

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

DEJAN LESJAK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PSPN (SWOT) ANALIZA PODJETJA LIVAR D.D.
S POUARKOM NA ANALIZI KONKURENCE

Ljubljana, junij 2002

DEJAN LESJAK

IZJAVA

Študent DEJAN LESJAK izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. ADRIANE REJC in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA DIPLOMSKEGA DELA	1
1.2. ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA	1
2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA.....	2
2.1. OPREDELITEV MODELA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	2
2.3. SWOT ANALIZA.....	3
3. PREDSTAVITEV PODJETJA, PANOGA IN ŠIRŠEGA OKOLJA.....	7
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA LIVAR D.D.....	7
3.2. PREDSTAVITEV PANOGA, V KATERI DELUJE PODJETJE LIVAR D.D.	8
3.2.1. Splošne značilnosti livarstva v Sloveniji.....	8
3.2.2. Predvidevanje tendenc razvoja panoge	10
3.2.3. Ocena privlačnosti panoge.....	11
3.2. PREDSTAVITEV ŠIRŠEGA OKOLJA, V KATEREM DELUJE PODJETJE LIVAR D.D.	12
4. ANALIZA KONKURENCE.....	13
4.1. TEORETIČNE OSNOVE ANALIZE KONKURENCE.....	13
4.1.1. Dejavniki, ki vplivajo na konkurenco	13
4.1.2. Načini konkuriranja.....	15
4.1.3. Pomen analize konkurence.....	15
4.1.4. Sestavine analize konkurence.....	15
4.2. ANALIZA KONKURENCE V SLOVENIJI.....	16
4.3. ANALIZA KONKURENCE V ITALIJI.....	18
4.4. ANALIZA KONKURENCE V AVSTRIJI.....	19
4.5. ANALIZA KONKURENCE NA MADŽARSKEM.....	21
4.6. ANALIZA KONKURENCE NA HRVAŠKEM	22
5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA LIVAR D.D.	24
5.1. OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI PODJETJA LIVAR D.D.	24
5.2. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA	26
5.2.1. Podstruktura proizvoda.....	26
5.2.2. Tržna podstruktura	28
5.2.3. Tehnološka podstruktura.....	31
5.2.4. Raziskovalno – razvojna podstruktura.....	33
5.2.5. Kadrovska podstruktura.....	34
5.2.6. Organizacijska podstruktura.....	35
5.2.7. Podstruktura financiranja.....	37
5.3. CELOVITA ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA IN PREDLOGI ZA STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA	38
5.3.1. Podstruktura proizvoda.....	38
5.3.2. Tržna podstruktura	39
5.3.3. Tehnološka podstruktura.....	40
5.3.4. Raziskovalno – razvojna podstruktura.....	40
5.3.5. Kadrovska podstruktura.....	41
5.3.6. Organizacijska podstruktura.....	41
5.3.7. Podstruktura financiranja.....	41
5.4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA LIVAR D.D.	42
6. SKLEP.....	43
LITERATURA	45
VIRI.....	46
PRILOGA	

1. UVOD

Vsako podjetje je pri svojem delovanju obdano z okoljem, tako notranjim kot zunanjim in posameznimi vplivi, ki iz tega okolja izhajajo. Na njegovo delovanje najbolj vpliva dinamika podjetniškega, tržnega, tehnološkega, denarnega in političnega okolja podjetja. Iz dinamike spreminjanja razmer poslovanja pa izhaja negotova prihodnost delovanja podjetja. Tej negotovosti se podjetje lahko v določeni meri izogne s strateškim planiranjem. Pomembna faza strateškega planiranja je celovita ocena podjetja, ki je analiza preteklih, sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na negotovo prihodnost. Poleg tega pa celovito ocenjevanje podjetja, z vidika analiziranja konkurence, omogoča zaznavo razvojnih problemov konkretnega podjetja.

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA DIPLOMSKEGA DELA

V svojem delu želim ugotoviti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Livar, proizvodnja in obdelava ulitkov d.d., Ivančna Gorica (v nadaljevanju Livar d.d.). Posebno pozornost bom posvetil analizi konkurence podjetja na njegovih glavnih trgih.

Metoda dela, ki jo uporabljam pri ocenjevanju podjetja in analizi konkurence, temelji na najnovejših spoznanjih tuje in domače literature. Uporabljam dostopno domačo in tujo literaturo, vire, članke, prispevke, internet, opravil sem tudi dva intervjuja. Podjetje ocenjujem na podlagi klasičnega pristopa SWOT¹ analize, ki temelji na analitičnem ocenjevanju predhodno določenih podstruktur podjetja in okolja. Izhajam iz ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja, ki ji sledi analiza pozitivnih in negativnih vplivov posameznih podstruktur podjetja na ekonomsko uspešnost le-tega oziroma analiza prednosti in slabosti. Na osnovi njihovega spoznanja, analize širšega okolja ter poglobljene analize konkurence ugotavljam še poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo uspešnost podjetja.

Cilj diplomskega dela je poiskati tiste šibke točke v dosedanjem poslovanju, katerih učinek bi skušali z dobrimi strategijami minimalizirati, in odkriti prednosti, na katerih bi temeljile prihodnje strategije. Hkrati je potrebno ugotoviti, kakšne nevarnosti pretijo podjetju v prihodnosti ter katere priložnosti lahko izkoristi. Cilj diplomskega dela je tudi prikazati in analizirati obstoječo konkurenco podjetja na pomembnejših trgih ter tako pridobiti informacije za bodoče nastopanje na posameznih trgih.

V diplomskem delu primerjam podatke iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida od leta 1998 do 2000, nekateri podatki se nanašajo tudi na leto 2001. Zaradi inflacijskih gibanj podatki v slovenskih tolarjih niso primerljivi, zato sem uporabljal podatke, ki so izraženi v nemških markah, oziroma preračunani v evre.

1.2. ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA

Diplomsko delo je poleg prvega, uvodnega poglavja in zadnjega, sklepnega poglavja razdeljeno na štiri glavna poglavja. V uvodnem delu je predstavljen problem, cilj diplomskega dela in metoda dela, s katero bom izvedel celovito ocenjevanje podjetja.

Teoretični prikaz modela strateškega upravljanja in poslovanja je predstavljen v drugem poglavju. Poglavje je razdeljeno na podpoglavja, ki obravnavajo opredelitev strateškega upravljanja in poslovanja, možne načine celovite analize podjetja in SWOT analizo.

¹ SWOT pomeni kratico za : S=Strengths (prednosti), W=Weaknesses (slabosti), O=Opportunities (priložnosti), T=Threats (nevarnosti).

V tretjem poglavju bom predstavil podjetje Livar d.d., njegov razvoj od ustanovitve do danes in dejavnost, s katero se podjetje ukvarja. Prav tako bom predstavil panogo, v kateri deluje Livar d.d., razvojne tendence in privlačnost panoge, kar se navezuje na ožje in širše okolje podjetja.

Četrto poglavje obsega analizo konkurence, ki je del analize okolja podjetja. V prvem podpoglavju bom podal teoretične osnove analize konkurence, v nadaljevanju pa podrobneje predstavil analizo konkurence v Sloveniji, Italiji, Avstriji, Madžarski in Hrvaški.

V petem poglavju podajam celovito oceno podjetja Livar d.d., ki je glavni cilj diplomskega dela. Ocenjene so prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti. Te so prikazane za posamezne podstrukture podjetja. V sklepnem poglavju so prikazane ugotovitve, do katerih sem prišel s svojim raziskovanjem.

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

2.1. OPREDELITEV MODELA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

Strateško upravljanje in poslovanje je mlada znanstvena disciplina. Enotne opredelitve strateškega managementa v strokovni literaturi ne bomo zasledili, smiselno pa ga opredelimo kot vseobsegajoče, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike, naravnano poslovanje in upravljanje (Tavčar, 1999, str. 13).

Disciplina se je razvila preko treh razvojnih faz in predstavlja zadnjo četrto fazo (Hunger, Weelen, 1995, str. 4):

- Osnovno računovodsko planiranje (izdelava letnega predračuna in osredotočenje na funkcionalna področja).
- Osnovno dolgoročno planiranje (izdelava večletnih planov, analiza planske vrzeli in statična alokacija virov).
- Strateško planiranje (poizkus analize stanja in ocenjevanje trga in konkurence, strateških alternativ in dinamična porazdelitev resursov).
- Strateško upravljanje in poslovanje (jasno definiran strateški okvir, strateško orientirano podjetje, postavljanje strateških ciljev, kontrola uresničevanja in spodbude).

Vse faze so med sabo močno povezane in prepletene. Tako strateško planiranje opredeljuje strateške cilje in je proces analize priložnosti in nevarnosti na trgu in prednosti ter slabosti posameznega podjetja (Barnett, Wilsted, 1989, str. 210). Strateško poslovanje in upravljanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb, saj planiranje samo ni dovolj za uspešno reševanje problemov. Zato ga povezujemo z drugimi poslovnimi in organizacijskimi procesi (Pučko, 1999, str. 8).

V literaturi obstaja veliko možnih opredelitev procesa strateškega upravljanja in poslovanja. Tako je proces strateškega upravljanja in poslovanja razdeljen na proces planiranja in proces uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij podjetja. Obstajajo tudi različni modeli prikazovanja celotnega procesa, med katerimi imajo vsi modeli tri osnovne dele:

- pridobivanje podatkov,
- proces oblikovanja strategij,
- uresničevanje in kontrola.

Modeli so si med seboj podobni glede na logiko modelov, razlikujejo pa se v načinu poudarjanja posameznih faz planiranja in načinu sistematiziranja. Tako je Pučkov model sestavljen iz treh faz, in sicer (Pučko, 1999, str. 119):

1. opredelitev planskih predpostavk,
2. proces strateškega planiranja,
3. uresničitev in kontrola uresničevanja strategij.

Izhodišče za strateško planiranje v podjetju so planske predpostavke, ki vsebujejo izdelavo predvidevanj pomembnejših razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja, ugotovitve preteklih izdelanih analiz poslovanja ter opredelitev vizije in poslanstva podjetja.

Potem, ko dobro spoznamo okolje podjetja, preteklo poslovanje in opredelimo vizijo in poslanstvo podjetja, sledi druga faza strateškega upravljanja in poslovanja. To je proces strateškega planiranja, ki ga sestavlja celovita ocena podjetja, postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje morebitnih planskih vrzeli, razvijanje strategij za doseg ciljev, tako celovitih, poslovnih kot funkcijskih strategij, ocenjevanje strategij in izbiro najustreznejše strategije. Rezultat celotne faze je izdelan strateški plan.

Tretja in zadnja faza strateškega upravljanja in poslovanja je faza uresničevanja in kontrole uresničevanja strateških ciljev in strategij. Ta se začne s taktičnim planiranjem, programiranjem, predračunavanjem, kadrovanjem in usmerjanjem ter konča s kontrolo uresničevanja strateških ciljev in strategij.

Kljub temu se v celotnem procesu pojavljajo tudi težave. Med težavami, ki so najpogostejše pri strateškem planiranju, so tudi naslednje (Bowman, 1994, str. 168):

- dogodki prehitvajo načrte,
- proces zatira ustvarjalnost in pobude,
- pri izvajanju načrta pride do nepredvidenih težav,
- managerji, ki niso vpleteni v proces planiranja, niso predani načrtu,
- kratkoročne krize odvrtajo pozornost managementa proč od izvajanja načrta.

2.2. CELOVITA OCENA PODJETJA

Celovita ocena podjetja je prvi korak v procesu strateškega planiranja. Bistvo celovitega ocenjevanja podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov o podjetju in njegovem okolju, ki se nanašajo na možno prihodnost (Pučko, 1999, str. 133). Celovito oceno podjetja lahko naredimo na več načinov, ki so (Pučko, 1999, str. 161):

- SWOT analiza, ki je analiza prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti, imenovana tudi klasična analiza.
- PORTFELJSKA analiza, ki usmerja pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja.
- PORTERJEVA analiza na osnovi verige vrednosti, ki analizira konkurenčne prednosti podjetja in je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjanja neke posebne vrednosti (koristi) za njegovega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti.

2.3. SWOT ANALIZA

Osnovno področje SWOT analize je ugotavljanje prednosti in slabosti ter določanje sposobnosti za učinkovito izkoriščanje priložnosti in odpravljanje nevarnosti.

Ker prednosti in slabosti podjetja izhajajo iz njega samega, je uspešnost poslovanja slehernega podjetja v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti pravočasnega zaznavanja in izkoriščanja

priložnosti v okolju, na drugi strani pa mora podjetje pravočasno opaziti tudi nevarnosti, ki pretijo iz okolja, da bi se jim z uspešnimi akcijami lahko izognilo. Takšne informacije se nanašajo na področje znanosti in tehnologije, družbeno-politično področje, konkurenco, tržišča in drugo (Kodrič, Tratnik, 2001, str. 23).

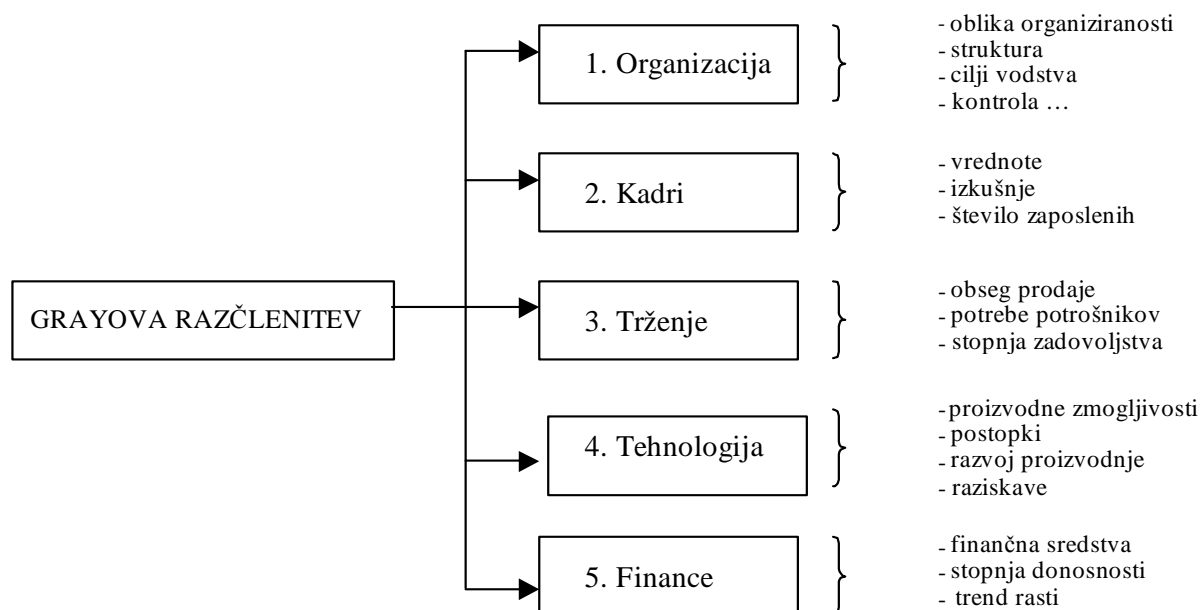
SWOT analiza se lahko začneja z iskanjem odgovorov na vprašanje (Pučko, 1999, str. 133), kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja, itd.) so:

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

V naslednjem koraku izdelave SWOT analize moramo odgovoriti na vprašanje, katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi v podjetju so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja. Namen tega koraka pri izdelavi SWOT analize je v tem, da z ocenjevanjem določimo prispevek posamezne podstrukture k doseženi uspešnosti podjetja.

V strokovni literaturi najpogosteje srečamo tako ožjo kot širšo klasifikacijo področij v podjetju, za katere se opravlja analiza. Kot ožjo klasifikacijo bi lahko opredelili ti. Grayev model, ki razvršča empirično dobljene ocene prednosti in slabosti v pet glavnih skupin. Kot širšo klasifikacijo pa bi lahko upoštevali ti. Pučkov model, ki glavne kategorije razširja z novimi. Glavne značilnosti obeh modelov so podane v sliki 1 in sliki 2.

Slika 1: Grayev model razčlenitve podjetja



Vir: Gray, 1979, str. 132-133.

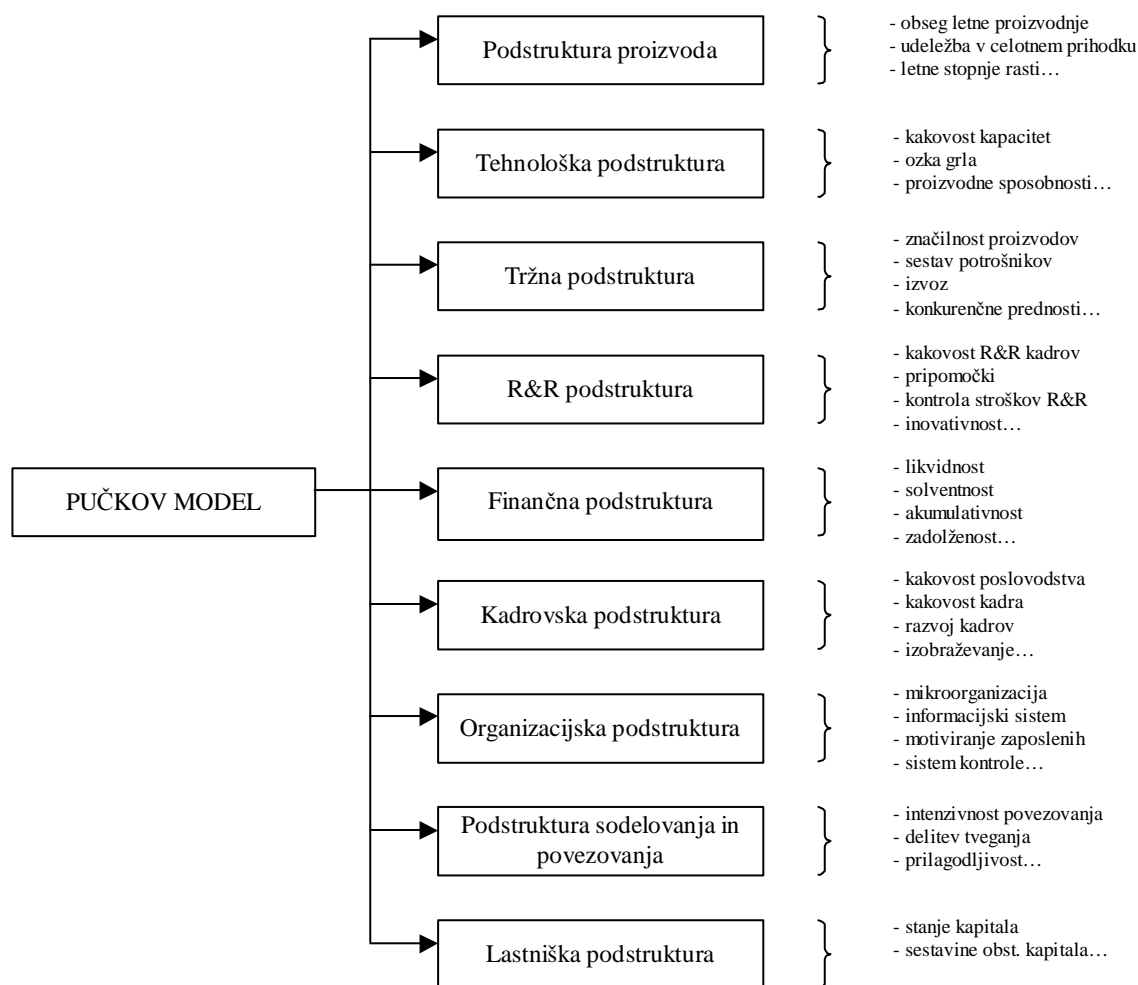
Teorija rasti in razvoja podjetja govori o pomenu posameznih podstruktur za razvoj podjetja. Tako poznamo tudi delitev na materialne in nematerialne podstrukture podjetja. Slednje se praviloma prilagajajo spremembam v materialnih podstrukturah.

Med materialne podstrukture štejemo:

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program),
- proizvodno-tehnološko podstrukturo,
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami podjetja vred) in

- raziskovalno-razvojno podstrukturo (lahko jo obravnavamo tudi v sklopu tehnološke podstrukture).

Slika 2: Pučkov model razčlenitve podjetja



Vir: Pučko, 1991, str. 12-13.

Med nematerialne podstrukture pa spadajo:

- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura in
- organizacijska podstruktura.

Ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja lahko izvedemo na več različnih načinov, med katerimi sta najbolj pogosto uporabljena naslednja:

- subjektivno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja, glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti. Ta metoda praviloma sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja in jo uporabljajo ljudje, ki podjetje dobro poznajo.
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti, ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur izbranega podjetja.

Razlika med obema pristopoma je v tem, da si pri točkovnem ocenjevanju podstruktur podjetja in njihovih sestavin pomagamo s točkovanjem, ki je vsaj navidezno bolj objektivno, čeprav nas oba načina navadno pripeljeta do podobnih ali enakih rezultatov.

Prednosti podjetja predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi razpolaga podjetje v primerjavi s tekmeči, ter povečujejo njegovo konkurenčno sposobnost. Slabosti pa so tiste lastnosti podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnosti za uspešno opravljanje poslov. Tako prednosti kot slabosti poiščemo v vseh podstrukturah podjetja.

Iskanje prednosti in slabosti podjetja je interna analiza podjetja, ki predstavlja le en del celovite SWOT analize. Interna analiza pomaga managementu v podjetju, da ugotovi v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku, ter tako omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Zavedanje o prednostih in slabostih služi managementu za sprejemanje ustreznih odločitev v sedanjosti ter v prihodnosti (Treven, 1992, str. 651).

Interna analiza postane učinkovita in uporabna šele, ko njena spoznanja prenesemo v strategije. Pomembno je da strategije oblikujemo tako, da prednosti izkoristimo, slabosti odstranimo ter razvijemo strategijo v smeri prihodnjega izrabljanja priložnosti in izogibanja nevarnostim. Vse ugotovitve lahko učinkovito prikažemo v ti. SWOT matriki².

Slika 3: Oblika SWOT matrike

Eksterni dejavniki	Interni dejavniki	(S) - Prednosti	(W) - Slabosti
(O) - Priložnosti		SO Strategije Strategije, ki poskušajo uporabiti prednosti za izkoriščanje priložnosti	WO strategije Strategije, ki poskušajo izkoristiti priložnosti s premagovanjem slabosti
(T) - Nevarnosti		ST Strategije Strategije, ki uporabljajo prednosti za izogibanje nevarnostim	WT Strategije Strategije, ki minimirajo slabosti in se izogibajo nevarnostim

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 159.

Drugi del SWOT analize predstavlja eksterna analiza, ki ocenjuje okolje, v katerem podjetje deluje. Na ta način poiščemo morebitne poslovne priložnosti in nevarnosti.

Priložnost za podjetje pomeni kombinacijo okoliščin, prostora in časa, ki lahko da neke dobre rezultate v korist podjetja, v primeru, da so s priložnostjo usklajene razvojne in druge aktivnosti podjetja (Treven, 1992, str. 646). Nevarnosti predstavljajo za podjetje določene grožnje, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo pojavile ter bodo s svojim pojavom imele negativen vpliv na poslovanje podjetja v prihodnosti, tako da lahko povzročijo v poslovanju podjetja škodo.

Okolje, v katerem se pojavljajo priložnosti in nevarnosti, je sestavljeno iz več področij:

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, demografski, socialni dejavniki, itd.),
- področje znanosti in tehnologije (razvoj znanosti, razvoj tehnologije in tehnike, itd.),
- področje konkurence (dobavitelji, kupci, novi konkurenti, itd.) in
- družbenopolitično področje (zakonodaja, lastniški odnosi, pogoji poslovanja, itd.).

² Pogosto se v literaturi uporablja tudi naziv TOWS matrika.

Ta področja so v medsebojni odvisnosti s posameznimi območji okolja, ki jih delimo na:

- mednarodno (svetovno) okolje,
- narodno okolje,
- lokalno okolje.

Eksterna analiza obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Kakovost eksterne analize je v veliki meri odvisna od števila virov podatkov, količine podatkov, ki jih uporabimo, in različnosti področij, na katere se podatki nanašajo. Vse to zahteva sistematičnost njihovega pridobivanja, kjer si lahko pomagamo z javnimi bazami podatkov, tržnimi poročili, brošurami, strokovnimi publikacijami, intervjuji s kupci, dobavitelji, konkurenti, itd.

SWOT analiza tako služi kot pripomoček poslovodstvu podjetja pri ocenjevanju že obstoječe strategije podjetja in oblikovanju nove. Med glavne prednosti SWOT analize spada predvsem celovito upoštevanje večine dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja kot celote ter tudi njegovih sestavnih delov. Prednost je tudi celovitost v smislu upoštevanja tudi »prikritih« dejavnikov, kot so npr. sinergijski učinki, ki jih ostale metode večinoma ne upoštevajo.

Izrazita slabost SWOT analize pa se skriva v velikem vplivu subjektivne ocene vodstva podjetja, ki jo uporablja. Tako je končni rezultat analize v marsičem odvisen od strokovnosti, poznavanja problematike in objektivnosti analitika. To slabost delno rešuje uporaba točkovnega ocenjevanja, vendar se s tem vseeno ne moremo izogniti subjektivni oceni. Kljub temu ostaja SWOT analiza ena temeljnih in zelo pogosto uporabljenih metod pri celoviti in kompleksni analizi organizacije.

V nadaljevanju bom poskušal s SWOT analizo oceniti že prej omenjene podstrukture podjetja Livar d.d., razen podstrukture ekonomskega povezovanja in sodelovanja in lastniške podstrukture. Pri presoji struktur podjetja bom uporabil predvsem subjektivno ocenjevanje poslovodnih delavcev, saj ti najboljše poznajo poslovanje podjetja in lastne ugotovitve. Pri tem bom zaradi boljše preglednosti ločeno predstavil prednosti in slabosti skupaj ter možnosti in nevarnosti.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA, PANOGE IN ŠIRŠEGA OKOLJA

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA LIVAR D.D

Podjetje Livar d.d. ima zelo zanimivo in zelo raznoliko zgodovino. Od ustanovitve pa do danes se je večkrat preimenovalo. Danes je podjetje sestavljeno iz dveh livarn, ki stojita na različnih lokacijah, in sicer na lokaciji v Ivančni Gorici ter Črnomlju. Zgodovina obeh livarn je različna, skupno pa sta livarni povezani šele od leta 1996, ko je bivši Imp Livar prevzel livarno Belt iz Črnomlja, ki se je nahajala v stečajju.

Prvi začetki livarstva v Ivančni Gorici segajo v obdobje delovanja majhne mehanične delavnice, ko je bila 8.9.1954 prvič zakurjena kupolna peč. Mejniki v razvoju livarstva v Ivančni Gorici predstavlja leto 1966, ko se je Agroservisova livarna iz Ivančne Gorice združila z Livarno Imp v Ljubljani v poslovno enoto Imp Livarna Ivančna Gorica. V letu 1967 se je ljubljansko livarstvo preselilo v Ivančno Gorico in livarna se je začela hitro razvijati. Iz te poslovne enote se je razvil današnji Livar (Livarjeve novice, 2001a, str. 2).

Začetki livarstva v Črnomlju segajo v obdobje 1920 leta, ko je začela z obratovanjem "Železolivarna Jože Doltar". Med leti 1941 in 1943 livarna ni obratovala, od leta 1943 naprej pa za potrebe NOV. Po drugi svetovni vojni so livarno nacionalizirali ter leta 1955 zgradili novo livarno v bližini stare, ki je nato doživela nagel razvoj. V letih 1964 do 1969 je livarna povečala

letno proizvodnjo na 5.000 ton ulitkov in se začela znova širiti vse od leta 1978 do 1985, ko je znašala letna zmogljivost livarne 18.500 ton. Sledili so težji časi in tako je leta 1995 šlo podjetje Belt Livar v stečaj, leta 1996 pa ga je kupil IMP Livar ter ga priključil v svoj poslovni sistem. Sledili so tudi težki časi za livarje iz Ivančne gorice, saj so v letu 1998 prestajali prisilno poravnavo (Bertoncelj, 1998, str. 5).

V obeh livarnah so se pred skupnim poslovanjem ukvarjali s proizvodnjo sive in nodularne litine, saj je vrsto let med njima obstajala konkurenca za vsakega kupca. Medtem ko je livarna v Ivančni Gorici slovela predvsem po proizvodnji kanalskega programa in armatur, je bila črnomaljska livarna bolj povezana z avtomobilsko industrijo. Obe livarni sta najtežje čase preživljali po razpadu bivše države, ko so izgubili veliko tržišče, na evropskih trgih pa so močan položaj zasedli konkurenti iz vzhodne Evrope ter celo Daljnega vzhoda.

Danes je Livar proizvodno bolj racionalno organiziran. Na lokaciji v Ivančni Gorici proizvajajo izključno ulitke iz nodularne litine, v Črnomlju pa ulitke iz sive litine, kar je močno znižalo stroške proizvodnje. Zaposlenih imajo približno 570 ljudi. Po Slatterju (1984) bi lahko rekli, da se je podjetje v zadnjih letih nahajalo na prehodu iz obdobja krize v obdobje revitalizacije. Tako je imel Livar v letu 2000 že 73 milijonov tolarjev dobička, ki so ga namenili za nove naložbe, predvsem za izobraževanje zaposlenih, nova osnovna sredstva ter za ekološke projekte.

Ves čas delovanja se je podjetje srečevalo z velikimi težavami glede okoljevarstvene politike in ekoloških problemov. Prebivalci krajev, kjer se nahajata livarni, so že v preteklosti zahtevali ekološko sanacijo proizvodnje ali ukinitve proizvodnje. Dejstvo je da livarska dejavnost vnaša v prostor precej hrupa, v ozračje pa precej livarskega prahu. Danes je Livar prvo podjetje iz te panoge v Sloveniji, ki ima lasten ekološki odbor (Omahen, 2001, str. 8), uspelo pa mu je pridobiti tudi certifikat ISO 14001 za ravnanje z okoljem (Erjavec, 2001, str. 7).

Za uspešen prodor na tuje trge so pridobili tudi certifikat za sistem kakovosti ISO 9001, saj je podjetje večinski izvoznik. Glavni izvozni trg je sosednja Italija, kjer ustvarijo več kot polovico prihodkov. Pomembnejši kupci prihajajo še iz Nemčije, Hrvaške, Avstrije in Madžarske. Na domačem trgu ustvarijo tretjino prihodkov, kjer ima velik delež kanalski program, s katerim dosega v Sloveniji več kot 90-odstotni tržni delež. Proizvodni sektor je sestavljen iz obratov modelarna, jedrarna, talilnica, oblikovalnica, obdelovalnica in merilnica.

Proizvodni program zajema proizvodnjo polizdelkov, izdelkov in končnih izdelkov od 0,5 do 150,0 kg/kos v sivi litini ali nodularni litini. Proizvodni program livarne obsega:

- ohišja, koluta, vzvodi, puše za strojno industrijo,
- ohišja kompresorjev in križi kadi za industrijo bele tehnike,
- ohišja, krivine, jermenice za industrijo poljedelskih strojev,
- zavorni bobni in diski, ohišja, kolektorji, vztrajniki, peste za avtomobilsko industrijo,
- ohišja, pokrovi, zapirala za industrijo armatur,
- pokrovi, rešetke in oljni separatorji, ki spadajo v kanalski program in
- livarska orodja in modeli.

3.2. PREDSTAVITEV PANOGE, V KATERI DELUJE PODJETJE LIVAR D.D.

3.2.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI LIVARSTVA V SLOVENIJI

Podjetje Livar d.d. se ukvarja s proizvodnjo in obdelavo ulitkov iz sive in nodularne litine. Ta dejavnost spada po Standardni klasifikaciji dejavnosti v dejavnost proizvodnje kovin in kovinskih izdelkov, ki je del predelovalnih dejavnosti. Natančnejša opredelitev dejavnosti uvršča podjetje v panogo livarstva, in sicer litje železa.

Dejavnost proizvodnje kovin ima v Sloveniji dolgoletno tradicijo. Proizvodnja jekla je bila v Sloveniji že pred skoraj 400 leti. Večstoletna tradicija je tudi na področju predelave plemenitih kovin in izdelave predmetov iz zlata in srebra. Krajšo tradicijo ima proizvodnja neželeznih kovin, kot so svinec, cink ter baker. Najmlajša je proizvodnja aluminija, ki pa že tudi presega 50 let svoje proizvodnje. Podjetja teh dejavnosti ustvarijo pomemben delež industrijske proizvodnje v Sloveniji.

V dejavnosti proizvodnje kovin³ v Sloveniji je bilo v letu 2000 zaposlenih 8.925 delavcev, ki so ustvarili za 173,4 milijarde tolarjev celotnega prihodka, kar predstavlja 5,2 % prihodka vseh predelovalnih dejavnosti slovenske industrije. V dejavnosti izvozijo 62,2 % izdelkov iz svoje proizvodnje na zahtevna tržišča držav Evropske unije ter drugih držav. Vrednost izvoza je bila v letu 2000 v višini 107,8 milijarde tolarjev oziroma 484,0 milijona USD. Vsa podjetja dejavnosti so ustvarila 44,3 milijarde tolarjev dodane vrednosti, kar predstavlja 5 milijonov tolarjev oziroma 22.268 USD na zaposlenega delavca (GZS, 2002).

Livarstvo je tipična proizvodna dejavnost. Njene splošne značilnosti so:

- livarska proizvodnja je v večini primerov serijska (ulivanje izdelkov glede na serije), lahko je tudi masovna (ulivanje le enega ali nekaj podobnih proizvodov) ali celo posamična (ulivanje unikatnih izdelkov),
- proizvodni proces posameznega ulitka je časovno sorazmerno kratek glede na vrsto proizvodov, po drugi strani pa energetsko zelo potraten,
- posamezni proizvodi so lahko zelo različnih velikosti, tako tudi vrednosti, in so nedeljivi. Nastopajo lahko kot polizdelki, izdelki in končni izdelki,
- lokacija dela se ne spreminja, prekinitve v proizvodnji nastopijo le pri menjavah načina in vrste ulivanja ter proizvodov ulivanja,
- dela se odvijajo v zaprtih prostorih, kjer na zdravje delavcev najbolj vpliva hrup in livarski prah in izpostavljenost visokim temperaturam.

V obdobju po slovenski osamosvojitvi se je zaradi izgube donosnih trgov ter splošne gospodarske krize v Sloveniji celotno slovensko livarstvo znašlo v globoki krizi. Veliko livarn je poslovalo slabo, kar se je odrazilo kar na 60 % manjši proizvodnji. Posledice takega stanja so v nekaterih livarnah vidne še danes, kjer je še vedno prisotna visoka zadolženost, previsoki stroški električne energije v primerjavi s konkurenco, premalo naložb v novo opremo, premajhno tržno agresivnostjo ter precejšen odliv strokovnega kadra. Zelo pomembne so tudi likvidnostne težave, ki so v veliki meri dediščina kriznih let. Tako imajo slovenske livarne danes slabo posojilno boniteto, ki se odraža v nezmožnosti pridobivanja posojil za prepotrebne investicije. Posebej velja omeniti tudi ekološke probleme, s katerimi pa se srečujejo vse livarne, tudi drugod po svetu.

Razmere so nekoliko boljše pri livarnah aluminijevih zlitin, predvsem pa v livarnah, ki so strateško ali lastninsko povezane s tujimi partnerji. Kljub temu so se že konec prejšnjega tisočletja začeli pojavljati pozitivni trendi tudi v poslovanju slovenskih livarn, saj panoga livarstva v svetu doživlja v zadnjih letih pravi razcvet. Proizvodnja se je v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja povečala kar za 166 % (Tkalec, 1999, str. 65).

V letu 2000 je v celotni panogi livarstva v Sloveniji delalo 3378 zaposlenih, ki so ustvarili skoraj 40 milijard tolarjev prihodkov. Iz tabele 1 je razvidno, da je v velikih podjetjih zaposlenih večina vseh v panogi, podobno je tudi s prihodki, saj velika podjetja ustvarijo večino prihodkov v

³ Dejavnost proizvodnje kovin sestavlja pridobivanje železnih rud in rud neželeznih kovin, proizvodnja in predelava železnih kovin, proizvodnja in predelava neželeznih kovin in livarstvo (GZS, [URL: http://www.gzs.si/si_nov/], 18.3.2002).

panogi. V tabeli 1 so podatki predstavljeni glede na velikost gospodarskih družb po kriterijih, ki so določeni po Zakonu o gospodarskih družbah⁴.

Tabela 1: Povprečno število zaposlenih in celotni prihodki livarstva v Sloveniji v letu 2000 glede na velikost družb

Kazalec	Velika	Srednja	Mala	SKUPAJ
- povprečno število zaposlenih	2.718	508	152	3378
- celotni prihodki (v 1000 SIT)	31.734.377	5.218.803	2.616.256	39.569.436

Vir: GZS, [URL: <http://www.gzs.si/>], 18.3.2002.

Kazalci financiranja za leto 2000 za celotno panogo livarstva kažejo, da so Slovenske livarne še vedno precej zadolžene, saj je delež dolgov v financiranju 60,9 %, ter da uporabljajo dražje vire financiranja, saj je delež kapitala v financiranju le 36,1 %. Problematična sta tudi kazalec kratkoročne pokritosti kratkoročnih sredstev (kratkoročni koeficient), ki je le 0,86, in pospešeni koeficient, ki je 0,60. Nekoliko boljše sliko predstavljajo kazalci obračanja, saj znaša kazalec obračanja zaloga 10,61 in kazalec obračanja terjatev iz poslovanja 4,96. Pomemben kazalec livarske panoge v Sloveniji je tudi bruto dodana vrednost na zaposlenega v dejavnosti, ki je za leto 2000 znašala 3,896 milijona tolarjev (FIPO, 2002).

Kljub vsem težavam pomembnost livarstva v Sloveniji ter njegov nadaljnji razvoj dokazuje dejstvo, da je Slovenija zasedala v letu 1999 osmo mesto na lestvici vseh držav sveta glede na proizvedene količine na prebivalca, tako za železove in neželezne litine (Trbižan, 2001, str. 10).

3.2.2. PREDVIDEVANJE TENDENC RAZVOJA PANOGA

V vseh dejavnostih proizvodnje kovin se danes povečuje delež prodaje na tujih trgih. Podobno tendenco gre pričakovati tudi v prihodnosti. Cilj podjetij v panogi je ustvariti proizvodnjo takih izdelkov, ki zapolnjujejo proste tržne niše s kakovostnejšimi izdelki, ki ustvarjajo višjo dodano vrednost. Opazna je tendenca opuščanja proizvodnega programa enostavnih in masovnih izdelkov. Nadaljnji razvoj panoge bo prav gotovo močno povezan s kakovostjo proizvodov. Glavni tekmeči iz vzhodnoevropskih držav so cenovno ugodnejši, a se po kakovosti ne morejo kosati z našimi livarnami. Izkušnje livarjev kažejo, da predstavlja cena izdelka le 40 % pri nakupni odločitvi, ostalo predstavljata kakovost izdelka in dobav ter izkušnje livarjev (Tkalec, 2001, str. 60).

Slovenske livarne se morajo v večini primerov za svoj današnji boljši položaj zahvaliti tujim strateškim partnerjem. Pomemben dejavnik je tudi domači Cimos, ki je s širitvijo svoje proizvodnje omogočil rast Livarne Vuzenica in MPP Livarne. Tako je v prihodnosti pričakovati še močnejše sodelovanje in še več strateških povezav s tujimi partnerji, saj za domače povezovanje do sedaj ni obstajal interes, po drugi strani pa tudi ni bilo pravih možnosti.

Poleg inovacij v tehnologiji (nove vrste litin) ter zagotavljanja najvišje možne kakovosti proizvodov bo pomembno vlogo za kupca v prihodnosti imela tudi ponudba dodatnih storitev. Tako se od livarja ne bo pričakoval le kakovosten ulitek, ampak tudi kakovosten obdelanec, ki ga

⁴ Kriteriji za delitev družb na majhne, srednje in velike so povprečno število zaposlenih v zadnjem letu (manj od 50, med 50 in 250, več kot 250), čisti prihodki od prodaje v zadnjem letu (manj od 1 milijarde SIT, med 1 in 4 milijardami SIT, več od 4 milijard SIT) in vrednosti aktive ob koncu leta (manj kot pol milijarde SIT, med 500 milijoni in 2 milijardami SIT in več kot 2 milijardi SIT). Kriteriji so se spremenili v letu 2001 (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F), 2001).

bo kupec le še vgradil. Razvoj bo morda šel tudi v smer izgradnje določenih povezanih sklopov proizvodov, ki jih bo kupec vgrajeval v svoj proizvod.

Livarstvo je vsekakor obetavna panoga tudi v Sloveniji. Vendar bo treba še dosti truda, vloženih sredstev, svežih strokovnih kadrov in tudi sodelovanja države, da se bo povzpelo in obdržalo na visoki kakovostni ravni in s tem kaj pomenilo tudi v svetovnem merilu.

3.2.3. OCENA PRIVLAČNOSTI PANOG

Oceno privlačnosti panoge lahko naredimo s pomočjo Porterjevega modela, ki določa pet ključnih dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge. Porterjev model je natančneje opisan v naslednjem poglavju diplomskega dela, zato na tem mestu podajam le skupno kvalitativno oceno privlačnosti panoge livarstva.

Prva ovira za vstop v panogo je potreba po kapitalu, saj so potrebne velike investicije v poslovne prostore in druga osnovna sredstva. Velike stroškovne prednosti prinašajo izkušnje, ki si jih podjetja pridobijo z daljšo prisotnostjo na trgu. Dodatna ovira je kakovost ulitkov, ki je med najpomembnejšimi dejavniki uspeha livarn. Pomembno oviro predstavlja ekološko spremenljiva proizvodnja ter dokaj omejujoča zakonodaja. Ovire za vstop v panogo kažejo na nizko privlačnost panoge.

Pogajalska moč kupcev je dokaj majhna, saj kupci proizvodov prihajajo iz zelo različnih dejavnosti, od avtomobilske industrije, strojne industrije do kmetijske mehanizacije itd. To ne velja za tiste livarne, ki proizvajajo le enega ali za nekaj večjih kupcev. Slabost se kaže v tem, da lahko kupec relativno hitro zamenja livarno, razen če potrebuje ulitke posebnih kakovosti. Z vidika pogajalske moči kupcev ocenjujem privlačnost panoge kot srednjo.

Pogajalska moč dobaviteljev je precej odvisna od tega, s kakšnimi surovinami oskrbujejo livarne. Največjo pogajalsko moč imajo dobavitelji električne energije in raznih redkih naravnih materialov, kot so smole, kremenčev pesek, koks itd. Veliko dobaviteljev je odvisnih tudi od razmer na svetovnem trgu, na katere nimajo vpliva. Drugače je pri dobaviteljih repromateriala, saj med trgovinami vlada konkurenca. Na tej osnovi ocenjujem privlačnost panoge kot nizko.

Podjetja v livarski panogi imajo zgrajen širok proizvodni program. S pojavom novih materialov, ter razvojem livarske tehnologije se povečuje nevarnost pojava substitutov na trgu. Kljub temu ta nevarnost ni tako velika, saj imajo proizvodi livarn dokaj specifične značilnosti. Iz tega tudi sledi ocena srednje privlačnosti panoge.

V Sloveniji med livarnami ne obstaja preveč huda konkurenca, saj je vsaka specializirana za svoje področje. Najhujša konkurenca prihaja iz vzhodne Evrope, ki gradi strategijo cenovne učinkovitosti na račun slabe kakovosti. V zadnjem desetletju je nekaj livarn propadlo, vendar je celotna rast panoge v zadnjih letih delno posledica normalizacije poslovanja obstoječih livarn, delno pa tudi dejanske rasti panoge v svetovnem merilu. Na tej osnovi ocenjujem srednjo privlačnost panoge.

Na podlagi posameznih določljivk je mogoče skupno oceno privlačnosti panoge oblikovati nekje med srednjo in nizko (glej tabelo 2).

Tabela 2: Ocena privlačnosti panoge livarstva v Sloveniji

Določljivke privlačnosti	Ocena privlačnosti panoge		
	Visoka	Srednja	Nizka
- ovire za vstop			X
- pogajalska moč kupcev		X	
- pogajalska moč dobaviteljev			X
- nevarnost pojava substitutov		X	
- rivalstvo med konkurenti		X	
Skupna ocena	0	3	2

3.2. PREDSTAVITEV ŠIRŠEGA OKOLJA, V KATEREM DELUJE PODJETJE LIVAR D.D.

Vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja, med katere spadajo politično-pravno, kulturno, naravno, gospodarsko in tehnično-tehnološko okolje (Pučko, 1999, str. 9). Podjetje mora za svoj obstoj in rast odkrivati in predvidevati spremembe v širšem okolju, saj imajo te spremembe posreden in neposreden vpliv na delovanje podjetja. Zavedati se moramo, da imajo različni vplivi iz širšega okolja različne posledice za posamezna podjetja, še posebej glede na vrsto dejavnosti, velikost podjetja in pretekli razvoj.

a) Politično-pravno okolje

Slovenija si prizadeva postati članica Evropske unije, zato prilagaja svojo zakonodajo pravnemu redu Evropske unije. Kljub temu to nima večjega vpliva na slovensko livarsko industrijo, ki je danes pretežno izvozno usmerjena prav na trg Evropske unije. Največjo težavo predstavlja ostrejša ekološka zakonodaja, ki določa mnogo ostrejše ekološke zahteve kot v preteklosti. Poleg tega predstavljajo v Sloveniji velik problem tudi počasna sodišča, kar se kaže v neučinkovitem sistemu izterjave dolgov in visoki plačilni nedisciplini. Velik vpliv na razvoj livarske panoge imajo sindikati z zahtevami po večji socialni varnosti in zaščiti delavcev, kar dodatno poslabšuje položaj podjetij v livarski panogi.

b) Kulturno okolje

Razpad Jugoslavije in hiter tehnološki razvoj je povzročil spremembe navad ljudi. Tako smo po osamosvojitvi prešli na demokratičen večstrankarski sistem, kjer je zasebna lastnina nadomestila družbeno lastnino, v ospredju se je pojavil kapital in njegovi lastniki. Kapitalistično usmerjeno gospodarstvo prinaša večje razlike med revnim in bogatim delom prebivalstva, kar se odraža pri nakupnih navadah ljudi. Kulturno okolje vpliva na livarsko panogo bolj posredno, saj livarstvo v večini primerov ne proizvaja končnih izdelkov.

c) Naravno okolje

Demografske spremembe imajo prav gotovo določen vpliv na razvoj livarstva v Sloveniji. Število prebivalcev, starostna struktura, izobrazbena struktura in mobilnost prebivalstva določajo dejansko in potencialno povpraševanje izdelkih, v katere so vgrajeni sestavni deli, ki jih proizvaja livarska panoga. Ker so slovenske livarne pretežno izvozno usmerjene, nanje v večji meri vpliva širše naravno okolje Evropske unije. Pomembna značilnost naravnega okolja je geografska lega, saj Slovenija povezuje vzhodno in zahodno Evropo, kar omogoča podjetjem ugoden položaj za nastopanje na teh trgih.

č) Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje je eno izmed najpomembnejših okolij podjetja, saj imajo pravilne napovedi gospodarskih gibanj velik vpliv na poslovanje podjetij, ki te napovedi upoštevajo. V nadaljevanju so navedeni določeni podatki o gospodarskih gibanjih v Sloveniji, ki jih objavlja SKEP⁵. Gospodarska rast v Sloveniji naj bi bila v letu 2002 3,1 %, kar je sicer manj, kot so analitiki sprva napovedovali. Bruto domači proizvod na prebivalca se je v letu 2001 povečal glede na leto 2000 in je znašal 9.451 USD. Rast obsega proizvodnje je bila v prvih mesecih leta 2002 v predelovalnih dejavnostih v povprečju 2,1 odstotna. V zadnjem času se je pojavil trend rasti inflacije, saj znaša inflacija na letni ravni preko 8 % (marec 2002 glede na marec 2001) (Glas gospodarstva, 2002).

d) Tehnično-tehnološko okolje

Tehnologija in njene novosti vse hitreje prodirajo v naše življenje. Robotizacija nadomešča delo človeka, ki tako ostaja samo še programer in kontrolor tehničnih naprav. Tehnološki in tehnični napredek ima močan vpliv na razvoj vseh predelovalnih dejavnosti in se odraža v samih proizvodnih procesih, distribuciji, organizaciji in drugih področjih poslovanja. V informacijski dobi postaja informatizacija poslovanja na vseh področjih poslovanja nujnost za vsa podjetja, ki želijo rasti. Tako lahko internet služi kot orodje za učinkovitejše delovanje podjetja, saj so različne informacije hitreje in ceneje dostopne vsem.

4. ANALIZA KONKURENCE

4.1. TEORETIČNE OSNOVE ANALIZE KONKURENCE

4.1.1. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA KONKURENCO

Na vsako podjetje vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Eden izmed najpomembnejših zunanjih dejavnikov je prav gotovo konkurenca. Konkurenco ločimo na konkurenco v ožjem in širšem pomenu. Tako konkurenca v ožjem pomenu predstavlja niz pogojev, ki določajo obnašanje in odnose med gospodarskimi subjekti pri menjavi. Glede na različne pogoje in obnašanje se lahko pojavljajo različni tipi konkurence. V širšem smislu pa je konkurenca celota odnosov, ki se izražajo v menjavi (Baričič, 1989, str. 9).⁶

Konkurenca se odraža na različne načine, nedvomno pa obstaja vsaj pet dejavnikov, ki vplivajo na konkurenco (Porter, 1980, str. 396). Ti dejavniki so:

- konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi,
- možnost vstopa novih konkurentov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev in
- možnost pojava substitutov.

a) Konkurenca med obstoječimi podjetji

Vsak dejavnik konkurence natančneje določajo njegove določljivke. Tako je konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi odvisna vsaj od:

⁵ SKEP je Služba za konjunkturo in ekonomsko politiko GZS.

⁶ Gospodarski subjekti lahko delujejo v okviru različnih tipov konkurence, med katere spada popolna konkurenca, monopol, monopolistična konkurenca in oligopol. Med sabo se razlikujejo predvsem glede na odnos podjetij do cen (kdo postavlja cene in kdo jim sledi), število konkurentov v panogi, velikost konkurentov v panogi, posamezne značilnosti proizvodov (homogenost proizvodov), ovire za vstop v panogo, informiranost in dostopnost informacij, cilje, ki jih podjetja želijo doseči (Colander, 1995, str. 256).

- števila konkurentov v panogi,
- strukture konkurentov v panogi,
- rasti panoge (v hitro rastočih panogah je rivalstvo med konkurenti manjše, saj vsa podjetja hitro rastejo),
- deleža fiksnih stroškov v skupnih stroških (večji ko je delež stalnih stroškov med vsemi stroški, večja je konkurenca v panogi, saj morajo podjetje doseči večji prispevek za kritje, kar zahteva večjo izkoriščenost zmogljivosti),
- možnosti za diferenciacijo proizvodov,
- povečanja proizvodnih zmogljivosti posameznih konkurentov,
- diverzificiranost konkurentov,
- ovire za izstop iz panoge (ovire za izstop iz panoge so predvsem specializirana osnovna sredstva z nizko prodajno vrednostjo, dodatni stroški z odpuščanjem delavcev, prekinitvijo že sklenjenih pogodb, potreba po ohranitvi nekaj proizvodnih zmogljivosti za proizvodnjo rezervnih delov (Rupnik, 1993, str. 5)).

b) Vstopne ovire

Možnost vstopa novih konkurentov določajo vstopne ovire, ki pa so specifične za posamezno panogo ali proizvod. Najpogostejše vstopne ovire so:

- ekonomije obsega, iz katerih izhajajo prihranki obsega,
- privrženost kupcev obstoječim blagovnim znamkam,
- zahteva po velikem obsegu naložb in kapitalu,
- stroškovne prednosti obstoječih podjetij v panogi⁷,
- težak ali nemogoč pristop k prodajnim kanalom,
- težak ali nemogoč pristop k najsodobnejši tehnologiji in
- zakonodajne ovire.

c) Pogajalska moč dobaviteljev

Vloga dobaviteljev igra v proizvodnem procesu vsakega podjetja veliko vlogo, saj je od kakovosti njihovih proizvodov in storitev odvisna kakovost končnih proizvodov. Pogajalska moč dobaviteljev je tako v največji meri odvisna od stroškov zamenjave dobaviteljev, števila pomembnih kupcev, razpoložljivosti substitutov, donosnosti poslovanja dobavitelja, nevarnosti, da se dobavitelj integrira naprej. Posebno močno pogajalsko moč ima dobavitelj, ki razpolaga z nekim redkim in pomembnim tvorcem (Gilles, 1989, str. 48).

č) Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev se pokaže predvsem v primeru, ko ima podjetje le enega ali le nekaj kupcev, na katere odpade večina prodaje. Na to so posebej občutljiva podjetja, ki delujejo v panogah z visokim deležem stalnih stroškov med celotnimi stroški. Med ostale določljivke pogajalske moči kupcev spadajo še povprečne vrednosti nakupov, relativni stroški kupca, v primeru, če hoče zamenjati dobavitelja, stopnja informiranosti kupca, razpoložljivost substitutov in pomen višje nabavne cene, v primeru, da želi višjo donosnost.

d) Možnost pojava nadomestnih proizvodov

Zadnji izmed dejavnikov, ki določajo konkurenco v panogi, je razpoložljivost substitutov, ki je odvisna predvsem od razpoložljivosti dobrih substitutov, stroškov spremembe nabavljanja proizvoda, donosnosti in agresivnosti proizvajalcev substitutov. Nevarnost zamenjave proizvoda

⁷ Pomembni so učinki krivulje izkušenj, dostop do surovin in kritičnih komponent (Pučko, 1999, str. 133).

z nadomestnim je odvisna tudi od razmerja med ceno in koristnostjo nadomestnega proizvoda do obstoječega proizvoda ter od nagnjenosti kupca k zamenjavi.

4.1.2. NAČINI KONKURIRANJA

Ne glede na dejstvo, da naštetih in predstavljeni dejavniki vplivajo na konkurenco v panogi, se konkuriranje neposredno izvaja preko sestavin trženjskega spleta. Tako je trženjski splet niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnim trgu (Kotler, 1991, str. 98).

Med inštrumenti trženjskega spleta spadajo:

- izdelek, kjer podjetje lahko konkurira glede na kakovost, lastnosti, obliko, blagovno znamko, embaliranje izdelka,
- prodajne cene, kjer se konkurira s popusti, rabati, sezonskimi znižanji, plačilnimi roki,
- prodajne poti, ki določajo lokacije, zaloge, transport,
- tržno komuniciranje, ki ga predstavlja promocijski splet, s pospeševanjem prodaje, oglaševanjem, prodajnim osebjem, odnosi z javnostmi.

Katero prvo trženjskega spleta bo podjetje uporabljalo za konkuriranje, je odvisno od ciljev, ki jih želi dosegati, saj je glavni namen trženja in s tem tudi konkuriranja doseganje prodajnih poti ter s tem ciljnih uporabnikov in kupcev. Največkrat se kot način konkuriranja uporabljajo prodajne cene, nakupni pogoji, oglaševanje in kakovost izdelkov oziroma storitev.

4.1.3. POMEN ANALIZE KONKURENCE

S spoznavanjem pomena vloge konkurence na poslovanje podjetja ter s povečevanjem vloge strateškega planiranja v podjetju se je močno povečal tudi pomen analize konkurence. Analiza konkurence je del konkurenčne strategije podjetja in služi kot podlaga za izbiro ustrezne strateške strategije podjetja.

V osnovi ima analiza konkurence tri glavne cilje (Pearce, 1991, str. 101):

- opredeliti sedanje in bodoče konkurente,
- ugotoviti potencialna gibanja pri konkurentih,
- pomagati podjetju razviti učinkovito konkurenčno strategijo.

Na tem mestu je potrebno poudariti, da moramo pri natančni analizi konkurenci biti posebej pozorni na dejstvo, da ne bomo preučevali le največje in trenutno najpomembnejše konkurente, ampak tudi na tiste, ki jih morda danes podcenjujemo. Zavedati se moramo nevarnosti pretiranega posvečanja pozornosti sedanjim konkurentom in zanemarjanja potencialnih konkurentov. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da se zaradi vsakodnevnih sprememb v panogi in okolju podjetja, spreminjajo tudi ugotovitve že narejenih analiz konkurence. Iz tega sledi ugotovitev, da je proces analiziranja konkurence v podjetju nujno potreben in mora biti stalno prisoten.

4.1.4. SESTAVINE ANALIZE KONKURENCE

V teoriji preučevanja konkurentov obstaja veliko različnih pristopov, ki obravnavajo različne sestavine analize konkurence. Nedvomno pa so glavne sestavine za preučevanje vezane na določene značilnosti konkurenčnega podjetja, njegove proizvode in trženje.

V okviru preučevanja konkurenčnega podjetja sprva ugotovimo število let njegovega delovanja, kar nam pove določeno informacijo o izkušnjah, ki jih ima podjetje. Naslednji zanimiv podatek je podatek o številu zaposlenih ter o gibanju števila zaposlenih v preteklih letih, kar nam pričara sliko o organizaciji podjetja, ki se mora stalno prilagajati spremembam. Pomembni so podatki o lastniški strukturi, o velikosti in gibanju prodaje, finančni moči podjetja, opremljenosti podjetja, njegovih zmogljivostih ter tudi lokacija podjetja (Baričič, 1989, str. 15).

Glavne karakteristike proizvodov so vezane na razvoj proizvodov in raziskave, ki so s tem povezane, kakšno je tehnično znanje in kakšne so izkušnje pri proizvajanju teh proizvodov, saj so s tem povezani stroški na enoto proizvoda, produktivnost, širina in globina proizvodnega programa, kakovost proizvodov in storitev, pojav substitutov.

Zadnje področje preučevanja je vezano na trženje, kjer se posebna pozornost posveča obvladovanju trga in pokritosti trga, tržnim deležem, ki jih imajo posamezni konkurenti, njihovim blagovnim znamkam, prodajnim potem, ki jih uporabljajo, tržnemu komuniciranju, njihovem prodajnem osebju, oblikovanju cen in prodajnih pogojev, ter na koncu še zadovoljstvu kupcev, ki je v bistvu sintetični pokazatelj delovanja vseh omenjenih dejavnikov.

4.2. ANALIZA KONKURENCE V SLOVENIJI

V primeru preučevanja konkurence podjetja Livar je potrebno poudariti, da obstajajo podjetja, ki so konkurenti Livarju na določenih manjših segmentih, litje železa pa ni njihova glavna dejavnost. Velja tudi obratno, da obstajajo podjetja, ki so registrirana za litje železa, pa te dejavnosti ne izvajajo. Tako se bom pri analizi konkurence osredotočil le na razpoložljive podatke.⁸ V Sloveniji sicer deluje kar nekaj livarn, ki so specializirane za določene vrste litja ali materiala, ki ga ulivajo, v panogi DJ 27.510 Litje železa pa je v letu 2000 delovalo 21 gospodarskih družb. Podjetje Livar d.d., ki ga uvrščamo med velika podjetja, bom zato primerjal le z najozjemimi konkurenti, ki se ukvarjajo s proizvajanjem sive in nodularne litine.

Tabela 3: Pregled osnovnih podatkov največjih livarn železove litine v Sloveniji za leto 2000

Podjetje	Tip kapitala	Št. zap.	Prihodek (v tisoč SIT)	Osn. kap. (v tisoč SIT)	Izvozni trgi	Certifikati	Proizvodni program
Livar d.d.	Domač	574	4.748.437	505.773	IT, DE, AT, NL, HU, HR	ISO 9002, ISO 9001, ISO 14001	SL, NL, obdelava kovin, orodja za livarstvo
Livarna Vuzenica d.o.o.	Domač	345	1.966.709	805.796	IT, DE, AT, HR	ISO 9001	SL, orodje za livarstvo
Litostroj ulitki d.o.o.	Mešan	234	2.316.348	922.319	NL, CA, IT, HR, US, AT	ISO 9001	Specialna SL, NL in jeklina litina
Valji d.o.o.	Domač	211	1.913.911	576.747	EU, US	ISO 9001	SL, NL
MPP Livarna d.o.o.	Domač	311	1.873.900	646.965	DE, AT, IT, FR	ISO 9001	SL, litje aluminija
Kovis d.o.o.	Domač	69	650.547	100.520	DE, AT, IT	ISO 9002	SL, NL
Livarna Gorica d.o.o.	Domač	49	853.428	1.500	IT, DE	DIN 19522-2	SL

Legenda: - tip kapitala – podatek o izvoru lastnikov (Domač – slovenski lastniki, Mešan – delno slovenski, delno tuji lastniki),
 - št. zap. – število zaposlenih v posameznem podjetju,
 - osn. kap. – osnovni kapital,
 - IT – Italija, DE – Nemčija, AT – Avstrija, NL – Nizozemska, HU – Madžarska, HR – Hrvaška, CA – Kanada, US – Združene države Amerike, EU – Evropska unija, FR – Francija,
 - SL – siva litina, NL – nodularna litina.

Vir: Kompass, [URL: <http://gvin.gvestnik.si/Kompass1999/>], 9.4.2002.

⁸ Podatke sem poiskal v svetovni bazi podjetij Kompass glede na dejavnost podjetja 34-50 železni ulitki. Poslovno informacijski sistem Kompass je baza podatkov o več kot 1,6 milijonov podjetij iz 72 držav sveta.

Iz tabele 3 je razvidno, da je podjetje Livar d.d. največja livarna v Sloveniji, saj to dokazuje podatek o številu zaposlenih kot tudi podatek o prihodkih. Livar ima tudi najbolj razpršeno strukturo izvoznih trgov ter pridobljenih največ certifikatov kakovosti, kar pomeni pomembno prednost pri pridobivanju kupcev pred ostalo konkurenco. Proizvodni program Livarja zajema ulitke iz sive in nodularne litine in izdelavo orodij za livarje ter mehansko obdelavo kovin, s čimer se ostale livarne ne ukvarjajo.

Največji konkurent podjetja je Livarna Vuzenica d.o.o.. Glede na kapital podjetja in število zaposlenih dosega podjetje slabše poslovne rezultate kot Livar. Podjetje nastopa na istih trgih in proizvaja ulitke izključno iz sive litine za avtomobilsko industrijo in gradbeno industrijo. Livarna Vuzenica ima tudi lastno modelno mizarino. Posebej zanimiva je lastniška struktura podjetja, saj je njegov lastnik Cimos d.d, ki je tudi lastnik MPP Livarna d.o.o., obenem pa tudi kupec Livarjevih proizvodov. Ravno ta lastniška povezanost je znak krepitve konkurence podjetja Livar d.d..

Podjetje Litostroj ulitki d.o.o. Livarju ne predstavlja posebne konkurence, saj je podjetje specializirano za ulivanje specialnih in unikatnih ulitkov, ki se uporabljajo v elektrarnah ter tudi v jedrski tehnologiji, kar podjetje uvršča med pomembnejše livarne v tem delu Evrope.

Podjetje Valji d.o.o. je prav tako specializirano, in sicer za proizvodnjo ulitkov, ki so namenjeni za izdelavo strojev in opreme za valjarne. S takim proizvodnim programom niso konkurenca Livarju. Podobno velja tudi za Livarno Gorica d.o.o., ki je desetkrat manjša kot Livar in proizvaja specialne odlitke iz sive litine, ki so odporni proti vročini in so namenjeni za industrijo transportnih sredstev, kar je le en manjši segment kupcev Livarja (Intervju z ga. Ring, 4.3.2002).

Glede na proizvodni program ter tehnološko opremljenost je prava konkurenca Livarju podjetje Kovis d.o.o.. Kovis proizvaja ulitke iz sive in nodularne litine ter jih prodaja celo istim kupcem, kot jih ima Livar, tako doma kot v tujini (lastna opažanja, glede na podatke iz [URL: <http://www.kovis-livarna.si>], 28.2.2002). To velja predvsem za program armatur in proizvodov za industrijo transportnih sredstev. Podjetje je poznano po proizvodih, ki so vgrajeni v zavorne sisteme na železniških lokomotivah in vagonih. Kljub vsemu je podjetje precej manjše tako po številu zaposlenih, kapitalu kot prihodkih, tako da danes Livarja še ne ogroža resno. Prav gotovo pa je v prihodnosti treba naj bolj resno računati, saj lahko podjetje poišče kakšno specialno tržno nišo in ogrozi konkurenco.

Tabela 4: Pregled finančnih podatkov največjih livarn železove litine v Sloveniji za leto 2000

Podjetje	Tržni delež* (v %)	Čisti dobiček (v EUR)	Prihodki skupaj (v EUR)	Celotna sredstva (v EUR)	Celotni kapital (v EUR)	Dobičkosnost sredstev (v %)	Dobičkosnost kapitala (v %)
Livar d.d.	32,8	355.926	22.238.157	19.079.398	8.846.956	1,92	4,14
Livarna Vuzenica d.o.o.	13,6	(999.066)	9.592.224	9.096.712	1.297.560	(13,51)	(57,41)
Litostroj ulitki d.o.o.	**	230.477	11.297.517	14.275.331	4.803.155	1,91	4,96
Valji d.o.o.	13,2	15.003	9.339.121	10.016.671	6.237.543	0,15	0,24
Kovis d.o.o.	4,5	479.112	3.172.911	1.659.252	475.258	27,99	97,72

* Tržni delež je izračunan kot delež celotnih prihodkov podjetja v celotnih prihodkih panoge DJ 27.510 Litje železa.

** Podjetje je registrirano tudi za dejavnost DJ 27.520 Litje jekla, tako da tržni delež ni izračunan.

Vir: FIPO, [URL: <http://gvin.gvestnik.si/FIPO2000/>], 28.2.2002.

Uspešnost poslovanja konkurence lahko ugotovimo tudi s pomočjo finančnih kazalcev, ki so podani v tabeli 4. Podatki se nanašajo le na podjetja, ki so svoje rezultate objavila v sistemu

FIFO⁹. Iz tabele je razvidno, da ima največji tržni delež Livar, saj njegovi celotni prihodki predstavljajo skoraj tretjino celotne panoge litja železa v Sloveniji. Največji zasledovalec je Livarna Vuzenica, ki je v letu 2000 poslovala izjemno slabo, saj je imela skoraj milijon evrov izgube. Najdobičkonosnejše podjetje v panogi je Kovis d.o.o., ki je dosegel kar 28 % dobičkonosnost sredstev in skorajda 98 % dobičkonosnost kapitala v letu 2000.

4.3. ANALIZA KONKURENCE V ITALIJI

Italija je bila v letu 1999 prva država na lestvici držav sveta glede na proizvodnjo neželeznih litin na prebivalca, pri železnih in jeklenih litinah pa zaostaja za Slovenijo. Kljub temu v Italiji obstaja močna konkurenca v livarski panogi, saj obstaja več kot 200 podjetij, ki so registrirana za litja železa (Trbižan, 2001, str. 10). V tabeli 5 so predstavljeni podatki nekaterih livarn v Italiji.

Tabela 5: Pregled osnovnih podatkov nekaj podjetij v Italiji za leto 2000, ki opravljajo dejavnost litja železa

Podjetje	Št. zap.	Prihodek (v tisoč EUR)	Osn. kap. (v tisoč EUR)	Izvozni trgi	Certifikati	Proizvodni program
Fonderie Sime Spa.	150	75.000	5.526	UK, US, AV	ISO 9002	SL
Zanussi Metallurgica Spa.	650	149.990	5.200	DE, AT, FR, SL	ISO 9002	SL, NL, neželezne litine
Fonderia Anselmi Spa.	250	42.000	929	DE, AT, FR, SW, CH	ISO 9002	NL
Fonderia di Torbole Spa.	280	51.639	10.329	EU	ISO 9002, TS 16494	SL
Fonderie de Officine Meccaniche Tacconi Spa.	225	30.979	878	DE, SI	ISO 9002	SL
O/cava Meccanica Spa.	213	26.380	/	EU	ISO 9002	SL, NL
Zen Spa.	237	36.152	2.995	FR, DE, NL, SW, NR	ISO 9002	SL, NL
F.I.M. Spa.	130	19.780	1.073	SP, FR, DE	ISO 9002	SL

Legenda: - št. zap. – število zaposlenih v posameznem podjetju,

- osn. kap. – osnovni kapital,

- DE – Nemčija, AT – Avstrija, US – Združene države Amerike, EU – Evropska unija, FR – Francija, UK – Velika Britanija, SW – Švedska, AV – Avstralija, SL – Slovaška, NL – Nizozemska, CH – Švica, SI – Slovenija, NR – Norveška,

- SL – siva litina, NL – nodularna litina,

- / - ni podatka.

Vir: Kompass, [URL: <http://gvin.gvestnik.si/Kompass1999/>], 9.4.2002.

Foderie Sime Spa. je ena izmed tovarn, ki spadajo v skupino Sime Group. Za potrebe ostalih podjetij v skupini Sime Group proizvaja ulitke iz sive in jeklene litine. Skupina Sime Group proizvaja sestavne dele za izdelke za ogrevanje kot so različne vrste peči, radiatorjev itd. Svoje izdelke prodajajo po celem svetu, največ pa v Evropski uniji. Glede na proizvodni program podjetje ni neposreden konkurent podjetju Livar d.d. (Sime Group Spa., 2002).

Med večje livarne v Italiji spada Zanussi Metallurgica Spa., ki proizvaja ulitke iz sive litine. Livarna predstavlja konkurenco podjetju Livar, saj ima podobne zmogljivosti, njun proizvodni program pa se tudi prekriva, saj podjetje proizvaja sestavne dele za različne gospodinjne aparate, razna ohišja kompresorjev, zavorne diske za avtomobilsko industrijo, sestavne dele motorjev na notranje izgorevanje in sestavne dele zavornih sistemov. 35 % prodaje ustvari na tujih trgih (Zanussi Metallurgica Spa., 2002).

⁹ Program FIPO je sestavni del spletnih strani Gospodarskega vestnika, in prikazuje osnovne podatke o podjetjih, bilance stanja, izkaze uspeha ter iz njih izhajajoče kazalce za posamezna podjetja, ki so dala dovoljenje za objavo podatkov Agenciji za plačilni promet.

Na področju nodularne litine predstavlja podjetje Fonderia Anselmi Spa. neposredno konkurenco Livarju saj ima enake zmogljivosti in podoben proizvodni program. Njihovi ulitki so namenjeni industriji transportnih vozil, strojni industriji in kmetijski mehanizaciji, ukvarjajo pa se tudi z ročnim litjem za ulitke nad 500 kg. Glede na enake zmogljivosti dosega podjetje skoraj 100 % višje prihodke iz poslovanja kot Livar d.d., tako da je njihova produktivnost na zelo visoki ravni (Fonderia Anselmi Spa., 2002).

Značilnost livarne Fonderia di Torbole Spa. so zelo velike zmogljivosti, ki znašajo kar 80 tisoč ton ulitkov na leto. Kljub velikim zmogljivostim je v podjetju zaposlenih le 280 delavcev, ki ustvarijo preko 50 milijonov evrov letnega prometa, od tega le 20 % na tujih trgih. Ulivajo ulitke iz sive in temprane litine za avtomobilsko industrijo in industrijo transportnih vozil in so tako konkurenca Livarju (Fonderia di Torbole Spa., 2002).

Livarna Fonderie de Officine Meccaniche Tacconi Spa. spada nekako med srednje velike livarne v Italiji. Proizvajajo majhne in srednje velike ulitke iz sive litine in posebnih litin, z dodatkom silicija, molibdena in niklja. Podjetje proizvaja obdelane in zahtevnejše oblikovane izdelke, ki so namenjeni avtomobilski industriji, strojni industriji in gradbeni industriji ter jih večinoma proda le na italijanskem tržišču. Tako je podjetje le delni konkurent podjetja Livar d.d. (Fonderia de Officine Meccaniche Tacconi Spa., 2002).

Podobne karakteristike kot Fonderie de Officine Meccaniche Tacconi Spa. ima tudi O/cava Meccanica Spa., ki spada po višini letnega prometa v Livarjev razred, vendar je podjetje precej bolj produktivno, saj zaposluje le 213 ljudi. Livarna je precej izvozno usmerjena, saj izvozi skoraj 60 % celotne letne prodaje, ki jo sestavljajo ulitki iz sive in nodularne litine. Livarna je specializirana za proizvodnjo sestavnih delov za industrijo transportnih vozil in je tako neposreden konkurent Livarju (O/cava Meccanica Spa., 2002).

Zen Spa. je livarna, ki proizvaja ulitke srednjih in večjih dimenzij iz sive in nodularne litine za potrebe industrije transportnih sredstev, železniških vozil in strojne industrije. Njihovi proizvodi so zavorni bobni, križi diferencialov, ohišja diferencialov, sestavni deli osov, sedla za vlačilce in podobno. Podjetje 25 % celotne prodaje izvozi na trge evropske unije (Zen Spa., 2002).

Poleg omenjenih podjetij deluje v Italiji še več kot 180 livarn železne litine, ki imajo podobne zmogljivosti in podoben proizvodni program, ki pa jih zaradi prostorskih omejitev pri pisanju diplomskega dela ne bom omenil. Med njimi gre iskati tudi konkurente podjetja Livar d.d..

4.4. ANALIZA KONKURENCE V AVSTRIJI

Livarska panoga na Avstrijskem se je skozi zgodovino do danes močno spremenila. Medtem ko so včasih prevladovali livarne težkih kovin in železa, danes Avstrija slovi tudi po livarstvu neželeznih kovin, saj se je njihov delež precej povečal. Avstrija je bila v letu 1999 celo tretja država na svetu glede na proizvodnjo neželezovih litin na prebivalca (Trbižan, 2001, str. 10).

Največja livarna sive litine v Avstriji je del koncerna Georg Fischer AG, ki proizvaja sestavne dele za avtomobilsko industrijo in ima svoje proizvodne enote v Avstriji, Nemčiji, Madžarski, Švici, Veliki Britaniji, ZDA in Kitajski. V okviru koncerna Georg Fischer AG delujejo v Avstriji tudi še dve drugi livarni, ki pa sta specializirani za ulivanje neželeznih litin. Livarske zmogljivosti livarne v Herzogenburgu so podobne kot Livarjeve, ulivajo pa tudi neželzne litine, vendar v okviru livarne deluje velik obdelovalni obrat, ki proizvaja zaključene proizvodne sklope, kot so menjalniki, razna ohišja, prenosne gredi itd. Glavni kupci podjetja so avtomobilski podjetja v Nemčiji, Veliki Britaniji in Švedskem (Georg Fischer AG, 2002).

Tabela 6: Pregled osnovnih podatkov nekaj podjetij v Avstriji za leto 1999, ki opravljajo dejavnost litja železa

Podjetje	Leto ustanov.	Št. zap.	Prihodek (v tisoč EUR)	Osn. kap. (v tisoč EUR)	Izvozni trgi	Certifikati	Proizvodni program
Georg Fischer Automobilguss AG	1970	900*	121.800*	4.600	DE, VB, SW	ISO 9002	Železove in neželezove litine
Tiroler Roehren und Metallwerke AG	1947	450	48.173	5.496	DE, IT, SI, EU	ISO 9001	Železove in neželezove litine
Voest-Alpine Giesserei Trasem GmbH	1995	280	17.150	1.091	EU, SI	ISO 9002	Železove in neželezove litine
Franz Oberascher Giessereien GmbH	1670	95	7.994	727	CH, DE, EU	/	SL, NL, neželezne litine
SLR Gusswerk GmbH	1988	90	8.720	73	EU, CH	ISO 9002	NL
Wagner Schmelztechnik GmbH	1987	100	6.903	/	DE	ISO 9002	SL, NL

Legenda: * Število velja le za livarno sive litine Georg Fischer AG (Herzogenburg - Avstrija).

- št. zap. – število zaposlenih v posameznem podjetju,

- osn. kap. – osnovni kapital,

- IT – Italija, DE – Nemčija, EU – Evropska unija, SW – Švedska, SI – Slovenija, SW - Švedska, CH – Švica, VB – Velika Britanija,

- SL – siva litina, NL – nodularna litina.

Vir: Kompass, [URL: <http://gvin.gvestnik.si/Kompass1999/>], 9.4.2002.

Podjetje Tirolen Roehren und Metallwerke AG GmbH sodi med največje livarne v Avstriji. V letu 1996 je postal lastnik podjetja nemško podjetje Buderus AG. Kljub precej manjšemu številu zaposlenih, kot jih ima Livar d.d., dosega podjetja dvakrat večje prihodke, kar kaže na visoko produktivnost zaposlenih. Podjetje ustvari 50 % svoje prodaje na tržiščih Nemčije, Italije in ostalih držav Evropske unije. Podjetje dosega visoke prihodke predvsem na račun specializiranega proizvodnega programa, ki obsega proizvodnjo litih cevi iz surovega železa, proizvodnja ventilov za vodovod, obvodnih cevi, izgradnja protipožarnih in industrijskih sistemov vodnih sistemov itd. Glede na proizvodni program podjetje ni neposreden konkurent Livarju (Tirolen Roehren und Metallwerke AG GmbH, 2002).

Podjetje Voest-Alpine Giesserei Trasem GmbH je hčerinsko podjetje podjetja Voest-Alpine Stahl AG. Livarna proizvaja ulitke, ki so temperaturno bolj odporni, odpornejši proti rjavenju in jih uporabljajo za različne sestavne dele strojne industrije, sestavne dele turbin in objektov kemijske industrije. S takim proizvodnim programom, ki temelji predvsem na jeklenih litinah, podjetje ni neposreden konkurent podjetju Livar (Voest-Alpine Giesserei Trasem GmbH, 2002).

Med srednje velike livarne spada Franz Oberascher Giessereien GmbH, ki ima večstoletno livarsko tradicijo. Poleg ulivanja okrasnih predmetov ter zvonov različnih dimenzij podjetje proizvaja tudi ulitke iz sive in nodularne litine za potrebe strojne industrije, elektro industrije, armature, kanalsko litino in sestavne dele za avtomobilsko industrijo. Zmožljivosti podjetja so sicer manjše glede na podjetje Livar d.d., vendar so mu po opremljenosti in proizvodnem programu neposreden konkurent (Franz Oberascher Giessereien GmbH, 2002).

Na področju nodularne litine predstavlja močno konkurenco Livarju livarna SLR-Gusswerk GmbH, ki spada v skupino podjetij SLR Group. Livarna v Avstriji je specializirana za ulitke velikosti od 3 do 25 kg, medtem, ko je livarna v Nemčiji specializirana za ulitke do 220 kg. V okviru livarne v Avstriji deluje od leta 1998 tudi obdelovalnica ulitkov, medtem ko ulitke iz Nemčije obdelujejo na Madžarskem in Češkem. Obe livarni v okviru SLR Group proizvedeta

letno več kot 40 tisoč ton ulitkov iz nodularne litine, kar je več kot znaša zmogljivost Livarja. Njihov proizvodni program zajema posamezne dele za avtomobilsko industrijo, strojno industrijo, industrijo gradbenih strojev in transportnih sredstev (SLR-Gusswerk GmbH, 2002).

Podjetje Wagner Schmelztechnik & Co. GmbH spada med srednje velika podjetja v livarski panogi. Ukvarja se s proizvodnjem sive in nodularne litine, predvsem črpalk in pogonskih turbin, sestavnih delov za strojno in avtomobilsko industrijo. Podjetje je neposredna konkurenca podjetju Livar d.d. (Wagnerguss GmbH, 2002).

Poleg omenjenih podjetij deluje v Avstriji vsaj še dvajset livarn, ki imajo podobne zmogljivosti in podoben proizvodni program, ki jih zaradi prostorskih omejitev pri pisanju diplomskega dela ne bom omenil. Med njimi gre iskati tudi konkurente podjetja Livar d.d..

4.5. ANALIZA KONKURENCE NA MADŽARSKEM

Livarska industrija ima na Madžarskem zelo bogato in dolgo tradicijo, saj nekatere livarne delujejo že več kot stoletje, kar priča o izkušnjah posameznih livarjev. Danes deluje na Madžarskem preko 30 livarn železove litine, v združenju AHF¹⁰ pa jih je 23. Veliko je tudi livarn jeklene litine in ostalih neželezovih litin. V tabeli 7 je predstavljeno nekaj največjih livarn železove litine na Madžarskem.

Tabela 7: Pregled osnovnih podatkov največjih podjetij na Madžarskem za leto 2000, ki opravljajo dejavnost litja železa

Podjetje	Leto ustanov.	Št. zap.	Prihodek (v tisoč EUR)	Osn. kap. (v tisoč EUR)	Izvozni trgi	Certifikati	Proizvodni program
RABA Kispesti Ontonde Kft.	1994	360	7.923	1.484	EU, US, DE	ISO 9002	SL
Alfoldi Kohaszati Rt.	1949	185	3.185	1.879	DE, IT, FR, AT	ISO 9002	SL, NL, jeklene litine
Borsodi Metall Ontonde Kfl.	1997	220	/	/	DE, FI, SW, IT	ISO 9002, EN 29002	SL, jeklene litine
Ferro-Ontonde Kft.	1994	130	2.905	62	EU	/	SL
Mohacsi Vasontonde Kft.	1894	190	3.018	528	EU	/	SL, NL
Szegedi Ontonde Kft.	1936	180	2.528	336	EU	ISO 9002	SL
Patina Ontonde Kft.	1993	70	1.132	30	/	ISO 9002	SL, litje aluminija in bron

Legenda: - št. zap. – število zaposlenih v posameznem podjetju,

- osn. kap. – osnovni kapital,

- EU – Evropska unija, US – Združene države Amerike, DE – Nemčija, IT – Italija, FR – Francija, AT – Avstrija, SW – Švedska, FI – Finska,

- SL – siva litina, NL – nodularna litina,

- / -ni podatka.

Vir: Kompass, [URL: <http://gvin.gvestnik.si/Kompass1999/>], 9.4.2002.

Največja livarna na Madžarskem je Raba Kispesti Ontonde Kfl., ki je sestavni del holdinga Raba Avtomotive Group. Livarna je specializirana za proizvodnjo sive litine za avtomobilsko industrijo. V njenem okviru deluje tudi obdelovalnica ulitkov, ki pripravi ulitke za montažo v določene sestavljene sklope, kot so menjalniki, pogonske osovine, diferenciali, itd.. V okviru holdinga Raba Avtomotive Group deluje tudi livarna Raba Futomu Gyarto Kft., ki pa je specializirana za ulitke iz nodularne litine. Obe livarni proizvajata ulitke za ostala podjetja v

¹⁰ AHF je kratica za Združenje madžarskih livarn (Association of Hungarian Foundries).

holdingu, ki tržijo posamezne sklope izdelkov za avtomobilsko industrijo pod skupno blagovno znamko (RABA Avtomotive Group, 2002).

Pomembna konkurenca podjetju Livar d.d. predstavlja livarna Alfoldi Kohaszati Rt., ki proizvaja visoko kakovostne ulitke iz sive, nodularne in jeklene litine s posebnimi lastnostmi proti rjavemu. Proizvodni program podjetja predstavljajo ulitki za armature, strojno industrijo, transportno industrijo ter elektrarne. Poleg močnega domačega tržnega deleže jim je v zadnjih letih uspelo močno povečati izvoz predvsem na trge Nemčije, Avstrije, Italije in Francije. Kljub razvejani dejavnosti je podjetje manjše od Livarja, tako po številu zaposlenih, zmogljivostih kot prihodkih (Alfoldi Kohaszati Rt, 2002).

Podobnih značilnosti in velikosti je tudi podjetje Borsodi Metall Ontonde Kfl.. Podjetje proda 30 % proizvodnje na tržiščih Nemčije, Švedske, Finske in Italije. Kljub temu, da je bilo podjetje v sedanji obliki ustanovljeno šele leta 1997, ima dolgoletno tradicijo, saj je proizvajalo ulitke s pomočjo elektro peči že pred 85 leti. Glede na proizvodni program, ki vključuje sestavne dele za črpalke, strojno industrijo, industrijo železniških vozil itd., podjetje ni večji konkurent podjetju Livar d.d. (Borsodi Metall Ontonde Kfl., 2002).

Podjetje Ferro-Ontonde Kfl. Sodi med srednje velike livarne na Madžarskem, tako po številu zaposlenih kot po prihodkih. Podjetje se ukvarja z izdelavo kanalske litine, ulitkov za armature in vodne črpalke. Podobno velja tudi za Mohacsi Vasontonde Kfl., ki izdeluje kanalske pokrove, hidrante, zapiralne ventile itd. Podjetji sta s svojim proizvodnim programom in dejavnostjo posredna konkurenta Livarja (Mohacsi Vasontonde Kfl., 2002).

Značilnost podjetja Szegedi Ontonde Kfl. je ulivanje srednje velikih serij iz sive litine. Podjetje je konkurent Livarju, saj proizvaja posamezne dele za avtomobilsko industrijo in industrijo transportnih vozil in ima podobno tehnološko opremljenost proizvodnje. Glede na število zaposlenih in letne prihodke je podjetje dva do trikrat manjše od Livarja (Szegedi Ontonde Kfl., 2002).

Z ulivanjem okrasnih izdelkov, kot so vrtno ograje, ograje mostov, drogi in stebri za javno razsvetljavo, fontane in kanalski pokrovi, se ukvarja podjetje Patina Ontonde Kft., ki deluje le na domačem tržišču. Podjetje proizvaja izdelke iz sive litine, aluminija in bronca in kot tako ne predstavlja konkurence Livarju (Patina Ontonde Kft., 2002).

Poleg omenjenih livarn na Madžarskem delujejo še ostale livarne. S proizvodnjo sive litine se ukvarjajo podjetja, kot so npr.: Csepeli Precizios Ontonde Kft., Euro Metall Kft., Kuhne Vasontonde Kft., Loci Kft., Vasontonde Kft., s proizvodnjo sive in nodularne litine pa Dunaffer Fejlesztő Kft., Europhonix Kft., Ganz Ontonde Kft., Gyongyosi Ontonde Kft., Kandelaber Rt., TM Ontonde Kft., UBP-Csepel Vasontonde Kft., Varda Vulkan Kft., Weslin Hungary Autoipari Rt (AHF, 2002).

4.6. ANALIZA KONKURENCE NA HRVAŠKEM

Po razpadu bivše Jugoslavije se je livarska panoga na Hrvaškem znašla v zelo negotovem položaju. Proizvodnja ulitkov se je znižala iz 92 tisoč ton le na 40 tisoč ton letno, število zaposlenih pa se je zmanjšalo iz 8900 na 3200 v letu 2000. V zadnjih letih se stanje nekoliko izboljšuje, še vedno pa ne dosega preteklih rezultatov. Tako danes deluje 26 podjetij na ozemlju Hrvaške, ki se ukvarjajo z dejavnostjo litja železa (Hrvatska Gospodarska Komora, 2002). Kljub izboljšanju produktivnosti v zadnjih letih, je ta še vedno precej nižja kot v Sloveniji. Nekatera pomembna podjetja so v zadnjih letih propadla, nekatera, kot sta OTL d.d. in Rapid d.d., ki sta skupaj zaposlovala več kot 600 ljudi, pa sta danes v stečajju. Nekaj je tudi podjetij, ki sicer

proizvajajo železove ulitke, ni pa to njihova osnovna dejavnost. Tak primer je Plamen-International d.o.o., ki proizvaja kuhinjske štedilnike, TŽV Gredelj d.o.o., ki proizvaja železniška vozila in tramvaje .

Nekateri konkurenti podjetja Livar d.d. na Hrvaškem so prikazani v tabeli 8. Glede na leto ustanovitve podjetja ima največje izkušnje z livarsko dejavnostjo podjetje MIV d.d.¹¹, ki je tudi največje podjetje v livarski panogi na Hrvaškem. Kljub velikem številu zaposlenih podjetje dosega manjše prihodke kot Livar d.d.. MIV d.d. se ukvarja z ulivanjem ulitkov iz sive in nodularne litine za lastne potrebe, saj jim je glavna dejavnost proizvodnja armatur, za vodovode, plinovode, energetiko, ladjedelništvo (MIV d.d., 2002). Glede na specializiran proizvodni program je podjetje le delni konkurent Livarju, ki proizvaja le ulitke za armature.

Tabela 8: Pregled osnovnih podatkov največjih podjetij na Hrvaškem za leto 1999, ki opravljajo dejavnost litja železa

Podjetje	Leto ustanov.	Št. zap.	Prihodek (v tisoč EUR)	Osn. kap. (v tisoč EUR)	Izvozni trgi	Certifikati	Proizvodni program
MIV d.d.	1939	752	16.007	7.019	BIH, UK, IT, DE, AT, CZ,	ISO 9001	proizvodnja armatur, SL, NL
Croatia pumpe d.d.	1992	160	1.482	2.327	RF, EU, EG	ISO 9001	Proizvodnja črpalk, SL
Ferro-Preis d.o.o.	1991	154	3.765	1.772	AT, DE, IT, SW, SP, EU	ISO 9002	SL, NL
Ljevaonica Bjelovar d.d.	1952	150	1.517	2.340	AT, DE, SI, BIH, EU	ISO 9001	SL, NL
Ljevaonica Duga Resa d.o.o.	1991	60	1.450	158	SI, FR, EU	/	SL, litje aluminija, bron

Legenda: - št. zap. – število zaposlenih v posameznem podjetju,

- osn. kap. – osnovni kapital,

- IT – Italija, DE – Nemčija, AT – Avstrija, EU – Evropska unija, FR – Francija, BIH – Bosna in Hercegovina, UK – Velika Britanija, CZ – Češka, RF – Ruska federacija, EG – Egipt, SW – Švedska, SP – Španija, SI – Slovenija,

- SL – siva litina, NL – nodularna litina.

Vir: Kompass, [URL: <http://gvin.gvestnik.si/Kompass1999/>], 9.4.2002.

Podobne ugotovitve veljajo tudi za podjetje Croatia pumpe d.d., katerega glavna dejavnost je proizvodnja črpalk, za lastne potrebe ima pa tudi livarno sive litine, ki uliva ohišja in elemente za črpalke (Croatia pumpe d.d., 2002). Glede na proizvodni program podjetje Croatia pumpe d.d. ne predstavlja neposredne konkurence podjetju Livar d.d..

Podjetje Ferro-Preis d.o.o. je v večinski lasti podjetja Preis GmbH iz Avstrije, za katerega proizvaja ulitke iz sive in nodularne litine. Podjetje je zanimivo z vidika produktivnosti, ki je precej višja kot v primerljivih podjetjih na Hrvaškem, kar je prav gotovo odraz lastniške strukture v podjetju in povezave s strateškim partnerjem. Glede na to dejstvo podjetje ni neposredna konkurenca podjetju Livar d.d..

Največja konkurenca Livarju na Hrvaškem je podjetje Ljevaonica Bjelovar d.d., ki se ukvarja z ulivanjem sive in nodularne litine. Njihov proizvodni program zajema predvsem kanalska litina, kamor spadajo litoželezni pokrovi, litoželezne rešetke, razni fazonski kosi, sifoni, objemke in spojke. Podjetje je prisotno tudi na Slovenskem tržišču preko podjetja Vinstor d.o.o.. Iz strukture izvoznih trgov se vidi, da podjetje nastopa na istih trgih kot Livar ter da gradi podobno trženjsko strategijo, saj je prisotno na trgih različnih držav. Glede na število zaposlenih in letni prihodek je podjetje precej manjše od Livarja, bolj skromen je tudi proizvodni program.

¹¹ MIV d.d. je kratica za Metalska industrija Varaždin d.d..

Podjetje Ljevaonica Duga Resa d.o.o. je specializirano podjetje za proizvodnjo kanalskih armatur in armatur za ladjedelništvo. V njihov proizvodni program spada tudi ulivanje sive litine, aluminijeve litine in bronastih ulitkov. Glede na velikost podjetja in njegov proizvodni program podjetje ni neposreden konkurent podjetju Livar d.d..

Pomembnejše podjetje je tudi Džuro Džakovič odljevci d.o.o., ki proizvaja ulitke iz sive in nodularne litine in je del holdinga Džuro Džakovič. V podjetju je zaposlenih 125 ljudi, večina njihove proizvodnje pa je namenjena za ostala hčerinska podjetja, ki so v holdingu. (Duro Dakovič Holding d.o.o., 2002).

5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA LIVAR D.D.

Analiza poslovanja da natančen vpogled v preteklo delovanje podjetja in je dobra osnova za transformacijo podatkov v informacije, kako naj podjetje deluje v bodoče. V nadaljevanju diplomskega dela podajam oceno ekonomske uspešnosti ter celovito oceno prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Livar d.d..

5.1. OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI PODJETJA LIVAR D.D.

Oceno ekonomske uspešnosti podjetja sem prilagodil podatkom, ki so na voljo. Tako bom analiziral poslovanje podjetja Livar d.d. od leta 1997 do leta 2000, poslovanje pa bom primerjal tudi z dejavnostjo DJ 27.510 (livarstvo – litje železa). Zaradi inflacije so podatki v tolarjih med posameznimi leti neprimerljivi, zato so podani v evrih. V tabeli 9 je prikazan izkaz uspeha od leta 1998 do leta 2000.

Tabela 9: Uspeh podjetja Livar d.d. v letih 1998-2000 (v EUR)

Element	Leto 1998		Leto 1999		Leto 2000	
	Znesek	%	Znesek	%	Znesek	%
1. Prihodki iz poslovanja	19.489.581	94,9	19.468.923	82,5	22.238.157	96,1
2. Odhodki iz poslovanja	19.611.806	94,3	19.924.369	86,6	22.266.538	97,7
2.1 Stroški blaga, materiala in storitev	12.086.487	58,1	11.489.676	49,9	13.334.208	58,5
2.2 Stroški dela	6.282.183	30,2	6.126.849	26,6	6.777.409	29,7
2.3 Amortizacija	1.059.535	5,1	1.123.107	4,9	1.164.659	5,1
2.4 Odhodki iz naslova oblikovanja dolg. rezervacij	0	0	0	0	1.017.604	4,5
3. Drugi odhodki iz poslovanja	183.600	0,9	1.184.737	5,2	(27.342)	(0,1)
4. Dobiček poslovanja (1-2-3)	(122.225)		(455.447)		(28.381)	
5. Prihodki iz financiranja	628.494	3,1	695.405	2,9	494.451	2,1
6. Odhodki iz financiranja	986.693	4,7	433.750	1,9	428.724	1,9
7. Izredni prihodki	404.068	2,0	3.435.434	14,6	417.067	1,8
8. Izredni odhodki	204.567	1,0	2.644.474	11,5	98.487	0,4
9. Skupni prihodki (1+5+7)	20.522.143	100	23.599.762	100	23.149.675	100
10. Skupni odhodki (2+3+6+8)	20.803.066	100	23.002.593	100	22.793.750	100
11. Celotni dobiček (9-10)	(280.923)		597.169		355.926	

Vir: Izkazi uspeha podjetja Livar d.d. za leta 1998-2000 in FIPO.

Po več letih slabega poslovanja je imel Livar d.d. v letu 1998 prisilno poravnavo. Posledice tega so se odrazile v naslednjih letih. Prihodki iz poslovanja so v letu 2000 porasli za skoraj 3

milijone evrov, kar se je odrazilo tudi na nastalem dobičku. Dejstvo pa je, da dobiček v letih 1999 in 2000 ni posledica prihodkov iz poslovanja, saj je dobiček iz poslovanja v vseh treh letih negativen, najmanjši pa leta 2000. Dobiček v letu 1999 in 2000 je posledica višjih izrednih prihodkov in prihodkov iz financiranja.

Zanimivo je, da je delež stroškov blaga, storitev in materiala v letu 1999 padel pod 50 %, a je že naslednje leto spet močno narasel, predvsem zaradi povečane prodaje. Podobno se je dogajalo tudi s stroški dela. Delež amortizacije v celotnih odhodkih je skozi vsa leta dokaj konstanten. Pomemben delež odhodkov v letu 2000 so predstavljali tudi odhodki iz naslova oblikovanja dolgoročnih rezervacij, ki jih v prejšnjih letih ni bilo.

Prihodki in odhodki iz financiranja predstavljajo iz leta v leto manjši delež v celotni strukturi prihodkov in odhodkov, kljub temu pa je ravno njihova sestava močno vplivala na celotni dobiček podjetja. Tako je izguba v letu 1999 posledica precej visokih odhodkov iz financiranja. V ostalih letih so bili prihodki iz financiranja večji od odhodkov. Celotni dobiček v letu 1999 so krojili izredno visoki izredni prihodki, kar je posledica prisilne poravnave.

Kazalci uspešnosti poslovanja so prikazani v tabeli 10. Izračun in prikaz kazalcev sem naredil s pomočjo izkazov uspeha, bilanc stanja in podatki, pridobljenimi s programom FIPO¹².

Tabela 10: Kazalci uspešnosti poslovanja podjetja Livar d.d. v letih 1998-2000

Kazalec	Leto 1998	Leto 1999	Leto 2000	
	Livar	Livar	Livar	Dejavnost
Prodaja (v EUR)	19.400.051	19.356.112	22.012.329	68.053.310
Stopnja rasti prodaje	-	99,8	113,7	
Povp. št. zaposlenih	579	562	573	1.767
Skupni prihodki na zaposlenega (v EUR)	35.444	41.992	40.401	39.935
Dobičkonosnost sredstev (v %)	(1,64)	3,36	1,92	(3,63)
Dobičkonosnost kapitala (v %)	(10,32)	10,74	4,14	(9,89)
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja (v %)	(0,63)	(2,34)	(0,13)	(1,45)
Celotna gospodarnost	0,99	1,03	1,02	0,97
Gospodarnost poslovanja	0,99	0,98	1,00	0,99

Vir: Izkazi uspeha podjetja Livar d.d. za leta 1998-2000 in FIPO.

Iz tabele 10 je razvidno, da se je v letu 2000 močno povečala prodaja podjetja. Podobno kot prodaja se spreminjalo tudi število zaposlenih. Zanimiv je podatek o skupnih prihodkih na zaposlenega, ki so za Livar največji v letu 1999, predvsem na račun manjšega števila zaposlenih, visokih prihodkov iz financiranja ter izrednih prihodkov (glej tabelo 9). Kazalec dobičkonosnosti sredstev in kapitala je za dejavnost v vseh letih negativen, kar pa ne velja za Livar, ki je imel dobiček v letih 1999 in 2000. Kljub temu sta oba kazalca relativno nizka. Izredno slab je tudi kazalec dobičkovnosti prihodkov iz poslovanja, saj je v vseh letih negativen, tako za podjetje kot tudi dejavnost v celoti. Iz tega lahko sklepamo, da je poslovanje vseh podjetij v panogi slabo, enako velja tudi za Livar, saj dobiček v letu 1999 in 2000 ni posledica prihodkov iz poslovanja, čeprav se pojavlja tendenca k povečanju dobičkovnosti prihodkov iz poslovanja. Podobno sliko kažeta tudi celotna gospodarnost in gospodarnost poslovanja podjetja, ki je v vseh letih višja kot v dejavnosti.

¹² Program FIPO je sestavni del spletnih strani Gospodarskega vestnika in prikazuje osnovne podatke o podjetjih, ki so dala dovoljenje za objavo podatkov Agenciji za plačilni promet.

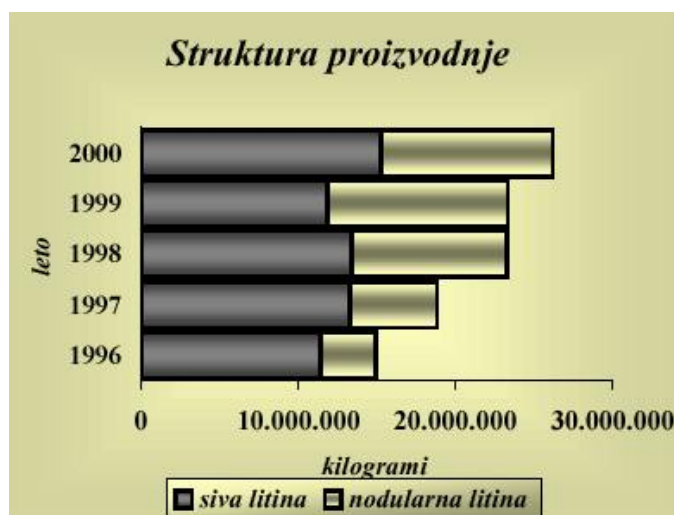
5.2. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA

5.2.1. PODSTRUKTURA PROIZVODA

Podjetje Livar je naročniška livarna, kar pomeni, da večino proizvodnje prodajo vnaprej znanemu kupcu. Najpomembnejša in osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja polizdelkov, izdelkov in končnih izdelkov iz sive in nodularne litine. Proizvajajo izdelke v velikosti od 0,5 do 150,0 kg/kos v sivi litini in nizko legiranih topil sive litine, ki spada med kakovost litine 150, 200, 250 in 300, ter nodularne litine kakovosti 400-15, 500-7, 600-3. Proizvodni proces se odvija na dveh lokacijah. V proizvodnem centru v Črnomlju proizvajajo ulitke iz sive litine, v proizvodnem centru v Ivančni Gorici pa ulitke iz nodularne litine.

Proizvodni program livarne lahko razdelimo na več načinov. Glede na vrsto litine, ki jo proizvajajo, je opazen trend povečevanja proizvodnje nodularne litine, kar je mogoče razbrati iz slike 4 v nadaljevanju. Ta trend je opazen tudi pri drugih livarnah, saj je dejstvo, da je nodularna litina kakovostnejša od sive. To je predvsem zato, ker ima nodularna litina manjšo specifično težo.

Slika 4: Struktura proizvodnje podjetja Livar d.d. po vrstah litine v letih 1996-2000



Vir: 28.2.2002, <http://www.livar.si/pdf/porocilo00.pdf>.

Iz slike 4 je razvidno, da se je proizvodnja iz leta v leto povečevala. Analiza za daljša obdobja v preteklosti ni smiselna, ker proizvodnja v obliki, kakršna je danes, teče šele od leta 1996 naprej. Na sliki 4 lahko opazimo, da je proizvodnja sive litine ves čas dokaj stabilna z rahlim trendom povečevanja, razen v letu 1999, ko so zabeležili rahel padec. Na drugi strani gre rast proizvodnje pripisati predvsem močnemu povečanju proizvodnje nodularne litine, saj so ena redkih livarn v Sloveniji, ki ima tehnologijo, znanje in zmogljivosti za ulivanje nodularne litine.

Veliko bolj pomembna je delitev proizvodnje glede na panoge, katerim so ulitki namenjeni. Iz proizvodnega programa je zaznati veliko razpršenost proizvodov glede na panoge. Glede na dejstvo, da je podjetje v preteklosti preživljalo težke čase, pomeni ustrezna razpršenost proizvodnega programa določeno prednost, saj niso neposredno odvisni od dogajanj v nobeni izmed panog. Druga stran zgodbe je, da so tudi omenjene panoge med sabo povezane, tako da se pozitiven vpliv razpršenosti nekoliko zmanjša.

Iz tabele 11, ki prikazuje strukturo prodaje podjetja Livar, je razvidno, da se pomembnost posamezne panoge spreminja iz leta v leto. Tako je bila v letu 2001 najpomembnejša industrija transportnih sredstev, sledijo ji strojna in elektro industrija ter kanalski program. Velik delež ima tudi avtomobilska industrija. Glede na pretekla leta je zaznati trend upadanja prodaje na področju industrije poljedelskih strojev, ki je izrazito povezana s sezonsko komponento ter pojavom boleznih norih krav v Evropi, saj je povpraševanje po poljedelskih mehanizaciji močno upadlo. Upadanje deleža kanalskega programa gre pripisati predvsem velikemu porastu prodaje, namenjene za avtomobilsko panogo in industrijo transportnih sredstev.

Tabela 11: Struktura prodaje podjetja Livar d.d. po panogah v letih 1999, 2000, 2001, kot delež v celotni prodaji

Industrijske panoge	1999	2000	2001
- avtomobilska industrija	11,46	15,04	15,62
- poljedelska industrija	26,57	20,45	14,47
- armature in črpalke	7,87	3,32	5,07
- kanalski program	20,82	17,92	17,86
- strojna in elektro industrija	16,78	13,51	17,73
- industrija transportnih sredstev	13,43	25,76	22,00
- industrija bele tehnike	2,55	2,69	3,02
- ostalo	0,52	1,31	4,35

Vir: Letno poročilo 2001 Livar d.d.

Pomembna značilnost podjetja Livar je tudi vse večja usmerjenost k obdelavi ulitkov. Tako predstavljajo obdelani ulitki približno od 10 do 15 odstotkov celotne prodaje. Kljub temu, pa je to prav gotovo področje, kjer bo moralo podjetje še veliko narediti, saj se na trgu pojavljajo tendence po izdelavi takih ulitkov, ki jih tovarne le še vgrajujejo v svoje proizvode. Največjo oviro pri tem predstavljajo drage investicije v sodobne obdelovalne stroje, saj prioriteto investirajo v ekološke programe in v posodobitev proizvodnje (Intervju z ga. Ring, 4.3.2002).

Proizvodi podjetja niso pravno zaščiteni z blagovno znamko ali patentom, saj njihovi proizvodi nosijo blagovne znamke kupcev, ki so proizvode tudi skonstruirali. To pa ne velja za kanalski program, kjer ima podjetje zaščiten gravuro na ulitkih, saj je le ta prepoznaven element njihovega kanalskega programa in simbol kakovosti kanalskih ulitkov.

Proizvodi podjetja so na dokaj visoki kakovostni ravni, saj morajo za različne kupce zadostovati tudi različnim standardom kakovosti. Tako morajo svojo kakovost vsako leto dokazovati na presojah za standard kakovosti EAQF¹³ in ISO 9001. V letu 2002 načrtujejo pridobitev novega standarda kakovosti 9000:2000. Kljub temu pa kupci zahtevajo še kakovostnejše proizvode, tako da bo podjetje moralo v prihodnosti začeti razmišljati o pridobitvi standardov QS 9000¹⁴ in ISO 16949¹⁵ (Livarjeve novice, 2002, str. 2).

Vsako serijo proizvodov se testira glede na interni pravilnik o zagotavljanju kakovosti. Testiranje se izvaja izmenično vsaki dve uri na osnovi vzorca in zajema meritve glede na dimenzije, preizkuse trdnosti in trdote, kemično in metalografsko analizo. Velikokrat pa se zgodi, da tudi kupci zahtevajo dodatna testiranja, ki so dodatno opredeljena v pogodbah o sodelovanju.

¹³ EAQF je francoski avtomobilski standard za kakovost, ki sta ga sestavila koncerna PSA in RENAULT in ga zahtevata od svojih dobaviteljev.

¹⁴ QS 9000 je ameriški standard kakovosti za avtomobilsko industrijo.

¹⁵ ISO 16949 je najnovejši evropski standard kakovosti za avtomobilsko industrijo.

V večini primerov so proizvodi embalirani po pogojih, ki jih predpiše kupec. Največkrat je potrebno pri embaliranju poleg zaščitnih zabojev iz lesa, ki so različnih oblik in velikosti, dodajati tudi posebno hidroskopično snov, saj proizvodi pod različnimi vremenskimi pogoji začnejo hitro rjaveti.

Vse livarne v Sloveniji slovijo po ekoloških težavah, čeprav gre predvsem za onesnaževanje okolja z livarskim prahom, peskom in hrupom. S podobnimi težavami se sooča tudi Livar, saj je v letu 1999 dobil odločbo okoljskega inšpektorja, na podlagi katere morajo do leta 2004 v celoti izpeljati okoljsko sanacijo podjetja (Dovč, Gospodarski vestnik, 8.6.2000).

Veliko pomembnih korakov na tem področju je bilo s strani Livarja v zadnjih letih narejeno. Tako so namestili nove filtre na kupolnih in elektroindukcijskih pečeh, sanirali deponije odpadnih livarskih peskov, zgradili rastlinsko biološko čistilno napravo na Suhem mostu, zgradili protihrupni nasip v Ivančni Gorici, ustanovili ekološki odbor v podjetju in pridobili certifikat ISO 14001 za ravnanje z okoljem. Predvidoma naj bi ekološka sanacija podjetja stala okoli 450 milijonov tolarjev. Vsa ta prizadevanja v zadnjih letih kažejo na veliko ozaveščenost podjetja za ekološke probleme (Omahen, Dnevnik, 25.9.2000).

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Struktura proizvodnje glede na vrsto litine			X			- uravnoteženost med sivo in nodulano
Struktura proizvodnje glede na panogo		X				- močna razpršenost
Delež obdelanih proizvodov				X		- premalo obdelancev, tendenca rasti
Kakovost izdelkov		X				- ustrezni standardi
Varstvo okolja			X			- zavedanje problemov
Konkurenca				X		- se krepi
Skupna ocena	0	2	2	2	0	SREDNJE

Livar se sooča predvsem z močno konkurenco, ki prihaja iz Vzhodne Evrope. Značilnost konkurence je predvsem nižja cena ulitkov, ki jo dosežejo z nižjimi stroški dela, energije in na račun slabše kakovosti. V Sloveniji ni tako močne konkurence, saj nodulano litino proizvaja le še livarna Kovis. V zadnjem času se je formirala tudi močna konkurenca na področju sivih litin, saj je podjetje Cimos kupilo Livarno Titan Kamik, Livarno Vuzenica in MPP Livarna v Mariboru, katerih skupne proizvodne zmogljivosti še vedno ne presegajo proizvodnih zmogljivosti Livarja, ki na domačem trgu dosega več kot 34 odstotni tržni delež, kar pa ne velja za program kanalske litine, kjer dosega preko 90 odstotni tržni delež (Intervju z ga. Ring, 4.3.2002).

Skupno oceno podstrukture proizvoda prikazujem v tabeli 12 in jo ocenjujem z oceno srednje.

5.2.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Prodaja Livarja je v zadnjih letih v povprečju naraščala, predvsem na račun povečanja izvoza, vrednostno in količinsko pa se je povečevala tudi doma, kar prikazuje tudi tabela 13. Določen upad prodaje je podjetje občutilo tekom leta 2001, ko se je na trgih pojavila recesija, a se je prodaja v zadnjem četrtletju zopet povečala, tako da danes z optimizmom gledajo na leto 2002 (Intervju z ga. Ring, 4.3.2002).

Delež prodaje na domačem trgu vztrajno pada na račun hitrejši rasti prodaje v tujini, kar je dober znak za podjetje. Tako je delež domače prodaje v letu 2001 znašal le še okrog 32 %, medtem ko je bil še leta 1998 36,6 odstotkov. Problem prodaje na domačem trgu je v tem, da je trg relativno majhen glede na proizvodne zmogljivosti podjetja, na drugi strani pa zelo stabilen. Tako je logična usmeritev podjetja prodor na trge sosednjih držav.

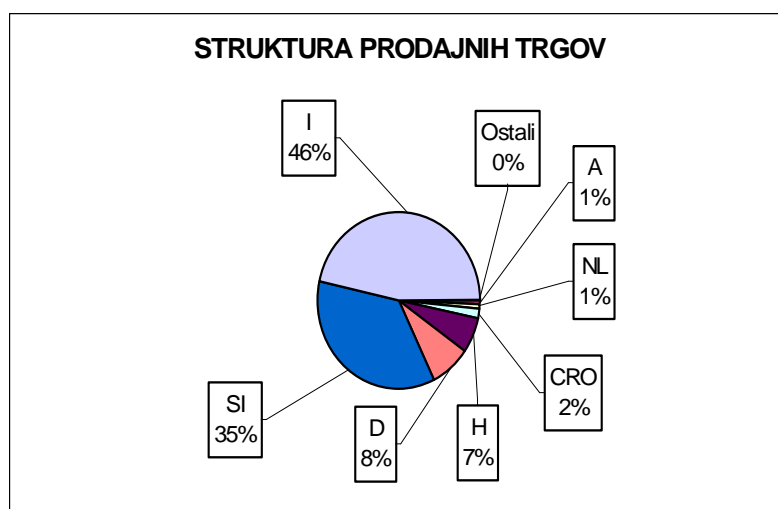
Tabela 13: Prihodki iz poslovanja podjetja Livar d.d. od leta 1998 do leta 2000 v evrih

Element	1998		1999		2000	
	Znesek	%	Znesek	%	Znesek	%
Prihodki iz prodaje doma	7.132.584	36,6	6.988.524	35,9	7.678.933	34,5
Prihodki iz prodaje v tujini	12.267.467	62,9	12.367.588	63,5	14.333.395	64,5
Drugi prihodki	89.530	0,5	112.811	0,6	225.829	1,0
SKUPAJ	19.489.581	100	19.468.923	100	22.238.157	100

Vir: 28.2.2002, <http://gvin.gvestnik.si/FIPO2000/>.

Danes podjetje izvozi skoraj 60 odstotkov prodaje, medtem ko gre približno 8-10 odstotkov prodaje posredno v izvoz, kar podjetje uvršča med večje izvoznike v Sloveniji. Ker Livar doma realizira le tretjino svoje prodaje, je poslovanje zelo odvisno od ostalih izvoznih trgov, med katerimi prevladuje trg Italije. Tja izvozijo kar 77 % celotnega izvoza in je tako najpomembnejši trg.

Slika 5: Struktura prodajnih trgov podjetja Livar d.d. in njihovi deleži v letu 2000



Vir: 28.2.2002, <http://www.livar.si/pdf/porocilo00.pdf>.

Iz slike 5 je razvidno, da podjetje preko 80 % prodaje ustvari na dveh trgih, kar predstavlja močno odvisnost od gospodarskih gibanj na teh dveh trgih. Poleg italijanskega trga so pomembni izvozni trgi tudi Nemčija, Madžarska, ki ga ocenjujejo kot manj stabilnega, in Hrvaška, kamor prodajo veliko kanalskega programa.

Podjetje Livar dosega do 35 % tržni delež v Sloveniji in je tako največji slovenski proizvajalec sive in nodularne litine. Največji konkurent je Livarna Vuzenica, ki dosega 17 % tržni delež. Kljub temu, da imajo ostali proizvajalci na trgu le manjše deleže, skupaj pokrivajo večji delež kot Livar.

Struktura kupcev na domačem trgu je dokaj skoncentrirana, saj pet največjih domačih kupcev predstavlja kar 80 % prodaje na domačem trgu. Iz tega dejstva sledi določena pogajalska moč domačih kupcev. Potrebno je vedeti, da prodaja na domačem trgu predstavlja le tretjino celotne prodaje, kar močno blaži njihov vpliv. Struktura kupcev je prikazana v tabeli 14. Iz tabele je razvidno, da 15 največjih kupcev na domačem trgu ostaja iz leta v leto s približno enakim deležem v celotni prodaji. Drugačna je slika 15 največjih kupcev v tujini, saj so v letu 2001 predstavljali le še 47,5 % celotne prodaje, kar pomeni, da je podjetje pridobilo nove kupce, ter da se pogajalska moč največjih še manjša.

Tabela 14: Deleži 15 največjih kupcev v celotni prodaji podjetja Livar d.d. v letih 1999-2000, glede na trg

15 največjih kupcev	1999	2000	2001
- v tujini	54,24	56,55	47,57
- doma	28,63	27,29	28,31

Vir: Letno poročilo 2001 Livar d.d.

Livar izvaja trženjsko aktivnost na posameznih trgih samostojno in preko posebnih pogodbenih agentov. Na italijanskem trgu pridobivajo naročila preko dveh pogodbenih agentov, kar se je v preteklosti izkazalo kot edina pravilna poteza. Agenti so odprli vrata tudi pri kupcih, kjer so jim bila prej zaprta. Načrtovali so tudi posebno mrežo agentov za trge Nemčije in države Beneluksa, a je ta po nekaj mesecih delovanja razpadla. Redno se predstavljajo na vseh pomembnejših specializiranih sejmih, tako doma kot v tujini. To so tudi glavne odskočne deske za navezovanje novih poslovnih stikov ter širjenje znanja o novostih na posameznih trgih. Livar se v precejšnji meri poslužuje tudi promocij v obliki raznih donacij ter sponzorstev v športu in kulturi, predvsem na lokalni ravni.

Skupno oceno tržne podstrukture prikazujem v tabeli 15 in jo ocenjujem z oceno srednje.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Delež domače prodaje		X				- dokaj konstanten
Delež prodaje na tujih trgih		X				- dokaj visok
Rast prodaje na domačem trgu				X		- majhnost trga
Rast prodaje na tujih trgih		X				- se povečuje
Struktura kupcev na domačem trgu			X			- nekaj večjih kupcev, pojav konkurence
Struktura kupcev na tujih trgih			X			- močno razpršena, težje obvladovanje
Struktura prodajnih trgov				X		- velika odvisnost od dveh največjih trgov
Tržno komuniciranje			X			- prisotnost v tujini
Skupna ocena	0	3	3	2	0	SREDNJE

5.2.3. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Podjetje Livar sestavljata dve livarni, ena v Ivančni Gorici, kjer proizvajajo ulitke iz nodularne litine, ter druga v Črnomlju, kjer ulivajo sivo litino. Zmogljivost prve je 15 tisoč ton, druge pa 20 tisoč ton ulitkov. V povprečju so bile v zadnjih letih zmogljivosti zasedene 73 %, kar še vedno omogoča širitev proizvodnje pri obstoječih zmogljivostih. Problem predstavlja predvsem neenakomerna zasedenost posameznih proizvodnih linij. Ves proizvodni proces sestavljajo obrati modelne mizarne, jedrarne, talilnice, oblikovalnice, čistilnice livarski peskov, obdelovalnice in merilnice.

Ločenost obeh livarn predstavlja prednost, predvsem v smislu zmanjševanja zastojev proizvodnje ter v večji stroškovni učinkovitosti in specializaciji glede na vrsto litja, saj so stroški spremembe načina ene vrste litja v nastavitve za drugo vrsto litja precej veliki in odtehtajo tako morebitne dodatne stroške transporta.

Produktivnost na zaposlenega je bila v letu 2001 48 ton ulitkov, kar je precej manj kot jo dosegajo konkurenčne in primerljive livarne drugod po Evropi. Te dosegajo produktivnost od 60 do 70 ton na zaposlenega (Livarjeve novice, 2002, str. 2).

Obe livarni sta dokaj dobro opremljeni, čeprav so v podjetju ugotovili, da največ izmeta nastane zaradi slabše priprave peska, čemur namenjajo investicijska sredstva v letu 2002. Slabše je opremljena tudi modelna mizarna (Intervju z ga. Ring, 4.3.2002). Delež izmeta, izražen kot delež v prihodkih od prodaje, se je v letu 2000 občutno zmanjšal glede na predhodna leta in znaša 6,17 %, vendar je še vedno na dokaj visoki ravni, saj dosegajo primerljive livarne po Evropi le 5 % izmeta.

Livar kupuje surovine doma in v tujini. Tako ima domače dobavitelje za leguro, cepiva, smole, odpadno železo, peske. Tuji dobavitelji pa dostavljajo predvsem koks ter rezervne dele za livarske stroje. Livarjeva nabavna strategija je taka, da ima za vsak material in surovino vsaj dva, v večini primerov pa več ustreznih dobaviteljev, kar onemogoča preveliko odvisnost od posameznega dobavitelja.

Za domače dobavitelje velja, da imajo dokaj veliko pogajalsko moč, saj se zavedajo svoje pomembnosti, hkrati pa delujejo s strategijo, da so vedno malo cenejši kot ponudniki iz tujine ter hkrati neprimerno boljši pri kakovosti glede na cenejše ponudnike. Livar izbira dobavitelje na osnovi razmerja med ceno in kakovostjo, hkrati pa je pomemben kriterij izbire tudi dobavni rok. Naslednja tabela 16 prikazuje strukturo nabave glede na nabavni trg.

Tabela 16: Struktura nabave podjetja Livar glede na nabavni trg v letih 1999, 2000, 2001

Nabavni trg	1999	2000	2001
- domači trg (v %)	79	79	85
- tuji trg (v %)	21	21	15

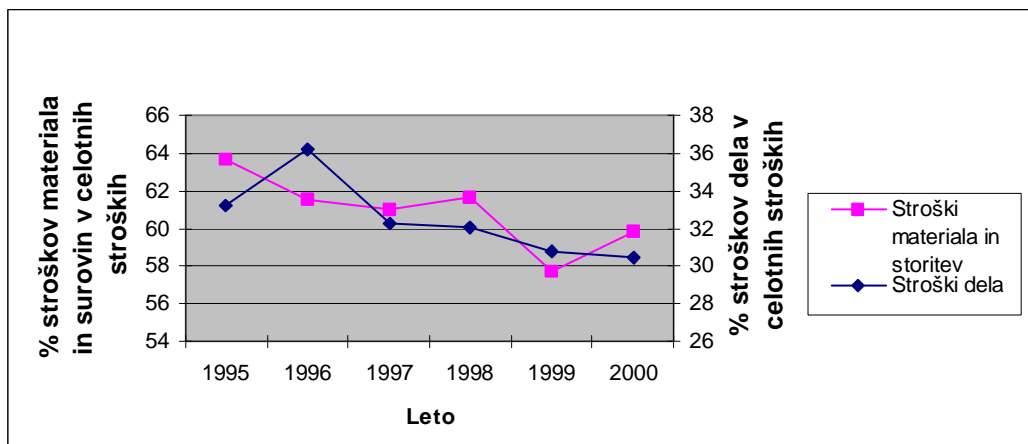
Vir: Letno poročilo 2001 Livar d.d.

Iz tabele 16 je razvidno, da ima Livar večinoma domače dobavitelje, katerih delež se je v letu 2001 še povečal in znaša kar 85 %. V podatkih o nabavi na domačem trgu je vključen tudi posredni uvoz, tako da je dejanski delež domačih dobaviteljev precej manjši.

Posebno komponento podjetja predstavlja kakovostna razpoložljiva delovna sila. Zaradi slabšega gospodarskega položaja podjetja in celotne panoge ter ukinjanja kovinarskih in metalurških šol,

na trgu dela primanjkuje novega ter ustrezno izobraženega kadra. To težavo rešujejo z aktivno politiko štipendiranja. Vsi zaposleni v obratih proizvodnje se redno letno izobražujejo in dodatno usposablajo tudi preko vpeljevanja standardov kakovosti.

Slika 6: Deleži stroškov materiala in surovin ter stroškov dela v celotnih stroških v letih 1995-2000



Vir: 28.2.2002, <http://gvin.gvestnik.si/FIPO2000/>.

Iz slike 6 je razvidno, da se delež stroškov materiala in surovin ter delež stroškov dela v celotnih stroških zmanjšuje. Iz tega lahko sklepamo, da naraščajo ostali stroški. V letu 1996 se je povečal delež stroškov dela, saj je podjetje začelo z obratovanjem tudi na lokaciji v Črnomlju. Od takrat naprej se delež stroškov dela znižuje predvsem na račun povečane proizvodnje. Večji padec deleža stroškov materiala in surovin je bilo zaznati v letu 1999, ko je bilo za podjetje uvedena prisilna poravnava, vendar se je stanje naslednje leto »normaliziralo«.

Skupno oceno tehnološke podstrukture prikazujem v tabeli 17 in jo ocenjujem z oceno slabo.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacija obratov			X			- blizu glavnim trgom
Velikost in starost opreme			X			- omogoča kakovostnejše izdelke
Razpoložljivost surovin in materialov			X			- velika ponudba, odvisnost od surovin
Produktivnost na zaposlenega					X	- precej nizka glede na prodajne trge
Ustreznost delovne sile	X					- dovolj kvalificiranega kadra
Odstotek izmeta				X		- prevelik
Stopnja izkoriščenja zmogljivosti				X		- premajhna glede na visoke fiksne stroške
Delež stroškov surovin in materialov				X		- prevelik glede na prihodke
Skupna ocena	1	0	3	3	1	SLABO

5.2.4. RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Za doseganje zastavljenih ciljev je raziskovalno-razvojna podstruktura bistvenega pomena. Ker je Livar v pretežni meri naročniška livarna, je namen raziskovalno – razvojne strukture predvsem v razvoju novih proizvodov in s tem povezano možnostjo hitrega menjavanja proizvodnega programa ter tako prilagajanje različnim zahtevam kupcev. Tako lahko o funkciji razvoja v pravem pomenu besede govorimo le za razvoj lastnega kanalskega programa. Na tem področju je bilo v zadnjem času veliko prilagajanja mednarodnim standardom, ki so jih uspešno osvojili.¹⁶

V okviru razvojno-raziskovalne podstrukture delujejo 4 zaposleni z višjo in visoko izobrazbo, ki sodelujejo predvsem s proizvodnjo. S svojimi izkušnjami in znanjem zagotavljajo velik potencial pri razvoju novih proizvodov in postopkov ter odkrivanju in implementaciji inovacij, ki so se pokazale kot uspešne.

Kot slabost se še vedno kaže prepočasna odzivnost na svetovne trende razvoja novih tehnologij, predvsem pri izdelavi novih orodij, posebnih nodulacij, cepitev in termičnih analiz. To slabost je potrebno reševati z večjim sodelovanjem s strokovnimi institucijami in dodatnim izobraževanjem.

Vlaganja v razvojno-raziskovalni podstrukturi so namenjena predvsem posodobitvi opreme in instrumentov v laboratoriju. Tako v letu 2002 načrtujejo nakup ultrazvočnega aparata, kvantometra, merilnega stroje, digitalnega mikrometra, digitalnega globinskega merila in digitalnega pomičnega merila, kar predstavlja 15 % vseh načrtovanih investicij v letu 2002 (Livarjeve novice, 2001b, str. 3).

V okvir razvojno-raziskovalne podstrukture lahko štejemo tudi tim za inovacije, katerega naloga je spodbujanje inovativnosti in implementacija predlaganih idej, ki se porajajo zaposlenim pri proizvodnem procesu. Za ideje, ki morajo biti v pisni obliki, so predlagatelji nagrajani, novosti in izboljšave pa vpeljane v proizvodni proces. Tako so v letu 2001 prejeli 13 predlogov za izboljšave ter jih uvedli v proizvodni proces (Livarjeve novice, 2001c, str. 3).

Število proizvodov, ki jih podjetje Livar proizvaja, se iz leta v leto spreminja, ker proizvajajo glede na naročene serije za vnaprej znanega kupca. Tak način dela jih sili k stalnemu razvoju in testiranju novih proizvodov, ki so jih v bistvu skonstruirali strokovnjaki naročnikov. Podjetje mora tako glede na priložene načrte kupca razviti izdelek ter svojo proizvodnjo ustrezno prilagoditi. Zaradi takega načina dela manj pozornosti posvečajo novim patentom in licencam.

Tabela 18: Število novo razvitih proizvodov podjetja Livar d.d. glede na vrsto litine v letih 1999, 2000, 2001

Vrsta litine	1999	2000	2001
Nodularna litina	55	61	157
Siva litina	102	42	73
Skupaj	157	103	230

Vir: Letna poročila Livar d.d. za leta 1999, 2000, 2001 in intervju z direktorico sektorja trženja.

Iz tabele 18 je razvidno, da se vsako leto zamenja zelo veliko proizvodov, kar kaže na dobro fleksibilnost in zmožnost zagotavljanja kupčevih želja, tako po kakovosti kot strukturi ulitkov. Na drugi strani iz tega izvira slabše obvladovanje velikega števila različnih proizvodov. Opazen

¹⁶ Po mednarodni standardih so razvili protihrupne pokrove, pokrove s tesnilom, pokrove z zaklopko itd.

je trend povečevanja proizvodov iz nodularne litine, ki jo zaenkrat serijsko v večjih količinah v Sloveniji proizvaja le Livar.

Doba učenja in razvoja novih izdelkov je glede na zahtevnost proizvoda različno dolga. Tako lahko ta doba traja od enega do šest mesecev, zato si v podjetju prizadevajo, da bi dosegli postavljen cilj, ki je v povprečju 60 dni (Intervju z ga. Ring, 4.3.2002).

Skupno oceno raziskovalno-razvojne podstrukture proizvoda prikazujem v tabeli 19 in jo ocenjujem z oceno dobro.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kadri		X				- dovolj ustreznih kadrov
Rezultati dela		X				- napredek pri kakovosti
Vlaganje v R&R			X			- zadovoljivo
Število novo osvojenih proizvodov		X				- veliko
Osvajanje novosti				X		- slaba odzivnost glede na trende
Vpeljevanje izboljšav		X				- uvedba inovacij
Doba učenja novih proizvodov			X			- primerljiva z ostalimi livarnami
Skupna ocena	0	4	2	1	0	DOBRO

5.2.5. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Podjetje se po številu zaposlenih uvršča med velika podjetja v Sloveniji. V letu 2001 je imelo v povprečju 574 zaposlenih, kar je največ v zadnjih štirih letih.

Tabela 20: Povprečno število zaposlenih in stopnja fluktuacije zaposlenih v podjetju Livar d.d. v letih 1998-2001.

Element	Leto			
	1998	1999	2000	2001
Povprečno število zaposlenih	563	561	568	574
Stopnja fluktuacije (v %)	8,97	13,00	9,50	7,40

Vir: Letna poročila Livar d. d. in intervju z vodjo kadrovske službe.

Iz tabele 20 je razvidno, da se povprečno število zaposlenih spreminja glede na velikost proizvodnje, majhen del delavcev pa je zaposlen le za določen čas, kar omogoča podjetju določeno fleksibilnost. Zaposlene, ki se jih na delovnem mestu trenutno ne potrebuje, Livar vključuje v program prestrukturiranja ali usposabljanja za drugo delavno mesto. Zaposleni so v primerih, ko primanjkuje naročil, lahko tudi na začasnem čakanju (Intervju z ga. Erjavec, 28.3.2002).

Stopnja fluktuacije je bila v zadnjih letih dokaj visoka, najvišja pa leta 1999, ko je bila kar 13 %. V letu 2001 se je stanje spremenilo, saj je bila fluktuacija le še 7,3 %. Posebej zaskrbljujoča je visoka fluktuacija strokovnjakov v zadnjih letih, kar je odraz preteklih manj stabilnih razmer.

Današnje poslovodstvo je v podjetju že vrsto let, kar nakazuje na bogate izkušnje in veliko znanja, vseeno pa zbuja skrb njegova relativno visoka povprečna starost. Poslovodstvo kaže svojo kakovost z dokaj uspešnim vodenjem podjetja, potem ko je bil Livar v prisilni poravnavi.

Izobrazbena struktura je dokaj slaba, saj je v podjetju kar 213 zaposlenih brez ustreznih kvalifikacij. Tako slabo izobrazbeno strukturo dopušča sama vrsta proizvodnje, s katero se podjetje ukvarja. Tako je bilo v letu 2001 17 zaposlenih z višjo, 15 z visoko izobrazbo ter 2 zaposlena z magisterijem (glej Priloga, tabela 1, str. 1). Ti zaposleni zasedajo najodgovornejša mesta v podjetju. Kljub slabi izobrazbeni strukturi določeno skrb posvečajo tudi izobraževanju, predvsem z vpeljevanjem novih standardov kakovosti, vodstveni kader pa se izobražuje tudi na podiplomskih študijih. Posebno pozornost posvečajo tudi vzgoji mladega kadra, saj vsako letno razpisujejo kadrovske štipendije za poklice, ki ustrezajo bodočim potrebam podjetja.

Starostna struktura je dokaj ugodna, saj je 65 % vseh zaposlenih starih od 26 do 45 let. Presežnim delavcem so v preteklih letih pomagali k upokojitvi, tako da je danes le 7 zaposlenih, ki so starejši od 56 let (glej Priloga, tabela 2, str. 1).

Slabost kadrovske strukture je visok delež bolniške odsotnosti, ki pa ima stalen trend izboljševanja. Tako je bil delež bolniških odsotnosti še v letu 1999 9,25 %, v letu 2001 pa je 8 %. Vzroke za izboljšanje gre iskati predvsem v boljših pogojih dela, večjem obveščanju zaposlenih ter posameznih ukrepih, kot je nenapovedana kontrola alkoholiziranosti na delovnem mestu.

Skupno oceno kadrovske podstrukture prikazujem v tabeli 21 in jo ocenjujem z oceno dobro.

Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih		X				- kljub rasti je skoraj nespremenjeno
Kakovost poslovodstva		X				- ima izkušnje, vidni so ugodni rezultati
Število in starost poslovodstva			X			- dokaj majhno število, nekaj starejših
Izobrazbeno-kvalifikacijska struktura				X		- velik delež nekvalificiranih delavcev
Starostna struktura		X				- malo zaposlenih, starejših od 55 let
Izostanki iz dela			X			- velik delež, močan trend izboljšanja
Izobraževanje in skrb za mlade kadre		X				- vzgoja lastnega kadra, štipendiranje
Skupna ocena	0	4	2	1	0	DOBRO

5.2.6. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Organizacijska struktura podjetja je dokaj jasna glede na velikost podjetja ter je pretežno funkcijsko orientirana (glej Priloga, slika 1, str. 2). Dva sektorja sta organizirana kot štabni službi, ostali štirje sektorji pa delujejo samostojno. Vsak sektor ima direktorja, razen tajništva, ki je odgovoren direktorju upravi za delo sektorja, v pomoč pa so jim vodje posameznih strokovnih

služb. Upravo sestavlja 6 članov in ta soglasno sprejema vse pomembne odločitve v podjetju. Ostali zaposleni sprejemajo odločitve, ki so predpisane v okviru delovnega mesta.

Uprava in ostalo vodstvo se nahaja v poslovni zgradbi v Ivančni Gorici poleg proizvodnega centra. V Črnomlju je le del tehnične službe in sektorja kakovosti, ki je pomemben za ta proizvodni center. V podjetju je čutiti dokaj visoko stopnjo pripadnosti podjetju in ugodno delovno klimo, ki so jo začeli tudi sistematsko preverjati.

Planiranje v osnovi poteka v okviru posameznega sektorja posebej, nato te parcialne plene dopolni in strukturira planska služba v okviru sektorja ekonomike. Podjetje ima jasno opredeljeno vizijo in cilje, ki jih želi doseči. Uprava si prizadeva postaviti cilje na način, da se zaposleni z njimi lahko poistovetijo. Dosežene rezultate se primerja s preteklimi rezultati kot tudi s postavljenimi cilji v planih podjetja. Glede na uresničevanje planiranih ciljev se tudi ovrednoti in kontrolira delo v sektorjih, kjer je to mogoče, predvsem v delih tehničnega sektorja, kjer je možno postaviti delavne norme, ter v prodaji, kjer je del dohodka komercialistov vezan na uspeh njihovega dela. Planiranje je pomembno, saj je opredeljeno v osnovnih aktih podjetja. Zahtevajo ga tudi lastniki podjetja, ki kontrolirajo izvajanje plana preko nadzornega sveta, v katerem so 4 člani predstavniki lastnikov, 2 člana pa sta iz delavskih vrst.

Problem organizacijske strukture je povezan s prenosom informacij skozi organizacijske ravni v obeh smereh. Želijo ga reševati z motiviranjem zaposlenih, ki je dobro urejeno, saj vse zaposlene spodbujajo k izobraževanju. V določeni meri ga financirajo, hkrati pa vzpodbujajo zaposlene h inovativnosti s finančnimi spodbudami za inovacije in za delo v projektnih timih, ki delujejo v podjetju.

Tabela 22: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Jasnost organizacijske strukture		X				- opredeljena v aktih podjetja
Lokacija uprave		X				- centralizirana
Organizacijska kultura			X			- na dobrem nivoju
Planiranje			X			- dosega namen
Motiviranje	X					- možnost osebnostne rasti, izpopolnjevanje
Kontroliranje			X			- obstaja
Sistem odločanja			X			- glede na delovno mesto
Ugled podjetja				X		- slaba preteklost
Komuniciranje z okoljem		X				- dobro obveščanje javnosti
Skupna ocena	1	3	4	1	0	SREDNJE

V preteklih letih je bil ugled podjetja močno načet, saj je bilo poslovanje podjetja slabo in ekološko oporečno. V zadnjem času se stvari, tudi zaradi boljšega poslovanja in organiziranja popravljajo. Livar je del ugleda pridobil z udeleževanjem na različnih razpisih (poslovna odličnost), s pridobitvijo standardov kakovosti in standarda ravnanja z okoljem. Kljub temu pa podjetje še vedno nima ugleda, ki ga je imelo v preteklosti.

Podjetje ima danes z okoljem dobre odnose. Livar sodeluje kot sponzor pri različnih kulturnih in športnih prireditvah v krajih, od koder izhajajo njegovi zaposleni, in je glavni sponzor nogometnega kluba in donator za zdravstvene namene. Ob pomembnejših dogodkih pripravljajo

tudi novinarske konference. Obveščanje poteka tudi preko izdajanja internega časopisa Livarjeve novice.

Skupno oceno organizacijske podstrukture prikazujem v tabeli 22.

5.2.7. PODSTRUKTURA FINANCIRANJA

Podstruktura financiranja podjetja odraža finančno stanje vseh komponent v podjetju. Zavedati se moramo dejstva, da finančne kazalce ne gre gledati absolutno temveč le v primerjavi s sorodnimi podjetji iz iste panoge. Tako je treba upoštevati slabo sliko poslovanja celotne panoge. Glede na dejstvo, da je Livar imel v letu 1998 prisilno poravnavo, so posledice takega stanja vidne še danes, ko mora podjetje poravnovati obveznosti iz naslova prisilne poravnave. Posamezni kazalci so predstavljeni v tabeli 23.

Kazalnika investiranja se spreminjata obratno sorazmerno in sta na ravni celotne dejavnosti, ki je tehnično bolj intenzivna, zato je delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih dokaj velik. Zaznati je trend padanja, kar lahko nakazuje na povečanje obsega poslovanja.

Tabela 23: Kazalci bonitete financiranja podjetja Livar d.d. v letih 1998-2000

Kazalec	Leto			Dejavnost v letu 2000	Ocena
	1998	1999	2000		
Kazalnika investiranja					
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	65,6	61,7	60,4	59,4	Delež se vztrajno zmanjšuje, a je višji kot v dejavnosti
Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)	32,4	36,1	38,2	38,2	Delež se vztrajno povečuje in je na nivoju kot v dejavnosti
Kazalniki financiranja					
Delež kapitala v financiranju (v %)	15,1	46,4	46,4	36,1	Delež je po prisilni poravnavi stabilen in večji kot v dejavnosti
Delež dolgov v financiranju (v %)	82,9	51,4	47,1	60,9	Delež vztrajno pada in je precej nižji kot v dejavnosti
Finančni vzvod (v %)	549,8	110,8	101,6	168,7	Ugodnejši kot v dejavnosti
Kazalnika plačilne sposobnosti					
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,66	1,04	1,10	0,86	Trend naraščanja in je boljši kot v dejavnosti
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,38	0,76	0,77	0,60	Trend naraščanja in je boljši kot v dejavnosti
Kazalniki obračanja in dnevi vezave					
Količnik obračanja obratnih sredstev	3,63	3,08	3,06	3,24	Trend padanja in slabši kot v dejavnosti
Količnik obračanja zalog	8,48	9,35	10,15	10,61	Trend naraščanja, a je slabši kot v dejavnosti
Količnik obračanja terjatev iz poslovanja	6,73	4,79	4,56	4,96	Trend padanja in je že slabši kot v dejavnosti
Dnevi vezave terjatev iz poslovanja	54,3	76,1	80,1	73,6	Trend naraščanja in je slabši kot v dejavnosti

Vir: FIPO, [URL: <http://gvin.gvestnik.si/FIPO2000/>], 28.2.2002.

Po opravljeni prisilni poravnavi so se kazalniki financiranja močno popravili in so mnogo boljši kot v dejavnosti, kjer je delež kapitala v financiranju le 36,1 %. To kaže na veliko zadolženost

celotne dejavnosti. Finančni vzvod Livarja se popravlja iz leta v leto, tako da so bile celotne obveznosti v letu 2001 skorajda enake kapitalu, kar kaže na uravnoteženo financiranje podjetja.

Tabela 24: Ocena prednosti in slabosti podstrukture financiranja

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Delež osnovnih sredstev v sredstvih			X		
Delež obratnih sredstev v sredstvih			X		
Delež kapitala v financiranju		X			
Delež dolgov v financiranju		X			
Finančni vzvod			X		
Kratkoročni koeficient likvidnosti		X			
Pospešeni koeficient likvidnosti		X			
Obračanje obratnih sredstev				X	
Obračanja zalog				X	
Obračanja terjatev iz poslovanja				X	
Dnevi vezave terjatev iz poslovanja					X
Skupna ocena: SREDNJE	0	4	3	3	1

Kazalniki plačilne sposobnosti odražajo likvidnostno sliko podjetja. Kratkoročni in pospešeni koeficient podjetja se izboljšujeta iz leta v leto, a sta še zelo daleč od optimalnih vrednosti 2 (kratkoročni koeficient) in 1 (pospešeni koeficient). Posebej zaskrbljujoče je stanje v dejavnosti, kjer kratkoročni koeficient ne dosega niti vrednosti 1, kar pomeni, da se kratkoročna sredstva delno financirajo z dražjimi dolgoročnimi obveznostmi do virov sredstev.

Kazalniki obračanja in dnevi vezave podjetja so edini kazalci, kjer je podjetje mnogo slabše kot celotna dejavnost. Tako se količnik obračanja obratnih sredstev in količnik obračanja terjatev iz poslovanja zmanjšujeta in sta nižja kot v dejavnosti. Povečuje se količnik obračanja zalog, kar je dobro znamenje, čeprav je njegova vrednost nižja kot v dejavnosti. Najbolj zaskrbljujoč pa je kazalec dnevi vezave terjatev iz poslovanja, ki se je močno poslabšal, saj znaša v povprečju kar 80,1 in je slabši kot v celotni dejavnosti.

5.3. CELOVITA ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA IN PREDLOGI ZA STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA

5.3.1. PODSTRUKTURA PROIZVODA

V okviru podstrukture proizvoda so priložnosti podjetja omejene, saj Livar deluje kot naročniška livarna v tradicionalni industrijski panogi. Tako mora Livar še naprej povečevati svojo prodajo in s tem proizvodnjo, saj ima še veliko neizkoriščenih zmogljivosti. Ker je **domači trg premajhen**, mora vse sile usmeriti v izvoz, predvsem na zahtevna tržišča Zahodne Evrope. Osvajanje trgov, ki so oddaljeni več kot 700 kilometrov od lokacije podjetja, ni smotrno, ker postanejo transportni stroški na enoto proizvoda previsoki. S strategijo razpršenosti strukture proizvodnje glede na posamezne panoge si lahko dolgoročno zagotovi visoko stopnjo neodvisnosti poslovanja in samostojnega razvoja. Pri tem je potrebno tudi razpršiti vlogo posameznih trgov, saj je danes Livar v večini odvisen od italijanskega trga.

Prav tako je potrebno več pozornosti usmeriti na **prodajo obdelanih ulitkov**, po katerih obstaja visoko povpraševanje. Področje obdelave ulitkov predstavlja pravo priložnost podjetju, saj ima na lokaciji v Črnomlju zadostne prostorske zmogljivosti ter ustrezen kader. Z obdelavo svojih

ulitkov lahko kupcu ponudijo celostno ponudbo, ki zajema načrtovanje in izdelavo modelov, izdelava jedrovnikov, proizvodnjo ulitkov ter obdelavo ulitkov. Na ta način lahko podjetje dvigne dodano vrednost proizvodom ter začne poslovati še bolj dobičkonosno.

Področje kakovosti predstavlja priložnost za podjetje, saj ima podjetje možnost, da s sledenjem trendom na področju kakovosti ter z implementacijo novih standardov doseže pomembno prednost glede na **konkurencu**, ki na **nekaterih področjih kakovosti** danes še **zaostaja**. Zlasti to velja za konkurencu iz Vzhodne Evrope, ki pa se hitro uči in prilagaja zahtevam zahodnoevropskega trga. Tako je potrebno zgraditi sistem vzpodbujanja nenehnega izboljšanja kakovosti proizvodov ter na ta način samostojno postavljati trende, ne pa jim le slediti in jih uveljavljati šele takrat, ko jih zahtevajo kupci.

Kljub temu, da je danes Livar naročniška livarna, bi bilo morda dobro razmišljati v smeri iskanja in proizvodnje več takih izdelkov, ki bi nosili **blagovno znamko** podjetja. Določene izkušnje o tem že obstajajo pri kanalski litini, s katero bi morali poskusiti bolj agresivno prodreti na tuja tržišča, tudi na trge bivše Jugoslavije, kjer ima kanalski program podjetja že dolgo tradicijo in ugled. Seveda ta strategija zahteva višje stroške razvoja proizvodov in je tako bolj tvegana.

Glede na naravo dejavnosti je v prihodnosti treba še večje napore vlagati v **varstvo okolja** na obeh lokacijah, kjer poteka proizvodnja, ter tako svojim partnerjem in okolju dokazati, da se želijo obnašati kot družbeno odgovorno podjetje. Varstvo okolja je področje, kjer se kažejo nevarnosti za podjetje, saj se bo v prihodnosti zakonodaja na tem področju le še zaostrovala.

5.3.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Nevarnosti predstavljajo **težnje po stalnem zniževanju cen** proizvodov, kar podjetje težko dosega, saj je na strani dobaviteljev odvisno od gibanja cen surovin na svetovnih trgih. Prav tako predstavlja nevarnost vse večje medsebojno povezovanje glavnih dobaviteljev iz tujine, ki tako dosegajo čedalje večjo pogajalsko moč. Čeprav se glede na podatke zdi, da je koncentracija kupcev v Sloveniji dokaj velika, saj pet največjih kupcev predstavlja 80 % prodaje na domačem trgu, se moramo zavedati omejenosti domačega trga, kjer novih kupcev praktično ni.

Pravo priložnost v okviru tržne podstrukture mora podjetje iskati na **trgih sosednjih držav**, kjer je prisotna močna strojna, avtomobilska industrija. Livar lahko postane pomemben dobavitelj sestavnih delov iz sive in nodularne litine. Livar je prav gotov zanimiv za kupce iz Avstrije, saj dosega dokaj ugodno razmerje med ceno ulitka in njegovo kakovostjo, prav tako pa mora uveljaviti svoje dobro ime tudi na Hrvaškem, ki je v preteklosti že bil pomemben Livarjev trg. Na tem mestu je potrebno poudariti preveliko navezanost na italijanski trg, ki pa ga je treba vseeno skrbno negovati, ker je glede pridobivanja poslov zelo specifičen. Z izkušnjami iz avtomobilske industrije bi moral Livar še več trženjskih naporov usmeriti na trg Nemčije, Francije, kjer lahko gradi svojo strategijo predvsem na kakovosti svojih proizvodov.

Poleg priložnosti osvajanja novih trgov lahko Livar išče poslovne priložnosti v vključevanju v posamezne proizvodne verige, kjer se lahko pozicionira tako z različnimi proizvodnimi programi, ki temeljijo na manjših proizvodnih serijah, kjer je dobičkonosnost na posamezen proizvod večja, kot tudi s posameznimi proizvodi masovne proizvodnje. Ustrezno merilo za take odločitve mora biti dobičkonosnost glede na predračunsko in obračunsko kalkulacija, kar danes ni običajna praksa v podjetju.

Priložnosti gre tudi iskati v načinu nastopanja na posameznih trgih. Medtem, ko so na Italijanskem pomembna poznanstva, lahko v Nemčijo in Avstrijo prodrejo s kakovostjo,

znanjem, ugodnimi dobavnimi in plačilnimi roki, morda tudi s kakimi skupnimi projekti z ostalimi podjetji iz Slovenije.

5.3.3. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Priložnost podjetja v prihodnosti je vezana na stalno in dosledno **zagotavljanje kakovosti** proizvodov in s tem proizvodnega procesa, saj je od tega odvisno celotno poslovanje podjetja. Slabša kakovost odžene kupce, po drugi strani pa ustvarja večje stroške izmeta, kar posledično vodi do slabšega poslovanja podjetja.

Starost opreme in velika stopnja odpisanosti ne predstavljata velike nevarnosti, saj podjetje investira v novo opremo predvsem na mestih, ki so se izkazala kot vir porajanja težav. Tako pravo priložnost predstavlja posodobitev modelne mizarne in povečanje obrata obdelovalnice, saj obstaja določeno povpraševanje na trgu, ki pa se lahko spremeni v nevarnost predvsem v primeru morebitne nezasedenosti posameznih obdelovalnih strojev.

Svojevrsten problem predstavljajo proizvodne linije, ki so neenakomerno zasedene. Tako se mora v proizvodnjah z ozkimi grli odvijati delo v več izmenah. Za neizkoriščene proizvodne zmogljivosti bi podjetje lahko iskalo ustrezen proizvodni program ali pa jih zamenjalo s takimi, na katerih je možno izdelovati proizvode, za katere obstaja večje povpraševanje.

Livar mora ohranjati in stopnjevati intenzivnost izobraževanja in usposabljanja delavcev ter izvajanje aktivne politike izobraževanja. To velja za kader v proizvodnji kot tudi za strokoven kader na drugih področjih. Delavce v proizvodnji je potrebno izobraževati in spodbujati k večji kakovosti ter tako dosegati glavni cilj proizvodnje, ki je kakovost.

Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi zelo **visokim stroškom materialov in surovin**. To velja predvsem za tiste surovine, ki jih mora podjetje nabavljati iz uvoza. Rešitev tega problema lahko iščemo v ostrejših pogajanjih z dobavitelji, iskanjem substitutov surovin, iskanjem novih dobaviteljev, ali skupnim nastopanjem s podobnimi podjetji v panogi.

5.3.4. RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Pomembnost razvojno-raziskovalne podstrukture postaja čedalje večja, saj je Livar naročniška livarna, ki se mora iz dneva v dan prilagajati razmeram na trgu. Tako je potrebno povečati investicijska sredstva predvsem za hitrejšo in kakovostnejšo razvijanje novih proizvodov. Kljub temu je potrebno paziti predvsem na nevarnost previsokih stroškov razvoja, ki imajo lahko velike negativne posledice pri ekonomičnosti poslovanja podjetja. Zavedati se moramo dejstva, da mora novim proizvodom slediti tudi ustrezna tehnološka opremljenost proizvodnega procesa, kar potegne za sabo investicije tudi na drugih segmentih poslovanja.

Potencialna nevarnost obstaja tudi na strani **konkurence**, ki lahko s svojo angažiranostjo prehitijo Livar prav na segmentu razvojno-raziskovalne podstrukture, predvsem v primeru, da Livar ne bi zmožal izpeljati določenih investicij na tem področju ter bi tako strukturno zaostal glede na potrebe, ki jih odsevajo tržišča. Priložnost lahko Livar išče na področju implementacije inovacij iz okolja in s strani zaposlenih ter z dodatnim spodbujanjem kreiranja idej ter predlogov za izboljšave. Temu lahko pomaga ustrezna organiziranost in ustrezen sistem nagrajevanja ter zgledi dejanskih implementacij. Priložnosti se porajajo tudi pri uporabi novih tehnologij, tako za določanje lastnosti sestave materialov kot pri izboljšavah proizvodnega procesa. Livar mora vzpostaviti sodelovanje z raziskovalnimi institucijami, ki se ukvarjajo z materiali, ki raziskujejo

posamezne tržne segmente. Priložnosti so tudi pri pridobivanju informacij pri zunanjih sodelavcih, hitrejšem in kakovostnejšem osvajanju novih proizvodov ter možnimi razvojnimi kooperacijami s kupci in ostalimi livarji.

5.3.5. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Kadrovska podstruktura izkazuje omejene priložnosti. Ker ima podjetje trenutno dovolj strokovnega in izkušenega kadra, so izboljšave poslovanja povezane z večjo kreativnostjo in fleksibilnostjo zaposlenih na vseh delovnih mestih. Dodatne priložnosti se ponujajo z izboljšanjem izobrazbene strukture zaposlenih ter tako kot posledica tudi lažjem prenašanju odgovornosti. Pozitivna klima, ki vlada v podjetju, mora služiti kot dodatna motivacija zaposlenih, da se še bolj identificirajo s cilji družbe. Vzgoja lastnega kadra z aktivno politiko štipendiranja lahko dolgoročno zagotovi ustrezno kakovost in profil zaposlenih, na katerih bo slonela prihodnost celotnega podjetja.

Na drugi strani nevarnost predstavlja »**beg možganov**« iz podjetja v ekonomsko bolj privlačne dejavnosti in podjetja, tako da bo za ohranitev ugodnega števila ustreznih strokovnjakov potrebno v prihodnosti nameniti dodatna sredstva in izboljšati pogoje dela. Poleg možne velike fluktuacije strokovnjakov so s tem lahko povezani dodatni stroški dela, ki jih pričakujejo ostali zaposleni v podjetju, ki želijo ohraniti plačilna razmerja. Največjo nevarnost pa prav gotovo predstavlja **državna šolska politika**, ki ukinja določene poklicne programe, povezane z metalurgijo, kar lahko v prihodnosti pripelje do položaja, da podjetje ne bo moglo pridobivati dovolj kvalificiranega kadra.

5.3.6. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Kljub jasno opredeljeni organizacijski strukturi je moj predlog strateške usmeritve podjetja v okviru organizacijske podstrukture povezan z oblikovanjem določenih **profitnih centrov**. Taka profitna centra bi lahko bila modelna mizarna in obdelovalnica ulitkov. Tak način organizacije podjetja bi pomenil boljšo prepoznavnost na trgu, tako za kupce kot tudi dobavitelje, lažje izvajanje funkcijskih strategij razvoja podjetja in jasnejšo predstavo o pomembnosti posameznih oddelkov v podjetju. Organizacijsko strukturo je potrebno približati tako kupcem kot tudi zaposlenim ter uvesti manj hierarhično organizacijo. Tako bi povečali produktivnost in fleksibilnost proizvodnje, spremenili bi se tudi načini prenašanja odgovornosti in iniciative, saj bi bila komunikacija enostavnejša. Temu lahko močno pripomore uvedba novih integriranih poslovno informacijskih rešitev v poslovanje posameznih profitnih centrov.

Nevarnosti v okviru organizacijske podstrukture so povezane z velikostjo podjetja, saj se pri veliki organizaciji in njeni hierarhičnosti pojavljajo problemi prenosov informacij skozi različne organizacijske ravni v obe smeri.

5.3.7. PODSTRUKTURA FINANCIRANJA

Priložnosti v podstrukturi financiranja so močno povezane z gibanjem obrestnih mer v prihodnosti. Glede na tendence po zmanjševanju visokih obrestnih mer v Sloveniji se ponuja priložnost podjetju po cenejšem financiranju dolgov. Ob upoštevanju razmerja med dolgi in kapitalom je priložnost podjetja mogoče iskati tudi v povezovanju s strateškim partnerjem, ki bi bil pripravljen vstopiti v podjetje tudi z lastnim kapitalom.

V primeru nadaljevanja rasti poslovanja in čimbolj sprotnega poravnavanja obveznosti bo Livar pridobil boljšo kreditno boniteto ter tako imel možnost prihajati do »cenejšega denarja«, kar bo lahko izkoristil za nove investicije.

Glavne nevarnosti podjetja so povezane s slabo likvidnostjo in **plačilno nedisciplino** slovenskih in v zadnjih letih tudi tujih kupcev, kar se odraža na kazalcu dnevi vezave terjatev iz poslovanja, ki se je močno poslabšal. Nadaljevanje takega trenda lahko podjetje pripelje do še slabšega likvidnostnega stanja, kasneje pa še do morebitne nesolventnosti.

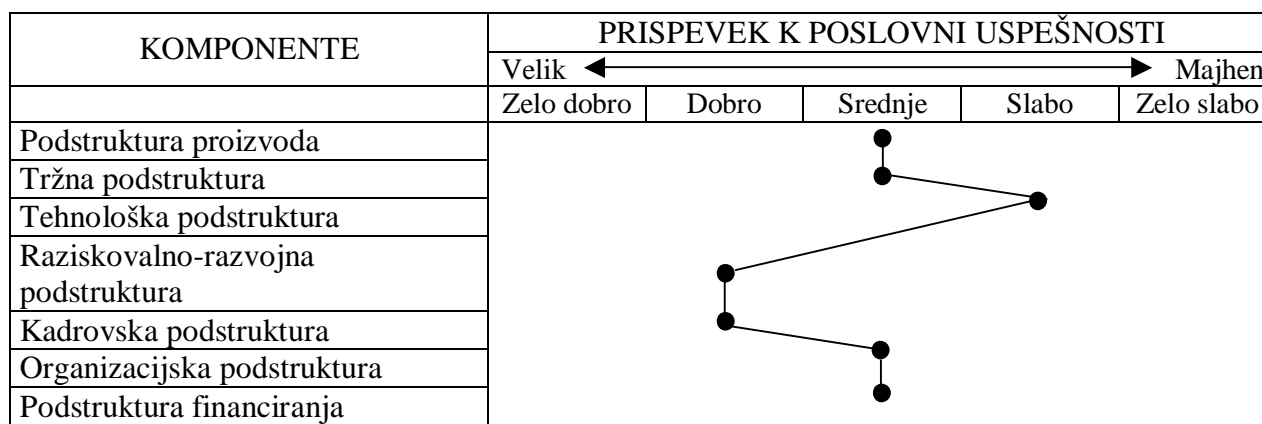
Ker je Livar izvozno usmerjeno podjetje ima na njegov finančni položaj močan vpliv tudi gibanje deviznih tečajev, ki je lahko neugodno. Temu tveganju se podjetje lahko izogne z zavarovanjem s pomočjo izvedenih finančnih instrumentov.

5.4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA LIVAR D.D.

Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je sinteza posameznih parcialnih analiz podstruktur. Pokaže nam prispevek posamezne podstrukture k uspešnosti poslovanja posameznega podjetja, na drugi strani pa razvojne možnosti podjetja v prihodnosti.

Iz slike 7 je razvidno, da podjetje nima izrazitih prednosti in slabosti. Poslovno uspešnost podjetja nekoliko zmanjšuje tehnološka podstruktura, ki je ocenjena slabo in ne prispeva veliko k uspešnosti poslovanja, zato je potrebno razmišljati o njenem izboljšanju. Kljub temu, da je podstruktura financiranja ocenjena s srednjo uspešnostjo, se je potrebno zavedati dejstva, da ocena temelji na osnovi primerjave s panogo litja železa, ki kaže na splošno zelo slabe finančne rezultate ter da je podjetje v fazi revitalizacije po prisilni poravnavi.

Slika 7: Ocena prednosti in slabosti podjetja in njihov vpliv na poslovno uspešnost



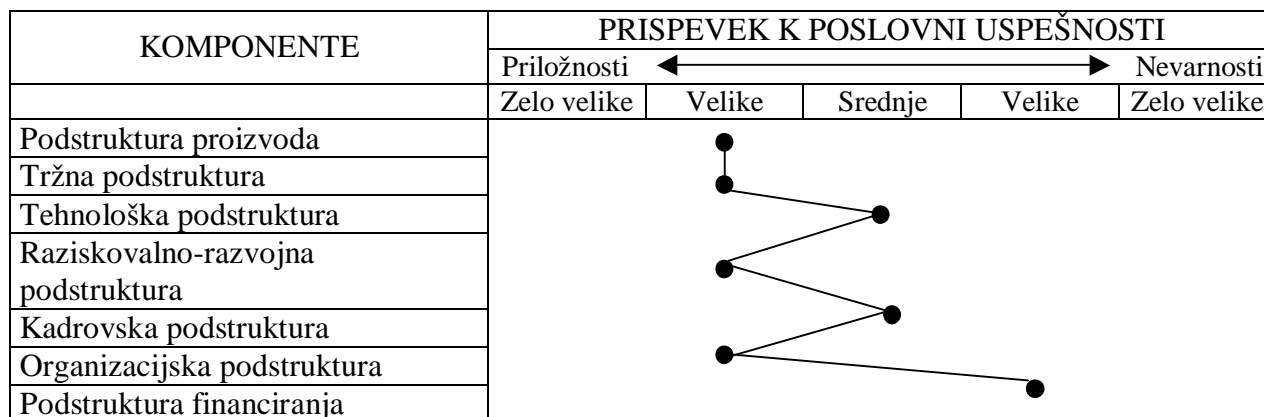
Vir: Tabele 12, 15, 17, 19, 21, 22, 24.

Najboljši prispevek k poslovni uspešnosti podjetja dajeta raziskovalno-razvojna podstruktura in kadrovska podstruktura, kar je dobra osnova za izkoriščanje prihodnjih priložnosti. Tržna, organizacijska podstruktura in podstruktura proizvoda prispevajo enak delež v poslovni uspešnosti, ki se odraža tudi v podstrukturi financiranja, žal pa je ta delež mnogo premajhen.

Tako so glavne prednosti podjetja povezane s celovitostjo ponudbe kakovostne sive in nodularne litine, dobrim poznavanjem tržišč, na katerih nastopajo, razpršenost proizvodnih programov, ustreznim strokovnim kadrom ter izkušenim vodstvom.

Glavne slabosti so povezane z nizko produktivnostjo na zaposlenega, velikim deležem izmeta, nizko stopnjo dodane vrednosti proizvoda, visokimi stroški dela, energije in materiala, prepočasno odzivnostjo na svetovne trende razvoja novih tehnologij, plačilno nedisciplino kupcev, preveliko navezanostjo na trg Italije ter delno zastarelo proizvodno opremo.

Slika 8: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja



Iz slike 8 je razvidno, da se dobre poslovne možnosti za Livar kažejo področju podstrukture proizvoda, tržne, raziskovalno-razvojne in organizacijske podstrukture. Manjše možnosti ima podjetje pri tehnološki in kadrovske podstrukтури, medtem ko podstruktura financiranja izkazuje celo nekaj nevarnosti.

Priložnosti podjetja Livar d.d. se kažejo v osvajanju novih tržišč, v večji produktivnosti in izdelavi proizvodov z višjo dodano vrednostjo, v usmeritvi prodaje glede na dobičkonosnost, v izkoriščanju znanja in izkušenj, v hitrejšem in kakovostnejšem osvajanju novih izdelkov, v razširitvi proizvodnega programa, v organizaciji podjetja glede na posamezne profitne centre in v strateškem partnerstvu, tako s sorodnimi podjetji pri skupnih nastopih na trgu kot s pomembnejšimi kupci.

Glavne nevarnosti podjetja so povezane z možnim odlivom strokovnega kadra, z vplivi recesije na glavnih prodajnih trgih in prodajnih segmentih, v krepitvi konkurence tako doma kot v tujini, v visokih stroških razvoja novih izdelkov in organizacije, v visokih stroških dela, materiala in storitev, v neugodnem gibanju deviznih tečajev, v slabi likvidnosti domačih kupcev in v poslabšanju plačilne sposobnosti tujih kupcev.

6. SKLEP

V diplomskem delu sem poskušal smiselno povezati analizo konkurence podjetja Livar d.d. na trgih sosednjih držav s celovito oceno podjetja, ki sem jo naredil s pomočjo SWOT analize. Kljub temu, da celovita ocena podjetja pokriva več različnih področij analiziranja, sem se srečal z največjimi problemi pri analizi konkurence, predvsem na strani razpoložljivosti in ustrezne primerljivosti podatkov.

Analiza konkurence podjetja Livar d.d. v Sloveniji, Italiji, Avstriji, Madžarski in Hrvaški je pokazala, da je podjetje v položaju, kjer v svojem poslovanju že uporablja nekatere elemente, ki so značilni za livarne iz industrijsko mnogo bolj razvitih držav, na drugi strani pa je v poslovanju zaznati še veliko ostankov »nekdanjega« načina dela, ki je značilno za podjetja iz bivših socialističnih držav. Tako se Livar na področju produktivnosti in uporabe najnovejših tehnologij

danes še ne more kosati z livarnami iz Italije in Avstrije, po drugi strani pa je korak pred livarnami iz Madžarske. Najbolj zaostajajo livarne na Hrvaškem.

Zanimiva je ugotovitev, da se livarne iz Italije in Avstrije pretežno ukvarjajo s proizvodnjo zahtevnejših izdelkov za področje strojne in avtomobilske industrije, medtem ko livarne na Madžarskem in Hrvaškem proizvajajo manj zahtevne proizvode kanalske litine in industrije armatur. Livar je tako ne le geografsko, temveč tudi glede na značilnosti proizvodnje na sredini med tema dvema skrajnostma. Taka ugotovitev je tudi odraz lastninskih razmerij, saj je večina razvitih livarn kapitalsko povezana z glavnimi kupci, medtem ko hodijo livarne na Hrvaškem in Madžarskem še po poti urejevanja razmer privatizacije in tranzicije.

Potrebno je poudariti, da je analiza konkurence na posameznih trgih zaradi omejenosti diplomskega dela le delna, saj je glavni namen celovita ocena podjetja Livar. Tako je težko predstaviti in analizirati vse livarne v Italiji, ki jih je preko 200, medtem ko to za Sloveniji in Hrvaško ne velja, saj je ta veja industrije v zadnjem desetletju močno izgubila na svojem pomenu na državni ravni.

Glavni del diplomskega dela predstavlja SWOT analiza. Na podlagi ocen prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja glede na sedanje in preteklo poslovanje sem ugotovil, kateri so tisti elementi v podjetju, ki so največ in najmanj prispevali k uspešnosti poslovanja. Te ugotovitve so tudi osnova za prepoznavanje priložnosti in nevarnosti za prihodnje poslovanje podjetja.

Glavne prednosti podjetja so povezane s celovitostjo ponudbe kakovostne sive in nodularne litine, dobrim poznavanjem tržišč, na katerih nastopajo, razpršenostjo proizvodnega programa, kar kaže na velik obseg izkušenj in veliko stopnjo prilagodljivosti zahtevam kupcev, ustreznim strokovnim kadrom ter izkušenim vodstvom. Na drugi strani pa so glavne slabosti povezane z nizko produktivnostjo na zaposlenega, velikim deležem izmeta, nizko stopnjo dodane vrednosti proizvoda, visokimi stroški dela, energije in materiala, prepočasno odzivnostjo na svetovne trende razvoja novih tehnologij, plačilno nedisciplino kupcev, preveliko navezanostjo na trg Italije, delno zastarelostjo proizvodne opreme, premajhnim deležem obdelancev, pomanjkanjem proizvodov z lastno blagovno znamko itd.

Priložnosti podjetja se kažejo predvsem v novih tržiščih, v večji produktivnosti, v usmeritvi prodaje glede na dobičkonosnost posameznih proizvodov, v hitrejšem in kakovostnejšem osvajanju novih izdelkov, v organizaciji podjetja glede na posamezne profitne centre in v iskanju strateškega partnerstva tako s sorodnimi podjetji pri skupnih nastopih na trgu kot s pomembnejšimi kupci. Glavne nevarnosti podjetja pa so povezane z možnim odlivom strokovnega kadra, z vplivi recesije na glavnih prodajnih trgih in prodajnih segmentih, s krepitvijo konkurence tako doma kot v tujini, z visokimi stroški razvoja novih izdelkov in organizacije, z visokimi stroški dela, materiala in storitev, z neugodnim gibanjem deviznih tečajev, s slabo likvidnostjo domačih kupcev in s poslabšanjem plačilne sposobnosti tujih kupcev.

Na koncu diplomskega dela bi želel poudariti, da je SWOT analiz le eden izmed načinov, kako lahko naredimo celovito oceno določenega podjetja, zato bi bilo za še natančnejši vpogled v poslovanje podjetja smiselno opraviti še analizo na osnovi verige vrednosti. Kljub temu lahko rečem, da so v diplomskem delu predstavljeni osnovni analitični pogledi na poslovanje podjetja, ki so pokazali, da se danes podjetje nahaja v precej boljšem položaju kot še pred nekaj leti ter da ima velike možnosti za nadaljnjo rast in razvoj.

LITERATURA

1. Baričič Andrej: Vsebine in metode analize konkurence. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1989. 50 str.
2. Barnett, Wilsted: Strategic Management: Text and Concepts. Boston : PWS-Kent, 1989. 210 str.
3. Bertonec MATEJA: IMP Livarja dali v prisilno poravnavo. Finance, Ljubljana, 23.10.1998, str. 5.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
5. Colander David C.: Microeconomics. Chicago : Irwin, 1995. 508 str.
6. Dovč Franci: Livarji: Hrup in prah bosta kmalu izginila. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8.6.2000, str. 22.
7. Erjavec Uroš: Livar se je na presoji za ISO 14001 dobro odrezal. Dnevnik, Ljubljana, 27.9.2001, str. 7.
8. Gilles William: Marketing planning for maximum growth. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, 7 (1989), str. 5-69.
9. Gray Robert E.: Business Policy and Strategy. Austin Press, Austin, 1979, str. 132-133.
10. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Reading. New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
11. Kodrič Tratnik Simona: Celovita ocena podjetja Tekstina. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 133 str.
12. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 131 str.
13. Omahen Janja: Ekološke programe nameravajo izpeljati v treh ali štirih letih. Dnevnik, Ljubljana, 25.9.2000, str. 8.
14. Omahen Janja: V IMP Livarju Ivančna Gorica so ustanovili ekološki odbor. Dnevnik, Ljubljana, 14.6.2001, str. 8.
15. Pearce John A., Robinson Richard.B: Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. 4. izdaja. Boston : Irwin, 1991. 390 str.
16. Porter E. Michael: Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
17. Pučko Danijel: Kompleksna SWOT analiza in sklepi. Ljubljana : CISEF, 1991. 46 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
19. Rupnik Jerneja: Analiza konkurentov kot osnova za oblikovanje konkurenčnih strategij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 60 str.
20. Slatter Stuart: Corporate Recovery. Harmondsworth. Penguin Books, 1984. 267 str.
21. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti strateškega managementa. Koper : Visoka šola za management, 1999. 611 str.
22. Tkalec Robert: Metalurgija: Livarstvo – prihodnost tudi v Sloveniji?. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 14.1.1999, str. 65.
23. Tkalec Robert: Livarne v Sloveniji: Namesto domačih združevanj tuja partnerstva. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 60 str.
24. Trbižan Milan: Statistika svetovne livarske proizvodnje ulitkov v letu 1999. Livarski vestnik, Ljubljana, 2001, 48, str. 6-10.
25. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 25, str. 646-651.

VIRI

1. AHF, [URL: <http://www.foundry.matav.hu/>], 15.4.2002.
2. Alfoldi Kohaszati Rt., [URL: <http://www.akgrt.hu/>], 15.4.2002.
3. Croatia-pumpe d.d., [URL: <http://www.croatia-pumpe.hr/>], 10.4.2002.
4. Duro Daković Holding, [URL: <http://www.duro-dakovic-holding.hr/>], 10.4.2002.
5. Erjavec Cvetana, vodja kadrovske službe, intervju 60 min, 28.3.2002.
6. FIPO, [URL: <http://gvin.gvestnik.si/FIPO2000/>], 28.2.2002.
7. Franz Oberascher Giessereien GmbH, [URL: <http://members.aon.at/oberascher/>], 16.4.2002.
8. Fonderia Anselmi Spa., [URL: <http://www.anselmi.it/>], 17.4.2002.
9. Fonderia de Officine Meccaniche Tacconi Spa., [URL: <http://www.fomtacconi.it/>], 18.4.2002.
10. Fonderia di Torbole Spa., [URL: http://www.assofond.it/inglese/fonde/frame/i_torbol.html], 17.4.2002.
11. Georg Fischer AG, [URL: <http://www.georgfischer.com/>], 16.4.2002.
12. Glas gospodarstva, konjunktorni trendi. [URL: <http://www.gzs.si/si/gg/indexf.htm>], 24.5.2002.
13. GZS, [URL: http://www.gzs.si/si_nov/zdruzenja/], 18.3.2002.
14. Hrvatska gospodarska komora, [URL: <http://www.hgk.hr/komora/hrv/sektori/>], 10.4.2002.
15. Interno gradivo podjetja Livar d.d., 2002.
16. Kompass, [URL: <http://www.kompass.com/>], 7.4.2002.
17. Kompass Slovenija, [URL: <http://gvin.gvestnik.si/Kompass1999/>], 9.4.2002.
18. Kovis Livarna d.o.o. Štore, [URL: <http://www.kovis-livarna.si/>], 28.2.2002.
19. Livar, [URL: <http://www.livar.si/>], 28.2.2002.
20. Letno poročilo 1999 Livar d.d., [URL: <http://www.livar.si/aktualno.htm>], 28.2.2002.
21. Letno poročilo 2000 Livar d.d., [URL: <http://www.livar.si/pdf/porocilo00.pdf>], 28.2.2002.
22. Livarjeve novice, interni časopis podjetja Livar d.d., 2001a, str. 2.
23. Livarjeve novice, interni časopis podjetja Livar d.d., 2001b, str. 3.
24. Livarjeve novice, interni časopis podjetja Livar d.d., 2001c, str. 2.
25. Livarjeve novice, interni časopis podjetja Livar d.d., 2002, str. 2.
26. Ljevaonica Bjelovar d.d., [URL: http://www.peg-online.net/katalog/pdf/lje_info.pdf], 10.4.2002.
27. MIV d.d., [URL: <http://www.miv/hr/>], 10.4.2002.
28. Mohacsi Vasontode Kfl., [URL: <http://www.mohvas.hu/>], 15.4.2002.
29. O/cava Meccanica Spa., [URL: <http://www.ocava.com/>], 18.4.2002.
30. Patina Ontonde Kfl., [URL: <http://www.postaladaja.hu/patina/>], 15.4.2002.
31. RABA Avtomotive Group, [URL: <http://www.raba.hu/>], 15.4.2002.
32. Ring Irena, direktorica sektorja trženja, intervju 60 min, 04.3.2002.
33. Sime Group, [URL: <http://worldwide.sime.it/>], 17.4.2002.
34. SLR-Gusswerk GmbH, [URL: <http://www.slr-group.com/>], 16.4.2002.
35. Szegedi Ontonde Kfl., [URL: <http://www.tiszanet.hu/szegediontode/>], 15.4.2002.
36. Tirolen Roehren und Metallwerke AG, [URL: <http://www.trm.at/>], 16.4.2002.
37. Voest-Alpine Giesserei Trasen GmbH, [URL: <http://www.va-traisen.com/>], 16.4.2002.
38. Wagnerguss GmbH, [URL: <http://www.wagnerguss.com/>], 16.4.2002.
39. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-F), [URL: http://www.dz-rs.si/si/aktualno/spremljanje_zakonodaje/sprejeti_zakoni.html], 23.5.2002.
40. Zanussi Metallurgica Spa., [URL: <http://www.assofond.it/inglese/schede/zanuss.html>], 17.4.2002.
41. Zen Spa., [URL: <http://www.fondzen.com/>], 18.4.2002.

PRILOGA

Tabela 1: Izobrazbena struktura podjetja Livar d.d. glede na sektorje v letu 2001

sektor	št. zap. del.	brez. priučitve	priuč. ali tečaj	2leti	3 leta	4 leta	6 let	7-8 let	10
	31.12.01	nk-I	pk-II	kv-III- ozek p.	kv-IV.- širok p.	ss-V.	višja š.-VI	vis. š.-VII	mag.-VIII
uprava	4	0	0	0	0	3	0	1	0
kss	15	9	1	0	1	0	2	2	0
sek. kakovosti	12	3	0	0	10	15	1	2	0
sek. ekonomike	31	0	0	0	0	8	3	1	0
sek. trženja	36	7	0	1	9	12	1	6	0
tehnični sek.	467	194	45	15	136	51	9	5	2
PC Črnomelj	223	82	19	10	74	34	2	2	0
PC Iv.Gorica	342	131	27	16	82	49	15	13	2
LIVAR	565	213	46	26	156	83	17	15	2

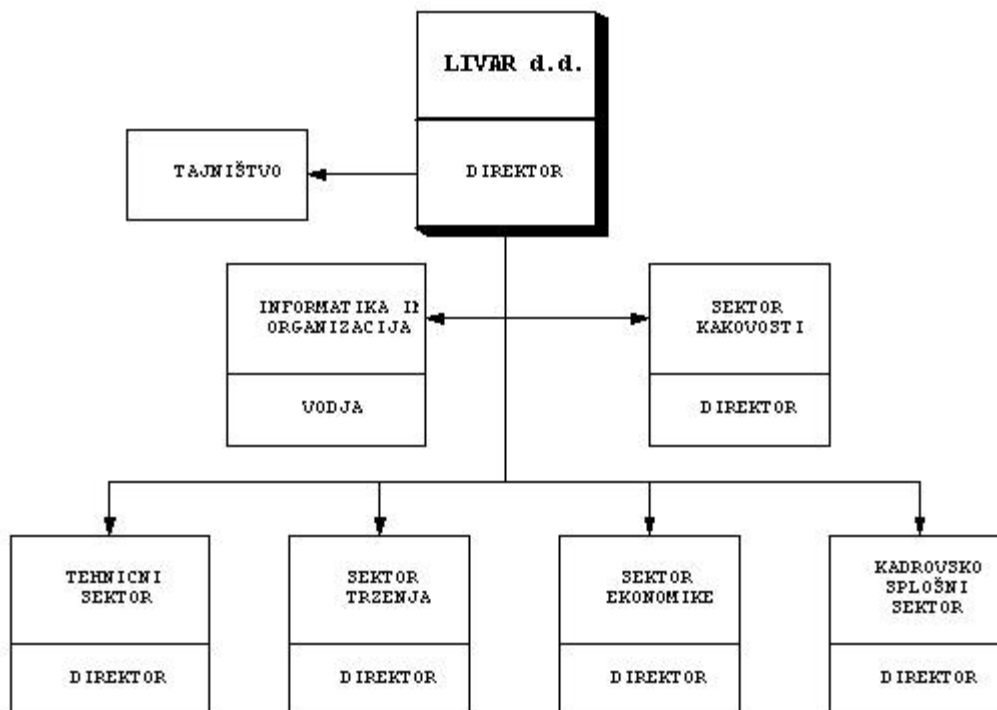
Vir: Interno gradivo podjetja Livar d.d., 2002.

Tabela 2: Starostna struktura podjetja Livar d.d. glede na sektorje v letu 2001

sektor	št.zap.del. 31.12.01	od 18-25 leta	od 26-35 leta	od 36-45 leta	od 46-55 leta	od 56-60 leta	61 let in več
uprava	4	0	0	2	1	1	0
kadr.splošni sektor	15	0	1	7	6	1	0
sektor ekonomike	12	1	3	6	2	0	0
sekt.kakovosti	31	0	13	13	5	0	0
sektor trženja	36	5	6	10	15	0	0
tehnični sektor	467	41	99	206	116	5	0
skupaj pc Iv.Gorica	342	18	82	159	77	6	0
skupaj pc Črnomelj	223	29	40	85	68	1	0
skupaj LIVAR	565	47	122	244	145	7	0

Vir: Interno gradivo podjetja Livar d.d., 2002.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Livar d.d.



Vir: Interno gradivo podjetja Livar d.d., 2002.