

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

URŠKA NEMANIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE
V PODJETJU KOLPA D.D.**

Ljubljana, marec 2006

URŠKA NEMANIČ

IZJAVA

Študent/ka Urška Nemanič izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO

1.	UVOD	1
2.	PREDSTAVITEV PODJETJA	2
2.1.	ZGODOVINA PODJETJA KOLPA	2
2.2.	PODJETJE KOLPA DANES	2
2.2.1.	<i>OSNOVNI KAPITAL IN LASTNIŠKA STRUKTURA</i>	3
2.2.2.	<i>DRUŽBENA ODGOVORNOST</i>	3
2.2.3.	<i>SKRB ZA OKOLJE</i>	4
3.	OCENJEVANJE OKOLJA	5
3.1.	ŠIRŠE OKOLJE	5
3.1.1.	<i>POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE</i>	5
3.1.2.	<i>KULTURNO-SOCIALNO OKOLJE</i>	5
3.1.3.	<i>TEHNOLOŠKO OKOLJE</i>	6
3.1.4.	<i>GOSPODARSKO OKOLJE</i>	7
3.1.5.	<i>NARAVNO OKOLJE</i>	7
3.2.	OŽJE OKOLJE	8
3.2.1.	<i>NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV</i>	8
3.2.2.	<i>POGAJALSKA MOČ KUPCEV</i>	9
3.2.3.	<i>POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV</i>	10
3.2.4.	<i>NEVARNOST POJAVA SUBSTITUTOV</i>	10
3.2.5.	<i>RIVALSTVO MED OBSTOJEČIMI KONKURENTI</i>	11
4.	ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA	11
4.1.	ANALIZA USPEHA	12
4.2.	ANALIZA USPEŠNOSTI	13
5.	SWOT ANALIZA	15
5.1.	OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH	16
5.1.1.	<i>PROIZVODNA PODSTRUKTURA</i>	16
5.1.2.	<i>TRŽNA PODSTRUKTURA</i>	19
5.1.3.	<i>TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA</i>	21
5.1.4.	<i>ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA</i>	23
5.1.5.	<i>KADROVSKA PODSTRUKTURA</i>	24
5.1.6.	<i>FINANČNA PODSTRUKTURA</i>	27
5.1.7.	<i>PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH</i>	29
5.2.	OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH	30
5.2.1.	<i>PROIZVODNA PODSTRUKTURA</i>	30
5.2.2.	<i>TRŽNA PODSTRUKTURA</i>	30
5.2.3.	<i>TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA</i>	31
5.2.4.	<i>ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA</i>	31
5.2.5.	<i>KADROVSKA PODSTRUKTURA</i>	32
5.2.6.	<i>FINANČNA PODSTRUKTURA</i>	32
5.2.7.	<i>PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH</i>	33
5.3.	ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	33
6.	OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE	34
6.1.	POSLANSTVO	35
6.2.	OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA	35
6.2.1.	<i>SPLOŠNI STRATEŠKI CILJI</i>	35
6.2.2.	<i>UGOTAVLJANJE PLANSKE VRZELI</i>	36
6.2.3.	<i>STRATEŠKI CILJI PO PODSTRUKTURAH</i>	36

6.3.	POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE.....	37
6.3.1.	<i>STRATEGIJA VODENJA V STROŠKOVNI UČINKOVITOSTI</i>	38
6.3.2.	<i>STRATEGIJA DIFERENCIACIJE</i>	38
6.3.3.	<i>STRATEGIJA GRAJENJA TRŽNIH PRAZNIH</i>	39
6.4.	IZBIRA IN ARGUMENTACIJA GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE.....	39
7.	SKLEP	40
	LITERATURA	42
	VIRI	43
	PRILOGE	

1. UVOD

Vstop Slovenije v globalno družbo Evropske unije je prinesel našim podjetjem številne spremembe in priložnosti v poslovanju na skupnem notranjem trgu. Povečala se je konkurenca, sprostil so se prosti pretoki blaga, kot se bodo postopoma tudi delovne sile. V takem dinamičnem poslovnem okolju bo uspešno le tisto podjetje, ki bo imelo opredeljene temeljne smeri razvoja in rasti podjetja, t.j. izbrano strategijo poslovanja. Raziskava, ki jo je naredil Čater (2004, str. 205-212) na vzorcu 225-ih slovenskih podjetij, je pokazala, da bolj kot podjetje razvija temeljne sposobnosti in več kot jih ima (nauki šole na temelju sposobnosti), bolj dosega konkurenčne prednosti in s tem večja svojo uspešnost.

Predmet diplomske naloge je s pomočjo analize širšega in ožjega okolja, poslanstva podjetja in izdelave SWOT analize razviti primerno strategijo za podjetje Kolpa. Osnovni namen je na podlagi analize širšega in ožjega okolja ter SWOT analize podjetja ugotoviti, na katerih področjih ima to prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in katere so njegove slabosti, kar nas napoti h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerimi se bo moralo podjetje v prihodnosti soočiti. Z diplomskim delom želim tudi pomagati managementu podjetja, ki se sooča s čedalje močnejšo konkurenco, pri pripravi bodoče strategije podjetja Kolpa.

Cilj diplome je razviti strategijo podjetja s pomočjo iskanja prednosti, minimiziranja slabosti, iskanjem priložnosti, ki naj bi jih izkoristilo, in ugotavljanjem nevarnosti, ki mu pretijo. Treba je oceniti tudi širše in ožje okolje, v katerem podjetje deluje, ter njegove vplive in iz njih izluščiti nevarnosti in priložnosti.

Osnova za izdelavo diplome so teoretična spoznanja na področju strateškega planiranja in razvijanja strategij. Poleg teoretičnih spoznanj sem v diplomsko delo vključila podatke iz poslovanja podjetja Kolpa in lastna spoznanja. Vir za teoretična spoznanja so bile knjige in članki domačih in tujih avtorjev, vir za podatke o podjetju pa interno gradivo podjetja. Analizo podjetja sem naredila s pomočjo revidiranih bilanc stanja in izkazov poslovnega izida od leta 2002 do leta 2004. Podatke sem primerjala časovno, zato sem najprej izničila učinke inflacije. Podatke iz prejšnjih let sem popravila na raven iz leta 2004. Za popraviljanje podatkov iz bilanc stanja sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin, za podatke iz izkaza poslovnega izida pa povprečni indeks cen življenjskih potrebščin. Potek inflacioniranja je prikazan v Prilogi 2.

V diplomskem delu sem uporabila metodo kompilacije (tuja opažanja, stališča, zaključki in spoznanja), metodo deskripcije (preprosto opisovanje dejstev brez znanstvenih pojasnjevanj), metodo analize (razdelitev kompleksnih pojavov na enostavne dele) in intervju (pogovor z zaposlenimi v Kolpi) (Zelenika, 1998, str. 323-339, 377).

Diplomsko delo sem poleg uvoda in zaključka razdelila na pet delov. V prvem delu sem predstavila Kolpo d.d. – podjetje za proizvodnjo in predelavo plastičnih mas, njegov zgodovinski

razvoj, lastniško sestavo, odnos do okolja in družbeno odgovornost. V drugem delu sledi analiza širšega okolja, ki vključuje politično-pravno okolje, kulturno-socialno okolje, tehnološko, gospodarsko okolje in naravno okolje ter analizo ožjega okolja. V tretjem delu analiziram poslovanje podjetja. Kot osnovni vir za analizo poslovanja sem uporabila bilanco stanja, izkaz poslovnega izida ter interne podatke podjetja. V četrtem delu sem izdelala SWOT analizo, t.j. oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po podstrukturah ter zbirno oceno. V petem delu sem opredelila poslanstvo in strateške cilje ter poskušala razviti poslovno strategijo. V zaključku pa sem povzela bistvene sklepe diplomskega dela.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA

2.1. ZGODOVINA PODJETJA KOLPA

Začetki Kolpe segajo v leto 1976, ko je bil v okviru skupine Novoles, lesnega kombinata, ustanovljen obrat TOZD Tovarna kopalniške opreme Kolpa san. Sprva so izdelovali le leseno pohištvo, nato pa so ob prihodu akrila začeli proizvodnjo kopalniške opreme in pohištva iz tega materiala. Kolpa je kmalu postala vodilni izdelovalec sanitarne opreme na nekdanjem jugoslovanskem trgu. Zaradi nenehnih novosti na področju kopalniške opreme je Kolpa širila svoj delovni program, povečevala proizvodne zmogljivosti in se razvijala. V letu 1985 je uvedla nov proizvodni program na področju kuhinjskih pomivalnikov pod blagovno znamko Kolpa ker. Že od samega začetka je bil ta izvozno orientiran, saj zaradi nerazvitosti domačega trga po teh izdelkih ni bilo zadostnega povpraševanja. Nekaj let kasneje je Kolpa razvila nov material, imenovan kerrock¹, ter poleg že obstoječih programov uvedla nov program pod blagovno znamko Kerrock. Z nakupom mizarskega podjetja Hrast Šentlovrenc je svojo ponudbo razširila na celovito opremljanje lokalov in hotelov. Leta 1990 se je podjetje zaradi reorganizacije skupine Novoles preoblikovalo v samostojno delniško družbo Kolpa d.d. s sedežem v Metliki. Ob osamosvojitvi Republike Slovenije je podjetje izgubilo trge nekdanje Jugoslavije, kar ga je prisililo v iskanje novih kupcev na evropskih, ameriških in azijskih tleh.

2.2. PODJETJE KOLPA DANES

Podjetje Kolpa je danes eden izmed vodilnih izdelovalcev kopalniške opreme v srednji in vzhodni Evropi in bo tudi v prihodnosti skušalo ostati v koraku s svetovnimi proizvajalci. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja kopalniške opreme, kuhinjskih korit ter delovnih plošč in ostalih izdelkov iz plastičnih mas, ki temeljijo na akrilu. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada med proizvajalce drugih izdelkov iz plastičnih mas z oznako DH/25.240 (Statut

¹ Kompozitni material iz anorganskega polnila, naravnega aluminijevega hidroksida in polimernega veziva, ki je uporaben v kuhinji, kopalnici in v ostalih interierjih, predvsem za fasade na raznih poslovnih objektih.

podjetja Kolpa d.d. Metlika). Večina izdelkov je standardiziranih, razen tistih iz pogodbenih del, ki so oblikovani po željah kupcev v skladu z zahtevami investitorja.

Kolpa je poslovno leto 2004 končala zelo uspešno ter realizirala prodajo v višini 8,5 milijarde SIT. Od celotnih prihodkov prodaje predstavlja domači trg 26%, izvoz pa 74% (od tega nekdanja Jugoslavija 40%, ostali izvoz 34%). Najpomembnejši trgi so poleg domačega še hrvaški, nemški, trg BIH, trg Srbije in Črne gore, italijanski, ameriški in nizozemski.

Podjetje leži na gospodarsko manj razvitem območju, v jugovzhodni Sloveniji, v občini Metlika. Kolpa leži v bližini pomembnejših prometnih povezav Metlika–Novo mesto–Ljubljana, Metlika–Karlovec–Zagreb. Zaposlenih ima okrog 400 ljudi in spada med velika podjetja.

Glavni poudarek razvoja Kolpe je razvijanje novih proizvodov z višjo ekonomsko dodano vrednostjo², novih efektov in barv kerrock plošč na področju kemije, razvijanju izdelkov z uporabo recikliranih odpadkov, osvajanju novih trgov (Anglija, Italija, Španija), organizaciji proizvodnje na drugih trgih (kjer želijo ostati dolgoročno, saj izkušnje kažejo, da se najbolje prodajajo izdelki iz domače proizvodnje) in razvijanju novih tehnologij, posodobitvi obstoječih in vlaganju v znanje. Kolpa je svoje proizvodne in trgovske obrate širila izven meja Slovenije, in sicer v države Srbijo in Črno goro, Bosno in Hercegovino, Hrvaško, Madžarsko in Rusijo.

2.2.1. OSNOVNI KAPITAL IN LASTNIŠKA STRUKTURA

Podjetje ima 346.485.000 SIT osnovnega kapitala, ki je razdeljen na 346.485 delnic z nominalno vrednostjo 1000 SIT. Delnice podjetja so navadne in se glasijo na ime. Izdane so v nematerializirani obliki in jih vodijo v centralnem registru nematerializiranih papirjev v Klirinško depotni družbi. Lastniška struktura v Kolpi je prikazana na Sliki 1, na strani 4.

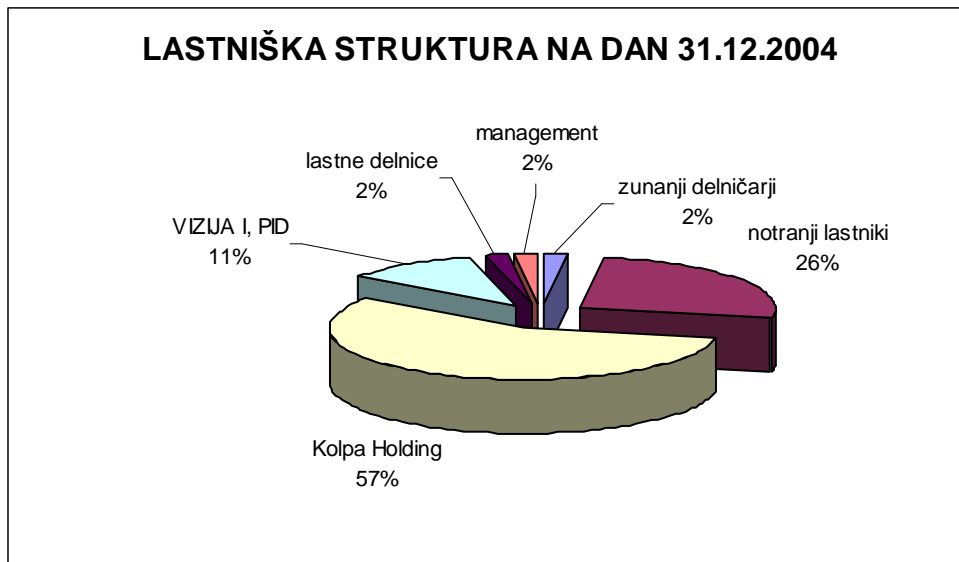
2.2.2. DRUŽBENA ODGOVORNOST

S podporo družbenemu okolju se podjetje dejavno vključuje v lokalno belokranjsko okolje. Odgovornost za razvoj družbenega okolja je nepogrešljivi del njegove poslovne usmerjenosti. Podjetje vsako leto nameni določena sponzorska in donatorska sredstva predvsem na področju zdravstva, športa in kulture. Je generalni sponzor Nogometnega kluba Kolpa in metliške prireditve Pridi zvečer na grad ter redni donator denarnih sredstev za nakup potrebne zdravstvene opreme.

² EVA – ekonomsko dodana vrednost – je merilo dejanske ekonomske uspešnosti podjetja in strategija ustvarjanja premoženja za lastnike podjetja. Obenem je tudi način za spreminjanje prednostnih nalog vodstva in vedenja v podjetju, vključno s proizvodnjo. V svojem bistvu ima EVA tri sestavine: sistem merjenja uspešnosti, sistem nagrajevanja in sistem finančnega upravljanja (Stern et al., 2003, str. 21-32).

Upoštevanje družbene odgovornosti podjetja do svojih notranjih in zunanjih udeležencev oziroma do skupnosti poudarja pomen kakovosti tovrstnih razmerij in uveljavlja t.i. družbeni rating (ang. social rating). Navsezadnje je možno kakovost ali komponento bonitete³ povezati z odgovornostjo in sistem kakovosti razumeti kot sistem odgovornosti v podjetjih, ki si prizadevajo za uspešnost v prihodnosti (Knez-Riedel, 2003, str. 620-627).

Slika 1: Lastniška struktura v podjetju Kolpa na dan 31.12.2004



Vir: Letno poročilo podjetja Kolpa za leto 2004.

2.2.3. SKRB ZA OKOLJE

V zadnjih letih je bilo v Kolpi veliko narejenega na področju varstva okolja, kot so postavitve sistema in certificiranje po ISO 14001, ločeno zbiranje odpadkov, odprodaja določenih vrst odpadkov, postavitve novega skladišča za nevarne snovi, izboljšanje zunanje podobe podjetja, redno izvajanje meritev hrupa, zmanjšanje emisij v ozračju, izvajanje rednih letnih gasilskih vaj in izobraževanje za delo z nevarnimi snovmi.

Podjetje se vključuje v projekt Čista proizvodnja, ki poteka ob podpori Gospodarske zbornice Slovenije. Njegov namen je racionalna raba surovin, vode in energije, nižanje obratovalnih stroškov, zmanjševanje količine odpadkov in emisij, povečanje stopnje produktivnosti in kakovosti proizvodov, zmanjšanje stopnje odškodninske odgovornosti in ustvarjanje podobe okolju prijaznega podjetja.

³ Boniteta je bistven vir informacij o konkurenčnosti in razvojni sposobnosti podjetja kot poslovnega sistema. Spremenjene baselske smernice, ki naj bi stopile v veljavo do konca leta 2006, usmerjajo podjetja k širšemu spektru dejavnikov in kazalnikov, kot so kazalniki kakovosti, kazalniki investicijsko-inovacijske dejavnosti in dejavniki družbene odgovornosti (Knez-Riedel, 2003, str. 620-627).

3. OCENJEVANJE OKOLJA

3.1. ŠIRŠE OKOLJE

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na neke manjše celote, na neka manjša okolja ali podokolja, kot so naravno, gospodarsko, tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Ta dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo (Pučko, 2003, str. 8). Če hoče podjetje preživeti in se razvijati, mora nenehno spremljati in predvidevati spremembe v širšem okolju. Na dejavnike iz širšega okolja ima podjetje zelo malo vpliva. Ta vpliv je odvisen od velikosti podjetja, moči posameznih dejavnikov in dejavnosti podjetja.

3.1.1. POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE

Z vstopom v enotno globalno družbo Evropske unije je Slovenija prevzela njen pravni sistem. Poenotenje se je najprej odvijalo na področju gospodarskega prava, nato pa se je širilo tudi na druga pravna področja. S prenosom izvrševanja dela suverenih pravic na organe Evropske unije so se zmanjšale pristojnosti nacionalnega zakonodajnega organa (Državnega zbora v Sloveniji) na področjih prenesenih pravic. Pri oblikovanju evropskega pravnega sistema je izhodiščno načelo, da imata ustava in pravo, ki ga sprejmejo institucije unije med izvajanjem pristojnosti, prednost pred pravom držav članic (Haček, Zajc, 2005, str. 94).

Ob vstopu v EU so se zaradi ukinitve carin poenostavili postopki uvoza in izvoza v poslovanju med državami. Slovenija je z vstopom v EU prevzela vse trgovinske sporazume med EU in tretjimi državami. Hkrati so prenehali veljati vsi bilateralni sporazumi, sklenjeni med Slovenijo in posameznimi zunanje trgovinskimi partnericami (Izvozno okno, 2005). Vstop v EU je Kolpi prinesel še več novih zakonov in omejitev, ki jih mora izpolnjevati in upoštevati pri poslovanju. Vstop v to veliko družino držav pa je prinesel tudi veliko pozitivnega, saj se je Kolpi ponudilo izjemno veliko novih poslovnih priložnosti. Podjetje je pridobilo velik notranji trg, sedaj deluje v bolj stabilnem okolju, ki vzpodbuja inovacije in razvoj. Poslovanje med državami članicami EU pa bo še lažje po uvedbi evra kot nacionalne valute, saj bodo odpadli transakcijski stroški.

3.1.2. KULTURNO-SOCIALNO OKOLJE

V razvitem svetu je opazen trend spreminjanja družbenih dejavnikov, kar se odraža v spremembi obnašanja potrošnikov, ki hočejo postati individumi in tako zmanjšujejo nakupe izdelkov masovne proizvodnje. Ljudem je vedno bolj pomemben učinkovito in kakovostno porabljen

prosti čas. V podjetju Kolpa so poskrbeli za užitke in dobro počutje kupcev, saj v svojem prodajnem programu nudijo vrsto eteričnih olj, masažnih kabin z dodatnim učinkom barvne terapije (kromoterapija)⁴ in biomagnetnih kadi⁵. Namen vseh teh navedenih izdelkov je vzpostavljanje ravnovesja v telesu, povečevanje energije in pospeševanje regeneracije telesa.

V Sloveniji se kupna moč prebivalstva krepi zaradi povečanega zaposlovanja in razmeroma močne rasti plač. Naraščajoča zasebna potrošnja se odraža v večjem nakupu izdelkov višjega cenovnega razreda, trajnih dobrin in odločanju za večkratna letna potovanja. Pri nakupih trajnih izdelkov prihaja v ospredje kakovost, ceno kupci postavljajo na drugo mesto. To pa vpliva tudi na proizvajalce kopalniškega pohištva, kot je Kolpa, saj potrošniki zahtevajo vse boljše materiale, inovacijske izdelke in vse bolj izpopolnjeno tehnologijo, kar sili proizvajalce k vse večjim vlaganjem v razvoj novih materialov, postopkov in tehnologij.

3.1.3. TEHNOLOŠKO OKOLJE

Tehnologija postaja eden izmed bistvenih elementov konkurenčne diferenciacije. Ravnanje s tehnologijo in njena vloga v strategiji podjetja sta med ključnimi dejavniki uspeha v poslovnem okolju, ki se sooča z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami (Prašnikar, 2004, str. 258). S pomočjo tehnologije, raziskav in razvoja pridobivamo nove izdelke z višjo dodano vrednostjo. Uporaba novih tehnologij in inovacij se izredno hitro širi, nove tehnologije pa spreminjajo način proizvodnje in življenja ljudi.

V Sloveniji je le okoli petina podjetij inovativnih, v razvoj in raziskave vlagajo premalo, zato so tudi premalo konkurenčna v primerjavi z državami članicami EU. Za dvig konkurenčne sposobnosti našega gospodarstva je potreben učinkovit prenos znanja iz raziskovalno-razvojnega oddelka v proizvodnjo (Rednak, 2004, str. 12). Razlog, da naša podjetja ne vlagajo v raziskave, je nevarnost, da stroškov ne bodo dobila povrnjenih.

Evropa zadnjih nekaj let zaostaja za razvojem ZDA in Azije, zato je prednostna naloga vlad držav EU izvajanje lizbonske strategije. Lizbonska strategija predstavlja dolgoročno strategijo, katere cilj je, da postane Evropa do leta 2010 najbolj konkurenčno, dinamično ter na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki naj bi doseglo trajno gospodarsko rast z več ter boljšimi delovnimi mesti (Rednak, 2004, str. 13).

⁴ Barvna kopel - kombinacija vode in barv. Sistemi kromoterapije so vgrajeni v masažne kabine. Vsaka barva ima svoje lastnosti in pomen. Tako so rdeča, oranžna in rumena barva tiste, ki spodbujajo; modra, zelena in vijoličasta pa sproščajo in pomirjajo.

⁵ Kolpa je po daljšem testiranju, v sodelovanju z Inštitutom Bion in Vita e style d.o.o., razvila biomagnetno kad, v katero so vgrajeni magnetni elementi in bioinformirane ploščice, ki skupaj ustvarjajo krepilno, čistilno in regenerativno energetsko polje.

3.1.4. GOSPODARSKO OKOLJE

Gospodarsko okolje je eno izmed najpomembnejših okolij podjetja. To okolje je zelo širok koncept sil, ki so bistvene za podjetje. Gre za vse sile, od splošne gospodarske aktivnosti, merjene z domačim bruto proizvodom, do tega, kaj počno konkurenti (Glas, 1994, str. 22).

Gospodarska rast se na evro območju upočasnjuje že od druge polovice leta 2004. Za zunanje okolje evro območja, ki ga predstavljajo ZDA, Japonska ter azijske države, ostajajo napovedi konjunkturalnih gibanj ugodne, kar naj bi pospešilo izvozno rast evro območja (Jesensko poročilo, 2005, str. 13). Gospodarska rast v Sloveniji je v drugem četrtletju 2005 znašala 5,2% medletno. K visoki gospodarski rasti je zaradi izredno ugodne dinamike izvoza blaga in storitev ter počasne rasti uvoza blaga in storitev najbolj prispevala menjava s tujino. Hkrati se je nadaljevala rast končne potrošnje, povečala pa se je tudi stopnja rasti investicij v osnovna sredstva (Bilten Banke Slovenije, 2005, str. 6). Dejavniki rasti BDP je pomemben za podjetje Kolpa v smislu povečanja oziroma zmanjšanja obsega prodaje.

Stopnja brezposelnih v Sloveniji po ILO je bila leta 2003 6,7%, leto kasneje pa se je zmanjšala na 6,3%. Julijski podatki leta 2005 kažejo neugodna gibanja na področju brezposelnosti. Julija se je končalo skoraj triletno obdobje, v katerem se je stopnja brezposelnosti medletno zmanjševala. Ob tem sta bili tako stopnja registrirane brezposelnosti kot stopnja anketne brezposelnosti junija oziroma v drugem četrtletju leta 2005 najnižji v obdobju po osamosvojitvi (Bilten Banke Slovenije, 2005, str. 7).

Umirjanje inflacije se je nadaljevalo tudi leta 2005 (leta 2004 je bila inflacija 3,2%, pomladanska napoved za leto 2005 je znašala 2,5%). Počasnejša rast cen življenjskih potrebščin je bila posledica sprejetih ukrepov vlade in Banke Slovenije. K znižanju rasti cen je na področju denarne politike največ prispevala stabilizacija tečaja tolarja po vstopu v mehanizem deviznih tečajev ERM II. Sočasno so na postopno zniževanje inflacije vplivale tudi druge spremembe, povezane z vstopom Slovenije v EU, ki so se pokazale predvsem pri nižjih cenah na trgu hrane in pijač ter delno obleke in obutve. Še hitrejše zniževanje inflacije je preprečilo naraščanje cen nafte, ki se je samo v prvih osmih mesecih 2005 podražila za približno 70% (Brent crude, USD/sodček) (Jesensko poročilo, 2005, str. 14). Zniževanje inflacije ima pozitivne učinke na poslovanje podjetja Kolpa, z vstopom Slovenije v EU pa so ti pozitivni učinki še izrazitejši, saj je podjetje pridobilo še večji trg.

3.1.5. NARAVNO OKOLJE

Pomembna dejavnika za proizvodnjo kopalniške opreme sta starostna struktura in trend gibanja prebivalstva. Za Slovenijo in tudi za ostale evropske države je značilno upadanje števila rojstev

in staranje prebivalstva. Države lahko upad rojstev nadomestijo predvsem s sproščanjem priseljevanja ljudi iz manj razvitih držav.

Slovenija je imela leta 2004 najnižjo stopnjo rodnosti med članicami EU, znašala je 1,22 otroka na žensko v rodni dobi. Sledita Češka in Poljska z 1,23 otroka na žensko. Najvišjo rodnost so imeli na Irskem (1,99) in v Franciji (1,90). Poročilo Eurostata ugotavlja, da se je leta 2004 število prebivalstva v Evropski uniji povečalo za 2,3 milijona, na 457,2 milijona. K povečanju prebivalstva so največ pripomogle migracije, kar za 1,9 milijona, naravni prirastek pa le za 0,4 milijona prebivalcev. Največ priseljencev so imeli na Cipru, v Španiji in na Irskem (Trier.net, 2005).

Podjetje Kolpa upošteva spremembe v naravnem okolju, kar se odraža v njegovem proizvodnem programu. Za starejšo generacijo prebivalstva izdelkom, kot so kadi in tuš kadi, vgrajuje različne ročaje in druge elemente za varnejšo in udobnejšo uporabo.

3.2. OŽJE OKOLJE

Ožje okolje podjetja je mogoče povezati s panogo, v kateri je podjetje. Ta je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov. Pojem panoga pomeni različno veliko skupino podjetij, katerih izdelki so toliko bližnji substituti, da morajo podjetja pri zadovoljevanju potreb kupcev konkurirati med seboj (Rebernik, Škerbic, 1990, str. 279).

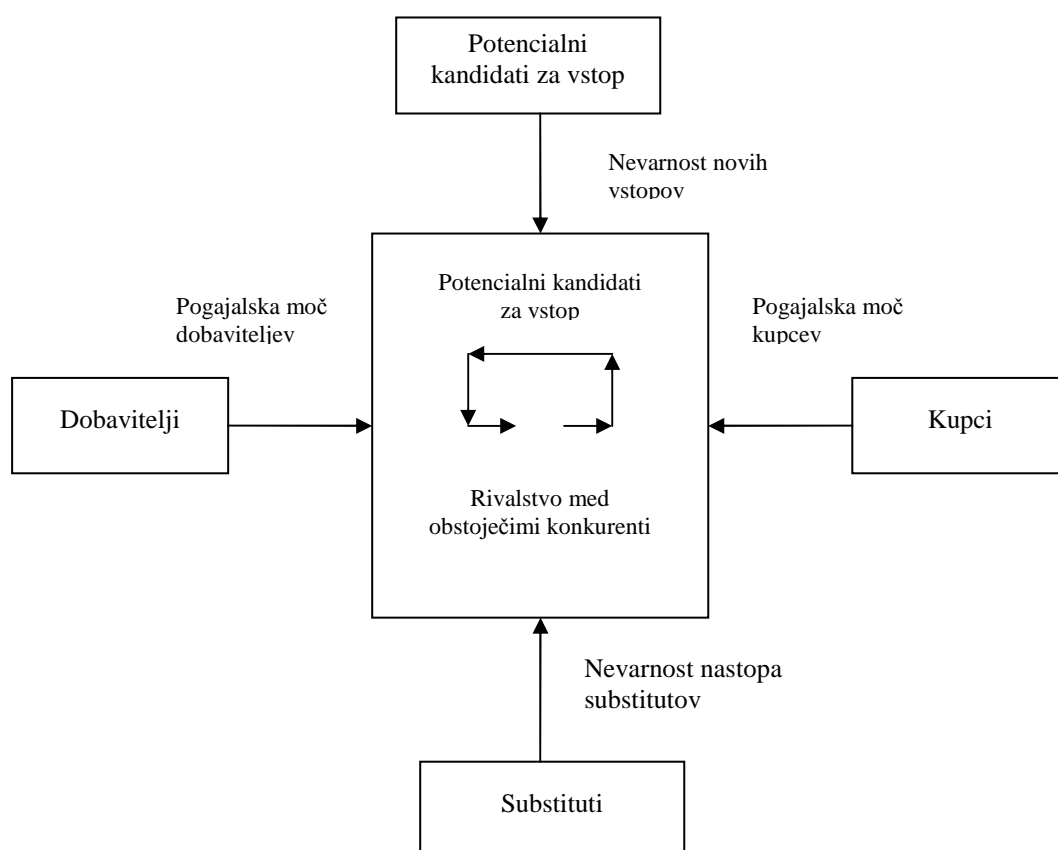
Za vpogled v konkurenčnost panoge nam služi Porterjev model petih silnic, ki kot ključne dejavnike privlačnosti panoge navaja potencialne ovire vstopa, pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost pojava nadomestkov ter rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi (glej Sliko 2, na strani 9). S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 122). Miselnost, ki se skriva za tem modelom je, da dobičkonosnost panoge ne določa videz izdelkov ali uporaba visoke ali nizke tehnologije, temveč struktura panoge (Bowman, 1994, str. 37). Za ocenjevanje določljivk privlačnosti panoge po Porterju uporabljamo tristopenjsko lestvico (nizko, srednje, visoko).

3.2.1. NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV

Panoga proizvodnje sanitarne opreme je v zrelem obdobju, kar pomeni, da ima nizko stopnjo rasti in ne prinaša velikih dobičkov, zato ni preveč privlačna. Zanj so značilne visoke ovire za vstop zaradi ekonomije obsega, znatne stroškovne prednosti, ki jih prinašajo izkušnje, prepoznavna blagovna znamka, zvestoba kupcev, velik začetni kapital in relativna nedostopnost do distribucijskih kanalov (Bowman, 1994, str. 39). Ovira je tudi pri iskanju dobaviteljev materialov, ker se njihovo število zmanjšuje zaradi medsebojnega povezovanja.

Največjo nevarnost obstoječim evropskim podjetjem kopalniške opreme predstavljajo konkurenčna podjetja z azijske celine, njihova prednost je nizka cena proizvodov, in novi lokalni evropski proizvajalci. Prednost slednjih je dobro poznavanje domačega trga, stila življenja, navad potrošnikov in distribucijskih kanalov. Tujim konkurentom pa je le-to pomanjkljivost, ker novega trga ne poznajo dovolj dobro, zato lahko njihov vstop nanj ne obrodi sadov. Skupna ocena nevarnosti vstopa novih konkurentov je »SREDNJA«.

Slika 2: Model skupnih določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko, 2003, str. 122.

3.2.2. POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Kopalniške izdelke kupujejo tri vrste kupcev, in sicer končni kupci, distributerji in kupci proizvodov brez blagovne znamke. Danes Kolpa prodaja približno 50% proizvodov pod lastno blagovno znamko, ta delež pa želijo povečati na 70%.

Končnim kupcem sta predvsem pomembni predprodajna (svetovanje) in poprodajna dejavnost (servis). Kupci s svojimi potrebami in željami usmerjajo proizvajalce k razvijanju novih izdelkov in idej, hkrati pa so ključni graditelj prepoznavne blagovne znamke. Končne kupce v Kolpi delijo v dve skupini. V prvo sodijo tisti, ki so opravili prvi nakup. To so predvsem mladi, ki so si začeli urejati stanovanje, ali pa starejši, ki so se zaradi nezadovoljstva z drugimi blagovnimi

znamkami preusmerili k nakupu izdelkov Kolpa. V drugo skupino pa spadajo kupci, ki so že opravili kakšen nakup ter zaradi zadovoljstva in kakovosti proizvodov kupujejo še druge izdelke Kolpe.

Distributerji so vmesni člen med končnim kupcem in proizvajalcem. Ločimo jih na tuje in domače. Zanje je značilno veliko povpraševanje, lahko dosežejo ugodno ceno, količinske popuste in tako proizvajalcem iz panoge odtegnejo morebitni dobiček. Lahko povzročijo, da podjetja cenovno tekmujejo drugo z drugim, da bi dobila posel (Bowman, 1994, str. 40). Distributerji so močni, ko je kupcev malo in kupujejo velike količine, ter ko je prodajni izdelek standardiziran v tolikšni meri, da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja brez dodatnih stroškov (Bowman, 1994, str. 41). Izdelke Kolpe kupujejo naslednji lokalni distributerji: Merkur, Mavi, Banca, Topdom, Termotehnika itd. Mednarodni distributerji pa so: Ferroterm, Dujmovača, Špina, Vokel, Hafa, Schulte, Wilux, Repabad, Coristal itd.

Tretja vrsta kupcev so konkurenčna podjetja v panogi, ki določene izdelke odkupijo od drugih konkurentov, ker jih sama ne proizvajajo ter jih nato ponujajo pod lastno blagovno znamko. Ti kupci nestabilno povprašujejo po določenih proizvodih. Ponavadi takšni kupci kupujejo velike količine in imajo veliko pogajalsko moč.

Skupna ocena pogajalske moči kupcev je »VISOKA«.

3.2.3. POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Izdelava kopalniške opreme zahteva velik vložek različnih materialov, surovin in polproizvodov. Ti stroški predstavljajo za Kolpo okrog 70% celotnih stroškov. Dobre povezave podjetja z dobavitelji postajajo ključnega pomena, ker se dobavitelji vedno bolj povezujejo in si na ta način izboljšujejo pogajalsko moč. Dobavitelje lahko ločimo na bistvene in manj bistvene. Ključni dobavitelji Kolpo preskrbujejo z materiali, katerih delež v končnem izdelku je velik (npr. akril, profili, steklo). Moč ključnih dobaviteljev je velika, ker za specifične materiale nadomestkov ni oziroma so slabše kakovosti. Kolpa ima 15 pomembnih dobaviteljev, ki pokrivajo 50% celotne nabave. Skupna ocena pogajalske moči dobaviteljev je »VISOKA«.

3.2.4. NEVARNOST POJAVA SUBSTITUTOV

Substitut ali nadomestek lahko razložimo kot nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja ali ponuja panoga. Nevarnost pojava substitutov je v panogi majhna. Substituti se sicer pojavljajo v proizvodnem izboru, kjer lahko kopalno kad zamenjamo s tuš kabino ali pa masažno kad zamenjamo z masažno tuš kabino. Ključni substitut bi bil možen le z zamenjavo kuhinjskih pomivalnikov s pomivalnimi stroji. Stopnja nagnjenosti k nadomeščanju je »NIZKA«, razen pri kuhinjskih pomivalnikih je »VISOKA«. Ker pa je delež prodaje kadi in tuš

kabin v podjetju bistveno večji od prodaje kuhinjskih pomivalnikov, sem se odločila za skupno oceno »NIZKA«.

3.2.5. RIVALSTVO MED OBSTOJEČIMI KONKURENTI

Proizvodnja sanitarne opreme zahteva velike kapitalske vložke za nakup zemljišč, izgradnjo proizvodnih prostorov, skladišč in nabavo proizvodnih sredstev. Konkurenca med proizvajalci poteka predvsem na podlagi izboljševanja izdelkov, širitvi ponudbe, dobremu dizajnu in prepoznavni blagovni znamki. Proizvajalci kopalniške opreme in hkrati konkurenti Kolpe so: Duscholux (Nemčija), Gorenje (Slovenija), Jacuzzi (Italija), Novellini (Italija), Teuco (Italija), Porcelanosa (Španija), Ravak (Poljska), Roca (Portugalska), Kohler (ZDA), Montkemija (Hrvaška) in drugi. V zadnjem času se pojavljajo na našem tržišču azijski konkurenti z nizkimi cenami, ki so marsikateremu proizvajalcu že odtrgali tržni delež. Kljub borbi za tržni delež, v panogi ni tolikšne cenovne konkurence, zaradi česar ocenjujem, da je ocena rivalstva med konkurenti »SREDNJA«.

Na osnovi ocen petih skupnih določljivk privlačnosti panoge po Porterju je mogoče oceniti skupno privlačnost panoge. Iz Tabele 1 je razvidno, da proizvodnja kopalniške opreme sodi v srednje privlačno panogo.

Tabela 1: Ocena privlačnosti panoge podjetja Kolpa v preučevanem obdobju

DOLOČLJIVKE PRIVLAČNOSTI	PRIVLAČNOST PANOGA		
	NIZKA	SREDNJA	VISOKA
Nevarnost vstopa novih konkurentov		•	
Pogajalska moč kupcev			•
Pogajalska moč dobaviteljev			•
Nevarnost pojava substitutov	•		
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti		•	
SKUPNA OCENA PRIVLAČNOSTI	SREDNJA		

4. ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost podjetja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki ga podjetje dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženimi in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje (Pučko, 1999, str. 92).

Med poslovnim uspehom in poslovno uspešnostjo je razlika, in sicer poslovni uspeh izražamo s poslovnim izidom, uspešnost pa tako, da poslovni izid primerjamo s sredstvi, ki smo jih uporabili za ustvarjanje poslovnega izida.

4.1. ANALIZA USPEHA

Z delom in delovanjem v širšem smislu ljudje dosegamo rezultate ali izide. Te lahko dosegamo bolj ali manj uspešno. Pogosto menimo, da dosežemo uspeh takrat, kadar uresničimo zamišljen cilj oziroma nalogo. Vendar si lahko zamislimo bolj ali manj zahteven cilj. Da bo cilj odražal uspeh, mora biti postavljen neodvisno od nas in naše volje, mora biti vsaj približno merljiv, dan v stopnjah, da nam pove, kdaj smo bolj in kdaj manj uspešni. Njegovo doseganje mora biti posledica našega delovanja in za njegovo čim večje doseganje moramo biti motivirani (Pučko, Rozman, 1993, str. 216).

a) Prihodki

Prihodki so nasprotje odhodkom in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid v obračunskem obdobju. Opredeljeni so s prodajno vrednostjo prodanih količin, zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki prav tako povečujejo poslovni izid (Turk et al., 2004, str. 99).

Tabela 2 prikazuje obseg in strukturo prihodkov podjetja Kolpa v poslovnih letih 2003 in 2004. Skupni prihodki so se v poslovnem letu 2004, v primerjavi z letom 2003, povečali za 11,1% in so znašali okrog 8,5 milijard SIT. Prihodki iz poslovanja so se povečali za 11,4%, finančni prihodki so se zmanjšali za 25,2%, zmanjšali so se tudi izredni prihodki, in sicer za 19,1%.

Tabela 2: Obseg in struktura prihodkov podjetja Kolpa v letih 2003 in 2004

Opis	Vrednost (v 000 SIT)			Struktura v %	
	2003	2004	I 04/03	2003	2004
Poslovni prihodki skupaj	7.582.568	8.446.820	111,4	99,1	99,4
Finančni prihodki skupaj	61.502	46.007	74,8	0,8	0,5
Izredni prihodki	9.291	7.512	80,9	0,1	0,1
Prihodki skupaj	7.653.361	8.500.339	111,1	100	100

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004.

b) Odhodki

Odhodki so zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (zaračunane obresti); prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Nanašajo se na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid (Turk et al., 2004, str. 91).

Tabela 3 prikazuje obseg in strukturo odhodkov podjetja Kolpa v poslovnih letih 2003 in 2004. Skupni odhodki so se v letu 2004, v primerjavi z letom 2003, povečali za 11,3% in so tako znašali nekaj več kot 8 milijard SIT. Najbolj so se povečali finančni odhodki in sicer za skoraj

20%. Poslovni odhodki so se povečali za 11%, izrednih odhodkov pa leta 2004 ni bilo. V strukturi odhodkov prevladujejo poslovni odhodki z nekaj več kot 97 odstotki. Finančni odhodki pa predstavljajo preostali odstotek.

Tabela 3: Obseg in struktura odhodkov podjetja Kolpa v letih 2003 in 2004

Opis	Vrednost (v 000 SIT)			Struktura v %	
	2003	2004	I 04/03	2003	2004
Poslovni odhodki skupaj	7.119.504	7.905.638	111,0	97,4	97,3
Finančni odhodki skupaj	186.205	223.220	119,9	2,5	2,7
Izredni odhodki skupaj	240	0	0,0	0,0	0,0
Odhodki skupaj	7.305.949	8.128.858	111,3	100,0	100,0

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004.

c) Poslovni izid

Poslovni izid (dobiček ali izguba) je razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Ugotavljamo ga z izkazom poslovnega izida. V Tabeli 4 sem poslovni izid razdelila v tri dele: poslovni izid iz poslovanja, poslovni izid iz financiranja in poslovni izid iz izrednega delovanja. Celotni dobiček v letu 2004, v primerjavi z letom 2003, se je povečal za 6,3%. Prihodki in odhodki iz poslovanja so se leta 2004 povečali, vendar so se odhodki povečali nekoliko bolj kot prihodki.

Tabela 4: Poslovni izid podjetja Kolpa v letih 2003 in 2004

Opis	Vrednost (v 000 SIT)		
	2003	2004	I 04/03
Prihodki skupaj	7.653.361	8.500.339	111,1
Odhodki skupaj	7.305.949	8.128.858	111,3
Dobiček pred obdavčenjem	347.412	371.481	106,9
Davek na dobiček	34.017	38.342	112,7
Celotni dobiček/izguba	313.395	333.139	106,3

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004.

4.2. ANALIZA USPEŠNOSTI

Pojem gospodarske uspešnosti nam pojasni splošno ekonomsko načelo doseganja maksimalnega učinka, rezultata z danimi sredstvi oziroma doseganje rezultata z minimalnimi sredstvi (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 203). Uspešnost se povečuje z izboljšanjem razmerja med rezultatom in zanj potrebnimi žrtvami. Za merjenje uspešnosti uporabljamo različne kazalnike. Najpogostejše mere uspešnosti so produktivnost dela, gospodarnost in dobičkonosnost, ki jih tudi analiziram.

a) Produktivnost dela

V Tabeli 5 je izračunana produktivnost dela kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih iz delovnih ur. Produktivnost nam pove, da je poslovanje tem bolj uspešno, čim več prihodkov iz poslovanja dosežemo na zaposlenega v obdobju (Bošnjak, 1999, str. 29). Produktivnost dela se je leta 2004, v primerjavi z letom 2003, povečala za 11,7%. Povečanje produktivnosti je posledica povečanja prihodkov iz poslovanja za 11,4% in zmanjšanja povprečnega števila zaposlenih iz delovnih ur.

Tabela 5: Produktivnost dela v letih 2003 in 2004

Kazalec/leto	2003	2004	I 04/03
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	7.582.568	8.446.820	111,4
Povp. št. zaposlenih iz del. ur	408	407	99,8
Produktivnost (v 000 SIT)	18.585	20.754	111,7

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004; Letno poročilo podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004.

b) Gospodarnost

Gospodarnost oziroma ekonomičnost je v Tabeli 6 izračunana kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Poslovanje je ekonomično, če so prihodki večji od odhodkov, saj tedaj podjetje ustvarja dobiček. Iz Tabele 6 je razvidno, da je bila gospodarnost v opazovanih letih večja od 1, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno. Gospodarnost leta 2004 je enaka kot leto prej. Vzrok za nizko gospodarnost lahko iščemo v hitri rasti skupnih odhodkov, kar je posledica povišanja cen vhodnih materialov.

Tabela 6: Gospodarnost v letih 2003 in 2004

Kazalec/leto	2003	2004	I 04/03
Skupni prihodki (v 000 SIT)	7.653.361	8.500.339	111,1
Skupni odhodki (v 000 SIT)	7.305.949	8.128.858	111,3
Gospodarnost	1,1	1,1	99,8

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004.

c) Dobičkonosnost sredstev (ROA) in dobičkonosnost kapitala (ROE)

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev (Bošnjak, 1999, str. 16). Kaže zmerno rast v letu 2004 (glej Tabelo 7, na strani 15), saj se je dobičkonosnost sredstev povečala za 0,4%. 100 enot vloženih sredstev je leta 2003 prineslo 5,16 enot dobička, leta 2004 pa 5,18 enot dobička. Kazalnik je problematičen z vidika primerjave s panogo, saj je povprečna dobičkonosnost sredstev panoge 7,5% (GVin – finančni podatki, 2005).

Čisto dobičkonosnost kapitala izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala. S stališča lastnikov je to najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov. Dobičkonosnost kapitala se je leta 2004, glede na leto 2003, povečala za 2,3%, kar je razvidno iz Tabele 7. 100 enot vloženega kapitala je leta 2004 prineslo 11,30 enot dobička, medtem ko je v predhodnem letu prineslo 11,05 enot dobička. Tudi ta kategorija je zaskrbljujoča, saj dobijo lastniki konkurenčnih podjetij v povprečju iz 100 enot vloženega kapitala 18,10 enot dobička (GVin – finančni podatki, 2005).

Tabela 7: Dobičkonosnost sredstev in kapitala v letih 2003 in 2004

Kazalec/leto	2003	2004	I 04/03
Čisti dobiček (v 000 SIT)	313.395	333.139	106,3
Povprečna sredstva (v 000 SIT)	6.078.104	6.429.579	105,8
Povprečno stanje kapitala(v 000 SIT)	2.837.239	2.947.332	103,9
Dobičkonosnost kapitala	11,05	11,30	102,3
Dobičkonosnost sredstev	5,16	5,18	100,4

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004; Bilanca stanja podjetja Kolpa za leta 2002, 2003 in 2004.

Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja Kolpa v letih 2003 in 2004 (glej Tabelo 8) kaže, da ima ugodno tendenco poslovni izid, slabo tendenco pa dobičkonosnost kapitala, medtem ko so tendence produktivnosti dela, gospodarnosti in dobičkonosnosti sredstev srednje ugodne.

Tabela 8: Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja Kolpa

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Poslovni izid		•			
Produktivnost dela			•		
Gospodarnost			•		
Dobičkonosnost sredstev			•		
Dobičkonosnost kapitala				•	
SKUPNA OCENA TENDENC	SREDNJE				

5. SWOT ANALIZA

SWOT je kratica, ki je sestavljena iz prvih črk naslednjih štirih angleških izrazov: Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Oportunities (priložnosti) in Threats (nevarnosti). Bistvo te celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij. Ob ugotovljenih prednostih in slabostih iščemo poslovne priložnosti za podjetje in

glavne nevarnosti. Namen analize je 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 podjetje soočiti v prihodnosti.

Celovito ocenjevanje podjetja je možno izvesti na tri osnovne načine: (1) s portfeljsko analizo, (2) s SWOT analizo in (3) z analizo na temelju verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 129). Celovito oceno podjetja Kolpa bom opravila po klasični metodi, in sicer s SWOT analizo. Posamezne podstrukture podjetja lahko različno prispevajo k njegovi poslovni uspešnosti (Pučko, 2003, str. 133). Podstrukture sem ocenila na podlagi izračunanih kazalnikov. Subjektivno ocenjevanje sem uporabila le takrat, kjer izračun ni bil možen. Pri ocenjevanju posameznih sestavin sem uporabila petstopenjsko lestvico, ki sega od ocene zelo dobro do zelo slabo.

5.1. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je mogoče reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo (Pučko, 2003, str. 108):

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

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne podstrukture. Med njimi so najpomembnejše finančna, kadrovska, in organizacijska (Pučko, 2003, str. 108).

Prednosti in slabosti bom v nadaljevanju ocenjevala na osnovi internega gradiva, poročil podjetja Kolpa, ob pomoči zaposlenih in na osnovi lastne presoje.

5.1.1. PROIZVODNA PODSTRUKTURA

V podjetju Kolpa izdelujejo prek 200 različnih modelov kadi in tuš kadi v različnih barvah, več kot 60 vrst tuš kabin v različni kvaliteti stekla (kaljeno, polistirensko), prek 15 družin pohištva z najrazličnejšimi sestavi, zato lahko rečem, da imajo primeren proizvodno-prodajni program z vidika tehnoloških zahtev ter zaposlene delovne sile. Svoje izdelke tržijo pod različnimi blagovnimi znamkami, kot so Kolpa san, Kerrock in Kolpa ker.

Program *Kolpa san* zajema izdelke za opremo kopalnic (kopalne in tuš kadi, masažne kopalne kadi, masažne kabine, tuš kabine in kopalniško pohištvo). Vse izdelke programa san izdelujejo iz litega sanitarnega akrila, ki je garancija za njihovo dolgo življenjsko dobo. Prednosti teh izdelkov pred konkurenco so v funkcionalnosti in modernem dizajnu, širokem izboru izdelkov, tehnološko izpopolnjenem proizvodnem procesu in pričakovani visoki kvaliteti. Blagovno

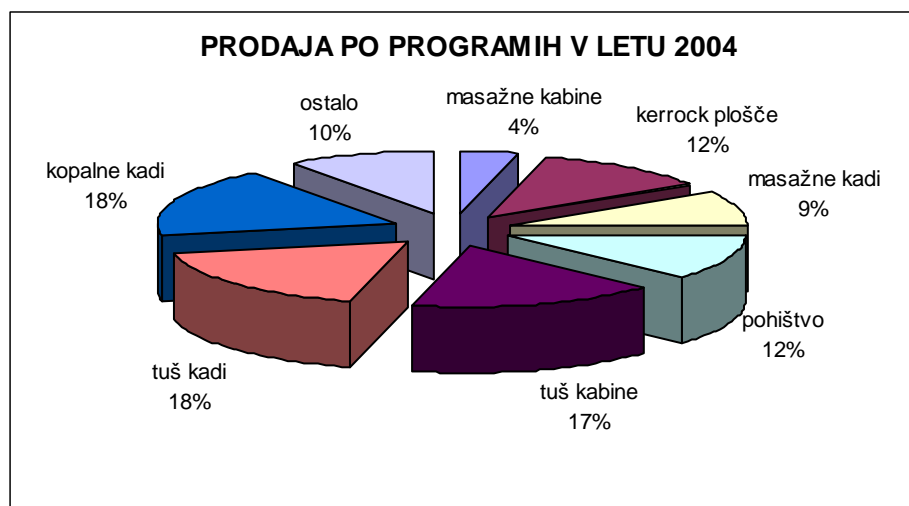
znamko Kolpa san so v podjetju razširili in uvedli nov program Kolpa san +. V ta program sodijo izdelki, kot so seti za tuš, estetsko dovršena dodatna oprema (držala za brisače in toaletni papir, police, podstavki za mila, stojala za zobne ščetke itd.), naravne arome, dišeče kopeli ter čistila.

Kolpa ker je blagovna znamka za kuhinjske pomivalnike, ki so narejeni iz sintetičnega materiala kersil. Njegovi sestavini sta kremen in akril. Najpomembnejše lastnosti pomivalnikov so trdnost, odpornost proti udarcem in visokim temperaturam ter enostavno vzdrževanje. Proizvodnja kuhinjskih pomivalnikov poteka na Hrvaškem, v odvisnem podjetju Kera-kor d.o.o., ki je v stodstotni lasti Kolpe.

Program *Kerrock* obsega izdelavo plošč in predelavo teh v končne izdelke, kot so kuhinjske delovne plošče, umivalniki in elementi kopalniške opreme, delovne plošče v bolnišnicah, laboratorijih, v gostinstvu, bankah, poštah ter za zunanje oblaganje fasad. Kerrock združuje kakovost narave in prednosti umetnih materialov ter s tem daje široke možnosti moderni tehnologiji v oblikovanju in uporabi. Ustvarja videz naravnega marmorja ali granita.

Slika 3 prikazuje prodajo po programih v podjetju Kolpa leta 2004. Največji delež prodaje, okrog 85%, predstavlja program Kolpa san, blagovna znamka Kerrock predstavlja okrog 13%, Kolpa ker pa le 2% celotne prodaje. Prodaja se je leta 2004, v primerjavi z letom 2003, povečala za okrog 10%. Največje povečanje prodaje so zaznali med masažnimi izdelki in tistimi iz materiala kerrock.

Slika 3: Prodaja po programih v podjetju Kolpa v letu 2004



Vir: Letno poročilo podjetja Kolpa za leto 2004.

Izdelki podjetja Kolpa so večinoma standardizirani. Velik odstotek pa je oblikovanih po željah kupcev (sem večinoma sodijo izdelki kerrock, masažne kadi in masažne tuš kadi ter stene in vrata za tuše ali kadi). Ko so izdelki narejeni, jih v proizvodnji opremijo s črtno kodo, naložijo na standardizirano paleto in odpeljejo v logistični center. Od tam gredo izdelki prek glavnih

grosistov na domači in tuji trg ter v maloprodajni salon podjetja, ki je lociran na isti lokaciji kot samo podjetje.

V podjetju sta organizirani servisna in tehnična služba na terenu, v katerih svetujejo in pomagajo odpraviti napake. Interno pa deluje služba za kontrolo vhodnih materialov in nastalih proizvodov v vseh fazah izdelave. Zaradi te službe se je znižal odstotek slabih izdelkov in zmanjšalo se je število reklamacij.

Vsako leto v podjetju razvijejo veliko novih izdelkov (okrog 70), ki jih nato predstavijo na sejnih. Veliko izdelkov na leto tudi umre, ker se spreminjata življenjski slog in obnašanje končnega potrošnika. Opazen je trend menjavanja navadnih kadi in tuš kadi za masažne kadi in masažne tuš kadi.

Za dejavnost je značilna močna konkurenca tujih podjetij. V zadnjem času predstavljajo vse večjo nevarnost konkurenčna podjetja z azijske celine, katerih prednost so nizke cene izdelkov. Za podjetje je zato dobro, da ima v svojem proizvodnem programu izdelke vseh cenovnih razredov in da gradi prepoznavno blagovno znamko.

Dohodkovnost pri posameznih vrstah izdelkov je različna. Delež pokritja je izražen kot razlika med neto prodajno vrednostjo, variabilnimi stroški, fiksnimi stroški programa in deležem stroškov uprave, prodaje, razvoja. Najperspektivnejši izdelki z vidika donosnosti so masažne kadi in masažne tuš kadi, sledijo izdelki kerrock in pohoštvo. Navedeni izdelki imajo od 30- do 50-odstotno pokritje.

Skupno oceno proizvodne podstrukture prikazujem v Tabeli 9 in jo ocenjujem z oceno dobro. Iz te tabele je razvidno, da največjo prednost omenjene podstrukture predstavljata širina proizvodnega programa in razvijanje novih izdelkov.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Širina proizvodnega programa	●				
Obseg prodaje		●			
Kontrola izdelkov		●			
Razvijanje novih izdelkov	●				
Konkurenca		●			
Dohodkovnost izdelkov		●			
Perspektivnost izdelkov		●			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

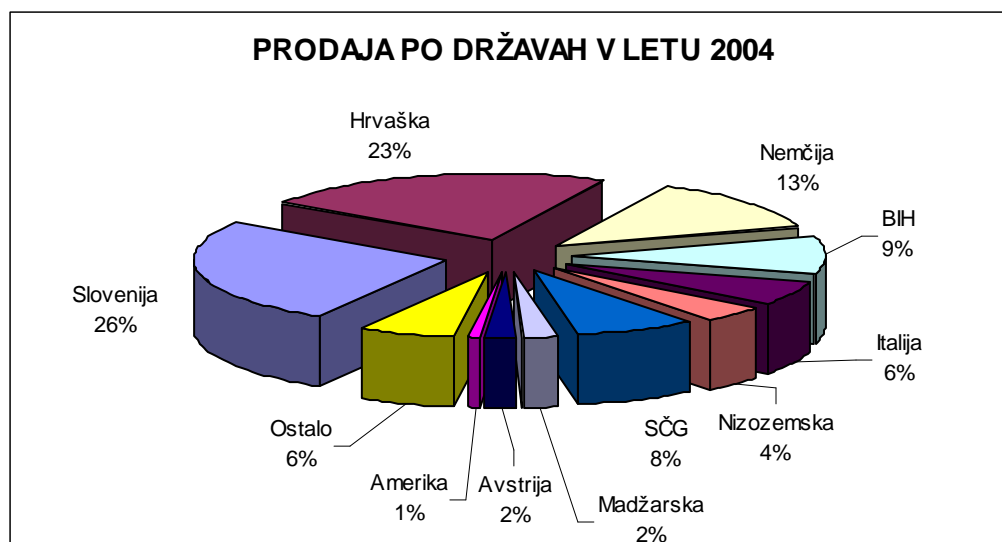
5.1.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Prodaja podjetja Kolpa je do leta 2002 hitro naraščala, leta 2003 je bilo zaznati stagnacijo, vendar pa se je leta 2004 ponovno povečala. Stagnacija prodaje leta 2003 je posledica gospodarskih kriz v Evropi, problemov na Bližnjem vzhodu ter velike gospodarske rasti vzhodnih držav, predvsem v Aziji. V celotni prodaji predstavlja prodaja na tujih trgih 74%. Ta delež se iz leta v leto povečuje. Razlog za tako velik odstotek prodaje na tujih trgih je v relativni majhnosti domačega trga. Podjetje Kolpa pri poslovanju s tujimi državami nima problemov, ker deluje v oddelku za izvoz in trženje izobrazena in usposobljena ekipa.

Struktura kupcev na domačem trgu je zelo skoncentrirana, saj štirje največji domači kupci (distributerji) predstavljajo 80% prodaje na domačem trgu. Iz tega lahko razberem, da je pogajalska moč domačih kupcev velika. Ker pa prodaja na domačem trgu predstavlja manj kot četrtino celotne prodaje, je njihov vpliv zaradi tega manjši. Drugače je pri tujih kupcih, saj jih največjih 15 predstavlja 80% prodaje.

Iz Slike 4 je razvidno, da so največji kupci izdelkov Kolpe iz držav nekdanje Jugoslavije, Nemčije, Italije in Nizozemske. Ta segmentacija trga omogoča podjetju ugotoviti, kateri trgi prinašajo zaželene rezultate in kako izboljšati tržno planiranje v bodoče. Posamezni segmenti trga se razlikujejo med seboj. Razlike so opazne v povpraševanju, zahtevnosti in razvitosti kupcev. Zaradi razlik mora podjetje poslovati tako, da se nenehno prilagaja kupcu. Znano je, da so zahodni kupci bolj zahtevni in imajo višjo kupno moč od kupcev iz vzhodne Evrope. Podjetje mora zato na podlagi tržnih raziskav razvijati za različne trge različne ponudbe.

Slika 4: Prodaja po državah v podjetju Kolpa leta 2004



Vir: Letno poročilo podjetja Kolpa za leto 2004.

Kolpa se namerava širiti tudi na druge trge Evrope, predvsem v Španijo, Avstrijo, Francijo in Veliko Britanijo. Na trgih vzhodno evropskih držav pa ustanavlja proizvodna podjetja in tako prevzema aktivno vlogo, ne samo kot trgovska hiša, ampak tudi kot lokalni proizvajalec. Tako lahko rečem, da so slednji trgi, kjer ima podjetje svoje obrate, dokaj stabilni, občasno pa prihaja do političnih in gospodarskih kriz zaradi slabega makroekonomskega stanja. Podjetje se tega zaveda, zato svojo energijo vlaga v povečanje prodaje na stabilnejših zahodnih trgih Evrope.

Dobavni roki za domači in tuji trg so 30 dni. Za naročene izdelke, ki jih ima podjetje na zalogi, se navedeni dobavni rok lahko skrajša. Posebnost so tudi masažni izdelki (kadi in tuši) za domači trg, katerih dobavni rok je 15 dni. Sposobnost takojšnjih dobav pa je zelo nizka. Podjetje priznava rabat tistim kupcem, ki naročajo večkrat in velike količine, različne velikosti popustov pa dobijo tisti, ki v poslovnem letu presežejo določen znesek. Cene izdelkov določijo glede na zahtevnost izdelave, cene izbranih materialov in dodatnih nastavitev.

Tržni delež podjetja v Sloveniji je težko oceniti predvsem zaradi skrivanja podatkov. Ocene tržnih deležev so v večini rezultat raziskav določenih agencij. Britanska agencija Consult GB Ltd je naredila raziskavo in prikazala delne trge sanitarnih izdelkov ter vodilne proizvajalce na teh delnih trgih. Med proizvajalci akrilnih kadi ima Kolpa 51% tržni delež, sledita pa ji Montkemija in Gorenje s 7%. S 65% ima Kolpa vodilni delež pri akrilnih tuš kadeh, sledita ji Ravak s 6% in Montkemija s 4%. Pri proizvodnji tuš/kad sten in vrat ima Kolpa 32% tržni delež, sledita ji Friges z 18% in Ravak s 16%. Vodilni tržni delež pri masažnih izdelkih ima Jacuzzi s 40% in Teuco Guzzini s 23% (Interno gradivo podjetja Kolpa).

Izdelki Kolpe so uvrščeni v srednji in višji srednji cenovni razred, podjetje pa si vse bolj prizadeva priti s svojimi izdelki v visok cenovni razred. V svojem proizvodnem programu imajo izdelke za različne potrebe in okuse ljudi ter različnih cenovnih razredov, saj lahko le tako ustrezajo večini potrošnikov (Muc, 2002, str. 24). Podjetje nenehno spremlja dogajanje na trgu in se tako odziva na tržne zahteve z novimi dizajni, kvaliteto in inovativnostjo proizvodov. Kupci priznavajo, da so izdelki Kolpa kvalitetni in da je razmerje med prodajno ceno in njihovo kakovostjo zelo dobro.

Kolpa si prizadeva ohranjati osebni stik in partnerski odnos s posredniki, trgovci in končnimi uporabniki. Zaradi močne konkurence težko vpliva na kupce. Ta vpliv konkurence Kolpa omili s svojo zanesljivostjo in z vlaganjem v promocijo. Oglaševanje poteka na različne načine, bodisi z reklamnimi panoji na opaznih krajih v mestih, reklamnimi sporočili na radiu, s sponzoriranjem in doniranjem sredstev predvsem na področju zdravstva, športa in kulture, občasnimi reklamnimi oglasi v medijih in sodelovanjem na sejmih. Redno sodeluje na zagrebškem Velesejmu, na sejmu v Bologni, na sejmu Ambianta v Zagrebu, na Pohištenem sejmu v Ljubljani, na sejmu Namještaja v Beogradu in na sejmu v Nemčiji v mestu Bad Salzufflen. Podjetje Kolpa je leta 2004 na vseh sejmih prejelo nagrade za najboljše predstavitve in skupni nastop.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture po posameznih komponentah je prikazana v Tabeli 10. Tržno podstrukturo sem ocenila z oceno dobro. Večjo slabost za podjetje predstavlja le sposobnost takojšnje dobave.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Rast prodaje		•			
Struktura kupcev			•		
Segmentacija trga			•		
Stabilnost trgov		•			
Sposobnost takojšnje dobave				•	
Tržni delež podjetja		•			
Odnos PC/kakovost izdelka	•				
Možnost izvoza	•				
Promocija prodaje		•			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

5.1.3. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Bližina hrvaške meje podjetju omogoča hitro cestno povezavo s Karlovcem in Zagrebom. Cestna povezava Metlika–Novo mesto pa je zaradi naravne ovire Gorjancev in slabe regionalne ceste večkrat zelo slaba, posebej pozimi. V občinskih in državnih krogih se že desetletja pogovarjajo o graditvi predora čez Gorjance, kar bi razbremenilo promet in naravo, vendar do realizacije še ne bo prišlo kmalu. Drugače pa ima podjetje, in prav tako tudi Slovenija, dobro centralno evropsko lego.

Kolpa ima na lokaciji v Metliki omejene proizvodne kapacitete, zato so del proizvodnje izdelkov za nižji cenovni razred (program QUAT) že preselili na trge s cenejšo delovno silo (Srbija, Rusija, Hrvaška in BIH). Na lokaciji v Metliki, kjer je delovna sila dražja, pa bodo posodabljali tehnologijo in izdelovali proizvode z visoko dodano vrednostjo.

Širjenje prodaje in proizvodnje v zadnjih nekaj letih je v Kolpi zahtevalo investiranje v novo opremo in delovne prostore. Prav tako so se širili tudi skladiščni prostori. Konec leta 2001 so začeli graditi logistični center, ki obsega cca. 5000 m² pokrite površine. Celotna vrednost investicije je znašala 4 milijone evrov. Na hitro rast obsega poslovanja vpliva pospešeno investiranje, ki je od leta 1997 večje od amortizacije. Kolpa se bo v bodoče odločala za

investicije z visoko neto sedanjo vrednostjo, v strukturi naložb pa bodo glavnino predstavljale tiste v tehnološko opremo (Letno poročilo podjetja Kolpa za leto 2003).

Stopnja tehnične opremljenosti je visoka, saj podjetje nenehno vlaga sredstva tako v oddelek Kolpa san kot v Kerrock. Zadnje novosti v podjetju so bile izpopolnjevanje novega sistema za izdelavo plošč kerrock, ki je pripomogel k zmanjšanju odpadka, učinkoviti izrabi surovin, hitrejši in cenejši proizvodnji ter zmanjšanju fizičnega dela. V oddelku Kolpa san pa so posodobili avtomatizirani tekoči trak, ki omogoča hitrejše, lažje in nemoteno delo. Podjetje je zadnje leto kupilo kar nekaj strojev za boljšo in natančnejšo izdelavo, kot so stroji CNC za obrezovanje kopalnih kadi, vakumirni stroj za preoblikovanje akrila v tuš kadi, stiskalnica za izdelavo plošč kerrock, odrezna žaga za aluminij, stroj za krojenje plošč, polimerizacijska peč itd.

Skladiščenje gotovih izdelkov poteka s pomočjo brezžičnih terminalov – čitalcev črtne kode. Proizvodnja je povezana z računalniško vodenim skladiščem repromateriala, ki izdaja material in surovine, povezane z izdelavo proizvodov. Vsi izdelki, preden jih transportirajo v skladišče, so opremljeni s črtno kodo. Ob prevzemu proizvodov s strani skladiščnikov se proizvodnja razbremeni izdelkov. Lahko rečem, da je kakovost logističnih sistemov ustrezna.

Nabava surovin in materialov za proizvodnjo poteka na podlagi v podjetju določenih kriterijev. Največje prednosti pripisujejo kakovosti, ceni, roku dobave in plačilnim pogojem. Ključni dobavitelji so iz tujine, kjer je večja razpoložljivost nabavnih surovin (aluminij, akril, steklo), domači dobavitelji pa zalagajo podjetje z ostalim, kar je potrebno za nemoten potek proizvodnje. Podjetje ima z dobavitelji sklenjene dolgoročne pogodbe o dobavi. Nabavna služba skrbi, da so odnosi z dobavitelji dobri in da je zagotovljena kakovost surovin in materialov. Nabava sodeluje z razvojnim oddelkom ter jim posreduje informacije o novostih na trgu, novih proizvajalcih in možnostih nabave potrebnih sestavnih elementov. Kakovost nabavne službe je dobra, ker nabava dobro pozna in obvladuje trg.

V podjetju obstaja služba, ki kontrolira vhodne materiale ter proizvode v vseh postopkih izdelave. Za kakovost pa so najprej odgovorni sami zaposleni v proizvodnji. Zaradi navedene službe in boljših postopkov izdelave se je povečala kakovost izdelkov, količina slabih proizvodov pa se je znižala za 7%, prav tako se je tudi zmanjšala količina odpadkov.

Čeprav je slika o kvalifikacijski strukturi precej slaba (glej Sliko 5, na strani 26), imajo tehnološki delavci na odgovornih mestih specifična znanja za svoje področje. Ta znanja se kažejo v obvladovanju tehnoloških postopkov pri razvoju in izdelavi novih proizvodov.

Tehnološko podstrukturo sem ocenila z oceno dobro. Koliko prispevajo posamezne komponente k prednostim in slabostim podstrukture, pa je prikazano v Tabeli 11.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Lokacija podjetja			•		
Razmestitev in stanje obratov		•			
Tehnična opremljenost		•			
Kakovost logističnega sistema		•			
Kakovost nabavne službe	•				
Delež izmeta		•			
Znanja tehnoloških delavcev		•			
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

5.1.4. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Podjetje ima glede na svojo velikost dokaj jasno organizacijsko strukturo. Ta je pretežno funkcijsko orientirana. Kolpa je notranje organizirana po sektorjih, in sicer: *proizvodno-tehnični sektor*, kamor spada obrat Kolpa san, obrat Kerrock, investicije in vzdrževanje ter servisno montažni oddelek, *komercialni sektor*, *razvojni sektor*, *sektor kakovosti* in *finančni sektor*. Uprava, proizvodno-tehnični sektor, sektor kakovosti, kadrovska služba in tajništvo so v Metliki, ostali sektorji pa so locirani v Novem mestu.

Uprava ima enega člana – generalnega direktorja, ki se imenuje za dobo 5 let z možnostjo ponovnega imenovanja. Nadzorni svet pa šteje tri člane. Podjetje vodi in zastopa generalni direktor, katerega prednostna naloga je maksimizacija dobička. Vsak sektor ima direktorja, ki je za delo svojega sektorja odgovoren generalnemu direktorju. Vodje sektorjev sprejemajo poslovne odločitve in rešujejo poslovne probleme v okviru svojih pristojnosti. Najnižje ravni managementa pa sprejemajo operativne odločitve. Lahko rečem, da je slog vodenja v Kolpi primeren.

Klima v podjetju je dobra. Zaposleni so najbolj zadovoljni z rednim plačilom, ki ga prejemajo za svoje delo in z delovnimi pogoji na svojem delovnem mestu. Nezadovoljstvo pa se kaže zaradi nenehnega prilagajanja na nove spremembe in izobraževanja zaradi teh sprememb. Pomanjkanje neformalnih pogovorov z vodilnimi in premajhna informiranost zaposlenih tudi vplivata na nezadovoljstvo in slabše razpoloženje v kolektivu. Želja zaposlenih v Kolpi je uspešno poslovanje in dobri odnosi med zaposlenimi.

V podjetju izvajajo dve vrsti planiranja: letno in operativno. Plani so postavljeni na temelju izbrane strategije, zmožnosti proizvodnje in ciljev podjetja. Planiranje poteka v skladu s

standardi ISO 9001. Zaradi širokega izbora izdelkov predstavlja planiranje izredno težko nalogo. To težavnost lajšajo tako, da postavljajo mesečne plane, s katerimi skozi leto sprejemajo korekcijske ukrepe. V podjetju je tudi oddelek za kakovost, ki skrbi, da je kakovost izdelkov na visoki ravni. Organizirana je tudi služba za kontrolo kakovosti vhodnih materialov in izdelkov na vseh ravneh proizvodnje.

Stimulativni del plače je oblika motivacije, ki je odvisna od uspešnosti vsakega posameznika. V podjetju se zavedajo, da tudi inovativnost povečuje motivacijo, zato so predlagatelji inovacij in koristnih predlogov za svoje ideje denarno nagrajeni.

Ugled podjetja je zelo dober, saj ima velik posluh za okolje. Pred leti je dobilo ekološki certifikat ISO 14001 ter certifikat kakovosti ISO 9001. Z dolgoletnim trudom, predanostjo do zaposlenih in do družbenega okolja ter z vztrajnostjo si je ustvarilo ugled in tradicijo. Podjetje ima z lokalnim okoljem dobre odnose, saj je sponzor raznim kulturnim, športnim in dobrodelnim prireditvam.

Skupno oceno prednosti in slabosti organizacijske podstrukture, ki je prikazana v Tabeli 12, sem ocenila kot dobro. Iz te tabele je razvidno, da največjo prednost omenjene podstrukture predstavlja ugled podjetja, največjo slabost pa lokacija uprave in sektorjev.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Organizacijska struktura		•			
Lokacija uprave in sektorjev				•	
Slog vodenja		•			
Organizacijska klima		•			
Planiranje/kontrola		•			
Nagrajevanje in inoviranje		•			
Ugled podjetja	•				
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	DOBRO				

5.1.5. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Kadrovska funkcija, gledano zgodovinsko, se je najmočnejše spreminjala in pridobivala na svojem pomenu v podjetjih. Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. V teoriji in praksi so postopno prišli do spoznanja,

da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Lipičnik, 1999, str. 32, 33).

Podjetje Kolpa spada po Zakonu o gospodarskih družbah med velika podjetja. V letu 2004 je imelo povprečno 407 zaposlenih (izračunano iz delovnih ur), kar je približno enako kot leto prej. Povprečna starost zaposlenih je 37 let. Starostna struktura je dokaj ugodna, saj je večina zaposlenih starih od 30 do 47 let. V podjetju je približno 70% moških in 30% žensk.

Stopnja fluktuacije⁶, ki je prikazana v Tabeli 13, je bila v zadnjih letih kar precej visoka, saj je leta 2003 znašala 11,3%. Leta 2004 se je nekoliko povečala in je znašala 13,1%. Stopnjo fluktuacije izračunamo tako, da število novo zaposlenih delavcev (sprejetih, da bi nadomestili tiste, ki so v opazovanem letu odšli) delimo s povprečnim številom zaposlenih v opazovanem obdobju. Visoka stopnja fluktuacije je predvsem zaradi velike težave zaposlovanja ročnih laminirjev in brizgalcev poliestra na poliesterskem oddelku, saj je občutiti pomanjkanje tovrstne delovne sile v Sloveniji. V managementu pa je stopnja fluktuacije nizka, saj je današnji management v podjetju že vrsto let, kar nakazuje na bogate izkušnje in veliko znanja.

Tabela 13: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Kolpa za leti 2003 in 2004

Opis	2003	2004	I 04/03
Število zaposlenih na dan 1.1.	392	388	99,0
Število na novo zaposlenih	45	52	115,6
Število zaposlenih, ki je odšlo iz podjetja	31	34	109,7
Stanje števila zaposlenih na dan 31.12.	406	406	100,0
Povprečno število zaposlenih v obdobju	399	397	99,5
Stopnja fluktuacije	11,3	13,1	115,9

Vir: Interno gradivo podjetja Kolpa.

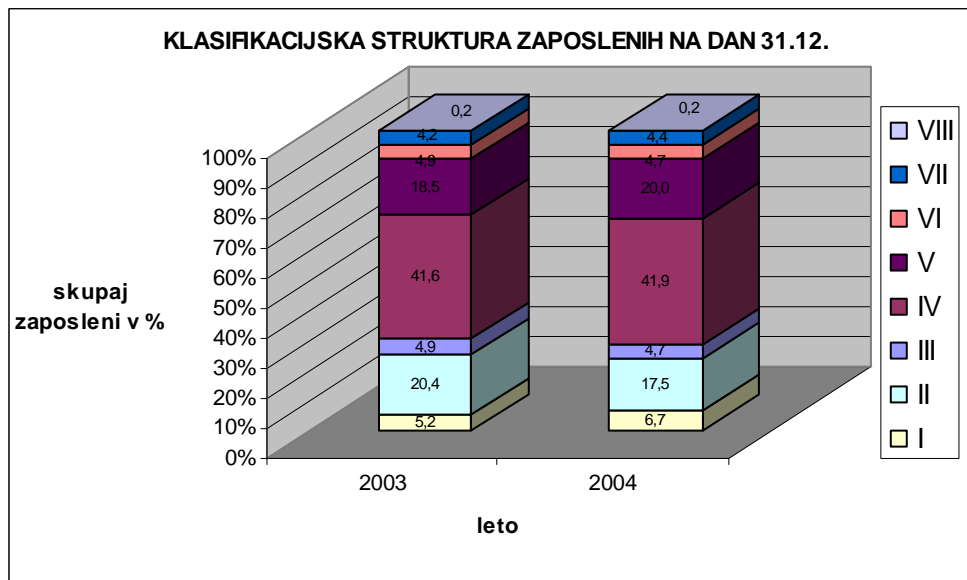
Poleg števila zaposlenih je pomembna tudi izobrazbena struktura. V podjetju je ta na precej nizki ravni, saj prevladujejo delavci z II. in IV. stopnjo izobrazbe (glej Sliko 5, na strani 26). Tako slabo izobrazbeno strukturo dopušča sama vrsta proizvodnje, s katero se podjetje ukvarja. Dolgoročno pa bo morale podjetje več vložiti v izboljšanje kvalifikacijske strukture, saj postajajo proizvodni procesi vse zahtevnejši, kar pa terja vse bolj izobraženo in mlado delovno silo.

Kljub slabi izobrazbeni strukturi pa podjetje veliko sredstev namenja izobraževanju delavcev na področju jezikov, standardov kakovosti, ravnanja z nevarnimi snovmi in internega izobraževanja. Delavci se udeležujejo seminarjev s področja davčne zakonodaje, varstva pri delu,

⁶ Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz podjetja, in ki jih je treba nadomestiti. Praviloma vanjo vštevamo tudi odhode zaradi upokojevanja in tiste, ki jih ne nadomeščamo z novo zaposlenimi. Pri ocenjevanju fluktuacije zaposlenih moramo ugotoviti vzroke zanjo. Dokler so vzroki tisti, ki povzročajo normalno fluktuacijo, podjetje ne bo ukrepalo. Zaposleni zapustijo podjetje predvsem zaradi nezadovoljstva, vzroki tega pa so lahko slaba plača, neprimerno delo, medsebojni odnosi pri delu, nezmožnost napredovanja, usposabljanja in podobno (Merkač, 1998, str. 32).

računovodstva, informatike in ravnanja s človeškimi viri. Podjetje organizira tudi izobraževanje za serviserje in trgovce, ki prodajajo izdelke Kolpa. Posebno pozornost posvečajo tudi financiranju mladega kadra, saj vsako letno razpišejo kadrovske štipendije za poklice, ki ustrezajo bodočim potrebam podjetja.

Slika 5: Klasifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Kolpa konec leta 2003 in 2004



Vir: Letno poročilo podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004.

Slabost kadrovskega področja so poškodbe pri delu. Čeprav nenehno skrbijo za ustrezno opremo delovnih mest, upoštevajo varstvene predpise in širijo znanje o morebitnih nevarnostih, je poškodb iz leta v leto več. Prav tako se iz meseca v mesec povečuje število dni bolniškega staleža. Zaradi večanja števila bolniških sklepam, da se v podjetju pojavlja absentizem⁷. Ta je povezan s spremembami načina dela, discipline, učinkovitosti in izobraževanja.

Sistem nagrajevanja je določen na osnovi pravilnika o plačah in sistematizaciji delovnih mest. Zaposleni imajo plače določene po kolektivni pogodbi, lahko pa dobijo tudi dodatno stimulacijo. Delavec z določeno stopnjo izobrazbe spada v določen plačilni razred. Izhodiščna plača se posamezniku lahko poveča, če opravlja zahtevnejša dela ali če so bolj usposobljeni in uspešni kot ostali. Vsak mesec pa se nagradi delavce, ki s svojimi koristnimi predlogi pomagajo zniževati stroške in izboljševati uspešnost podjetja.

V Tabeli 14 so podane ocene prednosti in slabosti komponent kadrovske podstrukture. Najslabše sem ocenila fluktuacijo zaposlenih in izobrazbeno strukturo. Med boljše komponente kadrovske podstrukture sem uvrstila štipendijsko politiko, kakovost vodstva in izobraževanje.

⁷ Absentizem pomeni odsotnost z dela. Sem spadajo izostanki, zamude, izhodi ter odsotnost z dela. Absentizem vpliva na zmanjšanje sposobnosti podjetja, da bi doseglo svoje cilje (Merkač, 1998, str. 32). Različne oblike absentizma so izostanki, ki so lahko upravičeni ali neupravičeni, kot so bolniški, študijski in službeni izostanki. Absentizem tudi različno traja, kot krajše zamude ali nekajurni do enodnevni izostanki, pa tudi taki, ki trajajo več dni (Florjančič, 1994, str. 93).

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Kolpa

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število zaposlenih			•		
Starostna struktura			•		
Izobrazbena struktura					•
Kakovost managementa		•			
Fluktuacija kadrov					•
Motiviranje			•		
Izobraževanje		•			
Štipendijska politika	•				
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	SREDNJE				

5.1.6. FINANČNA PODSTRUKTURA

Pri ocenjevanju finančne podstrukture se navadno naslonimo na znane kazalce, kot so kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti in kazalci obračanja (Pučko, 2003, str. 134).

Delež kapitala v financiranju oziroma stopnja kapitalizacije prikazuje delež lastnikov med viri financiranja. Leta 2003 je znašal 46,9%, leto pozneje pa 44,8% (glej Tabelo 15, na strani 28). V primerjavi s panogo je višji za nekaj več kot 2 odstotni točki. Višja je vrednost tega kazalnika, večja je varnost naložb upnikov. Priporočljivo je imeti vsaj polovico lastnih in polovico tujih virov.

Delež dolgov v financiranju ali stopnja zadolženosti vpliva na finančno tveganje ter donosnost podjetja. Bolj kot management uporablja dolžniške vire financiranja, bolj je podjetje finančno tvegano. V Tabeli 15 je prikazano, da ima podjetje nižji delež dolgov v financiranju kot panoga.

Finančni vzvod je razmerje med dolgovi in kapitalom. Večji kot je kazalnik, večji je delež dolgov med viri financiranja in večja je občutljivost podjetja pri dodatnem zadolževanju. Finančni vzvod se je leta 2004 povečal, vendar je še vedno nižji kot v panogi (glej Tabelo 15).

Kazalniki investiranja so odvisni od panoge v katero sodi podjetje. Delež osnovnih sredstev je višji v tehnološko intenzivnih panogah, kamor sodi tudi Kolpa. Zmanjšanje vrednosti kazalca pomeni, da se je poslovanje podjetja povečalo, oziroma da so se povečala gibljiva sredstva.

Kazalniki plačilne sposobnosti odražajo likvidnostno sliko podjetja. Oba navedena kazalnika plačilne sposobnosti, ki sta prikazana v Tabeli 15, se izboljšujeta iz leta v leto, vendar sta še

daleč od optimalne vrednosti 2 za kratkoročni koeficient in 1 za pospešeni koeficient. Podatki za panogo se gibljejo enako kot za podjetje Kolpa. Kratkoročni koeficient se izračuna kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Hitri koeficient pa je razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi, povečanimi za pasivne časovne razmejitve (Slapničar, 2003, str. 65).

Kazalnik obračanja zalog, ki je prikazan v Tabeli 15, je leta 2004 nekoliko narasel, vendar je še vedno nižji kot v panogi. Kazalnik obračanja terjatev iz poslovanja pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja v denar. Ta kazalnik ima v podjetju enako vrednost kot v panogi. Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev povedo, koliko dni mora podjetje v povprečju čakati, da dobi plačilo. Ta kazalnik se je leta 2004, glede na leto 2003, poslabšal in je slabši kot v panogi.

Tabela 15: Pomembnejši kazalci financiranja podjetja Kolpa za leto 2003 in 2004 v primerjavi s panogo v letu 2004

KAZALNIKI	Leto		Panoga v letu 2004
	2003	2004	
Kazalniki stanja financiranja			
Delež kapitala v financiranju (v %)	46,9	44,8	42,5
Delež dolgov v financiranju (v %)	48,9	50,8	56,1
Finančni vzvod (v %)	104,1	113,3	132,1
Kazalniki stanja investiranja			
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	43,1	40,0	41,1
Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)	20,4	19,6	12,8
Kazalniki plačilne sposobnosti			
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,2	1,3	1,2
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,7	0,8	0,9
Kazalniki obračanja			
Koeficient obračanja zalog	5,1	5,9	10,1
Koeficient obračanja krat. posl. terjatev	5,1	4,7	4,7
Dnevi vezave zalog	72,0	61,6	35,9
Dnevi vezave krat. posl. terjatev	72,1	77,0	76,8

Vir: GVIn – finančni podatki, 2005; Bilanca stanja podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004; Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leti 2003 in 2004.

Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 16. Ocena finančne podstrukture daje sliko prispevkov posameznih kazalcev k uspehu podjetja. Največji prispevek daje kazalnik financiranja. Slabši prispevek k uspehu pa imajo ostali navedeni kazalniki. Finančno podstrukturo sem ocenila z oceno srednje.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

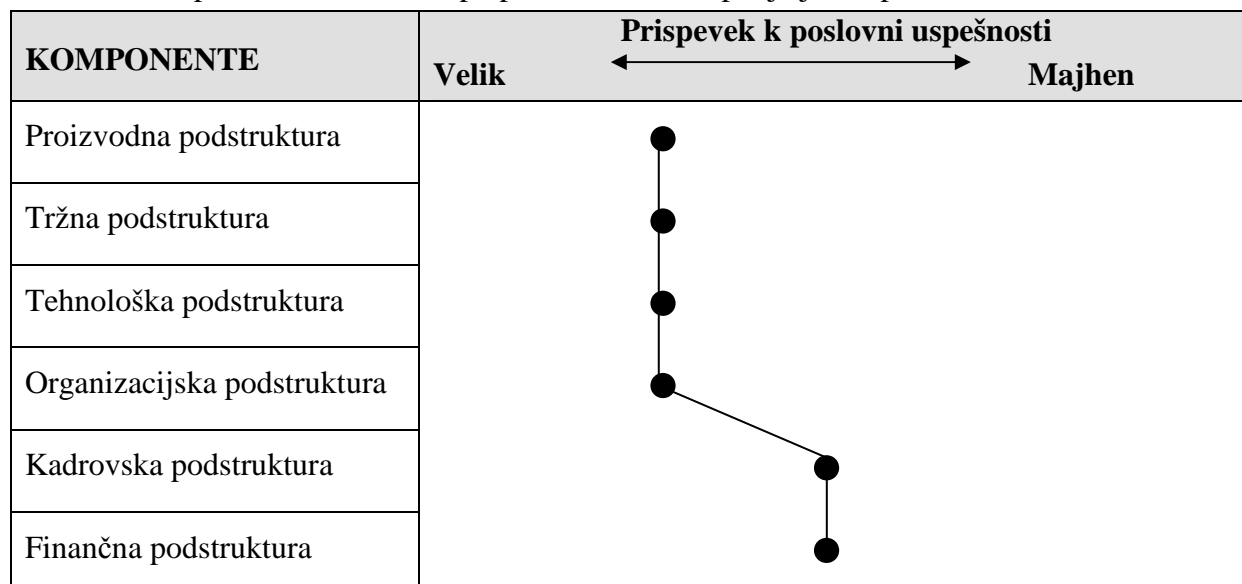
KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Kazalniki financiranja		•			
Kazalniki investiranja			•		
Kazalniki plačilne sposobnosti			•		
Kazalniki obračanja			•		
SKUPNA OCENA PODSTRUKTURE	SREDNJE				

5.1.7. PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na osnovi analitičnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih pomembnejših sestavin sem ugotovila, katere podstrukture so bolj in katere manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Profil prednosti in slabosti na Sliki 6 kaže prispevek posamezne podstrukture k poslovni uspešnosti.

K poslovni uspešnosti so najbolj prispevale proizvodna, tržna, tehnološka in organizacijska podstruktura. Kadrovska in finančna podstruktura prispevata nekoliko manj, vendar podjetju prinašata določene prednosti. Med vsemi podstrukturami nisem zasledila nobene, ki bi pomenila resno slabost v podjetju in bi ogrožala poslovanje.

Slika 6: Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje Kolpa



5.2. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskega, konkurenčnega, tehnološkega, političnega in drugega razvoja v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 138).

5.2.1. PROIZVODNA PODSTRUKTURA

Z vidika poslovnih priložnosti vidim možnosti podjetja v povečanju prodaje na tujih trgih zaradi relativne majhnosti domačega povpraševanja. Rast prodaje bi lahko povečali predvsem na stabilnem tržišču EU, saj je paleta proizvodov zelo raznovrstna in odpira možnost prodaje različnim segmentom kupcev. Podjetje bi moralo agresivno nastopati pri prodaji masažnih kadi, masažnih tuš kadi in bazenov, saj se zaradi odločanja ljudi po vse večjem udobju njihova uporaba v svetu močno povečuje.

Priložnost podjetja pri proizvodnji izdelkov z nizko dodano vrednostjo je v ustanavljanju proizvodno-prodajnih podjetij skupaj s strateškimi partnerji v državah vzhodne Evrope. Dobra praksa je pokazala, da podjetje Kolpa zelo uspešno prodaja svoje izdelke na trgih nekdanje Jugoslavije, Madžarske in Rusije, kjer je odprlo lastne proizvodne enote. Na tak način bi se mu odprle možnosti za povečanje tržnega deleža tudi v drugih državah.

Nevarnost v proizvodni strukturi vidim predvsem v množičnem vdoru poceni izdelkov z azijske celine. Kolpa se obvaruje pred takim vdorom tako, da proizvaja kakovostne izdelke za vse cenovne razrede in da je pri inovacijah korak pred konkurenco. Proizvodno podstrukturo ocenjujem kot povprečno.

5.2.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Podjetje Kolpa se pojavlja s svojim širokim prodajnim programom v skoraj vseh evropskih državah in na nekaterih drugih celinah, zato bi moralo organizirati močno tržno ekipo, ki bi zbirala podatke s trga o dejavnostih konkurentov, dobaviteljnih in kupcih. Ta skupina bi tudi predlagala, kako na posameznih trgih ravnati in s kakšno prodajno metodo, politiko oglaševanja in prodajno potjo nastopiti ter povečevati prodajo. Ta skupina bi tudi iskala ustrezne tržne niše ter v čim večji meri zadovoljevala potrebe posameznih tržišč. Namen teh tržnih raziskav bi bilo prepoznavanje tržnih priložnosti in iskanje konkretnih rešitev. Priložnost, ki bi jo lahko ta ekipa izkoristila in se hkrati še bolj približala kupcem, je v izdelavi sistema hitrih dobav.

Priložnosti pri tržni podstrukturi vidim v novem načinu trženja, in sicer prodaji izdelkov prek spletne trgovine ter vzpostavitvi programa za samostojno izdelavo prostorske 3D slike na osnovi kupčeve zamisli. Preden te programe namestijo na internetno stran, bo treba izboljšati dosedanjo stran ter v uvod napisati vizijo in poslanstvo, tako da lahko kupci, dobavitelji in ostali deležniki vedo, kaj lahko pričakujejo od podjetja. Zaradi omenjenih priložnosti ocenjujem tržno podstrukturo kot dobro.

5.2.3. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Lokacija, na kateri je podjetje, je omejena pri širjenju proizvodnje ali kakšnih drugih objektov. Na severni ter vzhodni strani jo omejuje cesta, na zahodni strani tekstilno podjetje Komet, na južni strani je prostor za širitev, vendar je to območje zaradi bližine reke Kolpe poplavno. Rešitve tega problema vidim v selitvi dela proizvodnje za izdelke z nizko dodano vrednostjo v odvisna podjetja.

V podjetju so problem proizvodne linije, ki so neenakomerno zasedene. Ob povečani proizvodnji pride na določenih mestih do zastojev oziroma do pojava ozkih grl. Do tega prihaja tudi zaradi slabe organizacije dela, kar pa dolgoročno predstavlja veliko nevarnost. Rešitev zasedenosti proizvodnih linij bi lahko v podjetju rešili tako, da bi del proizvodnje preselili v odvisna podjetja oziroma, da bi postavili nov proizvodni obrat v državah vzhodne Evrope, kjer bi bila možnost širitve obratov.

Velik problem v poslovanju podjetja je zaznati v visokih stroških vhodnih materialov in surovin. Večino bistvenih vhodnih materialov podjetje uvozi iz tujine, kar pa pomeni visoke stroške. Ti so se nekoliko znižali zaradi odpravljenih carin in nižjih davkov. Podjetje Kolpa vidi priložnost rešitve tega problema v povezavi z nekonkurenčnimi podjetji v nabavni »bazen«. Tako bi učinkoviteje nastopali v pogajanjih z dobavitelji, lahko bi iztržili nižje cene za surovine in pocenili proizvodnjo. Tehnološka podstruktura nima večjih priložnosti in niti večjih nevarnosti, zato jo ocenjujem kot srednje dobro.

5.2.4. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Nevarnosti v organizacijski podstrukturi vidim v povezavi z velikostjo podjetja, saj se pri taki organizacijski hierarhiji pojavljajo problemi, kot so slabši prenos informacij v podjetju skozi različne ravni v obe smeri, slabša prilagodljivost, večanje decentralizacije in podobno. Velikim podjetjem, kot je Kolpa, preti nevarnost, da se bodo težje prilagajala na spremembe v okolju, kjer manjša konkurenčna podjetja ne bodo imela večjih težav. Potencialno nevarnost vidim tudi v tem, da podjetje zaradi slabe koordinacije med oddelki in slabe organizacije dela ne bo izkoristilo vseh tržnih priložnosti.

Priložnost v sami organizacijski strukturi se kaže v tem, da ima podjetje možnost preselitve sektorjev iz Novega mesta v Metliko oziroma na eno lokacijo. Ta preselitev bi bila še posebej koristna za komercialiste, saj bi se tako izboljšalo sodelovanje med komercialisti, proizvodnjo in skladiščem. Organizacijsko podstrukturo podjetja ocenjujem kot srednje dobro.

5.2.5. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Nevarnost pri kadrovske podstrukturi se kaže v starostni strukturi. Zaradi zahtevnih tehnoloških procesov in velike uporabnosti računalniških programov bi morale podjetje zaposlovati mlad kader, kajti starejši delavci se težko prilagajajo tehnološkim spremembam. Tukaj preti nevarnost, če podjetje ne bo naklonjeno mlajši in bolj izobraženi delovni sili, ki je temelj za prihodnji razvoj.

Podjetje bi moralo posebno pozornost nameniti tudi najperspektivnejšim delavcem in jim plačati izobraževanje. V zameno za plačilo šolanja pa bi morali delavci podpisati aneks k pogodbi o zaposlitvi, s katero bi se po končanem izobraževanju zavezali ostati v podjetju. S tem bi se podjetje izognilo nevarnosti pobega dobrih kadrov.

S problemom fluktuacije in absentizma ima kadrovska služba največje probleme. Fluktuacija se dogaja le v določenih obratih v proizvodnji, največ je prisotna v poliesterskem oddelku. Priložnost za zmanjšanje fluktuacije vidim v povečanju plač in v večjih dodatkih za težko in škodljivo delo. Za zmanjšanje absentizma bi bilo treba povečati dodatek na prisotnost (če v mesecu ne koristiš bolniške niti dopusta, dobiš določen znesek za celomesečno prisotnost). Koristen bi bil tudi vladni predlog, da se bolniške skrajšajo iz 30 dni na 15 dni. Pri kadrovske podstrukturi podjetja je veliko priložnosti za izboljšanje sedanjega stanja, zato ocenjujem to podstrukturo kot dobro.

5.2.6. FINANČNA PODSTRUKTURA

Podjetje zaenkrat nima večjih likvidnostnih težav, lahko pa se pojavijo z zaostrovanjem konkurenčnega boja in podaljševanjem plačilnih rokov. Možnost rešitve tega problema vidim v izenačenju plačilnih rokov kupcev in dobaviteljev oziroma v dogovoru z dobavitelji o daljših rokih plačila, kar bi podjetju znižalo stroške financiranja. Tudi nabava lahko zniža stroške poslovanja tako, da daje točna naročila in zahteva natančno določen rok dobave. Nevarnost, da pride do likvidnostnih težav podjetja, vidim predvsem pri kupcih, ki ne plačajo računa v dogovorjenem roku. Podjetje bi moralo za vsakega starega in novega kupca preveriti boniteto, se z njim dogovoriti o rokih plačila in se tako zavarovati, da ne bi prihajalo do plačilne nediscipline. Odgovorne osebe v podjetju pa bi morale poskrbeti za pravočasno izterjavo terjatev.

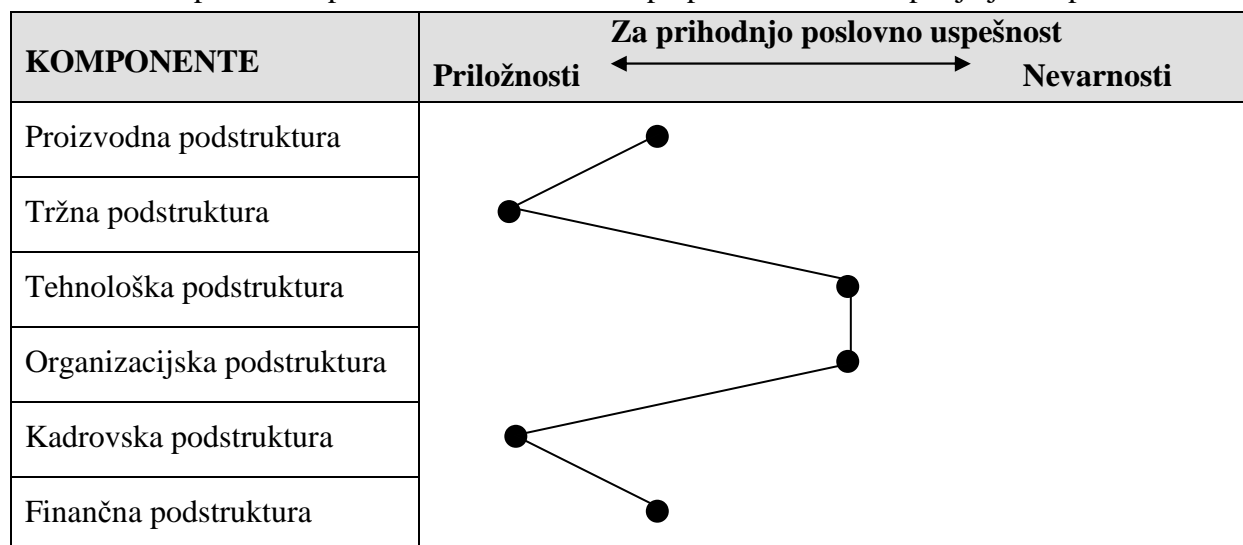
Kolpa je izvozno usmerjeno podjetje, saj izvozi skoraj 75% celotne prodaje. Na njen finančni položaj močno vpliva gibanje deviznega tečaja, ki je lahko tudi neugodno. Temu tveganju se podjetje lahko izogne z zavarovanjem s pomočjo izvedenih finančnih instrumentov. Finančno podstrukturo podjetja ocenjujem kot povprečno.

5.2.7. PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Kolpa kaže (Slika 7), da ima podjetje največje priložnosti v tržni in kadrovske podstrukturi, večjih nevarnosti pa nisem ugotovila. Priložnosti podjetja se kažejo v osvajanju novih tržišč, selitvi dela proizvodnje v države, kjer je delovna sila cenejša, prodaji izdelkov prek spleta, ustanavljanju novih podjetij ter v izkoriščanju znanja in izkušenj. Nevarnosti podjetja so povezane s krepitvijo konkurence, z visokimi stroški materiala ter s slabo likvidnostjo kupcev.

Posamezne strukture so sestavljene iz več dejavnikov, ki vsebujejo priložnosti in nevarnosti. Pomembno je, da podjetje poišče priložnosti in jih izkoristi ter da ugotovi, katere nevarnosti mu pretijo, ter se jim izogne.

Slika 7: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje Kolpa



5.3. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

S pomočjo ocen posameznih podstruktur lahko povzamem nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Kolpa (glej Tabela 17). Zbirna ocena nam pokaže prispevek posamezne podstrukture k uspešnosti poslovanja podjetja, na drugi strani pa razvojne možnosti podjetja v prihodnje.

Tabela 17: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Kolpa

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - kakovostna in široka ponudba izdelkov - velik delež izvoza na stabilne trge - oblikovanje izdelkov po željah kupcev - dobra rast prodaje - visoka tehnična opremljenost proizvodnje - kakovost nabavne in komercialne službe - ISO 14001 in ISO 9001 - ugled podjetja - politika štipendiranja 	<ul style="list-style-type: none"> - majhnost domačega trga - nefleksibilnost dobave - lokacija proizvodnje in komercialne - informiranost zaposlenih - stopnja fluktuacije in absentizma - izobrazbena struktura - počasno obračanje zalog in terjatev - omejenost lokacije - velik delež prodaje izdelkov brez BZ
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - rast tržnega deleža - ustanavljanje proizvodno-prodajnih podjetij skupaj s strateškimi partnerji - določiti ljudi za zbiranje podatkov s trga - izdelava sistemov hitrih dobav - preselitev sektorjev iz NM v Metliko - prodaja izdelkov prek spleta - selitev dela proizvodnje (omejena lokacija) - povezava z nekonkurenčnimi podjetji v nabavni bazen - skrajšati bolniške iz 30 na 15 dni 	<ul style="list-style-type: none"> - vdor poceni izdelkov iz Azije - visoke cene vhodnih materialov - plačilna nedisciplina kupcev - gibanje deviznih tečajev - star kader in zahtevni tehnološki procesi - izgubljene tržne priložnosti zaradi slabe koordinacije med oddelki - velikost podjetja in prilagajanje na spremembe v okolju

6. OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Poudarek je na tem, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine proizvodov in storitev, koliko ožjih skupin proizvodov bo le-te vsebovala in na kakšni osnovi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bo doseglo možne sinergetične učinke. Proces oblikovanja poslovne strategije poteka na podlagi ocenjevanja prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti, na podlagi opredeljenega poslanstva in na podlagi določene poti za doseg konkurenčne prednosti (Pučko, 2003, str. 200).

6.1. POSLANSTVO

Podjetje Kolpa poslanstva nima opredeljenega, vendar pa njegovo delovanje temelji na smereh, ki jih navajam v nadaljevanju.

V podjetju tržijo kakovostne in inovativne izdelke, nudijo predprodajne in poprodajne usluge, vse to v zadovoljstvo svojih kupcev. Podjetje se prilagaja spremembam v okolju, odkriva priložnosti in nevarnosti ter tako izkorišča tržne možnosti. Njihovo 25-letno poslovanje temelji na nenehnem učenju, izpopolnjevanju in razvoju novih izdelkov, postopkov in metod. Delovanje podjetja je usmerjeno v prihodnost, v nove ideje, ki jim dolgoročno ustvarjajo možnost za prihodnji razvoj.

Podjetje si je zadalo cilj postati eden najboljših ponudnikov kopalniške opreme na evropskem trgu. Za dosego tega potrebuje zveste in zadovoljne kupce, ki bodo imeli njegove izdelke za nekaj edinstvenega. Podjetje se zaveda, da je kupec z vsakim nakupom zahtevnejši, zato se mu tudi prilagaja. Kolpa skrbi tudi za družbeno okolje in za zaposlene, ki jim želi nuditi najboljše pogoje za delo.

6.2. OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA

6.2.1. SPLOŠNI STRATEŠKI CILJI

Vsaka izmed interesnih skupin ima svoje cilje, ki jih v okviru podjetja želi doseči. Skupina delavcev tako sledi ciljem, kot so čim višje plače, čim boljši delovni pogoji in čim krajši delavnik. Na drugi strani je cilj managerjev doseči čim višje osebne dohodke, notranji mir v podjetju in visok socialni status. Cilj lastnikov pa je čimbolj stabilno poslovanje podjetja (Mramor, 2002, str. 13).

Splošni strateški cilj podjetja Kolpa za obdobje od 2004 do 2008 je podan v Tabeli 18, na strani 36. Temeljni strateški cilj je čim višji prihodek iz poslovanja na zaposlenega oziroma doseganje čim višje produktivnosti na zaposlenega (prihodki iz poslovanja/število povprečno zaposlenih iz delovnih ur na leto). V Tabeli 18 so prikazani prihodki iz poslovanja na zaposlenega za obdobje od leta 2002 do 2004, planirani za leto 2005 in želeno stanje za obdobje od 2006 do 2008.

6.2.2. UGOTAVLJANJE PLANSKE VRZELI

Na osnovi ciljnih linij in s primerjanjem teh z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja je možno ugotoviti in opredeliti plansko vrzel oziroma razkorak, ki ga v podjetju skušajo odpraviti z dodatnimi ali novimi strategijami (Pučko, 2003, str. 168).

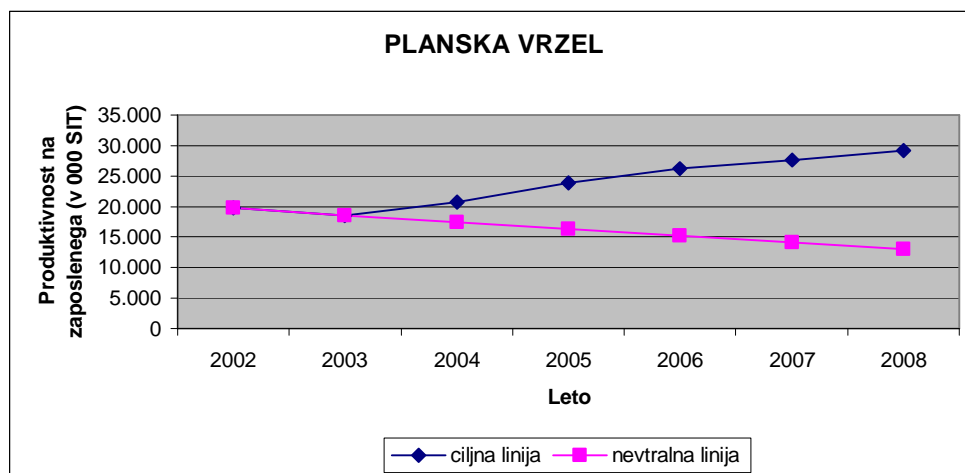
Tabela 18: Splošni strateški cilj podjetja Kolpa

KAZALEC	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki iz poslovanja na zaposlenega (v 000 SIT)	19.698	18.585	20.754	23.867	26.254	27.686	29.118
Prihodki iz poslovanja Bazni indeks 2005=100	82,5	77,9	87,0	100,0	110,0	116,0	122,0

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leta 2002, 2003 in 2004; Interno gradivo podjetja Kolpa.

Plansko vrzel produktivnosti na zaposlenega za obdobje od 2002 do 2008 prikazuje Slika 8. Nevtralno linijo sem določila na osnovi razlike med produktivnostjo na zaposlenega v letih 2002 in 2003. Ta razlika je bila negativna in je iz leta 2002 glede na leto 2003 padla za 1.113 enot. Ta trend gibanja sem nato upoštevala še za ostala leta. Podatki za produktivnost na zaposlenega v obdobju od 2002 do 2008 so podani v Tabeli 18.

Slika 8: Planska vrzel produktivnosti na zaposlenega v 000 SIT za obdobje 2002-2008



Vir: Pučko, 2003, str. 168.

6.2.3. STRATEŠKI CILJI PO PODSTRUKTURAH

Proizvodna podstruktura:

- razvijati nove izdelke z višjo dodano vrednostjo,
- povečati delež prodaje pod lastno blagovno znamko,

- izboljšati sistem vodenja kakovosti in ravnanje z okoljem.

Tržna podstruktura:

- znižati odstotek reklamacij v celotni prodaji,
- povečati tržni delež na trgih EU in JV Evrope,
- ustanovljati proizvodno-prodajna podjetja skupaj s tujimi strateškimi partnerji,
- povečati prodajo zahtevnejših masažnih izdelkov (masažne kadi, kabine, bazeni).

Tehnološka podstruktura:

- zmanjšati količino odpadkov, reciklirati odpadke,
- skrajšati čas proizvodnega cikla,
- razvijati nove tehnologije in uporabljati sodobne materiale,
- posodabljati in avtomatizirati proizvodni proces.

Organizacijska podstruktura:

- povečati informiranost zaposlenih,
- seznaniti zaposlene o sistemu motiviranja in nagrajevanja,
- izboljšati komunikacijo med vodstvom in delavci.

Kadrovska podstruktura:

- zaposlovati kakovostno delovno silo,
- usposabljati zaposlene za izvajanje zahtevnejših del,
- spodbujati inovativnost zaposlenih,
- večati pripadnost podjetju, manjšati stopnjo fluktuacije in bolniške odsotnosti.

Finančna podstruktura:

- zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost,
- povečati finančno moč podjetja,
- povečati produktivnost,
- investirati v projekte z visoko neto sedanjo vrednostjo.

6.3. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Bistvo poslovne strategije je opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Do konkurenčne prednosti je mogoče priti le z doseganjem nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali z diferenciacijo proizvoda ali storitve. Eden od pristopov za oblikovanje strategije so tudi generične poslovne strategije po Porterju, ki se delijo na (Pučko, 2003, str. 202):

- poslovno strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- poslovno strategijo diferenciacije in
- poslovno strategijo grajenja tržnih praznin, kjer je lahko fokus na diferenciaciji ali pa na stroškovni učinkovitosti.

6.3.1. STRATEGIJA VODENJA V STROŠKOVNI UČINKOVITOSTI

Strategije stroškovnega vodstva zahtevajo veliko znanja na vrhu podjetja pri nadzoru stroškov vzdolž celotnega podjetja. Da podjetje dosega ekonomijo obsega, potrebuje velik obrat, masovno proizvodnjo s standardiziranimi izdelki, poceni delovno silo, lahek dostop do surovin in učinkovit distribucijski center. Pri stroškovnem vodstvu ne smemo zanemariti kakovosti izdelka, saj morajo biti proizvodi enako kakovostni, kot je panožno povprečje. Delo, ki poteka v stroškovno učinkovitem podjetju, je ponavljajoče in zaposlenim ne predstavlja izziva ter zadovoljstva. Managerji, ki vodijo takšno podjetje, so avtoritativni ter poudarjajo vrednote, kot so nadzor in učinkovitost (Bowman, 1994, str. 89).

Vsako podjetje bi si želelo poslovati stroškovno učinkovito, ker to pripelje do visoke dobičkonosnosti. Največje tveganje pri tej strategiji je, da se podjetja preveč osredotočijo na zniževanje stroškov, pri tem pa zanemarijo kakovost in inovacije. Tako grajenje poslovne strategije v Kolpi ni zaželeno, ker usmerjanje le na nizke stroške ne pripomore h grajenju konkurenčne prednosti. Kolpa namreč veliko sredstev nameni za razvoj novih izdelkov, ki jih proizvaja v manjših serijah.

6.3.2. STRATEGIJA DIFERENCIACIJE

Strategija diferenciacije proizvoda izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti kupca. Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo na dva temeljna načina. Lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih dejavnosti ali pa spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njegovo edinstvenost. Tisti, ki želi svoje proizvode diferencirati, mora poiskati načine, ki mu bodo navrgli presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Nosilec diferenciacije skuša ohraniti enako raven stroškov v primerjavi s svojimi konkurenti s tem, da zmanjšuje stroške na vseh področjih, ki nimajo vpliva na diferenciacijo (Pučko, 2003, str. 204).

Za učinkovito diferenciacijo je pomembno upoštevati časovno komponento, saj če podjetje ni sposobno ponuditi diferenciranega izdelka, ki ga konkurenca ne more zlahka posnemati, potem taka strategija ne bo uspešna. Za uspeh strategije pa morajo biti izpolnjene tudi druge predpostavke, kot so dober dizajn in dolga tradicija, dobra servisna služba, kakovost izdelka, inovativnost in učinkovitost prodajnih instrumentov.

6.3.3. STRATEGIJA GRAJENJA TRŽNIH PRAZIN

Strategija grajenja tržnih niš zahteva izbiro segmenta ali skupine segmentov znotraj panoge. Primerna je lahko za proizvajalca z najnižjimi stroški, ki zadovoljuje potrebe določenega segmenta, ali pa zahteva diferenciacijo, s katero je te potrebe moč zadovoljiti na način, ki omogoča visoke cene. Visoke prodajne cene pa je mogoče dosegati, če kupci dober izdelek in tehnološko ustvarjalnost cenijo. Nevarnost pri strategiji grajenja tržnih prazin je, da utegne ciljni segment iz različnih vzrokov izginiti. Lahko se pojavi boljši ponudnik in ukrade kupce ali pa ciljni segment enostavno izgine (na primer zaradi spremenjenega okusa, demografskih premikov).

Podjetje Kolpa del svoje proizvodnje nameni za zadovoljevanje potreb ozke skupine kupcev. Lahko rečem, da Kolpa zadovoljuje tržno nišo na temelju diferenciacije proizvodov. Ta strategija omogoča doseganje višjih prodajnih cen. Podjetje pa mora biti vseskozi ustvarjalno in korak pred konkurenco. Kolpa je tako z izdelki, kot so biomagnetne kadi in masažne kabine z dodatkom barvne terapije (kromoterapija) ter z Medical programom⁸, zapolnila manjšo tržno praznino. Tako grajenje poslovne strategije v Kolpi je priporočljivo, vendar zaradi majhnega odstotka izdelkov, ki zapolnjujejo tržno nišo še ne moremo govoriti o tej strategiji kot o prevladujoči poslovni strategiji v Kolpi.

6.4. IZBIRA IN ARGUMENTACIJA GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja kopalniške opreme iz plastičnih mas. Za to vrsto proizvodnje bi bilo donosno poslovati stroškovno učinkovito, vendar se lahko takšna usmeritev hitro negativno odraža na kakovosti proizvodov in s tem na manjšem povpraševanju na trgu. Za Kolpo predlagam uresničevanje strategije diferenciacije. Bistvo te strategije je ustvarjanje izdelkov, ki so čim bolj skladni s potrebami kupcev.

Diferenciacijo bo podjetje izpeljalo tako, da bo prisluhnilo željam ciljnih kupcev ter zgradilo zaupanje v blagovno znamko. Povečanje konkurenčne prednosti lahko podjetje doseže z oblikovanjem novih, inovativnih izdelkov, s katerimi se bo usmerilo k obstoječim kupcem in pridobivalo nove. Osnovna usmeritev strategije je edinstvenost in originalnost izdelkov. Za kupca to predstavlja določeno vrednost, za podjetje pa zahteva večje stroške. Že obstoječo strategijo v podjetju bi lahko opredelila kot strategijo diferenciacije, ker uspešnost podjetja temelji na dolgoletni tradiciji, širokem proizvodnem programu in visoki kakovosti izdelkov.

⁸ Vsebuje antibakterijsko sredstvo, ki je vgrajeno v celotno strukturo materiala. To sredstvo skozi čas uporabe in čiščenja deluje na površino nevidno, kot varna, trajna in učinkovita zaščita pred nevarnimi in zdravju škodljivimi bakterijami.

Za uspešno izvajanje strategije diferenciacije bi morali v podjetju učinkoviteje izkoriščati ugotovljene prednosti in priložnosti. Strategija diferenciacije naj bi temeljila na nekaterih predpostavkah, ki jih navajam v nadaljevanju.

Podjetje namerava širiti svoj tržni delež poleg obstoječih trgov tudi na druge stabilne trge Evrope, kjer pa blagovna znamka Kolpa ni preveč znana, ker v preteklosti tam ni bila prisotna. Podjetje razvija dobre izdelke, ki se lahko kosajo z najboljšimi v panogi, zato predlagam, da svojo prepoznavnost gradijo na dizajnu, dolgi tradiciji, pozitivni podobi podjetja, pestrosti in kakovosti izdelkov. Osredotočenje na dizajn pomeni, da lahko podjetje diferencira proizvode, oblikuje konkurenčno prednost, prepoznavnost in povečuje dobičkonosnost. Pri diferenciaciji je pomembno, da je podjetje dobro tehnološko opremljeno in da ima zaposlen kakovosten kader, ki skrbi, da so izdelki korak pred konkurenco in težko posnemljivi. Izboljšati bi bilo treba učinkovitost trženja in z oglaševanjem poudarjati vrednote podjetja. Za učinkovitejše izvajanje diferenciacije bi podjetje moralo zmanjšati roke dobave izdelkov in postati bolj fleksibilno v primerjavi s konkurenti. Fleksibilnost v proizvodnji in tudi produktivnost bi lahko povečalo, če ne bi bilo toliko izostankov z dela. Rešitev tega problema vidim v povečanju mesečnega denarnega dodatka na prisotnost.

Strategija diferenciacije zahteva od podjetja visoko stopnjo sposobnosti in znanja. Zato bodo visoko usposobljeni in izobraženi ljudje, ki so večji svetovalnih nalog, ključno sredstvo za uspešno izvajanje te strategije (Bowman, 1994, str. 95). Za kakovostno izvajanje strategije so ključnega pomena zaposleni, kar lahko v Kolpi dosežejo z ustreznim izobraževanjem in usposabljanjem, motiviranjem in usmerjanjem kadrov.

7. SKLEP

Današnja podjetja poslujejo v dinamičnem in nepredvidljivem okolju, kjer so kakovostne in pravočasne informacije bistvenega pomena za izvajanje učinkovite strategije podjetja. Uspešni vodje so z znanjem strateškega managementa sposobni zagotoviti podjetju konkurenčne prednosti pred konkurenti in mu s tem omogočiti dolgoročni obstanek. Zagotovitev konkurenčnih prednosti je odvisna od tega, v kolikšni meri podjetje zadovoljuje potrebe kupcev bolje od konkurentov.

V diplomski nalogi sem na podlagi izdelane SWOT analize podjetja poskušala opredeliti glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. S SWOT analizo sem ugotovila, v kakšnem okolju podjetje posluje in kakšno je stanje v njem. Vse to je bila osnova za lažje oblikovanje poslovne strategije podjetja Kolpa. SWOT analiza je ena najpomembnejših metod pri oblikovanju strategije podjetja. Cilj podjetja je, da na osnovi ugotovljenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti razvija svoje konkurenčne prednosti z oblikovanjem ustrezne strategije.

Primerno poslovno strategijo podjetja Kolpa sem izbirala med tremi generičnimi poslovnimi strategijami, in sicer med strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategijo diferenciacije in strategijo zapolnjevanja tržnih praznin. Odločila sem se za strategijo diferenciacije izdelkov, ker mislim, da bo ta generična strategija prinesla največ konkurenčnih prednosti. Bistvo diferenciacije je, da se podjetje prilagaja željam kupcev in s tem doseže njihovo zvestobo.

Izbrana poslovna strategija naj bi temeljila na dizajnu, kakovosti, dolgi tradiciji, pestrosti in originalnosti izdelkov, visoki tehnološki opremljenosti, izobraženosti in usposobljenosti kadrov, fleksibilnosti in v učinkovitosti oglaševanja s poudarkom na vrednotah podjetja. Ob vsem tem mora podjetje spremljati razvoj na različnih področjih, bodisi od tehnologije do ekologije, in v svojo ponudbo uvajati novosti.

Ob vstopu Slovenije v EU so se Kolpi odprle nove priložnosti poslovanja, saj se je trg povečal z dveh milijonov potrošnikov na 457 milijonov. Pozitivni vpliv vstopa je zaznati pri olajšanem poslovanju zaradi ukinitve carin. Vendar pa je na tem razširjenem trgu prisotno bistveno več konkurentov kot na domačem slovenskem trgu, zato lahko le izbrana strateška usmeritev podjetja prinese ustrezno poslovno uspešnost podjetja v prihodnosti.

Za konec bi rada opozorila še na omejitve, s katerimi sem se srečevala pri pisanju svoje diplomske naloge. Največja ovira je bilo pomanjkanje splošnih podatkov o panogi, v katero spada podjetje Kolpa, to je proizvodnja kopalniškega pohištva in ostalih izdelkov iz plastičnih mas. Težave sem imela tudi pri pridobivanju koristnih podatkov o poslovanju neposrednih konkurentov, kar bi mi omogočilo boljšo primerjavo glede tržnega deleža, bonitet in drugih kazalcev poslovanja. Nekateri podatki iz poslovanja podjetja Kolpe pa so mi bili nedostopni, ker jih podjetje obravnava kot poslovno skrivnost. Zaradi tega se nekaterih analiz nisem lotila oziroma sem jih predstavila v okviru danih možnosti.

LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
2. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
3. Čater Tomaž: Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju sposobnosti. Organizacija, Kranj, 37(2004), 4, str. 205-212.
4. Florjančič Jože: Planiranje kadrov. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 123 str.
5. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 52 str.
6. Haček Miro, Zajc Drago: Slovenija v EU. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2005. 505 str.
7. Knez-Riedl Jožica: Kakovost, inovativnost in boniteta podjetja – prešibko upoštevanje kakovosti poslovanja in inovativnosti pri presojanju bonitete podjetja. Organizacija, Kranj, 36(2003), 9, str. 620-627.
8. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
9. Merkač Marjana: Kadri v organizaciji. Koper : Visoka šola za management, 1998. 145 str.
10. Mramor Dušan: Teorija poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 190 str.
11. Muc Sabina: Strategija širjenja blagovne znamke (primer Kolpa san). Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 41 str.
12. Prašnikar Janez: Razvojno-raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. Ljubljana : Častnik Finance, 2004. 542 str.
13. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 344 str.
14. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 196 str.
15. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
16. Rebernik Miroslav, Škerbic Majda: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 336 str.
17. Rednak Andreja: Kako naj bi Lizbonska strategija spremenila Slovenijo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 53(2004), 49, str. 10-15.
18. Slapničar Sergeja: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 81 str.
19. Stern M. Joel et al.: EVA kot izziv: Uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost. Ljubljana : GV založba, 2003. 244 str.
20. Turk Ivan et al.: Uvod v računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 599 str.
21. Zelenika Ratko: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka : Ekonomska fakulteta, 1998. 781 str.
22. Žnidaršič-Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna : DEJ, 1995. 272 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Kolpa za leto 2002.
2. Bilanca stanja podjetja Kolpa za leto 2003.
3. Bilanca stanja podjetja Kolpa za leto 2004.
4. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, 14(2005), 9, 146 str.
5. GVin – finančni podatki. [URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100913&Podstran=FinPodatki>], 15.11.2005.
6. Interno gradivo podjetja Kolpa.
7. Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leto 2002.
8. Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leto 2003.
9. Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leto 2004.
10. Izvozno okno: Trgovinski sporazumi EU. [URL: http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr], 25.10.2005.
11. Jesensko poročilo. Ljubljana : UMAR, 2005, 114 str.
12. Kolpa d.d. [URL: <http://www.kolpa.si/>], 20.10.2005.
13. Letno poročilo podjetja Kolpa za leto 2002.
14. Letno poročilo podjetja Kolpa za leto 2003.
15. Letno poročilo podjetja Kolpa za leto 2004.
16. Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin. [URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=15&leto=2004&jezik=s], 26.10.2005.
17. Pogovor z zaposlenimi v podjetju Kolpa.
18. Statistični urad Republike Slovenije: Indeksi cen življenjskih potrebščin. [URL: http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/04_cene/04006_ICZP/04006_ICZP.asp], 26.10.2005.
19. Statut podjetja Kolpa d.d. Metlika.
20. Trieria.net. [URL: <http://www.trieria.net/novica.php?id=A187514>], 25.10.2005.

PRILOGE

PRILOGA 1

Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa v obdobju 2002-2004 (v 000 SIT)

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Kolpa na dan 31.12. za obdobje 2002-2004 (v 000 SIT)

POSTAVKA	2002	2003	2004
SREDSTVA	5.545.559	5.978.616	6.689.225
A. STALNA SREDSTVA	2.722.555	2.963.247	3.181.952
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	11.990	2.622	1.849
II. Opredmetena osnovna sredstva	2.446.934	2.575.456	2.675.258
1. Zemljišča	174.061	181.299	201.237
2. Zgradbe	1.530.000	1.751.565	1.712.554
3. Proizvajalne naprave in stroji	420.922	627.858	747.670
4. Druge naprave in oprema	4.273	3.762	3.281
5. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	317.678	10.972	10.516
III. Dolgoročne finančne naložbe	263.631	385.169	504.845
B. GIBLJIVA SREDSTVA	2.820.640	3.011.221	3.506.523
I. Zaloge	1.294.060	1.217.916	1.310.197
1. Material	899.288	753.876	895.170
2. Nedokončana proizvodnja	90.044	83.995	54.487
3. Proizvodi	249.896	316.850	309.308
4. Trgovsko blago	54.832	63.195	51.232
II. Poslovne terjatve	1.261.878	1.589.317	1.966.987
a) Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
b) Kratkoročne poslovne terjatve	1.261.878	1.589.317	1.966.987
III. Kratkoročne finančne naložbe	177.633	158.282	215.676
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	87.069	45.706	13.663
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.364	4.148	750
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	5.545.559	5.978.616	6.689.225
A. KAPITAL	2.574.014	2.806.106	2.998.763
I. Osnovni kapital	371.156	371.156	346.485
II. Kapitalske rezerve			62.493
III. Rezerve iz dobička	571.550	998.657	1.169.906
IV. Preneseni čisti dobiček	791.465	712.819	639.360
V. Prenesena čista izguba			0
VI. Čisti dobiček poslovnega leta	270.838	146.235	149.855
VII. Čista izguba poslovnega leta			0
VIII. Prevrednotovalni popravki kapitala	569.005	577.239	630.664
B. REZERVACIJE	64.813	40.506	53.807
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	2.701.693	2.921.382	3.397.088
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	537.956	441.388	701.753
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	2.163.737	2.479.994	2.695.335
I. Kratkoročne finančne obveznosti	591.690	949.029	1.138.981
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.572.047	1.530.965	1.556.354
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	205.039	210.622	239.567

Vir: Bilanca stanja podjetja Kolpa za leta 2002, 2003 in 2004.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za obdobje 2002-2004 (v 000 SIT)

POSTAVKA	2002	2003	2004
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	6.899.177	7.151.364	8.328.810
I. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu	1.646.443	1.768.865	2.018.176
II. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na domačem trgu	219.742	374.690	236.263
III. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	5.032.408	5.007.809	5.784.649
IV. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na tujem trgu	584		289.722
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE		65.920	
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	50.447		33.215
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	52.602	39.029	46.520
D. SUBVENCIIJE, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE			5.201
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	84.869	62.768	99.504
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	6.986.201	7.319.081	8.446.820
G. POSLOVNI ODHODKI	6.202.872	6.872.108	7.905.638
I. Stroški blaga, materiala in storitev	4.439.235	4.814.925	5.968.263
II. Stroški dela	1.362.993	1.539.160	1.512.013
III. Odpisi vrednosti	390.793	504.263	409.393
IV. Drugi poslovni odhodki	9.851	13.760	15.969
H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	783.329	446.973	541.182
I. IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	0	0
J. FINANČNI PRIHODKI	91.995	59.365	46.007
K. FINANČNI ODHODKI	204.695	179.735	223.220
L. DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	34.362		
M. ČISTI DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	636.267	326.603	363.969
N. ČISTA IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0	0
O. IZREDNI PRIHODKI	8.157	8.968	7.512
P. IZREDNI ODHODKI	78.586	232	0
R. DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	0	8.736	7.512
S. IZGUBA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	70.429	0	0
Š. DAVEK IZ DOBIČKA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA		32.835	38.342
T. CELOTNI DOBIČEK	600.200	335.339	371.481
U. DAVKI SKUPAJ	34.362	32.835	38.342
V. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	565.838	302.504	333.139

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leta 2002, 2003 in 2004.

PRILOGA 2

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ BILANCE STANJA

Za preračun postavk iz bilance stanja v stalne cene sem uporabila indeks rasti cen življenjskih potrebščin (ICŽP) na dan 31.12. posameznega leta, saj se podatki v bilancah nanašajo na ta dan.

$$\text{ICŽP}_{\text{dec 04/dec 03}} = 103,2$$

$$\text{ICŽP}_{\text{dec 03/dec 02}} = 104,6$$

Potek izračuna:

$$\text{Podatki 2004} = \text{podatki 2004}$$

$$\text{Podatki 2003} = \text{podatki 2003} * 1,032$$

$$\text{Podatki 2002} = \text{podatki 2002} * 1,032 * 1,046$$

INFLACIONIRANJE PODATKOV IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Za preračun postavk iz izkaza poslovnega izida v stalne cene sem uporabila povprečni indeks cen življenjskih potrebščin, saj se podatki nanašajo na celo leto.

$$\text{ICŽP}_{04/03} = 103,6$$

$$\text{ICŽP}_{03/02} = 105,6$$

Potek izračuna:

$$\text{Podatki 2004} = \text{podatki 2004}$$

$$\text{Podatki 2003} = \text{podatki 2003} * 1,036$$

$$\text{Podatki 2002} = \text{podatki 2002} * 1,036 * 1,056$$

Tabela 3: Inflacionirana bilanca stanja podjetja Kolpa za obdobje 2002-2004 (v 000 SIT)

POSTAVKA	2002	2003	2004
SREDSTVA	5.986.276	6.169.932	6.689.225
A. STALNA SREDSTVA	2.938.922	3.058.071	3.181.952
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	12.943	2.706	1.849
II. Opredmetena osnovna sredstva	2.641.397	2.657.871	2.675.258
1. Zemljišča	187.894	187.101	201.237
2. Zgradbe	1.651.592	1.807.615	1.712.554
3. Proizvajalne naprave in stroji	454.374	647.949	747.670
4. Druge naprave in oprema	4.613	3.882	3.281
5. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	342.925	11.323	10.516
III. Dolgoročne finančne naložbe	284.582	397.494	504.845
B. GIBLJIVA SREDSTVA	3.044.802	3.107.580	3.506.523
I. Zaloge	1.396.902	1.256.889	1.310.197
1. Material	970.756	778.000	895.170
2. Nedokončana proizvodnja	97.200	86.683	54.487
3. Proizvodi	269.756	326.989	309.308
4. Trgovsko blago	59.190	65.217	51.232
II. Poslovne terjatve	1.362.162	1.640.175	1.966.987
a) Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
b) Kratkoročne poslovne terjatve	1.362.162	1.640.175	1.966.987
III. Kratkoročne finančne naložbe	191.750	163.347	215.676
IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	93.989	47.169	13.663
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.552	4.281	750
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	5.986.276	6.169.932	6.689.225
A. KAPITAL	2.778.576	2.895.901	2.998.763
I. Osnovni kapital	400.653	383.033	346.485
II. Kapitalske rezerve	0	0	62.493
III. Rezerve iz dobička	616.972	1.030.614	1.169.906
IV. Preneseni čisti dobiček	854.364	735.629	639.360
V. Prenesena čista izguba	0	0	0
VI. Čisti dobiček poslovnega leta	292.362	150.915	149.855
VII. Čista izguba poslovnega leta	0	0	0
VIII. Prevrednotovalni popravki kapitala	614.225	595.711	630.664
B. REZERVACIJE	69.964	41.802	53.807
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	2.916.402	3.014.866	3.397.088
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	580.708	455.512	701.753
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	2.335.694	2.559.354	2.695.335
I. Kratkoročne finančne obveznosti	638.713	979.398	1.138.981
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.696.981	1.579.956	1.556.354
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	221.334	217.362	239.567

Vir: Bilanca stanja podjetja Kolpa za leta 2002, 2003 in 2004.

Tabela 4: Inflacioniran izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za obdobje 2002-2004 (v 000 SIT)

POSTAVKA	2002	2003	2004
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	7.547.810	7.408.813	8.328.810
I. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu	1.801.235	1.832.544	2.018.176
II. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na domačem trgu	240.401	388.179	236.263
III. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	5.505.535	5.188.090	5.784.649
IV. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na tujem trgu	639	0	289.722
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	68.293	
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	55.190	0	33.215
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	57.547	40.434	46.520
D. SUBVENCIIJE, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE	0	0	5.201
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	92.848	65.028	99.504
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	7.643.016	7.582.568	8.446.820
G. POSLOVNI ODHODKI	6.786.041	7.119.504	7.905.638
I. Stroški blaga, materiala in storitev	4.856.594	4.988.262	5.968.263
II. Stroški dela	1.491.136	1.594.570	1.512.013
III. Odpisi vrednosti	427.534	522.416	409.393
IV. Drugi poslovni odhodki	10.777	14.255	15.969
H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	856.974	463.064	541.182
I. IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	0	0
J. FINANČNI PRIHODKI	100.644	61.502	46.007
K. FINANČNI ODHODKI	223.940	186.205	223.220
L. DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	37.593	0	
M. ČISTI DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	696.086	338.361	363.969
N. ČISTA IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0	0
O. IZREDNI PRIHODKI	8.924	9.291	7.512
P. IZREDNI ODHODKI	85.974	240	0
R. DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	0	9.050	7.512
S. IZGUBA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	77.050	0	0
Š. DAVEK IZ DOBIČKA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	0	34.017	38.342
T. CELOTNI DOBIČEK	656.628	347.411	371.481
U. DAVKI SKUPAJ	37.593	34.017	38.342
V. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	619.036	313.394	333.139

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolpa za leta 2002, 2003 in 2004.

PRILOGA 3: Podatki o podjetju Kolpa d.d.

Naziv podjetja: Kolpa d.d.
Proizvodnja in predelava plastičnih mas

Logotip:



Naslov: **Sedež in proizvodnja:**
Rosalnice 5
8330 Metlika

Prodaja:
Belokranjska cesta 68
8000 Novo mesto

Internetni naslov: <http://www.kolpa.si>