

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

RAZVIJANJE STRATEGIJE MIZARSTVA ZUPANC

IZJAVA

Študent Janez Zupanc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1.	UVOD	1
2.	PREDSTAVITEV PODJETJA	2
3.	ANALIZA OKOLJA PODJETJA	3
3.1.	ŠIRŠE ZUNANJE OKOLJE	4
3.1.1.	Gospodarsko okolje	4
3.1.2.	Socio-kulturno okolje	5
3.1.3.	Tehnološko okolje	6
3.1.4.	Politično pravno okolje	7
3.1.5.	Naravno okolje	7
3.2.	OŽJE ZUNANJE OKOLJE	8
3.2.1.	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	9
3.2.2.	Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	9
3.2.3.	Pogajalska moč dobaviteljev	10
3.2.4.	Pogajalska moč kupcev	11
3.2.5.	Nevarnost pojava novih substitutov	12
4.	CELOVITA ANALIZA PODJETJA S POMOČJO PRISTOPA SWOT	12
4.1.	ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI	13
4.1.1.	Uspešnost poslovanja	13
4.1.2.	Proizvodna podstruktura	17
4.1.3.	Tržna podstruktura	19
4.1.4.	Tehnološka podstruktura	20
4.1.5.	Organizacijska podstruktura	21
4.1.6.	Kadrovska podstruktura	22
4.1.7.	Finančna podstruktura	24
4.1.8.	Profil prednosti in slabosti po podstrukturah	25
4.2.	ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	26
4.2.1.	Proizvodna podstruktura	27
4.2.2.	Tržna podstruktura	27
4.2.3.	Tehnološka podstruktura	28
4.2.4.	Organizacijska podstruktura	28
4.2.5.	Kadrovska podstruktura	28
4.2.6.	Finančna podstruktura	29
4.2.7.	Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah	29
4.3.	ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	30
4.4.	SWOT MATRIKA PODJETJA	31
5.	DOLOČITEV POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV PODJETJA	32
6.	RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA	34
6.1.	CELOVITA STRATEGIJA	34
6.2.	POSLOVNA STRATEGIJA	36
6.3.	IZBIRA IN ARGUMENTACIJA GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE	37
7.	URESNIČEVANJE IN KONTROLA STRATEGIJE PODJETJA	38
8.	SKLEP	39
	LITERATURA	41
	VIRI	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomladanska napoved nekaterih makroekonomskih kazalcev Republike Slovenije za leti 2007 in 2008	5
Tabela 2: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti	13
Tabela 3: Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006, (v 000 SIT).....	14
Tabela 4: Dobičkonosnost sredstev in kapitala v letih 2004, 2005 in 2006.....	15
Tabela 5: Gospodarnost v letih 2004, 2005 in 2006	16
Tabela 6: Produktivnost dela v letih 2004, 2005 in 2006.....	16
Tabela 7: Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja Mizarstvo Zupanc	17
Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc ..	18
Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc	20
Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc ..	21
Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc	22
Tabela 12: Dinamika zaposlenih in stopnja fluktuacije v podjetju Mizarstvo Zupanc v obdobju 2006-2007	23
Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc..	23
Tabela 14: Pomembnejši finančni kazalci Mizarstva Zupanc v obdobju od leta 2004 do 2006	25
Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc ..	25
Tabela 16: Profil prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah za podjetje Mizarstvo Zupanc.....	26
Tabela 17: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti	26
Tabela 18: Najpomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Zupanc Mizarstvo.....	30
Tabela 19: Splošni strateški cilj podjetja Mizarstvo Zupanc	33
Tabela 20: Modeli osnovnih strategij.....	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Silnice okolja	4
Slika 2: Porterjev model »petih sil«	8
Slika 3: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Mizarstvo Zupanc	29
Slika 4: SWOT matrika podjetja	31
Slika 5: Planska vrzel produktivnosti na zaposlenega v 000 SIT za obdobje 2004-2009.....	33
Slika 6: Osnove za uspešno uresničitev strategije.....	39

1. UVOD

Strateško načrtovanje je v današnjem času postalo eno izmed najbolj pomembnih področij, tako v malih kot v velikih podjetjih. V času globalizacije, hitrih tehnoloških sprememb in zaostrene konkurence na trgu marsikatero podjetje čez noč ostane brez dela, svojih kupcev, njihov proizvod je zastarel oziroma postanejo nekonkurenčni v svoji panogi. Ključna vprašanja, na katera moramo odgovoriti pri strateškem načrtovanju, so: Kje je naše podjetje danes? Kje bo naše podjetje čez nekaj let? Kakšne konkretne spremembe mora management izvesti ter kakšna so tveganja in doprinosi teh sprememb?

Predmet diplomskega dela je s pomočjo analize širšega in zunanjega okolja ter SWOT analize razviti primerno strategijo Mizarstva Zupanc. Namen diplomskega dela je podati smernice prihodnjega razvoja podjetja ter pomagati managementu podjetja pri sprejemanju strateških odločitev. Z diplomskim delom želim pokazati tudi, kako pomembno je poleg operativnega vodenja strateško načrtovanje.

Temeljni cilj diplomskega dela je analiza obstoječega stanja v zadnjih treh letih in na podlagi dobljenih ugotovitev s pomočjo pristopa SWOT razviti celovito strategijo podjetja. Glede na izkušnje iz preteklosti, ko so se najpomembnejše odločitve sprejemale na podlagi občutka, bom cilj diplomskega dela dosegel tudi, ko se bodo prihodnje pomembne odločitve v podjetju sprejemale na podlagi predhodno sprejetega dogovora strategije razvoja in bolj ali manj poglobljenih analiz o ključnih vprašanjih. Podjetje je trenutno na prehodu iz enostavne organizacijske strukture v funkcijsko organiziranost, zato bom poskušal z začrtano strategijo doseči čim bolj učinkovit prehod iz ene v drugo organizacijsko strukturo.

Izbrana metodologija temelji zlasti na uporabi znanstvene metode deskripcije, primerjave, analize in sinteze.

Osnova za analizo podjetja Mizarstvo Zupanc so podatki iz bilanc stanja in izkazov poslovnega izida od leta 2004 do leta 2006. Ker sem podatke primerjal časovno, sem moral najprej izničiti učinek inflacije, da sem lahko zagotovil primerljivost podatkov. V ta namen sem podatke iz leta 2004 in 2005 popravil na raven podatkov iz leta 2006 z ustreznimi indeksi cen življenjskih potrebščin. Za popravljanje podatkov iz bilanc stanja sem uporabil indeks cen življenjskih potrebščin, za podatke iz izkaza poslovnega izida pa povprečni indeks cen življenjskih potrebščin. Potek inflacioniranja ter bilanc stanja in izkaza poslovnega izida v tekočih (Priloga 1) in stalnih (Priloga 2) cenah prikazujem v prilogi. V diplomskem delu pa analiziram revidirane bilance stanja in izkaze poslovnega izida, iz katerih so izločene razne nepravilnosti.

Diplomsko nalogo sem poleg uvoda in zaključka razdelil na sedem delov. V začetku diplomske naloge sem predstavil podjetje. Nato sem izdelal analizo širšega okolja podjetja, ki vključuje gospodarsko, socio-kulturno, tehnološko, politično pravno in naravno okolje ter analizo ožjega zunanjega okolja. V tretjem delu sem izdelal celovito analizo podjetja s pomočjo pristopa SWOT po posameznih podstrukturah. Možne strateške usmeritve podjetja sem izdelal s pomočjo SWOT matrike, ki sem jo izpeljal iz predhodno izdelane SWOT analize. V šestem delu sem opredelil poslanstvo, vizijo in strateške cilje in v sedmem delu poskušal razviti celovito in poslovno strategijo podjetja. V osmem delu sem na kratko predstavil uresničevanje in kontrolo strategije. Bistvene sklepe diplomskega dela sem povzel v zaključku.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA

Jurij Zupanc s.p. Mizarstvo in lesna galanterija (v nadaljevanju Mizarstvo Zupanc) je družinsko podjetje, ki se ukvarja z izdelavo pohištva po meri. Direktor podjetja je Jurij Zupanc, ki se je s podjetništvom začel ukvarjati že leta 1986. Do leta 1991 je bil solastnik podjetja Multimatt les d. o. o, ki je zaradi vojne in posledično zaprtja balkanskega trga šlo v stečaj. Kljub stečaju bivšega podjetja je ustanovil mizarstvo delavnico, da je lahko obdržal nekaj zaposlenih in priložnost, ki jo je videl v izdelavi pohištva po meri. Ponovni začetek je bil zelo težak, saj zagonskega kapitala ni bilo. Proizvodnjo je organiziral v obstoječi delavnici poleg domače hiše, ki je bila zgrajena za potrebe bivšega podjetja. Kmalu po zagonu proizvodnje se je odločil za prodajo pohištva v lastnem prodajnem salonu v okolici Kranja. Prodajni salon je kasneje preselil na območje današnjega Blagovno trgovinskega centra (v nadaljevanju BTC). Prodaja se je iz leta v leto povečevala in posledično je napredovala tudi proizvodnja.

Leta 1995 se je podjetje moderniziralo s prvim računalniško vodenim strojem (v nadaljevanju CNC - Computer Numerical Control). Domača delavnica je kmalu postala premajhna. Zaradi nesoglasja sosedov ni bilo možno zgraditi večje delavnice na obstoječi lokaciji, zato se je leta 1997 večji del proizvodnje preselil v najeto proizvodno halo v Železnike. Na podlagi ocen rasti iz preteklosti se je investiralo v nove proizvodne zmogljivosti. Ravno, ko je bil zaključen cikel investicij v dva nova CNC stroja in nov stroj za robno furniranje, se je konkurenca začela zaostrovati in prodaja ni več naraščala tako kot v preteklosti, ampak je celo padla. Poslovanje je bilo dokaj neracionalno zaradi logističnih stroškov med dvema proizvodnima lokacijama, stroškov najema proizvodne hale ter slabšega nadzora nad delavci. Podjetje je v naslednjih nekaj letih poslovalo z negativnim poslovnim izidom.

Kljub pomanjkanju sredstev in padcu prodaje se je leta 2005 dogradilo novo delavnico na prvotni lokaciji. Proizvodnja je bila ponovno na enem mestu. Z vlaganjem v prepoznavnost

podjetja, prodajni salon in usmeritvijo proizvodnje v kuhinje in otroške sobe je prodaja ponovno začela naraščati.

Danes je v podjetju petnajst redno zaposlenih delavcev. Poleg tega dela v podjetju še nekaj študentov in pogodbenih delavcev. Od vseh skupaj v podjetju dela pet družinskih članov, ki imajo neformalno razdeljena posamezna področja dela.

3. ANALIZA OKOLJA PODJETJA

V literaturi avtorji različno opredelijo razdelitev okolja podjetja. Okolje podjetja lahko razdelimo na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje delimo še na širše zunanje in ožje zunanje okolje oziroma okolje delovanja podjetja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 11).

Na širše zunanje okolje poslovodstvo neposredno ne more vplivati na kratek rok, saj le-to sestoji iz: ekonomskega, politično-pravnega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja. Pučko (2003, str. 8) zunanje okolje razdeli na podokolja in poleg zgoraj naštetih dodaja še naravno okolje, katerega bom v nadaljevanju prav tako obravnaval. Ne glede na to, da poslovodstvo na kratek rok nima vpliva na širše zunanje okolje podjetja, ga mora natančno spremljati. Zunanje okolje podjetja se nenehno spreminja, kar pomeni, da se tudi tu rojevajo nove poslovne priložnosti in nevarnosti.

Okolje delovanja podjetja sestavljajo: dobavitelji, konkurenti, interesne skupine, porabniki in državne politike. Na okolje delovanja lahko podjetje neposredno vpliva, zato mora poslovodstvo natančno spremljati dogajanja v tem okolju. Okolje delovanja podjetja predstavljajo spremenljivke, ki neposredno vplivajo na delovanje podjetja in obratno tudi podjetje s svojim delovanjem vpliva nanje. Vpliv je praviloma kratkoročne narave. Nekatere izmed teh spremenljivk so: delničarji, oblast, dobavitelji, lokalne skupnosti, konkurenca, kupci, posojilodajalci, sindikati, specifične interesne skupine in trgovska združenja.

Notranje okolje sestoji iz spremenljivk znotraj podjetja, ki predstavljajo za podjetje prednosti in slabosti in v splošnem poslovodstvo nanje ne more vplivati na kratek rok. Notranje okolje določajo struktura, kultura in viri. Struktura pomeni način organiziranosti dela, prenosa informacij in opredelitev nadrejenosti in se navzven kaže v organizacijski shemi.

Kultura pomeni vzorec vrednot, prepričanj, pričakovanj, ki jih medsebojno delijo poslovodstvo in zaposleni. Ti določajo sprejemljiv način obnašanja zaposlenih in poslovodstva. Viri v splošnem pomenijo sredstva podjetja, ki predstavljajo vložke v proizvodni proces. To so znanja in veščine zaposlenih, upravljaljske sposobnosti, finančna sredstva in prostorske zmogljivosti, kjer se opravlja poslovni proces (Hunger, Wheelen, 1996, str. 9).

V Sliki 1 prikazujem razdelitev okolja.

Slika 1: Silnice okolja



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 11.

3.1. ŠIRŠE ZUNANJE OKOLJE

Pred začetkom priprave strateškega plana mora podjetje oceniti širše zunanje okolje, saj se v njem porajajo nove priložnosti in nevarnosti, ki bodo v prihodnosti usmerjale poslovanje podjetja. Analiza okolja je dejavnost zaznavanja in ocenjevanja informacij iz širšega zunanjega okolja s strani ključnih ljudi v podjetju (Hunger, Wheelen, 1996, str. 85). To je zelo pomembna dejavnost, saj se je na ta način moč izogniti presenečenjem iz okolja, ki utegnejo podjetje veliko stati. V nepričakovanih situacijah se pojavi potreba po kriznem managementu ali vsaj po ad hoc odločitvah, ki pa niso optimalne in so zato drage. Stalno analiziranje okolja je pogoj za razmeroma mirno in zdravo dolgoročno poslovanje.

3.1.1. Gospodarsko okolje

Praviloma je za podjetje najpomembnejše gospodarsko okolje. Glavni kazalci gospodarskega okolja, od katerih je delovanje podjetja najbolj odvisno, so: rast bruto domačega proizvoda (v

nadaljevanju BDP), stopnja brezposelnosti, cene industrijskih proizvodov, rast narodnega dohodka, rast prodaje na glavnih tujih trgih, višina obrestne mere, stopnja inflacije in dinamika osebne porabe. Za naše podjetje, ki deluje v pohištveni panogi in je usmerjeno bolj ali manj na slovenski trg, so najbolj relevantni podatki o stopnji rasti BDP. Tabela 1 kaže napovedi gibanja nekaterih makroekonomskih kazalcev Slovenije za leti 2007 in 2008.

Tabela 1: Pomladanska napoved nekaterih makroekonomskih kazalcev Republike Slovenije za leti 2007 in 2008

KAZALEC	2004	2005	2006	Napoved 2007	Napoved 2008
Bruto domači proizvod (v %)	4,4	4,0	5,2	4,7	4,4
BDP na prebivalca (v EUR)	13146	13807	14808	15900	17132
Stopnja brezposelnosti, metodologija ILO (v %)	6,3	6,6	6,0	5,7	5,4
Produktivnost dela (BDP na zaposlenega) (v %)	3,9	3,7	4,0	3,8	3,6
Izvoz proizvodov in storitev (v %)	12,5	10,5	10,0	9,7	9,2
Inflacija, povprečje leta (v %)	3,6	2,5	2,5	2,2	2,5

Vir: Pomladansko poročilo, 2006.

Slovenija je trenutno v ugodnem gospodarskem položaju, saj se je uspešno vključila v Evropsko unijo in v začetku leta 2007 prevzela evro. Rast BDP je bila v letu 2006 5,2 % in v prvem četrtletju leta 2007 kar 7,2 %. Povprečna stopnja inflacije je bila v letu 2006 2,5 % in leto poprej enaka. Stopnja brezposelnosti po metodologiji ILO je bila v letu 2006 6 %. Realna rast izvoza blaga je v letu 2006 znašala 10 %.

3.1.2. Socio-kulturno okolje

Družba je v nenehnem procesu sprememb. Podjetja jih morajo nenehno spremljati, saj je trg pod vplivom teh sprememb, ki se odražajo v obliki proizvodov, trendih in v načinu sprejemanja nakupnih odločitev. Najpomembnejši socio-kulturni trendi so (Hunger, Wheelen, 1996, str. 89):

- spremembe življenjskih slogov,
- različni vzorci gospodinjstev,
- zmanjšanje masovne proizvodnje,
- povečana okoljska ozaveščenost,
- rast trga za starostnike,
- novo povečanje rojstev.

Nekateri od teh trendov vplivajo na pohištveno industrijo. Zaradi raznolikosti služb, dohodkov prebivalstva, prostega časa danes živimo zelo različne življenjske sloge. Delovni

čas ni več omejen samo na osem ur, ampak se pri mnogo ljudeh zavleče čez cel dan. Veliko ljudi zato ne pripravlja več kosila doma in posledično ne uporabljajo kuhinje tako pogosto kot včasih. Kljub temu je kuhinja danes osrednji prostor druženja, tako znotraj družine kot z vidika sprejemanja gostov. Poleg svoje funkcionalnosti mora biti tudi oblikovno dovršena. Ljudje se vedno bolj zavedamo kvalitete bivanja, kjer igra zelo pomembno vlogo notranja oprema.

Vedno več gospodinjstev danes ni več tradicionalnih, ampak jih sestavljajo tudi: neporočeni samski ljudje, družine z enim staršem, neporočeni pari z in brez otrok, neporočeni pari istega spola in poročeni pari brez otrok. Ob popisu leta 2002 je povprečno slovensko gospodinjstvo štelo 2,8 člana, medtem ko je leta 1991 štelo 3 člane. Med zadnjima popisoma se je število gospodinjstev povečalo za 8,3 % na račun priseljevanja, saj je bil naravni prirastek negativen. Število izvenzakonskih skupnosti je naraslo s 17000 na 42000 (Rezultati popisa 2002, 2002).

Naraščajoče število netradicionalnih gospodinjstev, individualizem in različni življenjski slogi so vplivali na zmanjšanje masovne proizvodnje. Ljudje želijo izdelke, ki so bolj prilagojeni njihovim osebnim potrebam. Iz tega razloga je tudi v pohištveni industriji asortiman izdelkov vedno večji in prihaja do premika od masovne, unificirane proizvodnje, do izdelave po naročilu oziroma po meri. V ospredju je danes poleg funkcionalnosti tudi oblikovanje izdelkov, preko katerega se posamezniki lahko identificirajo oziroma izrazijo svojo osebnost. Oblikovanje gre v smeri, kjer so nam izdelki všeč ali pa ne in do njih ne moremo ostati ravnodušni. Oblika pohištva mora biti zato popolnoma prilagojena svojim ciljnim skupinam.

Odnos do okolja se je v zadnjih letih močno spremenil in postaja vedno bolj pomemben. V ospredje prihajajo eko proizvodi in recikliranje, zato podjetja vpeljujejo v svoje poslovanje ekološke standarde, kot je ISO 14001. Pohištvena industrija je na tem področju v zadnjih nekaj letih napredovala, saj iverke ne vsebujejo več strupenih lepil. Poleg tega je prepovedana uporaba nekaterih strupenih lakov. Za eko proizvode se razume izdelke iz masivnega lesa, ki spadajo v višji cenovni razred, predvsem zaradi zahtevnosti obdelave ter cene masivnega lesa.

3.1.3. Tehnološko okolje

Tehnološke spremembe imajo za večino podjetij dve dimenziji. Prva dimenzija so spremembe, ki nastanejo predvsem zaradi trženjskih razlogov in pomenijo snovanje oziroma oblikovanje popolnoma novega proizvoda ali pa nov način uporabe obstoječega proizvoda. Druga dimenzija so spremembe v poslovnih procesih in proizvodnih metodah (Hussey, 1998, str. 89). V pohištveni industriji se s tehnološkim razvojem končni izdelek ni bistveno spremenil, ampak se je spremenil način proizvodnje.

Proizvodnja serijskega pohištva poteka na večjih proizvodnih linijah, ki so več ali manj računalniško podprte, oziroma na CNC obdelovalnih centrih. Vendar je serijska proizvodnja

kljub računalniško vodenim strojem še vedno dokaj nefleksibilna. To pa pomeni, da vsako manjše prilagajanje določenega naročila večkratno zviša stroške. S tehnološkim razvojem sta računalniško podprto oblikovanje in računalniško podprta tehnologija (v nadaljevanju CAD/CAM - Computer Added Design/Computer Added Manufacturing) postala dostopna tudi za majhna pohištvena podjetja, ki izdelujejo po naročilu oziroma po meri. CNC obdelovalni centri so omogočili manjšim podjetjem večkratno znižanje stroškov, večjo produktivnost in posledično konkurenčno prednost. Vprašanje teh podjetij je, kako učinkovito obvladujejo oziroma so integrirala tehnologijo v poslovne procese.

3.1.4. Politično pravno okolje

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo in s sprejetjem evra so tudi slovenska podjetja dobila boljše pogoje za nastop na enotnem Evropskem trgu. Hkrati se podjetja soočajo z neposredno evropsko konkurenco doma in na tujem. Ostra konkurenca sili podjetja, da iščejo in razvijajo svoje konkurenčne prednosti. Ena izmed prednosti je lahko tudi vpeljava različnih standardov kakovosti, ki so bolj kot doma pomembni na evropskem trgu. Eden izmed teh je ISO 9001 sistem poslovne odličnosti, ki podaja zahteve glede zagotavljanja kakovosti. V prihodnje bo potrebno razmisliti o smiselnosti vpeljave standardov kakovosti v podjetje.

Za Mizarstvo Zupanc je vstop v Evropsko unijo pomenil predvsem odpravo carine izvoza pohištva v Nemčijo. Vendar pa kljub vstopu Slovenije v Evropsko unijo podjetju v drugih državah ni dovoljeno opravljati montaže pohištva, ker so storitve še vedno zaščitena dejavnost.

3.1.5. Naravno okolje

Pučko navaja naslednje dejavnike naravnega okolja, ki jih moramo upoštevati pri analizi širšega zunanjega okolja (Pučko, 2003, str. 120):

- ekološke omejitve,
- lokacijske možnosti,
- problemi oskrbe z energijo,
- starostna struktura prebivalstva.

Za Mizarstvo Zupanc bi najprej izpostavil lokacijske možnosti, ker je podjetje že v preteklosti imeli zelo velike probleme z izgradnjo obstoječega proizvodnega obrata. Največji problem je bil nakup zemljišča, ker sosednji kmet ni hotel prodati dodatnega zemljišča za širitev. Tri leta nazaj je to končno uspelo. Ocenjujem, da možnost prihodnje širitve na tej lokaciji ne obstaja več, tako zaradi nezmožnosti nakupa dodatnega zemljišča kot zaradi obstoječega sosedja, ki je zaenkrat še naklonjen trenutnemu obsegu poslovanja.

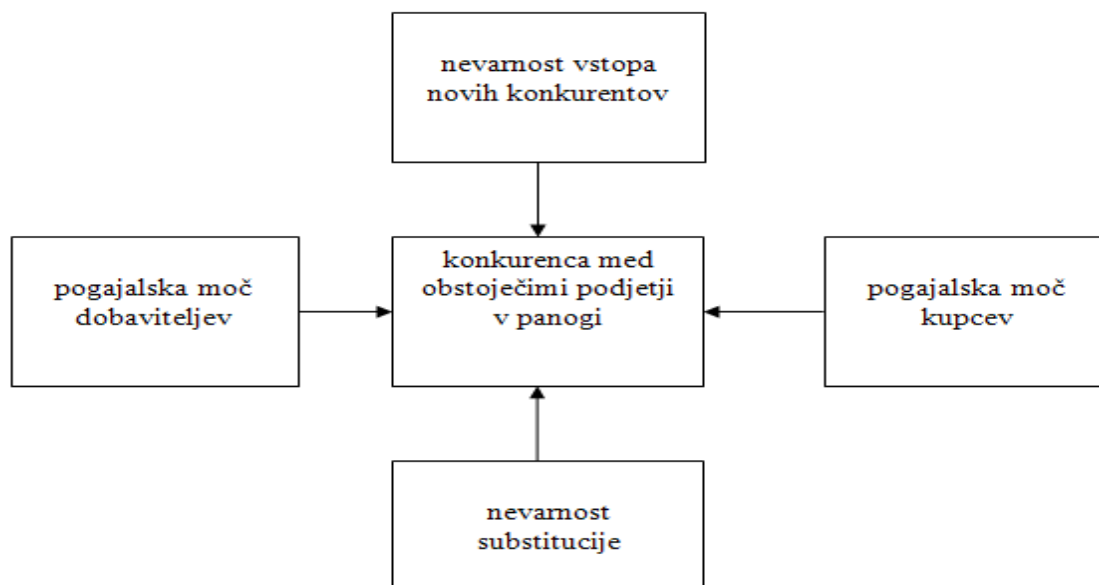
Staranje prebivalstva je pojav, ki je v zahodni Evropi prisoten že kar nekaj časa. Danes je vedno več proizvodov namenjenih starostnikom. V pohištveni industriji bi lahko izpostavil postelje, ki so prilagojene za starejše ljudi. Prav tako narašča povpraševanje po pohištvu za opremo domov za ostarele.

3.2. OŽJE ZUNANJE OKOLJE

V okviru ožje analize podjetja je zelo pomembna ocena privlačnosti panoge. Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo. Privlačnost panoge je odvisna od petih silnic, ki vplivajo na ceno, stroške in investiranje ter posledično na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja teh petih silnic ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 122). Luffman (1996, str. 43) ugotavlja, da nimajo vse panoge enakih pogojev za ustvarjanje dobička in da so te v veliki meri odvisne od števila kupcev ter od stopnje konkurence.

Porter (1985, str. 4) navaja pet dejavnikov (Slika 2), ki določajo privlačnost panoge.

Slika 2: Porterjev model »petih sil«



Vir: Porter, 1995, str. 5.

Pred analizo ožjega zunanjega okolja oziroma panoge moramo pohištveno panogo razdeliti v dve skupini proizvajalcev. V prvo skupino proizvajalcev spadajo velika in srednje velika podjetja, ki izdelujejo serijsko pohištvo. Ta podjetja imajo že bolj ali manj uveljavljeno blagovno znamko in v proizvodnji pohištva izkoriščajo prednosti, ki so povezana z ekonomijo obsega. V drugo skupino spadajo manjša podjetja, ki izdelujejo maloserijsko pohištvo

oziroma pohištvo po meri. V to skupino spadajo tudi vsi manjši mizarji, ki sami doma izdelujejo pohištvo največkrat kot popoldansko obrt. V tej skupini večina podjetij nima lastne blagovne znamke.

3.2.1. Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo odražajo ovire za vstop v panogo. Najpogostejše ovire za vstop v panogo so (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 27):

- ekonomije obsega,
- diferenciacija proizvoda,
- velikost naložb,
- stroški menjave dobavitelja,
- dostop do prodajnih kanalov,
- stroškovne prednosti obstoječih konkurentov,
- zakonodajne ovire.

Vstopne ovire za posameznike, ki nameravajo proizvajati pohištvo kot samostojni podjetniki, niso velike, ker je pohištvo moč izdelovati na zelo enostavnih strojih, ki na trgu ne stanejo veliko. Vsakdo lahko nabavi polproizvode in material za proizvodnjo pohištva pri dobaviteljih. Izdelano pohištvo se lahko proda znancem in ni potrebe po drugih prodajnih kanalih.

Vstopne ovire za podjetja z namenom serijske proizvodnje so predvsem v ekonomijah obsega, saj omenjena podjetja z velikim številom enakih proizvodov zmanjšujejo stroške na enoto. Ekonomije obsega izkoriščajo tudi pri nabavnih količinah. Največja ovira vstopa so visoka investicijska vlaganja, ki jih potrebuje podjetje za zagon proizvodnje. Prav tako je za nove proizvajalce otežen dostop do prodajnih kanalov, če še nimajo uveljavljene blagovne znamke. Največji problem novincev v panogi, ko izpolni vse pogoje uspešnega vstopa, postane pridobivanje ustreznih kadrov. Za proizvajalca po meri veljajo več ali manj podobne vstopne ovire, vendar z manjšimi investicijskimi vlaganji. Poleg tega je zelo pomembna vstopna ovira za manjšega proizvajalca učinek krivulje izkušenj, pri kateri se stroški na enoto zmanjšujejo z večanjem proizvodnje.

3.2.2. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Po Pučku (2003, str. 123-124) se rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi kaže v stopnji rasti panoge, v deležu fiksnih stroškov v skupnih stroških v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v diferenciaciji proizvodov, v blagovnih znamkah, v stroških spremembe dobavitelja (prodajalca), v stopnji koncentracije ponudnikov, v stopnji

informiranosti znotraj panoge, v stopnji diverzificiranosti konkurentov, v pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge.

Rast panoge je močno povezana z rastjo povpraševanja po pohištvenih proizvodih. Povpraševanje pa je odvisno od naslednjih dejavnikov (The EU Furniture Industry, 2003):

- elastičnost povpraševanja, ki znaša 1,5,
- gospodarsko stanje,
- obrestne mere,
- demografske spremenljivke,
- intenzivnost oglaševanja,
- razporeditev bogastva.

Glede na to, da so slovenski proizvajalci vseskozi povečevali proizvodne zmogljivosti, rast pa je bila v okviru rasti BDP, se nekateri danes soočajo s problemom presežne zmogljivosti. Problem ni v tem, da so podjetja investirala v proizvodne zmogljivosti, ampak v tem, da vzporedno niso dovolj vlagala v trženje in izgradnjo blagovnih znamk (Zupanc, 2007).

Koncentracija ponudnikov v panogi je zelo velika. Ponudniki so si zelo različni tako po velikosti kot po asortimanu proizvodov. Za Mizarstvo Zupanc bom v nadaljevanju obravnaval samo ponudnike, ki imajo v svojem proizvodnem oziroma prodajnem programu kuhinje in otroške sobe. Te bom razdelil na proizvajalce in trgovce serijskega pohištva in na proizvajalce pohištva po meri oziroma po naročilu. Prodajne poti pohištva se prav tako razlikujejo. Večji proizvajalci serijskega pohištva praviloma tržijo svoje proizvode v večjih in manjših salonih pohištva. Manjši proizvajalci pa svoje proizvode tržijo v lastnih prodajnih salonih, preko posrednikov (arhitekti, oblikovalci) in javnih naročil.

3.2.3. Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev je močna pod naslednjimi pogoji (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 28):

- dobaviteljev je malo, zato lahko diktirajo cene in kvaliteto,
- kvalitetni vhodni materiali predstavljajo znižanje stroškov in izboljšanje kvalitete končnega izdelka,
- pomanjkanje nadomestnih proizvodov,
- panoga ni pomemben kupec dobavitelja,
- relativni stroški kupca,
- sposobnost dobavitelja za integriranje naprej.

Najpomembnejši dobavitelji pohištvene panoge so proizvajalci plošč iz lesnih tvoriv (ivernih in vlaknenih plošč), saj je največji delež pohištva izdelan iz omenjenih plošč. Manjši delež

pohištva je izdelan iz mizarskih in vezanih plošč. Ostali dobavitelji so še: trgovci oziroma proizvajalci furnirja, pohištvenega okovja in lesno-obdelovalnih strojev.

Nekaj proizvajalcev ivernih in vlaknenih plošč imamo v Sloveniji. Večinoma naša podjetja kupujejo od dobaviteljev iz tujine, predvsem iz Nemčije in Avstrije. Ta podjetja niso skoncentrirana in nimajo velike pogajalske moči. Enako velja tudi za ostale dobavitelje. Proizvajalci pohištvenega okovja ter lesno-obdelovalnih strojev se v zadnjih nekaj letih soočajo tudi s konkurenco iz Azije.

3.2.4. Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je odvisna od povprečne vrednosti nakupov, diferenciacije proizvodov in relativnih stroškov ob zamenjavi dobavitelja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 96). Kupce pohištva moramo najprej razdeliti glede na način distribucije pohištva v dve skupini:

- Kupci, ki kupujejo pohištvo od proizvajalcev z namenom nadaljnje prodaje. Za njih je značilno, da so relativno veliki kupci, stroški zamenjave dobavitelja so nizki in proizvodi so delno diferencirani. (V nadaljevanju jih bom imenoval trgovci s pohištvom.)
- Končni kupci, ki kupujejo pohištvo za lastno uporabo v prodajnih salonih ali preko posrednikov (arhitekti, oblikovalci). Za njih je značilno, da so relativno majhni kupci, stroški zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca so nizki in kupujejo diferencirane proizvode.

Proizvajalci pohištva tržijo svoje izdelke preko večjih ali manjših uveljavljenih trgovcev s pohištvom, ki imajo svojo prodajno mrežo trgovin, ali pa razvijejo lastno prodajno mrežo, preko katere tržijo svoje proizvode.

Trgovci pohištva imajo razmeroma močno pogajalsko moč, ki pa je odvisna tudi od velikosti in prepoznavnosti blagovne znamke proizvajalca. Bolj kot je proizvajalec uveljavljen na trgu, večje je povpraševanje končnih kupcev in posledično imajo tudi pohištveni trgovci manjšo pogajalsko moč do proizvajalca. Ravno nasprotno je pri manjših proizvajalcih oziroma proizvajalcih, ki nimajo prepoznavne blagovne znamke. Trgovci lahko od njih zahtevajo višje marže, brezplačne eksponate in postavljajo še druge pogoje.

Pogajalska moč končnih kupcev je odvisna od vrste pohištva. Pri proizvajalcih, ki izdelujejo serijsko pohištvo, imajo kupci večjo pogajalsko moč, saj se pohištvo bistveno ne razlikuje med različnimi ponudniki. Pohištvo se bolj razlikuje pri proizvajalcih, ki izdelujejo po meri, zato imajo kupci manjšo pogajalsko moč. Kupci, ki želijo pohištvo, izdelano po naročilu, praviloma določene detajle uskladijo s samim izvajalcem, zato je težja primerjava med ponudniki tovrstnega pohištva. Vpletenost v sam nakupni proces je večja za pohištvo po naročilu, saj ima kupec veliko večjo izbiro.

3.2.5. Nevarnost pojava novih substitutov

V teoriji se substitut razume kot proizvod oziroma storitev, ki je drugačna, ampak lahko zadovolji isto potrebo. Če razumemo pohištvene proizvode kot opremo bivanjskih prostorov, potem bi bili to nadomestni proizvodi, povezani z drugačnim načinom življenja, kot je: nomadsko ali življenje na prostem, kjer se ne bi potrebovalo pohištva.

Tako velika sprememba v navadah družbe, da bi se odpovedala življenju v zaprtih prostorih, je zelo malo verjetna. Nadomestni proizvod pohištva, ki je izdelano bodisi iz iverice bodisi iz masivnega lesa, predstavlja pohištvo, izdelano iz aluminija, stekla, kovine, alternativnih materialov, predvsem okolju prijaznih materialov. V zadnjem času je v uporabi vedno več aluminija in stekla posamezno ali v kombinaciji s pohištvom.

4. CELOVITA ANALIZA PODJETJA S POMOČJO PRISTOPA SWOT

V ekonomski stroki je precej razširjena teza, da je opredeljevanje problema v situaciji najtežja faza procesa odločanja. Na tej osnovi bo lažje dojeti pomen celovitega ocenjevanja podjetja z razvojnega vidika v procesu strateškega planiranja, če vemo, da s to fazo iščemo in zaznavamo poslovne oziroma razvojne probleme konkretnega podjetja. Prijemi celovitega ocenjevanja so lahko različni in so lahko usmerjeni na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja (Pučko, 2003, str.129).

V teoriji so avtorji iskali različne načine za čim bolj učinkovito poslovanje. V fazi celovite analize podjetja so se uveljavile naslednje metode (Pučko, 2003, str. 129):

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

V nadaljevanju bom predstavil značilnosti SWOT analize in z njo analiziral podjetje. Portfeljsko analizo bom izpustil, ker obravnava povezave med strateškimi poslovnimi enotami znotraj podjetja in s tega vidika ni primerna.

SWOT analiza je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz notranje ter zunanje analize. V okviru notranje analize preučujemo prednosti in slabosti znotraj podjetja, pri zunanji analizi pa priložnosti in nevarnosti zunaj podjetja oziroma okolja podjetja. Namen SWOT analize je izkoristiti prednosti znotraj podjetja in priložnosti iz okolja ter zmanjšati oziroma omejiti notranje slabosti in nevarnosti iz okolja.

Naziv SWOT analize je sestavljen iz prvih črk angleških izrazov za njene glavne elemente:

- prednosti (strengths),
- slabosti (weaknesses),
- priložnosti (opportunities),
- nevarnosti (threats).

4.1. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI

Analiza prednosti in slabosti oziroma interna analiza pomaga managementu, da ugotovi, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku. Na ta način omogoči podjetju spoznanje lastnih strateških konkurenčnih prednosti, na podlagi katerih bo v prihodnosti sprejemalo odločitve. V tem procesu mora podjetje preučiti številna vprašanja, ki se nanašajo na notranja področja podjetja. V Tabeli 2 so podane oporne točke za lažjo metodološko ocenitev notranjega okolja.

Tabela 2: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
Posebne prednosti	Ni jasne strateške usmeritve
Vodilni položaj na tržišču	Pomanjkanje ključnih veščin
Ustrezne funkcijske strategije	Zastareli pripomočki
Stroškovne prednosti	Neprimeren način izvajanja strategije
Ustrezni finančni viri	Dovzetnost za pritisk konkurence
Sposobnost inoviranja proizvodov	Zaostajanje pri R&R
Osamitev pred možnimi pritiski konkurence	Preozka usmerjenost proizvodne linije
Dober management	Slaba podoba na tržišču
Primerne konkurenčne veščine	Pomanjkanje finančnih resursov
Dobro mnenje kupcev	Druge slabosti
Lastništvo tehnologije	
Druge prednosti	

Vir: Treven, 1992, str. 645.

Interna analiza omogoča določitev tistih področij v podjetju, ki so ključna za nadaljnji obstoj in rast podjetja. Identificira ključne vire, sposobnosti in znanja znotraj podjetja, s katerimi se podjetje razlikuje od ostalih ponudnikov na trgu.

4.1.1. Uspešnost poslovanja

Pred pričetkom analiziranja posameznih podstruktur podjetja je smiselno najprej analizirati uspešnost poslovanja v preteklem obdobju. Analiza uspešnosti temelji na izkazu poslovnega izida, ki je prikazan v Tabeli 3, in izbranih kazalnikih. Analiza uspešnosti zajema poslovanje

od leta 2004 do leta 2006. Vrednostni podatki so zaradi vpliva inflacije preračunani na raven cen v letu 2006.

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006, (v 000 SIT)

POSTAVKA	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006	Indeks 2005 / 2004	Indeks 2006 / 2005
Čisti prihodki od prodaje	153.101	146.435	119.767	95,6	81,8
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	Ni pod.	119.041	106.440	0,0	89,4
Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	Ni pod.	27.393	13.326	0,0	48,6
Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	11.942	0,0	0,0
Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	1.631	920,45	56,4	56,4	0,0
Stroški blaga, materiala in storitev	101.814	94.492	78.414	92,8	82,9
Stroški dela	37.262	37.764	40.385	101,3	106,9
Odpis vrednosti	7.923	9.943	9.813	125,5	98,7
Drugi poslovni odhodki	907	951,2	985	104,9	103,5
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	1.983	1.720	2.080	86,7	120,9
Drugi prihodki	621,6	585	759	94,1	129,7
Drugi odhodki	129,15	169,13	0.054	130,9	0
Čisti dobiček	2.024	1.072	790	53,0	74,0

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Zupanc Mizarstvo 2004, 2005 in 2006.

Iz tabele je razvidno, da so se skupni prihodki v poslovnem letu 2006 v primerjavi z letom 2005 zmanjšali za 18,2 % in so znašali 119.8 milijonov SIT. Skupni prihodki v poslovnem letu 2005 pa so se zmanjšali za 4,6 % glede na leto 2004 in so znašali 146.4 milijonov SIT.

Relativno nizki dobiček v letu 2004 je rezultat neuspešnega poslovanja v preteklosti (ustni vir). Prav tako kot poslovni prihodki se je tudi dobiček oziroma podjetnikov dohodek v zadnjih dveh letih zmanjševal. V letu 2005 se je glede na leto 2004 zmanjšal za 47 % in je znašal 1.072 milijona SIT. V letu 2006 pa se je glede na leto 2005 zmanjšal za 36 % in je znašal 790 tisoč SIT.

Iz podatkov je razvidno, da se so se skupni prihodki in dobiček zmanjševali zadnji dve leti. Glavna razloga za zmanjševanje prihodkov v zadnjih dveh letih sta bila padec prodaje v

razstavnem salonu in odpoved nekaterih večjih naročil. Podjetje je zato v sredini leta 2006 začelo vlagati sredstva v oglaševanje in popolnoma prenovilo razstavnih salon. Prav tako se je konec leta 2006 predstavilo na pohištvenem sejmu v Ljubljani. Rezultati so bili vidni že konec leta 2006. Zaradi slabe prodaje v prvi polovici leta 2006 je bil poslovni rezultat kljub temu ob koncu leta neugoden.

Zaradi tveganosti večjih naročil je podjetje v letu 2006 začelo razvijati novo družino izdelkov, in sicer notranja vrata. Zaposlilo je dodatnega delavca in investiralo v stroje za proizvodnjo notranjih vrat. Naporji v proizvodnji notranjih vrat so se počasi začeli obrestovati s prvimi naročili že v letu 2007, vendar se bolj konkretne rezultate pričakuje v letu 2008.

DOBIČKONOSNOST KAPITALA IN SREDSTEV

Čisto dobičkonosnost kapitala izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala. Dobičkonosnost kapitala (glej Tabelo 4) se je leta 2005 glede na leto 2004 zmanjšala za 37 % in leta 2006 glede na leto 2005 za 21 %. 100 enot vloženega kapitala je v letu 2004 prineslo 3,95 enot dobička, v letu 2005 2,5 enot dobička in v letu 2006 samo še 1,98 enote dobička.

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev izračunamo kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev (Bošnjak, 1999, str. 16). Kaže padec za 43 % v letu 2005 glede na leto 2004 in padec za 32 % v letu 2006 glede na leto 2005, kar je razvidno iz tabele 4. 100 enot vloženih sredstev je leta 2004 prineslo 1,62 enote dobička, leta 2005 0,92 enote dobička in leta 2006 samo 0,63 enote dobička.

Tabela 4: Dobičkonosnost sredstev in kapitala v letih 2004, 2005 in 2006

KAZALEC/LETO	2004	2005	2006	Indeks 2005 / 2004	Indeks 2006 / 2005
Čisti dobiček (v 000 SIT)	2.024	1.072	790	54,0	74,0
Povprečna sredstva (v 000 SIT)	124.590	117.139	125.219	94,0	106,9
Povprečno stanje kapitala (v 000 SIT)	51.238	42.933	39.877	83,8	92,9
Dobičkonosnost sredstev	1,62	0,92	0,63	0,57	0,68
Dobičkonosnost kapitala	3,95	2,50	1,98	0,63	0,79

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006; Bilanca stanja podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006.

GOSPODARNOST

Gospodarnost oziroma ekonomičnost je izračunana v Tabeli 5, kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Poslovanje je ekonomično, če so prihodki večji od odhodkov,

saj tedaj podjetje ustvarja dobiček. Gospodarnost podjetja je bila v opazovanih letih večja kot 1, kar pomeni, da je podjetje poslovalo uspešno. Vzroki za nizko gospodarnost so rast skupnih odhodkov, kar je posledica rasti stroškov dela in stroškov storitev.

Tabela 5: Gospodarnost v letih 2004, 2005 in 2006

KAZALEC/LETO	2004	2005	2006	Indeks 2005 / 2004	Indeks 2006 / 2005
Skupni prihodki (v 000 SIT)	153.101	146.435	119.767	95,60	81,80
Skupni odhodki (v 000 SIT)	151.173	145.389	118.977	96,20	81,80
Gospodarnost	1,01	1,01	1,01	99,45	99,94

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006.

PRODUKTIVNOST

V tabeli 6, na str. 18 je izračunana produktivnost dela kot razmerje med prihodki iz poslovanja in povprečnim številom zaposlenih iz delovnih ur. Produktivnost nam pove, da je poslovanje tem bolj uspešno, čim več prihodkov iz poslovanja dosežemo na zaposlenega v obdobju (Bošnjak, 1999, str. 29). Produktivnost dela se je leta 2005 v primerjavi z letom 2004 zmanjšala za 4,35 %. V letu 2006 se je glede na leto 2005 zmanjšala za 23,67 %. Zmanjšanje produktivnosti je posledica zmanjšanja prihodkov iz poslovanja za 18,21 % in dodatnega zaposlenega.

Tabela 6: Produktivnost dela v letih 2004, 2005 in 2006

KAZALEC/LETO	2004	2005	2006	Indeks 2005 / 2004	Indeks 2006 / 2005
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	153.101	146.435	119.767	95,65	81,79
Povprečno število zaposlenih iz del. ur	14	14	15	1,00	107,14
Produktivnost (v 000 SIT)	10.936	10.460	7.984	95,65	76,33

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Zupanc Mizarstvo v letih 2004, 2005 in 2006.

Ocena tendenc poslovnih rezultatov Mizarstva Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006 (glej tabelo 7) kaže, da ima povprečno oceno samo gospodarnost, medtem ko so ostale komponente ocenjene z oceno slabo.

Tabela 7: Ocena tendenc poslovnih rezultatov podjetja Mizarstvo Zupanc

KOMPONENTE	OCENE				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Poslovni izid				X	
Produktivnost dela				X	
Gospodarnost			X		
Dobičkonosnost sredstev				X	
Dobičkonosnost kapitala				X	
Skupna ocena tendenc	SLABO				

Vir: Tabele 3, 4, 5 in 6.

4.1.2. Proizvodna podstruktura

Izdelek lahko definiramo kot vsako stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in je z njo mogoče zadovoljiti željo ali potrebo. Izdelki, ki se na trgu prodajajo, so fizični izdelki, storitve, osebe, kraji, organizacije in ideje (Kotler, 1996, str. 432).

V podjetju Mizarstvo Zupanc izdelujejo kuhinje sodobnih in klasičnih oblik, otroške in mladinske sobe ter vse ostalo pohištvo za opremo stanovanj, izdelano izključno po meri. Poleg tega izdelujejo tudi maloserijsko pohištvo za opremo domov ostarelih v Nemčiji. V letu 2006 so pričeli z razvojem nove družine izdelkov, in sicer notranjih vrat. Poleg kuhinj tržijo še belo tehniko večine blagovnih znamk. Svoje izdelke prodajajo v lastnem prodajnem salonu v BTC, preko arhitektov in posrednika, ki pokriva nemški trg. Za kuhinje, otroške oziroma mladinske sobe in notranja vrata imajo izdelane kataloge.

Kuhinje izdelujejo iz različnih materialov, med katerimi prevladujejo iveral, furnirana iverica, barvan mediapan in laminat. Prednost pred konkurenco je širok izbor materialov in poljubno kombiniranje le-teh med seboj ter izdelava po meri. Za lažje kombiniranje materialov med seboj je možen računalniški izris kuhinje.

Mladinske in otroške sobe izdelujejo večinoma iz iverala v kombinaciji z barvanim mediapanom. Zahtevnejše stranke lahko izbirajo tudi med različnimi vzorci furnirjev. Za otroške sobe trenutno še ni računalniškega izrisa, pričakuje pa se v naslednjih dveh mesecih.

Poleg kuhinj in mladinskih oziroma otroških sob v podjetju izdelujejo tudi vse ostalo pohištvo po meri. Stranke lahko naročijo tudi dnevne sobe, predsobe, garderobne omare s klasičnimi in drsnimi vrati. Prednost pred konkurenco je v tem, da lahko v podjetju izdelajo celotno stanovanje v enakih materialih in v izbranem slogu naročnika. Maloserijsko pohištvo izdelujejo na podlagi vnaprej pripravljenih načrtov in določenih cen. Običajno so to manjše serije do sto enakih sob, ki so izdelane iz iverala.

Zaenkrat v podjetju ne izvajajo formalne kontrole kakovosti. Kakovost izdelkov se ugotavlja po posameznih fazah, vendar pa to ne zadošča, saj občasno prihaja do reklamacij.

V podjetju trenutno poteka razvoj notranjih vrat, ki naj bi bila po ocenah direktorja najbolj perspektiven proizvod v naslednjih letih. Izdelava vrat je enostavnejša kot izdelava ostalega pohištva, če podjetje razpolaga z ustrežno tehnologijo. Podjetje je v letu 2006 zagotovilo vso potrebno tehnologijo za proizvodnjo vrat, razen stroja za robno furniranje, za katerega se pričakuje, da bo začel delovati v naslednjih dveh mesecih. Prav tako je enostavnejša montaža notranjih vrat kot ostalega pohištva.

V podjetju sta organizirani dve montažni ekipi, ki montirata večino izdelanega pohištva. Občasno podjetje najame tudi zunanje monterje, pri katerih je vprašljiva kvaliteta storitve ali pa visoka cena. Za montažo notranjih vrat bo potrebno organizirati dodatno ekipo ali pa najeti pogodbene monterje.

Za dejavnost je značilna močna konkurenca domačih in tujih podjetij. Zato je pomembno, da je podjetje specializirano in prepoznavno po dveh oziroma največ treh proizvodih. Poleg tega mora biti sposobno izdelati opremo za celotno stanovanje.

Dohodkovnost pri posameznih vrstah izdelkov je različna. Delež pokritja je izražen kot razlika med neto prodajno vrednostjo, variabilnimi stroški, fiksnimi stroški programa in deležem stroškov uprave, prodaje, razvoja. Najperspektivnejši izdelki z vidika donosnosti so po mnenju direktorja notranja vrata, sledijo otroške sobe in kuhinje ter maloserijsko pohištvo. Navedeni izdelki imajo od 15 do 40-odstotno pokritje.

Skupno oceno proizvodne podstrukture prikazujem v tabeli 8 in jo ocenjujem z oceno dobro.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti proizvodne podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc

KOMPONENTE	OCENE				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Širina proizvodnega programa	X				
Montaža			X		
Kontrola izdelkov				X	
Razvijanje novih izdelkov		X			
Konkurenca		X			
Dohodkovnost izdelkov			X		
Perspektivnost izdelkov		X			
Skupna ocena podstrukture	DOBRO				

Vir: Lasten, 2007.

4.1.3. Tržna podstruktura

Prodaja se je v letu 2006 glede na leto 2005 zmanjšala za 18,2 %, vendar je po oceni direktorja prodaja v letu 2007 narasla za več kot 50 % v primerjavi z letom 2006. Natančnega podatka ni bilo mogoče dobiti, saj v času pisanja diplomskega dela še nista bila izdelana poslovni izid in bilanca stanja.

Jedro prodaje predstavlja lastni razstavljeni salon v BTC. V letu 2007 je podjetje začelo sodelovati še z nekaterimi samostojnimi oblikovalci in arhitekti pri posameznih projektih. Prodaja pohištva preko posrednikov pomeni novo tržno pot in se je izkazala za učinkovito, saj je podjetje na ta način prišlo do nekaterih večjih naročil. Poleg domačih privatnih naročnikov je največji kupec podjetje iz Nemčije, ki je naročnik maloserijskega pohištva.

Dobavni rok za pohištvo je trenutno tri mesece. Prav zaradi dolgega dobavnega roka nekatere stranke odidejo h konkurenci. S celovito vpeljavo programa za konstruiranje pohištva v prodajni salon in reorganizacijo v proizvodnji bo mogoče skrajšati dobavni rok.

Kupce pohištva so segmentirali na podlagi več spremenljivk, med katerimi so najpomembnejše: starost, življenjski stil, dohodek, poklic in izobrazba. V izbranem segmentu kupcev so pripadniki srednjega ali višjega dohodkovnega razreda. Praviloma imajo višjo oziroma visoko izobrazbo. Zaposleni so v državni upravi, večjih podjetjih, so lastniki manjših podjetij ali pa se ukvarjajo s profesionalnimi poklici. Njihove nakupne navade se razlikujejo od povprečnega dohodkovnega razreda. Za notranjo opremo so pripravljene odšteti večjo vsoto denarja. Za njih je značilno, da dovolj dobro poznajo blagovne znamke. Udeležujejo se tudi na kulturnem področju. Obiskujejo kulturne dogodke, predvsem gledališče, prav tako tudi opero in balet. Živijo v nadpovprečno velikih stanovanjih in stanovanjskih hišah. So zelo zahteven segment, saj jim kakovost izdelka ni zadostna, ampak mora biti izdelek tudi oblikovalsko dovršen. Pri notranji opremlitvi so pripravljene del denarja nameniti tudi oblikovanju oziroma izdelavi načrta. Velika večina zato najame arhitekta ali notranjega oblikovalca, nato na podlagi izdelanega načrta sami oziroma preko projektanta poiščejo primerne proizvajalce. Oblika pohištva je še bolj kot starejšim pomembna mlajši populaciji. Čeprav za njih velja, da imajo visoke dohodke, se ob nakupu obnašajo racionalno. Ponavadi želijo, da je pri oblikovanju prostora upoštevano tudi njihovo mnenje oziroma želje in ne samo mnenje arhitekta. Pomembno težo v njihovem nakupnem vedenju imajo posamezni detajli izdelave, ki jih pred nakupom pozorno preučijo.

V podjetju se poslužujejo različnih trženjskih orodij šele od sredine leta 2006. Pred tem je ključno vlogo pri prodaji imela atraktivna lokacija razstavnega salona v BTC in strokovno svetovanje. Oglaševanje poteka na različne načine, bodisi preko sponzorirane povezave na internetu, napisov na dostavnih vozilih, letakov in sodelovanja na pohištvenem sejmu v Ljubljani. V zadnjem letu je bila posebna pozornost namenjena izdelavi katalogov kuhinj, otroških in mladinskih sob ter notranjih vrat.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture po posameznih komponentah je prikazana v tabeli 9. Tržno podstrukturo sem ocenil z oceno srednje. Večjo slabost za podjetje predstavlja rast prodaje in hitrost dobave.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc

KOMPONENTE	OCENE				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Rast prodaje				X	
Struktura kupcev		X			
Hitrost dobave				X	
Segmentacija trga		X			
Tržno komuniciranje		X			
Skupna ocena podstrukture	SREDNJE				

Vir: Lasten, 2007.

4.1.4. Tehnološka podstruktura

V ekonomiji se s pojmom tehnologija označujejo različne kombinacije proizvodnih zmogljivosti, s katerimi je mogoče proizvesti določen proizvod. Tehnološka podstruktura je osnova podstrukture proizvoda in je v podjetju tesno povezana s kadrovske in finančno podstrukturo (Horžen, 2001 str. 62).

Zaradi hitrega tehnološkega napredka in velikega števila konkurentov je tehnološka podstruktura zelo pomembna za vsako podjetje. Proizvodnja Mizarstva Zupanc je od leta 2004 skoncentrirana na eni lokaciji v Dolenji vasi poleg družinske hiše. Prednost ene proizvodne lokacije omogoča optimalno izkoriščenost zmogljivosti in večji nadzor. Možnost širitve na obstoječi lokaciji je omejena, predvsem zaradi nesoglasja sosedov.

Stopnja tehnične opremljenosti je visoka, saj je podjetje nenehno posodabljalno proizvodnjo. Zadnje novosti so bile investicije v lakirnico za kvalitetnejšo površinsko obdelavo ter nakup in priprava strojev za proizvodnjo notranjih vrat. Med omenjenimi stroji je tudi rabljen CNC stroj, ki bo omogočil hitrejše in kvalitetnejše izvrtine pri izdelavi notranjih vratih ter lažjo izdelavo modernih kuhinjskih miz. Vlaganje v tehnološke izboljšave pripomore tudi k večji izkoriščenosti proizvodnih kapacitet in izboljšanju kakovosti proizvodov. Večina strojne opreme je računalniško vodena, vendar še ni neposredne povezave med računalniškim programom za konstruiranje pohištva in CNC stroji za izvrtine.

Nabava materiala je skoncentrirana na enem mestu. Najpomembnejši nabavni kriteriji v podjetju so: cena, kakovost, hitrost dobave, dostava in način plačila. Večino materiala podjetje nabavi pri slovenskih dobaviteljih. Nabavna služba tesno sodeluje s prodajo, ker je običajno bolj informirana o novostih na trgu, novih materialih in cenah pri dobaviteljih.

Občasno se izvaja primerjava cen vhodnih materialov od različnih dobaviteljev. Izboljšan nabavni proces je omogočil trženje bele tehnike skupaj s kuhinjami.

Kvalifikacijska struktura zaposlenih je za manjše mizarstvo podjetje razmeroma dobra. Nekateri tehnološki delavci imajo specifična znanja na svojem področju. V naslednjem letu se pričakuje, da se bo izobrazbena struktura zaposlenih še izboljšala z zaposlitvijo lesnega inženirja.

Tehnološko podstrukturo sem ocenil z oceno dobro. Prispevek posameznih komponent k prednostim in slabostim podstrukture prikazujem v tabeli 10.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc

KOMPONENTE	OCENE				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Lokacija podjetja		X			
Tehnična opremljenost		X			
Kakovost nabavne službe		X			
Struktura zaposlenih		X			
Skupna ocena podstrukture	DOBRO				

Vir: Lasten, 2007.

4.1.5. Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delovnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Možina et al., 1994, str. 373).

Podjetje je trenutno na prehodu iz enostavne v funkcijsko organizacijsko strukturo. Ta proces poteka že približno tri leta, odkar je najstarejši sin direktorja prevzel vodenje računovodstva in kasneje tudi nabave. Do takrat je direktor opravljal vse funkcije oziroma je bil zadolžen za vsa področja v podjetju. Trenutno so področja neformalno organizirana, tako da je direktor zadolžen za proizvodnjo, najstarejši sin za računovodstvo in nabavo ter mlajši sin za prodajo in trženje. Trenutna organizacijska struktura je fleksibilna in omogoča intenzivno komuniciranje.

Na področju organizacijske kulture se v preteklosti ni veliko naredilo, razen občasnih navodil zaposlenim, kako naj se obnašajo do strank. Z zavedanjem, da močna organizacijska kultura lahko prinese pomembno konkurenčno prednost, bo potrebno v prihodnosti ustrezno delovati.

Sistema nagrajevanja in motiviranja še nista vpeljana v podjetje. Potrebno bo več graditi na motivaciji zaposlenih, ki bo temeljila na denarni in nedennarni osnovi. Prav tako bo potrebno nagrajevati inovativnost zaposlenih. Informacijski sistem omogoča izdelavo zelo natančnih

predračunov za pohištvo po meri ter vse ostalo blagajniško poslovanje. Ne omogoča pa plana lansiranja posameznih nalogov v proizvodnjo, zato občasno prihaja do zamud in nezadovoljstva strank.

Skupno oceno organizacijske strukture prikazujem v tabeli 11 in sem jo ocenil z oceno srednje.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc

KOMPONENTE	OCENE				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Organizacijska struktura		X			
Organizacijska kultura				X	
Nagrajevanje in motiviranje					X
Informacijski sistem			X		
Skupna ocena podstrukture	SREDNJE				

Vir: Lasten, 2007.

4.1.6. Kadrovska podstruktura

Zgodovinsko gledano se je kadrovska funkcija najmočneje spreminjala in pridobivala na svojem pomenu v podjetjih. Na njeno pospešeno uveljavljanje sta vplivala spremenjena vloga in pomen človeka v reprodukcijskem procesu. V teoriji in praksi so postopno prišli do spoznanja, da je človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec (Lipičnik, 1999, str. 32, 33). Med 15 zaposlenimi ima najvišjo izobrazbo najstarejši sin direktorja, ki je zadolžen za računovodstvo in nabavo in je po izobrazbi univerzitetni diplomirani ekonomist. Za njim je diplomirana arhitektka, ki načrtuje pohištvo v prodajnem salonu. Direktor je po izobrazbi lesni tehnik, tako kot tehnolog, ki dela v pripravi proizvodnje. Zaposleni v proizvodnji so večinoma izučeni mizarji, med njimi pa so tudi trgovec, kovinar in tapetnik. S podjetjem sodelujejo še nekateri pogodbeni delavci ter študentje, ki večinoma montirajo pohištvo na terenu. Med njimi sta še študenta ekonomije in lesarstva, ki delata v prodajnem salonu.

Starostna struktura zaposlenih je ugodna, saj je povprečna starost zaposlenih v podjetju 33 let, med njimi izstopata direktor (52 let) in arhitektka (55 let). Glede na to, da v podjetju delajo tudi študentje, se v prihodnosti pričakuje, da se bo povprečna starost zaposlenih znižala oziroma bo ostala na enaki ravni.

V letu 2006 se izobraževanju delavcev ni posvečalo večje pozornosti. V preteklosti so se nekateri zaposleni udeležili delavnic in seminarjev s področja računovodstva in računalniškega konstruiranja pohištva. Proizvodni delavci so opravili samo tečaj varstva pri

delu, ki je zakonsko predpisan. Za nove zaposlene ni izdelanega formalnega programa uvajanja, ki je po mojem mnenju potreben za vsako delovno mesto.

Fluktuacija zaposlenih v letu 2006 je bila zelo nizka, vendar se je v letu 2007 zelo povečala (glej tabelo 12). Trije novo zaposleni v tem letu so še isto leto iz podjetja odšli. Eden od zaposlenih, ki je odšel, še naprej dela za podjetje preko pogodbe. Samo dva zaposlena sta odšla zaradi plačila oziroma boljše ponudbe drugje, tako da kljub visoki stopnji fluktuacije stanje ni zaskrbljujoče. V prihodnosti bo potrebno večjo pozornost nameniti zaposlovanju bodočega kadra, saj zaposlitev neprimerne delavca lahko pomeni velike stroške za podjetje.

Tabela 12: Dinamika zaposlenih in stopnja fluktuacije v podjetju Mizarstvo Zupanc v obdobju 2006-2007

STANJE	31.12.2006	31.12.2007
Novo zaposleni	1	5
Zaposleni, ki so odšli	1	5
Število zaposlenih	15	15
Stopnja fluktuacije	6,67	33,34

Vir: Interni podatki podjetja Mizarstva Zupanc.

Štipendijske politike se v zadnjih letih ni vodilo, zato ima podjetje občasno probleme s pridobivanjem ustreznega kadra. Pred leti je podjetje štipendiralo dijaka, ki je še danes zaposlen v podjetju in ima specifično tehnološko znanje. Nekatera večja lesna podjetja uspešno vodijo štipendijsko politiko v občini, zato je še težje pridobivanje ustreznega kadra. Sistem nagrajevanja v podjetju še ni vpeljan. Zaposleni imajo plače določene po kolektivni pogodbi, tako da delavec z določeno stopnjo izobrazbe spada v določen plačilni razred. Izhodiščna plača se posamezniku lahko poveča, če opravlja zahtevnejša dela ali če je bolj usposobljen od drugih.

V tabeli 13 so podane ocene prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc

KOMPONENTE	OCENE				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Izobrazbena struktura			X		
Starostna struktura		X			
Fluktuacija kadrov			X		
Izobraževanje kadrov				X	
Štipendijska politika					X
Sistem nagrajevanja					X
Skupna ocena podstrukture	SLABO				

Vir: Lasten, 2007.

4.1.7. Finančna podstruktura

Finančno sliko podjetja pridobimo na osnovi bilance stanja in izkaza uspeha. Na izbiro je nekaj tehnik in metod za analizo financiranja, vendar se poleg analize absolutnih podatkov najpogosteje uporablja analiza s finančnimi kazalci (Mramor, 1993, str. 164). Podjetje sem analiziral na podlagi štirih najpomembnejših kazalnikov, in sicer s kazalniki financiranja, investiranja, plačilne sposobnosti in obračanja.

Kazalniki financiranja so usmerjeni v analizo načina financiranja podjetja. Med kazalnike financiranja spadata: stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti. S tema kazalnikoma ocenjujem strukturo virov v podjetju. Stopnja kapitalizacije je razmerje med osnovnim kapitalom in obveznostmi do virov sredstev. Stopnja zadolženosti je razmerje med dolgom in obveznostmi do virov sredstev. Delež lastnih in tujih virov naj bi bil približno 50 % celotnih virov sredstev (Hočevar, Igličar, 1997, str. 240-241).

Nižja vrednost kazalca pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov. Vendar pa prenizka vrednost kazalca lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri sredstev (Kavčič, 1999, str. 608-611). Iz tabele 14 je razvidno, da se stopnja zadolževanja podjetja od leta 2004 zvišuje, kar negativno vpliva na finančno tveganje in zmanjšuje donosnost podjetja.

Finančni vzvod je razmerje med dolgovi in kapitalom. Večji kot je kazalnik, večji je delež dolgov med viri financiranja in večja je občutljivost podjetja pri dodatnem zadolževanju. Ta kazalnik iz leta v leto narašča (glej tabelo 14) in kaže na visoko zadolženost podjetja.

S kazalniki investiranja analiziramo strukturo sredstev v podjetju. Ti kazalniki so pomembni le pri odločanju o investicijah, manj pa za lastnike in upnike. Med kazalnike investiranja spadata: kazalnik deleža osnovnih sredstev v vseh sredstvih in kazalnik finančnih naložb v vseh sredstvih. Oba kazalnika podjetja od leta 2004 do leta 2006 sta prikazana v tabeli 14. Kazalnik deleža osnovnih sredstev v vseh sredstvih se je v omenjenem obdobju zmanjšal. Zmanjšanje vrednosti kazalnika lahko pomeni, da se je poslovanje podjetja povečalo oziroma da so se povečala gibljiva sredstva. Zmanjšanje vrednosti kazalnika lahko pomeni tudi dezinvestiranje osnovnih sredstev oziroma neobnavljanje osnovnih sredstev. Kazalec vrednosti finančnih naložb v vseh sredstvih nam pove, kakšen delež sredstev ne sodeluje pri nastajanju poslovnih prihodkov, ampak sodeluje pri nastajanju finančnih prihodkov (Slapničar, 1999, str. 13). Iz tabele 14 je razvidno, da podjetje v opazovanem obdobju ni imelo finančnih naložb, ker je vrednost kazalca nič.

Kazalniki plačilne sposobnosti odražajo likvidnostno sliko podjetja. Kazalca likvidnosti sta kratkoročni koeficient likvidnosti in pospešeni koeficient. Kratkoročni koeficient likvidnosti se je v zadnjem letu nekoliko izboljšal in je nad ena, vendar je še vedno daleč od optimalne vrednosti. Pospešeni koeficient se je še poslabšal in je bil v vseh treh letih pod ena, kar kaže na slabo sposobnost pokrivanja tekočih obveznosti.

Kazalniki obračanja sredstev kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev in nam povedo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Izračunal sem kazalnika koeficient obračanja zalog in koeficient obračanja terjatev do kupcev za leto 2005 in 2006. V letu 2006 sta se obadva kazalca nekoliko zmanjšala glede na leto 2005.

Tabela 14: Pomembnejši finančni kazalci Mizarstva Zupanc v obdobju od leta 2004 do 2006

KAZALNIKI	LETO		
	2004	2005	2006
Delež kapitala v financiranju (v %)	41,0	36,0	31,0
Delež dolgov v financiranju (v %)	59,0	64,0	69,0
Finančni vzvod (v %)	143,0	173,0	214,0
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	65,0	61,0	48,0
Delež finančnih naložb v sredstvih (v %)	0	0	0
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,1	0,9	1,0
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,5	0,4	0,3
Koeficient obračanja zalog	/	6,3	3,5
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	/	6,8	5,7

Vir: Bilanca stanja podjetja Mizarstvo Zupanc za leta 2004, 2005 in 2006; Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc za leta 2004, 2005 in 2006.

Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v tabeli 15. Ocena finančne podstrukture daje sliko prispevkov posameznih kazalcev k uspehu podjetja. Ocenil sem jo z oceno slabo.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Mizarstvo Zupanc

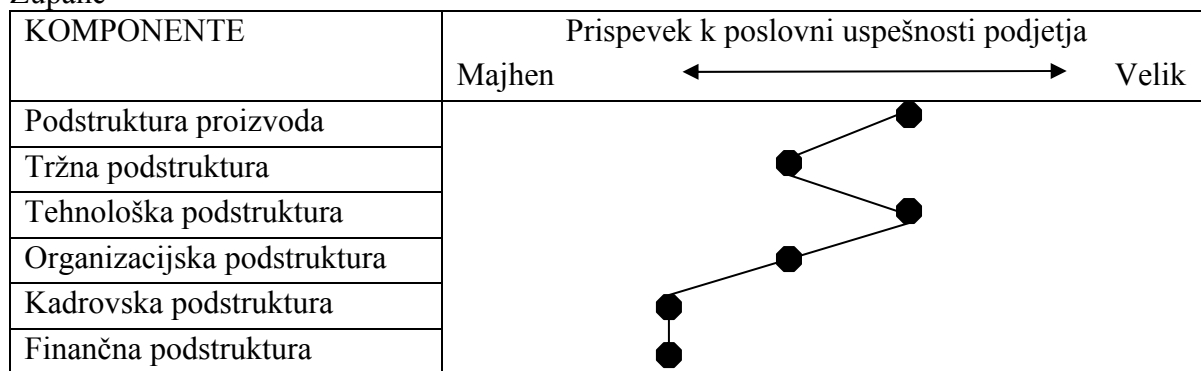
KOMPONENTE	OCENE				
	zelo dobro	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
Kazalniki financiranja				X	
Kazalniki investiranja			X		
Kazalniki plačilne sposobnosti				X	
Kazalniki obračanja				X	
Skupna ocena podstrukture	SLABO				

Vir: Podatki iz tabele 14.

4.1.8. Profil prednosti in slabosti po podstrukturah

Z analitičnim opazovanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih elementov sem ugotovil, kakšen je prispevek posamezne podstrukture k doseženi uspešnosti podjetja. Pri izdelavi profila prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah (tabela 16) sem upošteval skupne ocene posamezne podstrukture.

Tabela 16: Profil prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah za podjetje Mizarstvo Zupanc



Vir: Tabele 8, 9, 10, 11, 13 in 14.

4.2. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Drugi del SWOT analize je zunanja oziroma eksterna analiza, ki omogoča odkrivanje morebitnih poslovnih priložnosti in nevarnosti. Ta analiza zajema zbiranje in analiziranje informacij iz okolja. Ustrezen in hiter odgovor omogoča izkoriščanje priložnosti in minimiziranje učinka nevarnosti (Wilson, 1994, str. 33).

Informacije iz zunanjega okolja je zaradi obsežnosti potrebno zbirati sistematično. Za lažjo metodološko oceno vplivov zunanjega okolja so v tabeli 17 podane oporne točke.

Tabela 17: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Pojav novih tržišč ali segmentov	Vstop novih konkurentov
Dodajanje proizvodnih linij	Naraščanje prodaje substitutov
Diverzifikacija v sorodne proizvode	Počasnejša tržna rast
Dodajanje komplementarnih proizvodov	Neugodna politika države
Vertikalna integracija	Rast pritiska konkurence
Sposobnost premika v boljšo strateško skupino	Rastoča pogajalska moč kupcev ali prodajalcev
Ugoden položaj med tekmeci	Dovzetnost za recesijo in poslovni cikel
Hitrejša tržna rast	Spreminjanje potreb in želja kupcev
Druge priložnosti	Druge nevarnosti

Vir: Treven, 1992, str. 647.

4.2.1. Proizvodna podstruktura

Priložnosti proizvodne podstrukture vidim v trendu zmanjševanja masovne proizvodnje in v vedno večjem razlikovanju izdelkov za posamezne ciljne skupine. Večja podjetja, ki izdelujejo serijsko proizvodnjo, se bodo temu trendu težko prilagodila. Mizarstvo Zupanc že sedaj izdeluje pohištvo, ki je izdelano izključno po meri in je popolnoma prilagojeno naročnikovim zahtevam in željam. Poleg tega bo potrebno izboljšati sodelovanje z zunanjimi oblikovalci in arhitekti, ki so za podjetje pomembni predvsem z vidika oblikovanja in prodaje. Eden izmed pogojev sodelovanja z njimi je kvaliteta izdelkov, ker so njihovi naročniki običajno bolj zahtevni od kupcev, ki kupujejo pohištvo neposredno pri proizvajalcu.

Direktor podjetja vidi priložnost predvsem v proizvodnji notranjih vrat. Po njegovem mnenju je proizvodnja in montaža notranjih vrat enostavnejša od ostalega pohištva. Trenutno podjetje izdeluje ploskovno pohištvo iz furnirane iverice, iverala in mediapana. V ospredje v zadnjem času prihajajo EKO proizvodi, ki so izdelani iz naravnih materialov. V pohištveni industriji naravni material pomeni masiven les. V podjetju nimajo prilagojene proizvodnje za tovrstno izdelavo, zato izdelki iz masivnega lesa predstavljajo določeno nevarnost ploskovnemu pohištvu. Proizvodno podstrukturo ocenjujem z oceno dobro.

4.2.2. Tržna podstruktura

V okviru tržne podstrukture vidim priložnosti v krepitvi prodaje pohištva po meri v lastnem prodajnem salonu ter preko zunanjih arhitektov in oblikovalcev, pri maloserijskem pohištvu pa preko posrednikov na trgu evropske unije. V zadnjih nekaj letih je naraslo povpraševanje po pohištvu v kombinaciji z aluminijem in steklom. Podjetje bi se moralo povezati z omenjenimi proizvajalci in skupaj oblikovati ponudbo.

Priložnost pri tržni podstrukturi vidim v novem načinu trženja, in sicer prodaji pohištva in bele tehnike preko spletne trgovine. Prenoviti bi morali spletno stran in narediti izbor izdelkov, ki bi bili primerni za tovrstno prodajo.

Trženje in razvoj bosta v naslednjem srednjeročnem obdobju bistvena dejavnika za uspešno uresničitev ciljev in poslovnih strategij, zato mora podjetje dati velik poudarek na dejavnike, kot so oglaševanje, pospeševanje prodaje, uvajanje novih proizvodov, spremljanje trendov in vodenje učinkovite politike cen.

Nevarnost vidim predvsem v pojavu tujih blagovnih znamk vseh cenovnih razredov in zasičenosti trga. Konkurenci bo potrebno spremljati, se od nje učiti in na ta način oblikovati konkurenčnejšo ponudbo. Tržna podstruktura predstavlja za podjetje več priložnosti kot nevarnosti, zato jo ocenjujem z oceno dobro.

4.2.3. Tehnološka podstruktura

Priložnost tehnološke podstrukture je v razvoju CAD/CAM tehnologije. V podjetju poteka implementacija programa za računalniško konstruiranje pohištva. Deloma se program že uporablja v pripravi proizvodnje. Z uspešno vpeljavo programa se bo skrajšal čas priprave proizvodnje, dobavni rok, izboljšala se bo kakovost in predstavitev za stranke.

Lokacija, na kateri se podjetje nahaja, je omejena pri širjenju proizvodnje, predvsem zaradi nesoglasja sosedov. V primeru povečanega obsega poslovanja bi bilo potrebno celotno proizvodnjo preseliti na drugo lokacijo, ker poslovanje na dveh lokacijah ni racionalno. Rešitev bi bila postavitve montažnega šotora pred delavnico, ki bi služil za skladiščenje. Tehnološko podstrukturo ocenjujem z oceno dobro.

4.2.4. Organizacijska podstruktura

Priložnost organizacijske podstrukture je v oblikovanju formalne funkcijske strukture, ki se bo sposobna prilagajati spremembam v okolju. Vzpostaviti bo potrebno primerno organizacijsko klimo, sistem planiranja in kontrole, izbrati primeren slog vodenja in določiti odgovornosti in pristojnosti.

Problem organizacijske strukture je v tem, da naloge delavcev niso natančno opredeljene, ni sistema nagajevanja in motiviranja. Zato bo potrebno graditi na izboljšanju omenjenih dejavnikov. Dosedanjo organizacijsko strukturo sem ocenil z oceno povprečno.

4.2.5. Kadrovska podstruktura

Priložnost kadrovske podstrukture se kaže v podeljevanju kadrovskih štipendij in delu preko študentskega servisa. Na ta način lahko podjetje pridobi mlad kader, ki ima že določene izkušnje in pozna način dela. Vzgoja lastnega kadra z aktivno politiko štipendiranja lahko dolgoročno zagotovi ustrezno kakovost in profil zaposlenih.

Problem kadrovske podstrukture se kaže v pridobivanju kvalificiranih delavcev na trgu dela. Podjetje bi moralo posebno pozornost nameniti ključnim zaposlenim. Manjše kot je podjetje, bolj je občutljivo v primeru odhoda katerega od ključnih zaposlenih. Občutljivost podjetja lahko zmanjšamo tako, da izučimo oziroma izobrazimo zaposlene za različne proizvodne procese. Kadrovsko podstrukturo ocenjujem z vidika priložnosti in nevarnosti kot povprečno.

4.2.6. Finančna podstruktura

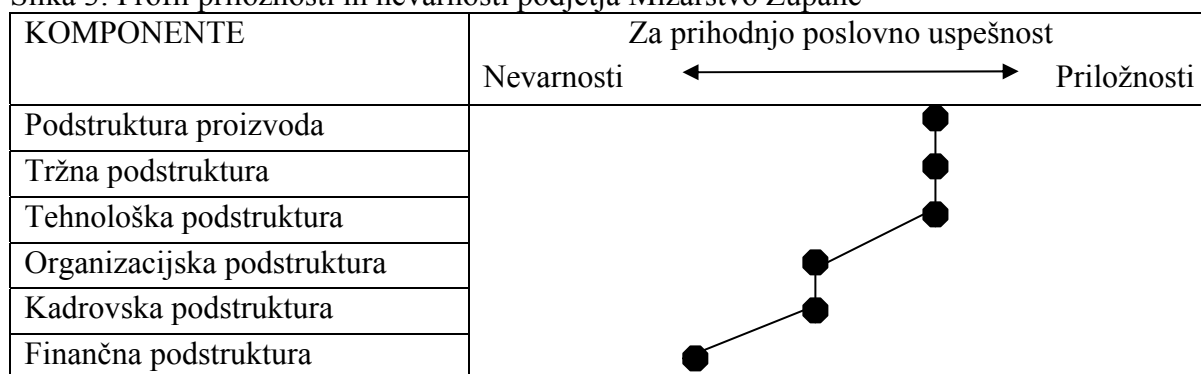
Kazalniki plačilne sposobnosti kažejo slabo plačilno sposobnost podjetja. Podjetje je v preteklosti imelo likvidnostne težave, vendar se po besedah direktorja stanje izboljšuje. To nam kaže tudi kratkoročni koeficient, ki se je leta 2006 nekoliko izboljšal glede na leto 2005. Nizka plačilna sposobnost za podjetje lahko pomeni višjo obrestno mero in težje pridobivanje posojil. Delež dolgov v virih sredstev se je prav tako v zadnjih treh letih nekoliko povečal, s tem pa tudi zadolženost podjetja.

Likvidnostne težave je podjetje v preteklosti imelo zaradi neracionalnega poslovanja na dveh lokacijah, zmanjšanja prodaje in slabih terjatev od kupcev. Najslabši plačniki so bila inženiring podjetja, ki so bila hkrati tudi največji kupci. S preusmeritvijo prodaje na končne kupce oziroma fizične osebe se je to tveganje zmanjšalo. V kolikor pa gre za večje naročilo, se plačilo zavaruje s prvim faktorjem. Kljub preusmeritvi na končne kupce in zavarovanjem večjih naročil finančna podstruktura za prihodnost podjetja predstavlja bolj nevarnost kot priložnost. Ocenil sem jo z oceno slabo.

4.2.7. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

Profil priložnosti in nevarnosti Mizarstva Zupanc kaže (Slika 3), da ima podjetje največje priložnosti v podstrukturi proizvoda, tržni podstrukturi in tehnološki podstrukturi. Največjo nevarnost za podjetje predstavlja finančna podstruktura.

Slika 3: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja Mizarstvo Zupanc



Vir: Lasten, 2007.

4.3. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

S pomočjo ocen posameznih podstruktur lahko povzamemo nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Mizarstvo Zupanc (glej tabelo 18). Zbirna ocena nam pokaže prispevek posamezne podstrukture k uspešnosti poslovanja podjetja, na drugi strani pa razvojne možnosti v prihodnje.

Tabela 18: Najpomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Zupanc Mizarstvo

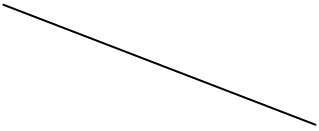
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Izdelava pohištva po meri • Tehnološka opremljenost • Znanje in izkušnje zaposlenih • Prilagodljivost in fleksibilnost • Sposobnost inoviranja proizvodov • Širok proizvodni asortiman • Dobro mnenje kupcev • Lasten prodajni salon • Svetovanje arhitekta • Lastno trženje izdelkov • Outsourcing montaže pohištva 	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba kontrola kakovosti • Neustrezno pridobivanje kadrov • Ni nagrajevanja zaposlenih • Plačilna sposobnost • Neformalna organizacijska struktura • Omejena proizvodna kapaciteta • Slaba komunikacija s stalnimi strankami • Neuveljavljena BZ • Dolgi dobavni roki • Ozka grla v proizvodnji • Ni managementa znanja
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Rast povpraševanja po pohištvu v kombinaciji z aluminijem in steklom • Prodaja bele tehnike • Povezovanje z arhitekti in oblikovalci • Prodaja izdelkov višjega cenovnega razreda • Izvoz na trge Evropske unije • Povezovanje s proizvajalci komplementarnih proizvodov • Zmanjšanje masovne proizvodnje • Razpisi občine in različnih organizacij za mala podjetja • CAD/CAM tehnologija • Spletna trgovina 	<ul style="list-style-type: none"> • Pojav tujih blagovnih znamk pohištva nižjega in višjega cenovnega razreda • Ostra konkurenca • Dovzetnost za recesijo • Rastoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev • Pomanjkanje kvalificiranih delavcev • Nezmožnost širitve na obstoječi lokaciji • EKO proizvodi

Vir: Lasten, 2007.

4.4. SWOT MATRIKA PODJETJA

Na podlagi SWOT analize sem izdelal SWOT matriko, ki se nahaja v nadaljevanju na sliki 4. V njej sem kot rezultat medsebojnega vplivanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti definiral možne strateške usmeritve podjetja.

Slika 4: SWOT matrika podjetja

<p>Notranji dejavniki</p>  <p>Zunanji dejavniki</p>	<p>Prednosti (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Izdelava pohištva po meri. 2) Tehnološka opremljenost 3) Izločitev montaže. 4) Širok proizvodni asortiman (kuhinje, otroške sobe, vgradne omare, drsna in notranja vrata). 5) Lastno trženje proizvodov. 	<p>Slabosti (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Slaba kontrola kakovosti. 2) Neustrezno pridobivanje kadrov. 3) Omejena proizvodna kapaciteta. 4) Neuveljavljena blagovna znamka. 5) Neobvladovanje celovitega poslovnega procesa.
<p>Priložnosti (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rast povpraševanja po pohištvu v kombinaciji z aluminijem in steklom. 2) Povezovanje z arhitekti in oblikovalci. 3) Povezovanje s proizvajalci komplementarnih proizvodov. 4) CAD/CAM tehnologija. 	<p>SO Strategije</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Izdelava pohištva po meri v sodelovanju z arhitekti in na ta način krepitev nove tržne poti. 2) Z uporabo lastnih tržnih poti in povezovanjem prodaja eko proizvodov in pohištva v kombinaciji s steklom in aluminijem. 	<p>WO Strategije</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) S povezovanjem z drugimi podjetji proizvodnja določenih polproizvodov pri kooperantih. 2) Z učinkovito uporabo CAD/CAM tehnologije izboljšanje kakovosti proizvodov.
<p>Nevarnosti (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pojav tujih blagovnih znamk pohištva. 2) Ostra konkurenca. 3) Rastoča pogajalska moč kupcev in dobaviteljev. 4) Pomanjkanje kvalificiranih delavcev. 5) Nezmožnost širitve na obstoječi lokaciji. 	<p>ST Strategije</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Z izdelavo po meri in lastnim trženjem konkuriranje tujim BZ. 2) Celovita ponudba notranje opreme na enem mestu. 3) Z izločitvijo montaže do manjše potrebe po zaposlenih. 	<p>WT Strategije</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Z izboljšanjem prepoznavnosti podjetja lažje konkuriranje na trgu. 2) Z izboljšanjem managementa s človeškimi viri do lažjega pridobivanja kvalificiranih delavcev.

Vir: Lasten, 2007.

5. DOLOČITEV POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV PODJETJA

POSLANSTVO

Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja. Strokovnjaki, ki so v svojih raziskavah preučevali številne dokumente o poslanstvu podjetij, ugotavljajo, da ti dokumenti navadno vsebujejo naslednja področja: opredelitev izdelkov, trga in tehnologije podjetja, odnos do kupcev, zaposlenih, prednosti svojega poslovanja in opredelitev imagea (Rozman, 1993, str. 131).

Podjetje nima poslanstva, zato predlagam naslednjo formulacijo: »Poslanstvo Zupanc Mizarstva je izdelava pohištva po meri, ki je prilagojeno in izdelano po zahtevah naročnika. Svojo proizvodnjo usmerjamo v izdelavo kuhinj, mladinskih sob in notranjih vrat za zahtevne in kreativne naročnike«.

VIZIJA

Mayer (1994, str. 19) meni, da so brez osnovne vizije razvojne namere podjetja nejasne, neusklanjene, neurejene in posledično neučinkovite. V podjetju brez vizije vlada kaos, ki požira veliko energije. Mayer meni, da primerno izdelana vizija daje podjetju določeno motivacijsko moč. Motivacija je nenehen spodbujevalni proces zamišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanja zadovoljstva. Nudi možnost ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov.

Podjetje nima vizije, zato predlagam naslednjo formulacijo: »Postati prepoznavno podjetje na domačem in evropskem trgu s svojimi inovativnimi in oblikovalsko dovršenimi projekti v izdelavi notranje opreme«.

SPLOŠNI STRATEŠKI CILJI PODJETJA

Splošni strateški cilji podjetja Mizarstvo Zupanc za obdobje od 2006 do 2009 so podani v tabeli 19. Temeljni strateški cilj je čim višji prihodek iz poslovanja na zaposlenega oziroma čim višja produktivnost na zaposlenega (prihodki iz poslovanja/ število povprečno zaposlenih iz delovnih ur na leto). V tabeli 19 so prikazani prihodki iz poslovanja na zaposlenega za obdobje od leta 2004 do 2006, planirani za leto 2007 in želeno stanje za obdobje od 2008 do 2009.

UGOTAVLJANJE PLANSKE VRZELI

Razkoraku med ciljno linijo, ki predstavlja na novo postavljene cilje, in linijo nevtralnega podjetniškega predvidevanja pravimo planska vrzel. Odpraviti jo je mogoče z dodatnimi ali novimi strategijami (Pučko, 1999, str. 172).

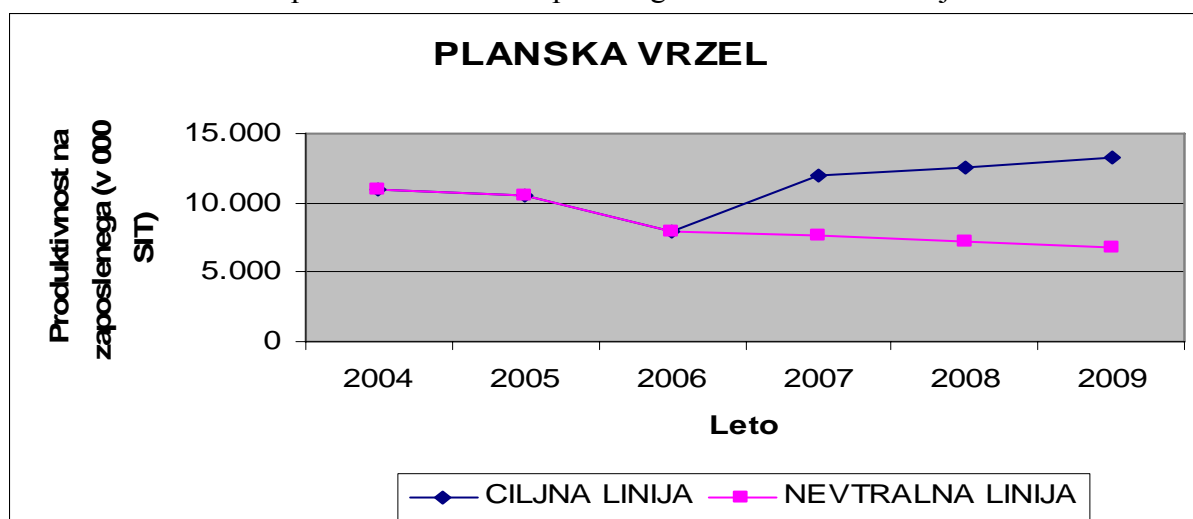
Tabela 19: Splošni strateški cilj podjetja Mizarstvo Zupanc

KAZALEC	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Prihodki iz poslovanja na zaposlenega (v 000 SIT)	10936	10460	7984	12000	12600	13200
Prihodki iz poslovanja Bazni indeks 2007=100	0,91	0,87	0,66	100	105	110

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006

Plansko vrzel iz obdobja od leta 2004 do 2009 prikazuje slika 5. Nevtralno linijo sem določil na osnovi razlike v produktivnosti na zaposlenega v letih 2004 in 2005. Razlika je bila negativna, tako da se je produktivnost leta 2005 zmanjšala za 5 % glede na leto 2004. Ta trend gibanja sem nato upošteval še za ostala leta. Najbolj se je produktivnost zmanjšala v letu 2006 zaradi številnih vzrokov, ki pa ne bi bili relevantni za ugotavljanje planske vrzeli. Podatki za produktivnost na zaposlenega v obdobju od leta 2004 do 2009 so prikazani v tabeli 19.

Slika 5: Planska vrzel produktivnosti na zaposlenega v 000 SIT za obdobje 2004-2009



Vir: Pučko, 2003, str. 168.

STRATEŠKI CILJI PO PODSTRUKTURAH

Še podrobneje je moč strateške cilje razdeliti po podstrukturah:

- podstruktura proizvoda:
 - povečati delež prodaje notranjih vrat,
 - izboljšati kvaliteto proizvodov;

- tržna podstruktura:
 - rast prodaje za 10 % letno,
 - znižati odstotek reklamacij za 50 % letno,
 - odprtje novega razstavnega salona v naslednjih dveh letih,
 - kontinuirano izvajanje trženjskih aktivnosti,
 - izdelava nove spletne strani in spletne trgovine;
- tehnološka podstruktura:
 - uporaba sodobnih in naravnih materialov,
 - skrajšati čas proizvodnega cikla za pet dni,
 - skrajšati dobavni rok na dva meseca;
- organizacijska podstruktura:
 - določitev odgovornosti in pristojnosti na delovnih mestih,
 - vzpostavitev formalne funkcijske organizacijske strukture;
- kadrovska podstruktura:
 - vzpostavitev sistema štipendiranja,
 - izdelava sistema motiviranja zaposlenih;
- finančna podstruktura:
 - izboljšati kratkoročni koeficient likvidnosti za 50% letno,
 - povečati produktivnost za 10 % letno,
 - zmanjšati zadolženost podjetja.

6. RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA

Po Chandlerju (1996, str. 13) pomeni strategija podjetja opredelitev osnovnih dolgoročnih nalog in ciljev podjetja ter osvojitve postopkov delovanja in alokacije virov, potrebnih za doseganje teh ciljev. V literaturi so poznane različne razvrstitve strategije. Najbolj se je uveljavila klasifikacija strategije podjetja na:

- celovito,
- poslovno in
- funkcijsko.

6.1. CELOVITA STRATEGIJA

Celovita strategija se nanaša na odločitve glede prihodnje rasti ter panog oziroma trgov, na katerih bo podjetje v prihodnje konkuriralo. Odločitve o celoviti strategiji podjetja se sprejemajo na ravni podjetja oziroma korporacije. Vsa podjetja od majhnih, ki ponujajo samo en proizvod, do velikih, ki konkurirajo na različnih trgih in ponujajo različne proizvode,

morajo v okviru celovite strategije proučiti naslednja vprašanja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 150):

- Ali bomo v prihodnje svoje poslovanje razširili, zmanjšali oziroma bomo poslovali v enakem obsegu?
- Ali bomo konkurirali znotraj trenutne panoge ali bomo razširili svoje poslovanje v druge panoge?
- Če se odločimo v prihodnosti rasti in razširiti svoje poslovanje, bomo to izvedli preko notranje rasti oziroma zunanje preko prevzemov, združitvev ali skupnih vlaganj?

Glede na smer rasti podjetja, osnovne strategije podjetja ločimo na (Pučko, 1996, str. 180-193):

- 1) Strategije rasti, ki so naravnane na rast in služijo za uresničevanje novih kombinacij poslovnih prvin, kar pomeni uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov.
- 2) Strategije stabilizacije, ki pridejo v poštev v času stagnacije gospodarstva ali celo upadanja gospodarske aktivnosti v narodnem gospodarstvu.
- 3) Strategije krčenja, ki pomenijo zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja, pri čemer gre za likvidiranje določenih poslovnih področij podjetja.

V tabeli 20 prikazujem modele osnovnih strategij v odvisnosti od privlačnosti panoge in poslovne moči oziroma konkurenčne pozicije podjetja.

Tabela 20: Modeli osnovnih strategij

POSLOVNA MOČ/KONKURENČNA POZICIJA				
		MOČNA	POVPREČNA	ŠIBKA
PRIVLAČNOST PANOGE	VISOKA	1. RAST Koncentracija preko vertikalne integracije	2. RAST Koncentracija preko horizontalne integracije	3. KRČENJE Preobrat
	SREDNJA	4. STABILIZACIJA Premor ali nadaljevanje s previdnostjo	5. RAST Koncentracija preko horizontalne integracije ----- STABILIZACIJA Brez sprememb ali strategija profita.	6. KRČENJE Prevzemna tarča ali prodaja podjetja
	NIZKA	7. RAST Koncentrična raznolikost	8. RAST Konglomeratna raznolikost	9. KRČENJE Bankrot ali likvidacija

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 152.

Za Mizarstvo Zupanc predlagam strategijo koncentracije preko horizontalne integracije. Pri tej strategiji podjetja rastejo z vstopom na nove geografske lokacije ali z razširitvijo proizvodnega asortimana na obstoječem trgu. Podjetja, ki se odločijo za omenjeno strategijo, imajo običajno povprečno konkurenčno pozicijo ter delujejo v srednje povprečni panogi, kar velja tudi za Mizarstvo Zupanc. Strategija podjetja naj bo v naslednjih dveh letih usmerjena predvsem v utrditev konkurenčnega položaja in razširitev proizvodnega asortimana. Podjetje naj prične s trženjem notranjih vrat, ko bodo izpolnjeni vsi pogoji za kvalitetno izdelavo in dobavo. Obstoječo ponudbo kuhinj naj dopolni z različnimi modeli kuhinjskih miz, stolov in dodatkov. Posebno pozornost naj usmeri v trženje bele tehnike. Geografska širitev je smiselna, ko bo podjetje utrdilo konkurenčni položaj z odprtjem lastnega ali franšiznega prodajnega salona.

6.2.POSLOVNA STRATEGIJA

Če smo se pri celoviti strategiji podjetja spraševali, v katerih panogah konkurirati, kako se razvijati v prihodnje, se pri poslovni strategiji vprašamo, kako izboljšati konkurenčno pozicijo proizvodov ali storitev podjetja oziroma poslovne enote na obstoječem trgu. Ključno za podjetje je, da najde svojo edinstveno formulo razlikovanja od konkurence. Cilj poslovne strategije je doseči konkurenčno prednost, ki jo kupci proizvodov oziroma storitev zaznajo kot superiorno vrednost. Porter je oblikoval tri generične strategije, s katerimi je mogoče doseči nadpovprečne rezultate (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 53):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- diferenciacija,
- osredotočanje ali strategija tržnih niš.

STRATEGIJA VODENJA V STROŠKOVNI UČINKOVITOSTI

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je značilna za podjetja, ki maksimalno znižajo svoje stroške na širšem trgu in posledično z nizkimi prodajnimi cenami dosežejo konkurenčno prednost. Stroškovno učinkovitost dosegajo z ustrezno oskrbo surovin, materiala, tehnologije in minimiziranjem administrativnih in oglaševalskih stroškov ter stroškov za področja, kot so raziskave in razvoj. Velik tržni delež jim omogoči močno pogajalsko moč do dobaviteljev, ker kupujejo v velikih količinah. Nizke cene prav tako ščitijo vstop potencialnih konkurentov v panogo (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 53).

Za Mizarstvo Zupanc strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti ni primerna, ker podjetje izdeluje pohištvo po meri. Podjetje na obstoječem trgu nima velikega tržnega deleža, prav tako nima močne pogajalske moči do dobaviteljev.

DIFERENCIACIJA

Diferenciacija je strategija oblikovanja posebnega proizvoda ali storitve za širši trg (oblika, image blagovne znamke, posebne lastnosti, embalaža, kakovosten servis in drugo). Podjetja se specializirajo na enem ali dveh področjih. Izdelujejo proizvode oziroma storitve, ki imajo posebne razlikovalne lastnosti. Za te lastnosti so kupci pripravljeni plačati višjo ceno (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 53).

Pogoj uspešne diferenciacije je presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Izdelek mora biti diferenciran tako, da ga ni mogoče zlahka posnemati. V podjetju so se specializirali v izdelavi kuhinj, otroških sob in notranjih vrat. Proizvodi so izdelani po meri iz različnih materialov. Za uspešno izvedbo strategije morajo biti izpolnjene še druge predpostavke, kot so: kvaliteta izdelkov, razlikovanje v očeh potrošnikov, dobra servisna služba, učinkovitost prodajnih instrumentov in dober dizajn.

OSREDOTOČANJE ALI STRATEGIJA TRŽNIH NIŠ

Osredotočanje ali strategija tržnih niš je strategija, ko se podjetje odloči za ozek tržni segment oziroma nišo. Na tem trgu podjetje razvije strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti ali strategijo diferenciacije (Dobson, Starkey, Richards, 2004, str. 53).

Mizarstvo Zupanc izdeluje pohištvo za širši trg. Proizvodni program je širok, zato omenjena strategija ne bi bila primerna. Podjetje trenutno ne izdeluje izdelkov, ki bi pokrivali določeno tržno nišo.

6.3. IZBIRA IN ARGUMENTACIJA GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Edina smiselna strategija za Mizarstvo Zupanc je diferenciacija. Izdelava pohištva po meri že sama po sebi zahteva višje proizvodne stroške v primerjavi s serijskim pohištvom. Vendar izdelava po meri danes ne zadostuje več za uspešno izvedbo strategije na podlagi diferenciacije. Pri izdelavi poslovne strategije se bo potrebno osredotočiti na kuhinje, otroške sobe in notranja vrata kot ključne proizvode podjetja. Posebno vrednost proizvodov bo v očeh kupcev potrebno doseči z naslednjimi lastnostmi:

- enostaven in kupcu prijazen nakupni proces v lastnem razstavnem salonu,
- storitev načrtovanja pohištva,
- kvaliteta proizvodov,
- maksimalna izbira in kombiniranje materialov ter barv,
- moderne oblike in zadnje novosti,
- katalogi kuhinj, otroških sob in notranjih vrat,
- oglaševanje,
- izmera, dostava in montaža pohištva,

- prodajne storitve (servis, popravila),
- realni dobavni roki.

Osnovni koncept strategije razlikovanja bo v čim širši ponudbi kuhinj, otroških sob in notranjih vrat, ki se prilagodijo kupcu oblikovno in mersko. S strategijo razlikovanja se bo podjetje od serijskih proizvajalcev ločilo tako, da bo kupec lahko kuhinjo, otroško sobo ali notranja vrata popolnoma prilagodil glede na svoje oblikovalske želje in mere prostora. Zahtevnejše in večje projekte se bo obravnavalo individualno in pred izdelavo se bodo izvedle potrebne meritve. Diferenciacija pohištva se bo izvajala v okviru tehnoloških zmognosti in cenovne sprejemljivosti. Preko povezovanja z drugimi mizarji, ki izdelujejo pohištvo iz masive, in steklarji se bo še povečala možnost izbire za kupce. Vodilo podjetja bo postati še bolj tržno usmerjeno, kar pomeni osredotočenost na trg in usmerjenost h kupcem.

7. URESNIČEVANJE IN KONTROLA STRATEGIJE PODJETJA

Uresničevanje in kontrola strategije podjetja je eden najpomembnejših delov strateškega managementa. Še preden bomo začeli z uresničevanjem strategije, moramo preučiti naslednja tri vprašanja (Hunger, Wheelen, 1995, str. 221):

- 1) Kateri zaposleni v podjetju bodo izdelali strateški plan?
- 2) Kaj vse mora biti narejeno?
- 3) Kako bomo naredili vse, kar mora biti narejeno?

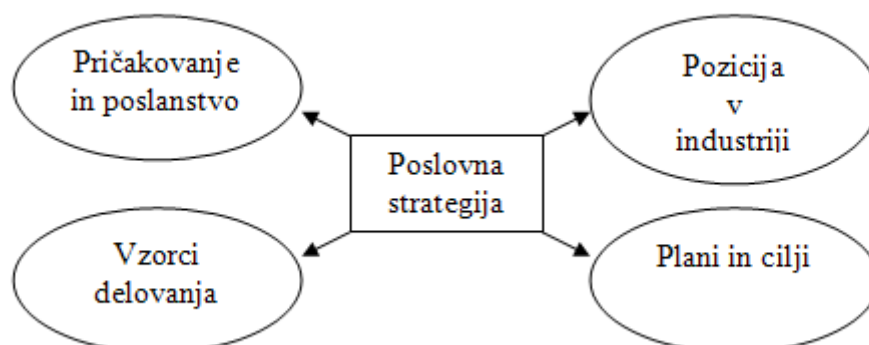
Uspešna podjetja uresničujejo strategijo v podjetju s pomočjo štirih korakov (Hunger, Wheelen, 1995, str. 221):

- 1) Jasno določena strategija, kjer se vodilni v podjetju odločijo, kaj mora biti doseženo s strategijo, in vse to tudi zapišejo.
- 2) Komuniciranje strategije ostalim v podjetju.
- 3) Opazovanje, če se bile zahtevane aktivnosti izvedene in rezultati doseženi.
- 4) Vodenje aktivnosti, v kolikor se rezultati razlikujejo od pričakovanih.

Uresničevanje strategije v podjetju ni lahka naloga. Managerji morajo biti sposobni obvladovati različne dimenzije strategije (slika 6). Ideali, vrednote in zgodovina podjetja predstavljajo pričakovanje strategije. Pozicija v industriji temelji na predhodno izdelani SWOT analizi, na podlagi katere se podjetje odloči, kako bo ustvarilo vrednost v očeh kupcev. Ko je strategija določena, managerji potrebujejo orodja za njeno uspešno uresničitev. Plani, komunikacijski cilji, uravnoteženje virov, motiviranje zaposlenih, merjenje in kontroliranje uresničevanja pa predstavljajo dimenzijo planov in ciljev strategije. Zadnja

dimenzija so vzorci delovanja, ki se odražajo v razumevanju kupcev in dobaviteljev (Simons, 2000, str. 37).

Slika 6: Osnove za uspešno uresničitev strategije



Vir: Simons, 2000, str. 36.

Strateški plan podjetja naj pripravi direktor v sodelovanju s svojima sinovoma. V njem mora biti natančno določeno, kako in kaj mora biti narejeno za uspešno uresničitev strategije. Potrebno ga bo predstaviti vsem zaposlenim na skupnem sestanku. Za kakovostno izvedbo strategije so ključnega pomena zaposleni, ki morajo imeti jasne informacije glede uresničevanja strategije. Uspešnost izvajanja strategije bo potrebno spremljati po posameznih podstrukturah in v primeru odstopanj od načrtovanega ustrezno ukrepati.

8. SKLEP

V začetku diplomskega dela sem z analizo zunanjega in notranjega okolja podjetja prišel do ugotovitev, ki so zelo pomembne glede odločitve o končni strategiji podjetja. Izpostaviti moram predvsem privlačnost lesne panoge z vidika našega podjetja, ki jo ocenjujem kot srednje privlačno. To lahko potrdim predvsem s trendi, ki kažejo na prehod iz unificirane oziroma serijske proizvodnje na proizvodnjo po naročilu.

Na podlagi SWOT analize sem poskušal ugotoviti glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. SWOT analizo sem izdelal po posameznih podstrukturah. Glavne prednosti podjetja predstavljata proizvodnja in tehnološka podstruktura, poleg omenjenih dveh pa priložnost za podjetje predstavlja tudi tržna podstruktura. Slabost in nevarnost podjetja za prihodnje poslovanje predstavlja predvsem finančna podstruktura.

Predlagana celovita strategija podjetja je koncentracija preko horizontalne integracije. Pri tej strategiji podjetja rastejo z vstopom na nove geografske lokacije ali z razširitvijo proizvodnega asortimana na obstoječem trgu. Podjetja, ki se odločijo za omenjeno strategijo,

imajo običajno povprečno konkurenčno pozicijo ter delujejo v srednje povprečni panogi, kar velja tudi za Mizarstvo Zupanc. Strategija podjetja naj bo v naslednjih dveh letih usmerjena predvsem v utrditev konkurenčnega položaja in razširitev proizvodnega asortimana.

Primerno poslovno strategijo podjetja sem izbral med tremi generičnimi poslovnimi strategijami, in sicer med strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti, diferenciacijo in osredotočanjem ali strategijo tržnih niš. Glede na naravo proizvodnje podjetja sem se odločil za strategijo diferenciacije. Osnovni koncept strategije razlikovanja bo v čim širši ponudbi kuhinj, otroških sob in notranjih vrat, ki jih prilagodijo kupcu oblikovno in mersko. S strategijo razlikovanja se bo podjetje od serijskih proizvajalcev ločilo tako, da bo kupec lahko kuhinjo, otroško sobo ali notranja vrata popolnoma prilagodil glede na svoje oblikovalske želje in mere prostora. Posebno vrednost proizvodov v očeh kupcev bo podjetje doseglo z naslednjimi lastnostmi:

- enostaven in kupcu prijazen nakupni proces v lastnem razstavnem salonu,
- storitev načrtovanja pohištva,
- kvaliteta proizvodov,
- maksimalna izbira in kombiniranje materialov in barv,
- moderne oblike in zadnje novosti,
- katalogi kuhinj, otroških sob in notranjih vrat,
- oglaševanje,
- izmera, dostava in montaža pohištva,
- poprodajne storitve (servis, popravila),
- realni dobavni roki.

V zadnjem poglavju sem na kratko obravnaval še uresničevanje in kontrolo strategije podjetja. Predlagam, da strateški plan podjetja pripravi direktor v sodelovanju s svojima sinovoma. V njem mora biti natančno določeno, kaj in kako mora biti narejeno za uspešno uresničitev strategije. Zavedati se je potrebno, da so za kakovostno izvajanje strategije ključnega pomena usposobljeni, izobraženi in motivirani zaposleni.

LITERATURA

1. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor : Založba MER-MER Evrocenter, 2002. 247 str.
2. Chandler Alfred: Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge (MA) : MIT Press, 1962. 455 str.
3. Dobson Paul, Starkey Kenneth, Richards John: Strategic Management. Second Ed. Padstow: Blackwell Publishing, 2004. 247 str.
4. Hunger J. David, Wheelen Thomas L.: Strategic Management. Reading : Addison-Wesley, 1996. 441 str.
5. Hussey David: Strategic Management. Fourth Ed. Oxford : Butterworh-Heinemann, 1998. 703 str.
6. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 268 str.
7. Horžen Gregor: Oblikovanje poslovne strategije zdravilišča v podjetju Terme Čatež. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 107 str.
8. Kavčič Slavka et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 841 str.
9. Kotler Filip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
10. Luffman George et al.: Strategic Management. Cambridge : Blackwell Publishers Ltd., 1996. 499 str.
11. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Ikra, 1994. 158 str.
12. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
13. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
14. Porter Michael E.: Competitive Advantage. New York : The Free Prees, 1985. 557 str.
15. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
16. Rozman Rudi: Organizacija proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 199 str.
17. Simons Robert: Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey : Prentice Hall, 2000. 348 str.
18. Slapničar Sergeja: Gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu. Finančna analiza poslovanja podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 18 str.
19. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25(1992), 9/10, str. 644-653.
20. Wilson Richard M.S., Gilligan Colin, Pearson David J.: Strategic Marketing Management: Planing, Implementation and Control. East Kilbride : Thomson Litho, 1994. 644 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Mizarstvo Zupanc za leto 2004.
2. Bilanca stanja podjetja Mizarstvo Zupanc za leto 2005.
3. Bilanca stanja podjetja Mizarstvo Zupanc za leto 2006.
4. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
5. Interni podatki podjetja Mizarstvo Zupanc.
6. Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc za leto 2004.
7. Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc za leto 2005.
8. Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc za leto 2006.
9. Pomladansko poročilo 2006. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2006. 123 str.
10. Rezultati popisa 2002. [URL: <http://www.stat.si/popis2002/si/>], 2002.
11. Indeksi cen življenjskih potrebščin: Statistični urad republike Slovenije. [URL: <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=1&zacobd=1-2004>], 20. 10. 2007.
12. The EU Furniture Industry. [URL: <http://www.ueanet.com/outlook.htm>], 2003.
13. Zupanc Jurij: Intervju o strateških vprašanjih v podjetju. Dolenja vas, 21. 10. 2007.

PRILOGE

PRILOGA 1

Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006.

Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Mizarstvo Zupanc na dan 31.12. v letih 2004, 2005 in 2006 (v 000 SIT)

POSTAVKA/LETO	2004	2005	2006
SREDSTVA	118.657	113.948	125.219
Dolgoročna sredstva	77.140	68.992	61.162
Opredmetena osnovna sredstva	77.140	68.992	61.162
Kratkoročna sredstva	41.516	44.886	64.057
Zaloge	22.430	21.958	45.222
1. Surovine in material	9.321	9.783	20.531
2. Nedokončana proizvodnja in storitve	12.299	6.751	14.552
3. Proizvodi	0	4.649	8.790
4. Blago	809	775	1.347
Kratkoročne poslovne terjatve	18.588	22.854	18.754
Denarna sredstva	130	74	81
Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	368	70	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	118.657	113.948	125.219
Podjetnikov kapital	48.798	41.764	39.877
Finančne in poslovne obveznosti	69.858	72.185	85.341
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	33.205	21.310	24.241
2. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	36.653	50.875	61.100

Vir: Bilance stanja podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006 (v 000 SIT)

POSTAVKA	LETO		
	2004	2005	2006
Čisti prihodki od prodaje	145.810	142.863	119.767
1. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	-	116.138	106.440
2. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	-	26.725	13.326
Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	11.942
Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	1.553	898	0
Stroški blaga, materiala in storitev	96.966	92.187	78.414
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala		5.434	0
2. Stroški porabljenega materiala	79.607	60.985	71.393
3. Stroški storitev	16.923	15.359	17.429
Stroški dela	35.488	36.843	40.385
1. Stroški plač	24.132	25.413	26.848
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	2.136	2.249	2.376
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	2.629	2.322	2.332
4. Drugi stroški dela	6.591	6.859	8.829
Odpis vrednosti	7.546	9.700	9.813
1. Amortizacija	7.546	9.700	9.813
Drugi poslovni odhodki	907	928	985
1. Prispevki za socialno varnost podjetnika	720	744	793
2. Ostali stroški	187	185	193
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	1.889	1.678	2.080
1. Finančni odhodki za obresti	1.889	1.678	2.079
Drugi prihodki	592	585	759
1. Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	592	585	759
Drugi odhodki	123	165	0.054
Podjetnikov dohodek	1.928	1.046	790

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006.

PRILOGA 2

Revalorizirana bilanca stanja in revaloriziran izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006.

Pri revalorizaciji postavk iz bilance stanja sem uporabil indeks rasti cen življenjskih potrebščin (ICŽP), ker se podatki v postavkah nanašajo na določen dan (31.12. posameznega leta).

ICŽP dec 06/dec 05=102,8 ; ICŽP dec 05/dec 04=105,0

podatek 2006 = podatek 2006
podatek 2005 = podatek 2005 * 1,028
podatek 2004 = podatek 2005 * 1,050

Pri revalorizaciji postavk iz izkaza poslovnega izida sem uporabil povprečni indeks cen življenjskih potrebščin, ker se podatki nanašajo na celotno leto.

ICŽP 06/05=102,5 ; ICŽP 05/04=105,0

podatek 2006 = podatek 2006
podatek 2005 = podatek 2005 * 1,025
podatek 2004 = podatek 2004 * 1,050

Tabela 3: Revalorizirana bilanca stanja podjetja Mizarstvo Zupanc na dan 31.12. v letih 2004, 2005 in 2006 (v 000 SIT)

POSTAVKA/LETO	2004	2005	2006
SREDSTVA	124.590	117.139	125.219
Dolgoročna sredstva	80.997	70.924	61.162
Opredmetena osnovna sredstva	80.997	70.924	61.162
Kratkoročna sredstva	43.592	46.143	64.057
Zaloge	23.552	22.573	45.222
1. Surovine in material	9.787	10.057	20.531
2. Nedokončana proizvodnja in storitve	12.914	6.940	14.552
3. Proizvodi	0	4.779	8.790
4. Blago	849,45	797	1.347
Kratkoročne poslovne terjatve	19.517	23.494	18.754
Denarna sredstva	136,5	76	81
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	386,4	72	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	124.590	117.139	125.219
Podjetnikov kapital	51.238	42.933	39.877
Finančne in poslovne obveznosti	73.351	74.206	85.341
1. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	34.865	21.907	24.241
2. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	38.486	52.300	61.100

Vir: Bilance stanja podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006.

Tabela 4: Revaloriziran izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006 (v 000 SIT)

POSTAVKA	LETO		
	2004	2005	2006
Čisti prihodki od prodaje	153.101	146.435	119.767
1. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	-	119.041	106.440
2. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	-	27.393	13.326
Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončne roizvodnje	0	0	11.942
Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	1.631	920,45	0
Stroški blaga, materiala in storitev	101.814	94.492	78.414
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala		5.570	0
2. Stroški porabljenega materiala	83.587	62.510	71.393
3. Stroški storitev	17.769	15.743	17.429
Stroški dela	37.262	37.764	40.385
1. Stroški plač	25.339	26.048	26.848
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	2.243	2.305	2.376
3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	2.760	2.380	2.332
4. Drugi stroški dela	6.921	7.030	8.829
Odpis vrednosti	7.923	9.943	9.813
1. Amortizacija	7.923	9.943	9.813
Drugi poslovni odhodki	952	951	985
1. Prispevki za socialno varnost podjetnika	756	763	793
2. Ostali stroški	196,35	189,625	193
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	1.983	1.720	2.080
1. Finančni odhodki za obresti	1.889	1.720	2.079
Drugi prihodki	622	600	759
1. Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	622	600	759
Drugi odhodki	129,15	169,125	0.054
Podjetnikov dohodek	2.024	1.072	790

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Mizarstvo Zupanc v letih 2004, 2005 in 2006.