

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**SWOT-ANALIZA KOT OSNOVA ZA IZVEDBO SANACIJE PODJETJA  
MEHANIKA TRBOVLJE**

**Ljubljana, marec 2002**

**MATEJ MLAKAR**

## **I Z J A V A**

**Študent *Matej Mlakar* izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom *prof. dr. Danijela Pučka* in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.**

**V Ljubljani, dne 13.3.2002.**

**Podpis:**

---

## **KAZALO**

<b>1.</b>	<b>UVOD</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Uporabljene metode raziskovanja	1
1.3	Zgradba dela	2
<b>2.</b>	<b>TEORETIČNO IZHODIŠČE SWOT-ANALIZE</b>	<b>2</b>
2.1	Značilnosti modela strateškega menedžmenta	2
2.2	Celovita ocena podjetja kot del modela strateškega menedžmenta	4
2.3	SWOT-analiza	5
<b>3.</b>	<b>PREDSTAVITEV PODJETJA MEHANIKA TRBOVLJE</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>IZVEDBA SWOT-ANALIZE V PODJETJU MEHANIKA TRBOVLJE</b>	<b>9</b>
<b>4.1</b>	<b>ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA</b>	<b>9</b>
4.1.1	Analiza širšega okolja	9
4.1.2	Analiza trga in predvidevanje možne prodaje podjetja	14
4.1.3	Ocena privlačnosti panoge	16
<b>4.2</b>	<b>ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA</b>	<b>19</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Poslovna (ekonomska) uspešnost podjetja Mehanika Trbovlje</b>	<b>19</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja Mehanika Trbovlje</b>	<b>20</b>
4.2.2.1	Analiza podstrukture proizvodov	20
4.2.2.2	Analiza tržne podstrukture	23
4.2.2.3	Analiza tehnološke podstrukture	25
4.2.2.4	Analiza raziskovalno-razvojne podstrukture	26
4.2.2.5	Analiza finančne podstrukture	27
4.2.2.6	Analiza kadrovske podstrukture	29
4.2.2.7	Analiza organizacijske podstrukture	29
4.2.2.8	Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja	30
<b>4.2.3</b>	<b>Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja Mehanika Trbovlje</b>	<b>31</b>
4.2.3.1	Podstruktura proizvodov	31
4.2.3.2	Tržna podstruktura	32
4.2.3.3	Tehnološka podstruktura	33
4.2.3.4	Raziskovalno-razvojna podstruktura	33
4.2.3.5	Finančna podstruktura	33
4.2.3.6	Kadrovska podstruktura	33
4.2.3.7	Organizacijska podstruktura	34
4.2.3.8	Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja	34

<b>5.</b>	<b>SKLEP</b>	<b>34</b>
<b>6.</b>	<b>LITERATURA</b>	<b>37</b>
<b>7.</b>	<b>VIRI</b>	<b>38</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## ***1. UVOD***

Čeprav je proces globalizacije in internacionalizacije gospodarstva prisoten na svetovnih trgih že leta, je slovensko gospodarstvo svojo streznitev doživelo z razpadom Jugoslavije in njenega trga. Zaprt jugoslovanski trg je dovoljeval in omogočal vzpostavljanje monopolnih odnosov in privilegiran položaj večine podjetij, ki so odlično živela ob slabi kvaliteti proizvodov in storitev ter visokih cenah, ki so v celoti pokrivale vse neracionalnosti v podjetjih.

Razpad jugoslovanskega trga je bil pravi stres za pretežni del slovenskega gospodarstva, ki je preko noči izgubilo večino kupcev, za alternativni evropski trg pa večina podjetij ni imela niti kvalitete niti tehnološkega in poslovnega znanja. Mnoga podjetja se v novih pogojih gospodarjenja niso znašla, zato so propadla, mnoga so se prestrukturirala in ostala pri življenju, marsikatero podjetje pa je tudi v novih pogojih poslovanja našlo način za uspešno poslovanje.

Proces sanacije se mora dotakniti vseh segmentov poslovnega subjekta. Prestrukturirati se je potrebno kadrovsko, organizacijsko, tehnološko, programsko in tržno. Uspešnost prestrukturiranja se v končni fazi izrazi v izboljšanju in ozdravitvi finančnega stanja podjetja. Posebno v krizni situaciji, torej v fazi sanacije in prestrukturiranja podjetja, ima SWOT-analiza pomembno mesto in vlogo, saj so v tem primeru potrebni specifični prijemi in aktivnosti, kjer je potrebno največ pozornosti usmerjati na prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.

SWOT-analiza predstavlja osnovno podlago za odločitev o strateških ciljih in strategijah podjetja v težavah: ali likvidacija ali zasuk.

### ***1.1 Opredelitev problema***

Predmet mojega diplomskega dela je SWOT-analiza podjetja Mehanika Trbovlje, katerega sedež je na naslovu Trg revolucije 23, Trbovlje. SWOT-analiza je koristen pripomoček za proučevanje celovitega položaja podjetja, njeni rezultati pa se izražajo v obliki opredeljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje.

SWOT-analiza s svojimi rezultati v veliki meri vpliva na odločitev o bodoči usmerjenosti podjetja in jo je potrebno uporabiti kot sestavni del procesa oblikovanja nove strategije podjetja oziroma strategije njegovih strateških enot.

Namen diplomskega dela je predvsem izdelati SWOT-analizo, saj so lahko rezultati le-te strokovni temelj za postavitve strateških ciljev in strategije podjetja, ki je zašlo v težave, za prihodnje obdobje.

### ***1.2 Uporabljene metode raziskovanja***

Glavna metoda raziskovanja, ki jo bom uporabil v diplomskem delu, je SWOT-analiza. Vendar poleg te obstajajo še druge metode celovitega ocenjevanja podjetja, npr. portfeljska analiza in Porterjeva analiza vrednosti. Za potrebe SWOT-analize bom opravil še analizo zunanjega okolja podjetja (širšega okolja, panožnega okolja); pri tem bom uporabil

Porterjev model ključnih dejavnikov privlačnosti panoge. V splošnem naj bi celovit metodološki pristop temeljil na prijemih, ki jih je najti v literaturi strateškega planiranja oziroma strateškega menedžmenta.

### **1.3 Zgradba dela**

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. *Uvodu* sledi teoretični prikaz osnov za izdelavo oziroma praktično izvedbo SWOT-analize v podjetju Mehanika Trbovlje. Predstavljen je model strateškega menedžmenta, še posebej tisti del, ki se nanaša na celovito oceno podjetja. Poleg SWOT-analize so na kratko opisane še ostale metode celovitega ocenjevanja podjetja. *Tretje poglavje* je namenjeno kratki predstavitvi podjetja Mehanika Trbovlje, kjer se dotikam poslanstva in vizije ter splošne politike tega podjetja. *Četrto poglavje* je najobsežnejše in hkrati najpomembnejše, namenjeno je praktični izvedbi SWOT-analize v podjetju Mehanika Trbovlje na osnovi konkretnih podatkov poslovanja. To poglavje je razdeljeno na dve podpoglavji – prvo je namenjeno analizi zunanega okolja tega podjetja (širšega okolja, panožnega okolja), drugo pa analizi njegovega notranjega okolja, kjer s pomočjo kazalnikov uspešnosti ocenjujem poslovno (ekonomsko) uspešnost obravnavanega podjetja ter na osnovi funkcijskega pristopa analiziram prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti njegovih posameznih podstruktur. V *petem poglavju* je podan sklep diplomskega dela, v katerem povzemam pomembne ugotovitve svojega ocenjevanja, torej prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Mehanika Trbovlje. Istočasno opozarjam na omejitve, s katerimi sem se srečal pri pisanju diplomskega dela.

## **2. TEORETIČNO IZHODIŠČE SWOT-ANALIZE**

### **2.1 Značilnosti modela strateškega menedžmenta**

Za strateške odločitve je že po naravi značilna precejšnja mera tveganja in negotovosti. Dinamične in nepredvidljive spremembe v zunanjem okolju podjetja lahko še tako dobre plane hitro spremenijo v neučinkovite strategije. Mnogi, ki pomembne strateške odločitve sprejemajo, se te nevarnosti zavedajo in so se pripravljene z njo spoprijeti (Wright, Pringle, Kroll, 1994, str. 11).

Podjetja se pri svojem poslovanju soočajo z naraščajočo kompleksnostjo in turbulentnostjo okolja, ki v veliki meri otežuje planiranje. Odgovor na tako okolje predstavlja hitro razvijajoče se področje strateškega menedžmenta (Ažbe, 1997, str. 3).

Strateški menedžment je definiran kot skupek poslovnih odločitev in akcij, katerih rezultati so vidni v obliki izdelave in izvršitve načrtov za doseganje pomembnih ciljev (usmeritev) podjetja (Pearce, Robinson, 1991, str. 3).

Gre za proces, ki se ponavadi začne z opredelitvijo pomembnih misij in ciljev določenega podjetja z upoštevanjem razvojev v njegovem tako širšem kot ožjem zunanjem okolju. Temu sledi oblikovanje in uporaba primernih strategij. Na koncu vključimo še kontrolo, s pomočjo katere ugotavljamo uspešnost uresničevanja prej zastavljenih ciljev podjetja. Strateški menedžment je torej kontinuiran proces; v primeru, ko se v zunanjem in notranjem okolju podjetja pojavijo vidne spremembe, tudi sam proces strateškega

menedžmenta zahteva določeno preobrazbo oz. prilagoditev tem spremembam (Wright, Pringle, Kroll, 1994, str. 17).

Obstaja relativno veliko število opredelitev procesa strateškega menedžmenta. V domači in tuji strokovni literaturi sem zasledil, da si različni avtorji ta proces razlagajo vsak na svoj način. Do razlik prihaja predvsem v načinih poudarjanja oz. številu faz, v splošnem pa so si enotni, da gre pri tem procesu predvsem za oblikovanje ter uresničevanje strategij.

Hunger in Wheelen sta model strateškega menedžmenta razdelila na štiri faze: analizo okolja (zunanjega in notranjega), opredelitev strategije, uresničevanje strategije, spremljanje uresničevanja strategij ter kontrolo (Hunger, Wheelen, 1996, str. 4). Johnson in Scholes sta se osredotočila na primerjavo strateškega menedžmenta z operativnim menedžmentom. Model strateškega menedžmenta sta razdelila na tri elemente: strateško analizo, strateško izbiro, uresničevanje strategije (Johnson, Scholes, 1993, str. 16–17). Jauch in Townsend sta podrobno prikazala naslednje elemente modela strateškega menedžmenta: določitev pomembnih ciljev in ključnih nosilcev poslovnih odločitev v podjetju, oceno priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja, analizo konkurenčnih prednosti in slabosti podjetja, razmišljanje o alternativnih strategijah, izbiro primerne strategije, alokacijo potrebnih resursov in organizacijo, ki se sklada z izbrano strategijo, oblikovanje ustreznih politik po posameznih funkcijskih področjih ter kontrolo uresničevanja ciljev in strategij (Jauch, Townsend, 1986, str. 6). Thompson in Strickland sta analizirala naslednjih pet elementov strateškega menedžmenta: določitev strateške vizije in namena organizacije, določanje ciljev, opredelitev strategije, učinkovito uresničevanje strategije, kontrolo in ovrednotenje uresničevanja strategije (Thompson, Strickland, 1999, str. 3-4).

V nadaljevanju bom shematično predstavil splošni model strateškega menedžmenta. Gre za model, ki zaokroža osnovne faze v procesu strateškega upravljanja in poslovanja.

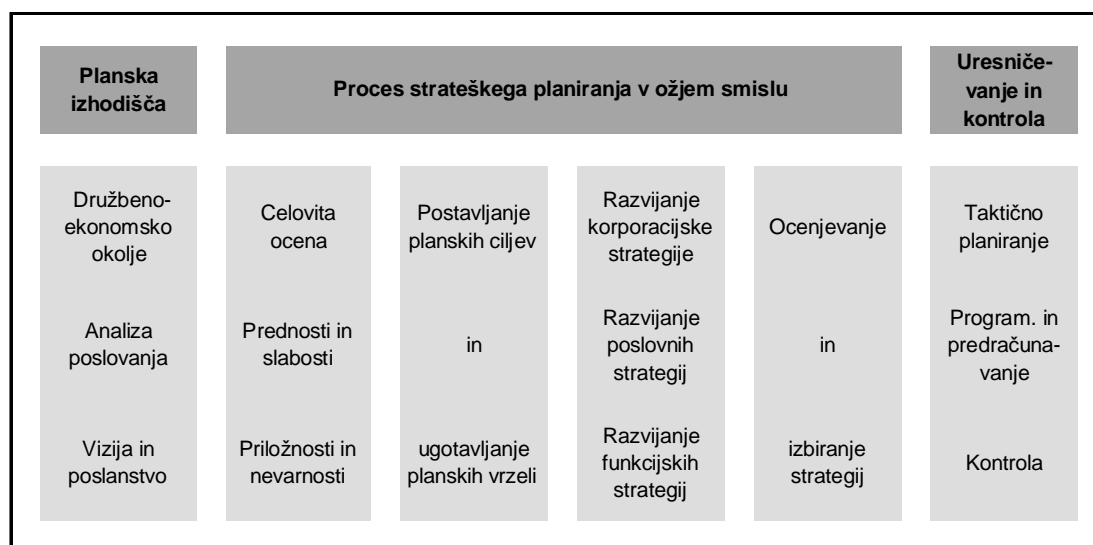
Model delimo na tri faze (glej tabelo 1):

- planska izhodišča,
- proces strateškega planiranja v ožjem smislu,
- uresničevanje in kontrola.

V okviru planskih izhodišč je potrebno omeniti:

- razjasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podokolja;
- oceno preteklega poslovanja podjetja;
- izdelavo napovedi razvojev v okolju podjetja na dolgi rok;
- izoblikovanje vizije in poslanstva podjetja.

**Tabela 1:** Shematični model procesa strateškega menedžmenta



**Vir:** Pučko, 1994, str. 300.

Fazo strateškega planiranja v ožjem smislu razdelimo vsaj na štiri podfaze:

- celovito oceno podjetja (najbolj znana metoda celovite ocene je SWOT-analiza, torej analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti);
- postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli;
- razvijanje strategij;
- ocenjevanje razvitih strategij in izbiro najboljših.

V okviru uresničevanja in kontrole gre med drugim za:

- taktično planiranje,
- programiranje in predračunavanje, usmerjanje, strateško kontrolo.

Pri tem je potrebno poudariti, da se strateška kontrola ne nanaša samo na zagotavljanje uresničevanja strateškega plana, ampak tudi ugotavlja, kdaj je treba ta plan spremeniti.

## ***2.2 Celovita ocena podjetja kot del modela strateškega menedžmenta***

Na osnovi celovite ocene podjetja iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja. Gre predvsem za analizo in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki predstavljajo izhodišče procesa strateškega planiranja v ožjem smislu (Pučko, 1994, str. 306).



Celovito oceno podjetja je mogoče napraviti s pomočjo več metod:

- SWOT-analize,
- portfeljske analize,
- Porterjeve analize na temelju »verige vrednosti«.

SWOT-analiza je celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje in predstavlja eno najbolj uporabljenih metod celovite ocene podjetja.

Portfeljska analiza se prvenstveno ukvarja z vprašanjem optimalne sestave strateških poslovnih področij v podjetju.

Porterjeva analiza na temelju »verige vrednosti« opredeljuje relevantne prednosti podjetja, ki ustvarjajo »vrednost«, in njihov prispevek k ravni relativnih stroškov in diferenciacije proizvoda (Pučko, 1996, str. 160).

### **2.3 SWOT-ANALIZA**

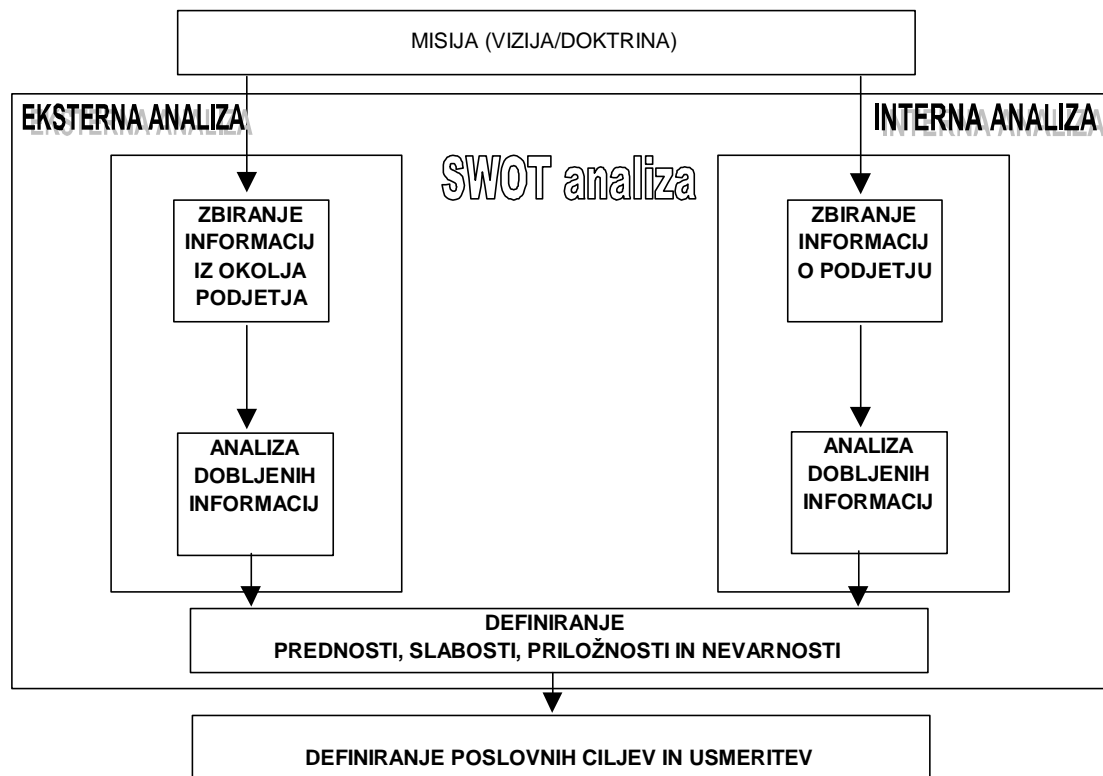
SWOT-analiza je koristen pripomoček menedžerjev pri proučevanju sposobnosti njihovega podjetja in možnosti tega podjetja v okolju (glej sliko 1). S svojimi rezultati v veliki meri vpliva na odločitev o bodoči usmerjenosti podjetja (Treven, 1992, str. 653). SWOT-analiza (Strength – prednost, Weakness – slabost, Opportunity – priložnost, Threat – nevarnost) pomeni celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti določenega podjetja. Spada v proces strateškega planiranja v ožjem smislu, ki je lahko usmerjeno na organizacijo kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote v njenem okviru. Namen te analize je predvsem ugotoviti, na katerih področjih ima podjetje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so njegove slabosti, kar nas napoti h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerimi se bo moralo v prihodnosti soočiti (Pučko, 1994, str. 307-308).

Najpogostejše prijeme za začetek izvajanja SWOT-analize predstavlja iskanje odgovorov na naslednja vprašanja (Pučko, 1993, str. 155–158):

- Kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih v preteklosti oziroma boljši ali slabši od konkurence (analiza ekonomske uspešnosti)?
- Katere podstrukture (finančna, tehnološka, organizacijska ...) ter procesi (tehnološki, distribucijski, informacijski ...) so prispevali k poslovni uspešnosti podjetja?

Pri poslovnih rezultatih pogosto uporabljamo metodološki pripomoček za oceno trendov poslovnih rezultatov iz preteklosti vsaj za tako dolgo obdobje, kot je na drugi strani dolžina strateškega planskega obdobja. Najprej predstavimo poslovni rezultat, katerega trend želimo oceniti, nato ocenimo trend (ugoden, neugoden).

**Slika 1:** Proces SWOT-analize



**Vir:** Treven, 1992, str. 647.

Pri podstrukturah ocenjujemo predvsem njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja – ali je prispevek posamezne podstrukture velik ali pa določena podstruktura s svojo dejavnostjo ni bistveno pripomogla k večji poslovni uspešnosti podjetja.

V okviru celovite ocene podjetja je potrebno analizirati naslednje podstrukture:

- podstrukturo proizvodov oz. storitev,
- tržno podstrukturo,
- tehnološko podstrukturo,
- raziskovalno-razvojno podstrukturo,
- finančno podstrukturo,
- kadrovske podstrukture,
- organizacijsko podstrukturo.

Ocenjevanje podstruktur lahko izvedemo na več načinov (Cekuta, 1999, str. 6):

- subjektivno ocenjevanje,
- točkovno ocenjevanje,
- analitično ocenjevanje.

Na osnovi ugotovljenih prednosti in slabosti podjetja lahko z dodatnim upoštevanjem razvojev v širšem okolju ocenimo tudi priložnosti in nevarnosti. S tem spoznamo ključne strateške dejavnike, ki opredeljujejo prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Tudi to ocenjevanje lahko izvedemo bolj poenostavljeno in globalno ali pa analitično.

Osnovni namen ocenjevanja priložnosti in nevarnosti podjetja je (Pučko, 1993, str. 165):

- na osnovi sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- ugotoviti njegove osnovne razvojne probleme, s katerimi se je treba na strateški način spoprijeti;
- ugotoviti prve mogoče elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na osnovi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

### **3. PREDSTAVITEV PODJETJA MEHANIKA TRBOVLJE**

Podjetje Mehanika Trbovlje ima poslovne prostore na naslovu Trg revolucije 23, 1420 Trbovlje. Glavno dejavnost podjetja predstavlja proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje električne energije (šifra te dejavnosti v okviru elektroindustrije je DL 31.200).

Industrijsko podjetje Mehanika Trbovlje je bilo ustanovljeno 31. 12. 1952. Ukvarjalo se je s proizvodnjo analitskih tehtnic. V prvem letu delovanja so se v proizvodnem programu pojavili tudi prvi izdelki elektromateriala, kar je v naslednjih letih pogojevalo spremembo in preusmeritev v proizvodnem programu. Program tako obsega proizvodnjo in prodajo elektrotehničnih izdelkov, namenjenih distribuciji in krmiljenju električne energije (proizvodi so za industrijsko rabo in namenjeni predvsem elektrodistribucijam).

V letu 1991 se je podjetje na podlagi Zakona o podjetjih preoblikovalo v podjetje z mešano lastnino.

V letu 1997 se je na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij in Zakona o gospodarskih družbah preoblikovalo v delniško družbo.

V sodni register so vpisani lastniki, kot sledi (Strateški akti Mehanike Trbovlje – 1999–2000, 2000):

	Znesek (v 000 SIT)	Delež (v %)
<i>Sklad za razvoj</i>	76.431	28,83
<i>Slovenski odškodninski sklad, d.d.</i>	26.000	9,81
<i>Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja RS</i>	35.194	13,28
<i>Udeleženci interne delitve</i>	51.121	19,28

<i>Udeleženci notranjega odkupa</i>	71.254	26,88
<i>Že obstoječi zasebni kapital</i>	5.090	1,92
<b>Skupaj</b>	<b>265.090</b>	<b>100,00</b>

Organi družbe so skupščina, nadzorni svet, uprava in svet delavcev.

Na prvi skupščini delniške družbe v letu 1997 je bil sprejet statut družbe, ki ureja njeno delovanje, poleg statuta pa ima podjetje tudi splošne akte.

Podjetje Mehanika Trbovlje je konec leta 2000 zaposlovalo 183 ljudi. Na dan 31. 12. 2000 je imelo 594.451.000 SIT sredstev, 265.090.000 SIT kapitala, čisti prihodki iz prodaje v letu 2000 so znašali 710.869.000 SIT, v omenjenem letu so ustvarili čisto izgubo poslovnega leta v višini 142.959.000 SIT (Bilanca stanja in bilanca uspeha podjetja Mehanika Trbovlje za leto 2000, 2001, glej prilogi 1 in 2).

Glavno dejavnost Mehanike Trbovlje predstavlja proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje električne energije.

Preostalo dejavnost podjetja predstavljajo še:

- proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas,
- proizvodnja drugega orodja,
- proizvodnja ključavnic, okovja,
- proizvodnja druge električne opreme,
- posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov,
- druga trgovina na debelo.

Pri opredeljevanju poslanstva in vizije podjetja je potrebno upoštevati njegov zgodovinski razvoj, prostorske omejitve glede na njegovo lokacijo, makroekonomske pogoje poslovanja, omejenost razpoložljivih resursov in geografsko lego Slovenije. To so tiste določljivke ali tisti omejitveni faktorji, ki determinirajo tudi politiko podjetja.

Poslanstvo podjetja Mehanika Trbovlje je naslednje:

- ponudba in prodaja kompletnih naprav za krmiljenje in varen ter zanesljiv prenos električne energije;
- zagotavljanje varnosti, rasti podjetja in donosnosti kapitala delničarjev z ustvarjanjem optimalnega profita na dolgi rok.

Upoštevajoč raznolikost proizvodnih programov, sem vizijo v Mehaniki Trbovlje opredelil v naslednjo vsebino:

- Mehanika Trbovlje bo postala v Sloveniji eden glavnih proizvajalcev električnih naprav za elektrodistribucijo električne energije;
- Mehanika Trbovlje bo dosegala evropski nivo kakovosti;
- Mehanika Trbovlje bo dosegala evropsko primerljive rezultate.

Okvir politike podjetja obsega in opredeljuje temeljne cilje podjetja in strategijo za doseganje teh ciljev. Upoštevajoč slednje, so temeljne opredelitve politike Mehanike Trbovlje naslednje (Finančni management in poizkus sanacije podjetja Mehanika Trbovlje, 2001):

- kapital bodo vlagali izključno v tehnično in ekonomsko utemeljene naložbe;
- uvajali bodo novo tehnološkoproizvodno opremo z optimalnim nivojem avtomatizacije, ki bo zagotavljala višjo kakovost proizvodnih procesov;
- zagotavljali bodo lastne potencialne znanja za razvoj in podporo poslov, procesov, storitve zunanjih institucij pa koristili za fundamentalne in aplikativne raziskave;
- poslovne in proizvodne rezultate bodo zagotavljali sposobni in motivirani menedžerji s svojim strokovnim znanjem;
- sodelujoči v poslovnih procesih, tako zunanji kot notranji, bodo nastopali kot kupci in prodajalci rezultatov svojega dela.

#### **4. IZVEDBA SWOT-ANALIZE V PODJETJU MEHANIKA TRBOVLJE**

##### **4.1 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA**

###### **4.1.1 Analiza širšega okolja**

Širše okolje, v katerem se določena panoga in podjetje nahajata, lahko za potrebe napovedovanja razdelimo na pet sektorjev (Bowman, Asch, 1996, str. 27):

- politično-pravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- družbeno okolje,
- tehnološko okolje in
- naravno okolje.

Torej mora podjetje poleg napovedovanja razvojev v svoji panogi spoznavati verjetne razvoje v svojem širšem okolju. Izdelati si mora pregled verjetnih razvojev po posameznih podokoljih v obliki scenarija ali klasičnega predvidevanja (Pučko, 1994, str. 305).

###### **a) gospodarsko okolje**

Za potrebe strateškega odločanja je zelo koristno imeti na voljo takšne napovedi, ki zadevajo verjetno prihodnje splošno gospodarsko gibanje. Največ besed v okviru analize okolja bom namenil prav gospodarskemu okolju, ker na podjetje kot sestavno celico

gospodarskega sistema le-to najbolj vpliva. V okviru tega bom analiziral naslednje kategorije, ki najbolj prikazujejo dogajanje v gospodarskem sistemu:

- gibanje gospodarske rasti kot splošnega dejavnika prosperitete,
- gibanje izvoza in uvoza ter
- gibanje cen.

Prikazane bodo tudi napovedi izbranih kazalnikov v prihodnjih letih.

- *GIBANJE BDP-ja*

V obdobju od 1997 do 1999 je bruto domači proizvod (BDP) Slovenije izkazoval razmeroma aktivno dinamiko. Njegova realna rast v letu 2000 je bila 4,6-odstotna. V primerjavi z letom 1999 se je njegova rast upočasnila za 0,6 odstotne točke, kljub temu pa je še vseeno preseгла povprečje preteklega petletnega obdobja – 4,4 % (glej tabelo 2).

**Tabela 2:** Dinamika BDP-ja v Sloveniji v letih od 1997 do 2000 ter ocene rasti v obdobju 2001–2003

	LETO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
BDP	v mio SIT	2.907.277	3.253.751	3.468.401	4.035.518	4.571.200	5.068.000	5.566.000
	realne st. rasti v %	4,6	3,8	5,2	4,6	4,4	4,2	4,5

**Vir:** Statistični letopis Republike Slovenije, 2001, str. 462,  
Pomladansko poročilo, 2001, str. 27.

Za razliko od leta 1999, ko je spodbudo dinamični gospodarski rasti dajalo predvsem domače povpraševanje, rast izvoza pa je bila zaradi manj ugodnih gibanj v mednarodnem okolju skromna, je realna rast bruto domačega proizvoda leta 2000 temeljila na visoki izvozni aktivnosti, domače povpraševanje, zlasti zasebno in investicijsko, pa je realno le malo presegló visoko raven predhodnega leta (Pomladansko poročilo, 2001, str. 15). Strukturo in dinamiko rasti bruto domačega proizvoda v letu 2001 naj bi na eni strani močno zaznamovale spremenjene razmere v mednarodnem okolju, ki posledično vplivajo na domačo proizvodno aktivnost. V primerjavi z letom 2000, ko je bila gospodarska rast izrazito spodbujena s tujim povpraševanjem, je rast bruto domačega proizvoda v letu 2001 bolj uravnotežena z vidika prispevka domačega in tujega povpraševanja (Pomladansko poročilo, 2001, str. 20). Umirjanje gospodarske konjunktore v Evropski uniji v letu 2001 bo vplivalo na počasnejšo rast izvoza v začetku leta 2002. Upočasnitev rasti tujega povpraševanja bo tudi osnovni razlog za rahlo upočasnitev gospodarske rasti v letu 2002 na okoli 4,2 %. Ponovno krepitev realne rasti izvoza blaga in storitev je možno pričakovati leta 2003, ko bo poleg pričakovanih ugodnejših gibanj v mednarodnem okolju višjo izvozno aktivnost dodatno spodbujala tudi povečana izvozna konkurenčnost slovenskega gospodarstva na najzahtevnejših izvoznih trgih. Krepila se bo tudi zasebna potrošnja (rast zaposlenosti, višja realna rast plač v zasebnem sektorju) in investicijska aktivnost. Na

podlagi ocenjenih gibanj se bo rast bruto domačega proizvoda leta 2003 ponovno začela krepiti in bo znašala okoli 4,5 %.

- *IZVOZ IN UVOZ SLOVENIJE*

V letu 1999 so bila gibanja izvozno-uvoznih in drugih plačilnobilančnih tokov zaznamovana s spremenjenimi pogoji gospodarjenja doma in v tujini, zlasti z okrepljeno domačo zasebno in investicijsko potrošnjo, a tudi z upočasnjeno gospodarsko rastjo v najpomembnejših partnericah, s krepitvijo dolarja na mednarodnih denarnih trgih in z rastjo cen nafte, naftnih derivatov ter surovin. Realno sta se izvoz in uvoz v letu 1999 povečala, čeprav po precej nižjih stopnjah (zlasti izvoz) kot v letu 1998 (Pomladansko poročilo, 2000, str. 77).

**Tabela 3:** Izvoz in uvoz Slovenije v letih 1999 in 2000 ter napovedi za leto 2003

	v mio USD			v % BDP			realne st. rasti (v %)	
	1999	2000	2003	1999	2000	2003	2000	2001-2003
<b>IZVOZ BLAGA IN STORITEV</b>	11.340	11.850	14.410	55,90	56,30	59,70	4,50	6,70
<b>UVOZ BLAGA IN STORITEV</b>	11.750	12.320	15.070	57,90	58,50	62,40	4,90	7,00
<b>SALDO BLAGA IN STORITEV</b>	-410	-470	-660	-2,00	-2,20	-2,70	...	...
<b>SALDO TEKOČIH TRANSAKCIJ S TUJINO</b>	-145	-190	-360	-0,70	-0,90	-1,50	...	...

**Vir:** Pomladansko poročilo, 1999, str. 1.

Visoko tuje povpraševanje kot posledica ugodnih razmer v mednarodnem okolju je v letu 2000 močno spodbudilo slovenski izvoz blaga in storitev (glej tabelo 3). Kljub umirjanju svetovne in evropske gospodarske rasti je izvoz tudi v prvem četrtletju 2001 ostajal pomemben dejavnik domače gospodarske aktivnosti. Vendar se je zaradi pričakovanega vpliva umirjanja tujega povpraševanja rast izvoza ob koncu leta 2001 nekoliko umirjala. V letu 2002 se bo realna rast izvoza blaga in storitev še upočasnila zaradi učinka umirjanja gospodarske rasti v naših najpomembnejših partnericah in bo po oceni znašala okoli 5,9 %. S pričakovanim ponovnim oživljanjem mednarodne konjunktore se bo izvoz blaga in storitev že v drugi polovici leta 2002 pričel ponovno hitreje krepiti, kar se bo po oceni nadaljevalo tudi leta 2003, ko bo rast skupnega izvoza po oceni 6,3-odstotna. Ob pričakovani višji rasti domačega povpraševanja v obeh letih se bo krepila tudi realna rast uvoza blaga, ki bo leta 2002 okoli 6,3-odstotna, leta 2003 pa 6,5-odstotna (Pomladansko poročilo, 2001, str. 81–86). Torej bo uspešen prodor na svetovne trge še posebej bistvenega pomena za majhno gospodarstvo, kot je slovensko. Potrebno bo oblikovati tesnejše gospodarske odnose z EU, ZDA oz. NAFTA, Japonsko ter azijskimi državami.

- *GIBANJE CEN*

Inflacijska gibanja v letu 1999 so bila bolj umirjena od pričakovanj. V prvi polovici leta se je nadaljeval trend umirjanja inflacije, cene življenjskih potrebščin so se v obdobju januar–junij povečale za 2,7 %, maja in junija pa je bila inflacija na letni ravni 4,3-odstotna. Spremenjeni način obdavčevanja proizvodov in storitev ( uvedba DDV) je bil ključni dejavnik, ki je vplival na hitrejšo rast cen zlasti v prvih treh mesecih po uvedbi DDV (Pomladansko poročilo, 2000, str. 92).

**Tabela 4:** Letna rast cen življenjskih potrebščin, cen industrijskih proizvodov in cen na drobno v Sloveniji od leta 1997 do 2000 ter napovedi za leta 2001, 2002, 2003

LETO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
indeksi cen na drobno	109,1	108,6	106,6	110,9	109,4	...	...
indeksi cen življenjskih potrebščin	108,4	107,9	106,1	108,9	108,5	106,4	105,1
indeksi cen industrijskih proizvajalcev	106,1	106,0	102,1	107,6	108,9	...	...

**Vir:** Statistični letopis Republike Slovenije, 2001, str. 275,  
 Pomladansko poročilo, 2001, str. 27,  
 Statistični urad Republike Slovenije, <http://www.sigov.si/zrs/slo/index.html>, 2002.

Trend naraščanja cen, ki je bil zaznaven v letu 1999, se je nadaljeval tudi v letu 2000. Povišanje cen v letu 2000 je bilo v največji meri zaznamovano z dejavniki eksternega značaja (naraščajočimi cenami naftnih derivatov, primarnih surovin, krepitvijo ameriškega dolarja itd.). Povprečna letna rast cen življenjskih potrebščin je bila 8,9-odstotna, povprečna rast cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih pa 7,6-odstotna. V letu 2001 so na gibanje cen v vse večji meri vplivali notranji dejavniki. V začetku leta je povprečna rast cen življenjskih potrebščin vztrajala na ravni, ki jo je dosegla ob koncu leta 2000. V maju je bila v primerjavi z decembrom 2000 višja za 4,5 %, medletna stopnja rasti pa je znašala 9,7 %. Za leti 2002 in 2003 se napoveduje trend padajoče stopnje inflacije in zniževanja indeksa cen življenjskih potrebščin.

#### *b) tehnološko okolje*

Slovenija, podobno kot ostale male države, nima konkurenčnih prednosti velikih narodov (velikega trga, velike vojaške moči, velikih naravnih potencialov, velike finančne moči), zato je zanjo inovativnost še toliko bolj pomembna. Okoliščine delovanja slovenskih podjetij so se pred leti zaradi tranzicije in izgube trgov zelo spremenile, tako so inovacije in raziskovalno-razvojna (RR) dejavnost postale ključnega pomena za razvoj podjetij in celotnega slovenskega gospodarstva (Jaklič, 1999, str. 122).

Večina slovenskih podjetij še ni sposobna tekmovati na osnovi diferenciacije, saj so slaba tako v tržni, tehnološki in RR-podstrukturi. Podatki kažejo, da RR-intenzivnost za dva do šestkrat zaostaja za RR-intenzivnostjo na območju držav OECD in EU. Zaostanki so zlasti vidni pri kakovostnih dejavnih konkurenčnosti, kot so raven izvoznih cen po tehnoloških razredih ali po strukturi izvoza po tehnoloških razredih. Evropska komisija v analizi raziskovalnih in tehnoloških sistemov iz leta 1999 za Slovenijo ugotavlja, da so celotna vlaganja v RR-dejavnost razmeroma velika, je pa premalo tehnoloških aplikacij in sodelovanja med podjetji, inštituti ter univerzo. Zato je potrebno izboljšati okolje za znanost oziroma jasneje opredeliti prednostne vladne naloge na področju raziskav in razvoja, saj brez načrtnega spodbujanja tehnološkega razvoja ne bo možno v zadostni meri pospešiti konkurenčnost (Pomladansko poročilo, 2000, str. 49-50).

Prednostna usmeritev je sodelovanje Slovenije z EU na področju raziskav in tehnološkega razvoja. Za Slovenijo je nujno, da ima diferenciran program, ki po eni strani skuša na aktiven ali pasiven način slediti razvoju znanosti na mednarodni ravni in se po drugi strani osredotoča na specifična, z razvojnega vidika gospodarstva pomembna področja. V majhni



državi, kot je Slovenija, je zelo pomembno, da je širjenje tehnologij organizirano in institucionalno podprto (Jaklič, 1999, str. 130-131).

### c) politično-pravno okolje

Tudi v politično-pravnem okolju kot ključnem okolju, ki usmerja delovanje gospodarstva v skladu s predpisi, je bilo v tem času prav tako čutiti močno dinamiko. Po osamosvojitvi je bila celotne preнове potrebna vsa slovenska zakonodaja, z uveljavljanjem v mednarodnih krogih pa jo je bilo treba prilagoditi mednarodnemu poslovanju. Funkcija omenjenega okolja je med drugim tudi izboljševanje pogojev poslovanja, usmerjanje delovanja in pomoč pri premagovanju težav podjetij.

Slovenija je za članstvo v Uniji zaprosila 10. junija 1996, ko je podpisala Evropski sporazum. Uradna pristopna pogajanja so se začela 31. marca 1998 s prvo pristopno konferenco, ki je potekala na ravni vodij pogajalcev (tj. na ravni zunanjih ministrov). Slovenija je kot ciljni datum, ko naj bi bila pripravljena za članstvo, določila 1. januar 2003 (Odnosi med Slovenijo in Evropsko unijo, [http://www.evropska-unija.si/Evropska\\_unija/Odnosi/odnosi.htm](http://www.evropska-unija.si/Evropska_unija/Odnosi/odnosi.htm), 2002).

Po osamosvojitvi je bilo trgovanje med Slovenijo in EU urejeno na osnovi letnih preferencialnih trgovinskih sporazumov. Obseg trgovanja se je vztrajno večal in trenutno presega dve tretjini celotnih slovenskih trgovinskih tokov. V procesu ratifikacije Evropskega sporazuma med EU in Slovenijo je 1. januarja 1997 v veljavo stopil začasni sporazum, ki je obsegal vsa določila Evropskega sporazuma, povezana s trgovino. Evropski sporazum, ki je stopil v veljavo 1. februarja 1999, je pravna osnova odnosov med Slovenijo in EU. Dokument ureja odnose na področju trgovine, političnega dialoga, usklajevanja zakonodaje, tehnične in finančne pomoči skupnosti ter na številnih drugih področjih sodelovanja.

Slovenija šele postopno oblikuje urejen sistem uravnavanja in spodbujanja gospodarstva, ki bo temeljil na takšnem sodobnem razumevanju spremenjene vloge države v gospodarstvu in bo presegel togost zgolj makroekonomskih politik, hkrati pa ne bo pomenil vračanja k *ad hoc* neposredni državni intervenciji, ampak predvsem krepitev razvojnih potencialov (tehnološkega znanja, konkurenčne sposobnosti, varčevanja in naložb). Ta proces dodatno spodbuja zlasti prevzemanje pravnega reda Evropske unije. Poleg samega preoblikovanja delovanja države se mora strukturna oziroma razvojna politika v prihodnje osredotočiti zlasti na: *pospešeno prestrukturiranje podjetniškega sektorja, ustvarjanje ugodnih okoliščin za povečevanje investiranja podjetij in pospeševanje neposrednih tujih investicij, konsolidacijo in privatizacijo bank in zavarovalnic, dokončanje liberalizacije, regulacije in privatizacije sektorja javnih gospodarskih družb*. Te spremembe naj bi postopno omogočile izboljševanje konkurenčne sposobnosti slovenskega gospodarstva v obstoječih industrijah in v novih, predvsem tehnološko bolj zahtevnih panogah (velik pomen tehnološkega razvoja) (Pomladansko poročilo, 2000, str. 138-139).

#### **d) kulturno okolje**

Gospodarski razvoj vodi do določenih sprememb v sistemu splošno sprejetih družbenih vrednot in prepričanj – te pa povzročajo povratne učinke, ki spet vplivajo na spremembe v gospodarskem, socialnem in političnem sistemu. Zato je sistem vrednot izredno pomemben faktor razvoja določene družbe.

Po podatkih Slovenskega javnega mnenja (SJM – raziskovalno obdobje 1991–1998) je v pogledih Slovencev na razvoj družbe v letu 1992 izražena materialistična vrednotna orientacija. Po letu 1995 se pojavi premik v smeri postmaterialistične orientacije, torej naravnosti, ki daje prednost kakovosti življenja pred ekonomsko učinkovitostjo. Čeprav je Slovenija ena najbolj nacionalno homogenih držav, kjer je slovenocentričnost pred evropocentričnostjo, se kaže težnja po približevanju zahodnim standardom in vključevanju v zahodnoevropske povezave (Pomladansko poročilo, 2000, str. 123).

#### **e) naravno okolje**

Brez energije ni življenja. Sedaj izkoriščamo vire, ki niso niti neskončni niti nadomestljivi, naj bodo tekoči, plinasti ali trdni. Energija tudi ni povsod na voljo in na tržišču je vse dražja. Zato je pomembno, da razvijamo obnovljive vire energije, da z energijo ravnamo gospodarno in varčno. To pa zahteva vedno več znanja in raziskav. Gospodarsko rast brez razvoja sčasoma ogrozijo njeni stranski učinki: socialno neravnovesje in *razvrednotenje okolja*. Bogatenje sedanjih generacij se ne sme dogajati na račun blaginje prihodnjih (**paradigma trajnostnega razvoja**) (Pomladansko poročilo, 2000, str. 124).

Varovanje okolja bo v prihodnje v Sloveniji postalo pomemben razvojni dejavnik, bodisi kot element nacionalne konkurenčnosti, kriterij za presojo nacionalnih interesov pri izvozu in uvozu kapitala, nova davčna osnova ali način izboljševanja ostalih razvojnih dejavnikov.

#### **4.1.2 Analiza trga in predvidevanje možne prodaje podjetja**

Glede na velikost proizvodnih kapacitet je bil slovenski trg po razpadu Jugoslavije znatno premajhen za preživetje in razvoj podjetja. Slovenija se bo lahko zaradi svoje majhnosti razvijala le ob odpiranju in povezovanju z Evropo in ostalim svetom, torej bo liberalizirala tudi uvoz električne energije.

Alternativni trgi so predvsem bogati in plačilno sposobni trgi držav Evropske unije in posredno tudi trgi Azije, Afrike in Severne Amerike. V Mehaniki Trbovlje predvidevajo, da se bo lahko v bodoče na slovenskem trgu prodalo do 30 % celotne proizvodnje, ostalo proizvodnjo (večino) pa bo potrebno izvoziti. Za pridobitev kupcev se bo potrebno z lastnim razstavnim prostorom aktivno udeleževati najpomembnejših sejmskih prireditev v Evropi, predvsem v Nemčiji in Franciji.

Mehanika Trbovlje se po svoji registraciji in dejavnosti uvršča v panogo elektroindustrija in sicer v podrazred električni stroji (31). Kot je razvidno iz panožne analize, to podjetje s približno 0,70 do 1,00 milijarde SIT prihodkov na leto ne zaseda vidnega mesta v elektroindustriji in se po prihodku tako ne uvršča med prvih 15 podjetij elektroindustrije (Gorenje GA, Iskra TEL, Rotomatika, Kolektor, Iskra-Avtoelektrika, Domel, Iskra EMECO, Iskra-Kondenzatorji, Fotona, Vega, Metalflex, ETA, ETI-Elektroelement, Danfoss-Compressors, Saturnus-Avtooprema itd.).

Mehanika Trbovlje največ proizvodov proda na trgih bivše Jugoslavije. Na prvem mestu je Hrvaška s 35 %, sledijo BIH, Srbija in Makedonija. Glavni drugi trgi so Kolumbija, Tajski, Egipt, Nemčija in Romunija. Podjetje ustvari približno 53 % celotnega prihodka od prodaje v Sloveniji, 36 % od prodaje na trgu bivše Jugoslavije, z 11 % pa sledijo ostali trgi (Strateški načrt organizacije Mehanika Trbovlje, 2001).

Podjetje je določilo strateške cilje po posameznih programskih področjih. Obseg prodaje posameznih skupin proizvodov v letu 2000 in prodajne cilje za leta od 2001 do 2004 prikazuje tabela 5.

**Tabela 5:** Obseg prodaje posameznih skupin proizvodov podjetja Mehanika Trbovlje leta 2000 ter napovedi za leta 2001, 2002, 2003 in 2004

(v 000 SIT)

SKUPINE PROIZVODOV		Odvodniki prenapetosti	Varovalke	SKS oprema	Skupaj
Letna prodaja	leto 2000	171.410	88.301	90.368	<b>350.079</b>
	leto 2001*	612.859	159.743	143.732	<b>916.334</b>
	leto 2002*	631.245	175.717	145.888	<b>952.850</b>
	leto 2003*	656.495	191.532	148.806	<b>996.833</b>
	leto 2004*	695.885	206.855	151.038	<b>1.053.778</b>
Letna stopnja rasti prodaje v %	leto 2000	...	...	...	...
	leto 2001*	257,54	80,91	59,05	<b>161,75</b>
	leto 2002*	3,00	10,00	1,50	<b>3,98</b>
	leto 2003*	4,00	9,00	2,00	<b>4,62</b>
	leto 2004*	6,00	8,00	1,50	<b>5,71</b>

\* planirane vrednosti

**Vir:** Strateški načrt organizacije Mehanika Trbovlje, 2001.

Vidimo lahko, da nameravajo največ tržnih aktivnosti znotraj podjetja usmeriti na širjenje programa odvodnikov prenapetosti, od česar si obetajo tudi največji dobiček. Prelomno je ravno leto 2001, v katerem si je podjetje za cilj zastavilo zelo visoko povečanje prodaje tega programa. Izkazalo naj bi se, ali so konkurenčne prednosti podjetja odločujoče pri ciljnih kupcih, kje so njegove pomanjkljivosti in kje priložnosti za izboljšave v prihodnosti.

Programa varovalk in opreme za SKS, ki imata približno enako dodano vrednost, pa bosta postala še bolj tržno zanimiva z uvedbo standarda ISO 9001 in povečanjem fleksibilnosti ter z usmerjanjem h kupcem.

Podjetje je izdelalo tudi načrt razporeditve investicijskih sredstev med svoje glavne programe (glej tabelo 6).

**Tabela 6:** Srednjeročna in dolgoročna razporeditev investicijskih sredstev med programe podjetja Mehanika Trbovlje za obdobje 2000–2004

(v 000 SIT)

PROGRAM	VREDNOST PO LETIH				
	2000	2001*	2002*	2003*	2004*
Odvodniki prenapetosti	770	36.287	37.733	30.702	27.820
Varovalke	560	26.390	27.442	22.329	20.233
SKS oprema	420	19.793	20.582	16.747	15.174
Skupaj	1.750	82.470	85.757	69.778	63.227

\* planirane vrednosti

**Vir:** Strateški načrt organizacije Mehanika Trbovlje, 2001.

Skupne naložbe so med programe razporejene glede na deleže poslovnih prihodkov, ki jih v podjetju načrtujejo za posamezni program.

Investicijska sredstva, razporejena med posamezna programska področja vključujejo:

- naložbe v razvoj novih proizvodov,
- naložbe v osvajanje novih trgov,
- naložbe v posodobitev opreme,
- naložbe v izobraževanje,
- naložbe v nadgrajevanje informacijskega sistema in
- naložbe v raziskave nabavnega trga.

#### 4.1.3 Ocena privlačnosti panoge

Podjetje mora poleg razvojev v širšem okolju upoštevati tudi dejavnike ožjega okolja. Za vsak nov relevanten dogodek oz. trend naj bi poslovodstvo posebej ugotovilo, katere priložnosti in nevarnosti oz. prednosti in slabosti prinaša. Na tej stopnji so s pojmom panoga označena podjetja, ki neposredno tekmujejo med seboj, ker zadovoljujejo določeno tržišče s podobnimi proizvodi ali storitvami (Bowman, 1994, str. 37).

Po Standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščamo v panogo elektroindustrija tiste gospodarske subjekte, ki v svoji glavni dejavnosti opravljajo proizvodnjo blaga naslednjih glavnih skupin: DK/29.71 (proizvodnja električnih gospodinjskih aparatov) in DL (proizvodnja električne in optične opreme).

Mehanika Trbovlje se uvršča v skupino DL 31 (proizvodnja električnih strojev in naprav) in ožje v podskupino DL 31.200 (proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje električne energije).

Slovenska elektronska in elektroindustrija je v letu 2000 z 20,2 % izvoza zavzemala prvo mesto med vsemi industrijskimi panogami. Vrednost izvoza je znašala 364 milijard SIT. Izvažala je zlasti na zahtevne trge dežel Evropske zveze in CEFTE, ki so predstavljali 74 % vsega izvoza panoge. Ustvarila je 538 milijard SIT celotnega prihodka, kar je predstavljalo 16,3 % prihodka slovenske predelovalne industrije. Delež celotne panoge v okviru predelovalnih dejavnosti znaša 14 %. Slovenska elektroindustrija je v letu 2000 na razvite evropske trge izvozila za 1,5 milijarde USD blaga in storitev. Izdelki slovenske elektroindustrije so na teh trgih že jasno prepoznavni.

Število in struktura podjetij elektroindustrije po velikosti ob koncu leta 2000 je naslednja (Združenje za elektroindustrijo, [http://www.gzs.si/si\\_nov/zdruzenja/z25/z25\\_1\\_3.html](http://www.gzs.si/si_nov/zdruzenja/z25/z25_1_3.html), 2001):

PODJETJA	št. podjetij	št. zaposlenih
VELIKA	66	28.108
SREDNJA	95	5.035
MALA	615	2.633
SKUPAJ	776	35.777

Za vpogled v konkurenčnost in privlačnost panoge bom uporabil Porterjev model petih sil (glej sliko 2). Osredotočen bom na naslednje vplivne dejavnike: stopnjo konkurence v panogi, nevarnost vstopa novih podjetij, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev in grožnjo pojavljanja substitutov.

#### *Konkurenti v panogi DL 31.200*

V panogi prevladujejo predvsem srednja in mala podjetja (Iskra Stikala, d.d., Kranj, Iskra-Stikalni elementi, d.d., Dobropolje, Tovarna elektromateriala Čatež, d.d., ETI, d.d.) (Poslovanje Mehanike v letih 2000 in 1999 v primerjavi s poslovanjem primerljivih slovenskih podjetij, podjetij iz bližnje okolice in tujih konkurentov, 2001). Zelo hitro se razvijajo predvsem mala specializirana kooperantska podjetja, ki delujejo na medpodjetniškem trgu. Gre za dobavitelje sestavnih delov za proizvode velikih podjetij v panogi. Podjetja v panogi DL 31.200 so soočena s svetovno konkurenco oz. konkurenco iz uvoza, zato je njihovo obnašanje konkurenčno.

#### *Potencialni kandidati za vstop v panogo DL 31.200*

Če je lahko priti v panogo, bodo nova podjetja (konkurenčna) to storila, takoj ko bo dobiček videti dovolj privlačen. Grožnja novih podjetij na trgu postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge (Bowman, 1994, str. 39). Možnost vstopa novih podjetij v panogo je odvisna od ovir za pojav novih konkurentov. Za podskupino dejavnosti DL 31.200 je značilen hiter tehnološki napredek, kar pomeni, da morajo biti investicije v strojno ter programsko opremo visoke. Potrebna so tudi vlaganja v znanje in marketing. Precejšnje oviro za vstop predstavljajo tudi ekološki ter tehnični standardi. V obravnavano panogo vstopajo predvsem tuji konkurenti in domača nova mala podjetja.

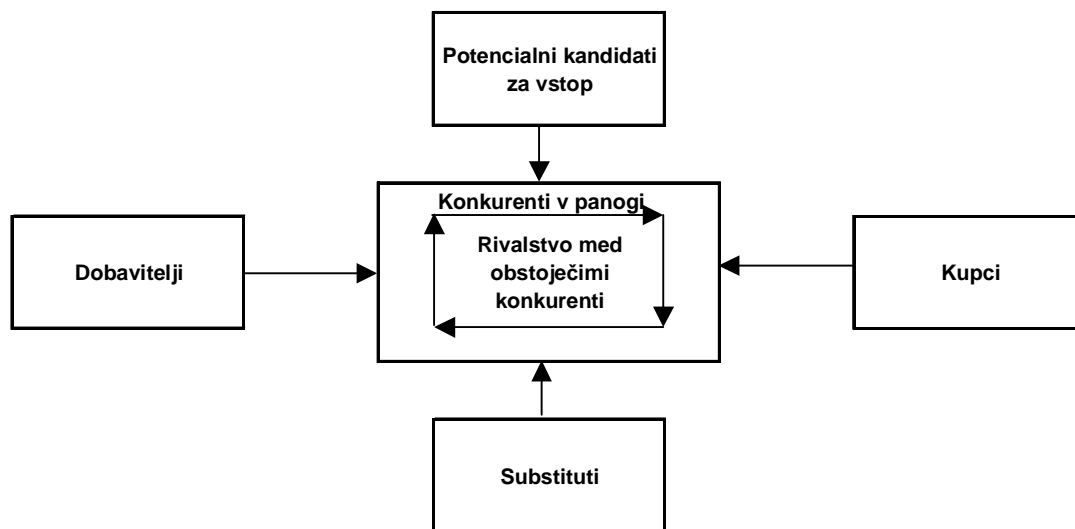
#### *Kupci proizvodov panoge DL 31.200*

Močni kupci lahko dosežejo ugodno ceno in podjetjem iz panoge zmanjšujejo morebitni dobiček. Povzročijo lahko, da podjetja drugo z drugim tekmujejo, da bi dobila posel, in uporabljajo svojo moč, da bi kupci od njih imeli še druge koristi, na primer izboljšave kakovosti, kredite itd. Panoga v okviru DL 31.200 je izrazito izvozno usmerjena, zato kupci niso razpršeni samo po slovenskem ozemlju, ampak jih najdemo tudi izven meja naše države. Med uporabniki najdemo potrošnike, montažerje, industrijska podjetja in elektrodistribucije, ki vršijo pritiske na proizvajalce. Njihov glavni interes je nabava po zmerni ceni, kratki dobavni roki in visoka kvaliteta izdelkov. Seveda pa obstaja še nenehna težnja po novih, boljših in tehnično izpopolnjenih proizvodih. Odločilen dejavnik pritiska s

strani odjemalcev ni cena proizvoda, temveč kakovost, ki je standardizirana in primerno zahtevano certificirana. Med glavne odjemalce na slovenskem trgu štejemo podjetja elektrodistribucije, elektropodjetja za prenos električne energije, proizvajalce sredjenapetostne opreme ter industrijo.

Pogajalska moč kupcev ni posebno močna, vendar lahko zaradi različnih oblik integracij med kupci v prihodnosti pričakujemo njihovo večjo pogajalsko moč.

**Slika 2:** Strukturna analiza panoge



**Vir:** Thompson, Strickland, 1999, str. 77.

#### *Dobavitelji panogi DL 31.200*

Podobno kot kupci lahko dobavitelji bistvenih surovin, strateških repromaterialov postavljajo visoke cene, kar pripelje do manjšega dobička zaradi višjih stroškov. Dobavitelji imajo interes doseči dobro ceno in poslovati z dobičkom. Njihova želja je tudi biti in ostati glavni dobavitelj, poleg tega pa zahtevajo kratke plačilne roke ali takojšnje plačilo. Podjetja v panogi z vidika kakovostnejših, zanesljivejših in cenovno ugodnejših nabav vzpostavljajo kooperacijske odnose z dobavitelji. Po drugi strani se vrši pritisk podjetij na dobavitelje z namenom pridobiti čim bolj kakovostne sestavne dele. V obravnavani panogi prevladujejo dobavitelji barvnih kovin, črne metalurgije, plastike, embalaže in energetskih virov. Dobavitelji v panogi DL 31.200 nimajo velikega vpliva na gibanje cen surovin, kajti večina le-teh se oblikuje na borzi.

Pogajalska moč dobaviteljev ni velika, vendar se s trendi globalizacije in internacionalizacije povečuje.

#### *Substituti proizvodov panoge DL 31.200*

Pod pojmom substitut ali nadomestek razumemo nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot proizvod, ki ga panoga proizvaja. Če nadomestki pomenijo resno grožnjo, bodo podjetjem znotraj panoge preprečili dvig cen. V panogi se pojavljajo novi proizvodi, ki večinoma zamenjujejo obstoječe proizvode, le redko pa širijo dosedanji trg. Torej gre predvsem za

zniževanje stroškov in uvajanje racionalnejših proizvodov. Zaradi izvozne naravnosti se v panogi pričakuje intenzivna razvojna usmerjenost in inovativnost.

Na osnovi analize vseh petih vplivnih dejavnikov panogo DL 31.200 ocenjujem kot srednje privlačno. Po eni strani je privlačna zaradi razmeroma majhne pogajalske moči kupcev in dobaviteljev. Manj privlačna je zaradi visoke stopnje konkurence v panogi, vse večje konkurence na področju investicij v modernizacijo (naraščanje porabe elektronskih komponent v svetu) ter pojavljanja novih nadomestkov. Na privlačnost panoge kaže tudi možnost uporabe tehnologij, ki ne obremenjujejo okolja, istočasno pa je lega slovenskih proizvajalcev za proizvode po specifičnih zahtevah ugodna. Panoga je nekoliko manj privlačna z vidika manjših podjetij, ki so premajhna, da bi izkoristila prednosti proizvodnje v velikem obsegu. Podjetja se bodo morala v prihodnosti spoprijeti s svetovno konkurenco in vzpostavljati poslovne vezi z drugimi podjetji.

## **4.2 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA**

Analiza notranjega okolja dejansko pomeni analizo podjetja in procesov znotraj njega. Najprej bom analiziral ekonomsko uspešnost podjetja, kasneje bom na osnovi ocene posameznih podstruktur opredelil prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.

### **4.2.1 Poslovna (ekonomska) uspešnost podjetja Mehanika Trbovlje**

Z izbiro kazalnikov ekonomske uspešnosti sem poskušal na najbolj smiseln način analizirati poslovanje podjetja. Podlaga za izračunavanje sta revalorizirani bilanci stanja in uspeha (glej prilogi 1 in 2) ter opredelitve kazalnikov, ki so skupaj s formulami prikazani v prilogi 3.

Od leta 1997 do leta 1999 je bil za celotne prihodke podjetja Mehanika Trbovlje značilen trend padanja (glej tabelo 7). Negativni trend se je po letu 1999 zaustavil in prodaja se je po treh letih realnega upadanja zopet povečala za 18,5 % v letu 2000.

Podobno se je gibala tudi produktivnost dela, ki je izračunana kot razmerje med poslovnimi prihodki ter povprečnim številom zaposlenih. Produktivnost dela se je v letu 2000 glede na leto 1999 povečala za 15,6 %, kar gre pripisati tudi večji učinkovitosti in intenzivnosti dela.

Gospodarnost (ekonomičnost) poslovanja nam pove, kaj je bilo doseženo z določenimi potroški. Količnik ekonomičnosti je bil v vseh letih pod vrednostjo ena, kar pomeni, da je imelo podjetje v proučevanem obdobju vedno večje celotne odhodke v primerjavi s celotnimi prihodki.

Pri donosnosti gre za pojasnitev, kaj je bilo doseženo (čisti dobiček ali izguba) glede na določen vložek podjetja (sredstva, kapital). Pri kazalnikih donosnosti vidimo, da sta imela v proučevanem obdobju oba negativno vrednost zaradi nastale čiste izgube podjetja. Tako ROA kot ROE sta v obdobju od 1997 do 1999 hitro padala. V letu 2000 je bilo vidno rahlo povečanje vrednosti kazalnikov, predvsem zaradi povečanja celotne gospodarnosti.

Čista donosnost kapitala in čista donosnost sredstev Mehanike sta bili v letu 2000 negativni. Donosnost poslovanja je močno padla pod povprečno donosnost poslovanja podjetij, ki spadajo v podskupino dejavnosti DL 31.200. V tej dejavnosti je čista donosnost kapitala v letu 2000 znašala 4,24 %, čista donosnost sredstev pa 2,93 % (Poslovanje Mehanike v letih 2000 in 1999 v primerjavi s poslovanjem primerljivih slovenskih podjetij, podjetij iz bližnje okolice in tujih konkurentov, 2001).

**Tabela 7:** Vrednosti pomembnejših kazalnikov ekonomske uspešnosti podjetja Mehanika Trbovlje v obdobju od leta 1997 do leta 2000

(v 000 SIT oz. v %)

KAZALNIKI	1997	1998	1999	2000
povprečno št. zaposlenih	213	196	183	184
osnovni kapital (v 000 SIT)	265.090	265.090	265.090	265.090
celotni prihodki (v 000 SIT)	853.365	749.656	635.737	753.050
čisti dobiček v (v 000 SIT)	-70.967	-79.550	-212.450	-142.959
čista donosnost kapitala (v %)	-12,42	-14,46	-47,67	-47,00
čista donosnost sredstev (v %)	-9,71	-10,91	-32,48	-24,16
celotna gospodarnost	0,9232	0,9041	0,7495	0,8404
gospodarnost poslovanja	1,0132	0,9387	0,7781	0,8524
prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	836.806	732.595	615.811	715.834
produktivnost (v 000 SIT na zap.)	3.929	3.738	3.365	3.890
letna stopnja rasti produktivnosti dela (v %)	...	-4,90	-9,90	15,60

**Vir:** Bilance stanja in uspeha podjetja Mehanika Trbovlje za leta od 1997 do 2000, (glej prilogo 3)

Na podlagi opravljene analize kazalnikov ekonomske uspešnosti ugotavljam, da je poslovna uspešnost Mehanike Trbovlje v obdobju od 1997 do 1999 močno padala. V letu 2000 se je uspešnost poslovanja nekoliko izboljšala, vendar je vseeno ostala na zelo nizki ravni in močno pod povprečjem v panogi DL 31.200.

#### **4.2.2 Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja Mehanika Trbovlje**

V okviru ocenjevanja prednosti in slabosti proučevanega podjetja se bom osredotočil na analizo oziroma ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja, ki jih bom preučil do take mere, da bom na koncu iz njih lahko izluščil glavne prednosti in slabosti podjetja.

##### **4.2.2.1 Analiza podstrukture proizvodov**

Podjetje Mehanika Trbovlje ima sorazmerno širok proizvodno-prodajni program, saj se na izhodu srečuje z 2938 različnimi vrstami in različicami gotovih proizvodov, na vhodu pa s



približno 2000 polproizvodi v proizvodnji. Program v grobem lahko razdelimo na tri velika programska področja: odvodniki prenapetosti, varovalke in oprema za SKS. Analiza bo temeljila na kazalnikih, ki so prikazani v tabeli 8.

### *Odvodniki prenapetosti*

Za program odvodnikov prenapetosti velja, da gre za tehnološko zahtevne proizvode, kjer se pri uporabnikih pojavljajo visoke zahteve glede kakovosti. Potrebni so dragi mednarodni atesti, za proizvodni proces je značilna visoka tehnologija. Panoga zelo hitro raste. Mehanika Trbovlje se na tem področju srečuje z zelo močnimi svetovnimi proizvajalci, ki imajo poleg velike finančne moči tudi velik tehnični vpliv na končne kupce, kajti s tem lahko sodelujejo pri pisanju tehničnih standardov (IEC, VDE, VSS, NEMA, ANS itd.), kar je ključnega pomena pri pridobivanju poslov. So sodobno opremljeni, in zaradi tega bolj produktivni, kar jim omogoča visoko cenovno konkurenčnost. Glede na veliko serijsko proizvodnjo imajo tudi cenejše vhodne materiale.

Pri programu odvodnikov prenapetosti, ki je tehnološko in razvojno zahteven program, je pomemben lastni razvoj in proizvodnja ZnO-upora, kar je Mehaniki uspelo doseči pred dvema letoma. Program ima visoko dodano vrednost.

### *Varovalke*

Varovalke so glede kakovosti in tehnologije zahtevni proizvodi. Panoga je v porastu. Prevladuje velika konkurenca, program ima dokaj visoko dodano vrednost. Podjetje se srečuje predvsem s konkurenti z veliko serijsko proizvodnjo, in tako z manjšimi relativnimi proizvodnimi stroški, kar jim izboljšuje konkurenčnost na trgu. V tej panogi se podjetje pogosto srečuje tudi z zelo nizkimi cenami romunskih, madžarskih, indijskih in turških nekvalitetnih porcelanskih cevi, ki lahko vplivajo na ceno v smeri njenega tudi do 50-odstotnega znižanja.

Program varovalk je druga najpomembnejša izvozna skupina. Smotrno bi bilo povezovanje z dobavitelji porcelanskih vezi (ETI, d.d., Izlake, Fabrika porcelana Arandjelovac) oz. selitev proizvodnje na področje nizko plačane delovne sile (ZRJ). S tem bi podjetje pridobilo večjo konkurenčno prednost, kar pomeni boljši finančni rezultat.

### *Oprema za SKS*

Gre za nizko donosne izdelke, kjer je potrebna stroškovna učinkovitost in manjše tehnološko znanje. Panoga raste, v njej pa je prisotna velika konkurenca ter široka paleta proizvodov. Dobiček se ustvarja le v primeru ekonomije zelo velikega obsega. Podjetje Mehanika Trbovlje se srečuje predvsem s proizvajalci iz bivše Jugoslavije, ki so prekopirali program Mehanike in ga zaradi nizkih stroškov dela tudi uspešno tržijo. Na drugi strani pa proizvajalci iz Evrope dosegajo zelo visoko kakovost svojih proizvodov. V primeru SKS-opreme, ko gre za materialno intenziven program, njegovo konkurenčno prednost povečuje nizko plačana delovna sila in uporaba sekundarnih surovin. Vendar se omenjeni konkurenti iz bivše Jugoslavije s ciljnim kupci še ne povezujejo dolgoročno, in tako ne gojijo ustreznih poslovnih odnosov.

Pri programu SKS mora podjetje obdržati dominanten položaj pri kupcih v Sloveniji. Pri teh proizvodih je najpomembnejši faktor nizka cena, vendar v Mehaniki Trbovlje poskušajo pridobiti konkurenčno prednost tudi s kvaliteto in mednarodnimi atesti.

**Tabela 8:** Kazalniki kakovosti podstrukture proizvodov

(v 000 SIT)

SKUPINE PROIZVODOV		Odvodniki prenapetosti	Varovalke	SKS oprema	SKUPAJ
<b>Značilnosti programa</b>		Tehnološko zahtevni proizvodi, potrebni dragi mednarodni atesti, visoka tehnologija proizvodnje	Kvalitetno in tehnološko zahtevni proizvodi, velika konkurenčnost, nizka dodana vrednost, zelo široka paleta proizvodov	Nizko donosni proizvodi, potrebna stroškovna učinkovitost in delno tehnološko znanje, velika konkurenčnost, široka paleta proizvodov	...
Letna prodaja	leto 1998	154.934	79.495	151.571	<b>386.000</b>
	leto 1999	147.556	83.679	148.599	<b>379.834</b>
	leto 2000	171.410	88.301	90.368	<b>350.079</b>
	leto 2001*	612.859	159.743	143.732	<b>916.334</b>
	leto 2002*	631.245	175.717	145.888	<b>952.850</b>
Delež v skupni prodaji v %	leto 1998	40,10	20,60	39,30	<b>100,00</b>
	leto 1999	38,80	22,00	39,20	<b>100,00</b>
	leto 2000	49,00	25,20	25,80	<b>100,00</b>
	leto 2001*	66,90	17,40	15,70	<b>100,00</b>
	leto 2002*	66,20	18,40	15,30	<b>100,00</b>
Letna stopnja rasti prodaje v %	leto 1998	...	...	...	...
	leto 1999	-4,76	5,26	-1,96	<b>-1,60</b>
	leto 2000	16,17	5,52	-39,19	<b>-7,83</b>
	leto 2001*	257,54	80,91	59,05	<b>161,75</b>
	leto 2002*	3,00	10,00	1,50	<b>3,98</b>
Povprečna letna stopnja rasti prodaje v %	obdobje 1998-2002	42,07	21,93	-0,95	<b>25,35</b>
Dodana vrednost	leto 1998	...	...	...	...
	leto 1999	117.226	40.022	91.584	<b>248.832</b>
	leto 2000	136.177	42.233	55.695	<b>234.105</b>
	leto 2001*	486.887	76.403	88.584	<b>651.874</b>
	leto 2002*	501.494	84.043	89.913	<b>675.450</b>
Delež dodane vrednosti v %	leto 1998	...	...	...	...
	leto 1999	47,11	16,08	36,81	<b>100,00</b>
	leto 2000	58,17	18,04	23,79	<b>100,00</b>
	leto 2001*	74,69	11,72	13,59	<b>100,00</b>
	leto 2002*	74,25	12,44	13,31	<b>100,00</b>
Povprečno št. zaposlenih (čista proizvodnja brez režije)		23	15	10	<b>48</b>
Konkurenca		vse hujša	vse hujša	huda	...

\* planirane vrednosti

**Vir:** Bilance uspeha Mehanike Trbovlje za obdobje od 1998 do 2000, Strateški načrt podjetja Mehanika Trbovlje, 2001.

Proizvodni program podjetju ponuja določene prednosti in slabosti. Prednosti so v razvejanosti proizvodnega programa, ki zmanjšuje odvisnost podjetja od enega proizvoda, dosežena je visoka kakovost proizvodov, obstajata kompatibilnost in sinergija med proizvodi (predvsem na tržnem področju – skupne prodajne poti) ter visoka dodana vrednost vsaj pri eni skupini proizvodov, tj. odvodniki prenapetosti. Slabosti proizvodne podstrukture se kažejo v slabi tehnološki opremljenosti, slabem razmerju med zahtevnostjo in vrednostjo dela ter nedoseganju količin velikega obsega. Prispevek podstrukture proizvodov k celotni uspešnosti podjetja bi na podlagi omenjenih ugotovitev ocenil kot srednje velik.

#### **4.2.2.2 Analiza tržne podstrukture**

Tržno podstrukturo bom analiziral s pomočjo ocenjevanja različnih vidikov trženja podjetja. Izpostavil bom najpomembnejše za podjetje Mehanika Trbovlje.

##### *Splošne specifikacije proizvodov*

Mehanika mora biti kot proizvajalec proizvodov za prenos in razdeljevanje električne energije močno usmerjena v zagotavljanje kakovosti proizvodov. Uvedeni in od leta 2000 tudi certificirani sistem zagotavljanja kakovosti po modelu ISO 9001 daje kupcem zaupanje v ponudbo kakovostnih proizvodov in storitev. Ustreznost proizvodov dokazujejo s pridobitvijo nacionalnih certifikatov (VDE, BS, VEMA itd.). Pri pridobivanju dokazil, da so njihovi proizvodi izdelani po IEC-standardih, se poslužujejo mednarodno priznanih inštitutov (CESI Milano, KEMA Nizozemska, VAM Graz itd.). Podjetje odjemalcem in uporabnikom nudi širok spekter predprodajnih in poprodajnih storitev, kamor štejem projektiranje, izobraževanje, servisne storitve, garancije itd.

##### *Odnos med prodajno ceno in kakovostjo proizvoda*

Proizvodi Mehanike so visoko kakovostni in zelo prepoznavni, saj se na trgu pojavljajo že petdeset let. Proizvedeni so iz najkvalitetnejših materialov, ki so zelo dragi. Proizvodi Mehanike so zaradi tega razvrščeni v višji cenovni razred. Slabost tega je, da predvsem uporabniki iz bivše Jugoslavije postavljajo na prvo mesto ceno, in ne kvaliteto oziroma varnost in zanesljivost delovanja. Značilnost tržišč, kjer je prodaja največja, je tudi v tem, da so izredno rizična, da je kreditiranje kupcev običajno in visoko in da so kupci slabo likvidni, kar zelo vpliva na končno ceno proizvodov.

##### *Razmere na ciljnih trgih*

Mehanika proda v Sloveniji 53 %, v bivši Jugoslaviji 36 % in na drugih trgih 11 % celotne prodaje (Strateški načrt organizacije Mehanika Trbovlje, 2001). Med tujimi trgi so v ospredju trgi bivše Jugoslavije, ki so politično, gospodarsko in ekonomsko izredno nestabilni. Zaradi tujih donacij pa se tudi na teh trgih konkurenca močno povečuje.

Poglavitni način spremljanja razmer na ciljnih trgih predstavljajo povratne informacije kupcev, razne predstavitve in tehnične prezentacije, vprašanja in ankete. Pomembna je tudi raziskava tržišča, industrijskih in tehnoloških trendov ter analiza konkurence.

Mehanika spada med srednje velika podjetja in ima klasično organizacijsko strukturo, ki izhaja iz pogojev delovanja in orientiranosti na tržišče iz preteklosti, zato podjetje še nima vzpostavljene funkcije trženja oz. marketinga. Dejavnosti, ki naj bi jih opravljal celostno zasnovan marketing (politika in razvoj izdelkov, distribucija in prodaja, komuniciranje, marketinški informacijski sistem), vrši funkcija komerciale. Ostale dejavnosti podsistemov opravlja osebje komerciale, ki je razdeljena na domači in tuji trg.

### *Prodajne poti*

Program Mehanike ima vse značilnosti množične velikoserijske proizvodnje. Uporabniki proizvode potrebujejo (uporabljajo) v majhnih količinah, zato jih podjetje prodaja izključno preko veletrgovcev in posrednikov. Zaradi likvidnostnih in finančnih težav ter svoje boljše oskrbe se tudi nabava usmerja predvsem na obstoječe veletrgovce (kompenzacije).

### *Trženjsko komuniciranje*

Najmočnejša aktivnost v komunikacijskem spletu je osebno komuniciranje, s katerim želi podjetje čimbolj neposredno komunicirati z veletrgovci, posredniki in porabniki. Ostale oblike komuniciranja (ekonomska propaganda, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostjo) se koristijo le v najmanjšem obsegu. Imajo svoj katalog, CD, nastopajo samostojno ali s partnerjem na manjših lokalnih sejmih in predstavitev. Občasno sponzorirajo razne prireditve in športne klube. Zaradi slabših poslovnih rezultatov pa se v zadnjem času v javnih občilih pojavljajo neugodna (nekontrolirana) sporočila o podjetju.

### *Prodajno osebje*

Prodajno osebje v Mehaniki je le delno primerno tehnično in ekonomsko izobraženo. Ciljno je usmerjeno na določena prodajna področja, kjer ima podjetje tudi svojega lokalnega prodajnega inženirja. Organizacija je takšna, da so jasno opredeljene odgovornosti in pooblastila ter potrebe nadomeščanja. Na prodajnem področju je zaposlenih pet ljudi. Podrobna analiza dela ne obstaja, kakor tudi ne ocena zadovoljstva vodstva in kupcev s prodajnim osebjem.

### *Odjemalci*

Mehanika Trbovlje proizvaja specifične proizvode in se tako srečuje z odjemalci iz različnih okolij, različnih velikosti in različne finančne moči.

Sestav odjemalcev bo predstavljen po posameznih programskih področjih.

**Odjemalci odvodnikov prenapetosti** so velika trgovska podjetja (npr. Elektronabava Ljubljana, d.d., Brodomerkur Split) z dominantnim položajem v elektrodistribuciji. To posebej velja za trge Slovenije in Hrvaške, kjer prodaja poteka izključno na podlagi javnih naročil oz. tenderjev. Pomemben je vpliv na razpisane pogoje in komisije v elektrodistribucijah. Tam se podjetje srečuje s priznano tujo konkurenco. Tretji največji odjemalec je manjše podjetje (Micom Elektronics Ljubljana), ki ima posredniško funkcijo za velike in pomembne trge (Slovenijo, Azijo in trge bivše Jugoslavije). Ocenjujem, da bi s pravo poslovno politiko in strategijo Mehanika Trbovlje v Sloveniji in na trgih bivše Jugoslavije lahko prevzela vodilno mesto. Cilj podjetja je povečati tržni delež pri vseh

odjemalcih, posebno še ob ugodnih trendih razvoja in z uvedbo novih tehnologij na področju odvodnikov prenapetosti (gre za prehod iz SiC- na ZnO-tehnologijo).

**Odjemalci varovalk** so velika trgovska podjetja in posredniki za tuje trge. Vsa so prodajno usmerjena predvsem na podjetja elektrodistribucije in industrije. Pri teh odjemalcih v podjetju računajo na povečanje tržnega deleža, predvsem zaradi pridobitve ISO 9001.

**Odjemalci za program SKS** so trgovska podjetja, kjer se podjetje srečuje izključno s konkurenti iz slovenskega in hrvaškega prostora. Ti se zavedajo svoje konkurenčne prednosti. Pri prodaji tega programa je zelo pomemben vpliv cen, blagovne znamke in vloga veletrgovca pri elektrodistribucijah. Cilj Mehanike je predvsem povečati tržni delež pri odjemalcih, ki zahtevajo kvaliteto, nove proizvode, ugodne plačilne pogoje in hitre odzivne čase.

Proizvodi podjetja Mehanika so visoko kakovostni. Podjetje veliko vlaga v sistem zagotavljanja kakovosti in pridobivanje mednarodnih znakov kakovosti. Mehanika je preveč odvisna od samo dveh tržnih področij, ki sta zelo rizični in nestabilni. Podjetje je klasično organizirano in nima sistematične raziskave, informiranosti in analize o tržnih gibanjih in zadovoljstvu kupcev. Trženjsko komuniciranje je usmerjeno samo na osebno prodajo. Podjetje premalo aktivno koristi brezplačno komuniciranje z javnimi občili ter vse druge oblike pospeševanja prodaje. Slabo spremlja usodo ponudb ter ne izvaja analize njihovega neuspeha. Zaradi visokih vlaganj v kvaliteto proizvodov in potrebnih boljših rezultatov na prodajnem področju mora bistveno več narediti na področju izobraževanja prodajnega osebja. Na podlagi zbranih ugotovitev sklepam, da tržna podstruktura s svojo dejavnostjo ni pripomogla k poslovni uspešnosti podjetja in jo ocenjujem kot podpovprečno.

#### ***4.2.2.3 Analiza tehnološke podstrukture***

Zaradi hitrega tehnološkega napredka in velikega števila konkurentov, ki se nahajajo v panogi, je tehnološka podstruktura izjemno pomembna za vsako podjetje. Pri tem pa je vlaganje v to podstrukturo ne le odraz miselnosti, ampak splošni trend v panogah nasploh, če podjetje želi preživeti ali izboljšati svoj tržni položaj.

Lokacija proizvodnih prostorov je v zgradbi, ki ima to pomanjkljivost, da je v nadstropjih. Posamezne faze proizvodnje se izvajajo po nadstropjih, kar negativno vpliva na optimalno izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti. Poleg tega so visoki stroški transportnih poti. V zadnjem času je Mehanika pristopila k študiju tega problema in na tem področju že poskuša izvajati tehnološko posodobitev. V bodoče naj bi bil v enem nadstropju prisoten en proizvodni program. Optimalna izkoriščenost objektov, opreme in ostalih virov se v podjetju določi z operativnimi plani, na osnovi katerih načrtujejo ustrezne prostorske razporeditve po posameznih enotah.

Nabavna služba spada pod komercialni sektor. Njen glavni cilj je zagotavljanje kakovostnih materialov in surovin, njena naloga pa je tudi negovanje odnosov z dobavitelji in raziskovanje nabavnih tržišč. V nabavni službi dobavitelje ocenjujejo po standardih ISO (ocenjevanje s pomočjo anket), nato pa jih razvrščajo v razrede (A, B in C). Podjetje večino surovin in materiala kupuje preko večjih trgovskih hiš doma in v tujini, saj je za proizvajalce količinsko nezanimiv kupec. Tako se pri posrednikih dosegajo ugodnejše cene, kot bi se pri samih proizvajalcih.

Stopnja avtomatizacije je premajhna. V bodoče bo podjetje vlagalo v povečanje le-te pri *odvodnikih prenapetosti* (povečanje stopnje avtomatizacije na področju silikoniranja), *SKS-opremi* (z dragih materialov aluminija poskušajo preiti na plastične dele) in *varovalkah* (uvedba avtomatskih strojev za navijanje srebrnega traku).

Vse kapacitete so znatno premajhne, zato bo Mehanika v bodoče več investirala v nakup strojev in ne bo povečevala števila proizvodnih delavcev.

Služba kontrole spada neposredno pod upravo oz. direktorja. V proizvodnji je organizirana medfazna in končna kontrola, vsak delavec pa ima nalogo, da sprotno sam kontrolira svoje delo.

Tehnična kakovost proizvodov je na visokem nivoju, saj ima Mehanika Trbovlje lastno preizkuševališče. Vsak proizvod ima svoj evidenčni list, na katerem so podatki o rezultatih testiranj.

Najpomembnejša prednost podjetja na področju tehnologije je torej v visokokakovostnih proizvodih in dokaj kvalitetni nabavni službi, ki ima nalogo zagotavljati kvalitetne materiale. V podjetju poskušajo optimalno izkoriščati proizvodne zmogljivosti, in s tem zniževati stroške na enoto proizvoda. Kaže se tudi želja po naraščajoči avtomatizaciji, ki bi odpravila številna rutinska dela in povečala produktivnost zaposlenih. Vendar so prisotne tudi številne slabosti, predvsem na področju lokacije poslovnih prostorov (v nadstropjih), še vedno premajhni stopnji avtomatizacije, premajhnih kapacitetah itd. Na osnovi vsega navedenega ocenjujem, da je treba tehnološki podstrukturi pripisati oceno podpovprečno.

#### ***4.2.2.4 Analiza raziskovalno-razvojnne podstrukture***

Mehanika proizvaja tehnološko zahtevne proizvode (ZnO-varistorje, silikone, izolatorje, odvodnike prenapetosti itd.). Uporabniki stalno spremljajo stopnjo razvoja tehnologije, zato morajo biti v razvoj proizvoda v podjetju vključeni vsi razpoložljivi resursi. V podjetju stremijo k temu, da so nosilci inovacijske dejavnosti vsi zaposleni. Na osnovi izdelanega pravilnika o inovacijah je vsaka inovacija nagrajena v obliki pohval, napredovanj, denarnih nagrad itd. Mehanika redno prijavlja inovacije na Gospodarsko zbornico Slovenije, kjer so prejeli že tri nagrade. Bistvo vsega tega je, da se zaposleni zavedajo, da v primeru nadomestitve dragih repromaterialov s cenejšimi ob isti kakovosti proizvodov ostane več denarnih sredstev za njihove plače.

Velik problem za raziskave in razvoj ter certificiranje proizvodov v Mehaniki predstavlja pomanjkanje finančnih sredstev. Skrbno morajo pretehtati, katere proizvode bodo razvijali sami oz. skupaj z drugimi podjetji (licence). Veliko slabost predstavlja selekcioniranje množičnih idej, kajti včasih se zgodi, da še tako dobro idejo opustijo. Dodatna slabost je premalo natančna tehnična, tehnološka in tržna definicija novega proizvoda. Mehanika mora pristopiti k projektu, katerega naloga bo izboljšanje njihove usmeritve h kupcem. Med prednostmi lahko poudarimo dejstvo, da so nosilci inovacijske dejavnosti vsi zaposleni v podjetju, in ne samo določena skupina ljudi, ki je za to nalogo odgovorna. Raziskovalno-razvojnna podstruktura v zadnjih letih ni bistveno prispevala k uspešnosti podjetja, zato jo ocenjujem kot podpovprečno.

#### 4.2.2.5 Analiza finančne podstrukture

Ocena finančne podstrukture dejansko pomeni analizo računovodskih izkazov podjetja. Za finančno podstrukturo lahko rečemo, da prikazuje uspešnost ali neuspešnost tudi vseh ostalih podstruktur v podjetju, pri njeni oceni pa se navadno naslonimo na znana finančna razmerja. Moja analiza bo temeljila na izračunu kazalnikov strukture virov, kazalnikov plačilne sposobnosti, kazalnikov solventnosti ter kazalnikov obračanja sredstev (Tabela 9).

**Tabela 9:** Kazalniki finančne bonitete podjetja Mehanika Trbovlje v obdobju 1997–2000

KAZALNIKI	LETO			
	1997	1998	1999	2000
st. zadolženosti v %	23,08	26,10	38,92	58,17
st. kapitalizacije v %	76,92	73,90	61,08	41,83
kratkoročni koeficient	2,96	2,37	1,29	0,81
hitri koeficient	0,98	0,78	0,68	0,38
koef. kapitalske pokritosti stalnih sredstev	1,84	1,71	1,16	0,77
koef. dolgoročne pokritosti stalnih sredstev	1,92	1,76	1,20	0,81
koef. dolgoročne pokritosti	1,00	0,93	0,84	0,56
koef. obračanja poslovnih sredstev	1,14	1,00	0,94	1,21
koef. obračanja zalog	2,99	2,61	3,03	5,22
koef. obračanja terjatev do kupcev	5,99	5,87	4,94	5,90

**Vir:** (glej priložo 4).

S *stopnjo zadolženosti* in *stopnjo kapitalizacije* ocenjujemo strukturo virov v podjetju. Stopnja kapitalizacije nam pove delež lastnega kapitala v celotnih virih sredstev, stopnja zadolženosti pa delež tujih virov v celotnih virih. Priporočljivo je, da naj bi bila deleža lastnih in tujih virov približno 50 % celotnih virov sredstev. Stopnja zadolženosti odraža kreditno sposobnost podjetja, in sicer predstavlja manjša zadolženost podjetja njegovo večjo kreditno sposobnost. V podjetju Mehanika Trbovlje je imela stopnja kapitalizacije v obdobju od 1997 do 1999 tendenco hitrega upadanja, v letu 2000 pa je zdrsela pod priporočljivo mejo 0,50. Zadolženost podjetja se je v proučevanem obdobju povečevala, tako da je stopnja zadolženosti v letu 2000 dosegla vrednost 0,58. Rast te stopnje je posledica povečevanja kratkoročnih obveznosti iz financiranja ter kratkoročnih obveznosti iz poslovanja med tujimi viri, kajti podjetje je poslovalo z izgubo, in je potrebovalo sredstva za izvajanje celovitega prestrukturiranja.

Kazalniki plačilne sposobnosti in solventnosti pomenijo primerjavo bilančnih postavk z vidika ročnosti. Za podjetje naj bi veljalo, da morajo dolgoročni viri pokrivati dolgoročna sredstva, kratkoročni viri pa kratkoročna sredstva. Iz izračunanega *kratkoročnega koeficienta* vidimo, da je bila njegova vrednost najnižja leta 2000, ko je imelo podjetje

veliko izgubo. Torej je vrednost kratkoročnega koeficienta v letu 2000 padla pod ena, kar pomeni, da je imelo podjetje tekoče obveznosti večje od gibljivih sredstev za njihovo pokritje. Pri *hitrem koeficientu* od kratkoročnih sredstev v števcu odštejemo tista, ki imajo dolgoročni značaj (zaloge), in zato je vrednost koeficienta še nižja, kar kaže na slabo sposobnost pokrivanja tekočih obveznosti. Vrednost tega koeficienta je bila v proučevanem obdobju manjša od ena in je imela tendenco padanja.

Pri *koeficientu kapitalne pokritosti stalnih sredstev* gre za prikaz lastniškega financiranja stalnih sredstev. Koeficient je bil v obdobju od 1997 do 1999 večji od ena, kar pomeni, da so stalna sredstva financirali z lastnimi viri. To razmerje je bilo najslabše leta 2000, ko je lastniški kapital financiral le 77 % stalnih sredstev. Kapital naj bi bil vir sredstev, na katerega se lahko dolgoročno zaneseš, torej naj bi zadostoval za pokritje stalnih sredstev, ki so pomembna za dolgoročni obstoj. *Koeficient dolgoročne pokritosti stalnih sredstev* nam pove, ali vsaj kapital, dolgoročne obveznosti in dolgoročne rezervacije skupaj pokrijejo stalna sredstva. Iz izračuna vidimo, da je vrednost koeficienta v obdobju od 1997 do 1999 večja od ena, vendar je bila prisotna tendenca upadanja. Koeficient v letu 2000 pa je bil že manjši od ena, kar pomeni, da kapital skupaj z najetimi dolgoročnimi krediti ter dolgoročno zamaknjenimi plačili stalnih sredstev ni več pokrival v celoti (le 81-odstotno). Pri *koeficientu dolgoročne pokritosti* je poleg stalnih sredstev potrebno upoštevati še dolgoročne terjatve iz poslovanja ter zaloge (dolgoročni značaj zalog). Ta koeficient je v primerjavi s prejšnjimi kazalniki vseskozi neustrezen in ima že v letu 1997 vrednost samo ena. Sledi tendenčno padanje vrednosti tega koeficienta, ki v letu 2000 doseže vrednost le še 0,56.

Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari gospodarska družba z obstoječimi sredstvi. Torej kažejo na učinkovitost uporabe poslovnih sredstev podjetja. *Koeficient obračanja poslovnih sredstev* kaže na učinkovitost uporabe poslovnih sredstev podjetja. Če se ozremo na pretekla leta, vidimo, da je vrednost koeficienta padala do leta 1999. V letu 2000 pa se je popravila in znašala 1,21. Iz vrednosti *koeficienta obračanja zalog* za proučevano obdobje vidimo, da se je hitrost obračanja zalog zadnja tri leta izboljševala. Tako je bila leta 2000 vrednost prihodkov skoraj šestkrat večja od vrednosti zalog. Večji kot je *koeficient obračanja terjatev do kupcev*, manj časa preteče med prodajo in plačilom. Iz izračuna vidimo, da je vrednost koeficienta od leta 1997 do leta 1999 padala (v letu 1999 je znašala 4,94). V letu 2000 je koeficient narastel na 5,90, kar pomeni, da se je plačilna disciplina kupcev povečala.

Na podlagi izračunanih kazalnikov finančne podstrukture podjetja Mehanika Trbovlje sklepam, da je bila finančna boniteta podjetja v proučevanem obdobju slaba. Podjetje je v vseh letih poslovalo z izgubo, ki je bila največja v letu 1999, ko je znašala 212.450.000 SIT. S tem se je znašlo v velikih likvidnostnih težavah. Bistvena odstopanja od poslovanja v panogi DL 31.200 kažejo naslednji kazalniki finančne podstrukture: Mehanika Trbovlje je v letu 2000 poslovala s 58,17-odstotno stopnjo zadolženosti, medtem ko je le-ta v panogi DL 31.200 znašala v povprečju 31,40 %. Tudi finančna stabilnost Mehanike je v letu 2000 močno zaostajala za povprečjem v panogi, saj je koeficient kapitalne pokritosti stalnih sredstev v Mehaniki znašal 0,77, v panogi DL 32.200 pa 1,66 (Poslovanje Mehanike v letih 2000 in 1999 v primerjavi s poslovanjem primerljivih slovenskih podjetij, podjetij iz bližnje okolice in tujih konkurentov, 2001).

Finančna podstruktura ne prispeva k poslovni uspešnosti podjetja in na podlagi omenjenih ugotovitev obstajata dve poglobitni alternativni: **ali celovito prestrukturiranje te podstrukture Mehanike Trbovlje ali stečaj z likvidacijo tega podjetja.**



#### **4.2.2.6 Analiza kadrovske podstrukture**

Podjetje Mehanika Trbovlje deluje v panogi, ki zahteva precej visokostrokovnega kadra tako na vodstvenem kot tudi na nižjih nivojih in kjer prav vsi zaposleni predstavljajo najpomembnejši dejavnik uspešnega poslovanja podjetja. Politika zaposlovanja sledi cilju, da se sposobnosti zaposlenih približno ujemajo z zahtevami delovnih mest na vseh nivojih. Mehanika Trbovlje je imela v letu 2000 183 zaposlenih. Od tega ima 1,6 % zaposlenih dokončano visoko šolo, 4,4 % višjo šolo, 22,0 % srednjo šolo, 24,7 % je kvalificiranih delavcev, 31,3 % priučenih delavcev s končano osnovno šolo in 15,9 % priučenih delavcev z nedokončano osnovno šolo. Če povzamemo, skoraj polovica zaposlenih v Mehaniki Trbovlje (točno 47,3 %) je priučene delovne sile, nekaj manj (46,7 %) jih ima bodisi kvalifikacijo bodisi končano srednjo šolo, 6,0 % pa jih ima višjo ali visoko šolo (Temeljne usmeritve organizacije Mehanika Trbovlje, 2000). Če gledamo čisto proizvodnjo, brez režije, je na *programu odvodnikov prenapetosti* 23 zaposlenih, na *programu varovalk* 15 zaposlenih ter na *programu SKS* 10 zaposlenih. Razmerje med proizvodnimi delavci in režijo v podjetju sedaj znaša 2 : 1.

Sistem nagrajevanja in napredovanja je razdelan na osnovi pravilnika o plačah in sistematizaciji delovnih mest (evropska klasifikacija poklicev). Delavec z določeno stopnjo izobrazbe spada v določeni tarifni (plačilni) razred. Generalni direktor lahko glede na angažiranost ter uspešnost posameznega delavca izda novo pogodbo, ki delavca dodatno stimulira. Za doseganje boljše motivacije pri delu, in s tem boljših rezultatov dela je ta mehanizem zelo važen, vendar je tudi zelo težko izvedljiv zaradi težav z merjenjem. V Mehaniki so šele v zadnjem času pristopili k ureditvi tega prijema (nov Pravilnik o plačah), ki pa pomeni dodatne obremenitve oz. odgovornost za menedžment (osebne ocene) ter zahteva veliko časa (usklajevanje s Svetom delavcev). Vendar je za uresničitev zadanih smotrov osebno nagrajevanje nujno, ker vzpodbudi tekmovalnost med zaposlenimi, in tako pripomore k boljšim rezultatom dela. V podjetju so plače vseh zaposlenih vezane na realizacijo prodajnega plana. Imajo tudi osebno stimulacijo, ki jo po točno določenih kriterijih določi prvi predpostavljeni in podpiše uprava družbe (do +30 %). Seveda se pri osnovni plači upošteva še faktor gospodarnosti podjetja, ki je vezan na doseganja plana prodaje. Vodilni menedžment podjetja sestavljajo uprava – generalni direktor, poslovna sekretarka, direktor tehničnega sektorja, direktor gospodarsko računovodskega sektorja, komercialni direktor, vodja splošnega kadrovskega sektorja in vodja kontrole. Našteti imajo univerzitetno izobrazbo in vsi razpolagajo z izkušnjami, pridobljenimi s predhodnimi zaposlitvami v drugih podjetjih.

V podjetju je eden izmed ključnih problemov preveliko število zaposlenih glede na obseg proizvodnje oziroma prodaje. Predvideno je zmanjšanje števila zaposlenih v spremljevalnih službah, in sicer s prezaposlitvijo zaposlenih invalidov v organizacijo, s katero se podjetje že dogovarja, ter z znižanjem plač v režiji na dovoljeni minimum. Kadrovske podstrukture podjetja na temelju vseh navedenih delnih ocen ocenjujem kot podpovprečno. Poslovodstvo je podjetje vodilo slabo in je šele v zadnjem letu sprejemalo ukrepe za izboljšanje poslovanja. Poslovodna podstruktura je premalo ustvarjalna, usposobljena in iniciativna. Poslovodstvo podjetja bi ocenil kot podpovprečno.

#### **4.2.2.7 Analiza organizacijske podstrukture**

Organizacijsko podstrukture podjetja bom proučeval na podlagi organizacije kot kvalitativne lastnosti družbenih pojavov in odnosov, ki označujejo stanje v nekem podjetju.

Organizacijska podstruktura mora zagotavljati fleksibilno obnašanje izvajalcev nalog (Lipičnik, 1993, str. 52).

Izbira organizacijske strukture je odvisna od razmer, v katerih podjetje posluje. V Mehaniki so se odločili za klasično funkcijsko organizacijsko strukturo, pri občasnem izvajanju projektov pa se oblikuje tudi matrična organizacijska struktura. Poslovne funkcije imajo svoje ključne naloge. Ključne naloge tehničnega sektorja so razvijanje novih proizvodov, izboljšave obstoječih proizvodov, proizvodnja in z njo povezano skladiščenje ter priprava dela. Gospodarsko-računovodski sektor zajema finančne in računovodske aktivnosti ter kontroling. Ključne naloge komercialnega sektorja so prodajanje, nabavljanje in druge prodajno-nabavne aktivnosti. Med naloge kadrovskega sektorja štejemo splošne kadrovske naloge in informacijsko podporo celotnega podjetja.

Podjetje vodi in zastopa generalni direktor, katerega osnovna naloga je vodenje in zasledovanje dveh temeljnih ciljev – maksimizacije dobička in večanja premoženja na dolgi rok. Generalni direktor ima ob ponedeljkih, sredah in petkih svoje kolegije, na katerih delegira naloge, odgovornosti ter pooblastila v pisni ali ustni obliki. To zagotavlja dokaj učinkovito delovanje družbe in omogoča skupno oblikovanje in izvajanje strategije. Gre za roke in zadolžitve ljudi na posameznih delovnih mestih. Zelo pomembne so povratne informacije in vsak član kolegija ima nalogo poročati o rezultatih in posebnostih svojega dela.

Komuniciranje v okviru celotnega podjetja poteka v obliki sestankov, ki se odvijajo na najvišjem nivoju in končajo na sestankih vodstvenih delavcev in zaposlenih.

Obliko motivacije predstavlja sam stimulativen del pri plačah, ki je odvisen od uspešnosti posameznika, oddelka in podjetja. Vsak zaposleni jasno ve, kaj se od njega pričakuje in kako je za svoje delo nagrajen. Takšen sistem spodbuja samoiniciativnost in motivira zaposlene, da prispevajo k ciljem podjetja v največji možni meri.

Sistem planiranja je v podjetju organiziran tako, da vsak vodja naredi plan za svoj oddelek, temu pa sledi odobritev plana s strani vodstva podjetja. Ko so plani odobreni, sledi njihovo uresničevanje, nato pa vsak mesec primerjava doseženega s plani ter ugotavljanje vzrokov za nastale odmike. V primerih, ko se prikažejo odmiki od zastavljenih ciljev, se na osnovi tega sprejmejo odločitve o dopolnitvah strategije in načrtov.

Pri organizacijski podstrukturi bi izpostavil številne slabosti, ki se nanašajo predvsem na organizacijsko kulturo podjetja Mehanika Trbovlje. Zaposleni ne želijo tvegati in nositi odgovornosti za uresničitev svoje pobude, da bi delali hitreje, ceneje, bolj kreativno in bolj kakovostno. Vodilni v podjetju se ne odzivajo dovolj hitro na spremembe v okolju, istočasno se zaposleni ne želijo spreminjati in se ne potrudijo, da bi iz sprememb izluščili najboljše. Ko se pojavijo določene slabosti, jih podjetje ne odpravi dovolj hitro. Za podjetje je značilna klasična funkcijska organiziranost, ki se slabo odziva na spremembe v okolju. Na podlagi navedenih analitičnih ocen organizacijske podstrukture ocenjujem, da je njen prispevek k poslovni uspešnosti Mehanike Trbovlje podpovprečen.

#### ***4.2.2.8 Zbirna ocena prednosti in slabosti podjetja***

Podjetje Mehanika ima nekaj prednosti in številne slabosti na vseh področjih poslovanja. Redke prednosti se kažejo na področju proizvodnega programa, ki je dokaj razvejan. Med proizvodi obstaja sinergija. Proizvodi so kakovostni in prepoznavni na trgu, saj podjetje veliko vlaga v sistem zagotavljanja kakovosti. Mehanika ima pravilno izbrane prodajne poti in lasten razvoj.

Številne slabosti se kažejo v slabi tehnološki opremljenosti, slabem razmerju med zahtevnostjo ter vrednostjo dela in predvsem v nedoseganju količin velikega obsega. Mehanika je preveč orientirana na slovenski trg in visokorizični trg bivše Jugoslavije. Tržno komuniciranje temelji samo na osebni prodaji, hkrati je prodajno osebje premalo tehnično in ekonomsko usposobljeno. Organizacija proizvodnega procesa je slaba. Za področje tehnološke podstrukture je značilna prenizka stopnja avtomatizacije. Proces osvajanja novega proizvoda je nejasen, nedefiniran in prepočasen. Finančna boniteta podjetja je izredno slaba, kar povedo vrednosti kazalnikov finančne podstrukture podjetja. Na področju kadrovske podstrukture se pojavlja problem prevelikega števila zaposlenih in slabega vodenja posloводства podjetja. Veliko slabost predstavlja organizacija podjetja, ki temelji samo na klasični funkcijski organiziranosti, in je zato toga ter neuspešna.

#### ***4.2.3 Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti za podjetje Mehanika Trbovlje***

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se lahko pojavijo v prihodnosti, na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Podobno kot pri ocenjevanju prednosti in slabosti bom tudi tu razdelil celotni poslovni sistem podjetja na sedem podstruktur in vsako posamezno ocenil s stališča priložnosti in nevarnosti.

##### ***4.2.3.1 Podstruktura proizvodov***

Za utrditev in izboljšanje tržne pozicije in poslovanja podjetja bo potrebno izkoristiti tržne niše in osvajati nova tržišča za posamezne programe, seveda, ob pridobivanju sodobnih znanj in ob uvajanju novih načinov trženja in prodaje proizvodov in storitev. Z zaupanjem v kvaliteto in lastni razvoj ter s primerno tehnološko opremljenostjo in fleksibilnostjo se bo Mehanika Trbovlje morala spopasti z naraščajočo konkurenco, nizkimi cenami določenih proizvodov in storitev ter s slabimi plačniki. Na tem mestu naj omenim široko razvejan proizvodni program, kar predstavlja določeno nevarnost za podjetje v smislu pojavljanja vedno večjega števila novih proizvodov. Ker je potrebno širitev proizvodnega programa skrbno načrtovati, se podjetje v primeru zelo različnih potreb ne bi moglo dovolj hitro ustrezno odzvati. Torej bi tržno nišo zapolnila konkurenca, kar bi oslabilo njegov tržni položaj.

Iz tabele 8 je razvidna pričakovana rast prodaje vseh treh proizvodnih programov, ki temelji na razvoju oz. osvojitvi novih proizvodov, osvajanju novih tržišč (zahodne Evrope, Azije in bivše Jugoslavije), pridobitvi ISO 9001, kar je pogoj za nastopanje na mednarodnih trgih, in osvojitvi novih tehnologij v proizvodnji, kar ima za posledico zniževanje stroškov, in tako povečanje konkurenčnosti programov.

V nadaljevanju bom za vsako izmed programskih področij navedel pglavitne priložnosti in nevarnosti, ki se bodo lahko pojavljale v okolju podjetja.

### *Program odvodnikov prenapetosti*

Najprivlačnejši in tržno zanimiv program podjetja je program odvodnikov prenapetosti. Na tem področju je podjetje Mehanika v primerjavi s svojimi konkurenti malo podjetje, zato mora izkoristiti vse konkurenčne prednosti takšnega podjetja, kot so bližina kupcu, nižja cena in fleksibilnost proizvodnje. Priložnosti, ki se kažejo na tem področju, so zahtevana visoka kakovost proizvodov, možnost strateških povezav z drugimi podjetji, hitro razvijanje ter politično odpiranje trgov. Gre za perspektivno dejavnost, kjer je možnost razvoja tržišč in novih proizvodov zelo velika. Stopnja pokritja in dodana vrednost sta največji. Podjetje ima pri tem programu ugodne možnosti in mora v prihodnje okrepiti razvojno aktivnost.

Nevarnosti iz okolja, ki vplivajo na uspešnost podjetja, so predvsem vse močnejša konkurenca, tako na domačem kot na tujem trgu, očitno slabšanje gospodarskih razmer v smislu svetovne recesije, nestabilnost trgov v tranziciji ter vstop v Evropsko unijo in z njo povezana globalizacija.

### *Program varovalk*

Program varovalk je druga najpomembnejša izvozna skupina proizvodov podjetja. Priložnost se tu kaže predvsem v smotrnem povezovanju z dobavitelji porcelanskih cevi (tujimi in domačimi) in selitvijo proizvodnje na področje nizko plačane delovne sile (ZRJ). Drugi pomembnejši izzivi v okolju na področju varovalk so širina proizvodnega programa, velik tržni potencial in velike možnosti strateških povezav z uspešnimi podjetji. Pomembnejša izziva v okolju na področju varovalk sta še pričakovana rast povpraševanja in možnost razširitve tržnih področij.

Nevarnosti, ki pretijo podjetju, so globalizacija, pričakovano naraščanje konkurence in slaba plačilna sposobnost pomembnih kupcev.

### *Program SKS-opreme*

Za skupino proizvodov SKS je za prodajo in dodano vrednost značilna tendenca padanja. Mehanika ima vlogo vodilnega na slovenskem trgu, kjer je zelo pomembna tradicija, ime in ugled proizvajalca. Za ta program so značilni kratki dobavni roki in dobri prodajni kanali. Konkurenca je zelo huda. Na drugih trgih je vloga Mehanike pri tem programu manjša, konkurenca še močnejša in ni videti večjih možnosti za kakršnokoli izboljšanje položaja podjetja. Zahteve po občutnem znižanju cen se nadaljujejo. Ta program ne obeta boljše poslovne perspektive. Raziskovalno-razvojno dejavnost bo potrebno okrepiti za iskanje novega programa na področju SKS-opreme.

#### **4.2.3.2 Tržna podstruktura**

Glavna nevarnost pri tržni podstrukturi ne izvira neposredno iz okolja, temveč iz podjetja. Gre za slabost nepoznavanja svojih tržnih deležev in zanemarjanja analiz kupcev in konkurentov. Zaradi takšnega ravnanja se lahko zgodi, da na določene dogodke v okolju podjetje ne bo pozorno in bo s tem na izzive neustrezno pripravljeno. Nevarnost podjetju grozi zaradi trendov globalizacije, ki povzroča, da bodo posamezna področja obvladovala povezana podjetja oziroma multinacionalke. Majhna in novo nastala podjetja težijo k združevanju zaradi prihrankov obsega oziroma skupnega opravljanja nekaterih poslovnih funkcij.

Mehanika ima možnost zgraditi imidž kot podjetje, ki je sposobno rešiti probleme svojih kupcev. Za uresničitev tega cilja morajo marketing oz. komercialni sektor okrepiti strokovno usposobljeni ljudje, ki bodo postali kompetentni sogovorniki kupcev in bodo sposobni pridobiti ustrezne (prave) tržno usmerjene informacije za odločanje. Torej mora menedžment podjetja izkoriščati posamezne možnosti, ki se kažejo na področju rabe informacijskega sistema, izkoriščanja interneta za predstavitev podjetja in možnost povečanja aktivnosti na sejmih ter obiskov pri potencialnih odjemalcih.

#### ***4.2.3.3 Tehnološka podstruktura***

Razvoj v panogi se na področju tehnologije odvija zelo hitro. Uporaba elektronskih medijev v podjetjih upravičuje naložbo podjetja v to novo tehnologijo. Priložnosti, ki jih ta medij ponuja, so zelo velike, tako na področju oglaševanja, trženja kot informacijsko podprtega vodenja. Podjetje bi moralo v prihodnosti izkoristiti možnost povezovanja z raziskovalnimi institucijami, da si pridobi razvojnotehnološko znanje in organizira visokoavtomatizirano proizvodnjo. Veliko nevarnost v bodoče predstavlja pomanjkanje tehnološkega znanja zaposlenih. Nujno je potrebno uvesti sistem stalnega usposabljanja vseh zaposlenih v skladu z razvojnimi cilji.

#### ***4.2.3.4 Raziskovalno-razvojna podstruktura***

Priložnost na tem področju se kaže predvsem v izboljševanju obstoječih proizvodov ter razvijanju novih. Uresničitev tega smotra v podjetju Mehanika Trbovlje predstavlja določeno možnost, a so za boljšo realizacijo le-tega nujne vsaj naslednje aktivnosti:

- uvedba novih proizvodov – programov,
- pridobitev novih tržišč,
- uvedba učinkovitega procesa osvajanja novega proizvoda,
- poglobljena analiza konkurence in
- izdelava politike in kriterijev za strateško povezovanje.

#### ***4.2.3.5 Finančna podstruktura***

Glavno nevarnost na finančnem področju predstavljajo predvsem slabe terjatve do kupcev, kar naj bi bilo odsev poslabšanja splošnih razmer v gospodarstvu. Podjetje mora tako posebno pozornost posvetiti terjatvam do kupcev in ažurnosti izterjave z zasledovanjem bonitet, tako obstoječih kot bodočih kupcev. Podjetju primanjkuje lastnih hitrovnovčljivih sredstev, zaradi česar se bo povečala odvisnost od dobaviteljev in bank. Nevarnost v bodoče predstavlja tudi visoka cena denarja, saj bo potrebno pri bankah zagotoviti dodatne finančne vire za financiranje obratnih sredstev in izvedbo finančnega prestrukturiranja.

#### ***4.2.3.6 Kadrovska podstruktura***

Nevarnosti v kadrovske podstrukturi se kažejo na vseh nivojih in področjih. Posebno se to odraža v prodajni, razvojni in tehnološko-proizvodni službi. Primanjkuje visokokvalificiranih, kakovostnih tehnologov in razvijalcev. Poslovodna podstruktura ni

zadosti ustvarjalna in usposobljena. Za odpravo nevarnosti mora Mehanika izvesti naslednje nujne ukrepe, ki bi omogočili dodatne priložnosti za uspešno poslovanje:

- zmanjšanje števila nekvalificiranih delavcev (naravna fluktuacija, upokojitve, prekvalifikacije itd.),
- zaposlitev dveh ali treh visokousposobljenih tehnologov in razvojnikov,
- uvedba sistema motiviranja delavcev za boljše delo in nadaljnje usposabljanje zaposlenih ter
- uvedba sistema ciljnega vodenja.

#### ***4.2.3.7 Organizacijska podstruktura***

Glavno nevarnost na tem področju predstavlja predvsem organiziranost Mehanike, saj ima podjetje poleg svojih osnovnih poslovnih funkcij še cel kup dejavnosti, ki ne sodijo v sodobno racionalno organizirano podjetje. Zato so predvideni ukrepi, ki naj bi to nevarnost spremenili v dodatno priložnost za uspešno delovanje podjetja. Te priložnosti je moč videti v:

- proizvodnji, ki se mora organizirati po programih kot proizvodno profitni centri, in istočasni prenovitvi vseh ključnih procesov,
- spremembi organiziranosti komercialnega sektorja, ki naj bi v bodoče sledila programski opredelitvi podjetja,
- prenovitvi informacijskega sistema, ki bi ga bilo treba učinkoviteje uporabljati v procesu odločanja ter
- uvedbi projektnega vodenja.

#### ***4.2.3.8 Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja***

Iz vsega povedanega je razvidno, da se podjetju iz okolja ponujajo naslednje glavne priložnosti. Na področju proizvodov ima veliko možnost za uspeh program odvodnikov prenapetosti, saj gre za perspektivno dejavnost, kjer je možnost razvoja novih proizvodov zelo velika. Proces priključevanja Slovenije Evropski uniji ponuja podjetju Mehanika Trbovlje priložnost sofinanciranja različnih raziskovalno-razvojnih projektov s strani države in programa Phare. Dodatno izboljševanje izobrazbene strukture zaposlenih bo v bodoče pripomoglo k večji poslovni uspešnosti podjetja.

Glavne nevarnosti za Mehaniko Trbovlje izvirajo iz vseh podstruktur podjetja. Tukaj naj izpostavim nevarnost vstopa Slovenije v Evropsko unijo in z njim povezan proces globalizacije, ki bo s seboj prinesel povečano stopnjo rivalstva v panogi. Tudi povečanje slabih terjatev za podjetje predstavlja nevarnost, ki lahko ogrozi njegov obstoj. Podjetju primanjkuje notranjih potencialov, kar kaže na vse večjo ogroženost obstoja podjetja, ki je vse bolj odvisen od razumevanja dobaviteljev in predvsem podpore lokalnih bank.

## ***5. SKLEP***

Predmet mojega diplomskega dela je bila celovita ocena podjetja Mehanika Trbovlje po sistemu SWOT-analize. Celovita ocena mi je pomagala prepoznati glavne strateške faktorje uspešnosti in neuspešnosti podjetja. S pomočjo SWOT-analize sem identificiral

glavne prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja podjetja, in se hkrati osredotočil tako na priložnosti kot tudi na nevarnosti in tveganja, ki prežijo na podjetje iz zunanjega okolja.

Najpomembnejše ***prednosti*** v poslovanju podjetja, na katerih se spleča graditi v prihodnosti, so:

- razvejan proizvodni program in sinergija med proizvodi (zlasti na tržnem področju),
- kakovost proizvodov in njihova prepoznavnost na trgu,
- lasten razvoj proizvoda in
- pravilno izbrane prodajne poti.

Ključne ***slabosti*** podjetja, ki jih je treba v čim večji meri odpraviti, bi lahko strnil v naslednje:

- slaba tehnološka opremljenost,
- prevelika orientiranost na slovenski trg in visokotvegani trg bivše Jugoslavije,
- prenizka stopnja avtomatizacije,
- slaba finančna boniteta,
- slabo poslovodstvo in
- klasična funkcijska organiziranost, ki se slabo odziva na spremembe v okolju.

Skozi analizo širšega in ožjega (panožnega) zunanjega okolja podjetja Mehanika Trbovlje sem ugotovil naslednje pomembne priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo potrebno v bodoče spoprijeti:

***Priložnosti*** podjetja:

- nišno trženje,
- zelo velika možnost razvoja novih proizvodov pri programu odvodnikov prenapetosti (perspektivna dejavnost),
- sofinanciranje RR-projektov s strani države in programa Phare ter
- dodatno izboljševanje izobrazbene strukture zaposlenih.

***Nevarnosti*** podjetja so:

- globalizacija in z njo povezana večja stopnja konkurence v panogi,
- predvideno povečanje slabih terjatev ter
- premalo notranjih sredstev, in s tem povečanje odvisnosti od razumevanja dobaviteljev in finančne podpore bank.

Opredeljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Mehaniki predstavljajo strokovni temelj za postavitve nujnih ciljev ter strategij, ki naj bi usmerjale prihodnje poslovanje. V podjetju so prisotne velike slabosti, ki bi v bodoče predstavljale slabo izhodišče za izkoriščanje priložnosti in izogibanje nevarnostim v okolju. Pred poslovodstvom podjetja je pomembna odločitev, izbrati je potrebno med sledečimi

možnostmi: *sanacijo podjetja s prestrukturiranjem, prisilno poravnavo ali stečajem z likvidacijo.*

Glede na razvojni položaj podjetja se zdi najprikladnejša odločitev stečaj z likvidacijo. Kljub temu se je poslovodstvo odločilo za sanacijo s prestrukturiranjem, čeprav je glede na analizo jasno, da so možnosti za uspeh skromne. V primeru, da bi projekt sanacije uspel, ne bo zaključen v nekaj letih, saj bo sanacija zahtevala prestrukturiranje na *tržnem, programskem, tehnološkem, organizacijskem, kadrovskem in finančnem področju.*

Na tem mestu bi rad opozoril na omejitve, s katerimi sem se srečeval pri pisanju oz. izdelavi diplomskega dela. Največja omejitev izhaja iz pomanjkanja splošnih podatkov, ki naj bi se nanašali na panogo oziroma dejavnost DL 31.200 (proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje električne energije), kamor spada podjetje Mehanika. Zato sem na začetku podpoglavja 4.1.3 opisoval širšo panogo elektroindustrije, oceno privlačnosti pa sem naredil za ožjo panogo podjetja Mehanika, torej panogo DL 31.200. Tudi o neposrednih konkurentih nisem uspel pridobiti koristnih podatkov, ki bi mi omogočili primerjavo kazalnikov finančne bonitete in kazalnikov ekonomske uspešnosti med podjetji. Zato sem izvedel primerjavo s panogo, v kateri posluje Mehanika.



## 6. LITERATURA

1. Ažbe Andrej: Celovita ocena podjetja Emona Merkur d.d. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 59 str.
2. Bowman Cliff, Asch David: Managing Strategy. Basingstoke, London: Macmillan Business, 1996. 184 str.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1994. 168 str.
4. Cekuta Mirjam: Celovita ocena podjetja L-Tour Trebnje d.o.o. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 42 str.
5. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Peta izdaja. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
6. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
7. Jauch Lawrence R., Townsend James B.: Cases in strategic management and business policy. New York: McGraw-Hill Book Company, 1986. 372 str.
8. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy. Tretja izdaja. London: Prentice Hall Europe, 1993. 733 str.
9. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 289 str.
10. Pearce John A., Robinson Richard B. JR.: Strategic Management (formulation, implementation, and control). Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1991. 935 str.
11. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. 1. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 477 str.
12. Pučko Danijel: Strateško planiranje. Možina Stane, ur., Management. Radovljica: Didakta, 1994, str.298-341.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
14. Thompson Arthur A., Strickland A. J. III.: Strategic Management: Concepts and Cases. Enajsta izdaja. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1999. 683 str.
15. Treven Sonja: Swot analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 9–10, str. 644–653.
16. Wright Peter, Pringle Charles D., Kroll Mark J.: Strategic Management. 2 natis. Boston: Allyn and Bacon, 1994. 1022 str.

## 7. VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Mehanika Trbovlje za leto 1997, Trbovlje, 1998.
2. Bilanca stanja podjetja Mehanika Trbovlje za leto 1998, Trbovlje, 1999.
3. Bilanca stanja podjetja Mehanika Trbovlje za leto 1999, Trbovlje, 2000.
4. Bilanca stanja podjetja Mehanika Trbovlje za leto 2000, Trbovlje, 2001.
5. Bilanca uspeha podjetja Mehanika Trbovlje za leto 1997, Trbovlje, 1998.
6. Bilanca uspeha podjetja Mehanika Trbovlje za leto 1998, Trbovlje, 1999.
7. Bilanca uspeha podjetja Mehanika Trbovlje za leto 1999, Trbovlje, 2000.
8. Bilanca uspeha podjetja Mehanika Trbovlje za leto 2000, Trbovlje, 2001.
9. Finančni management in poizkus sanacije podjetja Mehanika Trbovlje. Interno gradivo podjetja Mehanika Trbovlje, Trbovlje: Mehanika Trbovlje, 2001.
10. Odnosi med Slovenijo in Evropsko unijo.  
[URL:[http://www.evropska-unija.si/Evropska\\_unija/Odnosi/odnosi.htm](http://www.evropska-unija.si/Evropska_unija/Odnosi/odnosi.htm)], 2002.
11. Poslovanje Mehanike v letih 2000 in 1999 v primerjavi s poslovanjem primerljivih slovenskih podjetij, podjetij iz bližnje okolice in tujih konkurentov. Interno gradivo podjetja Mehanika Trbovlje, Trbovlje: Mehanika Trbovlje, 2001.
12. Statistični letopis Republike Slovenije 2001. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2001.
13. Statistični urad Republike Slovenije.  
[URL: <http://www.sigov.si/zrs/slo/index.html>], 2002.
14. Strateški načrt organizacije Mehanika Trbovlje. Interno gradivo podjetja Mehanika Trbovlje, Trbovlje: Mehanika Trbovlje, 2001.
15. Temeljne usmeritve organizacije Mehanika Trbovlje. Interno gradivo podjetja Mehanika Trbovlje, Trbovlje: Mehanika Trbovlje, 2000.
16. Uprava Mehanike Trbovlje: Strateški akti Mehanike Trbovlje – 1999–2002. Trbovlje: Mehanika Trbovlje, 2000.
17. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj; Analiza gospodarskih gibanj v letu 1999 in napovedi za leti 2000 in 2001 (pomladansko poročilo). Ljubljana: ZMAR, 2000.

18. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj; Analiza gospodarskih gibanj v letu 2000 in napovedi za obdobje 2001 do 2003 (pomladansko poročilo 2001). Ljubljana: UMAR, 2001.
19. Združenje za elektroindustrijo.  
[URL: [http://www.gzs.si/si\\_nov/zdruzenja/z25/z25\\_2\\_2.html](http://www.gzs.si/si_nov/zdruzenja/z25/z25_2_2.html)], 2001.



# **PRILOGE**

## **KAZALO:**

<b>PRILOGA 1:</b> Bilanca stanja podjetja Mehanika Trbovlje za leta 1997, 1998, 1999 in 2000	<b>2</b>
<b>PRILOGA 2:</b> Bilanca uspeha podjetja Mehanika Trbovlje za leta 1997, 1998, 1999 in 2000	<b>3</b>
<b>PRILOGA 3:</b> Izračunavanje kazalnikov ekonomske uspešnosti podjetja Mehanika Trbovlje	<b>4</b>
<b>PRILOGA 4:</b> Izračunavanje kazalnikov pri finančni podstrukturi podjetja Mehanika Trbovlje	<b>6</b>

## PRILOGA 1

**Tabela 1:** Bilanca stanja podjetja Mehanika Trbovlje v letih od 1997 do 2000

		(v 000 SIT)			
	<b>SREDSTVA</b>	<b>31.12.00</b>	<b>31.12.99</b>	<b>31.12.98</b>	<b>31.12.97</b>
<b>A.</b>	<b>STALNA SREDSTVA</b>	<b>324.611</b>	<b>309.866</b>	<b>310.782</b>	<b>308.776</b>
I.	Neopredmetena dolgoročna sredstva	3.400	1.158	1.096	2.461
II.	Opredmetena osnovna sredstva	297.131	291.210	290.578	283.394
III.	Dolgoročne finančne naložbe	24.080	17.498	19.108	22.921
IV.	Popravek kapitala	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>GIBLJIVA SREDSTVA</b>	<b>269.840</b>	<b>278.939</b>	<b>408.633</b>	<b>430.390</b>
I.	Zaloge	142.631	131.771	274.711	287.210
II.	Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0
III.	Kratkoročne terjatve iz poslovanja	114.781	127.733	121.622	128.128
IV.	Kratkoročne finančne naložbe	11.824	15.583	10.290	5.704
V.	Denarna sredstva	37	3.425	1.839	8.920
VI.	Aktivne časovne razmejitve	567	427	171	428
	<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	<b>594.451</b>	<b>588.805</b>	<b>719.415</b>	<b>739.166</b>
	<b>OBVEZNOSTI</b>				
<b>A.</b>	<b>KAPITAL</b>	<b>248.684</b>	<b>359.636</b>	<b>531.678</b>	<b>568.584</b>
I.	Osnovni kapital	265.090	265.090	265.090	265.090
II.	Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0
III.	Rezerve	0	0	47.873	47.873
IV.	Preneseni čisti dobiček / izguba prejšnjih let	-212.450	0	-32.094	38.873
V.	Revalorizacijski popravek kapitala	339.003	306.996	330.359	287.715
VI.	Nerazdeljeni čisti dobiček / prenesena čista izguba poslovnega leta	-142.959	-212.450	-79.550	-70.967
<b>B.</b>	<b>Dolgoročne rezervacije</b>	<b>5.379</b>	<b>9.717</b>	<b>13.228</b>	<b>17.923</b>
<b>C.</b>	<b>Dolgoročne obveznosti iz financiranja</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Č.</b>	<b>Dolgoročne obveznosti iz poslovanja</b>	<b>8.720</b>	<b>2.751</b>	<b>2.169</b>	<b>7.173</b>
<b>D.</b>	<b>Kratkoročne obveznosti iz financiranja</b>	<b>161.839</b>	<b>91.000</b>	<b>27.000</b>	<b>17.000</b>
<b>E.</b>	<b>Kratkoročne obveznosti iz poslovanja</b>	<b>168.829</b>	<b>125.422</b>	<b>145.340</b>	<b>122.173</b>
<b>F.</b>	<b>Pasivne časovne razmejitve</b>	<b>1.000</b>	<b>279</b>	<b>0</b>	<b>6.313</b>
	<b>SKUPAJ OBVEZNOSTI</b>	<b>594.451</b>	<b>588.805</b>	<b>719.415</b>	<b>739.166</b>

**Vir:** Bilance stanja podjetja Mehanika Trbovlje za leta 1997, 1998, 1999 in 2000.

## PRILOGA 2

**Tabela 2:** Bilanca uspeha podjetja Mehanika Trbovlje v letih od 1997 do 2000

(v 000 SIT)

		31.12.00	31.12.99	31.12.98	31.12.97
<b>A.</b>	ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	710.869	716.921	732.466	797.327
<b>B.</b>	SPREMEMBA VREDNOSTI PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	4.785	-101.110	-392	38.814
<b>C.</b>	VREDNOST USREDSTVENIH LASTNIH PROIZVODOV ALI STORITEV	180	0	411	0
<b>Č.</b>	DRUGI PRIHODKI IZ POSLOVANJA	0	0	110	665
<b>D.</b>	<b>KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA</b>	<b>715.834</b>	<b>615.811</b>	<b>732.595</b>	<b>836.806</b>
<b>E.</b>	STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	402.225	351.897	380.079	429.103
<b>F.</b>	STROŠKI DELA	377.667	365.563	334.549	331.689
<b>G.</b>	AMORTIZACIJA NEOPREDMETENIH DOLGOROČNIH SREDSTEV IN OPREDMETENIH OSNOVNIH SREDSTEV	36.381	32.863	29.613	31.347
<b>H.</b>	ODPISI OBRATNIH SREDSTEV	7.639	29.993	25.624	25.408
<b>I.</b>	DRUGI ODHODKI POSLOVANJA	15.874	11.066	10.558	8.354
<b>J.</b>	<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA</b>	<b>-123.952</b>	<b>-175.571</b>	<b>-47.828</b>	<b>10.905</b>
<b>K.</b>	PRIHODKI OD FINANCIRANJA	11.621	4.557	3.320	7.415
<b>L.</b>	ODPISI DOLGOROČNIH IN KRATKOROČNIH FINANČNIH NALOŽB	0	0	0	0
<b>M.</b>	STROŠKI OBRESTI IN DRUGI ODHODKI FINANCIRANJA	54.102	47.375	44.251	42.526
<b>N.</b>	ODHODKI FINANCIRANJA	54.102	47.375	44.251	42.526
<b>O.</b>	<b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA ALI IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>-166.433</b>	<b>-218.389</b>	<b>-88.759</b>	<b>-24.206</b>
<b>P.</b>	IZREDNI PRIHODKI	25.595	15.369	13.741	9.144
<b>R.</b>	IZREDNI ODHODKI	2.121	9.430	4.532	55.905
<b>S.</b>	<b>CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA</b>	<b>-142.959</b>	<b>-212.450</b>	<b>-79.550</b>	<b>-70.967</b>
<b>Š.</b>	DAVKI IZ DOBIČKA	0	0	0	0
<b>T.</b>	DRUGI DAVKI	0	0	0	0
<b>U.</b>	<b>ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA ALI ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA</b>	<b>-142.959</b>	<b>-212.450</b>	<b>-79.550</b>	<b>-70.967</b>

**Vir:** Bilance uspeha podjetja Mehanika Trbovlje za leta 1997, 1998, 1999 in 2000.

### PRILOGA 3

Izračunavanje kazalnikov ekonomske uspešnosti podjetja Mehanika Trbovlje  
(prikazani izračuni vrednosti kazalnikov za leto 2000 (v 000 SIT))

- **Produktivnost dela**

Količnik produktivnosti dela = prihodki iz poslovanja / povprečno število zaposlenih

*leto 2000:*  $\text{prihodki iz poslovanja} = 715.834$

$\text{povprečno št. zaposlenih} = 184$

$\text{količnik produktivnosti dela (v 000 SIT na zaposlenega)} = 3.890$

Letna stopnja rasti produktivnosti dela =  $(\text{količnik prod. dela } t - \text{količnik prod. dela } t-1) / \text{količnik prod. dela } t-1$

*leto 2000:*  $(\text{količnik produktivnosti dela}_{2000} - \text{količnik produktivnosti dela}_{1999}) = 525$

$\text{količnik produktivnosti dela}_{1999} = 3.365$

$\text{letna stopnja rasti produktivnosti dela} = 15,60 \%$

- **Ekonomičnost (gospodarnost)**

Količnik celotne gospodarnosti = celotni prihodki / celotni odhodki

celotni prihodki = prihodki iz poslovanja + prihodki iz financiranja + izredni prihodki

celotni odhodki = odhodki iz poslovanja + odhodki iz financiranja + izredni odhodki

*leto 2000:*  $\text{celotni prihodki} = 753.050$

$\text{celotni odhodki} = 896.009$

$\text{količnik celotne gospodarnosti} = 0,8404$

Količnik gospodarnosti poslovanja = prihodki iz poslovanja / odhodki iz poslovanja

*leto 2000:*  $\text{prihodki iz poslovanja} = 715.834$

$\text{odhodki iz poslovanja} = 839.786$

$\text{količnik gospodarnosti poslovanja} = 0,8524$



- **Rentabilnost (donosnost)**

ROA (donosnost sredstev):

ROA = čisti dobiček / povprečna sredstva

*leto 2000:* čisti dobiček = -142.959

povprečna sredstva = 591.628

ROA = -0,2416 oz. -24,16 %

ROE (donosnost kapitala) = čisti dobiček / povprečni kapital

*leto 2000:* čisti dobiček = -142.959

povprečni kapital = 304.160

ROE = -0,4700 oz. - 47,00 %

## PRILOGA 4

Izračunavanje kazalnikov pri finančni podstrukuri podjetja Mehanika Trbovlje  
(prikazani izračuni vrednosti kazalnikov za leto 2000 (v 000 SIT))

- KAZALNIKA STRUKTURE VIROV

**stopnja kapitalizacije = kapital / vsi viri**

leto 2000: kapital = 248.684

vsii viri = 594.451

stopnja kapitalizacije = 0,4183 oz. 41,83 %

**stopnja zadolženosti = (kratkoročne obveznosti + dolgoročne obveznosti) / vsi viri**

leto 2000: kratkoročne obveznosti + dolgoročne obveznosti = 345.767

vsii viri = 594.451

stopnja zadolženosti = 0,5817 oz. 58,17 %

- KAZALNIKA PLAČILNE SPOSOBNOSTI

**kratkoročni koeficient = kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti =**

= (zaloge + kratkoročne terjatve iz poslovanja + kratkoročne finančne naložbe + denarna sredstva + AČR) /  
(kratkoročne obveznosti + PČR)

leto 2000: kratkoročna sredstva = 269.840

kratkoročne obveznosti = 331.668

kratkoročni koeficient = 0,81

**hitri koeficient = (kratkoročna sredstva – zaloge) / (kratkoročne obveznosti + PČR)**

leto 2000: kratkoročna sredstva – zaloge = 127.209

kratkoročne obveznosti + pasivne časovne razmejnitve = 331.668

hitri koeficient = 0,38

- KAZALNIKI FINANČNE STABILNOSTI (SOLVENTNOSTI)

**koeficient kapitalske pokritosti stalnih sredstev = celotni kapital / stalna sredstva**

leto 2000: *celotni kapital = 248.684*

*stalna sredstva = 324.611*

*koeficient kapitalske pokritosti stalnih sredstev = 0,77*

**koeficient dolgoročne pokritosti stalnih sredstev = dolgoročni viri / stalna sredstva**

dolgoročni viri = kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročne obveznosti

leto 2000: *dolgoročni viri = 262.783*

*stalna sredstva = 324.611*

*koeficient dolgoročne pokritosti stalnih sredstev = 0,81*

**koeficient dolgoročne pokritosti = dolgoročni viri / (dolgoročna sredstva + zaloge)**

dolgoročna sredstva = stalna sredstva + dolgoročne terjatve iz poslovanja

leto 2000: *dolgoročni viri = 262.783*

*dolgoročna sredstva + zaloge = 467.242*

*koeficient dolgoročne pokritosti = 0,56*

- KAZALNIKI OBRAČANJA SREDSTEV

**koeficient obračanja poslovnih sredstev = prihodki iz poslovanja / povprečna sredstva**

leto 2000: *prihodki iz poslovanja = 715.834*

*povprečna sredstva = (sredstva začetek leta + sredstva konec leta) / 2 = 591.628*

*koeficient obračanja poslovnih sredstev = 1,21*

**koeficient obračanja zalog = prihodki iz poslovanja / povprečne zaloge**

*leto 2000: prihodki iz poslovanja = 715.834*

*povprečne zaloge = (zaloge začetek leta + zaloge konec leta) / 2 = 137.201*

*koeficient obračanja zalog = 5,22*

**koeficient obračanja terjatev do kupcev = prihodki iz poslovanja / povprečne terjatve do kupcev**

*leto 2000: prihodki iz poslovanja = 715.834*

*povprečne kratkoročne terjatve iz poslovanja = 121.257*

*koeficient obračanja terjatev do kupcev = 5,90*