

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SWOT ANALIZA PODJETJA HERZ D.D.

Ljubljana, november 2007

DAMJANA PEROVŠEK

IZJAVA

Študentka Damjana Perovšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mateja Lahovnika, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	2
2.1. OPREDELITEV MODELA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	2
2.2. SWOT ANALIZA.....	3
3. PREDSTAVITEV PODJETJA HERZ D.D.....	5
4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA HERZ D.D.....	8
4.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA	8
4.2. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA.....	12
5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA HERZ D.D. (SWOT ANALIZA)	17
5.1. OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA.....	17
5.1.1. Ocena podstrukture proizvodov.....	17
5.1.2. Ocena tehnološke podstrukture.....	20
5.1.3. Ocena tržne podstrukture	23
5.1.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture	25
5.1.5. Ocena finančne podstrukture	26
5.1.5.1. Kazalniki plačilne sposobnosti	26
5.1.5.2. Kazalniki financiranja	28
5.1.5.3. Kazalniki investiranja.....	29
5.1.5.4. Kazalniki obračanja.....	30
5.1.6. Ocena kadrovske podstrukture	32
5.1.7. Ocena organizacijske podstrukture.....	34
5.1.8. Profil prednosti in slabosti podjetja	36
5.2. OCENJEVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	37
5.2.1. Podstruktura proizvoda.....	37
5.2.2. Tehnološka podstruktura	37
5.2.3. Tržna podstruktura.....	38
5.2.4. Raziskovalno-razvojna podstruktura	39
5.2.5. Finančna podstruktura	40
5.2.6. Kadrovska podstruktura.....	41
5.2.7. Organizacijska podstruktura	41
5.2.8. Profil priložnosti in nevarnosti podjetja.....	42
6. SKLEP.....	42
LITERATURA.....	44
VIRI.....	45
PRILOGE	

1. UVOD

Poslovni svet predstavljajo v današnjem času neprestane spremembe. Podjetja delujejo v okolju stalne konkurenčnosti, intenzivnega informacijskega in tehnološkega okolja. Ravno to povzroča veliko dinamiko spreminjanja notranjega in zunanjega okolja, v katerem posluje podjetje. Podjetje se takšnim spremembam lahko prilagodi samo tako, da se neprestano trudi za ohranjanje, potrjevanje in izboljševanje položaja na trgu, zato je sprejemanje različnih odločitev zelo pomembna naloga, saj lahko napačne odločitve vodijo v krizo podjetja. Zaradi tega mora vsako podjetje z ustrezno analizo spremljati dogajanja v podjetju in na ta način optimirati svoje odločitve. Različni avtorji navajajo, da je glavni vzrok neustreznih odločitev slabo poznavanje predmeta, o katerem se odloča, in okolja, v katerem podjetje deluje. Z natančno analizo prispevamo k boljšemu odločanju in posledično k večji uspešnosti.

Celovito oceno podjetja je možno napraviti na več načinov: s pomočjo SWOT analize, ki je hkrati tudi najpogostejše uporabljeni pripomoček za celovito ocenjevanje podjetja, s pomočjo portfeljske analize ter z analizo na osnovi Porterjeve verige vrednosti. Proučevanje informacij iz notranjosti podjetja in iz njegovega okolja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja sestavljajo osnovne aktivnosti SWOT analize. Zaradi takšne usmerjenosti je SWOT analizo mogoče uporabiti kot koristen pripomoček za proučevanje celovitega položaja podjetja (Treven, 1992, str. 644).

Podjetje si mora pred začetkom poslovanja postaviti temelje usmerjenega strateškega načrtovanja celotnega procesa proizvodnje in prodaje svojih izdelkov in storitev. Da bi prišlo do želenega končnega uspeha, mora zelo natančno opredeliti cilje, poti in smernice, po katerih naj bi se podjetje gibalo. Dinamika v okolju namreč zahteva, da se podjetje zelo hitro odzove na dane spremembe, saj bo le-tako lahko sledilo zahtevam in potrebam trga.

Glavne naloge in obveznosti vodstva vsakega podjetja so uspešno vodenje, zagotavljanje konkurenčnosti ter dobičkonosnosti. Poleg domačih možnosti in razmer pa mora vodstvo pri svojih odločitvah upoštevati tudi glavne globalne zakonitosti in svetovne trende, saj le-ti vse močneje vplivajo na rast in razvoj svetovnega gospodarstva. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je omogočil prost dostop do veliko večjega trga, kot je bil v preteklosti, hkrati pa so se zmanjšale potrebe po carinskih formalnostih. Še bolj pomemben je na ta način postal hiter razvoj logistične dejavnosti, saj je globalizacija gospodarstva vse večja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Uvodu sledi drugo poglavje, v katerem sem natančneje opredelila model strateškega managementa, ki ga sestavlja tudi SWOT analiza. V tem poglavju sem uporabila metodo deskripcije. Tretje poglavje je namenjeno podrobni predstavitvi podjetja HERZ d.d., zgodovinskemu razvoju podjetja, poteku združitve podjetja Kovina d.d. s podjetjem HERZ Armaturen Ges.m.b.H iz Dunaja ter proizvodnemu programu. V četrtem poglavju sledi analiza okolja obravnavanega podjetja HERZ d.d. Poglavje sem razdelila na dve podpoglavji, in sicer sem v prvem pripravila analizo širšega okolja, v drugem

pa analizo ožjega okolja. V tretjem in četrtem poglavju sem poleg metode deskripcije uporabila še metodo intervjuvanja in metodo komparacije. Do petega poglavja diplomske naloge gre predvsem za opazovanje, zbiranje in primerjanje posameznih podatkov v času. Peto poglavje, iz katerega sledi faza diagnoze, pa se osredotoča na celovito analizo uspešnosti poslovanja podjetja, iz katerega sledi faza diagnoze. V tem poglavju gre za praktično izvedbo SWOT analize: v začetku z oceno prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah, nato pa še z analizo priložnosti in nevarnosti podjetja, prav tako po posameznih podstrukturah. Poleg omenjenih metod sem v tem poglavju uporabila še metodo analize. V zadnjem, šestem poglavju, je sklep, v katerem sem povzela pomembne ugotovitve diplomskega dela. To poglavje pa temelji na metodi dedukcije in metodi sinteze.

2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEN POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

2.1. Opredelitev modela strateškega managementa

Strateško upravljanje in poslovanje podjetja je še zelo mlada znanstvena disciplina, vendar je kljub temu pritegnila že pozornost številnih raziskovalcev, zato tudi ni čudno, da je mogoče najti v literaturi številne poskuse opredeljevanja tega procesa (Pučko, 2003, str. 101). Strateški management je bolj filozofija kot pa eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Pravzaprav gre za filozofijo, ki nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Podjetje lahko prav z raziskovanjem te dinamike okolja odkriva področja svoje poslovne rasti. Planiranje podjetja mora torej iskati tisti potencialni proizvodni program, ki mu bo omogočal rast (Pučko, 2003, str. 102).

Ne glede na to, da gre za mlado znanstveno disciplino, obstaja v realnosti relativno veliko število opredelitev tega modela. Avtorji so si enotni v tem, da gre pravzaprav za oblikovanje ter uresničevanje strategij. V veliki meri pa se modeli razlikujejo le v tem, da so nekateri osredotočeni na fazo planiranja in zato ne vključujejo v celoti vseh drugih faz procesa strateškega managementa. Strateški management je definiran kot skupek poslovnih odločitev in akcij, katerih rezultati so vidni v obliki izdelave in izvršitve načrtov za doseganje pomembnih ciljev podjetja (Pearce, Robinson, 1991, str. 3).

Strateško upravljanje in poslovanje je strokovno področje, ki se je pojavilo kot odziv na hitro turbulentno okolje. To strokovno področje gleda na podjetje kot celoto in poskuša razložiti, zakaj se nekatera podjetja razvijajo in so uspešna, medtem ko druga stagnirajo ali propadejo. Pri strateškem managementu gre za vrsto managerskih odločitev in akcij, ki določajo dolgoročne izvršitve podjetja (Hunger, Wheelen, 1993, str. 6, 7). Ekonomista Hunger in Wheelen sta namreč celoten proces razčlenila na več različnih faz, in sicer: na fazo opazovanja zunanjega in notranjega okolja, na fazo oblikovanja strategij, na fazo uresničevanja ter na fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij.

V nadaljevanju se bom osredotočila na Pučkov model, za katerega je značilno, da nazorno prikaže vse faze strateškega upravljanja in poslovođenja. Pučkov model (glej Tabela 1) razdeli proces strateškega upravljanja in poslovođenja na tri faze:

- izdelovanje planskih predpostavk,
- proces strateškega planiranja,
- uresničevanje in kontrola strategij.

Tabela 1: Shematičen model procesa strateškega managementa v podjetju

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

Vir: Pučko, 2003, str. 115.

2.2. SWOT analiza

Pri SWOT analizi gre za celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno podjetje in hkrati predstavlja eno izmed najpogostejše uporabljenih metod celovite ocene podjetja. Poleg SWOT analize poznamo še dva načina za celovito ocenjevanje podjetja, in sicer portfeljsko analizo in analizo na osnovi verige vrednosti. V svojem diplomskem delu se bom osredotočila na SWOT analizo podjetja HERZ d.d.

Še preden pa pridemo do takšne ocene podjetja, moramo poiskati odgovore na naslednja vprašanja (Pučko, 2003, str. 129-133):

- Kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja rasti prodaje, tržni delež...) so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti oziroma boljši ali slabši od dosežkov konkurence?
- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska ...) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski) podjetja so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore na zgornja vprašanja dobimo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Takšno ocenjevanje je mogoče izvesti predvsem na dva načina. Prvi način je subjektivno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja in drugi

način je točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin.

Podstrukture v podjetju delimo na materialne in nematerialne. Za materialne podstrukture velja, da gre za reševanje vprašanja razmerij med proizvodi in trgi v povezavi s proizvodno osnovo podjetja. Med materialne podstrukture prištevamo: podstrukturo proizvoda (proizvodni oziroma prodajni program), proizvodno oziroma tehnološko podstrukturo in tržno podstrukturo. V podjetju pa so poleg materialnih še nematerialne, za katere je značilno, da se prilagajajo spremembam v materialnih. Najpomembnejše med njimi so: finančna, kadrovska in organizacijska (Pučko, 2003, str. 108).

Pri podstrukturah gre predvsem za ocenjevanje njihovega prispevka k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Gre za ugotavljanje, ali je prispevek posamezne podstrukture velik ali pa določena podstruktura s svojo dejavnostjo ni bistveno pripomogla k večji poslovni uspešnosti podjetja. V okviru celovite ocene podjetja je potrebno običajno analizirati naslednje podstrukture:

- podstrukturo proizvodov ali storitev,
- tržno podstrukturo,
- tehnološko podstrukturo,
- raziskovalno-razvojno podstrukturo,
- finančno podstrukturo,
- kadrovsko podstrukturo in
- organizacijsko podstrukturo.

Na podlagi ocen posameznih podstruktur dobimo oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za celotno podjetje. V začetku ugotavljamo prednosti in slabosti podjetja, kasneje pa na podlagi teh rezultatov izdelamo oceno priložnosti in nevarnosti za podjetje. Poglavitni cilj ocenjevanja priložnosti in nevarnosti podjetja pa je (Pučko, 2003, str. 139):

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

Analiziranje prednosti in slabosti podjetja je notranja analiza podjetja in predstavlja le en del celovite SWOT analize. Takšna analiza pomaga vodstvu podjetja, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku, ter hkrati omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Hkrati je SWOT sinonim za notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča.

Pri SWOT analizi moramo biti pozorni na nekaj osnovnih pojmov:

- **PREDNOSTI** (strenghts) – nam predstavljajo vir, večino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco; torej notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeci. Prednosti lahko iščemo marsikje, predvsem pa v: kadrih (ki imajo posebna znanja), osnovnih sredstvih, organizacijski strukturi podjetja, podjetniški kulturi, finančnih resursih, ugledu podjetja, dobrih odnosih s kupci in dobavitelji, proizvodih ali storitvah itd. (David, 2001, str. 204).
- **SLABOSTI** (weaknesses) – v nasprotju s prednostmi opredeljujemo kot omejitve podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno poslovanje. Te omejitve se kažejo predvsem v pomanjkanju virov (finančnih), spretnosti, sposobnosti managementa, v neprilagodljivi organizacijski strukturi, v slabih tržnih prijemih ali v pomanjkanju blagovnih znamk itd. (Treven, 1992, str. 645).
- **PRILOŽNOSTI** (opportunities) – predstavljajo tiste stvari v zunanjem okolju podjetja, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Največkrat gre za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže: v novih tržnih nišah, za spremembe v obstoječi tehnologiji, pridobitvi boljših nabavnih poti, tesnejše odnose s kupci, spremembe v zakonodaji ipd. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter z usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate podjetja (Treven, 1992, str. 646).
- **NEVARNOSTI** (threats) – predstavljajo tisti dogodki v zunanjem okolju, ki lahko ovirajo podjetje pri doseganju zastavljenih ciljev oziroma škodujejo poslovanju podjetja. Uspeh podjetja lahko poslabšajo vstopi novih konkurentov, spremembe zakonodaje, tehnološke spremembe, slabši nabavni pogoji dobaviteljev, večja pogajalska moč velikih kupcev ipd. (David, 2001, str. 207).

3. PREDSTAVITEV PODJETJA HERZ D.D.

Podjetje HERZ d.d. se nahaja v Šmartnem pri Litiji, na naslovu Grmaška cesta 3. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada podjetje v skupino z oznako 29.130 - proizvodnja pip in ventilov, saj je njena glavna dejavnost proizvodnja pip in ventilov. Gre za srednje veliko podjetje z 250 zaposlenimi. Dejavnost izvaja 16 gospodarskih družb, ki pa niso primerljive med seboj. Poslovanje se izvaja skozi vse leto.

Zgodovina podjetja HERZ d.d. je pravno formalno zelo kratka, saj je bilo podjetje vpisano v sodni register Republike Slovenije januarja letošnjega leta, kot preimenovanje podjetja Kovina d.d., ki ima na področju Slovenije in bivše Jugoslavije dolgoletno zgodovino.

Podjetje Kovina d.d., ki je pričelo delovati leta 1951 kot kovačija, je v januarju letošnjega leta zaključilo petletno združevanje in integracija s sorodnim podjetjem Unitas Armature d.d., ki se je na lokacijo podjetja Kovina d.d. preselilo v drugi polovici leta 2004. Tedaj se je začel proces integracije obeh podjetij na skupni lokaciji in kapitalsko povezovanje s strateškim

partnerjem, ki je bilo realizirano v mesecu maju leta 2005, ko je večinski lastnik kapitala postalo podjetje HERZ Armaturen Ges.m.b.H iz Dunaja in sicer z 82,72 odstotki. S tem je podjetje Kovina d.d. postalo del skupine HERZ, v katero se bodo uskupinjevali tudi Kovinini poslovni rezultati. Naslednji korak pri procesu združevanja je bil, ko je meseca maja 2005 Kovina d.d. od družbe Hram Holding odkupila celoten lastniški delež podjetja Unitas Armature d.d. Od takrat naprej je tekel postopek prevzema in pripojitve podjetja Unitas Armature d.d. k družbi Kovina d.d.

Skupščina delničarjev je na podlagi predloga uprave in nadzornega sveta 14. 11. 2005 sprejela sklep o pripojitvi družbe Unitas Armature d.d. k družbi Kovina d.d. Dan obračuna pripojitve je bil 30. 06. 2005.

Uradni začetek Kovine je bil 9. novembra, leta 1951, ko je nastalo podjetje Krajevne obrtne delavnice Šmartno pri Litiji. V njem so bile združene številne dejavnosti: kovačija, čevljarstvo, pekarna, krojaštvo, kasneje še mesarija in trgovina. Ustanovitelj podjetja je bil takratni krajevni ljudski odbor Šmartno pri Litiji. Z leti so začeli uvajati nove tehnologije in programe in tako se je leta 1965 podjetje preimenovalo v Kovino. Osnovni program tedanje Kovine je bilo izdelovanje različnih orodij kot na primer: lopate, krampi, podkve in drugo, kar je potrebovalo takratno tržišče. Proizvodni program se je z leti glede na potrebe tržišča večkrat menjal, vse do leta 1972, ko je Kovina pričela s programom predelave barvnih kovin in obsežnejšo strojno obdelavo. Za nadaljnji razvoj Kovine je bilo zelo pomembno leto 1979, ko je inženir Habjan začel razvijati programe krogelnih ventilov, odkovkov iz medenine in programe zapornih armatur - varnostnih in krogličnih ventilov različnih izvedb in dimenzij. Novi zahtevnejši programi so botrovali k izgradnji nove tovarne leta 1986, ki je bil do združevanja s podjetjem Unitas Armature d.d. največji in najpomembnejši mejnik v 55-letni zgodovini podjetja. Od tedaj naprej so izdelki Kovine postajali vse bolj kvalitetni in zato vedno bolj iskani na področju celotne bivše Jugoslavije.

Razpad bivše Jugoslavije je podjetju prinesel obilo sprememb, saj je podjetju čez noč razpadla večina trgov, ki so bili glavna surovinska baza. To je bilo obdobje preživetja oziroma delovanja na robu likvidnosti. Nenehno je bilo prisotno vprašanje, ali bo podjetje sploh preživelo in obstalo. Vendar se je podjetje uspešno prilagodilo novim gospodarskim tržnim razmeram in se tako rešilo pred propadom.

Leta 2001 je bila v podjetju narejena petletna strategija razvoja, ki je temeljila na povezovanju. Krogelni ventil je bil v podjetju nosilni izdelek zadnjih dvajset let in je na trgu bivše Jugoslavije v začetnem obdobju svojega življenjskega cikla pomenil inovacijo in visoke zaslužke. Ta izdelek se danes smatra kot nizkocenovni izdelek (Low cost product), ki se proizvaja v velikih serijah. V tem segmentu pa so se v zadnjih letih pojavili izredno ceneni proizvajalci iz Daljnega Vzhoda, ki so resno ogrozili celotno evropsko industrijo v tej branži. Zaradi vsakodnevnega hujše konkurence je bil dolgoročni obstoj Kovine znova vprašljiv, zato je začela iskati partnersko povezavo s specialisti na področju ogrevanja, vodovoda in plina, ki

imajo dostop do razvojnih idej in velikega evropskega trga. Trend v razvoju panoge gre v smeri izdelave kompleksnih sistemov, se pravi sestavljenih sistemov, ki pomenijo nižji strošek vgradnje kupcu (inštalaterju) in ki onemogočajo konkurenco z Daljnega Vzhoda. Gre torej za višji nivo znanja in za višji nivo donosa. Le-tega pa, v evropskem merilu gledano, majhna Kovina sama ni bila sposobna, zato je začela iskati strateškega partnerja, ki bi v podjetje vstopil tudi kapitalsko.

Za preselitev podjetja Unitas Armature na lokacijo podjetja Kovina v Šmartnem je bil zgrajen sodoben proizvodni prostor v izmeri 3.000 m² s sodobno opremljeno galvansko linijo za galvanizacijo barvnih kovin, ki je v skladu z vsemi evropskimi ekološkimi standardi in predpisi. Nova galvana je na področju Slovenije ena izmed najsodobnejših, gledano ekološko in produktivnostno.

Z združitvijo s podjetjem Unitas Armature, ki je bilo ustanovljeno leta 1933 pod imenom UNITAS, katerega zgodovinski razvoj je potekal podobno kot Kovinin, in novim večinskim lastnikom, ki je eden izmed vodilnih evropskih proizvajalcev v sistemih za ogrevanje že od leta 1896, se obema podjetjema (tako Kovini in Unitasu) ponuja skupni razvoj izdelkov v sistemu na višjem nivoju z višjo dodano vrednostjo.

V bodoče bo podjetje Kovina pod novim imenom HERZ kot član priznane evropske skupine HERZ, kjer je približno 1.500 zaposlenih, poslovno delovalo tako znotraj kot zunaj koncerna, saj bodo dobavljali vse njihove izdelke in zahtevne polizdelke (strojno obdelane odkovke) tako matičnemu podjetju HERZ Armaturen Ges.m.b.H, kot sestrskemu podjetju IPA. Zaokroženost koncernskega delovanja predstavlja dobava vseh odlitkov za program Unitas iz sestrskega podjetja Armatura iz Cluja, Romunija.

HERZ d.d. bo v prihodnje tudi zadolžen za prodajo treh blagovnih znamk za področje Slovenije in držav bivše Jugoslavije, in sicer blagovne znamke HERZ, Kovina in Unitas. Na trgih Romunije bo prodaja potekala pod blagovno znamko S.C.Armatura. Na vseh ostalih trgih v okviru skupine HERZ pa se bodo izdelki programa Kovina in Unitas tržili pod blagovno znamko HERZ. Za HERZ d.d. pa ostajajo tudi v prihodnje zelo pomembni partner tudi vsi OEM kupci (Wiesmann, Danfoss ...). OEM (Originally Equiped Manufacturer) so poslovni partnerji, za katere se razvije in izdela izdelek po točno določenih njegovih navodilih brez blagovne znamke ali pod njihovo blagovno znamko.

V prihodnjih letih se na lokaciji HERZ-a v Šmartnem načrtuje intenzivno rast prodaje, katero namerava podjetje doseči z velikimi vlaganji v zaupana tržišča, ustanavljanje lastnih podjetij, velikega centralnega skladišča v Šmartnem, pisarn in podobno, preko katerih bo podjetje z novimi sodelavci v skladu s politiko sistema HERZ delovalo predvsem na podpori prodaje in promocijah vseh treh blagovnih znamk strokovni javnosti, poleg tega pa bo več pozornosti posvečalo sodelovanju s projektanti, privatnimi investitorji, inštalaterji in trgovci.

4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA HERZ D.D.

Izdelava analize okolja je za vsako podjetje zelo pomembna, saj bo podjetje doseglo maksimalno uspešnost in učinkovitost poslovanja le z dobrim poznavanjem okolja, v katerem deluje. V določeno okolje spadajo vsi posamezniki in organizacije, ki zaradi svojih interesov vplivajo na podjetje. Tudi podjetje HERZ d.d. deluje v nekem okolju, od katerega je odvisno bolj ali manj uspešno poslovanje in doseganje ciljev. Poglavje o analizi okolja bom razdelila na dva dela in tako bom v prvem delu analizirala širše okolje, v drugem pa ožje okolje.

4.1. Analiza širšega okolja podjetja

Za začetek se bom osredotočila na širše okolje, v katerem deluje podjetje HERZ. Pod strukturo širšega okolja analiziramo pet podokolij in sicer gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno, naravno in kulturno podokolje. Vsako od teh okolij vsebuje dejavnike, ki lahko vplivajo na uspešnost podjetja HERZ in katere bom poskušala izpostaviti v nadaljevanju. Za vsa okolja je značilno, da so neločljivo povezana, zato se posamezne analize okolij na določenih področjih prekrivajo. Kot bom prikazala v nadaljevanju, vsa okolja pozitivno vplivajo na podjetje HERZ.

▪ Gospodarsko okolje

Za vsako podjetje je najpomembnejši vpliv gospodarskega okolja. Zato je pomembno, da zelo natančno analiziramo posamezne kategorije tega okolja kot so: gibanje bruto domačega proizvoda, gibanje cen življenjskih potrebščin in gibanje povprečne bruto in neto plače na zaposlenega. Kadar podjetje upošteva vse napovedi in trende, lahko doseže zelo dober poslovni rezultat. Ekonomija v Sloveniji je zaradi majhnosti gospodarstva v veliki meri odvisna od dogajanja na svetovnem trgu.

Gospodarsko okolje se v sedanjem času zelo dinamično spreminja, predvsem v zadnjem desetletju se je v Sloveniji zgodilo veliko sprememb. Najpomembnejša med njimi je zagotovo vstop v Evropsko unijo in z vstopom povezane kratkoročne in dolgoročne spremembe. Podjetniška aktivnost se je, podobno kot v zadnjih desetih letih, okrepila tudi v letu 2006. Število podjetij (gospodarskih družb, samostojnih podjetnikov in zadrug) se je povečalo za 3,8 % in je bilo v primerjavi z letom 2003 večje že za 13,0 %. Število podjetij se je v lanskem letu povečalo v veliki večini dejavnosti. V podjetniškem okolju so največje ovire še vedno plačilna nedisciplina, neustrezna davčna politika in preobsežna birokracija. Precejšen delež podjetij ima tudi težave s pridobivanjem primernih kadrov na trgu dela (Ekonomsko ogledalo, 2007).

Gospodarska rast v Sloveniji je bila v letu 2006 5,2-odstotna. Glavni dejavnik za takšno rast je bila ugodna mednarodna konjunktura in pozitiven učinek vstopa v Evropsko unijo. V zadnjem obdobju je slovensko gospodarstvo dobro izkoristilo ugoden globalni konjunktorni cikel (Napoved makroekonomskih trendov SKEP GZS, 2007). V letu 2006 je bila rast

svetovnega BDP kar 5-odstotna, rast svetovne trgovine pa prek 9-odstotna (Konjunktorni trendi, 2007). Tudi za leto 2007 in 2008 je mednarodno ekonomsko okolje predvideno kot zelo pozitivno. Še naprej naj bi se v svetu gospodarska rast višala. Ocenjena stopnja ILO brezposelnosti se je glede na prejšnje leto znižala, in sicer je bila v letu 2006 6,0 %, registrirana brezposelnost pa je bila 9,4 %. Povprečna letna stopnja inflacije v letu 2006 je znašala 2,5 %, konec leta pa 2,8 %. BDP na prebivalca po kupni moči je v letu 2006 znašal 14.811 EUR oziroma 18.577 USD (Katere podatke o Sloveniji je dobro vedeti – leto 2006). V prvih treh mesecih leta 2007 je bila povprečna bruto plača realno za 3 % večja kot v primerljivem obdobju leta 2006. Povprečna mesečna neto plača pa je bila realno za kar 5,2 % višja (Napoved SKEP GZS – trendi v mednarodnem okolju, 2007).

Rast cen surovin na svetovnih trgih je bila v preteklih dveh letih izjemno visoka, saj so v povprečju porasle za 28 % v letu 2005 in lani za dodatnih 21 %. Cene svetovnih trgovin, ki so po lanskih ocenah pri večini surovin že dosegle vrh, bodo rasle tudi letos in prihodnje leto. Njihova rast se umirja, vendar pa bo raven cen ostala še naprej visoka. Cene potiskajo navzgor visoka gospodarska rast in močno ter dolgotrajnejše povpraševanje v surovinsko intenzivnejših proizvodnjah v razvijajočih gospodarstvih. Po napovedih strokovne skupine Združenja evropskih konjunkturalnih inštitutov AIECE naj bi bile cene surovin na svetovnih trgih, merjene z indeksom HWWA v dolarjih, v letih 2007-2008 v povprečju nižje za odstotek (Konjunktorni trendi, 2007).

V gospodarskem okolju ima eno od najpomembnejših vlog dohodek, cene ter prihodki, saj je od tega odvisna kupna moč prebivalstva. Porazdelitev dohodka je odvisna od dveh dejavnikov; in sicer je na eni strani povezana z gospodarsko strukturo določene države, po drugi strani pa tudi z njeno politično ureditvijo. V Sloveniji se BDP na prebivalca povečuje in s tem se povečuje kupna moč prebivalstva. Naraščanje kupne moči predstavlja za podjetje HERZ priložnost, saj to pomeni, da bodo ljudje več kupovali. Prav tako se kaže priložnost v izboljšanju transportnih povezav z Vzhodno Evropo. Kot nevarnost za podjetje HERZ pa bi lahko izpostavila razmere na področju jugovzhodne Evrope in držav izven Evropske unije, kamor je usmerjen izvoz HERZ-ovih izdelkov. Za to področje je značilno zaostrovanje konkurenčnega položaja, nižja kupna moč, velika stopnja brezposelnosti, uvajanje uvoznih dajatev nekaterih držav ter visoka plačilna tveganja (Letno poročilo podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. – 3. 2006, str. 5).

▪ Tehnološko okolje

Za tehnološko okolje so značilne hitre tehnološke spremembe in strožji tehnološki standardi, neomejene možnosti inovacij, naraščanje sredstev za raziskovalno-razvojno dejavnost ter večja usmeritev sredstev v manjše izboljšave kot v velike iznajdbe (Potočnik, 1998, str. 39).

Tehnološki napredek pomeni za podjetje tako nove priložnosti, hkrati pa tudi nevarnosti, ki prihajajo od domačih ali tujih konkurentov, ki se doslej sploh niso ukvarjali z določeno vrsto

produkcije. Če podjetje ne bi neprestano vlagalo svoja sredstva v razvoj in inovacije, bi ga konkurenti preprosto prehiteli. Za Slovenijo je značilen trend, da podjetja vlagajo predvsem v izboljšave že obstoječih izdelkov ali posnemajo konkurenčne izdelke. Eden od razlogov za to je strah podjetij, da stroškov investiranja ne bodo dobili povrnjenih. Prav tako se v zadnjem času povečujejo stroški testiranja, skozi katere morajo iti proizvodi, preden se lahko prodajajo na trg.

Slovenska konkurenčnost se je v zadnjih letih precej spremenila. Osnovni dejavniki kot so: infrastruktura, institucije, makroekonomsko okolje in trg dela, postajajo manj pomembni. Večja konkurenčna izpostavljenost slovenskih podjetij ter povečan obseg multinacionalnih podjetij prispevata k spreminjanju konkurenčnih strategij. Slovenska ekonomija je v svetovnem letopisu konkurenčnosti IMD 2007 zasedla 40. mesto. Slovenska podjetja postajajo v skupnem evropskem trgu bolj učinkovita ter uspešna. Konkurenčnost slovenskih podjetij je precej visoka, saj nas uvršča na 34. mesto na lestvici Svetovnega gospodarskega foruma (Kovačič, 2007).

Za podjetje HERZ pomeni naraščajoča hitrost tehnološkega razvoja nove priložnosti, saj jim omogoča hitrejši razvoj. Tehnološki razvoj vpliva tudi na tok informacij, posredovanih preko interneta, in sicer tako, da so informacije sprejete v najkrajšem možnem času in prav tako oddane v najkrajšem možnem času.

▪ Politično okolje

Politično okolje oziroma politično-pravno okolje vključuje vrsto subjektov, od državne regulacije do lokalnih strankarskih politikov.

Glas (1994, str. 24) navaja tri elemente:

1. vladno okolje, v katerem država ureja praktično vsa področja v poslovanju podjetja,
2. pravno okolje, kjer se pojavlja vse več področij, na katera mora biti podjetje pozorno, prioritete se hitro menjajo in poslovni pravniki postajajo vse pomembnejši,
3. pluralizem, v katerem sodobne pluralistične družbe sestavljajo številne polavtonomne ali avtonomne skupine, ki pritiskajo na vlado, da bi delovala v njihovo korist, pritiskajo na sprejem zakonodaje ali pa direktno na podjetja.

Za politično okolje je izredno pomembno, da je stabilno. Za Slovenijo lahko rečemo, da je relativno stabilno. To se kaže v tem, da imamo pri nas uveljavljeno parlamentarno demokracijo zahodnega tipa. Prav tako se stabilnost kaže še v drugih povezavah in partnerstvih, v katerih je Slovenija. Najpomembnejše je gotovo članstvo v Evropski uniji, v katerega smo vstopili 1. maja 2004. Slovenija je bila od 28. junija 2004 v programu vstopa v ERM II, s 1. 1. 2007 pa je postala del denarne unije, saj je na ta dan prevzela evro za svojo uradno nacionalno valuto. Z vstopom v Evropsko unijo je za našo državo postala zelo pomembna tudi evropska zakonodaja, saj morajo sedaj podjetja pri svojem poslovanju

upoštevati še več zakonov in omejitev. Po drugi strani pa je vstop v unijo prinesel tudi veliko pozitivnega, saj se podjetjem ponuja veliko novih priložnosti. Podjetje HERZ je z vstopom v EU pridobilo predvsem velik notranji trg, saj deluje sedaj v bolj stabilnem političnem in gospodarskem okolju, ki vzpodbuja vsestranski družbeni razvoj. Podjetje nima več administrativnih ovir pri pretoku blaga med članicami EU, saj so ukinjene carinske formalnosti. Poslovanje podjetja je še lažje z uvedbo evra kot nacionalne valute, saj bodo odpadli tudi transakcijski stroški.

- Naravno okolje

Naravno okolje podjetja je le eden izmed ključnih dejavnikov pri poslovanju podjetja. Za proizvodnjo krogelnih ventilov in sanitarnih armatur je najpomembnejše, da varuje svoje okolje. Proizvodnja obeh izdelkov povzroča namreč izredno veliko kemičnih odpadkov, s katerimi se onesnažuje tako zrak kot vodo, še posebej, če podjetje nima primerne čistilne naprave. Prav tako predstavlja velik problem tudi shranjevanje nevarnih kemičnih odpadkov, saj trenutno v Sloveniji še ni urejenega primerne odlagališča. Podjetje HERZ se zaveda velikega pomena ekologije, zato je njihov celoten tehnološki proces galvaniziranja zasnovan kot zaprt sistem, saj se odpadne vode skozi čistilne naprave vračajo nazaj v sistem. Izpiralne vode, ki so potrebne pri izvajanju tehnološkega procesa galvaniziranja, se čistijo v zaprtem sistemu ionskih izmenjevalcev. Vse ostale sporne tekočine se nevtralizirajo po posebnih kemijskih postopkih. Nevtralizirano tekočino se nato filtrira v filter stiskalnicah. Po končanem postopku dobimo tako imenovani galvanski mulj, ki se ga uporabi kot dodatek pri proizvodnji zidakov. Morebitno izločeno tekočino se po potrebi ponovno obdela. Celotna galvanizacijska linija je zasnovana po najstrožjih evropskih ekoloških predpisih, kar jo uvršča med eno najsodobnejših galvanizacijskih linij v Sloveniji.

Pomembna značilnost naravnega okolja je tudi geografski položaj Slovenije. Nahajamo se namreč na stičišču več kultur, etničnih skupin ter tudi nekdanje blokvske razdelitve. Preko Slovenije potekajo pomembne povezave med vzhodno in zahodno Evropo, prav tako potekajo povezave med Mediteranom in kontinentalno Evropo. Na ta način se Slovenija lažje uveljavlja na tujih trgih, uveljavlja pa se tudi kot posrednik ekonomskih, kulturnih in političnih procesov.

Na naravno okolje pomembno vpliva tudi negativna rast prebivalstva pri nas, kar pomeni, da je čedalje več starejšega prebivalstva. To se bo lahko na daljši rok odražalo v padcu povpraševanja po HERZ-ovih izdelkih. Podobne odzive na povpraševanje lahko pričakujemo tudi v večini evropskih držav, saj je trend upadanja števila prebivalstva prisoten tudi tam.

- Kulturno okolje

Kulturno okolje zajema različne spremenljivke kot so: potrebe, vrednote, običaji, tradicija, filozofija, izobrazba, religija, prepričanja ljudi itd. 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. Javnost je bolj kritična do ravnanja in rezultatov podjetij, kar pa lahko pozitivno vpliva na boljše ravnanje. Neupravičen kritikizem pa deluje negativno in lahko spodbuja pretirano državno regulativo (Glas, 1994, str. 26).

Bistvene spremembe v vrednotah so pri nas nastale predvsem z osamosvojitvijo Slovenije in hitrim tehnološkim razvojem. Po razpadu Jugoslavije je v Sloveniji zavladal demokratičen večstranski sistem, dotedanjo družbeno lastnino je zamenjala privatna in državna lastnina.

V današnjem življenju je čedalje bolj pomembna izobrazba, ki se nenehno nadgrajuje in pogloblja, kar vodi do novih potreb in zahtev. Ljudje pri določenih izdelkih ne gledajo več samo na ceno, ampak predvsem na kakovost izdelka. Velikega pomena postaja kakovost življenja, ki poudarja predvsem udobje. To pa vpliva tudi na obravnavane proizvajalce krogelnih ventilov in sanitarnih armatur, saj si potrošniki želijo in zahtevajo vse bolj zahtevno in izpopolnjeno tehnologijo, kar zahteva od proizvajalcev vse večja vlaganja v tehnologijo in inovacije.

4.2. Analiza ožjega okolja podjetja

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).

Po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščamo v panogo kovinskopredelovalne industrije subjekte, ki v svoji glavni dejavnosti opravljajo proizvodnjo blaga skupina DK/29.130 (proizvodnja pip in ventilov).

a) Ocenjevanje privlačnosti panoge

Privlačnost panoge je odvisna od petih skupin določljivk (po Porter-ju), in sicer od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev gospodarskim organizacijam v panogi na eni in kupcev izdelkov panoge na drugi strani, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva v sami panogi (Pučko, 2003, str. 123). S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 122).

- Pogajalska moč kupcev

Poglavitni cilj vsakega podjetja je cenovno in kakovostno zadovoljiti svoje kupce. Kupci lahko s svojimi zahtevami in vedenjem pri nakupovanju pozitivno ali pa negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Pogajalska moč kupcev pa se kaže v številu kupcev in obsegu nakupov, v stopnji informiranosti kupca, v stopnji diferenciacije in standardizacije proizvodov, v višini stroškov zamenjave, v blagovni znamki, v velikosti dobička kupcev, v pomenu nabavne cene za kupca in v obstoju substituta (Pučko, 2003, str. 123).

Pogajalska moč kupcev v panogi je zelo visoka, saj jih ni veliko in so relativno nerazdrobljeni. Tujih ponudnikov krogličnih ventilov in sanitarnih armatur pa je vedno več, zato lahko vplivajo na cene proizvodov. To lahko povežemo s politiko podjetja, ki je v Sloveniji usmerjena na večje grosiste oziroma veletrgovce, ki so edini kupci izdelkov podjetja HERZ. Ti grosisti kasneje izdelke distribuirajo do ostalih trgovcev, inštalaterjev ... Podjetje namreč ne vodi politike prodajanja končnim uporabnikom. V Sloveniji je zgoraj navedena panoga predvsem pri izdelkih sanitarne armature zelo dobro pokrita z različnimi proizvajalci, katerih izdelki so poznani po vsem svetu in vedno bolj prisotni tudi v Sloveniji. Zato imajo kupci zaradi številne ponudbe visoko pogajalsko moč, kar se kaže predvsem v višjih rabatih, ki jih kupci zahtevajo in jih je podjetje primorano dati. Prav tako ima podjetje v državah, v katere izvažajo svoje izdelke, svoje grosiste. Z njimi imajo sklenjene pogodbe, preko katerih poteka prodaja vseh HERZ-evih proizvodov. Proizvodi podjetja HERZ so standardizirani oziroma nediskriminirani. Relativni stroški kupca, ki bi želel spremeniti dobavitelja, merjeno v odnosu na enake stroške s spremembo, ki jih ima dobavitelj, so načeloma majhni. Ti minimalni stroški za kupce se kažejo predvsem v iskanju nove primerne ponudbe, ki je na trgu nedvomno velika. Za podjetje HERZ so velikega pomena tudi OEM kupci. Pri tem gre za razvoj in izdelavo izdelka za znanega kupca po njegovih, točno določenih navodilih, brez blagovne znamke ali pod njegovo blagovno znamko. Kupci so dobro informirani o proizvodih in tudi o njihovih ponudnikih. Na podlagi zgornjega ocenjevanja panogo ocenjujem kot srednje privlačno.

- Pogajalska moč dobaviteljev

Zelo velik vpliv na podjetje imajo tudi dobavitelji, saj oskrbujejo podjetje z vsemi potrebnimi sredstvi za proizvodnjo. Dobavitelji pritiskajo na podjetje z visokimi cenami, s slabšo kvaliteto in daljšimi dobavnimi roki. Pogajalska moč dobaviteljev pa je vidna v naslednjih določljivkah: diferenciacija inputov, v številu in koncentraciji dobaviteljev, v stroških spreminjanja dobaviteljev, v prisotnosti substitutov in v relativni nevarnosti integracije naprej (Možina et al., 1994, str. 304).

V obravnavani panogi predstavljajo največjo pogajalsko moč dobavitelji, ki oskrbujejo proizvodnjo z osnovnimi materiali. Kar zadeva izdelke pod blagovno znamko Kovina, lahko rečemo, da je dobaviteljev malo; le ti dobavljajo predvsem medeninaste palice, teflone, ročke. Glede Unitasovih izdelkov pa lahko rečemo, da imajo več dobaviteljev, najpomembnejši prihaja iz Romunije, iz katere dobivajo vlitke. Včasih so jih izdelovali sami, z vstopom v

sistem HERZ pa jih je začelo proizvajati in dobavljati sestrsko podjetje. Tukaj jih potem strojno obdelajo, brusijo in zgalvanizirajo. Za izdelavo Unitasovih izdelkov potrebujejo v HERZ-u sestavne dele, kot so ročke, sifoni, tuš ročke, kartuše ... Za podjetje HERZ bi lahko rekli, da je pogajalska moč dobaviteljev velika, saj je dobaviteljev v skupnem veliko in le-ti so kar precej razdrobljeni. Dobavitelji so v obravnavanem podjetju pomemben vložek v poslovnem procesu podjetja. Poleg dobavitelja iz Romunije je drugi največji dobavitelj iz Italije. Naše potrebe predstavljajo za njih relativno majhno tržišče, zato je njihova pogajalska moč velika, kar se kaže v majhnem vplivu odjemalcev na ceno in kvaliteto izdelkov. Posledica tega je, da podjetja navadno sklepajo poslovna sodelovanja z več dobavitelji iz vsakega področja. Na ta način zmanjšajo odvisnost od posameznih dobaviteljev, kar je pomembno takrat, kadar celotna panoga ali posamezno podjetje ni zmožno prevaliti povečanja stroškov na kupce. Na podlagi pogajalske moči dobaviteljev ocenjujemo panogo kot srednje privlačno.

- Nevarnost substitucije

Nevarnosti substitutov se kažejo v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov, v stroških spremembe proizvoda (tj. zamenjave s substitutom) ter v nagnjenosti kupca k substituciji (Možina et al., 1994, str. 304). Panoga je nepriljubljena, če obstaja veliko število nadomestkov oziroma zamenjav. Vsako podjetje mora biti pozorno na gibanje cen substitutov na trgu, saj nadomestni proizvodi ceno znižujejo. V obravnavani panogi 29.130 je število substitutov veliko. Največjo nevarnost za nastanek novih substitutov predstavljajo novi materiali, vendar pa je ta nevarnost dokaj majhna. Z vidika nevarnosti substitutov ocenjujemo panogo kot nizko privlačno.

- Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Dejavniki nevarnosti vstopa se kažejo v ovirah za vstop v panogo. Te ovire nastopajo navadno v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, zahtevanega velikega obsega naložb, nemožnosti za pristop k prodajnim kanalom, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov, v zakonodajnih ovirah in drugo (Pučko, 2003, str. 123).

Za uveljavljena podjetja v panogi lahko vstopanje novih podjetij pomeni zmanjšanje tržnega deleža. Vstop novih konkurentov ima dve glavni posledici, in sicer nižje cene in zniževanje stroškov. To pa lahko pripelje do propada uveljavljenih podjetij, ki ne zmorejo slediti konkurenčnim prednostim vstopajočih podjetij. Višje kot so vstopne ovire, manjši je vstop novih konkurentov v panogo.

Glavne ovire v obravnavani panogi proizvodnje ventilov in sanitarnih armatur predstavljajo ovire glede ekonomije obsega in zahteve po kapitalu. V zadnjem času se pojavlja vse večje število podjetij v panogi, predvsem so to tuje uveljavljene blagovne znamke. To močno vpliva

na marže, saj kupci zahtevajo vedno višje rabate, prodajne cene pa se tudi dvigajo zaradi nenehnih podražitev vhodnih surovin.

V preteklosti so bile cene pomemben dejavnik, danes pa podjetja, ki gradijo svojo konkurenčnost le na cenah, hitro izgubijo stik s konkurenčnimi podjetji. Dandanes postajajo vse pomembnejše tiste prednosti, ki izhajajo iz učinkov krivulje učenja, saj gre v obravnavani panogi za visoko tehnologijo. Čedalje bolj pomembne pa so tudi izkušnje, ki si jih je podjetje pridobilo z dolgoletnim poslovanjem.

Med pomembnejšimi ovirami v tej panogi je tudi ekološko sprejemljiva proizvodnja, saj za to panogo velja zelo stroga zakonodaja. Prav tako so visoke tudi zahteve po kapitalu, še posebej, če želi podjetje obdržati prednost pred ostalimi podjetji. Za podjetje HERZ je pomembna tudi visoka kakovost in diferenciacija proizvodov, saj se neprestano pojavljajo novi proizvajalci, ki lahko izdelajo še bolj kakovostne in naprednejše izdelke. Visoke ovire za vstop v obravnavano panogo kažejo na relativno visoko privlačnost panoge za podjetja, ki so že v njej.

- Konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi

Določljivke rivalstva konkurentov v panogi so: stopnja rasti panoge, delež fiksnih stroškov v skupnih stroških v panogi, presežne zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, stroški spremembe dobavitelja, stopnja koncentracije ponudnikov, stopnja informiranosti znotraj panoge, stopnja diverzificiranosti konkurentov, pomen panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge (Pučko, 2003, str. 123-124).

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je konkurenca med podjetji povečala, povečevala pa se bo tudi v prihodnje; zato mora imeti podjetje čim več informacij o prednostih in slabostih konkurentov, njihovih ciljih ter strategijah. Le dobro poznavanje konkurentov podjetju omogoča izvajanje svojih strategij tako, da povečuje svoje konkurenčne prednosti, prednosti konkurence pa minimizira. Število podjetij v obravnavani fazi ni pretirano visoko, kljub temu pa je konkurenca med njimi velika. Po vstopu Slovenije v Evropsko unijo se število podjetij še povečuje in z njimi se povečuje tudi konkurenca. Za obravnavano podjetje predstavljajo največji problem proizvajalci iz vzhodnih držav, saj ponujajo izdelke, ki so cenovno ugodni. Kljub temu da so ti izdelki slabše kakovosti, predstavljajo velik problem za proizvajalce v panogi. Z vidika rivalstva med konkurenti ocenjujem panogo kot srednje privlačno.

Po končani analizi ocen posameznih določljivk privlačnosti lahko ocenim skupno privlačnost panoge. Iz Tabele 2 na strani 16 vidimo, da se panoga proizvodnje armatur in ventilov uvršča med srednje privlačne panoge.

Tabela 2: Ocena privlačnosti panoge proizvodnje pip in ventilov

	Privlačnost panoge
--	--------------------

Določljivke privlačnosti	Nizka	Srednja	Visoka
Pogajalska moč kupcev		x	
Pogajalska moč dobaviteljev		x	
Nevarnost substitucije			x
Ovire za vstop			x
Rivalstvo med konkurenti		x	
Skupaj	0	3	2
Skupna ocena privlačnosti	Srednje privlačna		

Vir: Lastne ocene

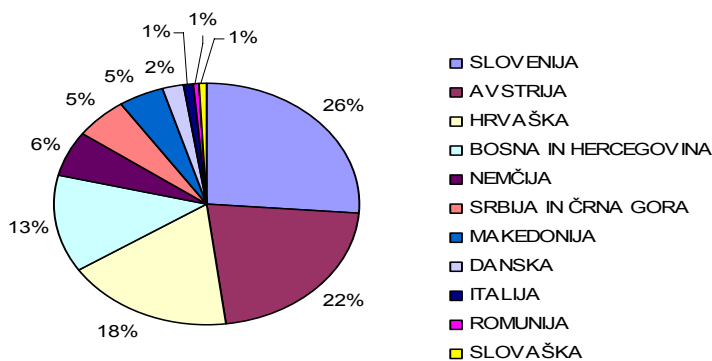
b) Analiza prodajnega trga

Ocenjevanje ciljnega okolja pa bi bilo hudo pomanjkljivo, če vanj ne bi vključili tudi analize prodajnega trga podjetja v sedanjosti in prihodnosti. Zato je potrebno ugotoviti obstoječi tržni položaj in napovedati njegov razvoj v prihodnosti. Opredeliti je potrebno tržne segmente, njihovo velikost in potrebe. Slovenija predstavlja zaradi svoje majhnosti majhen prodajni trg. Če želi podjetje razširiti svojo dejavnost, mora poskusiti prodreti na tuje trge. Te trge predstavljajo predvsem trgi držav Evropske unije ter trgi ostalih delov Evrope.

Podjetje HERZ proda na domačem trgu približno 26 % vseh izdelkov, na avstrijskem trgu proda približno 22 %, na hrvaškem trgu 18 % in na trgu Bosne in Hercegovine približno 13 % vseh izdelkov. V preostale države izvozijo manjše deleže, ki so razvidni iz Slike 1 na strani 17.

Podjetje HERZ se po standardni klasifikaciji uvršča med proizvodnjo pip in ventilov, in sicer pod skupino z oznako 29.130. Na slovenskem trgu dosega podjetje s proizvodi blagovne znamke Kovina monopol, gre za približno 70-odstotni tržni delež. Z blagovno znamko Unitas dosega podjetje približno 25-odstotni tržni delež. Proizvodi blagovne znamke HERZ pa zavzemajo zaenkrat še majhen tržni delež, saj se ta blagovna znamka pri nas šele uvaja.

Slika 1: Delež prodaje po državah



Vir: Letno poročilo podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. 4. 06 – 31. 3. 07, 2007, str. 8

5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER POSLOVNIH PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA HERZ D.D. (SWOT ANALIZA)

V tem poglavju diplomske naloge sem ocenila prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja HERZ. Kasneje pa sem na podlagi teh ocen izdelala končno oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Namen tako izdelane celovite ocene je analiza preteklih, sedanjih in prihodnjih podatkov in informacij. Takšna končna ocena pa nam daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu.

5.1. Ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja

5.1.1. Ocena podstrukture proizvodov

Proizvodni program podjetja HERZ d.d. delimo na tri programe, in sicer: program ventili, program armature in trgovsko blago, ki obsega izdelke sestrskih podjetij IPA, HERZ in S.C. ARMATURA. Program ventilov in armatur se delita še na več podprogramov. Proizvodni program podjetja sem prikazala v Tabeli 3 na strani 18.

S kapitalskim vstopom podjetja HERZ Ges.m.b.H v podjetje Kovina d.d. v letu 2005, ko je podjetje iz Dunaja odkupilo večinski delež podjetja, se je proizvodna struktura, predvsem na programu ventilov, bistveno spremenila. Zaradi potreb materinskega in ostalih sestrskih podjetij se je v zadnjem letu bistveno povečala količinska proizvodnja programa I04-obdelani odkovki in sicer za 69 % . Proizvodnja navedene skupine predstavlja na programu Kovine 38 % celotne proizvedene količine.

Podjetje je z novo prodajno politiko in z novimi sodelavci na področju bivše Jugoslavije delovalo predvsem na podpori, prodaji in promocijah vseh treh blagovnih znamk. Izdelke so želeli čim bolj približati strokovni javnosti, prav tako pa so veliko pozornosti namenjali projektantom in investitorjem. Navedena prodajna politika in zaokroženost prodajnega programa z izdelki bivše Kovine, Unitasa in prodajnega programa HERZ iz Dunaja je dala

dobre rezultate, saj se je prodaja izdelkov programa Kovina povečala v primerjavi z letom 2005 za kar 150 %.

Tabela 3: Proizvodni program podjetja HERZ d.d. po programih

PROGRAM KOVINA - VENTILI	
Skupina I01 - A	Izdelki standardnega programa, na zalogo
Skupina I02 - B	Izdelki standardnega programa po naročilu
Skupina I03 - C	Izdelki za znanega kupca
Skupina I04 - D	Izdelki za znanega kupca-strojno obdelani odkovki
Skupina I05 - E	Izdelki za znanega kupca-odkovki, odlitki
Skupina I06 - F	Kooperacijske storitve (material last kupca)
PROGRAM UNITAS - ARMATRURE	
Skupina I10	Pipe
Skupina I11	Armature klasične
Skupina I12	Armature simpaty
Skupina I13	Armature val
Skupina I14	Armature stil
Skupina I15	Armature elektronske, izplakovalne
Skupina I16	Armature prestige
Skupina I17	Armature elegance
Skupina I18	Armature fresh
Skupina I19	Ventili, odtočno-prelivni, sifoni
Skupina I20	Nadomestni deli, sklopi, elementi

Vir: Letno poročilo podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. 4. 06 – 31. 3. 07, 2007, str. 6

V zadnjem letu podjetje znova ni doseglo pričakovane količinske prodaje na programu Unitas, ki je v primerjavi s poslovnim letom 2005 upadla za 21 %. Največji upad je doživela skupina I10 in I11 - pipe in armature klasične, ki sta upadli za 37 %.

Glede na to, da ima večinski lastnik HERZ iz Dunaja predstavništva v 70-ih državah po vsem svetu in da je prodajna politika celotnega sistema takšna, da se v prodajo vključijo tudi izdelki programa Kovina (kroglični ventili) in programa Unitas (armature), je v naslednjih letih pričakovati bistveno večje proizvedene količine obstoječih izdelkov in izdelavo novih sodobnih izdelkov. Glede na velika pričakovanja je v letošnjem letu predvidena gradnja novih proizvodnih prostorov in velikega centralnega skladišča (za vse tri blagovne znamke), iz katerega se bo oskrbovalo trge bivše Jugoslavije. Glavna prednost pred konkurenco je poleg zaokrožene ponudbe treh blagovnih znamk, ki nudijo vse potrebno za vodo, plin in ogrevanje, nedvomno tudi močan razvojni oddelek. Le-ta bo skupaj z ostalimi sestrskimi podjetji razvijal nove produkte in iskal nove rešitve na področju neregresivnih medijev za vodo, plin in centralno ogrevanje.

V preteklosti samostojni podjetji Kovina in Unitas nista imela večjih prednosti pred konkurenco iz zahodnih držav, z vstopom v sistem multinacionalke HERZ pa se je to močno

spremenilo. Podjetje HERZ d.d. ima namreč izredno močan razvoj in visoko tehnološko opremljen proizvodni center, predvsem na področju kovaštva in strojne obdelave. Vse to pa mu omogoča, da si je za cilj zastavilo postati vodilno podjetje v sistemu multinacionalke HERZ in skupaj z ostalimi sestrskimi podjetji postati vodilni ponudnik produktov na področju vode in ogrevanja.

Na domačem trgu ima HERZ d.d. štiri pomembne kupce in sicer so to Merkur, Termotehnika, Tapro trgovina in Metex, ki skupaj predstavljajo 22 % celotne prodaje. Domači trg pa predstavlja sicer 24 % celotne prodaje. Na tujih trgih sta največja kupca matično podjetje HERZ iz Dunaja in sestrsko podjetje Ipa, ki predstavljata 21 % celotne prodaje. Ostalih 55 % prodaje pa v glavnini dosegajo podjetja iz držav bivše Jugoslavije. Prodajna politika je na trgih bivše Jugoslavije ravno tako kot v Sloveniji osredotočena na večje grosiste.

Sam proces proizvodnje poteka v skladu z zakonodajo Republike Slovenije za varstvo okolja, predvsem zaradi galvanice. Podjetje posluje v skladu z zahtevami standarda ISO 9001. V letu 2006 je bil standard kakovosti iz programa Kovine razširjen tudi na program Unitas. Podjetje ima za svoje proizvode pridobljene tudi certifikate o ustrezni kakovosti, ki so potrebni za posamezne države.

Najmočnejši konkurenti podjetja HERZ d.d. prihajajo s trgov zahodne Evrope, predvsem z Italije, Nemčije in Avstrije. V zadnjih nekaj letih pa je postala vse močnejša tudi nizkocenovna konkurenca iz Azije. Glavna prednost zahodne konkurence je bila v preteklosti (na programu Kovina) celostna ponudba ventilov na področju vode in plina ter sistemov na področju ogrevanja. Z vstopom v sistem multinacionalke HERZ in cenjeno blagovno znamko (predvsem na trgih bivše Jugoslavije) lahko sedaj ponujajo celoten program tudi v HERZ-u d.d. V zadnjem letu se je to že pokazalo kot odlična strateška odločitev, saj se je prodaja iz meseca v mesec povečevala, tržni delež pa je v vseh državah naraščal. Zaradi velikega povpraševanja po krogličnih ventilih v drugi polovici leta 2006 in nepripravljenosti proizvodnje na tako povišanje prodaje, so se dobavni roki podaljševali, kar so v nekaterih državah dobro izkoristili konkurenti. Na Slovenskem trgu ima HERZ d.d. na programu Kovina monopolni tržni položaj, saj ni večjih proizvajalcev, ki bi izdelovali kroglične ventile. Najmočnejši konkurenti na programu Unitas armature prihajajo iz trgov zahodne Evrope, predvsem iz Nemčije, Španije in Italije. Na področju Slovenije armature programa Unitas predstavljajo približno 25-odstotni tržni delež, ki pa je v primerjavi s preteklimi leti upadel predvsem na račun modelov, katerih življenjski cikel je že več let v fazi upadanja. Na področju Slovenije in bivše Jugoslavije je glavni konkurent podjetje Armal, ki ima na trgu Slovenije približno 38-odstotni delež.

Trženje armatur se precej razlikuje od trženja ventilov, saj je pri njih bolj pomemben dizajn oziroma vizualni izgled armature same. Podjetje HERZ d.d. bo moralo v naslednjih letih bistveno več vložiti v razvoj novih vizualno modernejših armatur, če želi obdržati oziroma povečevati tržni delež. V naslednjih letih je pričakovati porast prodaje tudi na programu

Unitas, saj se bodo armature prodajale v trgovski mreži HERZ v 75-ih državah po vsem svetu pod blagovno znamko HERZ.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega programa	x				
Kakovost proizvodov		x			
Letna rast prodaje	x				
Kontrola izdelkov			x		
Varstvo okolja		x			
Konkurenca			x		
Modernost proizvodov			x		
Skupna ocena: DOBRO	2	2	3	0	0

Vir: Lastne ocene

Podstrukturo proizvoda sem ocenila kot dobro, saj ima podjetje širok proizvodni program, ki je hkrati tudi kakovosten. Prav tako imajo visoko prodajo izdelkov, predvsem na programu Kovina, več pozornosti bi morali v prihodnosti posvetiti še programu Unitas. Več časa bi lahko namenili kontroli, ki jo v podjetju sicer izvajajo, vendar bi že delavci v večji meri lahko izvajali samokontrolo, saj bi se tako prihranilo na času in stroških.

5.1.2. Ocena tehnološke podstrukture

Tehnološka podstruktura je izjemno pomembna za vsako podjetje, predvsem zaradi neprestanega tehnološkega napredka in velikega števila konkurentov v panogi. Če želi podjetje dolgoročno preživeti in izboljšati položaj na trgu, mora ves čas povečevati vlaganja v tehnološko opremo. Podjetje Kovina d.d., sedaj HERZ d.d., je v letu 2004 zgradilo 1000 m² proizvodnih in skladiščnih površin za potrebe podjetja Unitas, ki se je na lokacijo Kovine v Šmartno pri Litiji preselilo v mesecu oktobru leta 2005. Nova sodobna infrastruktura vsebuje v zgornji etaži tudi nov modern tehnološkorazvojni center, v katerem skupaj delujejo tehnologi in razvojniki za oba programa. Istočasno se je v letu 2004 v novih proizvodnih prostorih postavila nova sodobna galvana za kromiranje Unitasovih armatur in Kovininih krogelj ter nikljanje Kovininih ohišij za ventile. Nova galvana sodi v Sloveniji med najsodobnejše linije za galvaniziranje medenine, ki ustreza vsem strogim mednarodnim okoljevarstvenim standardom.

Gledano s tehnološkega vidika spada podjetje med najsodobnejša, predvsem na programu krogličnih ventilov. Proizvodni proces najbolj prodajanih artiklov je oblikovan tako, da so praktično vse faze v celoti avtomatizirane. Človeški vir skrbi le za to, da ima robot vedno dovolj polizdelkov za vstavljanje v avtomatski večvretenski stružni stroj. Amortizacijske stopnje temeljijo na tehnološko predvideni življenjski dobi sredstva in so za posamezna sredstva različne. Gradbeni objekti so amortizirani po 1,5 % do 5 % letni stopnji amortizacije, proizvodna oprema se amortizira po 8,3 % do 25 % letni stopnji, računalniška oprema se

amortizira po 14 % do 33 % letni stopnji, ostala oprema pa po 2 % do 50 % letni stopnji (Letno poročilo podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. – 3. 2006, str. 30).

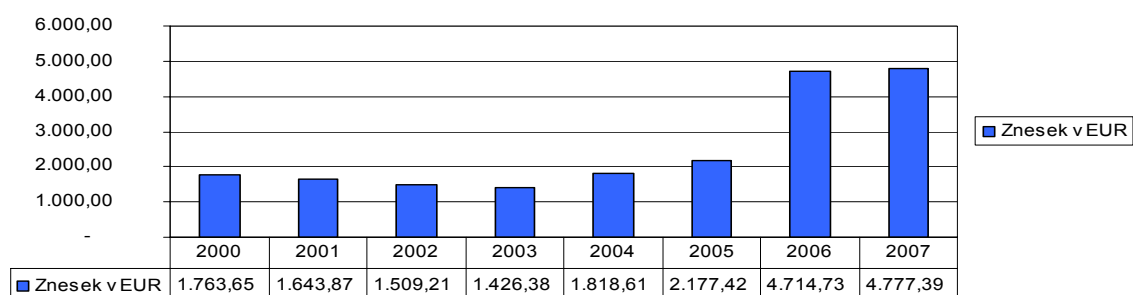
Proizvodna oprema, s tem mislim predvsem na njihovo galvansko linijo, je sodobna. Kljub temu pa v podjetju nenehno skrbijo za posodabljanje le-te, saj podjetje le-tako sledi novim trendom, vedno večjim zahtevam trga in zahtevam vedno strožje zakonodaje. Nenehno posodabljanje proizvodnje narekujejo tudi razvojno in tehnološko zahtevnejši produkti, hkrati se dviguje kakovost obstoječih proizvodov, predvsem pa hitrejši tehnološki proces. Nova tehnologija in strojna oprema hkrati zahtevata dodatna izobraževanja zaposlenih, saj le ustrezno usposobljena delovna sila lahko pripomore k boljšim in bolj kakovostnim proizvodnim procesom. Podjetje ima na obeh programih visoko stopnjo avtomatizacije, kar bistveno pripomore k hitrejšemu proizvodnemu procesu. Z vstopom novega kapitalskega lastnika iz Dunaja se je pričelo posodabljanje strojne obdelave, v letu 2007 pa je predviden še nov CNC večvretenski obdelovalni stroj ter visoko produktivna preša z dodatnimi potrebnimi avtomatskimi linijami, ki bo v oddelku kovačije povečala proizvodne kapacitete za predvidoma 40 %. Navedena preša italijanskega proizvajalca je trenutno v Evropi ena izmed najsodobnejših visoko produktivnih avtomatskih preš. Vlaganje v tehnološko sodoben center na lokaciji v Šmartnem je ena od vizij večinskega lastnika, saj bo to ob dosedanjem domačem znanju pripomoglo k večjemu nadzoru nad proizvodnim procesom in k večji izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti.

Seznam dobaviteljev strateških surovin se je v zadnjem letu spremenil, predvsem zaradi plačilne nediscipline v Sloveniji in državah bivše Jugoslavije. V preteklosti so bili glavni dobavitelji za obe blagovni znamki iz Italije, danes pa so največji dobavitelji tudi največji slovenski kupci. Zaradi osredotočenosti na večje grosiste v državah bivše Jugoslavije tamkajšnji kupci zaradi velike pogajalske moči pri sklepanju prodajnih pogodb vsako leto zahtevajo več dobav (ki se zapirajo s kompenzacijami) v obratni smeri. V Sloveniji največji grosisti kljub pogodbeno drugačnemu dogovoru ves svoj nakup 100-odstotno zapirajo z dobavami strateških surovin, ki jih uvažajo predvsem iz Italije. Zaradi vedno večje količine kompenzacij in zaradi velikih investicij v posodabljanje infrastrukture in tehnologije, je podjetje v zadnjem letu zapadlo v hudo finančno in likvidnostno krizo.

Dobavni roki za dobavo blaga so različni, in sicer od štirinajst do šestdeset dni. Največ težav ima podjetje z dobavami osnovne strateške surovine medenine. V preteklosti so jo večinoma dobavljali iz Italije, danes pa je podjetje zaradi plačilne nediscipline in finančnih težav prisiljeno kupovati medenino od kupcev. Dobavni roki se zaradi pomanjkanja surovine na evropskih tleh iz meseca v mesec podaljšujejo. Italijanski proizvajalci, ki imajo material na zalogi, pa zaradi velikega povpraševanja postavljajo pogoje plačila surovine. Na slabšo plačilno sposobnost vpliva tudi nekajkratno povišanje cen osnovne surovine medenine v zadnjih letih, kateri pa niso uspele slediti cene končnih proizvodov.

Iz Slike 2 je razvidno povišanje cen medenine, ki se je začelo v letu 2004, ko se je povprečna cena medenine v primerjavi z letom 2003 zvišala za 27 %. Najvišja porast pa se je zgodila v letu 2006, ko se je cena v primerjavi z letom 2005 zvišala kar za 117 %. Primerjava cene med letom 2007 (obdobje do 31. 3. 2007) in letom 2003 pa nam pokaže, da se je cena zvišala kar za 235 %. Na ceno medenine, ki je zlitina in je sestavljena iz 59.5–61.0 mas.% Cu, 1.2–1.7 mas.% Pb, 0.4–0.7 mas.% Al, 0.05–0.2 mas.% Fe in ostalo do 100% Zn, vpliva predvsem dvigovanje cene bakra, ki je borzna surovina. Na ceno bakra na Evropski borzi kovin so v zadnjih letih v veliki meri vplivali nakupi azijskih podjetij, na ceno medenine pa vpliva tudi cena nafte.

Slika 2: Primerjava cen strateške surovine medenine po letih v EUR



Vir: Interni podatki podjetja HERZ, Poročilo nabavne službe, 2007

Na domačem trgu je najpomembnejši dobavitelj Merkur, ki je bil v poslovnem letu 2006/2007 tudi največji dobavitelj podjetja in Mariborska livarna. Na nivoju vseh dobav v navedenem obdobju podjetji predstavljata 24-odstotni delež vseh dobav. V tujini sta največja dobavitelja Almag iz Italije in sestrsko podjetje iz Romunije S.C.Armatura, ki skupaj predstavljata 24-odstotni delež vseh dobav v navedenem obdobju. Sestrsko podjetje je zaradi preselitve tehnologije in osnovnih livarskih sredstev v Romunijo v letu 2005 uspelo znižati ceno, predvsem na račun tamkajšnje cenejših delovne sile. Tako se sedaj vse odlitke za izdelavo armatur Unitas dobavlja iz Romunije. Kljub nižji ceni za vlietek, pa ima podjetje velike težave s kvaliteto odlitkov, saj je pri določenih dobavah tudi 50 in več odstotkov slabih kosov, ki jih je zaradi velike oddaljenosti in slabo odzivne proizvodnje v Romuniji nemogoče nadomestiti. Podjetje izbira dobavitelje glede na kakovost njihovih materialov, glede na dobavne roke in predvsem na ceno, ki je zelo pogojena od količin. Podjetje z večino dobaviteljev nima sklenjenih dolgoročnih dobavnih pogodb. Glavne naloge nabavnega oddelka so zagotoviti kakovostne materiale v predvidenih rokih, vzdrževati dobre odnose z dobavitelji in raziskovati nabavna tržišča.

Stroški porabljenega blaga, materiala in storitev predstavljajo v zadnjem poslovnem obdobju 79 % vseh stroškov, medtem ko stroški dela predstavljajo 18 odstotkov vseh stroškov. Iz navedenih podatkov je razvidno, da na uspešno poslovanje podjetja v veliki meri vpliva višina nabavnih cen surovin in materialov. Cena medenine je predvsem pomembna pri odkovkih za znanega kupca, saj strošek materiala predstavlja tudi 90 odstotkov prodajne cene.

Tehnološko podstrukturo sem ocenila z oceno srednje. Koliko prispevajo posamezne komponente k prednostim in slabostim podstrukture, pa je prikazano v Tabeli 5. Za dvig tehnološke podstrukture so v podjetju za naslednji dve leti postavljeni jasni cilji, in sicer, da se preostala zastarela osnovna tehnologija nadgradi oziroma zamenja z novo. S pomočjo novih, sodobnih in visoko produktivnih strojnih virov, se bo bistveno povečala produktivnost in dosegala večja kvaliteta proizvodov. Največjo slabost za podjetje predstavljajo slabe prometne povezave in velika oddaljenost od avtoceste. Prav tako predstavlja slabost razpoložljivost materiala, saj so dobavni roki, predvsem za material iz Italije, izredno dolgi.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja				x	
Stopnja avtomatizacije		x			
Starost opreme in velikost			x		
Razpoložljivost in kakovost materiala			x		
Produktivnost na zaposlenega		x			
Sodobnost proizvodnje		x			
Primernost delovne sile				x	
Stopnja izkoriščenosti zmogljivosti		x			
Odstotek izmeta			x		
Delež stroškov surovin in materialov			x		
Skupna ocena: SREDNJE	0	4	4	2	0

Vir: Lastne ocene

5.1.3. Ocena tržne podstrukture

Prodaja podjetja HERZ d.d. je v zadnjih letih v povprečju naraščala, vendar je bilančno gledano za analizo med poslovnimi obdobji zaradi pripojitve podjetja Unitas armature d.d. s strani Kovine d.d. ter spremembe poslovnega obdobja neprimerljivo.

Iz Tabele 6 na str. 24 so razvidne zgoraj navedene spremembe, ki vplivajo na skupno prodajo. Delež prodaje na domačem trgu v primerjavi z deležem prodaje na tujih trgih beleži vsakoletni upad predvsem zaradi povečanja prodaje izdelkov v ostala podjetja v okviru sistema HERZ. Na področju Slovenije je prodaja na programu Kovine narastla v primerjavi s poslovnim letom 2005 za 53 %, prodaja programa armatur pa je narastla za 13 %. Sicer pa se je celotna prodaja po programih povečala v primerjavi z letom 2005 na programu Kovine za 59 %, na programu Unitas pa 13 %. Prodaja programa Kovina na slovenskem trgu še vedno narašča, saj je blagovna znamka v Sloveniji zelo cenjena po kvalitetnih in robustnih ventilih, s katerimi se po trajnosti in tesnosti težko kosa katerikoli evropski proizvajalec.

Tabela 6: Prihodki iz poslovanja podjetja HERZ d.d. od leta 2004 do 31. 3. 2007

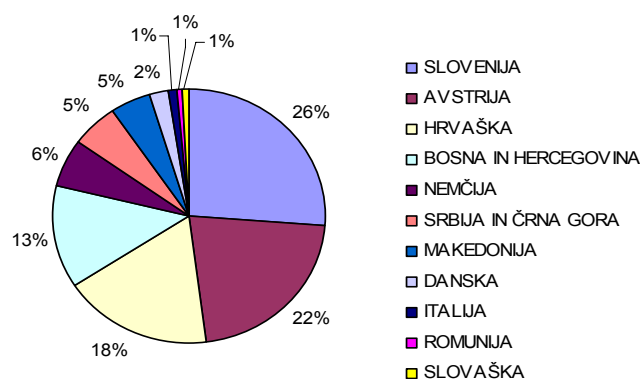
Element	Leto 2004		Leto 2005		1.-3.2006		1.4.06-31.3.2007	
	Znesek	%	Znesek	%	Znesek	%	Znesek	%
Prihodki doma	2.277.223	36	3.454.882	32	1.161.315	33	4.922.258	24
Prihodki tujina	4.109.206	64	7.243.106	68	2.316.106	67	15.541.651	76
Skupaj	6.386.429	100	10.697.989	100	3.477.420	100	20.463.909	100

Vir: Letno poročilo podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. 4. 06 – 31. 3. 07, 2007, str. 5

Iz Slike 3 je razvidno, da so najpomembnejši trgi poleg Slovenije še trgi Avstrije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. Ti trgi skupaj predstavljajo 79 % prodaje. Sama struktura kupcev na domačem trgu je skoncentrirana na tri večje grosiste, ki predstavljajo 74 % celotne prodaje na domačem trgu. Ostalih 27 % predstavlja prodaja artiklov po želji kupca, največkrat pod drugo blagovno znamko. Osredotočenost na večja grosistična podjetja (kot na primer Merkur in Termotehnika) je v zadnjih letih prispevala k vedno večji pogajalski moči kupcev tako doma kot v državah bivše Jugoslavije.

Podjetje HERZ d.d. je z vstopom proizvodov v distribucijsko mrežo multinacionalke HERZ (pod blagovno znamko HERZ in S.C.Armatura na trgu Romunije) pridobilo vstop na tuje trge, ki so bili do sedaj še nepoznani. Prav tako pa bo v naslednjih letih ob vedno večjih serijah pridobilo na ekonomiji obsega, kar bo ob dodatni avtomatizaciji znatno znižalo stroške.

Slika 3: Struktura prodajnih trgov podjetja HERZ d.d. z deleži v poslovnem obdobju 1. 4. 2006 - 31. 3. 2007



Vir: Letno poročilo podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. 4. 06 – 31. 3. 07, 2007, str. 8

Učinkovitost prodajne mreže multinacionalke HERZ bo v veliki meri odvisna tudi od podjetja HERZ d.d., saj se je v letu 2006 izoblikoval velik razvojni center, ki bo v prihodnje izdeloval posebne izvedbe proizvodov po željah naročnikov iz vsega sveta. Tako se bo z navedenimi kupci vzpostavilo direktno partnersko sodelovanje. Večina razvojno in tehnološko zahtevnih proizvodov pa se bo tudi kovalo in strojno obdelovalo v domači proizvodnji v Šmartnem. Vsi ti novi razvojni projekti in tehnološko zahtevnejša proizvodnja bo prispevala k višji dodani vrednosti proizvodov.

Rezultati razvojnega oddelka in sodelovanje z novimi partnerskimi naročniki so bili vidni že v letu 2006, ko se je razvilo veliko novih zahtevnih proizvodov in tehnologij. Na ta način so se izpolnila visoka pričakovanja in potrebe naročnikov. V prihodnje imajo v načrtu povečanje tovrstnega partnerskega sodelovanja.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Tržni delež			x		
Sestava odjemalcev			x		
Prodajna cena glede na kakovost proizvoda		x			
Ustreznost prodajnih poti		x			
Možnost izvoza	x				
Odstotek prodaje doma		x			
Odstotek prodaje na tuje trge	x				
Rast prodaje	x				
Konkurenčni položaj		x			
Skupna ocena: DOBRO	3	4	2	0	0

Vir: Lastne ocene

Največja slabost tržne podstrukture se kaže v sestavi odjemalcev, saj so v preveliki meri osredotočeni na večje grosiste. Največja prednost podjetja HERZ d.d. pa se kaže v velikih možnostih izvoza in v rasti prodaje. Skupno oceno podstrukture sem ocenila kot dobro.

5.1.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

Podjetje HERZ d.d. se je v razvojnem oddelku kadrovsko okrepilo, saj je vizija multinacionalke HERZ, da bi v Sloveniji postavili modern razvojni center, ki bo razvijal nove produkte za znane in neznane kupce, predvsem pa razvijal produkte za potrebe podjetij iz sistema. Z izkušnjami zaposlenih v podjetju HERZ d.d., znanjem in modernimi računalniškimi 3D-programi ima podjetje v okviru skupine HERZ velik potencial ustvarjati izdelke z visoko dodano vrednostjo. Takšni izdelki bodo podjetju zagotovili nadaljnji razvoj tudi v tehnološkem smislu.

Glede na dosedanje izkušnje je glavna primerjalna prednost podjetja (pred ostalimi podjetji v skupini in ostalimi konkurenti) razvojna in tehnološka dejavnost, saj podjetje cenovno ne more tekmovati z nizkocenovnimi proizvajalci iz vzhodnih držav. Za prihodnost so si v podjetju zastavili cilj razvijati in trgu nuditi kompleksne ventile, ki imajo visoko dodano vrednost. Razvojni in tehnološki oddelek je v sodelovanju s sodelavci iz Dunaja v drugi polovici leta 2006 začel razvijati multifunkcijski ventil, ki bo proizveden v HERZ-u d.d. in je na trg prišel v sredini leta 2007. Omenjeni izdelek z veliko dodano vrednostjo bo na področju vode in centralnega ogrevanja predstavljal pomembno noviteto, ki je tržno zanimiva po vsem svetu. Za razvoj obstoječih standardnih programov je bilo za leto 2007 v načrtu razviti, proizvesti in na trgu ponuditi nov dizajn moderne družine armatur. Razvoj novih armatur, ki

bodo zamenjale večino obstoječih modelov programa Unitas, bo v naslednjih dveh letih eden izmed pomembnejših razvojnih ciljev.

V Tabeli 8 je razvidno, da navedena podstruktura dobro prispeva k uspešnosti podjetja. Največjo slabost trenutno predstavlja doba razvoja novih produktov in tehnologij. Navedena podstruktura bo v bodoče poleg tehnološke podstrukture predstavljala najpomembnejšo podstrukturo, ki vpliva na uspešnost podjetja.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Vlaganje v R&R		x			
Število zaposlenih v R&R		x			
Rezultati R&R dejavnosti			x		
Obiski sejmov, delavnic, strokovna literatura				x	
Število novih artiklov			x		
Sodelovanje z znanstvenimi institucijami				x	
Informacijski sistem		x			
Skupna ocena: SREDNJE	0	3	2	2	0

Vir: Lastne ocene

Največja slabost podjetja se kaže v prepočasnem odzivanju na svetovne trende razvoja novih tehnologij. Prav tako je v podjetju problem zastarela osnovna tehnologija, čeprav ta problem že rešujejo, saj si želijo v najkrajšem času staro tehnologijo nadomestiti z novo. Več časa bi lahko namenili obiskom sejmov in različnih strokovnih delavnic kot tudi sodelovanju z znanstvenimi institucijami, predvsem tujimi.

Raziskovalno-razvojna podstruktura bo v bodoče ena izmed pomembnejših podstruktur v podjetju, saj strategija multinacionalke HERZ temelji na razvoju lastnih tehnološkozahtevnih proizvodov, ki bodo v celoti razviti in izdelani v podjetju HERZ d.d.

5.1.5. Ocena finančne podstrukture

V tem poglavju bom analizirala kazalnike plačilne sposobnosti, kazalnike financiranja, kazalnike investiranja ter kazalnike obračanja.

5.1.5.1. Kazalniki plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost podjetja nam pokaže, ali podjetje poravnava svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti. Podjetje je plačilno sposobno, če ima večja ali enaka denarna sredstva kot znašajo zapadle obveznosti (Mramor, 2001, str. 248).

Plačilno sposobnost bom ocenila na podlagi dveh kazalnikov:

- 1) **Kratkoročni koeficient**, ki ga izračunamo kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi. Če je kratkoročni koeficient nad 1,

pomeni, da ima podjetje tekoče obveznosti manjše od gibljivih sredstev za njihovo pokritje in obratno.

- 2) **Hitri koeficient**, ki ga izračunamo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi, povečanimi za pasivne časovne razmejitve (Pučko, 2001, str. 143).

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

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

Čeprav se v literaturi za pospešeni koeficient pogosto uporablja tako imenovane pravilne vrednosti kazalnika, ki naj bi bile več od ena, pa je vrednost odvisna od dejavnosti. Za ta kazalnik velja, da konzervativno kaže plačilno sposobnost zaradi predpostavke o neunovčljivosti zalog. Zaradi tega je v panogah, ki imajo hitro unovčljive zaloge, vrednost kazalnika varneje manjša (Slapničar, 2003, str. 16). Vrednost tega koeficienta je bila v podjetju HERZ d.d. v obravnavanem obdobju blizu oziroma malo nad povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti. Glede na to, da je bil v letih 2004 in 2005 pospešeni koeficient nad ena, to kaže na dobro pokrivanje tekočih obveznosti.

Poleg pospešenega koeficienta se v podobnem smislu pogosto uporablja tudi kratkoročni koeficient, ki pa mora imeti večjo vrednost kot pospešeni koeficient (Slapničar, 2003, str. 16). Kratkoročni koeficient podjetja HERZ d.d. je imel večjo vrednost kot pospešeni koeficient, hkrati pa so bile vrednosti nad povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti. Če je kratkoročni koeficient nad ena, pomeni, da ima podjetje tekoče obveznosti manjše od gibljivih sredstev za tekoče pokritje. Po izkustvenem načelu naj bi dosegal vsaj vrednost 2, če naj bi šlo za podjetje, ki ima primerno raven likvidnosti (Pučko, 2003, str. 143). Iz Tabele 9 je razvidno, da so bile vrednosti večje od ena, kar pomeni dobro plačilno politiko za obravnavano podjetje.

Tabela 9: Kratkoročni in pospešeni koeficient podjetja HERZ d.d. v primerjavi s povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti

Kazalniki plačilne sposobnosti	Leto			
	1.4.06-31.3.07	1.-3.2006	2005	2004
Kratkoročni koeficient				
HERZ d.d.	1,42	1,81	2,11	1,80
Srednje družbe (Proizvodnja pip in ventilov DK 29.130)			1,65	1,83
Pospešeni koeficient				
HERZ d.d.	0,65	0,97	1,25	1,02
Srednje družbe (Proizvodnja pip in ventilov DK 29.130)			0,97	1,06

Vir: FI-PO- Finančni podatki 2007 ter Bilanca podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. 4. 06 - 31. 3. 07, 2007

5.1.5.2. Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja omogočajo presojo ustreznosti virov financiranja, kar pomeni optimalno preskrbo virov financiranja. Pri izračunavanju teh kazalnikov nas zanima predvsem delež kapitala in delež dolgov v strukturi vseh obveznosti do virov sredstev. Kazalniki te vrste so zelo pomembni za posojilodajalce, saj jim pokažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti. Za analizo financiranja sem izbrala naslednje kazalnike:

Delež kapitala v financiranju = kapital / obveznosti do virov sredstev * 100

Delež kapitala v financiranju nam kaže lastniško financiranje vseh sredstev podjetja. Večji kot je delež sredstev (financiran s kapitalom), manj je podjetje finančno tvegano za upnike – več tveganja nosijo lastniki. Bolj kot je podjetje finančno tvegano (manj kot ima kapitala), višjo dobičkonosnost kapitala zahtevajo. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar previsoka vrednost kazalnika lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri sredstev (Slapničar, 2003, str. 14). Iz Tabele 10 na str. 29 vidimo, da je bil kazalnik deleža kapitala v financiranju leta 2004 ugoden (55,32), saj so večji delež financirali z lastniškim kapitalom. V letu 2005 pa je prišlo do upada (41,57), saj so večji delež sredstev financirali drugi, kar je nekoliko povečalo tveganje za upnike.

Delež dolgov v financiranju = (dolgoročne + kratkoročne obveznosti) / obveznosti do virov sredstev * 100

Kazalnik pojasnjuje, kolikšen delež sredstev je podjetje financiralo z dolžniškim kapitalom. Večja vrednost kazalnika predstavlja večje tveganje za naložbe upnikov. Iz Tabele 10 na str. 29 vidimo, da se finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov povečuje.

Kapitalska pokritost stalnih sredstev in zalog = kapital / (stalna sredstva + zaloge)

Zgornji kazalnik kaže lastniško financiranje stalnih sredstev in ga pogosto uporabljajo v praksi. Nekatera podjetja stremijo k vrednosti več kot ena, ki naj bi pomenila, da so najbolj nelikvidna sredstva financirana z lastniškim kapitalom, kar povečuje varnost upnikov. Vendar pa vrednost manj kot ena neposredno ne pomeni plačilne nesposobnosti podjetja, saj so stalna sredstva lahko financirana z dolžniškimi dolgoročnimi viri (Slapničar, 2003, str. 14). Glede na podatke v Tabeli 10 na strani 29 lahko rečemo, da podjetje HERZ d.d. del najmanj likvidnih sredstev financira z dolžniškim kapitalom.

Tabela 10: Delež kapitala in delež dolgov v financiranju ter kapitalna pokritost stalnih sredstev podjetja HERZ d.d. v primerjavi s povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti

Kazalniki financiranja	Leto			
	1.4.06-31.3.07	1.-3.2006	2005	2004
Delež kapitala v financiranju				
HERZ d.d.	33,87	43,96	41,57	55,32
Srednje družbe (Proizvodnja pip in ventilov DK 29.130)			42,80	54,20
Delež dolgov v financiranju				
HERZ d.d.	0,625	0,550	0,508	0,447
Srednje družbe (Proizvodnja pip in ventilov DK 29.130)			0,544	0,453
Kapitalna pokritost stalnih sredstev in zalog				
HERZ d.d.	0,48	0,64	0,61	0,70
Srednje družbe (Proizvodnja pip in ventilov DK 29.130)			0,64	0,81

Vir: FI-PO- Finančni podatki 2007 ter Bilanca podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. 4. 06 - 31. 3. 07, 2007

5.1.5.3. Kazalniki investiranja

Kazalniki investiranja omogočajo presojo ugodnosti sestave sredstev podjetja. Skrb za optimalno strukturo sredstev vsake gospodarske družbe je ključnega pomena pri obvladovanju financiranja. Vendar pa so ti kazalniki pomembni le pri odločanju o investicijah, niso pa pomembni za upnike in lastnike podjetja.

Delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih = osnovna sredstva / celotna sredstva * 100

Vrednost kazalnika je odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje. V podjetju HERZ d.d. se je delež osnovnih sredstev v letu 2005 glede na leto 2004 zmanjšal (glej Tab. 11, str. 30). Zmanjšanje vrednosti kazalnika lahko pomeni, da podjetje hitro raste ter da so se relativno povečala gibljiva sredstva (zaloge, terjatve); lahko pa pomeni tudi dezinvestiranje osnovnih sredstev (Slapničar, 2003, str. 17).

Delež obratnih sredstev v celotnih sredstvih = obratna sredstva / celotna sredstva * 100

Ta kazalnik se je v podjetju HERZ d.d. leta 2005 glede na leto 2004 povečal (glej Tab. 11, str. 30). Povečanje vrednosti lahko pomeni povečanje obsega poslovanja, vendar pa njegova vrednost lahko raste tudi na račun kopičenja zalog ali neizterjanih terjatev, ne da bi se povečali prihodki ali dobiček. Na njegovo vrednost vpliva tudi investiranje oziroma dezinvestiranje osnovnih sredstev (Slapničar, 2003, str. 18).

Tabela 11: Deleži osnovnih in obratnih sredstev v sredstvih podjetja HERZ d.d. v primerjavi s povprečjem družb iste velikosti in dejavnosti

Kazalniki investiranja	Leto			
	1.4.06-31.3.07	1.-3.2006	2005	2004
Delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih				
HERZ d.d.	34,34	42,76	46,67	64,31
Srednje družbe (Proizvodnja pip in ventilov DK 29.130)			42,90	43,40
Delež obratnih sredstev v celotnih sredstvih				
HERZ d.d.	65,62	56,89	53,29	35,49
Srednje družbe (Proizvodnja pip in ventilov DK 29.130)			57,00	56,30

Vir: FI-PO- Finančni podatki 2007 ter Bilanca podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. 4. 06 - 31. 3. 07, 2007

5.1.5.4. Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke. Hitrejša je obračanje sredstev, manj potrebuje podjetje vezanih sredstev in s tem manj dragega financiranja. Kazalniki so primerljivi le med podjetji v isti panogi. Različne vrste sredstev se različno hitro obračajo, zato je pogosta analiza obračanja po posameznih skupinah sredstev. Posebno pomembno za uspešnost je upravljanje z zalogami in terjatvami (Slapničar, 2003, str. 12).

Koeficient obračanja poslovnih sredstev = prihodki od poslovanja / povprečno stanje sredstev.

Pokaže nam učinkovitost uporabe poslovnih sredstev podjetja (Kavčič, 1999, str. 618-621). Če si ogledamo podatke za podjetje HERZ d.d. v Tabeli 12 na str. 31, vidimo, da se je koeficient večal, kar kaže na večjo učinkovitost uporabe poslovnih sredstev kot v preteklih letih.

Število dni vezave poslovnih sredstev = $365 / \text{koeficient obračanja poslovnih sredstev}$

Koeficient obračanja obratnih sredstev = prihodki iz poslovanja / povprečna obratna sredstva.

Pove nam, kolikokrat se v povprečju v letu obrnejo obratna sredstva (Kavčič, 1999, str. 618). Za podjetje HERZ d.d. je koeficient za leto 2005 znašal 1,86, kar pomeni, da so se sredstva obračala približno 1,86-krat na leto (glej Tab. 12, str. 31). Tako nizke vrednosti koeficienta za samo podjetje niso dobre, saj bi večja vrednost pomenila hitrejša obračanja, s tem hitrejša prehajanje obratnih sredstev in manj likvidnih oblik v denarna sredstva.

Število dni vezave obratnih sredstev = $365 / \text{koeficient obračanja obratnih sredstev}$

Koeficient obračanja zalog = prihodki iz poslovanja / povprečne zaloge.

Kazalnik nam pove, kolikokrat letno se obrnejo zaloge podjetja. Visoka vrednost kazalnika kaže dobro upravljanje z zalogami (Slapničar, 2003, str. 12). Glede na podatke za obravnavano podjetje v Tabeli 12 vidimo, da se je koeficient zmanjševal iz 4,58 na 3,46. To pomeni, da je bila v obdobju 1. 4. 2006 - 31. 3. 2007 v povprečju vrednost prihodkov le še 3,46-krat večja od vrednosti zalog oziroma da so se zaloge obračale 3,46-krat v letu.

$\text{Število dni vezave zalog} = 365 / \text{koeficient obračanja zalog}$

Koeficient obračanja terjatev do kupcev = prihodki od prodaje / povprečno stanje terjatev kupcev.

Ta kazalnik pa nam pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve iz poslovanja (terjatve do kupcev in druge terjatve iz poslovanja) v denar. Večji kot je koeficient, manj časa preteče med prodajo in plačilom oziroma večja je plačilna disciplina kupcev (Kavčič, 1999, str. 619). Iz Tabele 12 lahko za podjetje HERZ d.d. ugotovimo, da se koeficient v obravnavanem obdobju rahlo dviguje, kar pomeni, da se večja plačilna disciplina kupcev. Lahko tudi rečemo, da se krajša čas med prodajo in plačilom oziroma zmanjšuje se število dni vezave terjatev.

$\text{Število dni vezave terjatev do kupcev} = 365 / \text{koeficient obračanja terjatev do kupcev}$

Tabela 12: Koeficienti obračanja poslovnih sredstev, obratnih sredstev, zalog ter terjatev do kupcev podjetja HERZ d.d. ter število dni vezave poslovnih sredstev

Kazalniki obračanja	Leto			
	1.4.06-31.3.07	1.-3.2006	2005	2004
Koeficient obračanja poslovnih sredstev				
HERZ d.d.	1,19	0,23	0,87	0,68
število dni vezave	308	387	421	540
Koeficient obračanja obratnih sredstev				
HERZ d.d.	1,80	0,40	1,86	1,65
število dni vezave	202	224	196	222
Koeficient obračanja zalog				
HERZ d.d.	3,46	0,91	4,77	4,58
število dni vezave	105	99	77	80
Koeficient obračanja terjatev do kupcev				
HERZ d.d.	3,83	0,75	3,31	3,03
število dni vezave	95	121	110	120

Vir: Bilanca podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. 4. 06 - 31. 3. 07, 2007

Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 13 na strani 32. Iz tabele lahko vidimo, da največjo slabost predstavljata koeficient obračanja obratnih sredstev in koeficient obračanja zalog. Največjo prednost pa za podjetje HERZ d.d. predstavljajo kazalniki plačilne sposobnosti ter koeficienta obračanja poslovnih sredstev in terjatev do kupcev.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

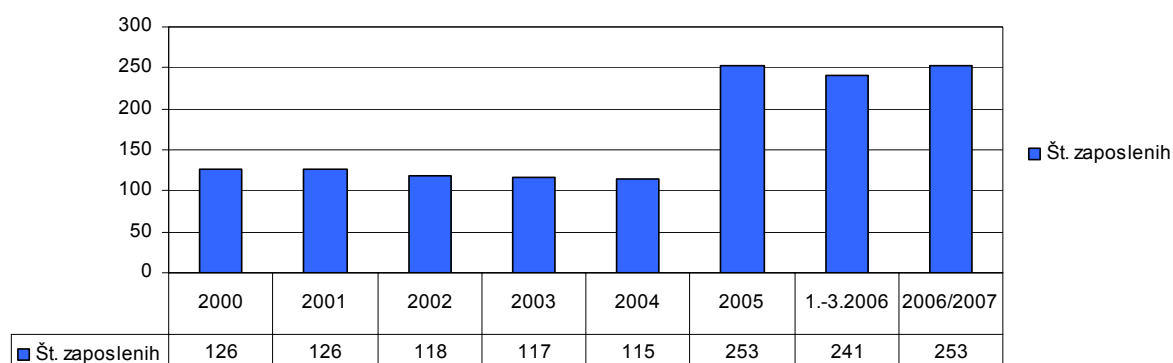
Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki plačilne sposobnosti					
kratkoročni koeficient		x			
pospešeni koeficient		x			
Kazalniki financiranja					
delež kapitala v financiranju			x		
delež dolgov v financiranju			x		
kapitalska pokritost stalnih sredstev			x		
Kazalniki investiranja					
delež osnovnih sredstev v celotnih sredstvih			x		
delež obratnih sredstev v celotnih sredstvih			x		
Kazalniki obračanja					
koeficient obračanja poslovnih sredstev		x			
koeficient obračanja obratnih sredstev				x	
koeficient obračanja zalog				x	
koeficient obračanja terjatev do kupcev		x			
Skupna ocena: SREDNJE	0	4	5	2	0

Vir: Lastne ocene

5.1.6. Ocena kadrovske podstrukture

Podjetje HERZ d.d. spada po zakonu o gospodarskih družbah med srednje velike družbe. V poslovnem obdobju 2006/2007 je bilo iz ur povprečno 245,16 zaposlenih. Omenjeni podatek predstavlja povprečno mesečno število zaposlenih in število opravljenih ur za posamezni mesec.

Slika 4: Število zaposlenih po letih



Vir: Interni podatki podjetja HERZ d.d., Poročilo o letni fluktuaciji zaposlenih, 2007

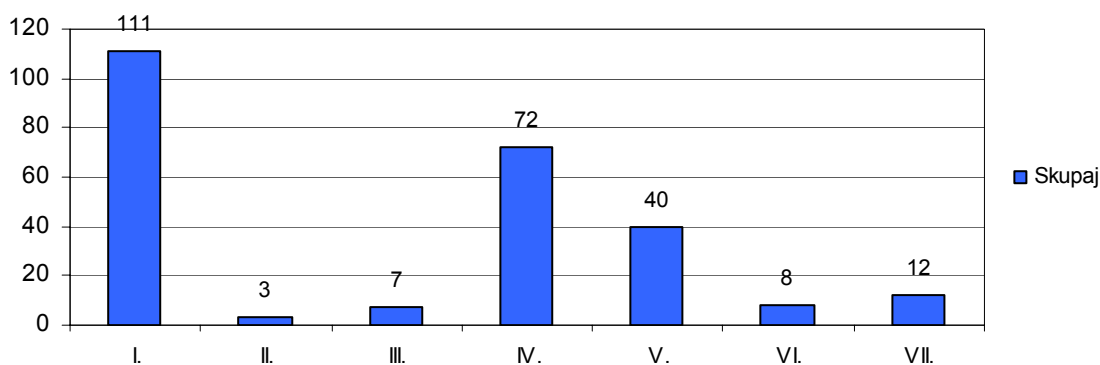
Kadrovska struktura in število kadrov se je v podjetju HERZ d.d. bistveno spremenila s pripojitvijo podjetja Unitas Armature d.d. v letu 2005. Pred selitvijo Unitasa v Šmartno pri Litiji sta imeli družbi skupaj 275 zaposlenih, od tega je bilo v Kovini 115 in v Unitasu 161 zaposlenih. Preselitev podjetja ter dolga vožnja iz Ljubljane v Šmartno pri Litiji ter reorganizacija družbe so v letu 2005 prispevali k znatnemu zmanjšanju kadrov. Iz podjetja so odšli predvsem delavci bivšega Unitasa, tako režijski kot proizvodni delavci. V podjetju je trenutno zaposlenih 253 zaposlenih. Število zaposlenih bi bilo veliko večje, če ne bi bilo

uspešno izvedenih reorganizacij, posodobitve tehnologije in strojnega parka. Cilj v letu 2006 je bilo 200 zaposlenih, vendar je bila dejanska številka zaposlenih precej višja, predvsem zaradi znatno višje prodaje in bremena invalidnosti. Breme invalidnosti in veliko bolniških izostankov je v veliki meri pogojeno tudi s starostno strukturo podjetja, ki je v podjetju kar 44,19 let. Proizvodni proces je iz preteklosti pustil za seboj breme invalidnosti, saj je od vseh zaposlenih 36 invalidov II. ali III. kategorije. Velikokrat to predstavlja za podjetje težavo, saj so invalidi pogosto odsotni z dela. Težavo rešujejo z delom po pogodbi ali z delom dijakov in študentov preko študentskega servisa, vendar to ni dolgoročna rešitev.

Za podjetje HERZ je značilna precej nizka izobrazbena struktura. Iz Slike 5 na str. 34 vidimo, da je približno 48 % delavcev samo z osnovnošolsko izobrazbo. Okoli 46 % zaposlenih ima poklicno oziroma srednješolsko izobrazbo, samo ostalih 8 % pa je zaposlenih z višjo in visokošolsko izobrazbo. Vzrok za tako nizko izobrazbeno strukturo lahko poiščemo v sami vrsti proizvodnje, s katero se podjetje ukvarja. Glede na to, da obe bivši podjetji v zadnjih petih letih nista zaposlili skoraj nobenih novih visoko izobraženih kadrov, je cilj v naslednjih letih zaposliti visoko in univerzitetno izobražene strokovne kadre. Na ta način bo podjetje skušalo dvigniti celotno delovanje podjetja in njegovo organizacijo na višjo raven. Zaposleni s V, VI in VII izobrazbo so zaposleni v poslovodstvu in na najodgovornejših mestih v podjetju. V podjetju problem slabše izobrazbe rešujejo s predpisanimi izobraževanji, izvedena pa so bila tudi posamezna strokovna izobraževanja za potrebe tehnološkega procesa. Večjo pozornost namenjajo mlajšemu in vodstvenemu kadru, ki se dodatno izobražuje na različnih seminarjih in predavanjih, organiziranih za posamezna področja. Poleg slabše izobrazbe predstavlja problem tudi starostna skupina, saj je večina zaposlenih stara okoli 45 let. Povprečna delovna doba v podjetju znaša približno 16 let, povprečna skupna delovna doba znaša okoli 24 let, povprečna delovna doba ob predvideni upokojitvi pa znaša skoraj 39 let (Vir: Podatki za izračun rezervacij iz naslova odpravnin za upokojitve in jubilejne nagrade).

Eden izmed ciljev v poslovnem letu 2007/2008 je tudi sistem nagrajevanja in napredovanja na osnovi pravilnika o plačah in sistematizaciji delovnih mest. Trenutno delavec z določeno stopnjo izobrazbe spada v določeni tarifni razred, v bodoče pa bodo nadrejeni kvartalno ocenjevali svoje podrejene in jim dodelili stimulacijo za naslednji mesec. Za doseganje boljše motivacije in boljših poslovnih rezultatov je ta mehanizem zelo pomemben, zato skupaj s svetovalci iz Dunaja intenzivno delajo na iskanju najboljše metode za merjenje rezultatov zaposlenih. V podjetju imajo vsi zaposleni plače v skladu s kolektivno pogodbo za določeno panogo, lahko pa dobijo dodatno simulacijo, ki jo odobri nadrejeni in dokončno potrdi direktor podjetja. V podjetju je po individualni pogodbi zaposlen le direktor.

Slika 5: Kvalifikacijska struktura podjetja po stopnjah izobrazbe



Vir: Letno poročilo podjetja HERZ d.d. za poslovno obdobje 1. 4. 06 - 31. 3. 07, 2007, str. 11

Prednosti in slabosti kadrovske podstrukture so prikazane v Tabeli 14, iz katere je razvidno tudi, katere komponente pozitivno in katere negativno vplivajo na skupno oceno podstrukture. Kadrovske podstrukture sem ocenila z oceno slabo. Kot zelo slabo oziroma slabo sem ocenila starostno strukturo, fluktuacijo, izobrazbeno strukturo in napredovanje. Fluktuacija je bila namreč v zadnjih dveh letih izjemno visoka tako med proizvodnim, režijskim in vodstvenim kadrom.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih			x		
Starostna struktura					x
Fluktuacija				x	
Izobrazbena struktura				x	
Kakovost posloводства			x		
Izobraževanje				x	
Motiviranost			x		
Napredovanje				x	
Skupna ocena: SLABA	0	0	3	4	1

Vir: Lastne ocene

5.1.7. Ocena organizacijske podstrukture

Podjetje se glede na situacijske spremenljivke odloči, katera bo najustreznejša organizacijska struktura v podjetju. Rečemo lahko, da konkretna organizacijska struktura pomeni v podjetju določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Pri opisovanju temeljnih značilnosti so si tako domači kot tuji avtorji precej enotni (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147).

Ivanko opredeli organizacijsko strukturo kot formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in kot organizacijsko ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Ivanko, 1994, str. 373).

Podjetje HERZ d.d. je organizirano s poslovno funkcijsko organizacijsko strukturo. Ima tri organizacijske ravni:

- I. nivo: direktor,
- II. nivo: vodje oddelkov,
- III. nivo: mojstri, izmenovodje.

Organe družbe predstavljajo direktor družbe, nadzorni svet in kot najvišji organ družbe skupščina delničarjev. Nadzorni svet in skupščina delničarjev opravljajo naloge skladno s statutom in registracijo družbe. Podjetje vodi direktor družbe, ki ga imenuje nadzorni svet in potrdi skupščina delničarjev. Direktor družbe, ki je istočasno tudi komercialni direktor, skrbi za uspešno delovanje družbe skladno s poslovnimi plani in vizijo podjetja. O pomembnejših zadevah, ki so povezane s prihodnostjo podjetja, strateških usmeritvah in drugih finančnih vprašanjih odloča večinski lastnik iz Dunaja, ki je tudi član nadzornega sveta. Naloga direktorja je, da predstavi pomembnejše odločitve o velikih investicijah in strateških odločitvah, ki jih je potrdil nadzorni svet na skupščini delničarjev. Podjetje ima jasno zastavljeno vizijo in cilje, ki jih želijo doseči v naslednjih letih.

Vse informacije in navodila potekajo vertikalno od direktorja do vodij posameznih poslovnih področij, vodje pa naprej komunicirajo s svojimi podrejenimi. V podjetju HERZ se enkrat na teden sestane kolegij, na katerem so prisotni direktor in šest vodij in na katerem se obravnava tekoča problematika. Mesečno pa se sestane kolegij, na katerem se obravnava bilanco, analizira se poslovne rezultate ter pregleda plan za naslednji mesec. Na omenjenem kolegiju vsak vodja poslovne enote predstavi rezultate in predloge, kaj bi se lahko izboljšalo v prihodnjem mesecu, da bodo poslovni rezultati še boljši. Na osnovi predlogov se sprejmejo sklepi, oblikujejo se timi zaposlenih, ki v roku enega tedna obravnavajo tematiko. Vodja tima je vodja oddelka, v katerem se aktivnosti dogajajo. Njegova naloga pa je organiziranje, fokusiranje in kontroliranje tima pri obravnavanju problematike. Vodja tima na naslednjem kolegiju ostalim članom kolegija in direktorju predstavi rezultate in ugotovitve.

Zaradi združevanja dveh podjetij in popolnoma različnih organizacij podjetja Kovina in podjetja Unitas je bilo v zadnjih dveh letih kar nekaj težav z motivacijo kadrov na vseh nivojih. Po dveh letih delovanja na skupni lokaciji in eno leto in pol delovanja kot združeno podjetje HERZ d.d. so se konflikti med zaposlenimi umirili in sedaj vsi delujejo kot eno podjetje. V prihodnje se bo poskušalo izboljšati motivacijo s kvartalno stimulacijo pri plači, ki bo odvisna od posameznika, oddelka in nenazadnje od uspešnosti poslovanja. Podjetje poskuša svoje zaposlene dodatno motivirati oziroma vzpodbuditi tudi s širjenjem vizije in ciljev.

Ugled podjetja je v Sloveniji in v državah bivše Jugoslavije na precej visoki ravni. Podjetje upošteva vse okoljske parametre – predvsem v oddelku galvaniziranja, kjer ima vso potrebno opremo za čiščenje odpadnih voda, ki je hkrati zaprtega tipa – tako da se očiščena voda vrača nazaj v galvanske kadi. Podjetje ima z lokalnim okoljem dobre odnose. Kot sponzor deluje pri različnih športnih in kulturnih prireditvah v krajih, od koder prihajajo njegovi zaposleni.

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture je prikazana v Tabeli 15. Iz tabele je razvidno, da največjo prednost predstavlja ugled podjetja, največjo slabost pa trenutno še vedno motiviranje zaposlenih in sistem nagrajevanja. Prav tako ni najbolj primerna lokacija obratov in uprave, kar privede do težavne logistike. Organizacijsko strukturo sem ocenila kot srednje dobro.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Primernost organizacijske strukture		x			
Lokacija uprave in obratov			x		
Stopnja delegiranja pristojnosti		x			
Ugled podjetja	x				
Sistem planiranja in kontrole		x			
Sistem nagrajevanja				x	
Motiviranje				x	
Organizacijska klima			x		
Skupna ocena: SREDNJE DOBRO	1	3	2	2	0

Vir: Lastne ocene

5.1.8. Profil prednosti in slabosti podjetja

V prejšnjih podpoglavjih sem natančno obravnavala posamezne podstrukture, v tem poglavju pa bom predstavila profil prednosti in slabosti kot povzetek končne ocene. Pri tem ne gre za natančno funkcijsko analizo, temveč predvsem za določitev mesta in pomena posamezne podstrukture. Na osnovi ocenjenih podstruktur bom ugotovila, katera podstruktura in njene sestavine so bolj ali manj prispevali k doseženi poslovni uspešnosti.

Profil prednosti in slabosti je prikazan v Tabeli 16 na strani 37. Iz tabele vidimo, da so glavne prednosti podjetja predvsem v podstrukturi proizvoda ter v organizacijski podstrukturi. Največjo slabost pa za podjetje predstavlja kadrovska podstruktura, in sicer predvsem starost zaposlenih. Kljub temu kadrovska podstruktura ne pomeni tako velike slabosti, da bi ogrožala njegovo poslovanje in obstoj; ostale ocenjevane podstrukture pa predstavljajo za podjetje določene prednosti in hkrati določene slabosti.

Tabela 16: Profil prednosti in slabosti podjetja HERZ d.d. z vidika podstruktur in njihovega vpliva na uspešnost

Komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti	
	Majhen	Velik
Podstruktura proizvoda		
Tehnološka podstruktura		
Tržna podstruktura		
Raziskovalno - razvojna podstruktura		
Finančna podstruktura		
Kadrovska podstruktura		
Organizacijska podstruktura		

Vir: Lastne ocene

5.2. Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja

V tem poglavju se bom osredotočila na ocenjevanje priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja. Za izvedbo tega bom uporabila ugotovitve iz poglavja prednosti in slabosti podjetja, hkrati pa bom upoštevala tudi napovedi razvoja v širšem in ožjem okolju.

5.2.1. Podstruktura proizvoda

Za podstrukuro proizvoda podjetja HERZ d.d. lahko rečemo, da predstavlja potencialno priložnost, saj proizvodnja narašča. Narašča predvsem proizvodnja programa I04-obdelani odkovki, še posebej na račun potreb materinskega in ostalih sestrskih podjetij. Slovenski trg je relativno majhen, zato se mora podjetje osredotočiti predvsem na izvoz. Ker pa je konkurenca tako doma kot v tujini vedno večja, mora podjetje veliko pozornost nameniti visoki kakovosti izdelkov, vedno novim pristopom v proizvodnji in novi tehnologiji. Za podjetje je značilno, da ima precej razvejan proizvodni program, ki lahko predstavlja določeno nevarnost za podjetje. Gre za to, da mora podjetje v takem primeru širitev proizvodnega programa skrbno načrtovati, da se lahko hitro in ustrezno odzove.

Kot sem že omenila v predhodnih poglavjih, velja za podjetje velika skrb za varstvo okolja. Gre namreč za zelo občutljivo področje, v katerem se lahko podjetje hitro znajde v nevarnosti, predvsem zaradi izredno spremenljive zakonodaje. Podjetje ima zato pridobljene ustrezne certifikate o kakovosti, ki so potrebni za izvoz. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se izboljšali pogoji za izvoz, saj so se z ukinitvijo carin zmanjšali stroški transporta in davki. Vendar pa to za podjetje pomeni tudi nevarnost, saj so evropski proizvajalci kakovostno na zelo visoki ravni, zato se mora tudi podjetje HERZ d.d. nenehno truditi za tehnični in tehnološki napredek. To mu omogoča predvsem tehnično močan razvoj in visoko tehnološko opremljen proizvodni center. Ob upoštevanju vsega zgoraj naštetega bi lahko rekla, da podstruktura proizvoda pomeni za podjetje bolj priložnost kot nevarnost, še posebej ob upoštevanju dejstva, da prodaja narašča.

5.2.2. Tehnološka podstruktura

Ko si je podjetje Kovina d.d. priključilo podjetje Unitas Armature d.d. ter postalo del skupine HERZ iz Dunaja, si je postavilo dobre pogoje za prihodnost. Locirano je na dokaj ustrezni

lokaciji, saj mu prostorska okolica omogoča nadaljno širitev proizvodnje. Vendar pa je lokacija tudi slaba, predvsem zaradi slabih prometnih povezav. Kljub temu pa mora podjetje svoje zemljišče in poslopja uporabljati namensko in racionalno.

Podjetje HERZ d.d. vidi v tehnološki podstrukturi veliko priložnost. Nenehen tehnološki napredek mu omogoča vedno bolj kakovostne proizvode in s tem celoten proizvodni proces, vse to pa pozitivno vpliva na celotno uspešnost poslovanja. Podjetju predstavljajo priložnost tudi hitrejši roki izdelave, predvsem na programu krogličnih ventilov. To mu omogoča skoraj v celoti avtomatiziran proizvodni proces, ki hkrati preprečuje velike napake na izdelkih. Tehnološka oprema je večinoma sodobna in hkrati ustreza zahtevam za proizvodnjo. Vendar pa se v podjetju zavedajo, da morajo tudi v prihodnosti nadaljevati z vlaganji v proizvodne obrate glede na perspektivnost posameznih programov.

Glede na to, da materialni strošek predstavlja velik del prodajne cene, je treba posebno pozornost nameniti cenam materiala in surovin. Podjetje je v preteklih letih največ surovin uvažalo iz Italije, v zadnjem času pa so jo prisiljeni kupovati neposredno od kupcev, predvsem zaradi plačilne nediscipline in finančnih težav. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se sicer znižali stroški uvoza (v glavnem na račun nižjih davkov in carin), vendar so bili dvigi cene surovin kljub temu ves čas veliko večji. Za odpravo tega problema bi se morale podjetje bolj ostro pogajati z dobavitelji, druga možnost bi bila poiskati nove dobavitelje, ali pa bi morali s podobnimi podjetji iste panoge nastopiti skupaj in si na ta način priboriti boljše pogoje nakupa. Podjetje bi moralo poskušati tudi zmanjšati obseg zalog, ki so dokaj visoke. To bi lahko rešili s hitrejšim pretokom kapitala in optimiziranjem količine nabave. Prav tako bi morali maksimizirati obseg zalog s proizvodnjo in prodajo za znanega kupca.

Podjetje HERZ d.d. mora več pozornosti nameniti izobraževanju in usposabljanju, kasneje pa mora stopnjevati in ohranjati intenzivnost izobraževanja ter izvajanje aktivne politike izobraževanja. To velja tako za strokovni kader kot tudi za kader v proizvodnji. Posebej nizko raven usposabljanja in izobraževanja ima podjetje za proizvodne delavce. To bi morali v podjetju spremeniti, saj bi bilo potrebno delavce v proizvodnji zaradi vedno večje avtomatizacije dela še posebej izobraževati in spodbujati k večji kakovosti ter samokontroli. Delavci bi na ta način lahko veliko prispevali k povečanju kakovosti proizvodnega procesa.

Iz zgoraj povedanega bi lahko sklepali, da ima podjetje v tej podstrukturi sicer dobre možnosti za prihodnjo poslovno uspešnost (ugoden tehnološki razvoj), vendar morajo biti pri sprejemanju svojih odločitev zelo previdni, predvsem kar se tiče dobaviteljev surovin in izobraževanja zaposlenih.

5.2.3. Tržna podstruktura

V okviru tržne podstrukture mora podjetje iskati svoje priložnosti na tujih trgih, predvsem evropskih. Slovenski trg je premajhen za tako veliko podjetje, hkrati pa so se pogoji

poslovanja z vstopom v Evropsko unijo spremenili. Podjetje je predvsem izvozno usmerjeno, saj izvoz predstavlja približno 74 % celotne prodaje. Najpomembnejši trgi so, poleg domačega, še trgi Avstrije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Nemčije. Tržna podstruktura predstavlja za podjetje priložnost, še posebej z vstopom v multinacionalko HERZ, saj je podjetje HERZ d.d. na ta način pridobilo vstop na tuje, še nepoznane trge. V prihodnosti mora podjetje poskušati zadržati delež prodaje na tujem trgu, ki ga ima trenutno, oziroma ga povečevati, predvsem z novimi in tehnološko naprednimi proizvodi ter konkurenčnimi cenami. Prav tako bi moralo poskusiti prodreti na nove, še nepoznane trge. Podjetje HERZ d.d. je za tuje trge zanimivo kljub nekoliko višjim cenam proizvodov, saj je višja cena posledica visoke kakovosti. Kljub temu pa grozi podjetju nevarnost vstopa podjetij iz vzhodne Evrope in Azije. Ta podjetja ponujajo izdelke po nižji ceni predvsem na račun cenene delovne sile ter nizkih proizvodnih stroškov. Podjetje HERZ d.d. bi moralo izkoristiti prednost, ki se kaže v visoki kakovosti njihovih izdelkov.

Staro podjetje Kovina d.d. ima dolgo tradicijo, kar pa ne moremo reči za novo podjetje HERZ d.d., saj obstaja šele od januarja letos. Podjetje bi moralo zato poskrbeti za večjo prepoznavnost z nastopom v javnosti (npr. na sejmihi) in več sredstev nameniti za reklame. Za večjo prepoznavnost in lažji prodor na nove trge bi moralo podjetje izboljšati spletno stran ter se v večji meri udeleževati sejmov doma in v tujini. Več pozornosti bi morali nameniti stalnim in potencialnim kupcem in jih redno seznanjati z novimi proizvodi, možnostmi nakupa, cenami in zalogami.

Na slovenskem trgu narašča predvsem prodaja programa Kovina, kar je mogoče pričakovati tudi v prihodnosti. Vendar pa bo moralo podjetje za uspešno dolgoročno uresničevanje ciljev več pozornosti nameniti tržnim raziskavam, ves čas razvijati in izpopolnjevati nove proizvode, povečevati sredstva za pospeševanje prodaje, uvajati nove proizvode, izbrati učinkovito politiko cen ter sklepati ugodne pogoje z dobavitelji. Iz povedanega v tem podpoglavju sledi, da predstavlja tržna podstruktura bolj priložnost kot nevarnost.

5.2.4. Raziskovalno-razvojna podstruktura

Podobno kot velja za tehnološko podstrukturo, velja tudi za raziskovalno-razvojno in sicer, da predstavlja za podjetje potencialno priložnost. Le-ta se kaže v izboljšanju obstoječih proizvodov ter razvijanju novih. Preko razvoja novih izdelkov se namreč kaže trud sledenja povpraševanja na trgu. Če si želi podjetje zagotoviti dolgoročni obstoj na trgu, mora ves čas skrbeti za uvedbo novih proizvodnih programov, uvedbo učinkovitega procesa osvajanja novih proizvodov, poiskati si mora nova tržišča, izdelati morajo poglobljeno analizo konkurentov, izdelati ustrezno politiko ter kriterije za strateško povezovanje.

Podjetje ima vse možnosti za izdelavo izdelkov z visoko dodano vrednostjo, saj imajo zaposleni velike izkušnje, prav tako pa delajo z modernimi računalniškimi 3D-programi. Še več možnosti pa se bo za podjetje odprlo po postavitvi modernega razvojnega centra. Namen omenjenega centra bi bil razvijanje novih produktov za znane in neznane kupce ter predvsem

razvijanje produktov za potrebe podjetij iz sistema multinacionalke HERZ. Trg namreč zahteva nov proizvod vsakih nekaj let, zato se morajo zaposleni na tem področju ukvarjati predvsem s potrebami kupcev. Poiskati morajo ustrezne informacije, ki jim bodo povedale, kaj bi morali razvijati, hkrati pa bi se morali ukvarjati tudi z izboljševanjem obstoječih lastnosti proizvodov. Vendar pa te delne inovacije za podjetje ne predstavljajo velike konkurenčne prednosti, saj jih konkurenca lahko začne hitro posnemati. Zato si mora podjetje povečati konkurenčne prednosti z neprestanim iskanjem razvoja novih izdelkov. Vedno tehnološko novi ter moderni izdelki bi podjetju zagotavljali nadaljni razvoj tako v tehnološkem kot razvojnem smislu. Kljub vsem prednostim razvoja novih izdelkov, pa mora biti podjetje previdno, saj lahko kaj hitro pride do previsokih stroškov razvoja, ki bi lahko imeli velike negativne posledice pri poslovanju podjetja. V praksi je navadno tako, da mora novim proizvodom slediti tudi ustrezna tehnološka opremljenost proizvodnega procesa, kar zahteva investicije tudi na drugih področjih poslovanja.

5.2.5. Finančna podstruktura

Finančno podstrukturo podjetja ocenjujem kot srednje dobro, saj z nekaterimi kazalniki uspešno prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Priložnosti za podjetje HERZ d.d. vidim v kazalnikih plačilne sposobnosti, in sicer tako v kratkoročnem kot pospešenem koeficientu. Za obravnavano obdobje je podjetje pokazalo dobro pokrivanje tekočih obveznosti, hkrati pa tudi dobro plačilno politiko. Vendar pa se mora podjetje v prihodnosti truditi za ohranitev takšnih kazalnikov, saj lahko v nasprotnem primeru pride do težav s plačilno politiko.

Glavno nevarnost na področju finančne podstrukture predstavljata predvsem dva izmed kazalnikov obračanja, in sicer koeficient obračanja obratnih sredstev in koeficient obračanja zalog. Na likvidnost podjetja namreč negativno vplivajo prevelike zaloge, zato morajo v podjetju poskrbeti za natančen pregled presežkov zalog, kasneje pa ponovno ovrednotiti višino varnostnih zalog. Poskrbeti bi morali tudi za višje vrednosti koeficienta obračanja obratnih sredstev. Obračanje obratnih sredstev bi moralo biti hitrejše, saj bi bilo na ta način manj likvidnih oblik v denarnih sredstvih.

Plačilna disciplina kupcev se v podjetju veča, zato bi moralo podjetje povečati prodajo posebno pri tistih kupcih, ki so plačilno sposobnejši. Kupce, katerih terjatve so starejše, bi bilo potrebno osebno obiskovati. Nevarnost za podjetje se kaže tudi v deležu dolgov v financiranju, saj sem v Tabeli 12 na str. 31 ugotovila, da vrednosti tega kazalnika naraščajo. V podjetju bi morali več pozornosti nameniti tudi temu problemu, saj se finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov povečuje, kar za naložbe upnikov pomeni večje tveganje. Finančna podstruktura predstavlja za podjetje HERZ d.d. za prihodnjo poslovno uspešnost bolj priložnost kot nevarnost.

5.2.6. Kadrovska podstruktura

Izobrazbena struktura zaposlenih pomeni za podjetje nevarnost, saj je le-ta precej nizka. Na več področjih je zaznati pomanjkanje visokokvalificirane delovne sile, kakovostnih razvijalcev ter tehnologov. Za odpravo nevarnosti v tej podstrukturi mora podjetje začeti čim prej izvajati določene ukrepe. S prekvalifikacijo lahko podjetje zmanjša število nekvalificiranih delavcev, zaposliti bi morali visokousposobljene tehnologe in razvojnike, uvesti bi morali tudi nov sistem za motiviranje delavcev za boljše delo in večjo motivacijo za usposabljanje. V podjetju je sicer nekaj razvojnikov, vendar bi se moralo to število v prihodnosti povečati, če želijo več pozornosti namenjati raziskavam in razvoju.

Povprečna starost zaposlenih v podjetju je okoli 45 let, zato bi se moralo podjetje truditi za zamenjavo oziroma predvsem za zaposlovanje mlajšega kadra. Glede na to, da se starostna struktura delavcev veča, se večajo tudi bolniški izostanki in tako se manjša učinkovitost dela. Delavce bi bilo zato potrebno spodbuditi k večjemu zanimanju za preventivo in jim omogočiti rekreacijske aktivnosti z delnimi plačili. Pogoste izostanke bi bilo potrebno tako raziskati, kot tudi ugotoviti vzroke nastajanja obolenj pri zaposlenih. Izobražene in izkušene zaposlene je potrebno poskusiti obdržati v podjetju na različne načine. Nudilo bi se jim lahko službena vozila, ugodna posojila ter različna strokovna izobraževanja.

Zaradi nizke izobrazbene strukture bi morali organizirati izobraževanja za prekvalifikacijo, predvsem mlajšega kadra, ki si to želi. V okviru razvojnih projektov bi bilo prav tako potrebno pripraviti dodatna usposabljanja in izobraževalne programe. K večji prepoznavnosti podjetja bi lahko veliko prispevali s predstavitvijo podjetja na različnih sejnih, s prepoznavno in privlačno spletno stranjo ter z dnevom odprtih vrat. Zaposleni v podjetju prejemajo plače v skladu s kolektivno pogodbo, lahko pa dobijo tudi dodatno stimulacijo. To je razlog za to, da je v podjetju potrebno izdelati ustrezen motivacijski sistem, ki bo zaposlene usmerjal k ustvarjalnosti in inovativnosti. Dobre in inovativne ideje delavcev je potrebno ustrezno nagraditi in javno pohvaliti. Poleg formalne izobrazbe je pri napredovanju potrebno upoštevati tudi rezultate dela ter zavzetost zaposlenih na delovnih mestih. Kadrovska podstruktura pomeni za podjetje bolj nevarnost kot priložnost.

5.2.7. Organizacijska podstruktura

V podjetju HERZ d.d. gre za poslovno funkcijsko-organizacijsko strukturo, ki je glede na velikost organizacije in vrsto proizvodnega procesa ustrezna. Dokler taka organizacijska struktura omogoča uresničevanje strategije, je primerna, v nasprotnem primeru jo je treba nadomestiti z novo. Velik pomen bi morali pripisovati vključevanju zaposlenih, predvsem mladih, v razne projekte ter timsko delo.

Za nemoten potek proizvodnje je zelo pomembno tekoče kontroliranje, ki se mora izvajati na vseh ravneh proizvodnje. Le-tako bodo lahko sproti ukrepali in popravljali morebitne napake. S sprotnim kontroliranjem se napake lahko takoj odpravi, na ta način se prepreči nadaljnje stroške in škode. Vendar pa so predpogoj za uspešno kontroliranje dobro izdelani plani, od

tedenskih do letnih planov, ki morajo biti čim bolj realni. Prav tako se s sprotnim kontroliranjem zagotavlja tekoča učinkovitost in uspešnost vsakega zaposlenega. Priložnost za podjetje tako predstavlja dober sistem kontroliranja, saj se na ta način tudi znižajo stroški poslovanja.

Razdelitev delovnih nalog, pristojnosti in odgovornosti je v podjetju HERZ d.d. jasna, kljub temu morajo tudi v prihodnosti nadaljevati s sistemizacijo delovnih nalog ter odgovornosti. Nadrejeni morajo še naprej natančno opredeliti naloge in pristojnosti podrejenih in le-te z njimi natančno informirati. Prav tako morajo podrejeni sprejeti odgovornost za svoje delo in končne rezultate. Ponovno se tudi tukaj zahteva natančna kontrola, ki bo podrejenim pomagala primerjati dosežene rezultate glede na standarde. Na podlagi primerjave se ugotovijo odstopanja in vzroki za odstopanja ter se takoj lahko začne z ukrepi za odpravo odstopanj. Vse zgoraj naštetu nam pokaže, da organizacijska struktura predstavlja bolj priložnost kot nevarnost za prihodnjo uspešnost poslovanja.

5.2.8. Profil priložnosti in nevarnosti podjetja

V tabeli 17 so prikazane priložnosti in nevarnosti, ki so značilne za podjetje HERZ d.d. Kot vidimo v spodnji tabeli, je analiza priložnosti in nevarnosti pokazala, da ima obravnavano podjetje največje poslovne priložnosti na področju podstrukture proizvoda, raziskovalno-razvojne podstrukture ter organizacijske podstrukture. Največjo nevarnost med vsemi podstrukturami predstavlja za podjetje kadrovska podstruktura. Manjše priložnosti pa za podjetje predstavljata tržna ter finančna podstruktura.

Tabela 17: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja HERZ

Komponente	Prispevek za prihodnjo poslovno uspešnost	
	Nevarnosti	Priložnosti
Podstruktura proizvoda		x
Tehnološka podstruktura	x	x
Tržna podstruktura		x
Raziskovalno - razvojna podstruktura		x
Finančna podstruktura		x
Kadrovska podstruktura	x	
Organizacijska podstruktura		x

Vir: Lastne ocene

6. SKLEP

V diplomski nalogi sem se ukvarjala s celovito analizo podjetja HERZ d.d. in sicer s pomočjo SWOT analize. Na ta način sem ugotovila, v kakšnem okolju posluje podjetje in kakšno je trenutno stanje v njem. Analiza je prav tako pokazala, kakšne so prednosti in slabosti podjetja, kakšne priložnosti se kažejo ter katere nevarnosti mu grozijo. SWOT analiza ni edina možna analiza, ki nam pove sedanje stanje in ocene prihodnosti, je pa zagotovo ena

izmed bolj primernih. V današnjem času deluje podjetje v izredno nepredvidljivem in dinamičnem okolju, zato se mora posebno vodstvo podjetja zavedati, da je potrebno večkrat prilagoditi strategijo, politiko in tudi cilje podjetja. Managerji se morajo zato znati prilagoditi nepredvidljivim okoliščinam in poiskati pravočasne ter kakovostne informacije.

Podjetje HERZ d.d. ima nedvomno nekaj prednosti pred konkurenco, na podlagi katerih lahko gradijo v prihodnosti. Glavne prednosti podjetja so:

- visoka kakovost proizvodov in širok proizvodni program,
- dolgoletna tradicija prejšnjega podjetja Kovina d.d. ter njegov ugled,
- prisotnost na tujih trgih,
- težnja k nenehnemu napredku,
- rast prodaje na domačem in tujem trgu,
- močan razvojni oddelek,
- pridobljeni certifikati o ustrezni kakovosti,
- modern tehnološkorazvojni center,
- finančna struktura kaže na dobro pokrivanje tekočih obveznosti, dobro plačilno politiko.

Glavne slabosti podjetja, katere bi morale podjetje v čim krajšem času in čim večji možni meri odpraviti:

- visoka starostna struktura zaposlenih ter nizka izobrazbena struktura,
- prodajna politika osredotočena na grosiste,
- visoki stroški surovin in materialov ter dolgi dobavni roki,
- počasno obračanje obratnih sredstev in zalog,
- neprimeren trenutni sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja,
- prevelika stopnja fluktuacije zaposlenih,
- težavna logistika zaradi slabih prometnih povezav,
- plačilni roki kupcev se podaljšujejo.

Glavne poslovne priložnosti podjetja HERZ d.d. se kažejo v:

- možnosti širitve proizvodnega programa in uvedbi novih proizvodov,
- možnosti prodora prodajne mreže HERZ-a na vzhodne in zahodne evropske trge,
- lažjem dostopu do surovin zaradi ukinitve mej med državami članicami EU,
- razmeroma stabilnem gospodarskem in političnem okolju v Sloveniji,
- izobraževanju vodilnih in strokovnih kadrov,
- rasti mednarodnega trga,
- hitrejšem roku izdelave.

Poleg priložnosti pa podjetju pretijo tudi nevarnosti, katerim se mora poskusiti izogniti. Glavne nevarnosti, ki pretijo podjetju, so:

- povečanje konkurence ob vstopu Slovenije v EU, predvsem glede cene izdelkov,
- v prihodnosti je pričakovati še močnejšo in številčnejšo konkurenco,
- globalizacija gospodarstva,

- nizka likvidnost kupcev, predvsem domačih in kupcev iz držav bivše Jugoslavije,
- odhod izkušenih delavcev in strokovnjakov iz podjetja,
- visoka stopnja inovativnosti v drugih državah.

Glede na izdelano SWOT analizo bi lahko rekla, da je podjetje HERZ d.d. za slovenske razmere relativno uspešno podjetje; vendar pa bi bilo potrebno opraviti še druge raziskave, če bi želeli podjetju omogočiti boljše in natančnejše odločitve o razvoju v prihodnosti. Kljub temu pa so se že na podlagi SWOT analize pokazale nekatere smernice za prihodnost, od podjetja pa je sedaj odvisno, ali jih bo znalo izkoristiti v svojo korist. V podjetju HERZ d.d. se morajo zavedati, da poteka na trgu neprestan boj za obstanek, zato se morajo truditi za vedno nove ideje ter izboljšave. Podjetje bi moralo v prihodnosti izkoriščati prednosti, ki jih imajo v notranjem okolju, na osnovi teh prednosti pa bi se morali izogibati nevarnostim, ki jim pretijo iz zunanjega okolja.

Največjo priložnost za podjetje HERZ d.d. predstavlja vstop v multinacionalko HERZ, saj si bo na ta način razširilo prodajno mrežo še na nepoznane trge. Prav tako si morajo v prihodnosti prizadevati za tehnološko zahtevne ter moderne proizvode, saj si bodo le-tako pridobili vedno nove kupce, ki se bodo vračali po njihove izdelke. Hkrati bodo na ta način obdržali tudi stalne kupce. Da pa bodo v podjetju lahko izpolnjevali želje kupcev, morajo dati velik poudarek tržnim raziskavam, tako domačega kot tujega tržišča. S tem se bodo lahko prilagodili vse zahtevnejšim željam kupcev in konkurirali vse močnejši konkurenci. Zaradi visokih stroškov nabav surovin, bi bilo smiselno, da se povežejo z drugimi sorodnimi podjetji, saj bi se stroški na ta način znižali. Organizacijska struktura podjetja mora delovati sveže in fleksibilno in se vzporedno razvijati v skladu z vizijo podjetja. Več pozornosti morajo nameniti izobraževanju zaposlenih, saj živimo v času, ko se vsa vodilna podjetja zavedajo pomembnosti kadra ter njihovih sposobnosti. Brez intenzivnega raziskovalno-razvojnega dela v industriji ni napredka, novi proizvodi in inovativne tehnologije pa so edini zanesljivi mehanizem za ohranitev tržnega položaja.

Literatura

1. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
2. David Fred R.: Strategic management. 8th ed. New Jersey : Prentice hall. 2001. 336 str.
3. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 52 str.

4. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 268 str.
5. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic management. Reading (Massachusetts) : Addison-Wesley Publising Company, 1993. 434 str.
6. Jenko Mateja: Celovita ocena podjetja IBI. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 111 str.
7. Kavčič Slavka et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 841 str.
8. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
10. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
11. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1983. 401 str.
12. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
13. Mramor Dušan: Poglavja iz poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 248 str.
14. Pearce John A., Robinson Richard B. JR.: Strategic management (formulation, implementation, and control). 4. izdaja. Boston : Irwin, 1991. 1049 str.
15. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 163 str.
16. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 336 str.
17. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
18. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
19. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. Študijsko gradivo. I in II del. Ljubljana : Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta, 1997. 410 str.
20. Slapničar Sergeja: Analiza računovodskih izkazov – gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 22 str.
21. Tavčar Mitja I.: Razsežnost managementa. Ljubljana : Tangram, 1996. 611 str.
22. Tajnikar Max: Mikroekonomija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 461 str.
23. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 9/10, str. 645-653
24. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 855 str.

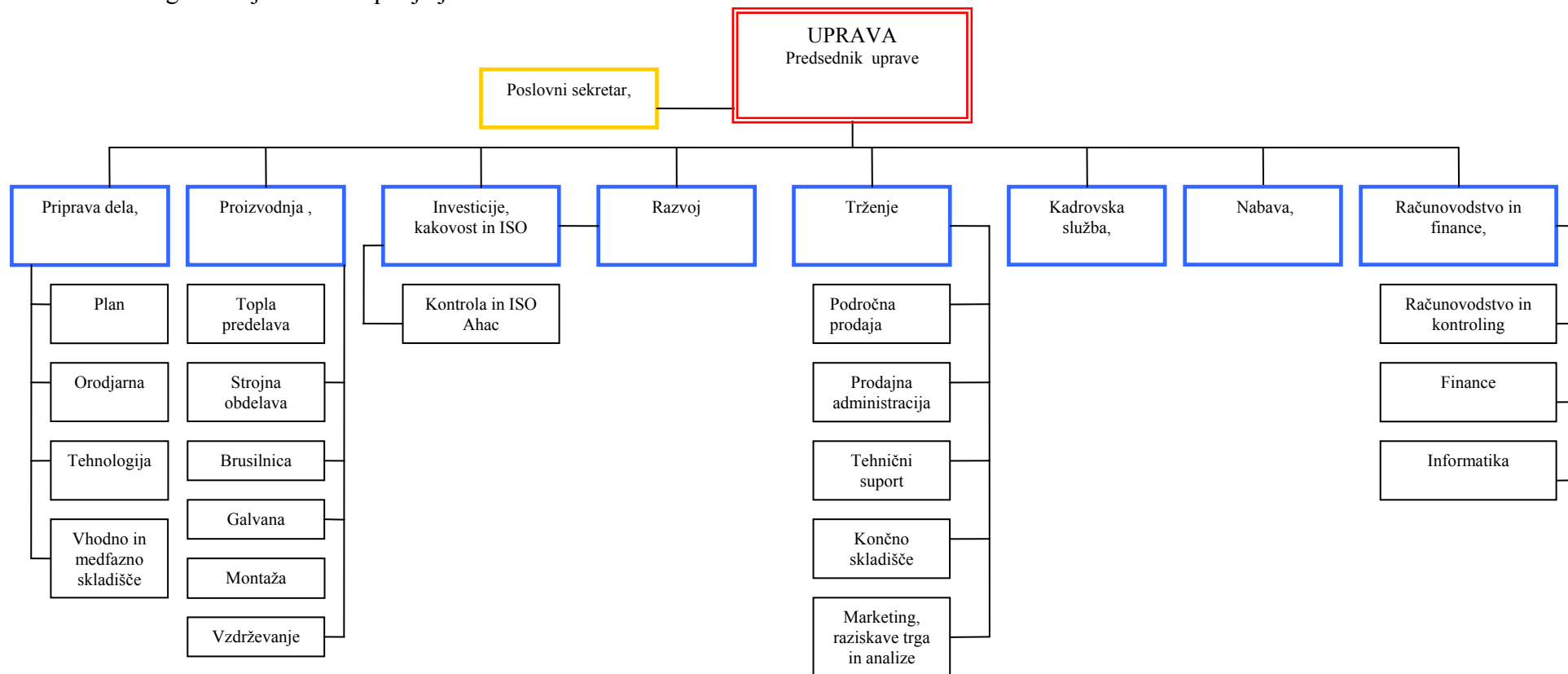
Viri

1. Bilanca stanja za leti 2004 in 2005 ter poslovno obdobje 1. - 3. 2006 in 1. 4. 06 - 31. 3. 07. Šmartno pri Litiji : HERZ d.d., 2007
2. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 8-9/2007. 22 str.

3. FI-PO – Finančni podatki podjetja HERZ d.d. [URL: <http://www.ajpes.si>]. 21. 8. 2007
4. IBON: Baza računovodskih izkazov, 2006. 21. 8. 2007
5. Izkaz poslovnega izida podjetja HERZ d.d. za leti 2004 in 2005 ter poslovno obdobje 1. - 3. 2006 in 1. 4. 2006 - 31. 3. 07. Šmartno pri Litiji : HERZ d.d., 2007
6. Jesensko poročilo 2006. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2006. 74 str.
7. Katere podatke o Sloveniji je dobro vedeti – leto 2006 [URL: <http://gzs.si/slo//33558>]. 13. 6. 2007
8. Konjunktorni trendi, junij 2007 [URL: http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/ekonomski_kazalci/33811]. 13. 6. 2007
9. Kovačič Art: Slovenija zmanjšala zaostanek za ZDA. Finance, Ljubljana, 10. 5. 2007.
10. Kovina – 50 let (Zgodovina podjetja Kovina od 1951-2001). Šmartno pri Litiji : Kovina, 2002. 22 str.
11. Letno poročilo podjetja HERZ za leto 2005. Šmartno pri Litiji : HERZ d.d., 2006. 60 str.
12. Letno poročilo podjetja HERZ za poslovno obdobje od 1. 1. 2006 do 31. 3. 2006. Šmartno pri Litiji : HERZ d.d., 2006. 27 str.
13. Letno poročilo podjetja HERZ za poslovno obdobje od 1. 4. 2006 do 31. 3. 2007. Šmartno pri Litiji : HERZ d.d., 2007. 67 str.
14. Napoved makroekonomskih trendov SKEP GZS za Slovenijo 2006-2008 [URL: http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/ekonomski_kazalci/napovedi_makroekonomskih_trendov/slovenija_2006_2008]. 20. 6. 2007
15. Napoved SKEP GZS – trendi v mednarodnem okolju 2006-2008, maj-junij 2007 [URL: http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/ekonomski_kazalci/34161]. 22. 06 2007
16. Tržna raziskava v podjetju Kovina d.d. Šmartno pri Litiji : Kovina d.d., 21. 7. 2004. 32 str.
17. Tržna raziskava v podjetju Unitas Armature d.d. Ljubljana : Unitas Armature d.d., 14. 3. 2005. 26 str.

PRILOGE

PRILOGA 1: Organizacijska shema podjetja HERZ d.d.



Vir: Interni podatki kadrovske službe

PRILOGA 2: Bilanca stanja

v 000EUR

	1.4.06-31.3.07	1.-3.2006	2005	2004
SREDSTVA	18.982	15.554	14.367	10.344
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	6.519	6.651	6.705	6.653
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	58	89	99	108
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	58	89	91	108
3. Dolgoročne premoženjske pravice	-	-	8	-
II. Opredmetena osnovna sredstva	6.351	6.442	6.485	6.573
1. Zemljišča in zgradbe	4.209	4.333	4.396	4.572
a) Zemljišča	300	307	307	295
b) Zgradbe	3.908	4.026	4.089	4.277
2. Proizvajalne naprave in stroji	1.574	1.579	1.593	628
3. Druge naprave in oprema	415	418	423	327
4. Osnovna sredstva, ki se pridobivajo	154	113	74	921
a) Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	154	79	48	-
b) Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	-	34	26	921
III. Dolgoročne finančne naložbe	11	120	121	98
5. Drugi dolgoročni deleži	7	38	38	14
6. Druge dolgoročne finančne terjatve	4	82	83	84
IV. Odložene terjatve za davek	99	-	-	-
	-	-	-	-
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	12.456	8.849	7.657	3.671
I. Zaloge	6.757	4.104	3.124	1.580
1. Material	2.479	1.575	1.064	454
2. Nedokončana proizvodnja	2.985	1.504	1.079	507
3. Proizvodi in trgovsko blago	1.290	1.025	981	619
4. Predujmi za zaloge	4	-	4.065	1.825
II. Poslovne terjatve	5.461	4.593	4.065	1.825
b) Kratkoročne poslovne terjatve	5.461	4.593	4.065	1.825
1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	784	435	39	-
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	4.323	3.967	3.908	1.766
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	354	191	119	59
III. Kratkoročne finančne naložbe	167	4	3	19
1. Kratkoročne finančne naložbe razen posojil	166	-	-	-
b) Druge delnice in deleži	166	-	-	-
4. Kratkoročne finančne naložbe do drugih	1	4	3	19
IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	70	149	465	248
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	7	54	5	20
IZVENBILANČNA EVIDENCA	3.500	3.328	2.949	2.959

Vir: Bilanca stanja podjetja HERZ d.d. za leti 2004 in 2005 ter poslovni obdobji 1. - 3. 06 in 1. 4. 06 - 31. 3. 07, 2007

Nadaljevanje priloge 2:

		v 000EUR			
		1.4.06-31.3.07	1.-3.2006	2005	2004
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	18.982	15.554	14.367	10.344
A.	KAPITAL	6.429	6.838	5.972	5.723
I.	Vpoklicani kapital	1.273	1.274	1.274	1.239
1.	Osnovni kapital	1.273	1.274	1.274	1.239
II.	Kapitalske rezerve	3.205	3.206	1.312	1.282
III.	Rezerve iz dobička	408	408	408	405
1.	Zakonske rezerve	316	316	316	314
4.	Druge rezerve iz dobička	0	13	91	92
3.	Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka)	0	-13	0	0
5.	Druge rezerve iz dobička	91	91	0	0
IV.	Preneseni čisti poslovni izid	1.543	1.914	851	850
V.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	0	198	7
VI.	Prevrednotovalni popravki kapitala	0	36	1.930	1.939
1.	Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	0	0	1.894	1.900
2.	Posebni prevrednotovalni popravki kapitala	0	36	37	39
		0	0	0	0
B.	REZERVACIJE	686	162	1.089	0
1.	Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	431	0	0	0
2.	Druge rezervacije	255	162	1.089	0
		0	0	0	0
C.	FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	11.770	8.428	7.246	4.605
a)	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	3.064	3.642	3.681	2.571
1.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	2.093	2.362	2.242	2.571
6.	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	960	1.280	1.440	0
	razen pridruženih podjetij				
8.	Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	11	0	0	0
b)	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	8.706	4.786	3.565	2.034
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	455	119	19	0
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	1.996	1.508	1.349	741
3.	Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	1.100	1	3	5
4.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	3.888	2.475	1.666	709
6.	Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	683	320	160	0
8.	Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	584	362	368	579
Č.	PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	97	127	59	16
	IZVENBILANČNA EVIDENCA	3.500	3.328	2.949	2.959

Vir: Bilanca stanja podjetja HERZ d.d. za leti 2004 in 2005 ter poslovni obdobji 1. - 3. 06 in 1. 4. 06 - 31. 3. 07, 2007

PRILOGA 3: Izkaz poslovnega izida

v 000EUR

	1.4.06-31.3.07	1.-3.2006	2005	2004
1. Čisti prihodki od prodaje	20.464	3.477	10.698	6.386
a) Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	4.922	1.161	3.455	2.277
b) Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu	15.542	2.316	7.243	4.109
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizv.	1.803	478	-411	189
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	17	32	57
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prih.)	128	211	1.075	8
5. Stroški blaga, materiala in storitev	-17.535	-2.811	-6.832	-4.729
a) Nabavna vrednost prodanih blaga in materiala ter stroški porabljenega mat.	-16.004	-2.406	-5.492	-3.820
b) Stroški storitev	-1.531	-405	-1.340	-909
6. Stroški dela	-4.011	-1.039	-3.009	-1.524
a) Stroški plač	-2.585	-676	-2.019	-1.138
b) Stroški socialnih zavarovanj	-462	-109	-330	-184
od tega stroški pokojninskih zavarovanj	0	-59	0	0
c) Drugi stroški dela	-965	-254	-659	-201
7. Odpisi vrednosti	-602	-287	-1.120	-348
a) Amortizacija	-582	-172	-661	-341
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	-21	-115	-459	-6
8. Drugi poslovni odhodki	-123	-49	-21	-20
9. Finančni prihodki iz deležev	79	0	0	0
c) Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	1	0	0	0
č) Finančni prihodki iz drugih naložb	77	0	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	4	0	0	0
b) Finančni prihodki iz posojil, danim drugim	4	0	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	34	2	22	44
b) Finančni prihodki iz obresti iz poslovnih terjatev do drugih	34	2	22	44
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	-2	-	-	-
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	-261	-52	-202	-57
a) Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	-82	17	0	0
b) Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	-180	33	-202	-57
č) Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	0	1,12	0	0
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	-57	-2	0	0
b) Finančni odhodki iz obvezn.do dobav.in meničn.obvezn.	54	2	0	0
c) Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	3	-	0	0
15. ČISTI POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	-79	-55	232	7
16. Drugi prihodki	56	0	37	6
17. Drugi odhodki	-12	-4	-72	-5
18. Davek iz dobička	0	-17	0	0
19. Odloženi davki	-13	0	0	0
20. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	-48	-76	198	7
22. Preneseni dobiček	0	1.914	0	0
23. Zmanjšanje (sprostitev kapitalskih rezerv)	0	0	0	0
24. Zmanjšanje (sprostitev rezerv iz dobička)	0	0	0	0
25. Povečanje rezerv iz dobička po posameznih vrstah teh rezerv	0	0	0	0
26. Bilančni dobiček	-48	1.914	198	7

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja HERZ d.d. za leti 2004 in 2005 ter poslovni obdobji 1. - 3. 06 in 1. 4. 06 - 31. 3. 07, 2007