

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**S POMOČJO SWOT ANALIZE DO OBLIKOVANJA USTREZNE
POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA AMORTIZER**

Ljubljana, april 2005

TINA TURNŠEK

IZJAVA

Študentka Tina Turnšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Adriane Rejc in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 18. april 2005

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE	2
1.1. MODEL STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	2
1.2. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA	3
1.3. SWOT ANALIZA.....	4
2. PREDSTAVITEV PODJETJA AMORTIZER	5
2.1. ZGODOVINA IN DEJAVNOST	5
2.2. POSLANSTVO IN VIZIJA.....	7
3. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	7
3.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA.....	8
3.1.1. SLOVENIJA KOT OBSTOJEČI TRG.....	9
3.1.1.1. Politično-pravno okolje	9
3.1.1.2. Ekonomsko okolje	11
3.1.1.3. Sociokulturno okolje	13
3.1.1.4. Tehnološko okolje	15
3.1.2. HRVAŠKA KOT POTENCIALNI TRG.....	15
3.1.2.1. Politično-pravno okolje	15
3.1.2.2. Ekonomsko okolje	16
3.1.2.3. Sociokulturno okolje	17
3.1.2.4. Tehnološko okolje	18
3.1.3. NEMČIJA KOT POTENCIALNI TRG	18
3.1.3.1. Politično-pravno okolje	19
3.1.3.2. Ekonomsko okolje	20
3.1.3.3. Sociokulturno okolje	21
3.1.3.4. Tehnološko okolje	21
3.2. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA	21
3.2.1. OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE ZA SLOVENSKE, HRVAŠKE IN NEMŠKE TRGE ...	21
3.2.2. KONKURENCA NA SLOVENSKEM TRGU	24
3.2.3. KONKURENCA NA HRVAŠKEM TRGU	25
3.2.4. KONKURENCA NA NEMŠKEM TRGU	26
4. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA AMORTIZER V LETIH 2002 DO 2004 ...	28
4.1. ZAPOSLENI IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	28
4.2. PROIZVODNI PROGRAM.....	29
4.3. PRODAJA	30
4.4. NABAVA.....	32
4.5. RAZVOJ	33
4.6. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	34
5. SWOT ANALIZA PODJETJA PO POSAMEZNIH TRGIH	35
5.1. PODJETJE AMORTIZER IN SLOVENSKE TRGE	36
5.2. PODJETJE AMORTIZER IN HRVAŠKE TRGE	36
5.3. PODJETJE AMORTIZER IN NEMŠKE TRGE	37
6. PREDLOG MOŽNIH POSLOVNIH STRATEGIJ PODJETJA AMORTIZER	37
SKLEP	39
LITERATURA	41
VIRI	42
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki PEST analize	8
Tabela 2: Izbor glavnih gospodarskih kazalcev za obdobje od 2001 do 2006.....	12
Tabela 3: Število registriranih cestnih motornih vozil in prvič registriranih cestnih motornih vozil od leta 1998 do 2002.....	14
Tabela 4: Izbrani makroekonomski kazalci za Hrvaško	17
Tabela 5: Glavni makroekonomski kazalci Nemčije.....	20
Tabela 6: Predstavitev največjih nemških proizvajalcev amortizerjev.....	27
Tabela 7: Kazalci uspešnosti poslovanja podjetja Amortizer v letih od 2002 do 2004.....	34
Tabela 8: SWOT matrika za podjetje Amortizer in slovenski trg	36
Tabela 9: SWOT matrika za podjetje Amortizer in hrvaški trg	36
Tabela 10: SWOT matrika za podjetje Amortizer in nemški trg	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju	3
Slika 2: Starostna struktura vseh registriranih vozil v Sloveniji leta 2001	13
Slika 3: Porterjev model petih sil privlačnosti panoge.....	22
Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Amortizer.....	29
Slika 5: Prihodki od prodaje podjetja Amortizer	31
Slika 6: Shema nabave v podjetju Amortizer	33

UVOD

Velika večina malih podjetij nima strategije, ki nakazuje pot dolgoročnega obstoja in razvoja. Poslujejo od danes do jutri. Slabost tega je, da so lahko zanje že majhne spremembe na trgu veliko presenečenje. Če podjetje presenečenj ne pričakuje, ga lahko ohromijo in konkurenca ga prehit. Opazovanje in predvidevanje sprememb trga ter s tem prilagajanje poslovanja podjetja ni vedno težko delo. Najtežje je začeti. Postaja pa nuja, če želimo preživeti. Zato s tem delom želim izbranemu podjetju ponuditi kakšno informacijo več, ki bi ga lahko pripeljala do ustrežnejše poslovne strategije.

Cilj diplomskega dela je analizirati prednosti in slabosti podjetja Amortizer ter priložnosti in nevarnosti tega podjetja na treh izbranih okoljih oziroma trgih – slovenskem, hrvaškem in nemškem. S povezavo teh elementov nameravam pripraviti podlago za izbiranje in razmišljanje o ustrezni poslovni strategiji in možnih smereh delovanja podjetja. Namen diplomskega dela je torej ponuditi podjetju čim ustrežnejše predloge za oblikovanje ustrezne poslovne strategije.

Metoda je SWOT analiza. To je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Prednosti in slabosti izvirajo iz notranjega okolja podjetja, priložnosti in nevarnosti pa iz zunanega okolja (v mojem primeru iz treh okolij). Pri analiziranju zunanjega okolja sem si pomagala z domačo in s tujo literaturo, z viri, s prispevki in članki o posameznem okolju. Podatke o notranjem okolju podjetja sem črpala predvsem iz internih informacij in informacij zaposlenih v podjetju. Zaradi primerljivosti podatkov sem pri analiziranju poslovne uspešnosti poslovanja podjetja uporabila inflacionirane podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Podatki za leto 2002 in 2003 so izraženi v stalnih cenah leta 2004 in tako realno primerljivi z letom 2004.

Diplomsko delo je zasnovano na šestih poglavjih s podpoglavji. Uvodu sledi kratek teoretičen del o bistvu strateškega upravljanja in poslovanja, ki predstavlja podlago za boljše razumevanje nadaljnjega dela. Po predstavitvi podjetja, ki je predmet tega dela, nadaljujem s podrobnostmi zunanjega okolja treh trgov. Slovenski trg je trg, na katerem podjetje posluje že več kot 20 let in je tudi v prihodnje pomemben za poslovanje podjetja, zato je predstavljen najbolj podrobno. Na hrvaškem trgu je podjetje pred razpadom Jugoslavije poslovalo več, vendar se ponovno kažejo interesi sodelovanja, zato je to eden izmed zelo verjetnih potencialnih trgov. Z nemškim trgom podjetje posluje le kot uvoznik določenih proizvodov. V tem primeru me je zanimalo, s kakšnim proizvodom bi lahko nastopili na njihovem trgu in če bi to sploh imelo smisel. Analizi zunanjega okolja sledi analiza podjetja po poslovnih funkcijah. V peti točki so povzete vse tri SWOT analize podjetja po posameznih trgih. Iz tega je v zadnjih točki predstavljen še predlog možnih poslovnih strategij. Sledi še sklepni del.

1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE

Med upravljanjem in poslovođenjem gre predvsem za razliko v odnosu do lastnine. Po Lipovcu je upravljanje povezano z lastništvo. Upravljalci podjetja so torej lastniki ali njihovi pooblašćenci. Poslovođstvo pa skrbi za izvajanje njihovih odloćitev. Določene naloge se med upravljalci in poslovođstvom prepletajo, zato je težko določiti meje. Zato govorimo o upravljalno-poslovođstvenem procesu, ki se razvije s planiranjem, uresničevanjem in kontroliranjem.

Strateško upravljanje in poslovođenje je opredeljeno kot oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki pomembno vplivajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Gre bolj za poslovno filozofijo kot eksaktno tehniko, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Daje nam odgovor, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja (Pućko, 1999, str. 18 in 106). V strateškem upravljanju in poslovođenju je potrebno videti sredstvo za povezovanje delov podjetja v celoto. Je orožje v borbi proti temu, da bi deli podjetja, njihovi delni cilji in strategije nadvladale in zasenćile pogled na podjetje kot celoto (Pućko, 1999, str. IX).

Će želijo podjetja danes preživeti, se morajo ukvarjati s strateškim upravljanjem in poslovođenjem (Kotler, 1984, str. 44). Današnje poslovođenje podjetij je po eni strani prepletenost racionalnih, strokovnih in sistematićnih prijemov in po drugi strani intuitivnih, ad hoc prijemov s primesmi ustvarjalnosti, ki jo je težko spoznavati in razlagati. V dinamićnem in turbulentnem okolju ni učinkovitega upravljanja in poslovođenja podjetja brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti podjetja. V podjetju se moramo nenehno spraševati, kje smo in kje bomo ćez leto, dve ali pet, će ne bomo v svoji dejavnosti ničesar spreminjali. Delo in razvoj podjetja je potrebno nekako zavestno uravnavati, za kar so odgovorni upravljalci in poslovođstvo podjetja (Pućko, 1999, str. VIII, 13).

Strateško upravljanje in poslovođenje zasledimo v literaturi tudi pod imenom strateški menedžment. V tem primeru gre za neposreden prevod iz angleškega jezika (ang. strategic management).

1.1. MODEL STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

Vsak model poenostavlja stvarnost. Podjetje mora model prilagoditi svojim potrebam, će želi pridobiti na uporabnosti. Vanj mora vključiti sebi bistvene spremenljivke. Danes še ni mogoće govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja. Kljub mnogim različicam modelov pa se ti v svojem bistvu ne razlikujejo. Glavne razlike so v stopnji detajliziranja in v drugaćnem naćinu sistemiziranja sestavin, ki so objektivno sestavine procesa strateškega upravljanja in poslovođenja. Glede na to, da je Pućko svoj model razvil na podlagi študije številnih avtorjev, navajam njegov model na spodnji sliki, saj nekako združuje elemente večjega števila modelov. V njem so

nazorno prikazane vse faze strateškega planiranja. Model ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju in pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Proces strateškega upravljanja in poslovanja moramo razumeti kot zaporedje treh glavnih faz (Pučko, 1999, str. 111, 119): izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, planiranje v ožjem pomenu besede ter uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij (glej sliko 1).

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja Analiza poslovanja Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje Programiranje Predračunavanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

V kontekstu zgornjega modela se bom v empiričnem delu posvetila predvsem izdelovanju planskih predpostavk, te pa mi bodo predstavljale izhodišče za nadaljnje celovito ocenjevanje podjetja, za odkrivanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.

1.2. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA

Celovito ocenjevanje podjetja je po Pučkovem modelu prva faza v procesu strateškega planiranja in igra pomembno vlogo v procesu strateškega upravljanja in poslovanja. Na njem temeljijo vse nadaljnje aktivnosti strateškega upravljanja in poslovanja. Bistvo celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost (Pučko, 1999, str. 133).

Večina strokovnjakov meni, da je celovito ocenjevanje podjetja najtežja faza v procesu odločanja. Mogoče jo je opraviti na več načinov. Najpogostejši so trije načini

spoznavanja in analiziranja poslovnih razvojnih problemov (Kožuh, 2004, str. 5):

- SWOT analiza,
- portfeljska analiza in
- analiza na osnovi verige vrednosti.

V nadaljevanju se zaradi razširjene in enostavne uporabe ter preglednosti osredotočam na SWOT analizo, ki jo tudi podrobneje razlagam.

1.3. SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja ključni pripomoček in temelj za izdelavo strategije podjetja. Z natančnim analiziranjem vseh dejavnikov podjetja dobimo sliko o njegovem realnem stanju in na tej podlagi razvijemo ustrezno strategijo.

Beseda SWOT predstavlja okrajšavo začetnih črk štirih angleških besed:

Strengths	=	Prednosti
Weaknesses	=	Slabosti
Opportunities	=	Priložnosti
Threats	=	Nevarnosti

V literaturi v slovenskem jeziku se uporablja tudi slovenska različica okrajšave (PSPN), kar je razvidno iz zgornjega prevoda. Zasledimo pa SWOT analizo tudi pod imeni SPIN analiza (**S**labosti, **P**rednosti, **I**zzivi, **N**evarnosti), klasična analiza, celovita ocena podjetja in »audit« položaja podjetja (Ćosić, 2003, str. 19).

SWOT analiza sistematično identificira dejavnike prednosti in slabosti, ki se nanašajo na podjetje, ter priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja podjetja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 181). Namen te analize je, da opredeli potencialne vire konkurenčne prednosti in pomaga vodstvu podjetja pri sprejemanju odločitev o tem, v katere posle se bo usmerilo in katere opustilo. Uporabnost analize pa se pokaže šele s prenosom spoznanj v strategijo, ki mora odstraniti slabosti in izkoristiti prednosti. Prednosti pa razvijamo tako, da izrabimo priložnosti iz okolja.

Priložnosti in nevarnosti:

Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na ekonomske, socialne, kulturne, demografske, okoljske, politične, zakonske, vladne, tehnološke in konkurenčne trende in dogajanja, ki lahko pomembno vplivajo (koristijo ali škodujejo) na podjetje v prihodnosti. Priložnosti in nevarnosti so v veliki meri izven nadzora posameznega podjetja. Računalniška revolucija, biotehnologija, populacijske spremembe, spremembe vrednot in odnosov, pa tudi raziskovanje vesolja ali pa rast konkurence zaradi tujih podjetij, vse to so lahko primeri za priložnosti ali nevarnosti podjetij. Tovrstne spremembe kreirajo drugačnega potrošnika, posledica tega pa so potrebe

po drugačnih proizvodih, storitvah in strategijah. Konkurentova prednost nam lahko predstavlja tudi grožnjo. Npr. nemir na Bližnjem vzhodu, rast obrestnih mer ali pa vojna proti drogam lahko predstavljajo tako priložnost kot nevarnost. Podjetje mora oblikovati strategijo tako, da se oprime in izkoristi priložnosti in da se čim bolj izogne ali zmanjša vplivu nevarnosti. Identifikacija, nadzorovanje in vrednotenje priložnosti in nevarnosti je zato bistvenega pomena za uspeh (David, 1998, str. 9-10).

Prednosti in slabosti:

Prednosti in slabosti predstavljajo aktivnosti, nad katerimi ima podjetje nadzor in ki se lahko izvajajo dobro ali pa slabo. Nanašajo se na vsa poslovno-funkcijska področja podjetja: marketing, finance, proizvodnja, raziskave in razvoj ipd. Identificiranje in vrednotenje prednosti in slabosti podjetja je osnovna aktivnost strateškega upravljanja in poslovanja. Podjetja naj bi sledila strategijam, ki gradijo na prednostih in ki zmanjšujejo slabosti. Prednosti in slabosti so določene glede na konkurenco. Relativno pomanjkanje ali superiornost v določeni stvari je za podjetje pomembna informacija. Prednost lahko predstavlja npr. lastništvo naravnih virov ali pa zgodovinski sloves po kakovosti (David, 1998, str. 10). Prednosti in slabosti so torej povezane z viri, veščinami ali sposobnostmi podjetja glede na konkurenco. Ti dejavniki lahko izvirajo iz finančnih virov, podobe podjetja, blagovne znamke, tržnega položaja, odnosa s kupci ali dobavitelji itd. (Hunger, Wheelen, 1996, str. 182).

Za lažje izvajanje SWOT analize si lahko pomagamo z opornimi točkami v prilogi 1.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA AMORTIZER

V nadaljevanju na kratko opisujem zgodovino podjetja Amortizer, njegovo dejavnost, poslanstvo in vizijo. V prilogi 2 so predstavljeni nekateri glavni podatki podjetja in njegov logotip, ki se uporablja že od začetka poslovanja.

2.1. ZGODOVINA IN DEJAVNOST

Leta 1985 je Turnšek Drago odprl svojo obrtno delavnico za popravilo amortizerjev. Bil je takorekoč edini v takratni republiki Sloveniji in tudi Jugoslaviji, ki se je ukvarjal s tovrstno obrtjo. Svoje podjetje je poimenoval z imenom, ki že samo pove, s čim se podjetje ukvarja – AMORTIZER¹. Prvotna delavnica je bila garažni del stanovanjske hiše. Zaposlenega je imel enega sodelavca.

¹ Osnovna naloga amortizerja ali blažilca je dušenje nihanje avtomobila. Nihanje povzročajo avtomobilске vzmeti. Avtomobil brez amortizerjev, samo z vgrajenimi vzmetmi, bi se med vožnjo obnašal kot »jo-jo«. Posledica slabih ali okvarjenih amortizerjev je slabše blaženje neravnin na cestišču. Spremenijo se tudi lastnosti vozila med vožnjo. Podaljša se zavorna pot, poveča se občutljivost na bočni veter, poslabša se vodljivost vozila. Trajnost amortizerjev je odvisna od načina vožnje, podlage po kateri vozimo, prevoženih kilometrov in kakovosti amortizerja (Supe, 2000).

Kmalu so prostorske in kadrovske zmogljivosti postale premajhne, saj je povpraševanje že močno presehalo ponudbo. Leta 1988 je stanovanjska hiša dobila prizidek - novo delavnico in z njo nove zaposlene. Prva poplava leta 1991 je povzročila relativno veliko škodo. Še večji šok je dve leti zatem povzročil požar, ki je popolnoma uničil notranjost delavnice. Kljub temu je delo potekalo brez prekinitev. Kmalu se je ponudila priložnost za nakup sosednje parcele, kjer so leta 1996 zrasli novi poslovni in delavniški prostori. Število redno zaposlenih je naraslo na 8.

Podjetje je locirano v občini Dol pri Ljubljani, v bližini ljubljanske obvoznice. Gre za majhno družinsko podjetje, ki se ukvarja s popravilom oziroma z obnovo rabljenih in s proizvodnjo novih amortizerjev za vse vrste osebnih ter tovornih vozil ter vozil v železniškem in drugem transportnem prometu. Glavna dejavnost podjetja po standardni klasifikaciji dejavnosti je izdelovanje delov in opreme za motorna vozila (DM 34.300), saj z njo ustvarja največji delež dodane vrednosti. Poleg tega ima podjetje registrirani še dve drugi dejavnosti: servis za nastavitev podvozij (G 50.200) in izdelovanje drobnih kovinskih predmetov (DJ 28.750). Proizvodni program podjetja obsega amortizerje za:

- osebna vozila,
- kamione, prikolice in dostavna vozila,
- industrijsko in namensko uporabo (naprave za fitnes, industrijske stroje itd.),
- železniški promet,
- motocikle in
- dirkalni program.

Poleg lastnega programa podjetje Amortizer za slovenski trg zastopa vodilno podjetje za tehnologijo vzmeti v svetovnem merilu – nemško podjetje Heinrich Eibach GmbH. To je podjetje s 50-letno tradicijo, ki svojo kakovost potrjuje tudi s sodelovanjem v Formuli 1. Vzmeti Eibach sodijo v višji kakovostni in cenovni razred, zato po njih običajno posegajo zahtevnejši kupci z nekoliko višjo tehnično kulturo.

Od leta 1999 je podjetje lastnik BVQI-jevega certifikata za sistem vodenja kakovosti ISO 9001:2000. Izkazalo se je, da je certifikat dobra referenca pri sklepanju novih poslovnih sodelovanj.

V podjetju se je v vseh letih veliko vlagalo v avto-moto šport, od koder so zaposleni tudi črpali dragocene izkušnje. Na lastnem dirkalniku in na dirkalnikih drugih moštev (slovenskih in tujih) se je »testiralo« že veliko amortizerjev. Zadnjo večjo potrditev je ekipa Amortizer rally team doživela jeseni 2004, ko so v rallyu postali državni prvaki.

2.2. POSLANSTVO IN VIZIJA

Podjetje brez poslanstva in vizije težko računa na dolgoročno uspešnost. Prav bi bilo, da podjetje svoje zaposlene seznaní s poslanstvom in z vizijo. Le tako se lahko zaposleni zavedajo, kam barka pluje in tudi delujejo v tej smeri.

S poslanstvom podjetja opredeljujemo bistvo njegovega poslovanja in usmeritev njegovega razvoja. Opredelimo razloge za obstoj podjetja in utemeljimo prihodnje poslovanje. S tem povezujemo sedanost s prihodnostjo. Opredelimo cilje in poti za njihovo doseganje. Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij (Rozman, 1993, str. 130).

Vizija govori o idealni, sanjski sliki mogočega in želenega stanja podjetja v daljšem obdobju. Je videnje naše prihodnosti. Vizija odgovarja na vprašanje, kaj bi želeli biti. Je začetek strateškega ravnanja, ki poda odgovor na vprašanje, kako bomo to dosegli. Vizija je hrbtenica celotnega podjetja in vsega, kar se v njem dogaja (Novak, 2003, str. 21-22, 59).

Poslanstvo podjetja Amortizer

Poslanstvo podjetja Amortizer je skrbeti za večjo varnost in zadovoljstvo ljudi v prometu s kakovostnim obnavljanjem in z izdelovanjem amortizerjev ter urejanjem avtomobilskih podvozij. Zadovoljevanje kupcev temelji na individualnem pristopu. Cilj podjetja je obvladovanje slovenskega tržišča s spremljanjem dogajanj in zahtev v tujini ter redno spremljanje tehnoloških novosti in skrb za razvoj. Cilj je ustvarjanje ugodne klime delovnega okolja in s tem motivirati zaposlene. Poudarek je na kakovosti proizvodov in storitev. Iz tega razloga se teži k ohranjanju dobrih odnosov z dobavitelji (Poslovník sistema vodenja kakovosti podjetja Amortizer, 2004).

Vizija podjetja Amortizer

Še vsaj naslednjih dvajset let zadržati vodilni položaj na slovenskem trgu na področju popravila amortizerjev za vse vrste vozil, povečati tržni delež, obdržati fleksibilnost ter zaupanje in zadovoljstvo kupcev. Dolgoročno zasloveti po produktih lastnega razvoja, tako na slovenskem kot na bližnjih mednarodnih trgih (Poslovník sistema vodenja kakovosti podjetja Amortizer, 2004).

3. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

Pri strateškem upravljanju in poslovođenju se mora okolje zunaj podjetja obravnavati enako previdno kot znotraj podjetja. Vodilni kadri morajo proučevati zunanje okolje z

namenom, da na tržišču ne spregledajo ponujenih priložnosti in morebitnih nevarnosti, da se izognejo presenečenjem ter da primerno odreagirajo na premike konkurentov (Gomez-Mejia et al., 2005, str. 282). Analizo zunanjega okolja delimo na analizo širšega okolja podjetja in na analizo ožjega ali ciljnega okolja podjetja.

3.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Eden izmed priljubljenih načinov za ocenjevanje najširšega okolja podjetja je PEST analiza. PEST je akronim za **p**olitične, **e**konomske, **s**ocialne in **t**ehnološke dejavnike okolja. Podjetja nad zunanjimi dejavniki običajno nimajo neposredne kontrole. Vsi dejavniki niso za vse države enako pomembni, zato je potrebno PEST analizo narediti posebej za vsako državo, ki nas zanima. V tabeli 1 so naštetih le nekateri dejavniki, ki so nam pri PEST analizi lahko v pomoč.

Tabela 1: Dejavniki PEST analize

POLITIČNI DEJAVNIKI	EKONOMSKI DEJAVNIKI
<ul style="list-style-type: none"> • politična stabilnost • tveganje vojaškega ali terorističnega napada • zaščita intelektualne lastnine • trgovinska politika • davčne stopnje in stimulacije • cenovni predpisi • plačilna zakonodaja • pravice zaposlenih • ekološki predpisi • vladna politika 	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomski sistem • vladna intervencija na prostem trgu • primerjalne prednosti države • valutna stabilnost • učinkovitost finančnega trga • infrastruktura • usposobljenost delovne sile • stroški delovne sile • stopnja ekonomske rasti • stopnja brezposelnosti • inflacijska stopnja • obrestne mere
SOCIALNI DEJAVNIKI	TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI
<ul style="list-style-type: none"> • gibanje prebivalstva (demografija) • razredne strukture • izobrazba • kultura • vera • vedenjske navade • prostočasne dejavnosti • trendi v načinu življenja • vedenje in nakupovalne navade potrošnikov 	<ul style="list-style-type: none"> • tehnološka razvitost • informacijska tehnologija • investiranje v raziskave • tehnološka zakonodaja • inovacijski potencial • tehnološki pristop, licenciranje, patentiranje

Vir: Net MBA, 2004; Businessballs, 2004.

V nadaljevanju tega podpoglavja bom obravnavala politično-pravno, ekonomsko, sociokulturno in tehnološko okolje Slovenije, Hrvaške in Nemčije. Največ pozornosti bo namenjene slovenskemu okolju, ki je za podjetje najpomembnejše. Hrvaška in Nemčija pa bi znale v prihodnosti predstavljati dva potencialno zanimiva trga.

3.1.1. SLOVENIJA KOT OBSTOJEČI TRG

Podjetje Amortizer ni izvozno usmerjeno podjetje. Trenutno je odvisno le od slovenskega trga, na katerem pa posluje dobrih 20 let. Tudi v prihodnje je glavni cilj obvladovanje slovenskega trga in zadovoljevanje slovenskih odjemalcev. Izvoz ostaja tiha želja.

3.1.1.1. Politično-pravno okolje

Priključitev Slovenije EU ima velik vpliv na spremembe v politično-pravnem okolju. Veliko olajšanje v poslovanju se je doseglo z ukinitvijo carin za področje EU. S tem so se poenostavili postopki uvoza in izvoza, ki potekajo bistveno hitreje in z manj birokracije.

Slovenija je z vstopom v EU prevzela vse trgovinske sporazume med EU in tretjimi državami. Obenem so prenehali veljati vsi bilateralni sporazumi, ki jih je Slovenija do tedaj sklenila s posameznimi zunanjetrgovinskimi partnericami. To pa prinaša v poslovanje naših izvoznih podjetij na določene tuje trge korenite spremembe. Sporazumi, ki so prenehali veljati po vstopu Slovenije v EU (Izvozno okno, 2004):

- srednjeevropski sporazum o prosti trgovini (CEFTA),
- sporazumi o prosti trgovini med Slovenijo in Latvijo, Estonijo, Litvo, Makedonijo, Izraelom, Turčijo in BiH,
- sporazum med Slovenijo in EFTO.

Najpomembnejši sporazumi (o prosti trgovini oz. carinski uniji), ki jih je Slovenija po novem prevzela, so:

- stabilizacijsko-pridružitvena sporazuma (Hrvaška, Makedonija),
- sporazumi, sklenjeni v okviru Evro-mediteranskega partnerstva (Maroko, Alžirija, Egipt, Tunizija, Izrael, Jordanija, Palestinska uprava, Libanon, Sirija, Turčija),
- drugi sporazumi o prosti trgovini (Mehika, JAR, Čile).

Skupna trgovinska politika je ena najpomembnejših politik EU. Temelji na enotnih načelih glede carinskih stopenj, ukrepov liberalizacije trgovine in tudi ukrepov za zaščito trgovine. Mnogi ukrepi so za Slovenijo novost (Izvozno okno, 2004):

- tarifne opustitve (vedejo se, ko npr. na območju EU ni domače proizvodnje),
- splošni sistem preferencialov (EU ga daje državam v razvoju v obliki znižanja ali ukinitve carinskih stopenj pri uvozu),

- ukrepi trgovinske zaščite, zlasti protidampinški ukrepi,
- specifične druge ureditve.

Stopnji davka na dodano vrednost sta v Sloveniji v višini 8,5 % in 20 %. Trgovina s proizvodi med davčnimi zavezanci na območju EU se obdavčuje v skladu z davki za nabavo izdelkov v državi uvoznika.

Patent v Sloveniji traja dvajset let oziroma toliko, kolikor imetnik patenta plačuje pristojbine za vzdrževanje. Pred iztekom devetega leta mora imetnik uradu predložiti pisno dokazilo, da patentirani izum izpolnjuje vse bistvene pogoje novosti, se pravi, da je nov, na inventivni ravni in industrijsko uporaben. Če dokazila ne predloži pravočasno, veljavnost patenta nepreklicno preneha po desetih letih. Predložiti ga mora tudi, kadar toži tretjo osebo zaradi kršitve pravic iz patenta. Kot pisno dokazilo lahko služi patent, podeljen za isti izum pri Evropskem patentnem uradu ali, če za isti izum ni bila vložena prijava za evropski patent, pri enem od uradov, ki imajo status mednarodne ustanove za predhodni preizkus po 32. členu Pogodbe o sodelovanju na področju patentov. Če imetnik prej omenjenega dokazila nima, lahko ob plačilu posebne pristojbine od urada zahteva, da ta pri ustrezni ustanovi ali organu pridobi mnenje kot podlago za izdajo ustreznih odločb. Obstaja tudi patent s skrajšanim trajanjem (deset let). S tem patentom pa njegovemu imetniku ni treba predložiti dokazila o novosti, inventivnosti in industrijske uporabnosti izuma (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2004).

Skladno z direktivami EU je tudi homologiranje novih in predelanih vozil. Glede predelave vozil, ki je za podjetje Amortizer bistvenega pomena, se sam postopek homologiranja ni spremenil. Razlika je v novih homologacijskih kartonih, ki so v skladu z EU in pa precejšnja podražitev postopka (birokracije). Pri homologaciji gre za postopek, v katerem homologacijski organ ugotovi, ali tip vozila, sistema, sestavnega dela ali samostojne tehnične enote izpolnjuje ustrezne tehnične zahteve in v primeru skladnosti podeli certifikat o homologaciji (Pravilnik o ES-homologaciji motornih vozil, 2002). V podjetju Amortizer so predelave (podvozij) vozil pogoste, tako da podjetje pogosto in pooblaščen opravlja tehnične preglede za nadaljni postopek vpisa v homologacijski karton. Za predelavo vozila se smatra vsak poseg v že homologirano vozilo, ki temu spremeni značilne lastnosti. Predelava vozila je tudi zamenjava homologiranih elementov vozila z drugimi (Jerončič, 2001, str. 7). Pregled predelanih vozil poteka tako, da pooblaščen strokovna organizacija pregleda vozilo in dokumentacijo ter izda stranki izjavo o ustreznosti posamično pregledanega vozila. Podjetje Amortizer je v Sloveniji edino na področju predelave podvozij, ki lahko za svoje predelave (vgradnja Amortizer sport ali vzmeti Eibach) samo izda obrazec o strokovnem mnenju o predelavi vozila. Na podlagi teh obrazcev pa JP LPP Tehnični pregledi, ki so pooblaščen strokovna organizacija, izda nove homologacijske kartone. To v praksi pomeni, da stranka lahko vse opravi na enem mestu.

Cenovna politika na področju motornih goriv se je v zadnjem obdobju korenito spremenila. Na področju oblikovanja cen energije in energentov je v uporabi model za oblikovanje cen naftnih derivatov, ki omogoča sprotno prilagajanje cen motornih goriv gibanju cen surove nafte in tečaju ameriškega dolarja. Rezultati trošarinske politike se kažejo v približevanju cen motornih goriv evropskemu povprečju (Ministrstvo za okolje in prostor, 2004). Dolgoročno rast cen naftnih derivatov vpliva tudi na število prevoženih kilometrov z motornimi vozili. Potrošniki bolj pazijo na prevožene kilometre, vozijo se le po obveznih opravkih. Manj prevoženih kilometrov pomeni manj pogosto menjavo amortizerjev.

3.1.1.2. Ekonomsko okolje

Večina slovenskih podjetij je optimističnih glede poslovnih možnosti, ki so jih dobili z vstopom v EU oziroma na skupni evropski trg. Sloveniji se je trg praktično povečal iz dveh milijonov potrošnikov na 456 milijonov. Še največ težav vidijo obrtniki v nenaklonjenosti evropske zakonodaje mikropodjetjem in v naravi slovenske obrti (majhnosti). Pri pripravi zakonodaje država premalo upošteva posebnosti in potrebe malih podjetij, saj je za njih strošek uvajanja nove zakonodaje na enoto proizvoda precej višji kot za velika podjetja, poleg tega pa jim pogosto primanjkuje tehničnih znanj in kadrov. Težave nastanejo tudi pri možnostih izkoriščanja raznih evropskih finančnih pomoči za mala podjetja, saj je upravni postopek prijave na razpise relativno zahteven (Damijan et al., 2003, str. 132).

Z vključitvijo Slovenije v mehanizem deviznih tečajev ERM II je Slovenija še bližje prevzemu evra. Glavni cilj denarne politike je zagotavljanje cenovne stabilnosti. Politika obrestnih mer, podrejena vzdrževanju stabilnega tečaja je v veliki meri odvisna od obrestnih mer v tujini. Ob padajočem inflacijskem trendu se Slovenija počasi približuje zahtevi mastrichtskega inflacijskega kriterija. Tudi pričakovanja glede gibanja cen v prihodnje so optimistična. Največje tveganje predstavlja gibanje cen nafte na svetovnih trgih. Že sedaj tretjino inflacije predstavlja rast cen energentov. Tovrstni veliki pritiski se lahko prenesejo v oblikovanje plač, večji stroški dela pa lahko sprožijo nov inflacijski cikel (Banka Slovenije, 2004).

V tabeli 2 so zbrani glavni gospodarski kazalci Slovenije od leta 2001 do 2006. Gospodarska aktivnost bo v prihodnje ostala na visoki ravni in naj ne bi ogrožala cenovne stabilnosti. Dokaj ugodna konjunktura gibanja se bodo odrazila tudi na trgu dela. Pri zaposlovanju so pričakovani pozitivni premiki. Rast plač bo ostala umirjena, tudi zaradi sklenjenega sporazuma o usklajevanju plač v javnem sektorju v letu 2003 in sporazuma med socialnimi partnerji v zasebnem sektorju v letu 2004. Pričakovati pa je, da bodo plače v zasebnem sektorju rasle nekoliko hitreje kot v javnem sektorju.

V prihodnjih letih bo prispevek domačega trošenja h gospodarski rasti še naprej močan, pri čemer bosta približno enak delež prispevala trošenje gospodinjstev in investicijsko trošenje. Na relativno visoko raven trošenja gospodinjstev bodo vplivale tako relativno nizke obrestne mere kot realna apreciacija tolarja. Kljub temu pa se bo s časom poraba gospodinjstev zmanjševala, saj bodo omenjeni sporazumi omejili razpoložljivi dohodek, institucionalne spremembe na področju pokojninskega zavarovanja pa bodo spodbudile prebivalstvo k dolgoročnejšemu varčevanju.

Izvozno-uvozna gibanja so imela za posledico zmanjšanje presežka na tekočem računu plačilne bilance. Umirjena rast izvoza je bila posledica manj ugodnih razmer v mednarodnem okolju, okrepljena rast uvoza pa visoke rasti domače potrošnje.

Projekcije kažejo nadaljnje nižanje inflacije, ki naj bi se stabilizirala na ravni 2,5 %. Negotovost v napovedi vnašajo cene nafte. Nižanje skupne inflacije bosta podpirale nizka rast prostih in umirjanje nadzorovanih cen. Gibanje cen nafte bi lahko ob občutnem odstopanju od predpostavk onemogočile predvideno zniževanje rasti nadzorovanih cen.

Tabela 2: Izbor glavnih gospodarskih kazalcev za obdobje od 2001 do 2006

Element	Napoved					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Aktivnost, zaposlenost, plače	Realne stopnje rasti v %					
Realni BDP	2,7	3,4	2,3	3,8	3,8	4,0
BDP na prebivalca (v EUR)	10.801	11.508	12.052	12.798	13.453	14.355
Zaposlenost	1,0	0,4	-0,4	0,5	0,7	0,4
Neto plače	3,1	2,1	2,2	1,5	1,7	2,0
Produktivnost	1,8	2,5	2,7	3,3	3,1	3,6
Domače povpraševanje	Realne stopnje rasti v %					
Domače povpraševanje	0,9	2,1	3,9	4,7	4,1	4,0
Zasebna potrošnja	2,3	1,2	3,0	3,5	3,2	3,1
Potrošnja države	4,0	2,5	2,8	2,6	2,1	2,8
Bruto investicije	-4,6	4,1	7,0	9,7	7,7	6,3
Plačilna bilanca	Realne stopnje rasti v %					
Izvoz blaga in storitev	6,5	6,5	3,4	8,5	5,9	4,9
Uvoz blaga in storitev	3,0	4,9	6,3	9,9	6,2	4,7
Tekoči račun v mio EUR	38	330	-91	-246	-433	-215
Tekoči račun v % BDP	0,2	1,5	0,1	-1,0	-1,6	-0,7
Cene	Povprečne letne stopnje rasti v %					
Cene življenjskih potrebščin	8,5	7,6	5,6	3,6	3,0	2,5
Proste cene	7,7	7,6	5,9	3,2	2,9	2,7
Nadzorovane cene	12,5	7,5	4,8	6,1	3,6	1,4

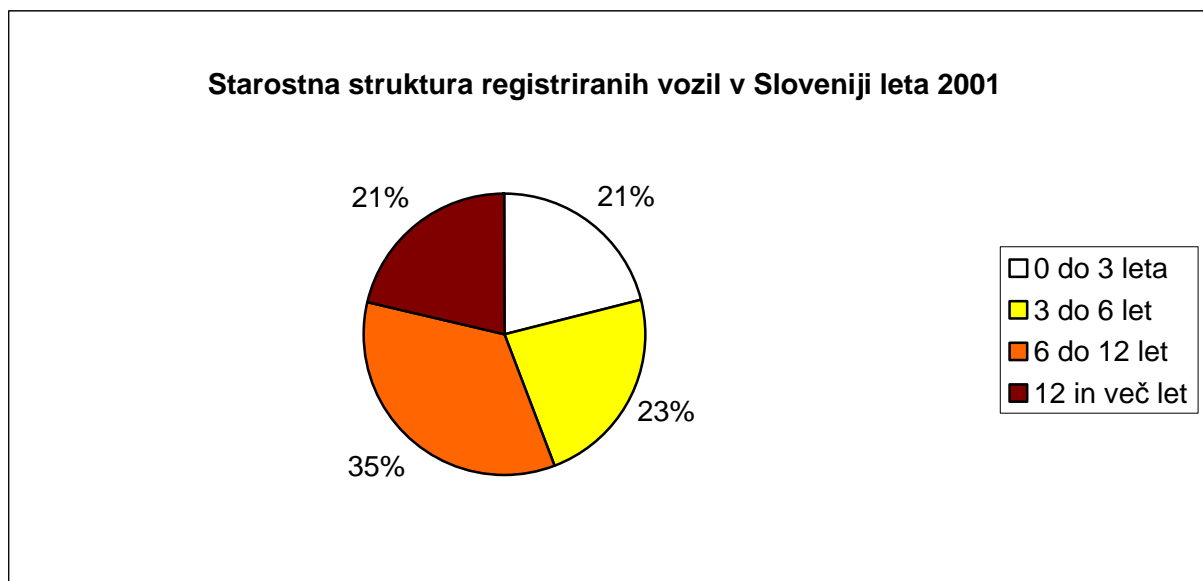
Vir: Banka Slovenije, 2004, str. 37.

3.1.1.3. Sociokulturno okolje

Potrošniki so vedno bolj izobraženi, kar dejansko opažajo tudi zaposleni v podjetju Amortizer. Največji vzrok tega je razmah interneta, ki je najhitrejša pot do zelenih informacij. Veliko potrošnikov se predhodno informira o različnih alternativah in cenah na spletnih straneh in na različnih avtomobilskih spletnih forumih. Tu še posebej izstopa segment potrošnikov, katerih se je že dobro prijel izraz MHD (mestni hitrostni dirkači). Gre za pretežno moški del mlajše populacije (v povprečju do 30 let), ki obravnava svoj avtomobil kot hobi. Vanj vlaga veliko sredstev in občasno sodeluje na raznih razstavnih in dirkalnih »hobi« prireditvah, ki so v Sloveniji v zadnjem času v velikem porastu (in so množično obiskane).

Višji standard slovenskih potrošnikov je obenem povzročil porast registriranih cestnih motornih vozil. Naraščajoči vozni park pomeni hkrati več potencialnih potrošnikov amortizerjev, še posebej če gre za porast rabljenih vozil.

Slika 2: Starostna struktura vseh registriranih vozil v Sloveniji leta 2001



Vir: Ministrstvo za notranje zadeve, 2002.

Na sliki 2 so vključena vsa registrirana motorna vozila, kamor spadajo poleg osebnih avtomobilov tudi avtobusi, delovna vozila, kombinirana vozila, motorna kolesa, osebna specialna vozila, priklopna vozila, tovorna vozila, traktorji, tovorna specialna in vlečna vozila. Tudi če se osredotočim samo na osebne avtomobile (leta 2001 registriranih 860.000), se zgornji odstotki ne spremenijo za več kot 2 % v eno ali drugo smer. Izkušnje kažejo, da je veliko avtomobilov po treh letih že primernih za obnovo amortizerjev. Nekateri prej, drugi kasneje. Odvisno tudi od števila prevoženih kilometrov. Glede na anketo spletne strani www.najdi.si (N=6918), z dne 25.11.2004, povprečen slovenski voznik naredi na leto dobrih 20.000 km. Povprečen nov amortizer pa naj bi zdržal približno 60.000 km.

Najbolj aktualna vozila za zamenjavo obrabljenih amortizerjev so vozila v starosti od treh do 12 let, kar je glede na zgornjo sliko 58 % vseh vozil. Vozila stara 12 in več let (posebej vozila nižjega cenovnega razreda) toliko izgubijo na vrednosti, da je menjava amortizerjev v primerjavi s tržno vrednostjo avtomobila predraga. Menjava amortizerjev v tem primeru nemalokrat presega vrednost avtomobila samega.

Iz tabele 3 je razvidno, da število registriranih cestnih motornih vozil od leta 1998 konstantno narašča. Število prvič registriranih cestnih motornih vozil (nova vozila) je bilo daleč največje v letu 1999, ko je bil v Sloveniji uveden davek na dodano vrednost, ki je močno vplival tudi na povpraševanje po avtomobilih. Največ avtomobilov se je prodalo do uvedbe DDV-ja zaradi umetno ustvarjenega strahu, da bo novi davek povzročil podražitve.

Tabela 3: Število registriranih cestnih motornih vozil in prvič registriranih cestnih motornih vozil od leta 1998 do 2002

Leto	Registrirana cestna motorna vozila (31.12.)	Prvič registrirana cestna motorna vozila (31.12.)
1998	935.557	77.675
1999	978.697	90.169
2000	1.005.933	71.876
2001	1.026.642	61.893
2002	1.082.233	64.677

Vir: Statistični letopis Republike Slovenije, 2003.

Trendi kažejo, da tudi v prihodnje prodaja novih vozil ne bo skokovito narasla. Uvoz rabljenih avtomobilov iz področja EU se je močno poenostavil, izbira je večja in cene na določenih trgih za določene modele ugodnejše. Poleg tega bo enotna evropska homologacija omogočala, da samostojnemu kupcu - uvozniku ne bo potrebno pridobiti še slovenske izjave o ustreznosti vozila (Gradišek, 2004, str. 27). Spreminja se tudi miselnost Slovencev. Dolga leta je avtomobil veljal za statusni simbol. Danes vedno bolj postaja le sredstvo za premikanje iz kraja v kraj.

Glede na statistiko je vsako leto več prometnih nesreč. Eden izmed pogostejših vzrokov prometnih nesreč, poleg neprilagojene hitrosti, neustrezne varnostne razdalje, nepravilne strani/smeri vožnje in neupoštevanja pravil prednosti so t.i. premiki z vozilom (Državni portal Republike Slovenije, 2004). Za premik z vozilom je lahko krivih več dejavnikov. Neredek dejavnik so tudi izrabljeni amortizerji. Amortizerji se namreč izrabljajo tako počasi, da se vozniki navadijo na njihovo stanje in se jim zdijo dobri tudi, ko je vožnja že nevarna. Vozilo se slabše obnaša v ovinkih, zavorna pot se podaljša. Na časopisnih straneh kronike je pogosto zaslediti, da je povzročitelj prometne nesreče iz »neznanega« vzroka zapeljal v levo. Avto lahko že pri ne prav veliki hitrosti nenadzorovano zanese in tako se zgodi t.i. premik z vozilom.

3.1.1.4. Tehnološko okolje

Razvoj transporta in prometne infrastrukture ter informacijske tehnologije so pomembni dejavniki globalizacije. Sodobna transportna sredstva so svet »pomajšala«. Včasih je večina podjetij sodelovala le z najbližjo okolico, a to danes ne velja več. Moderne transportne poti in prevozna sredstva omogočajo hiter in kakovosten prevoz blaga iz enega konca sveta na drugega. Elektronsko informiranje in poslovanje ponujata neomejene možnosti (Jesenko, 2004, str. 32).

Analiza držav, ki so v zgodovini uspele »preskočiti« določene razvojne faze in dohiti gospodarsko in tehnološko razvitejšo državo, pokaže, da brez zavestnega delovanja države ne gre. S poslovnega vidika stroški, namenjeni za raziskave in razvoj, kratkoročno zmanjšujejo dobiček, vendar pa dolgoročno pomenijo varnost in preživetje. S tega vidika ni vseeno, kolikšen odstotek BDP-ja se potroši za raziskave in razvoj ter koliko v to področje vložijo podjetja. V letu 2002 je bilo za inovacijsko dejavnost porabljenih 78 milijard SIT. V obdobju 2001 - 2002 je najmanj eno obliko inovacije uvedlo 20,2 % vseh podjetij (Statistični urad Republike Slovenije, 2004).

Tehnologija v avtomobilski panogi se nenehno razvija, a kljub temu so amortizerji kot sestavni del vsakega avtomobila še vedno takorekoč enaki kot pred 20 leti. Na področju sprememb delovanja amortizerja se ni skoraj nič spremenilo. Proizvajalci pa zato poizkušajo z različnimi vrstami amortizerjev: s plinskimi, hidropnevmatskimi, z nastavljivimi, z lažjimi materiali itd. Vendar bi to prej kot tehnološki razvoj lahko poimenovali trženjski prijem.

3.1.2. HRVAŠKA KOT POTENCIALNI TRG

Hrvaški trg s svojo bližino in čedalje večjo politično stabilnostjo postaja vse bolj tržno zanimiv. Ima dvakrat več prebivalcev kot Slovenija, poleg tega bi bilo škoda ne izkoristiti poznanstva in poslovnih vezi iz preteklosti. V času skupne Jugoslavije je bilo s Hrvaško in tudi z ostalimi bivšimi republikami veliko več sodelovanja. Podjetje Amortizer v tistem času na celotnem območju nekdanje Jugoslavije praktično ni imelo konkurence. V Slovenijo je po nove amortizerje tako prišlo veliko kupcev, še bolj razširjeno pa je bilo pošiljanje amortizerjev po pošti. Podjetje je na teh trgih postalo poznano predvsem preko avtomobilskih dirk. Imelo je uspešno dirkalno ekipo z lastnim podvozjem. Še danes po nove amortizerje pride veliko dirkačev, ki že dirkajo in si želijo dirkati s slovenskimi amortizerji.

3.1.2.1. Politično-pravno okolje

V obdobju po odcepu Hrvaške od Jugoslavije (l. 1991) se je Hrvaška s svojo politiko pod vodstvom Tuđmana zelo distancirala od mednarodne skupnosti. Po voditeljevi

smrti in parlamentarnih volitvah leta 2000 je mednarodna skupnost podprla politične spremembe in od takrat naprej Hrvaška dosega boljše rezultate. Glavni politični cilji Hrvaške v prihodnosti so priključitev države v zvezo NATO, vključitev v Evropsko Unijo ter izboljšanje medsosedskih odnosov in regionalno sodelovanje. Odnosi s Slovenijo so dobri in se krepijo. Blagovna menjava Slovenije s Hrvaško je v vzponu in ostaja na prvem mestu med naložbami slovenskih podjetij v tujini. Politično postaja vse bolj stabilna in gospodarsko odprta država. S prilagajanjem evropski zakonodaji in z vključevanjem v svetovne in evropske integracijske tokove tako postaja vedno bolj privlačna za tuje naložbe.

Slovenija je z vstopom v EU prevzela stabilizacijsko pridružitveni sporazum (SPS), ki ureja trgovino med Hrvaško in Slovenijo do konca leta 2006. Takrat naj bi se končalo prehodno obdobje in s tem bo 1. januarja 2007 izvoz vseh industrijskih izdelkov po poreklu iz EU v celoti prost carine (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004).

Davčna stopnja davka na dodano vrednost na hrvaškem znaša 22 %. Nič-odstotna stopnja velja le za nekatera osnovna živila (kruh in mleko), za znanstveno literaturo, zdravila itd. Stopnja davka na dobiček je 20 %. Dejavnostim državnega pomena se zaračunava od 5 % do 10 %, koristnikom prostih con pa 10 %.

Patent traja na hrvaškem 20 let od datuma prijave na Državnem zavodu za intelektualno lastnino. Konsenzualni patent (podeli se ga brez predhodnega preverjanja, ob pogoju, da temu po objavi v uradnem listu nihče ne prigovarja) traja 10 let od prijave. Da ostane patent aktiven, mora prijavitelj vsako leto vplačevati določen znesek. Zneski so različni za vsako posamezno leto in rastejo s staranjem patenta. Povprečno trajanje postopka je od 2 do 3 leta, lahko pa traja tudi tja do 7 let (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2004).

3.1.2.2. Ekonomsko okolje

Hrvaška je za Slovenijo druga od bivših jugoslovanskih republik po perspektivnosti in industrializiranosti, njen BDP na prebivalca pa za tretjino presega povprečje bivših jugoslovanskih republik. Gospodarska rast se je v letu 2003 v primerjavi s predhodnim letom nekoliko umirila, a je bila še vedno visoka (4,3-odstotna). Zaradi upočasnitve rasti zasebne potrošnje naj bi se rast BDP zniževala, kar je že vplivalo na znižano gospodarsko rast v letu 2004 (3,8 %). Zaradi visoke investicijske aktivnosti v letu 2003 (16,8 %), ki predstavlja visoko izhodišče, je bila v letu 2004 nižja tudi investicijska potrošnja. Ob ohranjanju plačilno-bilančnega neravnovesja ter visokega primankljaja v javnofinančni blagajni je zaskrbljujoč tudi porast v zunanjem dolgu države, ki je v veliki meri posledica zadolževanja bank, države in podjetij (Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2004). Velik politični in ekonomski problem predstavlja visoka stopnja nezaposlenosti. Nanjo vpliva izredno visoka stopnja sive

ekonomije, zato je težko določiti pravo stopnjo nezaposlenosti. Delodajalci in mednarodne finančne institucije (npr. World bank) priganjajo vlado k novi delovni zakonodaji, ki bi omejila pravice delavcev in povečala fleksibilnost trga delovne sile. Za nižanje inflacijske stopnje je poleg nižjih cen uvoženih surovin kriva tudi večja konkurenca na domačem trgu, ki je hkrati posledica večje odprtosti za mednarodni trg. Najbolj rastoče panoge na Hrvaškem so turistična, gradbena, energetska in transportna. V tabeli 4 so prikazani glavni makroekonomski kazalci Hrvaške.

Tabela 4: Izbrani makroekonomski kazalci za Hrvaško

	2001	2002	2003	2004
Število prebivalcev (v mio)	4.437	4.443	4.442	-
BDP (v mrd USD po tekočih cenah)	19.863	22.812	28.810	34.311
BDP per capita (v USD)	4.476	5.140	6.492	7.732
Rast BDP (v %)	4,4	5,2	4,3	3,8
Rast industrijske proizvodnje (v %)	6,0	5,4	4,1	3,7
Stopnja nezaposlenosti (v %)	22,0	22,3	19,1	18,2
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	3,8	1,7	1,8	2,1
Izvoz (mrd USD)	4.665	4.903	6.186	8.022
Uvoz (mrd USD)	9.147	10.722	14.209	16.583
Neposredne tuje naložbe (v mio USD)	1.564	1.126	2.041	1.076
Zunanji dolg (mrd USD)	11.316	15.679	24.759	30.859
Povprečni menjalni tečaj (HRK za USD)	8,34	7,86	6,70	6,04
Povprečna neto plača (HRK)	3.541	3.720	3.940	4.173
Povprečni menjalni tečaj (HRK za EUR)	7,46	7,40	7,56	7,49

Vir: Hrvatska gospodarska komora, 2005.

3.1.2.3. Sociokulturno okolje

Velikost hrvaškega trga je po številu prebivalcev dvakrat večja od slovenskega. Z dolgoročnega vidika se s stabiliziranjem in z urejanjem razmer na hrvaškem odpirajo lepe možnosti za izvoz proizvodov.

Med tujimi izvozniki na hrvaški trg lahko slovenska podjetja izkoristijo določeno prednost pred konkurenti. Ta prednost se kaže v poznavanju geografskih razmer in tveganj, v poznavanju mentalitete, hitrem vzpostavljanju in ohranjanju komunikacije, poznavanju načina dela ter preteklih močnih poslovnih, političnih in pravnih vezi. Hrvaška podjetja se rada zanašajo na svoje tradicionalne dobavitelje in so precej nenaklonjena spremembam dobaviteljev, še posebej če jih ne poznajo ali nimajo posebnih referenc. V primeru, da se je določen dobavitelj v nekem obdobju pokazal za zadovoljivega, tudi cena in tehnologija nista vedno odločilna dejavnika za zamenjavo.

Glede na število, urejenost in vsebino spletnih strani ter avtomobilskih spletnih forumov, je na hrvaškem predelovanje osebnih vozil oziroma t.i. tuning zelo priljubljeno. V Sloveniji so se razmere na tem področju z vstopom v EU zelo zaostriale. Za vsako nehomologirano predelavo so predvidene visoke denarne kazni. V Hrvaški temu še ni tako, zato je trg za tovrstne trgovce bolj prijazen. Da je priljubljen tudi avtomobilski šport, kaže število izdanih dirkalnih licenc hrvaškim dirkačem. V zadnjih dveh letih je bilo izdanih 830 licenc (Hrvatska auto i karting saveza, 2005).

3.1.2.4. Tehnološko okolje

Zaradi povečane dinamike regionalnega sodelovanja se je na območju Hrvaške v zadnjih letih med vsemi vrstami transporta najhitreje razvijal cestni transport. Ta trend naj bi se nadaljeval. V obdobju 2000 – 2005 naj bi bilo poleg 81 km regionalnih cest zgrajenih še 450 km avtocest, po letu 2005 pa še dodatnih 375 km avtocest. Do leta 2001 je bilo zgrajenih namreč le 429 km avtocest (Central & Eastern Europe Business Information Centre, 2004).

Hrvaško telekomunikacijsko omrežje je precej napredovalo, tako v smislu prodornosti kot same opreme (vključno z optičnimi kablji, digitalno opremo in mobilno telefonijo). Internetni razvoj je bil dolgo časa upočasnen zaradi nejasnih pravil in visokih stroškov, ki so jih morali plačevati ponudniki internetnih storitev, a so se v zadnjih treh letih stvari tudi na tem področju relativno uredile – zaradi ureditve zakonodaje in povečane konkurence.

Na Hrvaškem avtomobilski industrijski sektor ni močno razvit. Imajo le nekaj manjših dobaviteljev delov večjim proizvajalcem. Vendar so spoznali, da avtomobilska industrija predstavlja pomembno panogo v vsaki razviti državi, zato se počasi pripravljajo študije in predlogi, da bi se ta del industrije ponovno začel razvijati. V avtomobilsko industrijo je namreč vključenih veliko drugih panog in področij, kar pozitivno vpliva na celotno gospodarstvo. Potencial, ki ga ima hrvaški avtomobilski trg, je zanimiv za razvoj te industrije, že če upoštevamo samo starostno strukturo vozil na hrvaških cestah.

Hrvaški avtomobilski trg močno raste. Že dve leti zapored je bilo registrirano rekordno število novih vozil. Vrednost trga se je od leta 2000 do 2002 povečala iz 67 na 75 USD, predstavlja pa 12 % rast (Grah, Večernik, 2004).

3.1.3. NEMČIJA KOT POTENCIALNI TRG

Nemški trg je zanimiv zaradi velikosti (dobrih 82 mio prebivalcev), urejenosti in razvitosti države ter zaradi razvitosti avtomobilske industrije. Podjetje Amortizer do sedaj še ni izvažalo na nemški trg. Od tam pa uvaža avtomobilske športne vzmeti.

3.1.3.1. Politično-pravno okolje

Zvezna republika Nemčija je sestavljena iz 16 zveznih dežel, ki so zakonodajno, pravno in administrativno neodvisne. Vsaka dežela ima svojo vlado in parlament. V pristojnosti zveznega parlamenta pa je sprejemanje pomembnejše zakonodaje in politik, ki zadevajo splošno pomembne notranje in zunanje zadeve. Zvezni parlament sestavljata neposredno izvoljeni spodnji dom (Bundestag) in zgornji dom (Bundesrat), v katerega svoje poslance imenuje vseh 16 zveznih dežel. S tesno zmago so na zadnjih parlamentarnih volitvah (septembra 2002) vladajočo koalicijo ponovno oblikovali Socialni demokrati in Zeleni. Ena izmed vladnih prioriteta je zmanjševanje brezposelnosti, ki še vedno raste.

Združitvev vzhodne in zahodne Nemčije je povzročila veliko obremenitev gospodarstva. Stopnje gospodarske rasti so se prepolovile, v letu 2003 celo izničile, proračunski primanjkljaji pa naraščajo. Vlada si sedaj prizadeva povečati učinkovitost gospodarstva, zmanjšati davčne in socialne obremenitve ter pospešiti prestrukturiranje v regijah, kjer še prevladuje težka industrija, predvsem v vzhodnih deželah. Na večjo učinkovitost naj bi vplivala tudi zmanjšana povezanost med realnim in finančnim sektorjem, zaradi katere se bodo podjetja osredotočila na svoje osnovne dejavnosti (Izvozno okno, 2004).

Po sprejetju paketa reform decembra 2003, ki predvideva močno zmanjšanje pomoči brezposelnim, zmanjšanje prispevkov za zdravstveno varstvo, nadaljevanje pokojninske reforme, liberalizacijo obrtnega sektorja in sproščanje zakonodaje o varstvu delavcev, se do parlamentarnih volitev leta 2006 ne pričakuje bistvenih sprememb ekonomske politike.

Nemčija uporablja sistem civilnega prava, ki je precej podoben pravu drugih zahodnoevropskih držav.

Imajo davek na dodano vrednost in sicer z osnovno stopnjo 16 % ter znižano stopnjo 7 % za hrano, knjige in časopise. Davek na dobiček pravnih oseb znaša 25 %.

Patenti so v Nemčiji registrirani pri nemški patentni pisarni v Münchnu, vpisani v register in objavljeni v publikacijah nemške patentne pisarne. Pogoji za prijavo in registracijo patenta so enaki tako za Nemce kot za tujce. Zaščita velja 20 let od registracije. Sodni spori zaradi kršitev patentnih pravic niso običajni zaradi močne zaščite patenta. Od vloge do odobritve patentne prijave pa utegne miniti tudi nekaj let. Evropska patentna konvencija poleg nacionalne patentne zaščite omogoča zaščito tudi v drugih državah članicah Evropske unije. Nemčija je članica Svetovne organizacije za intelektualno lastnino (WIPO - World Intellectual Property Organization) (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2005).

3.1.3.2. Ekonomsko okolje

Nemčija je ena od svetovnih gospodarskih velesil. Glede na gospodarske kazalce je tretja na svetu in druga glede na trgovinske kazalce. 34 % nemškega nacionalnega dohodka proizvede industrija. Povečuje se delež storitvenega sektorja, ki dosega že skoraj dvotretjinski delež BDP-ja. Med najpomembnejše industrije se uvrščajo avtomobilska, elektroindustrija, kemična in farmacevtska ter kovinska industrija. Nemčija je tretja država na svetu (za ZDA in Japonsko) po proizvodnji avtomobilov. Po združitvi obeh Nemčij (leta 1990) je gospodarstvo naletelo na težave. Model tržnega gospodarstva z razvito tehnologijo v Zahodni Nemčiji ni bil združljiv z nekonkurenčnim centralno planiranim gospodarstvom nekdanje Vzhodne Nemčije (območje nekdanje NDR). Nekdanjemu vzhodnonemškemu gospodarstvu je bilo namenjene veliko pomoči, tako da se stanje izboljšuje (German Embassy Washington D.C., 2005).

V prvi polovici leta 2004 se je v Nemčiji končalo obdobje dvoletne gospodarske stagnacije. Realna rast BDP-ja je temeljila izključno na pospešenem izvozu, predvsem investicijskega blaga, saj je domače povpraševanje celo upadlo. Na izvoz je po ocenah vplivalo visoko povpraševanje nemških podružnic v državah srednje in vzhodne Evrope ter Azije, ki za leto 2004 beležijo visoke stopnje gospodarske rasti in investicij. Povečan izvoz je tako v letu 2004 več kot nadomestil še vedno šibko domače povpraševanje, zaradi česar je tudi gospodarska rast nekoliko višja od pričakovane. Za leto 2005 je napovedana nekoliko nižja gospodarska rast kot v letu 2004. Pri tem pa naj bi se nekoliko okrepila rast zasebne in investicijske potrošnje. Trendi kažejo na nadaljevanje zmerne gospodarskega okrevanja.

Tabela 5: Glavni makroekonomski kazalci Nemčije

Postavke	2001	2002	2003	2004
Stopnje rasti v %				
Realni BDP	1,0	0,1	-0,1	1,2
Nezaposlenost (% delovne sile)	7,4	8,2	9,1	9,2
Produktivnost	0,3	0,7	0,9	1,0
Zasebna potrošnja	1,8	-0,7	0,0	-0,7
Javna potrošnja	1,0	1,9	0,1	0,1
Domače povpraševanje	-0,6	-1,9	0,5	0,3
Inflacija	1,9	1,3	1,0	1,7
Izvoz	6,1	4,1	1,8	8,1
Uvoz	1,4	-1,6	3,9	6,4
Tekoči račun v bio. \$	1,6	41,5	54,8	89,1
Tekoči račun v % BDP	0,1	2,1	2,3	3,3

Vir: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004.

3.1.3.3. Sociokulturno okolje

Odpri, moderni in tolerantni – to so kakovostne značilnosti nemške družbe v začetku 21. stoletja. Skoraj desetina nemških prebivalcev je tujcev. Značilnosti mlajše generacije so optimizem, ambicioznost, pragmatičnost in komunikativnost ter hkrati skeptičnost. Komunikacija ni problematična, saj se angleški jezik vse bolj uveljavlja.

V poslovnem svetu cenijo časovno točnost. Pri njih velja pravilo: najprej delo, nato zabava. Povabilo poslovnega partnerja v kavarno pred 12. uro je namreč znak neresnosti. Običajno vsak plača zase, le če ste povabljeni na poslovno kosilo, običajno plača gostitelj. Hotelsko sobo in stroške prevoza pa poravnava vsak sam. Običajno na poslovnem sestanku sogovornika po kratkem uvodnem vljudnostnem pogovoru hitro preideta na glavno temo. Nemci ljubijo dejstva, zato so bistveno bolj naklonjeni številkam kot velikim in lepim govorom (Izvozno okno, 2004).

3.1.3.4. Tehnološko okolje

Od vseh treh primerjanih držav ima Nemčija najbolj razvito tehnološko okolje. Nemci dajejo velik pomen izobraževanju, raziskavam in razvoju, kar se odraža na njihovem tehnološkem okolju. Imajo odlično razvito cestno in železniško infrastrukturo. Telefonsko omrežje je izredno dobro razporedeno in moderno opremljeno. Uporaba interneta je v splošni rabi. Po podatkih Mobile Communications je v letu 2001 internet uporabljala že polovica Nemcev. Elektronsko poslovanje in uporaba interneta zajemata vse vrste procesov, ki se odvijajo po elektronski pošti, od navezovanja in odvijanja poslovnih stikov, reklam, bančnih poslov preko interneta, do servisa.

Pri razvijanju in novostih na področju amortizerjev je med nemškimi podjetji najbolj napredno podjetje ZF Sachs. Za nekatere tipe prestižnejših avtomobilskih znamk že izdelujejo amortizerje na magnetno elektronski osnovi. Vendar je do splošne uporabe tovrstnih »primerkov« še precej daleč, saj so izredno dragi za serijsko vgradnjo in kasnejša popravila. Združitev elektronskih, mehaničnih in hidravličnih komponent v amortizerju namreč povečuje kompleksnost diagnosticiranja (Weernink, 2004).

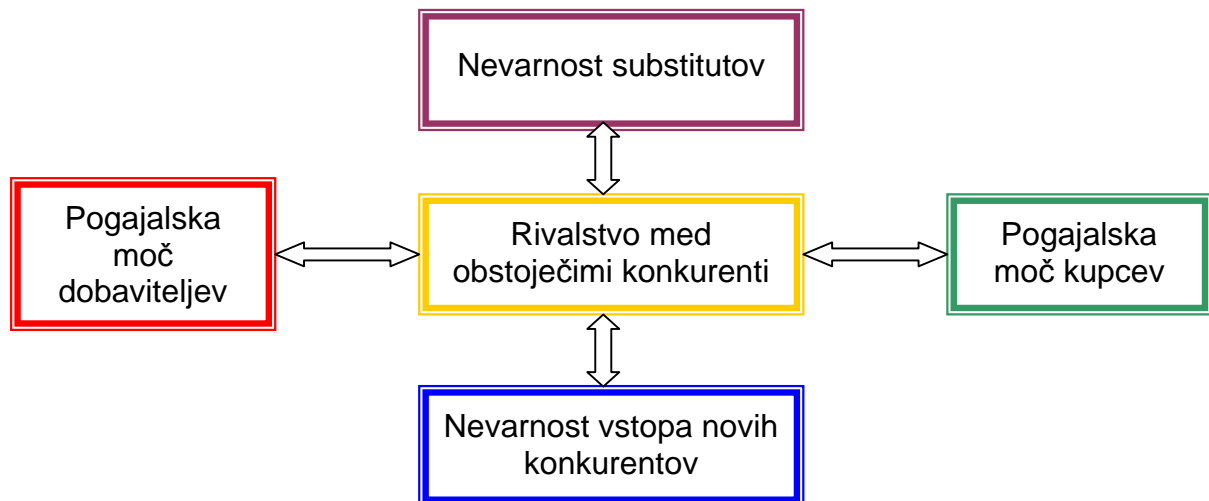
3.2. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA

3.2.1. OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE ZA SLOVENSKI, HRVAŠKI IN NEMŠKI TRG

Porterjev model petih sil je največkrat uporabljen model za ocenjevanje privlačnosti panoge. Dejavniki privlačnosti panoge so prikazani v sliki 3. Z oceno delovanja petih skupin dejavnikov ugotovimo privlačnost panoge. Ti dejavniki vplivajo na cene, stroške, investicije, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Stopnja privlačnosti panoge pomeni različno donosnost za podjetja. Bolj ko so ovire

za vstop novih konkurentov visoke, bolj ko je rivalstvo med konkurenti šibko in ni substitutov za proizvode ter sta pogajalska moč kupcev in dobaviteljev šibki, bolj uspešno lahko podjetje posluje. Če je položaj obraten, mora podjetje za uspešno poslovanje najti tak položaj v panogi, da bo lahko vplivalo na dejavnike in jih izkoristilo ali pa se pred njimi uspešno branilo.

Slika 3: Porterjev model petih sil privlačnosti panoge



Vir: David, 1998, str. 127.

Po standardni panožni klasifikaciji GICS (Global Industry Classification Standard) sodi podjetje Amortizer v panogo avtomobilskih delov (Global Industry Classification Standard, 2004). Panoga avtomobilskih delov je močno povezana z avtomobilsko panogo. Avtomobilska panoga je med vsemi tremi primerjanimi najbolj razvita na nemškem trgu. Leto 2004 je bilo že sedmo leto zapored, ko je domača proizvodnja v Nemčiji presegla 5 milijonov izdelanih osebnih avtomobilov. Nemški delež v proizvodnji osebnih vozil v svetovnem merilu je leta 2003 znašal dobrih 10 % (Nunnenkamp, 2004, str. 5). Z vstopom v EU si je boljše možnost trgovanja pridobila tudi Slovenija. V registru Gospodarske zbornice Slovenije najdemo danes 91 podjetij, ki med drugim sodijo tudi v sektor proizvodnje vozil. Največja sta novomeški Revoz (cca. 2000 zaposlenih) in mariborski TVM, kjer izdelujejo gospodarska vozila. Sicer pa je večina podjetij, ki se prištevajo med slovenski avtomobilski sektor, predvsem dobavitelj opreme. Eden glavnih je Prevent, ki je tudi tretji največji slovenski izvoznik na sploh. V prilogi 3 je prikazana primerjava rasti avtomobilskega sektorja s celotnim industrijskim sektorjem od leta 1990 do 2002. Hrvaški avtomobilski sektor je slabše razvit. Razvitih je le nekaj manjših posameznih dobaviteljev, ki dobavljajo dele večjim proizvajalcem. Največja med njimi so podjetja AD Plastik, Elcon in Cimos. Leta 2002 je bilo v proizvodnji delov za avtomobile zaposlenih okoli 3500 ljudi (Grah, Večernik, 2004). V nadaljevanju podajam skupno oceno privlačnosti panoge za vse tri trge, saj je večina izhodišč skupnih, kjer pa prihaja do razlik, to posebej navajam.

Vstop novih konkurentov v panogo avtomobilskih delov ni enostaven. Trg z avtomobilskimi deli je izjemno velik, vendar je tudi konkurenca izjemna. Otežujoč dejavnik pri proizvodnji in prodaji je diferenciacija proizvoda. Avtomobilski deli imajo namreč mnogo različic, saj se avtomobilski deli številnih avtomobilskih znamk in njihovih tipov lahko zelo razlikujejo. To pomeni tudi večje stroške zaloga. Iz tega sledi druga težava, to je ekonomija obsega. Le dovolj velika proizvodnja oziroma trg odjemalcev še upraviči visoke stroške proizvodnje. Zahteva se tudi relativno velik obseg naložb za začetek proizvodnje. Obenem je izredno težko med vse prisotne blagovne znamke prodreti z novo blagovno znamko in s tem toliko težje pristopiti k donosnim prodajnim kanalom. Vprašanje je, po kolikem času bi postala nova proizvodnja donosna glede na vse prednosti (stroškovne, znanje, izkušnje), ki jih ima konkurenca. Iz zgoraj naštetega vstop v panogo avtomobilskih delov ni privlačen. Po drugi strani pa imajo precej več možnosti za uspešen vstop v panogo majhna, inovativna in fleksibilna podjetja, ki si najdejo svojo tržno nišo. Na Hrvaškem trgu sodijo med ovire tudi manjša kupna moč, slabše razvita birokratska in zakonodajna politika ter velik delež sive ekonomije.

V panogi je v splošnem prisotno veliko število **dobaviteljev**. Slovenija in Hrvaška imata pri tem v primerjavi z Nemčijo slabši položaj. Že same izbire dobaviteljev na domačem tržišču nimata toliko, kot jo ima Nemčija. V primeru sodelovanja s tujimi dobavitelji predstavljata relativno majhno tržišče in dajeta s tem večjo pogajalsko moč dobaviteljem. To se kaže v majhnem vplivu na cene in kakovost dobavljenega materiala. Leta 2003 se je v svetovnem merilu proizvedlo 59,2 milijona motornih vozil, od tega 19,5 milijonov v Evropi. Samo Nemci so proizvedli skoraj 10 milijonov vozil, od tega 5,5 milijonov v Nemčiji in 4,4 milijonov izven Nemčije (Verband der Automobilindustrie, 2004). Tako velik delež proizvodnje prav gotovo zmanjša moč dobaviteljem, saj morajo ti ponuditi izredno dobre pogoje, če želijo sodelovati z večjim proizvajalcem. Slovenskim podjetjem, ki imajo dobavitelje iz EU, so se po vstopu v EU skrajšali dobavni roki in delno tudi stroški dobave. Sodelovanje z več dobavitelji hkrati podjetjem omogoča večjo fleksibilnost in neodvisnost. Stroški zamenjave dobaviteljev so sicer vedno odveč, vendar ne predstavljajo vedno visoke postavke. Zato je smiselno, da podjetje redno spremlja in ocenjuje tako svoje kot druge dobavitelje. Pogajalska moč dobaviteljev je v Sloveniji in Hrvaški relativno visoka, v Nemčiji pa nekoliko nižja že zaradi same konkurence med dobavitelji.

Glavni vir **pogajalske moči kupcev** izhaja iz močne konkurence med ponudniki, ki nižajo cene in širijo ponudbo ter jo na ta način skušajo približati uporabnikom. Kot kaže, se bo v prihodnosti na trgu pojavljalo čedalje več proizvodov iz Daljnega vzhoda (Kitajska), kar bo še povečalo pogajalsko moč kupcem. Veliki kupci imajo večjo pogajalsko moč kot majhni. Dobra informiranost kupcev o proizvodih in cenah ravno tako vpliva na njihovo pogajalsko moč. In danes je povprečen kupec veliko

bolje informiran, kar je posledica globalizacije in razvoja interneta. Tudi možnost izbire med različnimi substituti daje kupcu pogajalsko moč.

Substituti ali nadomestki so proizvodi oziroma storitve, sicer različni od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Če postanejo privlačnejši v smislu cene ali delovanja, obstaja možnost, da bo kupec preusmeril svoj nakup. V panogi avtomobilskih delov je nevarnost substitucije majhna, a vendar obstaja možnost substituiranja avtomobilov z drugimi oblikami prevoza.

Rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi avtomobilskih delov je relativno veliko. Ponudbe na trgu je čedalje več. Posledica tega je, da ljudje bolj zaupajo že uveljavljenim blagovnim znamkam, ki so prisotne na trgu daljše obdobje. Težko se je uveljaviti z novo blagovno znamko. Stopnja rasti avtomobilske panoge v Nemčiji je bila v letu 2004 realno za 8 % višja od leta 2003, kar je izjemno uspešno (Heymann, 2005). Za izstop iz panoge ni posebnih ovir (npr. zakonodajnih).

3.2.2. KONKURENCA NA SLOVENSKEM TRGU

Pri analiziranju konkurence nas običajno zanima, kdo je naša obstoječa konkurenca (velikost, agresivnost, lokacija), potencialna konkurenca in značilnosti konkurence v primerjavi z lastnim poslovanjem (Jenko, 2002, str. 63). Paziti moramo na napake, ki jih pri analiziranju konkurence najpogosteje izvajamo (Pearce et al., 1994, str. 88): prevelik poudarek na že znanih konkurentih in premalo na potencialnih, prevelik poudarek na velikih konkurentih in ignoriranje malih, spregledovanje potencialnih mednarodnih konkurentov, predpostavlanje enakega obnašanja konkurentov tudi v bodoče, napačno razumevanje signalov konkurentov, ki lahko kažejo na spremembo njihovih strategij ali taktik, predpostavlanje, da so za vsa podjetja v panogi odprte enake priložnosti ipd.

Konkurenco s področja amortizerjev na slovenskem trgu lahko razdelim na tri segmente: **proizvodnja amortizerjev, servisne delavnice in pooblašeni serviserji ter trgovine z rezervnimi deli in/ali dodatno opremo.**

1) Podjetja, ki bi se ukvarjala s proizvodnjo amortizerjev, v Sloveniji ni. V tem segmentu je podjetje Amortizer edino. Proizvodnja novih amortizerjev sicer ni na prvem mestu v podjetju, kar še vedno ostaja obnova amortizerjev. Dodana vrednost podjetju narekuje, da so pri proizvodnji novih amortizerjev najbolj smiselne manjše serije specialnih amortizerjev (dirkalnih, za stroje in naprave ipd.), kjer sta potrebna znanje in izkušnje. Temu bi bilo smiselno v prihodnosti posvetiti še več pozornosti. Proizvodnja novih (serijskih) amortizerjev zaenkrat ni smiselna zaradi cenovne nekonkurenčnosti končnega proizvoda.

2) Izredno veliko je po Sloveniji avtomobilskih servisnih delavnic in pooblaščenih serviserjev za vzdrževanje motornih vozil. Težko je natančno določiti, kolikšen tržni delež pri zamenjavi amortizerjev poberejo servisne delavnice, vendar je na število letih skupni tržni delež relativno visok. Če ima povprečen potrošnik težave z avtomobilom, se običajno oglasi v najbližji servisni delavnici. Veliko potrošnikov običajno niti ne ve, da so za težave krivi amortizerji. Za potrošnika je najlažje, da mu na servisu po opravljeni diagnozi avtomobila problem tudi odpravijo. V podjetju Amortizer kot dobavitelji sicer sodelujejo z določenimi servisnimi delavnicami, vendar je področje relativno slabo pokrito. Pri takšnem sodelovanju nastanejo težave glede zadostnih zalog in glede pravočasne dobave blaga, a kljub temu obstajajo možnosti za razširitev tovrstnega poslovanja. Dejstvo je, da se je v podjetju v zadnjih letih premalo pozornosti posvečalo servisnim delavnicam in bi bilo smotrno to pomankljivost čimprej odpraviti.

3) Tretji konkurenčni segment predstavljajo trgovine z dodatno opremo ali z nadomestnimi deli za avtomobile. Tuje blagovne znamke amortizerjev, ki so najpogosteje zastopane v teh trgovinah, so: Monroe, Kayaba, Boge, Apex, Sachs in Bilstein. V trgovini kupujejo amortizerje običajno potrošniki, ki jim je svet avtomobilizma blizu, ki so dobro informirani in želijo točno določeno blagovno znamko. Povprečen kupec, kateremu je pomembno le brezhibno delovanje avtomobila in ga posebne nastavitve podvozja ne zanimajo, najraje vse uredi na enem mestu.

3.2.3. KONKURENCA NA HRVAŠKEM TRGU

Glede konkurence na trgu amortizerjev vlada na hrvaškem precej podobna situacija kot na slovenskem trgu. Ni proizvajalca amortizerjev, ki bi imel večletne izkušnje in lasten razvoj. Edino podjetje, ki se resneje ukvarja s podvozji vozil, je podjetje Amortizeri Sever d.o.o. iz Zagreba. Gre za majhno podjetje s 6 zaposlenimi, ukvarjajo pa se s kompletnim vzdrževanjem podvozij. So pooblaščen serviser za nemškega proizvajalca amortizerjev Sachs ter serviser in prodajalec za japonsko Kayabo. Amortizerje popravljajo, vendar ne proizvajajo novih. V svoji viziji na njihovi spletni strani navajajo, da za prihodnost nimajo »megalomanskih« želja – želje po veliki razširitvi. S postopnim in konstantnim razvojem se želijo specializirati za vzdrževanje podvozij vozil in si s kakovostnimi storitvami ohraniti krog odjemalcev, ki se jim vračajo (Amortizeri Sever d.o.o., 2004).

Na Hrvaškem pa je več majhnih servisnih delavnic, ki jim popravilo ali menjava amortizerjev predstavlja zgolj dodatno dejavnost. Veliko je tudi trgovcev in večjih servisov, ki nudijo amortizerje večjih svetovnih proizvajalcev. Najbolj prodajane znamke so Sachs, Monroe, Kayaba, Koni in Bilstein.

3.2.4. KONKURENCA NA NEMŠKEM TRGU

Kot že omenjeno, ima Nemčija izredno razvito avtomobilsko industrijo. Panoga nadomestnih avtomobilskih delov je v letu 2003 dosegla kar 32-odstotno rast. Rast je pričakovati tudi v prihodnje. Proizvajalci se morajo vedno bolj boriti z naraščajočo konkurenco. Trend voznikov avtomobilov visokega cenovnega razreda se nagiba k popolni prenovi avtomobilskega interierja (multimedijska oprema, usnje ipd.). Glede na to, da so ti avtomobili že serijsko dovolj močni, voznike razne predelave motorja toliko ne zanimajo. Zanimive pa so jim predelave podvozij, saj s tem vozniki pridobijo na boljši vodljivosti in športnem videzu vozila (Euromonitor, 2005).







Kljub vsemu pa je v nemški avtomobilski industriji čutiti napetost. Ekonomska transformacija vzhodnoevropskih držav je še povečala konkurenčni pritisk. Največji problem predstavljajo visoki stroški dela v primerjavi z vzhodnoevropskimi državami. Proizvajalci že sprejemajo restriktivne ukrepe (Nunnenkamp, 2004, str. 3):

- V proizvodnji Daimler-Chryslerja so se julija 2004 dogovorili za omejitev plač in podaljšanje delovnega časa, da ne bi prišlo do odpuščanja delavcev.
- V sredini leta 2004 je Volkswagen opozoril na novih 30.000 brezposelnih v primeru, da se ne bodo dogovorili za zamrznitev plač in ne bodo za 30 % znižali stroškov do leta 2011.
- Visoki stroški dela so prisilili odgovorne v BMW-ju, da del nove proizvodnje postavijo na Češko.
- Pri Boschu, glavnem dobavitelju avtomobilskih delov, so napovedali premestitev 800 delovnih mest na Češko.

Avtomobilski analitiki že opozarjajo proizvajalce avtomobilov na možno zasičenost, ki preti avtomobilskemu trgu. Gospodarska rast Nemčije in potrošnja sta medli, registracije novih vozil po petih letih pa v upadu (Deutsche Welle, 2005).

Dejstvo je, da je v Nemčiji relativno veliko znanih in uveljavljenih imen podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo amortizerjev. Amortizerjev v Nemčiji namreč ne obnavljajo tako množično, kot se tega poslužujejo na primer Italijani. Gre za velika podjetja, nekatera tudi svetovno znana. Glavni način promoviranja večine teh podjetij oziroma vsaj najuspešnejših je skozi motošport – predvsem avtomobilske in tudi motoristične dirke. Najbolj znana izmed omenjenih podjetij so ZF Sachs, Bilstein, Eibach, H&R, KW in Öhlins. V tabeli 6 je podan kratek opis navedenih podjetij.

Tabela 6: Predstavitev največjih nemških proizvajalcev amortizerjev

Podjetje	Logotip blagovne znamke	Dejavnost	Razširjenost	Certifikati
ZF Sachs AG		100-letna tradicija. Amortizerji za osebna in tovorna vozila, vlake in delovne stroje so le del proizvodnega programa. Tesno sodelujejo z avtomobilsko industrijo. www.sachs.de	Zastopniki po vsem svetu	ISO 9001:2000 ² , ISO 14001 ³ , TS 16949 ⁴
Thyssen-Krupp BILSTEIN GmbH		Prisotni že čez 100 let. Proizvodnja oljnih, plinskih in športnih amortizerjev. www.bilstein.com	Evropa in ZDA	/
Heinrich EIBACH GmbH		Na trgu več kot 50 let. Poudarek na proizvodnji športnih vzmeti. Proizvodnja športnih amortizerjev. www.eibach.com	Zastopniki po vsem svetu	ISO 9001:2000, TS 16949
H&R Spezialfedern GmbH		25 let delovanja. Poudarek na športnih avtomobilskih vzmeteh. Proizvodnja športnih amortizerjev. www.hrsprings.com	Evropa in ZDA	ISO 9001:2000
KW Automotive GmbH		Podjetje ustanovljeno leta 1991. Poudarek na proizvodnji športnih sistemov vzmetenja (amortizerji in vzmeti). www.gewindefahrwerke.de	Zastopniki po vsem svetu	ISO 9001:2000
ZUPIN Moto-Sport GmbH		30 let delovanja. Sprva le vzmetenje motociklov. Danes proizvajajo tudi nastavljive amortizerje (visokega cenovnega razreda) predvsem za športne in dirkalne avtomobile. www.oehlins.de	Evropa in ZDA	/

² ISO 9001:2000 je sistem vodenja kakovosti.

³ ISO 14001 sistem ravnanja z okoljem.

⁴ TS 16949 je sistem vodenja kakovosti v avtomobilski industriji.

Vir: Spletne strani proizvajalcev, navedene v Tabeli.

4. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA AMORTIZER V LETIH 2002 DO 2004

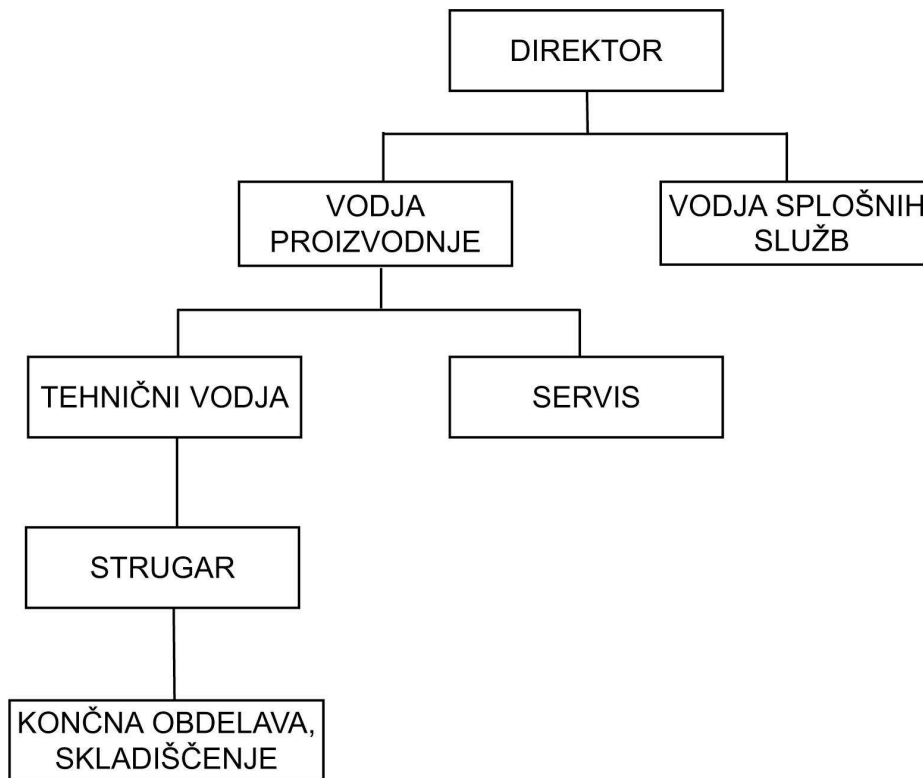
V nadaljevanju bom analizirala podjetje Amortizer po poslovnih funkcijah. Analiza se bo nanašala na obdobje od leta 2002 do 2004.

4.1. ZAPOSLENI IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

V podjetju je osem redno zaposlenih: direktor, vodja splošnih služb, vodja proizvodnje, tehnični vodja, strugar, končni obdelovalec in dva serviserja. Poleg redno zaposlenih si v podjetju pomagajo z zunanjimi sodelavci oziroma kooperanti. Ti so jim v pomoč predvsem pri transportu, obdelavi materiala, pripravi promocijskih materialov, urejanju spletnih strani itd. Glede na to, da gre za majhno podjetje, se direktor ukvarja praktično z vsemi funkcijskimi področji poslovanja po malem. Z vidika nadzora poslovanja podjetja je to sicer pozitivno, vendar je slabo to, da se je več funkcijam hkrati težko učinkovito posvetiti. Z rastjo podjetja se ta problem še povečuje. Naloge direktorja so sicer najbolj povezane z organizacijo poslovanja, nabavo, s prodajo in trženjem ter z razvojem. Na tem področju je potrebna pomoč nekoga, ki bi skrbel za trženje, prodajo, vodil ISO standard in prevzel določene naloge direktorja. Vodja splošnih služb se ukvarja z računovodstvom in skrbi za ostalo administracijo. Ostalih šest delovnih mest deluje v proizvodnji.

Fluktuacije med zaposlenimi praktično ni. Organizacijska struktura podjetja je enostavna linijska, kar je razvidno iz slike 4. Komunikacija med zaposlenimi poteka vertikalno. Vse odgovornosti posameznih zaposlenih so natančno opisane v poslovniku sistema vodenja kakovosti. Tudi to je razlog, da zaposleni v podjetju delujejo enotno in do sedaj ni bilo nikakršnih težav. V podjetju prevladuje peta stopnja izobrazbe, ki je ustrezna glede na zahtevnost delovnih mest. Dodatnega izobraževanja (seminarji in tečaji) se udeležujeta predvsem direktor in vodja splošnih služb. Ostali se izobražujejo zgolj po potrebi (npr. izobraževanje ob nakupu novih delovnih sredstev), kar se podjetju ne šteje v dobro. Izobraževanje zaposlenih bi lahko bilo bolj načrtovano. Povprečna starost zaposlenih je 40 let, kar nakazuje, da je kolektiv v zrelih srednjih letih. Delež starejših predstavlja vodstveni kader, kar zagotavlja izkušnje pri poslovanju podjetja. V splošnem lahko podam dobro oceno, le na področju izobraževanja bi bilo potrebno narediti korak naprej.

Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Amortizer



Vir: Poslovník sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000, 2004.

4.2. PROIZVODNI PROGRAM

Proizvodni program podjetja je razdeljen na obnovo starih amortizerjev in izdelavo novih in je na tem področju relativno širok. V podjetju so usposobljeni za obnavljanje vseh vrst amortizerjev: za vse tipe osebnih vozil, transportnih vozil, železniških kompozicij itd. Lokacija proizvodnje je ugodna, saj leži blizu ljubljanske obvoznice, kar omogoča hiter dostop iz vseh koncev Slovenije. Pri obnovi amortizerja je postopek tak, da se amortizer odpre, zamenja se olje (z različno viskoznostjo olja dobimo različno trdoto amortizerja), zamenjajo se vse notranje komponente, ohišje amortizerja pa se obnovi z različnimi obdelavami materialov. Nove amortizerje izdelujejo predvsem za posebne naprave in stroje, kot npr. za vse vrste fitness orodij, industrijske stroje, itd. Poseben segment so dirkalni amortizerji. Te se zaradi posebnih vzdržljivostnih zahtev izdeluje na novo. Vsak nov amortizer je potrebno pred izročitvijo preizkusiti. V ta namen so v podjetju pred kratkim kupili napravo za testiranje amortizerjev. Izpisani grafikoni te naprave grafično prikažejo delovanje amortizerja.

Struktura proizvodnje se v zadnjih treh letih ni bistveno spremenila. Opazi se le rahel padec proizvodnje amortizerjev za osebna vozila in hkrati povečanje proizvodnje amortizerjev za železniški transport. V zadnjih treh letih se je za osebna vozila

proizvedlo daleč največ amortizerjev za znamko Volkswagen. Po vrsti si sledijo znamke Hyundai, BMW, Fiat, Renault in Audi. Obseg proizvodnje amortizerjev za cestna vozila (osebna in tovorna) je bil v letu 2004 za 7 % manjši kot leta 2003. V primerjavi z letom 2002 pa za 10 % manjši. Močno se je povečal obseg proizvodnje amortizerjev za železniški promet. Leta 2003 se proizvodnja teh amortizerjev povečala za 8-krat, leta 2004 pa za skoraj 10-krat v primerjavi z letom 2002. Ne glede na spremembe v strukturi proizvodnje so prihodki od poslovanja vsako leto višji. Na prihodke v letu 2004 je močno vplivala tudi rast prodaje športnih avtomobilskih vzmeti, saj se je v primerjavi z letom 2003 prodalo kar za 72 % več kompletov vzmeti, s čimer je bilo realiziranih 87 % več prihodkov od prodaje vzmeti (Knjiga prometa in notranja statistika podjetja Amortizer). Ocena proizvodnje je ugodna, kritika leti le na zmanjšanje prodaje amortizerjev za osebna vozila, saj je to primarna dejavnost podjetja.

4.3. PRODAJA

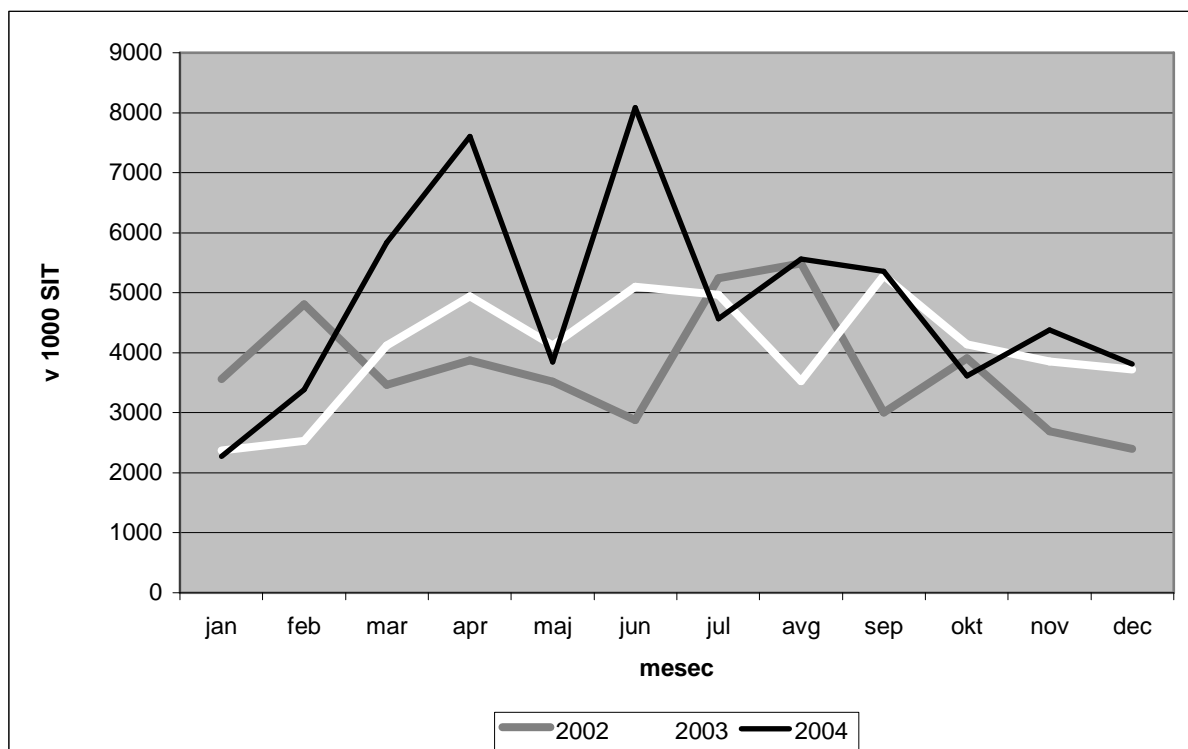
Prodaja se členi na končne oziroma neposredne odjemalce in na posredne odjemalce. Med neposredne odjemalce se štejejo fizične in pravne osebe, katerim se običajno opravi celovita storitev z obnovo in menjavo amortizerjev ali pa gre samo za nakup amortizerja za lastne potrebe. Posredni odjemalci so serviserji, trgovine in ostali, ki nabavljajo za nadaljnjo prodajo. Prodaja posrednim odjemalcem je v zadnjih letih upadla. Vzrokov za to je več. Eden večjih je zanemarjanje tega segmenta s strani podjetja, ki na tem področju ni dovolj agresivno. Naslednji razlog je trg, ki je preplavljen s poceni avtomobilskimi komponentami. Na tem področju bo nujno potrebna večja agresivnost, tudi s stimulativnimi rabatnimi sistemi.

Pri prodaji predstavlja nenehen problem cenovno prilagajanje amortizerjev za starejše tipe avtomobilov (predvsem nižjega in srednjega cenovnega razreda). Avtomobilom vrednost s časom izredno hitro pada, zato za nekatere modele amortizerji že po nekaj letih postanejo relativno dragi, saj se razmerje med obnovo vseh štirih amortizerjev in ceno avtomobila vse bolj izenačuje. Ko ti avtomobili presežejo določeno starost, menjava amortizerjev ni več smiselna, saj presega vrednost avtomobila. Enak amortizer pa lahko ustreza več tipom določene znamke, zato je oblikovanje cen toliko bolj težavno. Stroški obnove se s časom povečujejo (inflacija, dražje komponente, višji stroški delovne sile ...), dodana vrednost pa se pri nespremenjeni ceni zmanjšuje. V tem primeru je težko ostati konkurenčen, če želiš ohraniti kakovost.

Prodaja med letom ni enakomerna (Slika 5, str. 31). Interna statistika kaže, da se najslabše prodaja v zimskih mesecih (januar, februar in december). V sliki 5 je zajeta celotna prodaja in ne samo prodaja potrošnikom, ki pridejo na servis s svojim avtomobilom. Vrhunec prodaje omenjenim potrošnikom je v poletnem času.

Amortizerji niso nujno potrebna življenjska dobrina, zato kupci lahko odlašajo z nakupom. Velik vpliv na prodajo imajo vremenske razmere. V primeru zasneženih zim je prodaja bistveno slabša, kot pa če so zime suhe. Ob sončnih dneh so zmogljivosti na oddelku montaže običajno popolnoma zasedene. September je začetek šole, ljudje se vrnejo z dopusta, zato kupujejo le najnujnejše. Če je vreme lepo, sta praviloma prodajno uspešna tudi meseca oktober in november. Izrazita porast prodajne krivulje aprila in junija 2004 je posledica naročila amortizerjev za železnico ter vstop v Renaultovo prodajno mrežo z vzmetmi Eibach.

Slika 5: Prihodki od prodaje podjetja Amortizer



Vir: Notranja statistika podjetja Amortizer, 2005.

Statistične analize podjetja kažejo, da se je v zadnjih letih precej spremenila struktura vozil, ki se jim menja amortizerje. Na splošno skupna količina avtomobilov vsako leto za kakšen odstotek pade, pri tem pa je v primerjavi s prejšnjimi leti vsako leto nekoliko večji delež dražjih znamk. S finančnega vidika je prodaja vsako leto za nekaj odstotkov večja, kot že rečeno pa se je nekoliko spremenila struktura prodaje. Povečal se je delež prodaje avtomobilskih vzmeti in amortizerjev za železniške kompozicije. Želja pa je, da se ponovno poveča prodaja amortizerjev neposrednim odjemalcem.

Podjetje se v veliki meri promovira skozi avtomobilске dirke. Vsaka leta obstoja je imelo svojo dirkalno ekipo. V zadnji sezoni so tako z Renaultom Clio postali državni prvaki. V skladu z uspehom je sledilo veliko intervjujev in objav v medijih. Ostale oblike promocije potekajo preko oglasov v tiskanih medijih, do sponzoriranja avtomobilskih

klubov, nogometnega kluba, izdelovanja promocijskih materialov (letaki, kuponi, obeski). Lahko rečem, da podjetje vложи relativno velik odstotek prihodkov v promocijske namene. Opažam le to, da so bila ta sredstva v zadnjih letih morda porabljen preveč koncentrirano in za enake stvari. Največ sredstev se je porabilo za dirkalno ekipo, majhen delež pa za vse ostalo. Sedaj, ko so v podjetju z dirkalnim avtomobilom dosegli naslov državnega prvaka, bi bilo smotrno to izkoristiti za dodatnega sponzorja, ostala sredstva pa porabiti za bolj razpršeno pojavljanje v medijih, kar se je v zadnjem času zanemarjalo.

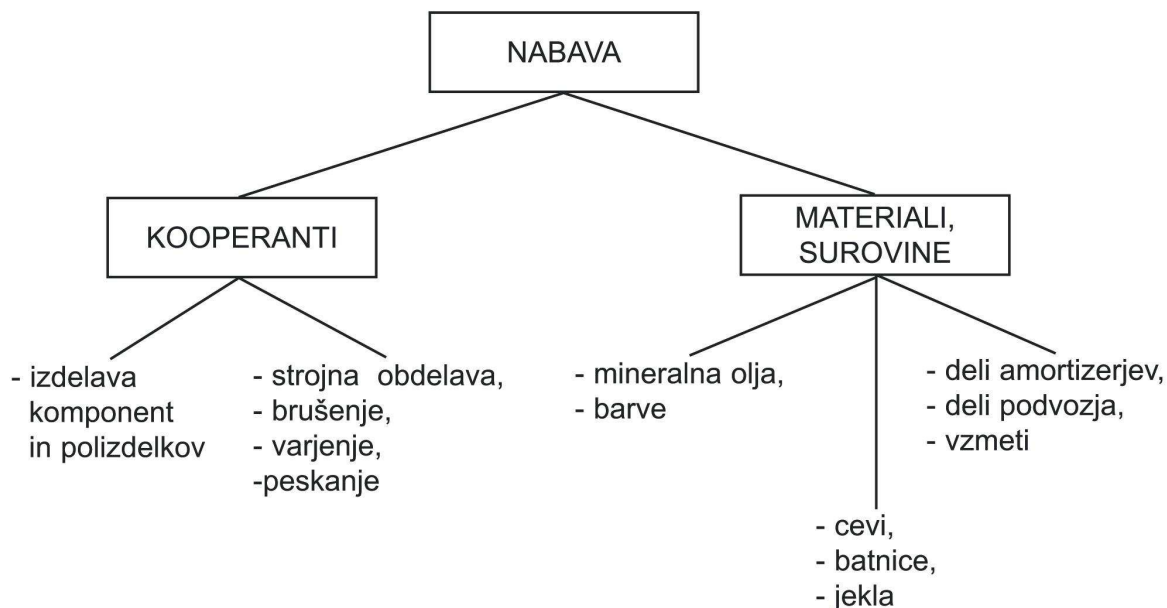
4.4. NABAVA

Nabavni proces v podjetju olajšujejo opredeljene zahteve po kakovosti materialov, surovin, polproizvodov in proizvodov. Poleg tega si pomagajo z nenehnim spremljanjem, ocenjevanjem in primerjanjem dobaviteljev. Z opredeljevanjem zahtev in obvladovanjem dobaviteljev v podjetju dosegajo stalno in zajamčeno dobavo ustreznih materialov za nemoten proizvodni proces. V primeru, da dobavitelj več ne izpolnjuje določenih zahtev, direktor poišče novega dobavitelja. Pri tem upošteva njegove reference, kakovost, dobavne roke in plačilne pogoje. Pri ocenjevanju dobaviteljev si pomagajo s posebnim obrazcem, ki dobavitelje razvrsti v različne skupine. Kriteriji razvrščanja (upoštevanje dogovorjene kakovosti, dobavni roki, nabavne cene, plačilni pogoji, certifikat ISO) so različno ovrednoteni, odvisno od pomembnosti, ki jo ima posamezen kriterij za podjetje. S seštevkom vrednosti kriterijev dobijo skupno oceno dobavitelja, ki je lahko rangiran kot dobavitelj A (zelo dober), dobavitelj B (dober) ali dobavitelj C (nesprejemljiv).

Podjetje ima večinoma stalne dobavitelje. Trije največji in najpomembnejši so iz tujine (Italija, Avstrija in Nemčija), ostali so iz Slovenije. V Sloveniji ima podjetje okoli 12 dobaviteljev, s katerimi sodeluje že več let, z nekaterimi od samega začetka. Od nikogar od omenjenih 12 dobaviteljev podjetje ni tako odvisno, da ga ne bi mogli zamenjati. Približno štirje dobavitelji so težje zamenljivi, vendar ne nezamenljivi. Od tujih dobaviteljev je največ težav z italijanskim, saj je podjetje od njega zelo odvisno. Problem je predvsem zaradi občasno dolgih rokov dobave določenih vrst materiala. Sicer so v podjetju z njim zelo zadovoljni in ga ne bi radi menjali. Zato iščejo alternativo le za nujne primere.

Da bi zmanjšali stroške poslovanja, so v podjetju pred dvema letoma investirali v nakup stružnega stroja CNC. Zaradi tega so se lahko odpovedali nekaj kooperantom, saj sedaj določene dele lahko izdelujejo sami. Poleg tega jim to omogoča večjo prilagodljivost, kar se posebej pozna pri izdelovanju manjših serij določenih proizvodov.

Slika 6: Shema nabave v podjetju Amortizer



Vir: Poslovník sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000, 2004.

4.5. RAZVOJ

V podjetju se zavedajo, da brez razvoja ni napredka. S pridobitvijo standarda ISO 9001:2000 so se zavezali k razvijanju novih postopkov in proizvodov. Za lažje razvijanje in testiranje novih proizvodov so pred kratkim nabavili nov, računalniško podprt stroj za testiranje amortizerjev. Na tej podlagi lahko iz grafičnih izpisov natančno ugotovijo kakovost delovanja amortizerja. V Sloveniji zaenkrat ni podobnega stroja. Pred tem so si pomagali s podobno napravo, ki so jo razvili in sestavili sami, vendar so zaradi potrebe po enostavnejši in pogostejši uporabi investirali v novost. Staro napravo bodo predelali za uporabo oziroma testiranje amortizerjev večjih dimenzij.

Najnovejši razvojni projekt, ki je že v fazi testiranja, so nastavljeni amortizerji. Gre za izdelovanje novih amortizerjev iz lahkih in kakovostnih materialov, s posebnim sistemom nastavljanja. To pomeni, da bodo uporabniki lahko sami prilagajali trdoto amortizerja, odvisno od njihovega načina vožnje in glede na vozni teren. Pri tem je pomembno to, da so v podjetju razvili poseben, mnogo lažji sistem nastavljanja, ki je veliko bolj prijazen uporabniku. Na trgu takšnega sistema še ni, zato obenem obstaja možnost patentiranja. Ti amortizerji so v prvi vrsti namenjeni avtomobilskim športnim zanesenjakom in dirkačem. Cilj je, da bi bili cenovno bolj dostopni od podobnih amortizerjev tujih blagovnih znamk, vendar ne na račun kakovosti.

4.6. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Iz podatkov bilanc stanja in izkazov poslovnega izida (glej prilogi 6 in 7) so v tabeli 7 izračunani najbolj relevantni kazalci uspešnosti poslovanja podjetja. Kazalci uspešnosti poslovanja so izbrani glede na postavke v računovodskih bilancah in izkazih podjetja. Samostojni podjetniki imajo namreč postavke v računovodskih bilancah in izkazih rahlo prilagojene, drugačne od ostalih gospodarskih družb. Temu so prilagojeni tudi kazalci uspešnosti poslovanja. Zato se osredotočam le na navedene kazalce. Potrebno pa se je zavedati, da dejanske vrednosti posameznih, spodaj analiziranih postavk, niso nujno popolnoma realne. Računovodski izkazi se do neke mere lahko prilagodijo, kar hkrati pomeni rahlo drugačno sliko poslovanja. Kljub temu pa iz podatkov dobimo nek splošen vpogled v poslovanje podjetja.

Tabela 7: Kazalci uspešnosti poslovanja podjetja Amortizer v letih od 2002 do 2004

KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA	2002	2003	2004
Kosmati dobiček (dobiček pred davki)	1.447.439	1.649.457	1.886.042
Kosmata dobičkovnost kapitala	2,6%	3,3%	4,3%
Proizvodnost sredstev	59%	67%	81%
Dobičkovnost sredstev	2,1%	2,6%	3,1%
Stopnja kapitalizacije (lastniškost financiranja)	0,77	0,74	0,69
Obračanje osnovnih sredstev (v letih)	10,3	10,7	9,9
Dnevi obračanja obratnih sredstev	123	108	111
Dnevi vezave zalog	69	58	50
Dnevi vnovčenja terjatev	28	25	23
Zadolženost	0,85	0,68	1,01
Stopnja investiranja	1,03	0,99	1,04
Likvidnost: kratkoročni koeficient	0,78	0,78	0,79
Ekonomičnost (gospodarnost) poslovanja	103,7	104,2	104,0
Kosmata dobičkovnost skupnih prihodkov	3,6%	3,9%	3,9%
Povprečno število zaposlenih	8	8	8
Kosmati dobiček na zaposlenega	180.930	206.182	235.755

Vir: V stalnih cenah izraženi podatki bilanc stanja in izkazov poslovnega izida podjetja Amortizer za leta 2002, 2003 in 2004; iBON, 2004.

Kosmati dobiček je poslovni izid, ki je namenjen poravnavi davkov in čistemu dobičku. Z leti narašča, kar je pozitivno. Kosmata dobičkovnost kapitala prikazuje, koliko dobička pred davki je bilo ustvarjenega z enoto kapitala. Ugodnejše so višje vrednosti in tudi v tem primeru vrednost z leti raste. Proizvodnost sredstev prikazuje, koliko prihodkov smo dosegli z enoto sredstev. Višje vrednosti so boljše. Dobičkovnost sredstev je prav tako ugodna. Ta kaže, koliko čistega dobička, povečanega za davke iz dobička, je ustvarjenega z enoto sredstev. Stopnja

kapitalizacije je razmerje med kapitalom in tujimi viri financiranja. Nižja kot je vrednost, večja je odvisnost od tujih virov. V tem primeru obstaja izkustveno priporočilo, da mora biti stopnja kapitalizacije vsaj 0,5, če jo računamo z vsemi viri sredstev v imenovalcu (Pučko, 2001, str. 132). Poslovanje samo z lastnimi viri je konzervativno in drago, zato je smiselno, da podjetje posluje tudi s tujimi viri. Obračanje osnovnih sredstev nam pove, v koliko letih se povrnejo osnovna sredstva. Nižji kot je rezultat, manj časa je potrebnega za nadomestitev osnovnih sredstev in obratno. Dnevi obračanja obratnih sredstev kažejo, v koliko dneh se obratna sredstva vnovčijo. Dobro so čim nižje vrednosti. Ravno tako je z dnevi vezav zalog (kažejo povprečne dneve vezave sredstev v zalogah) in z dnevi vnovčenja terjatev (kažejo povprečne dneve vezave sredstev v terjatvah). Vrednosti v tabeli 7 z leti padajo, kar je dobro. V podjetju skrbijo, da so na zalogi le najnujnejše stvari oziroma le tisti proizvodi, ki gredo hitro v promet. Kjer se le da, se pri zalogah držijo načela »just in time«. To jim omogoča tudi današnja hitra pošta. Zadolženost je razmerje med obratnimi sredstvi in tujimi viri. Višje vrednosti kažejo na nižjo zadolženost. Pri stopnji investiranja gre za financiranje osnovnih sredstev s kapitalom. Nizke vrednosti pomenijo, da so osnovna sredstva v večjem obsegu financirana s kapitalom in obratno. Kratkoročni koeficient likvidnosti nam kaže na sposobnost plačevanja kratkoročnih obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Višje vrednosti pomenijo boljše sposobnost plačevanja. Ekonomičnost ali gospodarnost poslovanja je razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Podjetje je bolj gospodarno pri višjih vrednostih, pri čemer naj bi prihodki presegali odhodke, kar pomeni, da naj bi bila vrednost večja od 100. Zgornje vrednosti so torej ugodne. Kosmata dobičkovnost prikazuje delež dobička pred davki v skupnih prihodkih. Višji rezultati so boljši. Tudi kosmati dobiček na zaposlenega z leti raste, kar je za podjetje pozitivno. Na splošno lahko povzamem, da v zgornjih rezultatih ni nikakršnih posebnosti ali večjih odstopanj in da podjetje posluje uspešno.

5. SWOT ANALIZA PODJETJA PO POSAMEZNIH TRGIH

V tem poglavju predstavljam tri SWOT matrike podjetja Amortizer, za vsak predhodno analiziran trg posebej. V matrikah sem na podlagi opravljenih analiz povzela bistvene ugotovitve: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

5.1. PODJETJE AMORTIZER IN SLOVENSKI TRG

Tabela 8: SWOT matrika za podjetje Amortizer in slovenski trg

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Dolgoletne izkušnje in znanje, • standard ISO 9001:2000, • naprava za testiranje amortizerjev, edina te vrste v Sloveniji, • v primeru predelave podvozja vozila homologacijo uredijo v podjetju, • fleksibilnost v proizvodnji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cenovna nekonkurenčnost določenih amortizerjev (predvsem za starejše tipe vozil), • preslaba tržna agresivnost, • premalo opredeljeni strateški plani.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Dragi novi amortizerji za specialne (tudi industrijske) stroje in naprave. Nihče se ne ukvarja s servisiranjem le-teh, • porast segmenta ljudi, ki jim je predelovanje avtomobila hobi, • servisne delavnice so vedno večji odjemalci amortizerjev. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurenti nižajo cene, • ceneneni novi amortizerji iz vzhodnih trgov.

Vir: Poglavlje 2, 3, in 4.

5.2. PODJETJE AMORTIZER IN HRVAŠKI TRG

Tabela 9: SWOT matrika za podjetje Amortizer in hrvaški trg

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Izkušnje in znanje, • standard ISO 9001:2000, • določen segment ljudi, predvsem tistih ki spremljajo avtomobilske dirke, že pozna podjetje, • naprava za testiranje amortizerjev. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cenovna nekonkurenčnost določenih amortizerjev (predvsem za starejše tipe vozil).
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Velik vozni park in zato veliko možnosti za obnovo amortizerjev, • vračilo DDV hrvaškim državljanom pri nakupu novih proizvodov, • v Zagrebu še ni servisa za predelovanje športnih podvozij, • zakonodaja homologiranja sprememb na vozilih še ni tako stroga kot v EU. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pojav konkurence na trgu.

Vir: Poglavlje 2, 3 in 4.

5.3. PODJETJE AMORTIZER IN NEMŠKI TRG

Tabela 10: SWOT matrika za podjetje Amortizer in nemški trg

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Izkušnje in znanje,• fleksibilnost v proizvodnji.	<ul style="list-style-type: none">• Majhne zmogljivosti v primeru večjih naročil.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">• Nastavljivi športni amortizerji priznanih znamk, ki se ponujajo na trgu, so cenovno relativno težko dostopni povprečnemu kupcu,• večji proizvajalci občasno iščejo kooperante za izdelavo določenih sestavnih delov amortizerja.	<ul style="list-style-type: none">• Težko in rizično začetno uveljavljanje,• velika konkurenca.

Vir: Poglavlje 2, 3 in 4.

6. PREDLOG MOŽNIH POSLOVNIH STRATEGIJ PODJETJA AMORTIZER

Na podlagi analiziranega ugotavljam, da je za podjetje Amortizer pomembno, da z amortizerji v prvi vrsti bolj izkoristi slovenski trg, na katerem ima še dovolj možnosti za razširitev poslovanja. Pri tem mora bolj agresivno graditi naprej na svoji prepoznavnosti. Redne tržne akcije prek medijev bodo pripeljale nove kupce. Tržno mora izkoristiti napravo za testiranje amortizerjev, saj v Sloveniji podobne ni. Dovolj velika prednost pred konkurenco je tudi urejen postopek homologiranja. Stranka nima nobenih sitnosti z birokracijo, saj vse uredi v podjetju.

Smotno bi bilo, da bi v podjetju čimprej začeli sistematično »obdelovati« servisne delavnice. Najprej naj se osredotočijo na amortizerje tistih avtomobilskih znamk, pri katerih imajo najbolj ugodne cene v primerjavi s konkurenco (amortizerji dražjih avtomobilskih znamk). Težav ne bi smelo biti. Vsi proizvodi imajo garancijo, velika referenca je tudi ISO standard in dolgoletne izkušnje na svojem področju.

Z dolgoročnega strateškega vidika je zelo pozitivno, da se v podjetju vlaga v razvoj, saj je danes edina razvojna alternativa tehnološki razvoj, ustvarjanje in izvoz novih proizvodov z velikim vložkom človeškega kapitala (Damijan et al., 2003, str. 5). Razvoj novih nastavljivih amortizerjev bo torej za podjetje velika strateška priložnost. Vendar le s pravim tržnim pristopom. Ljudje potrebujejo določen proizvod, da se z njim identificirajo. Če se lahko z njim pokažejo oziroma postavijo in s tem pridobijo »na ugledu«, so pripravljeni tudi več plačati. V avtomobilizmu pa igra postavljaštvo še vedno izjemno veliko vlogo.

Glede na to, da je na trgu čedalje več cenениh izdelkov, je po mojem mnenju izredno pomembno, da v podjetju ohranijo kakovost proizvodov, pa čeprav so zaradi tega določeni proizvodi dražji. Še vedno je dovolj ljudi, ki kakovost cenijo. Dolgoročno brez kakovosti in dobrega imena ne gre. Bistveno pa je, da v podjetju posvetijo več pozornosti predvsem tistim proizvodom, ki prinašajo večjo dodano vrednost.

Pravilno je, da se v podjetju zavedajo močne konkurence, zato je tipanje v tujini vsekakor koristno, vendar za resnejše sodelovanje z večjim tujim trgov, kot je npr. nemški, podjetje trenutno nima realnih možnosti. Problem je v proizvodnih zmogljivostih. Možnosti obstajajo v primeru širitve podjetja, kar pa seveda ni izključeno. Zanimivo bi bilo lahko sodelovanje s kakšnim večjim podjetjem in sicer kot kooperant pri izdelovanju polproizvodov. V podjetju občasno dobijo kakšno tovrstno povpraševanje iz tujine, vendar temu do sedaj niso posvečali večje pozornosti. Ta oblika sodelovanja je za podjetje lahko zelo privlačna in hkrati precej tvegana. V primeru, da podjetju to postane glavna okupacija in njegov partner prekine sodelovanje, lahko to ogrozi njegov obstoj. Druga možnost je plasiranje novih nastavljivih amortizerjev na takšen trg. V tem primeru ne gre za ekonomijo obsega. Takšen proizvod kupijo redki posamezniki in zato je obseg proizvodnje tudi v tem primeru sprejemljiv. Dodana vrednost pa je visoka.

Bolj kot nemški je morda zanimiv hrvaški trg. Predvsem je bližji in zaradi velikosti lažje obvladljiv. S tem trgov imajo v podjetju več izkušenj in ga bolje poznajo. V preteklosti, ko smo bili še povezani v skupno državo, se je z njimi več sodelovalo. Zato bi bilo lažje ponovno navezati stike. Določeni kupci se še vedno vračajo. Trg za nastavljive amortizerje je zelo zanimiv, dobro pa bi bilo razmišljati tudi o distribuciji klasičnih amortizerjev, saj je trg vozil velik, konkurenca pa je obvladljiva. Pri plasiranju nastavljivih športnih amortizerjev bo potrebno najprej del sredstev nameniti za promocijo. Izkušnje kažejo, da je to najbolj učinkovito preko avtomobilskih dirk (sodelovanje s sponzoriranjem) in z obiski na avtomobilskih prireditvah.

Opisani predlogi se že nekako sami po sebi ponujajo, da se jih vključi v poslovno strategijo. V podjetju pa lahko razmišljajo še širše. Možna bi bila razširitev dejavnosti. Amortizerji so del avtomobilskega podvozja, ki soodvisno vključuje niz elementov, pomembnih za vodenje vozila. Zato bi lahko nudili celoten servis podvozja, vključno z menjavo pnevmatik. Pri tem ne bi bile potrebne večje investicije, saj je glavna infrastruktura že pripravljena. S tem bi se lahko lepo zapolnilo zimsko mrtvilo pri prodaji amortizerjev. Ravno v času upadanja prodaje amortizerjev, sredi novembra, večina voznikov zamenja letne pnevmatike za zimske. Prav tako bi bilo smotno razmisliti o še eni novi storitvi, o osnih meritvah podvozja⁵.

⁵ Z osnimi meritvami preverjamo lego koles na vozilu. Obnašanje vozila med vožnjo, njegova lega na cesti in življenjska doba pnevmatik so bistveno odvisni od pravilne lege koles, ki jo določi proizvajalec. Tako npr. nepravilna obraba pnevmatik kaže na to, da se je lega koles spremenila (Bohner, 1999, str. 246).

Takorekoč vsaka sprememba na avtomobilskem podvozju zahteva ponovno optično nastavitev podvozja. Že sedaj se veliko strank po predelavi pošilja na ponovno meritev, zakaj je ne bi opravili na istem mestu. Naslednja strateška alternativa bi lahko bila popravilo servonaprav za krmiljenje⁶. Dejavnost je tržno zanimiva in dopolnjuje sedanjo dejavnost. Zaradi obstoječe infrastrukture tudi za vzpostavitev te dejavnosti ne bi bile potrebne velike investicije. Dodana vrednost pa je relativno visoka.

SKLEP

Okolje se ves čas spreminja in to povzroča spremembe tudi v podjetju. Spremembam se ne da izogniti, zato se jih moramo naučiti obvladovati. Brez sprememb tudi razvoja ni. Spremembe moramo povzročati sami in se hkrati prilagajati tistim, ki jih povzročajo drugi. V podjetju to lažje dosežemo, če se ukvarjamo s strateškim upravljanjem in poslovanjem, ki vključuje strateško planiranje (izdelava strategij), izvajanje strategij in kontrolo izvajanja.

Izdelava strategij je prva faza v procesu strateškega upravljanja in poslovanja. Vključuje oceno okolja podjetja in predvidevanje sprememb v okolju, oceno poslovanja ter opredeljevanje vizije in poslanstva. Te predpostavke so osnova za izvedbo celovite ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, kar pa predstavlja osnovo za postavitev strateških ciljev.

V diplomskem delu sem s pomočjo SWOT analize preučila prednosti in slabosti podjetja Amortizer ter priložnosti in nevarnosti podjetja v treh izbranih okoljih: slovenskem, hrvaškem in nemškem. Podjetje ima največ prednosti v primerjavi s konkurenco na domačem trgu, na tujih, razvitih zahodnih trgih pa prednosti zbledijo. To lepo kaže, kako daleč je še, da bi lahko bilo konkurenčno nekemu podjetju z zelo razvitim trgom. To sicer niti ni cilj podjetja, zato pa je dobra motivacija slediti nečemu, kar imajo veliki. S tem pa podjetje lahko dobro konkurira na manj razvitih vzhodnih trgih (hrvaška in ostale države bivše Jugoslavije). Nobena slabost podjetja izrazito ne bode v oči. Večino jih je mogoče vsaj zmanjšati če že ne odpraviti ali pa premagati z izkoriščanjem priložnosti. Poleg nevarnosti, ki pretijo podjetju iz okolja, se odpira tudi nekaj lepih priložnosti. Kot že rečeno, naj se podjetje najprej oprime in izkoristi priložnosti na domačem trgu, kasneje pa z novimi idejami poizkusi v tujini.

⁶ Pri vozilih z veliko obremenitvijo krmilnih osi je za obračanje koles potrebna velika moč. Za povečanje moči z uporabo običajne nizke prestave za krmiljenje uporabljamo pomožne naprave, ki jih imenujemo tudi servonaprave za krmiljenje (Bohner, 1999, str. 243).

Na podlagi analiz in ugotovitev sem prišla do določenih zaključkov. Najpomembnejše navajam v šesti točki, kjer sem povzela najbolj smiselne možnosti in predloge za oblikovanje poslovne strategije podjetja, kar je bil tudi moj cilj naloge.

Majhno in zrelo podjetje Amortizer posluje dobro, pomembno pa je, da bo v prihodnosti s pravo izbiro poslovne strategije izkoristilo prednosti in priložnosti za nadaljnji razvoj.

LITERATURA

1. Bohner Max et al.: Motorno vozilo. Ljubljana : Tehniška založba Slovenije, 1999. 347 str.
2. Čosić Slađan: Kritična ocena PSPN analize kot metode za celovito ocenjevanje podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 43 str.
3. Damijan P. Jože et al.: Ocena makro in mikro ekonomskih učinkov vstopa Slovenije v Evropsko Unijo. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2003. 144 str.
4. David Fred R.: Strategic Management: Concepts & Cases. 7th edition. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1998. 525 str.
5. Gomez-Mejia Luis R. et al.: Management: People, Performance, Change. 2 nd edition. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2005. 836 str.
6. Gradišek Tina: Analiza in predvidevanje okolja podjetja Avto Triglav kot podlaga strateškega planiranja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 44 str.
7. Grah Petra, Večernik Matjaž : Primerjava cen med Slovenijo in Hrvaško: Avtomobilski sektor. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta. [URL: <http://epf-se.uni-mb.si/sekt/2003/skupina7/index.html>], 1.12.2004.
8. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. 5th edition. New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
9. Jenko Mateja: Celovita ocena podjetja IBI. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 111 str.
10. Jerončič Robert: Ugotavljanje skladnosti cestnih vozil v Republiki Sloveniji. Ljubljana : Direkcija Republike Slovenije za ceste, 2001. 19 str.
11. Jesenko Evgen: Celovita ocena podjetja Avtohiša Real. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 79 str.
12. Kotler Philip: Marketing management: Analysis, planning, and control. 5th edition. London : Prentice-Hall, 1984. 794 str.
13. Kožuh Gregor: Celovita ocena podjetja Perftech d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
14. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
15. Novak Aleš: Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.
16. Nunnenkamp Peter: The German Automobile Industry and Central Europe's Integration into the International Division of Labour. [URL: <http://www.ucm.es/BUCM/cee/papeles/09/pape0404220004a.pdf>], 5.3.2005.
17. Pearce John A. et al.: Strategic Management. 5 th edition. Burr Ridge : Irwin, 1994. 935 str.

18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 391 str.
19. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
20. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
21. Supe Andrej: Pogosto zanemarjeni – avtomobilski blažilniki. Večer, Maribor, 29.3.2000. [URL: <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=226221>], 17.1.2005
22. Stacey D. Ralph: Strategic Management & Organisational Dynamics. 2nd edition. London : Pitman publishing, 1996. 520 str.
23. Statistični letopis Republike Slovenije 2004. Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije. [URL: http://www.stst.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=22&leto=2003&jezik=si], 23.11.2004.
24. Vendramin Mojca et al.: Pomladansko poročilo 2004. Ljubljana : UMAR, 2004. 174 str.
25. Weernink Wim Oude: Continuous Damper Control. Automotive News Europe, b.k., 1.11.2004, priloga 4.

VIRI

1. Amortizer s.p. [URL: <http://www.amortizer-sp.si/>], 8.10.2004.
2. Amortizeri Sever d.o.o. [URL: <http://www.amortizeri-sever.hr/tvrtka.php?text=25>], 14.1.2005.
3. Banka Slovenije: Poročilo o denarni politiki. Ljubljana : Banka Slovenije, 2004. 48 str.
4. Bilanci stanja podjetja Amortizer za leti 2003 in 2004.
5. Bilstein. [URL: <http://www.bilstein.de/>], 20.1.2005.
6. Businessballs: Pest market analysis tool. [URL: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>], 28.10.2004.
7. Central & Eastern Europe Business Information Centre: Croatia Country Commercial Guide FY 2004. [URL: <http://www.mac.doc.gov/ceebic/country/croatia/CCG.htm#chp2>], 1.12.2004.
8. Deutsche Welle: What next for German auto industry? [URL: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,1564,1394631,00.html>], 9.3.2005
9. Državni portal Republike Slovenije: Cestno prometna varnost. [URL: <http://e-uprava.gov.si/ispo/cestnavarnost/zacetna.ispo>], 29.11.2004.
10. Euromonitor: Automobile aftercare and accessories in Germany. [URL: [http://www.euromonitor.com/Automobile_aftercare_and_accessories_in_Germany_\(mmp\)](http://www.euromonitor.com/Automobile_aftercare_and_accessories_in_Germany_(mmp))], 16.1.2005.
11. Evropska unija: Nemčija. [URL: http://www.evropska-unija.si/pages/evropska_unija/clanice/nemcija.html], 15.1.2005.
12. German Embassy Washington D.C.: Economic basics. [URL: http://www.germany-info.org/relaunch/business/trends/basics_ind.html], 15.1.2005.
13. Global Industry Classification Standard. [URL: <http://www.msci.com/equity/MK-GICS-DIR-3-02.pdf>], 1.12.2004.

14. Heinrich Eibach GmbH. [URL: http://www.eibach.de/frame.inc.php?SPA=1&C_lang=de&LID1=1&LID2=0&LID3=0&LST], 23.1.2005.
15. Heymann Eric: Booming German auto industry sales. [URL: <http://www.dbresearch.com/servlet/reweb2.ReWEB?rwkey=u523644>], 3.3.2005.
16. Hrvatska: Carine. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=17383&IDpm=8296>], 20.12.2004.
17. Hrvatska gospodarska komora: Odabrani ekonomski pokazatelji hrvatskog gospodarstva. [URL: <http://hgk.biznet.hr/hgk/fileovi/5044.xls>], 8.4.2005.
18. Hrvatski auto i karting savez. [URL: <http://www.haks.hr/>], 14.1.2005.
19. H&R Springs. [URL: <http://www.hrsprings.com/site/frames/frameabout.html>], 20.1.2005.
20. iBON 2004/II – Bonitete poslovanja.
21. Izkaza poslovnega izida podjetja Amortizer za leti 2003 in 2004.
22. Izvozno okno: Nemčija. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava_ID=2002070415471206&menu=podatki], 16.1.2005.
23. Izvozno okno: Trgovinski sporazumi EU. [URL: http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr], 15.12.2004.
24. Izvozno okno: Ukrepi trgovinske politike. [URL: http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=ukrTrg], 15.12.2004.
25. Koliko kilometrov letno prevozite s svojim avtomobilom. [URL: <http://www.najdi.si/ankete/ankete.jsp?pollId=755>], 29.11.2004.
26. KW Gewindefahrwerke. [URL: http://www.gewindefahrwerke.de/e_version/firma/index.php], 23.1.2005.
27. Ministrstvo za okolje in prostor: Promet. [URL: http://www.sigov.si/mop/podrocja/uradzaokolje_sektorokolje/porocila/stanje_okolja/promet.pdf], 24.11.2004.
28. Nemčija: Statistični podatki. [URL: <http://www2.pcmg.si/infopak/doc/NEM-stat.doc>], 15.1.2005.
29. Net MBA: Pest Analysis. [URL: <http://www.netmba.com/strategy/pest/>], 28.10.2004.
30. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD): Economic Outlook. [URL: http://www.oecd.org/document/61/0,2340,en_2825_293564_2483901_1_1_1_1,00.html], 15.1.2005.
31. Öhlins. [URL: <http://www.oehlins.de/>], 23.1.2005.
32. Poslovnik sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000 v podjetju Amortizer. 2004.
33. Pospesovalni center za malo gospodarstvo: Hrvatska. [URL: <http://www2.pcmg.si/infopak/doc/HRV-prav.doc>], 14.1.2005.
34. Pospesovalni center za malo gospodarstvo: Nemčija. [URL: <http://www2.pcmg.si/infopak/doc/NEM-prav.doc>], 15.1.2005.
35. Pravilnik o ES-homologaciji motornih vozil. [URL: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200284&stevilka=4143>], 23.11.2004.
36. Slovenija: Gospodarsko pravne značilnosti. [URL: <http://www2.pcmg.si/infopak/doc/SLOVEN-prav.doc>], 15.1.2005.
37. Statistični podatki o vozilih. [URL: <http://www.mnz.si/si/1353.php>], 24.11.2004.
38. Statistični urad Republike Slovenije: Indeksi cen življenjskih potrebščin. [URL: http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/04_cene/04006_ICZP/04006_ICZP.asp], 1.2.2005.
39. Trgovinski sporazumi EU. [URL: http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr], 22.10.2004.

40. Verband der Automobilindustrie. [URL: <http://www.vda.de/de/aktuell/statistik/jahreszahlen/automobilproduktion/index.html>], 4.3.2005
41. ZF Sachs. [URL: <http://www.sachs.de/?weiter=1>], 20.1.2005.

PRILOGE

PRILOGA 1: Oporne točke za SWOT analizo podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• dobro mnenje kupcev• dobro ime• vodilni položaj na trgu• ustrezne funkcijske strategije• osamitev pred močnimi pritiski konkurence• sodobna delovna sredstva in oprema• stroškovne prednosti• kakovost proizvodov oz. storitev• uveljavljenost blagovnih znamk• inovacijske sposobnosti• posebna znanja in veščine na ključnih področjih poslovanja• ustrezni finančni viri• dobro vodstvo• zavzetost delavcev za stalni napredek• lastništvo tehnologije	<ul style="list-style-type: none">• slabo mnenje kupcev zaradi napak v preteklosti• slab sloves na tržišču• ni jasne strateške usmeritve• dovzetnost za pritiske konkurentov• zastarela oprema in višji stroški vzdrževanja glede na konkurenco• nizka kakovost proizvodov oziroma storitev• neuveljavljena blagovna znamka• zaostanek pri raziskavah in razvoju• pomanjkanje ključnih veščin• neustrezni finančni viri in šibak denarni tok• pomanjkanje finančnih virov• slabo vodstvo• preozka usmerjenost proizvodne linije
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">• ugodne socialne in demografske spremembe• ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju• pozitiven ekonomski cikel• hitra rast trga• nova tržišča in tržne niše• možnosti za nova strateška povezovanja	<ul style="list-style-type: none">• neugodne socialne in demografske spremembe• neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju• negativen ekonomski cikel• nadomestni proizvodi (substituti)• počasna tržna rast• vstop novih konkurentov• rast pritiska konkurence• rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev• spreminjanje potreb in želja kupcev

Vir: Čosić, 2003, str. 22, 25.

PRILOGA 2: Podjetje Amortizer

Naziv: **A M O R T I Z E R**
TEHNOLOGIJA PODVOZIJ
TURNŠEK DRAGO s.p.

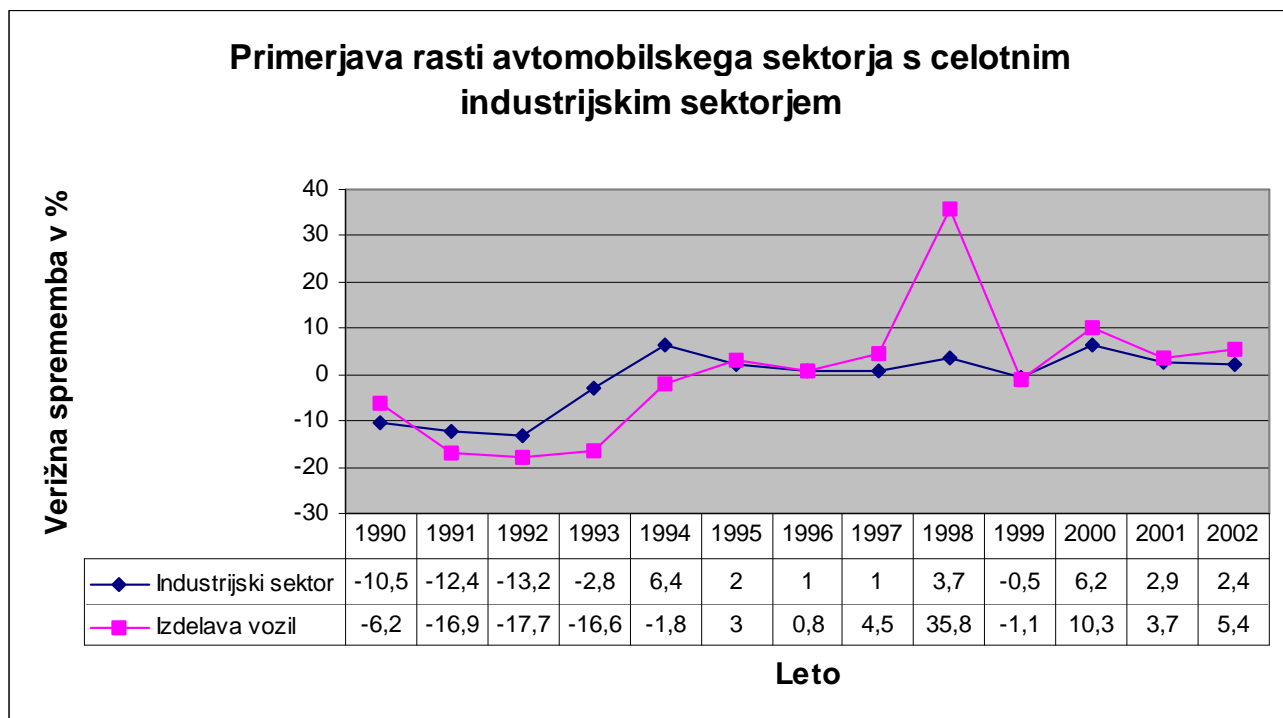
Logotip:



Naslov: Videm 10 D
SI-1262 Dol pri Ljubljani

Http: //www.amortizer-sp.si

PRILOGA 3: Primerjava rasti avtomobilskega sektorja s celotnim industrijskim sektorjem



Vir: Grah, Večernik, 2004.

Vrednosti predstavljajo odstotno spremembo glede na prejšnje leto. Krivulji kažeta na sorazmerno veliko skladnost. To je posledica značaja avtomobilske industrije, ki je vpletena v številna področja in daje poslovne priložnosti številnim drugim panogam.

PRILOGA 4: Podatki iz bilanc stanja podjetja Amortizer na dan 31.12., v letih od 2001 do 2004

Št.	Postavka	Znesek v SIT na dan 31.12.			
		2001	2002	2003	2004
I. SREDSTVA					
1	Neopredmetena dolgoročna sredstva	-	-	-	-
2	Opredmetena osnovna sredstva	50.142.971	52.038.848	47.556.353	45.595.366
3	Dolgoročne finančne naložbe	-	-	-	-
4	Zaloge	6.834.316	6.946.607	5.943.218	7.308.161
5	Poslovne terjatve (5a + 5b)	2.589.971	2.958.992	2.589.750	3.573.585
5a	Dolgoročne poslovne terjatve	-	-	-	-
5b	Kratkoročne poslovne terjatve	2.589.971	2.958.992	2.589.750	3.573.585
6	Kratkoročne finančne naložbe	-	-	-	-
7	Dobroimetja pri bankah, čeki, gotovina	50.199	978.823	229.972	5.430.965
8	Aktivne časovne razmejitve	-	-	-	-
9	Terjatve do podjetnika	-	-	-	-
10	SKUPAJ SREDSTVA (1 do 9)	59.617.457	62.923.270	56.319.293	61.908.077
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV					
11	Podjetnikov kapital	48.668.060	49.012.167	45.019.265	41.319.144
12	Dolgoročne rezervacije	-	-	-	-
13	Finančne in poslovne obveznosti	10.949.397	13.911.103	11.300.028	20.588.933
13a	Dolgoročne finančne in poslovne obv.	-	-	-	-
13b	Kratkoročne finančne in poslovne obv.	10.949.397	13.911.103	11.300.028	20.588.933
14	Pasivne časovne razmejitve	-	-	-	-
15	SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (11 do 14)	59.617.457	62.923.270	56.319.293	61.908.077

Vir: Podatki iz bilanc stanja podjetja Amortizer za leta 2002, 2003 in 2004.

PRILOGA 5: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja Amortizer v letih od 2001 do 2004

Št.	Postavka	Znesek v SIT			
		2001	2002	2003	2004
1	Čisti prihodki od prodaje	37.380.832	37.223.457	40.521.786	48.595.918
2	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-90.591	-478.541	-940.739	-
3	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	-	-	-	-
4	Drugi poslovni prihodki	-	-	-	-
5	Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga ter stroški storitev (5a+5b)	14.719.304	15.268.144	16.628.703	24.636.762
5a	Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga	13.036.633	13.619.443	14.578.048	20.316.869
5b	Stroški storitev	1.682.671	1.648.701	2.050.655	4.319.893
6	Stroški dela zaposlenecv (6a+6b+6c+6d)	14.961.657	14.125.070	15.094.869	15.987.285
6a	Stroški plač	12.017.502	12.212.616	11.845.145	12.445.875
6b	Stroški socialnih zavarovanj (brez stroškov pokojninskih zavarovanj)	2.944.155	831.638	930.597	989.477
6c	Stroški pokojninskih zavarovanj		1.080.816	957.583	1.005.268
6d	Drugi stroški dela		-	1.361.544	1.546.665
7	Odpisi vrednosti	5.073.923	5.047.380	4.750.585	4.801.693
7a	Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgor. sredstvih in opredmetenih osnovnih sred.	5.073.923	5.047.380	4.750.585	4.801.693
7b	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	-	-	-	-
8	Drugi stroški (8a+8b)	77.418+?	590.792	552.737	619.693
8a	Prispevki za socialno varnost podjetnika	?	491.385	552.737	533.837
8b	Ostali stroški	77.418	99.407	-	85.856
9	Finančni prihodki	-	-	-	27.562
10	Finančni odhodki (10a+10b)	592.165	390.480	962.013	692.005
10a	Finančni odhodki za obresti	592.165	390.480	962.013	692.005
10b	Drugi finančni odhodki	-	-	-	-
11	Izredni prihodki	-	-	-	-
12	Izredni odhodki	-	-	-	-
POSLOVNI IZID					
13a	Podjetnikov dohodek	1.865.774	1.323.050	1.592.140	1.886.042
13b	Negativni poslovni izid	-	-	-	-

Vir: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja Amortizer za leta 2002, 2003 in 2004.

PRILOGA 6: V stalnih cenah izraženi podatki iz bilanc stanja na dan 31.12., v letih od 2001 do 2004

Št.	Postavka	Znesek v SIT na dan 31.12.			
		2001	2002	2003	2004
I. SREDSTVA					
1	Neopredmetena dolgoročna sredstva	-	-	-	-
2	Opredmetena osnovna sredstva	58.025.144	56.174.479	49.078.156	45.595.366
3	Dolgoročne finančne naložbe	-	-	-	-
4	Zaloge	7.908.629	7.498.667	6.133.400	7.308.161
5	Poslovne terjatve (5a+5b)	2.997.099	3.194.149	2.672.622	3.573.585
5a	Dolgoročne poslovne terjatve	-	-	-	-
5b	Kratkoročne poslovne terjatve	2.997.099	3.194.149	2.672.622	3.573.585
6	Kratkoročne finančne naložbe	-	-	-	-
7	Dobroimetja pri bankah, čeki, gotovina	58.089	1.056.612	237.331	5.430.965
8	Aktivne časovne razmejitve	-	-	-	-
9	Terjatve do podjetnika	-	-	-	-
10	SKUPAJ SREDSTVA (1 do 9)	68.988.961	67.923.907	58.121.510	61.908.077
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV					
11	Podjetnikov kapital	56.318.386	52.907.261	46.459.881	41.319.144
12	Dolgoročne rezervacije	-	-	-	-
13	Finančne in poslovne obveznosti	12.670.575	15.016.645	11.661.628	20.588.933
13a	Dolgoročne finančne in poslovne obv.	-	-	-	-
13b	Kratkoročne finančne in poslovne obv.	12.670.575	15.016.645	11.661.628	20.588.933
14	Pasivne časovne razmejitve	-	-	-	-
15	SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (11 do 14)	68.988.961	67.923.907	58.121.510	61.908.077

Vir: Podatki iz bilanc stanja podjetja Amortizer za leta 2002, 2003 in 2004.

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

ICŽP dec. 04 / dec. 03 = 103,2

ICŽP dec. 03 / dec. 02 = 104,6

ICŽP dec. 02 / dec. 01 = 107,2

Potek izračuna:

podatki 2004 = podatki 2004

podatki 2003 = podatki 2003 * 1,032

podatki 2002 = podatki 2002 * 1,032 * 1,046

podatki 2001 = podatki 2001 * 1,032 * 1,046 * 1,072

PRILOGA 7: V stalnih cenah izraženi podatki izkaza poslovnega izida v letih od 2001 do 2004

Št.	Postavka	Znesek v SIT			
		2001	2002	2003	2004
1	Čisti prihodki od prodaje	43.962.369	40.723.057	41.980.570	48.595.918
2	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-106.541	-523.532	-974.606	-
3	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	-	-	-	-
4	Drugi poslovni prihodki	-	-	-	-
5	Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga ter stroški storitev (5a+5b)	17.310.889	16.703.593	17.227.336	24.636.762
5a	Stroški materiala in nabavna vrednost prodanega blaga	15.331.955	14.899.887	15.102.857	20.316.869
5b	Stroški storitev	1.978.934	1.803.705	2.124.479	4.319.893
6	Stroški dela zaposlenecv (6a+6b+6c+6d)	17.595.912	15.453.052	15.638.284	15.987.285
6a	Stroški plač	14.133.389	13.360.797	12.271.570	12.445.875
6b	Stroški socialnih zavarovanj (brez stroškov pokojninskih zavarovanj)	3.462.524	909.825	964.098	989.477
6c	Stroški pokojninskih zavarovanj		1.182.430	992.056	1.005.268
6d	Drugi stroški dela		-	1.410.560	1.546.665
7	Odpisi vrednosti	5.967.274	5.521.914	4.921.606	4.801.693
7a	Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgor. sredstvih in opredmetenih osnovnih sred.	5.967.274	5.521.914	4.921.606	4.801.693
7b	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	-	-	-	-
8	Drugi stroški (8a+8b)	91.048+?	646.336	572.636	619.693
8a	Prispevki za socialno varnost podjetnika	?	537.583	572.636	533.837
8b	Ostali stroški	91.048	108.753	-	85.856
9	Finančni prihodki	-	-	-	27.562
10	Finančni odhodki (10a+10b)	696.426	427.191	996.645	692.005
10a	Finančni odhodki za obresti	696.426	427.191	996.645	692.005
10b	Drugi finančni odhodki	-	-	-	-
11	Izredni prihodki	-	-	-	-
12	Izredni odhodki	-	-	-	-
POSLOVNI IZID					
13a	Podjetnikov dohodek	2.194.279	1.447.439	1.649.457	1.886.042
13b	Negativni poslovni izid	-	-	-	-

Vir: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja Amortizer za leta 2002, 2003 in 2004.

Za preračun postavk iz izkaza poslovnega izida v stalne cene uporabljam povprečne indekse cen življenjskih potrebščin, saj se podatki nanašajo na celo leto.

Potek izračuna:

podatki 2004 = podatki 2004

ICŽP_{04 / 03} = 103,6

podatki 2003 = podatki 2003 * 1,036

ICŽP_{03 / 02} = 105,6

podatki 2002 = podatki 2002 * 1,036 * 1,056

ICŽP_{02 / 01} = 107,5

podatki 2001 = podatki 2001 * 1,036 * 1,056 * 1,075

PRILOGA 8: Obrazci za izračun kazalcev uspešnosti poslovanja

- 1) Kosmata dobičkovnost kapitala = $\text{Dobiček pred davki} / \text{Povprečni kapital} * 100$
- 2) Produktivnost sredstev = $\text{Skupni prihodki} / \text{Povprečna sredstva} * 100$
- 3) Dobičkovnost sredstev = $\text{Dobiček pred davki} / \text{Povprečna sredstva} * 100$
- 4) Stopnja kapitalizacije = $\text{Kapital} / \text{Povprečne obveznosti do virov sredstev}$
- 5) Obračanje osnovnih sredstev = $(\text{Povprečna neopredmetena dolgoročna sredstva} + \text{Povprečna opredmetena osnovna sredstva}) / (\text{Amortizacija} + \text{Odpisi osnovnih sredstev})$
- 6) Dnevi obračanja obratnih sredstev = $365 / ((\text{Poslovni odhodki} - \text{Amortizacija}) / \text{Povprečna obratna sredstva})$
- 7) Dnevi vezave zalog = $365 / (\text{Čisti prihodki od prodaje} / \text{Povprečne zaloge})$
- 8) Dnevi vnovčenja terjatev = $365 / (\text{Poslovni prihodki} / \text{Povprečne kratkoročne poslovne terjatve})$
- 9) Zadolženost = $\text{Obratna sredstva (brez AČR)} / (\text{Povprečne kratkoročne obveznosti} + \text{Povprečne dolgoročne obveznosti})$
- 10) Stopnja investiranja = $(\text{Neopredmetena dolgoročna sredstva} + \text{Opredmetena osnovna sredstva}) / \text{Povprečni kapital}$
- 11) Likvidnost: kratkoročni koeficient = $(\text{Gibljava sredstva} - \text{Dolgoročne poslovne terjatve}) / \text{Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti}$
- 12) Ekonomičnost = $\text{Skupni prihodki} / \text{Skupni odhodki} * 100$
- 13) Kosmata dobičkovnost skupnih prihodkov = $\text{Dobiček pred davki} / \text{Čisti prihodki od prodaje} * 100$
- 14) Kosmati dobiček na zaposlenega = $\text{Dobiček pred davki} / \text{Povprečno število zaposlenih}$