

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PSPN (SWOT) ANALIZA STRATEŠKE POSLOVNE ENOTE SAVA EKO**

Ljubljana, maj 2002

**GORAN SRETENOSKI**

### **IZJAVA**

Študent/ka KAJA RANER izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom DR. DRAŠKO VESELINVIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 4. 2002

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

# KAZALO

UVOD.....	1
1. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJENA UPORABA V MODELU STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....	1
1.1. Pomen strateškega planiranja.....	1
1.2. Celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.....	4
1.2.1. Prednosti in slabosti.....	5
1.2.2. Priložnosti in nevarnosti.....	6
2. PREDSTAVITEV PODJETJA SAVA D.D. IN STRATEŠKE POSLOVNE ENOTE SAVA EKO.....	7
2.1. Razvoj podjetja Sava d.d. od ustanovitve do danes.....	7
2.2. Program Sava Eko.....	9
3. GOSPODARSKE RAZMERE V SLOVENIJI IN SVETU.....	11
3.1. Gospodarske razmere v Sloveniji.....	11
3.2. Gospodarske razmere v Nemčiji.....	13
3.3. Analiza panoge.....	14
3.3.1. Analiza privlačnosti skupine.....	14
3.3.1.1. Možnosti za vstop novih konkurentov.....	14
3.3.1.2. Razpoložljivost nadomestkov.....	14
3.3.1.3. Pogajalska moč kupcev.....	14
3.3.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev.....	15
3.3.1.5. Rivalstvo v skupini.....	15
3.3.1.6. Skupna ocena privlačnosti skupine.....	16
3.3.2. Položaj SPE Sava Eko v skupini.....	17
4. CELOVITA OCENA STRATEŠKE POSLOVNE ENOTE SAVA EKO.....	18
4.1. Dosedanja uspešnost poslovanja strateške poslovne enote Sava Eko.....	18
4.2. Celovita ocena prednosti in slabosti SPE Sava Eko po posameznih podstrukturah.....	22
4.2.1. Ocena podstrukture proizvodov.....	22
4.2.2. Ocena tržne podstrukture.....	23
4.2.3. Ocena finančne podstrukture.....	27
4.2.4. Ocena tehnološke podstrukture.....	29
4.2.5. Ocena raziskovalno razvojne podstrukture.....	30
4.2.6. Ocena kadrovske podstrukture.....	32
4.2.7. Ocena organizacijske podstrukture.....	36
4.2.8. Zbirna ocena prednosti in slabosti.....	38
4.3. Celovita ocena priložnosti in nevarnosti.....	39
4.3.1. Ocena podstrukture proizvodov.....	39
4.3.2. Ocena tržne podstrukture.....	40
4.3.3. Ocena finančne podstrukture.....	42
4.3.4. Ocena tehnološke podstrukture.....	42
4.3.5. Ocena razvojno raziskovalne podstrukture.....	45
4.3.6. Ocena kadrovske podstrukture.....	46
4.3.7. Ocena organizacijske podstrukture.....	47
4.3.8. Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti.....	48
5. PREDLOG POSLOVNE STRATEGIJE PROGRAMA SAVA EKO.....	49
SKLEP.....	50
LITERATURA.....	51
VIRI.....	51

## **UVOD**

Predmet diplomskega dela je PSPN (SWOT) analiza strateške poslovne enote Sava Eko, ki je del poslovne skupine Sava. Podrobneje sem pregledal njeno poslovanje in ga primerjal s podjetji v skupini. Poskušal sem določiti smernice razvoja njenega ožjega in širšega okolja in na tej osnovi zasnovati strateške usmeritve enote.

Eden od razlogov, da sem uporabil SWOT analizo, je ta, da je uporabna tako za majhna podjetja, korporacije, kot tudi za posamezne strateške poslovne enote. Namen tega diplomskega dela je podati osnovo menedžmentu podjetja (v mojem primeru strateške poslovne enote) za povečanje predvidljivosti in zmanjšanje presenečenj ter omogočiti delovanje podjetja na dolgi rok. Nikakor se ne smejo zanašati le na rezultate SWOT analize, saj je ta zelo zanesljiva le v relativno stabilnem in harmoničnem okolju, medtem ko so za obvladovanje nenadnih sprememb potrebna tudi druga orodja. Potreben je dinamičen vidik analize ravnanja podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem poglavju se osredotočam na teoretični del strateškega menedžmenta, katerega del je SWOT analiza, ter na teoretično razlago analize. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi programa Sava Eko in matičnega podjetja Sava d.d. oziroma poslovne skupine Sava. V tretjem poglavju podrobneje analiziram gospodarske razmere v širšem okolju strateške poslovne enote. Predstavim trende v širšem gospodarskem okolju, katerih poznavanje je nujno potrebno pri kratkoročnem planiranju. Lotim se tudi podrobnejše analize panoge in s Porterjevim modelom privlačnosti skupine poskušam predstaviti razmere in položaj SPE Sava Eko v skupini. Četrto poglavje je naobsežnejše in predstavlja jedro diplomskega dela. Začne se z analizo dosedanje uspešnosti poslovanja SPE Sava Eko. Nadaljuje se s celovito oceno prednosti in slabosti, predstavljeno po posameznih podstrukturah. Poglavje se strni z oceno priložnosti in nevarnosti, nato se prikaže zbirna ocena. Peto poglavje je namenjeno kratki predstavitvi strateških usmeritev, katere predlagam na podlagi dobljenih rezultatov. Diplomsko delo zaključujem s povzetkom ključnih ugotovitev.

## **1. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJENA UPORABA V MODELU STRATEŠKEGA PLANIRANJA**

### **1.1. POMEN STRATEŠKEGA PLANIRANJA**

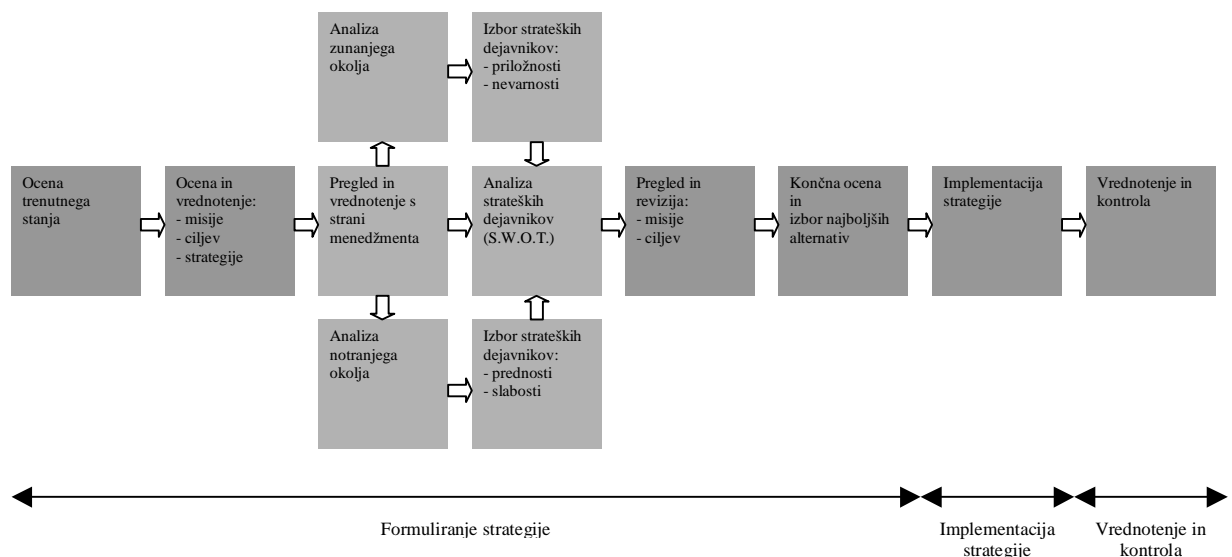
Strateški menedžment pomeni vrsto odločitev in dejanj, ki se odražajo v formuliranju in implementaciji planov, oblikovanih, da bi dosegli cilje podjetja. Ker vključuje dolgoročno in zahtevno sprejemanje odločitev, ki je usmerjeno v prihodnost, ter zahteva znatno količino različnih virov, je bistveno, da pri tem procesu sodeluje najvišji menedžment (Pearce, Robinson, 1994, str. 3). Strateško planiranje predstavlja pomemben del strateškega

menedžmenta. Njegovo mesto v strateškem menedžmentu lahko ponazorimo takole (Kreitner, 1989, str. 187):

**STRATEŠKI MENEDŽMENT = STRATEŠKO PLANIRANJE + IMPLEMENTACIJA + KONTROLA**

Strateško planiranje pomeni oblikovanje planov, ki določajo, v katero smer naj se podjetje razvija v prihodnje. To planiranje pomeni določen proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose podjetja z njegovim okoljem danes in v prihodnje (Možina et al., 1994, str. 299). Slika 1 prikazuje model strateškega menedžmenta, ki predstavlja racionalen pristop k strateškemu odločanju, ponuja smernice pri zbiranju podatkov in urejanju kot pomoč pri strateških analizah ter razvoju alternativnih strategij in programov. Bistvenega pomena sta nadzor strateških dejavnikov in prilagodljiv proces v spremenljivih razmerah.

Slika 1: Model strateškega menedžmenta



Vir: Hunger, Wheelen, 1995, str. 144.

Proces se začne z oceno trenutnega stanja, v katerem se nahaja podjetje. Določi se poslanstvo, vizija podjetja in poslovna politika. Temu sledi strateško planiranje, kjer se ocenijo dejavniki, ki predstavljajo notranje prednosti in slabosti podjetja, ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz okolja. Ker gre za strateško planiranje, ki se odvija na korporacijski ravni, vse ocene poda menedžment na najvišji ravni. Menedžment postavi planske cilje in skupaj s pomočjo izdelanih ocen razvije več strateških alternativ, katere ocenijo in izberejo najbolj primerno. Diplomsko delo obravnava ožji del prve faze strateškega planiranja, in sicer ocenjevanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje programa Sava Eko. Dejavnike ocenimo s celovito analizo položaja podjetja, ki jo lahko izvedemo s pomočjo različnih pripomočkov. Med najbolj uporabljenimi so:

- SWOT analiza
- Portfolio analiza <sup>1</sup>
- Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti <sup>2</sup>

Vsak izmed pripomočkov ima svoje prednosti in slabosti, na osnovi katerih se odločimo o uporabi načina analize stanja podjetja. Do celovite ocene položaja podjetja je moč priti s portfeljsko analizo, ki je po svoji naravi ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Njena prednost, tako se zdi, je v tem, da v analizi usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja (Pučko, 1996, str. 145). Prav to se je pokazalo kot slabost pri analizi strateške poslovne enote. Ta analiza je najbolj uporabna v velikih diverzificiranih podjetjih in jo je mogoče uporabiti le, če se da njene poslovne programe razčleniti na sorazmerno neodvisne proizvode. Temelji na predpostavkah, ki niso vedno realne, kot je neodvisnost med strateškimi enotami. V primeru programa Sava Eko zasledimo sinergijske učinke tako v programu, kot tudi v poslovni skupini Sava. Portfeljski pristop se tudi osredotoča na denarne tokove, medtem ko je pri strateški poslovni enoti običajno pomembna poslovna uspešnost, rast prodaje in poslovno tveganje. Vprašanje je tudi, ali bo prihodnost temeljila na osnovi trendov iz preteklosti. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti zahteva dodatno opredelitev ključnih aktivnosti strateške poslovne enote, ki pa se ne pokriva z organizacijskimi reštvami v podjetju; le to zahteva reorganizacijo, ki bo omogočila analizo. Potrebno je tudi spoznati, kakšni so stroški in koristi sleherne aktivnosti za kupca. Tako sem se odločil za prvi način, to je SWOT analizo.

V zadnjih dveh fazah modela strateškega menedžmenta (slika 1) sledi implementacija izbranih usmeritev in procesov ter vrednotenje in kontrola rezultatov.

Izkušnje tako malih kot velikih podjetij kažejo na to, da ima temeljita notranja ocenitev podjetja odločilen pomen pri razvoju uspešne strategije. Podjetje mora svojo strategijo graditi na temeljiti oceni svojih notranjih prednosti in slabosti, če želi čim boljše izkoristiti ugodne priložnosti v okolju in se izogniti nevarnostim (Pearce, Robinson, 1994, str. 173).

---

1 Portfeljska analiza je pristop k ocenjevanju podjetja v razvitih tržnih gospodarstvih in se je razvil iz potreb povečane gospodarske nestabilnosti v okolju. Ta zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotne gospodarske dejavnosti in da na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij (dejavnosti) gospodarske organizacije v smislu, kako naj alociramo resurse in od kod le-ti prihajajo.

2 Alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja je analiza na osnovi verige »vrednosti«. Ta razčlenjuje podjetje na njegove strateško relevantne aktivnosti z namenom, da bi si omogočili spoznati, zakaj se stroški v njem obnašajo tako, kot se, in kakšni so obstoječi in potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov podjetja. Porter vidi prav v stroškovnih prednostih ali v boljši diferenciaciji proizvoda osnovne konkurenčne prednosti podjetja. Izhaja iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njenega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja (Pučko, 1996, str. 160).

## 1.2. CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Proces strateškega menedžmenta vključuje štiri osnovne faze: (1) **motrenje okolja**, (2) **opredelitev**, (3) **uresničevanje** ter (4) **vrednotenje in kontrola** strategije. Menedžment opazuje priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja ter prednosti in slabosti notranjega okolja. Elementi, najpomembnejši za prihodnost podjetja, so boljše poznani kot strateški faktorji, združeni v kratici S.W.O.T. (Hunger-Wheelen, 1996, str. 7). SWOT je kratica, sestavljena iz štirih angleških izrazov, po katerih je analiza dobila ime in na katerih celotna analiza sloni. Ti izrazi pomenijo:

<b>S</b>	=	Strengths	- prednosti ali notranja moč podjetja
<b>W</b>	=	Weaknesses	- slabosti podjetja
<b>O</b>	=	Opportunities	- priložnosti
<b>T</b>	=	Threats	- nevarnosti

Analiza prednosti in slabosti odkriva in ocenjuje notranje dejavnike poslovanja, analiza priložnosti in nevarnosti pa zunanje dejavnike poslovanja.

Celovito oceno programa Save Eko bom začel z iskanjem odgovorov na vprašanje:

- *Kateri poslovni rezultati podjetja (rentabilnost, ekonomičnost, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so:*
  - *boljši ali slabši od načrtovanih velikosti v preteklosti,*
  - *boljši ali slabši od dosežkov konkurence.*

Dobljeni odgovori na ta vprašanja nas bodo silili naprej v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur v podjetju. Iskal bom odgovor na vprašanje:

- *Katere podstrukture (tržna, kadrovska...) podjetja in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski...) so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?*

Odgovore na to vprašanje bom iskal z ocenjevanjem naslednjih podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti:

- podstruktura proizvodov
- tržna podstruktura
- podstruktura financiranja
- tehnološka podstruktura
- raziskovalno - razvojna podstruktura
- kadrovska podstruktura
- organizacijska podstruktura

Ocene za vsako podstrukturo posebej mora v podjetju narediti poslovodstvo (Pučko, 1996, str. 134).

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja ter obstoječega gospodarskega potenciala bom skušal z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo v programu Sava Eko v prihodnosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1996, str. 139).

### 1.2.1. Prednosti in slabosti

Prednosti podjetja predstavljajo tiste sposobnosti podjetja, ki povečujejo konkurenčnost podjetja in mu dajejo prednost pred tekmeci. Prednosti se lahko kažejo v znanju, spretnostih, finančnih virih, vodilni vlogi na trgu, podobi podjetja itd. Slabosti pa so nasprotno tiste značilnosti podjetja, ki ovirajo podjetje pri svoji uspešnosti, mu zmanjšujejo konkurenčnost in lahko resno ogrozijo uspeh podjetja.

Največkrat se to ocenjevanje izvede na naslednja dva načina (Pučko, 1996, str. 134):

- **subjektivno ocenjevanje** profila sestavin podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Pri tem načinu se vsaka podstruktura razstavi na posamezne sestavne dele, ki se jih oceni. Potem se te ocene povežejo v skupno oceno posamezne podstrukture. Vendar je ravno subjektivnost ocene največja pomanjkljivost, ki jo očitajo SWOT analizi. To pomanjkljivost so skušali odpraviti z drugim načinom ocenjevanja, in sicer:
- **točkovno ocenjevanje** prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih sestavin temelji vsaj na videz na bolj objektivnem načinu ocenjevanja, ker poskušamo posamezno komponento podstrukture ovrednotiti. Zbir točk s tehtanjem (vsaki komponenti dodelimo ponder) prevedemo na skupno oceno. Ta način ocenjevanja na koncu privede do enakih rezultatov kot prvi način. Kljub uporabi tega načina se subjektivnosti ocenjevanja ne moremo izogniti.

Ocena posamezne strukture je rezultat posamezne strukture in jo upoštevamo na koncu ob izdelavi profila prednost in slabosti podjetja z vidika struktur in vpliva le-teh na uspešnost poslovanja podjetja. V pomoč pri določanju prednosti in slabosti podjetja, to je ti. interni analizi, se lahko opremo na vprašanja, ki zadevajo prej omenjena področja in so povezana z zmogljivostmi podjetja. Vprašanja so podana v tabeli 1.



Tabela 1: Vprašanja za analizo prednosti in slabosti podjetja

<b>INTERNE ANALIZE</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
Posebne prednosti?	Ni jasne strateške usmeritve?
Ustrezni finančni resursi?	Poslabšanje konkurenčnega položaja?
Primerne konkurenčne veščine?	Zastareli pripomočki?
Dobro mnenje kupcev?	Upadanje donosnosti?
Vodilni položaj na tržišču?	Pomanjkanje ključnih veščin ali konkurenčnosti?
Ustrezne funkcijske strategije?	Neprimeren način izvajanja strategije?
Osamitev pred močnimi pritiski konkurence?	Dovzeten za pritiske konkurence?
Lastnik tehnologije?	Zaostajanje pri R & R?
Stroškovne prednosti?	Slab image na tržišču?
Konkurenčne prednosti?	Preozka usmerjenost proizvodne linije?

Vir: Treven, 1992, str. 645.

### 1.2.2. Priložnosti in nevarnosti

Priložnost lahko opredelimo kot kombinacijo časa, okoliščin in prostora, ki lahko dajo dobre rezultate v korist podjetja, če so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja. Nevarnost pa podjetju predstavljajo dogodki, ki bi v primeru, da bi se uresničili, povzročili škodo poslovanju podjetja. Za te dogodke obstaja velika verjetnost, da se bodo uresničili. Prav tako kot pri ugotavljanju prednosti in slabosti podjetja, si lahko tudi pri določanju priložnosti in nevarnosti učinkovito pomagamo z vprašanji, ki zajemajo stanja v okolju. Vprašanja so navedena v tabeli 2.

Tabela 2: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti

<b>EKSTERNE ANALIZE</b>	
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
Pojav novih tržišč ali segmentov?	Vstop novih konkurentov?
Dodajanje proizvodnih linij?	Naraščanje prodaje substitutnih proizvodov?
Diverzifikacija v sorodne proizvode?	Počasnejša tržna rast?
Dodajanje komplementarnih proizvodov?	Neugodne politike države?
Vertikalna integracija?	Rast pritiska konkurence?
Sposobnost premika v boljše strateško skupino?	Dovzetnost za recesijo in proizvodni cikel?
Ugoden položaj med tekmeci?	Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev?
Hitrejša tržna rast?	Spreminjanje potreb in želja kupcev?
Druge?	Druge?

Vir: Treven, 1992, str. 647.

Po Porterju je najpomembnejša poslovna strategija odkritje konkurenčnih prednosti podjetja, ki so osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja in razvoja. To določajo pravila konkuriranja v skupini, ki služijo za ocenjevanje poslovnih strategij podjetja in so odvisna od petih skupin določljivk: vstopa novih konkurentov v skupino, nevarnosti substitucije proizvodov, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in rivalstva med obstoječimi konkurenti v skupini (Porter, 1995, str. 5).

Ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja bo prav tako kot ocenjevanje prednosti in slabosti potekalo bolj globalno in ne analitično. Na koncu bom izdelal profil priložnosti in nevarnosti, ki bo temeljil po načinu izdelave na enakih prijemih, kot sem jih opredelil v zvezi z izdelavo prednosti in slabosti programa Sava Eko. Profil poslovnih možnosti in nevarnosti bom izdelal prav tako v odnosu s posamezno podstrukturo, vendar bom pri vsaki podstrukturi ocenjeval, kakšna se v zvezi z njo kaže v prihodnosti stopnja poslovne nevarnosti in priložnosti.

Osnovni namen, ki ga moramo zasledovati pri ocenjevanju programa Sava Eko, je:

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

## **2. PREDSTAVITEV PODJETJA SAVA D.D. IN STRATEŠKE POSLOVNE ENOTE SAVA EKO**

### **2.1. RAZVOJ PODJETJA SAVA D.D. OD USTANOVITVE DO DANES**

Savina zgodovina se je začela leta 1920, ko je obrtniška delavnica v Kranju registrirala izdelovanje gumenih izdelkov. Proizvodnja se je nato skozi zgodovino širila, spreminjala se je organizacijska struktura, zamenjali so se lastniki. Danes poslovna skupina Sava sodi med največje in najuspešnejše slovenske poslovne sisteme.

Pomembna leta:

1920 - Ustanovitev družbe Atlanta – uvozno izvozna družba prijavi pri Okrajnem glavarstvu v Kranju tovarniško izdelovanje gumijevih izdelkov.

1931 - Kranjsko podjetje postane last dunajske firme Semperit in spremeni ime v Semperit, jugoslovanska tvornica gumijevih izdelkov.

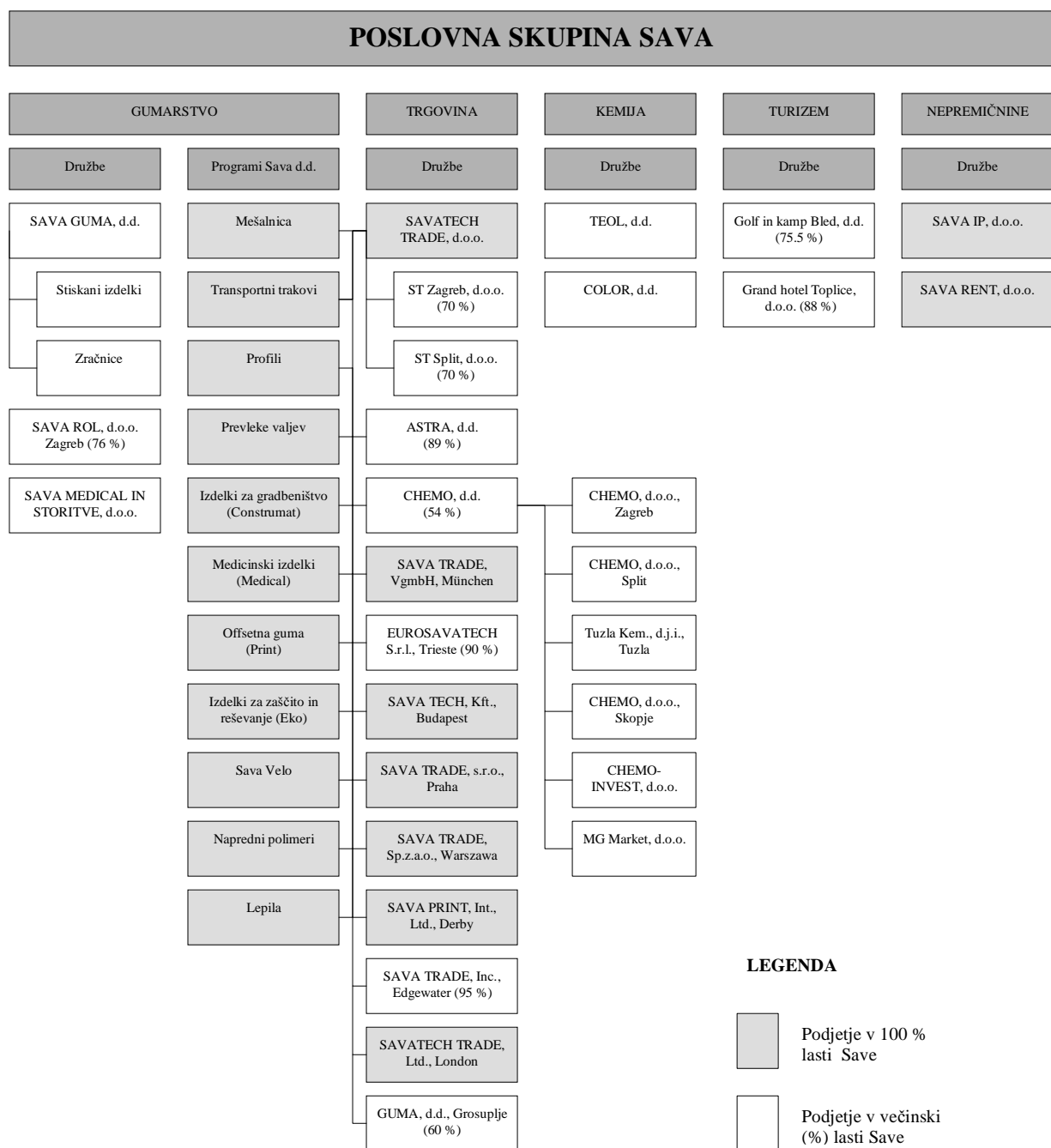
- 1940 - Edina lastnica Jugoslovanskih tvornic gume v Kranju postane podjetje Continental - Gummiwerke A. G. v Hannovru.
- 1946 - Nacionalizacija in sprememba imena podjetja v Tovarno gumijevih izdelkov "Sava".
- 1972 - Ustanovi se Tovarna avtopnevmatike Sava – SEMPERIT.
- 1991 - Odcepitev od Jugoslavije in širitev zunanjetrgovinske mreže.
- 1995 - Privatizacija.
- 1996 - Preoblikovanje Save v delniško družbo (vpis Save d. d. v sodni register).
- 1997 - Podpis dveh Joint Venture pogodb med Savo in koncernom Goodyear: Sava Tires d.o.o. (60 % Goodyear, 40 % Sava d.d.) in GEPE d.o.o. (75 % Goodyear, 25 % Sava d.d.).
- 2000 - Savine delnice začno kotirati na Ljubljanski borzi:  
 Pospešeno uresničevanje razvojne vizije, pridobitev večinskih deležev v podjetju Astra d.d., Chemo d.d., Guma d.d., Teol d.d., Color d.d., prevzem Rol Invest d.o.o., SAVA ROL d.o.o., nakup SKB - Investicijsko podjetje d.o.o. (SAVA IP d.o.o.), nakup Grand Hotel Toplice d.o.o., Bled.

Sava d.d. danes obladuje 24 aktivnih podjetij doma in v tujini. Ta delujejo na šestih različnih področjih: v gumarstvu, kemiji, trgovini s kemičnimi in gumotehničnimi izdelki, v zunanji trgovini, turizmu in nepremičninskem poslovanju. Sava Eko predstavlja strateško poslovno enoto poslovne skupine Sava. Na sliki 2 vidimo organizacijsko strukturo in dejavnosti poslovne skupine Sava.

Tekmovanje v razvoju in nižanje stroškov je Savo pripeljalo do prekinitve partnerstva s Continentalom. Povezala se je s koncernom Goodyear, ki je prevzel večinski delež v proizvodnji Savinih avtomobilskih pnevmatik, zračnih vzmeti in klinastih jermenov. S tem je bila zagotovljena dolgoročna rast in razvoj programov ter varnost delovnih mest. Z odprodajo programov, ki sedaj delujejo v okviru koncerna Goodyear, so pridobili 120 mio USD svežega kapitala, kar jim je omogočilo pospešitev razvoja gumarskih programov, ki so ostali v lasti Save d.d.. To velja tudi za program Sava Eko, ki je v 100 % lasti Save d.d..

Cilj razvoja Savine poslovne skupine ostaja nadaljnja rast celotnih prihodkov. K osrednjim srednjeročnim ciljem sodi tudi naraščanje dodane vrednosti na zaposlenega, ki se bo po načrtih do leta 2003 povečala za najmanj 10 %, k čimer bo pripomogel tudi program Sava Eko. Poslanstvo podjetja je: z dodano vrednostjo zagotavljamo zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev in okolja. Del vizije pa predstavlja Savo kot poslovno skupino, ki ustvarja dodano vrednost, vendar ne na račun okolja. Sava Eko gotovo v veliki meri prispeva k zagotavljanju tega. Že leta 1996 so s ciljem optimiziranja poslovnega portfelja gumarskih programov opustili proizvodnjo manj obetavnih in za okolje manj ustreznih programov. Reorganizirana je bila zunanjetrgovinska mreža in preoblikovana v podporo programom. Z organizacijo nekaterih središnih funkcij so racionalizirali poslovanje in izkoristili sinergije med programi.

Slika 2: Organizacijska struktura poslovne skupine Sava:



Vir: Letno poročilo Save d.d. za leto 2000, 2000, str. 20.

## 2.2. PROGRAM SAVA EKO

Program Sava Eko, ki je bil ustanovljen leta 1996 in je tudi predmet analize, danes zaposluje 36 ljudi in ustvari 552 mio SIT prometa, od tega 95 % v tujini. Program je 100 % lasti Save d.d. in je organiziran kot strateška poslovna enota (SPE) Save d.d.

Dejavnost programa Sava Eko zajema razvoj, proizvodnjo in trženje zahtevnih gumenih izdelkov za zaščito okolja in reševanje, namenjene selektivno izbranemu segmentu kupcev. Prodajni asortiman obsega:

- pnevmatske čepe
- pakerje
- dvigovalne in tesnilne blazine
- gumene rezervoarje
- plavajoče zaščitne zavese
- gumene jezove

Tržne niše za pozicioniranje izdelkov programa Sava Eko so:

1. kanalizacijsko vodoinštalaterska niša (čepi, pakerji),
2. gasilsko reševalna niša (blazine, rezervoarji, zavese),
3. gradbena niša (dvigovalne blazine),
4. industrijska niša (industrijske blazine).

Program je v letu 2000 s 36 zaposlenimi ustvaril 552 milijonov tolarjev prihodkov od prodaje, kar predstavlja realno 25 % več kot leta 1999. Kot je razvidno iz tabele 3, izvozijo 88,9 % svoje proizvodnje, največ na trge EU in v ZDA.

Tabela 3: Promet programa Sava Eko na domačem in tujih trgih

Leto	Vrednost prometa v %		
	Domači trg	Tujina	Skupaj
1998	15,8	84,2	100
1999	10,9	89,1	100
2000	11,1	88,9	100

Vir: Realizacija programa Sava Eko v obdobju 1998 – 2000, 2000, str. 1.

Podjetje ustvari večino prometa z izvozom proizvodov, ta delež pa se še povečuje, tako da je znašal leta 2000 že 88,9 %. Od tega je znašala prodaja na nemškem trgu 22,8 % celotne prodaje. Prodaja na domačem trgu vsebuje še med 15 in 20 % interne realizacije v okviru poslovne skupine Sava. Dejavnost gumarskih programov, v katerega spada tudi Sava Eko, je doslej potekala v okviru matičnega podjetja Sava d.d.. Z letom 2002 se bo organizirala v samostojno družbo Savatech d.o.o.. Sava d.d. kot obvladujoča družba Poslovne skupine Sava pa se bo formalno preoblikovala v holding, ki bo vključeval funkcijo vodenja in financiranja skupine, skupne poslovne funkcije in del poslovnih servisov.

### **3. GOSPODARSKE RAZMERE V SLOVENIJI IN SVETU**

V tem poglavju bom predstavil vpliv gospodarskih razmer v Sloveniji in Nemčiji na poslovanje programa Sava Eko v današnjem času in v bližnji prihodnosti.

#### **3.1. GOSPODARSKE RAZMERE V SLOVENIJI**

Na poslovanje programa Sava Eko so nedvomno vplivale že spremembe, ki imajo korenine v letu 1999. Vlada RS je sprejela več pomembnih zakonov. Na finančnem področju je bil sprejet Zakon o bančništvu in deviznem poslovanju, Zakon o finančnem poslovanju in Zakon o davku na dodano vrednost. Ti so imeli močen vpliv na konkurenčnost bančnega sektorja. Na konkurenčnost gospodarstva so vplivale strukturne reforme, in sicer dopolnilo k Zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti, prestrukturiranje in privatizacija. Konec decembra so stopile v veljavo dopolnitve in spremembe zakona o pokojninskem in invalidskem zavarovanju.

Trend se je obrnil pri najpomembnejših trgovinskih partnerkah Slovenije. Nadaljevala se bodo makroekonomska gibanja, ki so bila značilna že za leto 2000, to je visoka rast izvoza, umirjena domača poraba in nezmanjševanje inflacijske stopnje (Spomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2001, str. 6). Napoved realne gospodarske rasti v 2001 letu znaša 3,7 %. Za leto 2002 pa UMAR napoveduje še malenkost nižjo, 3,6 % realno gospodarsko rast. To bo posledica manjšega tujega povpraševanja, domače povpraševanje pa kljub pričakovani krepitvi tega ne bo moglo odtehtati.

V letu 2000 se je nadaljevalo zmanjševanje tržnih deležev na skoraj vseh najzahtevnejših izvoznih trgih. Dokončanje strukturnih reform, še posebej na področju fleksibilnosti trga dela ter administrativnih omejitev gospodarskih dejavnosti, izvedba načrtovanih privatizacij zlasti v finančnem sektorju, vlaganja v tehnološki razvoj in človeški dejavnik so nujnost srednjeročne ekonomske politike. Precejšnje zmanjšanje napovedi gospodarske rasti za leti 2001 in 2002 je posledica dveh vplivov (Spomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2001, str. 39):

- dodatnega poslabšanja gospodarske konjunktore za leti 2001 in 2002
- znatnega realnega padca domačih naložb v prvi polovici letošnjega leta

Nadaljevanje zmerno restriktivne politike ter predvideni plačilno bilančni tokovi bodo vplivali na upočasnjeno rast deviznih tečajev, povprečna rast cen naj ob koncu leta 2001 ne bi presegla 8,5 %. Na področju zaposlovanja se bosta v letu 2001 in v prihodnjih letih nadaljevala rast zaposlenosti in zmanjševanje brezposelnosti. Realna rast bruto plače na zaposlenega v letu 2002 se bo gibala okoli 2,5% letno. Podjetja se bodo na slabše gospodarske razmere prilagajala predvsem z zmanjšanjem stroškov, kot so nižje naložbe in nižja rast plač in ne z odpuščanjem zaposlenih (Spomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2001, str. 14, 163).

Realna rast izvoza blaga in storitev naj bi v letu 2001 znašala 7,2 %. (12,7 % leta 2000) Nekoliko nižja rast, kot je bila predvidena v začetku leta 2001, je posledica razmer v mednarodnem okolju in navzdol popravljene gospodarske rasti v svetu. Zasediti je precejšnje znižanje, zlasti v Nemčiji. Realna rast uvoza blaga in storitev naj bi v letu 2001 znašala 4,5 %, medtem ko je leta 2000 znašala 6,1 % (Spomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2001, str. 3).

Upadanje izvoznega povpraševanja in povečana negotovost sta v tržnih dejavnostih povzročila upočasnitev investicijskega ciklusa. Realno naj bi se investicije v letu 2001 znižale za 1,4 %. Napoved realne rasti zasebne porabe v letu 2001 je ostala na ravni okoli 2 %. Rast javne porabe naj bi bila nekoliko manjša kot leto poprej, in sicer 3,7 %, kar je posledica spremenjene strukture trošenja (zdravstvo, občine) ter sprememb v metodologiji (Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2001, str. 3).

Med institucije z najbolj optimistično napovedjo gospodarske rasti sodi Mednarodni denarni sklad, ki pa hkrati opozarja, da je Slovenija v letu 1999 sicer precej napredovala pri pospeševanju gospodarske rasti in zmanjševanju inflacije, jo pa še vedno čakajo makroekonomske reforme, ki so nujno potrebne za nadaljnjo krepitev gospodarske rasti in seveda vstop v EU. Enega od teh ukrepov je Slovenija uvedla v poletju 1999, in sicer davek na dodano vrednost (DDV). Pričakovanja, da bo njena uvedba bistveno vplivala na povečanje inflacije, se niso uresničila (povprečna letna stopnja inflacije je bila v letu 1999 je namreč 7 %). Pri tem je treba povedati, da so se na uvedbo DDV v programu Sava Eko pravočasno in dobro pripravili. Ob uspešnosti in usklajenem delovanju komponent ekonomske politike, ki posredno ali neposredno vplivajo na gibanje cen, naj bi se povprečna letna stopnja inflacije v obdobju do leta 2005 lahko znižala na 3-4 %.

Ciljni razvojni scenarij Urada za makroekonomske raziskave predvideva okoli 7 % povprečno rast izvoza blaga v obdobju od 2001 do 2004, ki naj bi bila dosežena tudi s povečano mednarodno konkurenčnostjo nekaterih dejavnosti. Domače povpraševanje je omejevano s predpostavljeno dohodkovno politiko, ki bo tudi v prihodnjih letih zagotavljala zaostajanje rasti stroškov dela za rastjo produktivnosti dela. Ciljni razvojni scenarij predvideva okrepitev kapitalskih odlivov privatnega poslovnega sektorja, naprimer z ustanavljanjem podjetij v tujini ali s kreditiranjem kupcev našega izvoza. V tabeli 4 vidimo gibanje glavnih gospodarskih kazalcev v obdobju med letom 1999 in 2001.

Z vidika podjetja se ocenjuje, da je ekonomsko okolje programa Sava Eko kar ugodno. V segmentu politike obrestnih mer banke še vedno obračunavajo temeljno obrestno mero. Na področju zunanje trgovinske politike Slovenska izvozna družba zavaruje poslovanje na Balkanu, zavarovalnice pa zavarujejo tudi terjatve v vzhodni Evropi. Precej obremenjena so podjetja zaradi visokih davčnih stopenj in prispevkov iz naslova stroškov dela.

Tabela 4: Glavni kazalci konjunkturnih gibanj Sloveniji v letih 1999, 2000 in 2001

Kazalec realne stopnje rasti v %	1999	2000	2001
Gospodarska rast – BDP	5,2	4,6	3,7
Zasebna poraba	6,0	0,8	2,1
Javna poraba	4,6	3,1	4,2
Investicijska poraba (invsticije v os. sred.)	19,1	0,2	-1,2
Izvoz proizvodov in storitev	1,7	12,7	7,2
Uvoz proizvodov in storitev	8,2	6,1	3,3
Stopnja registrirane brezposelnosti	13,6	12,2	11,6
Povprečna bruto plača na zaposlenega	3,3	1,6	2,3
Inflacija	6,1	8,9	8,4
Tečaj SIT/DEM – letno povprečje	98,8	104,8	111,0

Vir: Analiza gospodarskih gibanj v letu 2000 in napoved za obdobje 2001 - 2003, Pomladansko poročilo 2001, str. 163.; Analiza gospodarskih gibanj v letu 2000 in napoved za obdobje 2001 - 2003, Jesensko poročilo 2001.

### 3.2. GOSPODARSKE RAZMERE V NEMČIJI

V letu 2000 so bila svetovna gospodarska gibanja zelo ugodna. Realna rast svetovnega bruto domačega proizvoda je leta 2000 znašala 4,8 %, kar je za 1,3 odstotne točke več kot leta 1999. Visoka povprečna svetovna gospodarska rast leta 2000 je bila dosežena ob vedno večjih globalnih neravnotežjih, ki so se odražala predvsem v naraščajočih plačilnobilančnih neravnotežjih med gospodarsko najmočnejšimi svetovnimi regijami. Gospodarska rast v EU se je v letu 2000 v povprečju okrepila za eno odstotno točko, pri tem je bilo oživiljanje rasti v najpomembnejših trgovinskih partnericah (Nemčija, Italija) relativno še nekoliko močnejše. Naraščujoča inflacija v EU se je neposredno in posredno preko dražjega uvoza postopno prenašala na ostale proizvode. Povišana inflacijska pričakovanja so tudi posledično povzročila rast domačih cen proizvodov in življenjskih potrebščin (Spomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2001, str. 29).

V Nemčiji je znašala realna rast BDP 3,0 %, kar je pod svetovnim povprečjem in tudi pod povprečjem EU, ki je znašalo 3,3 %. Vendar je bila realna rast BDP 1,2 odstotne točke večja kot v letu 1999, ko je znašala 1,8 %. Stopnja realne rasti BDP v letu 2001 v Nemčiji pa je znašala le 0,6 %. Rast povprečnega letnega tečaja nemške marke v letu 2000 je bila 5,9 %. Krepitev tečaja nemške marke je tako pozitivno vplivala na cenovno konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Inflacija v Nemčiji je bila leta 2000 1,9 % in je bila 1,3 odstotne točke večja kot leto poprej. V letu 2001 pa se je povzpela kar na 2,4 %, kar znaša ravno toliko kot povprečje v EU. Stopnja brezposelnosti po metodologiji ILO se je v Nemčiji gibala med 8,6 % leta 1999 in 7,9 % leta 2001, kar je pomenilo zmanjšanje za 8,2 % (Spomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2002, str. 16, 17, 29).



### **3.3. ANALIZA PANOGE**

#### **3.3.1. Analiza privlačnosti skupine**

Od strukture in s tem privlačnosti skupine so odvisne poslovne priložnosti in nevarnosti podjetja. Po Porterju privlačnost panoge določajo pravila konkuriranja v panogi, ki so odvisna od naslednjih petih določljivk (Pučko, 1996, str. 126): možnosti za vstop novih konkurentov, razpoložljivost nadomestkov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in rivalstvo v skupini.

##### ***3.3.1.1. Možnosti za vstop novih konkurentov***

Oviro za vstop v panogo predstavljajo znanje, kapital in izgrajena zunanjetrgovinska mreža, ki deluje na ravni celotne poslovne skupine Sava in omogoča sinergije. Ekonomije obsega se ustvarjajo tudi pri nabavi in proizvodnji polizdelkov na ravni skupine Sava, saj predstavljajo vhodne surovine in polizdelki le del celotnih količin skupine Sava. Tako bi podjetje, ki bi želelo vstopiti v panogo, moralo kupovati surovine in polizdelke za proizvodnjo pri enem od konkurentov ali investirati velike količine kapitala v opremo.

Blagovna znamka Sava ima precej veliko razpoznavnost na trgu, predvsem na račun proizvodnje avtomobilskih pnevmatik in ostalih programov. Blagovna znamka pa pomeni garancijo za zanesljivo in kakovostno izvedbo del, kar je za investitorje pomembno. Program Sava Eko je na področju okoljevarstvenih izdelkov, ki jih proizvaja, relativno mlado pojetje. Razpoznavnost blagovne znamke Sava Eko je v veliki meri odvisna od razpoznavnosti blagovne znamke krovnega podjetja Sava. Blagovna znamka Sava je prepoznavna predvsem v povezavi z avtomobilskimi pnevmatikami.

Država pri vstopu v panogo ne igra neke vloge. Bo pa še potrebno zagotoviti stroge zakonske obveznosti varovanja okolja.

##### ***3.3.1.2. Razpoložljivost nadomestkov***

Nevarnosti za pojav substitutov vodstvo programa Sava Eko ne vidi. V prihodnosti se bo povpraševanje po okoljevarstvenih izdelkih še povečalo, saj je zaenkrat večina držav na svetu nerazvitih (le-te ne uporabljajo tovrstnih izdelkov) in bo z razvojem postalo varovanje okolja nujno.

##### ***3.3.1.3. Pogajalska moč kupcev***

Določljivke pogajalske moči kupcev se kažejo v relativni koncentraciji kupcev (merjeno v odnosu na koncentracijo ponudbe), v obsegu nakupov, v relativnih stroških kupca v primeru

spremembe dobavitelja, v stopnji informiranosti kupcev, v obstoju substitutov, v diferenciaciji proizvoda, v blagovni znamki ipd. (Pučko, 1996, str. 127). Število ključnih kupcev programa Sava Eko je majhno, zato je njihova pogajalska moč srednje velika. Potencialno to predstavlja nevarnost povečanja moči kupcev.

Konkurenca v skupini je glavni dejavnik, ki daje kupcem zelo veliko moč. Odstopanja od dogovorjenih cen, izdelava pod tržno ceno za pridobitev naročnikov se pojavlja s strani vzhodno evropskih podjetij, vendar njihova kakovost ne ustreza pričakovanjem. Tako so posledice le kratkoročne. Pojavlja se opuščanje proizvodnje določenih izdelkov na določenih geografskih področjih s strani konkurence.

#### **3.3.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev**

Dobavitelji so močni v odnosu do določenega podjetja, če jih je majhno število, če dobavljajo proizvod ali storitev, ki ne povzroča znatnega stroška ali kakovost ni tako pomembna, ali če ne dobavljajo znatnega deleža proizvodov določenemu podjetju (Stacey, 1996, str. 172).

Večino surovin v programu Sava Eko nabavljajo skupaj z matičnim podjetjem Savo d.d.. Tako je moč dobaviteljev nižja. Težje pa vplivajo na cene na svetovnem trgu specifičnih surovin oziroma polizdelkov, kot je kevlar, ki ga večinski del Save d.d. ne potrebuje, povpraševanje na svetovnem trgu narašča, dobaviteljev pa je le peščica. Temu se lahko izognejo le z dobrim planiranjem prodaje. Tako si zagotovijo nabavno ceno za prihodnje obdobje, saj lahko dobavitelji računajo na poslovanje z minimalnimi zalogami. Z dobavitelji je zelo pomembno sklepanje medsebojnih dogovorov o nadaljnjih naročilih in stalnosti naročil.

#### **3.3.1.5. Rivalstvo v skupini**

Določljivke rivalstva konkurentov v panogi je videti v prvi vrsti v stopnji rasti panoge, v odnosu med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v diferenciji proizvodov, v blagovni znamki, v stopnji koncentracije ponudbe ipd. (Pučko, 1996, str. 127) Takšen trg velja za neprilučnega. Največ konkurenčnih podjetij prihaja iz Nemčije, ZDA, Francije in Češke. Vodilna proizvajalca sta v svetovnem merilu Cherne in Vetter, ki imata več kot 40-letno tradicijo pri proizvodnji in trženju tovrstnih izdelkov.

Tabela 5: Prikaz konkurence po višini letnega prometa, številu zaposlenih, tržnih segmentih in njihovih tržnih deležih na domačem trgu in trgu EU v letu 2000

Naziv	Letni promet (mio SIT)	Število zaposlenih	Tržni segment	Ocena tržnega deleža v EU (%)	Tržni delež na domačem tržišču (%)
Cherne (ZDA)	2825	74	Komunala 100 %	10	70
Vetter (Nemčija)	1808	80	Gasilci 60 % Komunala 30 % Ostalo 10 %	70 30	90 30
Pronal (Francija)	2260	100	Gasilci 20 % Komunala 10 % Ostalo 70 %	5 4	70 40
MFC (VB)	678	40	Gasilci 100 %	10	70
Sava Eko	520	36	Gasilci 20 % Komunala 70 % Ostalo 10 %	3 20	10 90
Beck (Nemčija)	283	15	Komunala 100 %	10	20
Kannal Müller (Nem.)	396	24	Komunala 100 %	10	30

Vir: Investicijski program E –166, 2000, str. 10.

Na trge vstopajo tudi novi konkurenti, predvsem s Češke, ki pa zaenkrat ne dosegajo ustrezne ravni kakovosti in zahtev po uporabnih lastnostih ter imajo razmeroma ozek prodajni asortiment. Pregled glavnih konkurentov in njihovega ocenjenega tržnega deleža v EU in na njihovih domačih trgih v letu 2000 je podan v tabeli 5. Tabela 5 prikazuje 7 največjih podjetij po velikosti in višini skupnih prihodkov v letu 2000, ki se ukvarjajo z dejavnostjo. V tabeli je prikazan celotni tržni delež, ki je izračunan kot prodaja, izražena v odstotku od vse prodaje na domačem in tujem trgu.

### 3.3.1.6. Skupna ocena privlačnosti skupine

Glede na značilnosti vseh petih določljivk lahko skupino uvrstimo med srednje in visoko privlačne skupine. Nevarnosti pojava substitutov v bližnji prihodnosti praktično ni. Privlačnost skupine je manjša predvsem zaradi dokaj visokih vstopnih ovir, ki so povezane z močno blagovno znamko, ekonomijami obsega in kapitalsko intenzivnostjo. Pogajalska moč kupcev je dokaj visoka, vendar je z manjšanjem števila ponudnikov v upadanju. Nekoliko negativen predznak ima nižanje cen konkurence iz vzhoda, vendar to dolgoročno ne more znatno vplivati na položaj v skupini, saj je raven njihovih storitev pod ravni skupine in zahtev kupcev. V tabeli 6 je prikazana skupna ocena privlačnosti skupine, v kateri deluje program Sava Eko.

Tabela 6: Skupna ocena privlačnosti skupine

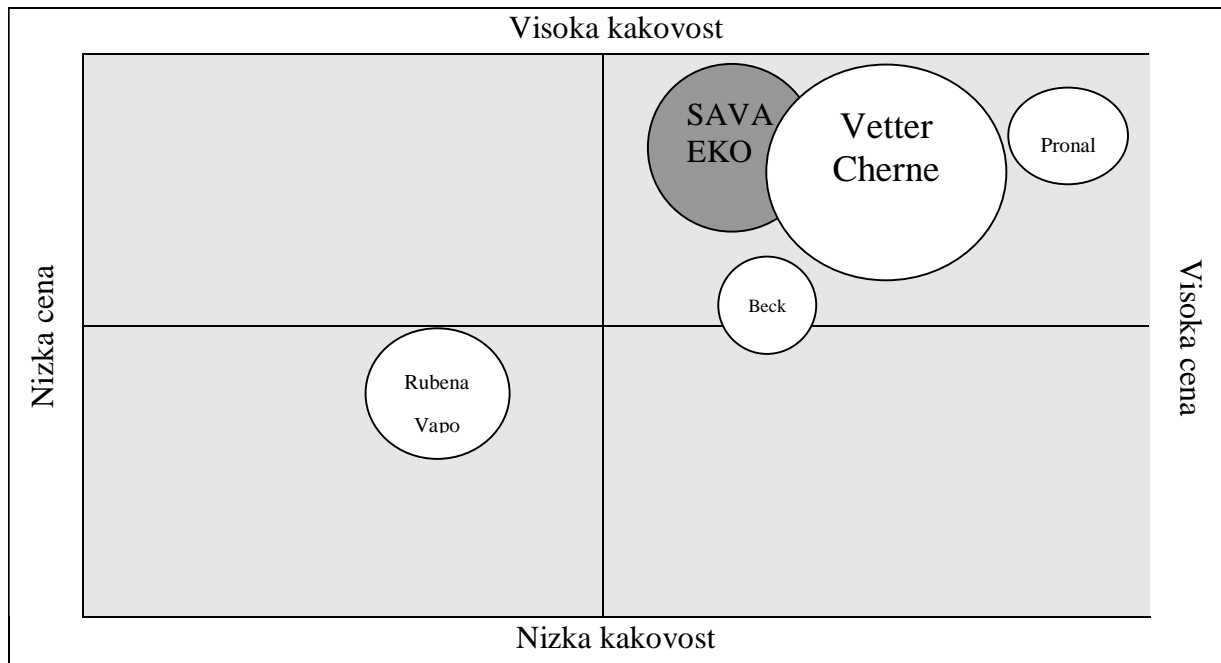
Določljivka	Privlačnost skupine		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop			
Pogajalska moč kupcev			
Pogajalska moč dobaviteljev			
Razpoložljivost nadomestkov			
Rivalstvo med konkurenti			
Skupna ocena	<b>Srednje - Visoko</b>		

### 3.3.2. Položaj SPE Sava Eko v skupini

Ocenjujem, da je trenutni tržni položaj podjetja sorazmerno dober, saj se je v času nenehnih sprememb v širšem in ožjem okolju znalo prilagoditi in dosežati zgledno rast na trgih v Evropi in v ZDA. Izognilo se je nihanjem in s stabilnim poslovanjem povečuje tržni delež v Evropi. Podjetje skuša zniževati stroške z nadomeščanjem kovinskih delov na svojih izdelkih z gumenimi. Kovinske dele je bilo potrebno večinoma uvažati iz Nemčije, saj so si le s tem lahko zagotovili ustrezno raven kakovosti. Program Sava Eko je med vodilnimi na trgu v svoji dejavnosti in mora obdržati visoko kakovost. Na sliki 3 lahko vidimo pozicioniranje nosilnih izdelkov programa Sava Eko v odvisnosti od cene in kakovosti izdelka na nemškem trgu, ki predstavlja nazahtevnejši in tudi največji trg v EU. V Nemčiji je prisotna zelo visoka okoljevarstvena ozaveščenost in veljajo visoka okoljevarstvena merila. Doseganje teh standardov je referenca za vse ostale trge. Velikost kroga pomeni velikost tržnega deleža posameznega proizvajalca, kar postavi program Sava Eko na drugo mesto.

Odzivnost proizvodnje je nekje na ravni skupine, vendar se proizvodni časi podaljšujejo. To pomeni zmanjšanje konkurenčne prednosti, saj nekateri odjemalci poslujejo z majhnimi zalogami in tako zmanjšujejo stroške financiranja. Zato se raje obračajo na podjetja, ki jim omogočajo poslovanje z minimalnimi zalogami.

Slika 3: Pozicioniranje izdelkov programa Sava Eko v Nemčiji glede na konkurenco za nosilne proizvode v letu 2000



Vir: Poslovni načrt programa Sava Eko za leto 2000.

#### 4. CELOVITA OCENA STRATEŠKE POSLOVNE ENOTE SAVA EKO

##### 4.1. DOSEDANJA USPEŠNOST POSLOVANJA STRATEŠKE POSLOVNE ENOTE SAVA EKO

Poslovno uspešnost SPE Sava Eko sem ocenil s pomočjo glavnih kazalcev uspešnosti poslovanja, katerih vrednosti so zbrane v tabeli 7, razlage pa podane v nadaljevanju.

*Skupni prihodki* so v obdobju od leta 1997 do leta 2000 naraščali. V letu 1998 je program zabeležil kar 16,8 % povečanje glede na leto 1997. Nato je sledilo minimalno povečanje leta 1999, ki je bilo posledica požara, in sicer le 5,2 % povečanje v primerjavi z letom 1998. V letu 2000 je bil program zopet zelo uspešen, saj so skupni prihodki zrasli za 11,9 % v primerjavi z letom 1999.

Tabela 7: Gibanje izbranih kazalcev poslovne uspešnosti programa Sava Eko v obdobju 1997 – 2000, izraženo v stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

Kazalci	Leto			
	1997	1998	1999	2000
<b>Prihodki skupaj (v 000 SIT)</b>	379.874	441.858	464.888	520.077
Letna st. rasti (%)	-	16,3	5,2	11,9
<b>Dodana vrednost na zaposlenega (v 000 SIT)</b>	4.865	6.148	6.247	7.045
Letna st. rasti (%)	-	26,4	1,6	12,8
<b>Delež bruto plač v prihodkih iz poslovanja (%)</b>	18,0	17,9	22,1	21,7
Letna st. rasti (%)	-	-0,5	23,5	-1,8
<b>Delež materialnih stroškov v prihodkih iz poslovanja (%)</b>	28,1	29,8	23,7	21,4
Letna st. rasti (%)	-	6	-20,5	-9,7
<b>Čista dobičkovnost skupnih prihodkov (%)</b>	3,6	10,5	13,2	15,5
Letna st. rasti (%)	-	191,7	24,5	17,4
<b>Ekonomičnost</b>	1,046	1,169	1,213	1,202
Letna st. rasti (%)	-	11,8	3,7	-0,9
<b>Rentabilnost</b>	-	21,8	22,2	17,9
Letna st. rasti (%)	-	-	1,8	-19,4

Vir: Izkaz uspeha programa Sava Eko v obdobju 1997 – 2000.

**Dodano vrednost na zaposlenega** sem izračunal po metodologiji SKEP – GZS:

$$\begin{aligned}
 & \text{Kosmati donos iz poslovanja - stroški blaga, materiala in storitev - drugi odhodki iz poslovanja} \\
 = & \text{-----} \\
 & \text{Povprečno št. zaposlenih}
 \end{aligned}$$

Kazalec kaže trend rasti. Od leta 1997 do leta 2000 se je dodana vrednost na zaposlenega povečala za 45 %. Z izjemo leta 1999, ko je bila rast minimalna in je znašala le 1,6 %, je bila rast v povprečju večja od 15 %. Leto 1999 je izjema tudi zaradi posledice požara ter petih novo zaposlenih in s tem 18,6 % povečanja zaposlenih, ki so bili še v obdobju uvajanja in tako njihova produktivnost ni bila optimalna.

$$\begin{aligned}
 \text{Delež bruto plač v prihodkih iz poslovanja} = & \frac{\text{Bruto osebni dohodki}}{\text{Prihodki iz poslovanja}}
 \end{aligned}$$

Delež bruto plač v programu Sava Eko se je v letih med 1997 in 2000 gibal med 17,9 in 21,7 %. Odstopanje je zaslediti v letu 1999, kar je posledica le 1,4 % povečanja realizacije ter 18,6 % povečanja števila zaposlenih v letu 1999 v primerjavi z letom 1998.

$$\text{Delež materialnih stroškov v prihodkih iz poslovanja} = \frac{\text{Materialni stroški}}{\text{Prihodki iz poslovanja}}$$

Delež materialnih stroškov se v letih 1997 – 2000 giblje med 21,4 in 29,8 %, kar znaša približno četrtno vrednosti realizacije. Ta strošek predstavljajo vhodni materiali, ki jih v skupini Sava kupujejo skupaj na svetovnih trgih in izkoriščajo učinke ekonomij obsega. Pomemben je trend padanja deleža materialnih stroškov v prihodkih iz poslovanja, ki ga je zaslediti od leta 1998 naprej. Znižanje deleža iz skoraj 30 % na dobrih 21 % je pomemben korak k izboljšani uspešnosti programa, seveda ob upoštevanju gibanja cen in dogajanja na svetovnih trgih.

$$\text{Čista dobičkovnost skupnih prihodkov} = \frac{\text{Čisti dobiček oz. čista izguba}}{\text{Skupni prihodki}}$$

Kazalec pove, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je bilo ugotovljene na 100 SIT doseženih skupnih prihodkov. Ta kazalec se je v letu 1998 dvignil s 3,6 na 10,5 %, kar pomeni 191,7 % letno rast. V letu 1999 je zrasel še za 25 %, v letu 2000 pa je rast znašala 15,5 %, kar je zaradi znižane davčne stopnje 7,8 %, ki je posledica kapitalske udeležbe v Savi Tires d.o.o. in Goodyear EPE d.o.o.. Zaradi koriščenja davčnih olajšav dobiček Savi d.d. ni bil nakazan in zato ne more biti vsebovan v njenem izkazu uspeha. V letu 2000 so tako s 100 SIT skupnih prihodkov ustvarili 15,5 SIT čistega dobička. Sava d.d. pa je v letu 2000 ustvarila s 100 SIT prihodkov 7,7 SIT čistega dobička, kar kaže na izredno uspešnost programa Sava Eko s 100 % večjim čistim dobičkom od povprečja v Savi d.d..

$$\text{Ekonomičnost ali celotna gospodarnost} = \frac{\text{Skupni prihodki}}{\text{Skupni odhodki}}$$

Ta kazalec najbolj sintetično odraža gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika skupnih prihodkov od skupnih odhodkov. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalca večja od 1. Ocenjujem, da je ekonomičnost poslovanja programa dobra, saj presega vrednost 1 in je od leta 1997 do leta 2000 naraščala letno v povprečju za 4,7 %. V letu 2000 je tako znašala nekaj več kot 1,2, kar pomeni, da je 100 SIT skupnih odhodkov prineslo 120 SIT skupnih prihodkov. Ta kazalec se giblje precej nad vrednostjo kazalca Save d.d.. Ta je v letu 2000 znašal 1,09, kar pomeni, da je Sava d.d. s 100 SIT skupnih odhodkov ustvarila 109 SIT skupnih prihodkov.

Čisti dobiček oz. čista izguba

$$\text{Rentabilnost ali čista dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{Čisti dobiček oz. čista izguba}}{\text{Povprečni kapital}}$$

Čista dobičkonosnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalcev poslovne uspešnosti, saj pojasnjuje, kako uspešno ravna poslovodstvo s premoženjem lastnikov. Kazalec pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je pozitivna vrednost tega kazalca čim večja. Vendar pa višja vrednost tega kazalca lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Čista dobičkonosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev. Ugotovil sem, da je čista dobičkonosnost kapitala programa Sava Eko v zadnjih štirih letih zelo dobra, saj se giblje nad 20 % in je leta 1999 dosegla 22,2 %. V letu 2000 se je zaradi investicij v izgradnjo nove poslovne stavbe in nove proizvodnje linije zmanjšala za 19,4 % in znaša tako 17,9 %. V primerjavi s povprečjem poslovne skupine Sava ugotavljam, da je močno preseženo, saj je znašala čista dobičkonosnost kapitala tam le 2,7 % in je od leta 1999 padla za več kot polovico. Tako visoko čisto dobičkonosnost kapitala utemeljujem z visoko dobičkovnostjo prihodkov.ocene tendenc poslovnih rezultatov in poslovne uspešnosti podjetja v opazovanem obdobju od 1997-2000 so zbrane v tabeli 8.

Tabela 8: Ocena tendenc poslovnih rezultatov

Opis poslovnega rezultata	Ocena tendence			Razlaga
	Ugoden	Srednji	Neugoden	
Tržni delež		x		Dokaj visok tržni delež v ZDA, v Evropi dosegajo s paketerji 27 % delež
Rast skupnih prihodkov	x			Visoke rasti pričakovati po izgradnji novega obrata ter po modernizaciji opreme
Dodana vrednost na zaposlenega	x			Narašča in se giblje nad povprečjem v poslovni skupini Sava
Delež bruto plač v celotnih prihodkih		x		Srednje visok – izmensko delo je dražje
Delež materialnih stroškov v celotnih prihodkih.	x			Zaradi narave dela in specifičnosti izdelkov (po naročilu) dokaj nizek delež materialnih stroškov
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	x			Visoka dobičkovnost, daleč na povprečjem skupine, ter sklenjena rast
Ekonomičnost	x			Visoka
Rentabilnost	x			Visoka



## 4.2 CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI SPE SAVA EKO PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Ocena podstruktur podjetja vpliva na poslovne rezultate. Vsaka komponenta je v nadaljevanju posebej ocenjena, na koncu pa je podana skupna ocena podstrukture in njen prispevek k poslovni uspešnosti podjetja. Uporabil sem **subjektivno metodo** ocenjevanja. Pri izdelavi ocen sem si pomagal z razgovori z vodji služb.

### 4.2.1. Ocena podstrukture proizvodov

Strateška poslovna enota Sava Eko je proizvodna enota. Razvijajo, proizvajajo in tržijo zahtevne gumene izdelke za zaščito okolja in reševanje, namenjene selektivno izbranemu segmentu kupcev. Skupine izdelkov, ki jih proizvajajo, so:

- Čepi (tesnjenje in testiranje cevovodov)
- Pakerji (popravilo kanalizacijskih cevi)
- Dvigovalne blazine (dvig bremen)
- Rezervoarji (shranjevanje in prevoz pitne vode)
- Gumeni jezovi (regulacija)
- Plavajoče zaščitne zavese (prestrezanje okolju nevarnih snovi)

Značilnosti oziroma vrednosti ključnih skupin izdelkov in celotne podstrukture ključnih izdelkov, namenjene nemškemu trgu, so prikazane v tabeli 9.

Tabela 9: Podstrukture proizvodov, namenjenih nemškemu trgu, in ocena njenega prispevka k poslovni uspešnosti

Kazalci \ Vrste proizvodov	Čepi	Pakerji	Blazine	Skupaj
Celotna letna prodaja v 000 SIT (l. 2000)	258.900	102.520	122.070	483.490
Odstotek v celotnih prihodkih (l. 2000)	53,6	21,2	25,2	100
Letna prodaja v Nemčiji v 000 SIT (l. 2000)	45.992	72.200	1.928	120.120
Odstotek v celotnih prihodkih (l. 2000)	9,5	14,9	0,4	24,8
Konkurenca	močna	srednja	močna	močna
Napoved rasti prodaje	okoli 10%	prodaja na enaki ravni	okoli 5%	okoli 5%
Skupna ocena po proizvodih	3	4	2	3
Skupna ocena	srednje			

Vir: Izkaz uspeha programa Sava Eko v letu 2000.

Skala za ocenjevanje vseh podstruktur v nadaljevanju je naslednja:

- |                  |               |                  |
|------------------|---------------|------------------|
| - zelo dobro (5) | - srednje (3) | - zelo slabo (1) |
| - dobro (4)      | - slabo (2)   |                  |

#### 4.2.2. Ocena tržne podstrukture

Tržna analize so narejene na osnovi podatkov, pridobljenih od poslovnih partnerjev, sejamskih prireditelj, publikacij in nekaterih bonitet konkurenčnih podjetij. Podatki so relativno težko dosegljivi, zato so viri omejeni. Cilj programa Sava Eko v tem delu je povečati prodajo skladno s cilji ekonomike obsegov rasti, pridobiti kar največje tržne deleže na ti. ključnih in ostalih pomembnih trgih v Evropi in uveljaviti razpoznavnost blagovne znamke. Potencialni kupci izdelkov programa Sava Eko so razdeljeni po tržnih segmentih. Iz tabele 10 so razvidni štiri različni segmenti.

Tabela 10: Potencialni kupci izdelkov programa Sava Eko, razdeljeni po tržnih segmentih

<b>Tržni segment</b>	<b>Proizvodi</b>	<b>Čepi</b>	<b>Pakerji</b>	<b>Tesnilne blazine</b>	<b>Dvigovalne blazine</b>	<b>Rezevoarji</b>
Gasilci – reševalci		x		x	x	x
Komunalna podjetja		x	x			
Vodoinstalaterska podjetja		x				
Gradbena podjetja		x	x		x	

Vir: Investicijski program E 166: Pregled potencialnih kategorij kupcev, 2000, str. 6.

V prvem segmentu dominira nemško podjetje Vetter, ki s svojo tradicijo in razpoznavnostjo ter ob pomoči zakonskih regulativ v nekaterih državah EU ne dopušča vstopa konkurentom na trg gasilskih reševalnih blazin. Prodor konkurence je trenutno skoraj nemogoč in se s tem ne srečuje le program Sava Eko, temveč tudi ostala podjetja, ki bodisi proizvajajo ali poskušajo tržiti izdelke drugih proizvajalcev. Tržni potencial se razlikuje od države do države. Odvisen je tudi od pripravljenosti posamezne države, da zakonsko uredi področje reševanja in varovanja okolja. V Evropi je najbolj razvit nemški trg, kjer je tudi največ konkurenčnih podjetij, ki prodajajo različne blagovne znamke. V tabeli 11 so podani potencialni kupci, ki so izpeljani iz različnih segmentov in katerim Sava Eko prioritarno ponujajo svoje izdelke.

Tabela 11: Razdelitev trga in izdelkov na tržne segmente v letu 2000

Kupci	Tržni segmenti			
	Gasilci – reševalci	Komunalna podjetja	Vodoinstal. podjetja	Gradbena podjetja
	Preprodajalci opreme za reševanje	Preprodajalci opreme za kanalizacijo in gradbeništvo	Preprodajalci opreme za vodoinstalaterje	Vodne skupnosti
	Proizvajalci gasilskih vozil	Proizvajalci vozil za vzdrževanje kanalizacij		Gradbena podjetja
	Izobraževalni centri	Podjetja, ki se ukvarjajo s sanacijami		Zasebni investitorji-jezovi
	Vojska	Vodne skupnosti, komunale		Podjetja, ki se ukvarjajo s sanacijami

Vir: Investicijski program E 166: Potencialni kupci, 2000, str. 7.

Položaj v ostalih segmentih je bistveno drugačen, in sicer v smislu enkopravnosti nastopanja podjetij. To je razvidno tudi iz tabele 12, kjer je podana ocena potencialov v Evropi in deleži, ki jih dosega program Sava Eko. Ključni trgi so tisti, na katerih si v prihodnosti obetajo največje obsege prodaje, največjo rast, so najbolj razviti in raelizirajo največjo prodajo. To ne pomeni, da bodo ostale trge zanemarjali, le pristopi bodo nekoliko drugačni, predvsem v smislu racionalnosti trženja.

Tabela 12: Ocena tržnega volumna v EU in deleži programa Sava Eko v letu 2000

Izdelek	Ocenjena količina (v kosih)	Sava Eko (v kosih)	Tržni delež (%)
Čepi	60.000	6.000	10
Pakerji	3.000	800	27
Dvigovalne blazine	8.000	260	3
Rezervoarji	4.000	44	1
Gumeni jezovi	12	2	17

Vir: Investicijski program E 166 : Ocena potencialne velikosti trga EU, 2000, str. 8.

V tabeli 13 so ocene vrednosti planirane prodaje v naslednjih letih.

Tabela 13: Ocena planiranih vrednosti prodaje Save Eko v Nemčiji v obdobju 2001 - 2004

Realizacija (mio SIT)	Leto				
	2000	2001	2002	2003	2004
Nemčija	146	158	180	226	283
Letna st. rasti (%)	-	7,6	14,2	25,0	25,0

Vir: Investicijski program E 166: Vrednosti planirane prodaje programa Sava Eko v letih 2000 – 2004, str. 8.

Ocena planiranih vrednosti prodaje na ostalih trgih je predstavljena v tabeli 14. Segmentacija oziroma področna porazdelitev je podana v nadaljevanju.

Tabela 14: Ocena planiranih vrednosti prodaje programa Sava Eko v mio SIT na ostalih trgih v obdobju 2001 – 2004

<b>Država (mio SIT)</b> \ <b>Leto</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Italija	22,6	30,5	43,0	51,0	57,6
Francija	17,0	28,3	30,0	38,4	40,8
Španija	1,1	3,4	9,0	18,0	22,6
Portugalska	0,6	2,3	7,9	13,6	17,0
Benelux	17,0	22,6	28,3	30,5	33,0
Skandinavija	30,5	31,6	38,4	38,4	41,0
Anglija	27,1	30,5	32,8	40,7	43,0
Avstrija	13,6	14,7	18,0	21,5	24,0
Daljni vzhod	9,0	11,3	22,6	34,0	45,0
Bližnji vzhod	2,3	9,0	13,6	20,3	22,6
SLO + HR	40,0	55,4	64,4	73,5	76,0
Poljska	3,4	11,3	11,3	17,0	19,0
Ostalo	31,0	27,1	47,5	60,0	72,0
Skupaj	215,2	278	339,8	456,9	513,6

Vir: Ocene planiranih vrednosti prodaje za program Sava Eko v obdobju 2001-2004, str. 9.

Na ključnih trgih ima Sava d.d. lastno podjetje, preko katerega prodaja svoje izdelke tudi program Sava Eko, medtem ko na ostalih trgih prodajajo s pomočjo distributerjev. Ostala tržišča razvijajo s pomočjo področnih prodajnih strokovnjakov, ki so zaposleni neposredno v programu ali v eni izmed savskih zunanjetrgovinskih podjetij. Trgi so razdeljeni na pet prodajnih območij:

- Območje 1 – Italija, Španija in Portugalska ter Grčija (podjetje Eurosavatech Italija) Španija in Portugalska (neposredne dobave).
- Območje 2 – Francija, Skandinavija in Anglija.
- Območje 3 – Daljni vzhod; predvsem Japonska, Kitajska<sup>3</sup>, Singapur, Tajvan in Avstralija
- Območje 4 – Bližnji vzhod; predvsem Saudska Arabija, Kuvajt, Turčija in Indija.
- Območje 5 – Avstrija, Nemčija, Švica in Benelux.

<sup>3</sup>Kitajska je potencialno tretje ključno tržišče, vendar ga zaradi omejenih podatkov še ni mogoče pravilno oceniti.

Vse aktivnosti bodo centralno vodene iz Kranja, seveda v skladu z informacijami s trgov in veljavno politiko cen, popustov in rangiranja kupcev. Med orodja tržnega komuniciranja spada oglaševanje, ki je najbolj smotno v specializiranih revijah, s katerim doseže tudi največjo odzivnost. Program Sava Eko se udeležuje vseh pomembnih sejmov v Nemčiji, ZDA in Franciji, kjer dobi tudi največ informacij o dejavnosti konkurence, ki so poleg bonitete podjetij in informacij poslovnih partnerjev glavni podatki o konkurenci. Sejmi so tudi priložnost vzdrževanja poslovnih odnosov z obstoječimi kupci ter možnost pridobitve novih kupcev. Program Sava Eko nudi zelo dobro podporo svojim distributerjem s promocijskimi materiali, letnim srečanjem ključnih kupcev programa ter s finančno podporo distributerjem pri nastopanju na manjših sejmih in pri skupnem oglaševanju. Adrema potencialnih kupcev, pridobljena s pomočjo interneta in stikov na sejmih, se uporablja za pošiljanje predstavitvenega materiala.

Pri strategiji prodaje zasledujejo strategijo zaupnosti s strankami. Lastnosti izdelkov, kot so cene, kakovost, dobavni roki in uporabnost, so splošne zahteve kupcev. Osebne storitve, oblikovanje dolgoročnih odnosov in s tem povezana lojalnost kupcev je strategija, ki prinaša prednost pred konkurenco. Vzporedno se gradi tudi zaupanje v blagovno znamko. Hitra odzivnost in kratki dobavni roki so nujni. Prav tako zavarovanje produktne odgovornosti za izdelke programa na vseh trgih.

Funkcionalnost je eden ključnih parametrov, ki ga kupec ocenjuje, in skupaj z varnostjo in ceno zavzema vodilno mesto. Pri oblikovanju prodajnih cen podjetje uporablja dva pristopa: proizvodi so pozicionirani tako, kot prikazuje slika 3 (glej str. 18). To pomeni, da so cene oblikovane na podlagi cen konkurentov. Naslednja možnost je oblikovanje cen na natečajih. Diverzificiran pristop dosega z različnimi višinami popustov, ki jih odobravajo in so odvisni od razvitosti trga in koncentracije ponudbe. V podjetju zasledujejo strategijo visoko kakovostnih izdelkov, ki bodo na ravni največjih konkurentov na nemškem trgu, medtem ko bo cena na začetku nekoliko nižja od enako kakovostnih ameriških in nemških izdelkov.

Tabela 15: Deset največjih kupcev programa Sava Eko v letu 2000 v milijonih SIT

Št.	Kupec	Vrednost v mio SIT	Št.	Kupec	Vrednost v mio SIT
1.	Epros Umweltschutz	88,5	6.	Nuklearna elektrarna	29,0
2.	Hale Product/Hurst	78,9	7.	Ant Hire Ltd.	28,1
3.	Sava Trade	43,3	8.	Trench Shoring Serv.	23,6
4.	EUROSAVA TECH	30,5	9.	Aquamat S.A.	14,4
5.	Agrippa	29,3	10.	Hugo Fravenhof GmBH	10,9

Vir: Podatki o vrednosti prodaje po posameznih kupcih za leto 2000.

Iz tabele 15 je razvidno, da 10 največjih kupcev ustvari 72,4 % realizacije, od tega ustvarijo 3 največji nemški kupci 34,3 % realizacije programa Sava Eko. Državne institucije kot naročnik

igrajo pomembno vlogo v sodelovanju s podjetjem. Prednost podjetja predstavlja zelo dobra sposobnost hitrih in kakovostnih dobav materiala in opreme.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture in njenega prispevka k poslovni uspešnosti

Komponente	Ocena				
	Zelo dobra	Dobra	Srednja	Slaba	Zelo slaba
Asortiman proizvodov			x		
Odnos med kakovostjo in ceno		x			
Sestav odjemalcev			x		
Vpliv na odjemalce			x		
Sposobnost takojšnjih dobav		x			
Ustreznost prodajnih poti			x		
Prodajne metode		x			
Tržno komuniciranje			x		
Raziskave trga				x	
Skupaj		3	5	1	
<b>Skupna ocena podstrukture</b>	<b>srednje</b>				

Iz tabele 16 lahko vidimo, da predstavlja prednost programa relativno razmerje med kakovostjo in ceno proizvodov, hitra odzivnost na povpraševanje ter dobre prodajne in poprodajne storitve. Slabost pa predstavlja premajhen asortiman proizvodov, geografski položaj in prevelika navezanost na peščico kupcev, ki ustvarijo večji del prometa. Potrebna je tudi dodatna pridobitev nekaterih certifikatov za proizvode, namenjene nemškemu trgu, kot je TÜV certifikat za blazine oz. GS, ET in EN za čepe.

#### 4.2.3. Ocena finančne podstrukture

Finančno računovodska služba spada med skupne servise poslovne skupine Sava, kar ustreza trenutni velikosti programa Sava Eko. Finančna funkcija je organizirana v okviru skupnih služb Save d.d.. Razdeljena je na računovodsko funkcijo in holdinške finance, ki skrbijo za tok denarja in investicije. Hčerinsko podjetje ali program predstavi poslovni načrt in če investicija ustreza kriterijem, Sava d.d. prispeva denar, potreben za investicijo, oziroma najame kredit. V kolikor je potrebno, nastopi z garancijo. V tem primeru veljajo enako ugodni pogoji najema. Znotraj sistema je organiziran pretok denarja od tistega, ki imajo višji tok denarja, k tistim z nižjim. V osnovi je za podjetje, ki denar najema ugodnejši kredit, za Savo pa donos večji kot depozit.

Koeficienti obračanja obratnih sredstev in trajanje obrata terjatev do kupcev v letih 1999 in 2000 so prikazani v tabeli 17.

Tabela 17: Obračanje obratnih sredstev programa Sava Eko v obdobju 1997-2000

	1999	2000	I 00/99
1. Poslovni odhodki brez amortizacije (v 000 SIT)	361.481	406.738	113
2. Število dni v letu	365	366	100
3. Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	163.509	241.162	147
<b>4. Koeficient obračanja obratnih sredstev (1/3)</b>	<b>2,21</b>	<b>1,69</b>	<b>76</b>
<b>5. Trajanje obrata obratnih sredstev v dnevih (2/4)</b>	<b>165</b>	<b>217</b>	<b>132</b>
6. Povprečna vrednost zalog (v 000 SIT)	101.342	111.280	110
<b>7. Koeficient obračanja zalog (1/6)</b>	<b>3,57</b>	<b>3,66</b>	<b>103</b>
<b>8. Trajanje obrata zalog v dnevih (2/7)</b>	<b>102</b>	<b>100</b>	<b>98</b>
9. Povprečno stanje kratkoročnih terjatev (v 000 SIT)	62.167	129.882	209
<b>10. Koeficient obračanja terjatev do kupcev (1/9)</b>	<b>5,81</b>	<b>3,13</b>	<b>54</b>
<b>11. Trajanje obrata terjatev do kupcev v dnevih (2/10)</b>	<b>63</b>	<b>117</b>	<b>186</b>

Vir: Obračun poslovnega uspeha za program Sava Eko, 1999, 2000, str. 1.

*Odhodki poslovanja - amortizacija*

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{Odhodki poslovanja - amortizacija}}{\text{Povprečna obratna sredstva}}$$

Koeficient obračanja obratnih sredstev pove, kolikokrat letno se obratna sredstva družbe ali SPE obrnejo. Hitrost obračanja obratnih sredstev se je v letu 2000 zmanjšala za 24 % v primerjavi z letom 1999. Trajanje enega obrata se je skladno s tem povečalo za 32 % oziroma v povprečju za 52 dni. Hitrost obračanja zalog se je glede na leto 1999 povečala za 3 % in predstavlja v povprečju 100 dni vezave. Hitrost obračanja terjatev pa se je leta 2000 zmanjšala za 45 %. Obrat denarnih sredstev, vezanih v terjatvah, traja v povprečju 117 dni, kar je za 54 dni več kot leto poprej in je posledica daljših plačilnih rokov.

Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture in njenega prispevka k poslovni uspešnosti

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Gibanje hitrosti obračanja obratnih sredstev			x		
Dostop do finančnih sredstev		x			
Organizacija finančne funkcije			x		
Skupaj		1	2		
<b>Skupna ocena podstrukture</b>	<b>Srednje</b>				

Finančno podstrukturo programa, ki nam jo prikazuje tabela 18, skupno ocenjujem kot srednje dobro. Dostop do finančnih sredstev v okviru skupine Sava predstavlja za program Sava Eko prednost. Finančna služba je organizirana v okviru skupnih služb Save d.d., zato nekateri podatki, kot je bilanca stanja za posamezne strateške poslovne enote, s katerimi bi lahko izračunali ostale finančne kazalce, niso na voljo.

#### 4.2.4. Ocena tehnološke podstrukture

Tehnološka podstruktura se glede na naravo dejavnosti razume kot podstruktura izkoriščenosti človeškega faktorja in faktorja kapitala. Izkoriščenost sredstev in učinkovitosti investicij se nanašata na izkoriščenost oziroma učinkovitosti potencialov znanja in izkušenj zaposlenih. Strokovno znanje zaposlenih je na dokaj visoki ravni, tako da te elemente ocenjenem kot dobre. Delo je organizirano v dveh izmenah. Proizvodi so sezonskega značaja, tako v zimskih mesecih ni polne zasedenosti proizvodnih zmogljivosti, v poletnih pa je potrebno tudi nadurno delo, ki pa se ga ukinja. Klasičnega kolektivnega dopusta ni, tako da so neizkoriščene zmogljivosti strojev le v času letnega remonta ali morebitnih okvar. Nadurno delo je dovoljeno le izjemoma, tako da je novo zaposlovanje s širjenjem trga in s tem proizvodnje neizbežno. S tem se izognejo morebitnim poškodbam pri delu ter bolniškim izostankom zaradi poškodb in izčrpanosti. Zasedujejo tudi politiko novega zaposlovanja in nižanja brezposelnosti v regiji in s tem izvajanje družbeno odgovornega koncepta podjetja.

Program Sava Eko se izvaja na več lokacijah, kar ni ugodno. Tudi skladiščni prostori niso na eni lokaciji. Proizvodnja je tudi razdrobljena in potreben je prevoz polizdelkov preko prometne ceste. Skladišča so razdrobljena, del se jih nahaja tudi na 1 km oddaljeni železniški postaji v Kranju. To je priročno za železniški prevoz, vendar skladiščni prostori ne omogočajo širjenja. Poslovni prostori so premajhni, neustrezni in se nahajajo nad delom proizvodnje. Program se sooča tudi s pomanjkanjem parkirnih prostorov. V letu 2000 so izdelali investicijski program »Selitev in modernizacija programa Sava Eko«. Program Sava Eko ima v zadnjih treh letih primerno rast obsega poslovanja in relativno dobre kazalce uspešnosti poslovanja. Začenja pa se soočati s pomanjkanjem prostora, tako proizvodnjega kot tudi prostora za neposredno vezane službe, ki delujejo v programu. Strategija za nadaljnjo rast donosov je: investiranje v razvoj in razvoj trgov. Tabela 19 prikazuje, kakšna je sestava delovnih sredstev v Savi Eko, ki so potrebna za opravljanje osnovne dejavnosti.

Tabela 19: Spisek in vrednost najpomembnejše opreme in zgradb za opravljanje osnovne dejavnosti programa Sava Eko dejavnosti na 31.12.2000

Zap.št.	Oprema / zgradbe	Sedanja vrednost (000 SIT)
1.	Oprema	89.407
2.	Zgradbe	51.724

Vir: Bilanca stanja (delna) programa Sava Eko za leto 2000, 2000, str. 1.



Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture in njenega prispevka k poslovnemu uspešnosti

Komponente	Ocena				
	Zelo dobra	Dobra	Srednja	Slaba	Zelo slaba
Izkoriščenost sredstev		x			
Učinkovitost investicij		x			
Sodobnost delovnih sredstev	x				
Zasedenost kapacitet		x			
Planiranje zasedenosti kapacitet			x		
Oskrbljenost s potrebnimi sredstvi		x			
Lokacija				x	
Skupaj	1	4	1	1	
<b>Skupna ocena</b>	<b>dobro</b>				

V tabeli 20, kjer so ocenjene posamezne komponente tehnološke podstrukture, dosegajo skupno oceno dobro. Videti je odstopanje sodobnosti delovnih sredstev, saj so ta med naj sodobnejšimi, medtem ko lokacija programa ni optimalna in je že v teku projekt premestitve programa na drugo lokacijo.

#### 4.2.5. Ocena raziskovalno razvojne podstrukture

Razvojno tehnološki inštitut (RTI) je učinkovita opora razvojnim enotam v Savinih družbah. V letu 2000 se je inovativna odzivnost zaposlenih povečala, gospodarska korist inovacijske dejavnosti pa je bila 40 % višja. Za 45 % se je povečalo tudi število novo uvedenih skupin proizvodov. Razvojno tehnološki inštitut deluje v Savi že od leta 1963 in je raziskovalna enota, registrirana pri Ministrstvu za znanost in tehnologijo. Oblikuje politiko strokovnega izobraževanja strokovnjakov v Skupini Sava s področja tehnologije, predvsem pa je podpora raziskovalnim enotam v Savinih družbah.

Inovativnost ostaja neločljiv del Savine organizacijske kulture, učenje ob uvajanju sprememb pa dragocen pripomoček za kopičenje intelektualnega kapitala. V letu 2000 je inovativna odzivnost narasla na 19,2 predloga izboljšav na 100 zaposlenih. Množična inovativna dejavnost je spodbujana s posebnimi akcijami, ki se jim je v letu 2000 pridružila akcija pod imenom »Vedno obstaja boljša rešitev«. Največ predlogov izboljšav je neposredno povezanih z delom. Zaposleni z njimi odpravljajo pomanjkljivosti, zmanjšujejo stroške, dosegajo boljšo izkoriščenost strojev in naprav. Predlogi pogosto prispevajo k lažjim in hitrejšim vzdrževalnim delom, predlagane izboljšave pa so vedno plod pozornega spremljanja vsakodnevnega delovnega postopka.

Ob sistematični uvedbi metode »20 ključev«, v katero so vključeni vsi zaposleni skupine Sava, je pričakovati še večji obseg inovacij. V letu 2000 so se odločili za projekt uvedbe te metode in naj bi ga izpeljali do leta 2002. To je projekt spodbujanja celovitih sistemov neprekinjenih izboljšav v podjetjih in programih. Skupina Sava je tudi pobudnik za ustanovitev sekcije uporabnikov metode »20 ključev« pri GZS, ki bo skrbela za izmenjavo informacij dobre prakse med udeleženci v projektu, ki koristijo subvencijo Ministerstva za gospodarstvo RS.

Razvoju skušajo slediti z obiski sejmov doma in v tujini, izobraževanjem, spremljanjem člankov v strokovnih revijah, opazovanjem sprememb na trgu in s predlogi zaposlenih, ki so zanje ustrezno nagrajani. Strokovnost odločanja je dobra, saj so vodilni delavci na vseh področjih precej dobro strokovno podkovani.

Prednost za program Sava Eko in za skupino Sava predstavlja uvedba sodobnega informacijskega sistema, ki vpliva na boljši pretok informacij, optimalne odločitve, izkoriščanje notranjih rezerv in doseganje boljših rezultatov poslovanja. V letu 2000 se je tudi že začelo šolanje ob uvedbi programskega paketa za integrirano komuniciranje, SAP R/3. Program Sava Eko vpeljuje modula nabave in prodaje, medtem ko proizvodnega še ne.

Certifikati, ki so jih prejeli v letu 2000:

- V februarju je program Sava Eko prejel certifikat kakovosti SIST ISO 9001;
- V decembru je Sava d.d. pridobila Certifikat sistema ravnanja z okoljem SIST EN ISO 14001.

Sistem celovitega obvladovanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9001, ki predpisuje dokumentiranje sistema kakovosti v obliki Poslovnika kakovosti ter pripadajočih organizacijskih postopkov, je program Sava Eko pridobil že v letu 1999.

Tabela 21: Ocena prednosti in slabosti razvojne podstrukture in njenega prispevka k poslovni uspešnosti

Komponente	Ocena				
	Zelo dobra	Dobra	Srednja	Slaba	Zelo slaba
Število in struktura kadrov			x		
Kvaliteta kadrov		x			
Vlaganje sredstev v R&R			x		
Vključenost v svetovna dogajanja			x		
Sodelovanje z raziskovalnimi ustanovami		x			
Informacijski sistem		x			
Skupaj		3	3		
<b>Skupna ocena podstrukture</b>	<b>Dobro – Srednje</b>				

V tabeli 21 je prikazana ocena prednosti in slabosti razvojne podstrukture. Skupna ocena razvojne podstrukture je med dobro in srednje. Tako se kažejo potrebe po kadrih v razvoju in večja vključenost v svetovna dogajanja, glede na velikost in pomembnost predvsem ne več le pasivna vloga v združenjih, temveč postopno prevzemanje pobude. Prednost je gotovo informacijski sistem, ki se uvaja, ter sodelovanje z državnimi inštitucijami na ravni Save d.d.. Nujna je tudi pridobitev certifikatov za reševalne blazine, ki doslej niso bili pridobljeni, a so nujno potrebni pri sodelovanju na javnih razpisih v Nemčiji in celotni EU.

#### 4.2.6. Ocena kadrovske podstrukture

Povprečno število zaposlenih v letu 2000 je bilo 36. Od tega jih je bilo v proizvodnji zaposlenih 25, v službah programa pa 11. Od leta 1997 je povprečno število zaposlenih naraslo s 25,6 na 36 zaposlenih v letu 2000. V prihodnosti nameravajo še povečati število zaposlenih, saj sedanje število ne bo zadoščalo povpraševanju po izdelkih. V tabeli 22 vidimo strukturo zaposlenih po vrsti dela v letih 1999 in 2000.

Tabela 22: Stanje zaposlenih na dan 31.12.2000 in 31.12.1999

Organizacijska enota	31.12.99		31.12.00		Razlika 00-99	Indeks 00/99
	Število	%	Število	%		
Proizvodnja	20	64,5	25	69,44	5	125
Službe	11	35,5	11	30,56	0	100
<b>Skupaj</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>	<b>36</b>	<b>100,00</b>	<b>+5</b>	<b>116</b>

Vir: Zaposlitvena struktura programa Sava Eko v obdobju 1999 – 2000.

Tako absolutno število kot tudi struktura zaposlenih se je v letu 2000 glede na leto 1999 spremenila. Število zaposlenih v proizvodnji je naraslo za 25 %, iz 20 na 25 zaposlenih, medtem ko se število v službah ni spremenilo. Skupna rast zaposlenih v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 je tako znašala 16 %.

Iz tabele 23, ki prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih v letu 2000 in primerjavo z letom 1999, je razvidno zvišanje stopnje izobrazbe, predvsem VII. stopnje, v proizvodnji pa V. stopnje, kar je posledica intenzivne kadrovske politike izobraževanja. Razvidno je tudi, da imata dve tretjini zaposlenih IV. stopnjo izobrazbe ali manj in skoraj v celoti predstavljajo zaposlene v proizvodnji. Večinoma imajo priučena in specifična znanja ter delovne izkušnje. Skoraj 17 % zaposlenih pa ima visoko ali višjo izobrazbo in predstavljajo vodstveni kader. Glede na smeri izobrazbe je kvalifikacijska struktura ugodna, saj v glavnem podjetje zaposluje profile, ki jih za opravljanje dejavnosti, s katero se ukvarja, potrebuje. Program Sava Eko je v vseh letih vlagalo v razvoj zaposlenih in pridobivanje novih znanj.

Tabela 23: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31.12.2000 in 31.12.1999 v programu Sava Eko (ločeno po vrsti dela)

Sava Eko (l.2000)	Stopnja izobrazbe					Skupaj	% zaposlenih
	III	IV	V	VI	VII		
Proizvodnja	16	8	1	-	-	25	69,44
Službe	-	-	5	2	4	11	30,56
<b>Skupaj</b>	16	8	6	2	4	36	<b>100,00</b>
2000 – struktura %	44,4	22,2	16,7	5,6	11,1	-	100,00
1999 – struktura %	46,9	18,8	21,7	6,3	6,3	-	100,00

Vir: Zaposlitvena struktura programa Sava Eko v obdobju 1999 – 2000.

V tabeli 24 je podana struktura zaposlenih po dveh kriterijih, po spolu in izobrazbi. Program zaposluje 75 % moških in le 25 % žensk, kar je posledica dela v proizvodnji, kjer je še vedno veliko fizičnega dela, ki ga lažje opravljajo moški. Dve tretjini zaposlenih v proizvodnji ne dosega V. stopnje izobrazbe, od tega četrtnina žensk, kar je enako razmerju v celotnem programu Sava Eko.

Tabela 24: Struktura zaposlenih v programu Sava Eko po spolu in izobrazbi v letu 2000

Sava Eko (l.2000)	Stopnja izobrazbe					Skupaj	% zaposlenih
	III	IV	V	VI	VII		
Moški	14	4	5	1	3	27	75,00
Ženske	2	4	1	1	1	9	25,00
<b>Skupaj</b>	16	8	6	2	4	36	<b>100,00</b>
2000 – struktura %	44,4	22,2	16,7	5,6	11,1	-	100,00

Vir: Zaposlitvena struktura programa Sava Eko v obdobju 1999 – 2000.

V tabeli 25 vidimo izobrazbeno in starostno strukturo vodstvenega kadra v programu. Le-ta je v programu so že od ustanovitve leta 1996. Vsi imajo VI. ali VII. stopnjo izobrazbe in so pokazali nadaljnji interes po pridobivanju znanja in izkušenj, tako da so se vključili v nadaljnji študij, tako podiplomski kot dodiplomski. Zaenkrat ne kažejo znakov stagnacije, vendar potrebujejo okrepitev s svežim kadrom v prodaji in razvoju, da bi bili korak pred konkurenco.

Tabela 25: Vodstveni kader v programu Sava Eko v letu 2000

Funkcija	Strokovna izobrazba	Starost	Delovna doba v programu (l. 2000)
Direktor	Dipl.ekon.	40	7
Vodja prodaje	Ekon.	33	5
Vodja razvoja	Univ.dipl.stroj.	30	5
Vodja proizvodnje	Strojni tehnik	43	5

Vir: Zaposlitvena struktura programa Sava Eko v obdobju 1999 – 2000.

Skrb za izpopolnjevanje znanja zaposlenih ostaja del poslovne strategije Save d.d.. Število ur, namenjenih izobraževanju zaposlenih, je bilo v letu 1999 polovico večje kot v letu 1998 in je znašalo 25 ur na zaposlenega, v letu 2000 pa se je dvignilo na 31,5 ur, kar je enako 26 odstotni rasti. Med novostmi bo široko zasnovano izobraževanje s področja celovitega obvladovanja kakovosti in varovanja okolja.

Komuniciranje med zaposlenimi poteka v vseh smereh, opravljajo se tudi redne letne ankete. Vsak zaposleni ima enkrat mesečno tudi možnost pogovora s predsednikom uprave. Vsem novo zaposlenim je namenjen uvajalni seminar, kjer se seznanijo z organizacijsko strukturo in dejavnostjo podjetja, seznanijo se tudi z izobraževalnimi možnostmi, kadrovičarji jih seznanijo z njihovimi pravicami in dolžnostmi, možnostjo napredovanja in nagrajevanja. Pogodbe za študij ob delu se sklepajo glede na potrebe po kadrih. Svojim zaposlenim omogočajo veliko izobraževanj, od jezikovnih do računalniških in s področja zakonodaje (Poslovno poročilo podjetja Sava d.d. za leto 1999, 1999, str. 56). Usposabljanje za proizvodna dela pa poteka po sistemu ciljnega usposabljanja. Zadnjih pet let izvajajo politiko 10 % rasti izobraževanja, tako je bilo v letu 2000 na ravni Save d.d. v povprečju 31,5 ur na zaposlenega, kar je za 26 % več kot v letu poprej. Število štipendistov je v upadanju.

Gibanje bolezni je tudi v upadanju, kar je posledica ugodnih delovnih razmer ter aktivne kadrovske politike motiviranja zaposlenih, nagrajevanja zaposlenih, ki niso izkoristili bolniškega dopusta, kontrole bolniškega staleža, klimatskega zdravljenja in ugodnih letovanj. Oblikovan je tudi sistem solidarnostne pomoči za vse, ki izpolnjujejo pogoje. Vse to v veliki meri zmanjša frustracije, ki posledično vplivajo na zdravje zaposlenih.

Dinamiko zaposlenih spremljajo in ocenjujejo s pomočjo bilance gibanja zaposlenih. Bilanca kaže vsa povečanja in zmanjšanja števila zaposlenih ter fluktuacijo. Vzroki za fluktuacijo so lahko naslednji:

- normalna fluktuacija (upokojitev, opuščanje zaposlitve zaradi vzrokov, ki niso vezani na podjetje, nesreče pri delu in poklicne bolezni),
- neto fluktuacija (nezadovoljstvo zaradi višine plače, slabih delovnih odnosov v podjetju, oddaljenosti, delovnega časa, možnosti osebnega razvoja in napredovanja ipd.), ki nastaja zaradi notranjih vzrokov,
- bruto fluktuacija (neto in normalna fluktuacija skupaj, glede na povprečno število zaposlenih v obdobju).

Neto fluktuacija je praviloma negativni pojav, saj povzroča podjetju stroške, ki bi se jim bilo moč izogniti, ter negativno vpliva na uspešnost poslovanja (Pučko, 1998, str. 71).

$$\text{Koeficient bruto fluktuacije} = \frac{\text{Skupno število zamenjanega osebja v obdobju}}{\text{Povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

Tabela 26 : Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Sava d.d. in programu Sava Eko v letih 1999 in 2000 ter izračun koeficienta bruto fluktuacije

Element	1999		2000		I00/99	
	Sava	Eko	Sava	Eko	Sava	Eko
1. Stanje zaposlenih na dan 1.1.	896	30	906	32	101	107
2. Prišli od 1.1. do 31.12.	114	7	106	9	93	129
3. Odšli od 1.1. do 31.12.	104	5	122	5	117	100
4. Stanje zaposlenih na dan 31.12.	906	32	890	36	98	112
5. Št. zamenjanega osebja	10	2	16	4	160	200
6. Povprečno število zaposlenih	901	31	898	34	100	110
<b>Stopnja bruto fluktuacije (%)</b>	<b>1,11</b>	<b>6,5</b>	<b>1,8</b>	<b>11,8</b>	<b>162</b>	<b>182</b>

Vir: Evidenca kadrovskega sektorja podjetja Sava d.d. za leti 1999 in 2000.

Leta 2000 se je glede na leto 1999 število zaposlenih v Savi d.d. zmanjšalo minimalno, predvsem zaradi odhoda zaposlenih, ki so bili opredeljeni kot trajni presežki, in zaradi invalidskih upokojitev. V programu Sava Eko, kjer zaposleni predstavljajo 4 % vseh zaposlenih, pa beležimo 10 % povečanje. Vsi odhodi leta 1999, prikazani v tabeli 26, niso dejansko odhod iz podjetja, temveč predstavljajo premike zaposlenih med Savinimi družbami. V letu 2000 je iz Save d.d. odšlo 122 zaposlenih, kar je 17 % več kot leta 1999. 73 je bilo trajno presežnih delavcev, 16 je preteklo delovno razmerje za določen čas, 13 zaposlenih pa je odpovedalo delovno razmerje. V letu 1999 se je v programu Sava Eko zamenjalo 6,5 % vseh zaposlenih, v letu 2000 pa kar 11,8 %. Iz tega sledi, da se je stopnja fluktuacije povečala za 82 %.

Motiviranje zaposlenih temelji na nagrajevanju za uspešno delo, ki ga spremlja sistem napredovanja po rezultatih. Politika selektivnega napredovanja se je nadaljevala tudi v letu 2000, tako da je v povprečju napredoval vsak tretji zaposleni, in sicer iz naslednjih razlogov: rezultatov svojega dela, prevzema zahtevnejšega dela, prevzema znatnejšega obsega novih nalog, boljše usposobljenosti za delo, ki jo zahtevajo potrebe dela. Nagrada delavec meseca je del kadrovske politike motiviranja zaposlenih. Prejme jo lahko približno tretjina delavcev letno. Širjenje inovacijske kulture je eden poglobitvinih vzvodov za dvig Savine kokurenčne sposobnosti. »Ujemi idejo« je gibanje za pospeševanje inovacij in spodbuja zaposlene k iznajditeljstvu. Poslovna skupina Sava je uspešno uvedla proces individualnega načrtovanja dela in osebnega razvoja. Posameznik je s tem pridobil ustvarjalen položaj pri načrtovanju ključnih dejavnikov uspeha pri svojem delu.

Tabela 27: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture in njenega prispevka k poslovni uspešnosti

Komponente	Ocena				
	Zelo dobra	Dobra	Srednja	Slaba	Zelo slaba
Število zaposlenih			x		
Starostna struktura			x		
Kvalifikacijska struktura			x		
Struktura po poklicih			x		
Usposobljenost	x				
Izobraževanje		x			
Delovna disciplina		x			
Bolniški stalež			x		
Fluktuacija				x	
Medsebojni odnosi		x			
Skupaj	1	3	5	1	
<b>Skupna ocena</b>	<b>srednje</b>				

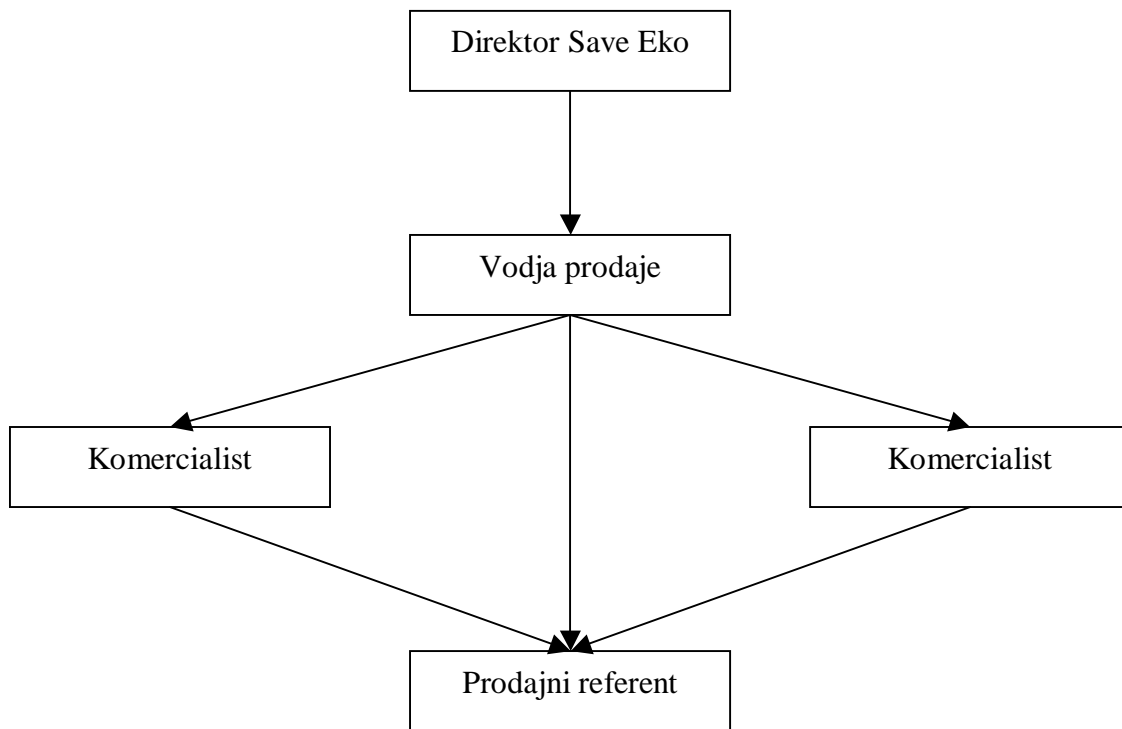
Skupno oceno kadrovske podstrukture prikazuje tabela 27 in jo ocenjujem kot srednje dobro. V pozitivni smeri izstopa usposobljenost menedžmenta programa, ki se nenehno izpopolnjuje, nekoliko negativno pa kvalifikacijska struktura in stopnja bruto fluktuacije, ki nekajkrat presega povprečje v matičnem podjetju Sava d.d..

#### 4.2.7. Ocena organizacijske podstrukture

Odgovornosti vodstvenega kadra v programu Sava Eko so:

- Za izvajanje politike v skladu z zastavljenimi cilji in usmeritvami na področju marketinga za skupino Sava in izhajajoče prodajne politike za področje prodaje programa Sava Eko je odgovorno vodstvo skupine Sava d.d. skupaj z vodstvom programa in prodaje Sava Eko.
- Za vodenje prodaje programa Sava Eko, ki vključuje planiranje prodaje in dejavnosti za doseg planiranih ciljev prodaje, razporejanje odgovornosti za opravljanje del in nalog na poročju prodaje, spremljanje dinamike trga, je odgovoren direktor programa Sava Eko.
- Odgovornost za izvajanje procesa v skladu s planiranimi cilji in smernicami je razdeljena glede na zadolžitve, ki izhajajo iz del in nalog zaposlenih, in je razvidna iz organizacijske sheme prodaje programa Sava Eko, ki je prikazana na sliki 4.

Slika 4: Organigram prodaje programa Sava Eko



Vir: Organizacijska struktura programa Sava Eko, 2000, str. 3.

V času odsotnosti posameznikov velja točno določen razpored nadomeščanja in izvajanja aktivnosti ter njihovih odgovornosti. Medsebojni odnosi v podjetju so dobri, kar pripomore k dobri organizacijski klimi. Komunikacija je pravočasna, kar je posledica precej majhnega števila zaposlenih. Veliko bodo pripomogli novi prostori, v katere se bodo preselili, a so še v izgradnji. Za organizacijsko strukturo kot celoto ocenjujem, da daje dober prispevek k poslovni uspešnosti. Komuniciranje in fleksibilnost sta prednosti strukture. Skupne službe, med katere spada računovodsko finančna služba in razvojno tehnološki inštitut, imajo zelo dober pregled nad poslovanjem Save d.d., vendar predstavljajo precejšen strošek za program Sava Eko. Tako menim, da bi bila potrebna racionalizacija skupnih služb.

Proizvodni oddelek se še vedno nahaja na lokaciji, katere zmogljivosti ne zadoščajo proizvodnji. S projektom E 166 se odpirajo nove proizvodnje zmogljivosti na dveh lokacijah. Proizvodnja je serijska, vendar poteka večinoma ročno in ne omogoča avtomatizacije. Slabost vidim v tem, da so zaposleni v proizvodnji specializirani za določeno področje in so zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov praktično nenadomestljivi. Tako je v primeru nepredvidljive daljše odsotnosti posameznika proizvodni proces ogrožen. Srednjeročni plan proizvodnje je narejen tri leta vnaprej in se letno prilagaja. Postavlja se tudi tedenski plan, katerega realizacija se tedensko preverja in usklajuje s prodajno službo. Zbirno oceno prikazuje tabela 28.



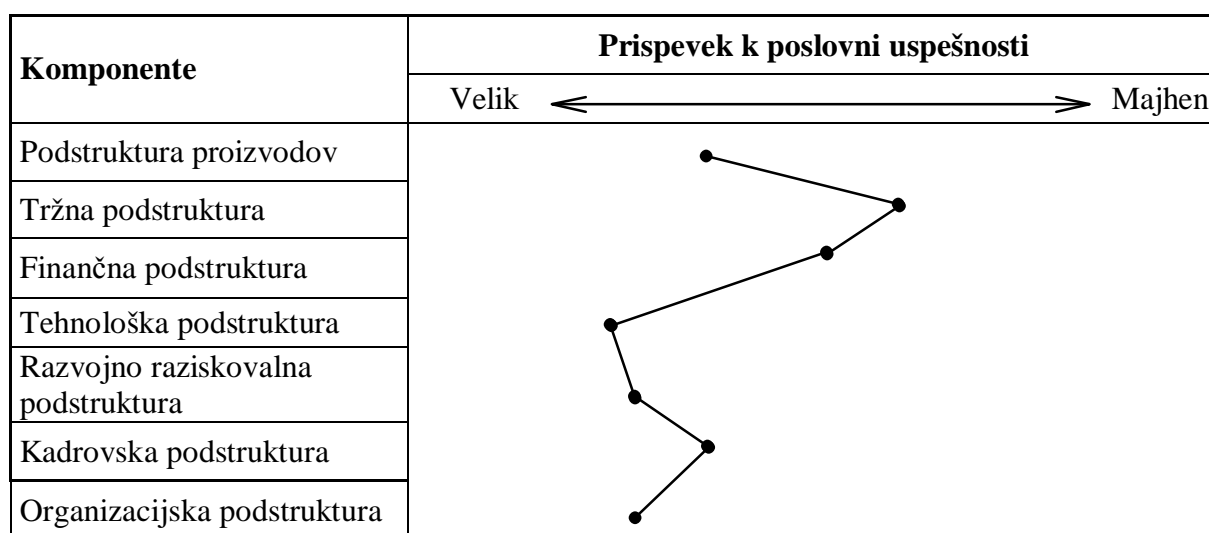
Tabela 28: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture in njenega prispevka k poslovni uspešnosti

Komponente	Ocena				
	Zelo	Dobra	Srednja	Slaba	Zelo
Fleksibilnost organizacijske strukture	x				
Organizacija prodajnega oddelka		x			
Organizacija skupnih služb			x		
Organizacija proizvodnega oddelka			x		
Komuniciranje	x				
Kontroliranje			x		
Organizacijska klima		x			
Skupaj	2	3	3		
<b>Skupna ocena podstrukture</b>	<b>Dobro</b>				

#### 4.2.8. Zbirna ocena prednosti in slabosti

Najboljši prispevek k poslovni uspešnosti po moji oceni dajeta podstruktura proizvodov, tehnološka in razvojna podstruktura. Trenutno prispeva tržna podstruktura manj, kot bi lahko. Tu je še precej rezerve v prihodnosti, vendar bo potrebno nemudoma ukrepati.

Slika 5: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



V tabeli 29 so zbrane najbolj izrazite prednosti in slabosti programa Save Eko. Kako bi odpravili te slabosti in se izognili nevarnostim, na drugi strani pa izkoristili prednosti podjetja v boju s konkurenco, bomo poskušali ugotoviti v poglavju o priložnostih in nevarnostih.

Tabela 29: Prednosti in slabosti poslovanja podjetja

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
Doseganje ekonomije obsega	Še vedno nekoliko slab glas zaradi napak iz preteklosti
Kakovost in privrženost vodstvene strukture	Pnevmatske blazine brez certifikata
Zavzetost za nenehen napredek	Premajhen nabor izdelkov, predvsem čepov
Stroškovna prednost	Zemljepisni položaj
Sodobna delovna sredstva in oprema	Tržno komuniciranje ne sledi konkurenci
Zanesljivost proizvodov	Premalo pomembni pri postavljanju standardov na trgu

### **4.3. CELOVITA OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI**

#### **4.3.1. Ocena podstrukture proizvodov**

Pozitivno oceno programa Sava Eko gre pripisati skupinam izdelkov čepov, pakerjev in reševalnih blazin. Program Sava Eko je SPE z veliko dodano vrednostjo, predvsem to velja za področje pakerjev, čepov in reševalnih blazin. V prihodnosti jih bo potrebno nadgrajevati, kar pa terja nove naložbe. Nemški trg je med najbolj razvitimi, hkrati pa zelo ekološko osveščen. Prav tako je zavest podprta tudi s strani zakonodaje. Realno je v naslednjih letih pričakovati 10 % rast trga, kar ustreza rasti programa Sava Eko. Podjetje se nahaja na 2 mestu prodaje na nemškem trgu. Ocenjujem, da je nujno potrebno izdelati načrt strategije razvoja tega programa za povečanje njegovega konkurenčnega položaja in s tem povečanja tržnega deleža.

Kakovost bo potrebno še izboljšati in jo napraviti za razpoznavni znak Save Eko. Poprodajne storitve postajajo vedno bolj ločevalna prednost oziroma slabost podjetja. Držati se je treba garancijskih ugodnosti izven garancijskih rokov za napake, ki se pogosteje ponavljajo. S tem lahko računajo na dolgoročno sodelovanje s kupci in oslabijo s strani morebitne konkurence z vzhoda.

Hitrejša odzivnost služb in proizvodnje pri povpraševanjih po modificiranih izdelkih in hitrejša realizacija naročil je tudi ena od priložnosti. Poiskati je potrebno rešitve na obstoječih izdelkih in sestavnih delih, da bi ugodili povpraševanju po modificiranih proizvodih. Pocenitev in poenostavitve proizvodov, sestavnih delov in procesov postaja neizbežna. Ključnim strankam bo potrebno zagotoviti pravočasne dobave sestavnih delov in s tem zmanjšanje zalog nedokončane proizvodnje.

V prihodnosti je potrebno zagotoviti zakonsko zahtevane certifikate, ki so potrebni pri javnih natečajih na nemškem trgu, kot je TÜV cetifikat za reševalne blazine in GS in ET za čepe. Leti jim bodo omogočili pridobitev poslov na izjemno zahtevnem nemškem trgu. Pomembno

tržno nišo predstavlja nemška vojska. Priložnost za povečanje konkurenčnosti predstavlja tudi sodelovanje z njihovim konkurentom, nemškim podjetjem Vetter, in ostalimi. Vir investicijskih sredstev predstavlja tekoči poslovni rezultat, večje investicije pa bodo podprte s strani Save d.d.

V prihodnosti tudi ne bo šlo brez strateških povezav in zunanjih partnerjev, predvsem imam tu v mislih Češko podjetje Rubena. Podjetje nima tradicije kot zahodni konkurenti, konkurira pa z nizko ceno in srednje kakovostnimi proizvodi. Glede na to, da Sava Eko proizvaja proizvode visoke kakovosti, bi s povezavo pridobili pomembne proizvodne zmogljivosti in kakovostne proizvode. Seveda bi se dogovorili za omejeno konkuriranje, tu imam v mislih geografsko omejitve. Sava Eko bi pokrivala EU, torej tudi Nemčijo, medtem, ko bi podjetje iz strateške povezave pokrivalo vzhodne trge, ki so manj zahtevni in tudi manj donosni. To bi bile predvsem horizontalne povezave.

#### **4.3.2. Ocena tržne podstrukture**

Kupcem, obstoječim in novim, je treba ponuditi visokokakovostne izdelke, ki bodo prepoznavni, ustrezno embalirani in podprti z navodili za varno delo, garancijsko izjavo, tehničnimi informacijami in prospekti. Prav na področju izdelave prospektov in promocijskih materialov vidim priložnost, saj ima konkurenca na tem področju nekoliko več izkušenj. Potrebna bi bila tudi postavitve internetne strani, s čimer bi se postavili ob bok ostalim konkurentom. Redno šolanje kupcev, spoznavanje z obstoječimi, novimi in modificiranimi izdelki ter z načinom uporabe le-teh, bo povečalo zadovoljstvo kupcev.

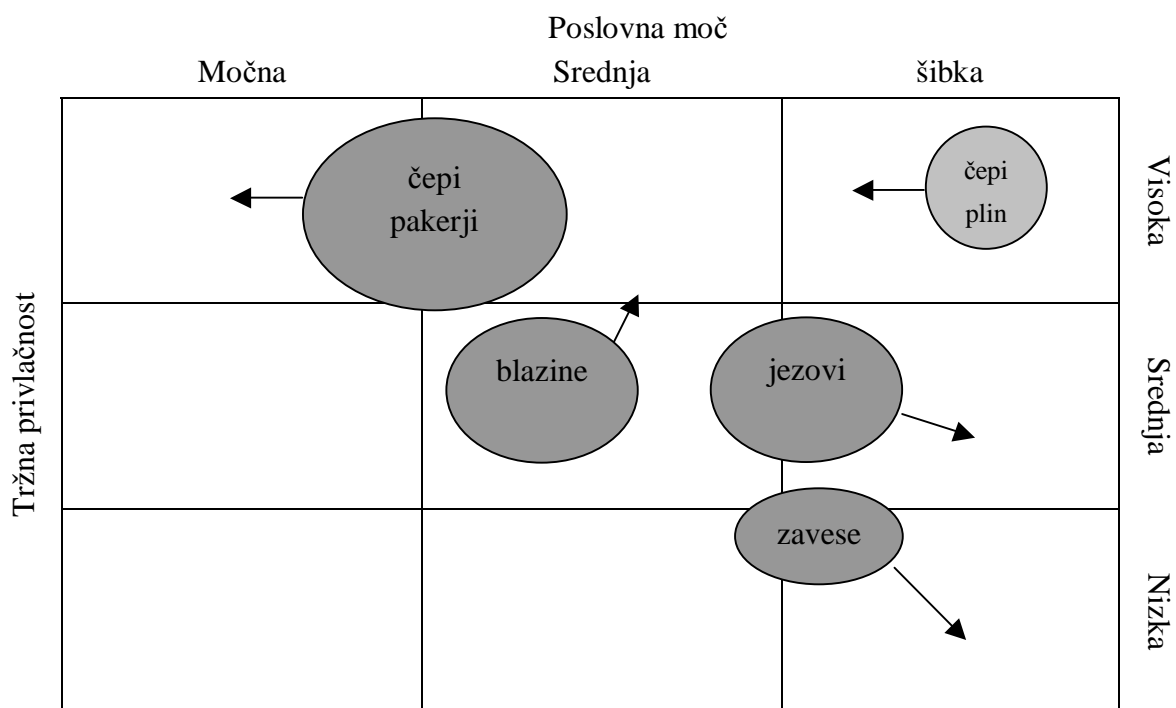
Slika 6 prikazuje tržno privlačnost proizvodov programa Sava Eko. Uporabljeni sta merili tržna privlačnost in poslovna moč. Čepi in pakjerji dosegajo srednjo poslovno moč in visoko tržno privlačnost. Program bo moral investirati v širjenje proizvodnega sortimana in povečanje tržnega deleža in si s tem povečati poslovno moč. Izdelke bodo v kar največji meri poskušali približati zahtevam kupcev in prilagoditi v smislu zahtev določenih specifičnih trgov. Opustiti bo treba izdelke, kot so gumeni rezervoarji in plavajoče zaščitne zavese, ki niso dovolj donosni in katerih obseg poslov se nenehno zmanjšuje. S temi izdelki bodo servisirali le nekatere obstoječe kupce.

Podjetje naj bi tesneje in načrtovano sodelovalo z dobavitelji na področju razvoja kakovosti, organizacije in pravočasnih dobav po nižjih cenah. Velik kupec ima večjo moč pri pogajanjih, boljše izhodišče in večji maneverski prostor pri postavljanju cenovne politike. Dobavitelji se zagotovo bolj prilagajajo stalnim kot enkratnim kupcem. Rastoča pogajalska moč kupcev je nevarnost, s katero se bodo soočili v prihodnosti na izredno zahtevnem nemškem trgu. Tako bo izredno pomembno zadržati obstoječe kupce, saj velja pravilo, da je veliko ceneje obdržati stalne kupce, kot iskati nove. Trženje in razvoj bosta v naslednjem srednjeročnem obdobju

bistvena dejavnika za uspešno uresničevanje ciljev in poslovnih strategij. Glede na to mora podjetje organizirati in na novo razvijati naslednje dejavnike:

- tržne raziskave,
- nameniti več sredstev za pospeševanje prodaje in osebno prodajo,
- neprestano razvijati in izpopolnjevati ter spreminjati in uvajati nove proizvode in storitve,
- krepiti vpliv na obstoječih trgih in osvajati nove trge,
- sklepati ugodne pogodbe z dobavitelji (prvi pogoj kakovost) na eni in kupci na drugi strani,
- spremljati in voditi učinkovito politiko cen in popustov.

Slika 6: Tržna privlačnost proizvodov programa Sava Eko



Vir: Poslovni načrt programa Sava Eko za leto 2000.

Eden od ciljev tržnih aktivnosti je še večja prepoznavnost blagovne znamke Sava Eko v očeh kupcev in mnenjskih vodij. Celovita podoba poslovne skupine Sava in programa Sava Eko vodi izboljšanju tržnega pristopa in okrepitvi prepoznavnosti blagovne znamke. Priložnost je tudi oblikovanje obsežnega predstavitvenega kataloga o proizvodnem asortimanu, ki bo služil predstavitvi programa tako na sejmskih prireditvah kot na zahtevo potencialnih kupcev. Prav tako vidim priložnost v razvoju novih plinskih čepov, ki pa so še v fazi razvoja. Podjetja na nemškem trgu zelo veliko lobirajo na javnih razpisih, tako da je izredno težko pridobiti naročila. Glede na to, da je program Sava Eko med največjimi v svetovnem merilu v skupini proizvodov za reševanje in sanacijo okolja, bi morali vložiti več truda za vstop v združenja, ki postavljajo standarde proizvodom. Ta združenja predstavljajo močen lobi v Nemčiji, tako pri sprejemanju zakonodaje, kot pri postavljanju pogojev na javnih razpisih.

### **4.3.3. Ocena finančne podstrukture**

Ocena ekonomskega okolja z vidika podjetja ni zelo ugodna. Plačilna disciplina pri odjemalcih na nemškem trgu ne poteka nemoteno. Poleg tega večino prodaje predstavlja konsignacijska prodaja in s tem plačilo šele, ko je proizvod prodan. Prihaja do zamikov in potrebno bi bilo uvesti sistem, s katerim bi bilo mogoče nadzorovati nadzor datuma dejanske prodaje proizvodov. To bi omogočila inventura pri odjemalcih ali pa baza podatkov celotne trgovske mreže, ki bi zajemala neprodane proizvode in delovanje ti. borze med trgovci. To bi pomenilo, da v kolikor se pojavi potreba po nekem proizvodu in se ta nahaja v mreži in še ni prodan, se lahko zahteva odstop tega trgovcu, ki že ima kupca. Dobavni roki bi postali krajši in s tem bi se povečala likvidnost programa Sava Eko. Potrebno je skrbno preveriti boniteto podjetij, s katerimi poslujejo. Pomembno je upoštevati finančno nedisciplino in plačilno nesposobnost - selekcijo rizičnosti poslovanja, kar pomeni, da morajo sklepati pogodbe le s plačilno zanesljivimi in netveganimi poslovnimi partnerji. Pred sklenitvijo pogodbe bodo morali v podjetju preveriti finančno stanje podjetja s pomočjo najrazličnejših orodij, ki jim bodo na razpolago. Tu imam v mislih preverjanje poslovanja preko izkušenj drugih podjetij pri sodelovanju s potencialnimi poslovnimi partnerji.

Finančno podstrukturo ocenjujem kot dobro podstrukturo, ki s finančnimi kazalci prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Podjetje nima likvidnostnih težav, lahko pa se pojavijo z zaostrovanjem konkurenčnega boja in podaljševanjem plačilnih rokov. V primeru, da to postane neizbežno, je potrebno od dobaviteljev dobiti vsaj tolikšno ročnost sredstev, kot jo ponudimo kupcem. Zato je pomembno sodelovanje s skupnimi nabavnimi službami Save d.d. ter morebitnimi strateškimi partnerstvi in nastopiti s pozicije moči velikega kupca. Kakovostna nabava, ki zahteva čim bolj točna naročila in natančno določen rok dobave, lahko v veliki meri zniža stroške poslovanja. Pri dobaviteljih naj bi podjetje skušalo doseči daljši rok plačila, kar bi zmanjšalo stroške financiranja.

Pri stroških dela podjetje ne more zmanjšati tistega dela, ki se navezuje na davke in prispevke državi, saj so določeni od zunaj. Lahko dosega le znižane stopnje v povezavi s poslovno skupino. Tako je v letu 2000 znašala stopnja davka na dobiček 7,8 %, zaradi zadržanega dobička v Savi Tires.

### **4.3.4. Ocena tehnološke podstrukture**

Podjetje je vseskozi poskušalo slediti tržnim in tehničnim spremembam v skupini, vendar je potrebno narediti korak naprej in ne le slediti. Glede na velikost prometa bi se bilo potrebno vključiti v skupino najmočnejših in skupno določati trende.

V letu 2000 so izdelali investicijski program »Selitev in modernizacija programa Sava Eko«. Program Sava Eko ima v zadnjih treh letih primerno rast obsega poslovanja in relativno dobre kazalce uspešnosti poslovanja. Začenja pa se soočati s pomanjkanjem prostora, tako

proizvodnega kot tudi prostora za neposredno vezane službe, ki delujejo v programu. Povečanje obsega poslovanja na 1,2 mia SIT in postati drugi največji proizvajalec in ponudnik izdelkov; kot so pnevmatski čepi, pakerji in reševalne blazine, zahteva investiranje v razvoj. Varnost je torej pojem, kateremu v programu Sava Eko dajejo poseben pomen in mora biti vgrajena v vse izdelke. Zato je nujno investirati v nove tehnologije, strojno opremo in znanje. Novi prostori ob obstoječi stavbi bodo nova lokacija programa Sava Eko. V tem sklopu bodo urejeni tudi pomožni prostori (skladišča, sanitarni prostori, pisarne). Predvidena proizvodnja pred in po investiciji je predstavljena v tabeli 30.

Tabela 30: Predvidena proizvodnja pred in po investiciji leta 2002

Vrsta izdelka	Količina pred investicijo (v t)	Količina po investiciji (v t)	Indeks rasti
Blazine	16,7	23,3	139,5
Čepi	33,8	72,0	213,0
Pakerji	15,9	33,6	211,3
Prostorninski izdelki	3,6	13,1	363,9
Interna prodaja	13,0	13,0	100,0
<b>Skupaj</b>	<b>83,0</b>	<b>155,0</b>	<b>186,7</b>

Vir: Investicijski program E 166, 2000, str. 15.

Proizvodnja bo obratovala v dveh izmenah, v primeru konic obstaja možnost dela v treh izmenah. Sedaj je zaposlenih 36 ljudi, po končani investiciji bo zaposlenih 53, od tega 38 neposredno v proizvodnji. Fizično spremembo okolja bo predstavljal le dozidan objekt velikosti 20 x 50 m. V sklopu projekta je predvideno tudi reševanje naslednjih, z vidika varstva okolja neurejenih točk na področju proizvodnje izdelkov programa Sava Eko:

- velika poraba vode za preizkušanje izdelkov,
- uporaba pitne vode v tehnološke namene,
- ureditev skladiščenja nevarnih snovi,
- urejeno delovno mesto za premazovanje kovinskih delov in mešanje raztopin.

S tem bodo zasledovali družbeno odgovoren koncept delovanja poslovne skupine Sava, ki uživa velik ugled v javnosti. V proizvodnji se uporablja voda za preizkušanje izdelkov in hlajenje naprav. Celotna količina odpadne vode se bo zmanjšala in uveden bo zaprt sistem hladilne vode. Ne bo se več uporabljala pitna voda. S temi ukrepi bo poskrbljeno, da ne bodo prekoračene mejne vrednosti za iztok v kanalizacijo in prekomerno onasneževanje. Pri proizvodnji nastajajo odpadki, katerih del bo usmerjen v reciklažo, del pa v sežiganje in deponiranje. Usmerjanje odpadkov bo povezano z dejanskimi zmožnostmi v slovenskem prostoru. Investicija bo povečala celotno količino odpadkov v podjetju glede na sedanjo količino odpadkov za manj kot 0,6 % in ne bo razširila obstoječih vrst odpadkov. Nova tehnološka oprema (manj odpadkov) ter boljša logistika (manj embalaže) bo specifično količino odpadkov zmanjšala.

Priložnosti, ki se ponujajo pri izbiri obstoječe možnosti pred alternativnimi, so:

- Nov objekt je v neposredni bližini dobaviteljev;
- Koriščenje obstoječih energetske kapacitet in kapacitet za proizvodnjo komprimiranega zraka ter ostale infrastrukture (vodovod, kanalizacija, prometne povezave...);
- Racionalno ravnanje s prostorom – izkoristi se prostor znotraj meja podjetja ter odkup najbolj izpostavljenih stanovanjskih objektov z namenom zaokrožitve industrijskega področja.

Nevarnost izbrane različice je v tem, da bo nov proizvodni objekt zgrajen v bližini stanovanjskih objektov. Z varnostno razdaljo, betonsko protihrupno ograjo, zeleno mejo ter tehničnimi ukrepi bo poskrbljeno, da bodo vplivi na okolje znotraj predpisanih meja ter sprejemljivi za bivalno okolje. Obsegi proizvodnje, merjene v tonah, kakor tudi vrednostno izražen promet, se bodo povečevali z različnimi stopnjami, ki bodo odvisne od vlaganj v marketing oz. izgradnjo sistema koncepta trženja, tako na ključnih kot ostalih trgih. Rast proizvodnje in njene produktivnosti je podana v tabeli 31.

Tabela 31: Količinska rast proizvodnje in produktivnost dela v letih 2000-2004

<b>Kazalci</b> \ <b>Leto</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Obseg proizvodnje v t/leto</b>	90	110	140	160	180
Letna st. rasti (%)	-	22,2	27,3	14,3	12,5
<b>Produktivnost v kg/zap/dan</b>	15,6	17,6	19,4	20,8	22,1
Letna st. rasti (%)	-	12,8	10,2	7,2	6,3

Vir: Plan proizvodnje programa Sava Eko za leto 2001-2004, 2000, str. 1, Obračun poslovnega uspeha za leto 2000, 2000, str. 1.

Planirana je podvojitev obsega proizvodnje, medtem ko bo produktivnost narasla iz 15,6 na 22,1 kg/zaposlenega/dan v letu 2004. Naraščujoči trend bo posledica sprememb v tehnologiji, organizaciji dela in logistični urejenosti v proizvodnji, kot rezultat selitve programa na novo lokacijo z večjo površino in boljšo enonadstropno ureditvijo na eni strani in trženjske politike na drugi strani.

Urejenost proizvodnje bo temeljila na čim krajših časih manipulacije med posameznimi fazami izdelave. Z nakupom dodatne nove opreme bo povečana preglednost nad orodji in jedri ter dokončnimi proizvodi. Proizvodnja je zamišljena tako, da bo imela svoj input in output kot potek proizvodnje v isti stavbi. To bo omogočalo preglednost nad postopki. Nazor proizvodnje bo dosežen z obratno pisarno v proizvodnji, medtem ko bodo službe programa locirane v sosednji stavbi računskega centra. Tudi skladiščenje polizdelkov in izdelkov bo organizirano v isti stavbi, predvsem zaradi specifičnosti izdelkov ter nezmožnosti skladiščenja v drugih delih poslovne skupine Sava. Urejeno bo tudi embaliranje izdelkov, ki je doslej potekalo na različnih lokacijah sistema.

V srednjeročnem obdobju je potrebno zagotoviti povečanje izkoristka zmogljivosti. Temeljni pogoj za izboljšanje konkurenčnosti storitev je stalno uvajanje izboljšav na področju tehnologije izvedbe in specializacija storitev. Potrebno bo pristopiti k izvajanju kratkoročnih planov zasedenosti zmogljivosti in nabave materiala ter izdelovanju različnih vrst tedenskih, mesečnih, četrletnih, polletnih in letnih poročil, s pomočjo katerih se bo spremljalo poslovanje in odmiki od planov.

Tehnološke službe morajo biti povsem seznanjene s strategijo nabave in morajo z nabavno službo tesno sodelovati, da bodo strategijo nabave lahko uspešno uresničevali. Od tehnoloških služb je zelo odvisno delo nabavne službe, zato morajo upoštevati predvsem naslednje dejavnike:

- sposobnost pravočasne dobave cenovno ugodnih in kakovostnih materialov in opreme,
- učinkovito iskanje novih nabavnih virov,
- izbiri ekvivalentnih materialov,
- izbiri ugodnejših materialov.

#### **4.3.5. Ocena razvojno raziskovalne podstrukture**

Razvoj novih izdelkov je pomemben odraz razvoja in rasti proizvodnje vsakega programa, saj se preko razvoja novih izdelkov zrcali prizadevnost slediti povpraševanju na trgu in s tem ohranjanje in večanje tržnega deleža. Prodaja Save Eko je odgovorna, da pri raziskavah tržišča in v stikih s kupci odkrije povpraševanje po novih izdelkih in jih posreduje službi razvoja RTE, ki glede na proizvodne zmogljivosti prouči možnost izdelave in naredi zasnovo novega proizvoda. Prodajna služba sodeluje pri določanju količine, prodajne cene in tehničnih zahtev, ki jim mora ustrezati nov izdelek. Raziskovalno razvojna dejavnost v podjetju je organizirana v okviru poslovne skupine Sava.

V letu 2000 bodo vzpostavljene osnove integriranega informacijske sistema SAP/R3. Prva faza uvajanja programa bo trajala eno leto. Tisti, ki bodo sodelovali v projektu, bodo morali nameniti polovico svojega časa za izobraževanju. S tem bo moten vsakdanji delovni proces, kar predstavlja nevarnost za program. Zamenjava dosedanjega informacijskega sistema je bila potrebna, saj ni več omogočala obvladovanja vseh delovnih procesov. V daljšem časovnem obdobju se bo pokazala racionalnost nakupa informacijskega sistema, ki je v osnovi predvidem veliko večjim poslovnim sistemom.

Na trgu se pojavljajo nove tehnologije v tržni niši sanacija (Inliner). Pakerji so narejeni iz umetnih materialov in zagotavljajo popravilo nekajkrat daljših vodovodnih cevi kot običajni pakerji. Potrebujejo še dodatno polnjenje, zato so nekaj dražji.



#### 4.3.6. Ocena kadrovske podstrukture

Dinamika zaposlovanja bo sledila trendu povečanja obsega proizvodnje in je racionalno planirana za plansko obdobje in naj bi v končni fazi prinesla ustrezno produktivnost in ugodne rezultate poslovanja. V skupini Sava oblikujejo kulturo *učečega se podjetja*. Uvedeno bo ciljno usposabljanje v vseh programih in izdelani ustrezni programi usposabljanja. Prizadevajo si doseči najvišjo raven kakovosti pri načrtovanju in izvedbi oblik izobraževanja, ki se ravnajo po potrebah poslovanja. V tabeli 32 je prikazan plan zaposlovanja do leta 2004 po posameznih oddelkih.

Tabela 32: Plan zaposlovanja po oddelkih v programu Sava Eko v obdobju 2000 – 2004

Leto	Proizvodnja	Službe proizvodnje	Prodaja	Razvoj
2000	23	3	5	3
2001	28	3	5	4
2002	32	3	6	4
2003	35	3	7	4
2004	38	3	8	4

Vir: Plan zaposlovanja v programu Sava Eko za leto 2001-2004, 2000, str. 1.

Znanje in dobri kadri v podjetju so v zadnjih letih vse bolj pomembni in podjetja so se tudi pri nas tega začela zavedati. Vsi zaposleni v podjetju so s svojim znanjem, izkušnjami in pripadnostjo največji kapital in bogastvo podjetja. Prizadevati si morajo, da bi ustvarili ustrezno klimo, ki bo vzpodbujala mlade kadre, jih motivirala in preprečila fluktuacijo v programu.

Izboljšati bo potrebno tudi kvalifikacijsko strukturo, predvsem v proizvodnji, kjer bodo sposobni predlagati in oplemenititi nove rešitve, ter optimizirati procese. Z dodatnim izobraževanjem sedanjih zaposlenih v programu bodo izboljšali kvalifikacijsko strukturo. Kadrovska služba mora spremljati potrebe po pridobitvi novih znanj, nadrejeni pa spremljati uspešnost delavcev.

Kadrovska služba se bo morala s posvetovanjem vodstva v programu Sava Eko odločiti za način izobraževanja zaposlenih. V skladu s potrebami in smernicami Save d.d. morajo v programu Sava Eko:

- pripraviti program internega usposabljanja zaposlenih in ga izvajati,
- pripraviti program eksternega usposabljanja zaposlenih in ga izvajati (nadaljnje šolanje, udeležbe na seminarjih, tečajih,
- izdelati plan štipendiranja za študij ob delu,
- velik poudarek nameniti še boljšemu pretoku in prenosu znanja znotraj zaposlenih.

Vodilni kadri ne smejo stagnirati in izrednega pomena je nadgrajevanje znanja in izkušenj. Dodatno izobraževanje mora postati tako rekoč obvezno. V podjetju se morajo zavedati, da bodo le zadovoljni zaposleni pripomogli k uspehu družbe. Nezadovoljni zaposleni lahko naredijo veliko škode podjetju, tako z vidika produktivnosti, širjenja nejevolje ter podobe v širši javnosti. Dober korak k zadovoljstvu zaposlenih je uvajanje odprtih vrat za zaposlene, možnost pripomb, pohval, upoštevanje idej, enkratmesečni obisk pri generalnem direktorju, pri katerem lahko izrazijo predloge, pohvale in seveda pripombe. Včasih je dovolj le pozornost, ki opozori na pripadnost podjetju ter vpletenost vodstva v delovne procese.

V programu Sava Eko sledijo politiki napredovanja celotne skupine in omogočajo napredovanje tretjini zaposlenih na leto. Napredovanje pomeni tako vertikalno napredovanje kot tudi horizontalno, s čimer se izognejo monotonosti. Glede nato, da ima program dokaj malo število zaposlenih in vselej napredovanja niso mogoča, je mogoče napredovanje tudi znotraj skupine in so posameznikom odprte vse poti v njihovi karieri. Tu se kaže velika priložnost za zaposlene. Kasneje se vrnejo v program, obogateni z izkušnjami drugih podjetij oziroma programov v skupini. Na podlagi lastnih predlogov in usklajevalnega pogovora z vodilnim delavcem se naj oblikuje osebni delovni načrt, nato pa še osebni razvojni načrt.

Uspeh programa Sava Eko je odvisen od poslovne uspešnosti slehernega zaposlenega, zato je potrebno prizadevanje za neprestano izboljševanje zadovoljstva zaposlenih, kar je potrebno ugotavljati z rednimi letnimi anketami. Število zaposlenih omogoča visoko stopnjo homogenosti med zaposlenimi in zavest o pripadnosti podjetju ter individualne obravnave.

#### **4.3.7. Ocena organizacijske podstrukture**

Tudi področje organizacije družbe mora prispevati svoj del k zmanjševanju stroškov. K reševanju slabosti previsokih stroškov podjetja morajo pristopiti z vzpostavitvijo dobrega sistema kontrole, ki ga morajo dosledno izvajati. S sprotnim kontroliranjem bo podjetje lahko zagotavljalo stalno kakovost opravljanja storitev, preprečevalo samovoljo zaposlenih na vseh ravneh organizacije, spremljalo učinkovitost in uspešnost dela vsakega posameznika. Organizacijska struktura mora biti sledljiva. Kontroliranje mora potekati na različne načine, od trajnega kontroliranja, periodičnega do občasnega. V podjetju imajo izdelane pravilnike in organizacijske predpise za delovne procese, ki zagotavljajo učinkovito komuniciranje med zaposlenimi. Ti so osnova za kontroliranje, saj predstavljajo standarde poslovanja. Predpogoj za kontroliranje so tudi izdelani plani, od tedenskih pa vse do letnih ali celo srednjeročnih. Zato morajo najprej v le te dosledno izdelovati.

Sprotno kontroliranje se mora izvajati na vseh ravneh, saj bo le tako možno sprotno ukrepati in odpravljati napake, če se bodo pojavile. To bo omogočilo tudi spremljanje stroškov dela – opravljenega števila nadur, odsotnosti zaradi bolezni in ostalih stroškov materiala in storitev. Na ta način bodo lahko sproti opazili odstopanja in preprečili odvečne stroške ter stroške poslovanja še znižali. Sprejete odločitve bodo slonele na polni odgovornosti udeležencev

odločanja. Taka oblika vodenja bo še vedno upoštevala z regulativo določeno hierarhijo odločanja in bo slonela na osnovi stimulativnega in samoiniciativnega odločanja.

Za izboljšanje tega področja morajo nadrejeni najprej točno opredeliti naloge in pristojnosti podrejenih in jih z njimi natančno seznaniti. Potem pa od njih zahtevati, da bodo sprejeli odgovornost za svoje delo in ustvarjene rezultate. Na koncu se zopet pojavi primerna kontrola, ki bo podrejenim pomagala primerjati dosežene rezultate glede na standarde. Na osnovi primerjave bodo ugotovljena odstopanja, vzroki zanje in ukrepi za odpravo le teh.

#### 4.3.8. Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti

Priložnosti in nevarnosti, na katere bo potrebno paziti v prihodnosti strateške poslovne enote Sava Eko, so bile predstavljene v predhodnjih poglavjih. Zbirna ocena je predstavljena v tabeli 28, slika 7 pa nam grafično prikazuje vpliv posameznih struktur na prihodnjo uspešnost SPE Sava Eko. Tako predstavljata podstruktura proizvodov in tehnološka podstruktura kar nekaj nevarnosti, medtem ko vidim v tržni in kadrovske podstrukturi največ priložnosti. Težko je seveda ločiti posamezne podstrukture izključno po enem dejavniku, saj vsak vsebuje tako priložnosti kot tudi nevarnosti, le da nekatere prevladujejo. Pomembno je, da program poskuša izkoristiti čim več priložnosti in se izogniti nevarnostim.

Slika 7: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja

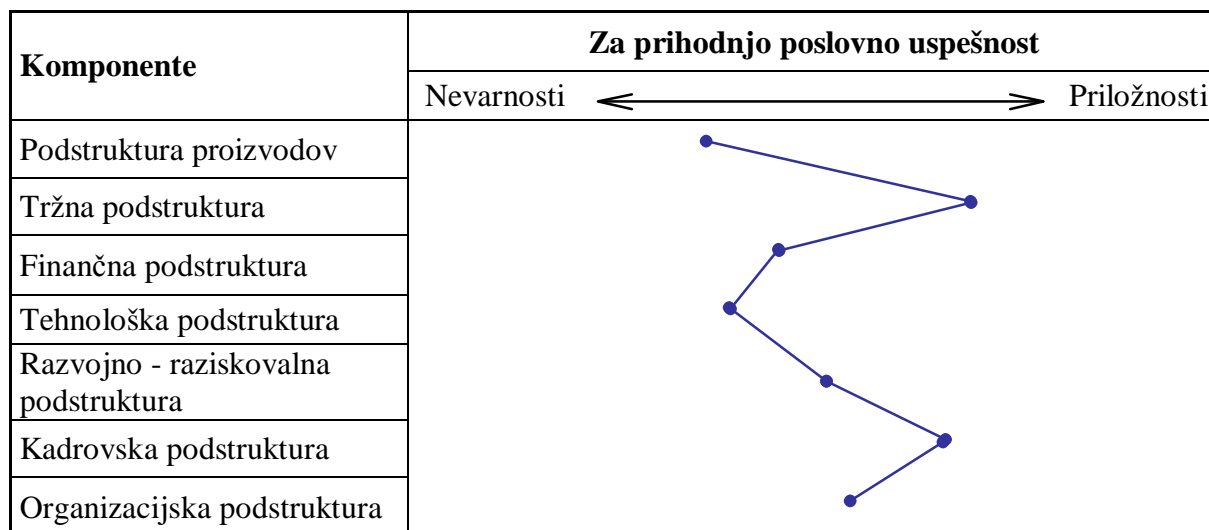


Tabela 33: Priložnosti in nevarnosti poslovanja podjetja

<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
Hitra odzivnost na povpraševanje	Obstoječa konkurenca
Novi trgi in tržne niše	Vstop novega konkurenta
Novi in modificirani proizvodi	Lobiji – ne sodelujejo v mednarodnih združenjih
Rast mednarodnega trga	Elastičnost povpraševanja
Strateške povezave in prevzemi	Plačilna nedisciplina

## 5. PREDLOG POSLOVNE STRATEGIJE PROGRAMA SAVA EKO

Poslovna strategija skrbi za povečanje konkurenčne prednosti podjetja oziroma strateške poslovne enote v določenem tržnem segmentu oziroma, v primeru programa Sava Eko, tržne niše. Porter predlaga dve generični strategiji in sicer strategijo nizkih stroškov in strategijo diferenciacije. Podjetje lahko izbira med ožjim in širšim trgom. S kombinacijo teh opredelitev trgov in konkurenčnih strategij dobimo štiri generične strategije, katere lahko zasleduje podjetje oziroma SPE. Te strategije so: vodenje glede na stroške in diferenciacija, ki zadevata širši trg, ter osredotočenje na tržne niše, to pa sta strategiji osredotočenja na diferenciaciji in in nizkih stroških.

Program Sava Eko bo zasledoval strategijo, ki zadeva ožji trg, se pravi tržno nišo proizvodov za zaščito okolja. S tem so že tudi določene geografski, ekonomski in pravni kriteriji izbire trga. V srednjeročnem obdobju so omejeni na razvite države, ki podpirajo okoljevarstveno politiko. Nemčija je zelo ugodno izhodišče in referenca za ostale trge, saj je ta trg najzahtevnejši med vsemi. Osredotočiti se bo potrebno na strategijo diferenciacije, saj gre za zelo specifične izdelke, ki ne omogočajo popolne standardizacije. Trg zahteva vrhunske izdelke in proizvajalci, ki poslujejo z nižjimi stroški in standardiziranimi proizvodi ter slabimi poprodajnimi storitvami, vsaj na daljši rok ne morejo obstati. Ti trgi so tudi najbolj dobičkonosni. Program Sava Eko ima precej visoke stroške dela, tako da si cenovne konkurence ne more privoščiti. To bi bilo mogoče le s proizvodnjo v državah s cenejšo delovno silo. Podjetje Vetter, ki je vodilno v tem segmentu, je tržni vodja. Potrebno se je izogniti sledenju tržnemu vodji in se diferencirati od njega. Program Sava Eko ima potrebno tehnologijo in znanje, ki spada med najmodernejše in mora začeti sodelovati z drugimi podjetji, ki jim tega manjka, a imajo razvite prodajne mreže. Tako ne bi bilo potrebno graditi lastne prodajne mreže v državah vzhodne Evrope, prevzeli pa bi njihov delež na nemškem trgu.

Program Sava Eko ima vse možnosti in močno finančno zaledje matičnega podjetja, da mu uspe v tej tržni niši. Ne sme stagnirati, temveč zasledovati načrtovano rast s takim zagonom, kot so to zasledovali doslej.

## SKLEP

S SWOT analizo sem ugotovil, v kakšnem okolju podjetje posluje, kakšno je stanje v strateški poslovni enoti. Analiza je pokazala, kakšne so prednosti in slabosti ter priložnosti, ki jih mora izkoristiti, in nevarnosti, ki mu grozijo. SWOT analiza ni edina možna analiza sedanjega stanja in ocene prihodnosti, je pa gotovo ena od primernejših metod. Zavedati se je potrebno, da podjetje posluje v zelo dinamičnem in nepredvidljivem okolju in je potrebno nenehno prilagajati strategijo, politiko in seveda cilje. Podjetje potrebuje prave menedžerje v primerih nepredvidljivih okoliščinah, ki imajo na razpolago pravočasno informacije. Zato so potrebna večkratna prilagajanja in ponovne analize in ponovna pridobivanja podatkov, saj le-ti niso vedno dostopni, točni in natančni. Prav tako se soočao s subjektivnostjo nekaterih ocen in meril, ki se jim ni bilo moč izogniti. Tabela 34 nam prikazuje skupek prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja, o katerih sem pisal skozi poglavja diplomskega dela.

Tabela 34: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
Doseganje ekonomije obsega	Še vedno nekoliko slab glas zaradi napak iz preteklosti
Kakovost in privrženost vodstvene strukture	Pnevmatske blazine brez certifikata
Zavzetost za nenehen napredek	Premajhen nabor izdelkov, predvsem čepov
Stroškovna prednost	Zemljepisni položaj
Sodobna delovna sredstva in oprema	Tržno komuniciranje ne sledi konkurenci
Zanesljivost proizvodov	Premalo pomembni pri postavljanju standardov na trgu
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
Hitra odzivnost na povpraševanje	Obstoječa konkurenca
Novi trgi in tržne niše	Vstop novega konkurenta
Novi in modificirani proizvodi	Lobiji – ne sodelujejo v mednarodnih združenjih
Rast mednarodnega trga	Elastičnost povpraševanja
Možnost strateških povezav in prevzemov	Plačilna nedisciplina

## LITERATURA

1. Argenti John: Practical corporate planning. London: Unwin, 1989. 434 str.
2. Barney Jay B: Gaining and sustaining competitive advantage: Addison Wesley, 1997. 570 str.
3. Kotler Philip: Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
4. Mellander Klas: Jabolka & pomaranče – Vse kar bi morali vedeti, da bi razumeli poslovne finance. Ljubljana : Lisac & Lisac, 1999. 103 str.
5. Možina Stane: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
6. Pearce John, Robinson Richard: Strategic management: formulation, implementation and control. Burr Ridge (Ill.) : Irwin, 1994. V, 935 str.
7. Porter E. M.: Competitive advantage. New York : The free press, 1995. 557 str.
8. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
9. Ralph D. Stacey: Strategic management & organisational dynamics: Pitman Publishing, 1996. 520 str.
10. Shaftel Timothy: Business and financial accounting. Systematic concepts, 1997. 212 str.
11. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 9-10, str. 644-653.
12. Treven Sonja: Metode za analizo podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 18 (1993), 7-8, str. 493-505.
13. Wheelen Thomas, Hunger David: Strategic management and business policy. Reading (Mass.): Addison - Wesley, 1995. 1217 str.
14. Wheelen Thomas, Hunger David: Strategic management Addison Wesley, 1996. 441 str.

## VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Sava Kranj d.d. v letih 1997, 1998, 1999, 2000.
2. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (URL: <http://www.gov.si/zmar/arhiv/og1199/eos1199.html>), 30.10.2001.
3. Finančni podatki. Ljubljana: Agencija RS za plačilni promet, 1999. (URL: <http://www.sdk.si:8000/fipo99>).
4. Interna gradiva programa Sava Eko, 1998, 1999 in 2000.
5. Izkaz upeha podjetja Sava Kranj d.d. v letih 1997, 1998, 1999, 2000.
6. Izkaz uspeha programa Sava Eko v letih 1997, 1998, 1999, 1998 in 2000.
7. Jesenska napoved gospodarskih gibanj. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (URL: <http://www.gov.si/zmar/publicis/analiza/jesnap.pdf>), 30.10.2001.
8. Konjunktorna gibanja – Ocena konjunktornih gibanj za Slovenijo. Ljubljana: Služba za konjunktorno in ekonomsko politiko GZS, 7(1999), 4, 17 str.
9. Poslovni načrt programa Sava Eko za leto 2000. Kranj, 1999. 30 str.

10. Redno poročilo evropske komisije o napredku Slovenije pri vključevanju v Evropsko unijo za leto 1999. Ljubljana: Urad vlade RS za informiranje.  
(URL: [http://evropa.gov.si/iso/euf\\_0.2.html](http://evropa.gov.si/iso/euf_0.2.html)), 30.10.2001.
11. Spomladanska napoved gospodarskih gibanj. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.  
(URL: [http://www.gov.si/zmar/publicis/analiza/spoml01/pp1\\_01.pdf](http://www.gov.si/zmar/publicis/analiza/spoml01/pp1_01.pdf)), 30.10.2001.