost.

Delež stalnih sredstev v sredstvih podjetja se je leta 2005 malenkost povečal in je znašal 64,9 %. Ta delež je visok, ker podjetje spada v tehnološko intenzivno panogo, kjer je potrebno veliko investirati v osnovna sredstva. V primerjavi s panogo ima podjetje za več kot dvakrat večji delež finančnih naložb v sredstvih.

Podjetje je leta 2005 imelo vrednost kratkoročnega koeficienta likvidnosti večjo od 2, kar pomeni, da podjetje ni imelo težav s poravnavanjem svojih kratkoročnih obveznosti, saj je bil vsak evro kratkoročnih obveznosti pokrit z več kot dvema evroma kratkoročnih sredstev. S pospešenim koeficientom likvidnosti ugotavljamo sposobnost podjetja, da hitro spremeni svoja kratkoročna sredstva v denar, zato da poravna svoje tekoče obveznosti. Ta koeficient naj bi bil večji od 1. Kot lahko vidimo v Tabeli 10, je podjetje v primerjavi z letom 2004 ta koeficient povečalo in je bil večji od 1, medtem ko je bil za panogo v povprečju manjši od 1.

Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev povedo, koliko dni mora podjetje v povprečju čakati, da dobi plačilo. Ta kazalnik se je leta 2005 glede na leto 2004 poslabšal, vendar je še vedno bistveno boljši kot v panogi. Terjatev do kupcev nimajo zavarovanih, saj delajo z nekaterimi stalnimi in finančno zanesljivimi kupci, ostali kupci pa plačajo po predračunu. Za financiranje novega proizvoda imajo v podjetju v večini zagotovljena lastna sredstva, imajo pa zaradi svoje bonitete in dolgoletnega uspešnega poslovanja možnost pridobiti tudi dolgoročne kredite pod ugodnimi pogoji.

Finančna podstruktura po posameznih kazalnikih je ocenjena v Tabeli 11. Menim, da je dobro prispevala k uspešnosti poslovanja podjetja.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Komponente	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Kazalniki financiranja		X			
Kazalniki investiranja		X			
Kazalniki plačilne sposobnosti	X				
Kazalniki obračanja		X			
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>DOBRO</b>				

Vir: Lastna ocena.

#### 5.2.4 Kadrovska podstruktura

Podjetje Tajfun spada po številu zaposlenih med srednje velika podjetja. V podjetju je trenutno zaposlenih 142 delavcev. V Tabeli 12 (na str. 22) je prikazano število zaposlenih v zadnjih sedmih letih. Število zaposlenih se iz leta v leto povečuje. Leta 2006 se je v primerjavi z letom 2000 povečalo za 20 %. Trend večanja števila delavcev se nadaljuje tudi letos in se bo nadaljeval tudi v prihodnje. Podjetje večinoma išče nove delavce zaradi povečanega obsega dela. V proizvodnji je zaposlenih okrog 70 % delavcev, vključno z vodji oddelkov v proizvodnji. V podjetju je zaposlenih približno 86 % moških in 14 % žensk. Povprečna starost vodilnega kadra v podjetju je 44 let. Starostna struktura vseh zaposlenih je dokaj ugodna, saj je večina zaposlenih starih od 30 do 45 let.

Tabela 12: Število zaposlenih v obdobju 2000-2006

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Število zaposlenih	114	110	112	115	119	121	137
Index	-	96,5	101,8	102,7	103,5	101,7	113,2

Vir: Doberšek, 2007.

Izobrazbena struktura, ki je prikazana v Tabeli 13, je kljub proizvodni dejavnosti na nizki ravni, saj je imelo 62 % delavcev leta 2006 IV ali nižjo stopnjo izobrazbe. Tako slabo izobrazbeno strukturo dopušča sama vrsta proizvodnje, ki zahteva veliko kvalificiranega dela. Se pa izobrazbena struktura z leti izboljšuje. V primerjavi z letom 2000 se je povečalo število delavcev s VI in VII stopnjo izobrazbe. Podjetje bo moralo več vložiti v izboljševanje kvalifikacijske strukture, saj postajajo proizvodni procesi vse zahtevnejši.

Tabela 13: Izobrazbena struktura podjetja Tajfun za leto 2000, 2005 in 2006

Leta	2000		2005		2006	
	Število	%	Število	%	Število	%
VII	7	6,1	9	7,4	11	8,0
VI	2	1,8	3	2,5	4	2,9
V	25	21,9	29	24,0	37	27,0
IV	45	39,5	47	38,8	49	35,8
III	3	2,6	4	3,3	5	3,6
II	14	12,3	7	5,8	7	5,1
I	18	15,8	22	18,2	24	17,5
<b>Skupaj</b>	<b>114</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>100</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

Vir: Doberšek, 2007.

Fluktuacija v podjetju je nizka, saj so zaposleni in s tem tudi kraj odvisni od podjetja Tajfun. Večina zaposlenih je namreč iz domačega kraja z okolico, le nekaj višje izobraženih delavcev je iz bolj oddaljenih krajev. K manjši fluktuaciji prispeva tudi oddaljenost od večjih mest in industrijskih centrov. Lojalnost podjetju je dokaj visoka, predvsem starejše generacije se redko odločajo za zamenjavo službe. Večjo fluktuacijo je opaziti med tistimi proizvodnimi delavci, ki so zaposleni za določen delovni čas, saj prihaja do stalnih prihodov in odhodov delavcev. Trenutno je v podjetju za določen čas zaposlenih 14 % delavcev. Velik poudarek je tudi na štipendiranju in zaposlovanju mladih iz njihovega kraja. Motiviranost zaposlenih je nizka, zato bo potrebno graditi na večji motiviranosti, kar je moč doseči z ustreznim sistemom nagrajevanja.

Kadrovska podstruktura je k uspešnosti podjetja prispevala srednje. Katere komponente so prispevale bolj in katere manj, je predstavljeno v Tabeli 14 (na str. 23).

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število zaposlenih			X		
Starostna struktura		X			
Izobrazbena struktura				X	
Fluktuacija			X		
Kakovost vodstva		X			
Motivacija zaposlenih			X		
Štipendijska politika		X			
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>SREDNJE</b>				

Vir: Lastna ocena.

### 5.2.5 Organizacijska podstruktura

V Tajfunu imajo poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo (glej Prilogo 3), ki je oblikovana v optimalno število nivojev. To jim omogoča hitro in učinkovito prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram. Takšna oblika organiziranosti je glede na velikost podjetja racionalna in učinkovita. Odločitve se praviloma ne sprejemajo brez direktorja. Odgovornosti in pristojnosti zaposlenih so jasno določene. Na nekaterih področjih njihovega delovanja uporabljajo tudi prožnejšo procesno organizacijsko strukturo, za doseg nekega programiranega cilja pa projektno organizacijsko strukturo.

Osnovne funkcije so: vodenje podjetja, razvojna funkcija, funkcija priprave proizvodnje, proizvodna funkcija, funkcija trženja, splošno-kadrovska funkcija, finančno-računovodska funkcija, funkcija kakovosti in investicijska funkcija. Proizvodna funkcija je organizirana po oddelkih: mehanska obdelava, predobdelava, varjenje, montaža, vzdrževanje in skladiščenje. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ta je odgovoren vodji proizvodnje in ta direktorju.

Najpomembnejše organizacijske in vodstvene spremembe zadnjih let vključujejo upokožitev dolgoletnega direktorja leta 2002, ki je bil s svojim bratom ustanovitelj podjetja. Njegovo funkcijo je prevzel njegov sin. Ta je kot mlajši direktor dal večji poudarek informacijskemu sistemu in računalniškemu projektiranju, za vsak razvojni projekt je formiral razvojno skupino, organiziral oddelek za razvoj novih trgov in dal večji poudarek računalniško vodeni proizvodnji. Prejšnji direktor sedaj opravlja funkcijo prokurista. Predstavlja in zastopa družbo v odsotnosti direktorja in opravlja funkcije predlaganja poslovne politike in razvoja družbe ter ukrepov za njihovo izvajanje, intenzivno dela tudi na razvoju novih izdelkov.

V podjetju imajo slab pretok informacij znotraj podjetja, predvsem glede tehničnih sprememb, za katere prodajni oddelek ne izve takoj. Režija podjetja je locirana v dveh stavbah, kar

otežuje osebni pretok notranjih informacij, vendar to slabost rešujejo z notranjim informacijskim sistemom. Predvsem za proizvodne delavce velja, da ne poznajo ciljev podjetja. V podjetju imajo tedensko organizirane kolegije po različnih skupinah npr. vodje oddelkov, skupina prodaja in razvoj, itd.. Vodilni kader izvede enkrat letno izven podjetja brainstorming oz. nevihto možganov, s pomočjo katere pridejo do veliko novih idej, ki jih potem poskušajo uvesti v poslovanje podjetja.

Povprečna bruto plača je v podjetju glede na povprečno bruto plačo v Sloveniji nižja za okrog 14 %. Tako je povprečna bruto plača v RS leta 2005 znašala 1.157,06 EUR, v Tajfunu pa 1.011,15 EUR. Glede na panogo (predelovalna dejavnost) je v Tajfunu plača malenkost višja, saj je ta za panogo znašala 997,33 EUR (Letno poročilo podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2005, 2006, str. 24). Zaposleni nad višino plač niso navdušeni, so pa zadovoljni s tem, da so plače redno izplačane. V podjetju bo potrebno zgraditi dober sistem nagrajevanja in napredovanja, saj ta zagotavlja večjo motiviranost za delo.

Podjetje ima za kraj Planina zelo velik pomen, saj vpliva na razvojno uspešnost in produktivno moč kraja in širšega območja. Lokalno okolje je zelo odvisno od podjetja. Brez sponzorskih sredstev Tajfuna bi se težko realizirala katerakoli prireditve okoliških društev, bodisi športna, kulturna ali zabavna prireditve. Podjetje sponzorira tudi športnike, trenutno Martino Ratej, državno prvakinja v metu kopja. Leta 2003 pa je podjetje za 50 let vzelo v najem planinski grad. Do sedaj jim je skupaj z Zavodom za varstvo kulturne dediščine uspelo obnoviti grajsko kaščo, načrtujejo pa obnovo celotnega obzidja ter vseh sten. Hitrost obnove je odvisna tudi od tega, kako uspešni bodo na razpisih (Mastnak, 2007, str. 4). Cilj podjetja je vrniti življenje med stoletne zidove, ter povečati turistično ponudbo v kraju.

Koliko prispevajo posamezne komponente organizacijske podstrukture k uspešnosti podjetja, je prikazano v Tabeli 15.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Organizacijska struktura		X			
Sistem odločanja			X		
Sistem nagrajevanja			X		
Planiranje in kontrola		X			
Vzdušje med zaposlenimi			X		
Informiranost zaposlenih			X		
Komuniciranje z okoljem		X			
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>SREDNJE</b>				

Vir: Lastna ocena.

## 5.2.6 Tehnološka podstruktura

Podjetje Tajfun je locirano v kraju Planina pri Sevnici na območju Kozjanskega, na skrajnem južnem delu občine Šentjur. Na tej lokaciji je že od vsega začetka, to je 40 let. Vsi poslovni prostori so v lasti podjetja. Razvoj Tajfuna ima za te hribovite odročne kraje izreden pomen, ker pospešuje poseljevanje in razvoj drugih dejavnosti na tem območju. Podjetje je od prvega razvitejšega centra oddaljeno 20 km, vendar ima lokacija tudi svoje prednosti, saj je v neposredni bližini veliko gozdov, ki predstavljajo točke za testiranje izdelkov. Prisotna je tudi bližina potencialnih kupcev, prav tako pa ima kader veliko izkušenj z gozdarstvom.

Omejene prostorske kapacitete negativno vplivajo na učinkovitost proizvodnje, skladiščenja in logistike. Tako so na primer zaradi pomanjkanja skladiščnih prostorov vse vrste jekla uskladiščene na odprtem prostoru, kjer zaradi vremenskega vpliva rjavijo, kar podjetju povzroča velike tehnološke težave in dodatne stroške. Zato že gradijo nove prostore namenjene proizvodnji in skladiščenju, s čimer bodo povečali učinkovitost in elastičnost proizvodnje. V zadnjem letu so investirali tudi v nove delovne prostore in v novo opremo.

Zaradi vedno večjega povpraševanja po njihovih izdelkih in zahtev kupcev, so v zadnjem obdobju povečali investicije v najsodobnejšo opremo. Z nabavo dveh laserjev je proizvodnja postala izredno fleksibilna in zato lažje zadovoljijo potrebe kupcev. Sedaj so lahko minimalne finalne serije tudi pod 10 kosov, včasih pa so morale biti nad 100 in so kljub velikim zalogam gotovih izdelkov zelo težko kompletirali posamezne odpreme. V podjetju se zaradi neenakomerne zasedenosti proizvodne linije pojavljajo tudi ozka grla, trenutno je to največje v lakirnici.

V njihovi dejavnosti ni kritičnih materialov, ki bi bili težje dobavljivi. Največjo pozornost posvečajo cenovnim trendom tistih materialov, ki so v strukturi izdelkov cenovno najvišje zastopani: pločevina 54 %, okrogli in profitni materiali 10 %, ležaji 9 % in ostali materiali 27 %. Direktni materialni stroški so skokovito narasli v letu 2004, ko se je črna metalurgija podražila za več kot 30 %.

Največji domači dobavitelji podjetja so Merkur d.d., Mana, Omerzu Ivan s.p., Exterfer d.o.o., Kovintrade d.d., Sinter d.o.o, Kovis d.o.o, Kladivar d.d., itd.. Največji tuji dobavitelji pa so Aron S.p.A., Italija, Rexnord Kette GmbH, Nemčija, Telenot, Nemčija, GB S.r.I., Italija, itd.. Zaradi stalnega sodelovanja z določenimi dobavitelji podjetje dosega popuste pri cenah in nemoteno dobavo. Pri nabavi iz tujine pa prihaja pogosto do zapletov in zastojev zaradi neupoštevanja dobavnih rokov, zato je potrebno ta material naročiti pravočasno. Tako se včasih zgodi, da material pride v podjetje zadnji hip ali pa je v skladišču tudi do 90 dni.

Za vhodni nadzor materiala, medfazno kontrolo polizdelkov in gotovih izdelkov so zadolženi vodje oddelkov, vodja kontrole kakovosti in zanesljivosti pa spremlja vse aktivnosti od priprave proizvodnje do spremljanja kakovosti in zanesljivosti na trgu. Zaradi oddaljenosti

trgov bi bile pri slabši kvaliteti servisne storitve in reklamacije predrage, zato v izdelke vgrajujejo najkvalitetnejše materiale. Posebno pozornost posvečajo kvaliteti vitalnih delov, kot so ležaji, žične vrvi, členaste verige, itd..

V sodelovanju z Deloitte & Touche so v podjetju uvedli celovit sistem stalnih izboljšav po metodi 20 ključev. Z njim podjetje opredeli odličnost na 20 področjih, ki bistveno vplivajo na kakovost, dobavni čas in proizvodne stroške. Nosilni so štirje ključi in sicer: čiščenje in organiziranje, organizacija sistema in ciljno vodenje, aktivnosti v majhnih skupinah in vodilna tehnologija (Bizjak, Petrin, 1996, str. 49).

V podjetju so lani uvedli sodobni informacijski sistem Syteline 7.04, ki je povezan v mrežo z vsemi službami. Prav tako so posodobili planiranje proizvodnje z modernimi orodji planiranja in terminiranja. Sistem pri razvoju zagotavlja informacijsko podporo, skrajša čase od ideje do izvedbe in omogoča hitro izdelavo tehniške in tehnološke dokumentacije.

Podjetje ima ustrezno urejeno infrastrukturo. Ima plinsko postajo, s katero ima zagotovljeno centralno oskrbo proizvodnje s tehničnimi plini. Njihova proizvodnja nima večjih škodljivih učinkov na okolje. Kot množični odpadki nastajajo pretežno kovinski odrezki, ki jih odvaža za to registrirano podjetje. Za odpadne vode so priključeni na biološko čistilno napravo. Vse nevarne odpadke, kot so odpadna olja in strojna emulzija, barve v prahu, izrabljena brusna telesa itd., jim odstranjujejo za to pooblaščen podjetja. Inštalirano imajo tudi sodobno peskalno linijo za čiščenje površin izdelkov. Sestavni del te naprave je filtrirna naprava, ki preprečuje, da bi škodljivi delci uhajali v ozračje. Praškasto lakiranje je zaprtega sistema, da barve ne uhajajo v ozračje. Zmanjšujejo tudi jakost hrupa.

Tehnološko podstrukturo sem ocenila z oceno dobro. Razčlenitev po posameznih komponentah je prikazana v Tabeli 16.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Lokacija podjetja			X		
Tehnična opremljenost		X			
Kontrola kakovosti		X			
Stopnja avtomatizacije		X			
Razpoložljivost surovin		X			
Kakovost logističnega sistema			X		
Računalniška opremljenost	X				
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>DOBRO</b>				

Vir: Lastna ocena.



### 5.2.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura

V podjetju je ena najvišjih oblik doseganja in ohranjanja tehnološkega nivoja lastno raziskovalno in razvojno delo. Podjetje ima organizirano petčlansko razvojno skupino, ki je vpisana v evidenco raziskovalcev. Dejavnost razvojne skupine je v okviru družbe Tajfun Planina d.o.o. vpisana v sodni register pri Okrožnem sodišču v Celju. Naloge razvojne skupine so:

- razvoj novih izdelkov, ki so tržno zanimivi za evropski trg in širše,
- slovenski trg je za podjetje daleč premajhen, zato mora razvojna skupina spremljati svetovni tehnološki in splošni razvoj, ki nenehno omogoča nastajanje novih tržnih niš,
- uvajanje različnih oblik kooperativnih odnosov za iskanje povezav tako v proizvodnji kakor tudi distribuciji,
- razvoj novih izdelkov naj sloni na maloserijski in srednje serijski proizvodnji,
- intenzivno pospeševanje inovacij.

Poleg že omenjene petčlanske razvojne skupine v podjetju pri razvoju novih izdelkov dodatno sodeluje še sedem strokovnih sodelavcev, tako da je v podjetju skupaj 12 delavcev, ki pri razvoju aktivno sodelujejo. Za vse je značilna velika angažiranost, samoiniciativnost, odprtost za spremembe in fleksibilnost. Razvojna skupina deluje le za potrebe podjetja in je močno usmerjena na konkreten problem. Svojo dejavnost opravlja samostojno, le na določenih projektih, ki zahtevajo specialistična znanja in jih podjetje nima, sodeluje z zunanjimi strokovnjaki. Podjetje sodeluje s številnimi institucijami kot so npr. Strojna fakulteta v Ljubljani in Mariboru, Gozdarska šola Postojna, raziskovalne institucije, Ministrstvo za okolje in prostor, da bi sledili trendom in potrebam gozdarstva. Sredstva za financiranje raziskovalno-razvojne dejavnosti skupine zagotavlja podjetje. V strukturi prihodka namenjajo razvoju brez materialnih vložkov 3 %. Poleg tega skupina pridobiva dodatna sredstva tudi iz drugih virov, s katerimi je povezana pri izvajanju svojega dela.

Med lastnosti skupine spada dobra povezanost z ostalimi oddelki podjetja in dobro poznavanje in upoštevanje dejanskih zmožnosti podjetja. Ena pomembnejših prednosti je možnost sodelovanja z oddelkom trženja, ki ima največ informacij o potrebah trga, katere je vsekakor potrebno vključiti v nov izdelek že v razvojni fazi. Vodstvo podjetja in razvojna skupina morata imeti že od samega začetka inovacijskega projekta pred očmi celotno poslovno verigo.

V podjetju se zavedajo, da če hočejo rasti, morajo nenehno izboljševati tisto, kar počnejo, ustvarjati nove izdelke in oblikovati nove, učinkovitejše procese. Status quo namreč pomeni dolgoročno stagniranje, stagniranje pa na trgu pomeni nazadovanje. Inovativnost Tajfuna se kaže v stalnem razvijanju novih in posodabljanju obstoječih izdelkov. V podjetju imajo trenutno predolg rok od ideje do izvedbe. Prav tako je testiranje novih izdelkov včasih nepopolno, kar se pozna na kasnejšem odpravljanju napak. Proces razvoja novega izdelka je

zelo kompleksen in poteka skozi številne faze izvajanja strokovnih aktivnosti. Skica procesa je narisana v Prilogi 5.

Od ideje do uspešne realizacije je dolga pot. Le majhen del idej gre uspešno skozi vsa sita, ki jih predstavljajo vsi interni filtri v podjetju in na koncu še tisti bistveni – trg. Pred odločitvijo o resničnem začetku inovacijskega projekta, ko začnejo stroški strmo naraščati, je potrebno preveriti vse dejavnike uspešnosti.

V podjetju pred več leti prve izvirne rešitve svojih proizvodov žal niso pravočasno zaščitili. Ko pa so spoznali, da njihove ideje nekateri konkurenti pridno kopirajo, so tudi na tem področju postali bolj aktivni in zdaj izume pravočasno zaščitijo. Podjetje ima pri Uradu RS za intelektualno lastnino prijavljenih več patentov, modelnih zaščit, prav tako pa sta zaščitena tudi blagovna znamka »Tajfun«, pod katero so prodajajo vsi izdelki podjetja, in logotip podjetja. Nekatero modelno zaščito so prijavljene tudi v tujini. S patenti podjetje zaščiti vse funkcijske prednosti novih izdelkov.

Raziskovalno-razvojna podstruktura je najpomembnejša v podjetju, saj je obstoj podjetja odvisen od razvoja in izboljševanja izdelkov. V Tabeli 17 je prikazana ugotovitev, da ta podstruktura največ prispeva k uspešnosti podjetja.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

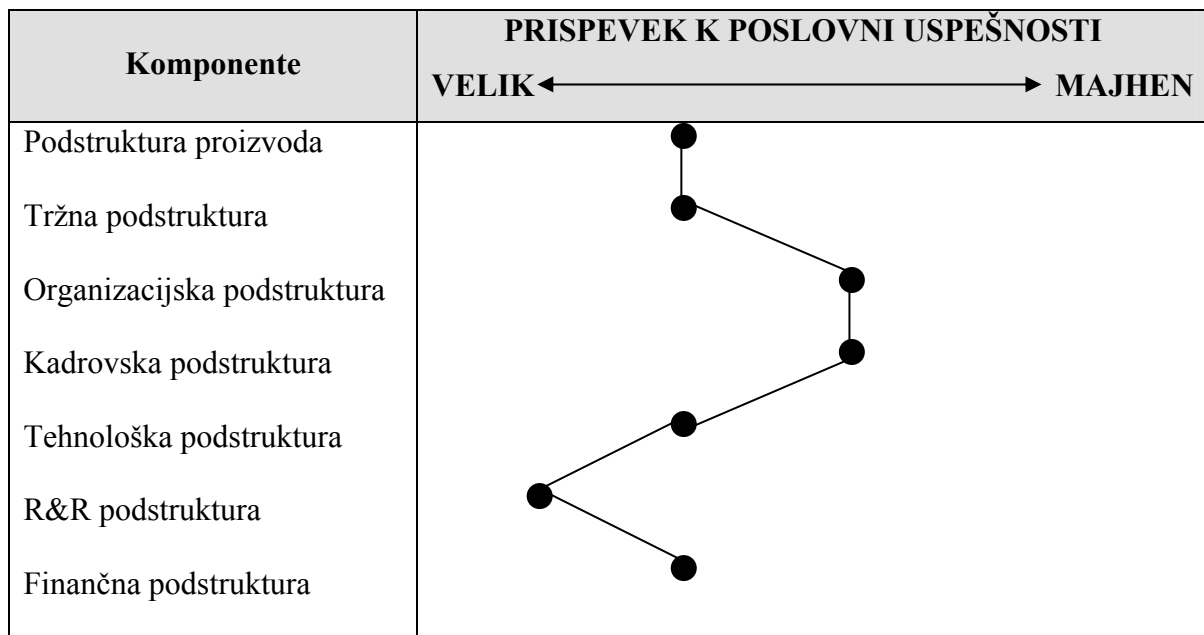
Komponente	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število in struktura kadrov	X				
Kvaliteta kadrov	X				
Število novih izdelkov		X			
Opremljenost dela	X				
Informacijski sistem	X				
Doba razvoja novega izdelka			X		
Vlaganje sredstev v R&R	X				
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>ZELO DOBRO</b>				

Vir: Lastna ocena.

### 5.2.8 Profil prednosti in slabosti

V Tabeli 18 (na str. 29) je narisani profil prednosti in slabosti. K poslovni uspešnosti je najbolj prispevala raziskovalno-razvojna podstruktura. Nekoliko manj, a še vedno veliko pa vse ostale podstrukture, razen najmanj organizacijska in kadrovska podstruktura. Med vsemi podstrukturami ni nobene takšne, ki bi pomenila resno slabost v podjetju.

Tabela 18: Profil prednosti in slabosti podjetja Tajfun z vidika podstruktur



Vir: Podatki iz tabel 7, 9, 11, 14, 15, 16 in 17.

## 5.3 OCENJEVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

### 5.3.1 Podstruktura proizvoda

V podjetju se zavedajo, da je za še uspešnejše trženje potrebno ponuditi široko paleto izdelkov za pripravo polen, ker je z enim samim izdelkom težje obvladovati globalni trg. Zato imajo v letih 2007 in 2008 v planu razviti še večje rezalno cepilne stroje, in sicer RCA 480 in RCP 700. Ta dva stroja bosta omogočala pripravo drv iz hlodov še večjih premerov (do 48 cm oz. do 70 cm) in bosta imela temu ustrezno cepilno moč, upravljanje pa bo hidravlično. Z novimi proizvodi bodo lahko zadovoljili želje in potrebe še več tržnim segmentom.

Kombinirane mobilne žičnice (KMZ) so še v fazi razvoja in preizkušanja prototipov. Proizvajale se bodo kot traktorski priključki in bo potrebno za demontažo in montažo na novo lokacijo maksimalno eno uro. Vse žičnice bodo serijsko opremljene z radijskimi upravljavci. KMZ spada med profesionalne stroje, ki bodo razviti glede na specifične zahteve oz. želje skupine trgov in pomenijo velik potencial v državah bivše Sovjetske zveze, predvsem Belorusiji in Rusiji. V prid uvajanju KMZ govorita dve dejstvi. Prvo je, da se v večini delov sveta vedno bolj zaostruje zakonodaja, ki zahteva selektivno sečnjo in prepoveduje goloseke. Sem spadajo tudi smernice, da naj se gradi čim manj gozdnih cest, kar pomeni manjše odpiranje gozda. Drugo dejstvo pa je, da cena energije neprestano raste, kar pomeni, da se bo morala povečati uporaba biomase iz gozda. V gozdovih ostaja okoli 50 % lesne biomase, ker so področja težko dostopna in se spravilo z neprimerno opremo precej podraži.

Trg z vitli je v starih članicah EU že delno nasičen, zato v podjetju načrtujejo, da se bo proizvodnja vitlov leta 2010 povečala za 2,6 % na leto v primerjavi z letom 2005, kar pomeni predvidoma 4925 kosov na leto. Se bo pa bistveno bolj povečala proizvodnja rezalno cepilnih strojev in kombiniranih mobilnih žičnic. Proizvodnja več tipov rezalno cepilnih strojev naj bi se v primerjavi z letom 2005 do leta 2010 povečala za trikrat. Kombinirane mobilne žičnice naj bi začeli proizvajati leta 2008, do leta 2010 pa načrtujejo predvidoma, odvisno od prodaje, da bi jih proizvedli za 210 % več kot prvo leto.

Tajfun proizvaja okolju prijazne stroje, zato se jim marsikatere priložnosti ponujajo pri okoljevarstvenih pobudah. Vzpodbujajo selektivno sečnjo, torej so proti krčenju gozdov in golosekom. Vsako krčenje gozdov zaradi širjenja naselij, gradnje cest, bi bilo potrebno nadomestiti s pogozdovanjem na neobdelanih površinah. V prihodnosti želijo razviti tudi sadilce za gozdne sadike, kar bo pospešilo pogozdovanje in prispevalo k varovanju okolja. Podjetje bo poskušalo slediti trendom gozdarstva in konkurenci ter ohranjati konkurenčnost na domačem in tujih trgih.

### **5.3.2 Tržna podstruktura**

Konkurenca se je v zadnjih letih povečala tako doma kot v tujini. Večja konkurenca bi lahko predstavljala nevarnost, v kolikor podjetje ne bi pravočasno reagiralo. Zato je potrebno konstantno spremljanje konkurence in pravočasno odzivanje na dejavnosti konkurentov in spremembe trendov v gozdarstvu.

V Sloveniji je lokalna konkurenca močna predvsem na področju vitlov in enostavnejših strojev za pripravo biomase, globalna konkurenca pa prodira iz Avstrije. Kot kaže trend, je v Sloveniji priložnost v RCA. V starih članicah EU, kjer so Tajfunovi gozdarski vitli prisotni že od vsega začetka, je trg že precej zasičen, zato podjetje predvideva, da se bo prodaja vitlov ustalila ali celo zmanjšala. Na splošno pa povpraševanje po vseh Tajfunovih izdelkih v Evropi narašča. Z dvigovanjem kupne moči v novih članicah se kažejo priložnosti za rast trga. V EU, ki za podjetje predstavlja najpomembnejši trg za vitle in tudi RCA, je prisotna vsa globalna konkurenca in še številni domači proizvajalci, kar bo še naprej predstavljalo nevarnost. Priložnosti za vitle bodo na vseh novih trgih, kot so npr. Rusija, Ukrajina, Nova Zelandija, ter države Afrike in Azije. Z večanjem palete RCA podjetje računa na zelo veliko rast prodaje letih, saj gre za rastoči trg. RCA bodo predstavljali na istih specializiranih sejmih kot vitle, dodatno pa še na raznih predstavitvah v sklopu propagiranja koriščenja lesne biomase.

Ker so kombinirane mobilne žičnice nov izdelek, so priložnosti za prodajo tako na obstoječih kot na novih trgih. Ciljni trg za KMZ so podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo s spravilom lesa ter posamezni profesionalci, ki spravijo na leto nad 3000 m<sup>3</sup> lesa. Poudarek je na trgih s težko dostopnimi tereni kot so hribovja, močvirja, izredno gosti nasadi, itd.. Pričakujejo, da se jih bo v prvih letih največ prodalo v Rusijo, Belorusijo, Ukrajino, ZDA, Kanado in Avstralijo. Za namen promocije na sejmih bodo izdelali simulatorje, da bodo preko njih lažje

zainteresirali potencialne kupce. Kljub temu, da gre za izrazito nišni izdelek, bi za konkurente lahko šteli proizvajalce žičniških sistemov in kombinacij žičnica-vitel, ki so predvsem iz Avstrije, Nemčije in Skandinavije. Bo pa sistem KMZ dovolj edinstven in cenovno privlačen, da se bodo za nakup odločali predvsem kupci, ki so žičnice kupovali v manjši meri. Mobilne žičnice bodo v svetu predstavljale novost in veliko priložnost. Po rezultatih tržnih raziskav bo po tem novem proizvodu v svetu veliko povpraševanje.

Pri trženju novih izdelkov ne pričakujejo težav. Pri uspešnem prodoru na trg je podjetju v veliko pomoč ugled pri proizvodnji gozdarskih vitlov in razvita trgovska mreža pri prodaji letih v številnih evropskih državah. Distributerji pa so pokazali tudi interes za prodajo večjih strojev za pripravo polen in kombiniranih mobilnih žičnic. S tem si podjetje tudi bistveno zmanjšuje tveganje vstopa na nov tržni segment.

Da bi zmanjšali tveganje prevelike odvisnosti od enega trga (držav EU, predvsem Nemčije), intenzivno širijo distribucijsko mrežo v vzhodnih državah, skandinavskih državah, Ameriki in Avstraliji. Poleg tega je potrebno na novih trgih spodbujati uvoznike, da v dogovorjenih območjih širijo prodajno mrežo. Svetovna politična in ekonomska nestabilnost (npr. nemiri na Bližnjem Vzhodu, itd.) bi mogoče lahko ogrozila poslovanje podjetja na določenih trgih in omejila širjenje na nove trge.

Vstopni trg Južne Amerike so bile Čile. Tam se kaže veliko zanimanje za pridobivanje lesne biomase, od tu pa bo podjetje dejavnost razširilo na Argentino, Brazilijo in Urugvaj. Na teh trgih bodo mobilne žičnice lahko konkurirale velikim »harvester«-jem, s katerimi sedaj vršijo večino poseka. Nevarnost predstavljajo močni lobiji, predvsem v Severni Ameriki in naftni lobiji iz Argentine, kjer se lesna biomasa ne more utrditi, kot bi se lahko glede na dane naravne možnosti. V prihodnosti nameravajo prodreti tudi v Azijo in širiti mrežo po Afriki. Oba kontinenta predstavljata ogromno priložnosti za podjetje. V Aziji je trend selektivne sečnje, v Afriki pa usmeritev v plantažne nasade lesa, kar predstavlja velik tržni potencial za mobilno žičnico, ki bi pripomogla k večji produktivnosti na težje dostopnem terenu.

Države, kot so Rusija, Belorusija in Ukrajina, imajo ogromno gozdov. Teren je neugoden in težko dostopen. Prav tako imajo velika močvirnata območja, kjer ni možno obdelovanje z velikimi stroji, to pa ponuja priložnost za profesionalno opremo kot je mobilna žičnica. Ker je pri njih še vedno glavno energetska sredstvo za ogrevanje les, so priložnosti tudi za prodajo RCA.

### **5.3.3 Finančna podstruktura**

Likvidnost podjetja Tajfun je stabilna, tako da je podjetje sposobno tekoče poravnati svoje obveznosti. Vendar pa ugodni kazalniki plačilne sposobnosti ne smejo zadovoljiti vodstva podjetja, saj se lahko hitro spremenijo. Potrebno je načrtovati denarni tok v skladu s poslovno politiko, predvsem na področju terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev.

Finančna trdnost podjetja se kaže v dobri boniteti pri bankah, kar bo še naprej predstavljajo priložnost pri pridobivanju dolgoročnih kreditov. Podjetje je bilo uspešno že na veliko razpisih raznih ministrstev, prav tako pa bodo tudi v prihodnosti možnosti pridobiti nepovratna sredstva raznih evropskih institucij.

#### **5.3.4 Kadrovska podstruktura**

Nevarnost kadrovske podstrukture bi lahko predstavljala izobrazbena struktura. Vedno večja avtomatizacija proizvodnje in zahtevnost proizvodnih procesov bosta zahtevala vedno bolj strokoven kader. Osvajanje novih proizvodov, uvajanje novih proizvodnih tehnologij pomeni, da se mora delovna sila še bolj vključiti v sistem vseživljenjskega učenja. V podjetju nameravajo skrbeti za izobraževanje obstoječega kadra ter ob naravni fluktuaciji dvigovati raven strokovnosti zaposlenih. Obstaja nevarnost povečanja fluktuacije, predvsem zaradi drugačnih motivov mlajših generacij in nezadovoljstva s plačami, zato bo potrebno nadaljevati z uvajanjem motivacijskih orodij.

Podjetje s proizvodnjo izdelkov z višjo dodano vrednostjo in avtomatizacijo proizvodnje zagotavlja kvalitetna delovna mesta. Pri iskanju določenih strojnih poklicev, kot je npr. kovinostrugar, ima podjetje že nekaj težav, ker na trgu ni ustrezne delovne sile. Pomanjkanje tovrstne delovne sile lahko v prihodnosti predstavlja nevarnost.

V podjetju bodo z izboljšano kadrovsko politiko še naprej spodbujali inovativnost znotraj podjetja in maksimalno izkoriščali vse svoje potenciale, kar bodo dosegli preko rednega izobraževanja in zaposlovanja perspektivnega kadra.

#### **5.3.5 Organizacijska podstruktura**

V podjetju bodo postopoma opuščali poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo in začeli uvajati prožnejšo procesno organizacijsko strukturo. Pri tej strukturi so procesi osnovne organizacijske enote. Znotraj posameznega procesa ni klasičnih oddelkov, ampak so timi izobraženih profesionalcev, ki opravljajo določene naloge s tesnim medsebojnim sodelovanjem (Paradiž, 2005, str. 21). V ostalem se struktura ne bo bistveno spreminjala, bo pa zaradi urejenega transporta potekala proizvodnja brez zastojev, mnogo bolj tekoče, racionalno in celotno poslovanje bo preglednejše.

Vodstvo mora zagotoviti tako ozračje, ki bo spodbujalo ustvarjalno razmišljanje na vseh ravneh podjetja in dajalo podporo prizadevanjem inovacijskega managementa, ki se bo srečevalo z ovirami v procesu razvoja in uvajanja ideje. V podjetju sta pri izvrševanju ukrepov podjetja prisotna podpora in razumevanje lastnikov, zato se ne pričakuje problemov pri izvrševanju zastavljenih nalog. Medsebojni stiki so znotraj specializiranih skupin praviloma intenzivnejši in podrobnejši kot npr. med sektorji. Nevarnost pa je v tem, da zaradi

preozke specializacije nastane enostranskost razmišljanja, odločanja in delovanja. Zato mora vodstvo uveljaviti večje usklajevanje dela med enotami in s tem izboljšati pretok informacij.

### **5.3.6 Tehnološka podstruktura**

V letošnjem letu bodo odprli nove prostore namenjene proizvodnji in skladiščenju. S povečanjem prostorskih kapacitet bodo dosegli večjo učinkovitost in boljšo organiziranost proizvodnje, skladiščenja in logistike, ter s tem povečali elastičnost proizvodnje in njihovo konkurenčnost. S tem bodo kos večjemu povpraševanju, prav tako bodo izboljšali dobavni čas in zmanjšali čakalno dobo kupcev. Z dograditvijo tega objekta bo možno posodobiti notranji transport, urediti prevozne poti, vmesna skladišča, na novo organizirati procesno organizacijsko strukturo ter zagotoviti sledljivost materiala, medfaznih operacij, polizdelkov in končnih izdelkov. Podjetje zaenkrat še ima možnosti širitve na tej lokaciji.

Zaradi proizvodnje novih izdelkov so bile potrebne dodatne investicije v proizvodnjo za povečanje proizvodnih zmogljivosti, zato so nabavili nekaj novih strojev in naprav. Z nakupom dveh CNC stružnic so odpravili ozka grla na tem področju in racionalizirali proizvodnjo. Načrtujejo tudi nabavo treh robotskih varilnih celic s pripadajočimi pozicionirnimi mizami, ker imajo preveč ročnega varjenja. Opremljene bodo z zaščitnimi kabinami, ki bodo imele lastne filtrirne sisteme, s katerimi bodo dosegli za okolje in delavce prijazno aplikacijo. Nabava dodatnih strojev je nujna, da zagotovijo bolj tekočo procesno proizvodnjo in zvišajo nivo kvalitete varjenja. V prihodnosti bo potrebno povečati lakirnico, da se odpravi ozko grlo. V podjetju se morajo na področju tehničnega razvoja vedno znova prilagajati novim funkcijskim zahtevam in najsodobnejšim tehnološkim postopkom. Tako kot v preteklih letih, bodo tudi v bodoče, nadomeščali del zastarele opreme glede na tehnološke zahteve z novo.

Stalne spremembe cen goriva, jekla in ostalih surovin bodo vplivale na stroške proizvodnje, cene izdelkov ter potrošniško vedenje njihovih kupcev. Zelo pomembna naloga nabave bo zmanjševanje zalog in uvajanje dobave blaga določenih vrst po sistemu JIT.

### **5.3.7 Raziskovalno-razvojna podstruktura**

Dobre zamisli je treba uresničevati hitro. Jasno je, da lasten razvoj, katerega čas se najpogosteje meri v mesecih in letih, ne more vedno ustrezno slediti tržnim zahtevam. Pri zamisli, za katero pokazatelji pokažejo, da se da uresničiti in bi bila tržno zanimiva, je treba ukrepati hitro. Poiskati je treba vse skrite rezerve in preusmeriti napore v zeleno smer. Ne le, da z zavlačevanjem dobra zamisel zvodeni, podjetje morajo skrbeti tudi konkurenti, ki lahko po številnih poteh izvejo za njihovo zamisel in si jo prilastijo. V podjetju imajo trenutno predolg cikel razvoja novih izdelkov. Rok od ideje do izvedbe bi morali skrajšati na 6 mesecev, saj bi s tem izboljšali konkurenčnost in pospešili razvoj podjetja. Potrebno je daljše

testiranje prototipov pri polni obremenitvi in vse ugotovitve upoštevati pri nulti seriji, da bi zagotovili obljubljeni kvaliteto in se izognili nepotrebnim reklamacijam. V podjetju se zavedajo, da možnosti za izboljšave na vseh področjih trajno obstajajo. To je tudi razlog za zavestno odločitev vodstva o inovativnosti kot trajnem procesu, ki ga ustrezno spodbujajo. Stroški za raziskave in razvoj se zaradi pospešenega razvoja povečujejo, vendar se v podjetju zavedajo, da bodo s tem dosegli boljše prodajne rezultate. Po drugi strani pa seveda obstaja večje tveganje kot pri ustaljenih poslih, saj je uspeh težje napovedati. Ali je zamisel dobra, se pokaže potem, ko je njeno uveljavljanje že v polnem teku.

Potrebno je poudariti, da patent podjetju ne zagotavlja popolne varnosti pred konkurenco. Celo glede konkretnega proizvoda ne. S patentom namreč ni možno zaščititi ideje same, ampak le tehnično rešitev problema. To pomeni, da lahko konkurenčno podjetje po drugi poti razvije s stališča uporabnika popolnoma enak ali celo boljši in cenejši izdelek. Z vsako patentno prijavo se razkrije del postopkov, do katerih bi se konkurenca dokopala tudi sicer, a z več vloženega truda in časa. Ker pa ima patent tudi svoje prednosti, bo podjetje nov izdelek mobilne žičnice zaščitilo kot svojo industrijsko lastnino.

### 5.3.8 Profil priložnosti in nevarnosti

V Tabeli 19 je prikazan profil priložnosti in nevarnosti. Največje priložnosti za podjetje po mojem mnenju predstavljajo podstruktura proizvoda, tržna podstruktura in raziskovalno-razvojna podstruktura, večjih nevarnosti pa za podjetje nisem ugotovila.

Tabela 19: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Tajfun z vidika podstruktur

Komponente	ZA PRIHODNJO POSLOVNO USPEŠNOST	
	PRILOŽNOST ←	→ NEVARNOST
Podstruktura proizvoda	●	
Tržna podstruktura	●	
Organizacijska podstruktura		●
R&R podstruktura	●	
Kadrovska podstruktura		●
Tehnološka podstruktura		●
Finančna podstruktura		●

Vir: Lastna ocena.



## 5.4 ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

V Tabeli 20 so izbrane najpomembnejše trenutne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja v prihodnosti.

Tabela 20: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Tajfun

<b>PREDNOSTI</b>	<b>PRILOŽNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobro razvita trgovska mreža,</li> <li>• razpoznavnost in ugled blagovne znamke,</li> <li>• vodilni proizvajalec gozdarskih vitlov v Evropi,</li> <li>• lasten R&amp;R oddelek,</li> <li>• kvaliteta in inovativnost izdelkov,</li> <li>• dolgoletne izkušnje in znanje,</li> <li>• tehnološko izpopolnjen proces,</li> <li>• boniteta pri bankah,</li> <li>• patenti, modelne zaščite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpiranje novih trgov,</li> <li>• razvoj novih in izboljševanje obstoječih proizvodov,</li> <li>• postavljanje standardov na trgu (inovativne rešitve za potrebe trga),</li> <li>• povezovanja z znanstveno-raziskovalnimi institucijami,</li> <li>• okoljevarstvena politika EU (trendi, ki se gibljejo v smeri selektivne sečnje),</li> <li>• povečanje avtomatizacije proizvodnega procesa.</li> </ul>
<b>SLABOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaradi prodaje preko zastopnikov, se izgublja pregled nad končnimi kupci,</li> <li>• proizvodne linije, ki so neenakomerno zasedene,</li> <li>• predolg cikel razvoja novega izdelka,</li> <li>• prevelika odvisnost od enega trga,</li> <li>• preslaba tehnična usposobljenost prodajnega osebja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visoki stroški vhodnih materialov in surovin,</li> <li>• nepravočasno zaznavanje trendov na trgu,</li> <li>• krepitev konkurence doma in v tujini,</li> <li>• nasičenost trga EU z gozdarskimi vitli,</li> <li>• težnja zaposlenih po večjih plačah,</li> <li>• zaostrovanje zakonodaje na ciljnih trgih.</li> </ul>

Vir: Lastna ocena.

## 6 OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA TAJFUN PLANINA D.O.O.

Strategija je korak na nepretrgani poti, po kateri se premika podjetje od poslanstva na najvišji, vodstveni ravni do dela, ki ga izvajajo zaposleni v neposrednem stiku s strankami in v zalednih pisarnah (Kaplan, Norton, 2001, str. 85).

## 6.1 POSLANSTVO

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja in usmeritev razvoja podjetja (Rozman, 1993, str. 93). Nanaša se na okvirne opredelitve, kaj bo podjetje zasledovalo in kako se bo obnašalo. Navadno je povezano z manj prvinami poslovne domišljije kot vizija podjetja (Pučko, 2003, str. 127).

Poslanstvo podjetja Tajfun se kaže v razvoju in proizvodnji gozdarske mehanizacije, ki je namenjena učinkovitemu, varnemu in ekološko prijaznemu postopku pridobivanja in obdelave lesa. Njihovo poslanstvo je propagiranje selektivne sečnje in s tem ohranjanje naravnega okolja.

## 6.2 OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV

### 6.2.1 Splošni strateški cilji

Podjetja, ki si želijo biti ali postati najuspešnejša na svojem področju, si morajo zastavljati dosegljive, a visoke in ambiciozne cilje. Vsi cilji podjetja morajo biti dosegljivi in skladni s temeljnimi cilji in poslanstvom podjetja. V Tabeli 21 so prikazani čisti prihodki od prodaje za leto 2005, ocena za 2006 ter želeno stanje za obdobje od 2007 do 2009. Opredeljeni cilji predstavljajo zaželeno rezultate, ki jih podjetje želi doseči oz. realizirati v določenem obdobju v prihodnosti.

Tabela 21: Splošni strateški cilj podjetja Tajfun

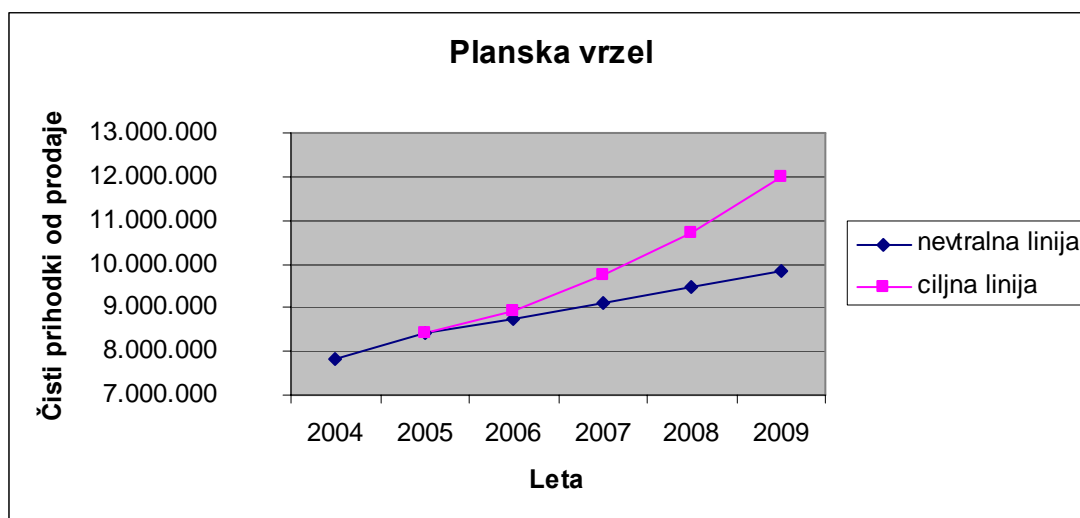
<b>Kazalec</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Čisti prihodki od prodaje v EUR	8.424.493	8.929.963	9.733.659	10.707.025	11.991.868
Index		106,0	109,0	110,0	112,0

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2005.

### 6.2.2 Ugotavljanje planske vrzeli

Ciljna linija ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja. Na novo postavljeni cilji podjetja lahko povzročijo nastanek planske vrzeli, ki predstavlja razkorak med ciljno linijo in linijo nevtralnega podjetniškega predvidevanja rezultatov. To plansko vrzel se poskuša odpraviti z dodatnimi ali novimi strategijami (Pučko, 2003, str. 167). Planska vrzel čistih prihodkov od prodaje podjetja Tajfun je predstavljena v Sliki 5 (na str. 37). Nevtralna linija raste 4 % na leto glede na leto 2005, rast ciljne linije pa je razvidna iz Tabele 21.

Slika 5: Planska vrzel čistih prihodkov od prodaje v EUR za obdobje 2004-2009



Vir: Letno poročilo podjetja Tajfuna Planina d.o.o. za leto 2005, 2006, str. 8.

### 6.2.3 Strateški cilji podjetja po podstrukturah

Strateške cilje podjetja lahko opredelim po naslednjih podstrukturah:

- Podstruktura proizvoda: razvijati nove izdelke z višjo dodano vrednostjo, proizvajati visoko kakovostne proizvode in zmanjšati število reklamacij.
- Tržna podstruktura: povečati tržni delež na globalnem trgu, povečati prepoznavnost blagovne znamke Tajfun, povečati prodajo na obstoječih trgih in se intenzivno širiti na nove trge.
- Finančna podstruktura: povečati prihodke, ustvariti večjo dodano vrednost na zaposlenega, zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost in skrbeti za večjo racionalizacijo stroškov na vseh ravneh.
- Kadrovska podstruktura: povečati število zaposlenih, izboljšati izobrazbeno strukturo in ustvarjati priložnosti za strokovni razvoj in osebno rast zaposlenih.
- Organizacijska podstruktura: oblikovati procesno organizacijsko strukturo, povečati informiranost zaposlenih in postati dinamično podjetje, kjer je sprememba želja in ne samo potreba.
- Tehnološka podstruktura: izboljšati logistični management, zmanjšati vplive na okolje, dopolnjevati informacijski sistem, vlagati v zastarelo opremo in njeno posodobitev, skrajšati čase posameznih delovnih operacij ter izboljšati pogoje dela (avtomatizirano delo).
- Raziskovalno-razvojna podstruktura: razvijati nove in izboljševati obstoječe proizvode, skrajšati čas od ideje do izvedbe, vlagati v znanje in spodbujati inovativnost.

## **6.3 POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNIH STRATEGIJ NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE**

Glede na pojmovanje osnovne strategije se z njo srečujemo le na ravni celotnega podjetja, če je le-to vsaj do neke mere diverzificirano ali če namerava planirati svoj razvoj v takšno smer. Tista podjetja, ki imajo dokaj homogeno podstrukturo proizvoda, razvijajo glede na značilnosti proizvodov le poslovno strategijo (Pučko, 2003, str. 175). Takšno je tudi podjetje Tajfun, saj proizvaja samo gozdarsko mehanizacijo. Bistvo poslovne strategije je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njegova uspešnost (Pučko, 2003, str. 200). Poslovne strategije lahko oblikujemo na več načinov. V diplomskem delu sem se odločila za generične poslovne strategije, ki jih je razvil M. Porter. Porter trdi, da je možno do konkurenčnih prednosti priti z doseganjem nižjih stroškov od konkurentov ali pa z diferenciacijo proizvoda oz. storitve. Če kombiniramo ti dve osnovni predpostavki s širino tržnega nastopanja, dobimo tri temeljne generične strategije (Pučko, 2003, str. 202):

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

Glavni Porterjev prispevek je bil v tem, da je pokazal, da le dve poti vodita k boljšemu rezultatu: ali podjetje postane najcenejši proizvajalec v svoji panogi ali pa spremeni svoje izdelke na take načine, ki jih kupec ceni v tolikšni meri, da je pripravljen za prednosti izdelka plačati nadpovprečno ceno (Bowman, 1994, str. 58).

### **6.3.1 Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti**

Stroškovne strategije so tiste, katerih rezultat so nižji stroški, kot jih ima konkurenca. Podjetje mora imeti za takšno strategijo podlago, kot je npr. velika količina izdelkov, ki vodi k nizkim stroškom, dostop do cenejših surovin in podobno. Podjetja konkurirajo zlasti z zniževanjem prodajnih cen (Rozman, 1993, str. 117). Največje tveganje pri tej strategiji je, da se podjetja preveč osredotočijo na zniževanje stroškov, pri tem pa zanemarijo kakovost in inovacije (Bowman, 1994, str. 89). Vendar pa strategija od podjetja zahteva, da mora ponuditi takšno kakovost, kakršno je povprečje v panogi (Bowman, 1994, str. 67). S strategijo nizkih stroškov poskuša podjetje zmanjševati stroške vseh poslovnih funkcij, vključno z razvojem in raziskavami, prodajo in trženjem. Podjetje, ki se odloči za to strategijo, bo bolj usmerjeno v razvoj obstoječega izdelka in procesa proizvodnje, kot pa v razvijanje dragih novih izdelkov, kjer je verjetnost, da bodo komercialno uspešni, majhna.

### **6.3.2 Strategija diferenciacije**

Biti drugačen še ni strategija diferenciacije. Ključ do uspešne strategije diferenciacije mora biti edinstven, tako da ga kupci kupijo. Če so kupci za edinstvene značilnosti pripravljeni plačati višjo ceno, stroški pa so pod nadzorom, višja cena pripelje do večje dobičkonosnosti. Bistvo te strategije je razumevanje potreb kupcev. Podjetje mora vedeti, kaj kupci cenijo, ponuditi določene značilnosti in za to ustrezno zaračunati (Bowman, 1994, str. 64). Izdelek ima posebno vrednost za kupca zato, ker podjetje usmerja svojo strategijo, kontrolo in kulturo v določen vir, ki mu prinaša konkurenčne prednosti. Strategijo diferenciacije podjetje izvaja tako, da poudarja drugačne značilnosti izdelka in da upošteva potrebe različnih skupin strank, ki so jim namenjeni diferencirani izdelki. Uspešen diferenciator pa ne sme povsem zanemariti stroškov, vendar njihovo zniževanje ni primarna strateška naloga v okviru te strategije (Pučko, 2003, str. 204). Podjetje si prizadeva za zniževanje samo tistih stroškov, katerih zniževanje nima vpliva na potrebno diferenciranost proizvodov. Za izbiro te strategije je zelo pomembno spoznanje, ali je trg pripravljen kriti stroške diferenciacije (Belak, 2002, str. 148).

### **6.3.3 Strategija razvijanja tržne niše ali tržne praznine**

Ta strategija temelji na doslednem osredotočanju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja na kar najboljšo zadovoljitev potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali ozke skupine kupcev. Strategija zahteva izbiro segmenta ali skupine segmentov znotraj panoge in boljše zadovoljevanje potreb tega segmenta, kot so to zmožni storiti širše usmerjeni konkurenti. Osredotočenost na stroške izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, medtem ko osredotočenost na diferenciacijo izrablja specialne potrebe določenih segmentov kupcev (Pučko, 2003, str. 205).

Strategija zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciacije proizvoda gradi na zadovoljevanju specialnih potreb sorazmerno ozkega kroga odjemalcev, ki jih večji konkurenti v panogi niso pripravljeni tako dobro zadovoljevati. Navadno je uspešna še posebno tam, kjer je povpraševanje dokaj neelastično, zato ta strategija omogoča doseganje višjih prodajnih cen. Sorazmerno visoke prodajne cene je mogoče dosegati, če odjemalci cenijo predvsem zelo dober proizvod, prestiž, varnost in zanesljivost izdelkov. Takšne strategije morajo graditi tudi na tehnološki gibkosti, kar pomeni, da mora biti takšno podjetje v tehnološkem smislu ustvarjalno in iti v korak s tehnološkimi razvoji v svoji panogi (Pučko, 2003, str. 205).

## **6.4 OBLIKOVANJE GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE**

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti za podjetje Tajfun ni primerna. Podjetje namreč proizvaja stroje za gozdarski sektor, ki morajo biti že zaradi same narave dela z njimi narejeni iz kvalitetnega materiala in varni za delo. Prva naloga podjetja torej ne sme biti zniževanje

stroškov, ampak inovativnost, kvaliteta, skladnost s standardi in uporabnost izdelka glede na zahteve in potrebe kupca.

Pučko (2003, str. 204) pravi, da morajo biti za uspešno strategijo diferenciacije izpolnjene praviloma vsaj nekatere predpostavke. Vse te, v nadaljevanju našete, so izpolnjene tudi v podjetju Tajfun. Pri tržni podstrukturi imajo visoko učinkovitost prodajno-političnih instrumentov, dober dizajn, dolgo tradicijo, pozitivno podobo o kakovosti izdelka in dobro servisno službo. Na področju tehnološke podstrukture imajo najvišjo kakovost izdelka in nadpovprečno tehnološko raven. Pri raziskovalno-razvojni pa sta prisotni intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov ter inovacijska usmerjenost. Podjetje Tajfun torej izpolnjuje pogoje za strategijo diferenciacije.

Diferenciacija izhaja v osnovi iz ustvarjanja vrednosti (koristi) za kupca s pomočjo vplivanja na njegovo verigo vrednosti. Vrednost je ustvarjena, ko podjetje ustvari kupcu konkurenčno prednost, tj. ko mu zniža njegove stroške ali poveča učinkovitost (Pučko, 2003, str. 204). Kakovost praviloma opredeljujemo v povezavi s pričakovanji ljudi. Kakovosten izdelek naj bi zadovoljil ali celo presegel zahteve in pričakovanja kupcev. Raven kakovosti se nenehno dviguje. Tisto, kar je včeraj predstavljalo pojem kakovosti, je danes lahko samo še povprečen proizvod. Kupec je tisti, ki na podlagi mišljenja glede vrednosti in koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti proizvoda, določa, kaj je kakovostno (Rusjan, 1999, str. 268). V podjetju Tajfun morajo že zaradi oddaljenosti določenih trgov (npr. ZDA, Kanada) in visokih transportnih stroškov, zagotoviti visoko kvaliteto izdelkov. Izboljšanje kvalitete je njihova stalna skrb.

Za podjetje bi lahko rekla, da trenutno izvaja strategijo diferenciacije, predvsem za gozdarske vitle, saj so v njihovi paleti vitli za vsak segment kupca. Tako je na primer eden izmed najmanjših EGV 40 SI, ki ni namenjen profesionalcem, popolnoma pa zadosti potrebam povprečne slovenske kmetije, kjer ga potrebujejo za izveleko nekaj hlodov in pripravo drv. Nasprotje temu pa je največji vitel, ki je bil pred leti razvit glede na posebne zahteve in se imenuje dvobobenski vitel DGV 2x50 AHK in je pomenil Tajfunov prodor na specifičen hrvaški trg, kjer je preko 80 % gozdov v državni lasti. V nekaterih državah je segment neprofesionalnih kupcev večji in tam je možno prodajati večje količine vitlov, vendar pa je ta segment bolj cenovno občutljiv. Tudi v tem segmentu pa obstajajo kupci, ki dajo prednost lažjemu delu in so zato pripravljeni plačati več. Tem kupcem je mogoče prodati tudi vitle v hidravlični izvedbi, vendar z nižjo vlečno silo. Zato so pred nekaj leti razvili vitel EGV 40 AHK, ki ga uspešno tržijo.

Za podjetje pa bi bila primerna tudi strategija zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciacije proizvoda. Ko bodo dopolnili paleta rezalno cepilnih strojev, bodo sicer ponujali stroje za oba segmenta, vendar pa bo poudarek na zmogljivosti strojev, s tem pa bodo ciljali na profesionalni segment kupcev. Na trgu je precejšnja ponudba manj kvalitetnih strojev, ki spadajo v nižji cenovni razred, zato temu cenovnemu segmentu ne nameravajo

konkurirati. Kompleksnejši, kvalitetnejši izdelki tujih proizvajalcev, ki spadajo v višji cenovni razred, so izredno dragi in zato se premalo potencialnih kupcev odloča za ta cenovni razred. Po Tajfunovih raziskavah in kalkulacijah bi lahko takšne izdelke Tajfun proizvajal in tržil po občutno nižjih cenah in to je za podjetje priložnost in tržna niša.

Kombinirane mobilne žičnice bodo na trgu nišni izdelek, ker gre dejansko za relativno novo tehnologijo spravila lesa. Spadajo med stroje, ki bodo razviti glede na specifične zahteve oz. želje skupine trgov in pomenijo velik potencial v državah bivše Sovjetske zveze, predvsem Belorusiji in Rusiji. Velik pomen pri uveljavitvi žičnic na trgu bo imel dober ugled, ki si ga je podjetje Tajfun ustvarilo v dobrem desetletju delovanja na globalnem trgu, uveljavljena blagovna znamka in s tem veliko zaupanje kupcev.

Za podjetje sta primerni tako strategija diferenciacije kot strategija zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciacije proizvoda. Kot prevladujočo poslovno strategijo za podjetje Tajfun bi predlagala slednjo. S to strategijo bo podjetje pridobilo konkurenčno prednost, saj se bodo usmerili v odkrivanje tistih tržnih niš, kjer konkurenca ni tako zelo močna. Novi proizvodi, ki jih bo podjetje proizvajalo v prihodnosti, bodo namenjeni profesionalnemu segmentu kupcev in bodo zadovoljili specifične potrebe tega segmenta. Za oba tržna segmenta v podjetju proizvajajo gozdarske vitle, vendar je polovica teh prav tako namenjena kupcem, ki se s spravilom lesa ukvarjajo profesionalno. To strategijo sem izbrala zato, ker je in bo v prihodnosti še večja ponudba izdelkov podjetja, ki bo namenjena kupcem, ki se profesionalno ukvarjajo s pridobivanjem lesa in temu primerna bo tudi cena. Podjetje daje velik poudarek na znanje, inovativnost in ustvarjalnost podjetja. Njihovi kupci cenijo zelo kvalitetne, inovativne, varne in zanesljive proizvode.

V podjetju iz leta v leto vlagajo večja sredstva v razvoj novih izdelkov. Tajfun bo s povečanim deležem vlaganj v raziskave in razvoj, s širitvijo partnerstva z znanstveno-raziskovalnimi institucijami, konstantnim posodabljanjem tehnologije in izobraževanjem zaposlenih na področju lažje gozdarske mehanizacije, dvignil tehnološko zahtevnost izdelkov z višjo dodano vrednostjo.

Razvojni proizvodni programi podjetja Tajfun morajo ustrezati strateškim usmeritvam podjetja. Te pa so: kompleksni izdelki, specializacija, oženje asortimenta, razvoj izdelkov, ki imajo ugodno razmerje med kakovostjo in ceno, ki se bodo tržili pod lastno blagovno znamko, ki bodo omogočili prehod v višji cenovni razred in ki bodo vsebovali več znanja, lastnega razvoja in inovacij. V podjetju se zavedajo, da je potrebe trga mogoče in treba tudi ustvarjati in razvijati, ne samo čakati, da se pojavijo.

Podjetje se želi pozicionirati kot specialist proizvodnje strojev za spravilo lesa iz gozda (vitli, mobilne žičnice) do uporabnega izdelka (polena za kurjavo). Želijo, da se blagovna znamka Tajfun zasidra v zavesti končnih uporabnikov kot pojem za inovativne, uporabniku prijazne rešitve pri spravilu lesa in pripravi polen.

## 7 SKLEP

V procesu globalizacije podjetje ne more biti dolgoročno uspešno, če se ni sposobno spreminjati in prilagajati novim okoliščinam. Vodenje v dobi turbulence in kompleksnosti zahteva sposobnost nadzorovanja tveganj, hitrega odzivanja na spremenjene okoliščine in obvladovanja smeri in hitrosti spreminjanja podjetja, da bi se tako prilagodilo zunanjemu tempu dogodkov.

Cilj podjetja Tajfun je razvijati in ohranjati zvestobo kupcev. Njihovi kupci so dokaj fleksibilni in odprti za inovativne rešitve. Uporabniku želijo ponuditi maksimalno kvaliteto in inovativnost strojev po dokaj ugodni ceni, zato se trudijo doseči maksimalno produktivnost in učinkovito izrabo sredstev v proizvodnem procesu. Projekt razvoja novih izdelkov je dokaz podjetniške ustvarjalnosti in bo zagotavljal večjo prilagodljivost na trgu.

Na podlagi izdelane SWOT analize podjetja Tajfun sem poiskala prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja ter nato opredelila strateške cilje podjetja. Vse te ugotovitve so bile osnova za oblikovanje poslovne strategije podjetja Tajfun. Pri izbiri strategije sem se odločala med Porterjevimi tremi generičnimi poslovnimi strategijami. Izbrala sem strategijo zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciacije proizvoda. Razlog je, da bo podjetje v prihodnosti razvilo nove proizvode (rezalno cepilne stroje, kombinirane mobilne žičnice), ki bodo namenjeni profesionalnemu tržnemu segmentu, zato bo temu primerna tudi višja prodajna cena. Največja prednost novih izdelkov bo predvsem v inovacijah, v superiornih tehničnih rešitvah, v tehnologiji in patentih. Vsi novi stroji se bodo skonstruirali v različnih variantah glede na zahteve kupcev, saj je cilj podjetja razviti okolju in uporabniku prijazne stroje, ki učinkovito zadovoljujejo potrebe kupcev.

V podjetju Tajfun želijo z inovativnostjo, praktičnostjo, konstantnim izboljševanjem obstoječih in razvijanjem novih izdelkov kar se da najbolje slediti gozdarskim trendom, zadovoljiti spreminjajoče se potrebe kupcev in posledično pozitivno vplivati na družbo kot celoto.

Močna izvozna usmerjenost podjetja na vse celine, obstoječe kapacitete, znanje in stalno prisotna inovativnost v podjetju so garancija, da si podjetje z novimi projekti zagotovi nadaljnji razvoj in konkurenčnost na globalnem trgu.



## LITERATURA

1. Abell F. Derek: Management z dvojnimi strategijami. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 274 str.
2. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor : Založba MER, 2002. 247 str.
3. Biloslavo Roberto: Strateški management in management spreminjanja. Koper : Fakulteta za management, 2006. 392 str.
4. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
5. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
6. Dolenšek Marjan: Primerjalni test 12 vitlov. Kmetovalec (Priloga: Gozd in obnovljivi viri), Slovenj Gradec, 74(2006), 2, str. 9-13.
7. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic management. 4<sup>th</sup> ed. Reading : Addison – Wesley, 1993. 434 str.
8. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 426 str.
9. Kernel Leon: Les kot energija preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Kmetovalec (Priloga: Gozd in obnovljivi viri), Slovenj Gradec, 71(2003), 1, str. 7-9.
10. Kopše Igor, Krajnc Nike: Ogrevanje z lesom. Ljubljana : Zavod za gozdove Slovenije, 2005. 38 str.
11. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
12. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 243 str.
13. Mastnak Polona: Veliki načrti malega kraja. Novi tednik, Celje, 62(2007), 37, str. 4.
14. Paradiž Andraž: Analiza organizacije podjetja Stroji d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 48 str.
15. Polajnar Andrej: Organizacija proizvodnje. Maribor : Fakulteta za strojništvo, 2002. 353 str.
16. Prašnikar Janez: Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. Ljubljana : Časnik Finance, 2004. 524 str.
17. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
18. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 311 str.
19. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
20. Slapničar Sergeja: Finančno računovodstvo. Priročnik za vaje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 81 str.
21. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. Koper : Fakulteta za management, 2003. 282 str.

22. Učinkovito z energijo. Bilten Ministrstva za okolje in prostor, Ljubljana, 12(2007), 3, str. 2.
23. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, Fakulteta za organizacijske vede, 1998. 319 str.
24. Žnidaršič Bojan: Lesna biomasa – nafta Evrope. Delo, Ljubljana, 47(2005), 296, str. 24.

## VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2003.
2. Bilanca stanja podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2004.
3. Bilanca stanja podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2005.
4. Doberšek Zdenka: Intervju z vodjo splošno-kadrovske službe, 20.6.2007.
5. FI-PO – Finančni podatki. AJPES. 2005.
6. iBON – Bonitete poslovanja, 2006.
7. Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2003.
8. Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2004.
9. Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2005.
10. Jesensko poročilo 2006. Ljubljana : UMAR, 2006. 74 str.
11. Letno poročilo podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2005, 2006.
12. Obnovljivi viri energije. Sektor za aktivnosti učinkovite rabe in obnovljivih virov energije. [URL: <http://www.aure.si/index.php?MenuID=112&MenuType=C&lang=SLO&navigacija=on>], 20.5.2007.
13. Poročilo prodajne službe za leto 2005. Tajfun Planina d.o.o., 2006.
14. Razširitev proizvodnega programa z investicijo. Tajfun Planina d.o.o., 2005.
15. Spletna stran podjetja Tajfun Planina d.o.o. [URL: [http://www.tajfun.si/sl/program\\_povzetek.asp?id\\_tema=1](http://www.tajfun.si/sl/program_povzetek.asp?id_tema=1)], 7.7.2007.
16. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: [http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/04\\_cene/04006\\_ICZP/04006\\_ICZP.asp](http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/04_cene/04006_ICZP/04006_ICZP.asp)], 19.4.2007.
17. V Sloveniji lesa ne primanjkuje. [URL: <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/168973/>], 20.5.2007.
18. Wikipedija. [URL: <http://sl.wikipedia.org/wiki>], 20.5.2007.

# **PRILOGE**

## PRILOGA 1

Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina v obdobju 2003-2005

Računovodski izkazi so revidirani.

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Tajfun na dan 31. 12. za obdobje 2003-2005 v EUR

Postavke	2003	2004	2005
<b>SREDSTVA</b>	<b>5.798.683</b>	<b>7.786.980</b>	<b>8.129.943</b>
<b>A. STALNA SREDSTVA</b>	<b>3.867.729</b>	<b>4.964.733</b>	<b>5.278.751</b>
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	119.312	114.360	106.513
II. Opredmetena osnovna sredstva	3.115.489	3.404.054	3.730.280
III. Dolgoročne finančne naložbe	632.928	1.446.320	1.441.958
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	<b>1.930.954</b>	<b>2.814.860</b>	<b>2.850.616</b>
I. Zaloge	649.684	1.377.638	981.110
II. Poslovne terjatve	637.910	764.890	928.893
a) Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
b) Kratkoročne poslovne terjatve	637.910	764.890	928.893
III. Kratkoročne finančne naložbe	254.755	651.281	711.926
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	388.605	21.052	228.688
<b>C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>0</b>	<b>7.387</b>	<b>576</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>5.798.683</b>	<b>7.786.980</b>	<b>8.129.943</b>
<b>A. KAPITAL</b>	<b>3.488.331</b>	<b>3.788.294</b>	<b>4.117.961</b>
I. Osnovni kapital	138.607	998.198	998.896
II. Kapitalske rezerve	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	602.881	850.169	867.113
IV. Preneseni čisti poslovni izid	462.427	0	89.483
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	410.042	89.421	310.670
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	1.874.373	1.850.507	1.851.800
<b>B. REZERVACIJE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI</b>	<b>2.310.352</b>	<b>3.998.686</b>	<b>4.011.982</b>
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.100.658	2.335.672	2.618.155
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	1.209.695	1.663.014	1.393.827
<b>D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leta 2003, 2004 in 2005.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina za obdobje 2003-2005 v EUR

Postavke	2003	2004	2005
<b>I. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</b>	6.319.887	7.738.828	8.511.190
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	6.261.886	7.617.138	8.424.493
a) Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	481.916	554.966	579.931
b) Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	5.779.970	7.062.172	7.844.562
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOK. PROIZVODNJE	(5.926)	115.665	(131.904)
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	30.581	0	0
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	33.346	6.024	218.601
<b>II. POSLOVNI ODHODKI</b>	5.911.461	7.345.939	8.142.245
1. Stroški blaga, materiala in storitev	3.837.081	5.056.784	5.744.035
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	2.759.249	3.834.034	4.298.783
b) Stroški storitev	1.077.831	1.222.750	1.445.252
2. Stroški dela	1.656.348	1.812.167	1.849.246
a) Stroški plač	1.242.484	1.357.008	1.393.979
b) Stroški socialnih zavarovanj	200.822	220.010	225.766
c) Drugi stroški dela	213.043	235.149	229.501
3. Odpisi vrednosti	375.928	435.453	509.529
4. Drugi poslovni odhodki	42.104	41.535	39.435
<b>III. FINANČNI PRIHODKI</b>	35.917	20.903	15.311
1. Finančni prihodki iz deležev	5.413	5.597	5.813
2. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0
3. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	30.504	15.306	9.498
<b>IV. FINANČNI ODHODKI</b>	68.296	86.117	70.753
1. Prevrednotovalni finančni odhodki	0	0	6.059
2. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	68.296	86.117	64.694
<b>A. POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>376.048</b>	<b>327.675</b>	<b>313.503</b>
V. IZREDNI PRIHODKI	49.160	18.936	13.437
VI. IZREDNI ODHODKI	1.091	959	0
<b>B. POSLOVNI IZID SKUPAJ</b>	<b>424.117</b>	<b>345.652</b>	<b>326.940</b>
VII. DAVEK IZ DOBIČKA	0	0	0
<b>C. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA</b>	<b>424.117</b>	<b>345.652</b>	<b>326.940</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leta 2003, 2004 in 2005.

## PRILOGA 2

Revalorizirana bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina

Tabela 3: Revalorizirana bilanca stanja podjetja Tajfun na dan 31. 12. za obdobje 2003-2005  
v EUR

Postavke	2003	2004	2005
Inflacioniranje podatkov*	2003*1,056	2004*1,023	2005=2005
<b>SREDSTVA</b>	<b>6.123.409</b>	<b>7.966.081</b>	<b>8.129.943</b>
<b>A. STALNA SREDSTVA</b>	<b>4.084.322</b>	<b>5.078.922</b>	<b>5.278.751</b>
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	125.993	116.990	106.513
II. Opredmetena osnovna sredstva	3.289.956	3.482.347	3.730.280
III. Dolgoročne finančne naložbe	668.372	1.479.585	1.441.958
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	<b>2.039.087</b>	<b>2.879.602</b>	<b>2.850.616</b>
I. Zaloge	686.066	1.409.324	981.110
II. Poslovne terjatve	673.633	782.482	928.893
a) Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
b) Kratkoročne poslovne terjatve	673.633	782.482	928.893
III. Kratkoročne finančne naložbe	269.021	666.260	711.926
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	410.367	21.536	228.688
<b>C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>0</b>	<b>7.557</b>	<b>576</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>6.123.409</b>	<b>7.966.081</b>	<b>8.129.943</b>
<b>A. KAPITAL</b>	<b>3.683.676</b>	<b>3.875.426</b>	<b>4.117.961</b>
I. Osnovni kapital	146.369	1.021.156	998.896
II. Kapitalske rezerve	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	636.642	869.723	867.113
IV. Preneseni čisti poslovni izid	488.323	0	89.483
V. Čisti poslovni izid poslovnega leta	433.004	91.478	310.670
VI. Prevrednotovalni popravki kapitala	1.979.338	1.893.069	1.851.800
<b>B. REZERVACIJE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI</b>	<b>2.439.733</b>	<b>4.090.655</b>	<b>4.011.982</b>
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.162.295	2.389.392	2.618.155
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	1.277.438	1.701.263	1.393.827
<b>D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\* Opomba: Za preračun postavk iz bilance stanja sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin na dan 31.12. posameznega leta ( $I_{\text{dec05/dec04}} = 102,3$ ;  $I_{\text{dec04/dec03}} = 103,2$ ), saj se podatki v bilancah nanašajo na ta dan (Statistični urad Republike Slovenije).

Vir: Bilanca stanja podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leta 2003, 2004 in 2005.

Tabela 4: Revaloriziran izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun za obdobje 2003-2005 v EUR

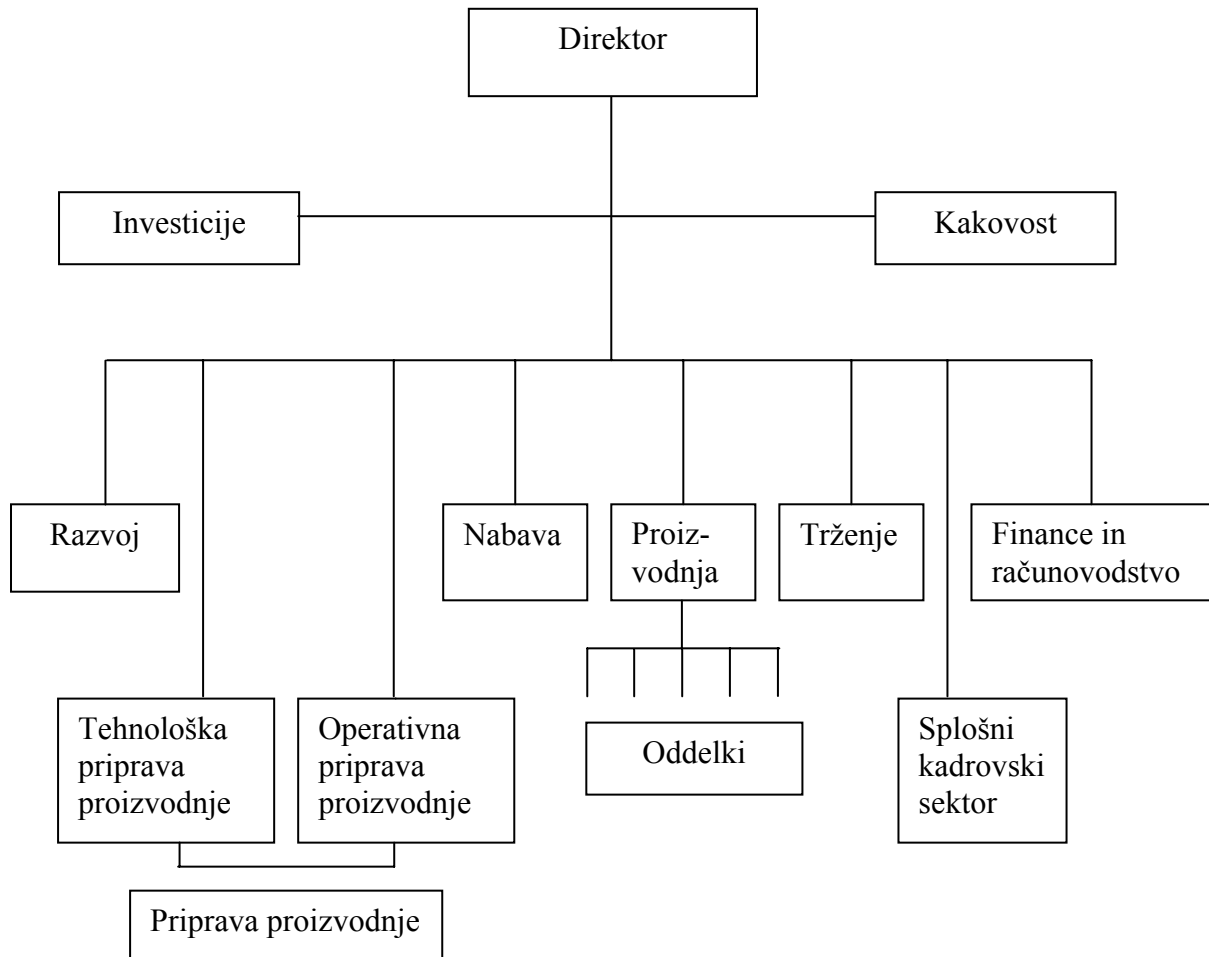
Postavke	2003	2004	2005
Inflacioniranje podatkov*	2003*1,062	2004*1,025	2005=2005
<b>I. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</b>	<b>6.711.720</b>	<b>7.932.298</b>	<b>8.511.190</b>
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	6.650.123	7.807.566	8.424.493
a) Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	511.795	568.840	579.931
b) Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	6.138.328	7.238.726	7.844.562
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOK. PROIZVODNJE	(6.293)	118.557	(131.904)
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	32.477	0	0
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	35.413	6.175	218.601
<b>II. POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>6.277.971</b>	<b>7.529.587</b>	<b>8.142.245</b>
1. Stroški blaga, materiala in storitev	4.074.979	5.183.203	5.744.035
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	2.930.322	3.929.885	4.298.783
b) Stroški storitev	1.144.657	1.253.319	1.445.252
2. Stroški dela	1.759.043	1.857.471	1.849.246
a) Stroški plač	1.319.518	1.390.933	1.393.979
b) Stroški socialnih zavarovanj	213.273	225.510	225.766
c) Drugi stroški dela	226.252	241.028	229.501
3. Odpisi vrednosti	399.235	446.340	509.529
4. Drugi poslovni odhodki	44.714	42.573	39.435
<b>III. FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>38.144</b>	<b>21.425</b>	<b>15.311</b>
1. Finančni prihodki iz deležev	5.749	5.737	5.813
2. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0
3. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	32.395	15.688	9.498
<b>IV. FINANČNI ODHODKI</b>	<b>72.530</b>	<b>88.270</b>	<b>70.753</b>
1. Prevrednotovalni finančni odhodki	0	0	6.059
2. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	72.530	88.270	64.694
<b>A. POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>399.363</b>	<b>335.866</b>	<b>313.503</b>
V. IZREDNI PRIHODKI	52.208	19.410	13.437
VI. IZREDNI ODHODKI	1.159	983	0
<b>B. POSLOVNI IZID SKUPAJ</b>	<b>450.412</b>	<b>354.293</b>	<b>326.940</b>
VII. DAVEK IZ DOBIČKA	0	0	0
<b>C. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA</b>	<b>450.412</b>	<b>354.293</b>	<b>326.940</b>

\* Opomba: Za preračun postavk iz izkaza poslovnega izida sem uporabila povprečni indeks cen življenjskih potrebščin ( $I_{05/04} = 102,5$ ;  $I_{04/03} = 103,6$ ), saj se podatki nanašajo na celo leto (Statistični urad Republike Slovenije).

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leta 2003, 2004 in 2005.

### PRILOGA 3

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Tajfun



Vir: Letno poročilo podjetja Tajfun Planina d.o.o. za leto 2005, 2006, str. 5.



## PRILOGA 4



Proizvodi podjetja Tajfun Planina

Slika 2: Rezalno cepilni stroj (RCA 380)



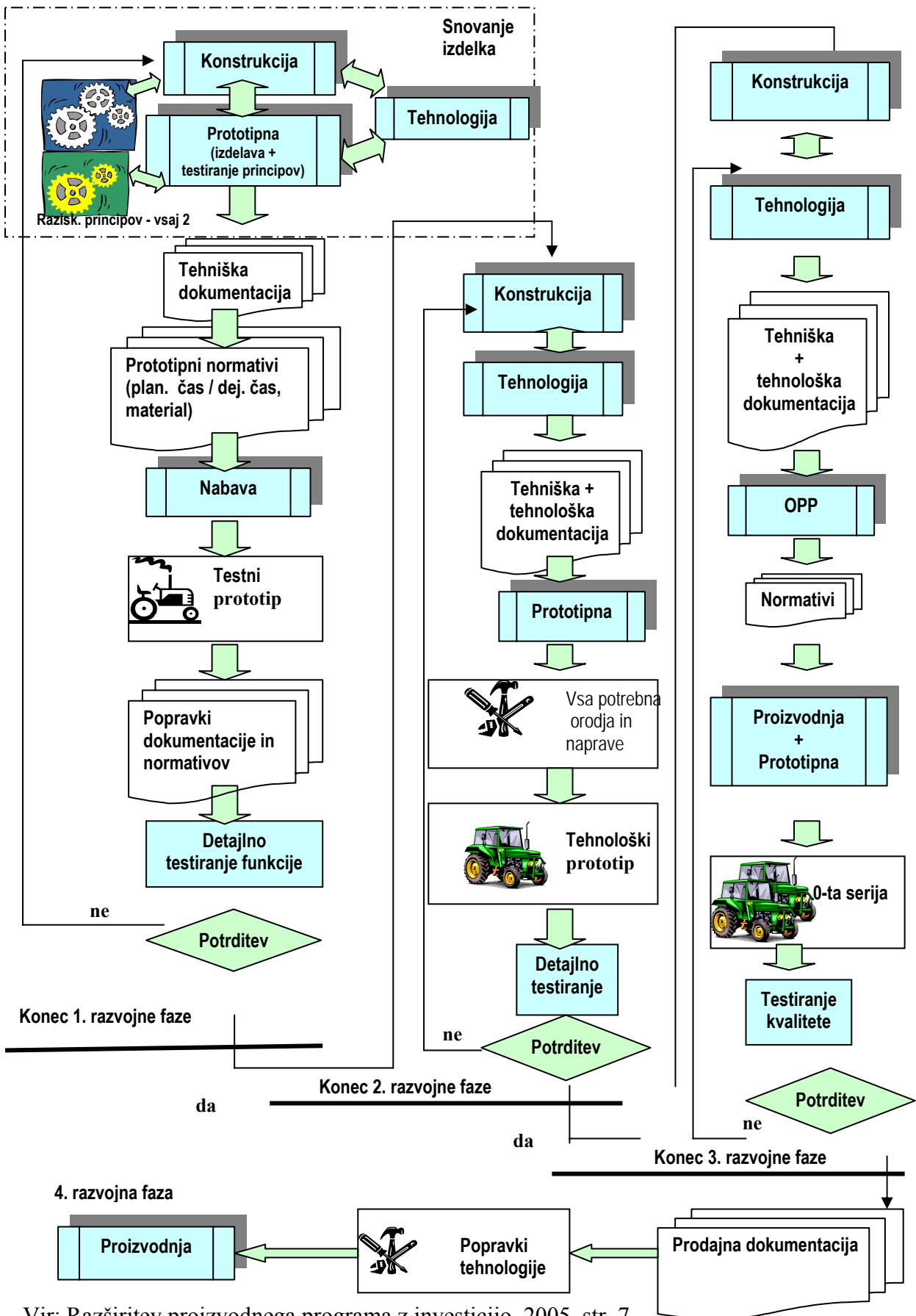
Vir: Spletna stran podjetja Tajfun Planina d.o.o., 2007.

Slika 3: Gozdarski vitel



Vir: Spletna stran podjetja Tajfun Planina d.o.o., 2007.

**PRILOGA 5: Potek razvoja novih izdelkov**



Vir: Razširitev proizvodnega programa z investicijo, 2005, str. 7.