

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

# **DIPLOMSKO DELO**

**ŠPELA PEGAM**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVIJANJE CELOVITE STRATEGIJE  
PODJETJA LTH ŠKOFJA LOKA, d. d.**

Ljubljana, september 2007

ŠPELA PEGAM

## **IZJAVA**

Študentka Špela Pegam izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom asis. mag. Mojce Marc, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 4. 9. 2007

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

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PREDSTAVITEV PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d.</b> .....	<b>1</b>
2.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	2
2.2. PROIZVODNJA.....	3
2.3. PRODAJNI TOKOVI.....	3
2.4. NABAVNI TOKOVI.....	3
2.5. KADRI .....	4
2.6. PANOGA .....	4
<b>3. OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d.</b> .....	<b>5</b>
3.1. OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d.....	5
3.1.2. Kulturno – socialno okolje .....	6
3.1.3. Tehnološko okolje.....	6
3.1.4. Gospodarsko okolje.....	7
3.1.5. Naravno okolje.....	8
3.2. OCENJEVANJE OŽJEGA OKOLJA PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d. ....	9
3.2.1. Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	10
3.2.2. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	12
3.2.3. Nevarnost substitutov .....	14
3.2.4. Pogajalska moč kupcev .....	14
3.2.5. Pogajalska moč dobaviteljev .....	15
3.2.6. Skupna ocena privlačnosti panoge .....	17
<b>4. ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA</b> .....	<b>17</b>
4.1. ANALIZA USPEHA .....	18
4.2. ANALIZA USPEŠNOSTI .....	19
<b>5. SWOT ANALIZA</b> .....	<b>21</b>
5.1. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH .....	21
5.1.1. Proizvodna podstruktura.....	22
5.1.2. Tržna podstruktura .....	24
5.1.3. Tehnološka podstruktura .....	27
5.1.4. Organizacijska podstruktura .....	28
5.1.5. Kadrovska podstruktura .....	29
5.1.6. Finančna podstruktura.....	32
5.1.7. Profil prednosti in slabosti po podstrukturah.....	34
5.2. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH .....	35
5.2.1. Proizvodna podstruktura.....	35
5.2.2. Tržna podstruktura .....	35
5.2.3. Tehnološka podstruktura .....	36
5.2.4. Organizacijska podstruktura.....	36
5.2.5. Kadrovska podstruktura .....	36
5.2.6. Finančna podstruktura .....	37
5.2.7. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah .....	37
5.3. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI .....	38

<b>6. OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d...</b>	<b>39</b>
6.1. POSLANSTVO .....	39
6.2. OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA .....	40
6.2.1. Splošni strateški cilji podjetja .....	40
6.2.2. Ugotavljanje planske vrzeli .....	40
6.2.3. Strateški cilji po podstrukturah .....	41
6.3. POSKUS RAZVIJANJA CELOVITE STRATEGIJE .....	42
6.3.1. Izbira in argumentacija celovite strategije .....	43
<b>7. SKLEP .....</b>	<b>45</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>46</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>47</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **1. UVOD**

Z vstopom v Evropsko unijo se je Slovenija soočila s številnimi spremembami in priložnostmi, povečala se je konkurenca, sprostil se je pretok blaga, kapitala, postopoma tudi delovne sile. Gospodarski trendi namreč vodijo v globalizacijo in povezovanje. To novo okolje bo uspešno le za tista podjetja, ki bodo na nove razmere dobro pripravljena in bodo opredelila smeri rasti in razvoja, pri tem pa bodo prilagodljiva in se bodo hitro odzivala na spremembe. Prav prestrukturiranje gospodarstva pa management v podjetjih postavlja pred novo preizkušnjo, saj mora v kritičnih trenutkih sprejeti ključne odločitve, zato pri odločanju vedno večjo vlogo igra strateško planiranje.

Podjetje Loške tovarne hladilnikov Škofja Loka, d. d., krajše LTH Škofja Loka, d. d., je vodilni slovenski proizvajalec profesionalne hladilne tehnike z več kot 70-letno tradicijo. V zadnjih nekaj letih je podjetje zašlo v težave. Predvsem zaradi pomanjkanja obratnih sredstev je prihajalo do zastojev v proizvodnji, izgubljen je bil ugled pri dobaviteljih in bankah, zaradi nepravočasnih dobav pa tudi pri kupcih.

Leta 2006 so zastavili cilje prenove, s čimer so želeli doseči dolgoročno rast podjetja, uspešno in stabilno poslovanje, tehnično posodobitev in razvoj tržno zanimivih in konkurenčnih proizvodov.

Namen tega diplomskega dela je, pomagati managerjem pri oblikovanju strategije, ki jim bo v pomoč pri odločanju. Z ustrezno strategijo si podjetje zastavi cilje prihodnjega delovanja in doseganja čim višje dodane vrednosti. Strategija je pomembna tudi zato, da podjetje doseže zeleno konkurenčnost na dolgi rok, lastnikom pa zagotovi oplemenitenje kapitala. Cilj tega dela je analiza obstoječega stanja in predlog celovite strategije, ki jo bom oblikovala na podlagi ugotovitev, pridobljenih s SWOT analizo, torej s pomočjo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje LTH Škofja Loka, d. d., srečuje.

Pri svojem delu bom uporabila interne podatke družbe, analizirala bom bilanco stanja in izkaz poslovnega izida, analizirala bom vprašalnike, na katere so odgovarjali zaposleni v podjetju, in uporabila informacije, pridobljene z intervjuji z zaposlenimi. Najprej bom predstavila podjetje, ocenila njegovo ožje in širše okolje po posameznih podstrukturah, naredila analizo uspeha in uspešnosti poslovanja, SWOT analizo po podstrukturah in na koncu razvila celovito strategijo.

## **2. PREDSTAVITEV PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d.**

Podjetje LTH Škofja Loka, d. d., je po številu zaposlenih veliko podjetje, ki proizvaja hladilne in prezračevalne naprave, razen za gospodinjstva. Sedež podjetja je v Škofji Loki, hčerinska podjetja pa ima v Beogradu, Puli, Zagrebu, Dubrovniku, Skopju, Sarajevu in v Moskvi.

V zadnjih nekaj letih se srečuje s pomanjkanjem obratnih sredstev, posledično pa s težavami v proizvodnji, izgubljenim ugledom pri kupcih, dobaviteljih in bankah.

V letu 2004 je družba LTH Škofja Loka, d. d., intenzivno prodajala svoje proizvode preko svojih poslovalnic, vendar pa so plačila časovno močno zaostajala za prodajo, kar je privedlo družbo do likvidnostnih težav v poslovnem letu 2005 in s tem do motenj zagotavljanja obratnih sredstev, potrebnih za nemoteno delovanje proizvodnje. Vzrok za zmanjšanje prihodkov iz poslovanja v primerjavi s preteklim letom tako najdemo v zmanjšanem obsegu prodaje v državah nekdanje Jugoslavije, kjer so gospodarski zakoni še dokaj neurejeni in je zato tudi plačilna disciplina slaba.

Posledično so se zmanjšali tudi vsi stroški poslovanja, vendar so bili kljub temu še vedno previsoki. Vzrok za previsoke stroške lahko deloma poiščemo v nastalih težavah družbe, ki je bila zaradi likvidnostnih težav omejena pri pogajanjih s svojimi dobavitelji, deloma pa tudi v porastu cen surovin na svetovnem trgu.

V letu 2005 se je občutno znižala tudi raven vrednosti zalog materiala in nedokončane proizvodnje glede na izhodiščno vrednost 31. 12. 2004. Največji izpad realizacije je bil viden pri prodaji preko hčerinskih družb, ki so nastale na področju nekdanje Jugoslavije in so bile ustanovljene z namenom boljšega obvladovanja teh trgov.

## 2.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element in omogoča delovanje organizacije in fleksibilno delovanje njenih članov. Organizacijska struktura oziroma organizacijska zgradba je sistem odnosov med ljudmi z namenom, da se opravi določeno delo. Sestavljajo jo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja, med nalogami in nosilci nalog se torej vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi (Lipičnik, 2001, str. 44).

Organizacija določi organizacijsko strukturo glede na cilje, ki si jih zastavi in do katerih pride z določenimi nalogami. Cilj vsake organizacije je tudi čim hitreje in čim ceneje priti do cilja. Zato se organizacijska struktura znotraj vsake organizacije prilagaja ciljem podjetja in drugim dejavnikom, ki vplivajo na njeno delovanje.

Družba LTH Škofja Loka, d. d., ima poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo, za katero je značilno: (1) delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokrožanja delovnega področja, (2) centralizacija odločanja s pomočjo linijskega tipa managementa, (3) glavni manager v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja (Bošnjak, 1999, str. 60). V podjetju LTH Škofja Loka, d. d., je dvočlanska uprava, ki jo vodi glavni manager – generalni direktor, drugi član uprave je namestnik direktorja, druga hierarhična raven je razdeljena na: sektor informatike, kakovosti in kadrov,



finančni sektor, komercialni sektor in tehničnorazvojni sektor, kar je razvidno tudi iz organigrama (glej Prilogo 1). Nadzorni svet podjetja je šestčlanski, njegov predsednik pa je g. Jože Stanič.

## 2.2. PROIZVODNJA

Pri proizvodni osnovi gre za celoto proizvodne usposobljenosti podjetja, ki temelji na uporabi določenih delovnih priprav, določenih proizvodnih procesov, delovnih sposobnosti, surovin in materialov, ki so vsi med seboj komplementarni in tesno povezani v samem procesu proizvodnje. Takšna proizvodna osnova je opredeljena neodvisno od števila vrst proizvodov, ki jih z njeno pomočjo proizvajamo v podjetju (Pučko, 2003, str. 103).

Družba LTH Škofja Loka, d. d., v letu 2006 zaradi neredne in nezadostne oskrbe z obratnimi sredstvi in z minimalnimi vlaganji v obstoječo tehnologijo ni imela izkoriščenih vseh svojih kapacitet, zmanjšana proizvodnja pa je posledično vplivala na izpad prihodka od prodaje in izgubo nekaterih kupcev.

## 2.3. PRODAJNI TOKOVI

V večini primerov, čeprav ne vedno, v sodobnem svetu prav možni prodajni program podjetja odgovarja na vprašanje, kakšne so možne stopnje rasti realizacije gospodarske celice in na tej osnovi tudi tempo rasti celotnega podjetja (Pučko, 2003, str. 102).

Prodaja v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., na slovenskem trgu poteka direktno in preko distributerjev. Na trgih nekdanje Jugoslavije prodaja poteka preko hčerinskih družb, na ostalih evropskih trgih pa izključno preko distributerjev. Prodajni trg se deli v naslednjih odstotkih: 20 % domači trg, 50 % trgi v Evropski uniji, 20 % države nekdanje Jugoslavije in 10 % ostali trgi (Turčija, Rusija, Ukrajina).

## 2.4. NABAVNI TOKOVI

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija predvsem v proizvodnih podjetjih. V zadnjih letih njen pomen čedalje bolj narašča, saj se podjetja vse bolj zavedajo, da gospodarna in učinkovita nabava lahko pripomore k poslovni uspešnosti podjetja. Nabava je pogosto odvisna od hitrosti, pravočasnosti in kakovosti izvršitve ponudbe (Potočnik, 2000, str. 5).

V podjetju LTH Škofja Loka, d. d., nabava surovin, kot so kompresorji, bakrene cevi, elektronika, mreže, plastika, poteka neposredno pri dobaviteljih, del nabave pa poteka preko trgovinskih podjetij. Največ materiala dobavljajo domača podjetja, veliko pa ga uvozijo tudi iz Italije, Nemčije in Nizozemske.

## 2.5. KADRI

Po zakonu o gospodarskih družbah spada podjetje med velike družbe. V letu 2006 je bilo v njem zaposlenih 465, od tega 204 v režiji in 261 v proizvodnji. Število zaposlenih leta 2006 se je v primerjavi z letom prej zmanjšalo za skoraj 13 %. Razlog je predvsem v prostovoljnem odhodu delavcev in upokojitvah.

V letu 2006 je bilo vodilnih in vodstva 20, zaposlenih v proizvodni režiji 72, v tehnični režiji 41, v komercialni režiji 18, v informatiki in ekonomiji 18, v pomožni režiji 17 in v administrativni režiji 18. Zaposleni v režiji so bili tako skupaj 204, kar predstavlja 43,9 % vseh zaposlenih, v proizvodnji pa jih je bilo 261, kar je 56,1 % vseh zaposlenih. Med zaposlenimi je največ starih med 40 in 49 let, po izobrazbeni strukturi pa jih je največ z dokončano osnovno šolo oziroma s kvalifikacijami.

## 2.6. PANOGA

Dejavnost podjetja LTH Škofja Loka, d. d., se najširše uvršča med predelovalne dejavnosti. Po SDK klasifikaciji je podjetje razvrščeno v razred DK 29 – proizvodnja strojev in naprav, natančneje v razred DK 29.230 – proizvodnja hladilnih in prezračevalnih naprav, razen za gospodinjstva, kamor se šteje:

- proizvodnja industrijske hladilne in zamrzovalne opreme,
- proizvodnja klimatskih naprav,
- proizvodnja toplotnih izmenjevalnikov,
- proizvodnja negospodinjskih ventilatorjev,
- proizvodnja, montaža, popravila in vzdrževanje hladilnih in ogrevalnih naprav, razen za gospodinjstva.

Podjetij, ki so po svoji glavni dejavnosti v razredu 29.230 in proizvajajo hladilne in prezračevalne naprave, razen za gospodinjstva, je v Sloveniji 8. Od teh je samo LTH Škofja Loka, d. d., veliko podjetje, ostala so srednja in manjša. Podjetju LTH Škofja Loka, d. d., konkurirajo le na področju hladilnih komponent za manjše hladilnice, pri drugih proizvodih pa podjetje v Sloveniji nima konkurence. Konkurenco predstavljajo podjetja na tujih trgih, predvsem proizvajalci v Veliki Britaniji, Italiji in na Danskem.

Glede na poročilo Research and Markets o srednje- in vzhodnoevropskih trgih hladilnih naprav so ponudniki hladilne opreme, ki dajejo prednost in se usmerjajo k hitreje rastočim sektorjem, kot je npr. maloprodajni trg, običajno nagrajeni z večjo prodajo in eksponentnimi stopnjami dobička. Odkar je trg hladilnih naprav tesneje povezan s hitro razvijajočimi se sektorji, kot so hrana, pijača in trgovina na drobno, je neizogibno, da ekonomski napredek v teh sektorjih ne bi vodil do večjih priložnosti. Rast potrošnje v vzhodni Evropi in njihova postkomunistična želja po potrošnih dobrinah sta trg privedla do razcveta. Odgovarjajoča rast

v verigah super- in hipermarketov je spodbudila rast na trgu hladilne opreme, vključno s kompresorji in kondenzatorji, ki se uporabljajo v hladilnih omarah v trgovinah.

Poročilo Research and Markets navaja, da nove raziskave trga hladilnih naprav in analize razvoja na maloprodajnih trgih osrednje in vzhodne Evrope orišejo konkurenco med ponudniki in njihovim položajem na trgu in opozarjajo na padec rasti, ki bi bil lahko posledica pospešenih tržnih strategij.

Širitev Evropske unije je po pisanju Research and Markets privedla do povečanja splošnih standardov glede potrošnih dobrin, ki jih usmerja povpraševanje po novih in bolj kvalitetnih proizvodih. Ta učinek je najbolj očiten pri trgovinskih in industrijskih segmentih, posebej v živilski industriji, kjer so prodajalci prisiljeni nadgrajevati proizvodnjo in nuditi ugodnosti v skladu z regulativami EU. Mesna industrija, pivovarne in tovarne, ki izvažajo na trge zahodne Evrope, so se morale prilagoditi strožjim priporočilom EU.

Poročilo Research and Markets navaja, da ima veliko končnih uporabnikov, posebej v trgovinah, kjer se uporabljajo velike hladilne omare, raje enega dobavitelja, ki je premagal ostale tekmece s konkurenčnimi cenami in širokim izborom proizvodov. Ker so vzhodnoevropski trgi cenovno zelo občutljivi, se ta cilj dosega z zagotavljanjem novih vrst proizvodov, ki dosežejo več kupcev. Nižje cene pa zagotavljajo z najemanjem cenejše delovne sile iz teh regij.

Gospodarske in demografske napovedi kažejo, da bodo trgi vzhodne Evrope s tako pospešeno stopnjo rasti nadaljevali, kar bo imelo pozitiven vpliv tudi na trg hladilnih naprav. Odkar je večina prodaje namenjena na maloprodajne trge in druge sektorje, povezane z živilsko industrijo, je to trg naraščajočega povpraševanja. Prebivalci v tej regiji si zdaj lahko privoščijo več, več časa porabijo v barih in kavarnah in tako ustvarjajo del potrošniške skupine v tej industriji.

Trgi v teh regijah rastejo hitreje kot zahodni trgi. Čeprav so povprečne cene podobne, pa naraščajoča konkurenca in različni investitorji znižujejo cene v bolj razvitih državah. Rezultat povečane konkurenčnosti pa so cenejši proizvodi in agresivna cenovna politika (Research and Markets, 2007).

### **3. OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d.**

#### **3.1. OCENJEVANJE ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d.**

Če hoče podjetje preživeti in se razvijati, mora nenehno spremljati in predvidevati spremembe v širšem okolju, ki ga delimo na politično – pravno okolje, kulturno – socialno okolje, tehnološko, gospodarsko in naravno okolje. Na dejavnike 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*

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 zunanjetrgovinskimi partnericami (Izvozno okno, 2005).

Vstop v EU je Sloveniji prinesel nove zakone in omejitve, hkrati pa tudi veliko novih poslovnih priložnosti. V podjetju LTH Škofja Loka, d. d., so na primer zavezani k ustreznemu ravnanju z nevarnimi odpadki, k čemur jih zavezuje stroga regulativa Evropske unije. Podjetje je z vstopom v EU pridobilo velik notranji trg, deluje v okolju, kjer vzpodbujajo inovacije in razvoj. Ob vstopu v evropsko monetarno unijo pa so s prevzemom evra odpadli tudi transakcijski stroški menjave.

### *3.1.2. Kulturno – socialno okolje*

Kulturno okolje vključuje zelo raznovrstne sile, kot so vrednote, izobrazba, religija, navade in prepričanja ljudi (Glas, 1994, str. 25). Te sile okolja so v različnih družbah zelo različne. Vrednote se ne menjajo hitro, vendar pa se s časom spremenijo in s tem vplivajo na podjetja, državo in družbo (Glas, 1994, str. 26).

Kupna moč prebivalstva v Sloveniji se krepi zaradi povečanega zaposlovanja in razmeroma močne rasti plač. Tudi izobrazbena struktura se izboljšuje. Kupci se ne zadovoljijo več samo z osnovnimi življenjskimi potrebščinami, ampak vedno bolj v ospredje postavljajo kakovost življenja, udobje. Cena izdelka je na drugem mestu, kakovost je za kupca prva.

Zaradi višjega življenjskega standarda kupci tudi več zahajajo v restavracije in gostilne, si privoščijo počitnice v hotelih, kjer večinoma pričakujejo klimatizirane prostore. Vse to spodbuja povečano povpraševanje kupcev podjetja LTH Škofja Loka, d. d., po proizvodih in podjetje hkrati vodi k stalnemu izpopolnjevanju proizvodnega programa, vlaganjem v razvoj novih materialov, postopkov in tehnologij.

### *3.1.3. Tehnološko okolje*

Bistvo uporabe tehnologije, raziskav in razvoja je ustvarjanje proizvodov s čim višjo dodano vrednostjo. Nove tehnologije spreminjajo način proizvodnje in življenje ljudi. 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).

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).

Tudi Evropa zaostaja za razvojem Azije in ZDA, zato je Evropski svet marca 2000 sprejel lizbonsko strategijo, ki predstavlja dolgoročno strategijo, katere glavni 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. Strategija je bila v letu 2001 dopolnjena z ukrepi za urejanje okolja, tako da strategija kot celota sedaj zajema tri področje (t. i. stebre), in sicer gospodarstvo, socialo ter okolje. Vsa tri področja naj bi usklajena delovala v smeri hitrejšega trajnostnega razvoja Unije.

Tudi podjetje LTH Škofja Loka, d. d., se srečuje z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami, vendar tako kot večina slovenskih podjetij premalo vlaga v raziskave in razvoj ter v inovativnost in posledično dosega prenizko dodano vrednost. Več poudarka podjetje mora dati tudi na kader, ki bo z ustreznimi znanji tem spremembam sledil hitro in učinkovito, ter z raziskavami in razvojem podjetju pomagal k višji dodani vrednosti.

#### *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 (Glas, 1994, str. 22). Slovenija je majhna država, ki se lahko razvija samo kot odprto, navzven usmerjeno gospodarstvo. Nanjo imajo velik vpliv mednarodna dogajanja.

Slovenija je 1. januarja z uvedbo evra postala 13. članica evroobmočja, s čimer so se pristojnosti vodenja denarne politike prenesle na Svet guvernerjev Evropske centralne banke. Hkrati se je z uvedbo evra zaključila postopna nominalna konvergenca med obrestnimi merami Banke Slovenije in ECB. Obrestna mera refinanciranja pri ECB je 3,5 %.

Gospodarska dinamika v Sloveniji je v tretjem četrtletju leta 2006 ostala visoka. BDP se je v tretjem četrtletju medletno povečal za 5,6 %, pri čemer je najbolj izstopala medletna rast investicij v osnovno opremo, 14,5 %, medtem ko je prispevek menjave s tujino postal negativen. Prvi podatki o tekočem gibanju industrijske proizvodnje in prihodki od prodaje v industriji ter naročila iz domačega trga kažejo na upočasnjevanje zaenkrat še visoke gospodarske aktivnosti. Kljub temu kazalniki zaupanja izkazujejo še vedno visoko raven optimizma, pri čemer najbolj izstopa zaupanje v gradbeništvu (Bilten Banke Slovenije, 2006).

Stopnja brezposelnosti je v četrtem četrtletju 2006 znašala 5,6 % (4,5 % za moške in 6,9 % za ženske), v predhodnem četrtletju pa ravno tako 5,6 odstotka (4,6 % za moške in 6,7 % za ženske) (Statistični urad RS, 2007).

Realna rast povprečne bruto plače je v tretjem četrtletju znašala zgolj 1,4 % letno, zmerna rast stroškov dela pa nakazuje na odsotnost inflacijskih pritiskov iz tega naslova na srednji rok.

Povprečna inflacija je v letu 2006 znašala zmernih 2,5 %, medletno pa so se decembra cene zvišale za 3 %. Medletna rast cen se je v primerjavi tako s prejšnjim mesecem kot tudi z letnim povprečjem povišala v večini podskupin. Rast cen blaga ostaja dokaj nizka, medtem ko s 4,4 % predvsem izstopa rast cen storitev (Bilten Banke Slovenije, 2006).

Stabilno gospodarsko okolje in gospodarska rast v državi ustvarjata tudi pozitivne razmere za delovanje podjetij in ustvarjata stabilno okolje. Za LTH Škofja Loka, d. d., je pomembno, da se gospodarska rast povečuje, da je inflacija nizka in da so z vstopom v evroobmočje odpadli stroški menjave. Vse to podjetju zagotavlja delovanje v stabilnem okolju, ki ni izpostavljeno nihanjem. Glede na relativno nizko brezposelnost v okolju, v katerem deluje, pa ima težave s pridobivanjem delovne sile v proizvodnji.

### *3.1.5. Naravno okolje*

Tudi Slovenija se tako kot mnoge druge evropske države spopada s staranjem prebivalstva. Rodi se le 1,2 otroka na žensko v rodni dobi. Države se bodo tako spopadale z vedno manj aktivnega prebivalstva, kar bo zagotovo vplivalo na strukturo proizvodnje. Upad rojstev pa se bo verjetno nadomestil s priseljevanjem ljudi iz manj razvitih držav.

V drugem četrtletju leta 2006 se je v primerjavi s prvim četrtletjem po pričakovanjih povečalo število rojenih, število umrlih pa se je zmanjšalo. Naravni prirast je bil skromen (12), vendar pozitiven. Število rojenih se je v primerjavi s prvim četrtletjem zvišalo za 5,9 %, število umrlih pa se je znižalo za 2,5 %.

V drugem četrtletju leta 2006 se je v primerjavi s prvim močno povečalo število oseb, ki so se priselile iz tujine, in hkrati močno zmanjšalo število tistih, ki so se odselile v tujino. Število prvih se je povečalo za 37,1 %, število drugih pa se je zmanjšalo za več kot 40 %. Selitveni prirast je znašal 4.110 prebivalcev.

Skupni prirast prebivalstva je bil v drugem četrtletju leta 2006 po začasnih podatkih skoraj 4-krat večji kot v prvem četrtletju. Od konca marca do konca junija je število prebivalstva naraslo za 4.122 prebivalcev. Selitveni prirast je k povečanju prebivalstva prispeval 99,7 %, naravni pa le 0,3 % (Statistični urad RS, 2006).

Staranje prebivalstva ima negativen vpliv tudi na podjetje LTH Škofja Loka, d. d. Vedno več starejšega prebivalstva pomeni manj razpoložljive aktivne delovne sile, več tveganja za zdravstvene težave in večjo neprilagodljivost zaposlenih.

Podjetje LTH Škofja Loka, d. d., se zaveda tudi pomena varstva okolja, zato je registrirano za predelavo nevarnih odpadkov s klasifikacijsko številko 14 06 01\* – klorofluorogljiki, HCFC, HFC. Za opravljanje te dejavnosti ima naslednjo opremo: posode za zbiranje in skladiščenje zajetega in regeneriranega hladiva, analitska oprema za ugotavljanje sestave dostavljenega zajetega hladiva in čistosti regeneriranega hladiva, naprava za regeneracijo – R2, naprava za prečrpavanje, avtomatično polnjenje in tehtanje posod s hladivom, oprema za čiščenje posod za hladivo. Na tem področju se podjetje ravna po uredbi Evropske unije 2037/2000.

### 3.2. OCENJEVANJE OŽJEGA OKOLJA PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d.

Ožje okolje podjetja je mogoče povezati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 2003, str. 122).

V tem delu bom kot panogo opredelila podjetja, ki neposredno tekmujejo med seboj, ker zadovoljujejo določeno tržišče s podobnimi proizvodi in storitvami (Bowman, 1994, str. 37).

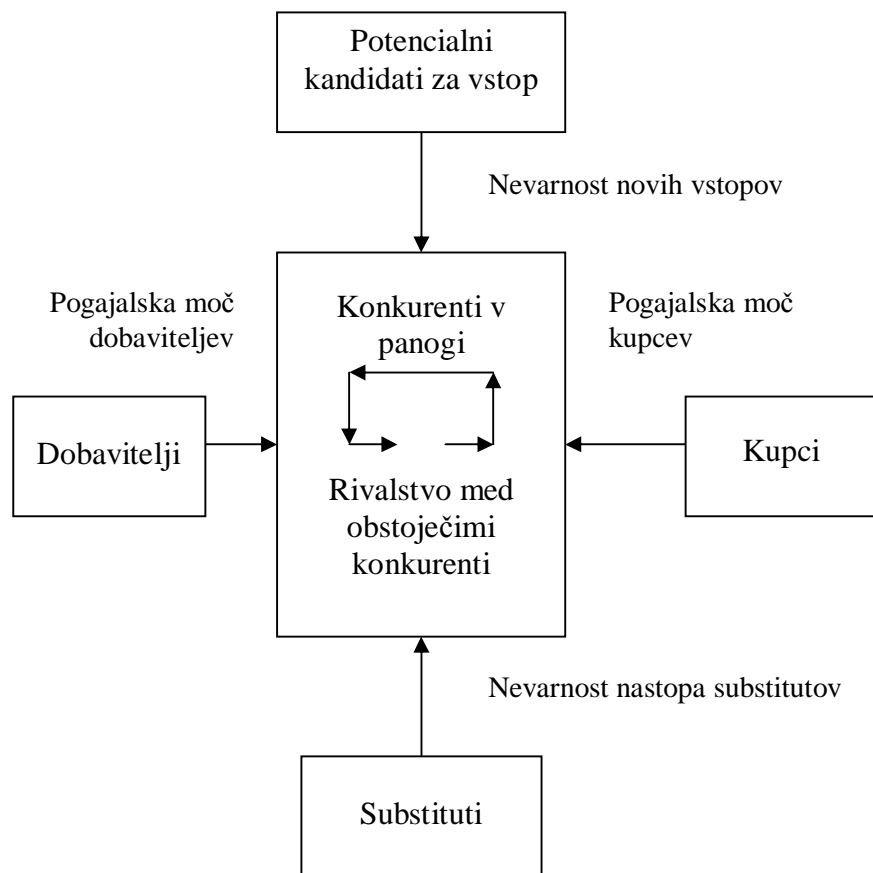
Pri ocenjevanju privlačnosti panoge si pomagamo s Porterjevim modelom petih silnic, ki kot ključne dejavnike navaja: pogajalsko moč dobaviteljev in kupcev, nevarnost substitutov, nevarnost novih vstopov in rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi (glej Sliko 1 na strani 10).

S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 122). Ideja, 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 vsako od teh petih določljivk sem sestavila tabelo, ki jo je izpolnilo 9 vodilnih zaposlenih v podjetju iz komercialnega, tehničnoproizvodnega in finančnega sektorja. Vsako od postavk v tabeli so lahko ocenili z zelo neprivačno, neprivačno, srednje privlačno, privlačno ali zelo privlačno, pri tem pa so jim pomagale opombe, v katerih sem razložila, kaj se smatra pod posamezno postavko. Ocenjevali so z vidika potencialnih konkurentov, konkurence v panogi, nadomestnih proizvodov, kupcev in dobaviteljev.

Rezultate sem analizirala in v tabeli označila, kateri odgovori so bili najbolj pogosti. Vprašalnik in analiza odgovorov sta v Prilogi 2.

Slika 1: Model skupnih določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko, 2003, str. 122.

### 3.2.1. Nevarnost vstopa novih konkurentov

V Tabeli 1, ki je na strani 11, sem vodilne zaposlene prosila, da ocenijo privlačnost panoge z vidika vstopa novih konkurentov v panogo. Posamezno določljivko privlačnosti so lahko ocenili z lestvico od zelo neprivačno do zelo privlačno. V Tabeli 1, ki je na strani 11, je prikazano povprečje njihovih odgovorov, podrobnejša analiza odgovorov pa je v Prilogi 2.



Tabela 1: Privlačnost panoge z vidika vstopa novih konkurentov v panogo

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Ekonomija obsega				●	
Blagovne znamke				●	
Stroški spremembe dobavitelja				●	
Pristop k prodajnim kanalom		●			
Potreben kapital		●			
Pristop k najmodern. tehnolog.			●		
Dostop do surovin, komponent		●			
Zakonodajne ovire				●	
<b>Skupna ocena</b>				●	

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 2.

Vstopanje novih podjetij v panogo pomeni za obstoječa podjetja predvsem to, da bodo v bodoče izgubljala tržni delež in se srečala z vse ostrejšo konkurenco. Višje, kot so vstopne ovire, manjši je vstop novih konkurentov v panogo. V proizvodnji hladilnih naprav je zelo pomembna ekonomija obsega, s katero podjetja vzdržujejo konkurenčnost. Z vidika podjetja LTH Škofja Loka, d. d., je panoga privlačna zaradi uveljavljenih blagovnih znamk, kar ustvarja neprivlačne razmere za vstop konkurentov, stroškov spremembe dobavitelja, ki so relativno visoki, in zakonodajnih ovir, saj morajo podjetja upoštevati stroge predpise glede ravnanja z nevarnimi odpadki.

Srednje privlačen je vstop v panogo zaradi pristopov k najmodernejši tehnologiji. Neprivlačni z vidika podjetja LTH Škofja Loka, d. d., pa so pristopi k prodajnim kanalom, potreben kapital in dostop do surovin in komponent, saj so vse našteje določljivke lahko dosegljive vsem konkurentom, kar konkurenci predstavlja privlačne pogoje za vstop v panogo, nasproten učinek pa ima to na podjetje.

Svetovno povpraševanje po trgovski hladilni opremi naj bi se predvidoma do leta 2010 dvigovalo po 4,8 % letno in naj bi doseglo 27 milijard dolarjev, napovedujejo projekcije The Freedonia Group, Inc. (The Freedonia Group, Inc., 2007). Povpraševanje bo nadpovprečno v Aziji, kjer naj bi dosegalo 8,5 % letno. Predvsem na kitajskem trgu kot najhitreje rastočem trgu predvidevajo velike prihodke in posledično dobičke, ne zaostaja pa tudi Indija. Glede na tranzicijo v vzhodni Evropi raziskave napovedujejo tudi veliko povpraševanje po hladilni opremi, kar bo predvsem posledica višjega življenjskega standarda.

V trgovinah naj bi bili tako najbolj aktualni veliki in prestavljivi hladilniki, predvsem zaradi svoje široke uporabnosti. Potrebujejo jih tako v trgovinah kot v restavracijah in predelovalnih

obratih. Zanimiva niša pa bodo tudi prodajni avtomati, ne le zaradi vedno večjega povpraševanja po njih, temveč tudi zaradi tehnoloških prednosti.

Skupna ocena privlačnosti panoge z vidika vstopa novih konkurentov v panogo je tako privlačno, kar pomeni, da obstajajo visoke ovire za vstop v panogo, kar je dobro za podjetje LTH Škofja Loka, d. d.

### 3.2.2. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

V Tabeli 2 so vodilni zaposleni ocenjevali privlačnost panoge z vidika obstoječe konkurence v panogi. Posamezno določljivko privlačnosti so lahko ocenili z lestvico od zelo neprivlačno do zelo privlačno. V Tabeli 2 je prikazano povprečje njihovih odgovorov, podrobnejša analiza odgovorov pa je v Prilogi 2.

Tabela 2: Privlačnost panoge z vidika konkurence v panogi

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Število konkurentov		●			
Struktura konkurentov		●			
Rast panoge			●		
Višina stroškov skladiščenja		●			
Diverzificiranost proizvodov			●		
Povečevanje zmogljivosti				●	
Specializacija konkurentov		●			
<b>Skupna ocena</b>		●			

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 2.

Za panogo so značilni visoki stroški skladiščenja in veliko število in različna struktura konkurentov ter njihova specializacija, zaradi česar je panoga z vidika konkurence neprivlačna. Zaradi povečevanja zmogljivosti pa je panoga privlačna. Panoga raste in odpira prostor diferenciranim proizvodom, kar ustvarja srednjo privlačnost panoge z vidika rivalstva med obstoječimi konkurenti.

Z vidika konkurence je panoga neprivlačna, kar pomeni, da je konkurenca v panogi zelo močna, in pričakovati je, da se bo v prihodnosti še okrepila, saj se bo zaradi ugodne gospodarske rasti, globalizacije in dviga življenjskega standarda povečevalo povpraševanje po hladilnih napravah in podjetja v panogi vodilo do povečevanja zmogljivosti. Največji konkurenti podjetja LTH Škofja Loka, d. d., na področju hladilnih omar so Eaton Williams in Foster iz Velike Britanije ter Friulinox iz Italije. Na področju hladilnikov za gostinstvo so najmočnejši konkurenti Helkama Forste s Finske, Liebherr iz Nemčije in Vestfrost z Danske.

Med sladolednimi omarami so največji konkurenti Elcold Fryserne Hobro in Vestfrost z Danske, IARP iz Italije in AHT iz Avstrije. Pri vitrinah pa so najmočnejši konkurenti Detroit, Arneg, Costan in Eurocryor iz Italije. Našteti konkurenti so evropski proizvajalci in nobeden od njih ni med 20 največjimi svetovnimi proizvajalci hladilne opreme.

V Tabeli 3 so prikazani podatki za nekatere konkurente podjetja LTH Škofja Loka, d. d., znotraj posameznih prodajnih programov. Prikazani so prihodki od prodaje v milijonih dolarjev in število zaposlenih v posameznem podjetju za leto 2006.

Tabela 3: Konkurenčna podjetja, njihovi prihodki od prodaje in število zaposlenih v letu 2006

Konkurenčno podjetje	Prodajni program	Prihodki od prodaje v mio \$	Število zaposlenih	Produktivn. (v 000 \$/zaposl.)
Eaton Williams (VB)	Hladilne omare	34,62	449	77,10
Friulinox (Italija)	Hladilne omare	15,95	75	212,67
Helkama Forste (Finska)	Hladilniki za gostinstvo	49,71	240	207,13
Vestfrost (Danska)	Hladilniki za gostinstvo	1.065,73	802	1.328,84
Elcold Hobro (Danska)	Sladoledne omare	27,00	79	341,77
Vestfrost (Danska)	Sladoledne omare	1.065,73	802	1.328,84
IARP (Italija)	Sladoledne omare	86,37	500	172,74
Arneg (Italija)	Vitrine	157,64	550	286,62
Costan (Italija)	Vitrine	162,39	950	170,94
LTH Škofja Loka, d. d.	Vse naštet	25,30	465	54,41

Vir: Letno poročilo podjetja LTH Škofja Loka, d. d., 2005 in Factiva Company Report, 2007.

Znotraj panoge je opaziti različno strukturo konkurentov, tako po velikosti podjetij kot po velikosti prodaje, ki jo ustvarjajo, le-ta se giblje od 16 do 1.066 milijonov dolarjev. Pri teh konkurentih je zanimivo, da jih najdemo samo znotraj enega proizvodnega programa, na primer sladolednih omar. To pomeni, da so verjetno zelo specializirani za eno področje, v nasprotju s podjetjem LTH Škofja Loka, d. d., ki proizvaja produkte znotraj vseh programov. Konkurenti tako s specializacijo v določenem prodajnem programu ustvarijo nekajkrat več prihodka od prodaje kot LTH Škofja Loka, d. d., ki proizvaja proizvode vseh naštetih prodajnih programov. Glede produktivnosti tako LTH Škofja Loka, d. d., močno zaostaja za konkurenti.

Proizvajanje konkurentov zgolj znotraj enega proizvodnega programa pa povezujem tudi s konkuriranjem na tujih trgih. Na rastočih azijskih in vzhodnoevropskih trgih je še veliko prostora, ki ga podjetja iz razvite Evrope lahko zapolnijo. Podjetja se usmerijo na trge, kjer je specifično povpraševanje po njihovih programih, kar jim omogoča poslovanje z nižjimi stroški in doseganje ekonomije obsega, s čimer dosegajo konkurenčne prednosti.

### 3.2.3. Nevarnost substitutov

Substitut ali nadomestek lahko razložimo kot nekaj, kar zadovoljuje enake potrebe kot izdelek, ki ga proizvaja ali ponuja panoga. Nevarnost pojava substitutov v tej panogi je zelo majhna, zato je skupna ocena panoge z vidika možnih substitutov zelo privlačna, saj nadomestkov hladilnim napravam ni, kar je prikazano tudi v Tabeli 4.

Tabela 4: Ocena nadomestnih proizvodov

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Razpoložljiv. dobrih substitutov					●
<b>Skupna ocena</b>					●

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 2.

### 3.2.4. Pogajalska moč kupcev

Kupci podjetja LTH Škofja Loka, d. d., so končni kupci in kupci preko distributerjev. Končni kupci predvsem pričakujejo ustrezne predprodajne (svetovalne) in poprodajne (servisne) dejavnosti. Distributerji pa so vmesni člen med proizvajalcem in končnim kupcem, ločimo jih na tuje in na domače. Za distributerje 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 podjetja LTH Škofja Loka, d. d., so kupci v Evropski uniji in predvsem lastna hčerinska podjetja v Beogradu, Puli, Zagrebu, Dubrovniku, Skopju, Sarajevu in v Moskvi.

V Tabeli 5, ki je na strani 15, je prikazana ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev, kot jo ocenjujejo vodilni zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka, d. d. Podrobna analiza njihovih odgovorov je v Prilogi 2.

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Število pomembnih kupcev			●		
Razpoložljivost substitutov				●	
Stroški sprememb dobavitelja				●	
Nevarnost - kupec integrira nazaj			●		
Nevarnost - panoga integrira naprej			●		
Celotni kupčevi stroški, ki jih povzroča panoga			●		
Odvisnost od kakovosti				●	
<b>Skupna ocena</b>			●		

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 2.

Kupec ima s spremembo dobavitelja visoke stroške, srečuje se z odsotnostjo substitutov in zanj je zelo pomembna kakovost proizvodov, zato je z vidika kupčeve pogajalske moči panoga privlačna.

Nevarnost, da kupec integrira nazaj, predstavlja v panogi srednjo privlačnost, saj obstaja verjetnost, da kateri od kupcev zmanjša stroške ali poveča prihodke na račun nakupa podjetja. Prav tako nevarnost, da panoga integrira naprej, predstavlja srednjo privlačnost v panogi, saj obstaja verjetnost, da kateri od konkurentov prevzame naše podjetje. V panogi je srednje veliko število kupcev, panoga pa povzroča tudi stroške, ki jih prevali na kupca, kar kaže na srednje veliko pogajalsko moč kupcev.

Skupna ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev je tako srednja.

### 3.2.5. Pogajalska moč dobaviteljev

Stroški nabave materiala, blaga in storitev v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., predstavljajo kar 54 % vseh stroškov. Ponudnikov je veliko, tako na domačem kot na tujem trgu, tako da medsebojna konkurenčnost dobaviteljev znižuje cene surovinam. Med različnimi dobavitelji je možno izbrati tistega z najprimernejšo ceno blaga in transporta. Nekatere surovine, na primer pločevino, podjetje kupuje pri distributerjih, kompresorje, bakrene cevi, elektroniko, plastiko pa kupuje neposredno pri dobaviteljih.

V Tabeli 6 je prikazana ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev, kot jo ocenjujejo vodilni zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka, d. d. Podrobna analiza njihovih odgovorov je v Prilogi 2.

Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Št. pomembnih dobaviteljev			●		
Razpoložljivost substitutov		●			
Stroški spremembe dobavitelja			●		
Diferenciacija proiz. dobavitelja		●			
Nevarnost - dobavitelj integrira naprej			●		
Nevarnost - panoga integrira nazaj			●		
Prispevek h kakovosti izdelka				●	
Delež stroškov panoge, ki jih povzroča dobavitelj			●		
<b>Skupna ocena</b>			●		

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 2.

Več kot je dobaviteljev, manjša je njihova pogajalska moč, kar je za podjetje LTH Škofja Loka, d. d., ugodno. Vendar pa se dobavitelji lahko povezujejo in tako izboljšujejo pogajalsko moč.

Za podjetje LTH Škofja Loka, d. d., je panoga z vidika stroškov sprememb dobavitelja srednje privlačna, ker jim taka sprememba sicer povzroči stroške, vendar je v panogi veliko dobaviteljev. Ker v panogi ni substitutov in ker ima dobavitelj diferencirane proizvode, ki pripomorejo h kakovosti končnih izdelkov proizvajalcev, je panoga neprivlačna z vidika pogajalske moči dobaviteljev, saj jo povečuje.

Število pomembnih dobaviteljev in delež stroškov panoge, ki jih povzroča dobavitelj z vidika svoje pogajalske moči, ustvarja srednje privlačne razmere v panogi. Nevarnost, da dobavitelj integrira naprej, torej, da prevzame naše podjetje, vpliva na srednje privlačne razmere v panogi. Prav tako nevarnost, da panoga integrira nazaj, kar pomeni, da konkurent prevzame dobavitelja, ustvarja srednje privlačne razmere v panogi. Taka je tudi skupna ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev, ki imajo srednje veliko pogajalsko moč.

### 3.2.6. Skupna ocena privlačnosti panoge

Za podjetje LTH Škofja Loka, d. d., je panoga srednje privlačna. Z vidika potencialne konkurence je panoga za podjetje LTH Škofja Loka, d. d., privlačna, za konkurente pa, nasprotno, neprivlačna, saj so v panogi pomembne ekonomije obsega, uveljavljene blagovne znamke, visoki stroški sprememb dobavitelja in zakonodajne ovire, kar predstavlja ovire za vstop v panogo, je pa dobro za podjetja, ki so že v panogi.

Z vidika konkurence v panogi je panoga za podjetje LTH Škofja Loka, d. d., neprivlačna, saj je v panogi veliko specializiranih konkurentov, stroški skladiščenja so visoki. To pa ustvarja neprivlačne pogoje tudi za vstop potencialnih konkurentov.

Hladilne naprave nimajo substitutov, zato je panoga s tega vidika zelo privlačna tako za LTH Škofja Loka, d. d., kot za potencialne konkurente.

Srednje privlačne pogoje v panogi z vidika podjetja LTH Škofja Loka, d. d., ustvarjata pogajalska moč kupcev in dobaviteljev, ki jih je srednje veliko in imajo srednje veliko pogajalsko moč. Srednje privlačne razmere v panogi so zaradi nevarnosti, da kupec integrira nazaj oziroma dobavitelj integrira naprej, in nevarnost, da panoga integrira naprej oziroma nazaj. Določene stroške panoga povzroča tudi kupcem oziroma jih dobavitelj povzroča panogi.

Skupno tako panogo ocenjujem kot srednje privlačno, kar je prikazano tudi v Tabeli 7, saj ni velike nevarnosti za vstop novih konkurentov.

Tabela 7: Skupna ocena privlačnosti panoge

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Potencialni konkurenti				●	
Konkurenca v panogi		●			
Nadomestni proizvodi					●
Pogajalska moč kupcev			●		
Pogajalska moč dobaviteljev			●		
<b>Skupna ocena privlačnosti</b>	<b>Srednja</b>				

## 4. ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Razlika med poslovnim uspehom in med uspešnostjo je v tem, da poslovni uspeh izražamo s poslovnim izidom, uspešnost pa tako, da poslovni izid primerjamo s sredstvi, ki smo jih porabili za ustvarjanje le-tega.

#### 4.1. ANALIZA USPEHA

V analizo uspeha sem zajela leti 2005 in 2006. Ker so z letom 2006 začeli veljati spremenjeni SRS, opozarjam na spremenjene računovodske kategorije, ki sem jih pri teh izračunih morala upoštevati. To so spremembe pri finančnih odhodkih iz finančnih naložb, ki so se preimenovali in preoblikovali iz finančnih odhodkov, drugi finančni odhodki in ostali odhodki so se preoblikovali iz izrednih odhodkov, spremembe so tudi pri finančnih prihodkih iz finančnih naložb, ki so se preoblikovali iz finančnih prihodkov, in drugi finančni prihodki in ostali prihodki, ki so se preoblikovali iz izrednih prihodkov. Te spremembe pa niso vsebinske, ampak se le odražajo pri izračunu določenih kategorij. Podatki za leto 2006 so iz nerevidiranih izkazov.

##### a) Prihodki

Poslovni prihodki so se leta 2006 v primerjavi z letom prej znižali za 7,4 %. Finančni prihodki so se zmanjšali za 67,6 %, in sicer so se zmanjšali predvsem finančni prihodki iz poslovnih terjatev, v primerjavi z letom 2005 pa so se povečali finančni prihodki iz deležev. Drugi (izredni) prihodki so se povečali za 246,4 %, kar je predvsem posledica novega vrednotenja drugih prihodkov po spremenjenih SRS. Obseg in struktura prihodkov sta prikazana v Tabeli 8.

Tabela 8: Obseg in struktura prihodkov podjetja LTH Škofja Loka, d. d., v letih 2005 in 2006

Opis	Vrednost v 000 SIT			Struktura v %	
	2005	2006	I 06/05	2005	2006
Poslovni prihodki skupaj	4.634.952	4.292.935	92,6	98,8	99,1
Finančni prihodki skupaj	47.821	15.511	32,4	1,0	0,4
Drugi (izredni) prihodki	6.884	23.844	346,4	0,2	0,5
<b>Prihodki skupaj</b>	<b>4.689.657</b>	<b>4.332.290</b>	<b>92,4</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida LTH Škofja Loka, d. d., za leti 2005 in 2006.

##### b) Odhodki

Poslovni odhodki so se leta 2006 v primerjavi z letom 2005 zmanjšali za 5,2 %, in sicer so se predvsem zmanjšali stroški nabave blaga, materiala in storitev. Za 2 % so se zmanjšali tudi stroški dela, povečali pa so se odpisi vrednosti, znotraj katerih se je sicer strošek amortizacije zaradi uporabe spremenjenih SRS zmanjšal, povečanje pa gre na račun prevrednotovalnih poslovnih odhodkov. Finančni odhodki se v letu 2006 v primerjavi z letom prej niso bistveno spreminjali, za kar 455,2 % pa so se povečali drugi odhodki, predvsem zaradi izgube iz preteklih let. Obseg in struktura odhodkov sta prikazana v Tabeli 9, ki je na strani 19.



Tabela 9: Obseg in struktura odhodkov podjetja LTH Škofja Loka, d. d., v letih 2005 in 2006

Opis	Vrednost v 000 SIT			Struktura v %	
	2005	2006	I 06/05	2005	2006
Poslovni odhodki skupaj	5.783.082	5.481.424	94,8	92,1	91,1
Finančni odhodki skupaj	485.908	481.686	99,1	7,7	8,0
Drugi odhodki	10.218	56.728	555,2	0,2	0,9
<b>Odhodki skupaj</b>	<b>6.279.208</b>	<b>6.019.838</b>	<b>95,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida LTH Škofja Loka, d. d., za leti 2005 in 2006.

#### c) Poslovni izid

Leta 2006 so bili v primerjavi z letom prej nižji tako prihodki kot odhodki, v obeh letih je podjetje poslovno leto končalo z izgubo, ki pa se je v letu 2006 celo povečala za 6,2 %. Negativen poslovni rezultat je posledica napačnih investicijskih odločitev v preteklosti, neustreznega financiranja poslovnega procesa in slabega vodenja. Poslovni izid za leti 2005 in 2006 je prikazan v Tabeli 10.

Tabela 10: Poslovni izid podjetja LTH Škofja Loka, d. d., v letih 2005 in 2006

Opis	Vrednost v 000 SIT		
	2005	2006	I 06/05
Prihodki skupaj	4.689.657	4.332.290	92,4
Odhodki skupaj	6.279.208	6.019.838	95,9
Dobiček pred obdavčenjem			
Davek na dobiček			
<b>Celotni dobiček/izguba</b>	<b>-1.589.551</b>	<b>-1.687.548</b>	<b>106,2</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida LTH Škofja Loka, d. d., za leti 2005 in 2006.

## 4.2. ANALIZA USPEŠNOSTI

Za merjenje uspešnosti uporabljamo različne kazalnike, najpogostejše mere uspešnosti pa so produktivnost dela, gospodarnost in dobičkonosnost, ki jih bom v nadaljevanju tudi analizirala. Tudi pri analizi uspešnosti se odražajo spremembe SRS pri določenih izračunih, na kar bom opozarjala sproti.

#### a) Produktivnost dela

Produktivnost dela, ki je prikazana v Tabeli 11 na strani 20, je izračunana kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih iz delovnih ur. Čim več prihodkov dosežemo na zaposlenega, tem bolj uspešno je poslovanje. V podjetju LTH Škofja Loka, d. d., so se tako v letu 2005 kot v letu 2006 zmanjšali prihodki iz poslovanja in število zaposlenih, kar je vodilo v zmanjšanje povprečnega števila zaposlenih iz delovnih ur. Ker pa je bilo

zmanjšanje prihodkov manjše kot zmanjšanje povprečnega števila zaposlenih iz delovnih ur, se je produktivnost leta 2006 v primerjavi z letom prej povečala za 5,9 %, še vedno pa je nižja od konkurenčnih podjetij v tujini. Ocenjujem, da predvsem na račun specializacije konkurentov.

Tabela 11: Produktivnost dela v letih 2005 in 2006

<b>Kazalec/leto</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>I 06/05</b>
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	4.634.952	4.292.935	92,6
Povprečno št. zaposlenih iz del. ur	536,9	469,8	87,5
<b>Produktivnost (v 000 SIT)</b>	<b>8.632,8</b>	<b>9.137,8</b>	<b>105,9</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida LTH Škofja Loka, d. d., za leti 2005 in 2006.

b) Gospodarnost

Gospodarnost oziroma ekonomičnost je izračunana kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki in je prikazana v Tabeli 12. Poslovanje je gospodarno, če so prihodki večji od odhodkov, saj podjetje takrat ustvarja dobiček. Iz Tabele 5 je razvidno, da je podjetje LTH Škofja Loka, d. d., v letih 2005 in 2006 ustvarilo več odhodkov kot prihodkov, zato je kazalnik gospodarnosti manjši od 1. S pomočjo tega kazalnika poslovanje podjetja v preučevanih letih ocenjujem za neuspešno.

Tabela 12: Gospodarnost v letih 2005 in 2006

<b>Kazalec/leto</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>I 06/05</b>
Skupni prihodki (v 000 SIT)	4.689.657	4.332.290	92,4
Skupni odhodki (v 000 SIT)	6.279.208	6.019.838	95,9
<b>Gospodarnost</b>	<b>0,75</b>	<b>0,72</b>	<b>96,4</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida LTH Škofja Loka, d. d., za leti 2005 in 2006.

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

Dobičkonosnost sredstev se izračuna kot razmerje med čistim dobičkom oziroma v konkretnem primeru med izgubo in povprečnimi sredstvi. Pri tem kazalniku opozarjam, da je prišlo do odstopanja podatkov med končnim stanjem 31. 12. 2005 in začetnim stanjem 1. 1. 2006 zaradi preračunavanja in prerazporeditve posameznih postavk glede na spremembe SRS, ki so začele veljati s 1. 1. 2006 in sem jih pri teh izračunih upoštevala. Dobičkonosnost sredstev je leta 2005 na 100 enot vloženih sredstev znašala 19,9 enot izgube, leta 2006 pa se je ta izguba še nekoliko povečala, kar je razvidno iz Tabele 13 na strani 21.

Dobičkonosnost kapitala se izračuna kot razmerje med čistim dobičkom oziroma izgubo in med povprečnim stanjem kapitala. Tudi v tem primeru je prišlo pri povprečnem stanju kapitala do odstopanja med končnim stanjem 31. 12. 2005 in začetnim stanjem 1. 1. 2006 zaradi preračunavanja in prerazporeditve posameznih postavk glede na spremembe SRS, ki so

začele veljati s 1. 1. 2006 in sem jih pri teh izračunih upoštevala. Tudi dobičkonosnost kapitala je bila v obeh letih negativna, in sicer je leta 2005 100 vloženih enot kapitala prineslo 131,4 enote izgube, leto kasneje pa je bila izguba manjša in je na 100 vloženih enot kapitala prinesla 124,9 enot izgube. Izračun je prikazan v Tabeli 13.

Tabela 13: Dobičkonosnost sredstev in dobičkonosnost kapitala v letih 2005 in 2006

Kazalec/leto	2005	2006	I 06/05
Povprečno stanje kapitala (v 000 SIT)	1.209.437	1.350.614	111,7
Čisti dobiček/izguba (v 000 SIT)	-1.589.551	-1.687.548	106,2
Povprečna sredstva (v 000 SIT)	8.001.343	8.453.647	105,7
<b>Dobičkonosnost sredstev</b>	<b>-19,9</b>	<b>-20,0</b>	<b>100,5</b>
<b>Dobičkonosnost kapitala</b>	<b>-131,4</b>	<b>-124,9</b>	<b>95,1</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida LTH Škofja Loka, d. d., za leti 2005 in 2006.

Iz ocene tendenc v Tabeli 14 je razvidno, da je skupna ocena zelo slaba, le produktivnost dela lahko ocenimo kot slabo, vsi ostali kazalniki pa so zelo slabi.

Tabela 14: Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja LTH Škofja Loka, d. d.

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Poslovni izid					●
Produktivnost dela				●	
Gospodarnost					●
Dobičkonosnost sredstev					●
Dobičkonosnost kapitala					●
<b>Skupna ocena tendenc</b>	<b>Zelo slabo</b>				

## 5. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je analiza prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima veliko vpliva (Bell, 1988, str. 67).

### 5.1. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na osnovi vprašalnika, ki so ga izpolnili vodilni zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., in je podrobneje razdelan v Prilogi 3, bom analizirala prednosti in slabosti v naslednjih

podstrukturah: proizvodni, tržni, tehnološki, organizacijski, kadrovski in finančni. Vsako od komponent je bilo mogoče oceniti z ocenami zelo dobro, dobro, srednje, slabo in zelo slabo. V tabelah so oznake pri komponentah, ki so jih vprašani zaposleni najpogosteje navedli. Vodilni zaposleni niso ocenjevali finančne podstrukture, za katero sem sama izračunala kazalnike in jih tudi sama ocenila.

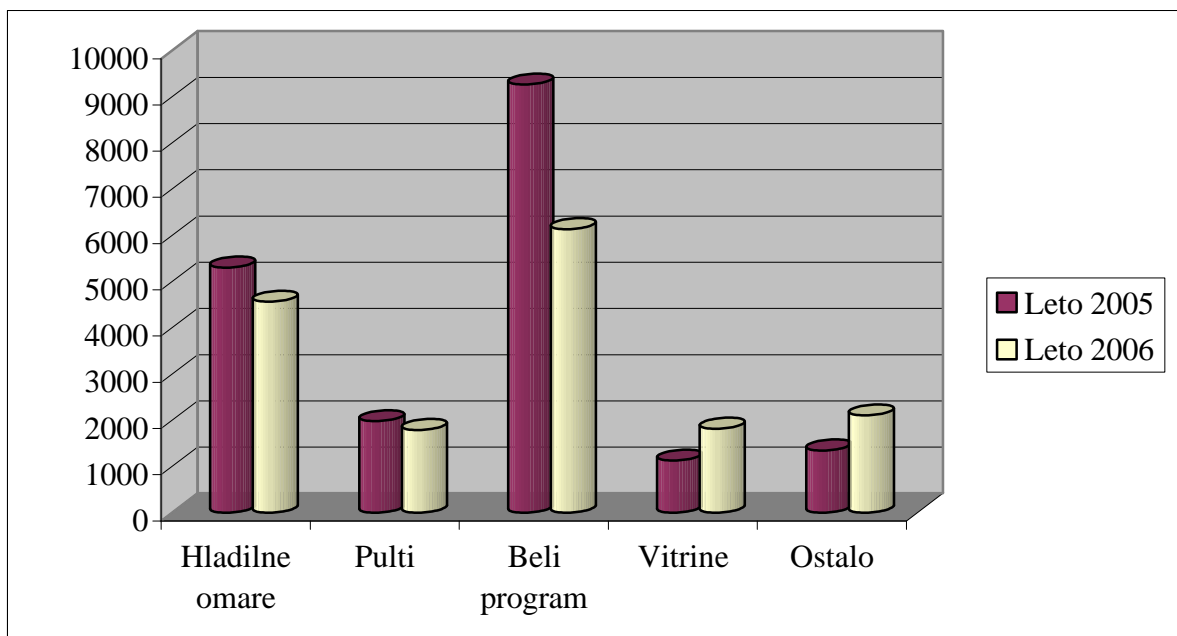
V nadaljevanju bom ocenjevala podstrukture s pomočjo internega gradiva podjetja, vprašalnikov, na podlagi intervjujev z zaposlenimi in lastne presoje.

### 5.1.1. Proizvodna podstruktura

Proizvodni program v družbi LTH Škofja Loka, d. d., je širok in pokriva tržne potrebe. Program se deli na sledeče tržne programe: komercialni program in zamrzovalne skrinje, hladilstvo velikih kuhinj, lokalov in pekarn, trgovinski in agroživilski program, hladilne komponente in inženiring.

Zaradi lažje obdelave podatkov sem proizvode obravnavala združene v naslednje enote: hladilne omare 600 in hladilne omare 1300 skupaj kot hladilne omare; saladete, PH pulte in trata pulte skupaj kot pulte; hladilnike za gostinstvo, zamrzovalne skrinje, hladilnike za gostinstvo in skrinje za sladoled kot beli program; vitrine; hladilne enote, dodatno opremo, nevtralne elemente, hladilne komore, ostalo in usluge pa skupaj kot ostalo.

Slika 2: Struktura proizvodnje v letih 2005 in 2006



Vir: Zaključni račun LTH Škofja Loka, d. d. za leto 2006.

S Slike 2 je razvidno, da se je v letu 2006 v primerjavi z letom prej povečala proizvodnja vitrin in ostalih enot, medtem ko je pri drugih proizvodih proizvodnja upadla. Znotraj skupine

beli program je zelo opazen padec proizvodnje zamrzovalnih skrinj, ki se je v primerjavi z letom 2005 zmanjšal za skoraj polovico. Razlog je v prenizki dodani vrednosti, ki se ustvarja v tej proizvodnji, s katero samo zapolnjujejo proste kapacitete, ne morejo pa biti konkurenčni. Najbolj perspektiven izdelek v podjetju zaradi ustvarjanja višje dodane vrednosti pa je catering program, ki sem ga v analizi razvrstila v program pulti.

Planski del v proizvodnji je organiziran po izdelkih oziroma družinah izdelkov, v prihodnosti pa naj bi bil po procesnih enotah. Na montažni liniji hladilnikov za gostinstva pri zamenjavi programov prihaja do čakanja, lakirnica sameva, računalniški programi niso ustrezno prirejeni za CNC prebijalno-krivilne stroje, delo poteka samo v eni izmeni, pojavlja se potreba po dodatnih montažnih trakovih. Vodilni zaposleni ocenjujejo, da se v proizvodni podstrukturi z odpravo teh slabosti produktivnost lahko poveča za 15 %, h kvaliteti storitev pa veliko pripomore dodatno izobraževanje delavcev, ki je v zadnjem obdobju zamrlo.

V Tabeli 15 so prikazane prednosti in slabosti proizvodne podstrukture, kot jo ocenjujejo vodilni zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka, d. d. Podrobna analiza njihovih odgovorov je v Prilogi 3.

Širina prodajnega programa je dobra, saj pokriva večino obstoječih proizvodov na trgu hladilne opreme, vendar pa je konkurenca precej ostra in specializirana, kar je hkrati tudi slabost za podjetje, ki ne more biti konkurenčno z vsemi prodajnimi programi. Obseg prodaje je slab, predvsem bi se lahko okrepil na rastočih trgih vzhodne in jugovzhodne Evrope. Dobri so tudi kontrola izdelkov, za katero glede na pridobljeni standard kakovosti ISO 9001/2000 skrbi služba kakovosti, ki rešuje tudi reklamacije, razvoj novih izdelkov, ki se odvija v razvojni službi, in perspektivnost izdelkov. Srednje dobri pa so dohodkovnost izdelkov in konkurenčnost predprodajnih in poprodajnih storitev.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega progr.		●			
Obseg prodaje				●	
Kontrola izdelkov		●			
Razvijanje novih izdelkov		●			
Dohodkovnost izdelkov			●		
Perspektivnost izdelkov		●			
Konkurenčnost storitev			●		
<b>Skupna ocena</b>		●			

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 3.

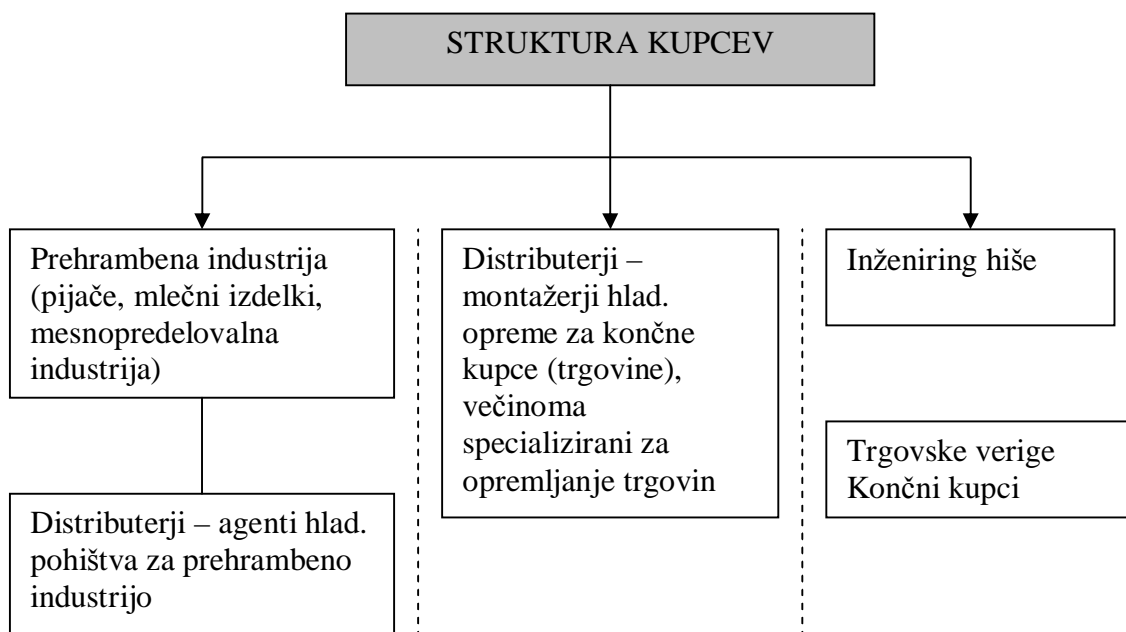
Skupna ocena proizvodne podstrukture je dobra.

### 5.1.2. Tržna podstruktura

V tej podstrukturi ima podjetje veliko težav, saj nima nadzora nad tržnimi aktivnostmi in posledično skupne tržne politike, natančnejših tržnih analiz in pravilnega cenovnega pozicioniranja na posameznih trgih. Sooča pa se tudi z upadanjem prodaje na vseh trgih. Podjetje si v prihodnosti želi zadržati 20 % delež svoje prodaje na trgih Evropske unije, zaustaviti negativni trend na trgih nekdanje Jugoslavije, velik potencial pa so trgi Srednjega vzhoda in nekaterih držav jugovzhodne Evrope, kjer podjetje še ni prisotno.

Podjetje bi moralo tudi bolj spodbujati prodajo izdelkov z višjim donosom in program dokupnih programov – vitrin, ki spadajo v nižji cenovni razred. Slabosti tega programa so zastarela oblika, visoka cena, zastarela tehnologija izdelave, preveč opremljeni izdelki in robustnost izdelkov, konkurenčni izdelki večinoma italijanskih proizvajalcev so bolj zaobljenih oblik. Prednosti tega programa pa v podjetju vidijo v prepoznavnosti blagovne znamke in organiziranosti servisne mreže, vendar samo na trgih nekdanje Jugoslavije. Struktura kupcev programa vitrine je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Struktura kupcev programa vitrine podjetja LTH Škofja Loka, d. d.



Vir: Interno gradivo podjetja LTH Škofja Loka, d. d.

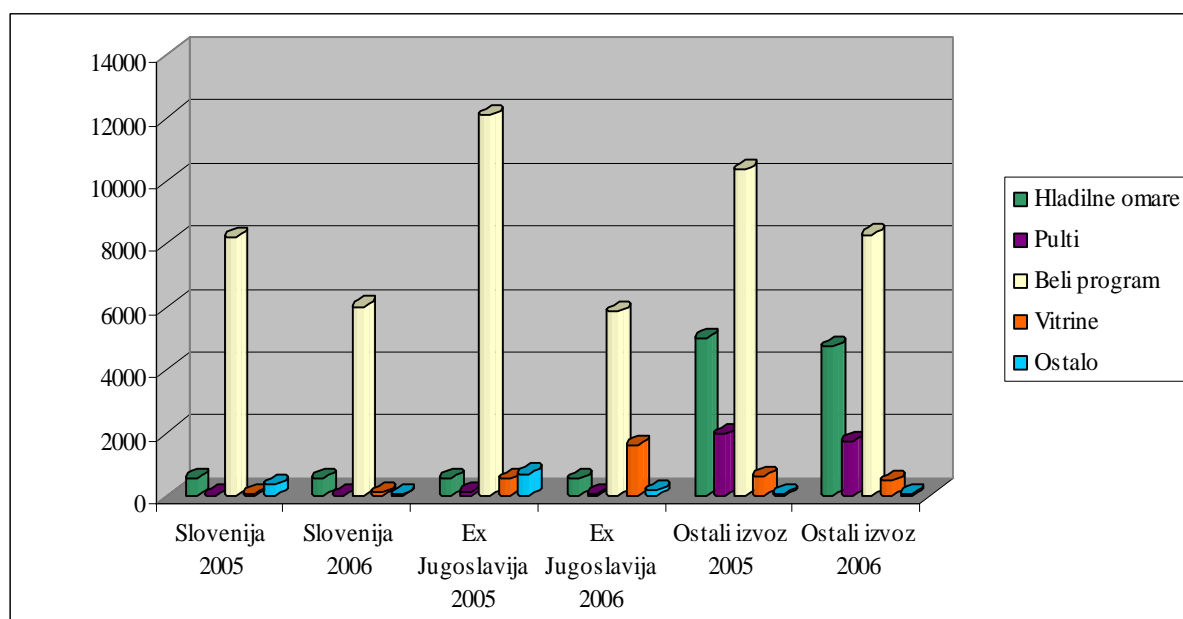
V podjetju so trg prodaje vitrin segmentirali po velikosti in po geografski prisotnosti. Glede velikosti trga ugotavljajo, da so izdelki z blagovno znamko sprejemljivi samo za določene trge, da so velike trgovine v porastu, srednje velike v upadu, pri malih trgovinah pa ni bistvenih sprememb. Geografsko kupce dosežejo z direktno prodajo v Sloveniji ter preko distributerjev in agentov v državah nekdanje Jugoslavije in ostalih državah.

Specifične potrebe kupcev v velikih trgovinah so odvisne od pestrosti proizvodnega programa dobavitelja opreme, cene, zanesljivosti in odzivnosti podjetja (servisa), energetske učinkovitosti, enotnega izgleda izdelkov in tehnologije izdelave. V prehrambeni industriji pa so pomembni oblika in cena izdelka, kar je prav tako odvisno od posameznega trga, zanesljivost, kratki dobavni roki in prilagodljivost.

Program vitrin bi kupca – velike trgovine prepričal z izgledom, energetske učinkovitostjo, poenostavitvijo poljenja polic – npr. s kasetno menjavo polic, interaktivnim displayem (LCD), ponujenim čiščenjem vitrin z namenom izboljšanja energetske učinkovitosti in dodatnimi poprodajnimi storitvami. V prehrambeni industriji pa se kupce lahko pridobi zaradi velike razstavne površine izdelka.

V naslednjem grafu (Slika 4) sem analizirala prodajo po skupinah izdelkov v kosih na vseh trgih: slovenskem, nekdanjem jugoslovanskem in ostalem trgu v letih 2005 in 2006. Zaradi težav s proizvodnjo je bila v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 logična posledica tudi zmanjšana prodaja vseh proizvodov na vseh trgih, kar je razvidno iz grafov.

Slika 4: Prodaja po skupinah izdelkov v letih 2005 in 2006 na vseh trgih

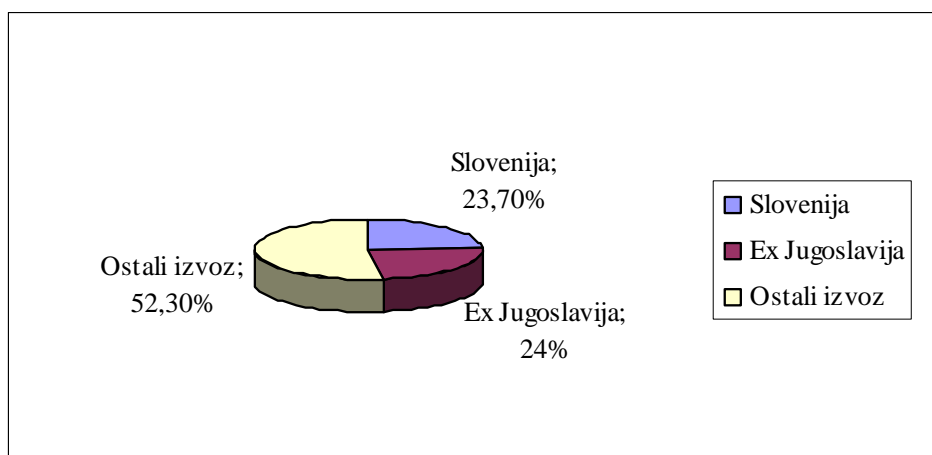


Vir: Letno poročilo LTH Škofja Loka, d. d. 2005 in 2006.

Iz grafa je razvidno, da podjetje LTH Škofja Loka, d. d., proda največ belega programa, kamor spadajo zamrzovalne skrinje, hladilniki za gostinstvo in skrinje za sladoled, in sicer na vseh trgih. Slabši delež predstavljajo hladilne omare, najmanj pa se proda pultov in vitrin.

Podjetje je leta 2006 največ svojega programa, kar 52,3 %, prodalo na trgih vzhodne in zahodne Evrope, skoraj četrtino na trgih nekdanje Jugoslavije in 23,7 % na domačem trgu. Prodaja na zahodnih trgih Evrope je lani nekoliko upadla, vendar se je povečala na vzhodnih, kar prikazuje Slika 5, ki je na strani 26.

Slika 5: Prodaja po trgih leta 2006



Vir: Zaključni račun LTH Škofja Loka, d. d. za leto 2006.

V Tabeli 16 so prikazane prednosti in slabosti tržne podstrukture, kot jo ocenjujejo vodilni zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka, d. d. Podrobna analiza njihovih odgovorov je v Prilogi 3.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prodaje			•		
Struktura kupcev			•		
Segmentacija trga			•		
Stabilnost trgov			•		
Sposobnost takojšnje dobave					•
Tržni delež podjetja			•		
Odnos prod. cena/kakovost		•			
Možnost izvoza		•			
Promocija prodaje				•	
<b>Skupna ocena</b>			•		

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 3.

Dobavni roki so od 60 do 90 dni, kar je posledica premajhnih kapacitet proizvodnje. Zaradi že omenjenih težav pri tržni politiki je promocija prodaje slaba in se odvija le preko interneta in na sejnih. Možnost izvoza je dobra, prav tako odnos med prodajno ceno in kakovostjo proizvodov. Ostale komponente: rast prodaje, struktura kupcev, segmentacija trga in njihova stabilnost, so srednje. Prav tako je s srednje ocenjen tržni delež na slovenskem trgu, ki je po podatkih iBona za leto 2005 znašal 5,33 %.



Celotna ocena tržne podstrukture je srednja, saj podjetje še lahko povečuje prodajo, pridobiva nove kupce in povečuje tržni delež, to pa lahko doseže s specializacijo v najbolj perspektivne programe in z ustreznimi promocijskimi aktivnostmi, stavi pa lahko tudi na dobro razmerje med prodajno ceno in kakovostjo proizvodov.

### *5.1.3. Tehnološka podstruktura*

V poslovnem načrtu za leto 2007 so si v podjetju na tehnološkem delu priprave proizvodnje zastavili uvajanje novih metod določevanja časovnih normativov, dodelavo montažne linije hladilnikov za gostinstvo, da bo potekala brez vmesnega čakanja, linijo za sočasno produkcijo hladilnih omar 700 in 1500, transport hladilnih enot hladilne omare 700 na mesto montaže agregata na omaro, postavitev in zagon »mokre lakirnice« za popravilo poškodovanih polizdelkov, ponovno urejanje področja lakiranja, da zapolnijo prazne kapacitete lakirnice in izdelavo univerzalnih računalniških programov za CNC prebijalno-krivilne stroje.

Podjetje čaka tudi temeljita prenova nabavne službe, ki se bo razdelila na strateško nabavo in na nabavno logistiko. Osnovna dejavnost službe strateške nabave bo skrb za zniževanje in obvladovanje cen vhodnih materialov pri dobaviteljih, ki jih je treba znižati za 10 %. Osnovna dejavnost nabavne logistike pa bo zagotavljanje pravočasnosti dobav materialov za potrebe proizvodnje, nadzor nad kakovostjo dobavljenih materialov in optimizacija nivoja zalog z doslednim sledenjem obrata zalog in FIFO metode.

Podjetje bo združevalo nabavne poti sorodnih materialov, definiralo alternativne dobavitelje, preneslo nabavne poti iz trenutno prevladujočih držav Evropske unije na cenejše nabavne trge, s strateškimi dobavitelji podpisalo nabavne pogodbe, znižalo odvisne stroške nabave (prenos transportnih stroškov na stran dobaviteljev, nadzor in vrednotenje stroškov nepravočasnih dobav, nadzor in vrednotenje stroškov reklamacij), uvedlo sistem normativnih materialnih stroškov, definiralo in postopno uvedlo sistem ocenjevanja dobaviteljev, vključilo službo strateške nabave v procese razvoja novih produktov, zagotavljalo plačilne roke pri dobaviteljih med 60 in 90 dnevi in uvedlo celovit sistem IT podpore za celovito prenavo in avtomatizacijo procesov nabavne logistike.

V Tabeli 17, ki je na strani 28, so prikazane prednosti in slabosti tehnološke podstrukture, kot jo ocenjujejo vodilni zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka, d. d. Podrobna analiza njihovih odgovorov je v Prilogi 3.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti v tehnološki podstrukturi

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja		•			
Razmestitev in stanje obratov		•			
Tehnična opremljenost			•		
Kakovost logist. sistema			•		
Kakovost nabavne službe			•		
Delež izmeta				•	
Znanja tehnoloških delavcev			•		
<b>Skupna ocena</b>			•		

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 3.

Podjetje ima sedež v Škofji Loki, in sicer v industrijski coni, ki je lahko dostopna in je blizu regionalne ceste ter blizu železniške postaje, zato je njena lokacija dobra. Tehnološka opremljenost v podjetju ni slaba, opazno je le pomanjkanje avtomatiziranih in robotiziranih strojev. Z zastavljenim načrtom se bo v prihodnosti ta komponenta izboljšala. Surovine in material pridejo v podjetje preko zunanjih izvajalcev, prav tako končni izdelki podjetje zapustijo. Nabavna služba skrbi za kakovostne odnose z dobavitelji.

Delež izmeta je relativno visok in ga podjetje mora znižati. Prav tako morajo zmanjšati delež izdelkov z napakami in izboljšati delež ocenjenih izdelkov in izdelkov z netesnim sistemom.

Skupna ocena tehnološke podstrukture je srednja, podjetje lahko izboljša tehnično opremljenost, kakovost logističnega sistema in nabavne službe ter doseže več znanja tehnoloških delavcev.

#### 5.1.4. Organizacijska podstruktura

Podjetje LTH Škofja Loka, d. d., vodi glavni manager – generalni direktor, član uprave je tudi namestnik direktorja, druga hierarhična reven pa je razdeljena na: sektor informatike, kakovosti in kadrov, finančni sektor, komercialni sektor in tehničnorazvojni sektor.

Delegiranje pristojnosti je delno izvedeno in poteka iz centralnega sistema, slog vodenja je združevalen in poskuša obstoječe resurse integrirati, jih usmerjati k samostojnemu delu in doseganju ciljev podjetja. Planiranje poteka tedensko, mesečno in letno, doseženi rezultati se tudi sprti preverjajo. Tedensko planiranje preverja kolegij, mesečno in letno pa nadzorni svet. Sistem nagrajevanja in inoviranja po mnenju vodilnih zaposlenih ni stimulativen. Zaposleni naj bi pri svojem delu uporabili znanje in izkušnje, da bodo lahko napredovali v smislu inovativnosti, s čimer bodo lahko pravočasno in kvalitetno dosegli zastavljene cilje.

V podjetju bodo na področju informatike obstoječi datotečni strežnik zamenjali z arhivsko enoto, s čimer bodo zagotovili večjo varnost vseh dokumentov in razrešili problem arhiviranja podatkov. Prenoviti nameravajo tudi modul nabave in z dobavitelji, kjer bo možno, vzpostaviti računalniško povezavo za izmenjavo dokumentov. Dokončali bodo projekt ureditve surovinskega poslovanja z namenom izboljšanja pretoka materiala in izdaje materiala samo za znane naloge le za tekočo proizvodnjo. Uredili bodo skladiščenje polizdelkov z informacijsko podporo in prenovili modula planiranja.

V Tabeli 18 so prikazane prednosti in slabosti organizacijske podstrukture, kot jo ocenjujejo vodilni zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka, d. d. Podrobna analiza njihovih odgovorov je v Prilogi 3.

Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura			•		
Lokacija uprave in sektorjev		•			
Slog vodenja		•			
Delegiranje pristojnosti		•			
Organizacijska klima			•		
Planiranje/kontrola			•		
Nagrajevanje in inoviranje					•
Področje informatike			•		
Ugled podjetja			•		
<b>Skupna ocena</b>			•		

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 3.

Organizacijska struktura, organizacijska klima, planiranje in kontrola, informatika in ugled podjetja v podjetju so srednji. Vodilni zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., kot dobre ocenjujejo lokacijo uprave in sektorjev, slog vodenja in delegiranje pristojnosti, zelo slab pa je po njihovem mnenju sistem nagrajevanja in inoviranja. Skupna ocena organizacijske strukture je tako srednja.

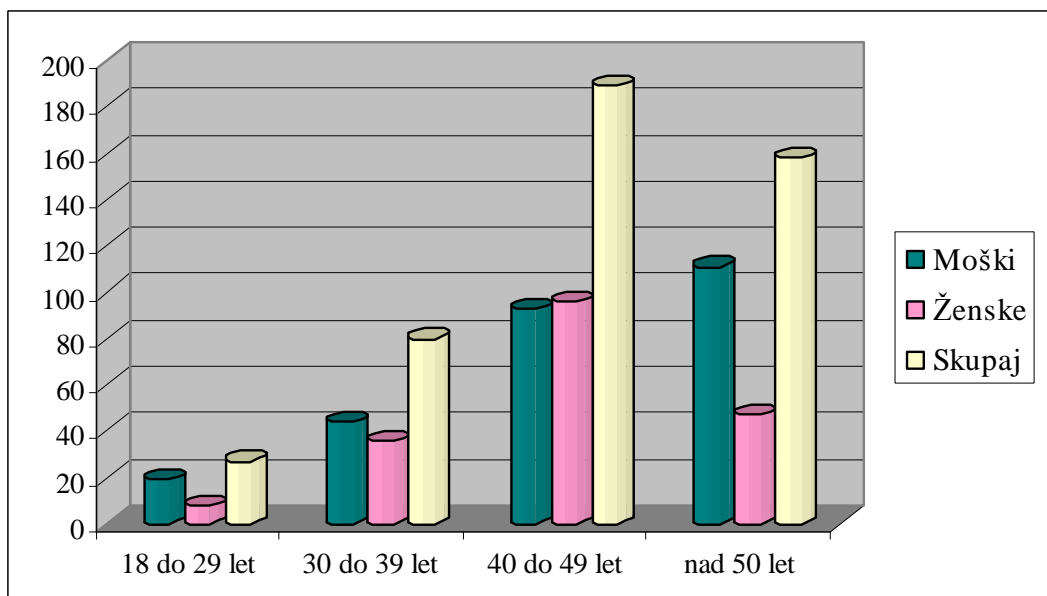
#### 5.1.5. Kadrovska podstruktura

V podjetju so si zastavili cilj izboljšanja kadrovske podstrukture tako, da bodo skrbeli za izobraževanje zaposlenih in razvoj njihovih ustvarjalnih sposobnosti, spodbujali bodo inovativno dejavnost v družbi, poskrbeli za dobre delovne pogoje, varnost pri delu in dobre medsebojne odnose, projekt reorganizacije kadrov pa je v teku. Uvedli bodo tudi sistem stimulativnega nagrajevanja glede na rezultate dela. Po starostni strukturi prevladujejo starejši

zaposleni, zato je v prihodnosti pričakovati zmanjšanje števila zaposlenih ravno zaradi upokojevanja.

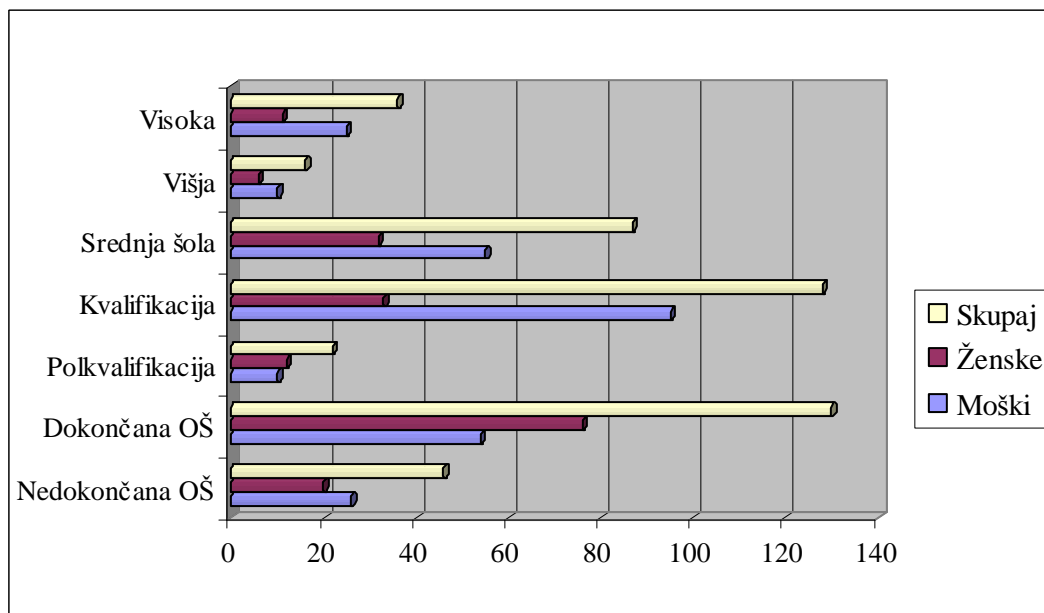
V spodnjih grafih na Sliki 6 in 7 sta prikazani starostna in izobrazbena struktura zaposlenih.

Slika 6: Starostna struktura zaposlenih konec leta 2006



Vir: Zaključni račun LTH Škofja Loka, d. d. za leto 2006.

Slika 7: Izobrazbena struktura zaposlenih konec leta 2006



Vir: Zaključni račun LTH Škofja Loka, d. d. za leto 2006.

Po izobrazbeni strukturi prevladujejo zaposleni z dokončano osnovno šolo, s kvalifikacijami in dokončano srednjo šolo. Zelo malo, 11 %, pa je zaposlenih s fakultetno izobrazbo. Glede na prevladujočo starejšo populacijo med zaposlenimi izobrazbena struktura niti ne preseneča.

V Tabeli 19 so prikazane prednosti in slabosti kadrovske podstrukture, kot jo ocenjujejo vodilni zaposleni v podjetju LTH Škofja Loka, d. d. Podrobna analiza njihovih odgovorov je v Prilogi 3.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti v kadrovski podstrukturi

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih			•		
Starostna struktura				•	
Izobrazbena struktura				•	
Fluktuacija kadrov				•	
Motiviranje				•	
Izobraževanje				•	
Štipendijska politika			•		
<b>Skupna ocena</b>				•	

Vir: Analiza izpolnjenih vprašalnikov, ki so v Prilogi 3.

Kadrovska podstruktura je najslabše ocenjena podstruktura. Težave v podjetju se pojavljajo zaradi starostne strukture zaposlenih, ker prevladujejo zaposleni, stari nad 40 let, ki niso več tako prilagodljivi kot mlajši in pripravljani na usvajanje novih znanj, zaradi njihove nizke izobrazbe, fluktuacije, ki izhaja iz neustreznega motiviranja, in zaradi izobraževalne politike. Štipendije so podeljene dijakom in študentom strojnih študijskih programov, zato se štipendijska politika ocenjuje kot srednje dobra, število zaposlenih pa je ocenjeno kot srednje.

Preveč je zaposlenih v režiji, vendar se bo njihov delež zmanjševal z naravno fluktuacijo, z odhodi v pokoj in prostovoljnimi prekinitvami delovnega razmerja. Podjetje mora izkoristiti tudi vlaganja v izobraževanje zaposlenih, predvsem je pomembno, da se izobražujejo delavci, ki opravljajo zahtevne tehnološke procese.

Tako fluktuacija kot absentizem sta precej visoka predvsem pri delavcih v proizvodnji, kar je verjetno tudi posledica slabega stanja podjetja in pomanjkanja motivacije. Odhodi ne morejo biti posledica slabih osebnih dohodkov, saj so le-ti urejeni s podjetniško pogodbo in so nekoliko višji od povprečja v panogi. Za varnost pri delu je dobro poskrbljeno.

Celotna ocena kadrovske podstrukture je tako slaba.

### 5.1.6. Finančna podstruktura

V Tabeli 20 so izračunani pomembnejši kazalniki iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida za leti 2005 in 2006. Kazalniki za leto 2005 so izračunani iz podatkov, ki so bili pripravljene v skladu z novimi računovodskimi standardi na dan 1. 1. 2006. Odstopanje v primerjavi z bilanco stanja na dan 31. 12. 2005 se pojavlja pri izračunu osnovnih sredstev v sredstvih, kratkoročnem koeficientu likvidnosti in pospešenem koeficientu likvidnosti, vendar pa sprememba ne vpliva bistveno na izračun kazalnikov.

Tabela 20: Pomembnejši kazalniki za leti 2005 in 2006

Kazalniki	Leto		Panoga v letu 2005
	2005	2006	
<b>Kazalniki stanja financiranja</b>			
Delež kapitala v financiranju (v %)	12,9	7,8	33,0
Delež dolgov v financiranju (v %)	87,0	90,2	64,9
Finančni vzvod	6,74	11,56	1,97
<b>Kazalniki stanja investiranja</b>			
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	65,9	61,6	50,0
Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)	23,8	19,7	39,7
<b>Kazalniki plačilne sposobnosti</b>			
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,52	0,76	1,03
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,28	0,28	0,77
<b>Kazalniki obračanja</b>			
Koeficient obračanja zalog	4,9	6,3	8,8
Koeficient obračanja kratk. posl. terjatev	3,1	4,6	3,8
Dnevi vezave zalog	75	58	42
Dnevi vezave kratk. posl. terjatev	118	80	96
<b>Kazalnik z vidika zaposleencev</b>			
Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega (v €)	37.255,7	39.932,8	73.378,4

Vir: Bilanca stanja in Izkaz poslovnega izida LTH Škofja Loka, d. d., za leti 2005 in 2006 ter GVin – finančni podatki, 2006.

Delež kapitala v financiranju oziroma stopnja kapitalizacije prikazuje delež lastnikov med viri financiranja. Leta 2005 je znašal 12,9 %, leto kasneje se je zmanjšal na 7,8 %. V primerjavi s panogo je precej manjši, saj je delež kapitala v financiranju v panogi 33 %. Višja vrednost tega kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov.

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 panogi je leta 2005 ta delež znašal 64,9 %, kar je manj od vrednosti, ki jo je v

proučevanih letih doseglo podjetje LTH Škofja Loka, d. d., ki ima delež dolgov v financiranju leta 2005 87 %, leta 2006 pa 90,2 %.

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 je v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., izredno visok v obeh preučevanih letih in kaže na visoko zadolženost podjetja. V panogi leta 2005 je razmerje tretjina kapitala in dve tretjini dolgov.

Kazalniki investiranja so odvisni od panoge, v katero sodi podjetje. Delež osnovnih sredstev je višji v panogah, ki so tehnološko intenzivne, v eno takih spada tudi LTH Škofja Loka, d. d. V letu 2006 se je kazalnik nekoliko zmanjšal, kar odraža povečanje gibljivih sredstev.

Kazalniki plačilne sposobnosti odražajo likvidnostno stanje podjetja. Optimalna vrednost za kratkoročni koeficient je 2, za pospešeni koeficient pa 1. LTH Škofja Loka, d. d., ima vrednost prvega daleč od optimalne, kar pomeni, da slabo poravnava kratkoročne obveznosti, drugi pa je optimalni vrednosti bliže. Kratkoročni koeficient se izračuna kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, pospešeni koeficient pa se izračuna kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi, povečanimi za pasivne časovne razmejitve (Slapničar, 2003, str. 65). Ta kazalnik je boljše oziroma strožje merilo za presojo kratkoročnega likvidnostnega položaja podjetja, kar kaže sposobnost odplačevanja obveznosti s sredstvi, ki so najhitreje unovčljiva (denar, kratkoročne terjatve, kratkoročne finančne naložbe). Pospešeni koeficient kaže, da leta 2005 in 2006 v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., ni bilo na razpolago dovolj likvidnih sredstev.

Kazalnik obračanja zalog je razmerje med čistimi prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala in povprečnim stanjem zalog. V podjetju LTH Škofja Loka, d. d., je leta 2005 znašal 4,9, leto kasneje pa 6,3. V panogi je bila leta 2005 vrednost kazalnika 8,8, kar pomeni, da so se v podjetju zaloge obračale počasneje kot v panogi. Kazalnik obračanja terjatev iz poslovanja je razmerje med prihodki iz prodaje in povprečnim stanjem terjatev. Leta 2005 je znašal 3,1, v naslednjem letu pa 4,6, kar je glede na panogo povprečno, saj je kazalnik leta 2005 znašal 3,8.

Dneve vezave dobimo tako, da 365 dni delimo s kazalnikom obračanja zalog oziroma terjatev. V podjetju LTH Škofja Loka, d. d., so leta 2005 na plačila čakali povprečno kar 118, leto kasneje pa 80 dni, povprečje panoge je 96 dni.

Čiste prihodke od prodaje na zaposlenega izračunamo kot razmerje med čistimi prihodki iz prodaje in povprečnim številom zaposlenih. Kazalnik nam pove, kako podjetje vzdržuje višino čistih prihodkov iz prodaje glede na število zaposlenih. V letu 2005 je vrednost tega kazalnika znašala 37.255,7 € na zaposlenega, v letu 2006 pa 39.932,8 € na zaposlenega. V panogi je bila leta 2005 ta vrednost skoraj dvakrat višja.

Skupna ocena finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 21.

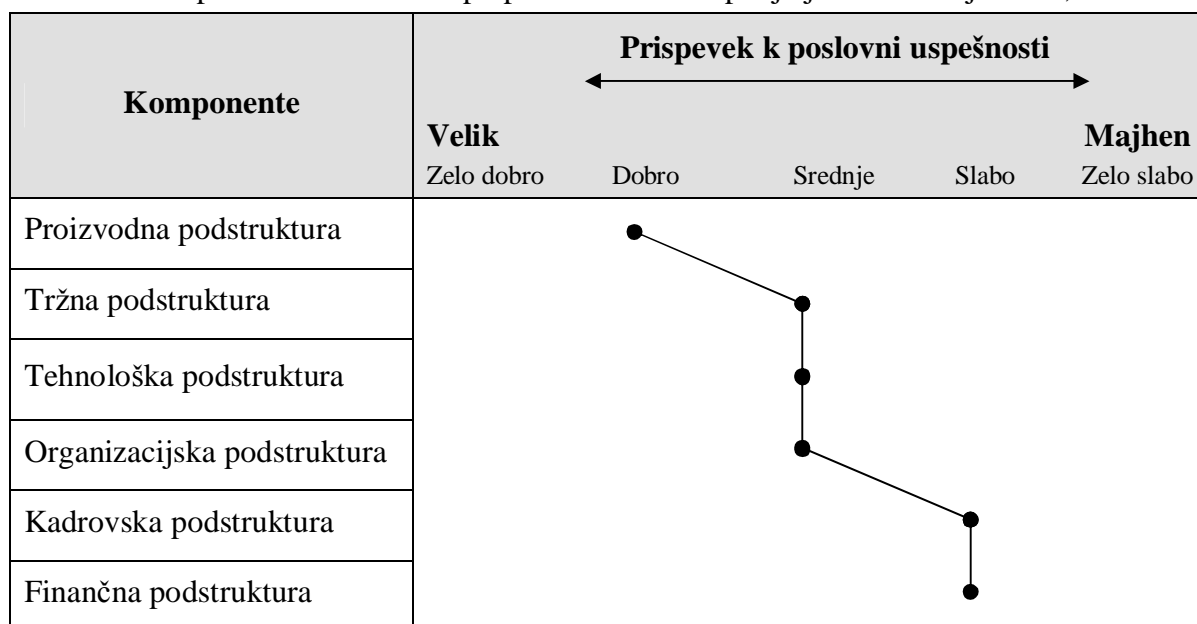
Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti v finančni podstrukturi

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja					●
Kazalniki investiranja				●	
Kazalniki plačilne sposobnosti				●	
Kazalniki obračanja				●	
<b>Skupna ocena</b>				●	

### 5.1.7. Profil prednosti in slabosti po podstrukturah

Na Sliki 8 je prikazan prispevek posameznih podstruktur, ki sem jih analitično ocenila, k poslovni uspešnosti podjetja. Skupne ocene posamezne podstrukture sem upoštevala pri izdelavi profila prednosti in slabosti.

Slika 8: Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje LTH Škofja Loka, d. d.



Najslabši prispevek k poslovni uspešnosti podjetja LTH Škofja Loka, d. d., dajeta kadrovska in finančna podstruktura, srednji prispevek dajejo tržna, tehnološka in organizacijska podstruktura, le proizvodna podstruktura daje dober prispevek k poslovni uspešnosti podjetja.



## 5.2. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo 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*

Najbolj perspektiven program v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., je catering, ker ustvarja višjo dodano vrednost od ostalih programov. Tudi pri programu vitrin, kjer so potrebe kupcev zelo specifične in odvisne od dobaviteljeve opreme, cene, zanesljivosti in odzivnosti, ima LTH Škofja Loka, d. d., veliko priložnosti, da ponudi proizvode, ki bodo zadovoljili kupce, saj so strukturo kupcev že razdelali in jo poznajo.

Nevarnost pri usmeritvi v ta dva programa je, da proizvodi ne bodo dovolj prilagojeni željam kupcev, da ne bodo možne na primer različne barvne kombinacije in kombinacije elementov, da bodo drugačne želje kupcev upočasnile proizvodnjo in zapletle proces.

Proizvodno podstrukturo zato ocenjujem kot dobro.

### 5.2.2. *Tržna podstruktura*

Domače povpraševanje po hladilnih napravah je relativno majhno in podjetje LTH Škofja Loka, d. d., že sedaj 80 % proizvodov izvozi na tuje trge. V Evropski uniji je konkurenca zelo močna, na drugi strani pa je to trg, ki je zelo stabilen, segment kupcev pa zelo razvejan. Priložnost podjetja, da bolj agresivno nastopi na tem trgu, je, da si izbere proizvodni program, s katerim je konkurenčno in pri katerem lahko konkurira z ekonomijo obsega, manjšimi proizvodnimi stroški, dobrimi predprodajnimi in poprodajnimi aktivnostmi, predvsem pa si mora izbrati segment kupcev, ki ga želi pokriti.

Velika priložnost za podjetje so trgi vzhodne, jugovzhodne Evrope, Bližnjega vzhoda in Rusije. Na teh rastočih trgih, kjer se bo dvigoval tudi življenjski standard, ima podjetje možnost, da zavzame precejšnji del trga, del ga že relativno dobro pozna. Podjetje ima v državah nekdanje Jugoslavije hčerinska podjetja, preko katerih poteka distribucija, vendar ta ne ustvarijo velikega prihodka od prodaje.

Podjetje LTH Škofja Loka, d. d., mora vzpostaviti močno skupino, ki bo spremljala potrebe in zahteve kupcev, zbirala podatke o konkurentih in dobaviteljih, ki bo predlagala prodajne metode, ravnanje na posameznih trgih, vodila politiko oglaševanja, predlagala prodajne poti

in povečevanje prodaje ter iskala tržne niše, da bi v čim večji meri zadovoljevala potrebe posameznih tržišč. S tem bi sledili tržnim priložnostim in nevarnostim, iskali nove možnosti, konkretne rešitve in se še bolj približali kupcem.

Podjetje mora poskrbeti tudi za večjo razpoložljivost takojšnje dobave, saj to prav tako vpliva na ugled podjetja in na pripravljenost zadovoljevanja kupčevih potreb. Pri tem se sicer pojavlja nevarnost ustvarjanja večje količine zalog, vendar pa se ta nevarnost zelo zmanjša z ustreznim sistemom raziskanosti trga.

Nevarnost za podjetje predstavlja močna konkurenca v Evropski uniji, kamor LTH Škofja Loka, d. d., izvozi polovico svojega programa, in če na tem trgu podjetje ne bo zavzelo konkurenčnega položaja, ga bo konkurenca prehitela, izpad prihodkov s tega trga pa bi bilo nemogoče nadomestiti.

V celoti tržno podstrukturo ocenjujem kot dobro.

#### *5.2.3. Tehnološka podstruktura*

Relativno visoke stroške podjetju povzročajo visoke cene vhodnih materialov in surovin, ki jih večinoma uvaža iz tujine. Ti stroški so se sicer z vstopom v Evropsko unijo znižali, vendar podjetje še vedno lahko izkoristi priložnost nabave materialov s cenejših trgov, s tem pa se pojavlja tudi nevarnost, da bodo nastali drugi stroški, če bo material nekakovosten.

Tehnološko podstrukturo ocenjujem kot dobro.

#### *5.2.4. Organizacijska podstruktura*

Za podjetje LTH Škofja Loka, d. d., je nevarno, da bodo zaposleni iskali zaposlitev v podjetjih, ki jim bodo nudila bolj perspektivno delovno okolje. Z odhodi zaposlenih bi se v podjetju pojavila potreba po novi delovni sili, kar lahko podjetje izkoristi kot priložnost in pridobi zaposlene iz držav nekdanje Jugoslavije in iz severovzhodne Evrope, ki so bistveno cenejša delovna sila, in s tem omogoči vzdrževanje konkurenčnosti na račun manjših stroškov dela.

Organizacijsko podstrukturo ocenjujem kot srednje dobro.

#### *5.2.5. Kadrovska podstruktura*

Nevarnost za podjetje LTH Škofja Loka, d. d., v kadrovski podstrukturi je starostna struktura prebivalstva v Sloveniji. Vedno več je starejšega prebivalstva, ki je manj prilagodljivo in manj pripravljeno na dodatna izobraževanja in usposabljanja. Nevarnost podjetju predstavlja tudi pomanjkanje tehničnih poklicev, predvsem strojne in elektrotehnične smeri. To lahko podjetje

z ustreznim in nadgrajenim sistemom štipendijske politike izkoristi tudi kot priložnost. Podeli lahko več štipendij in mlade motivira za izobraževanje v tej stroki tako, da na primer pripravi predstavitev v času informativnih dni za vpis na univerze.

Kadrovsko podstrukturo ocenjujem kot dobro.

#### *5.2.6. Finančna podstruktura*

Finančno stanje podjetja je zelo slabo. V letu 2006 je podjetje še vedno imelo težave z likvidnostjo, uspelo pa jim je razčistiti vse dolgove ter se z upniki in dobavitelji dogovoriti za reprogramiranje obveznosti oziroma za obročno odplačevanje. Nevarnost podjetju predstavlja plačilna nedisciplina kupcev, nepripravljenost bank za kreditiranje, možnost recesije, zviševanje obrestnih mer Evropske centralne banke.

Podjetje se mora najprej izkoptati iz finančne krize, zato finančno podstrukturo ocenjujem kot slabo.

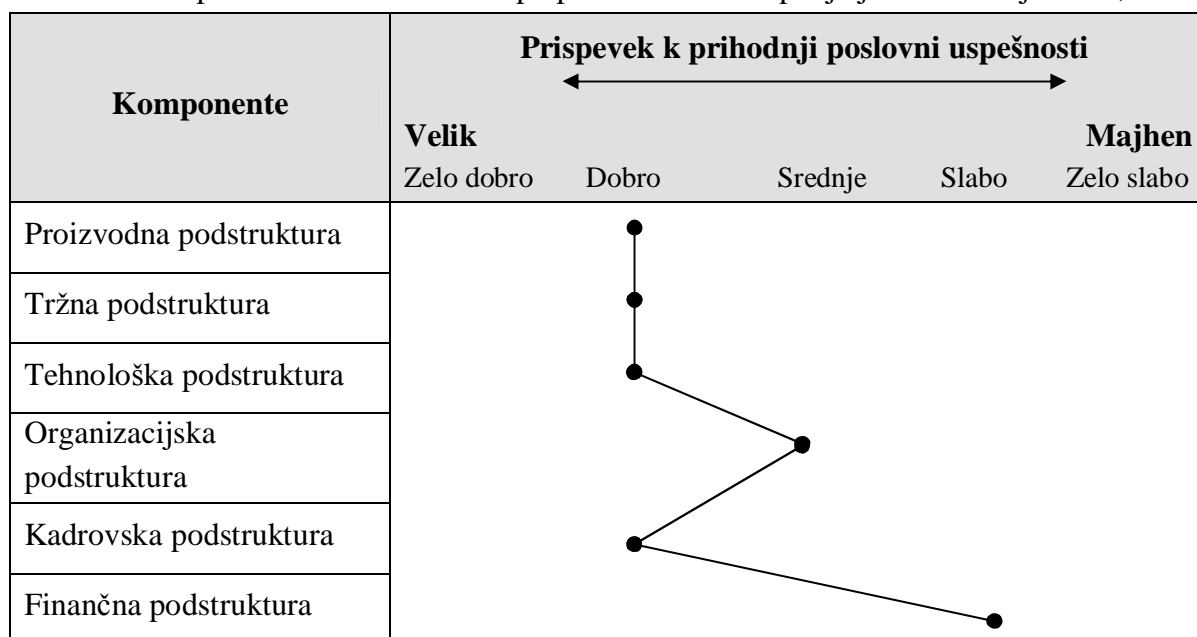
#### *5.2.7. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah*

Priložnosti podjetja so v osvajanju novih tržišč, predvsem v jugovzhodni, vzhodni Evropi, Rusiji in na Bližnjem vzhodu. Podjetje ima veliko priložnost tudi na področju trženja, da bo lahko bolj agresivno začelo nastopati na trgu, ki ga bo raziskalo in poznalo potrebe kupcev. Tehnološki proces lahko izboljša, da bo potekal brez vmesnega čakanja, da bo robotiziran in avtomatiziran. Z ustrezno motivacijo in sistemom nagrajevanja in inoviranja lahko poskrbi za prijazno delovno okolje, za manjšo odsotnost z dela in manjšo fluktuacijo, predvsem pa lahko da priložnost mlajšemu, izobraženemu kadru, tudi z ustrezno štipendijsko politiko.

Nevarnost pa za podjetje predstavlja močna konkurenca na evropskih trgih, ki konkurira z ekonomijo obsega in je specializirana za določen proizvodni program. Podjetju so lahko nevarni tudi dobavitelji cenejših materialov in surovin, ki bi utegnile biti nekakovostne, in staranje prebivalstva v Sloveniji. Največja težava in nevarnost za prihodnjo uspešnost podjetja pa je njegovo finančno stanje.

Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje LTH Škofja Loka, d. d., je prikazan na Sliki 9, ki je na strani 38.

Slika 9: Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje LTH Škofja Loka, d. d.



### 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 LTH Škofja Loka, d. d. Zbirna ocena v Tabeli 22 pokaže prispevek posamezne podstrukture k uspešnosti poslovanja podjetja, na drugi strani pa razvojne možnosti podjetja v prihodnje.

Tabela 22: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja

Prednosti	Slabosti
- širok in kakovosten proizvodni program	- pomanjkanje tržnih aktivnosti
- perspektiven program catering	- dolgi dobavni roki
- standard kakovosti ISO 9001/2000	- premajhna kapaciteta proizvodnje
- možnost izvoza na stabilne trge	- premalo avtomatiziranih strojev
- dobra lokacija	- prevelik delež izmeta
- visoka raven tehničnega znanja	- ni ustreznega nagrajevanja in inoviranja
	- starostna in izobrazbena struktura
	- velika fluktuacija in absentizem
	- pomanjkanje motivacije
	- visoka zadolženost
	- slaba likvidnost

Nadaljevanje Tabele 22: Najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja

Priložnosti	Nevarnosti
- vstop na trge južne in jugovzhodne Evrope	- močna konkurenca v Evropski uniji
- nabava cenejšega materiala	- visoke cene vhodnih materialov
- pridobitev cenejše delovne sile iz vzhodne in severovzhodne Evrope	- odhodi zaposlenih v bolj perspektivno okolje
- štipendije za tehnične poklice	- staranje prebivalstva v Sloveniji
	- plačilna nedisciplina kupcev

## 6. OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE PODJETJA LTH Škofja Loka, d. d.

Poudarek v planiranju na ravni podjetja kot celote je na oblikovanju vizije oziroma poslanstva podjetja, postavljanju ciljev in strateških ambicij, opredeljevanju poslovne filozofije podjetja, identificiranju poslovnih področij, na katerih bo podjetje poslovalo, in na okvirnem alociranju resursov, ki mora biti skladno s prioritetai podjetja. Strategija na tej ravni mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko, 2003, str. 172–173).

### 6.1. POSLANSTVO

Poslanstvo – včasih poimenovano navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanj, navedba poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij – se na nek način nanaša tudi na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala. Za razliko od vizije, ki je statična zaželeno slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept (Pučko, 2003, str. 127).

Podjetje LTH Škofja Loka, d. d., nima opredeljenega poslanstva, vendar pa si je v delovanju do leta 2011 zastavilo naslednje cilje:

- Povečati zadovoljstvo svojih kupcev, predvsem s kakovostjo proizvodov, boljšim energetskim razredom proizvodov in natančno opredeljenimi dobavami.
- Izboljšati delovne pogoje vseh zaposlenih, še posebej zaposlenih v proizvodnem procesu, kjer bodo nenehno skrbeli za vpeljevanje tehnoloških in tehničnih sprememb in avtomatizacijo proizvodnega procesa ter za manjši obseg nadurnega in težkega dela.
- Rast tržnega deleža vsaj 0,5 % letno.
- Prodaja naj zagotavlja vsaj 55.000 € prihodkov od prodaje proizvodov na zaposlenega.
- Zaposlenim nuditi možnost izpopolnjevanja njihovega znanja.
- Poslovati v skladu s cilji delničarjev.

## 6.2. OPREDELITEV STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA

### 6.2.1. Splošni strateški cilji podjetja

Splošni strateški cilji podjetja LTH Škofja Loka, d. d., za obdobje 2007–2011 so prikazani v Tabeli 23. Podjetje je kot splošna strateška cilja, ki jih namerava doseči v obdobju 2007–2011, opredelilo čiste prihodke od prodaje na zaposlenega in dobičkonosnost kapitala. Oba kazalnika sta pod pričakovano ravno, predvsem dobičkonosnost kapitala, ki na vložene enote prinaša izgubo. Cilj naslednjih let je pozitivna vrednost kazalnika dobičkonosnosti kapitala in povečevanje čistih prihodkov od prodaje na zaposlenega za 25 % letno.

Tabela 23: Splošna strateška cilja podjetja LTH Škofja Loka, d. d.

Osnovna planska cilja	Preteklo leto		Načrt za tekoče leto		Cilji	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Dobičkonosnost kapitala v %	-124,9	0,9	2,4	3,5	4,5	6,0
Čisti prihodki od prodaje na zaposlenega v €	39.932,8	59.749,5	74.686,9	93.358,6	116.698,3	145.872,8

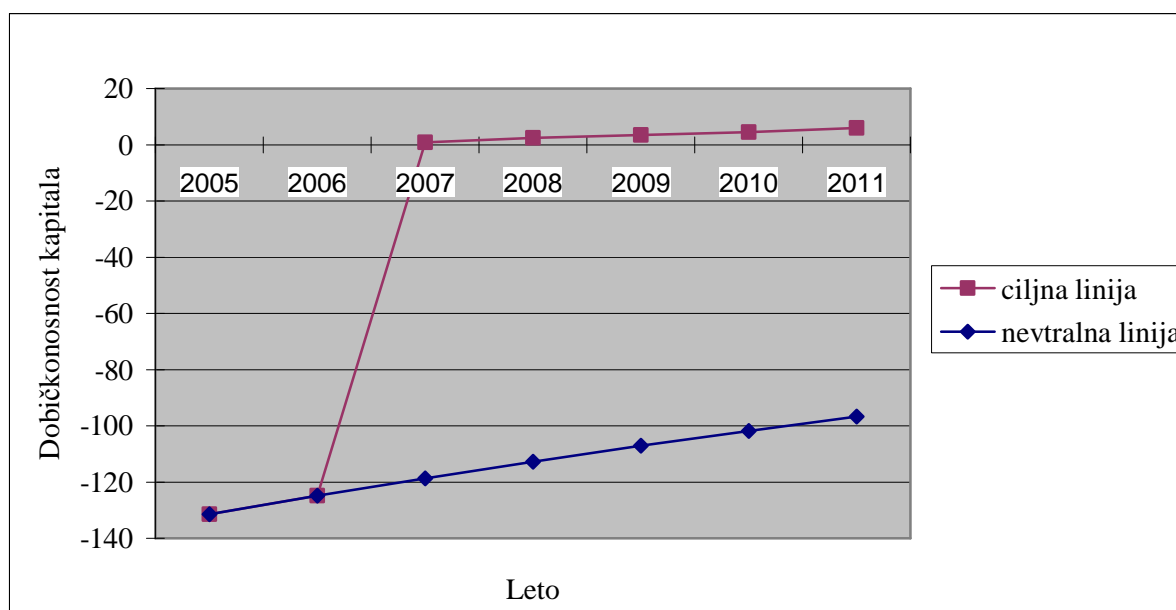
Vir: Zaključni račun za leto 2006 in Poslovni načrt za leto 2007 LTH Škofja Loka, d. d.

### 6.2.2. Ugotavljanje planske vrzeli

Na osnovi ciljnih linij in s primerjanjem teh z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja je možno ugotoviti in opredeliti morebitne planske vrzeli, razkorake, ki jih v podjetju poskušajo odpravljati z dodatnimi ali novimi strategijami (Pučko, 2003, str. 167).

Plansko vrzel dobičkonosnosti kapitala podjetja LTH Škofja Loka, d. d., v obdobju 2006 do 2011 prikazuje Slika 10 na strani 41. Nevtralno linijo sem določila na osnovi rasti kazalca, ki je leta 2006 glede na leto 2005 znašala 4,9 %. To rast sem aplicirala na ciljna obdobja. Planska vrzel je izračunana na podlagi podatkov iz Tabele 23.

Slika 10: Planska vrzel dobičkonosnosti kapitala za obdobje 2002–2011



Vir: Zaključni račun za leto 2006 in Poslovni načrt za leto 2007 LTH Škofja Loka, d. d.

### 6.2.3. Strateški cilji po podstrukturah

Strateške cilje podjetja LTH Škofja Loka, d. d., sem opredelila za proizvodno, tržno, tehnološko, organizacijsko, kadrovsko in finančno podstrukturo.

Proizvodna podstruktura:

- Proizvajati izdelke z višjo dodano vrednostjo (program catering).
- Proizvodnjo organizirati po procesnih enotah.
- Povečati produktivnost.

Tržna podstruktura:

- Obdržati 20 % delež prodaje na trgih Evropske unije.
- Povečati tržni delež na trgih Srednjega vzhoda in jugovzhodne Evrope.
- Spodbujati prodajo izdelkov z višjim donosom (vitrine).
- Graditi prepoznavnost blagovne znamke z večjo promocijo.
- Izboljšati organiziranost servisne mreže.
- Skrajšati dobavne roke.
- Raziskati trg in želje kupcev.

Tehnološka podstruktura:

- Uvesti nove metode določevanja časovnih normativov.
- Dodelati montažno linijo hladilnikov za gostinstvo, da bo potekala brez vmesnega čakanja.
- Postaviti in zagnati »mokre lakirnice« za popravilo poškodovanih polizdelkov.

- Izdelati univerzalne računalniške programe za CNC prebijalno-krivilne stroje.
- Prenoviti nabavno službo.
- Združiti poti sorodnih materialov in prenesti nabavne poti na cenejše trge.
- Zmanjšati delež izmeta.
- Povečati delež ocenjenih izdelkov in izdelkov z netesnim sistemom.

#### Organizacijska podstruktura:

- Vzpostaviti ustrezen sistem nagrajevanja in inoviranja.
- Zamenjati datotečni strežnik z arhivsko enoto za zagotovitev varnosti.
- Prenoviti modul nabave in vzpostaviti računalniške povezave za izmenjavo dokumentov z dobavitelji.
- Urediti skladiščenje polizdelkov.
- Prenoviti modul planiranja.

#### Kadrovska podstruktura:

- Zaposlovati mlajši, izobražen kader.
- Izobraževati zaposlene.
- Povečati pripadnost podjetju in zmanjšati fluktuacijo in absentizem.

#### Finančna podstruktura:

- Povečati produktivnost in gospodarnost.
- Povečati dobičkonosnost sredstev in kapitala.
- Povečati čiste prihodke na zaposlenega.
- Zmanjšati delež dolgov v financiranju.
- Povečati obratna sredstva.
- Zagotoviti dolgoročno plačilno sposobnost.
- Izboljšati obračanje zalog.

### 6.3. POSKUS RAZVIJANJA CELOVITE STRATEGIJE

Splošna hierarhija planskih strategij vsebuje naslednje tri glavne ravni: 1) raven celotnega podjetja: celovita strategija, 2) raven poslovne enote ali strateške poslovne enote (= SPE): poslovna strategija in 3) raven poslovnega ali funkcijskega področja: funkcijska strategija (Pučko, 2003, str. 171).

Glede na analizirano stanje v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., se mi zdi najbolj smiselna strategija, ki bi jo podjetju predlagala, celovita strategija. Strategija na tej ravni mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko, 2003, str. 172–173).



Pomembnost celovite strategije se najbolj kaže v ukvarjanju z večjimi, fundamentalnimi vprašanji, ki zadevajo prihodnost podjetja. Njen minimalni cilj je sicer zagotoviti nadaljnji obstoj podjetja, maksimalni pa omogočiti kreiranje največje možne dodane vrednosti. Prav pestrost možnih usmeritev podjetju omogoča oblikovati takšno celovito strategijo, ki se razlikuje od celovitih strategij drugih podjetij, pokriva vso širino in globino njihovega delovanja ter usmerja spreminjanje in razvijanje odnosov podjetja z okoljem (Lynch, 1997, str. 12).

Najnovejše usmeritve na področju oblikovanja celovitih strategij poudarjajo upoštevanje človeškega faktorja pri določanju temeljnih ciljev in usmeritev podjetja. Vizija in poslanstvo podjetja, s katerim se zaposleni in strateški partnerji podjetja lahko identificirajo in ju s tem tudi uspešneje izvajajo, nudi večji potencial za uspešno prihodnost. Prav tako pa večja vpletenost ljudi v procese oblikovanja celovite strategije omogoča lažje premagovanje morebitnih odklonov trenutnih sposobnosti podjetja od zadanih strateških ciljev (Gratton, 2000, str. 142–143).

### *6.3.1. Izbira in argumentacija celovite strategije*

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na (Pučko, 2003, str. 175):

- strategije rasti (razvoja),
- strategije stabilizacije (normalizacije) in
- strategije krčenja (dezinvestiranja).

Za strategijo normalizacije se podjetje odloči, ko nima opravka z obstojem planske vrzeli (Pučko, 2003, str. 186). Ker v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., obstaja planska vrzel, izbira te strategije ni smiselna.

Za strategijo krčenja se podjetje odloči, ko želi zmanjšati obseg podjetja, ko razmišlja o prenehanju delovanja, ko naj bi del sredstev ali del enot podjetje odprodalo ali ko želi z radikalnimi spremembami podjetje preživeti (Pučko, 2003, str. 187). Glede na predhodno analizo ocenjujem, da podjetje LTH Škofja Loka, d. d., ni v tako zelo slabem stanju, da bi moralo razmišljati o zmanjšanju obsega ali o prenehanju delovanja, zato menim, da tudi izbira te strategije ni smiselna.

Strategije rasti služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin. Strateški planski cilji morajo biti tem bolj stvarni, čim bolj bodo odsevali sedanji obseg poslovanja, normalno pričakovano rast prodaje obstoječih proizvodov v prihodnosti in dodatno pričakovane poslovne rezultate od poslovnih sprememb, ki jih lahko podjetje uvede v prihodnosti. Ob takem postavljanju planskih ciljev bo tudi manj planskih vrzeli (Pučko, 2003, str. 176).

Iz te opredelitve strategije rasti izhaja osem osnovnih tipov strategij razvoja (Pučko, 2003, str. 178–179):

- *strategija razvoja trga*: ohranjanje obstoječe podstrukture proizvoda in tehnološke podstrukture, spremembe v tržni podstrukturi;
- *strategija obdelave trga oz. operativnega razvoja*: podjetje jo izbere, ko želi ohraniti obstoječo podstrukturo proizvoda, tržno in tehnološko podstrukturo, vključuje pa tudi opustitev proizvodov poslovnega programa;
- *strategija razvoja proizvoda*: ohranjanje obstoječe tržne in tehnološke podstrukture, spremembe v podstrukturi proizvoda;
- *strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije*: ohranjanje obstoječe tehnološke podstrukture, spremembe v podstrukturi proizvoda in tržni podstrukturi, to je uvedba novega/novih programa/programov za nov/nove trg/trge;
- *strategija razvoja tehnološke podstrukture*: ohranjanje obstoječe podstrukture proizvoda in tržne podstrukture, spremembe v tehnološki podstrukturi;
- *strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije*: ohranjanje podstrukture proizvoda, spremembe v tehnološki in tržni podstrukturi;
- *strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije*: ohranjanje obstoječe tržne podstrukture, spremembe v tehnološki podstrukturi in podstrukturi proizvoda;
- *strategija popolne (čiste) diverzifikacije*: spremembe v vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja, gre za uvajanje novega/novih proizvoda/proizvodov, s katerim/katerimi nameravamo osvojiti nov/nove trg/trge, in gre za to, da ob tem izpolnimo oz. spremenimo svojo proizvodno usposobljenost.

Po moji oceni imajo v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., preširok proizvodjalni program, zato bi se morali bolj specializirati, predvsem v proizvode z višjo dodano vrednostjo, kot so vitrine in program catering. V okviru te strategije bi opustili najmanj donosen program, to so hladilne omare, in bolj agresivno nastopili z donosnejšimi programi na trgu, ki te proizvode potrebuje.

Za to potrebujejo v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., močno tržno podstrukturo, usposobljene kadre in uspešne pogajalce, ki bodo te proizvode znali tržiti. Treba je raziskati trg. Tehnološka podstruktura v podjetju je srednje dobra, vendar korenite spremembe v tej podstrukturi niso smiselne, bolj smotrno bi bilo poskrbeti za boljšo organizacijo v tej podstrukturi in za boljšo izkoriščenost kapacitet. Proizvodna podstruktura je dobra, zato znotraj nje niso potrebne spremembe v smislu uvajanja novega proizvoda, smiselno pa je razmisliti o opuščanju določenega proizvodnega programa.

Glede na opisano bi težko opredelila zgolj eno strategijo, ki naj jo podjetje LTH Škofja Loka, d. d., izbere. Predlagala bi, da podjetje opusti proizvodjalni program hladilnih omar, saj s tem proizvodom najtežje dosega konkurenčnost, in začne z agresivnim trženjem catering programa in vitrin. Tako bi izbrala dve strategiji: **strategijo razvoja trga**, s katero naj podjetje spremeni tržno podstrukturo, tudi z osvojitvijo novih trgov, in **strategijo obdelave**

**trga oziroma operativnega razvoja**, s katero naj podjetje opusti proizvod poslovnega programa.

## 7. SKLEP

Današnja gospodarstva so dinamična in zato posledično velikokrat nepredvidljiva. Podjetja v takih razmerah potrebujejo pravočasne in kakovostne informacije za odločanje. Samo na tak način lahko dosežejo konkurenčnost in jo vzdržujejo, s tem pa si zagotavljajo obstanek na dolgi rok. S pomočjo ustreznih informacij podjetja postavljajo strategijo in si jo prizadevajo učinkovito uresničevati. Cilj strateškega planiranja naj bi bil v iskanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja oziroma njegovih konkurenčnih prednosti.

Za oblikovanje ustrezne strategije in za postavitev strateških ciljev pa potrebujemo analizo obstoječega stanja v podjetju. Tako sem v okviru tega diplomskega dela najprej analizirala širše in ožje okolje, v katerem deluje podjetje LTH Škofja Loka, d. d. Rezultati te analize so mi bili v pomoč pri naslednjem koraku – opredeljevanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se srečuje podjetje. Izdelana SWOT analiza je bila osnova za oblikovanje celovite strategije podjetja, ko podjetje maksimira prednosti in priložnosti ter minimizira slabosti in nevarnosti.

Glede na analizirano stanje sem podjetju predlagala celovito strategijo, saj se podjetje mora odločiti, s katerimi dejavnostmi se bo ukvarjalo in v kakšnem obsegu, te odločitve pa zadevajo celotno podjetje, ne le posameznih delov oziroma področij. Znotraj te strategije podjetju predlagam strategijo rasti, da z ustrezno kombinacijo poslovnih prvin doseže pričakovane rezultate v prihodnosti. Menim, da podjetje mora določene proizvodne programe opustiti in se osredotočiti na tiste, ki ustvarjajo večjo dodano vrednost, da pa bo pri tem uspešno, potrebuje ustrezno, močno tržno podstrukturo. Zato sem predlagala kombinacijo dveh strategij – strategije razvoja trga in strategijo obdelave trga oziroma operativnega razvoja.

Podjetje LTH Škofja Loka, d. d., se bo iz težav, v katerih se je znašlo, izkopal z ustrezno strategijo. V tem diplomskem delu sem predlagala tisto, ki bi bila po mojem mnenju najbolj učinkovita in bi podjetju omogočila povratek med najuspešnejša slovenska podjetja.

## LITERATURA

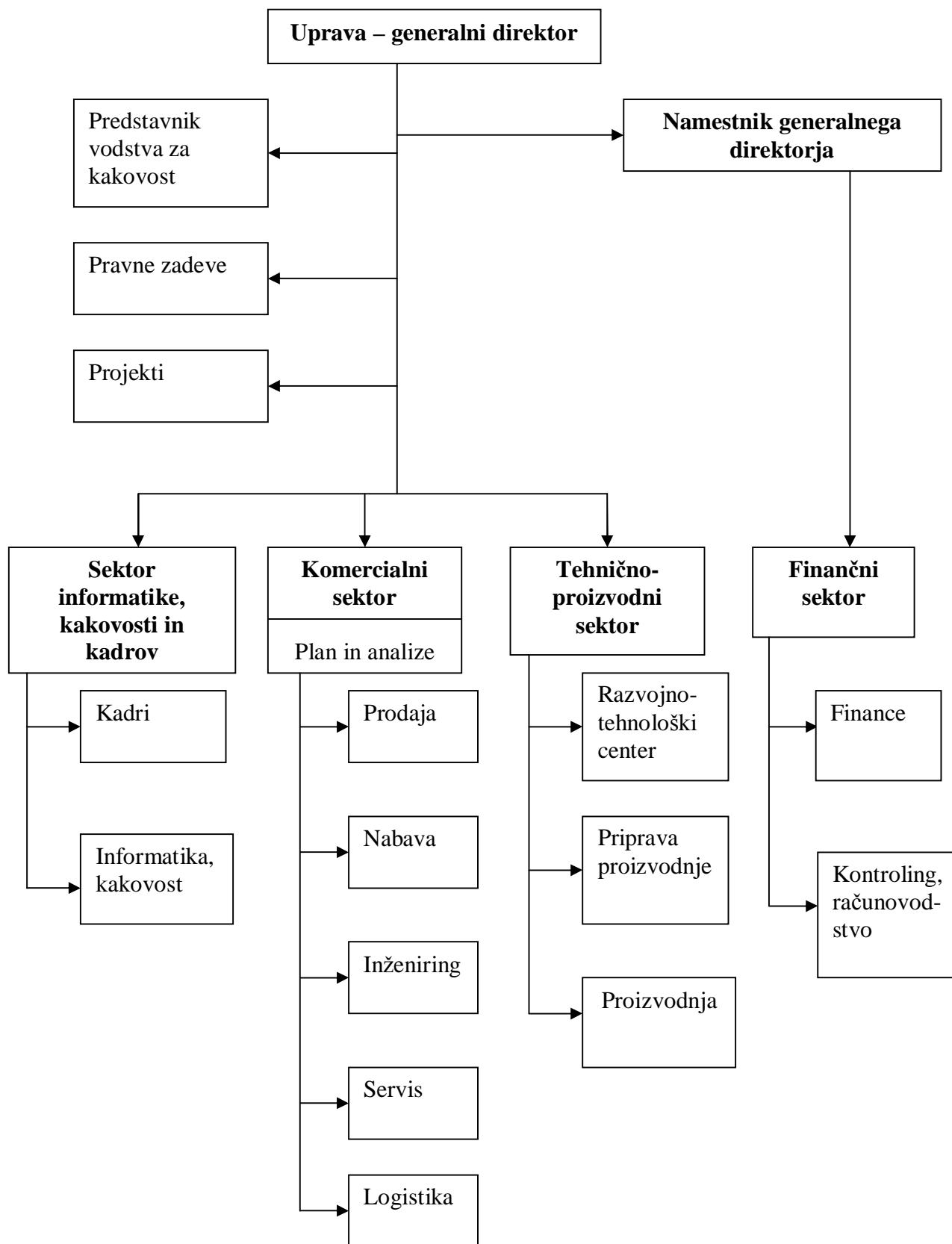
1. Bell L. Martin: Managerial Marketing: Strategy and Cases. New York : Elsavier, 1988. 708 str.
2. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managemeta. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
4. Bowman Cliff, Faulkner David O.: Competitive and Corporate Strategy. London : Irwin, 1997. 296 str.
5. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 52 str.
6. Gratton Linda: Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose. London : Financial Times/Preutice Hall, Pearson Education, 2000. 256 str.
7. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 268 str.
8. Kek Matjaž et al.: Slovenija v Evropski uniji. Ljubljana : Urad vlade za informiranje, 2000. 190 str.
9. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
10. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 243 str.
11. Lynch Richard: Corporate Strategy. London : Financial Times Pitman, 1997. 826 str.
12. Pegan Žvokelj Borut: Razvijanje celovite strategije geodetske raziskovalne organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 137 str.
13. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja I. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 223 str.
14. Prašnikar Janez: Razvojno-raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. Ljubljana : Časnik Finance, 2004. 542 str.
15. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
16. Rednak Andreja: Kako naj bi Lizbonska strategija spremenila Slovenijo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 53 (2004), str. 10–15.
17. Slapničar Sergeja: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 81 str.
18. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Koželj Stanko: Stroškovno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2001. 591 str.
19. Tuševa Daniela: Razvijanje poslovne strategije podjetja Trgovina d. d. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 45 str.
20. Vidic Darjana: Gradivo za vaje pri predmetu poslovodno računovodstvo – 1. vaje. Ljubljana, 2005. 3 str.

## VIRI

1. Bilten Banke Slovenije, december 2006, uvodnik [URL: <http://www.bsi.si/iskalniki/bilteni.asp?MapaId=229>], 1. 4. 2007.
2. Evropomočnik [URL: <http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/971-9/>], 1. 4. 2007.
3. Factiva Company Report, 2007 [URL: <http://www.factiva.com/>], 28. 3. 2007.
4. GVin – Finančni podatki [URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/inex.aspx?stran=razpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=95328>], 9.4.2007
5. Interno gradivo podjetja LTH Škofja Loka, d. d.
6. Trgovinski sporazumi EU. Izvozno okno: [URL: [http://www.izvoznookno.si/EU\\_trgovanje/index.php?grl=trgspor](http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?grl=trgspor)], 18. 3. 2007
7. Pogovori z zaposlenimi.
8. Research and Markets [URL: <http://www.researchandmarkets.com/reports/364273>], 15. 3. 2007.
9. Statistični urad RS, november 2006 [URL: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=579](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=579)], 7. 3. 2007.
10. Statistični urad RS, februar 2007 [URL: <http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/Ekonomsko.asp#17>], 7. 3. 2007.
11. The Freedomia Group, Inc. [URL: [http://www.freedoniagroup.com/custom\\_research.html](http://www.freedoniagroup.com/custom_research.html)], 28. 3. 2007.

## **PRILOGE**

**Priloga 1:** Organigram podjetja LTH Škofja Loka, d. d.



Vir: Interno gradivo podjetja LTH Škofja Loka, d. d.

## Priloga 2: Vprašalnik in analiza odgovorov petih Porterjevih silnic

### 2.1. Vprašalnik

Spoštovani,

v svojem diplomskem delu bom razvila celovito strategijo za podjetje LTH Škofja Loka, d. d. Z naslednjim vprašalnikom bi rada bolje razdelala privlačnost panoge, kjer me zanima, kako ocenjujete privlačnost panoge glede na obstoječo konkurenco v panogi, pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost vstopa novih konkurentov in nevarnost pojava substitutov. Posamezno določljivko lahko ocenite z zelo neprivačno, neprivačno, srednje privlačno, privlačno in zelo privlačno. Morebitne nejasnosti so pojasnjene v sprotnih opombah.

Vnaprej se vam lepo zahvaljujem za sodelovanje,  
Špela Pegam

V **Tabeli 1** ocenite privlačnost panoge z vidika vstopa novih konkurentov v panogo, določljivke ocenjujete z vidika podjetja LTH Škofja Loka, d. d.

Tabela 1: Privlačnost panoge z vidika vstopa novih konkurentov v panogo

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivačno	Neprivačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Ekonomija obsega					
Blagovne znamke					
Stroški spremembe dobavitelja					
Pristop k prodajnim kanalom					
Potreben kapital					
Pristop k najmodern. tehnolog.					
Dostop do surovin, komponent					
Zakonodajne ovire					
<b>Skupna ocena</b>					



V **Tabeli 2** ocenite privlačnost panoge z vidika konkurence v panogi. Zanima me, kako je panoga privlačna za vstop glede na obstoječo konkurenco v panogi, če gledate z vidika vašega podjetja.

Tabela 2: Privlačnost panoge glede na konkurenco v panogi

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Število konkurentov					
Struktura konkurentov					
Rast panoge					
Višina stroškov skladiščenja					
Diverzificiranost proizvodov *					
Povečevanje zmogljivosti					
Specializacija konkurentov					
<b>Skupna ocena</b>					

Opombe:

\*Diverzificiranost proizvodov pomeni, da lahko proizvajalci kupcem ponudijo na primer hladilno omaro v rumeni, modri in sivi barvi.

V **Tabeli 3** ocenite prisotnost nadomestnih proizvodov proizvodom, ki jih proizvaja LTH Škofja Loka, d. d. Z vidika vašega podjetja ocenite, kako je panoga privlačna za vstop glede na razpoložljivost dobrih nadomestkov.

Tabela 3: Ocena nadomestnih proizvodov

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Razpoložljiv. dobrih substitutov					
<b>Skupna ocena</b>					

V **Tabeli 4** ocenite privlačnost panoge z vidika pogajalske moči kupcev. Zanima me, kako je panoga privlačna za vstop, če na pogajalsko moč kupcev gledate z vidika vašega podjetja. Več kot je kupcev, manjšo pogajalsko moč imajo in obratno. Opombe so pod tabelo.

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Število pomembnih kupcev					
Razpoložljivost substitutov					
Stroški sprememb dobavitelja					
Nevarnost – kupec integrira nazaj *					
Nevarnost – panoga integrira naprej **					
Celotni kupčevi stroški, ki jih povzroča panoga ***					
Odvisnost od kakovosti ****					
<b>Skupna ocena</b>					

Opombe:

\* Nevarnost, da kupec integrira nazaj, pomeni, da obstaja nevarnost, da bo kupec prevzel naše podjetje.

\*\* Nevarnost, da panoga integrira naprej, pomeni, da obstaja nevarnost, da bo kateri od konkurentov prevzel naše podjetje.

\*\*\* Celotni kupčevi stroški, ki jih povzroča panoga, so stroški, ki jih panoga lahko prevali na kupca. Več stroškov kot prevali, manjšo pogajalsko moč ima kupec.

\*\*\*\* Odvisnost od kakovosti pomeni, kakšen vpliv ima kakovost proizvodov na pogajalsko moč kupcev. Večja kot je kakovost izdelka, manjšo pogajalsko moč imajo kupci.

V **Tabeli 5** ocenite privlačnost panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev. Ocenjujte z gledišča vašega podjetja. Zanima me, kako je panoga privlačna za vstop, če na pogajalsko moč dobaviteljev gledate z vidika vašega podjetja. Več kot je dobaviteljev, večjo izbiro imate in s tem večjo pogajalsko moč. Opombe so pod tabelo.

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Št. pomembnih dobaviteljev					
Razpoložljivost substitutov					
Stroški spremembe dobavitelja					
Diferenciacija proizvodov dobavitelja *					
Nevarnost – dobavitelj integrira naprej **					
Nevarnost – panoga integrira nazaj ***					
Prispevek h kakovosti izdelka ****					
Delež stroškov panoge, ki jih povzroča dobavitelj *****					
<b>Skupna ocena</b>					

Opombe:

\* Diferenciacija proizvodov dobavitelja pomeni, koliko različnih proizvodov nam lahko posamezen dobavitelj ponudi, na primer žico različnih debelin.

\*\* Nevarnost, da dobavitelj integrira naprej, pomeni, da obstaja nevarnost, da bo kateri od dobaviteljev prevzel naše podjetje.

\*\*\* Nevarnost, da panoga integrira nazaj, pomeni, da obstaja nevarnost, da bo konkurent prevzel podjetje dobavitelja.

\*\*\*\* Prispevek h kakovosti izdelka pomeni, kakšen vpliv ima kakovost proizvodov na pogajalsko moč dobaviteljev. Večja kot je kakovost izdelka, večjo pogajalsko moč imajo dobavitelji.

\*\*\*\*\* Delež stroškov panoge, ki jih povzroča dobavitelj, pomeni, koliko stroškov dobavitelj lahko prewali na podjetja v panogi. Več stroškov kot prewali, manjšo pogajalsko moč ima podjetje.

## 2.2. Analiza odgovorov

Pri analizi odgovorov sem pogostost odgovorov vprašanih vnesla v tabelo. V skupni oceni sem kot odločujočo oceno upoštevala oceno, ki se je pri odgovorih vprašanih pojavljala najpogosteje, te sem tudi obarvala. S piko sem označila izbrano skupno oceno privlačnosti panoge z vidika posameznih silnic.

Tabela 1: Privlačnost panoge z vidika vstopa novih konkurentov v panogo

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Ekonomija obsega			3	5	1
Blagovne znamke	1	1	3	4	
Stroški spremembe dobavitelja	2		3	4	
Pristop k prodajnim kanalom		4	2		3
Potreben kapital		3	2	2	2
Pristop k najmodern. tehnolog.		2	4	3	
Dostop do surovin, komponent		5	2		2
Zakonodajne ovire		2	3	4	
<b>Skupna ocena</b>				●	

Vir: Lastna analiza.

Od 9 vprašanih jih je 5 menilo, da je ekonomija obsega privlačna določljivka v panogi, 3, da je srednje privlačna in 1, da je zelo privlačna. Blagovne znamke so po mnenju 4 vprašanih privlačna določljivka, po mnenju 3 srednje privlačna, po mnenju 1 pa neprivlačna oziroma zelo neprivlačna. Podobno menijo vprašani o stroških sprememb dobavitelja: 4 menijo, da je to določljivka, ki neprivlačno deluje na vstop potencialnih konkurentov v panogo in je zato za LTH Škofja Loka, d. d., privlačna določljivka, 3, da je srednje privlačna, in 2, da je zelo neprivlačna. 4 vprašani ocenjujejo, da je pristop k prodajnim kanalom neprivlačen, 3, da je zelo privlačen, in 2, da je srednje privlačen. Glede potrebnega kapitala so vprašani imeli zelo različna mnenja, po 2 sta menila, da je ta določljivka privlačna, srednje privlačna oziroma zelo privlačna z vidika LTH Škofja Loka, d. d., 3 pa so mnenja, da je ta določljivka neprivlačna in posledično privlačna za vstop potencialnih konkurentov. Podobno ocenjujejo pristop k najmodernejši tehnologiji, 2 vprašana ocenjujeta kot neprivlačno določljivko panoge z vidika LTH Škofja Loka, d. d., 4 menijo, da je srednje privlačna, 3 pa, da je privlačna. Dostop do surovin in komponent je po mnenju 5 vprašanih neprivlačna določljivka za vstop v panogo, po mnenju 2 srednje privlačna in po mnenju 2 zelo privlačna. Zakonodajne ovire naj bi po oceni 4 vprašanih delovale na potencialne konkurente neprivlačno, po mnenju 3 srednje privlačno in po mnenju 2 privlačno.

Z vidika vstopa novih konkurentov v panogo je panoga za podjetje LTH Škofja Loka, d. d., privlačna, zaradi visokih vstopnih ovir za potencialne konkurente pa je, nasprotno, neprivlačna.

Tabela 2: Privlačnost panoge z vidika konkurence v panogi

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Število konkurentov	1	5	3		
Struktura konkurentov	1	5	3		
Rast panoge			4	3	2
Višina stroškov skladiščenja		5	2	2	
Diverzificiranost proizvodov		2	5	2	
Povečevanje zmogljivosti				8	1
Specializacija konkurentov		5	2	2	
<b>Skupna ocena</b>		•			

Vir: Lastna analiza.

Od 9 vprašanih jih je 5 menilo, da sta število konkurentov in struktura konkurentov določljivki, ki nista privlačni določljivki v panogi, 3, da sta srednje privlačni, in 1, da sta zelo neprivlačni. 4 vprašani menijo, da je rast panoge srednje privlačna določljivka v panogi, 3 menijo, da je privlačna, in 2, da je zelo privlačna. 5 vprašanih ocenjuje, da so visoki stroški skladiščenja neprivlačna določljivka privlačnosti panoge, po 2 pa, da je ta določljivka srednje privlačna in privlačna. Prav tako jih 5 meni, da je diverzificiranost proizvodov srednje privlačna določljivka med konkurenti v panogi, po 2 pa, da je neprivlačna oziroma privlačna. 8 vprašanih ocenjuje, da je v panogi privlačno povečevanje zmogljivosti, 1 pa meni, da je to zelo privlačno. 5 jih meni, da je specializacija konkurentov neprivlačna določljivka privlačnosti panoge, po 2 pa, da je srednje privlačna in privlačna.

Z vidika konkurence v panogi je panoga neprivlačna.

Tabela 3: Ocena nadomestnih proizvodov

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Razpoložljiv. dobrih substitutov					9
<b>Skupna ocena</b>					•

Vir: Lastna analiza.

Ker v proizvodnji hladilne opreme ni nadomestkov, je vseh 9 vprašanih menilo, da je panoga s tega vidika zelo privlačna.

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Število pomembnih kupcev		1	4	3	1
Razpoložljivost substitutov		2	1	4	2
Stroški sprememb dobavitelja		2	2	5	
Nevarnost – kupec integrira nazaj	1	3	4	1	
Nevarnost – panoga integrira naprej		2	4	3	
Celotni kupčevi stroški, ki jih povzroča panoga		2	4	3	
Odvisnost od kakovosti		1	3	5	
<b>Skupna ocena</b>			•		

Vir: Lastna analiza.

4 vprašani ocenjujejo, da je število pomembnih kupcev srednje privlačna določljivka privlačnosti panoge z vidika vpliva pogajalske moči kupcev, 3 menijo, da je privlačna, po 1 pa, da je neprivlačna oziroma zelo privlačna. Ker v panogi ni razpoložljivih substitutov, 4 vprašani ocenjujejo, da je panoga z vidika pogajalske moči kupcev privlačna, po 2 menita, da je neprivlačna oziroma zelo privlačna, 1 pa ocenjuje, da je srednje privlačna. 4 vprašani menijo, da je nevarnost, da kupec integrira nazaj, srednje privlačna določljivka, 3, da je neprivlačna, in po 1, da je zelo neprivlačna oziroma privlačna. Nevarnost, da panoga integrira naprej, je po mnenju 4 vprašanih srednje privlačna, 3 menijo, da je privlačna, in 2, da je z vidika vpliva pogajalske moči kupcev neprivlačna določljivka. Enako je razporejeno mnenje o celotnih kupčevih stroških, ki jih povzroča panoga. 5 vprašanih meni, da je odvisnost od kakovosti privlačna določljivka z vidika vpliva pogajalske moči kupcev, 3 menijo, da je srednje privlačna in 1, da je neprivlačna.

Panoga je z vidika pogajalske moči kupcev srednje privlačna.

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

Določljivka privlačnosti panoge	Ocena določljivk				
	Zelo neprivlačno	Neprivlačno	Srednje privlačno	Privlačno	Zelo privlačno
Št. pomembnih dobaviteljev		1	4	2	2
Razpoložljivost substitutov		5	2		2
Stroški spremembe dobavitelja		3	4	2	
Diferenciacija proizvodov dobavitelja		4	3	2	
Nevarnost – dobavitelj integrira naprej		2	5	2	
Nevarnost – panoga integrira nazaj		2	7		
Prispevek h kakovosti izdelka		1	2	5	1
Delež stroškov panoge, ki jih povzroča dobavitelj		2	5	2	
<b>Skupna ocena</b>			•		

Vir: Lastna analiza.

4 vprašani ocenjujejo, da je panoga z vidika števila pomembnih dobaviteljev srednje privlačna, po 2 menita, da je privlačna oziroma zelo privlačna, 1 pa, da je neprivlačna. Glede na odsotnost razpoložljivih substitutov jih 5 meni, da je panoga neprivlačna, po 2 pa, da je srednje privlačna oziroma zelo privlačna z vidika pogajalske moči dobaviteljev. 4 ocenjujejo, da so stroški spremembe dobavitelja srednje privlačna določljivka privlačnosti panoge, 3, da je neprivlačna, in 2, da je privlačna. Prav tako 4 vprašani menijo, da je diferenciacija proizvodov dobavitelja neprivlačna določljivka panoge z vidika vpliva pogajalske moči dobaviteljev, 3 menijo, da je srednje privlačna, 2 pa, da je neprivlačna. 5 jih ocenjuje, da je nevarnost, da dobavitelj integrira naprej, srednje privlačna določljivka, po 2 pa menita, da je neprivlačna oziroma privlačna določljivka. 7 vprašanih meni, da je nevarnost, da panoga integrira nazaj, srednje privlačna določljivka z vidika vpliva pogajalske moči dobaviteljev, 2 pa ocenjujeta, da je to neprivlačna določljivka. 5 jih meni, da je prispevek h kakovosti izdelka privlačna določljivka z vidika pogajalske moči dobaviteljev, 2 menita, da je srednje privlačna, po 1 pa, da je neprivlačna oziroma zelo privlačna. 5 vprašanih ocenjuje, da je delež stroškov panoge, ki jih povzroča dobavitelj, srednje privlačna določljivka, po 2 pa menita, da je z vidika vpliva pogajalske moči dobaviteljev to neprivlačna oziroma privlačna določljivka.

Panoga je z vidika pogajalske moči dobaviteljev srednje privlačna.

### Priloga 3: Vprašalnik in analiza odgovorov prednosti in slabosti po podstrukturah

#### 3.1. Vprašalnik

Spoštovani,

v svojem diplomskem delu bom razvila celovito strategijo za podjetje LTH Škofja Loka, d. d. Z naslednjim vprašalnikom bi rada analizirala prednosti in slabosti v proizvodni, tržni, tehnološki, organizacijski in kadrovski podstrukturi. Zanima me, kako za vaše podjetje ocenjujete posamezne komponente znotraj podstruktur. Na voljo so vam ocene zelo dobro, dobro, srednje, slabo in zelo slabo.

Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem za sodelovanje,  
Špela Pegam

V **Tabeli 1** ocenite prednosti in slabosti proizvodne podstrukture.

Tabela 1: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega programa					
Obseg prodaje					
Kontrola izdelkov					
Razvijanje novih izdelkov					
Dohodkovnost izdelkov					
Perspektivnost izdelkov					
Konkurenčnost storitev					
<b>Skupna ocena</b>					



V **Tabeli 2** ocenite prednosti in slabosti tržne podstrukture.

Tabela 2: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prodaje					
Struktura kupcev					
Segmentacija trga					
Stabilnost trgov					
Sposobnost takojšnje dobave					
Tržni delež podjetja					
Odnos prod. cena/kakovost					
Možnost izvoza					
Promocija prodaje					
<b>Skupna ocena</b>					

V **Tabeli 3** ocenite prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.

Tabela 3: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja					
Razmestitev in stanje obratov					
Tehnična opremljenost					
Kakovost logist. sistema					
Kakovost nabavne službe					
Delež izmeta					
Znanja tehnoloških delavcev					
<b>Skupna ocena</b>					

V **Tabeli 4** ocenite prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura					
Lokacija uprave in sektorjev					
Slog vodenja					
Delegiranje pristojnosti					
Organizacijska klima					
Planiranje/kontrola					
Nagrajevanje in inoviranje					
Področje informatike					
Ugled podjetja					
<b>Skupna ocena</b>					

V **Tabeli 5** ocenite prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih					
Starostna struktura					
Izobrazbena struktura					
Fluktuacija kadrov					
Motiviranje					
Izobraževanje					
Štipendijska politika					
<b>Skupna ocena</b>					

### 3.2. Analiza odgovorov

Pri analizi odgovorov sem pogostost odgovorov vprašanih vnesla v tabelo. V skupni oceni sem kot odločujočo oceno upoštevala oceno, ki se je pri odgovorih vprašanih pojavljala najpogosteje, te sem tudi obarvala. S piko sem označila izbrano skupno oceno privlačnosti panoge z vidika posameznih silnic.

Tabela 1: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega programa	1	7	1		
Obseg prodaje		2	5	2	
Kontrola izdelkov		5	1	3	
Razvijanje novih izdelkov		5	2	2	
Dohodkovnost izdelkov		2	5	2	
Perspektivnost izdelkov	1	5	3		
Konkurenčnost storitev		3	5		1
<b>Skupna ocena</b>		●			

Vir: Lastna analiza.

7 od 9 vprašanih meni, da je širina proizvodnega programa podjetja LTH Škofja Loka, d. d., dobra, 1 meni, da je zelo dobra, 1, da je srednja. 5 jih meni, da je obseg prodaje srednje dober, po dva pa ocenjujeta, da je dober oziroma slab. Prav tako 5 vprašanih ocenjuje, da je kontrola izdelkov dobra, 1, da je srednja, in 3, da je slaba. 5 jih meni, da je razvijanje izdelkov v podjetju dobro, po 2 pa, da je srednje dobro oziroma slabo. 5 jih je dohodkovnost izdelkov ocenilo kot srednje dobro, po 2 pa dobro oziroma slabo. Tudi perspektivnost izdelkov je 5 vprašanih ocenilo kot dobro, 1 kot zelo dobro in 3 kot srednje dobro. Večina, 5, jih meni, da je konkurenčnost storitev srednje dobra, 3, da je dobra, in 1, da je zelo slaba.

Skupna ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture po mnenju anketiranih je, da ima ta podstruktura dober prispevek k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 2: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Rast prodaje		2	4	3	
Struktura kupcev		2	5	2	
Segmentacija trga		3	6		
Stabilnost trgov		2	4	3	
Sposobnost takojšnje dobave			2	3	4
Tržni delež podjetja			7	2	
Odnos prod. cena/kakovost	1	4	2	2	
Možnost izvoza		8	1		
Promocija prodaje		1	2	4	2
<b>Skupna ocena</b>			•		

Vir: Lastna analiza.

4 vprašani menijo, da je rast prodaje v podjetju LTH Škofja Loka, d. d. srednja, 2 menita, da je dobra, in 3, da je slaba. 5 jih ocenjuje, da je struktura njihovih kupcev srednja, po 2 pa, da je dobra oziroma slaba. 6 vprašanih meni, da je segmentacija trga srednja, 3 pa, da je dobra. 4 vprašani ocenjujejo, da je stabilnost trgov, na katerih se podjetje pojavlja, srednja, 2, da je dobra, in 3, da je slaba. 4 so sposobnost takojšnje dobave ocenili kot zelo slabo, 3 kot slabo in 2 kot srednjo. 7 vprašanih meni, da je tržni delež podjetja srednje dober, 2 menita, da je slab. 4 vprašani ocenjujejo, da je odnos med prodajno ceno in kakovostjo dober, po 2 menita, da je srednje dober oziroma slab, 1, da je zelo dober. 8 se jih strinja, da je možnost izvoza dobra, 1 meni, da je srednja. Glede promocije prodaje 4 vprašani menijo, da je slaba, po 2, da je srednja oziroma zelo slaba, 1 pa meni, da je dobra.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture po mnenju anketiranih je, da ima ta podstruktura srednje dober prispevek k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 3: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja	2	6	1		
Razmestitev in stanje obratov		4	3	2	
Tehnična opremljenost		1	5	3	
Kakovost logist. sistema		2	5		2
Kakovost nabavne službe		1	5	2	1
Delež izmeta			2	6	1
Znanja tehnoloških delavcev		3	5	1	
<b>Skupna ocena</b>			●		

Vir: Lastna analiza.

6 vprašanih ocenjuje, da je lokacija podjetja LTH Škofja Loka, d. d., dobra, 2 menita, da je zelo dobra, 1 pa, da je srednja. 4 menijo, da je razmestitev in stanje obratov dobra, 3, da je srednje dobra, in 2, da je slaba. 5 anketiranih meni, da je tehnična opremljenost srednje dobra, 3 menijo, da je slaba, 1 pa, da je dobra. Prav tako jih 5 ocenjuje, da je kakovost logističnega sistema srednje dobra, po 2 pa menita, da je dobra oziroma zelo slaba. 5 jih tudi meni, da je kakovost nabavne službe srednje dobra, 1 meni, da je dobra, 2, da je slaba, in 1, da je zelo slaba. 6 vprašanih meni, da je delež izmeta slab, 2, da je srednji, in 1, da je zelo slab. 5 jih ocenjuje, da so znanja tehnoloških delavcev srednje dobra, 3, da so dobra, in 1, da so slaba.

Skupna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture po mnenju anketiranih je, da ima ta podstruktura srednje dober prispevek k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura		2	6		1
Lokacija uprave in sektorjev	1	5	2	1	
Slog vodenja		4	2	3	
Delegiranje pristojnosti		4	3	2	
Organizacijska klima			4	3	2
Planiranje/kontrola		1	6	1	1
Nagrajevanje in inoviranje			2	3	4
Področje informatike	1	1	6	1	
Ugled podjetja		2	6	1	
<b>Skupna ocena</b>			●		

Vir: Lastna analiza.

6 vprašanih ocenjuje, da je organizacijska struktura v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., srednje dobra, 2 menita, da je dobra, in 1, da je zelo slaba. 5 jih meni, da je lokacija uprave in sektorjev dobra, 1, da je zelo dobra, 2, da je srednje dobra, in 1, da je slaba. 4 anketirani menijo, da je slog vodenja dober, 2, da je srednje dober, in 3, da je slab. Prav tako 4 menijo, da je delegiranje pristojnosti dobro, 3, da je srednje dobro, in 2, da je slabo. 4 vprašani tudi menijo, da je organizacijska klima v podjetju srednja, 3, da je slaba, in 2, da je zelo slaba. 6 jih ocenjuje, da sta planiranje in kontrola srednje dobra, po 1 pa, da sta dobra, slaba oziroma zelo slaba. Glede nagrajevanja in inoviranja 4 vprašani menijo, da je zelo slabo, 3, da je slabo, in 2, da je dobro. 6 vprašanih ocenjuje področje informatike kot srednje dobro, po 1 pa kot zelo dobro, dobro oziroma slabo. Prav tako jih 6 ocenjuje ugled podjetja kot srednje dober, 2 kot dober in 1 kot slab.

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture po mnenju anketiranih je, da ima ta podstruktura srednje dober prispevek k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena komponent				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih			6	2	1
Starostna struktura			1	6	2
Izobrazbena struktura			2	5	2
Fluktuacija kadrov			2	5	2
Motiviranje			3	4	2
Izobraževanje			3	4	2
Štipendijska politika			4	3	2
<b>Skupna ocena</b>				●	

Vir: Lastna analiza.

6 vprašanih meni, da je število zaposlenih v podjetju LTH Škofja Loka, d. d., srednje dobro, 2, da je slabo, in 1, da je zelo slabo. 6 jih tudi meni, da je starostna struktura slaba, 1, da je srednja, in 2, da je zelo slaba. Da sta izobrazbena struktura in fluktuacija kadrov slabi, meni 5 vprašanih, po 2 pa, da sta srednji oziroma zelo slabi. Po 4 ocenjujejo, da sta motiviranje in izobraževanje slabi, po 2, da sta zelo slabi, in 3, da sta srednji. Prav tako 4 vprašani menijo, da je štipendijska politika v podjetju srednje dobra, 3, da je slaba, in 2, da je zelo slaba.

Skupna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture po mnenju anketiranih je, da ima ta podstruktura slab prispevek k poslovni uspešnosti podjetja.

**Priloga 4:** Bilanca stanja podjetja LTH Škofja Loka, d. d., na dan 31. 12. 2005 in 31. 12. 2006  
ter preoblikovana po SRS, ki so začeli veljati s 1. 1. 2006

v 000 SIT	01. 01. 2006	31. 12. 2006	31. 12. 2005
<b>SREDSTVA</b>	<b>8.927.207</b>	<b>7.980.086</b>	<b>7.671.369</b>
<b>DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	<b>6.013.095</b>	<b>5.371.201</b>	<b>5.848.628</b>
Neopredmetena sredstva in dolg. akt. čas. razmej.	345.782	287.273	345.782
Opredmetena osnovna sredstva	5.224.548	4.912.539	5.056.694
Dolgoročne finančne naložbe	137.504	134.628	182.619
Dolgoročne poslovne terjatve	263.533	0	263.533
Odložene terjatve za davek	41.727	36.761	
<b>KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	<b>2.913.263</b>	<b>2.606.560</b>	<b>1.821.892</b>
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	1.091.372	1.036.769	
Zaloge	821.845	600.040	821.845
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	
Kratkoročne poslovne terjatve	991.547	960.046	991.547
Denarna sredstva	8.500	9.705	8.500
<b>KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>849</b>	<b>2.326</b>	<b>849</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>8.927.207</b>	<b>7.980.086</b>	<b>7.671.369</b>
<b>KAPITAL</b>	<b>2.078.475</b>	<b>622.751</b>	<b>989.547</b>
Vpoklicani kapital	747.510	984.300	747.510
Kapitalske rezerve	574.168	43.899	
Rezerve iz dobička	90.990	90.990	90.990
Presežek iz prevrednotenja	2.424.011	2.382.148	1.740.598
Preneseni čisti poslovni izid	-168.654	-1.191.040	0
Čisti poslovni izid poslovnega leta	-1.589.551	-1.687.546	-1.589.551
<b>REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>166.910</b>	<b>147.043</b>	<b>0</b>
<b>DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>3.141.763</b>	<b>3.775.099</b>	<b>3.141.762</b>
Dolgoročne finančne obveznosti	2.268.150	2.811.895	2.234.496
Dolgoročne poslovne obveznosti	873.613	963.203	907.266
Odložene obveznosti za davek			
<b>KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>3.528.805</b>	<b>3.423.964</b>	<b>3.528.806</b>
Kratkoročne finančne obveznosti	1.145.501	948.345	1.117.775
Kratkoročne poslovne obveznosti	2.383.304	2.475.619	2.411.031
<b>KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>11.254</b>	<b>11.229</b>	<b>11.254</b>

**Priloga 5:** Izkaz poslovnega izida podjetja LTH Škofja Loka, d. d., za leti 2005 in 2006

v 000 SIT	2006	2005
<b>ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>	<b>4.459.152</b>	<b>4.763.149</b>
Čisti prihodki od prodaje proizv. in stor. na domačem trgu	1.128.268	1.264.108
Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	2.305.872	2.536.158
Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	1.025.012	962.883
Povečanje vrednosti zalog proizv. in nedok. proizvodnje		
Zmanjšanje vrednosti zalog proizv. in nedok. proizvod.	211.188	165.910
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	7.972	7.443
Drugi poslovni prihodki (s prevred. posl. prihodki)	36.999	30.270
<b>KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA</b>	<b>4.292.935</b>	<b>4.634.952</b>
<b>POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>5.481.421</b>	<b>5.750.926</b>
Stroški blaga, materiala in storitev	2.978.440	3.440.739
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	127.289	160.745
Stroški porabljenega materiala	2.549.444	2.852.864
Stroški storitev	301.707	427.130
Stroški dela	1.830.495	1.875.932
Odpisi vrednosti	644.624	403.583
Drugi poslovni odhodki	27.862	30.672
<b>IZGUBA IZ POSLOVANJA</b>	<b>1.188.486</b>	<b>1.115.974</b>
<b>FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>15.510</b>	<b>47.821</b>
<b>FINANČNI ODHODKI</b>	<b>481.686</b>	<b>485.908</b>
<b>DRUGI PRIHODKI</b>	<b>23.844</b>	<b>6.884</b>
<b>DRUGI ODHODKI</b>	<b>56.728</b>	<b>10.218</b>
CELOTEN DOBIČEK		
<b>CELOTNA IZGUBA</b>	<b>1.687.546</b>	<b>1.557.395</b>
<b>ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>1.687.546</b>	<b>1.557.395</b>