

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA BETAPLAST

Ljubljana, september 2007

MARTINA VREČAR

IZJAVA

Študentka Martina Vrečar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana, in dovolim objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.9.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. STRATEŠKO PLANIRANJE	2
2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....	2
2.2. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA.....	4
2.3. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE	5
2.3.1. Opredelitev analize poslovanja	5
2.3.2. Opredelitev analize organizacije	7
2.4. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA.....	8
2.4.1. Opredelitev okolja, priložnosti in nevarnosti	8
2.4.2. PEST analiza okolja	9
2.4.3. Porterjev model konkurence v panogi.....	10
2.5. ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	13
2.6. VIZIJA IN CILJI PODJETJA.....	13
2.6.1. Vizija	13
2.6.2. Strateški cilji podjetja.....	14
2.7. STRATEGIJE PODJETJA.....	15
3. PREDSTAVITEV PODJETJA BETAPLAST	17
3.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA BETAPLAST	17
3.2. DEJAVNOST PODJETJA.....	18
3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA.....	19
4. ANALIZA PODJETJA	20
4.1. ANALIZA POSLOVANJA	20
4.1.1. Analiza poslovnih funkcij	21
4.1.1.1. Analiza zaposlenih	21
4.1.1.2. Analiza nabave	21
4.1.1.3. Analiza prodaje	23
4.1.1.4. Analiza financiranja	24
4.1.2. Analiza uspešnosti poslovanja	28
4.1.2.1. Analiza poslovnega izida	28
4.1.2.2. Analiza sredstev	30
4.1.2.3. Analiza donosnosti poslovanja.....	32
4.2. ANALIZA ORGANIZACIJE	34
4.2.1. Analiza organizacijske strukture	34
4.2.2. Analiza organizacijskih procesov.....	35
4.3. PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE.....	37
5. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	38
5.1. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE KONKURENCE.....	38
5.2. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE PORABNIKOV	39
5.3. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE DOBAVITELJEV	40
5.4. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE SUBSTITUTOV	41
5.5. PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	42
6. UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA BETAPLAST	42
7. SKLEP	44

LITERATURA	46
VIRI	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vezava terjatev in obveznosti za podjetje Betaplast v letih 2004 do 2006	22
Tabela 2: Vrednostni obseg in struktura (v %) prodaje glede na blagovno skupino podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006	23
Tabela 3: Prihodki podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006	28
Tabela 4: Odhodki podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006	29
Tabela 5: Poslovni izid podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006	29
Tabela 6: Ekonomičnost poslovanja podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006	30
Tabela 7: Koeficient obračanja zalog in trajanje obratov v dnevih za podjetje Betaplast	31
Tabela 8: Rentabilnost podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006	32
Tabela 9: PSPN analiza podjetja Betaplast	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces analize poslovanja	6
Slika 2: Porterjev model "petih sil"	11
Slika 3: Dinamika (v 000 sit) nabave podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006	22
Slika 4: Primerjava prihodka od prodaje in celotnega prihodka v letih 2002 do 2006	24
Slika 5: Delež kapitala in delež dolgov v virih sredstev za podjetje Betaplast	25
Slika 6: Kapitalska pokritost stalnih sredstev podjetja Betaplast v letih 2002 do 2006	26
Slika 7: Pokritost dolgoročnih sredstev in zalog z dolgoročnimi viri v podjetju Betaplast v letih 2002 do 2006	27
Slika 8: Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti in pospešeni koeficient plačilne sposobnosti za podjetje Betaplast v letih 2002 do 2006	27
Slika 9: Prihodki, odhodki in poslovni izid za podjetje Betaplast v letih 2002 do 2006	29
Slika 10: Stalna in gibljiva sredstva podjetja Betaplast v letih 2002 do 2006 (v mio SIT)	30
Slika 11: Prikaz gibljivih sredstev podjetja Betaplast v letih 2002 do 2006 (v mio SIT)	31
Slika 12: Kazalniki uspešnosti za podjetje Betaplast v letih 2002 do 2006	33
Slika 13: Organizacijska shema podjetja Betaplast	34

1. UVOD

Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od kakovosti odločanja, ki ga vključujeta planiranje in kontrola, in seveda od izvedbe. Na uspešnost poslovanja vpliva zlasti odločanje o celotnem poslovanju in s tem o medsebojnem usklajevanju posameznih poslovnih funkcij. Brez kakovostne analize poslovanja in organizacije ter okolja podjetja danes ne morejo pripraviti in izvesti ustreznih odločitev (Japelj, 2002, str.1).

Podjetje se okolju lahko prilagaja ali ga spreminja. V samem podjetju pa je uspešnost odvisna predvsem od planiranja poslovanja, saj si s planiranjem podjetje zamišlja prihodnje poslovanje, ga usklajuje in se odloča o njem tako, da bo čim bolj izkoristilo prednosti, ki jih ima, ter priložnosti, ki se mu ponujajo (Rozman, 1995, str. 103).

Povedano še posebej velja za strateške odločitve. Strateško planiranje je nujna priprava za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Cilj strateškega planiranja je oblikovanje in preoblikovanje dejavnosti ter izdelkov podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in da podjetje doseže načrtovano rast (Kotler, 1996, str. 61, 62).

Dejstvo je, da je zgolj poznavanje sodobnih postopkov planiranja premalo, da bi moglo podjetje kljubovati sodobnim izzivom. Žal le malo podjetij kakovostno izvaja strateško planiranje, tista redka, ki pa ga izvajajo, se premalo poglobijo v fazo analize poslovanja, organizacije in okolja. To ima za posledico slabo ugotovljene prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti in zaradi tega slabo opredeljene dolgoročne cilje in poti do njih.

Obravnavano podjetje Betaplant se zaveda pomembnosti strateškega planiranja, saj tudi samo občuti nepredvidljivo spreminjanje okolja. Trudi se zadržati obstoječi tržni delež in ostati cenovno dovolj konkurenčno, da bi moglo zdržati borbo z resnimi tekmeci. Vodstvo se zaveda, da bodo ostali dovolj konkurenčni le z razvojem podjetja. Določitev razvoja je povezana tudi z načinom strateškega planiranja. To pa bo tudi predmet moje obravnave. Trenutno vsa planiranja v podjetju potekajo verbalno. Pomembno kratkoročno planiranje predstavlja načrtovanje vrednosti zalog, medtem ko podjetje vse izredne akcije načrtuje na osnovi letnega planiranja. To so npr. šolanja zaposlenih in monterjev, razni sejmi, strokovne predstavitve, obiski centralnega podjetja Georg Fischer v Švici, posodobitev tehnologije itd.

Podjetje do sedaj še ni izvedlo celotne in kakovostne strateške analize. Vodstvo podjetja občasno izračuna nekatere kazalnike uspešnosti poslovanja. Tako splošno slabost podjetja predstavlja nesistematičnost analiziranja poslovanja in predvidevanja okolja.

Namen tega dela je izboljšati planiranje, zlasti strateško analizo, in povečati uspešnost v podjetju Betaplant. Vodstvu podjetja želim olajšati odločanje o strateških spremembah in s tem pripomoči k zagotovitvi dolgoročnega uspešnega poslovanja podjetja. Po nakazanem modelu bo v prihodnje lažje izvajati analizo.

Cilj diplomskega dela je na podlagi analize poslovanja in organizacije spoznati in ugotoviti ključne prednosti podjetja, na katerih mora graditi svoj razvoj, hkrati pa tudi slabosti, ki jih je treba odpraviti in ugotoviti priložnosti in nevarnosti, povezane z okoljem, v katerem posluje podjetje Betaplast. Od razmer v poslovanju in organizaciji, pa tudi od vpliva okolja je v veliki meri odvisno odločanje o prihodnosti podjetja.

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabila metodo zbiranja podatkov, primerjanje le teh po letih in ugotavljanje sprememb v poslovanju in iskanje vzrokov za spremembe. Pomagala sem si tudi z literaturo iz strateškega planiranja, analize poslovanja, organizacije in okolja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V uvodu so opisani problematika, namen in cilj diplomskega dela. V drugem poglavju je opredeljen pojem in proces strateškega planiranja. V tretjem poglavju predstavim podjetje Betaplast d.o.o. in sicer nastanek in razvoj podjetja, njegovo dejavnost in organizacijo. V četrtem poglavju sem naredila analizo podjetja in sicer sem analizirala njegovo poslovanje in organizacijo. Na podlagi ugotovitev sem predstavila prednosti in slabosti podjetja. V petem poglavju sem izvedla analizo in predvidevanje okolja, kjer sem izhajala iz Porterjeve analize panoge in sicer sem obravnavala konkurenco, porabnike, dobavitelje in substitute. Iz teh ugotovitev sem izluščila priložnosti in nevarnosti. V šestem poglavju sem na podlagi dosedanjih analiz ugotovila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Betaplast. Na koncu sem naredila še sklep, v katerem sem strnila najpomembnejše prednosti podjetja in možnosti za njegov nadaljnji razvoj.

2. STRATEŠKO PLANIRANJE

2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Planiranje na splošno pomeni zamišljanje rezultatov dela in samega delovnega procesa. To pomeni, da je veliko odvisno od samega človeka. Bolj kot so njegovi rezultati dela in delovni proces odvisni od samega človeka, bolj ustvarjalno bo njegovo razmišljanje o prihodnjih rezultatih in poteh za doseganje le-teh. In obratno, manj ko človek lahko ali manj ko misli, da lahko vpliva na proces dela in njegove rezultate, manj razmišlja o delu in njegovih posledicah. Planiranje v splošni obliki je razmišljanje o prihodnosti ter nenehno delovanje v smeri doseganja zaželenih rezultatov. Planiranje je proces razmišljanja in odločanja o prihodnosti z namenom, da bi vplivali nanjo (Novak, 2003, str. 4).

Različni avtorji sicer različno opredeljujejo planiranje poslovanja podjetja, vendar so si opredelitve večinoma podobne. Velik del razlik je posledica različnega razumevanja planiranja. Prav tako pa so mnenja o planiranju v podjetjih različna, saj nekateri trdijo, da je planiranje ključno za uspešnost poslovanja, spet drugi pravijo, da je planiranje nepotrebno (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 76).

Pučko (1991, str. 89) opredeljuje planiranje poslovanja kot zavesten, organiziran proces miselnega kalkuliranja in vrednotenja ter odločanja nosilca gospodarjenja v prihodnji poslovni dejavnosti podjetja na osnovi določenih, njegovih osnovnih smotrov in zavestnega sprejemanja tveganja take dejavnosti.

Lipovec (1983, str. 19) meni, da brez planiranja ne bi bil zagotovljen obstoj podjetja, značilnosti podjetja bi se lahko nenehno spreminjale in ne bi bilo zagotovljeno, da bi v poslovanju smotrno dosegali cilj gospodarjenja, kot je družbenoekonomsko določen. S tem pa bi bili ogroženi temeljni interesi nosilca upravljanja, ki jih brez planiranja tudi ne bi bilo moč doseči in smotrno razvijati. Prav zaradi tega je svetovna organizacijska literatura enotna glede tega, da je planiranje sestavni del upravljalno poslovodnega procesa in ne poznamo niti enega dela, ki bi zanikalo nujnost planiranja.

Planiranje poslovanja podjetja je torej nepretrgano, sistematično in smotrno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja, pri čemer danes sprejemamo odločitve, katerih posledice se kažejo v prihodnosti. Da podjetja čim bolje planirajo svoje poslovanje in s tem povečajo uspešnost poslovanja, morajo ocenjevati poslovanje, predvidevati okolje, določati prihodnje stanje poslovanja in poti za njegovo doseganje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 77).

V začetku prejšnjega stoletja se razvije letno planiranje. Nato se od tridesetega do šestdesetega leta razvija še dolgoročno planiranje, ki ga v sedemdesetih letih nadgradi strateško planiranje, ki se razvije v strateško ravnanje (Hunger, Wheelen, 1996, str. 4).

Schneider (1996, str. 13) deli planiranje na: strateško planiranje, ki se naslanja predvsem na dolgoročno dobo več od leta dni, in "operativno" planiranje, ki je krajše od enega leta in je imenovano tudi tekoče planiranje. Pri tem je strateško planiranje na ravni podjetja, medtem ko se operativno planiranje nanaša na poslovne funkcije. Rozman (1993, str. 78) razume kratkoročno (letno) planiranje kot oblikovanje ukrepov, ki prinesejo hitre spremembe, tiste, ki prinesejo rezultate kasneje ali pa je za njihovo izvedbo potrebnega več časa, pa so vključeni v dolgoročno planiranje.

S časovnega vidika opredeljuje planiranje tudi Banič (1999, str. 21), ki trdi, da je kratkoročno planiranje tisto, ki zajema dobo 12 mesecev, kot dolgoročno pa opredeli planiranje, ki se nanaša na dobo, daljšo od 36 mesecev.

Strateško planiranje je v bistvu dolgoročno planiranje, vendar prevladuje strateško, ker so spremembe v nepredvidljivem okolju vse bolj pogoste in nenadne.

Kotler (1996, str. 61, 62) pravi, da je strateško planiranje nujna priprava za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Navaja tudi, da obstaja pet vrst podjetij: podjetja, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo: taka si domišljajo, da se stvari dogajajo po njihovi zaslugi; podjetja, ki opazujejo, kako se dogajajo stvari; taka, ki se čudijo, kaj se je zgodilo; in

taka, ki ne vedo, da se je kaj zgodilo. Kotler opredeli še strateško planiranje kot poslovni postopek, ki vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Cilj strateškega planiranja definira kot oblikovanje in preoblikovanje dejavnosti ter izdelkov podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in da podjetje doseže načrtovano rast.

Strateško planiranje v podjetju pomeni opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Planirati strateško pomeni oblikovati strateške planske cilje in strategijo razvoja podjetja, kar je še vedno v dobršni meri "umetnost", katera zahteva nove zasnove podjetja. Ta "umetnost" pa temelji na številnih teoretičnih konceptih in metodoloških prijemih (Pučko, 1991, str. 55-67). Bistvo strateškega planiranja je izdelava strategije poslovanja podjetja in je usmerjeno v njegovo okolje. V ospredje je postavljena analiza in primerjava med lastnimi sposobnostmi ter trendi v okolju, zato strateško planiranje oblikuje dolgoročne usmeritve uspešnega razvoja podjetja, pogosto v več različicah.

Prednosti planiranja vidim predvsem v usklajevanju delovanja podjetja v spremenljivem okolju, v razčiščevanju stališč pri ugotavljanju prednosti in pomanjkljivosti podjetja ter v uspešni prilagodljivosti podjetja izzivom okolja, v oblikovanju vizije, ciljev in strategij podjetja, v jasnejšem opredeljevanju pristojnosti in odgovornosti, v dajanju občutka določene stabilnosti udeležencem, v pomoči pri uskladitvi delovanja delov podjetja, v pomoči pri postavljanju bolj realnih merljivih in splošno znanih smotrov in ciljev in v zmanjševanju števila napak pri odločanju, s čimer si vodstvo prihrani obilo časa ter nepotrebnih stroškov (Protner, 2004, str. 5).

Planiranje je zamišljanje rezultata in procesa, ki pripeljeta do njega. Ločimo strateško in taktično (letno) planiranje celotnega poslovanja.

2.2. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

V prvi, začetni fazi procesa planiranja se ugotovi oziroma oceno sedanje poslovanje podjetja. Vsako podjetje se v določenem trenutku nahaja v določenem stanju in bolj ko poznamo začetno stanje podjetja, njegove dobre in slabe strani, bolje in lažje si lahko zamišljamo prihodnje delovanje podjetja. S planiranjem si torej zamišljamo prihodnje stanje podjetja, do katerega nas pripeljejo poti iz sedanjega stanja. Prvo fazo v procesu planiranja imenujemo **analiza poslovanja**. Ta faza se konča z diagnozo. Tako spoznamo prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Vsako podjetje se nahaja v okolju, ki vpliva, pa tudi podjetje vpliva nanj. V drugi fazi v procesu planiranja določimo prihodnje poslovanje podjetja. Okolje je zelo pomembno, saj je vplivalo na sedanje stanje podjetja in prihodnje okolje bo vplivalo na prihodnje poslovanje podjetja. Zato so odločitve v prihodnosti v veliki meri odvisne od predvidevanja okolja, še posebej konkurence in porabnikov. Z **analizo in predvidevanjem okolja** moramo odkriti nevarnosti ter priložnosti, ki jih okolje nudi. Pri tem moramo biti zelo

učinkoviti, saj na podlagi tega **določimo poslovne cilje**, ki predstavljajo tretjo fazo v procesu planiranja. Sledi četrta faza, ki pomeni določanje poti za doseg tega stanja ali **strategije**. Ker obstaja vrsta možnih stanj v prihodnjem poslovanju podjetja in vrsta možnih poti za doseganje le-tega, dobimo vrsto možnih rešitev, ki jih izberemo na podlagi ustreznega kriterija (Rozman, 1995, str. 110, 111).

Mnogi avtorji, ki se ukvarjajo s planiranjem, opredeljujejo proces planiranja na podoben način. Pučko (1993, str. 153-221) opredeli planiranje v širšem smislu kot določitev postavk planiranja, planiranje v ožjem smislu ter uresničevanje in kontrolo planov. Združi ocenjevanje poslovanja in predvidevanje okolja, podrobneje pa razčleni določanje poti za doseganje ciljev.

Pri pregledu modelov strateškega planiranja različnih avtorjev lahko vidimo, da ti različno, a hkrati precej podobno, razčlenjujejo proces planiranja. Razlike pri definiranju pojma procesa planiranja so predvsem v stopnji podrobnosti in v drugačnem načinu sistematiziranja sestavin. Vendar pa bi lahko na koncu vendarle potegnili vzporednice in ob združevanju posameznih razčlenjenih faz prav pri vsakem avtorju izluščili tiste štiri faze, ki jih opredeli že Rozman (analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje prihodnjega stanja poslovanja, določanje poti za doseg tega stanja).

Opazimo lahko tudi, da različni avtorji v fazah procesa planiranja ne vključujejo vizije oziroma je ne omenjajo kot ene izmed potrebnih faz procesa planiranja. Tudi Rozman v svoji opredelitvi procesa planiranja ne navaja vizije kot samostojno fazo, ampak jo posredno vključi v fazo določanja poslovnih ciljev.

S planiranjem razmišljamo o prihodnosti z namenom vplivati nanjo in logično je, da je najprej treba oceniti sedanje poslovanje podjetja, predvideti okolje, ki je zelo pomemben dejavnik in določiti cilje ter poti za njihovo doseg. Ker je za doseganje ciljev podjetja vrsta možnih poti, je zelo pomembno, da čim boljše ocenimo sedanje poslovanje podjetja, saj na ta način ugotovimo njegove prednosti in slabosti, boljše si lahko zamišljamo prihodnost podjetja in zmanjšamo odstopanja in napake pri določanju prihodnjega poslovanja podjetja (Čehajić, 2005, str. 5). S strateškim planiranjem si torej načrtamo zelene rezultate in poti do njih.

2.3. ANALIZA POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE

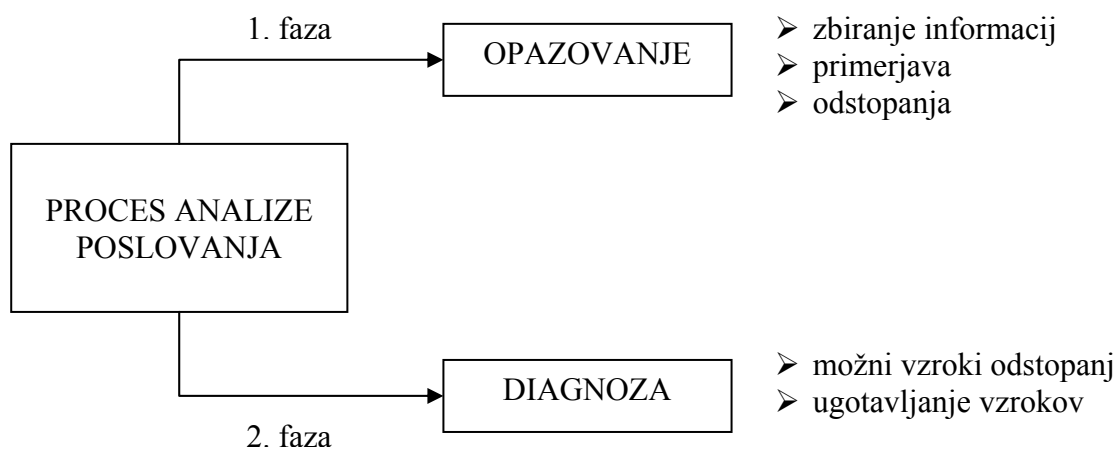
2.3.1. Opredelitev analize poslovanja

Lipovec (1987, str. 30, 31) opredeli analizo poslovanja kot proces spoznavanja konkretnega podjetja, da se pripravimo za odločanje o podjetju ali njegovih enotah, da bi izboljšali uspešnost poslovanja s stališči uporabnika analize. Podobno trdi tudi Pučko (2001, str. 11), in sicer pravi, da je analiza poslovanja proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja.

Analiza poslovanja temelji na kvantitativnih podatkih in obsega zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo z "normalnim" poslovanjem, ugotavljanje razlik med obema in iskanje vzrokov za odstopanja. Ena od začetnih dejavnosti v planiranju poslovanja je nedvomno analiza sedanjega poslovanja. Njen cilj je v spoznavanju poslovanja podjetja in v ugotavljanju problemov, težav, prav tako pa tudi prednosti v poslovanju. Analiza je podlaga za reševanje težav in izrabo prednosti, ki jih podjetje ima (Novak, 2003, str. 12).

Analiza sestoji iz **opazovanja poslovanja in določanja (diagnosticiranja) vzrokov**. V fazi opazovanja zbiramo podatke, primerjamo z drugimi (v strateškem odločanju s konkurenti) in ugotavljamo odstopanja: pozitivna in negativna. Ta odstopanja pogosto imenujemo znaki ali simptomi, saj kažejo, da je nekaj v redu ali pa ne. V instinktivnem odločanju bi se odzvali z instinktom, v racionalnem odločanju pa moramo ugotoviti vzroke teh odstopanj. To je faza diagnosticiranja. Zberemo vse vzroke. Zatem pa dokazujemo, kateri veljajo v našem primeru. Npr. vzrok majhne serije. To pa zdaj usmerja iskanje rešitev. Zlasti faza diagnosticiranja je pomembna, saj zanjo ni drugega procesa kot zgolj logično določanje vzrokov, utemeljevanje možnih in med njimi tistih, ki so dejansko vplivali na odstopanje (Rozman, 2006, str. 94, 95). Na Sliki 1 je jasneje prikazan proces analize poslovanja.

Slika 1: Proces analize poslovanja



Vir: Rozman, 2006, str. 94, 95.

Osnovni viri podatkov za analizo poslovanja so bilanca stanja, bilanca uspeha in zbiranje informacij po posameznih poslovnih funkcijah. Ti podatki nam pokažejo smer za začetek analize, ponavadi pa jih zbira računovodstvo, knjigovodstvo ali analitska služba. Na podlagi teh podatkov si zamislimo vse možne vzroke, ki bi lahko pripeljali do ugotovljenega problemskega stanja in kateri vzroki ter v kolikšni meri so prispevali k odstopanjem. Na ta način iščemo rešitve in na podlagi kriterija izberemo najbolj primerne (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 87-89).

V analizo poslovanja je vključena **analiza poslovnih funkcij** in **analiza uspešnosti poslovanja**. Poslovne funkcije so delni poslovni procesi podjetja, ki skrbijo zato, da se proizvodni proces odvija nemoteno in da učinkovito ustvari uporabno vrednost. Poleg tega je naloga poslovnih funkcij tudi združevanje prvin na kakovosten, količinsko in časovno smotrni način, tako da se ustvari proizvod ali storitev, ki jo kupec želi kupiti. V storitvenem podjetju, ki se ukvarja s prodajo trgovskega blaga, je prodaja obenem tudi proizvodnja. Tako se pri analizi poslovnih funkcij analizira nabavo, kadre, prodajo in financiranje. Pri analizi uspešnosti poslovanja pa analiziramo dobičkonosnost, rentabilnost in sredstva.

2.3.2. Opredelitev analize organizacije

Opazimo lahko, da nekateri avtorji ne ločijo poslovanja od organizacije, zato oboje obravnavajo skupaj ali pa organizacijo izpustijo. Vendar tako kot se spreminja poslovanje, se spreminja tudi organizacija, zato je pomembno dobro poznati organizacijo.

Lipovec (1987, str. 33-36) opredeljuje organizacijo podjetja kot **sestav medsebojnih razmerij med ljudmi - člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje ciljev delovanja podjetja**. Organizacija po tej opredelitvi torej ni združba, marveč tisto, kar drži člane združbe skupaj. To pa so razmerja med njimi, ki so lahko različna: tehnična, motivacijska, komunikacijska in oblastna.

Dejanska organizacija v podjetju odstopa od zaželene in zamišljene. Vzroki so že v samem projektiranju, ki ni vedno ustrezno; lahko so v uveljavljanju organizacije, ki ni sledilo projektiranju. **Analiza organizacije je spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem učinkovitosti in uspešnosti** (Rozman, 2000, str. 22).

Analiza organizacije lahko poteka na osnovi opazovanja in analize obstoječih dokumentov, ki se nanašajo na organizacijo. Ti dokumenti so lahko organizacijski predpisi, organizacijske sheme, statut, metodologije, poslovniki, opisi delovnih mest... Lahko tudi poteka na osnovi mnenj ravnalcev, ki jih pridobimo z anketami, razgovori in podobno. Na ta način ugotovimo prednosti in slabosti, ki izvirajo iz organizacije. To je zelo pomemben del planiranja, čeprav analizo organizacije podjetja v povezavi s strateškim planiranjem redko izvajajo (Rozman, 1995, str. 113).

S pojmom organizacije imenujemo vzpostavitev organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Organizacijska **struktura** opredeljuje princip delitve dela in koordinacije v združbi. Prikazuje, kako so oddelki povezani med seboj. Ločimo več čistih oblik organizacijske strukture. To so enostavna oblika, poslovno-funkcijska oblika, poslovno-enotna oblika in matrična oblika (Rozman, 2000, str. 86). Uresničevanje nalog vedno poteka v **procesu**. Procesni vidik pomeni niz aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu (Rozman,

1993, str. 130). Gre za analizo planiranja, organiziranja, vodenja (komuniciranja, motiviranja) in kontrole.

Organizacijo opredeljuje tudi organizacijska **kultura** ali kultura podjetja. Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Cilj podjetja je ustvariti kulturo, ki bo vodila k uspešnosti. Dejavniki, ki sooblikujejo kulturo, so dejavniki okolja, dejavniki managementa in ključni dejavniki kulture. Management v največji meri oblikuje organizacijsko kulturo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo (Rozman, 2000, str. 134, 135).

Vsaka organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje, zato prihaja do določenih nasprotij med njima. Tako kot okolje vpliva na organizacijo, tudi sama organizacija v določeni meri vpliva na okolje. S prilagajanjem organizacijske strukture spremembam v okolju želimo doseči čim večje ravnovesje med organizacijo in okoljem (Terče, 2002, str. 29).

2.4. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

2.4.1. Opredelitev okolja, priložnosti in nevarnosti

Naravno in družbeno okolje daje podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga okvirno določa in omejuje. Okolje vpliva na podjetje in mu postavlja okvire poslovanja, po drugi strani pa tudi podjetje vpliva na svoje okolje. Analiza predvidevanja okolja je tako ključnega pomena za podjetje, saj se hoče podjetje s svojimi odločitvami okolju čim bolj prilagoditi ter hkrati izkoristiti ponujene možnosti, obenem pa se izogniti pretečim nevarnostim.

Po Dillu je okolje podjetja sestavljeno iz dobaviteljev in porabnikov, konkurence na nabavnem in prodajnem trgu in regulatornih grup kot so država, razna združenja in podobno (Rozman, 2000, str. 40). Pučko (2001, str. 9-11) pa je okolje razdelil na pet podokolij: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Pearce in Robinson (1994, str. 62-63) delita okolje na širše okolje, panogo in ožje (operativno) okolje, ki ga še podrobneje razčlenita. Širše okolje sestavljajo ekonomsko, družbeno, politično, tehnološko, ekološko podokolje. Panožno okolje se deli na ovire za vstop v panogo, moč dobaviteljev, moč odjemalcev, razpoložljivost substitutov in panožno konkurenco. Operativno oz. ožje okolje pa je sestavljeno iz konkurentov, kreditojemalcev, kupcev, delovne sile in dobaviteljev.

Predvidevanje pomeni ocenjevanje možnih razvojev zunanjih, neobvladljivih spremenljivk za podjetje v prihodnosti brez kakršnihkoli možnih sprememb, ki jih v prihodnosti lahko podjetje povzroči v svojem okolju (Pučko, 1999, str. 61). S predvidevanjem okolja pridemo do

različnih možnih scenarijev. Faza procesa planiranja okolja se običajno nanaša na: predvidevanje panoge, konkurence, porabnikov in vpliva države ter njenih institucij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 90).

S predvidevanjem okolja poskušamo predvsem ugotoviti možnosti, ki jih ponuja okolje in nevarnosti, ki nam pretijo. Podjetja, ki to spoznajo v večji meri, imajo prednosti (Rozman, 1995, str. 114). Pri obravnavanem podjetju bodo ugotovljene priložnosti in nevarnosti izhajale iz Porterjeve analize. Predvsem bom obravnavala panogo, konkurenco, porabnike in dobavitelje. Ker okolje in podjetje nenehno sodelujeta ter vplivata drug na drugega, je upoštevanje okolja ključnega pomena za planiranje.

2.4.2. PEST analiza okolja

Najširše okolje podjetja lahko razdelimo na več delnih okolij, ki v glavnem niso pod nadzorom podjetja, vendar dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa ga omejujejo. Tako v okviru PEST analize proučujemo naslednja okolja podjetja: pravno-politično okolje, ekonomsko okolje, socio-kulturno okolje in tehnološko okolje.

Politično okolje predstavlja vladne institucije, politične stranke in različne organizacije, ki delujejo v okviru države. **Pravno okolje** sestavljajo zakoni, sodišča, pravni zastopnik, pravni običaji ter praksa. Za podjetja je pomembno, da poznajo pravni sistem poslovanja na tujem trgu, kajti ta določa pravila poslovanja na trgu (Doole, Lowe, 2001, str. 13).

Ekonomsko okolje ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja skozi vplivanje na ponudbo in povpraševanje izdelkov, ki jih ponuja podjetje. Podjetje se mora zavedati pomena ekonomske politike države, na katero vstopa, smeri razvoja z namenom, da oceni ali lahko zadovolji potrebe trga in pri tem ustvari dobiček, ter ali je kos konkurenci na tem trgu (Doole, Lowe, 2001, str. 15).

Socio-kulturno okolje ima ogromen vpliv na mednarodno trženje podjetja. Razlike v socialnih razmerah, religiji, materialni kulturi vplivajo na porabnikovo zaznavanje in nakupna obnašanja. Kulturološke razlike, posebno jezik, imajo velik pomen na uporabo izdelka na tujem trgu, blagovno znamko in trženje (Doole, Lowe, 2001, str. 9).

Tehnološko okolje je vse pomembnejši dejavnik uspešnega razvoja gospodarstva kot tudi posameznika. Dobra tehnologija in neprestane novosti omogočajo podjetju neprestani razvoj in prednost pred konkurenco. Uporaba tehnologij zahteva izobraženo delovno silo. Znanje postaja vse bolj pomemben proizvodni dejavnik, kakor tudi dejavnik konkurenčnosti. To pa posledično zahteva večja vlaganja v znanje. Zadostno vlaganje v izobraževanje je pogoj za povečanje konkurenčne sposobnosti gospodarstva (tehnološkega razvoja, razvoja informacijske in storitvene družbe). Tehnološki napredek je eden glavnih virov dolgoročne

rasti produktivnosti in je določen z obsegom in učinkovitostjo investicij (Hlebec, 2004, str. 12).

PEST analiza je pomembna za večja podjetja, ker je vpliv okolja na njihovo poslovanje velik. Prav tako je izrednega pomena pri podjetjih, ki poslujejo tudi mednarodno. Ker je proučevano podjetje Betaplast majhno in ker poslujejo pretežno na domačem trgu, PEST analiza ne igra pomembne vloge.

2.4.3. Porterjev model konkurence v panogi

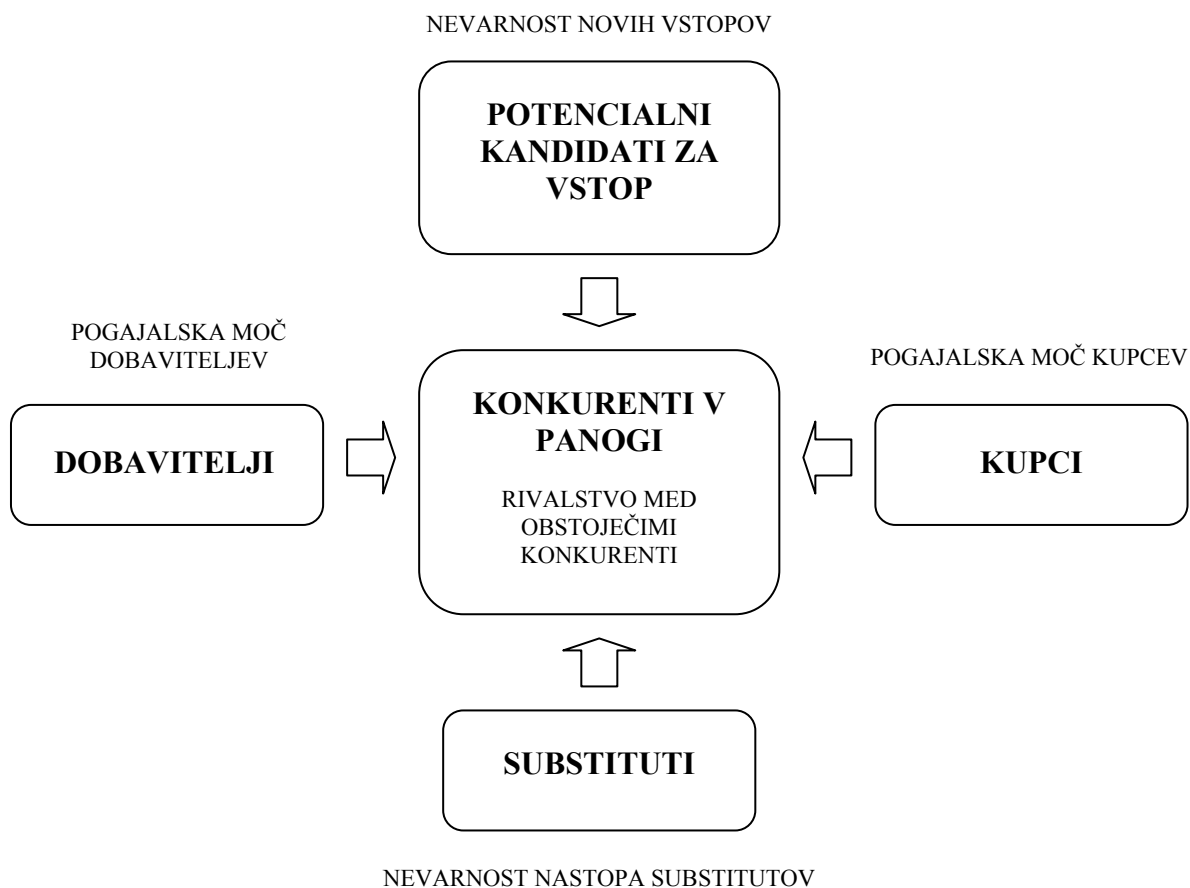
Namen analize panoge je ugotoviti privlačnost panoge za sedanja in prihodnja podjetja. Analiza panoge vključuje obseg, strukturo in dinamiko dejavnosti. Predvidevanje panoge pa ponavadi vključuje velikost proizvodnje in povpraševanja, rast proizvodnje in povpraševanja, razne strukture proizvodnje in povpraševanja, možnost vstopa v panogo in ključne dejavnike uspeha (Novak, 2003, str. 15).

Namen analize konkurentov je, da ugotovimo, kakšen je položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenti. Torej ugotovljamo, katere pomembne prednosti in slabosti imajo konkurenti ter kakšna je njihova sposobnost uveljavljanja na trgu z ozirom na druge. Za poznavanje prednosti in slabosti konkurentov je pomembno vedeti, zakaj so uspešni ali neuspešni, kakšna je resnična motivacija kupcev, kakšna je struktura njihovih stroškov, kakšen marketing uporabljajo, kdo so njihovi kupci itd. Skratka odgovoriti si kaže na vprašanje, zakaj so uspešni (Novak, 2003, str. 18).

Podjetje lahko vpliva tako na privlačnost panoge kot na konkurenčni položaj z izbiro konkurenčne strategije. Konkurenčna strategija lahko v znatni meri vpliva na povečanje ali zmanjšanje sile privlačnosti panoge. Hkrati lahko podjetje z ustrezno strategijo izboljša ali poslabša svoj položaj v panogi. Ožje okolje po Porterjevem modelu (1995, str. 5-7) določa pet konkurenčnih sil, ki so predstavljene na Sliki 2 (str. 11) in sicer:

1. panožna konkurenca (rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi)
2. potencialna konkurenca (nevarnost vstopa novih konkurentov na trg)
3. pogajalska moč kupcev
4. pogajalska moč dobaviteljev
5. možnost pojava novih substitutov

Slika 2: Porterjev model "petih sil"



Vir: Porter, 1985, str. 5.

Te konkurenčne sile vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa določajo donosnost in uspešnost panoge. Zato je treba natančno poznati dejavnike, ki vplivajo na posamezne konkurenčne sile.

Trg ni privlačen v primeru, ko je intenzivnost konkurence zelo močna. **Tekmovalnost** je močnejša v **panogi** z manjšim številom podjetij, saj so si med seboj enakovredna po velikosti in moči. V panogi, kjer je veliko število konkurentov in se ti med seboj precej razlikujejo, je dovolj prostora za različne strategije. Na intenzivnost konkurence vplivajo predvsem: stopnje rasti panoge, presežnih zmogljivosti v panogi, koncentracije ponudnikov kakor tudi diferenciacije proizvodov in blagovne znamke.

Tržni segment ni privlačen tedaj, ko obstaja velika verjetnost **vstopa novih konkurentov**, ki prinašajo nove kapacitete in relativno visoka sredstva. Namen novih konkurentov, ki vstopajo v panogo, je pridobiti velik tržni delež. To lahko pripelje do zniževanja cen ali do necenovne konkurence. Vstopne ovire za nova podjetja so ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, dostopnost do prodajnih poti, tehnološke zahteve, stroški zamenjave, zakonodaja in dostopnost surovin.

Tudi **pogajalska moč kupcev** vpliva na privlačnost trga. Trg je neprivlačen, če so na trgu kupci z veliko ali naraščajočo pogajalsko močjo. Le-ti lahko nastopajo organizirano in zahtevajo znižanje cen, povečanje kakovosti proizvodov in storitev. Njihova pogajalska moč narašča tudi, ko proizvod za kupca predstavlja velik delež v njegovih stroških, ko je proizvod nedefiniran in so nizki stroški prehoda k drugemu dobavitelju, ko je nizek dobiček kupcev in so zato občutljivi na cene. Pogajalska moč se kaže v koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, v stroških kupca, če želi zamenjati dobavitelja, obstoju substitutov, blagovni znamki in drugo.

Podjetje mora obnašanje in potrebe potrošnika najprej dobro spoznati. Vedeti mora, kaj in kako porabnik kupuje oziroma kaj potrebuje. Mora ga razumeti in si odgovoriti na vprašanje, zakaj se obnaša na točno določen način. Obnašanje potrošnika je proces, v katerem posamezniki odločajo, kaj, kdaj, kje, kako in od koga kupiti blago ali sprejeti servis (Damjan, Možina, 1995, str. 15).

Pri analizi kupcev nas zanima njihovo število, kupna moč, motivi, ki jih vodijo, da se odločajo za naše proizvode oziroma storitve. Zanimajo nas obstoječi in potencialni porabniki.

Privlačnost trga je odvisna tudi od **moči dobaviteljev**, ki prav tako kot močni kupci podjetjem v panogi odtegujejo dobiček in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. Pogajalska moč dobaviteljev se kaže v: diferenciaciji vložkov, stroških spremembe dobavitelja, koncentraciji dobaviteljev, velikosti podjetja v panogi in drugem.

Dobavitelji imajo velik vpliv na podjetje, saj so ključni element pri razvoju podjetja. Zato skušajo podjetja z analizo dobaviteljev najti najbolj ugodne dobavitelje, pri čemer pogosto za kriterij vzamejo cene, rok dobave, plačilne pogoje in posebne ugodnosti.

Substituti so proizvodi, različni od tistih, ki jih proizvaja panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Tržni segment je manj privlačen tedaj, ko za ponujeni proizvod obstaja substitut. Saj le-ti pritiskajo na ceno izdelkov, ki jih ponuja panoga. Če imajo substituti nižje cene, postanejo privlačnejši za kupce in tako obstaja velika verjetnost, da bo kupec preusmeril svoje nakupe. Zato substituti omejujejo ceno in dobičkonosnost panoge.

Uspeh podjetja, ki deluje v določeni panogi, je odvisen od teh petih konkurenčnih sil, njihova moč je različna v vsaki panogi in se spreminja z njihovim razvojem.

2.5. ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Analiza PSPN, ki jo pogosto najdemo pod angleškim imenom SWOT, omogoča razvijanje uresničljivih strategij.

Iz analize podjetja izhajajo prednosti in slabosti. Pri analizi prednosti in slabosti gre za notranjo analizo, ki se časovno nanaša predvsem na sedanost. **Prednosti** omogočajo podjetju lažje tekmovanje s konkurenti na trgu, katerega oskrbuje s svojimi proizvodi in storitvami. Prednosti lahko predstavljajo kadri s posebnim znanjem, osnovna sredstva (oprema za proizvodnjo), organizacijska struktura podjetja, prepoznavnost podjetja, dobri odnosi s kupci in dobavitelji, finančni resursi, ki omogočajo uresničevanje ciljev itd. **Slabosti** so omejitve, ki resno vplivajo na učinkovitost poslovanja podjetja. Slabosti so lahko v pomanjkanju spretnosti, finančnih virov, blagovnih znamk, nesposobnosti managementa, slabih tržnih prijemih itd.

Iz analize okolja izvirajo priložnosti in nevarnosti. Pri analizi priložnosti in nevarnosti pa gre za zunanjo analizo, ki se časovno nanaša predvsem na prihodnost. **Priložnost** je rezultat poslovne moči podjetja ali ugodnih okoliščin, ki jih podjetje lahko izkoristi. Priložnosti so npr. odkrivanje tržnih niš, spremembe konkurenčnih in zakonskih ovir, spremembe tehnologije, izboljšanje odnosov do kupcev, dobaviteljev itd. **Nevarnost** je neugodna okoliščina, ki izraža veliko verjetnost, da se bo v okolju zgodilo nekaj slabega za podjetje. Nevarnosti se pojavijo z vstopom novih konkurentov, z naraščanjem pogajalske moči kupcev ali dobaviteljev, s počasno rastjo tržnega deleža, spremembo tehnologije in zakonodaje itd. Nevarnost pa lahko postane priložnost, če jo pravočasno zaznamo in ustrezno ukrepamo. Na primer kupčevo nezadovoljstvo z izdelkom in njegova reklamacija, ki jo rešimo hitro, ohranja zvestobo in s tem odpira nove priložnosti za prodajo (Potočnik, 2002, str. 57).

Na osnovi PSPN analize oblikujemo nove strategije ali pa jo uporabimo pri ocenjevanju že obstoječe strategije podjetja. Najbolje je graditi na prednostih in priložnostih oziroma jih razvijati.

2.6. VIZIJA IN CILJI PODJETJA

2.6.1. Vizija

Vizija je projekcija podjetja v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, polna temeljnih vrednosti, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank, povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poenotenja zaposlenih s podjetjem, posebej če so njeni sooblikovalci in uresničevalci (Mayer, 1994, str. 18).

Vizija je zamisel nove zaželeno podobe organizacije oziroma podjetja v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti v organizaciji in zunaj nje (Lipičnik, 1998, str. 421).

Za dobro vizijo je zelo pomembno, da je čim bolj konkretna, po možnosti kratka, čeprav to ni lahko, ker je oblikovana na osnovi domišljije. Posredno mora določati, kaj v prihodnosti naj bo drugače od sedanjega stanja. Prvo, kar moramo vedeti je, da to ni nekaj, kar direktor ali vodja napiše in o tem obvesti ostale. To je skupen dogodek, kjer mora direktor z zaposlenimi pripraviti in uskladiti skupno vizijo. Drugo, kar je pomembno, je, da je to postopek, ki da našim mislim ciljno usmeritev (Novak, 2003, str. 59).

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika je lahko močno zamegljena ali pa dokaj jasna, je bolj ali manj domišljajska in raje manj kot bolj povezana s sedanjostjo. Mora dati lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92).

Tudi poslanstvo podjetja vpliva na opredelitve ciljev podjetja. Vendar poslanstvo ni glavni planski dokument, ga pa kljub vsemu omenjam. Sicer ga mnogi avtorji omenjajo tudi kot planski dokument.

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev poslovanja podjetja in usmeritev razvoja podjetja. Z njim podjetje opredeli razloge, zakaj obstaja in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od drugih podjetij (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 93).

Osnovni namen opredelitve poslanstva je zagotavljanje enotnosti v podjetju in s tem delovanja zaposlenih v določeni smeri. Namenjeno je tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali v njem zainteresirane, kot so kupci, dobavitelji, banke, država in podobno. Opredelitev poslanstva vsebuje predvsem opredelitev proizvodov ali storitev, trga, tehnologije, družbeno-ekonomskih ciljev, filozofije poslovanja, ugleda, podobe podjetja kakor tudi prednosti svojega poslovanja, odnosa do kupcev in delavcev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 94).

2.6.2. *Strateški cilji podjetja*

Cilji so okvirno že določeni z vizijo, ki jo podrobneje razdelimo v cilje. Ti ne zajemajo le podjetja kot celote, ampak tudi posamezne dele podjetja.

Namen postavljanja ciljev pa ni samo v tem, da določimo poslovanje podjetja v prihodnosti. Posledično namreč dajejo cilji tudi primerno podlago za primerjavo doseženega s planiranim ter podlago za določanje strategij, napovedujejo zaposlenim in zunanjim institucijam, s čim se bo podjetje ukvarjalo. Zato imajo pravi cilji določene značilnosti: so merljivi, dosegljivi,

realistični, eksplicitni, med seboj konsistentni, sporočljivi in časovno omejeni (Luffman, 1996, str. 28).

Proces oblikovanja planskih ciljev razčlenjujemo na tri faze (Pučko, 1999, str. 165):

- preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije ali poslanstva podjetja,
- izbiranje ključnih kazalcev in
- pripisovanje ciljnih vrednosti kvalitativno opredeljenim kazalcem

Tudi Rozman (2000, str. 57) razdeli cilje poslovanja na tri korake in sicer na temeljne, okvirne in podrobne cilje poslovanja. Temeljni cilj je opredeljen kot mera uspešnosti poslovanja (donosnost), okvirni cilji še niso izraženi natančno in so običajno usklajeni z vizijo podjetja, podrobni cilji pa so običajno številčni, bolj dokončni in natančni.

Planski cilji so predvidoma vsi dosegljivi, medtem ko so strateški cilji tisti, ki imajo lastnost, da se odmikajo in se spreminjajo z okoljem. V času, ko se približujemo strateškemu cilju, se oni prilagajajo spremembam na trgu, v podjetju, državi... Strateški cilji so ponavadi vsebinski.

Določanje ciljev je ključnega pomena za poslovanje. Cilji so najbolj potrebni in najbolj pogosto spregledani dejavniki uspešnega ravnanja. Ponavadi si podjetje najprej zastavi okvirne cilje in začne določati poti za njihovo doseganje. To vpliva povratno na določitev ciljev in medsebojno delovanje obeh se nadaljuje. Določanje izhodiščnih kriterijev je verjetno pomembnejše v dolgem roku, ko je več časa za iskanje poti. V kratkem roku, zlasti v krizi, pa so cilji izraženi kot beg od težav ne glede, v kateri smeri. Zato je v teh primerih večji poudarek na ukrepanju, manjši pa na določanju ciljev (Novak, 2003, str. 28).

2.7. STRATEGIJE PODJETJA

Podjetje mora pri strateškem planiranju razviti planske strategije za odpravljanje planskih vrzeli. Obstaja več različnih pogledov na pojem strategije. Znana so različna, širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Tako harvardska šola ponuja širše pojmovanje strategije, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja ter smeri akcije. Obenem je tudi opredelitev resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Torej širša opredelitev strategije vključuje tudi cilje. V tem primeru tretje faze (določitev poslovnih ciljev) v procesu strateškega planiranja ni. Ožje bi lahko rekli, da je strategija sredstvo za doseganje planskih ciljev. Strategije in taktike bi lahko opredelili tudi kot poti za doseg cilja z razliko, da strategija določi široko, okvirno pot. Taktika pa bolj natančno opredeli, kako priti do cilja (Rozman, 1993, str. 137).

Strateško planiranje obsega celoten proces; strategije pa kažejo le pot za doseg cilja in s tem fazo v procesu (strateškega) planiranja. Strategije kažejo poti za doseganje ciljev v odvisnosti od okolja, velikosti podjetja in drugih značilnosti. Teh poti je več, ključnega pomena pa je to,

da vanje vključimo čim več prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo, in se čim uspešnejše izognemo nevarnostim, ki prežijo na podjetje iz okolja. Razvijanje strategij je skupinsko delo, kjer je treba najti čim več različnih izvirnih in inovativnih strateških zamisli (Novak, 2003, str. 72)

Glede na organizacijsko področje delimo strategije na (Pučko, 1999, str. 176):

- celovite ali korporacijske,
- poslovne strategije in
- funkcijske strategije.

Celovite strategije odgovarjajo na vprašanja, s katerimi poslovnimi področji naj se podjetje ukvarja, katere strateške poslovne enote naj zadrži in razvija in katere naj opusti, kako naj razdeli vire med posamezna poslovna področja itd. (Pučko, 1999, str. 176, 179).

Namen **poslovnih strategij** je zagotoviti in ohraniti konkurenčno prednost strateške poslovne enote oziroma podjetja. V njenem okviru obstajajo po Porterju (1990, str. 12) tri podstrukture strategij:

- stroškovne strategije,
- različnostne ali diferenciacijske strategije in
- strategija razvijanja tržne niše.

Stroškovna strategija je strategija nizkih stroškov, ki vodi k cenejšim izdelkom in storitvam. Npr. večja količina izdelkov vodi ne samo k nižjim stalnim stroškom na enoto izdelka, marveč omogoča tudi večjo delitev dela, uvajanje sodobnejših tehnologij, s tem pa tudi nižje spremenljive stroške na izdelek. Podjetja, ki grade na stroškovnih strategijah, si lahko privoščijo konkurenčni boj z znižanjem prodajnih cen, prav tako so manj občutljiva za spremembe na trgu (Poljanšek, 2007, str. 19).

Različnostne strategije gradijo na doseganju odličnosti v določeni značilnosti izdelka ali storitve. Največkrat si prizadevajo za večjo kvaliteto izdelka ali storitve. Ta kvaliteta se kaže v sposobnosti, trajnosti, videzu, imenu, zanesljivosti, servisiranju, širini ponudbe, itd. izdelka ali pa v fleksibilnosti, strokovnosti, hitrosti, zanesljivosti, itd. storitve. Poleg stroškovno in različnostno usmerjenih strategij avtorji pogosto navajajo strategije ožje usmeritve (ciljni trg je ozek), poimenovane tudi strategija fokusa, ki imajo poudarek bodisi na nizkih stroških, bodisi na diferenciaciji (Poljanšek, 2007, str. 19, 20).

O **strategiji niš** – strategijah ožje usmeritve – govorimo, kadar se podjetje usmeri v ozko področje proizvodnje izdelkov in/ali v ozko področje na trgu. Te strategije se ponavadi uporabljajo ob pomanjkanju večjih finančnih sredstev, ob vstopanju v novo panogo, ob veliki obstoječi konkurenci, ki pokriva trg z večino asortimana izdelkov in podobno. Ta strategija omogoča podjetju razmeroma velike serije, vendar le za posamezen izdelek; zato je strategija

razmeroma tvegana in pogosto povezana s strategijo povezovanja s proizvajalci sorodnih izdelkov (Poljanšek, 2007, str. 20).

Funkcijske strategije so usmerjene na posamezna poslovno-funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje poslovnih in celovitih strategij. Rečemo lahko, da gre pri funkcijskih strategijah za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno-funkcijsko področje (npr. kadri, nabava, proizvodnja, prodaja, finance, raziskave in razvoj) in za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba opraviti na vsakem poslovno-funkcijskem področju, da bi dosegli planske cilje podjetja (Pučko, 1999, str. 217).

3. PREDSTAVITEV PODJETJA BETAPLAST

3.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA BETAPLAST

Podjetje Betaplast d.o.o. je ustanovil Branimir Tomanič leta 1990, takoj ko je zakonodaja z demokratičnimi spremembami omogočila ustanavljanje privatnih podjetij. Ustanovitelj se je z isto dejavnostjo delno ukvarjal že prej v "družbenem" podjetju ASTRA Zunanja trgovina, ki pa ob negotovih gospodarskih razmerah zaradi političnih sprememb in pričakovanega razpada Jugoslavije ni imela več zanesljive perspektive. Namen ustanovitelja je bil, da z ustanovitvijo svojega podjetja zagotovi nadaljevanje svoje dejavnosti in jo postavi na nove temelje.

Po navezavi stikov s strateškimi dobavitelji in glavnimi kupci se je ustanovitelj zaposlil v podjetju Betaplast sredi zgodovinskega in turbulentnega leta 1991, ko je podjetje že izkazovalo prve rezultate.

Osnovna dejavnost, s katero se je podjetje ukvarjalo od samega začetka (in se še zdaj), je zastopanje tujega podjetja GEORG FISCHER iz Švice. Ta veliki mednarodni holding se ukvarja med drugim tudi s proizvodnjo in trženjem cevi in cevnega pribora iz različnih plastičnih materialov. Ker so plastični materiali razmeroma mladi, nastali so kot produkt nafte in plina v moderni kemični industriji, je poznavanje cevovodov iz plastike med strokovnim kadrom razmeroma šibko. To je področje, ki je v slovenskem šolskem sistemu še danes precej zapostavljeno, zato v našem prostoru ni prav veliko strojniško izobraženega kadra, ki bi res dobro poznal to materijo. Ta tematika le počasi prihaja v šolske programe, ponudba plastičnih materialov pa močno prehiteva povprečno znanje strojnih inženirjev in tehnikov.

Zaradi zgoraj omenjene situacije je bila osnovna naloga podjetja Betaplast neprestano predstavljanje možnosti teh cevovodov, v svetovanju investitorjem, projektantom in izvajalcem. Ustanovitelj in direktor je bil za to nalogo usposobljen s številnimi specializiranimi šolanji, ki jih podjetje Georg Fischer prireja tako za svoje sodelavce, kakor tudi za kupce.

Podjetje je najprej živelo od svoje svetovalne in posredniške funkcije, v 15 letih dinamičnega razvoja gospodarskega okolja pa je zelo hitro nadgradilo zastarelo vlogo "zastopnika" in "ekskluzivnega uvoznika" in se razvilo v "distributerja" in "specializiranega trgovca". Ta preobrazba je seveda zahtevala določena sredstva za pripravo skladiščnih prostorov in formiranja zalog materiala in orodij, skrben izbor informacijskega sistema, obnavljanje računalniške opreme in nove zaposlene.

Danes je podjetje Betaplast majhno družinsko podjetje, ki zaposluje poleg direktorja še tri sodelavce. Uspeli so ustvariti krog kupcev, ki redno uporablja izdelke iz njihovega skladišča, tako da je prodaja iz skladišča zelo pomembna, saj prinaša približno 70% prometa. Drugi del aktivnosti je prodaja po naročilu, kamor sodi prodaja cevovodov in pribora ali cevnega orodja, črpalk in podobno za bolj redke, včasih tudi zelo zahtevne aplikacije, kjer je treba točno določiti primernost posameznega materiala, določiti tehnologijo spajanj pri montaži, priskrbeti potrebno orodje in dokumentacijo in tako dalje. Sem spada tudi šolanje monterjev, svetovanje na terenu itd. Ta dejavnost je osnova za nadaljnji razvoj in daje podjetju informacije o novih potrebah na trgu.

3.2. DEJAVNOST PODJETJA

Podjetje zadnjih nekaj let večino prometa ustvarja kot specializirana trgovina z instalacijskim materialom. Tipično za njihovo dejavnost je to, da ima vsak njihov izdelek znan izvor in tudi izdelano sledljivost. To omogočajo dobavitelji in pogosto zahtevajo uporabniki. Ta politika seveda predstavlja določeno omejitev, po drugi strani pa krepi dobro ime podjetja. Prodaja iz skladišča se stabilno povečuje za približno 10% letno, zato je skladišče organizirano tako, da je za prodajo odgovoren 1 sodelavec, po potrebi pa v konicah pomagajo vsi zaposleni. Cevovodni material najbolj pogosto prevzemajo monterji, preden gredo na teren, ali po delovnem času, pogosto ga potrebujejo nujno za intervencijo, zato prihajajo tudi ob zelo nenavadnih urah. Podjetje ima trenutno to veliko prednost, da je vedno nekdo dosegljiv, saj direktor stanuje na isti lokaciji. Ta del dejavnosti je usmerjen v prodajo v plinovodno in vodovodno omrežje. Podjetje budno spremlja razvoj na tem področju in se ustrezno prilagaja.

Pomemben del aktivnosti je prodaja cevovodov za industrijske namene, kjer je le majhen del na zalogi v skladišču. Zaradi velikega obsega tega programa praktično ni mogoče ustvariti zadovoljive zaloge, ampak se poslužujejo centralnega skladišča v Švici. Da bi ta povezava tekla hitro in zanesljivo, so se elektronsko povezali z dobaviteljem. Prevozi so v glavnem kamionski v organizaciji majhne pogodbene agencije. Na ta način so močno znižali stroške in povečali zanesljivost te službe.

Prodaja cevovodnega materiala je podprta s parkom orodja za varjenje cevi, ki ga dajejo v najem, in s pogodbenim servisom za to opremo. Podjetje je usposobljeno za hitro odpravo napak in za pomoč na terenu, kadar pride do nepredvidenih težav. Za servisiranje varilne

opreme, ki jo prodajajo ali posojajo, imajo tudi lastno specialno opremo in software, nameščena v pogodbenem servisu izven lastne lokacije.

Informatika v podjetju je osnovana na programu Birokrat, ki vsebuje podporo za celotno poslovanje. Računalniški sistem je sestavljen iz strežnika Windows 2000 in 6 delovnih postaj, od katerih so tri na prenosnikih, ki so brezžično povezani v mrežo, tako da je v vsakem trenutku mogoče delati tudi izven pisarne. Računovodstvo so dolgo časa vodili izven podjetja, zadnji dve leti pa ga vodi sodelavka, ki je istočasno tudi prokuristka.

Za izdelavo preglednic, kalkulacij, predstavitev, ponudb in podobno uporabljajo Windows Office leta 2002 in 2003. Skrbijo za to, da vsako leto obnovijo 10 do 20% računalniškega sistema.

Vedno bolj priljubljeno je iskanje materialov po internetu, zato so že lansko leto dokončali domačo stran www.betaplast.si, in jo tudi povezali z domeno betaplast.com in zakupili domeno betaplast.eu. Na domači strani so postavili osnovne informacije o svojem programu in pregledno postavili povezave na ustrezne domače strani dobaviteljev. Na domači strani so dostopni tudi trenutno veljavni ceniki za najbolj pogosto iskano blago.

Zaradi nadaljnjega razvoja trenutno načrtujejo izgradnjo nove poslovne stavbe, ker jim na obstoječi lokaciji že zmanjkuje prostora.

3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

Podjetje BETAPLAST posluje kot družba z omejeno odgovornostjo. Ker je zelo majhno in družinsko, je diverzifikacija oddelkov sicer nakazana, ni pa zelo izrazita. V času konic je povsem samo po sebi razumljivo, da vsi sodelavci poprimejo za tisto delo, ki je v danem trenutku najbolj nujno.

Mala in srednje velika podjetja danes v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko, ki je prikladna za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustreza strategiji količinske in tržne rasti (Rozman, 2000, str. 87). V skladu s tem teoretičnim modelom posluje tudi podjetje Betaplast.

Podjetje lahko opredelimo kot podjetje med enostavno in poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Značilnost take strukture je, da glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Zato je ključno odločanje centralizirano.

Direktor je zadolžen v prvi vrsti za strategijo in prodajno politiko podjetja ter za nadzorno funkcijo. Ker je direktor podjetja tudi ustanovitelj, je velika večina tehničnega znanja skoncentrirana pri njem. Posebnega pomena so stiki z dobavitelji, ki so povezani s pogajanjem o cenah, razčiščevanje strategij in tudi borba za tržišče. Prenos znanja na druge člane kolektiva

je zato osnovna in stalna naloga vodstva. Po zaposlitvi prodajalca in skladiščnika je direktor manj obremenjen z dnevno prodajo in ima več časa, da se posveti politiki cen, kvaliteti ponudb in spremljanju novosti na trgu. Stike s tujimi dobavitelji neguje s stalnimi poročili o pomembnih dogodkih in trendih na tržišču, za katerega je podjetje zadolženo. Trenutno veliko dela na razvoju podjetja in poskuša uvajati nove programe s čimvečjo sinergijo.

Poslovna sekretarka je zadolžena za administracijo, knjigovodstvo, fakturiranje in delo s strankami. Pomaga še posebej prodajni službi, pa tudi vodstvu in računovodstvu.

Računovodstvo je prej vršila zunanja služba. Po osvojitvi programa Birokrat so podpisali pogodbo o podpori, ki jo nudi avtor Birokrata svojim komitentom. Ta podpora je dovolj kvalitetna, da se je sčasoma razvila lastna računovodska služba. Tako zunanje računovodstvo ni več potrebno, uporabljajo samo četrtletne kontrole od Birokrata, ki pomaga pri uskladitvah, po naročilu pa lahko pridejo tudi bolj pogosto. Računovodkinja je istočasno prokuristka in je pooblaščenca za vodenje podjetja v primeru odsotnosti direktorja. Direktorju pomaga pri nabavi blaga in pri posebnih tržnih akcijah, na primer pri organizaciji sejmov. Skladiščni službi pomaga pri materialnem knjigovodstvu. V primeru potrebe zamenja poslovno sekretarko.

Prodajalec je istočasno zadolžen za vodenje **skladišča** ter za izdajo blaga strankam. Blago prevzema na osnovi faktur (večinoma tujih) dobaviteljev in pripravlja blago na osnovi naročil domačih strank. Stranke pogosto sproti naročajo in izbirajo blago, včasih pa predhodno pošljejo naročilo. Pogosto prodajalec tudi pripravi blago za odpremo po pošti ali s kurirjem. V izjemno nujnih primerih blago tudi dostavi. To delo trenutno opravlja en sodelavec, ki mora dobro poznati blago in imeti občutek za delo s strankami. Direktor poskuša čimveč znanja prenesti nanj, ker je največ v neposrednem stiku z uporabniki, ki montirajo cevovode.

Občasno zaposlujejo študente, na primer ob posebnih prodajnih akcijah, novoletnih čestitkah, inventuri, vnašanju novih cenikov, sejnih in podobno. Štipendirajo študentko ekonomije.

4. ANALIZA PODJETJA

4.1. ANALIZA POSLOVANJA

Cilj analize poslovanja je razvrstiti vplive dejavnikov na bolj in manj ugodne in omogočiti izbiro ukrepov, ki bodo povečali doseganje cilja. Cilj poslovanja v tržnem gospodarstvu je rentabilnost oziroma donosnost (Rozman, 1995a, str. 44).

Ker je podjetje do vključno leta 2006 poslovalo v slovenskih tolarjih, vrednosti nisem spreminjala v evre. Poleg tega so zaradi zaupnosti podatkov vrednosti delno spremenjene.

4.1.1. Analiza poslovnih funkcij

Podjetje Betaplast je storitveno podjetje, ki se ukvarja s prodajo specializiranega blaga, zato je prodaja obenem tudi proizvodnja. Tako bom analizirala kadre, nabavo, prodajo in financiranje.

4.1.1.1. Analiza zaposlenih

Osnovni delovni potencial podjetja je zaposleno osebje, ki neposredno usmerja in izvaja dejavnost podjetja. Zaradi svoje aktivne vloge so zaposleni v podjetju zelo pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja (Japelj, 2002, str. 35).

V letih 2005 in 2006 je število zaposlenih v podjetju naraslo in sicer od 2 zaposlenih na 4. Tako se kaže trend povečanja zaposlenih. Zaposleni so zelo visoko izobraženi, poleg tega se vsi udeležujejo tudi dodatnih usposabljanj. Ker je podjetje majhno in imajo vsi zaposleni vpogled v celotno poslovanje, se čutijo povezani s podjetjem in tako dodatno motiviranje zaposlenih ni potrebno. Kljub temu pa ob koncu leta dobijo dodatno plačo "božičnico". Podjetje tudi štipendira študentko, ki bo v njihovem podjetju opravljala prakso in se kasneje tudi pri njih zaposlila.

4.1.1.2. Analiza nabave

Z vidika reprodukcijskega procesa lahko nabavo opredelimo kot poslovno funkcijo, kjer se denarna sredstva spremenijo v potrebne poslovne prvine: v predmete dela, v delovna sredstva in v tuje storitve. Z nabavo v ožjem smislu pa mislimo samo na preskrbo predmetov dela in tujih storitev (Kotnik, 1990, str.1).

Ker se podjetje Betaplast v glavnem ukvarja s prodajo nabavljenega blaga, so ključnega pomena nabavne cene in plačilni roki. Podjetje nabavlja predvsem iz tujine. Najpomembnejša dobavitelja sta GFW in GFI. Manj pomembni tuji dobavitelji so: SERTO, RVT, ARGAL, BODD, BREL, ZULTNER, BEN in STRAUB. Slednji je pred kratkim postal novi dobavitelj, saj podjetje Betaplast meni, da bi lahko z njihovimi izdelki dopolnili svoj program. Straub izdelke so s promocijskim namenom tudi predstavili na celjskem sejmu Energetika in varjenje. V letu 2005 je podjetje Betaplast od tujih dobaviteljev nabavilo za 182.673.104 sit blaga, v letu 2006 pa 170.104.039 sit.

Od domačih dobaviteljev je podjetje Betaplast leta 2005 nabavilo blago v vrednosti 16.419.165 sit, leta 2006 pa 8.803.095 sit. Stalni domači dobavitelji so CMC-MAK, HENKEL, N&A in PIPELIFE.

Nabava in prodaja večinoma nista časovno usklajeni. Ta zamik se kaže v zalogah. Vendar tudi ko podjetje že proda blago, ne dobi takoj plačila. Z vidika preprečevanja likvidnostnih težav

bi morala biti vrednost terjatev do kupcev (Pučko, 1999, str. 141) vedno nekoliko večja od obveznosti do dobaviteljev.

V Tabeli 1 predstavljam, kakšna je vezava terjatev in obveznosti v obravnavanem podjetju za leta 2004, 2005 in 2006. Trajanje enega obrata terjatev do kupcev se je v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 zmanjšalo za 14, 3%, v primerjavi z letom 2004 pa za 28,3%. Tako en obrat terjatev do kupcev v letu 2006 znaša 88 dni. Vzrok temu je, da podjetje Betaplast prodaja kupcem na naročilnico. Trajanje enega obrata obveznosti do dobaviteljev se je zmanjšalo s 105 dni v letu 2004 na 99 dni v letu 2006, kar pomeni zmanjšanje za 5,5%. Podjetje Betaplast je v letu 2006 močno povečalo razliko med dnevi vezave terjatev in dnevi vezave obveznosti. Do tega je prišlo, ker se je koeficient obračanja terjatev do kupcev povečal za več, kot pa se je povečal koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev.

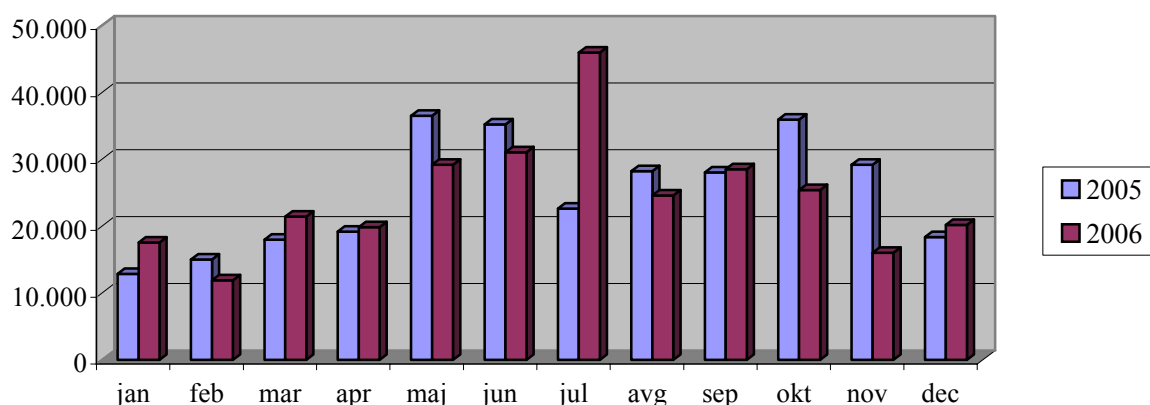
Tabela 1: Vezava terjatev in obveznosti za podjetje Betaplast v letih 2004 do 2006

ELEMENT (v 000 SIT)	2004	2005	2006	I 06/05	I 06/04
1. prihodki od prodaje	190.990	259.775	269.362	103,7	141,0
2. povprečne terjatve do kupcev	64.476	73.297	65.211	89,0	101,1
3. povprečne obveznosti do dobaviteljev	54.805	71.484	73.128	102,3	133,4
4. koef. obračanja terjatev do kupcev (=1/2)	2,96	3,54	4,13	116,6	139,5
5. dnevi vezave terjatev do kupcev (=365/4)	123,31	103,11	88,38	85,7	71,7
6. koef. obračanja obveznosti do dob. (=1/3)	3,48	3,63	3,68	101,4	105,7
7. dnevi vezave obveznosti do dob. (=365/6)	104,89	100,55	99,18	98,6	94,5
8. terjatve do kupcev : obveznosti do dob. (=2/3)	1,18	1,03	0,89	86,4	75,4

Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Slika 3 prikazuje, da je nabava sezonsko usmerjena, kar pomeni, da je v povprečju najvišja od maja do oktobra. Saj je takrat tudi sezona gradbenih del.

Slika 3: Dinamika (v 000 sit) nabave podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006



Vir: Interni podatki podjetja Betaplast d.o.o., 2006.

V primeru zmanjšane prodaje, bi lahko izpad dobička nadomestili edino z zmanjšanjem nabavnih cen, tam kjer je to mogoče.

4.1.1.3. Analiza prodaje

Prodaja je najbolj kritična dejavnost podjetja, saj zaključuje poslovni proces in hkrati spreminja učinke tega procesa v denar. Pravzaprav je podjetje obsojeno na propad, če mu ne uspe prodati svojih izdelkov ali storitev po ceni, ki pokriva stroške in načrtovani dobiček (Japelj, 2002, str. 42).

Glavna dejavnost obravnavanega podjetja je prodaja blaga, kar nam pove, da podjetje ustvarja dobiček na podlagi razlike v ceni. Podjetje je s svojim principalom na slovenskem trgu že med najstarejšimi in ima tudi visok tržni delež, okrog 60%. Njihovi glavni izdelki so plastični cevni elementi proizvajalca George Fischer za plinovode in vodovode. Stranska aplikacija pa so cevovodi v industriji, tehnologija spajanja ter orodja za varjenje.

Tabela 2 prikazuje analizo obsega in strukturo prodaje glede na blagovne skupine v letih 2005 in 2006. Skupna prodaja se je povečala za 3% v primerjavi s predhodnim letom 2005. Največ se je v istem obdobju povečala prodaja pribora za plinovod in sicer za 138%, vendar ima ta blagovna skupna zelo majhen delež v celotni prodaji. Vidno se je povečala prodaja cevnega orodja in materiala za plinovod in vodovod, ki predstavlja tudi največji prodajni delež in sicer v letu 2006 znaša 58%. V letu 2006 glede na leto 2005 se je močno zmanjšala prodaja vodovodnih priključkov in ostalih blagovnih skupin. Prav tako se je za ti dve skupini izdelkov kar precej zmanjšal tudi delež v celotni prodaji.

Tabela 2: Vrednostni obseg in struktura (v %) prodaje glede na blagovno skupino podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006

ELEMENT	2005	%	2006	%	I 06/05
črpalke	735.725	0,3	484.102	0,2	65,8
pribor za plinovod	1.030.720	0,4	2.456.000	0,9	238,3
industrijski program	72.903.715	28,4	72.442.276	27,2	99,4
cevna orodja	15.227.181	6,0	22.148.876	8,3	145,5
plinovod in vodovod	140.614.019	54,7	155.154.523	58,4	110,3
vodovodni priključki	10.174.441	4,0	2.014.372	0,8	19,8
SERTO spojke	10.340.864	4,0	10.357.651	3,9	100,2
ostalo	5.822.615	2,3	805.499	0,3	13,8
skupaj čisti prihodki od prodaje (brez storitev)	256.849.280	100	265.863.299	100	103,5

Vir: Interni podatki podjetja Betaplast d.o.o., 2006.

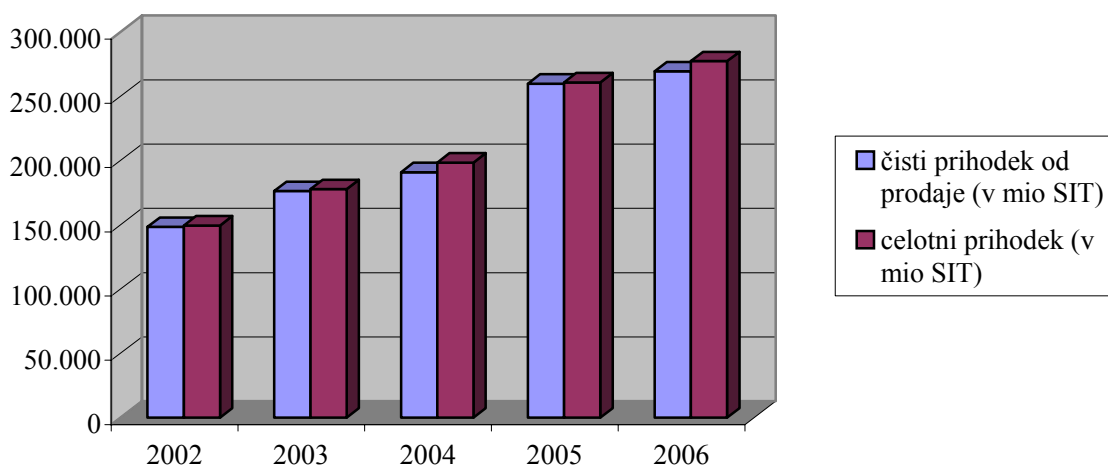
Prodaja je dinamično skladna z nabavo. Tako lahko na Sliki 3 (str. 22) pri analizi nabave vidimo, da je tudi prodaja izrazito sezonska. Najvišja prodaja je dosežena v poletnih oziroma

topljih mesecih, medtem ko je prodaja pozimi precej nižja. Tej dinamiki se prilagaja tudi zaloga.

Podjetje Betaplast prodaja svoje izdelke na domačem trgu in sicer je v letu 2005 imelo 159 kupcev, leta 2006 pa 169. Od tega ima sedem glavnih kupcev, katerim proda več kot 50% celotne prodaje. V letu 2006 je prodalo nekaj blaga tudi na tujem trgu in sicer za 1.679.626 sit.

S Slike 4 je razvidno, da se prihodki od prodaje stalno povečujejo. V letu 2002 so imeli 148.434.000 tolarjev čistega prihodka od prodaje. Posledično so rasli tudi celotni prihodki in sicer je bila od leta 2002 do leta 2006 povprečna rast celotnih prihodkov 18,21%.

Slika 4: Primerjava prihodka od prodaje in celotnega prihodka v letih 2002 do 2006



Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

4.1.1.4. *Analiza financiranja*

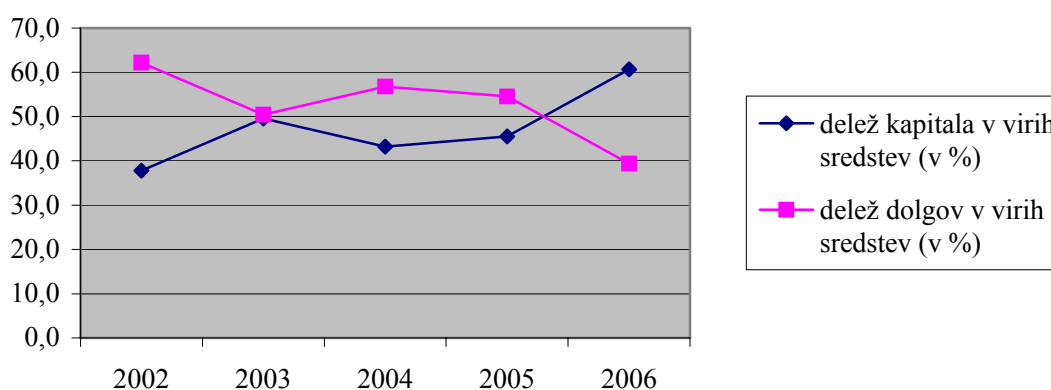
V analizi financiranja ugotavljamo, katere so tiste spremembe, ki povzročajo negativne ali pozitivne vplive na poslovanje. Podatki za finančno analizo so vzeti iz bilance stanja in uspeha.

Poslovanje podjetja se odraža tudi v financah podjetja, v katerih postanejo elementi in rezultati dela medsebojno primerljivi. Funkcija financiranja je ena temeljnih poslovnih funkcij, saj skrbi za pridobivanje sredstev, vračanje prejetih virov sredstev, planiranje in vlaganje finančnih sredstev, razpolaganje finančnih rezultatov na posamezne interesne udeležence in preoblikovanje sredstev (Turk, 1996, str. 57).

Kazalniki financiranja so usmerjeni v analizo načina financiranja podjetja. Kazalniki financiranja predstavljajo delež kapitala v virih sredstev, delež dolgov v virih sredstev in kapitalsko pokritost stalnih sredstev.

Slika 5 prikazuje delež kapitala in dolgov v virih sredstev za obravnavano podjetje od 2002 do 2006. Delež kapitala v virih sredstev je razmerje med kapitalom (lastnimi viri) in obveznostmi do virov sredstev (vsemi viri). Pri ocenjevanju stopnje kapitalizacije ali finančne varnosti obstaja izkustveno priporočilo, da mora biti stopnja kapitalizacije vsaj 0,5. To pomeni, da naj bi bila deleža lastnih in tujih virov približno 50%. V nasprotnem primeru je varnost naložbe v takšno podjetje za upnika preveč tvegano, kar bi se moralo poznati na ceni tujih virov, ki bi morala biti nesprejemljivo visoka z vidika možnosti za donosno poslovanje (Pučko, 2001, str. 132). Delež kapitala v virih sredstev obravnavanega podjetja se v letih 2002 do 2006 giblje med 40% in 60%. Tako je naložba v obravnavano podjetje za upnika dokaj varna.

Slika 5: Delež kapitala in delež dolgov v virih sredstev za podjetje Betaplast v letih 2002 do 2006



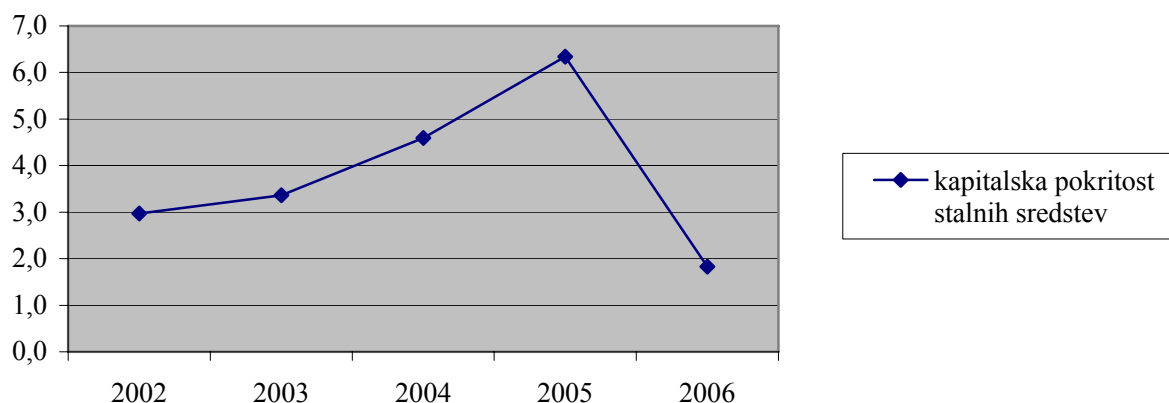
Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Delež dolgov v virih sredstev se dopolnjuje z deležem kapitala v virih sredstev (Slika 5) in se izračuna tako, da se od 1 oziroma od 100 odšteje delež kapitala v virih sredstev oziroma je razmerje med vsemi dolgovi (tujimi viri) in obveznostmi do virov sredstev (vsemi viri) (Hočevnar, Igljučar, 1997, str. 240-241). Delež dolgov v virih sredstev naj ne bi presegal 0,5, vendar v letih 2002 do 2005 ves čas presega 50%. V letu 2006 pa je delež dolgov v virih sredstev najmanjši, to je 39,35%.

Iz kazalnika, ki ga prikazuje Slika 6 na str. 26, je razvidno, v kakšnem obsegu so stalna sredstva financirana z lastniškim kapitalom (lastnimi viri). V primeru, da podjetje stalna sredstva v celoti financira z lastniškim kapitalom, bo vrednost kazalnika večja od 1, kar zagotavlja večjo varnost upnikov. Če je vrednost kazalnika manjša od 1, pomeni, da podjetje del najmanj likvidnih sredstev financira z dolžniškim kapitalom (tujimi viri). V tem primeru podjetje ne sledi zlatemu bilančnemu pravilu, kar pa ne pomeni nujno tudi ekonomske neučinkovitosti (Zbirka finančnih podatkov FI-PO Ajpes, 2006).

Podjetje Betaplast v celotnem obravnavanem obdobju financira stalna sredstva z lastniškim kapitalom in sicer je v letu 2006 kapitalaska pokritost stalnih sredstev 1,83.

Slika 6: Kapitalska pokritost stalnih sredstev podjetja Betaplast v letih 2002 do 2006



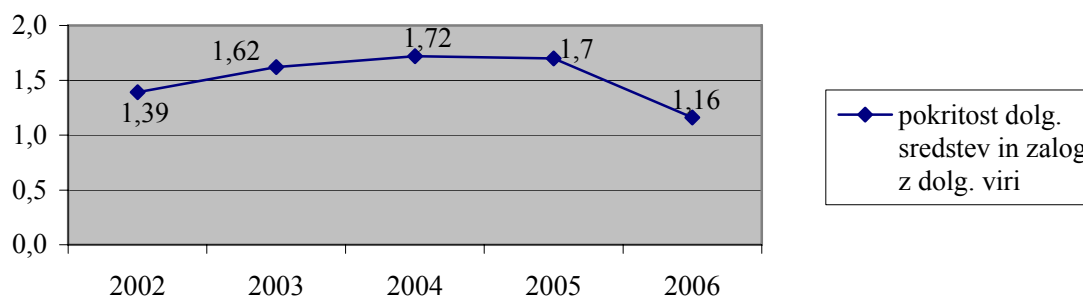
Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Kazalniki plačilne sposobnosti so pokritost dolgoročnih sredstev in zalog z dolgoročnimi viri, kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient likvidnosti) in pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient likvidnosti). Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da ob roku zapadlosti poravna svoje obveznosti, in je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi razpolaga podjetje. Temeljni pogoj za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja in uspešnosti poslovanja je, da ima podjetje primerno strukturo sredstev ter primerno dinamiko pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo (iz nelikvidne oblike v likvidno in obratno) (Zbirka finančnih podatkov FI-PO Ajpes, 2006).

Pokritost dolgoročnih sredstev in zalog z dolgoročnimi viri je razmerje med dolgoročnimi viri (kapital, dolgoročne rezervacije in dolgoročne obveznosti) in dolgoročnimi sredstvi (stalna sredstva, zaloge in dolgoročne terjatve iz poslovanja). Pokritost dolgoročnih sredstev in zalog z dolgoročnimi viri kaže na finančno disciplino z vidika pokritja dolgoročnih sredstev z ustreznimi viri (Tuševa, 2002, str. 29). Omenjen kazalec je prikazan na Sliki 7 (str. 27).

Vrednosti v letih 2002 do 2006 so večje od 1, kar nam pove, da se dolgoročna sredstva in zaloge financirajo z dolgoročnimi viri. Pove tudi, da se kratkoročna sredstva (gibljiva sredstva brez zalog in dolgoročnih poslovnih terjatev) v zadostni meri financirajo s kratkoročnimi viri (kratkoročne obveznosti in pasivne časovne razmejitev). Torej ima Betaplast visoko finančno stabilnost. Če je vrednost kazalnika manjša od 1, gre za "nezdravo" finančno poslovanje.

Slika 7: Pokritost dolgoročnih sredstev in zalog z dolgoročnimi viri v podjetju Betaplast v letih 2002 do 2006

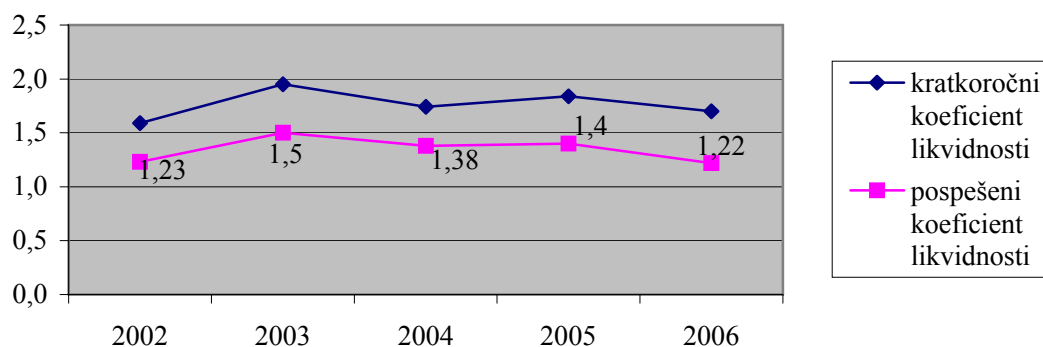


Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Na Sliki 8 sta prikazana naslednja kazalnika plačilne sposobnosti.

Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient likvidnosti) je razmerje med kratkoročnimi sredstvi (gibljivi sredstvi) in kratkoročnimi dolgovi (vsoto kratkoročnih obveznosti in pasivnih časovnih razmejitev). Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient likvidnosti) se izračuna kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi dolgovi. To je boljše oziroma strožje merilo za presojo kratkoročnega likvidnostnega položaja podjetja.

Slika 8: Kratkoročni koeficient plačilne sposobnosti in pospešeni koeficient plačilne sposobnosti za podjetje Betaplast v letih 2002 do 2006



Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja

Koeficient kratkoročne plačilne sposobnosti kaže pokritost kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi viri. V celotnem obravnavanem obdobju je vrednost večja od 1, kar pomeni, da podjetje kratkoročna sredstva financira tudi z dolgoročnimi viri.

Pospešeni koeficient plačilne sposobnosti kaže, ali podjetje najlikvidnejša sredstva financira s kratkoročnimi viri sredstev. Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti je bila v letih 2002 do 2006 večja od 1. To pomeni, da je podjetje Betaplast poleg zalog z dolgoročnimi viri financiralo tudi likvidnejša sredstva, kar nam pove, da je bilo na razpolago dovolj likvidnih sredstev.

4.1.2. Analiza uspešnosti poslovanja

Spremljati in ocenjevati poslovno uspešnost podjetja ozko z ekonomskega vidika pomeni izračunavati kazalnike in jih primerjati z izbrano osnovo (predhodno obdobje, načrt, sorodno podjetje, panoga), ugotavljati odklone od osnove in opredeljevati problemske položaje ter ocenjevati te položaje in opredeljevati poslovne probleme (Pučko, 2001, str. 155).

4.1.2.1. Analiza poslovnega izida

Uspeh dosežemo takrat, kadar uresničimo postavljeni cilj. Cilj vsakega podjetja je v doseganju dobička, ki je pozitivna razlika med prihodki in odhodki in omogoča širjenje poslovanja, negativna razlika pa pomeni izgubo in vodi v krčenje ter upadanje poslovanja (Pučko, Rozman, 1996, str. 216).

Skupni **prihodki**, ki so prikazani v Tabeli 3, so se leta 2006 glede na predhodno leto povečali zaradi povečanja čistih prihodkov od prodaje, ostalih poslovnih prihodkov in prihodkov od financiranja. Ostali poslovni prihodki so se leta 2006 glede na predhodno leto močno povečali in sicer zato, ker je podjetje dolgoročne rezervacije iz prejšnjih let odpravilo in jih tako preneslo med prihodke. Čisti prihodki od prodaje predstavljajo za obe opazovani obdobji skoraj 100% vseh prihodkov, kar pomeni, da je podjetju prodaja proizvodov, storitev in blaga najbolj pomemben vir zaslužka. Prihodki od financiranja, ostali in izredni prihodki predstavljajo zanemarljiv delež v skupnih prihodkih. Skupni prihodki so se v letu 2006 glede na leto 2005 povečali za 6,3%.

Tabela 3: Prihodki podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006

ELEMENTI	2005		2006		Indeks 06/05
	v 000 SIT	%	v 000 SIT	%	
čisti prihodki od prodaje	259.775	100	269.362	97	103,7
ostali poslovni prihodki	207	0	6.962	3	3.363,3
prihodki od financiranja	589	0	972	0	165,0
izredni prihodki	201	0	2	0	1,0
skupaj prihodki	260.772	100	277.298	100	106,3

Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Poslovni **odhodki** so se v opazovanem obdobju znižali in predstavljajo v letu 2006 100% vseh odhodkov (Tabela 4 na str. 29). Prav tako so se znižali odhodki iz financiranja in sicer zaradi manjših tečajnih razlik, ki izhajajo iz obveznosti do dobaviteljev iz tujine. Odhodki iz financiranja imajo zanemarljiv delež v skupnih odhodkih. Izrednih odhodkov podjetje Betaplast v obravnavanem obdobju nima. Skupni odhodki so se v letu 2006 glede na leto 2005 znižali za 4,3%.

Tabela 4: Odhodki podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006

ELEMENTI	2005		2006		Indeks 06/05
	v 000 SIT	%	v 000 SIT	%	
poslovni odhodki	240.405	99	230.543	100	95,9
odhodki od financiranja	775	1	203	0	26,2
izredni odhodki	0	0	0	0	0
skupaj odhodki	241.180	100	230.746	100	95,7

Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Podjetje Betaplast je v letih 2006 in 2005 izkazalo pozitiven **poslovni izid** (Tabela 5). V primerjavi z letom 2005 se je v letu 2006 poslovni rezultat zelo izboljšal in sicer kar za 137,6%.

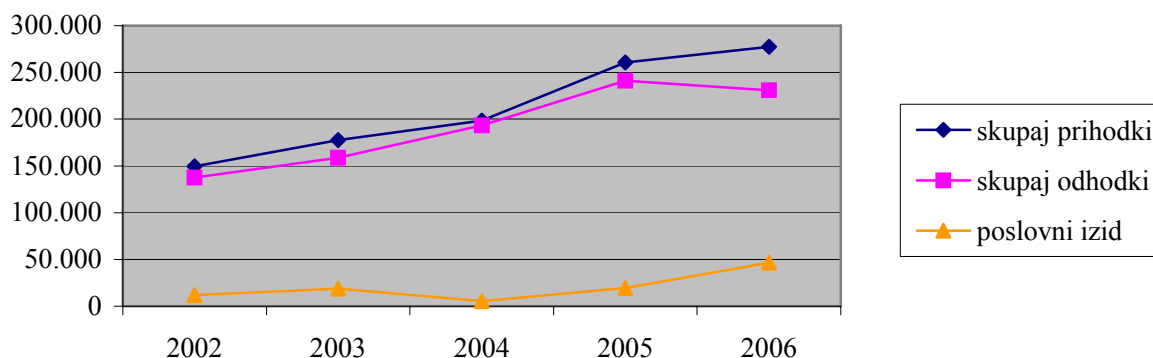
Tabela 5: Poslovni izid podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006

ELEMENTI	2005	2006	Indeks 06/05
	v 000 SIT	v 000 SIT	
prihodki	260.772	277.298	106,3
odhodki	241.180	230.746	95,7
dobiček pred obdavčitvijo	19.592	46.552	237,6

Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Celotni uspeh poslovanja podjetja Betaplast je prikazan na Sliki 9.

Slika 9: Prihodki, odhodki in poslovni izid za podjetje Betaplast v letih 2002 do 2006



Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

V praksi običajno izrazimo **ekonomičnost** z razmerjem med celotnimi (poslovnimi) prihodki in celotnimi (poslovnimi) odhodki. Vsako podjetje si prizadeva ustvariti prihodke, ki so večji od odhodkov, torej da je koeficient ekonomičnosti večji od 1, kar pomeni, da podjetje ustvari dobiček (Pintar, 1999, str. 15).

Tabela 6 kaže, da je podjetje v obravnavanih letih poslovalo ekonomično, saj so vse vrednosti kazalcev nad 1. V letu 2006 se je celotna in poslovna ekonomičnost povečala za 11,1% glede na predhodno leto. Celotna ekonomičnost je v letu 2006 najvišja in sicer 1,2. To pomeni, da je podjetje s 100 tolarji stroškov ustvarilo 120 tolarjev prihodkov.

Tabela 6: Ekonomičnost poslovanja podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006

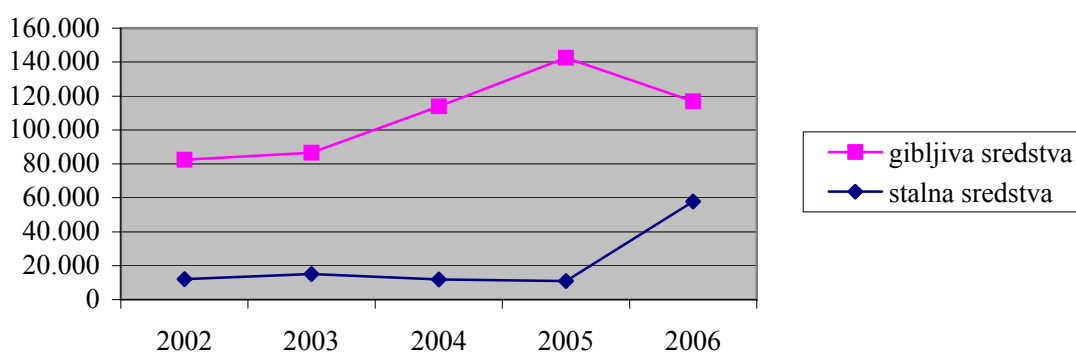
ELEMENTI (v 000 SIT)	2005	2006	Indeks 06/05
celotni prihodki	260.772	277.298	106,3
celotni odhodki	241.180	230.746	95,7
poslovni prihodki	259.982	276.324	106,3
poslovni odhodki	240.405	230.543	95,9
celotna ekonomičnost	1,08	1,20	111,1
poslovna ekonomičnost	1,08	1,20	111,1

Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

4.1.2.2. Analiza sredstev

Sredstva podjetja Betaplast sestavljajo **stalna in gibljiva** sredstva (Slika 10). Skozi vsa analizirana leta največji delež stalnih sredstev predstavljajo opredmetena osnovna sredstva. To so zemljišča, zgradbe, strojna oprema in dani predujmi za osnovna sredstva. V letu 2006 se opredmetena osnovna sredstva glede na leto 2005 kar 6 krat povečajo, saj je v tem letu podjetje kupilo dodatno zemljišče. V letu 2006 se pojavijo tudi dolgoročne finančne naložbe, pred tem letom jih podjetje ni imelo.

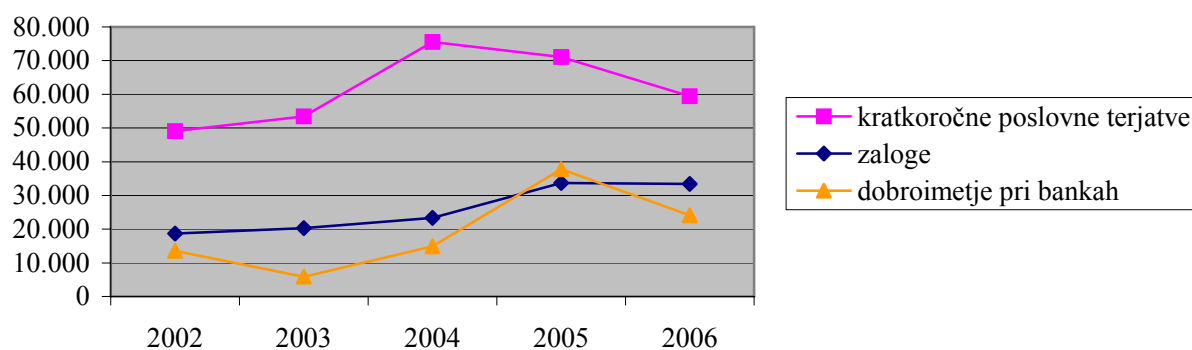
Slika 10: Stalna in gibljiva sredstva podjetja Betaplast v letih 2002 do 2006 (v mio SIT)



Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Ker gibljiva sredstva zavzemajo velik del celotnih sredstev, sem jih podrobneje razčlenila. S Slike 11 na str. 31 je razvidno, da podjetju gibljiva sredstva v največji meri predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve. Pomemben del predstavljajo tudi zaloge, ki se iz leta v leto povečujejo. Stalni del gibljivih sredstev podjetja Betaplast je dobroimetje pri bankah. Podjetje si prizadeva, da bi zmanjšalo kratkoročne poslovne terjatve, kar jim od leta 2004 dobro uspeva. Zaradi večjega povpraševanja načrtno povečujejo zalogo.

Slika 11: Prikaz gibljivih sredstev podjetja Betaplast v letih 2002 do 2006 (v mio SIT)



Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Podjetje, ki zmanjša zaloge, izboljša poslovni uspeh, a s tem poveča tveganje, da mu lahko zmanjka zalog. Zato je pomembno, da v podjetju vodijo evidenco minimalnih, maksimalnih in optimalnih zalog. V Tabeli 7 sem izračunala **koeficient obračanja zalog** in trajanje obratov v dnevih (dnevi vezave zalog) za podjetje Betaplast.

Ker je povpraševanje najvišje na sredini leta (poletni meseci), ima podjetje Betaplast takrat tudi največ zalog. Zato je smiselno izračunavanje povprečnih zalog tako, da seštejem vse mesečne zaloge in jih delim z 12.

Tabela 7: Koeficient obračanja zalog in trajanje obratov v dnevih za podjetje Betaplast v letih 2005 in 2006

ELEMENT (v 000 SIT)	2005	2006	Indeks 06/05
1. prihodki od prodaje	259.775	269.362	103,7
2. povprečne zaloge	25.455	34.156	134,2
3. koef. obračanja zalog (=1/2)	10,20	7,89	77,3
4. dnevi vezave zalog (=365/3)	35,78	46,26	129,3

Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Iz zgornje tabele lahko razberem, da se je koeficient obračanja zalog za podjetje Betaplast med letoma 2005 in 2006 zmanjšal za 22,7%. Kar pomeni, da se je v letu 2006 zaloga obrnila 8 krat na leto, v letu 2005 pa 10 krat. Posledično so se tudi dnevi vezave zalog povečali za 10 dni. Tako so se v letu 2005 zaloge enkrat obrnile v 36. dneh, v letu 2006 pa so se zaloge enkrat obrnile v 46. dneh. To bi lahko bila posledica povečanja zalog v letu 2006 in sicer za kar 34%.

Preveliko zmanjšanje zalog poveča tveganje, da bo zalog zmanjkalo, kar lahko negativno vpliva na prodajo. Podjetje poskuša iskati uskladitev med vplivom zalog na uspeh poslovanja in med tveganjem, da bo zalog zmanjkalo (Pučko, Rozman, 1996, str. 70). Podjetje Betaplast

mora še posebej v poletnih mesecih paziti, da jim zalog ne zmanjka, saj je takrat največje povpraševanje.

4.1.2.3. *Analiza donosnosti poslovanja*

Uspešnost gospodarjenja je najbolj splošno primerljiv podatek in tudi najpomembnejši podatek za delničarje, kreditodajalce in poslovne partnerje. V dobičkonosnosti sredstev se odraža ekonomičnost, ki vključuje vpliv produktivnosti in obračanje sredstev.

Kazalec obračanja sredstev, ki je opredeljen kot razmerje med prihodki in povprečnim stanjem sredstev, izraža, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Namreč, hitreje je obračanje sredstev, manj rabi podjetje vezanih sredstev.

Rentabilnost (donosnost) je najširši kriterij ugotavljanja uspešnosti poslovanja, po katerem se ravna podjetje kot celota. Opredeljena je kot razmerje med doseženim dobičkom v nekem obdobju in za poslovanje potrebnim kapitalom. To je opredelitev dobičkonosnosti z vidika lastnika (ROE), medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustrežnejši izračun dobičkonosnosti sredstev (ROA), ki je opredeljena kot razmerje med dobičkom in povprečno vloženi vsemi poslovnimi sredstvi. Donosnost sredstev (ROI) pa definiramo kot čisti dobiček in amortizacijo, deljeno s povprečnimi sredstvi (Terče, 2002, str. 25).

Kazalniki uspešnosti kažejo, kako uspešno je bilo vodstvo pri upravljanju podjetja, njihov izračun prikazuje Tabela 8.

Tabela 8: Rentabilnost podjetja Betaplast v letih 2005 in 2006

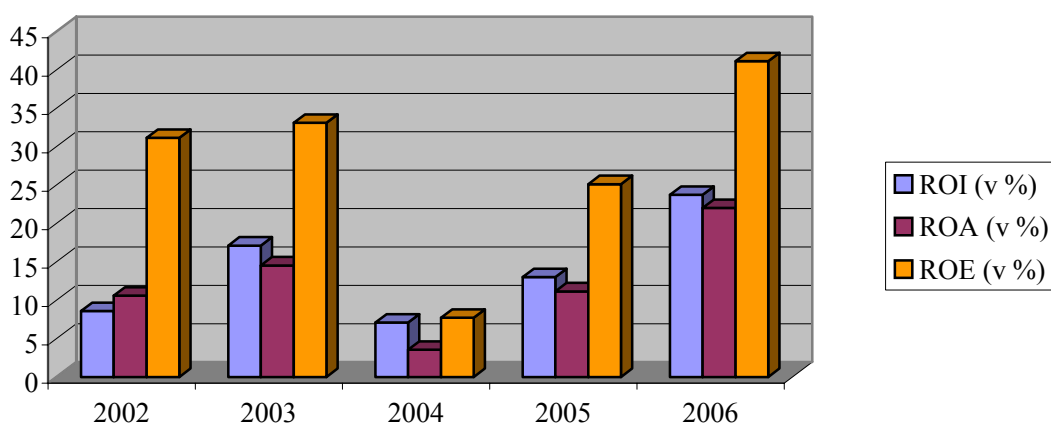
ELEMENT (v 000 SIT)	2005	2006	Indeks 06/05
1. celotni prihodki	260.772	277.298	106,3
2. celotni odhodki	241.180	230.746	95,7
3. čisti dobiček	15.572	36.122	232,0
4. amortizacija	2.585	2.721	105,3
5. povprečna sredstva	139.547	164.081	117,6
6. povprečni kapital	62.038	87.883	141,7
7. ekonomičnost (=1/2)	1,08	1,20	111,1
8. obračanje sredstev (=1/5)	1,87	1,69	90,4
9. obračanje kapitala (=1/6)	3,89	3,15	81,0
5. dobičkonosnost sredstev v % (=3/5)	11,2	22,0	196,4
6. dobičkonosnost kapitala v % (=3/6)	25,1	41,1	163,7
7. donosnost sredstev v % (=3+4/5)	13,0	23,7	182,3

Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Iz Tabele 8 na str. 32 lahko vidimo, da so kazalci dobičkonosnosti in donosnosti v letih 2005 in 2006 dokaj visoki in da celo naraščajo. To pomeni, da je podjetje poslovalo rentabilno. In sicer se je v letu 2006 glede na predhodno leto dobičkonosnost sredstev povečala za 96%, dobičkonosnost kapitala za 64% in donosnost sredstev pa za 82%. Naraščajoči kazalniki dobičkonosnosti in donosnosti so posledica naraščajoče ekonomičnosti. Medtem ko sta se kazalnika obračanja sredstev in kapitala zmanjšala.

Na Sliki 12 so zbrani kazalniki uspešnosti v letih 2002 do 2006.

Slika 12: Kazalniki uspešnosti za podjetje Betaplast v letih 2002 do 2006



Vir: iBON 2006/1-bonitete poslovanja.

Dobičkonosnost sredstev kaže, kako uspešno je poslovodstvo upravljalo s sredstvi. Skozi vsa obravnavana leta vrednosti kazalnika kar hitro rastejo (Slika 12). Le v letu 2004 je vrednost močno padla, vendar je nato že v naslednjem letu hitro zrasla. 100 enot vloženih sredstev je v letu 2005 prineslo 11 enot dobička, medtem ko je 100 enot vloženih sredstev v letu 2006 prineslo 22 enot dobička, kar je za 96% več.

Dobičkonosnost kapitala je eden najpomembnejših in najpogosteje uporabljenih kazalnikov pri presojanju uspešnosti upravljanja s premoženjem podjetja. S Slike 12 je razvidno, da je vrednost od leta 2002 do leta 2003 počasi naraščala. Nato pa je od leta 2003 do 2004 močno padla, in sicer za 328%. V letu 2005 in 2006 je vrednost kazalnika zopet hitro rasla. Ta se je v letu 2006 glede na leto 2005 povečala za 64%. V letu 2006 je kazalnik dosegel najvišjo vrednost v obravnavanem obdobju, kar kaže na poslovno uspešnost podjetja. Vendar pa po drugi strani lahko višji rezultat pomeni večje tveganje, in sicer v primeru velikega zadolževanja podjetja.

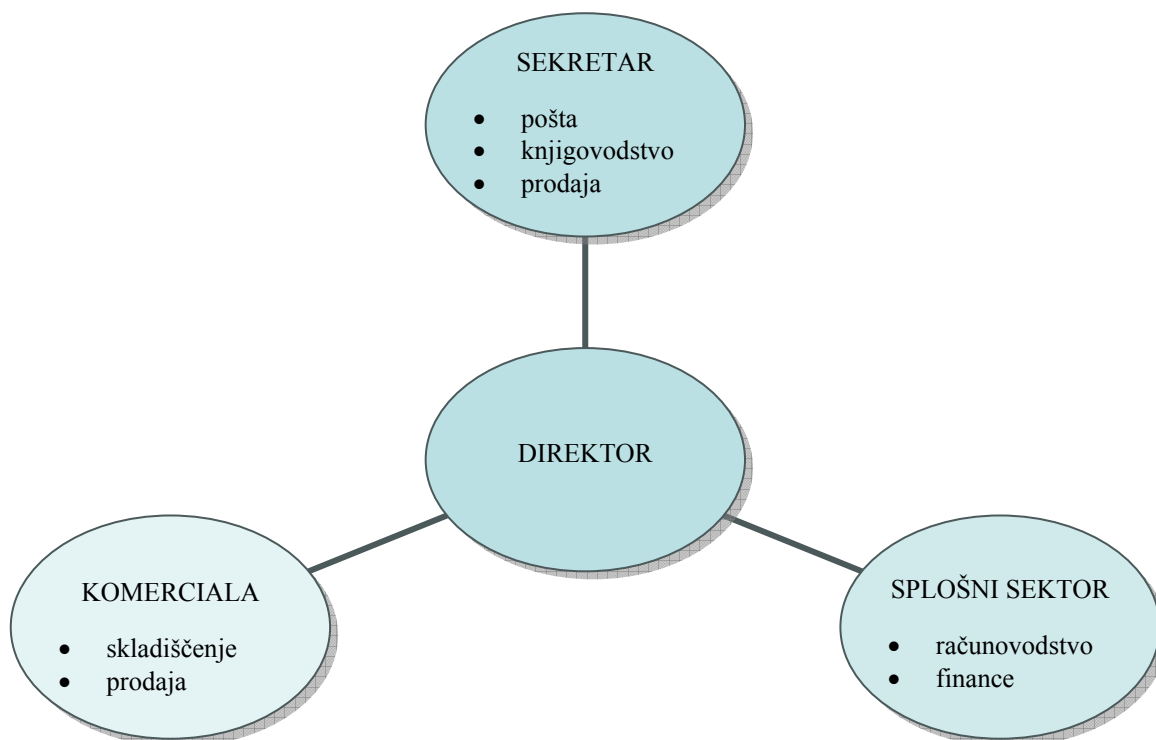
4.2. ANALIZA ORGANIZACIJE

V podjetju Betaplast analiza organizacije nima bistvenega pomena, ker ima malo zaposlenih.

4.2.1. Analiza organizacijske strukture

Gre za majhno družinsko podjetje, kjer so odnosi med zaposlenimi zelo osebni in pristni. Zato nima tipične hierarhične organizacije. Iz organizacijske sheme podjetja, prikazane na Sliki 13 vidimo, da gre za kombiniranost enostavne in poslovno funkcijske organizacijske strukture. V tej strukturi je reagiranje hitro, komuniciranje je pretežno ustno, direktor je osrednja oseba, ki usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Zato je ključno odločanje centralizirano.

Slika 13: Organizacijska shema podjetja Betaplast



Vir: Lastni vir.

Razdelitev oddelkov je nakazana, vendar ni zelo izrazita. V času konic vsi zaposleni poprimejo za delo, ki je v danem trenutku najbolj nujno. Posledično lahko pride tudi do nepotrebnih napak. Saj delavec, ki izjemoma pripravlja pošiljko, ni seznanjen z ustnimi dogovori med podjetjema. Tako se npr. zgodi, da je dobavnica naslovljena na napačno poslovno enoto podjetja, ali se pošiljko pošlje po napačni hitri pošti (nekatera podjetja imajo namreč sklenjeno pogodbo z določenimi hitrimi poštam).

Lahko rečemo tudi, da ima Betaplast organsko organizacijo, saj ustreza vsem naslednjim značilnostim, ki označujejo organsko organizacijo: majhna formalizacija, malo hierarhije in kontrole, velika decentralizacija, ustne komunikacije, manjša specializacija dela.

Ker je direktor podjetja tudi ustanovitelj, je velika večina tehničnega znanja skoncentrirana pri njem. Prenos znanja na druge člane kolektiva je zato osnovna in stalna naloga vodstva. Slabost je tako v veliki odvisnosti od managerja (direktorja), saj je zadolžen za strategijo in prodajno politiko podjetja ter za nadzorno funkcijo. Skrbi tudi za stike z dobavitelji, ki so povezani s pogajanjem o cenah, razčiščevanjem strategij in tudi borbo za tržišče. Analizira politiko cen, kvaliteto ponudb in spremlja novosti na trgu. Pri vodenju podjetja in pri nabavi blaga ter pri posebnih tržnih akcijah direktorju pomaga prokuristka.

Izvedba skupinske naloge, ki posega na več poslovnih funkcijskih področij, ne predstavlja večjega problema, saj je komunikacija med zaposlenimi in s tem med poslovnimi funkcijami zelo dobra.

Zaposleni, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem boljše opravljena, čim bolj ustrezni bosta usposobljenost in motiviranost. Ker imajo vsi zaposleni vpogled v celotno poslovanje in se zato čutijo povezani s podjetjem, motiviranje v obliki denarja niti ni potrebno. Kot nagrado in motivacijo zaposleni smatrajo že dodatna izobraževanja v tujini, kar pojasnjuje tudi zelo visoko izobraženost delavcev. Kljub vsemu pa ob koncu uspešnega poslovnega leta zaposleni dobijo dodatno plačo "božičnico".

S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete na podrejene se začne proces delegiranja ali pooblaščenja, ki se nadaljuje vse do izvedbenih delavcev. V podjetju Betaplast direktor delegira naloge na ostale zaposlene in v primeru pomanjkanja časa si tudi zaposleni med seboj izmenjajo posamezne delovne naloge. Študentom, ki jih občasno zaposlijo, pa naloge delegirajo zaposleni. Glede na zgoraj opisano gre za linijski tip hierarhije. Prednost tega sistema je preprosta in jasna struktura; zahteva pa precejšnje znanje nadrejenega.

Zaposleni in vodstvo (direktor) so usmerjeni v prihodnost, odprti so za nove spremembe in izboljšave. So usmerjeni v stalno pripravo na prihodnost, ki jo skupaj skušajo oblikovati po lastnih željah. Poleg tega so usmerjeni h kupcu in tehnologiji. Vedno so v koraku z razvijajočo se tehnologijo. Do kupcev imajo osebni odnos, poznajo njihove probleme, ki jih poskušajo skupaj rešiti. Kupcem oz. monterjem omogočajo tudi šolanja in svetovanja na terenu. Ta dejavnost je osnova za nadaljnji razvoj in daje podjetju informacije o novih potrebah na trgu.

4.2.2. Analiza organizacijskih procesov

V podjetju sta prisotna dva formalna organizacijska procesa: upravljanje in ravnanje. Upravljalno-ravnanjski proces Lipovec (1987, str. 218) opredeli kot proces določanja cilja

podjetja, poslovne politike in drugih odločitev na eni strani, na drugi pa kot **proces izvajanja naloge podjetja** s pomočjo drugih ljudi in sicer: v procesu planiranja, delegiranja in koordiniranja oz. uveljavljanja ter kontroliranja. Zato v nadaljevanju analiziram procese planiranja, delegiranja, ki je že analizirano v poglavju 4.2.1., uveljavljanja in kontroliranja.

Vsa **planiranja** v podjetju potekajo verbalno, saj zaradi majhnosti podjetja pisno planiranje ni potrebno. Na osnovi letnega planiranja podjetje načrtuje vse izredne akcije. To so npr. šolanja zaposlenih in monterjev, razni sejmi, strokovne predstavitve, obiski centralnega podjetja Georg Fischer v Švici, posodobitev tehnologije, itd. Pomembno kratkoročno planiranje predstavlja načrtovanje vrednosti zalog. Podjetje na podlagi naročil večjih objektov in objektov, ki se šele pripravljajo, planira, koliko zalog bodo potrebovali v prihodnjem obdobju, medtem ko je sama izvedba nabave in prodaje pa je že utečena in zato planiranje ni potrebno.

Po Lipovcu je kot proces **uveljavljanja** mišljena tista faza upravljalno-ravnalnega procesa, ki sledi fazi planiranja. Gre za ustvarjanje organizacije s pomočjo:

- kadrovanja,
- vodenja,
- motiviranja in
- komuniciranja

Ker analiziram stanje na področju motiviranja in komuniciranja že v poglavju 4.2.1., se v tem poglavju posvetim le kadrovanju in vodenju.

Kadrovanje je postopek pridobivanja in izbire novih uslužbencev, ki zajema analizo delovnega mesta, poti (načine) za pridobivanje kandidatov in izbiro ustreznega kandidata. V praksi pogosto namesto izraza kadrovanje najdemo uporabo pojma zaposlovanje, ki v svojem širšem pomenu zajema enake fraze.

Ker je obravnavano podjetje majhno in družinsko, zaposluje družinske člane in sicer preko kadrovske štipendije. Prednost takega načina zaposlovanja je, da je zaposlovanje planirano na daljši rok in da bodočega zaposlenega ves čas počasi uvajajo, saj pri njih občasno dela preko študentskega servisa.

Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Ker je podjetje majhno in ker so zaposleni dobro motivirani, vodstvo nima težav pri vodenju zaposlenih.

Procesa formalnega **kontroliranja** v podjetju ni. Gre le za sprotno kontrolo, ki jo opravi vsak zaposleni pri sebi, vendar ta ni redna.

Ker je podjetje majhno, organizacijski procesi niso strogo sistematizirani. Premalo dorečen je morda le proces kontroliranja.

4.3. PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA IN ORGANIZACIJE

Prednosti poslovanja in organizacije podjetja so notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco in so vsaj deloma razvidne iz predhodne analize. Te so za podjetje Betaplast naslednje:

- razpolaga s sodobno računalniško in strojno opremo
- ima sodoben informacijski sistem
- ima zaposlen kader, ki je tehnološko in strokovno dobro izobražen
- ima razvite dobre odnose z dobavitelji in kupci
- organizira šolanje monterjev
- hitro odzivanje na spremembe ter hitro prilagajanje novim razmeram
- direktor je pobudnik za nove izboljšave
- ustno in neformalno komuniciranje med zaposlenimi omogoča večji prehod informacij med poslovnimi funkcijami, večje zadovoljstvo in ustvarjanje lojalnosti podjetju
- celodnevna dosegljivost prodajne službe
- ima fleksibilno organizacijsko strukturo, saj v času konic vsi zaposleni poprimejo za delo, ki je v danem trenutku najbolj nujno
- podjetje nudi študentom pomoč pri izobraževanju ter si tako zagotavlja uspešen kader v prihodnosti
- finančna struktura kaže na visoko stopnjo samofinanciranja (z lastnimi viri), visoko finančno stabilnost in dobro plačilno sposobnost
- uspešno upravlja s premoženjem podjetja (vrednosti kazalnika rentabilnosti ali donosnosti so visoke) in v vseh obravnavanih letih je poslovalo ekonomično (ustvarjalo je dobiček)
- visok tržni delež podjetja, saj je na slovenskem trgu že med najstarejšimi

Slabosti poslovanja in organizacije podjetja v primerjavi s konkurenco, ki neugodno vplivajo na doseganje cilja podjetja, so naslednje:

- zaradi specifičnega znanja je vodstvo podjetja (direktor) težko nadomestljivo
- občasno prihaja do nepotrebnih napak in sicer v času konic, ko zaposleni poprimejo za delo, ki ga običajno opravlja nekdo drug. Zaradi pomanjkanja časa se kontrola izpusti.
- ozka specializiranost podjetja zahteva višjo maržo namesto večjega prometa
- podjetje je občutljivo na tržne premike, saj ima enega glavnega dobavitelja in številčno malo kupcev

5. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

Za potrebe ugotavljanja priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje ponuja podjetju Betaplast bom izhajala iz Porterjeve analize problematike panoge, saj je podjetje majhno in zato PEST analiza širšega okolja podjetja ni smotrna. Obravnavala bom naslednje segmente:

- konkurenca
- porabniki
- dobavitelji
- substituti

Podjetje Betaplast temelji na prodaji plastičnih cevnih elementov, znanega izvora (+GF+) in visokega kakovostnega in cenovnega razreda. Glavna aplikacija so plinovodi in vodovodi. Stranska aplikacija so cevovodi v industriji: kemična predelovalna industrija, naprave za pripravo vode, nevtralizacija odpadne vode in drugo. Poleg cevnih izdelkov podjetje prodaja tudi tehnologijo spajanja ter posreduje potrebno znanje varilcem in drugemu osebju.

Cilji kupcev: Pri spajanju cevi vedno lahko pride do netesnosti, edino z varjenjem je mogoče doseči popolno tesnost. Kupci želijo zamenjati tradicionalne metode spajanja cevi, da bi dosegli cenejšo in kvalitetnejšo vgradnjo. V plinski branži je ta sistem že popolnoma uveljavljen, v vodovodu pa si šele utira pot.

Dodana vrednost: podjetje kupcem praktično prikaže enostavnost uporabe potrebnih orodij in jim omogoči, da se prepričajo o varnosti in zanesljivosti varilnega postopka. Primerjajo lahko znane postopke z novejšim in ugotovijo, kaj dobijo za svoj denar. Nova tehnologija omogoča tudi cenejšo montažo cevi.

Zaradi visoko finančno intenzivnega vložka v fazi proizvodnje je število istovrstnih proizvajalcev na globalnem nivoju relativno omejeno, se pa povečuje. Dobavitelj +GF+ (Georg Fischer) iz Švice je priznan v svetovnem merilu in že dolgo časa prisoten na slovenskem tržišču (30 let). Tržni delež zastopnika Betaplast je izrazito visok (višji od 50%) in stabilen. Rast trga je stabilna od 5 do 15% letno. Vstop v EU je še povečal potrebo po sanaciji vodovodov in izgradnji novih kapacitet za pitno in še posebej za odpadno vodo. Uporaba plastičnih cevovodov na svetovnem nivoju tudi v Slovenijo prinaša pozitivne premike.

ANALIZA IN PREDVIDEVANJE KONKURENCE

Na glavnem segmentu dejavnosti se podjetje Betaplast srečuje s tremi konkurenti. Vsi so proizvajalci iz tujine z lokalnimi zastopniki ali pooblaščenimi trgovci. Dva sta tradicionalna konkurenta, ki nista pretirano agresivna in se ne borita za dodatni tržni delež, tretji pa je na

novo prišel na slovensko tržišče in si želi zagotoviti tržni delež. Zniževanje cen se že pojavlja pri določenih izdelkih, vendar še ni pretirano. Podjetje Betaplast si zelo prizadeva, da bi s svežimi informacijami sledilo dogajanju, da bi pravočasno reagiralo in ne bi zmanjšalo tržnega deleža. Zagotovilo si je dostop do tržnih poti, ki jih obvladujejo specializirani trgovci z vodovodnim materialom in ima nabavo brez posrednikov pod sprejemljivimi pogoji.

Na področju instalacij iz plastičnih mas za plinovod in vodovod je na voljo dovolj domačih (in tujih) proizvajalcev cevi, ni pa domačih proizvajalcev spojnih elementov in opreme za varjenje. Situacija je podobna kot na ostalih trgih zahodne Evrope. Pojavlja se relativno majhno število globalnih proizvajalcev, tako da je situacija zelo pregledna.

Konkurenčni izdelki so dobre kvalitete in dovolj inovativni, da so si izborili del svetovnega trga. V principu so tuji dobavitelji zadovoljni, kadar je njihov delež na slovenskem trgu podoben deležu na svetovnem ali primerljivih trgih. Ker je obravnavano podjetje s svojim principalom na slovenskem trgu že med najstarejšimi, je tudi tržni delež zelo visok: okrog 60%. Cilj je zadržati okrog 50%. Cenovno je njihov proizvod dovolj konkurenčen, da lahko zdrži borbo resnih konkurentov, ki vlagajo tudi v razvoj. Istočasno je pomembno, da nekoliko razširijo paleto ponudbe in izkoristijo sinergijske učinke svoje dejavnosti. To lahko storijo z dodatnimi programi drugih dobaviteljev, na primer vodovodnimi zasuni in odzračniki, ki jih zdaj nimajo v programu. Istočasno začenjajo tržiti tudi nove programe svojega glavnega dobavitelja GF, ki postopoma uvaja nove izdelke iz plastičnih mas s ciljem nadomestiti kovinske izdelke.

Vsa ta dodatna aktivnost je potrebna, da podjetje Betaplast zadrži stabilno rast, saj bi sicer zaradi erozije cen prišlo do zastoja v rasti.

Glavne prednosti konkurentov so ozka specializiranost na trg plinovoda ali vodovoda in kanalizacije, zato so razvili nekatere zelo ozko usmerjene izdelke, ki se redko kupujejo, so pa atraktivni prodajni argument.

ANALIZA IN PREDVIDEVANJE PORABNIKOV

Pogajalska moč kupcev je zelo velika, vendar jo v celoti uveljavljajo le občasno, večinoma takrat, ko gre za velika naročila in javne razpise. Zaradi dolgoročnega sodelovanja so kupci zainteresirani za stabilnost dobav kvalitetnega materiala.

Da bi si ohranili potrebni volumen, je Betaplast zainteresiran zadržati stalnega kupca tudi za ceno minimalne marže pri velikih naročilih. Takih velikih nabav je približno ena tretjina. Večina nabave se vrši razdrobljeno, z drobnimi dnevnimi naročili, kjer cena ni tako zelo očiščena. Istočasno pa Betaplast zelo pogosto deluje preko specializiranih veletrgovcev, za

katere ima za vse posle dogovorjen rabat, kar seveda zmanjšuje maržo, daje pa poslovanju potrebno stabilnost. Ta delež se povečuje in bo kmalu dosegel tretjino prometa.

Glavni kupci podjetja Betaplast so velika inštalaterska podjetja (npr. IMP in drugi), ki pridobivajo izdelavo projektov javnih vodovodov, plinovodov in kanalizacijskih omrežij, bodisi na javnih ali internih razpisih. Zadnje čase se povečuje delež privatnih investitorjev javnih omrežij (npr. Petrol in drugi), ki pridobijo koncesijo lokalne skupnosti za izgradnjo in upravljanje infrastrukture. Pri takih investitorjih se pogosto uveljavijo tudi manjši izvajalci, obrtniki, ki so bolj prodorni, vendar predstavljajo določeno tveganje, dokler si ne pridobijo potrebnih izkušenj zlasti na finančnem področju.

Druga hitro rastoča skupina kupcev so specializirani trgovci z vodovodnim materialom in cevmi. Oni imajo na zalogi tudi druge potrebne materiale, ki jih njihove stranke kupujejo v paketu s plastičnimi cevmi in spojnimi elementi, na primer cevovode iz raznih tradicionalnih materialov, hidrante, zasune, jaške za kanalizacijo, vodomerne jaške, male čistilne naprave in drugo. Njihovi kupci so javna komunalna podjetja pa tudi izvajalci. Ker delež plastičnih cevovodov v vodovodih hitro raste, se večja tudi pomembnost teh trgovcev za poslovanje obravnavanega podjetja.

Značilnost razvoja cevovodov iz plastike je povsod po svetu ta, da se promet povečuje tako količinsko, kakor tudi dimenzijsko. V obdobju nekaj let so se močno povečale dimenzije plastičnih cevovodov. Zdaj zamenjujejo cevi iz duktilne litine tudi v dimenzijah, ki so bile rezervirane za kovino. Značilno je, da se ekskluzivni trgovci z duktilnimi cevmi opremljajo za delo s plastičnimi cevmi, kar je jasen znak, da se zavedajo splošnega trenda.

Povpraševanje po varilni tehniki je ostalo nespremenjeno, čeprav so glavni inštalaterji že opremljeni. To kaže na to, da se novi in novi kupci odločajo za to, da si nabavijo opremo za varjenje. Tudi mala komunalna podjetja za lastne potrebe nabavijo opremo in šolajo monterje. Pomembno je, da podjetje Betaplast lahko ponudi kvalitetno in popolno opremo, da poseduje znanje za šolanje monterjev in da ima servisno postajo za vzdrževanje opreme. Zelo koristno se je pokazalo tudi to, da podjetje razpolaga z nadomestno varilno opremo, ki si jo izvajalec lahko izposodi v primeru okvare, ali pa jo najame, kadar (še) nima svoje opreme.

ANALIZA IN PREDVIDEVANJE DOBAVITELJEV

Betaplast ima tudi kot dobavitelj dovolj močno pozicijo in sicer zato, ker so njegovi kupci večinoma stalni. Seveda pa se podjetje zaveda, da je vsaka prevelika uporaba moči dobavitelja povezana s tveganjem izgube kupca. Podjetje uporablja močne argumente na primer, kadar začasno ustavi dobavo neplačnikom. V večini primerov je ta poteza sprejeta z razumevanjem in prinese rezultat. Tudi kupci si namreč ne želijo preveč eksperimentirati z novimi materiali in rajši delajo na utečen način.

Pri pogajanjih za neki nivo cen, kadar gre na primer za letno pogodbo, pa je seveda treba uporabiti vse svoje znanje, moči pa takrat rajši ne razkazujejo. Pri stikih s kupci prevladuje partnerski odnos, ki opogumlja kupca, da zavrti telefon in pokliče, kadar je v težavah.

Podjetje Betaplast sodeluje večinoma s principalom Georg Fischer iz Švice. To podjetje je akcijska družba z razpršenih lastništvom, stara 205 let, globalno usmerjena in zelo zdrava po svoji viziji. Trenutno so največja težava predolgi dobavni roki, kar je posledica močne konjunkturo v zadnjih dveh letih in investicijskega cikla, ki traja vsaj pol leta, preden se proizvodnja lahko odzove na povečano povpraševanje. Podjetje konstantno razvija nove izdelke, oziroma izboljšuje program v cilju večje ekonomičnosti proizvodnje. Stopnja avtomatizacije je med največjimi v branži, oprema je večinoma nova, zato je osnovni cilj zadržati globalni tržni delež in zadržati letno rast prodaje, ki je okrog 15 do 20%. Trenutno je kalkulativen donos investicij najmanj 14% zato je sredstev za investicije dovolj na razpolago.

Razvoj vidijo v povečanju vodovodnih in odvodnih cevni sistemov, večjih dimenzijah in novih izdelkih. Vizija se ujema s stanjem na našem trgu, ki odraža stanje EU trga z rahlim zaostankom. Zato se ujema tudi za našimi razvojnimi potrebami, tako cenovno, kot tudi po asortimanu.

ANALIZA IN PREDVIDEVANJE SUBSTITUTOV

V tako tehničnem področju, kot je področje plinovodov in vodovodov, trenutno ni substitutov, ki bi za neprimerno nižjo ceno nudili vsaj podobno vrednost. V določeni meri je sicer veljalo za italijanske proizvode, da so nam nevarni kot substituti, vendar so vsi mali in poceni lokalni proizvajalci iz Italije kazali interes za naš trg samo kratek čas, v kriznem obdobju, trenutno pa je obdobje konjunkturo in niso zainteresirani za cenovno borbo. Podobna je situacija s turškimi proizvajalci, ki se od časa do časa pojavijo s kakšnim elektronskim oglasom, ne delajo pa sistematično. Večji pritisk substitutov bi bilo pričakovati iz Kitajske, ko bodo dosegli zasičenost lastnega tržišča. Trenutno te situacije še ni in verjetno nekaj let še ne bo nastopila. Na splošno v našem področju dela velja, da je izvor cevovoda znan, to zahtevajo projektne organizacije in nadzor, pogosto tudi investitor. Zato je možnost prodora novih izdelkov oziroma proizvajalcev omejena in počasnejša.

Nekoliko drugačna je situacija pri materialih za izgradnjo bazenov. Tu so bili graditelji bazenov že ob osamosvojitvi Slovenije pritisnjeni ob zid hude medsebojne konkurence, ki so jo reševali vsak s svojim nizkocenovnim dobaviteljem cevovodov in bazenske opreme. Vsi javni bazeni, kjer cena igra prvo vlogo, so zato zgrajeni iz najcenejših mogočih elementov. V tem trenutku že iščejo dobavitelje tudi na Kitajskem. V tem segmentu zato podjetje čaka na določeni obrat, ki se bo moral zgoditi v smer večje kvalitete. To se že kaže pri manjših privatnih investitorjih, ki hočejo boljšo kvaliteto vgrajenih elementov.

5.5. PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Podobno kot pri analizi poslovanja in organizacije bom tudi pri analizi okolja izluščila ključne priložnosti in nevarnosti, ki jih ožje okolje nudi podjetju Betaplast.

Priložnosti lahko podjetje spremeni v dobre poslovne rezultate, medtem ko nevarnosti podjetja povzročajo poslovanju škodo. Priložnosti so naslednje:

- dodatni programi drugih dobaviteljev
- ni domačih proizvajalcev spojnih elementov in opreme za varjenje ter relativno majhno število globalnih proizvajalcev
- kupci želijo spoznati novo tehnologijo spajanja
- rast povpraševanja po izposoji varilne opreme
- dokaj visoke ovire za vstop novih konkurentov, saj projektne organizacije in investitorji zahtevajo, da je izvor cevovoda znan
- kupcem pomeni kvaliteta izdelka večjo vrednoto kot cena izdelka

Nevarnosti, ki grozijo podjetju Betaplast, so:

- zaradi konkurence prihaja pri določenih izdelkih do zniževanja cen
- velika pogajalska moč kupcev, saj ob velikem obsegu nakupov uspešno znižujejo cene izdelkov
- prihod substitutov iz Kitajske
- pogajalska moč dobaviteljev je visoka, saj podjetje večinoma sodeluje s principalom Georg Fischer

6. UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA BETAPLAST

Na podlagi opravljene analize uspešnosti poslovanja podjetja Betaplast, proučevanja njegovih posameznih poslovnih funkcij, organizacije in okolja podjetja je mogoče zaznati različne problemske situacije, slabosti, prednosti ter nevarnosti in priložnosti. Zato v tem poglavju predstavljam vse bistvene ugotovitve, do katerih sem prišla s pomočjo sistematično izvedene analize poslovanja, organizacije in analize in predvidevanja okolja podjetja.

Tabela 9 na str. 43, ki prikazuje skupen zbir prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, daje osnovo za lažje in pravilnejše odločanje vodstva o nadaljnjih poslovnih odločitvah.

Tabela 9: PSPN analiza podjetja Betaplast

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • visok tržni delež • sodoben informacijski sistem • tehnološko in strokovno dobro izobražen kader • dobri odnosi z dobavitelji in kupci • hitro odzivanje na spremembe in prilagajanje novim razmeram • dobro komuniciranje med zaposlenimi • celodnevna dosegljivost prodajne službe • fleksibilna organizacijska struktura • visoka stopnja samo financiranja, finančne stabilnosti in plačilne sposobnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • težko nadomestljivo vodstvo podjetja • nepotrebne napake v času konic • ozka specializiranost podjetja • občutljivost na tržne premike
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • dodatni programi drugih dobaviteljev • ni domačih proizvajalcev ter relativno majhno število globalnih proizvajalcev • kupci želijo spoznati novo tehnologijo spajanja • rast povpraševanja po izposoji varilne opreme • dokaj visoke ovire za vstop novih konkurentov • kupcem pomeni kvaliteta izdelka večjo vrednoto kot cena izdelka 	<ul style="list-style-type: none"> • zniževanje cen pri določenih izdelkih • velika pogajalska moč kupcev • velika pogajalska moč dobaviteljev • substituti iz Kitajske

Vir: Ocena avtorice, ki izhaja iz prej izvedene analize in poznavanja podjetja ter razgovorov z vodstvom, 2006.

Kvalitetni proizvodi, dobro razvite tržne poti, pripadnost zaposlenih in možnost dodatnih programov drugih dobaviteljev so glavne prednosti podjetja Betaplast. Večje in resnejše slabosti predstavljajo ozka specializiranost in velika odvisnost od glavnega dobavitelja. Zaradi ozke specializiranosti lahko podjetje uspešno posluje le na račun višje marže, namesto večjega prometa.

Potrebno je izrabiti ugotovljene prednosti in izkoristiti priložnosti, hkrati pa se je nujno posvetiti odpravljanju slabosti in skušati izogniti pretečim nevarnostim. Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Betaplast kaže na potrebo po povečanju aktivnosti na področju novih izdelkov in po novih dobaviteljih. Podjetje ima namen vzpostaviti trdnejše poslovne vezi s podjetjem Straub. Vodstvo meni, da bi lahko z njihovimi komplementarnimi izdelki dopolnili svoj program.

7. SKLEP

Iz izvedene analize poslovanja, organizacije ter analize in predvidevanja okolja podjetja je razvidno, da je podjetje Betaplast poslovalo in konkuriralo ostalim podjetjem brez večjih težav in nevarnosti. V vseh letih poslovanja si je podjetje skupaj s svojim principalom Georg Fischer prizadevalo za čim večji tržni delež. S kvalitetnimi in cenovno aktualnimi izdelki jim je uspelo doseči okrog 50 % tržnega deleža. Ustvarili so krog kupcev, ki redno uporabljajo izdelke iz njihovega skladišča. Prodaja iz skladišča je zelo pomembna, saj prinaša približno 70 % prometa.

Tipično za njihovo dejavnost je to, da ima vsak njihov izdelek znan izvor in tudi izdelano sledljivost. To omogočajo dobavitelji in pogosto zahtevajo uporabniki. Ta politika seveda predstavlja določeno omejitev, po drugi strani pa krepi dobro ime podjetja.

Betaplast zelo pogosto deluje preko specializiranih veletrgovcev, s katerimi ima za vse posle dogovorjen rabat. To seveda zmanjšuje maržo, daje pa poslovanju potrebno stabilnost. Ta delež prodaje se povečuje in bo kmalu dosegel tretjino prometa.

Nujno potrebno je, da podjetje razpolaga s sodobno računalniško opremo in sodobnim informacijskim sistemom. Pomemben del aktivnosti je namreč prodaja cevovodov za industrijske namene, vendar zaradi velikega obsega tega programa praktično ni mogoče ustvariti zadovoljive zaloge. Zato se poslužujejo centralnega skladišča v Švici. Ker je zelo pomembno, da je povezava z dobavitelji hitra in zanesljiva, so se z njimi elektronsko povezali.

Podjetje je poleg prodaje usposobljeno tudi za hitro odpravo napak in za pomoč na terenu, kadar pride do nepredvidenih težav. Za servisiranje varilne opreme, ki jo prodajajo ali posojajo, imajo tudi lastno specialno opremo in software, ki je nameščena v pogodbenem servisu izven lastne lokacije. Kupcem tudi praktično prikažejo enostavnost uporabe potrebnih orodij in jim omogočijo, da se prepričajo o varnosti in zanesljivosti varilnega postopka. Primerjajo lahko znane postopke z novejšim in ugotovijo, kaj dobijo za svoj denar.

Cevovodni material najbolj pogosto prevzemajo monterji, preden gredo na teren, ali po delovnem času. Pogosto ga potrebujejo nujno za intervencijo, zato prihajajo tudi ob zelo nenavadnih urah. Podjetje ima trenutno to veliko prednost, da je vedno nekdo dosegljiv, ker direktor stanuje na isti lokaciji.

Izredno pomembni so kadri, ki veliko prispevajo k dobrim rezultatom podjetja. Kvaliteta storitev se kaže v notranji urejenosti, dodatnem izobraževanju, ustrezni informiranosti zaposlenih in ne nazadnje v dobrih odnosih med zaposlenimi. V taki klimi podjetja bodo zaposleni lahko še naprej zagotavljali konkurenčnost in ustrezen delež prodaje.

Cenovno je njihov proizvod dovolj konkurenčen, da lahko zdrži borbo resnih konkurentov, ki vlagajo tudi v razvoj. Istočasno je pomembno, da nekoliko razširijo paleto ponudbe in izkoristijo sinergijske učinke svoje dejavnosti. To lahko storijo z dodatnimi programi drugih dobaviteljev, na primer vodovodnimi zasuni in odzračniki, ki jih zdaj nimajo v programu. Istočasno začenjajo tržiti tudi nove programe svojega glavnega dobavitelja GF, ki postopoma uvaja nove izdelke iz plastičnih mas s ciljem nadomestiti kovinske izdelke. Trenutno pa podjetje načrtuje izgradnjo nove poslovne stavbe, ker jim na obstoječi lokaciji že zmanjkuje prostora.

Celotno gledano obstaja za Betaplast kar precej prednosti in priložnosti, ki omogočajo nadaljnji razvoj in rast podjetja. Hkrati pa se bo podjetje srečevalo s številnimi ovirami, ki jih bo povzročala vse večja konkurenca in brezkompromisni tržni boj.

LITERATURA

1. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999. 96 str.
2. Čehajić Renata: Vizija in strategija razvoja podjetja DEMM. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 48 str.
3. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
4. Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing strategy: Analysis, Development and Implementation. 3rd ed. London : Thomson Learning, 2001. 453 str.
5. Hlebec Metka: Možnosti širjenja poslovanja podjetja Beti na nemški trg. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
6. Hunger David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. 5th ed. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
7. Japelj Mojca: Ugotavljanje prednosti in slabosti JGZ Pohorje ter priložnosti in nevarnosti za njegov razvoj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 74 str.
8. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 831 str.
9. Kotnik Drago: Nabavna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 27 str.
10. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
11. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : EPOK, Založba obzorja Maribor, 1987. 365 str.
13. Luffman George et al: Strategic Management. 5. izdaja. Burr Ridge (Illinois) : Richard D. Irwin, Inc., 1994. 935 str.
14. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. 2. izd. Ljubljana : Dedalus-Založba Ikra, 1994. 158 str.
15. Novak Aleš: Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.
16. Pearce John A. II, Robinson Richard B. Jr.: Strategic Management. 5. izdaja. Burr Ridge (Illinois) : Richard D. Irwin, Inc., 1994. 935 str.
17. Pintar Ema: Analiza poslovanja podjetja Tehnika v letu 1998. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 46 str.
18. Poljanšek Natalija: Strateški načrt skupine Farme Ihan. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 71 str.
19. Porter E. Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1995. 557 str.
20. Porter E. Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1985. 557 str.
21. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 530 str.

22. Protner Uroš: Strateška analiza podjetja Droga Portorož. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 122 str.
23. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica : Didakta, 1991. 366 str.
24. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
25. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 344 str.
26. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 396 str.
27. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
28. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
29. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Zbirka Manager. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
30. Rozman Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Zbornik referatov: Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož : LM Veritas, 1995, str. 103-123.
31. Rozman Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja. Zbornik referatov: Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu. Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995a, str. 39-50.
32. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
33. Rozman Rudi: Vloga in odgovornost analitika. Zbornik referatov: Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2006, str. 89-99.
34. Schneider Wilfrid et al.: Gospodarsko poslovanje 4. Ljubljana : Mohorjeva založba, 1996. 320 str.
35. Terče Mitja: Analiza poslovanja in strategije podjetja Prijazna. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 46 str.
36. Turk Ivan: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 160 str.
37. Tuševa Daniela: Razvijanje poslovne strategije podjetja Trgovina d.d. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 45 str.

VIRI

1. Branimir Tomanič: Razgovori z direktorjem podjetja Betaplast d.o.o. Brezovica, 2006.
2. iBON 2006/1-bonitete poslovanja. Verzija 5.1.0.63. Ljubljana : ARP, 2006.
3. Interni podatki podjetja Betaplast d.o.o., 2006.
4. Zbirka finančnih podatkov FI-PO Ajpes.
[URL: http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd.asp], 23.8.2006.