

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Igor Pečnik**

***»Strateško planiranje razvoja  
pohištvenega podjetja v krizi«***

**MAGISTRSKO DELO**

**Ljubljana, 2008**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Igor Pečnik**

***»Strateško planiranje razvoja  
pohištvenega podjetja v krizi«***  
**Strategy planning in the wood company in crisis**

**MAGISTRSKO DELO**

**Mentor: redni prof. dr. Marko Jaklič**

**Ljubljana, 2008**



## IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Spodaj podpisani/-a IGOR PEČNIK, z vpisno številko 15009,  
rojen/-a 2-9-70 v kraju CELJE, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom:  
STRATEŠKO PLANIRANJE RAZVOJA POHISTIVNEGA  
PODIJETJA V KRIZI

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 23-9-08

Podpis avtorja/-ice: Igor Pečnik

## KAZALO

Seznam tabel, slik in preglednic .....	7
Povzetek .....	10
<b>1. UVOD .....</b>	<b>11</b>
1.1 NAMEN NALOGE .....	11
1.2 PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	12
1.3 OMEJITVE NALOGE .....	13
1.4 DELOVNE HIPOTEZE .....	13
1.5 METODE DELA .....	14
<b>2. OPREDELITEV, ZVRSTI IN RAZVOJ PLANIRANJA .....</b>	<b>15</b>
2.1 SPLOŠNA OPREDELITEV PLANIRANJA .....	15
2.2 FAZE V RAZVOJU PLANIRANJA.....	16
<b>3.OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI.....</b>	<b>20</b>
<b>4. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA .....</b>	<b>22</b>
4.1 OPREDELITEV PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA .....	21
4.2 STRATEGIJA PODJETJA .....	25
4.3 PLANSKA IZHODIŠČA .....	26
4.3.1 Družbeno ekonomsko okolje .....	27
4.3.1.1 Širše družbeno okolje .....	28
4.3.1.2 Ožje družbeno okolje in analiza privlačnosti panoge .....	30
4.3.2 Določanje poslanstva in vizije podjetja.....	33
4.3.2.1 Poslanstvo podjetja .....	33
4.3.2.2 Nameni in cilji poslanstva .....	35
4.3.2.3 Pojmovanje vizije .....	36
4.3.2.4 Oblikovanje vizije .....	37
4.3.2.5 Vizija blagovne znamke .....	37
4.3.4 Analiza poslovanja .....	37
4.3.4.1 Analiza dobaviteljev .....	38
4.3.4.2 Raziskava tržnih poti .....	38
4.3.5 Analiza prodajnega trga .....	38
4.4 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA .....	39
4.4.1 Celovita ocena položaja podjetja (1. podfaza) .....	40
4.4.1.1. Analiza organizacije .....	40
4.4.1.2 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti .....	42
4.4.1.3 Portfeljska analiza .....	44
4.4.1.4 Model življenjskega cikla proizvoda .....	45
4.4.1.5 Model General Electric .....	47
4.4.1.6 Hoferjeva matrika .....	49
4.4.1.7 Model BCG (Boston Consulting Group) .....	50
4.4.1.8. Tehnološka usposobljenost .....	53

4.4.1.9 Analiza SWOT .....	54
4.4.2 Določanje ciljev poslovanja (2. podfaza) .....	57
4.4.3 Določanje strategij (3. podfaza) .....	59
4.4.3.1 Pojem strategije .....	59
4.4.3.2 Vrste strategij .....	59
4.3.3.3 Korporacijska strategija .....	60
4.3.3.4 Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija.....	62
4.3.3.5 Funkcijske (pomožne) strategije.....	66
4.3.3.6 Razvijanje strategij .....	66
4.4.4 Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij (4. podfaza) .....	67
4.4.4.1 Uresničevanje in kontrola .....	67
4.4.4.2 Taktično planiranje .....	67
4.4.4.3 Planiranje in predračunavanje .....	68
4.4.4.4 Kontrola .....	68
<b>5. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE POHIŠTVO .....</b>	<b>72</b>
5.1 PRODAJNI PROGRAM .....	73
5.1.1 Program pohištvo .....	74
5.1.2 Program polizdelki .....	74
5.1.3 Program oplemenitene plošč .....	74
5.2 TRŽENJE IN STRATEGIJA .....	75
5.3. PLANSKA IZHODIŠČA .....	75
5.3.1 Analiza privlačnosti panoge .....	75
5.3.2 Širše družbeno ekonomsko okolje.....	77
5.3.3 Analiza prodajnega trga .....	80
5.3.4 Analiza poslovanja pohištvenih proizvajalcev v Sloveniji .....	81
5.3.5 Analiza poslovanja panoge .....	83
5.3.6 Distribucijski kanali zahodnih trgov .....	87
5.3.7 Analiza slovenskega izvoza pohištva za jedilnice in dnevne sobe 2001–2004 .....	92
5.3.8 Analiza slovenskega izvoza spalnic 2001–2004 .....	93
5.3.9 Analiza slovenskega izvoza ivernih plošč.....	94
5.3.10 Analiza domače proizvodnje pohištva in kupne moči trga NekdanjeJugoslavije .....	95
5.3.11 Analiza dobaviteljev .....	98
5.3.12 Analiza tehnološkega položaja podjetja .....	99
5.3.13 Analiza finančnega poslovanja podjetja .....	101
5.3.14 Analiza organizacije .....	102
5.3.15 Vizija .....	104
5.3.16 Poslanstvo .....	105
5.3.17 Prodajne količine .....	107
5.3.18 Analiza dobičkonosnosti .....	109
<b>6. STRATEŠKI CILJI IN STRATEGIJE PODJETJA .....</b>	<b>114</b>
6.1 SPLOŠNI KAZALCI .....	114
6.2 FUNKCIJSKI KAZALCI .....	114
6.2.1 Prodaja in trženje .....	114
6.2.2 Proizvodnja .....	115
6.2.3 Razvoj .....	115

<b>7. FUNKCIJSKE STRATEGIJE.....</b>	<b>117</b>
7.1 Prodajna strategija .....	117
7.2 Politika promocije .....	117
7.3 Marketinška strategija .....	117
7.4 Politika cen .....	118
<b>8. POVZETEK .....</b>	<b>119</b>
8.1 Povzetek .....	119
<b>VIRI .....</b>	<b>124</b>
<b>ZAHVALA.....</b>	<b>126</b>

## SEZNAM TABEL, SLIK, PREGLEDNIC

- Slika 2.1.: Proces planiranja kot proces odločanja (Pučko, 2002, str. 236)
- Slika 2.2.: Proces strateškega načrtovanja, uresničevanja in nadzora (Kotler 2004, str. 91)
- Slika 4.3.: Proces strateškega planiranja (Pučko, str. 273)
- Slika 4.4.: Proces strateškega načrtovanja poslovne enote (Kotler, 2004, str. 102)
- Slika 4.5.: Štirje dejavniki pri izgradnji strategije (Nayak, Drazen in Kastner, 1992, str. 6)
- Slika 4.6.: Dinamični odnosi med skupinami deležnikov (Kotler, 1996, str. 65)
- Slika 4.7.: Opazovanje okolja na ravni organizacije (Pučko, 2002, str. 278)
- Slika 4.8.: Okolje podjetja (Pučko, 1996, str. 10)
- Slika 4.9.: Pet silnic, ki določajo strukturno privlačnost segmenta (Pučko, 2002, str. 276)
- Slika 4. 10.: Primer globalnega ocenjevanja privlačnosti panoge (Pučko, 2002, str. 277)
- Slika 4.11.: Primer ocenjevanja trendov poslovnih rezultatov (Pučko, 2002, str. 280)
- Slika 4.12.: Profil prednosti in slabosti organizacije z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost (Pučko, 2002, str 281)
- Slika 4.13.: Model verige vrednosti (Kotlaer, 2004, str.70)
- Slika 4.14.: Krivulja izkušenj (Rozman in Rusjan, 1997, str. 218)
- Slika 4.15.: Prodaja, denarni tok in dobiček po fazah življenjskega cikla proizvoda (prirejeno po Pučko, 2002, str. 302)
- Slika 4.16.: Pristop general Electric, tržna privlačnost in moč podjetja (Skinner, 1994, cit. Po Potočnik, 2002)
- Slika 4.17.: Matrika za usmerjanje politike ali DPM matrika (Pučko, 1999, str. 125)
- Slika 4.18.: Hoferjeva portfolijska matrika ( McKieman, 1992, str.32)
- Slika 4.19.: Življenjski cikel izdelka in trženjski splet (prirejeno po Pučko, 2002, str. 193)
- Slika 4.20.: Portfeljska matrika »rast-tržni delež« (prirejeno po Kotler, 2004, str. 94)
- Slika 4.21.: Pristop po BCG in glavne strategija (Skinner, 1994, cit.po Potočniku, 2002, str. 46)
- Tabela 4.22.: Dejavniki tržne privlacnost in konkurenčnega položaja (Kotler, 2004, str. 73)
- Tabela 4.23.: Tehnologija kot determinanta strateškega položaja podjetja (Bizjak, 1996, str. 61)
- Slika 4.24.: Matrika SWOT (prirejeno po Hugner in Wheelen, 1996, str. 173)
- Slika 4.25.: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti (prirejeno po Traven, 1992, str. 645)
- Slika 4.26.: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja (prirejeno po Traven, 1992, str. 647)
- Slika 4.27.: Primer izdelane matrike SWOT za Maytag Corporation (izdelovalec gospodinjskih aparatov) (prirejeno po Hunger in Wheelen, 1996, str. 173)
- Slika 4.28.: Strategija rasti izdelek/trg in glavne strategije (potočnik, 2002, str. 49)
- Slika 4.29.: Generične vrste poslovne strategije (Pučko, 2002, str. 300)
- Slika 4.30.: Generična veriga vrednosti (Pučko, 2002, str.299)

- Slika 4.31.: Karta uravnoveženih kazalcev uspešnosti (Pučko, 2002, str. 320)
- Slika 4.32.: Uravnovežen sistem kazalnikov iz strategije dejanj (Kaplan in Norton, 1996, str.9)
- Slika 5.33.: Plan prodaje Gorenje Pohištvo (Pečnik, 2006, str. 3)
- Slika 5.34.: Analiza privlačnosti panoge proizvodnje pohištva v Sloveniji
- Tabela 5.35.: Predpostavke napovedi UMAR glede gospodarske rasti v najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnericah Slovenije v obdobju 2008–2010 in primerjava z jesensko napovedjo (Umar, 2008, Str16)
- Tabela 5.36.: Predpostavke pomladanske napovedi glede cene nafte brent v obdobju 2008–2010 in primerjava z jesensko napovedjo, v USD/sodček (Umar, 2008, str.16)
- Preglednica 5.37.: Pomladanska napoved glavnih makroekonomskih agregatov in primerjava z jesensko napovedjo (Umar, 2008, str. 7)
- Tabela 5.38.: Poslovno poročilo Lesnina 2007 (Uprava družbe Lesnina, 2008, str. 4)
- Tabela 5.39.: Primerjava poslovnih izidov dela pohištvenih proizvajalcev v SLO za leto 2004
- Table 10: Comparing profit and loss statements for part of furniture manufacturers in SLO for 2004
- Slika 5.40.: Konkurenčni položaj slovenske pohištvene industrije (Perdan in Ažman, 2004b, str.9)
- Slika 5.41.: Struktura stroškov in bruto akumulacije slovenske pohištvene industrije (Perdan in Ažman, 2004b, str. 9)
- Slika 5.42.: Prodaja največjih pohištvenih prodajnih združenj (Möbelkultur, 2004, str. 15)
- Tabela 5.43.: Pohištveni trgovci v Nemčiji v letu 2005 (Richter, 2006, str. 23)
- Slika 5.44.: Distribucija pohištva leta 2004 v Nemčiji (povzeto po Richter, 2006, str. 22)
- Preglednica 5.45.: Primer prodaje pohištva po posameznih vrstah prodajnih poti v Nemčiji v obd. 1997–2010 (U.S. Commercial Service)
- Slika 5.46.: Struktura ponudnikov pohištva na avstrijskem trgu (povzeto po Richter, 2004, str. 25)
- Tabela 5.47.: Rast trgovskih verig s pohištvom v Avstriji (povzeto po Perdan in Ažman, 2004b, str. 51–66)
- Slika 5.48.: Rast prodaje podjetja Lutz (Lutz – Bussines, 2006)
- Tabela 5.49.: Analiza slovenskega izvoza pohištva za jedilnice in dnevne sobe 2001–n Ažman, 2004a, str. 70)
- Tabela 5. 50.: Izvoz pohištva za jedilnice in dnevne sobe (povzeto po Perdan in Ažman, 2004a, str. 70– 74)
- Tabela 5. 51: Izvoz spalnic v obdobju 01–04 (Perdan in Ažman, 2004a, str. 56)
- Tabela 5.52: Izvoz spalnic v obdobju 2001–2004 (1–4) z oceno 2004 (povzeto po Perdan in Ažman, 2004a, str. 57–60)
- Tabela 5.53: Analiza izvoza ivernih plošč v obdobju 2001–2004 (Perdan in Ažman, 2004a, str. 19)
- Tabela 5.54: Kvantitativna ocena trgov nekdanje Jugoslavije (Perdan in Ažman, 2004b, str. 29)



- Tabela 5.55: Gravitacijsko območje Zagreb, Split in št. prebivalcev (Perdan in Ažman, 2004b, str. 30)
- Tabela 5.56: Gravitacijsko območje Zagreb, Split in št. prebivalcev (Perdan in Ažman, 2004b, str. 30)
- Tabela 5.57: Makroekonomske razmere v BIH (Perdan in Ažman, 2004b, str. 36)
- Tabela 5.58.: Makroekonomske razmere v SCG (Perdan in Ažman, 2004b, str. 40)
- Tabela 5.59.: Delež materialov v stroških nabave Table 24: Share of materials in purchasing costs
- Slika 5.60: Tehnološka mreža in ocena ustrezne tehnologije
- Tabela 5.61.: Analiza poslovanja za Gorenje Pohištvo v obdobju 1995–2004 (Ajpes)
- Slika 5.62.: Realizacija in EBDIT v Gorenje Pohištvo v obdobju 1996–2004
- Slika 5.63.: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstrukturne in njihovega vpliva na poslovno uspešnost
- Slika 5.64.: SWOT tabela podjetja Gorenje Pohištvo Figure 43: SWOT table for Gorenje Pohištvo
- Slika 5.65.: Scenarij trženja pohištva v prihodnosti (prirejeno po MZD, 2006, str.22)
- Tabela 5.66: Prodajne količine v obdobju 2000–2004
- Tabela 5.67.: Donosnosti programov v obdobju 1–8 2003
- Tabela 5.68.: Absolutna pokritja v obdobju 1–8 2003 s kriteriji

## **Povzetek**

Celoten proces planiranja, vključno z določanjem posameznih ciljev, razumemo kot strateško planiranje. Strateško planiranje je tako ena osnovnih nalog, ki jo podjetja z pogledom, usmerjenim v prihodnost, morajo uresničevati. Naloga je usmerjena v izdelavo strateškega načrta lesnopredelovalnega podjetja v krizi. Posamezne cilje smo določili na osnovi predhodnih analiz in predvidevanj okolja podjetja. S tem smo odkrili prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti, ki nas čakajo v prihodnosti. Na osnovi ugotovljenih planskih vrzeli, smo razvili možne in za podjetje najbolj spremeljive strategije. Večja diferenciacija programov, kupcev in prehod na cenovno višje in zahtevnejše programe pod lastno blagovno znamko so osnovni dejavniki, ki lahko pozitivno vplivajo na povečanje stroškovne učinkovitosti podjetja. Z ustreznimi strateškimi odločitvami in spremembami smo tako omogočili dolgoročno uspešno poslovanje podjetja in omogočili, da je strateško planiranje postalo stalnica v podjetju.

## **Summary**

Whole process of planning, which includes determining the final targets, is understood as strategical planning. This is why strategical planning is one of the basic and one of the most important works for the companies with the view in the future success and it must be done.

This magistry work is based on making strategical plan of the wood company in crisis. In this magistry work, we determined all the individual targets with the analyses and foresees of the company environment. With the results of the determination as it is wrote before, we got the advantages, weaknesses, dangers and opportunities which waits the company in the future. On the base of plan gaps that we found out, we developed compatible and usable strategies. The basic things which can be positive for the costs and benefits of the company are: bigger differentiation of programs and clients and also higher prices for better programs with own trade mark. The right strategical decisions and changes are all together the reason for success of the company and what is the most important in this palce: success not just in a year or two, but in more years. When the company saw the power of strategical planning, it became permanent.

## **1. UVOD**

Okolje, ki nas obdaja danes, nas mora vsak dan spominjati na to, da je naš glavni namen, da imamo kakovost življenja v naravi, sposojeno od naših otrok in od nas je odvisno, kako nam bodo nekoč hvaležni. Bistveno se razlikuje od okolja, ki je obdajalo naše prednike, še bolj pa od tistega, ki bo obdajalo nekoč naše potomce. Zelo radi pozabljamo na dejstvo, da je potrebno, če želimo uspeti na dolgi rok, velikokrat upoštevati naravo in njene zakonitosti.

Stalno spreminjajoče se okolje in čedalje večje vremenske spremembe so danes glavni razlog, da je strateško planiranje prevladujoče. Pri tem pravzaprav ne gre toliko za razmišljanje o tem, kaj bo podjetje delalo v prihodnosti, kot za razmišljanje, kako se pripraviti na nepričakovane izzive prihodnosti. Strateško planiranje tako razumemo kot celoten proces planiranja, vključno z določanjem ciljev, ki jih resnično želimo doseči.

V metodološkem pomenu je proces določanja kratkoročnih in dolgoročnih ciljev razvijanja alternativnih poti za njihovo dosego, ocenjevanje in izbiranje med najkakovostnejšimi ter oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune ( Pučko, 2002).

Za strokovno in kakovostno izdelavo strateškega načrta moramo najprej podrobno analizirati obstoječe stanje podjetja z vsemi povezami notranjega in zunanjega sveta, saj globalizacija ne prizanaša nikomur. S kakovostnim načrtovanjem prihodnosti smo tako opremljeni z vsemi potrebnimi informacijami, ki jih potrebujemo za pripravo usmeritev in delo v prihajajočih letih, desetletjih in skoraj že stoletju.

Strateško usmerjanje razvoja podjetja in njegove organizacije ne bo rešeno, če ne bomo temeljito izdelali smeri razvoja posameznih poslovnih funkcij. Potrebno je natančno in dosledno definirati, kaj so naše strateške prednosti na področju razvoja, trženja, nabave, kadrov, proizvodnje v prihajajočih makroekonomskih razmerah.

### **1.1 NAMEN NALOGE**

Namen tega magistrskega dela je, da z ustreznimi strateškimi odločitvami ter spremembami omogoči in zagotovi dolgoročno uspešnost podjetja, kjer obstajajo potrebe po spremembah in se jih zaposleni zavedajo ter večji uspešnosti in učinkovitost, povečati internacionalizacijo poslovanja, blagovne znamke in oblikovanje, prilagodljivost in med mladimi vzpodbuditi zanimanje za poklice te panoge ter neprenehoma vlagati v razvoj, posodobitve in varovanje okolja. Strateško planiranje naj bi v podjetju postalo stalnica, kjer bi na osnovi tega dela strateške plane bolje razumeli, spremljali in jih v prihodnosti tudi konstantno dopolnjevali.

Kotler (1996) pravi, da je strateško planiranje nujna priprava za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti.

Cilji raziskave so usmerjeni v izdelavo kakovostnega modela strateškega načrta, primerne za lesnopredelovalno podjetje v krizi. V teoretičnem delu naloge bomo konkretnije pregledali literaturo in poudarili ključne usmeritve strateškega planiranja, v nadaljevanju bomo na konkretnem primeru izdelali stabilen in kakovosten strateški načrt izbranega lesnopredelovalnega podjetja. Na osnovi ugotovljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja, bomo izdelali vizijo, strateške usmeritve in strategije nadaljnjega razvoja podjetja.

Alternativne strategije in možnosti so namenjene predvsem vodstvu podjetja, ki bo moralo pri odločitvah o prihodnosti in stabilnosti podjetja uporabiti analitično ugotovljene prednosti in v največji meri izkoristiti priložnosti, ki so pri odgovornem in ambicioznem kadru vedno na voljo ter hkrati odpraviti slabosti in se izogniti pretečim nevarnostim. Pri izdelavi se je potrebno odločiti katere osnovne programe je smiselno razvijati in proizvajati, s kakovostno tržno analizo je potrebno določiti načine trženja, prodajne poti in smernice razvoja za posamezne izdelke in blagovne skupine, saj se tudi v tem podjetju poznajo posledice tranzicije, lahko bi rekli, da državno zanemarjanje panoge, kar se pokaže predvsem v pomanjkanju sredstev za posodobitev proizvodnih, informacijskih in logističnih procesov.

## **1.2 PREDSTAVITEV PROBLEMA**

Zavedati se moramo, da je prijaznost do okolja tudi naša velika poslovna priložnost. Po Pučku (1996) okolje razdelimo vsaj na pet podokolij: naravno, gospodarsko, tehnično - tehnološko, politično - pravno in kulturno okolje.

In za uspešno poslovanje mora podjetje obvladovati vsa ta okolja, saj vedno intenzivnejše spremembe na gospodarskem, tehničnem, socialnem, kadrovske in drugih področjih, zahtevajo hitre odzive, hkrati pa zahtevajo pripravljenost na nepredvidljive, vedno skoraj šokantne spremembe. Nobeno podjetje se negotovosti ne more povsem izogniti, lahko pa jo bistveno zmanjša s svojo pripravljenostjo na preboj iz anonimnosti in s pripravljenostjo na marsikdaj šokantne spremembe. Vodstva podjetij morajo s svojim kadrovskim potencialom in strateškim planiranjem kontinuirano spremljati dogajanja v širšem in ožjem okolju ter se v najboljši meri s svojim znanjem in veliko pripravljenostjo za novitete, prilagajati spremembam ter predvideti razvoj v prihodnosti. Kakovostno strateško planiranje tudi izlušči in poudari prednosti in slabosti pred konkurenco, kot tudi pred določenimi naravnimi pojavi, ki lahko bistveno vplivajo na razvoj in odzivnost podjetja, zato je še kako pomembno kakovostno upravljanje s človeškimi viri.

Podjetje, ki ga analiziramo je lesnopredelovalno in se je v preteklosti preveč vezalo na nekaj posameznih kupcev in seveda posledično predvsem na njihove potrebe, kar v večini primerov ni bilo usklajeno s tehnološkimi, tržnimi, kadrovskimi in proizvodnimi možnostmi podjetja. Pri pojavu prvih težav pri poslovanju teh kupcev na posameznih trgih, se je moral izpad realizacije nadomeščati z iskanjem nizkocenovnih produktov, ki nikakor niso bili prilagojeni dohodkovni in strokovni strategiji podjetja, predvsem pa nikakor ne dolgoročni rasti in razvoju, ampak so le kratkoročno zapolnjevali

razpoložljive kapacitete. Zaradi tako kratkoročnih in napačnih tržnih in razvojnih odločitev, je podjetje tako postopno nazadovalo, zahajalo v vse večje težave, saj se je količinski obseg slabih, nedonosnih in enostavnih produktov brez dodane vrednosti neprestano povečeval, časa in denarja za razvoj in proizvodnjo lastnih produktov pa je bilo vse manj. Tako se je podjetje ujelo v zanko nujno potrebnih naročil, pospešenega razvoja izdelkov z nizko dodano vrednostjo in njihove proizvodnje v velikih količinah, ki nikakor niso dopuščale prostih kapacitet za izdelavo izdelkov z višjo dodano vrednostjo in kakovostnega, predvsem stroškovno in dohodkovno ustreznega poslovanja na donosnejših trgih.

Vsako kakovostno vodstvo podjetja mora vedno razmišljati dolgoročno in določiti osnovne prioritete proizvodnih programov in dolgoročno načrtovati strateško pomembno tržišče, na katerih bo lahko prisotno s svojo blagovno znamko in seveda načine trženja v prihodnosti. Vedno je potrebno izdelati strateški načrt podjetja za naslednjih pet, pravzaprav optimalno v času tako hitrega razvoja kar deset let, z vsakoletno temeljito korekcijo in analizo prilagodljivosti tržišču. Pričakovani rezultat bo dejansko temeljil na pričakovanih ožjega in širšega okolja ter modelu strateškega načrta, ki bo strokovnim načrtovalcem strategij v prihodnosti olajšal delo ter predvsem opozarjal na vse pomembne dejavnike, ki vplivajo na kakovostno delovanje podjetja v kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni prihodnosti.

### **1.3 OMEJITVE NALOGE**

Iz strateških razlogov ne bomo prikazovali podatkov, ki bi lahko kakorkoli koristili konkurentom podjetja. Dejansko je pri delu prikaz posameznih podatkov omejen na nivo javnih podatkov, ki jih je moč poiskati na spletu ali pa kupiti v obliki različnih informacijskih baz. Organizacija družbe je živ in zelo fleksibilen sistem, ki se neprestano spreminja, zato se z njo spreminjajo tako cilji, kot tudi različni kazalci poslovanja.

### **1.4 DELOVNE HIPOTEZE**

Če podjetje celoviti oceni svoj položaj, bi moralo bolje spoznati konkurenco, predvsem pa bi moralo podjetje spoznati svoje prednosti in nevarnosti, ki ga lahko doletijo na zahtevnem trgu. Takšno podjetje mora s strateškim načrtovanjem predvideti težave, ki se vedno lahko pojavijo in ravno zato mora podjetje iskati vedno nove priložnosti na različnih svetovnih trgih.

Če analiziramo ožje in širše okolje ter poslovanje, kadre ter trge, nas to vodi do načrtovanja produktov, do novih načinov trženja in pristopa na trgih Evropske unije in izven nje. S strateškim planiranjem tako dolgoročno izboljšujemo poslovanje podjetja ter mu zagotavljamo stabilnost, obstoj in učinkovite človeške vire.

Koncept življenjskega cikla proizvoda je pomembna osnova oblikovalca strategije pri njegovem delu.

Na trg prihajajo vedno novi izdelki, ki postopno zastarijo, dokler se ne umaknejo iz prodaje. Novi izdelki pa čedalje hitreje zastarevajo, njihov življenjski cikel pa je vse krajši (Potočnik, 2002).

Vsako podjetje potrebuje predvsem uravnotežen produktni portfelj, predvsem pa veliko stopnjo odprte strokovne komunikacije s strokovno in širšo javnostjo, saj premajhna promocija izdelkov ter premajhen prenos znanj iz ustanov za raziskave in razvoj podjetja, lahko povzroči kolaps tako pri kadrih, kot tudi pri tehnologiji. Uspešen razvoj je možno doseči s preučevanjem življenjskega cikla posameznih skupin izdelkov ter s poznavanjem stanja in razvoja trga, predvsem pa s prilagajanjem njegovim potrebam.

Strateško planiranje in razvoj nista samo naloga vodstva, ki aktivno usmerja izdelavo strateškega načrta, ampak zahteva interdisciplinarni pristop s katerim se identificirajo in se zavestno vključijo vsi zaposleni.

## **1.5 METODE DELA**

To magistrsko delo bo sodilo med poslovno sodobno vrsto raziskav, kjer bo prevladoval dinamični pristop raziskave, s poudarki na dinamiki, prilagodljivosti, kakovosti, ekologiji in vlaganjem v strokovne kadre.

Metoda, ki jo bomo uporabili za proučevanje strateškega planiranja, temelji na dedukciji, kar pomeni, da bomo s pomočjo proučevanja temeljne literature izločili in uporabili primerne koncepte oziroma prijeme za strateško načrtovanje. Osredotočiti se moramo na proučevanje tuje in domače literature s področja planiranja poslovanja, strateškega planiranja in poslovanja ter odgovornosti menedžmenta.

Najbolj uporabne, konkretne in strokovno učinkovite prijeme bomo nato posebej pazljivo analizirali in v praktičnem delu preizkusili učinkovitost na konkretnem podjetju. Po izdelavi konkretnih planskih izhodišč, kjer bomo spoznali ožje in širše okolje delovanja podjetja, bomo analizirali njegovo dosedanje poslovanje. V nadaljevanju bomo posebno pozornost procesa načrtovanja namenili predvidevanju porabe na trgu, predvidevanju panoge, konkurence in drugih področij. S pregledom in analizo produktnih skupin bomo ugotavljali horizontalno in vertikalno primernost produktov, produktnih skupin ter konkretno izluščili le tiste, ki naj bi v prihodnje predstavljale temelj razvoja, rasti in obstoja podjetja.

Z uporabo statične in dinamične metode analize (SWOT in benchmarking analize) bomo izluščili posamezne, različne ideje, ki jih bomo na koncu uporabili za izdelavo konkretnih strateških ciljev proučevanega podjetja in njegovih posameznih enot.

Analiza tvori s Porterjevo verigo vrednosti in portfeljsko analizo »najboljši pripomoček« pri popolni oceni poslovanja podjetja z razvojnega vidika (Gruden, 2000).

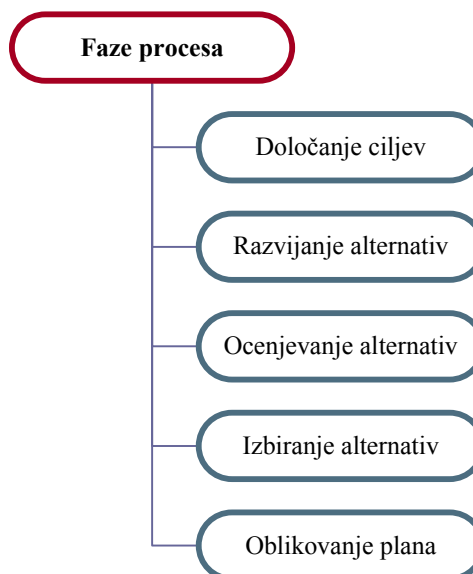
## 2. OPREDELITEV, ZVRSTI IN RAZVOJ PLANIRANJA

### 2.1 SPLOŠNA OPREDELITEV PLANIRANJA

Če ne veš, kam greš, kako boš vedel, da si tja tudi prispel. In še to: če ne narediš prvega koraka, ne boš znal nikoli hoditi! Vsakdo na določen, svojstven način načrtuje svoje delovanje in si zamišlja njegov rezultat, pa naj bo to v majhnem ali velikem podjetju ali zasebnem življenju. Medtem, ko posamezniki planirajo predvsem svoje delovanje, pa menedžerji usklajujejo poslovanje celotnega podjetja in so odgovorni za celovitost poslovanja podjetja, oziroma njihovih delov in si zamišljajo in realizirajo delovanje podjetja ali posameznega dela, ki ga vodijo. Ne morejo si dovoliti, da bi bila njihova orientacija odvisna zgolj od naključij, zato je ena od pglavitnih nalog odgovornost za pravilno odločanje, medsebojno odprto in strokovno komunikacijo za doseganje temeljnih ciljev.

Planiranje je postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na podlagi predvidevanja ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničitev (Pučko, 2002). Je opredeljeno kot del vsakega zavestnega delovnega procesa ali delovanja človeka in pomeni zamišljanje rezultatov dela ter delovnega procesa. Planiranje na splošno je razmišljanje o bližnji in daljni prihodnosti ter priprava nanjo, z namenom, da bi bili rezultati dela čim bliže zaželenim.

V metodološkem pomenu je proces določanja kratkoročnih in dolgoročnih ciljev razvijanja alternativnih poti za njihovo doseg, ocenjevanje in izbiranje med najkakovostnejšimi ter oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune (Pučko, 2002).



Slika 2. 1.: Proces planiranja kot proces odločanja (Pučko, 2002, str. 236)

Rozman razlaga planiranje kot proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom: želenim rezultatom in potmi za doseg le tega (Rozman, 1993). Nadalje Rozman opredeljuje planiranje predvsem kot proces in usklajevanje ter pravi, da je planiranje zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje, je odločanje, je usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali pa delov podjetja; je tudi delegiranje, saj najvišji menedžment usklajuje podjetje kot celoto, usklajevanje delov pa definira drugim. Planiranje je torej prva funkcija menedžmenta. Z njim je zamišljena izvedba, v našem primeru izvedba planiranja.

Planiranje poslovanja podjetja je nenehno sistematično, odgovorno, drzno in smotno zamišljanje poslovanja podjetja v prihodnosti, ki teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja ter poti za njegovo odgovorno in brezpogojno doseg. Pri tem usklajujemo posamezne dele v celotno usklajeno poslovanje z namenom, da se izognemo problemom in nepričakovanim usodnim poslovnim zlomom, uresničimo zelene cilje in dosežemo čim večjo uspešnost poslovanja.

Podobno kot proces razmišljanja, odgovornosti in zamišljanja, odločanja in usklajevanja opredeljujejo planiranje še drugi avtorji. Lipovec (1995) definira planiranje iz organizacijskega vidika kot na podlagi predvidevanja bodočnosti, zavestno določanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe.

Po Bahunu (2006) ni zadosti, če poznajo vizijo in strateške načrte podjetja zgolj uprava, nadzorni svet in ožje poslovodstvo, poznati jih morajo tudi neposredni vodje in jih ustrezno prenesti med vse sodelavce, ki se bodo poistovetili z zastavljenimi cilji.

Predmet planiranja je vedno lahko celotno podjetje ali njegov posamezni del. Glede na predmet, povezano s tem pa tudi glede na kriterij odločanja in nosilce ločimo planiranje izdelka in procesa, planiranje poslovnih funkcij in planiranje celotnega poslovanja, planiranje človeških virov in razvoju kompetenc, ki pa jih na tem mestu ne bomo podrobneje obravnavali.

## **2.2 FAZE V RAZVOJU PLANIRANJA**

V različnih strokovnih literaturah najdemo od štiri do pet faz razvoja planiranja. Najbolj pogoste štiri faze v razvoju podjetniškega planiranja so:

- predračunsko, finančno ali letno planiranje
- dolgoročno planiranje
- strateško planiranje
- strateško (tržno) ravnanje

Vse do petdesetih let prejšnjega stoletja je prevladovalo predračunsko planiranje. V šestdesetih letih se je predvsem s pospešenim razvojem računalništva pojavilo dolgoročno planiranje, ki se je v sedemdesetih letih s poskusi izdelave scenarijev, predvidevanjem okolja, razčlenjevanjem podjetij na strateško poslovne enote nadgradilo



v strateško planiranj, saj so bile izdelave simulacij s podporo razvitega računalniškega sistema hitreje, učinkovitejše in bila je prisotna že večja možnost variacij. To se je razširilo v strateško ravnanje kot posledica zahtev po tesni povezavi strateških planov s procesi uresničevanja planov (Ansoff, 1990).

**Predračunsko planiranje** je relativno enostaven sistem dolgoročnega "budžetiranja" oziroma računovodskega planiranja, ki vključuje in povezuje nabavo, tehnološko znanje in sposobnost prodajanja. S predračunskim planiranjem je mišljeno planiranje celotnega poslovanja s poudarkom na številnih prikazih, imenovanih predračunih (prodajni, stroškovni, gotovinski, premoženjski idr.). Pomenijo vrednostno predvidevanje dogajanj v podjetju, kar pa v današnjem, hitro se razvijajočem času, nikakor ni dovolj.

**Dolgoročno planiranje** je planiranje poslovanja za več let naprej, ki je najprej temeljilo na večkratnem ponavljanju letnih planov. Pospešen razvoj gospodarjenja in vedno hitreje spreminjajoče se okolje podjetja in njegovi trgi so botrovali vse večjim zahtevam po kakovostni analizi in raziskavi trga in razvoju kadrov ter vključitvi teh raziskav v dolgoročno planiranje. Trženje postaja tako ena glavnih nalog poslovođstev in se vse bolj izoblikuje v samostojno poslovno funkcijo. Številna dela na tem področju pomenijo prehod od dolgoročnega planiranja prek poudarjanja trženja v strateško planiranje. Pri tem pa Webster (1988) opozarja na bistveno razliko: trženje poudarja predvsem potrošnika, strateško planiranje predvsem konkurenco. Pogosto je planiranje kombinacija klasičnega in strateškega planiranja, če hočemo biti učinkoviti in pripravljeni na neizprosni boj s konkurenco.

Strateško planiranje se je razvilo iz dolgoročnega planiranja kot posledica vse hitrejših sprememb okolja in to predvsem trga in konkurence na njem. V zadnjem času se vsebinsko vse bolj deli na dva dela: strateško planiranje in taktično planiranje. Uspešno strateško planiranje skrbi za to, da bo organizacija delala prave stvari, medtem ko je taktično bolj rutinsko in rešuje kratkoročne probleme, povezane z uresničevanjem strategije.

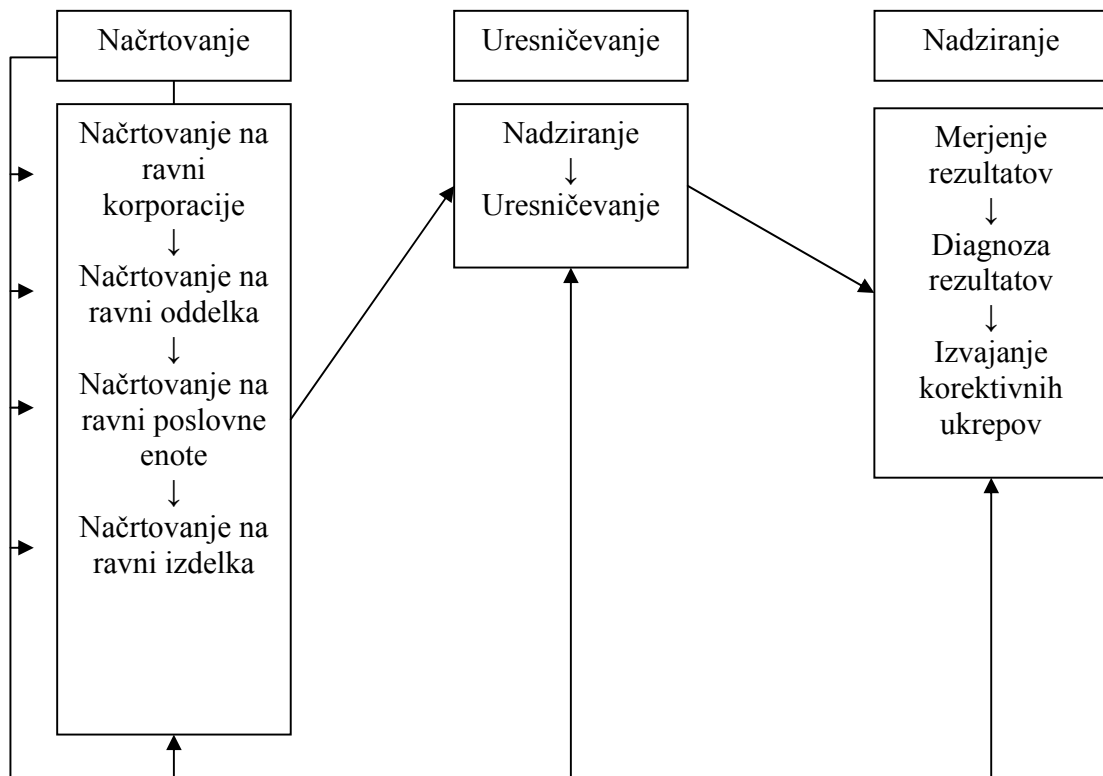
**Strateško (tržno ravnanje)** zahteva delovanje na treh ključnih področjih. Prvo je upravljanje dejavnosti podjetja kot naložbenega portfelja. Drugo vključuje ocenjevanje prednosti vsake dejavnosti z upoštevanjem stopnje rasti trga, položaja podjetja in njegove prilagojenosti trgu, ki ga mora obvezno obvladovati. Tretje je oblikovanje strategije. Podjetje mora za vsako dejavnost razviti načrt odgovorne igre za doseganje svojih dolgoročnih, z vso odgovornostjo začrtanih ciljev.

Trženje igra kritično in izjemno pomembno vlogo v procesu strateškega načrtovanja. Vodja trženja največ prispeva k procesu strateškega načrtovanja, ker ima vodilno vlogo pri opredelitvi poslanstva, analizi okolja, konkurence in poslovnih razmer, razvijanju ciljev, nalog in strategij, kakor tudi pri določanju proizvodnih, tržnih, prodajnih načrtov in načrtov glede kakovosti, ki so potrebni za izvedbo poslovnih proizvodnih strategij. Vodja trženja prav tako sodeluje pri razvoju programov in operativnih načrtov, ki so tesno povezani s strateškim načrtom (Kotler, 2004).

Če želimo razumeti trženjsko upravljanje, moramo vsekakor temeljito razumeti strateško načrtovanje. Večina velikih podjetij je sestavljena iz štirih organizacijskih ravni: ravni korporacije, ravni oddelka, ravni poslovne enote in ravni izdelka. Vodstvo podjetja je odgovorno za oblikovanje korporativnega strateškega načrta kot vodnika, ki se mora odgovorno realizirati in odraziti v celotnem poslovanju. Sprejema odločitve o dodelitvi virov tako s finančnega kot kadrovskega in razvojnega področja posameznim oddelkom ter o tem, katere dejavnosti začeti ali opustiti. Vsak oddelek pripravi oddelčni načrt, ki vsebuje dodelitev finančnih sredstev posameznim poslovnim enotam znotraj oddelka. Vsaka poslovna enota razvije strateški načrt, ki naj bi jo popeljal v dobičkonosno prihodnost. Končno, za vsako raven izdelka (skupina izdelkov, blagovna znamka) znotraj poslovne enote je potrebno razviti načrt trženja za doseganje ciljev na najširšem obsegu možnega trga. Celoten krog načrtovanja, uresničevanja in nadzora je prikazan na sliki 2.

Kotler (2004) navaja, da se vsa vodstva podjetij ukvarjajo s štirimi aktivnostmi načrtovanja:

- opredelitev poslanstva podjetja,
- oblikovanje strateških poslovnih enot (SPE),
- dodelitev virov vsaki SPE,
- načrtovanje novih dejavnosti, krčenje ali opustitev sedanjih dejavnosti.



Slika 2. 2.: Proces strateškega načrtovanja, uresničevanja in nadzora (Kotler 2004, str. 91)

Načrt trženja vedno predvideva dve ravni: strateško in taktično. **Strateški načrt trženja** opredeli na podlagi analize najboljših tržnih priložnosti, ciljne trge in vrednost, ki jo bomo ponudili. **Taktični načrt** trženja podrobneje opredeljuje trženjske taktike in niše, vključno z značilnostmi izdelka, trženjskim komuniciranjem, merchandisingom, prodajno ceno, tržnimi potmi in storitvami.

Za uspešno strategijo moramo v velikih korporacijah, koncernih, skupinah itd. združbo razdeliti na več organizacijskih ravni. Tako nastanejo strateški načrti za koncern, ki jih pripravi vodstvo koncerna, strateški načrti posameznega podjetja, ki ga pripravi prav tako vodstvo podjetja na osnovi strategije koncerna, sledijo poslovne enote, kjer načrt izdelava vodstvo enot in nazadnje še strateški načrt izdelka ali storitve, ki ga pripravijo tržniki na osnovi načrta strateške enote.

### 3. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI

Strateško planiranje se je razvilo iz dolgoročnega planiranja kot posledica vse hitrejših sprememb okolja, predvsem trga in konkurence na njem. Ansoff (1990) pravi, da se strateške odločitve ukvarjajo bolj z zunanjimi kot notranjimi problemi. Ukvarjajo se s povezavo med podjetjem in okoljem. Kot primer navaja predvsem določitev bistva poslovanja podjetja, določitev vrst poslovanja, določitev ciljev podjetja, določitev diverzifikacije izdelkov. Po drugih avtorjih pa so strateške odločitve o širjenju zmogljivosti, vertikalni integraciji, vstopu v nove veje gospodarjenja, dezinvesticijah, raznih povezavah glede dobav, vlaganjih, kadrovskih potencialih itd.

Kotler (1996) pravi, da je strateško planiranje nujna priprava za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Navaja tudi, da obstaja pet vrst podjetij: podjetja, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo: taka si domišljajo, da se stvari dogajajo po njihovi zaslugi; podjetja, ki opazujejo, kako se dogajajo stvari; taka, ki se čudijo, kaj se je zgodilo in taka, ki ne vedo, da se je kaj zgodilo. Nadalje opredeli še strateško planiranje kot poslovni postopek, ki vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi. Cilj strateškega planiranja definira kot oblikovanje in preoblikovanje dejavnosti ter izdelkov podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in da podjetje doseže načrtovano rast.

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

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

Strateško upravljanje in poslovodenje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb, saj se danes v tej panogi vsak poslovnež zaveda, da sta v Sloveniji v tej panogi strateška prednost gozd s kakovostnim lesom. Gre za povezovanje planiranja z drugimi poslovodnimi procesi, zagotavlja fleksibilnost, ustvarja skladnost z organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Lahko rečemo, da gre za celoto oblikovanja in uresničevanja planov ter opravljanje aktivnosti v podjetju, ki se nanašajo na zanj vitalna, globalna in stalno pomembna vprašanja.

Podjetje mora za svoj dolgoročni obstoj planirati, kjer gre pri tem v začetni fazi za opredeljevanje podjetniške vizije podjetja in postavljanje pravzaprav poslanstva podjetja.

V nadaljevanju se podjetje intenzivno srečuje z dinamičnimi dejavniki okolja, kjer je pravzaprav najpomembnejša dinamika povpraševanja po kakovostnih proizvodih, ki je osnova za rast podjetja, ta pa je temeljni problem strateškega planiranja, saj določa prodajni program, s katerim bo podjetje lahko osvojilo trg in se razvijalo v prihodnosti: ta problem obsega strateško vprašanje razdelitve aktivnosti in sredstev na tradicionalna, že obstoječa poslovna področja ter na nova poslovna področja v podjetju.

Strategija se oblikuje na podlagi vizije podjetja – vizionarstva menedžmenta - to je slika podjetja, ki jo želi posameznik ali skupina ljudi ustvariti dolgoročno – ter poslanstva podjetja, ki pomeni opredelitev trajnejših namenov in vključitev vseh kadrovskih potencialov v doseganje in realizacijo načrtanih ciljev. Dejavniki razvoja in rasti podjetja ter s tem same strategije so lahko zunanji in notranji. Zunanji dejavniki namreč vplivajo na podjetje prek vpliva na potencialno rast poslovnega področja (panoge) v prihodnosti ter tako nudijo podjetju tržno priložnost za uspešno delovanje. Zunanji dejavniki vplivajo tudi na možnosti doseganja ekonomije velikega obsega ter terjajo od podjetij čim večjo stopnjo poslovne fleksibilnosti in učinkovitosti, pri kateri podjetja dosegajo delovanje na poslovnih področjih, ki zagotovo odgovorno obljublajo potencialno rast in si tako zagotovijo rastoče povpraševanje po svojih izdelkih. Glavni notranji dejavnik rasti in razvoja podjetja pa so premalo zaposlene določene prvine poslovnega procesa, kar nenehno sili podjetje v nadaljnjo rast in razvoj (Pučko, 1996).

Hunger in Wheelen (1996) v svoji knjigi *Strategic Management* poskušata prikazati skrivnosti strateškega upravljanja in poslovođenja. Avtorja menita, da strateško upravljanje in poslovođenje vodi do povečanja uspešnosti delovanja mnogo pogosteje kot v podjetjih, kjer takšnega upravljanja in poslovođenja ne uporabljajo. Študija v 28. proizvodnih podjetjih je pokazala, da je strateško planiranje pozitivno učinkovalo v 20 podjetjih, v 5 ni bilo sprememb, v treh pa so se rezultati poslovanja poslabšali.

## **4. PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA**

Posamezni avtorji različno razčlenjujejo posamezne procese planiranja, ki pa je kljub temu naraven proces, s svojim začetkom in vedno z zaključkom ter okoljem, v katerem poteka. Čeprav prihajamo do različnega poimenovanja posameznih faz pa lahko potegnemo vzporednice in ob združevanju posameznih, razčlenjenih faz, pri vsakem avtorju izluščili faze, ki jih je opredelil že Rozman (analiza poslovanja, analiza in predvidevanje okolja, določanje prihodnjega stanja poslovanja, določanje poti za doseg tega stanja).

Res je, da nekateri avtorji ne navajajo vizije in poslanstva, kar pa nikakor ne izključuje njune pomembnosti pri procesu planiranja. Vzrok za ta strokovni pojav, po našem mnenju, lahko najdemo v tem, da v času, ko so avtorji proučevali strateško planiranje, vizija verjetno ni bila tako pomembna. Morebiti so jo razumeli kot sestavni del poslanstva, saj se z njim delno prepleta, ali pa je bila vključena v druge faze procesa.

V današnjih okoliščinah tako hitro se spreminjajočega poslovanja, ki ga narekuje tržno gospodarstvo, globalizacija in pa makroekonomske razmere, ki se čedalje bolj zaostrejejo pa imata vizija in poslanstvo izjemen pomen v procesu strateškega planiranja.

### **4.1 OPREDELITEV PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA**

Strateško planiranje je proces, ki opredeljuje prioritete in odločilne smeri razvoja podjetja v prihodnosti. Usmerjeno je v smelo oblikovanje načrtov, ki se nanašajo na vitalne zadeve, ki so seveda resnično življenjskega pomena za podjetje.

Primarno vprašanje obstoja in razvoja podjetja je vezano na njegov proizvodno prodajni program. Vedeti moramo, katere vrste proizvodov in storitev opravljamo, nakar to razčlenimo na več delov (poslovna področja, smeri razvojev podjetja itd.). Organizacija v svojem okolju nenehno išče poslovne priložnosti in nevarnosti (Pučko, 2002).

Spoznanja teorije rasti in dejanskega razvoja podjetja dokazujejo, da igrajo v razvoju podjetja pomembno vlogo materialne podstrukture in upravljanje s človeškimi viri (podstrukture proizvoda, proizvodno - tehnološka podstruktura, tržna podstruktura, kadrovska podstruktura). Z razvojnega stališča nam je tako jasno, da je predmet strateškega planiranja povezan predvsem s planiranjem razvoja materialnih podstruktur ali konkretnije s planiranjem novih vrst proizvodov, smeri razvojnega dela, izločanjem proizvodov iz proizvodno-prodajnega programa, ocenjevanje možnosti za bistveno izpopolnitev tehnologij in njeno širitev (Pučko, 1996).

Planska izhodišča	Proces strateškega planiranja v ožjem pomenu			Uresničevanje in kontrola	
Družbeno ekonomsko okolje	Celovita ocena	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje korporacijskih strategij	Ocenjevanje in izbiranje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja			Razvijanje poslovnih strategij		Programiranje in predračunavanje
Predvidevanje Vizija in poslanstvo	SWOT	Ugotavljanje planskih vrzeli	Razvijanje funkcijskih strategij		Kontrola

Slika 4.3.: Proces strateškega planiranja (Pučko, str. 273)

Proces strateškega planiranja deli Pučko (2002) v grobem na tri faze, kjer je zadnja uresničevanje in kontrola strateških planov le še pogojno del procesa planiranja. Izdelava planskih izhodišč na osnovi predhodnih analiz terja pojasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih sami organizaciji postavljajo njena podokolja. Najprej podjetje predvideva možnosti delovanja v prihodnosti oziroma ocenjuje in analizira vplive iz okolja, ki delujejo na podjetje. Predvidevanje možnosti delovanja podjetja začnemo s predvidevanjem splošnih možnosti gospodarjenja podjetja, nadaljujemo s tem kaj predvideva panoga in predvidevanjem prodaje podjetja ter nazadnje s predvidevanjem prodaje glavnih skupin proizvodov podjetja ter ne nazadnje predvidevamo strokovne kadre in seveda možnost čim večje dodane vrednosti. Ocenjevanje okolja podjetja poteka tudi s pristopom izdelave scenarija, kjer poskušamo opredeliti hipotetična zaporedja vseh možnih prihodnjih dogodkov za katere menimo, da bi lahko bilo podjetje kasneje vpleteno. Pri proučevanju vseh možnosti delovanja podjetja v prihodnosti, moramo ocenjevati vplive širšega in ožjega okolja. Širše okolje določa predvsem zunanje vplive političnega, kulturnega, tehnološkega, gospodarskega in naravnega značaja na delovanje podjetja, ožje okolje podjetja pa določa privlačnost same panoge in prodajni trg, ki nam mora biti na razpolago, če hočemo delovati tako, kot smo predvidevali.

Temeljite analize s predvidenimi konkretnimi zaključki poslovanja podjetja, ki je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom izboljšanja uspešnosti poslovanja, so tudi osnovno izhodišče za strateško planiranje.

Nazadnje med planskimi izhodišči opredelimo še vizijo in poslanstvo podjetja. Mayer (1994) opredeli vizijo kot projekcijo podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč na zaposlene in stranke.

Kakovostno in strokovno ter drzno naravnane predpostavke so pravo izhodišče za strateško planiranje v drugi fazi, imenovani tudi planiranje v ožjem pomenu besede, ki zajema iskanje in analizo zaznavanje poslovnih razvojnih problemov podjetja in sestavljanje odgovornih strateških planov.

Ta faza je sestavljena iz štirih podfaz:

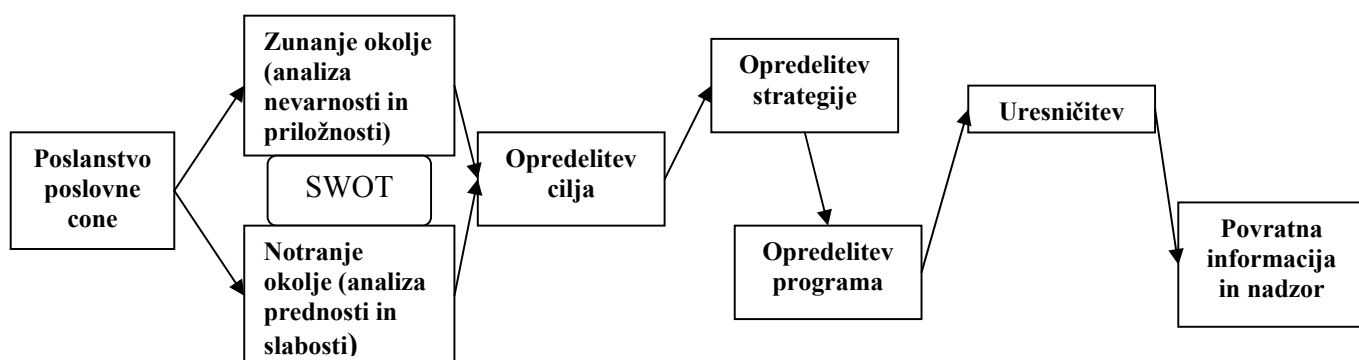
**Prva podfaza** temeljito in celovito ocenjuje podjetje z uporabo sistematičnih orodij, kjer iščemo, zaznavamo in analiziramo razvojne probleme konkretnega podjetja. Gre za analizo podatkov o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju podjetja ter za analizo podjetja kot celote lahko pa tudi za posamezne strateške poslovne enote podjetja. Prvi strokovni prijem je celovita analiza prednosti in slabosti podjetja ter analiza poslovnih priložnosti in možnost za nepredvidene nevarnosti podjetja. Odgovore vedno iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Pri tem poznamo postopek tako subjektivnega ocenjevanja profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti kot točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur. Posamezne podstrukture, ki so vključene v to fazo so: produktna, tehnološka, tržna, raziskovalno - razvojna, finančna, kadrovska, organizacijska ter podstruktura ekonomskega sodelovanja in povezovanja.

**Druga podfaza** – učinkovito postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli.

**Tretja in četrta** podfaza – učinkovito razvijanje in ocenjevanje strategij sta tukaj ključni za sestavljanje strateških planov, z uresničitvijo katerih želimo in seveda moramo doseči strateške cilje podjetja.

Fazi uresničevanja in nadzora nad realizacijo planov se ukvarjata s taktičnim planiranjem, organiziranjem, programiranjem, preračunavanjem, kadrovanjem, usmerjanjem in kontrolo. Prva od teh dveh faz ima nalogo nadzorovati uresničevanja planiranega, faza kontrole pa mora iskati in odpravljati morebitne odklone med dejansko uresničenim poslovanjem in planiranim.

Tudi Kotler (2004) opisuje proces strateškega planiranja za poslovne enote v osmih korakih, ki so prikazani na sliki 4.4.



Slika 4. 4.: Proces strateškega načrtovanja poslovne enote (Kotler, 2004, str. 102)



Po izdelavi poslanstva pristopi k celoviti oceni prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, kjer analizira zunanje okolje (priložnosti in nevarnosti) in notranje okolje (prednosti in slabosti). Ko je podjetje izvedlo SWOT analizo, lahko nadaljuje razvoj specifičnih ciljev za planirano obdobje. Cilji nato pokažejo kaj želimo doseči, strategija pa je načrt kako priti do tja. Tu Kotler (2004) citira Porterja, ki predlaga tri generične strategije, ki zagotavljajo izhodišče za strateško razmišljanje: stroškovno vodstvo, diferenciacija in osredotočanje. Po končani izdelavi strategij je potrebno izdelati podrobne programe, ki te strategije podpirajo, uresničevanje pa moramo spremljati in nadzirati.

## 4.2 STRATEGIJA PODJETJA

Strategija podjetja predstavlja kombinacijo potez in poslovnih pristopov z namenom zadovoljevanja potrošnikov, uspešnega vodenja procesov in uresničevanja ciljev (Thompson et al., 2004).

Svetovalno podjetje Arthur D. Little je izdelalo model lastnosti visoko uspešnih podjetij. Na izgradnjo strategije uspešnega podjetja vplivajo štiri osnovni dejavniki (Nayak, Dražen in Kastner, 1992):

- deležniki,
- postopki – procesi,
- viri in
- organizacija.

Slika 4.5.: Štiri dejavniki pri izgradnji strategije (Nayak, Drazen in Kastner, 1992, str. 6)



Pri izdelavi strategije je izjemno pomembno, da se zavedamo, kdo so deležniki, kaj pravzaprav od njih pričakujemo in kakšne so njihove potrebe. Pričakovanja vseh elementov je potrebno sorazmerno uravnovežiti. Poskrbeti je potrebno za visoko raven zadovoljstva vseh zaposlenih, kar vodi k prizadevnemu delu, h kakovostnim izdelkom, vse skupaj pa k večjemu zadovoljstvu kupcev, zato je obseg nakupov večji, cena primerna, kar vodi k rasti prihodkov in dobička, to pa k povečanju zadovoljstva lastnikov, povečanju investicijskih vlaganj, kontinuiran razvoj, pravo vizijo najodgovornejših v

podjetju, solidne plače, blagovno znamko in še bi lahko naštevali. Odnos med njimi ponazarja slika 4.6.



Slika 4. 6.: Dinamični odnosi med skupinami deležnikov (Kotler, 1996, str. 65)

Podjetje svoje rezultate kakovostno dosega prek delovnih procesov, ki so pravilno razdeljeni na podprocese poslovnih enot, znotraj podjetja. Osnova za opravljanje procesov so viri, kamor štejemo vse, kar potrebujemo za proces (zaposlene, materiali, stroji, informatika, pravilne in pravočasne informacije itd.). Osnovo organizacije podjetja predstavlja struktura podjetja, politika in v zelo veliki meri kakovostno vodenje in kultura. Seveda so potrebna nenehna prilagajanja, saj se z veliko hitrostjo spreminjajo tako notranji, kakor tudi zunanji dejavniki.

### 4.3 PLANSKA IZHODIŠČA

Okolje v katerem podjetje vitalno deluje je sestavljeno iz dobaviteljev in porabnikov, konkurence na nabavnem in prodajnem trgu, kadrovskimi zmožnostimi in v soodvisnosti od regulatornih skupin, kot so država, razna združenja in podobno. Kot okolje razumemo tudi trg izdelkov in storitev, tehnologijo, denarni tok in finančno okolje, trg delovne sile in družbo kot celoto (Rozman, 1993).

Analiza in predvidevanje okolja nam morata odkriti priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja. Kvalitetna izpeljava analize nam pri tem omogoča lažje in zanesljivejše določanje prihodnjega poslovanja podjetja oziroma določanje ciljev, saj s kvalitetno

analizo lahko dejansko razberemo priložnosti in nevarnosti, pri celotni zadevi pa se moramo zavedati, da dejansko sreča največkrat spremlja pogumne vizionarje.

Pri postavitvi smernic razvoja je potrebno poznati notranje okolje (panoge, v kateri podjetje deluje) tudi razvoj širšega okolja, predvsem gospodarstva, tehnologije, kulture, politično-pravne ureditve in naravno podokolje (energija, ekologija, lokacije itd.), rast BDP, potrošnja itd. Pojasniti je potrebno vse pomembne omejitve in dosedanje poslovanje organizacije. Poznati je potrebno dolgoročna izhodišča panoge in gospodarstva, pomen in vključenost panoge v Evropski uniji, ne smemo pa pozabiti na že zbrane ugotovitve v preteklosti izdelanih analiz poslovanja podjetja. Pomemben del izhodišč predstavlja ocena prodaje v prihodnjih obdobjih ter vizija in poslanstvo podjetja, predvsem pa prava vizija najvišjega menedžmenta.

### **4.3.1 Družbeno ekonomsko okolje**

Načrtovanje okolja poudarja predvsem preventivo, da bi reagirali, še preden problemi nastanejo oziroma, ko začnemo zaznavati, da bi lahko nastali. Predvidevanje okolja teče sistematično po posameznih poslovnih funkcijah in za celoto, ker le kompleksno predvidevanje prinese učinkovite rešitve. Običajno začnemo z zbiranjem podatkov in njihovo sistematično obdelavo, na osnovi česar že lahko dobimo določene kolikor toliko objektivne ocene o okolju. Temu sledi načrtovanje prihodnjega dogajanja in objektivni kritična, čeprav drzna analiza možnih medsebojnih povezav (kako analitično obdelane in predvidene spremembe vplivajo druga na drugo). Tako okvirno opisana faza procesa planiranja okolja se običajno nanaša na:

- predvidevanje porabe,
- predvidevanje panoge kot celote,
- predvidevanje konkurence,
- predvidevanje drugih področij (tehnološke spremembe, dobavitelji, kadri idr).

Ravno na tem mestu bi bilo mogoče v današnjem času dobro izpostaviti dejstvo, da s pravilno izbranim informacijskim sistemom lahko v podjetju predhodna analitično in nato načrtno ter dejansko zmanjšamo zaloge reprodukcijskega materiala, znižamo stroške materiala, zmanjšamo količine nekompletnih in nekakovostnih serij, izboljšamo odzivne čase, dejansko preverjamo učinkovitost dela zaposlenih, preverimo nadure delavcev in z vsemi postopki se poveča zavest delavcev in zmanjša število nadur. To dejansko lahko dosežemo s pravo vzgojo kulture poslovanja podjetja.

Faza analize okolja je še kako smiselno podobna analizi podjetja in je vanj tudi vključena. Pomembno je, da podjetje z vidika namena analize okolja realno in strokovno presodi, katere in kako podrobne informacije potrebuje. V predvidevanju okolja na odločitve okolja vplivamo tudi sami s svojimi odločitvami. Tako so vedno na eni strani odločitve podjetja odvisne od okolja, zaradi česar je samo analitično proučevanje okolja tako pomembno, po drugi strani pa se okolje na vseh nivojih podjetja odziva na naše odločitve. Prav v tem udejanjanju smislov podjetje in okolje medsebojno najbolje učinkujeta. Vsekakor je ključna naloga predvidevanja okolja ugotoviti možnosti in pa priložnosti, ki jih okolje lahko ponudi razvoju podjetja in predvidevanje nevarnosti, ki

lahko razvoj zavrejo ali pa ga pri površnosti pri odločitvah celo izničijo. Nevarnost pomeni zlasti konkurenca in to na vseh področjih, zato ni čudno, da daje strateško planiranje velik poudarek prav konkurenci. Prav tako daje poudarek tudi potrošnikom, ki pomenijo možnost in velik izziv podjetja.

Prednostni in brezpogojni interes je poznavanje panoge in prihodnje razmere v njej. Pri analizi privlačnosti panoge je pomembna predvsem stopnja privlačnosti in samozavedanja, zato bodo s tem odpravljene nevarnosti vstopa novih konkurentov, pogajalske moči kupcev na eni in dobaviteljev na drugi strani, nevarnost nastopanja nadomestkov ter stopnja rivalstva v panogi, ki je bila in bo vedno prisotna, zato si pri reševanju in strateški cilj podjetja ne delajmo utvar. Marsikje se pojavijo težave ravno zaradi pretrgane komunikacije s strokovno in širšo javnostjo, v premalo samozavestni promociji izdelkov in premajhnim prenosom strokovnih znanj iz ustanov, ki to podjetjem nudijo in so zanje pravi sogovornik. Ne smemo se zanašati na druge, poskusimo pridobiti največ v komunikaciji, nato pa največ zahtevati od sebe in se pogajati in družiti z vso samozavestjo z boljšimi od nas, saj le od njih lahko pričakujemo izzive in priložnosti za naše boljše rešitve in še večjo odločnost za rešitev iz krize.

#### **4.3.1.1 Širše družbeno okolje**

V današnjem sodobnem poslovnem svetu je jasno, da trg v nobenem sodobnem gospodarstvu ni več edini mehanizem za reševanje aktualnih gospodarskih problemov. Bolj ali manj se v to namerno vključuje družba ali država in celotna Evropska unija in skoraj cel svet s svojo gospodarsko politiko in z obsežnimi ali skromnejšimi narodnogospodarskimi intervencijami. Poznavanje prihodnjih splošnih gospodarskih gibanj tako doma kot v svetu je ena od osnovnih potreb za pravilno strateško odločanje, in če na te izzive in priložnosti nismo pripravljeni, se lahko poslovimo od napredka, razvoja in dobrih kadrov ter osvajanja svetovnega trga. Mednje spadajo napovedi o gibanju kosmatega družbenega proizvoda, narodnega dohodka, rasti kritičnih gospodarskih panog in rasti prebivalstva, o gibanju obrestnih mer, deležu brezposelnih, politiki tečaja tujih valut, o osebni in javni porabi, gibanju cen osnovnih surovin, mednarodnih gospodarskih odnosih, spoštovanju države v tujini itd. Na osnovi teh analitično obdelanih podatkov se izdelujejo številne napovedi o rasti gospodarstva, razvoju panog, gibanju kritičnih spremenljivk v naravnem okolju (razpoložljivost električne energije, alternativni viri energentov, vode, stopnja onesnaženosti okolja itd.), pričakovan odnos v političnem podokolju (tuja vlaganja, sprostitev trga, znižanje carinskih stopenj, državni in nacionalni interes, odnos do socialne varnosti ljudi, moč "zelenih" strank in gibanj itd.), pa tudi pričakovane bistvene spremembe v kulturnem okolju (sprememba vrednot, navad, raven izobrazbe, prevladujoče ideologije, religije itd.).

Meddržavni sporazumi s sosednjimi državami, državami Evropske unije in ostalega sveta, redni in izredni ukrepi državne ekonomske politike, davčna, finančna, zunanjetrgovinska politika in podobno, sprejeti zakonski predpisi in mnogi drugi dejavniki pogosto odločilno vplivajo na potek mednarodne trgovine, saj lahko popolnoma

zaustavijo ali pa odprejo povsem nove možnosti trgovanja. Za ocenjevanje teh gibanj obstajajo različne tehnike, kot so: tehnika scenarijev, tehnika analize vplivov, ekstrapolacija trendov, analize in ekspertize ekspertov, pomoč z državnimi subvencijami panogam, ki veliko obetajo in imajo surovinsko zaledje in so ekološko neoporečne itd.

Po Potočniku (2002) vsebuje analiza makro okolja šest glavnih dejavnikov, ki vplivajo dolgoročne odločitve podjetja. To so: demografski, gospodarski, naravni, tehnološki, politično - pravni in kulturni dejavniki. Analizo mikro okolja podjetja pa sestavljajo dejavniki, ki so v neposredni bližini in vplivajo na njegovo usposobljenost, da oskrbuje kupce in sebe s strokovnimi delavci, kakovostnim menedžmentom in strateško surovino. To so predvsem tehnične, tehnološke, organizacijske, kadrovske in poslovne značilnosti podjetja, dobavitelji, distributerji, kupci konkurenti in različne javne skupine.

PODOKOLJA	PRETEKLOST	PRIHODNOST	GLAVNE PRILOŽNOSTI IN IZZIVI
<b>Gospodarsko:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rast BDP,</li> <li>• rast kritičnih panog,</li> <li>• rast glavnih tujih trgov,</li> <li>• dinamika osebne rabe ...</li> </ul>			
<b>Tehnološko:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pričakovane novosti,</li> <li>• kritični tehnološki prodori,</li> <li>• časovni mejniki ...</li> </ul>			
<b>Politično-pravno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ključne nove zakonske rešitve,</li> <li>• odnos do zaščite domačega kmetijstva,</li> <li>• moč zelenih in posledice ...</li> </ul>			
<b>Naravno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• glavni problemi pri oskrbi z energijo,</li> <li>• ekološke omejitve,</li> <li>• lokacijske možnosti ...</li> </ul>			
<b>Kulturno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ključne vrednote,</li> <li>• glavne spremembe v navadah,</li> <li>• Prevladujoča ideologija ...</li> </ul>			

Slika 4. 7.: Opazovanje okolja na ravni organizacije (Pučko, 2002, str. 278)

Na podjetje, ki deluje, je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja, ki ga v grobem lahko razdelimo na naravno in družbeno. Glede na značilnosti je okolje mogoče razdeliti na manjše celote ali podokolja. Po Pučku (1996) okolje razdelimo vsaj na pet podokolij: naravno, gospodarsko, tehnično - tehnološko, politično - pravno in kulturno okolje (slika 4.7). Loči in analizira tudi medsebojne vplive okolja na podjetje in obratno. Prve imenuje neobvladljive oziroma zunanje spremenljivke, na katere podjetje nima vpliva in jih mora pri svojem poslovanju upoštevati kot dejstvo. Vpliv podjetja na okolje pa imenuje obvladljive oziroma notranje spremenljivke, ker za podjetje

niso dane, ampak lahko nanje vpliva. Podjetje se s svojimi odločitvami poskuša prilagoditi okolju, bodisi da izkoristi možnosti, ki mu jih ponuja bodisi, da se izogne nevarnostim. Po drugi strani pa poskuša vplivati na okolje in s tem ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive.

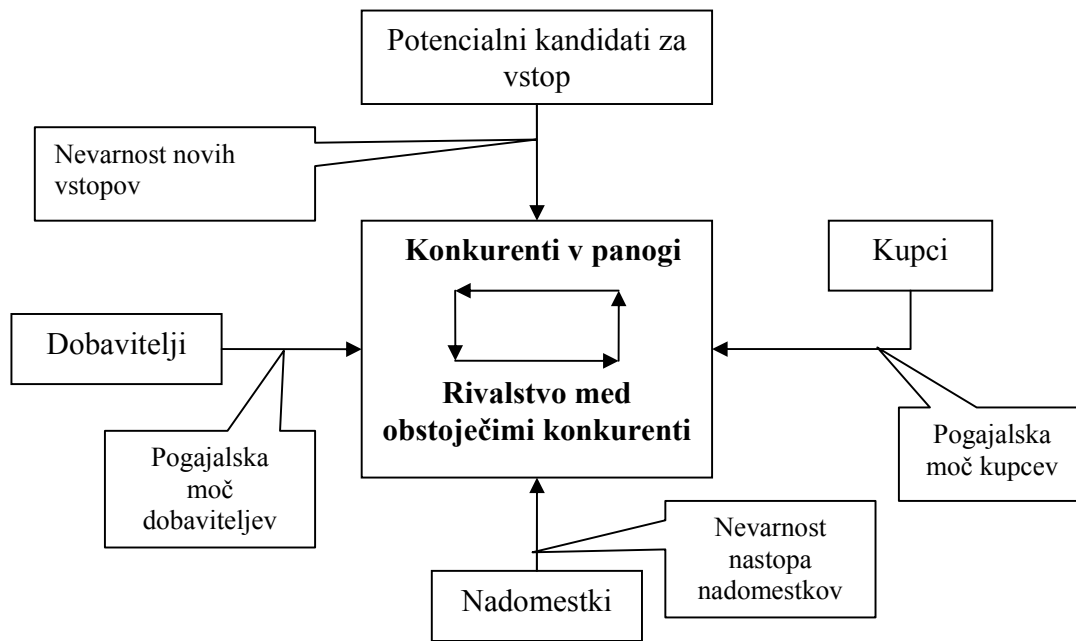


Slika 4. 8.: Okolje podjetja (Pučko, 1996, str. 10)

#### 4.3.1.2 Ožje družbeno okolje in analiza privlačnosti panoge

Panoga, v kateri podjetje deluje, je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov na vseh področjih in spada med ožja okolja podjetja. Zato je ocenjevanje privlačnosti panoge, ki pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetje, ki v panogi deluje, eden od osnovnih parametrov tega okolja in še kako pomemben za razvoj in celo za obstoj podjetja. Ta nam govori o smiselnosti vztrajanja v panogi ali vstopa oziroma izstopa iz nje. Namen analize panoge je predvsem ugotoviti privlačnost panoge za sedanje in prihodnje udeležence (podjetja) ter tako za domače kot za tuje tržišče ter razumeti dinamiko rast na notranjem in zunanem področju. Analiza in predvidevanje panoge vključujeta različne porabnike, na primer povpraševanje doma ali tudi v tujini, saj globalizacija prinaša ravno to, da ne moremo izključiti nobenega področja možnosti delovanja in kakovosti, še posebej pa ne tržnih niš in kakovostnih vlaganj v trajnejši razvoj kadrovskega kapitala.

Privlačnost, seveda bi mogoče lahko rekli tudi zanimivost panoge, je odvisna od petih določljivk privlačnosti, in sicer od nevarnosti vstopa novih konkurentov, od pogajalske moči dobaviteljev organizacijam v panogi na eni in kupcev izdelkov oziroma storitev panoge na drugi strani, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva v panogi sami (slika 4.9). Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje ter kadre, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Če hočemo oceniti stopnjo privlačnosti panoge in s tem strategije za vstop v določeno panogo, moramo poznati dejavnike, od katerih so odvisne sile (določljivke), ki jo določajo (Pučko, 2002).



Slika 4. 9.: Pet silnic, ki določajo strukturno privlačnost segmenta (Pučko, 2002, str. 276)

Tudi Michael Porter (2004, cit. po Kotler) opredeljuje pet silnic, ki določajo resnično dolgoročno privlačnost trga ali tržnega segmenta: tekmeči v panogi, morebitni vstopi novih ponudnikov, nadomestki, kupci in dobavitelji. Naštete silnice ustvarjajo naslednje nevarnosti:

**Rivalstva konkurentov v panogi** se kažejo predvsem v stopnji rasti panoge, v razmerju med stalnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v diferenciaciji proizvodov, blagovnih znamkah, stroških spremembe dobavitelja (prodajalca), v stopnji koncentracije ponudnikov, v obveščenosti znotraj panoge, v stopnji diverzificiranosti konkurentov, pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge (Pučko, 2002). Privlačnost panoge potrebujemo predvsem za prihodnost, ki pa jo dobimo bistveno lažje, če poznamo sedanost. Bistvo analize konkurentov je v opredeljevanju in ocenjevanju tekmecev glede na njihove skupne značilnosti, razlike v tržnem položaju in obnašanju, kakor tudi glede ciljev, namer in sposobnosti. Tako

poskušamo čim konkretnije odkriti, katere tržne strategije uporabljajo konkurenti, kako se prilagajajo tržnim zakonitostim in kje je naše mesto med njimi (Matko, 1998).

**Nevarnost intenzivne konkurence v segmentu:** Segment ni privlačen, če v njem že nastopajo številni, močni ali napadalni tekmeci. Še bolj neprivlačen je, če je po obsegu nespremenjen ali če upada, če zmogljivosti naraščajo z velikimi prirastki stroškov, če so stalni stroški visoki, če so izstopne ovire močne ali če imajo tekmeci močan interes, da ostanejo v segmentu. Takšni pogoji vodijo do pogostih cenovnih vojn, oglaševalskih spopadov, uvajanja novih izdelkov ter povečujejo stroške tekmovanja (Thomson, 2004).

**Nevarnost vstopa novih ponudnikov:** Privlačnost segmenta je odvisna od višine vstopnih in izstopnih ovir. Najbolj privlačni so segmenti, za katere so značilne visoke vstopne ovire in nizke izstopne ovire. Le malo podjetij lahko vstopi v panogo, neuspešna pa brez težav iz nje izstopijo. Če so visoke tako ovire za vstop kot tudi za izstop, je možnost za velik dobiček precejšnja, toda precejšnje je tudi tveganje, saj tudi neuspešna podjetja ostajajo v panogi: Kadar sta obe oviri nizki, podjetja brez težav vstopajo in izstopajo iz panoge, kar pomeni, da je dobiček stabilen in nizek. Najhujši primer so nizke vstopne in visoke izstopne ovire. Tukaj podjetja vstopijo na trg, ko je le-ta v razcvetu, kasneje pa ga s težavo zapustijo. Posledica so nenehni presežki zmogljivosti in nizki zaslužki vseh tekmujočih podjetij (Kotler, 2004).

**Nevarnost nadomestkov:** Segment je neprivlačen, če obstajajo dejanski ali mogoč alternativni nadomestki za izdelek. Kakovostni nadomestki postavljajo meje za cene in za dobiček. Podjetje mora natančno spremljati premike cen. Ko v panogah, ki izdelujejo nadomestke, napreduje tehnologija, se kadrovske krepitve ali prihajajo novi tekmeci, se bodo cene in dobički v segmentu nenapovedano znižali.

**Ovire vstopa** nastajajo navadno v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, zahtevanega velikega obsega naložb, nemožnosti za pristop k prodajnim kanalom, absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi, ki izvirajo iz učinkov krivulje učenja in pristopa do potrebnih surovin in materialov, v zakonodajnih ovirah idr. (Pučko, 2002).

**Nevarnost rastoče pogajalske moči kupcev:** Segment je neprivlačen, če imajo kupci veliko ali rastočo pogajalsko moč. Pogajalska moč kupcev se še poveča, če je kupcev malo ali če se le ti medsebojno povežejo, če izdelek pomeni pomemben delež znotraj stroškov kupca, če je izdelek nediferenciran, če so stroški in cene zamenjave ponudnika nizki ali če se kupci lahko povežejo z dobavitelji. Prodajalci se lahko zavarujejo tako, da izberejo kupce, ki imajo najmanjšo pogajalsko moč ali najmanj možnosti za zamenjavo ponudnika. Še boljši način obrambe je razvijanje superiorne lastne ponudbe, ki se ji močni kupci ne morejo upreti (Thomson, 2002).

**Nevarnost rastoče pogajalske moči dobaviteljev:** Segment je neprivlačen, če lahko dobavitelji podjetja zvišajo cene ali zmanjšajo dobavljene količine blaga. Dobavitelji so močni, če jih je malo ali so povezani, če je malo nadomestkov, če je dobavljeni izdelek pomemben vhodni material, če je strošek zamenjave dobavitelja visok in če lahko



dobavitelj prevzame naslednji člen na tržni poti. Najboljša obramba je razvoj odnosov z dobavitelji v obojestransko korist ali pa uporaba večnabavnih virov (Kotler, 2004).

DOLOČLJIVKE PRIVLAČNOSTI	PRIVLAČNOST PANOGE					
	Tekoče leto			Prihodnje leto		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire proti vstopu	X			X		
Pogajalska moč kupcev		X		X		
Pogajalska moč dobaviteljev		X			X	
Razpoložljivost nadomestkov		X		X		
Rivalstvo med konkurenti		X		X		
Skupna ocena	1	4	0	4	1	0

Slika 4.10: Primer globalnega ocenjevanja privlačnosti panoge (Pučko, 2002, str. 277)

### 4.3.2 Določanje poslanstva in vizije podjetja

#### 4.3.2.1 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo je skoraj najpomembnejši del strateškega planiranja. Z njim je podano časovno neopredeljeno in nedovršeno stanje organizacije. Nanaša se na osnovna področja organizacije, kako široko bo delovala, kakšni bodo odnosi med udeleženci in opis temeljnih vrednot organizacije. Je opredelitev glede tega kaj želi biti organizacija v bližnji in daljni prihodnosti.

Poslanstvo ⇔ poslovna filozofija ⇔ kultura organizacije

Poslanstvo ali misija podjetja govori o izdelkih, trgu in odjemalcih ter o konkurenčnem širšem in ožjem prostoru, ki lahko določa tudi velikost obsega. Izjemno pomembna je tudi slika v javnosti in družbenem okolju, ki je sestavni del poslanstva. Znotraj širšega poslanstva podjetja mora biti opredeljeno tudi poslanstvo poslovnih enot, saj bodo se le tako lahko identificirale s pravilnim in odgovornim poslanstvom vodstva.

Organizacija vedno obstaja zato, da nekaj doseže: izdeluje pohištvo, avtomobile, posoja denar in podobno. Njeno specifično poslanstvo ali namen je po navadi jasen, ko začne poslovati. Čez čas se poslanstvo lahko spremeni, da izkoristi prednosti novih priložnosti ali se odzove na nove tržne razmere. Pri opredelitvi poslanstva mora podjetje obravnavati klasična vprašanja Petra Druckerja: Kaj naj bi bila naša dejavnost? Kdo je kupec? Kaj pomeni vrednost za kupca? Kaj bo naša dejavnost? Kaj naj bo naša dejavnost? Opredelitev poslanstva vodi geografsko razpršene zaposlene, da delajo samostojno in hkrati kolektivno v smeri uresničevanja ciljev organizacije (Kotler, 2004).

### **Primer poslanstva podjetja Motorola:**

*Visoka kakovost po pošteni ceni za naše kupce, poleg tega pa zaslužiti ustrezen dobiček, ki je potreben za rast celotnega podjetja; s takšnim poslovanjem zagotoviti priložnost za naše zaposlene in delničarje, da dosežejo svoje sprejemljive cilje.*

Kotler (2004) navaja, da imajo dobro opredeljena poslanstva tri glavne značilnosti:

1. Osredotočijo se na omejeno število ciljev. Izjava »Želimo proizvajati najkakovostnejše izdelke, ponuditi najboljšo storitev, doseči najširšo distribucijo in prodajati po najnižjih cenah« obljublja preveč.
2. Drugič, opredelitve poslanstva poudarijo glavne politike in vrednote, ki jih podjetje želi spoštovati. Politike opredelijo, kako bo podjetje obravnavalo svoje različne deležnike in ožijo razpon posameznikove svobode, tako da zaposleni ravnajo konsistentno pri pomembnih vprašanjih.
3. Tretjič, opredelijo glavna konkurenčna področja, znotraj katerih bo delovalo podjetje:
  - področje panoge: panoge, v katerih bo podjetje delovalo. Nekatera podjetja bodo delovala samo v eni panogi, nekatera samo v nizu povezanih panog, nekatera samo na področju industrijskih dobrin, dobrin za široko porabo ali storitev, nekatera pa v katerikoli panogi;
  - področje izdelkov in njihove uporabe: sortiment in uporaba izdelkov, ki jih bo podjetje dobavljalo;
  - področje sposobnosti: razpon tehnoloških in drugih ključnih sposobnosti, ki jih bo podjetje obvladalo in uporabilo v svojo korist;
  - področje tržnega segmenta: vrsta trga ali kupcev, ki jih bo podjetje oskrbovalo. Nekatera podjetja bodo oskrbovala samo zahtevne kupce;
  - področje navpičnega delovanja: število ravni na poti od surovin do končnega izdelka in distribucija, na katerih bo podjetje sodelovalo. Ena skrajnost so podjetja z velikim področjem vertikalnega delovanja, druga skrajnost so »votla podjetja« ali »čista trženjska podjetja,« v katerih je zaposlena ena oseba s telefonom, faksom, računalnikom in mizo, ki najema zunanje sodelavce za vsako storitev;
  - geografsko območje: vrsta regij, držav ali skupin držav, v katerih bo podjetje delovalo.

Poslanstvo podjetja naj bi govorilo o izdelkih in trgih s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, s čimer so delno že opredeljeni tudi odjemalci podjetja. Pogosto vsebuje tudi opredelitev lokacije v smislu, kje bo podjetje konkuriralo, s čimer posredno določa konkurenčno območje, v katerem bo delovalo (za neko podjetje je to lahko lokalni trg, za drugo vseslovenski trg, za tretje evropski ali globalni itd.) (Pučko, 2006).

Kakšna naj bo vsebina izjave poslanstva je pogosto vprašanje tudi ostalih avtorjev. Below, Morrisey in Acombo (1990) predlagajo, da naj izjava o poslanstvu podjetja da odgovore na naslednja vprašanja:

- S kakšnimi posli naj se ukvarjamo – v primerjavi z drugimi podjetji v panogi, kakšen delež na trgu moramo doseči itd.;
- Kaj so glavni razlogi obstoja našega podjetja? Praviloma ne gre samo za dobiček, čeprav je ta nujen. To je cilj. Pomemben pa je tudi namen obstoja in poslovanja. Namen je koristiti drugim kupcem, družbi, širšemu okolju. Namen obstoja podjetja je dejansko njegovo poslanstvo;
- Kdo so naši najpomembnejši kupci oziroma skupine, ki so glavni kupci? Usmerjenost na kupce oziroma stranke je ena izmed posebnih karakteristik najuspešnejših podjetij v razvitem svetu;
- Kateri so naši glavni proizvodi oziroma storitve sedaj in kateri bodo v prihodnje? Kaj kupci pričakujejo od nas?;
- Kateri so naši glavni tržni segmenti sedaj in na katere računamo v prihodnje? V tem primeru gre za identifikacijo širših skupin porabnikov;
- Kateri so naši glavni distribucijski kanali sedaj in v prihodnje? V čem se je podjetje spremenilo?;
- Kaj smo v našem poslovanju uvedli novega v zadnjih petih letih? V čem se mora spremeniti?;
- Kaj bo v naši dejavnosti verjetno čez pet let drugače, kot je sedaj?;
- Kakšni so naši glavni gospodarski interesi in kako jih merimo? Gre za potrebo oziroma pričakovano stopnjo dobička, za pričakovano rast organizacije in za način merjenja doseganja teh ciljev;
- Katere so glavne sestavine filozofije naše organizacije in kakšne spremembe za bodoče so potrebne (imidž, kakovost, okolje, položaj v panogi, produktivnost itd.)?;
- Kakšen poseben odnos imamo do lastnikov, matične organizacije, družbenopolitične skupnosti, bank, dobaviteljev itd.?

Poslanstva ne smemo spreminjati vsakih nekaj let kot odgovor na vsak preobrat v gospodarstvu, vendar pa mora podjetje ponovno opredeliti svoje poslanstvo, če je slednje izgubilo verodostojnost ali pa ne opredeljuje več optimalne usmeritve podjetja zaradi izjemnih globalnih sprememb.

#### **4.3.2.2 Nameni in cilji poslanstva**

Poglavitni namen opredelitve poslanstva je zagotoviti enotnost v podjetju in s tem pravilnim odnosom in informacijo v delovanju zaposlenih doseči enotnost v določeni smeri. Tako opredeljeno poslanstvo določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem. Poslanstvo podjetja je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali imajo v njem svoje interese in jih želijo tudi doseči (kupci, dobavitelji, banke, država itd.).

Vsebina poslanstva nam torej pove in postavi zahteve, kaj naj podjetje dela, kakšen je obseg dejavnosti, kaj je bistvo dejavnosti in kakšne so smeri rasti. To pomeni definirati proizvode, glavne potrebe uporabnikov, opredeliti trg, definirati tehnologijo, obseg proizvodnje in distribucije ter sredstva in znanja in kadre s katerimi razpolaga organizacija. Vse to pa nas usmerja k ugotovitvi, da je poslanstvo poleg vizije povezano tudi s cilji podjetja. Prav določeni viziji in okvirnim ciljem se mora prilagajati tudi poslanstvo podjetja. Iz poslanstva podjetja se potem izluščijo in opredelijo podrobnejši cilji in poti za njihovo doseg.

Vsaka, še tako razvita družba, se v dolgoročnem smislu ubada z vprašanji kaj, kako in na kakšen način delati, da bi izkoristili poslovne priložnosti, ki so in se bodo pojavljale. Pozornost moramo nameniti stvarim, ki pomenijo začetek uspešnega poslovanja in oblikovanja strateške vizije in poslanstva. Vizija je bolj megljena, poslanstvo pa jasno in odgovorno za vsakega posameznika v kadrovski strukturi. Vizija se mora pogosteje spreminjati, poslanstvo je bolj stalno, toda vedno mora slediti najhitrejšemu razvoju konkurentov in takoj ukrepati na področju vizije.

#### **4.3.2.3 Pojmovanje vizije**

Vizija podjetja je videnje podjetja v prihodnosti, biti seznanjen z materiali, ki se raziskujejo, ki jih znanstveniki redno odkrivajo, vendar le zelo težko najdejo pot do oblikovalcev in industrije. To je koncept želja v podjetju oziroma slika podjetja v prihodnosti. Je izredno pomembna pri ustanavljanju podjetja ter reinženiringu pri podjetjih, ki so zašla v težave, medtem ko v podjetjih, ki dosegajo zadovoljive rezultate, govorijo predvsem o opredelitvi poslanstva (misije) podjetja. Samo razmišljanje in priprava različnih ustvarjalnih strategij pripelje do oblikovanja vizije jutrišnjega dne. Pomembno je imeti sliko uporabnika in njegovih želja jutri. Pri viziji se je potrebno zavedati, da je povezana s slogom vodenja, po možnosti z njegovo najprestižnejšo blagovno znamko. Oblikujejo jo priložnosti, tveganja, zanesljivost in v veliki meri vizionarstvo. Za ustrezno vizijo je potrebno imeti veliko mero ustvarjalnosti in idej o razvoju, zaposlenim v podjetju pa mora biti vizija jasna in se morajo z njo identificirati, seveda pa morajo imeti vso podporo v najvišjem vodstvu.

Vizija kot splet analize in določene stopnje intuitivnosti, ni značilna le za podjetje, o njej lahko govorimo tudi, ko opredeljujemo panogo, državo ali posameznika. Namen vizije ni postaviti eno in edino pravilno pot za doseg nekega cilja, ampak nenehno krepiti prizadevanje posameznikov in skupin v smeri kompleksnejšega, a še vedno obvladljivega razvoja (Mayer, 1994).

Po Mayerju (1994) je vizija opredeljena kot:

- končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih;
- projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prerojena z vrednotami, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank, povzroča ustvarjalno motivacijsko pozitivno adrenalinsko napetost in sproža

- proces poistovetenja zaposlenih s podjetjem, posebno če so njeni sooblikovalci in uresničevalci;
- način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki zavedno in nezavedno usmerjajo težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Po Pučku (1996) nam vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Je nekakšna zasnova nove zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sorazmerno zlahka sporočati zaposlenim v podjetju in okolju podjetja.

#### **4.3.2.4 Oblikovanje vizije**

Vizijo običajno pripravi najodgovornejše vodstvo podjetja, saj je prav oblikovanje vizije podjetja ena glavnih nalog vodstva, ki je ne more delegirati na nižje ravni – podrejene. Delegira jo sicer lahko, vendar odgovornost vodstva zaradi tega ni nič manjša. Mora pa poleg želja vodstva biti prisotna tudi njihova visoka raven kulture vodenja, saj je njihova odgovorna naloga motivirati zaposlene k doseganju čim boljših poslovnih rezultatov.

#### **4.3.2.5 Vizija blagovne znamke**

Poseben proces planiranja je tudi načrtovanje in vizija blagovnih znamk, ki je lahko v ozki korelaciji med strateškim planiranjem in načrtovanjem razvoja in vizije blagovne znamke, ki mnogokrat dobesedno pomenijo neizživete ambicije, če oblikovalcem le - teh ne nudi pomoči najvišje vodstvo. Blagovna znamka mora prinašati svežino in dobro voljo ter zanimivost ter kakovost, ki si jo bodo kupci zapomnili in ustvarjalci se morajo zavedati, da morajo živeti zanjo in mora biti zanje izziv, ki vedno pomeni zanje manj, kot včerajšnje sanje. To naj od njih zahteva tudi najvišje vodstvo.

Vizijo blagovne znamke sestavljajo tri sestavine. Vse tri, zaželeno prihodnje okolje, smisel blagovne znamke (kako bo ljudem omogočila boljše življenje) in njene vrednote, so med seboj povezane in hkrati samostojne (De Chernatony, 2002).

Podobno avtor omenja tudi povezavo med vizijo o okolju v prihodnosti ter čeri, ki nas čakajo pri poslovanju na poti do tja. Bistvo oblikovanja vizije nove prihodnosti je preusmeriti pozornost od preoblikovanja organizacije k prenovi trgov in spremembam v načinu poslovanja (De Chernatony, 2002).

#### **4.3.4 Analiza poslovanja**

Proces strateškega upravljanja in poslovanja naslonimo na spoznanja in ugotovitve vseh že izvedenih analiz poslovanja v podjetju. V ta namen si moramo zagotoviti ustrezen pregled teh informacij. Seveda pa so zelo pomembne že izdelane analize, saj

nam kakovostne analize tekočega in preteklega poslovanja nudijo eno od osnov za kvalitetno izdelavo strateške analize poslovanja podjetja.

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost poslovanja. Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S to analizo pridobimo informacijo o količini in kakovosti poslovnih prvin ter finančnih virov s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo podjetje dosega (Pučko, 1996).

#### **4.3.4.1 Analiza dobaviteljev**

Pomembno je od kod in od koga, po kakšni ceni in plačilnih pogojih nabavljamo materiale in kakšna je njegova kvaliteta. Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna od tega, kakšni so naši viri dobave, saj v marsikateri panogi stroški surovin predstavljajo več kot 50 % vseh stroškov. Pomembnost posameznih dobaviteljev spremljamo in presojamo s pomočjo strukturiranja celotne nabave po dobaviteljih (znana je na primer metoda ABC). Dobro prostorsko orientacijo moramo dobiti z razdelitvijo dobaviteljev po regijah, državah, kontinentih, prometnih povezavah, logistiko itd. Pri analizi in spremljanju dobaviteljev je zelo pomembno spremljanje nabavnih cen in stroškov in kakovosti. Nabavne cene se sicer pretežno spreminjajo neodvisno od kupca, čeprav ne popolnoma, vendar pa podjetje lahko s številnimi ukrepi v reprodukcijskem procesu reagira na gibanje nabavnih cen, da bi zmanjšalo njihov negativni vpliv na svojo uspešnost ali pa povečalo pozitivne vplive, ki še kako pomembno vplivajo na končni rezultat podjetja, ki zagotavlja njegov razvoj.

#### **4.3.4.2 Raziskava tržnih poti**

Ločimo nabavne in prodajne poti, ki se med sabo razlikujejo. Začetni člen pri raziskavi tržnih poti je seveda najprej proizvajalec, končni člen pa uporabnik. Na tržni poti se razvijajo postopki trgovanja, stroški in se oblikujejo različni tržni odnosi. Običajno vsebuje: grafični prikaz tržne poti, udeležbo posamezne poti v celotni prodaji, analizo poti glede na število členov, organizacijo in zmogljivost, stroške po posameznih členih, način oblikovanja cen posameznega člena, plačilni roki, kredibilnost kupcev, prevozna sredstva in skladišča na posamezni poti, čas gibanja izdelka na poti, število končnih porabnikov, razmerja med ponudbo in povpraševanjem po posamezni poti, stroške zalog, logistiko, podprt informacijski sistem, kakovost izdelkov, količina povratnih negativnih informacij s trga, odzivnost naših servisnih služb – v končni fazi: kupec je vedno kralj.

#### **4.3.5 Analiza prodajnega trga**

Podjetja morajo pred izbiro ciljnih trgov tako v širšem kot v ožjem smislu preudarno oceniti tržne priložnosti in nevarnosti, ki nastajajo v okolju. Preden podjetje stopi na ciljni

trg, mora natančno proučiti vse možnosti in tržne priložnosti, ki se porajajo na njem. Napovedati mora velikost trga in njegovo rast. Napoved prodaje je pomembna tudi zaradi predvidevanja potrebnih sredstev, planiranja proizvodnje, nabave potrebnega materiala in surovin in angažiranje delovne sile. Eden najpomembnejših razlogov za trženjsko raziskovanje je prepoznavanje tržnih priložnosti (Kotler, 2004).

Kotler (2004) meni, da morajo vodilni v podjetju natančno opredeliti tržno povpraševanje, ki ga določajo tri značilnosti, in sicer: zanimanje za izdelek, dohodek in dostopnost izdelkov. Kotler deli trg na:

- dejanski ali željeni trg, katerega sestavljajo kupci, ki so določen izdelek že kupili.
- razpoložljivi trg, katerega sestavljajo potrošniki, ki se zanimajo za izdelek, imajo razpoložljiv dohodek ter tudi dostop do ponudbe na trgu;
- ciljni trg, katerega opredelimo kot del omejeno razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti;
- potencialni trg, katerega sestavljajo porabniki, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo na trgu.

Tudi Pučko (1996) razume podjetniško predvidevanje kot ocenjevanje zunanjih, se pravi objektivnih razmer za poslovanje podjetja v določenem časovnem obdobju. Pri tem gre za ocenjevanje zunanjih razmer na podlagi sedanjih trendov in možnih izborov. Pri predvidevanju odgovarjamo na vprašanja, kaj se lahko zgodi ob danih razmerah ali kaj je verjetneje oziroma malo verjetno, da se bo zgodilo glede na osnovne trende, inercijo, pričakovane strukturne spremembe in glede na mehanične projekcije.

Navedeni avtor meni tudi, da je predvidevanje pripomoček za ocenjevanje verjetnosti prihodnjih dogodkov in obenem poskus zmanjševanja tveganja, ki ga prinaša podjetju prihodnost. Pučko namreč meni, da je namen predvidevanja ugotavljati možne razvoje gospodarskih pojavov, ki so pomembni za sedanje poslovne odločitve podjetja, pri tem pa podjetje želi nositi minimalno tveganje.

Glavni metodološki pripomočki za predvidevanje prodaje podjetja so različni scenariji, ki prikazujejo hipotetično zaporedje dogodkov, da bi dobili v središče vzročno - posledične procese in točke odločanja. Na voljo so metode za predvidevanje realizacije panoge in realizacije podjetja: metoda odstotka od predvidenega kosmatega domačega proizvoda, metoda input-output tabele, metoda analogije, krivulje rasti, metoda subjektivnega ocenjevanja posloводства ali pa prodajnega osebja (mnenja prodajnih služb), strokovna kadrovska analiza, anketiranje odjemalcev, analiza časovnih vrst (sezonska gibanja, ciklična gibanja, trend idr.), regresijska analiza, poskusna prodaja, testiranje trga ipd.

Pri ocenjevanju bodočega povpraševanja po proizvodih panoge se osredotočamo na izdelke, prostor oziroma na ožje in širše območje ali časovno raven, kjer najpogosteje uporabljamo ravno ocenjevanje povpraševanja trgov z opredeljevanjem potencialnih, razpoložljivih in dejanskih trgov. S tem lahko v primeru nezadostnega povpraševanja posameznega trga poskušamo preusmerjati aktivnosti iz enega na drug trg, oziroma se čim hitreje odzvati na nove zahteve najpomembnejšega tržišča.

## **4.4 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA**

Štiri podfaze so osnova procesa strateškega planiranja. Najprej opravimo celovito oceno organizacije in njenega poslovanja ter prednosti, slabosti in priložnosti ter nevarnosti (analiza SWOT). Po postavitvi strateških ciljev ter ugotavljanju planskih vrzeli sledi faza razvijanja možnih strategij (korporacijske, poslovne in funkcijske), njihovo ocenjevanje in izbira najboljše, ki jo običajno ovrednotimo, zapišemo in uporabimo.

### **4.4.1 Celovita ocena položaja podjetja (1. podfaza)**

Celovita ocena položaja je ocenjevanje podjetja in njegovega položaja na trgu v primerjavi s konkurenco. Iščejo se možne poslovne priložnosti in nevarnosti, ki prežijo na podjetje v sedanjosti in prihodnosti. To je v osnovi analiza zunanjega in notranjega okolja, kjer izdelamo celovito oceno prednosti, slabosti, možnosti in nevarnosti.

Ocenjevanje opravljamo predvsem z ocenjevanjem podstruktur v podjetju in njihove prispevke k uspešnosti poslovanja. Ocenjevanje je lahko subjektivno ali točkovno. S tem ugotovimo tudi strateško pomembne dejavnike uspeha ali neuspeha podjetja v preteklosti.

V ekonomski teoriji so avtorji enotni, da je faza iskanja in zaznavanja problemov najtežja v procesu odločanja. Pri tem si pomagamo z različnimi metodami, saj nam je na voljo široka paleta zasnov strateškega planiranja (Matko, 1998):

- analiza strukture panoge,
- analiza konkurence,
- analiza življenjskega cikla proizvoda,
- portfeljska analiza,
- analiza segmentiranja trga,
- analiza verige vrednosti.

Rezultat ocenjevanja je matrika priložnosti in nevarnosti. Pri vsaki podstrukturi, omenjeni pri prednostih in slabostih, je potrebno oceniti nevarnost ali možnost razvoja. Oceniti in spoprijeti se je potrebno s problemi in ugotoviti prave možne strategije, ki naj bi bila predvidoma učinkovita in zanesljiva.

#### **4.4.1.1. Analiza organizacije**

Pri celovitem ocenjevanju skušamo ugotoviti, kje ima prednosti pred konkurenčnimi organizacijami in kje so njene glavne slabosti. Gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Prvi prijem pri tem, tako imenovani



»Klasičen prijem«, je tisti, ki začenja z iskanjem odgovorov na vprašanje kateri poslovni rezultati organizacije so boljši oziroma slabši od planiranih vrednosti v preteklosti in dosežki sorodnih organizacij (Pučko, 2002).

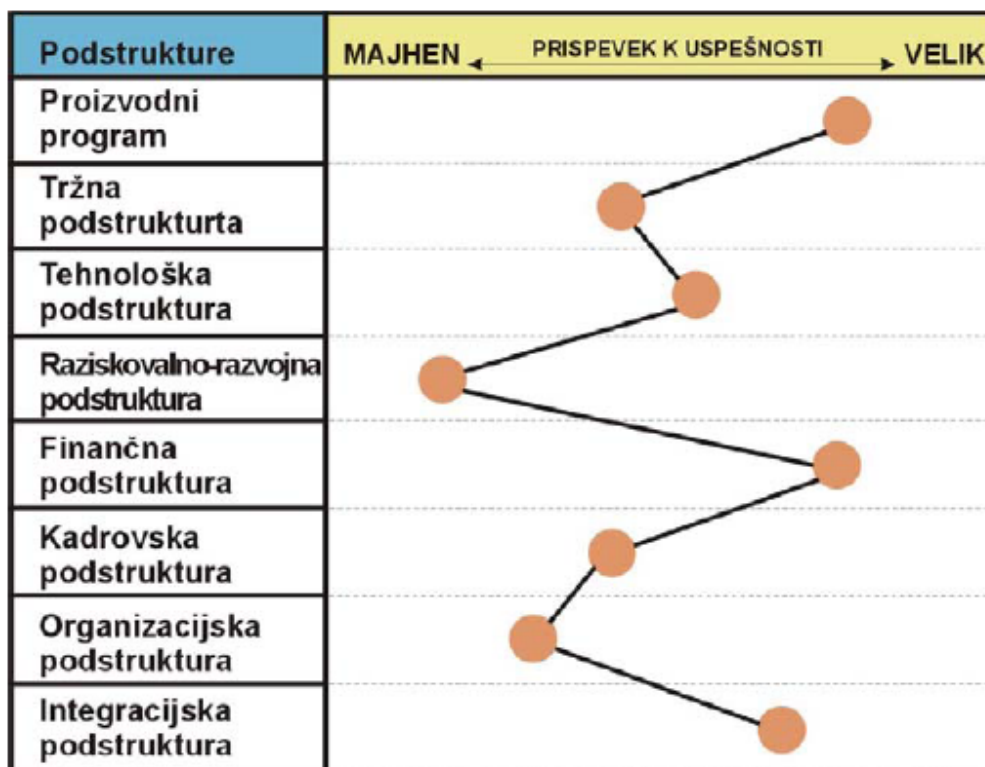
Zap. Št.	OPIS POSLOVNEGA REZULTATA	OCENA TRENDATA		OPOMBA
		ugoden	neugoden	
1	rast realizacije	X		najhitreje proizvodi A, potem B, najmanj C
2	tržni delež	X		konstanten
3	stopnja pokritosti		X	proizvodi A, proizvodi C, del proizvodov B
4	produktivnost dela	X		visoka rast
5	ekonomičnost	X		zmerna rast
6	delež dobička v prodaji	X		
7	rentabilnost	X		solidna raven
8	delež izvoza v prodaji		X	
9	osebni dohodki na zaposlenega	X		realno stagnira, v primerjavi s panogo se izboljšuje
10	koeficient samofinanciranja	X		
11	delež materialnih stroškov v celotnem prihodu	X		glej členitev pri stopnjah pokritja
12	škarje cen glavnih vložkov in izločkov	X		

Slika 4. 11.: Primer ocenjevanja trendov poslovnih rezultatov (Pučko, 2002, str. 280)

Organizacijo podjetja opredeljujejo različni avtorji različno, saj nekateri organizacijo enačijo s podjetjem, drugi pa jo opredeljujejo kot sistem. Vsi pa poudarjajo dejstvo, da gre za razmerje med ljudmi in zagotavljanjem smotrnega delovanja.

Pomembno je, katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) organizacije so več oziroma manj prispevali k poslovni uspešnosti. To izvedemo z ocenjevanjem podstruktur organizacije glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. To ocenjevanje je mogoče izvesti na različne načine. Najbolj sta uporabna dva: subjektivno ocenjevanje profila sestavin (podstruktur in njihovih sestavnih delov) organizacije glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti (ki praviloma vedno temelji na spoznanjih letnih analiz poslovanja) in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbrane organizacije.

Ne glede na izbrani način mora to ocenjevati (brez pomoči ali s pomočjo drugih) najvišji menedžment v organizaciji, saj je zato tudi poklican in odgovoren in ima svoje poslanstvo! Subjektivno globalno ocenjevanje daje spoznanja, kot jih prikazuje slika 4.11. Lahko pa ta način uporabimo tudi za bolj analitično ocenjevanje najprej vsake podstrukture organizacije posebej, upoštevaje elemente oziroma sestavine posamezne podstrukture. Potem pa s povezovanjem takih delnih ocen pridemo do skupne ocene posamezne podstrukture (Pučko, 2002).



Slika 4. 12.: Profil prednosti in slabosti organizacije z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost (Pučko, 2002, str 281)

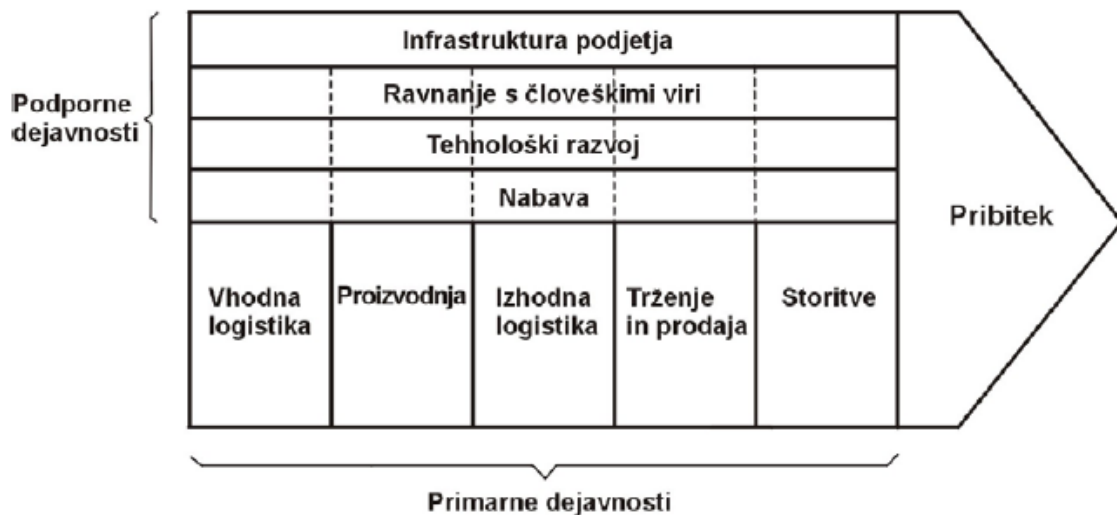
Podobno analizo lahko izvedemo tudi s točkovnim ocenjevanjem prednosti in slabosti, ki pripelje do podobnih rezultatov, ki pa so na videz objektivnejši, slika 4.12.

Tudi Bizjak in Petrin (1994) navajata, da mora analiza strategije podjetja zajemati analizo tržnega položaja, analizo tehnoloških možnosti in analizo poti za doseganje postavljenih ciljev, kjer ocenjujeta, da je ocena tehnološke usposobljenosti ključna pri analiziranju strategij podjetja in oceni konkurenčnosti podjetja ter pri izdelavi strateškega načrta in ciljev podjetja.

#### 4.4.1.2 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

V hipertekmovalni ekonomiji s čedalje bolj razumnimi kupci lahko podjetje zmagaja zgolj tako, da posreduje superiorno vrednost. Michael Porter predlaga kot orodje za iskanje načinov ustvarjanja večje vrednosti za kupca verigo vrednosti (slika 4.13). Zagovarja tezo, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Verigo vrednosti predstavlja skupek devetih strateško pomembnih dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in podjetju povzročajo stroške. Teh devet predstavlja pet primarnih in štiri podporne dejavnosti. Primarne dejavnosti pomenijo zaporedje pretoka materialov v podjetje, preoblikovanje v končne izdelke, odpošiljanje, trženje in servisiranje. Podporne funkcije opravljajo specializirani oddelki. Infrastruktura podjetja zajema stroške splošnega poslovanja, načrtovanja, računovodstva, financ in pravne službe (Kotler, 2004).

Analiza vrednosti nam omogoča ugotoviti, zakaj se stroški v podjetju obnašajo tako kot se in kakšni so obstoječi in potencialni viri za diferenciacijo izdelkov oziroma storitev. Pri verigi vrednosti osnovna konkurenčna prednost izvira prav iz stroškovnih prednosti ali pa iz boljše diferenciacije proizvoda oziroma storitve. Ta konkurenčna prednost ustvari kupcu neko posebno vrednost za razliko od konkurence. Vrednost je tisti znesek, ki so ga kupci pripravljeni plačati za to, kar jim podjetje nudi. Vrednost se meri s celotnim prihodkom, ki je izraz cene, ki jo izdelek dosega, in števila prodanih enot. Pri tem posluje podjetje donosno, ko je dosežena vrednost večja od nastalih stroškov. Tako z vsako spremembo katerekoli aktivnosti, ki bodisi zniža stroške izvajanja aktivnosti, bodisi povečuje diferenciacijo proizvodov, pomeni za podjetje povečanje konkurenčne prednosti in s tem večje zadovoljstvo vodstva kot vseh zaposlenih in dvig nivoja kulture v podjetju.



Slika 4. 13.: Model verige vrednosti (Kotler, 2004, str.70)

Vsako uspešno podjetje mora proučiti stroške ter iskati morebitne izboljšave za posamezno področje. Prav tako je pomembno posamezna področja primerjati z uspešnostjo tekmecev. Ker so nemalokrat posamezna področja med sabo slabo povezana,

je potrebno več pozornosti posvetiti ravnanju s temeljnimi poslovnimi procesi ter posredno poznavanju vzrokov za obstoj konkurenčne prednosti.

Temeljni poslovni procesi so (Kotler, 2004):

- proces zaznavanja trga (zbiranje podatkov o trgu, informiranje sodelavcev, upoštevanje podatkov pri odločitvah);
- proces uvajanja novih izdelkov in storitev (dejavnosti, povezane z raziskovanjem, razvijanjem in uvajanjem novih izdelkov izpeljemo v okviru predračunskih sredstev);
- proces pridobivanja kupcev (vse dejavnosti, vpletene v določanje ciljnih trgov in iskanjem novih kupcev);
- proces ravnanja z odnosi s kupci (vse dejavnosti, ki omogočajo, da kupca bolj razumemo, se z njimi povezujemo in mu prilagajamo ponudbo);
- proces izpolnjevanja naročil (vse dejavnosti, povezane s sprejemanjem, potrjevanjem, odpošiljanjem naročil ter prejemanjem plačil).

Spretnost pridobivanja novih kupcev ni dovolj, saj je vse preveč z visokim odstotkom izgubljenih kupce zato je bistvenega pomena, da obdržimo obstoječe kupce. Prav zaradi tega je potrebno neprestano merjenje stopnje ohranjanja kupcev. Potrebno je iskati vzroke za odhode kupcev in poiskati tiste, ki jih lahko odpravimo. V podjetjih lahko ogromno naredimo predvsem pri preprečevanju odhodov zaradi nekakovosti, previsoke cene ali nezadovoljstva storitve. Samo merjenje zadovoljstva kupcev je ključ do ohranjanja kupcev, saj je zadovoljen kupec dlje časa zvest, kupuje v večjem obsegu, lepo govori o podjetju in produktu, je manj občutljiv na ceno ter se ne pogleduje z drugimi blagovnimi znamkami. Pridobiti nove kupce lahko stane petkrat več, kot nas stane zadovoljiti in obdržati kupca. Zadovoljne kupce je izredno težko prepričati, da zamenjajo trenutnega dobavitelja (Kotler, 2004).

Pučko (1999) meni, da konkurenčna prednost izvira iz diskretnih aktivnosti, ki jih gospodarska organizacija opravlja v zvezi s konstruiranjem izdelka oziroma storitve, njegovo proizvodnjo, trženjem, fizično distribucijo, prodajnimi storitvami idr. Vir konkurenčne prednosti je potrebno ugotoviti, pri tem je zato potrebno sistematično analizirati vse njene aktivnosti in njihove medsebojne vplive kot edine njene vire.

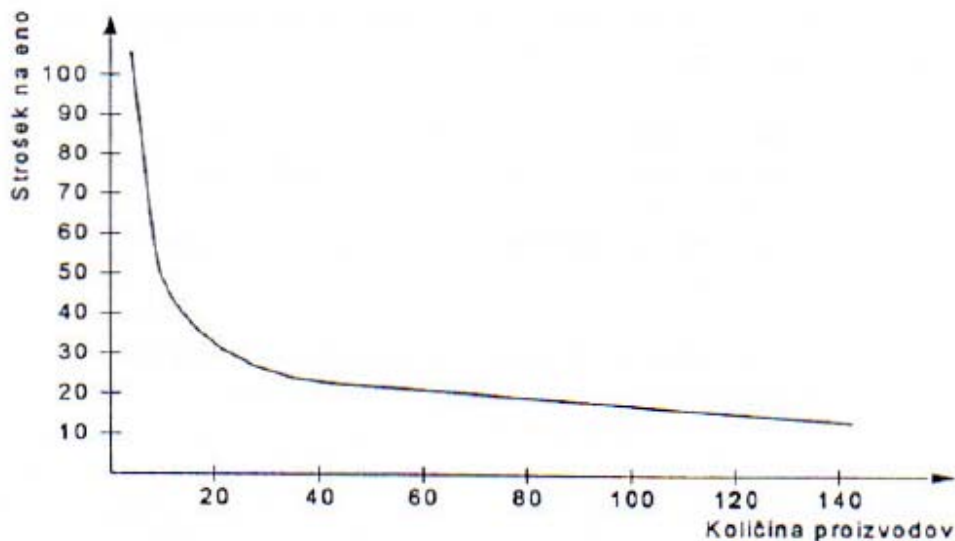
#### **4.4.1.3 Portfeljska analiza**

S portfeljsko analizo bomo opozorili na priložnosti in nevarnosti posamezne dejavnosti ali skupine izdelkov. Prikazuje, kako ima podjetje razporejene dejavnosti med tiste, ki prinašajo denar, tiste, ki zahtevajo vlaganja za izkoriščanje tržnih priložnosti in tiste, ki povzročajo izgubo. Modeli pomagajo vodstvu odločiti, katere izdelke razvijati in katere opustiti. Portfeljska analiza zahteva, da opazujemo položaj različnih poslovnih področij znotraj dejavnosti celotnega podjetja in tako ocenjujemo izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti (Pučko, 1996).

Namen portfeljske analize je oceniti uravnoteženost portfelja podjetja – katera strateška poslovna področja so perspektivna v prihodnosti in kako bo mogoče financirati njihov razvoj v sedanjosti in prihodnosti.

Prednost portfeljske analize naj bi bila v tem, ker išče optimalno kombinacijo posameznih strateških poslovnih področji v okviru celotne strategije podjetja, ne pa samo optimizacijo posameznega poslovnega področja (Pučko, 1996).

Portfeljska analiza vpliva na oblikovanje korporacijske strategije in izbor poslovnih področij, ki jih bo korporacija razvijala. V ozadju portfeljske analize stoji krivulja izkušenj, ki jo ponazarja slika 4.14.



Slika 4. 14.: Krivulja izkušenj (Rozman in Rusjan, 1997, str. 218)

Podjetje pri svojem poslovanju nabira izkušnje in tako lahko znižuje stroške proizvodnje in prodaje izdelkov. Ker gre pri velikih podjetjih praviloma ta proces hitreje kot pri majhnih, lahko prvi pridobijo veliko prednosti pri zniževanju stroškov, kar se pokaže v konstantnem in večjem dobičku (gre za zniževanje relativnih stroškov na enoto na osnovi akumuliranja obsega prodaje). Osnova krivulje izkušenj je v učenju, tehnoloških in tehničnih izboljšavah, novih proizvodnih metodah in seveda zniževanju fiksnih stroškov na enoto zaradi povečanja obsega proizvodnje. Podoben ali enak učinek lahko dosežemo s substitucijo proizvodnih faktorjev s cenejšimi in rekonstruiranjem izdelka. Stremeti moramo k izboljšavi delavčeve uspešnosti, uvajanju programov, ki izboljšujejo kakovost dela, k raziskovalno - razvojnim programom za izboljšavo izdelkov, ki znižujejo stroške in investicije v modernejšo opremo (Pučko, 1996).

To orodje je uporabno pri planiranju v diverzificiranih podjetjih, kjer se pojavljajo strateške poslovne enote. Te enote poslujejo v svojem okolju in pri poslovanju dosegajo različne rezultate in uspešnosti. Cilj je optimalno razporejanje sredstev med poslovne enote in optimiranje celotnega poslovanja podjetja.

#### 4.4.1.4 Model življenjskega cikla proizvoda

Na trg prihajajo vedno novi izdelki, ki postopno zastarijo, dokler se ne umaknejo iz prodaje. Novi izdelki pa čedalje hitreje zastarevajo, njihov življenjski cikel pa je vse krajši (Potočnik, 2002).

Pri predvidevanju povpraševanja po posameznem proizvodu ne moremo mimo koncepta življenjskega cikla proizvoda. Ta je zasnovan na predpostavki, da gre vsak uspešen proizvod skozi štiri značilne faze, ki so podane na sliki 4.15.

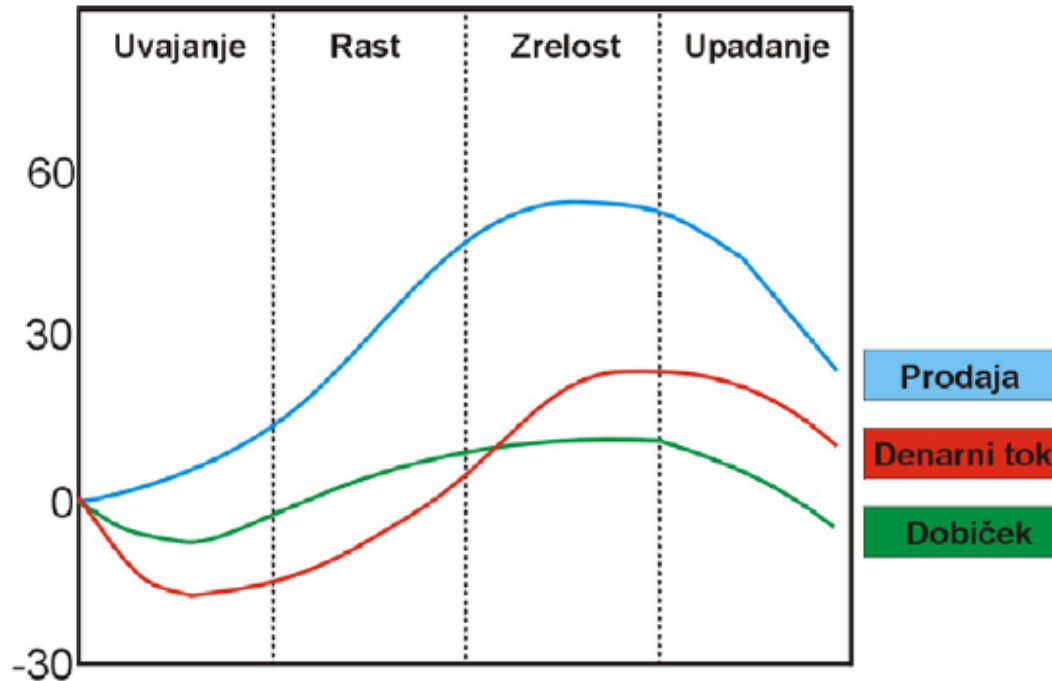
Potrošne dobrine zdaleč ne trajajo več tako dolgo kot nekoč. Ko se pokvarijo, se jih danes dejansko ne splača popraviti, saj jih je lažje nadomestiti z novejšim modelom, ki je mnogokrat cenejši kot samo popravilo. To je ustvarilo kulturo uporabe hitro zamenljivih izdelkov. To dejstvo pa povečuje mrzlico uvajanja novih. Potrošniki so tudi bolj pripravljeni preizkušati nove blagovne znamke, ki jo vidijo v oglasih. Tako je sedaj tudi uvajanje novih blagovnih znamk cenejše kot ohranjanje starih. Novi izdelki preživijo na trgu vse krajši čas (Kotler, 2004).

Zavedati se moramo, da se v vsakem življenjskem ciklu obseg prodaje spreminja, dobiček lahko pada ali narašča v posamezni življenjski fazi in nenazadnje različni izdelki in različne faze zahtevajo različne trženjske pristope. Življenjski cikel izdelka je odraz prepoznavnih stopenj v gibanju njegove prodaje oziroma njegovega življenjskega cikla. Če pravočasno ugotovimo, na kateri stopnji je izdelek, lahko bolje oblikujemo trženjsko strategijo in aktivnosti in izdelek obdržimo na zavidljivi ravni. Nihanja so lahko enkratna, periodična ali trajna. Nastajajo zaradi gospodarskih, političnih, tehnoloških, kulturnih, socioloških in drugih razlogov.

Podobno kot portfeljska analiza, je tudi koncept življenjskega cikla proizvoda pomembna osnova oblikovalcem strategij pri njihovem delu. Proizvodi in prodaja panoge se gibljejo skozi štiri faze življenjskega cikla proizvoda (Potočnik, 2002):

1. **faza uvajanja:** izdelek pride na trg, povpraševanja še ni, obseg prodaje je še majhen in počasi narašča. Izdelek običajno še ni tehnično preizkušen. Strategija mora biti usmerjena h kupcu. Pomembna je propaganda in povečanje frekvence nakupov.
2. **faza rasti povpraševanja (rast trga):** povpraševanje po proizvodu začne v tej fazi hitro naraščati. Pojavijo se prvi konkurenti. Trajanje te faze je odvisno predvsem od ovir na trgu in strukture trga. Pričeti je potrebno z diferenciacijo proizvodov. Pomemben je razvoj blagovne znamke. Izboljšati je potrebno kakovost in distribucijo.
3. **faza tržne zrelosti:** povpraševanje se ustali, raste le še na račun nadomestitvenega povpraševanja. Znižati je potrebno stroške trženja. Prednosti je potrebno iskati v standardizaciji in stroškovni učinkovitosti.

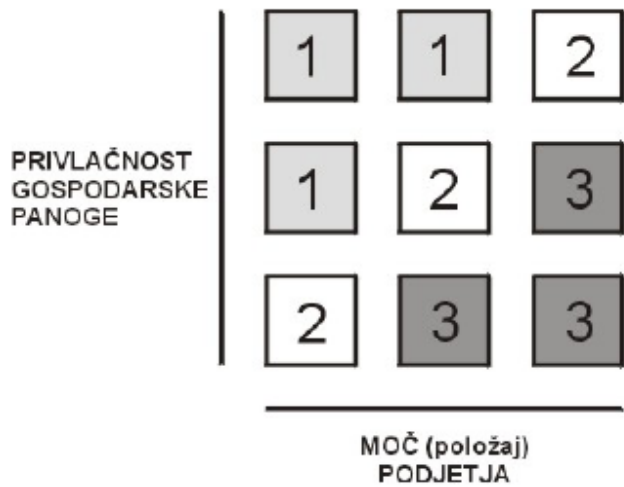
4. **faza zastarelosti proizvoda (upadanje):** prodaja upada, proizvodnje kapacitete so nezasedene. Potrebno je dobro obvladovanje stroškov. Cene padajo, prav tako tudi dobiček.



Slika 4. 15.: Prodaja, denarni tok in dobiček po fazah življenjskega cikla proizvoda (prirejeno po Pučko, 2002, str. 302)

#### 4.4.1.5 Model General Electric

Za vodstvo podjetja je najučinkovitejši izkotrstek matrike GE, če napove pričakovani položaj vsake strateške enote za obdobje od treh do petih let, pri tem pa se upošteva trenutno strategijo. Tako opravljena analiza bi ugotovila, na kateri točki je vsaka skupina izdelkov v svojem življenjskem ciklu, kakšne so pričakovane strategije najbolj nevarnih tekmecev, nove tehnologije idr. Pri teh podatkih narišemo smeri in dolžine vektorjev, kamor naj bi se po najboljših možnih poteh gibala strateška poslovna enota v prihodnosti glede na današnji položaj v portfeljski matriki-slika 4.16.



Slika 4. 16.: Pristop general Electric, tržna privlačnost in moč podjetja (Skinner, 1994, cit. po Potočnik, 2002)

1. VELIKA PRIVLAČNOST: strategija investiranja v razvoj in rast
2. SREDNJA PRIVLAČNOST: strategija ohranjanja položaja in selektivnega investiranja
3. SKROMNA PRIVLAČNOST: strategija dezinvestiranja ali »žetve«

Družba Shell je v preteklosti želela izboljšati matriko GE tako, da bi bila lažja za uporabo. Njena kakovostno izdelana matrika nudi poslovodstvu določene strategije, ki bi naj olajšale vodenje podjetja. Matrika za usmerjanje politike je sestavljena iz devetih polj in se po svoji podobi bistveno ne razlikuje od matrike GE (slika 4.17).

		FAZNI UMIK		
konkurenčni položaj	slab	DEZINVESTIRAJ	SKRBNO NADALJUJ PODVOJI ALI OPUSTI	
	srednji	FAZNI UMIK	NADALJUJ SKRBNO POSKUSI PRIZADEVNEJE	
	močan	GENERATOR DENARNIH SREDSTEV	RAST VODJA VODJA	
		neprivlačna	povprečna	privlačna

Slika 4. 17.: Matrika za usmerjanje politike ali DPM matrika (Pučko, 1999, str. 125)



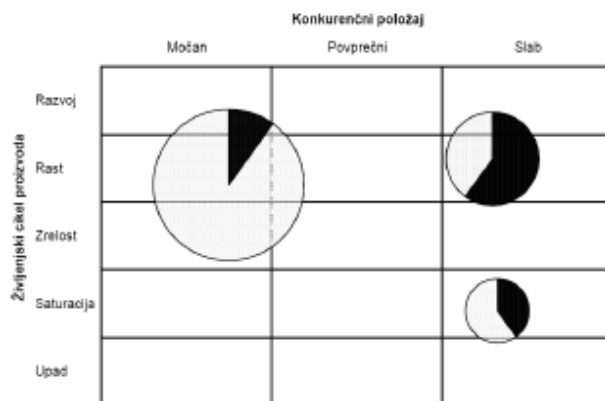
#### 4.4.1.6 Hoferjeva matrika

Precej drugače meri uspešnost posameznih strateških poslovnih področij oziroma strateških poslovnih enot, C.W. Hofer, ki je razvil lastno portfeljsko matriko. Na ordinati nanaša faze življenjskega cikla proizvoda, ki ga pred tem razdeli na pet stopenj. Prva je faza je faza razvoja, sledijo faza rasti, zrelosti, saturacije in nazadnje upad, kot zadnja faza življenja proizvoda. Abscisna os označuje konkurenčni položaj enote, ki je razdeljen v tri skupine: močan, povprečen, slab.

Področje, kjer leži poslovna enota, se označuje z obsegom kroga, ki kaže položaj strateške poslovne enote v razmerju do celotne panoge. Krog je delno osenčen, podaja pa nam delež enote opazovanega podjetja v panožni realizaciji (slika 4.18).

Segev (1995) trdi, da se morajo investicije podjetja nanašati na tista strateška poslovna področja, ki se nahajajo v polju zgodnje rasti prodaje proizvoda (faza razvoja in rasti). Pri tem pa mora imeti podjetje tudi močan konkurenčni položaj. Podobno bi veljalo za desna zgornja polja v Hoferjevi matriki (slika 4.18), za katera mora podjetje določiti strategije investiranja v aktivnosti za povečevanje uspešnosti teh poslovnih področij v primerjavi s konkurenco (podjetje naj obvezno zviša konkurenčni položaj).

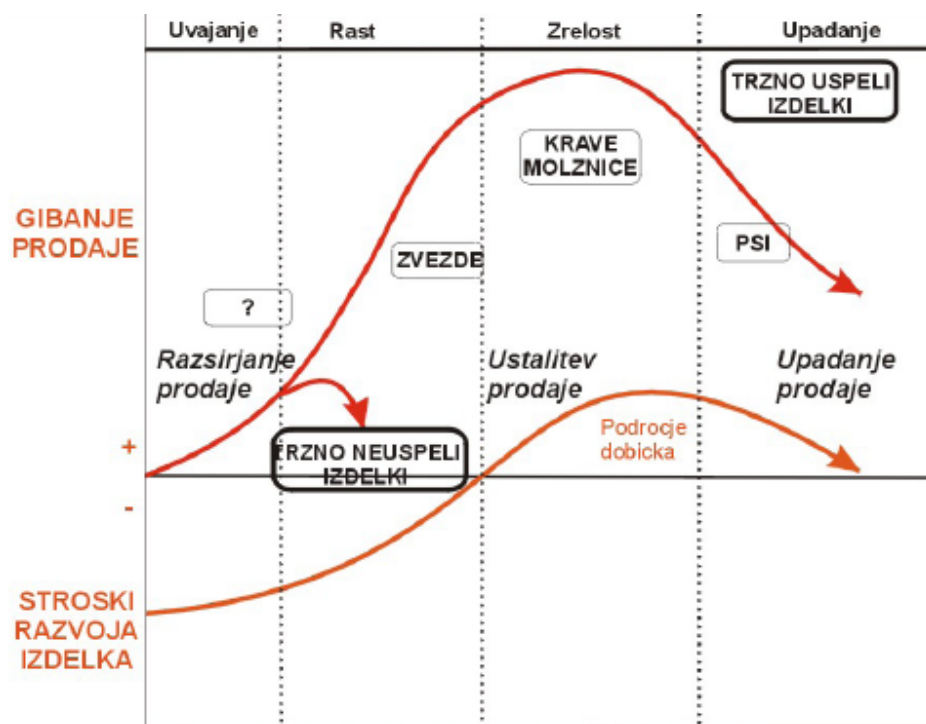
V fazi zrelosti proizvoda se pričakuje, da bodo poslovodni delavci investirali selektivno vanj, saj lahko v danih pogojih pričakujemo, da gre za bolj tvegano investicijo. Hrastelj (1990) meni, da posebnega investiranja v fazi upadanja prodaje proizvoda naj ne bi bilo, saj bi bila tveganost investicije prevelika. Poslovodstvo naj v tej fazi iztisne iz proizvodnega programa največ in na koncu, če je to mogoče, proda tehnologijo podjetjem, ki delujejo v državah z nižjo stopnjo razvoja.



Slika 4.18.: Hoferjeva portfolijska matrika ( McKieman, 1992, str. 32)

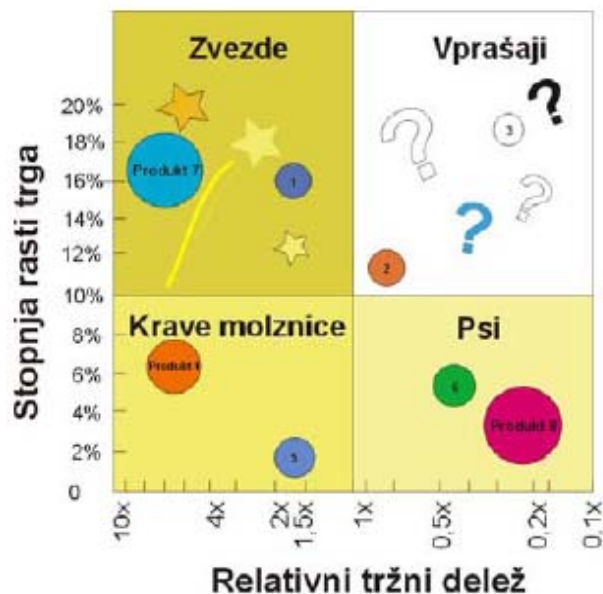
#### 4.4.1.7 Model BCG (Boston Consulting Group)

Najbolj znana modela za vrednotenje portfeljev sta vsekakor model Boston Consulting Group in model podjetja General Electric. Portfeljska analiza, v kateri podjetje razdeli svoje izdelke v štiri skupine: zvezde (vodilni položaj – tržni vodje na hitro rastočem trgu, več možnosti za rast, dobiček, poraba velike vsote denarja, da drži korak s hitro rastočimi trgi in se brani pred napadi velikih konkurentov), krave molznice (največji tržni delež, veliko prihodkov za podjetje, brez možnosti za rast, veliko dobička, podjetju ni potrebno vlagati denarja v širitev, podjetje rabi krave, da plačuje račune in podpira druge dejavnosti ali programe), pse (šibki tržni deleži na počasi rastočih trgih), in vprašaje (novi izdelki ali dejavnosti, ki poslujejo na hitro rastočih trgih, a imajo relativno male tržne deleže, kjer pa je potrebno veliko sredstev za zagon).



Slika 4.19.: Življenjski cikel izdelka in trženjski splet (priprejeno po Pučko, 2002, str. 193)

Podjetje Boston Consulting Group (BCG) je razvilo in populariziralo matriko rasti – delež, ki jo kaže slika 4. 19. Osem krogov predstavlja sedanje velikosti in položaje osmih poslovnih enot v namišljenem podjetju. Velikost kroga je odvisna od vrednostnega obsega vsake dejavnosti. Zato sta največji dejavnosti 7 in 8. Položaj vsake poslovne enote kaže njeno stopnjo rasti njenega trga in relativni tržni delež.



Slika 4. 20.: Portfelijska matrika »rast-tržni delež« (priprejeno po Kotler, 2004, str. 94)

*Matrika rast – delež:* Stopnja rasti trga na navpični osi kaže letno stopnjo rasti trga, v okviru katerega poteka določena dejavnost. Na sliki 4. 20. je ta razpon od 0 do 20 odstotkov. Stopnja rasti trga nad 10 odstotki velja za visoko. Relativni tržni delež, ki ga tu merimo na vodoravni osi, se nanaša na tržni delež SPE relativno, v primerjavi s tržnim deležem njenega največjega konkurenta v tem izseku. Služi kot merilo moči podjetja v tem tržnem segmentu. Relativni tržni delež 0,1 pomeni, da obseg prodaje podjetja znaša le 10 odstotkov prodaje tržnega vodje; relativni delež 10 pomeni, da je SPE podjetja vodilna in ima kar 10 krat večjo prodajo v primerjavi z drugim največjim podjetjem na tem trgu. Relativni tržni delež se deli na velik in majhen del, pri čemer 1,0 uporabljamo kot razdelilno črto. Relativni tržni delež je prikazan z logaritemsko lestvico tako, da enake razdalje pomenijo enak odstotek rasti (Kotler, 2004).

		<b>ZVEZDE</b>	<b>VPRAŠAJI</b>
		<b>Strategija:</b>	<b>Strategija:</b>
<b>STOPNJA RASTI V DEJAVNOSTI</b>	<b>Velika</b>	Vlaganje v ohranitev in rast tržnega deleža Širitev dejavnosti	Veliko vlaganje v ustvarjanje tržnega deleža ali dejavnosti Opustitev prodaje ali dejavnosti
	<b>Mala</b>	Ohranitev tržnega deleža in vlaganje presežka denarja v širitev obstoječega trga novih izdelkov ali dejavnosti	Zmanjšanje vlaganj in postopna ali hitra opustitev prodaje Opustitev prodaje ali dejavnosti
		<b>Velik</b>	<b>Majhen</b>
<b>RELATIVNI TRŽNI DELEŽ PODJETJA</b>			

Slika 4. 21.: Pristop po BCG in glavne strategija (Skinner, 1994, cit.po Potočniku, 2002, str. 46)

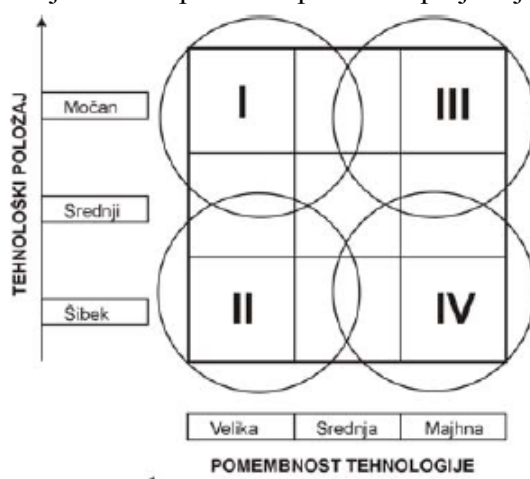
Nato, ko je podjetje razvrstilo svoje dejavnosti v matriki rast – delež, mora določiti, ali je njihov portfelj zdrav. Neuravnotežen portfelj bi imel vse preveč produktov s prenizkim tržnim deležem in brez rasti ter premalo kvalitetnih produktov, kjer je tržni delež boljši, stopnje rasti pa zanimive. Seveda pa se je potrebno zavedati, da ima vsak izdelek ali dejavnost, kot tudi vsaka stvar v življenju svoj življenjski cikel. Začnejo kot vprašaji, postanejo zvezde, nato krave molznice in nazadnje psi (slika 4.21).

Koordinati	Merila	Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Tržna privlačnost panoge	Velikost trga	0,20	4,00	0,80
	Letna stopnja rasti trga	0,20	5,00	1,00
	Dobiček v preteklosti	0,15	4,00	0,60
	Kupčevo zadovoljstvo	0,15	2,00	0,30
	Tehnološke zahteve	0,15	4,00	0,60
	Inflacijska občutljivost	0,05	3,00	0,15
	Potrebe po energiji	0,05	2,00	0,10
	Vpliv okolja	0,05	3,00	0,15
Skupaj		1,00		3,70
		Teža	Ocena (1-5)	Vrednost
Konkurenčni položaj podjetja	Tržni delež	0,10	4,00	0,40
	Rast trga	0,15	2,00	0,30
	Kakovost izdelka	0,10	4,00	0,40
	Sloves blagovne znamke	0,10	5,00	0,50
	Distribucijska mreža	0,05	4,00	0,20
	Učinkovitost promocije	0,05	3,00	0,15
	Proizvodna zmogljivost	0,05	3,00	0,15
	Proizvodna učinkovitost	0,05	2,00	0,10
	Stroški na enoto	0,15	3,00	0,45
	Zaloge materiala	0,05	5,00	0,25
	Delovanje R&R	0,10	3,00	0,30
	Poslovodni kadri	0,05	4,00	0,20
Skupaj		1,00		3,40

Tabela 4. 22.: Dejavniki tržne privlačnosti in konkurenčnega položaja (Kotler, 2004, str. 73)

#### 4.4.1.8. Tehnološka usposobljenost

Podjetje mora razpolagati s kakovostnimi kadri, tehnologijo in organizacijo, da lahko proizvaja končne produkte po tržno sprejemljivih cenah.



Slika 4. 23.: Tehnologija kot determinanta strateškega položaja podjetja (Bizjak, 1996, str. 61)

Velik vpliv v podjetju ima stanje novitet in napredka v tehnologiji na nadaljnje strategije in način poslovanja, saj tehnologija vključno z razvojem in kadri neposredno vpliva na kakovost produkta in na stroške, po katerih smo sposobni proizvajati.

Bizjak (1996) povzema osnovno pravilo o oceni strateškega položaja podjetja, ki pove, da podjetje zavzema tem ugodnejši strateški položaj, čim ugodnejše je stanje izdelkov na trgu in stanje tehnologije.

Iz slike 4. 23 je razvidno, da imajo podjetja v I. kvadrantu v veliki meri vrhunsko tehnologijo, pomembno za proizvodnjo tega podjetja. Nasprotno ima podjetje, katerega tehnologijo ocenimo v kvadrant IV, zastarelo tehnologijo in je tehnološko, lahko bi rekli podhranjeno ter ne more proizvajati ustrezne kakovosti po sprejemljivih cenah. Podjetje v II. kvadrantu ima velik del manj pomembne tehnologije, ki je zastarela in ne omogoča konkurenčne proizvodnje. Kvadrant III pomeni, da ima podjetje sodobno tehnologijo, ki pa ni odločilnega pomena za konkurenčnost podjetja (Bizjak, 1996).

#### 4.4.1.9 Analiza SWOT

Analiza SWOT celovito vrednoti prednosti, slabosti, priložnosti, izzive in nevarnosti. Spremljati je potrebno ključne silnice makrookolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politično - pravne in družbeno - kulturne) in pomembne udeležence v mikrookolju (kupce, konkurente, distributerje, dobavitelje), ki vplivajo na sposobnost ustvarjanja dobička. Glavni namen spremljanja okolja je zaznavanje novih trženjskih priložnosti. **Kratica SWOT** pomeni: Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti) in Threats (nevarnosti). Analiza SWOT je ključni pripomoček pri postavljanju strategije vsakega naprednega podjetja. Strategija, ki nastane na osnovi analize, mora slabosti odstraniti in izkoristiti prednosti in priložnosti, predvsem pa vsak izziv.

Analiza tvori s Porterjevo verigo vrednosti in portfeljsko analizo »najboljši pripomoček« pri popolni oceni poslovanja podjetja z razvojnega vidika (Gruden, 2000).

Zunanji dejavniki	Notranji dejavniki	<b>PREDNOSTI S</b> seznam 5-10 glavnih notranjih prednosti	<b>SLABOSTI W</b> seznam 5-10 glavnih notranjih slabosti
<b>PRILOŽNOSTI O</b> seznam 5-10 glavnih zunanjih priložnosti		<b>SO strategije</b> izdelava strategij, ki temeljijo na prednostih za izrabo priložnosti	<b>WO strategije</b> izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti in odpravljajo slabosti
<b>NEVARNOSTI T</b> seznam 5-10 glavnih zunanjih nevarnosti		<b>ST strategije</b> izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti in odpravljajo nevarnosti	<b>WT strategije</b> izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Slika 4. 24.: Matrika SWOT (priprejeno po Hugner in Wheelen, 1996, str. 173)

Analiza SWOT je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu poskušamo najti notranje dejavnike in oceniti posamezna notranja področja podjetja, ugotoviti njegove prednosti in slabosti za tem pa je potrebno oceniti še zunanje dejavnike, ki pretijo tako v pozitivnem, kot tudi v negativnem smislu podjetju, ki ga obravnavamo. Rezultati nam dajejo vpogled v aktivnosti, ki jih je v podjetju treba izboljšati oziroma razviti, da bodo prispevale k učinkovitejši in boljši poslovni uspešnosti.

Glavni namen spremljanja okolja je vsekakor predvsem zaznavanje novih trženjskih priložnosti. Trženjska priložnost se nanaša na področje kupčevih potreb ali potencialno zanimanje, ki lahko obeta podjetju dobiček.

Tržniki morajo biti dobro usposobljeni za prepoznavanje priložnosti, saj se le - te pojavljajo v številnih oblikah, saj na osnovi tega lahko:

- podjetje lahko poenostavi nakupni proces ali poveča njegovo učinkovitost;
- podjetje lahko zadovolji potrebo po več informacijah in svetovanju;
- podjetje lahko kupcu prilagodi izdelek ali storitev, ki jo je prej ponujalo samo v standardni obliki;
- podjetje lahko ponudi novo sposobnost;
- podjetje lahko hitreje dostavi izdelek ali storitev;
- podjetje lahko ponudi izdelek po veliko nižji ceni (generiki v farmaciji).

Nekateri dogodki v zunanjem okolju lahko za podjetje pomenijo veliko nevarnost. Le - ta je v okolju izziv, ki ga sproži neugoden trend ali dogodek, ki bi lahko bil v odsotnosti obrambne trženjske akcije povzročil upadanje prodaje ali dobička. Nevarnosti je treba razvrstiti glede na resnost in verjetnost pojava.

### **Analiza notranjega okolja (prednosti/slabosti) :**

Analiza notranjega okolja (prednosti, slabosti, slika 4. 25) je zaznavanje tako prednosti kot slabosti posamezne enote. Spremljati je potrebno udeležence v mikrookolju, kot so kupci, konkurenti, distributerji, dobavitelji, spremljati moramo vse, ki lahko v karšnikoli obliki vplivajo na poslovanje podjetja. Glavni namen spremljanja okolja je v zaznavanju priložnosti.

### **PREDNOSTI - SLABOSTI :**

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>POSEBNE PREDNOSTI</b>	Ni jasne strateške usmeritve
Ustrezni finančni viri	Poslabšanje konkurenčnega položaja
Primerne konkurenčne veščine	Zastareli pripomočki
Dobro mnenje kupcev	Upadanje donosnosti
Vodilni položaj na trgu	Pomanjkanje ključnih veščin
Ustrezne funkcijske strategije	Neprimeren način izvajanja strategije
Osamitev pred močnimi pritiski konkurence	Zastajanje pri raziskavah in razvoju
Lastništvo tehnologije	Slab ugled na tržišču
Stroškovne prednosti	Preozka usmerjenost proizvodnje linije
Sposobnosti inoviranja proizvodov	Pomanjkanje finančnih virov
Dober menedžment	Druge slabosti
Druge prednosti	

Slika 4. 25.: Oporne točke za analizo prednosti in slabosti (prirejeno po Traven, 1992, str. 645)

### **Analiza zunanjega okolja (priložnosti in nevarnosti) :**

Drugi del analize SWOT ocenjuje okolje, v katerem podjetje kot živa celica deluje in ta del omogoča odkriti priložnosti in nevarnosti poslovanja (slika 4. 26). Na splošno mora poslovna enota spremljati ključne silnice makrookolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne) in pomembne udeležence v mikrookolju (kupce, konkurente, distributerje, dobavitelje), ki vplivajo na njeno sposobnost ustvarjanja dobičkov. Poslovna enota mora zgraditi kakovostni sistem trženjskega obveščanja, da zazna trende, spremembe poprej navedenih elementov in vplivov in pomembna dogajanja. Za vsak trend ali dogajanje mora poslovodstvo identificirati z njim povezane priložnosti, izzive in nevarnosti.



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

Slika 4. 26.: Oporne točke za analizo priložnosti in nevarnosti podjetja (prirejeno po Traven, 1992, str. 647)

<b>Notranji dejavniki</b>	<b>PREDNOSTI (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlična Maytagova kultura</li> <li>• Izkušen najvišji menedžment</li> <li>• Vertikalna integracija</li> <li>• Povezave zaposlenih</li> <li>• Mednarodna usmeritev Hooverja</li> </ul>	<b>SLABOSTI (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces R&amp;R</li> <li>• Distribucijske poti</li> <li>• Finančni položaj</li> <li>• Globalni položaj</li> <li>• Proizvodne spretnosti</li> </ul>
<b>Zunanji dejavniki</b>		
<b>PRILOŽNOSTI (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomska integracija EU</li> <li>• Demografska kvaliteta</li> <li>• Ekonomski razvoj Azije</li> <li>• Odprtost vzhodne Evrope</li> </ul>	<b>SO strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporabiti Hooverjeve prodajne poti za Hoover in Maytag</li> <li>• Ustanoviti joint venture podjetje za prodajo v vzhodni Evropi in Aziji</li> </ul>	<b>WO strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razširiti prisotnost Hooverja v centralni Evropi s povečanjem kvalitete in zmanjšanjem proizvodnih in distribucijskih stroškov</li> <li>• Poudariti skupne kanale za Nemahtagove znamke</li> </ul>
<b>NEVARNOSTI (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povečanje vloge države</li> <li>• Močni ameriški konkurenti</li> <li>• Globalni položaj Whirpoola in Elektroluxa</li> <li>• Izpopolnjeni novi proizvodi</li> <li>• Pojav novih japonskih podjetij</li> </ul>	<b>ST strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pridobiti Raytheonove možnosti za prodor na ameriški trg</li> <li>• Združitev z glavnim japonskim podjetjem za izdelavo gospodinjskih strojev</li> <li>• Odprodaja Maytagove znamke in ponovno iskanje niše v ZDA</li> </ul>	<b>WT strategije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pridobiti Dixie-Narco divizijo za zmanjšanje dolga</li> <li>• Uporabiti metodo zmanjševanja stroškov za doseg praga rentabilnosti</li> </ul>

Slika 4. 27.: Primer izdelane matrike SWOT za Maytag Corporation (izdelovalec gospodinjskih aparatov) (prirejeno po Hunger in Wheelen, 1996, str. 173)

#### 4.4.2 Določanje ciljev poslovanja (2. podfaza)

Za oblikovanje prihodnosti podjetja (strateško planiranje) sta izjemno pomembni fazi prihodnjega stanja poslovanja podjetja in analitično obdelana pot po kateri bo podjetje imelo največ možnosti, da bo prišlo v to stanje. Analiza poslovanja ter analiza in

predvidevanje okolja nam podajo določene prednosti in slabosti poslovanja ter priložnosti in nevarnosti iz okolja, v katerem podjetje deluje. To zeleno stanje podjetja kot celote opredelimo kot ključne cilje poslovanja. Cilji pa morajo vsekakor izpolnjevati nekaj osnovnih lastnosti, kot so: razumljivost, dosegljivost, konsistentnost, spodbujevalnost, drznost itd. Tako kot o ciljih, podjetje odloča tudi o poteh, ki peljejo do teh ciljev. Cilji in poti morajo biti med sabo povezani in usklajeni, če tega ni, bodo cilji ostali neuresničeni. Pri postavitvi ciljev je pomembno, da jih ne postavimo preveč, oziroma več ciljev, kot jih naš kadrovski tim lahko izvede. Izkuštvno bi to predstavljalo toliko ciljev, kot je implementacijskih vodij, oziroma največ 10 ciljev.

Različni avtorji opredeljujejo cilje na okvirne in podrobne, splošne in operativne, globalne in funkcijske in podobno. Delitve so deloma povezane z rokom planiranja in iterativnostjo. Za potrebe strateškega planiranja pa je smiselna delitev na:

- temeljni cilj poslovanja podjetja,
- vizijo podjetja,
- poslanstvo podjetja,
- okvirne cilje, podrobne cilje.

Ko končno temeljito poznamo probleme, nevarnosti in konkurenčne prednosti, dobro je pa seveda tudi, če spoznamo vsaj kanček konkurenčnih slabosti, preden pričnemo s strateškim usmerjanjem podjetja. Ponovno je potrebno preveriti vizijo in poslanstvo podjetja in ju po potrebi korigirati. Na podlagi analiz in poslanstva določimo strateške planske cilje – rezultate, ki jih podjetje v določenem času želi doseči, zato moramo vedno čim bolj jasno konkretizirati časovno obdobje. Pri tem pa spet ni smotrno postavljati prevelikega števila ciljev. Najbolje je postaviti nekaj splošnih kazalcev, kot je rast obsega poslovanja ter finančnih kazalcev in nekaj kazalcev podstruktur (produktni portfelj, stopnje rasti prodaje, stabilnost, tržni deleži, proizvodnje zmogljivosti in karakteristike, RR, rast zaposlovanja, izobraževanje, organiziranost itd.).

#### **4.4.3 Določanje strategij (3. podfaza)**

Pri sami hierarhiji strategij je potrebno ločiti korporacijske strategije (portfelj strateških skupin proizvodov, sinergijske učinke, medsebojne povezave proizvodov) kot najvišje (gre za uravnoteženje tveganj in dobičkov celote), zaokrožene poslovne strategije (z generično verigo vrednosti, stroškovna učinkovitost, diferenciacije proizvodov, tržne niše) ter funkcijske strategije za posamezne poslovne funkcije v organizaciji (delni cilji posameznih poslovnih funkcij (npr.: prodaja, R&R) ter zaporedje ukrepov, ki jih bo potrebno izpeljati, da se dosežejo čim konkretnjši planski cilji.

Za razvijanje strategij lahko poenostavljeno rečemo, da gre v principu za strateško opredeljene poti za doseganje konkurenčnosti, le - ta pa temelji na splošnih in panožnih planskih izhodiščih ter na notranji analizi (prednosti in slabosti).

#### 4.4.3.1 Pojem strategije

Termin strategije je bil v izvorniku najprej uporabljen v vojaškem žargonu kot nauk o vojskovanju in v stari grščini pomeni – nauk o vojskovanju. Termin strategija različni avtorji in različne vede različno tolmačijo. Na področju poslovnih ved (ta nam naj bi bila najbližja) pojem »strategija« opredeljujejo različno široko. Harwardska šola prisega na širše pojmovanje strategije, ko pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije, pa tudi alokacije virov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje pojmovanje že nekako omeji pojem strategije in pravi, da gre za splet pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo (Pučko, 1996).

#### 4.4.3.2 Vrste strategij

Vsako podjetje ima določene težave in prednosti v primerjavi z drugimi. Prednost je določena sposobnost podjetja, da je boljše od drugih, da ima vizijo, sposoben kader in da je dovolj drzno. Prednosti so lahko lokacija tovarne, bližina trgov, cenejša delovna sila, boljši kadri, boljša tehnologija itd. Naštete danosti pa še niso prednosti, če jih podjetje ne zna izkoristiti. Ko prednost pričnemo izkoriščati, pričnemo govoriti o konkurenčni prednosti, če pa ta prednost traja dlje in ima velik pomen, govorimo o strateški prednosti.

V literaturi je veliko različnih klasifikacij strategij. Merila za razvrstitev posameznih strategij avtorji izbirajo na različne načine. Pučko (1996) na primer navaja tri glavne ravni:

1. raven celotnega podjetja: celovita (korporacijska) strategija (corporate strategy);
2. raven poslovne enote ali strateške poslovne enote: poslovna strategija (business strategy);
3. raven poslovno-funkcijskega področja: funkcijska strategija (functional strategy).

Strateško načrtovanje vedno zahteva delovanje na treh ključnih področjih. Prvo je vsekakor upravljanje dejavnosti podjetja kot naložbenega portfelja. Drugo vključuje ocenjevanje prednosti vsake dejavnosti z upoštevanjem stopnje rasti trga, položaja podjetja in njegove prilagojenosti temu trgu. Tretje pa je oblikovanje strategije.

Za razumevanje trženjskega upravljanja moramo razumeti strateško načrtovanje. Večina velikih podjetij je sestavljena iz štirih organizacijskih ravni: ravni korporacije, ravni oddelka, ravni poslovne enote in ravni izdelka. Najvišje vodstvo podjetja je odgovorno za oblikovanje korporativnega strateškega načrta kot vodnika za celotno poslovanje; sprejema odločitve o dodelitvi virov posameznim oddelkom, kot tudi o tem, katere dejavnosti v organizaciji začeti ali opustiti. Vsak oddelek pripravi oddelčni načrt, ki vsebuje dodelitev finančnih sredstev posameznim poslovnim enotam znotraj oddelka. Vsaka poslovna enota razvije strateški načrt, ki naj bi jo zagotovo popeljal v dobičkonosno prihodnost. Končno, za vsako raven izdelka (skupina izdelkov, blagovna

znamka) znotraj poslovne enote je treba razviti načrt trženja za doseganje svojih ciljev na trgu (Kotler, 2004).

V nadaljevanju bomo podrobneje orisali korporacijsko, poslovno in funkcijsko strategijo.

#### **4.3.3.3 Korporacijska strategija**

Korporacijska strategija mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Korporacijska strategija se nanaša na planiranje na ravni celotnega podjetja. To je strategija najvišje ravni v organizaciji in je nediverzificirane organizacije niti ne potrebujejo.

Korporacijska strategija naj bi se ukvarjala predvsem s petimi skupinami vprašanj oziroma s petimi skupinami velikih odločitev. Gre za odločitve o razvoju portfelja strateških skupin proizvodov oziroma storitev celotne organizacije, za odločitve o medsebojnih povezavah med strateškimi skupinami proizvodov oziroma storitev in o sinergijskih učinkih, ki naj bi nastajali v okviru korporacije na podlagi teh povezav (Pučko, 2002).

Gre za vprašanja uravnoveževanja tveganja v okviru cele organizacije. Strategija se mora primarno ukvarjati s petimi skupinami velikih odločitev (Pučko, 1996):

- razvojem portfelja strateških poslovnih področij (SPP) v podjetju;
- razvijanjem povezave med strateško poslovnimi enotami (SPE) in s sinergijo med njimi;
- uravnoveževanjem tveganj in tokov dobička v okviru podjetja;
- uravnoveževanjem denarnih tokov v okviru podjetja in
- zaželenimi rezultati, ki naj bi jih enote in podjetja kot celota dosegali.

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče narediti naslednje delitev:

- strategije rasti (razvoja),
- strategija stabilizacije (normalizacije),
- strategija krčenja (deinvestiranja).

#### *Strategija rasti (razvoja) podjetja :*

Tu gre predvsem za uvajanje novih proizvodov oziroma storitev, novih proizvodnih metod ali novih trgov. V to skupino spadajo strategije, ki so ciljno naravnane izključno na rast (količinskemu obsegu poslovanja) in služijo za uresničevanje novih kombinacij poslovnih prvin.

Za doseganje ciljev lastnikov, ki so običajno višji od doseženih, morajo menedžerji iskati nove poti za produkte ali nove dejavnosti, ki bodo te cilje izpolnile. Iskanje novih dejavnosti poznamo s:

- strategijo intenzivne rasti (novi izdelki, novi trgi ali novi izdelki in novi trgi) in
- strategijo integrativne rasti (prevzem dobavitelja, prevzem prodajalca, prevzem konkurenta).

Pri razvijanju celovitih strategij se lahko opremo na koncept H. I. Ansoffa (1990), ki pozna naslednje osnovne strategije rasti podjetja in jih imenuje vektor ali matrika rasti:

- obdelava trga,
- razvoj proizvoda,
- razvoj trga in
- diverzifikacija.

Najbolj tvegana je strategija diverzifikacije, ki pomeni, da bomo uvedli novo skupino proizvodov, s katerimi bo podjetje poskušalo pridobiti nove trge, spremeniti pa bo potrebno tehnološko osnovo in kadrovske prenovi mišljenja in zagotoviti del svežega kapitala. Te tri strategije lahko pomenijo strategijo integriranja organizacije naprej ali strategijo integracije nazaj, strategijo koncentrične (povezane) diverzifikacije ali pa tudi strategijo konglomeratne (nepovezane) diverzifikacije.

**Strategija integracije naprej** pomeni strategijo rasti, ki vodi do vstopa podjetja na nova poslovna področja, ki so jih dotlej opravljali le odjemalci (kupci) naše organizacije.

Nasprotno je bistvo strategije integriranja nazaj odločitev, da bo organizacija prevzela poslovne dejavnosti, ki so jih do danes opravljali njeni dobavitelji.

**Koncentrična diverzifikacija** je vrst strategije rasti, ki pomeni priključevanje oziroma začevanje poslovanja organizacije na novem poslovnem področju, ki pa je tehnološko, trženjsko, proizvodno - programsko povezano z obstoječimi poslovnimi področji v organizaciji.

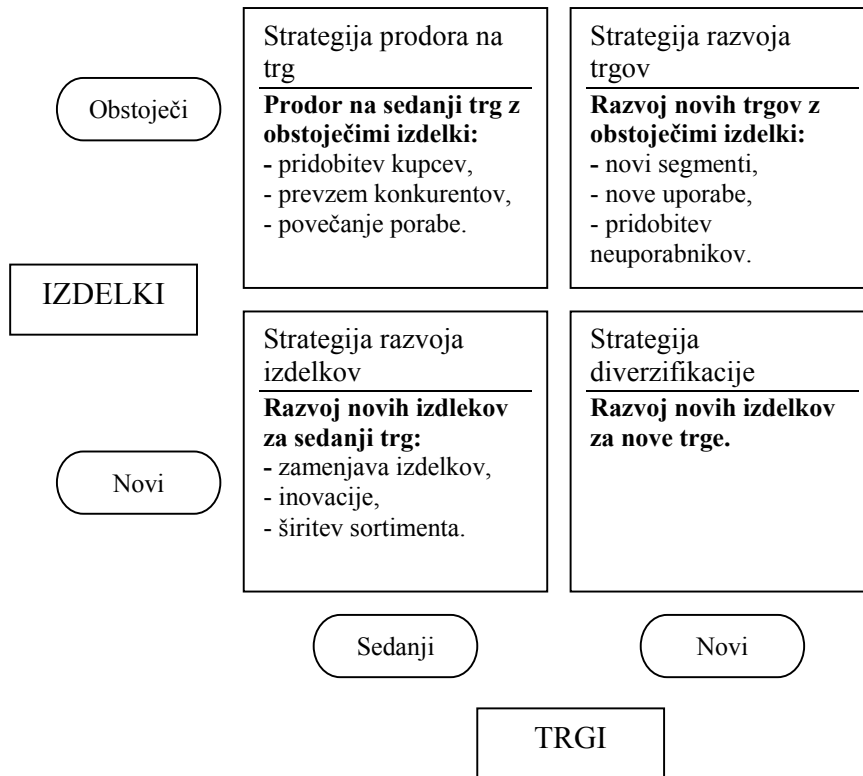
Nasprotno **nepovezana (konglomeratna) diverzifikacija** pomeni, da organizacija namerava dodajati svojemu poslovnemu programu nova poslovna področja (dejavnosti), ki niso v ničemer povezana z obstoječimi v organizaciji. (Pučko, 2002)

**Strateške ustalitve (normalizacije, konsolidacije) organizacije** je pogosta strateška izbira organizacij. Zajema na eni strani strategijo ohranitve ali normalizacije stanja, v katerem je organizacija, in po drugi strani strategijo njene konsolidacije. Strategija ohranitve ali normalizacije ustreza položaju, ko organizacija nima opravka z obstojem planske vrzeli. V takem primeru želimo obdržati status quo. Nekatere organizacije hočejo ostati majhne. Nimajo namena, da bi se razvijale v srednje ali velike. Strategija konsolidacije poskuša s povečano učinkovitostjo vseh svojih poslovnih dejavnosti odpravljati plansko vrzel, pri tem pa ohranjati dosežen obseg in doseženo velikost (Pučko, 2002). To bi pomenilo, da ta strategija poskuša optimirati stroške v organizaciji, racionalizirati organizacijske strukture, optimirati produktni portfelj, zniževati zaloge itd.

**Strategija krčenja (deinvestiranja)** pomeni zmanjšanje obsega poslovne dejavnosti organizacije. Lahko govorimo o odprodaji posameznih enot, likvidaciji ali odcepitvi.

Strategija krčenja običajno pomeni, da se organizacija umika iz neke panoge, s tem pa so povezani tudi iztopni stroški.

Strategijo rasti po Potočniku (2002) razdelimo na štiri skupine: strategija prodora na trg, strategija razvoja izdelka, strategija razvoja trga, diverzifikacija.



Slika 4. 28.: Strategija rasti izdelek/trg in glavne strategije (Potočnik, 2002, str. 49)

#### 4.3.3.4 Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija

Za oblikovanje poslovne strategije zlasti velikih podjetij je koristna poslovno - portfeljska analiza, s katero podjetje ocenjuje sedanji splet svojih dejavnosti in izdelkov. Poslovno portfeljska analiza pomaga določiti tiste dejavnosti in izdelke, ki imajo možnost za rast, tiste, ki so v upadanju in tiste, ki jim mora posvetiti posebno pozornost in sredstva (Potočnik, 2002).

Za vsako strateško poslovno enoto (SPE) je značilno (Kotler, 2004):

- opravlja samostojno dejavnost ali povezane dejavnosti, ki jih je mogoče načrtovati ločeno od posameznega podjetja;
- ima lasten krog konkurentov;
- ima menedžerja, ki je odgovoren za strateško načrtovanje, rezultat in nadzor.

Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija je strategija poslovanja za določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Lahko trdimo, da imamo opravka z »manjšo« enoto kot pri korporativni strategiji. Za poslovno strategijo lahko trdimo, da je njeno bistvo opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere je odvisna njena uspešnost. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno strateško poslovno enoto. Ta strategija je praviloma izvedena iz korporacijske strategije podjetja in mora biti z njo usklajena.

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja znotraj diverzificirane organizacije je strategija poslovanja strateške poslovne enote v organizaciji ali strategija poslovanja z določeno strateško skupino proizvodov ali storitev v organizaciji. (Pučko, 2002)

Gre za neko splošno naravnost vsake strateške poslovne enote. Rečemo lahko tudi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti za strateško skupino (Pučko, 2002).

Poslovna strategija mora vsebovati cilje izobraževanje kadrov, pridobivanje kadrovskega potenciala, razvijanja proizvodov in trgov zanje. Pri njej gre za to, kako si bo organizacija izboljševala tržne položaje na prodajnih trgih in katere privlačne tržne segmente bo obdelovala, kakšna bo širina njene strateške skupine proizvodov ali storitev (sortiment) in koliko ožjih skupin proizvodov (storitev) bo v njej (linij proizvodov) ter na kakšni osnovi bo na ravni strateške poslovne enote sledila različnim poslovnim aktivnostim, da bo dosegala sinergične učinke.

Ne smemo pa pri načrtovanju strategij pozabiti na še kako pomembne trende okolja, ki morajo obsegati usmeritve tako v proizvodnem procesu, kot tudi v končnem izdelku. Upoštevanje varstva narave in okolja se začne že pri nabavi surovine. Okoljsko osveščeno podjetje bo zanimalo, od kod izvita les, ki ga uporablja (iz gozdov s sonaravnim gospodarjenjem, iz plantažnih nasadov ali celo iz golosekov). Odnos do okolja je danes še kako pomemben, končni izdelek je iz naravnih materialov, obdelanih po čim bolj naravni poti, s čim manj primesmi kakršnihkoli kemikalij. Ta proces proizvodnje lahko na koncu postane prava značilnost, lahko rečemo naravna blagovna znamka podjetja, ki se trži kot okolju in zdravju prijazen izdelek.

Če je znotraj strateškega poslovnega področja, ki ga v nekaterih primerih organizacijsko pokriva že kar organizacija kot celota, mogoče opredeliti strateške poslovne enote, potem je poslovno strategijo mogoče graditi tudi na temelju portfeljske analize (Pučko, 2002).

Izhodišče za oblikovanja poslovne strategije sta obstoječa opredelitev poslanstva strateškega poslovnega področja in celovita ocena položaja tega področja v organizaciji in njenem okolju.

Sledi postavljanje strateških ciljev, ki se še posebej nanašajo na opredeljevanje ožjih skupin proizvodov znotraj strateškega poslovnega področja in njihovo povezovanje s trgi, na katerih naj bi posamezne proizvode tržili.

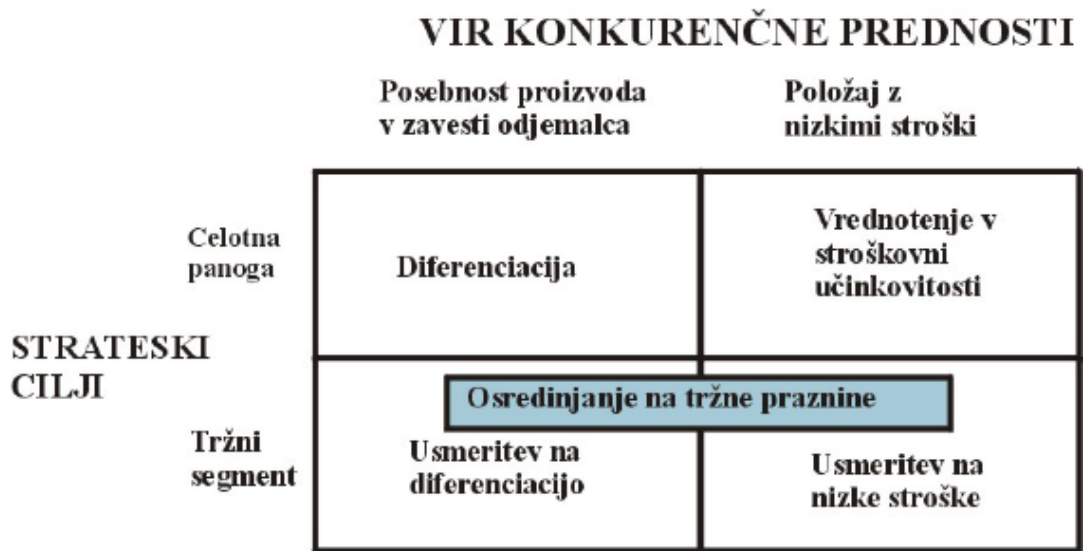
**Poslovne strategije lahko delimo na:**

1. poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike;
2. generične poslovne strategije;
3. poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda.

Cilji kažejo kakšno vizijo ima poslovna enota, strategija pa je načrt dobro pripravljene igre, kako priti do tja. Vsaka poslovna enota mora določiti strategijo za doseganje svojih ciljev, ki je sestavljena iz trženjske strategije ter temu ustrezne tehnološke strategije in strategije pridobivanja virov na vseh področjih vizije razvoja podjetja.

Michael Porter (cit. po Kotler, 2002) je predlagal tri generične strategije, ki zagotavljajo dobro izhodišče za strateško razmišljanje: stroškovno vodstvo, diferenciacija in osredotočenje. Generične poslovne strategije, ki jih je razvil M. Porter, temeljijo na trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčnih prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja.

Do konkurenčnih prednosti je možno priti z doseganjem nižjih stroškov od konkurentov ali pa z diferenciacijo proizvoda ali storitve. Ko kombiniramo ti dve osnovni predpostavki s širino tržnega nastopanja podjetja, dobimo tri temeljne generične poslovne strategije (slika 4. 29.):



Slika 4. 29.: Generične vrste poslovne strategije (Pučko, 2002, str. 300)

**Diferenciacija proizvodov:** Strategija diferenciacije proizvodov oziroma storitev išče rešitve v diferenciaciji proizvoda. Pri diferenciaciji proizvodov lahko podjetje poveča svojo konkurenčno prednost na dva načina, in sicer z opravljanjem edinstvenih diskretnih aktivnosti ali pa spremeni svojo verigo vrednosti na način, ki bi povečal njegovo edinstvenost (Pučko, 1996). Podjetje ohranja tiste prednosti, ki bodo pripomogle k nameravanemu razlikovanju. Tako mora na primer podjetje, ki želi biti vodilno v



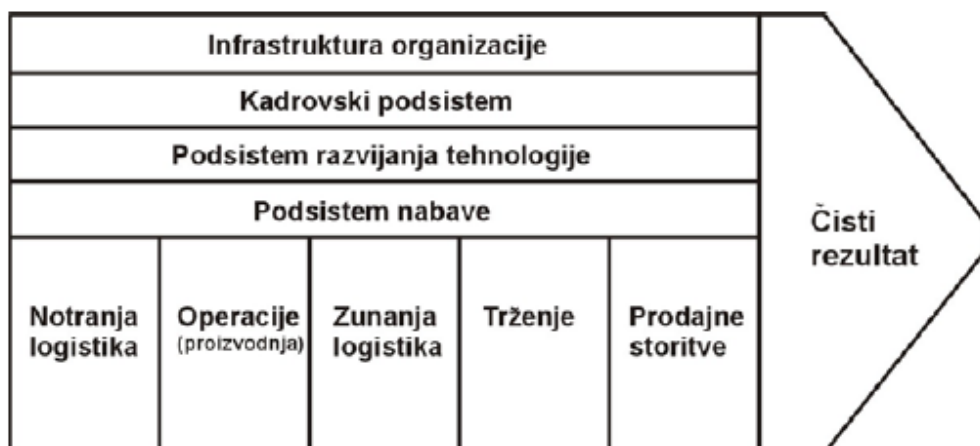
kakovosti, delati izdelke z najboljšimi sestavnimi deli, jih strokovno sestaviti, natančno pregledati in učinkovito komunicirati o njihovi kakovosti, trg in blagovno znamko pa mora imeti obdelan in razpoznaven v celoti. Podjetje se osredotoči na doseganje odličnosti na pomembnem področju koristi za kupca, ki ga ceni velik del trga.

**Stroškovna učinkovitost:** Podjetja, ki uporabljajo to strategijo, morajo biti dobra v inženiringu, nabavi, proizvodnji in fizični distribuciji, kot posledično pa potrebujejo pa manj trženjskih znanj. Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti je povezana z izkustveno krivuljo. Bistvo te strategije je, da podjetje zniža svoje stroške poslovanja na najnižji možni nivo. Strategija se pokaže kot uspešna, če dosegamo relativno visok tržni delež, sistem distribucije, ki je naravnano na velik obseg, imeti pa mora tudi agresivno politiko cen. Organizacija se usmerja v tipizacijo in standardizacijo ter avtomatizacijo proizvodnje.

**Tržne niše:** Kot primer tržne niše bi za Slovenijo navedli bio - hiše, saj njihova gradnja danes predstavlja veliko navdušenja in ravno to se lahko danes prelevi v dobre izzive in prave priložnosti, saj les pri izdelavi hiše, tudi kopalnice, danes še vedno priznavajo le vizionarji.

Strategija razvijanja tržnih niš je lahko uspešna samo, če obstaja možnost, da lahko podjetje opravi določeno delo bolje kot katerikoli drugo, ki je širše usmerjeno v svojem poslovanju. V takšnih primerih se mora podjetje praviloma specializirati na natančno opredeljeno nalogo, ki jo opravlja. Pri takšnem poslovanju si ustvari tudi ožji krog svojih odjemalcev, ki so pripravljeni plačati nekaj več plačati za takšen proizvod ali storitev. Podjetje se osredotoči na enega ali več ozko opredeljenih tržnih segmentov. Podjetje te segmente zelo dobro spozna in se odloči bodisi za stroškovno vodstvo bodisi za diferenciacijo znotraj posameznega ciljnega segmenta.

Kaj organizaciji omogoča dosegati nižje stroške kot konkurenci ali na katerih osnovah nastaja njen edinstveni (diferencirani) proizvod (storitev), lahko po Porterju (cit. po Pučko, 2002) spoznamo, če organizacijo razčlenimo na diskretne aktivnosti, ki jih izvaja. Porter jih razčlenjuje na primarne, ki lahko neposredno ustvarjajo vrednost (korist) odjemalcu, in pomožne, ki tega ne morejo. Tako razčlenjena organizacija je znana kot generična veriga vrednosti (slika 4.30.). Z analizo stroškov in učinkov posameznih diskretnih aktivnosti organizacije ter z analizo morebitnih specifičnih povezav teh aktivnosti z diskretnimi aktivnostimi dobaviteljev ali kupcev spoznavamo vzroke za obstoj konkurenčne prednosti, ki jo organizacija ima.



Slika 4. 30.: Generična veriga vrednosti (Pučko, 2002, str. 299)

#### 4.3.3.5 Funkcijske (pomožne) strategije

Dandanes je potrebno je povezovati funkcijske strategije, ki se nanašajo na proizvod, s tržnimi (razvijanje prodajnih poti, ekonomske propagande, politike cen, embalaranja segmentacije trga itd.), tehnološkimi, finančnimi in kadrovskimi strategijami.

Funkcijske oziroma pomožne strategije so vsekakor osredotočene na maksimizacijo učinkov virov podjetja na posameznih funkcijskih področjih od prodaje tja do trženja in financ. Namen tega osredotočenja je podpora uresničevanju celovitih poslovnih strategij podjetja.

Pri samem razvijanju funkcijskih strategij v organizaciji gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje (npr.: trženje, proizvodnjo, R&R, kadre itd.) in za določanje narave ter zaporedja posameznih akcij, ki jih bo potrebno opraviti na vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bomo lahko dosegli planske strateške cilje organizacije (Pučko, 2002).

#### 4.3.3.6 Razvijanje strategij

V šestdesetih letih se je razvila stroškovna strategija, ko je na trgu potekala predvsem cenovna bitka, kvaliteta je bila drugotnega pomena. Velik poudarek je bil zato namenjen največji izkoriščenosti zmogljivosti, zniževanju stroškov in večji učinkovitosti.

V sedemdesetih letih se je trg preusmeril na kvaliteto ter izvirnost izdelkov in storitev. Podjetja so se temu odzvala z različnostno strategijo oziroma strategijo diverzifikacije. Razvoj industrije in posledično trga je pripeljal v osemdesetih letih do poudarjene zahteve trga po širšem asortimanu, po novitetah, velikih izzivih po izvirnosti, kar je v nasprotju s stroškovnimi in diverzifikacijskimi strategijami. Ker so podjetja želela obdržati »pridobitve« preteklih dveh obdobj in dodati še zahtevo po širokem asortimanu,

se je njihova strategija preusmerila na prilagodljivost (fleksibilnost) in iskanje sinergijskih učinkov: specializacija in decentralizacija poslovanja ob povezovanju in združevanju podjetij. V proizvodnji se je uporabljalo vedno več standardnih elementov in komponent, skrajševali so se operativno pripravljalni časi in dal se je izjemen pomen kakovosti.

V devetdesetih letih so se fleksibilna podjetja začela spreminjati v inovativna. Inovacija je ostala edina osnova, na kateri je bilo možno še izboljšati produktivnost, znižati stroške, si izboljšati položaj na trgu in si zagotoviti obstoj, saj vsi doslej obdelani elementi niso bili dovolj za to, kar si vsak kakovosten menedžer želi doseči.

Strategije se običajno dograjujejo, prav tako pa ni mogoče preskočiti stroškovne faze, faze diverzifikacije in fleksibilne faze.

Iz zgoraj nevedenega vidimo, da vsako podjetje glede na svoj specifičen položaj sebe in panog in glede na svoje značilnosti razvija lastne strategije. Oblikovanje novih strategij mnogokrat v veliki meri zahteva nove zasnove poslovanja, ki pa v največji možni meri uporablja razpoložljive podatke, tehnike in raziskovalne metode ter določene teoretične, po možnosti pa tudi praktične konkurenčne izzive in koncepte, na katere se lahko pri razvijanju strategije strokovno opredeli in uporabi kot oporne točke.

#### **4.4.4 Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij (4. podfaza)**

Rezultate je potrebno spremljati, nadzirati in sproti analizirati. Uspešna podjetja ves čas spremljajo okolje, ga analizirajo, prilagajajo svoje poslovne odločitve in uporabljajo fleksibilno strateško načrtovanje, da bi se takoj odzvala na kakršnekoli priložnosti. Zadnja, četrta podfaza je sestavljena iz uresničevanja in kontrole, taktičnega planiranja, planiranja in predračunavanja ter kontrole.

##### **4.4.4.1 Uresničevanje in kontrola**

Uresničevanje in kontrola predstavlja zadnjo fazo v procesu strateškega planiranja in se pravzaprav bolj nanaša na izdelavo različnih taktičnih planov, programov in predračunov. S strani nadzora in kontrole pa je pomembno neprestano spremljanje in merjenje morebitnih odklonov ter preverjanje, ali so strateški plani še vedno ustrezni glede na dejanski razvoj okolja in konkurence na globalnem in svetovnem trgu in pa na nivoju organizacije same. Analizirati je potrebno kazalnike ter izdelati morebitne aktivnosti za takojšnjo odpravo odklonov, pomanjkljivosti ali odstopanj.

##### **4.4.4.2 Taktično planiranje**

Taktično planiranje je sistematičen proces pretvarjanja strateških planskih nalog v specifične kratkoročne planske naloge, ki jih bodo morale opraviti posamezne

organizacijske enote v kratkoročnem planskem obdobju (Pučko, 2002). Potrebno je določiti optimalen proizvodni program ob zapolnitvi proizvodnih kapacitet in take vložke, da bo rezultat čim bolj uspešen.

#### **4.4.4.3 Planiranje in predračunavanje**

Strategije je potrebno razčleniti v projekte, programe in predračune ter določiti odgovorne osebe. Izdelati je potrebno dejanske aktivnosti za doseganje ciljev. Vsi programi in aktivnosti so vezani na določeno časovno obdobje in na določene subjekte. Del predračunov so tudi letni predračuni ali kakovostni gospodarski načrti za prihajajoče leto.

#### **4.4.4.4 Kontrola**

Namen kontrole je iskanje odklonov dejanskih doseženih stanj od planiranih ciljev, poročanje in priprava aktivnosti za njihovo odpravo, saj le tako v procesu dobi kontrola svoj pravi pomen in pravo priznanje.

Osnova za uspešno uresničevanje strategij so motivirani in spremembam naklonjeni menedžerji in zaposleni, ki pa jih morajo motivirati ravno resnično usposobljeni menedžerji. Strategija mora biti jasno sporočena vsem zaposlenim na vseh nivojih. Tudi organizacijska struktura podjetja mora biti usklajena s strategijo, saj so ravno organiziranost in kadri eden temeljnih pogojev za uspešno uresničevanje strategij. Brez kakovostnih kadrov na vseh nivojih, ki bodo verjeli v vizijo in strategijo podjetja in v svoje vodstvo, ni uspešnih podjetij in realizacije zastavljenih ciljev.

Rezultat procesa strateškega planiranja je postopno izločanje nesprejemljivih strategij in izbira ustreznih strategij. Izbrane strategije opredelimo kot prave projekte. Strateške plane uresničimo z izpeljavo teh projektov. Ko so projekti enkrat izbrani, je potrebno vso energijo in pozornost poslovođenja usmeriti k njihovi uresnitvi. Uresničevanja ni brez kontrole uresničevanja.

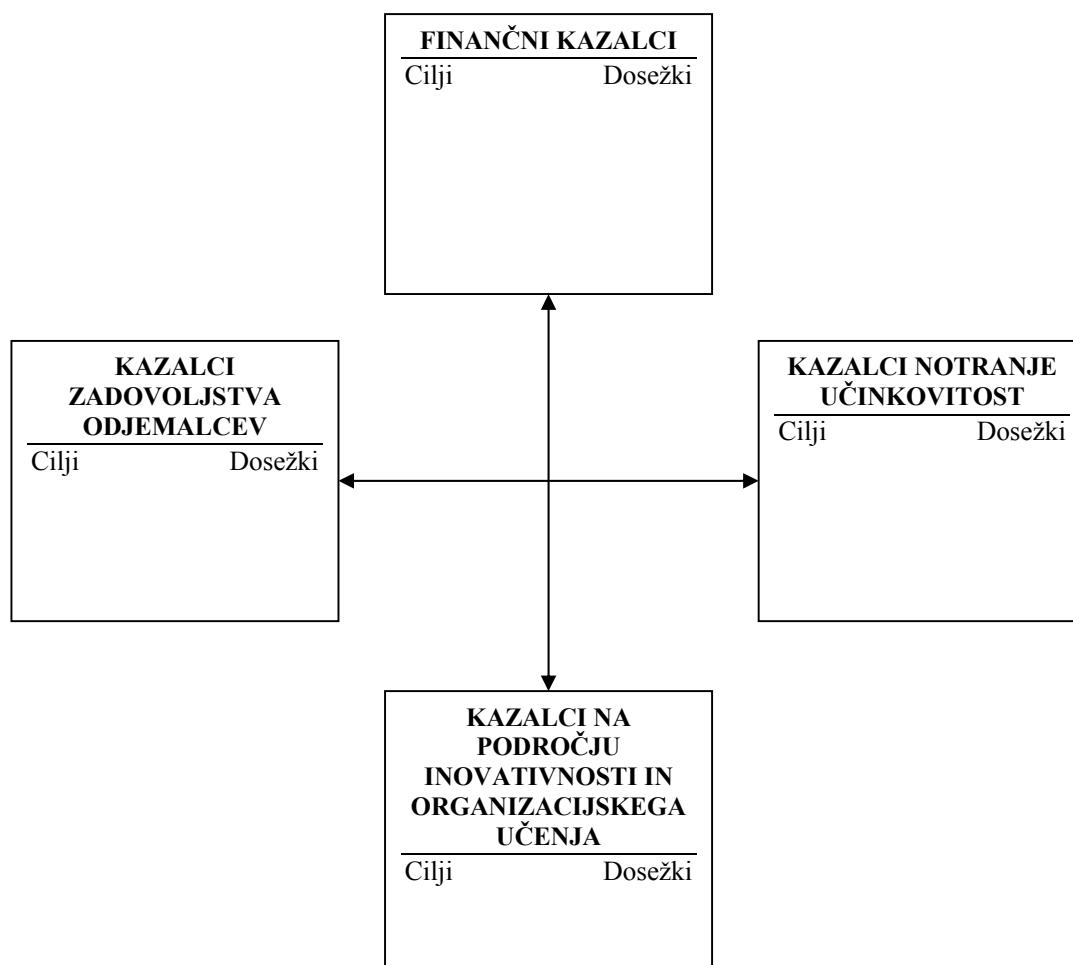
Planiranje primerne organizacijske strukture je ena izmed primarnih nalog. Odločiti se je potrebno, koliko bo organizacijskih enot in kako bodo urejene. Manj organizacijskih ravni omogoča večjo fleksibilnost menedžerjem, več organizacijskih ravni pa pomeni ožji razpon kontrole, ki ne dopušča svobode odločanja. Vsem planskim ciljem je potrebno prilagoditi operativne organizacijske strukture v organizaciji. Ena najpomembnejših nalog pa je vsekakor motiviranje zaposlenih za uresničevanje planskih nalog, kot je že navedeno v prejšnjem odstavku.

Za vsako strategijo je potrebno vzpostaviti sistem kontrole, ki je povezan z zagotavljanjem in uresničevanjem ciljev. Kontrolni pripada naloga, da kontrolira odmike med doseženimi in planskimi cilji in sproža ukrepanje za odpravo odklonov na temelju stroškovnih analiz za najodgovornejše vodstvo v podjetju.

Pri kontroli uresničevanja ciljev strategije je potrebno omeniti karto uravnoteženih kazalcev. Američana Kaplan in Norton (cit. po Pučko, 2002) sta ob močni promocijski podpori napravila svojo zasnovo karte uravnoteženih kazalcev uspešnosti, ki je med menedžerji izredno priljubljena. Njen prijem poleg finančnih kazalcev zajema še kazalce poslovne (razvojne) uspešnosti. Svetuje, naj menedžerji kontrolirajo dosežke v organizaciji z vsaj štirimi skupinami kazalcev:

- kazalci vrednostno izražene uspešnosti (finančno),
- kazalci zadovoljstva odjemalcev,
- kazalci notranje učinkovitosti,
- kazalci dosežkov na področju inoviranja in organizacijskega učenja.

Bistvo sistema je zajemanje ravnotežja med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti. Uravnotežen sistem kazalnikov tako pretvarja poslanstvo in strategijo podjetja v cilje in kazalnike.



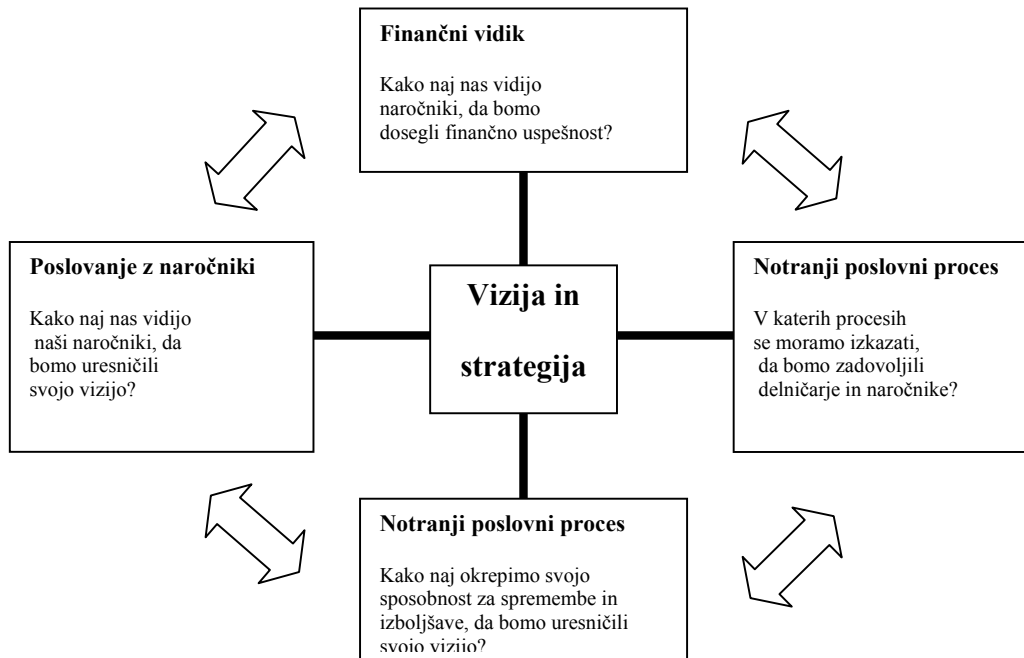
Slika 4. 31.: Karta uravnoveženih kazalcev uspešnosti (Pučko, 2002, str. 320)

Finančni kazalci opredeljujejo tradicionalne kazalce merjenja uspešnosti, kot so donosnost, prihodki, dobičkonosnost, dodana vrednost idr.

Kazalci zadovoljstva odjemalcev opredeljujejo segmente kupcev in tržne segmente, na katerih podjetje deluje. V to področje sodijo kazalci, ki merijo zadovoljstvo kupcev, ohranjanje kupcev, pridobivanje novih, njihova donosnost, tržni deleži ipd.

Kazalci notranje učinkovitosti določajo notranje procese podjetja, ki morajo zagotoviti ohranjanje starih in pridobivanje novih kupcev ter donose, ki bodo zagotovili pričakovanje lastnikov. V to skupino sodijo kazalci merjenja inovacij in razvoja, proizvodnje, trženja in poprodajnih storitev.

Kazalci na področju inovativnosti in organizacijskega učenja opredeljujejo usposobljenost in napredovanje ljudi, informacijskih sistemov in ipd.



Slika 4. 32.: Uravnotežen sistem kazalnikov iz strategije dejanj (Kaplan in Norton, 1996, str. 9)

## 5. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE POHIŠTVO

Zgodovina podjetja izhaja iz skupine podjetij nekdanjega holdinga Glin, ki je po letih težav prešel v last takratnega sklada za razvoj. Vidnejši razvoj podjetja se je pričel, ko je podjetje kupil nemški proizvajalec kuhinjskega pohištva Kruse Meinart GmbH oziroma kasneje KM Moebel AG in njegov partner Gorenje Notranja oprema, d.d.. Podjetje se je preimenovalo v Glin K&M, d.o.o., in je bilo kupljeno za proizvodnjo polizdelkov za nemškega in slovenskega lastnika, svoje proste kapacitete pa naj bi zapolnjevalo s proizvodnjo pohištva, razvitega še v holdingu. Leta 1998 je podjetje pričelo temeljito prenavljati pomembnejšo tehnološko opremo, kar je bil tudi temelj za proizvodnjo modernejšega in kvalitetnejšega pohištva s poudarkom na fleksibilnosti in prilagodljivosti.

Vse poslovne funkcije podjetja so locirane v industrijski coni v Nazarjah, kjer je tudi sedež družbe.

Med paradnimi konji proizvodnih programov je dolga leta kraljeval program Vario, s prihodom novih lastnikov pa sta se kot zelo perspektivna priključila še programa Apart in Let's go. Tako se je postopno pričel dvigati tudi delež prodaje pohištva, ki pa se ga je največ prodalo pod drugimi blagovnimi znamkami (Ikea, Hobby idr.). Po recesiji na nemškem trgu in težavah, ki so se posledično pojavile pri večinskem lastniku, je podjetje leta 2001 prešlo v 100 - odstotno last podjetja Gorenja Notranja oprema, ki produktne in organizacijske strukture ni spreminjalo, pomagalo pa je reševati težave zaradi izgube trga, ki ga je podjetje obvladovalo prek prejšnjega lastnika.

Podjetje je tako postalo sestavni del divizije pohištva v skupini Gorenje, ki je poleg podjetja v Nazarjah imelo še podjetja oziroma obrate v Velenju, Šoštanju, Mariboru, Sarajevu, v Pragi na Češkem in v Freistadu v Avstriji. Z novim imenom Gorenje Pohištvo je podjetje tako postajalo nosilec programov oplemenitenja, kopalniških polizdelkov in pohištva za spalnice, otroške sobe, dnevne sobe in predsobe v skupini Gorenja.

Prodaja oplemenitenih plošč temelji na domačem trgu, saj je izvoz zaradi prevelikih stroškov transporta izredno majhen. Prav tako je razvoj tega programa v veliki meri odvisen od razvoja proizvajalcev ivernih plošč v Sloveniji in sosednjih državah. Globalni razvoj tega segmenta je vprašljiv, saj večji evropski proizvajalci surovih ivernih plošč povečujejo svoje kapacitete sorazmerno z lastnimi kapacitetami oplemenitenja, kar pomeni, da zaradi vertikalne integracije oplemenitenje postaja vse bolj v domeni proizvajalcev ivernih plošč, ki nimajo prostih kapacitet na segmentu surovih plošč in jih ne prodajajo svojim konkurentom, saj lahko realizirajo večje dobičke s prodajo oplemenitenih plošč.

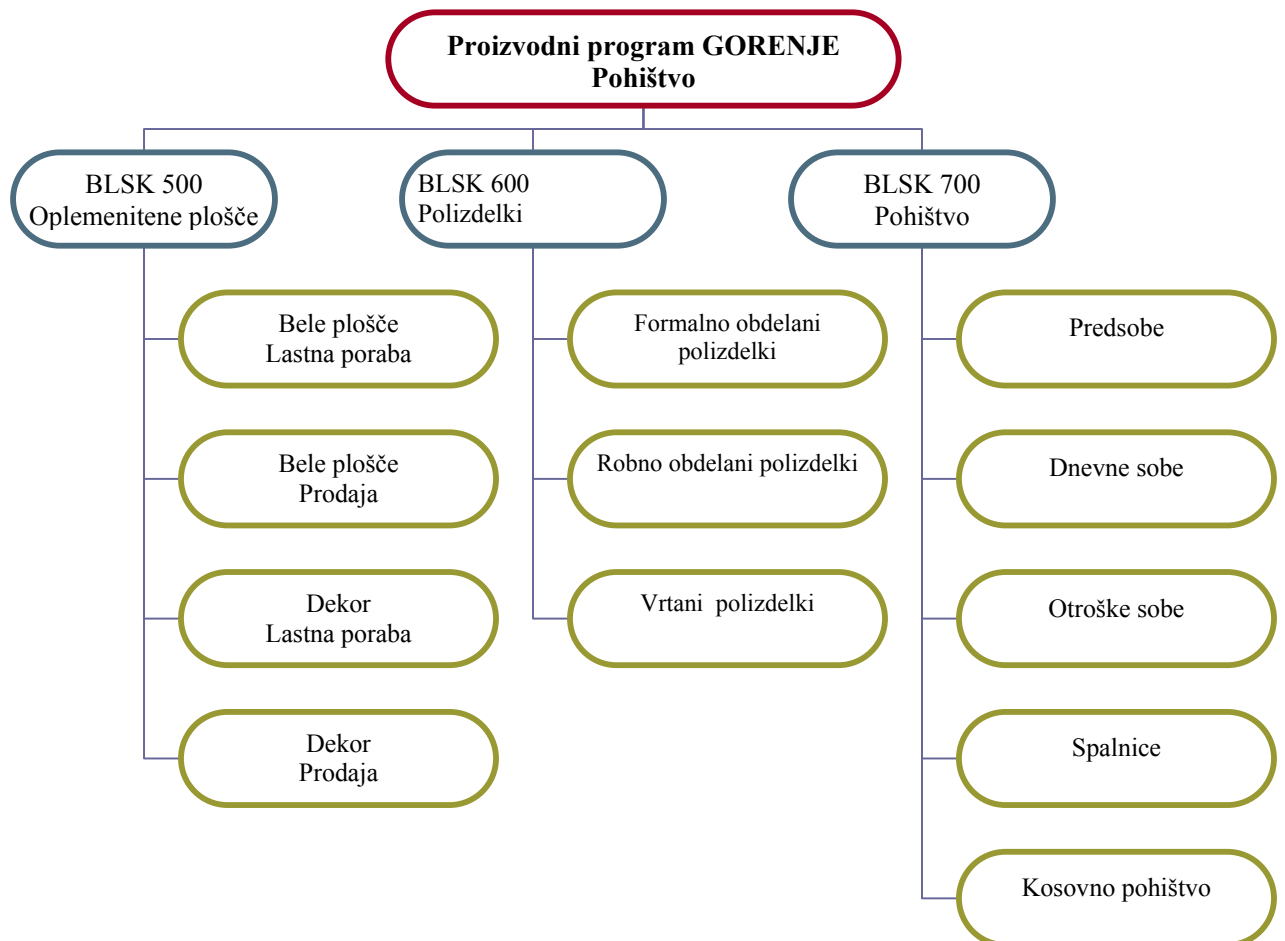
V prihodnje se pričakuje povečevanje prodaje pohištva predvsem na trgih jugovzhodne Evrope (JVE) in EU, kjer je vodstvu že uspelo navezati dovolj kvalitetnih navezav z večjimi prodajnimi verigami. Program pohištva je vsekakor zaradi globine reprodukcijske verige veliko donosnejši in predstavlja za podjetje segment kvalitetnega razvoja, kjer pa je potrebno temeljito analizirati posamezne trge, konkurente in predvsem definirati



diferenciacijo programov po trgih in kupcih. Potrebno bo opredeliti tudi pozicioniranje blagovnih znamk in produktov.

## 5.1 PRODAJNI PROGRAM

V svojem prodajnem programu ima podjetje tri osnovne skupine izdelkov, ki se med seboj tehnično gledano razlikujejo v globini opravljenega tehnološkega procesa (slika 5. 33.). Zaradi tržne prilagodljivosti se programi oziroma skupine prilagajajo glede na dejanske potrebe trga in predstavljajo dinamični proces razvoja in prodaje pohištva.



Slika 5. 33.: Plan prodaje Gorenja Pohištvo (Pečnik, 2006, str. 3)

### **5.1.1 Program pohištvo**

Program pohištvo predstavlja največ prodajnih skupin gotovih izdelkov. Med gotove izdelke štejemo izdelke, ki so zapakirni v karton in so zapustili pakirno linijo in so namenjeni končnim potrošnikom.

Programi se delijo glede na blagovno znamko produkta (Vario, Apart, idr.), kupca (Ikea, Habitat itd.) ali glede na mesto vstopanja bivalnih prostorov (predsobe, mize itd.). Program pohištvo predstavlja v strukturi prodaje tako največji delež (51,4 %) in je z vidika dolgoročnega poslovanja tudi najpomembnejši. Močno je povezan s službo razvoja in oblikovanja pohištva, ki stremi k oblikovanju pohištva za širše množice.

### **5.1.2 Program polizdelki**

Polizdelke izdeluje podjetje iz oplemenitenih ivernih plošč. Med sabo se skupine delijo po globini tehnološkega procesa, začenši s formati (razrezane oplemenitene plošče), robno obdelanimi elementi, kjer formatno obdelanim elementom nalepijo še robne trakove, ki se med sabo ločijo po debelini, obliki in materialu (ABS, PP, PVC, papir oplemeniten z melaminsko smolo). Zadnja skupina so polizdelki, ki so zvrtni in vstopajo pri kupcu neposredno v pakete, kamor spada tudi skupina obodov predalov.

Skratka program je namenjen nadaljnji prodaji komponent – polizdelkov ostali lesni industriji.

Polizdelke prodajajo kupcem, ki podjetju ne predstavljajo neposredne konkurence oziroma na trge, kamor podjetje ne more samostojno vstopati s svojimi programi pohištva. Celotno skupino proizvajajo zaradi enakomerne in polne zasedenosti strojnih kapacitet ter zaradi izravnave in odprave trenutnih ozkih grl. Delež skupine v skupni realizaciji znaša 18 % in se je glede na prejšnja leta že močno znižal, kar je povsem v skladu s strateško usmeritvijo podjetja.

### **5.1.3 Program oplemenitene plošče**

Z melaminsko smolo osmoljeni papirji in različni tipi pločevin vstopajo v proizvodnjo oplemenitenih plošč. Nosilca programa sta bele oplemenitene plošče in plošče oplemenitene z lesnimi dekorji. Vse plošče se lahko uporabljajo za lastno predelavo ali pa gredo direktno v nadaljnjo prodajo. Dekor oziroma barvo oplemeniteneh plošč določa papir osmoljen z melaminsko smolo, medtem ko strukturo površine (hrapava, gladka, ali površina z porami) določajo pločevine, ki so vključene v tehnološki proces. V programu je konstantno med 40 in 50 dekorji in pa šest različnih plošč, ki določajo strukturo površine. Za lastno proizvodnjo se uporablja deset dekor papirjev, ostali pa so namenjeni nadaljnji prodaji kupcem ali pa so celo naročeni ekskluzivno samo za določene kupce.

## 5.2 TRŽENJE IN STRATEGIJA

Povečevanje proizvodnje gotovih izdelkov in zmanjševanje količin polizdelkov, ter s tem povečevanje tržnega deleža je temelj razvoja podjetja in njegova strategija. Strateško naj bi za podjetje in divizijo bila pomembna programa pohištvo in oplemenitene ploče. Neugodno v tem trenutku na podjetje in njegove determinante razvoja vplivata predvsem število menjav izdelkov in širina programa. Ravno tako pa je prevelik delež prodaje polizdelkov.

## 5.3. PLANSKA IZHODIŠČA

### 5.3.1 Analiza privlačnosti panoge

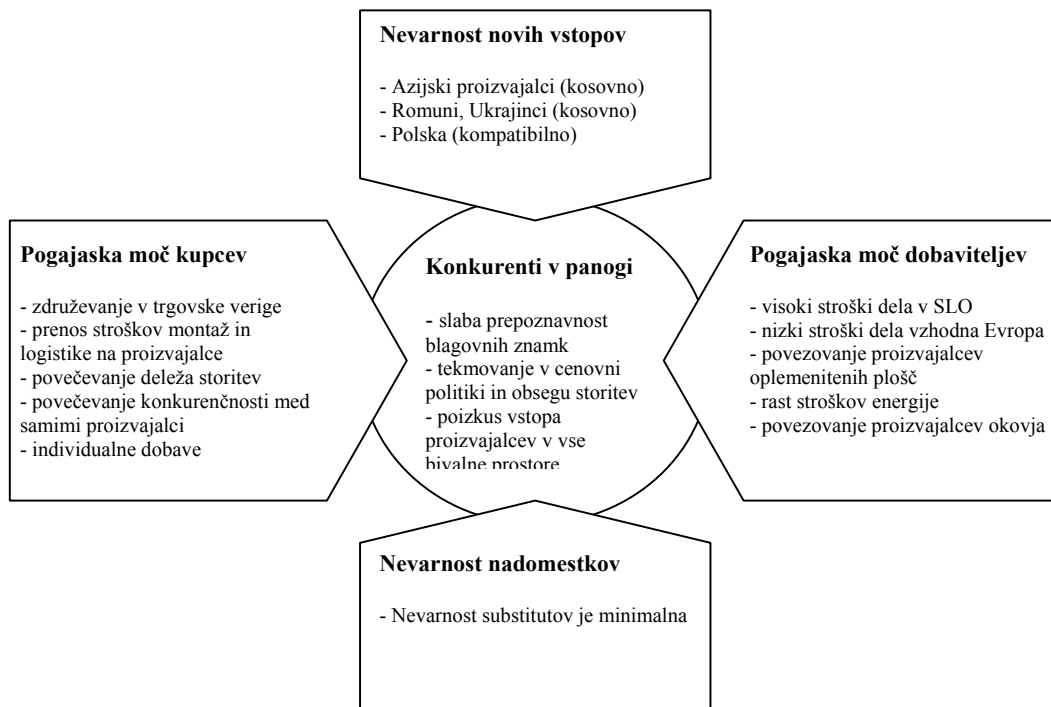
**Veliko nevarnost novih vstopov** predstavljajo poljski proizvajalci, kjer se nadaljuje masovna rast proizvodnje pohištva; proizvajalci so občutno izboljšali produktivnost, kakovost in uvedli novejšje tehnologije. Vodilni poljski proizvajalci so v lasti tujcev, ki so vpeljali tudi novejšje organizacijske prijeme, razvoj in trženje. Z močnim izvozom in nizkimi cenami tako vstopajo na tržišča JV Evrope, kjer povečujejo prepoznavnost in izboljšujejo fleksibilnost proizvodov, dobav in sodelovanj. Nezamarljivo nevarnost novih vstopov predstavljajo podjetja z vzhoda (Romunija, Azija, Kitajska), ki imajo nizko ceno delovne sile, poceni surovine in masovno proizvedene količine, kljub relativno visokim transportnim stroškom. Prav tako so vedno bolj pomembni tudi lokalni proizvajalci (predvsem Hrvaška in Makedonija), dobri poznavalci domačega trga, distribucijskih kanalov in nenazadnje tudi življenjskega stila, kulture, trendov in navad potrošnikov. Vodilni proizvajalci se na padec cen odzivajo predvsem z uvajanjem vedno inovativnejših proizvodov, diferenciacijami in boljšimi poprodajnimi aktivnostmi.

**Pogajalska moč kupcev:** Navade potrošnikov so specifične in odvisne od trga, tako da so razlike med potrošniki velike. Ravno tako ima v posameznih segmentih večji vpliv blagovna znamka, ki pripomore k odločitvi za izbor predvsem v višjih cenovnih segmentih. Zaradi boljših nabavnih pogojev, so se kupci v tujini prčeli povezovati v tako imenovane nakupovalne verige. Tako v Nemčiji in Avstriji, ki sta za slovenske proizvajalce najmočnejša trga, kanale obvladuje samo nekaj trgovskih verig, ki se čedalje bolj zapirajo in pritiskajo z zniževanjem cen na proizvajalce. Ti trgovci in nakupna združenja so dobro organizirani in lahko hitro zamenjajo dobavitelja, kadar jim proizvajalec zaradi različnih vzrokov ne sledi več. Tudi na področju JV Evrope prihaja do podobne situacije, kjer pa imamo slovenski proizvajalci prednost, saj temelji rast oziroma nakup na teh trgih v slovenskih podjetjih (Lesnina, Mercator). Na teh trgih pa se predvsem povečuje delež poprodajnih storitev, saj prevoze do končnih kupcev in montaže pohištva organizirajo in stroškovno pokrivajo proizvajalci pohištva. Zaradi zahteve trgov po individualnosti in funkcionalnosti prihaja pri kupcih tudi do vse večjih zahtev po posameznih dobavah v zelo kratkem času, kar se kaže tudi v tem, da na trgih JV Evrope trgovci skoraj nimajo svojih skladiščnih prostorov.

**Pogajalska moč dobaviteljev:** Velik vpliv na cene pohištva in s tem posredno na konkurenčnost pa imajo cena elektrike, plina, nafte in delovne sile, ki prav tako zelo hitro rastejo, vpliv pa je praktično nemogoč. Veliko pozornost je potrebno nameniti tudi proizvajalcem okovja, kjer prihaja do povezovanj in prevzemov in s tem posredno do večje specializacije. Pri dobaviteljih ravno tako kot pri kupcih prihaja do vse pogostejših združevanj, prevzemov in povezovanj ter s tem zaostrovanj nabavnih pogojev. Največjo težavo v našem segmentu predstavljajo proizvajalci ivernih plošč, ki so z nakupi in konsolidacijami dosegli položaj nadvlade nad proizvajalci pohištva. Trg praktično obvladujeta dve veliki skupini in nekaj manjših proizvajalcev, ki so uspeli preživeti. Spremembe cen materiala so tako podvržene politiki velikih, ki svojo proizvodnjo širijo tudi vertikalno.

**Nevarnost substitutov:** Nevarnost substitutov je majhna, čeprav se občasno pojavljajo trendi pohištva iz kovine, plastičnih materialov in podobno. Večji vpliv je tako pričakovati pri komponentah, saj proizvajalci z integracijo produktov navzdol izboljšujejo svoj položaj in občasno narekujejo smernice razvoja pohištva. Tako je delež lesenih elementov v posameznem sestavu manjši, pri polizdelkih pa njihov del ni več v domeni proizvajalca (obodi predalov ipd.).

**Rivalstvo med konkurenti:** Slaba prepoznavnost blagovnih znamk je značilnost našega trga in dejstvo, da v veliki meri blagovna znamka ne predstavlja velike prednosti (pohištvo iz oplemenitenih plošč in dodatki iz masivnega lesa) predvsem v nižjem in srednjem cenovnem razredu. Opazna je hitra in uspešna rast vodilnih v panogi, ki tako dejansko obvladujejo velik del trga in diktirajo način in pogoje dela. Opaža se tudi vstop proizvajalcev v več bivalnih prostorov, saj svoje programe zaradi večje specializacije raje širijo v širino, kot pa dodajajo nove in obvladujejo posamezen prostor.



Slika 5. 34.: Analiza privlačnosti panoge proizvodnje pohištva v Sloveniji

### 5.3.2 Širše družbeno ekonomsko okolje

Najnovejše napovedi gospodarske rasti za naše glavne trgovinske partnerice iz evrskega območja za letošnje in prihodnje leto tudi predvidevajo izrazitejšo upočasnitev gospodarske rasti od jeseni pričakovane (gl. tabelo 5. 35). Po ugodnih razmerah v letu 2007 se bo letos gospodarska rast v vseh glavnih trgovinskih partnericah upočasnila, in sicer bolj kot smo predpostavljali jeseni (izjema je Avstrija). Rast v evrskem območju bo temeljila predvsem na domačem povpraševanju. V večini držav se pričakuje solidna rast zasebne potrošnje, ki se bo kljub visoki rasti cen energije in hrane ohranjala na razmeroma visoki ravni zaradi vplivov lanskega občutnega izboljšanja na trgu dela – stopnje brezposelnosti so v številnih državah lani padle na rekordno nizke ravni. Čeprav proizvodne zmogljivosti ostajajo visoko izkoriščene, je po dveh letih visoke rasti letos pričakovati umirjanje rasti investicij v osnovna sredstva. Zaradi apreciacije evra in splošne umiritve rasti svetovne trgovine se letos pričakuje tudi nižja rast izvoza; rast uvoza bo po dveh letih ponovno preseгла rast izvoza. Leta 2009 naj bi bila v glavnih trgovinskih partnericah z evrskega območja gospodarska rast rahlo višja. Na približno tej ravni se bo ohranila tudi leta 2010.

Tabela 5.35.: Predpostavke napovedi UMAR glede gospodarske rasti v najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnericah Slovenije v obdobju 2008 – 2010 in primerjava z jesensko napovedjo (Umar, 2008, str. 16)

	2006	2007	2008		2009		2010
			Jesenska napoved (sept. 2007)	Pomladanska napoved (mar. 2008)	Jesenska napoved (sept. 2007)	Pomladanska napoved (mar. 2008)	Pomladanska napoved (mar. 2008)
EU	3,0	2,9	2,5	1,9	2,2	2,1	2,2
Evroobmočje	2,7	2,6	2,3	1,6	2,0	1,9	2,0
Nemčija	2,9	2,5	2,3	1,6	1,9	1,9	1,9
Italija	1,8	1,5	1,5	0,7	1,6	1,4	1,2
Avstrija	3,3	3,4	2,4	2,4	2,1	2,3	2,3
Francija	2,0	1,9	2,0	1,6	2,2	1,9	2,2
Združ. kraljestvo	2,9	3,1	2,1	1,7	2,3	2,0	2,0
Češka	6,4	6,6	5,0	4,6	5,0	5,0	5,0
Madžarska	3,9	1,3	2,8	2,5	3,5	3,8	4,3
Poljska	6,2	6,5	5,5	5,5	5,0	5,0	5,0
Hrvaška	4,8	6,0	5,0	4,8	4,8	4,5	5,0
BIH	6,2	5,0	6,0	5,0	5,5	5,0	6,0
Srbija	5,7	7,5	5,8	5,5	5,5	5,5	5,0
Makedonija	3,8	5,0	4,2	5,0	4,2	6,0	6,0
ZDA	2,9	2,2	2,3	1,2	3,0	2,4	2,8
Rusija	7,4	8,1	6,5	6,5	6,0	6,2	5,5

Od glavnih partneric iz skupine novih držav članic EU se bo gospodarska rast letos zelo umirila na Češkem in Poljskem, pospešena pa naj bi bila rast na Madžarskem.

V državah nekdanje Jugoslavije je po lanski občutni pospešitvi gospodarske rasti – višji od jeseni predvidene – letos pričakovati upočasnitev rasti. Gospodarska rast na Hrvaškem, v Srbiji in Makedoniji se je lani pospešila, medtem ko je bila v Bosni in Hercegovini (BIH) nižja kot leta 2006. Letos pričakujemo umiritev rasti na Hrvaškem in v Srbiji, predvsem zaradi nižje rasti zasebne potrošnje, ki je bila glavni dejavnik rasti lani. V BIH in Makedoniji bo realna rast BDP letos podobna lanski, še naprej pa jo bo poganjala rast domačega povpraševanja. Prihodnje leto in v letu 2010 bo gospodarska rast v državah nekdanje Jugoslavije podobno visoka kot letos, le v Makedoniji, ki je do zdaj dosegala relativno nizke stopnje rasti, je zaradi ugodnih posledic strukturnih reform pričakovati postopno krepitev rasti.

Tabela 5. 36.: *Predpostavke pomladanske napovedi glede cene nafte brent v obdobju 2008–2010 in primerjava z jesensko napovedjo, v USD/sodček (Umar, 2008, str.16)*

	2006	2007	2008		2009		2010
			Jesenska napoved (sept. 2007)	Pomladanska napoved (mar. 2008)	Jesenska napoved (sept. 2007)	Pomladanska napoved (mar. 2008)	Pomladanska napoved (mar. 2008)
Povprečna cena nafte	65,4	72,7	68,5	98,3	68,5	92,5	90,0

Pomladanske napovedi temeljijo na predpostavki znatno višje cene nafte kot jeseni. Od septembra lani do februarja letos se je cena nafte Brent podražila za približno četrtino. Do začetka priprave pomladanske napovedi se je povprečna cena povzpela na 95 USD/sod. Predpostavka povprečne cene soda nafte Brent za letošnje leto predvideva stabilizacijo na trenutni visoki ravni in tako znaša 98,3 USD/sod (gl. tabelo 4). Po zadnjih ocenah mednarodnih institucij naj bi nadaljevanje visoke rasti povpraševanja po nafti zaradi še naprej visoke gospodarske rasti v državah v razvoju, predvsem v Aziji, omililo učinek nižjega povpraševanja ZDA. Na strani ponudbe bo letos ključni dejavnik politika kartela, saj se je OPEC kljub pritiskom na začetku marca odločil pustiti svoje proizvodne kvote nespremenjene, v državah proizvajalkah, ki niso članice OPEC, pa je pričakovati celo nižjo rast ponudbe.

Preglednica 5. 37.: Pomladanska napoved glavnih makroekonomskih agregatov in primerjava z jesensko napovedjo (Umar, 2008, str. 7)

	2005	2006		2007		2008
		Jesenska napoved (sept. 2005)	Pomladanska napoved (marec 2006)	Jesenska napoved (sept. 2005)	Pomladanska napoved (marec 2006)	Pomladanska napoved (marec 2006)
BDP – realne stopnje rasti v %	3,9	4,0	4,2	4,0	4,0	3,9
BDP v mio SIT (tekoče cene)	6.557.698	7.074.000	6.963.900	7.522.000	7.426.200	7.901.800
<b>INFLACIJA</b> (XII/XII predhodnega leta, v %)	2,3	2,3	2,0	2,3	2,1	2,2
INFLACIJA (I–XII/I–XII povprečje leta, v %)	2,5	2,5	2,1	2,4	2,1	2,1
deflator BDP, v %	1,0	2,3	1,9	2,2	2,6	2,4
<b>TEČAJ USD (BS)</b>	192,7	190,7	199,6	190,7	199,7	199,7
<b>TEČAJ EURO (BS)</b>	239,6	239,6	239,6	239,6	239,6	239,6
razmerje EURO/USD	1,244	1,26	1,20	1,26	1,20	1,20
<b>ZAPOSLENOST</b> po SNA, rast v %	0,7	0,5	0,8	0,5	0,6	0,8
STOPNJA REGISTRIRANE BREZPOSELNOSTI (%)	10,2	9,6	9,8	9,2	9,6	9,3
STOPNJA BREZPOSELNOSTI ILO (%)	6,5	5,8	6,6	5,6	6,7	6,7
PRODUKTIVNOST (BDP na zaposlenega), rast v %	3,1	3,5	3,4	3,5	3,3	3,1
<b>BRUTO PLAČA NA ZAPOSLENEGA</b>	2,2	2,6	2,4	2,8	2,6	2,8
<b>IZVOZ PROIZVODOV IN STORITEV</b>	9,2	7,8	8,2	8,1	7,9	8,0
- izvoz proizvodov	8,7	8,1	8,5	8,4	8,2	8,3
- izvoz storitev	11,6	6,5	6,8	6,5	6,7	6,8
<b>UVOZ PROIZVODOV IN STORITEV</b>	5,3	6,5	7,6	7,3	7,4	7,5
- uvoz proizvodov	5,1	6,6	7,6	7,3	7,4	7,5
- uvoz storitev	6,8	6,2	7,0	7,1	7,1	7,5
<b>SALDO tekočega računa plačilne bilance (v mio EUR)</b>	-301	-195	-480	48	-390	-300
- delež v BDP v %	-1,1	-0,7	-1,7	0,2	-1,3	-0,9
<b>INVESTICIJE V OSNOVNA SREDSTVA</b>	3,7	4,5	6,0	5,0	5,0	4,0
- delež v BDP v %	24,8	24,7	25,5	24,9	25,8	25,9
<b>ZASEBNA POTROŠNJA</b>	3,3	3,1	3,3	3,1	3,3	3,6
- delež v BDP v %	55,4	54,9	55,0	54,5	54,3	53,9
<b>DRŽAVNA POTROŠNJA</b>	3,0	2,4	2,7	2,6	2,8	2,4
- delež v BDP v %	19,6	19,4	19,6	19,3	19,4	19,3

### 5.3.3 Analiza prodajnega trga

Na domačem trgu predstavlja najpomembnejšega kupca Lesnina, d.d., ki ima svoje poslovne enote v Ljubljani (Brdo, Rudnik), Levcu, Mariboru, Hočah, Kranju, Jesenicah, Novi Gorici, Kopru, Murski Soboti, Novem mestu in franšizne prodajalne Mega, Vibras, Sonček, Potrošnja, Delta Franc Klinc, Murka in Trgoles.

Tabela 5. 38.: Poslovno poročilo Lesnina 2007 (Uprava družbe Lesnina, 2008, str. 4)

	podatki v EUR	Leto 2007	Pojasnila	Leto 2006	Indeks
1	Čisti prihodki od prodaje	92.896.783	20	82.816.064	112
2	Drugi poslovni prihodki	731.806	21	1.019.862	72
<b>3</b>	<b>Kosmati donos iz poslovanja</b>	<b>93.628.589</b>		<b>83.835.926</b>	<b>112</b>
4	Stroški blaga, materiala in storitev	68.302.712	22	59.456.782	115
	Nabavna vrednost prodanega blaga	59.605.768	22	52.792.453	113
	Stroški materiala	892.165	22	791.144	113
	Stroški storitev	7.804.779	23	5.873.185	133
5	Stroški dela	8.784.674	24	8.185.822	107
6	Amortizacija	2.846.351	25	2.963.646	96
7	Drugi poslovni odhodki	1.334.241	25	2.111.830	63
	prevrednotovalni stroški in rezervacije	833.800		1.630.638	51
	drugi odhodki poslovanja	500.441		481.192	104
<b>8</b>	<b>Poslovni izid iz poslovanja</b>	<b>12.360.611</b>		<b>11.117.846</b>	<b>111</b>
9	Finančni prihodki iz deležev	5.833	26	205.471	3
10	Drugi finančni prihodki	480.495	27	587.539	82
11	Odpisi dolgor. in kratk. finanč.naložb	0	28	243.388	0
12	Drugi finančni odhodki	671.330	29	454.372	148
<b>13</b>	<b>Finančni izid</b>	<b>-185.002</b>		<b>95.250</b>	<b>-194</b>
<b>14</b>	<b>Poslovni izid pred obdavčitvijo</b>	<b>12.175.609</b>		<b>11.213.096</b>	<b>109</b>
<b>15</b>	<b>Davek od dobička</b>	<b>2.494.061</b>	<b>30</b>	<b>2.796.430</b>	<b>89</b>
16	Odmerjeni davek	2.550.584		2.841.131	90
17	Odloženi davek	-56.523		-44.701	126
<b>18</b>	<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>9.681.548</b>		<b>8.416.666</b>	<b>115</b>

Lesnina d.d. je poslovno leto 2007 zaključila spovečanjem čistih polovnih prihodkov iz prodaje blaga in storitev za 12%, na kar so delno vplivale povečane prodajne površine. Delež razlike v ceni je nižji kot leto prej in znaša 35,6%, leto 2006 pa 36,25%.

Na domačem tržišču dosega lesnina 92,36% oziroma kar 92,9 mio eur vseh prihodkov od prodaje programa, ki zajema kuhinje, spalnice, mladinske sobe, sedežne garniture, vzmetnice, pisarniško pohištvo, stole, jedilnice in dnevne regale ter drobni dekorativni material. Izvoz je usmerjen na trge bivše Jugoslavije in znaša 2,54% v strukturi prihodkov.



Tudi na Hrvaškem je Lesnina preko svojega podjetja Lesnina trgovina sa nameštajem d.d., največji pohištveni trgovec. Podružnica je v 100% lasti Lesnine d.d. in ima vlogo investitorja na hrvaškem. Poslovne enote ima v Osijeku, Varaždinu, Splitu, Rijeki in Zagrebu, poleg tega pa še širi verigo franšiznih enet.

Podobno kot Lesnina pa svojo prodajno mrežo po Sloveniji in JV Evropi širi tudi Mercator, ki v trženju izpostavlja svojo prepoznavnost in vrednote. V Sloveniji ima Mercator največ prodajnih enot, ki pa so specifične in precej manjše od Lesnininih enot. Prednost Mercatorja je predvsem v tem, da v večji meri ponuja pohištvo slovenskih proizvajalcev.

#### **5.3.4 Analiza poslovanja pohištvenih proizvajalcev v Sloveniji**

Gorenje Pohištvo je ustvarilo s prihodki na domačem trgu v letu 2004 kar 22 % skupnih prihodkov večjih slovenskih podjetij (v primerjavi z največjimi proizvajalci primerljivega segmenta). K tako velikem deležu veliko prispeva proizvodnaja in prodaja oplemenitenih plošč. Vpliv plošč je sorazmerno velik ob dejstvu, da je podjetje proizvajalo tudi ogromno polizdelkov za prodajo. Dejansko bi bil delež prodaje 18-odstoten (brez prodaje oplemenitenih plošč in prodaje polizdelkov za kopalnice). V tabelo sta zaradi primerljivosti dodana še dva proizvajalca kuhinjskega pohištva ter največji pohištveni trgovec v Sloveniji.

Nižji delež stroškov dela v Gorenje Pohištvo, je posledica programa oplemenitenih plošč in sorazmerno visoke fizične produktivnosti. Zelo podobni pa so stroški storitev, ki lahko imajo veliko med sabo neprimerljivih elementov (delež outsorsinga ipd.). Največja razlika nastopi pri odpisih vrednosti (amortizacija), ki je dejansko v tem primeru izkaz tehnološke usposobljenosti, saj sta ravno Alples in Gorenje Pohištvo v preteklih obdobjih veliko vlagala v posodobitev tehnologije.

Delež poslovnega izida v kosmatem donosu je najugodnejši pri podjetju Alples, kljub najvišji amortizaciji. Rezultat je posledica vlaganj v razvoj produktnega portfelja in agresivnega tržnega pristopa na trgih JV Evrope. Gorenje Pohištvo je v tem obdobju izgubilo nekaj kupcev na zahodnih trgih, istočasno pa se ni programsko prilagodil zahtevam trga JV Evrope. Neprimerni programi in način trženja na teh trgih je tako pripeljal do logične posledice negativnega poslovanja, kjer pa je ravno zaradi dobre tehnološke usposobljenosti možno zelo hitro izpeljati poslovni preobrat.

Tabela 5. 39.: Primerjava poslovnih izidov dela pohištenih proizvajalcev v SLO za leto 2004

	GLIN	GARANT	ALPLES	ILES	KRAS	GNO	SVEA	NOVOLES	LESNINA
KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	3.349.374	2.548.560	5.830.352	972.419	1.060.934	9.330.155	4.130.014	6.459.804	17.116.750
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	3.357.807	2.491.490	5.771.130	994.918	1.082.741	9.344.793	4.057.116	6.377.062	16.754.806
Čisti prihodka od prodaje na domačem trgu	1.460.212	1.210.657	2.817.618	665.761	381.770	4.098.039	2.749.555	2.488.991	15.532.510
Čisti prihodka od prodaje na tujem trgu	1.897.595	1.280.833	2.953.512	329.157	700.971	5.246.754	1.307.561	3.888.070	1.222.296
SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG	(17.126)	54.575	19.581	(22.499)	(34.033)	(51.533)	18.926	(233.697)	0
USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	234	798	1.585	0	0	0	811	23.472	0
DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	8.459	1.697	38.056	0	12.226	36.895	53.161	292.967	361.944
POSLOVNI ODHODKI SKUPAJ	3.376.306	2.483.307	5.495.043	928.458	1.124.568	9.177.244	4.030.654	6.552.755	14.800.783
Stroški blaga, materiala in storitev	2.534.352	1.512.867	3.486.297	584.211	751.791	5.770.316	2.960.014	4.154.013	12.089.316
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	2.075.734	1.325.388	2.781.432	508.101	624.543	4.745.953	2.395.751	3.390.627	10.852.188
Stroški storitev	458.618	187.479	704.865	76.110	127.248	1.024.363	564.263	763.386	1.237.128
Stroški dela	603.082	837.041	1.402.872	312.669	303.677	2.773.233	870.814	1.964.728	1.421.994
Stroški plač	397.292	608.866	969.873	241.352	197.835	1.819.486	603.275	1.371.989	960.126
Stroški socialnih zavarovanj	91.222	98.585	233.593	0	39.642	401.367	100.515	263.739	167.336
Drugi stroški dela	114.568	129.590	199.406	71.317	66.200	552.380	167.024	329.001	294.532
Odpisi vrednosti	231.428	117.150	548.658	23.429	63.506	560.704	167.419	380.218	1.257.464
Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev	184.864	112.109	534.741	17.107	59.046	445.556	154.672	328.260	799.408
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	482	420	332	0	97	303	43	303	44.780
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	46.082	4.621	13.585	6.322	4.363	114.845	12.704	51.655	413.276
Drugi poslovni odhodki	7.444	16.249	57.216	8.149	5.594	72.991	32.407	53.796	32.009
FINANČNI PRIHODKI skupaj	24.573	15.058	26.138	7.746	53.560	165.410	33.305	141.613	281.420
Finančni prihodka iz deležev	0	3.939	0	0	53	7.416	2.574	923	1.675
Finančni prihodka iz dolgoročnih terjatev	0	152	21.691	0	15.993	103.915	829	0	0
Finančni prihodka iz kratkoročnih terjatev	24.573	10.967	4.447	7.746	37.514	54.079	29.902	140.690	279.745
FINANČNI ODHODKI skupaj	33.012	35.671	105.619	21.759	46.300	99.322	66.045	484.285	262.516
Prevrednotovalni finančni odhodki	11.060	150	29.770	0	0	53.677	8.284	118.103	11.632

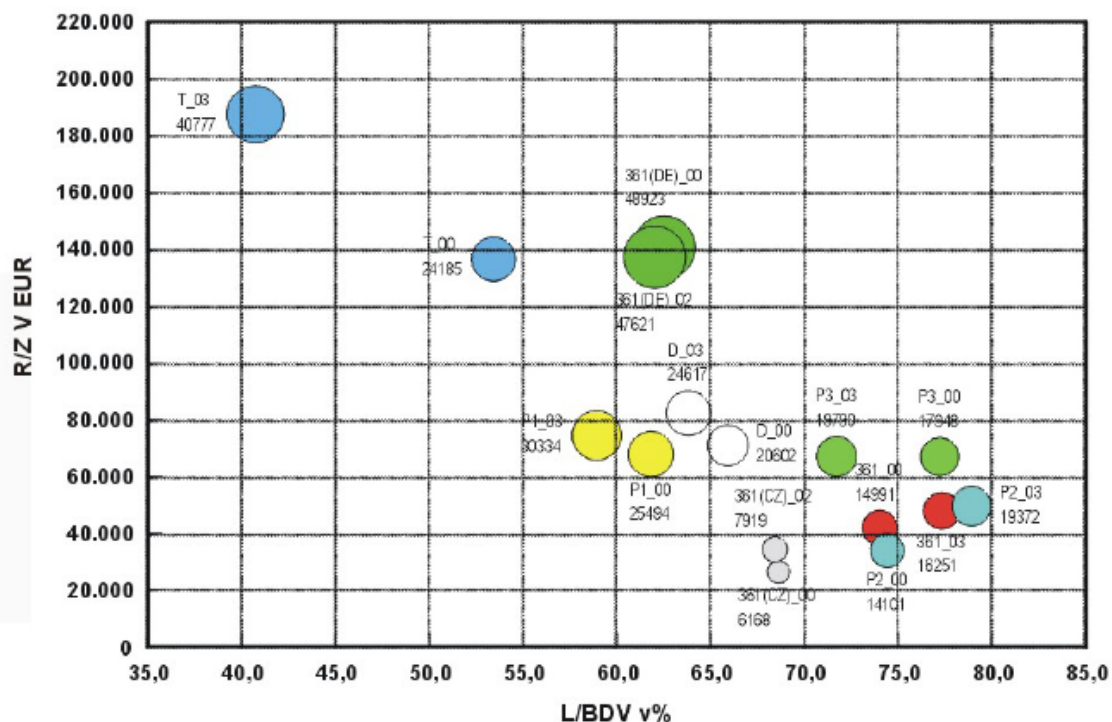
nadaljevanje

	GLIN	GARANT	ALPLES	ILES	KRAS	GNO	SVEA	NOVOLES	LESNINA
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	21.952	35.521	75.849	21.759	46.300	45.645	57.761	366.182	250.884
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	(35.371)	44.640	255.828	29.948	(56.374)	218.999	66.620	(435.623)	2.334.871
IZREDNI PRIHODKI	5.795	7.846	15.483	1.880	1.410	7.333	337	7.719	5.342
IZREDNI ODHODKI	818	0	514	23	4	2.879	3.558	2.662	3.274
POSLOVNI IZID SKUPAJ	(30.394)	52.486	270.797	31.805	(54.968)	223.453	63.399	(430.567)	2.336.939
DAVEK IZ DOBIČKA	0	8.410	11.917	0	0	11.172	8.950	0	418.540
DRUGI DAVKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ČISTI POSLOVNI IZID POSLOVNEGA LETA	(30.394)	44.076	258.880	31.805	(54.968)	212.281	54.449	(430.567)	1.918.399
PRENESENI ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	662.073	0	6.358	0	37.704	610.317	49.852	0	4.759.170
ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0	0	0	17.264	0	0	430.639	0
POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	11.792	0	0	0	0	0	72	959.199
BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	631.679	32.284	265.238	31.805	0	822.598	104.301	0	5.718.370

Pogled na prodajo v Sloveniji in na trgih JV Evrope nam pove, da vsa primerjana podjetja dejansko tržijo svoje produkte v istih kanalih (predvsem Lesnina in Mercator). Enako vsa omenjena podjetja tržijo produkte pod lastno blagovno znamko, kjer je nekaj posebnosti samo pri ponujanju ekskluzivnega trženja prek posameznega trgovca. Največja razlika se pojavlja v strukturi prodaje oziroma v pozicioniranju produktov posameznega proizvajalca na trgu. Tu je daleč najuspešnejši Alples, ki prodaja svoje produkte v srednjem in višjem razredu, sledi pa mu Iles. Večje razlike se pojavljajo pri trženju na trgih EU, kjer sta v večjih trgovskih verigah v Nemčiji in Avstriji prisotna predvsem Gorenje Pohištvo, Iles Idrija in s kopalnicami Gorenje Notranja oprema. Ostali proizvajalci tržijo svoje produkte v glavnem na ostalih trgih.

### 5.3.5 Analiza poslovanja panoge

Slika 5. 40 nam predstavlja konkurenčni položaj slovenske pohištvene industrije (rdeča oznaka 361\_03) v letu 2003 v primerjavi z letom 2000 (rdeča oznaka 361\_00) glede na povprečje slovenske industrije v letu 2003 (bela oznaka D\_03) in letu 2000 (bela oznaka D\_00), glede na nemško pohištveno industrijo v letu 2002 (zelena oznaka 361DE\_02) in letom 2000 (zelena oznaka 361DE\_00), glede na češko pohištveno industrijo leta 2002 (siva oznaka 361CZ\_02) in leta 2000 (siva oznaka 361CZ\_00) ter glede na položaj slovenske pohištvene trgovine leta 2003 in 2002 (modra oznaka T\_03 in T\_00). Pod podatki branže je dodana bruto dodana vrednost v analiziranem letu za posamezno skupino in obdobje. Na sliki 5. 40 sta prikazani tudi dve uspešni pohištveni podjetji P1 in P3, ki se pozicionirata blizu povprečja predelovalne dejavnosti D in eno manj uspešno P2, ki se pozicionira okoli povprečja panoge.



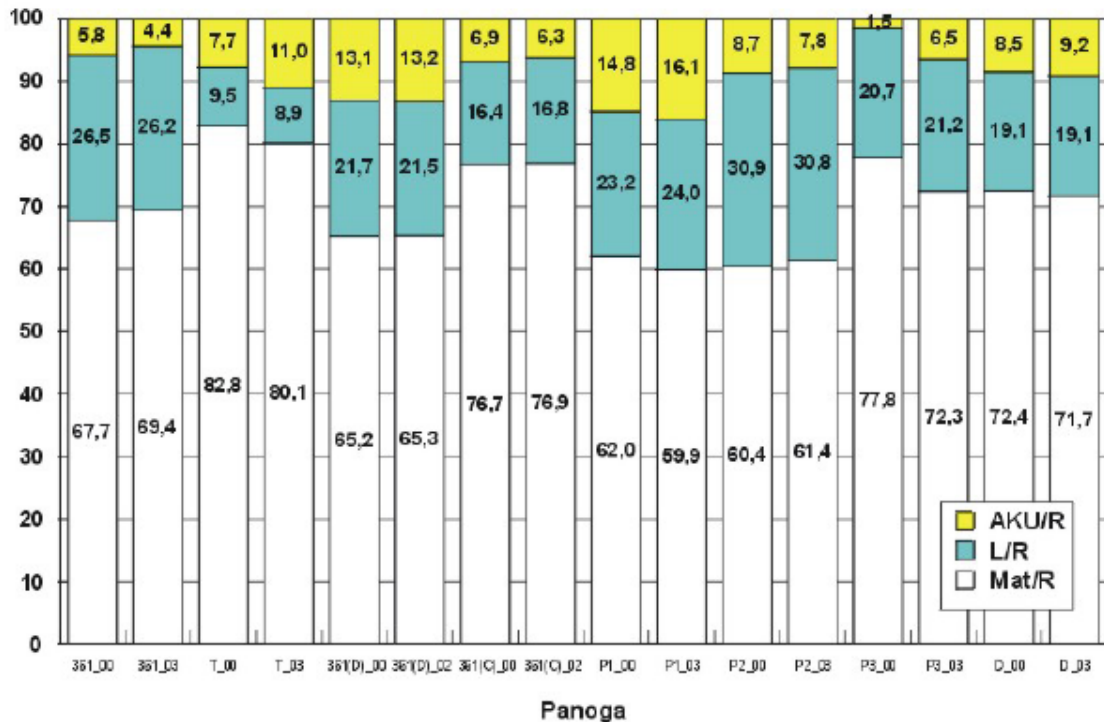
Slika 5. 40.: Konkurenčni položaj slovenske pohištvene industrije (Perdan in Ažman, 2004b, str.9)

Legenda: R/Z Realizacija na zaposlenega  
L/BDV Strošek dela v bruto dodani vrednosti

Analiza (Perdan in Ažman, 2004b) je pokazala, da slovenski pohištveni sektor v letu 2003 z bruto dodano vrednostjo na zaposlenega 16.251 € (2005 - 17.351, 2006 - 18.136) eur, zelo zaostaja za poprečjem slovenske predelovalne industrije v letu 2003 (BDV/Z=24.611 €) ter krepko za nemško pohištveno dejavnostjo (BDV/Z=47.621 €), vendar se nahaja pred češkim pohištvenim sektorjem (BVD/Z=7919 €). Razlika v zaostajanju pomeni produktivnostno konkurenčno vrzel, ki opredeljuje relativno konkurenčno zaostajanje in se zapira s poviševanjem produktivnosti. Ravno tako avtorja ugotavljata, da se je poslabšal konkurenčni položaj v letu 2003 glede na leto 2000, ker se mu je bruto akumulativnost v strukturi produkta znižala iz 5,8 % v letu 2000 na le 4,4 % v letu 2003. Dodana vrednost se je res povečala, vendar pa se je v istem obdobju povečala poraba stroškov dela v dodani vrednosti, kar je znižalo akumulativnost sektorja.

Slika 5. 41 prikazuje strukturo stroškov (materialni stroški + delo) in bruto akumulacije, s katero je bilo pozicioniranje na sliki 5. 40 doseženo glede na poviševanje produktivnosti R/Z (realizacija na zaposlenega), BDV/Z (bruto dodane vrednosti na zaposlenega) in strošek dela v dodani vrednosti L/BDV % (Perdan in Ažman, 2004b).

Slika 5. 41.: Struktura stroškov in bruto akumulacije slovenske pohištvene industrije (Perdan in Ažman, 2004b, str. 9)



Legenda:

- AKU/R Delež akumulacije (amortizacija + čisti dobiček) v čisti realizaciji
- L/R Stroški dela v čisti realizaciji
- Mat/R Materialni stroški v čisti realizaciji
- 361\_00 Pohištvena industrija v Sloveniji leta 2000
- 361\_03 Pohištvena industrija v Sloveniji leta 2003
- T\_00 Slovenska pohištvena trgovina v letu 2000
- T\_03 Slovenska pohištvena trgovina v letu 2003
- 361(D)\_00 Pohištvena industrija v Nemčiji leta 2000
- 361(D)\_02 Pohištvena industrija v Nemčiji leta 2002
- 361(CZ)\_00 Pohištvena industrija na Češkem leta 2000
- 361(CZ)\_02 Pohištvena industrija na Češkem leta 2002
- P1-P3 Tri slovenska pohištvena podjetja v letu 2000 in letu 2003
- D\_00 Povprečje slovenske industrije v letu 2000
- D\_03 Povprečje slovenske industrije v letu 2003

Ključnega pomena za razreševanje konkurenčnega položaja pohištvene panoge je hitrejšje zapiranje produktivnostne vrzeli v odnosu do evropskih pohištvenih panog. Razvidno je da zaostajamo po konkurenčnosti (BDV/Z) za nemško panogo za 2,9 - kratnik, po ravni realizacije na zaposlenega (R/Z) pa za 2,8 - kratnik. Tudi pri stroških dela pohištvena panoga porablja okrog 78 % ustvarjene BDV za pokritje stroškov dela, nemška, kjer so stroški dela relativno višji, pa le okrog 62 %. Hitrejšje zapiranje te produktivnostne vrzeli se realizira s hitrejšim povečevanjem dodane vrednosti, ki pa ga pohištvena panoga lahko

dosega samo z intenzivnejšim plasiranjem in ohranjanjem lastnih blagovnih znamk. Ključno vprašanje, ki se v zvezi s tem odpira, je: ali v konkurenčnem boju domače blagovne znamke, ki podjetjem prinašajo tudi višjo doseženo končno ceno in relativno nižjo odstopljeno maržo (ki jo je potrebno odstopati trgovcu), lahko konkurenčno obstanejo? To vprašanje pa je povezano z vprašanjem kontrole lastnega distribucijskega kanala. Če takšno kontrolo kanala na nek način lahko zagotovimo, ostanejo razmerja marž in končnih cen relativno nedotaknjena, v nasprotnem primeru pa se porušijo, ker tuji trgovci zahtevajo od naših proizvajalcev bistveno višje marže. Ta problem je nastopil v poslovanju naših proizvajalcev z Rutarjem in z izvozom na tuja zahodna tržišča - LUTZ (Avstrija).

Na zgornji sliki (5. 41) opazimo relativno uspešno ekspanzijo slovenske pohištvene trgovine in tako je jasno, da je prav prek te ekonomske ekspanzije mogoče zelo učinkovito pomagati slovenskemu pohištvenemu sektorju pri prodoru na področja JV Evrope. V mnogih ozirih je uspešna ekspanzija pohištvene trgovine povezana z maržami, ki jih ta trgovina realizira v poslovanju s slovenskimi pohištvenimi proizvajalci, čeprav ne samo z njim. Analiza konkurenčnega pozicioniranja je torej pokazala določeno vitalno povezanost zapiranja produktivnostne vrzeli z vprašanjem možnosti plasiranja domačih blagovnih znamk v lastnem distribucijskem kanalu, ki je potreben zaradi kontrole marž in cen in zaradi zadržanja obstoječe ravni marž in cen. Če tega cilja pohištvena panoga ne uspe doseči, je obsojena postati dobavitelj poceni pohištva velikih tujih nakupovalnih verig, kar pomeni preorientacijo iz višjega na nižji cenovni razred in odpiranje tekme v ekonomiji obsega, kjer pa zaradi cene dela in surovin nimamo nobene možnosti v primerjavi s proizvajalci cenenejšega pohištva, na primer na Poljskem (Perdan in Ažman, 2004b).

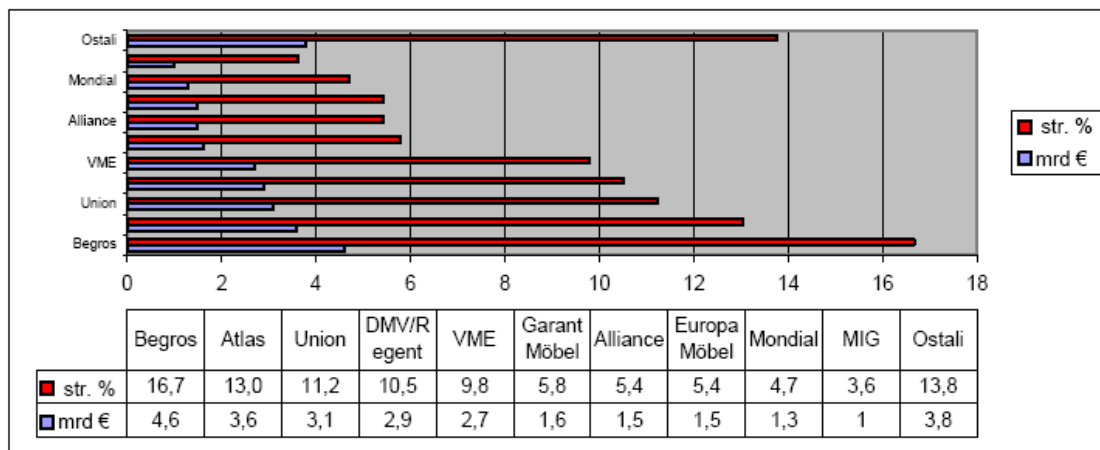
Je pa potrebno opozoriti, da izvoz na JV trge res omogoča realizacijo višje marže, hkrati pa dopušča proizvajalcem lagodnost proizvodnje v smislu nižje kvalitete in odstopanj pri dobavnih rokih, kar na zahodnem trgu ni sprejemljivo. Tako se pojavlja nevarnost vstopa tujih proizvajalcev (npr. Dan Küchen, Avstrija) na trge JV Evrope, ki prihajajo z neprimerno bolj razdelano politiko trženja, marž, višjo kvaliteto, širino programa in kvaliteto ter natančnostjo dobav. V ozdaju pa so ti zahodni proizvajalci neprimerno bolj podprti za novejšo računalniško tehnologijo in programsko opremo, ki omogoča veliko prilagodljivost in hitrost dobav do končnega potrošnika.

#### **Slabosti slovenske pohištvene industrije:**

- slabo opredeljena strategija za uspešen nastop na novih izvoznih trgih - nepoznavanje trgov,
- skromna trženjsko - raziskovalna aktivnost in posledicno slabo poznavanje predvsem vzhodnih trgov,
- prevelika osredotočenost na strategijo »srednja cena – visoka kakovost«, ki onemogoča ustvarjanje visoke dodane vrednosti,
- prevelika osredotočenost na proizvode in storitve s povprečno dodano vrednostjo,
- nedorečenost oblik promocije na novih izvoznih trgih,
- neinvestiranje v nove računalniške tehnologije,
- obvladovanje prodajnih poti pri pohištvu (JV Evropa) in stavbnem mizarstvu ter
- nišna opredelitev v trženjski strategiji.

### 5.3.6 Distribucijski kanali zahodnih trgov

Nakupovalne skupine (Einkaufsverbänd) so združenja trgovcev, ki nastopajo kot pogajalski partner nasproti proizvajalcem pohištva. Nase vežejo skoraj 50 % prodajnega volumna pohištva in odločajo o tem, kateri proizvajalci in kateri programi posameznih proizvajalcev lahko pridejo na trg in jih bodo medijsko podprli, katerih pa ne. Med nakupovalnimi skupinami je po letu 2001 prišlo do koncentracije in združevanja, ki še traja. Trenutno v Nemčiji prvih 5 nakupovalnih skupin s 16 mld. € predstavlja 61 % celotne realizacije prodaje pohištva, ki poteka prek nakupovalnih skupin, prvih 10 pa s 23 mld € predstavlja kar 86 % celotne realizacije prodaje pohištva prek nakupovalnih skupin. Posledica povezovanja trgovcev v nakupovalne skupine je, da imamo na strani trgovcev s pohištvom vedno bolj vplivne in profesionalne pogajalske partnerje, povečana koncentracija nakupovalnih skupin pa izredno povečuje odvisnost proizvajalcev pohištva od nakupovalnih skupin.

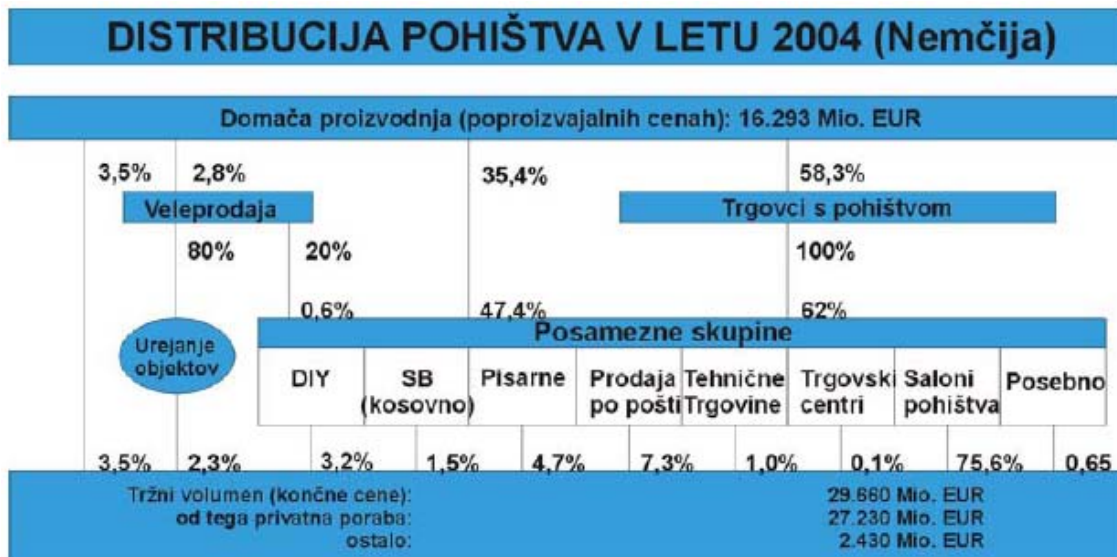


Slika 5. 42.: Prodaja največjih pohištvenih prodajnih združenj (Möbelkultur, 2004, str. 15)

Leta 2004 je tako imelo najvidnejšo vlogo nakupno združenje Begros, ki ga sestavljajo Lutz, Porta Moebel, Schaffrath, Osterman, Finke, Dodenhof idr. Druga najpomembnejša veriga je Atlas (Segmueller, Moebel Martin, Zurbrueggen, Kroeger), sledi pa Union (Roller, Inhofer idr.). V ostalih skupinah so manjši trgovci in samostojna Ikea, KarstadtQuelle in Hoefner.

Tabela 5. 43.: Pohištenji trgovci v Nemčiji v letu 2005 (Richter, 2006, str. 23)

	Trgovec	Veriga	Promet 2005 (mio EUR)
1	Ikea Nemčija	-	2.770
2	Hoefner	-	1.500
3	KarstadtQuelle AG	Mega	1.380
4	Lutz	Begros	1.250
5	Porta Moebel	Begros	1.000
6	Segmueller	Atlas	850
7	Roller AG	Union	700
8	Daenischer Bettenlager	-	602
9	Otto Versand	-	545
10	Moebel Martin	Atlas	300
11	Schaffrath	Begros	295
12	Zurbrueggen	Atlas	291
13	Ostermann	Begros	280
14	Poco	Europa Meobel	277
15	Finke	Begros	250
16	Dodenhof	Begros	240
17	Kroeger	Atlas	235
18	Hiendl	Begros	210
19	Inhofer	Union	200
20	Moebel Rieger	VME	190



Slika 5. 44.: Distribucija pohištvom leta 2004 v Nemčiji (povzeto po Richter, 2006, str. 22)



Glede na dva vira in dve obdobji sta rezultata v osnovi podobna. Tudi struktura kupcev je glede na prodajne poti dokaj podobna in logična stanju prodaj prek prodajnih združenj. Največji delež pohištva se proda v salonih s pohištvom (76,7 % v letu 2005), ki pa postopno glede na predvidevanja pada. Krepko se namreč povečuje prodaja po novih prodajnih poteh (14,4 % v 2005), kjer pa je največja rast na strani kataloške prodaje, ki bo predvidoma iz 7,19 % v letu 1997 narasla kar na slabih 12 %. Povečuje se tudi internetna prodaja, ki pa ne beleži takšnih rasti kot druge panoge. Predvideva se, da bo delež v trgovinah DIT (do it your self), kjer sta največja Knauber, Hornbach in Bauhaus (najdonosnejši pa Obi, Praktiker in Bauhaus) ostal podoben.

Preglednica 5. 45.: Primer prodaje pohištva po posameznih vrstah prodajnih poti v Nemčiji v obd. 1997–2010 (U.S. Commercial Service)

Prodajna pot	Prodaja leta 1997		Prodaja leta 2000		Prodaja leta 2005		Prodaja leta 2010	
	v tisoč USD	%	v tisoč USD	%	v tisoč USD	%	v tisoč USD	%
<b>Specialna trgovina s pohištvom</b>	<b>24.334</b>	<b>84,95</b>	<b>23.894</b>	<b>83,72</b>	<b>23.678</b>	<b>76,69</b>	<b>23.208</b>	<b>69,78</b>
<b>Ostala trgovina na drobno</b>	<b>2.250</b>	<b>7,86</b>	<b>2.336</b>	<b>8,18</b>	<b>2.750</b>	<b>8,90</b>	<b>3.218</b>	<b>9,67</b>
Gradbeni centri/DIY blagovnice	920	3,21	1.048	3,67	1.371	4,44	1.643	4,94
Trgovina s pisarniškim pohištvom	5	0,02	10	0,04	65	0,21	160	0,48
»Cash & Carry« trgovine	153	0,54	115	0,40	114	0,37	113	0,34
Trgovci z belo tehniko	64	0,22	61	0,21	46	0,15	23	0,07
Blagovnice z vrtno opremo (garden centers)	36	0,12	41	0,14	56	0,18	70	0,21
Trgovci z lesom	128	0,45	128	0,45	136	0,44	150	0,45
Coffee shops	5	0,02	10	0,04	9	0,03	13	0,04
Veleblagovnice	307	1,07	317	1,11	389	1,26	456	1,37
Diskontne živilske prodajalne	5	0,02	15	0,05	54	0,17	77	0,23
Plumbing trade	378	1,32	332	1,16	250	0,81	230	0,69
»Self-service« trgovine	205	0,71	179	0,63	161	0,52	160	0,48
Special item markets	41	0,14	77	0,27	93	0,30	113	0,34
Ostalo	3	0,01	3	0,01	6	0,02	10	0,03

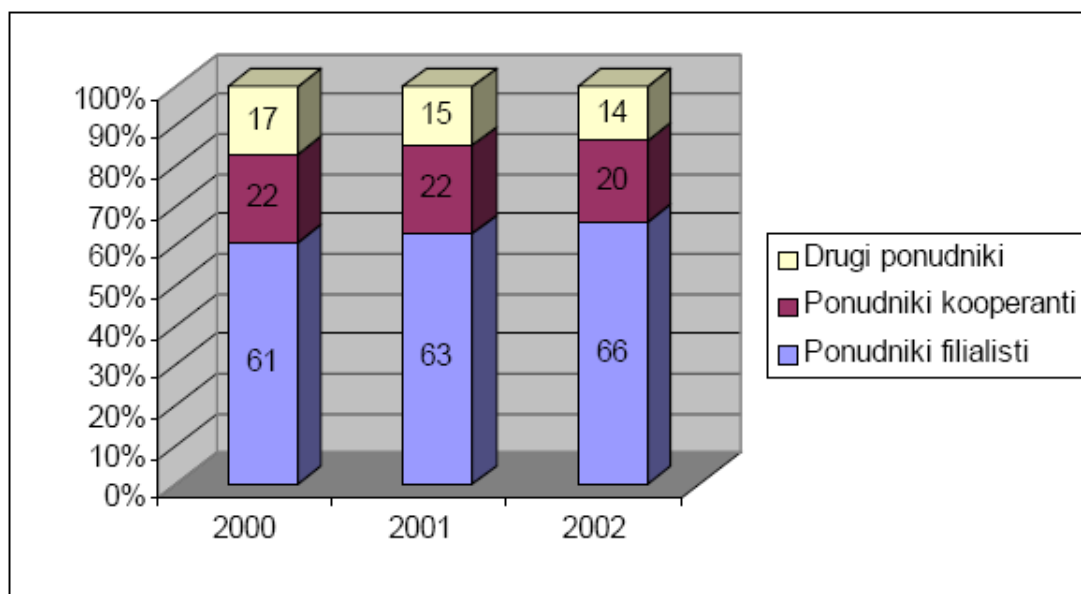
Nadaljevanje

Prodajna pot	Prodaja leta 1997		Prodaja leta 2000		Prodaja leta 2005		Prodaja leta 2010	
	v tisoč USD	%	v tisoč USD	%	v tisoč USD	%	v tisoč USD	%
<b>Nove prodajne poti</b>	<b>2.060</b>	<b>7,19</b>	<b>2.311</b>	<b>8,10</b>	<b>4.447</b>	<b>14,41</b>	<b>6.836</b>	<b>20,55</b>
Kataloška prodaja	1.871	6,53	2.048	7,18	3.118	10,10	3.981	11,97
Internet in e-trgovina	10	0,04	15	0,05	417	1,35	1.271	3,82
Virtualni nakup pohištva	0	0,00	5	0,02	150	0,49	400	1,20
TV-prodaja	0	0,00	3	0,01	76	0,25	153	0,46
Direktna prodaja	179	0,62	240	0,84	603	1,95	785	2,36
Tovarniške prodajalne (factory outlet center)	0	0,00	0	0,00	83	0,27	246	0,74
<b>Skupaj vse prodajne poti</b>	<b>28.644</b>	<b>100,00</b>	<b>28.541</b>	<b>100,00</b>	<b>30.875</b>	<b>100,00</b>	<b>33.262</b>	<b>100,00</b>

Iz zgornje tabele je razvidno, da je povprečna letna stopnja rasti prodaje v obd. 2002 – 2005: + 2,5 %. Povprečna letna stopnja rasti prodaje v obd. 2006 – 2010: + 1,5 %.

Opomba: Zaradi negotovosti tečaja USD/EUR v letih 2005 in 2010 puščamo vse zneske v dolarjih.

Dolgoročno gre na trgu za zmanjšanje števila trgovin, predvsem tistih manjših centrov pod 6000 m2 prodajne površine (ker ne ustrezajo več potrebam in izbiri kupcev), naraščanja prodajne površine velikih marketov 20.000 – 40.000 m2 in ohranjanje produktivnosti po m2, ki je precej visoka in znaša v Avstriji npr. okrog 1486 €/m2. Tako lahko ugotovimo, da na večjih trgih poteka velika koncentracija pohištvene ponudbe po tipih trgovin: gre za splet razmerja števila prodajnih trgovin, velikosti prodajnih površin in doseganja produktivnosti na m2 prodajne površine, s katero razpolaga trgovec. Povečuje se število trgovcev, ki prek svojih filial v pohištveni trgovini koncentrirano obdelujejo tržišče: v Avstriji, na primer, si prvih pet trgovcev: 1. Kika/Leiner, 2. Lutz, 3. Ikea, 4. Garant (Verband), 5. Union (Verband) deli 71 % celotnega trga, prvi trije pa celo obvladujejo 60 % trga.



Slika 5. 46.: Struktura ponudnikov pohištva na avstrijskem trgu (povzeto po Richter, 2004, str. 25)

Na sliki 5. 46 vidimo, da se povečuje vpliv velikih filialističnih trgovcev, mali trgovci s pohištvom pa postopno izgubljajo svoj položaj. Ekspanzija z novimi trgovinami je na avstrijskem trgu omejena (podobno je na ostalih zahodnih trgih), le diskontne trgovine imajo še nekaj potenciala rasti, ker gre za nišni segment z nizko ceno. Te navedbe se skladajo s podatki Kike, ki je še leta 1999 lahko odprla šest novih pohištvenih centrov v Avstriji, leta 2001 enega, medtem ko je leta 2002 en pohištveni center celo zaprla. Zaradi takšnega položaja je edini potencial ekspanzije lahko preostala srednja in vzhodna Evropa. (Perdan in Ažman, 2004b)

Kljub omejeni rasti, pa trgovci vlagajo velik delež sredstev v obnovo prodajnih centrov in jih tako želijo še bolj približati potrošnikom.

Tabela 5. 47.: Rast trgovskih verig s pohištvom v Avstriji (povzeto po Perdan in Ažman, 2004b, str. 51–66)

<b>KIKA/LEINER</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>INDEKS 03/01</b>
PRIHODEK (MIO €)	1.189	1.160	1.170	98
ZAPOSLENI (ŠTEVILO)	7.500	7.000	7.200	96
PRODAJNE POVRŠINE (M <sup>2</sup> )	800.000	1.000.000	1.200.000	150
PRODUKTIVNOST (R/Z €)	158.533	165.714	162.500	103
PRODUKTIVNOST (R/M <sup>2</sup> €)	1.486	1.160	975	66
Ocena BDV/Z (2001)	54.685 €			
<b>LUTZ</b>	<b>1973</b>	<b>1997</b>	<b>2002</b>	<b>INDEKS 02/97</b>
PRIHODEK (MIO €)	7,3	415	1.250	301
ZAPOSLENI (ŠTEVILO)	50	3.950	8.500	215
PRODAJNE POVRŠINE (M <sup>2</sup> )	4.000	243.000	660.000	272
PRODUKTIVNOST (R/Z €)	146.000	105.063	147.059	140
PRODUKTIVNOST (R/M <sup>2</sup> €)	1.825	1.708	1.894	111
Ocena BDV/Z	48.529 €			
<b>RUTAR</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>INDEKS 03/01</b>	
PRIHODEK (MIO €)	35,7	54,5	153	
ZAPOSLENI (ŠTEVILO)	250	600	240	
PRODAJNE POVRŠINE (M <sup>2</sup> )	100.000	150.000	150	
PRODUKTIVNOST (R/Z €)	142.800	90.833	64	
PRODUKTIVNOST (R/M <sup>2</sup> €)	357	363	102	
Ocena BDV/Z (2001)	47.124 €			

Legenda:

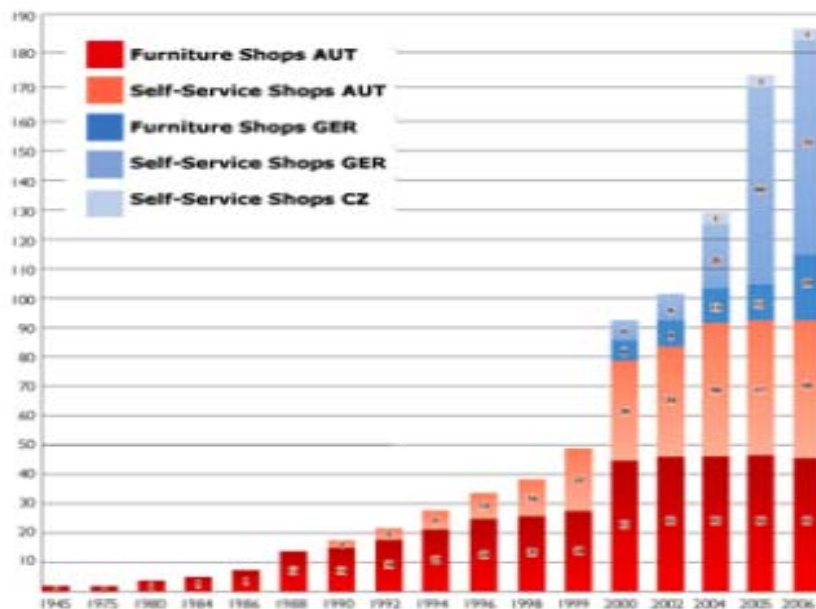
R/Z = prodaja na zaposlenega

R/m<sup>2</sup> = prodaja na m<sup>2</sup> bruto prodajne površine

BDV/Z = bruto dodana vrednost na zaposlenega

Oba velika trgovca Lutz in Kika se aktivno usmerjata na tuje trge, kjer si zagotavljata dodatno rast. Lutz kot največji se je preusmeril predvsem na trg Nemčije, medtem ko Kika svojo ekspanzijo usmerja na vzhod (Madžarska, Slovaška, Češka in Hrvaška). Oba na tujih trgih ponujata enake programe kot doma, kar pomeni, da je primarni prodor na nove trge mogoc prek avstrijskega trga in njenih trgovcev. Na sliki 5. 48 je razvidna

hitra rast trgovca Lutz v Nemčiji, kjer predstavlja najvišji delež samopostrežno pohištvo oziroma SB (razstavljeno pohištvo) segment, kjer pomeni, da so elementi v razstavljenem stanju, kupec pa prevzame blago iz zaloge in ga sestavi sam. Za omenjeno podjetje so na nemškem trgu značilni še prevzemi večjih trgovcev, ki pomembnost Lutza še povečujejo.



Slika 5. 48.: Rast prodaje podjetja Lutz ( Lutz – Bussines, 2006)

### 5.3.7 Analiza slovenskega izvoza pohištva za jedilnice in dnevne sobe 2001–2004

Tabela 5. 49. predstavlja količinsko in vrednostno rast slovenskega izvoza pohištva za jedilnice in dnevne sobe v obdobju 2001 do 2004 (prve 4 mesece). Iz tabele je razvidna rast prodaje v evrih ter še hitrejše rast količin, kar kaže, da za enako količino dosegamo manj vrednostnega izvoza. Kaže se zaostritev konkurence v izvozu.

Tabela 5. 49.: Analiza slovenskega izvoza pohištva za jedilnice in dnevne sobe 2001–2004 (Perdan in Ažman, 2004a, str. 70)

Izvoz jedilnic in dnevnih sob	V tisoč ton	V mio EUR	Cena (USD/kg)	Cena (EUR/kg)
2001	7,5	25,2	3,01	3,37
2002	11,1	33,7	2,88	3,03
2003	12,9	33,8	2,97	2,62
2004/1	6,8	15,4	2,87	2,32
Indeks 03/01	172,5	134,2	98,8	77,8

Tabela 5. 50.: Izvoz pohištva za jedilnice in dnevne sobe (povzeto po Perdan in Ažman, 2004a, str. 70 – 74)

Izvoz	2001	2002	2003	2004	Ocena 04	ind 04/01
Hrvaška	1.854.983	3.220.866	4.213.218	1.354.043	4.062.129	219
Velika Britanija	5.744.308	6.938.414	6.682.833	3.275.775	9.827.325	171
Nemčija	4.566.269	5.072.152	4.404.053	2.431.022	7.293.068	160
Bosna	387.783	554.296	575.143	163.265	489.795	126
Makedonija	637.999	911.612	600.758	271.433	814.299	128
Rusija	231.313	272.594	302.194	95.901	287.703	124
Francija	1.313.340	2.702.250	2.137.619	1.130.771	3.392.313	258
Jugoslavija	317.038	593.450	892.270	225.590	678.770	213
Avstrija	199.382	485.792	1.402.087	749.616	2.248.848	1128
Italija	427.925	711.841	478.119		0	0

Razvidno je, da izvoz pohištva jedilnic in dnevnih sob postaja vse bolj odvisen od razpoložljivega distribucijskega kanala, kar posebej velja za razvite zahodne trge in za trge nekdanje Jugoslavije. Izgubljanje cenovne konkurenčnosti v izvoz je povezano predvsem s tem vprašanjem, saj po drugi strani kvaliteta izdelka ni sporna (Perdan in Ažman, 2004a).

### 5.3.8 Analiza slovenskega izvoza spalnic 2001–2004

Kakovostna rast in konkurenčna prednost slovenskih proizvajalcev se kaže iz tabele 5. 51. Iz analize slovenskega izvoza spalnic v obdobju 2001 – 2004 (prve 4 mesece) je razvidna rast izvoza v EUR (indeks 124 glede na 2001) ter porast količin za indeks 113.

Tabela 5. 51: Izvoz spalnic v obdobju 01 – 04 (Perdan in Ažman, 2004a, str. 56)

Izvoz spalnic	v tisoč ton	v mio EUR	Cena (USD/kg)	Cena (EUR/kg)	Cena (SIT/kg)
2001	9,6	17,7	1,65	1,85	402,72
2002	9,4	19,3	1,96	2,05	465,71
2003	10,8	21,9	2,31	2,03	475,57
2004/1	3,4	6,8	2,45	1,99	473,13
Indeks 03/01	112,5	123,5	139,6	109,8	118,1

Izvoz spalničnega pohištva postaja vse bolj odvisen od razpoložljivega distribucijskega kanala, cenovne konkurenčnosti in kakovosti. To posebej velja za razvite zahodne trge in za trge nekdanje Jugoslavije. Izgubljanje cenovne konkurenčnosti v izvozu je povezano predvsem s tem vprašanjem, saj po drugi strani kvaliteta izdelka ni sporna. Kot omejitveni faktor na trgih nekdanje Jugoslavije nastopa omejena kupna moč (Perdan in Ažman, 2004a).

Tabela 5. 52: Izvoz spalnic v obdobju 2001–2004 (1–4) z oceno 2004 (povzeto po Perdan in Ažman, 2004a, str. 57–60)

Izvoz spalnic	2001	2002	2003	2004	Ocena 04	ind 04/01
Hrvaška	5.594.701	5.891.239	7.081.673	2.299.118	6.897.354	123
Velika Britanija	2.161.701	2.666.622	3.906.462	1.191.895	3.575.685	165
Nemčija	1.335.295	2.330.887	2.555.213	1.118.567	3.355.701	251
Bosna	1.084.502	1.141.145	1.199.789	374.446	1.123.338	104
Makedonija	1.188.541	1.803.916	995.984	288.436	865.308	73
Rusija	569.337	1.332.679	867.875	254.849	764.547	134
Francija	639.067	429.248	609.335	194.631	583.893	91
Jugoslavija	967.700	715.217	601.928	177.771	533.313	55
Avstrija	735.767	450.925	306.488	81.968	245.904	33

### Vprašanje vstopa v distribucijski kanal v državah Evropske unije

Vstop v distribucijski kanal v državah EU je problematičen, ker panoga nima na voljo tujega trgovskega partnerja, ki bi razvil mrežo salonov in opravljajal grosistično trgovino ter se specializiral tudi za izobraževanje, servis, montažo in poprodajne storitve. Takšni potencialni partnerji sicer obstajajo, vendar je zelo težko postati njihov dobavitelj, ker postavljajo nemogoče pogoje za vstop v kanal (Perdan in Ažman, 2004a).

### Vprašanje vstopa v distribucijski kanal JV Evrope

Konkurenti na slovenskem trgu postajajo konkurenti v JV Evropi (IKEA, KIKA, Rutar, Harvey Norman itd.). Slovenski trgovci s pohištvom (npr. Lesnina) imajo močne distribucijske pozicije v JV Evropi, ki pa so lahko ogrožene, če lastništvo nad domačim trgovcem pride v konkurenčne tuje roke. Ogroženost se kaže v izgubi možnosti prodajati pod lastno znamko, če kanal ni zagotovljen.

### 5.3.9 Analiza slovenskega izvoza ivernih plošč

Tabela 5. 53 predstavlja količinsko in vrednostno rast celotnega slovenskega izvoza ivernih plošč v obdobju 2001 – 2004 (prve 4 mesece). Iz tabele je razvidno, da je vrednostni letni izvoz v EUR v obdobju 2001 – 2003 močno upadel (indeks 82) in, da skupna rast raste predvsem zaradi višjih prodajnih cen.

Tabela 5. 53: Analiza izvoza ivernih plošč v obdobju 2001–2004 (Perdan in Ažman, 2004a, str. 19)

Izvoz	2001	2002	2003	2004	Ocena 04	ind 04/01
Hrvaška	4.321.575	4.095.341	3.048.982	1.270.747	3.812.241	88
BIH	3.224.543	4.189.730	3.497.739	1.108.148	3.324.444	103
Makedonija	2.015.295	2.222.616	1.612.680	475.455	1.426.365	71
Italija	2.597.839	1.430.841	388.413	408.532	1.225.596	47
Jugoslavija	1.019.023	1.624.639	1.404.268	241.474	724.422	71
Nemčija	144.603	92.732	841.053	501.696	1.505.088	1041
Bolgarija	163.396	173.302	153.831	0	0	0

### 5.3.10 Analiza domače proizvodnje pohištva in kupne moči trga nekdanje Jugoslavije

Tabela 5. 54: Kvantitativna ocena trgov nekdanje Jugoslavije (Perdan in Ažman, 2004b, str. 29)

Pohištvo – ocena trga 2002	Hrvaška	BIH	SČG	Makedonija
BDP/pc (€)	4.724	1.649	1.996	1.759
Poprečna neto plača (€)	449	200	150	167
Število prebivalcev	4.381.352	3.680.000	8.304.000	2.022.547
Število gospodinjstev	1.474.298	1.054.410	2.100.000	1.222.439
Poprečno gospodinjstvo	2,97	3,49	3,9	3,6
Prodaja na gospodinjstvo (€)	290	103	45	82
Prodaja na prebivalca (€)	98	30	11	23
Trenutni potencial trga (mio €)	428	109	95	46
Letna rast trga	2-3%	2-4%	3-5%	2-4%

## HRVAŠKA

Iz tabele 5. 55 je razvidno, da predstavlja ožje gravitacijsko območje centra Zagreba 25 % vse populacije, 25 % vsega števila družin in 24 % vseh stanovanjskih enot. Drugo gravitacijsko območje predstavlja Split s 13 % vse populacije, 13 % vseh družin in 13 % števila vseh stanovanjskih enot.

Tabela 5. 55: Gravitacijsko območje Zagreb, Split in število prebivalcev (Perdan in Ažman, 2004b, str. 30)

Področje	prebivalci	%	družine	%	stal. stanov.	%
Zagreb	770.058	18	275.109	19	302.847	18
Zagrebačka županija	304.186	7	94.447	6	102.263	6
Splitsko-dalm. županija	456.967	10	142.982	10	160.708	10
Šibensko-kninska županija	112.070	3	39.332	3	48.006	3
Hrvaška	4.381.352	100	1.474.298	100	1.647.599	100

Iz spodnje tabele je razvidno, da neto plača v Splitu, še posebno pa v Zagrebu bistveno presega hrvaško povprečje. Delež zaposlenih na teh dveh območjih prav tako bistveno presega delež celotne Hrvaške. Upoštevajoč, da na Hrvaškem ne pokrivajo stroškov malice in prihoda na delo, predstavlja neto plača v Zagrebu 79 % slovenske, vključno z dodatki.

Tabela 5. 56: Gravitacijsko območje Zagreb, Split in število prebivalcev (Perdan in Ažman, 2004b, str. 30)

Podatek 2002	Hrvaška	%	Zagreb županija	%	Split županija	%
Število zaposlenih	1.053.000	100	350.000	33	89.732	9
Povpr. plača (neto)	3.326 kn	100	3.864 kn	116	3.560 kn	107
Število upokojenih	1.017.224	100	256.212	25	97.725	10
Povprečna pokojnina	1.678 kn					
BDP/zaposl. USD	4.227	100	7.354	174	4.200	99

## BOSNA IN HERCEGOVINA

Donatorske pomoči mednarodne skupnosti in trdna makroekonomska politika je pomagala BIH, da si je opomogla od posledic vojne, kar je pripeljalo do 30 - odstotne gospodarske rasti v prvih letih po vojni, ki pa jo je spremljala relativno nizka, samo 4 - odstotna inflacija. Stabilnost je bila dosežena z uvedbo trdne valute konvertibilne marke (KM) v razmerju do € (1:1,9558).



Tabela 5. 57: Makroekonomske razmere v BIH (Perdan in Ažman, 2004b, str. 36)

<b>Bosna in Hercegovina</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
BDP (mld €)	4,686	4,730	5,326	5,286	5,849
BDP na prebivalca (€)	1086	1187	1234	1649	1543
Populacija (000)	3680	3690	3720	3710	3810
Zaposlenost (000)	639,1	640,1	646,2	647,2	649,6
Registrirana nezaposlenost (%)	31	40	40	41,1	42
Poprečna neto plača zaposlenih (€)	177	186	188	188	209
CPI %, letna inflacija cen na drobno	6,5	2,0	1,7	0,2	0,3
Neposredne tuje investicije (mio €)	154	159	186	231	358
Devizne rezerve (mld €)	0,53	0,51	0,87	0,82	0,81
Skupaj izvoz (mld €)	0,798	1,112	1,229	1,077	1.111
Skupaj uvoz (mld €)	2,846	3.125	3,484	4,192	3,914

Posledice vojne so bile: kolaps trga, razseljenost prebivalstva, krhek socialni položaj, poškodovana infrastruktura. Nezaposlenost je okrog 35 – 40 - odstotna, raven dohodka je za polovico nižja kot pred vojno, veliko je neucinkovitih državnih podjetij, ki poslujejo z manj kot polovično zasedenimi zmogljivostmi, zastarelimi kapacitetami, z menedžersko strukturo, ki posla ne obvladuje in ki proizvaja izgubo, ki v skupni višini presega 20 % BDP. Poseben problem predstavlja mednarodna menjava, kjer se kaže zelo visoka nepokritost uvoza z izvozom, ki znaša nad 40 %. Ker dobršen del domače industrije ne pokriva potreb domačega trga, večino manjkajočih dobrin uvažajo. Vendar pa je zaradi dobro zastavljene makroekonomske politike inflacija nizka, BDP in plače so pričele naraščati, industrija pa se intenzivno prestrukturira in privatizira. Pričakujejo, da bosta prestrukturiranje realnega sektorja in povečan dotok tujih investicij dala gospodarstvu nov zagon in da se bodo razvile tudi storitve (Perdan in Ažman, 2004b).

## **SRBIJA IN ČRNA GORA**

V spodnji tabeli predstavljamo osnovno makroekonomsko situacijo, s podatki, ki se nam zdijo pomembni predvsem za predstavitev kupne moči in porabe.

Tabela 5.58.: Makroekonomske razmere v SČG (Perdan in Ažman, 2004b, str. 40)

<b>Srbija in Črna gora</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
BDP na prebivalca (€)	1945	2990	1558	1996	2075
Populacija (000)	8372	8342	8326	8304	8300
Zaposlenost v industriji (000)	804,5	764,7	744,0	685,0	640,2
Registrirana nezaposlenost (%)	26,5	26,7	27,9	31,2	34,8
Poprečna neto plača zaposlenih (€)	111,5	167,2	93,2	151,5	176,2
Gibanje tečaja din/€	11,74	15,30	59,44	60,79	65,24
CPI %, letna inflacija cen na drobno	44,9	86	88,9	16,5	9,4
Neposredne tuje investicije (mio €)	1100	1195	1300	1320	1340
<b>Kosovo</b>					
BDP na prebivalca (US \$)	725	745	901	1005	1070
Populacija (000)	1810	1899	1939	1980	2075
CPI %, letna inflacija cen na drobno	27,3	13,1	11,1	6,5	7,2
Registrirana nezaposlenost (%)	51	51	45	47	49
Poprečne neto plače zaposlenih (US \$)	98	123	94	135	115

### 5.3.11 Analiza dobaviteljev

V letu 2005 se kaže velik vpliv cene nafte in električne energije na cene ivernih plošč, papirjev, stekla, plastičnih dodatkov in ostalega okovja.

Surove iverne plošče se nabavljajo od leta 2005 od enega slovenskega dobavitelja in treh tujih, dekor papirje pa dobavljajo trije tuji dobavitelji. Ostale skupine se delno pokrivajo na domačem in delno na tujem trgu, osnovna usmeritev politike nabave pa je usmerjena v maksimalno tri dobavitelje.

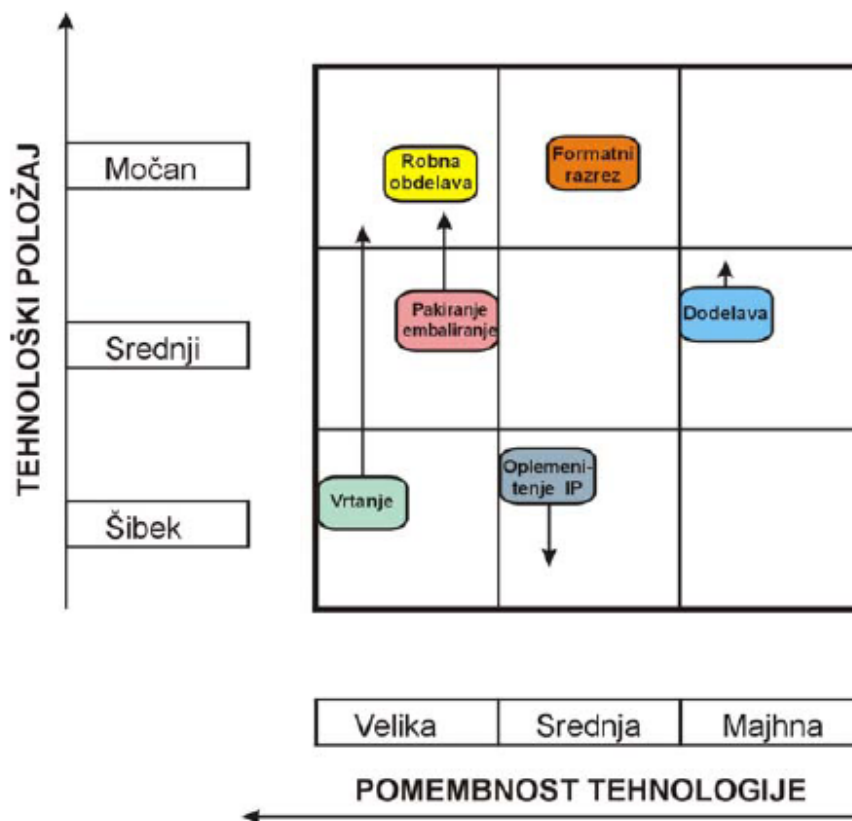
Največji materialni strošek v podjetju predstavljajo iverne plošče (40,9 - odstotni delež celotne nabave). Prodajne cene po zaprtju dveh tovarn v Sloveniji obvladujejo predvsem tujci, edini slovenski proizvajalec pa nima zadostnih kapacitet in zadostne kakovosti za zadovoljevanje potreb slovenske pohištvene industrije in s tem tudi podjetja Gorenje Pohištvo. Ravno tako velike deleže predstavljajo še materiali, povezani s proizvodnjo oplemenitenih plošč, kjer pa zaradi ekonomije obsega Gorenje Pohištvo ne more vplivati na prodajne cene.

Tabela 5. 59.: Delež materialov v stroških nabave Table 24: Share of materials in purchasing costs

Skupine materialov	Delež nabave
Iverne plošče	40,9 %
Dekor papirji	10,3 %
Ostali kupljeni materiali	6,4 %
Dodelava melafilmov	6,1 %
Melafilmi	4,4 %
Kartonska embalaža	3,3 %
Hrbtišča	3,1 %
Ostalo okovje	2,7 %
Steklo	2,5 %
Robna folija	2,4 %
Plastično okovje	2,2 %
Dodelava ostalo	1,7 %
Ročaji	1,6 %
Robna folija ABS, PP, PVC	1,4 %
Ostalo okovje	10,9 %

### 5.3.12 Analiza tehnološkega položaja podjetja

Podjetje od leta 1998 kontinuirano posodablja tehnološko opremo. Tako so posodobljene linije za robno obdelavo, ki so prilagodljive, hitre, zanesljive in omogočajo visoko produktivnost in kakovost. Nov je formatni razrez, ki je ravno tako na najvišjem nivoju v primerjavi s konkurenco. Procesu pakiranja in embaliranja produktov so namestili novo linijo zapiranja kartonskih škatel in robota za lažje in fleksibilnejše zlaganje. Sklop investicije tako še ni zaključen, tako da je potrebno angažirati še nekaj sredstev in omogočiti 100 - odstoten izplen tehnološke opreme. Pred kratkim je bila delno obnovljena tudi stiskalnica za oplemenitenje ivernih plošč z namenom skrajševanja proizvodnega cikla in prihranka energije. Obnovitev je izpolnila pričakovane cilje, vendar je oprema že iztrošena v tolikšni meri, da ne omogoča več konkurenčnega boja na vseh področjih oplemenitenja. Težave pa predstavlja vrtnanje, kjer je oprema povsem iztrošena in neprimerna za proizvodnjo majhnih serij (50 – 150 kosov). Tako se lahko pojavljajo tudi težave s kapacitetami (ozko grlo). Manjši stroji in naprave so se obnavljali in zamenjevali sproti glede na potrebe tehnologije in trga, zato ocenjujemo, da je njihovo stanje optimalno.



Slika 5. 60: Tehnološka mreža in ocena ustrezne tehnologije

Gorenje Pohištvo mora posodobiti tehnologijo vrtanja, če želi ohraniti stik s konkurenco na globalnem trgu. Namen posodobitve je omogočiti fleksibilnejšo proizvodnjo in dvig kakovosti vrtanja. Potrebna bo odprava ozkega grla in zniževanje stroškov na enoto proizvoda. Z nadaljevanjem začetega investicijskega cikla v tehnologijo pakiranja bo potrebno nadaljevati in omogočiti predvsem optimalni izkoristek pakirne linije in doseganje nižjih proizvodnih stroškov pakiranja in embalaranja. S tem bi dosegli močan tehnološki položaj in dejansko prednost pred konkurenco na trgih JV Evrope. Oprema za robno obdelavo, formatni razrez in dodelavo je primerljiva z največjo konkurenco in omogoča ekonomično in konkurenčno proizvodnjo. Glede na tržno situacijo pri proizvodnji oplemenitenih plošč in glede na stanje opreme pri konkurenci je na dolgi rok potrebno stiskalnico zamenjati ali opustiti misel na konkurenčno oplemenitenje. Zastarela oprema namreč ne omogoča več krajšanja proizvodnega cikla in posredno s tem tudi zniževanja porabe specifične energije. Verjetno se je najbolje usmeriti k nakupu že oplemenitenih plošč za lastno proizvodnjo pohištva, saj se pojavlja vprašanje smiselnosti investicije v novo stiskalnico.

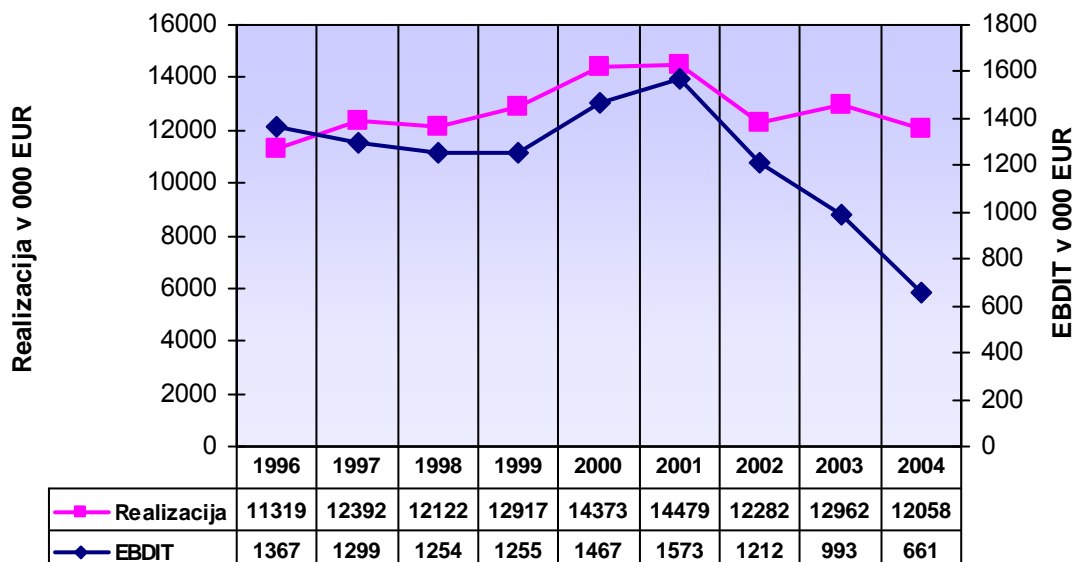
### 5.3.13 Analiza finančnega poslovanja podjetja

Podjetje Gorenje Pohištvo beleži od leta 1996 konstantno, vendar minimalno rast prihodkov ter padec čistega dobička, ki je bil najvišji v prvem letu (1996) ter je posledica ugodnega nakupa podjetja skupaj z vsemi materiali na zalogi. Zaradi neustrezne strukture pohištva in polizdelkov postaja poslovanje slabše, v zadnjih letih pa se je še dodatno poslabšalo zaradi odpisov nekorantnih materialov, ki so bremenili skladišča zadnjih nekaj let. Zaradi zgoraj navedenega in nižjih marž pri proizvodnji oplemenitenih plošč ter nekonkurenčnosti proizvodnje belih oplemenitenih plošč se od leta 2002 rezultat postopno poslabšuje, podjetje pa je bilo še dodatno obremenjeno z izgubo kupcev na nemškem trgu.

Leto	Število zaposlenih	Sredstva (000 SIT)	Kapital (000 SIT)	Skupni prihodki (000 SIT)	Poslovni izid iz rednega delovanja (000 SIT)	Čisti dobiček (000 SIT)	Bilančni dobiček (000 SIT)
1995	0	1.607	1.607	107	-	(22)	-
1996	177	1.051.045	365.404	2.049.974	-	172.074	-
1997	199	1.237.170	526.849	2.271.957	-	127.098	-
1998R	194	1.565.609	684.891	2.279.446	-	119.695	-
1999R	204	2.228.919	822.459	2.536.761	-	85.516	-
2000R	208	2.311.557	936.951	3.006.529	-	41.294	-
2001R	199	2.363.132	1.077.771	3.199.653	-	75.232	-
2002R	191	2.128.658	939.191	2.826.745	40.479	33.479	480.937
2003R	186	2.073.794	954.898	3.074.838	18.807	25.744	669.586
2004R	194	1.971.676	916.781	3.379.742	(35.371)	(30.394)	631.679
Povp. letna st. rasti (%)	1,2	120,4	102,4	216,2	-	123,3	14,6

Tabela 5. 61.: Analiza poslovanja za Gorenje Pohištvo v obdobju 1995 – 2004 (Ajpes)

## Realizacija in EBDIT



Slika 5. 62.: Realizacija in EBDIT v Gorenje Pohištvo v obdobju 1996 - 2004

### 5.3.14 Analiza organizacije

Pregled notranjega okolja nam pokaže, da določene lastnosti podjetja močnejše zaostajajo za konkurenco in bo potrebno več pozornosti nameniti aktivnostim za odpravo odklonov predvsem tam, kjer je pomen lastnosti velik.

#### Sloves podjetja

Gorenje Pohištvo (Glin) je na trgu prepoznavno predvsem kot proizvajalec predsob, ki pa so v proizvodnem programu v manjšini. Po nakupu podjetja s strani skupine Gorenje je zagotovo sloves podjetja večji, pojavi pa se težava neprepoznavnosti Gorenja kot proizvajalca pohištva.

#### Vstop novih konkurentov

Ne smemo zanemariti vse večje stroškovne učinkovitosti nemških proizvajalcev in njihov prodor na trge EU. Čeprav pa je realno vse večja nevarnost prodora novih proizvajalcev na ciljne trge podjetja predvsem s Poljske, iz Romunije in Daljnega vzhoda.

#### Učinkovitost tržnega komuniciranja

Podjetje je v preteklosti premalo aktivnosti usmerjalo v komuniciranje s strokovno in laično javnostjo ter neposredno s potencialnimi kupci.

**Rast prihodkov**

Prihodki podjetja stagnirajo, rastejo pa realizacije posameznih programov in programa pohišstva v celoti, ki pa ne more pokriti izpadov realizacije programa plošč in polizdelkov.

**Prihranki obsega**

Rast programa pohišstvo je prepočasna in tako ta ni dosegel tako velikega obsega, da bi bili možni večji prihranki pri oskrbi oziroma nabavi ali v sami proizvodnji.

**Sposobnost držati se rokov**

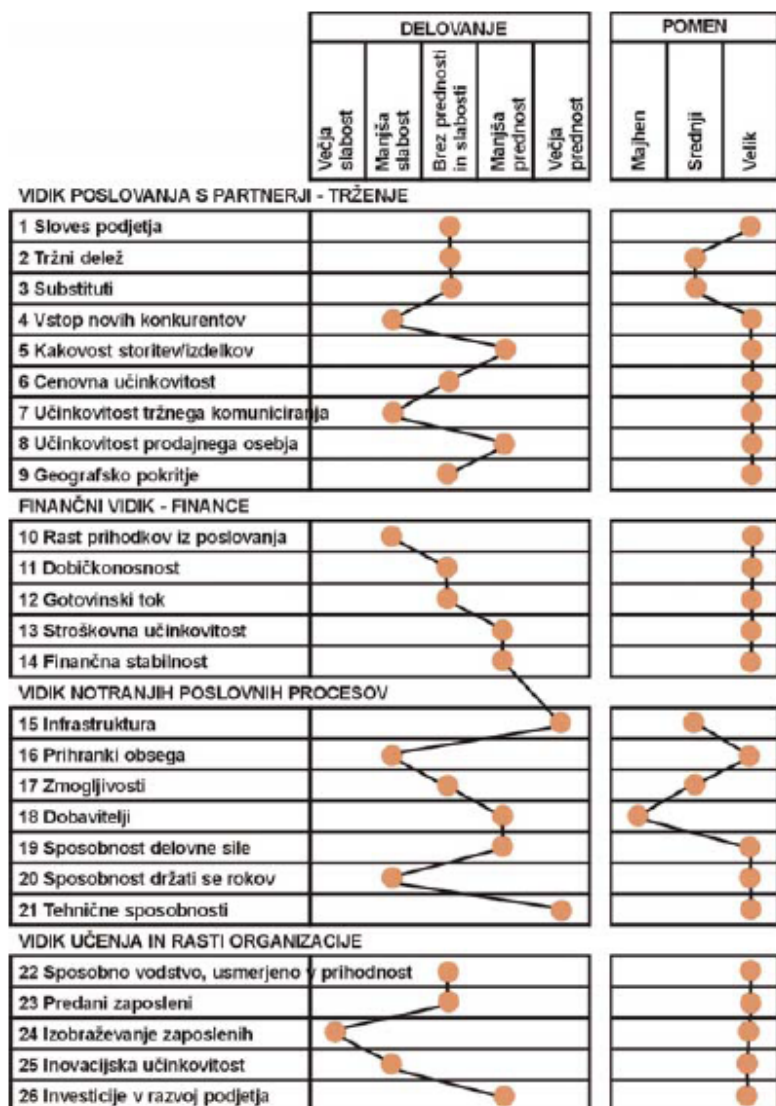
Podjetje je prepoznavno na domačem trgu po zamujanju obljubljenih dobavnih rokov. Potrebno bo usmeriti vse sile v zmanjševanje zaostankov in upoštevanje dobavnih rokov.

**Izobraževanje zaposlenih**

V izobraževanje zaposlenih je vlaganje minimalno, kar se kaže v manjši pripadnosti, nepoznavanju ciljev poslovanja in manjši učinkovitosti ter nenazadnje nižji kakovosti in inovacijski učinkovitosti.

**Inovacijska učinkovitost**

Praktično je ni, oziroma je v minimalnem obsegu.



Slika 5. 63.: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost

### 5.3.15 Vizija

Podjetje je v svojem strateškem načrtu za obdobje 2003 – 2007 imelo vizijo, ki glasi: Želimo biti evropsko usmerjen in eden od vodilnih ponudnikov pohištva in oplemenitenih ivernih plošč na slovenskem trgu in trgih jugovzhodne Evrope. Ker je vizija predvsem na področju plošč težko uresničljiva, predlagamo naslednjo vizijo: Podjetje bo postalo največji proizvajalec pohištva s programi za dnevne sobe, otroške sobe ter spalnice na trgu jugovzhodne Evrope.



### 5.3.16 Poslanstvo

Poslanstvo vidimo in načrtujemo v lastnem razvoju, proizvodnji in trženju kupcem prilagojenih in okolju prijaznih proizvodov.

Pri tem si bomo prizadevali za naslednje vrednote:

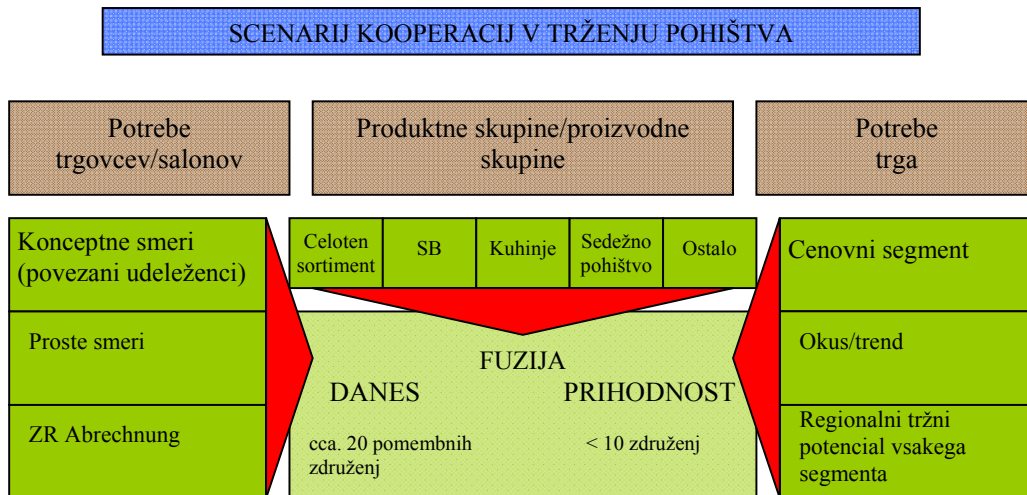
- do kupcev in uporabnikov:  
vsakega partnerja oziroma kupca bomo obravnavali enako resno in odgovorno;
- do zaposlenih v družbi:  
želimo, da zaposleni občutijo in spoznajo, da so naša največja vrednota. Zaposlene želimo motivirati in jih usposobiti za odgovorno in timsko delo v okviru enot;
- do okolja:  
vlagali bomo v okolju prijazne tehnologije in v izdelke vgrajevali okolju prijazne materiale;
- do dobaviteljev:  
z dobavitelji bomo še naprej razvijali dolgoročna partnerska razmerja in jim pomagali po potrebi in interesu zadostiti našim potrebam kakovosti in prilagodljivosti.

### Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT)

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobre povezave s ključnimi kupci v SLO in JV Evropi</li> <li>- izkušnje v sodelovanju z nemško lesnopredelovalno industrijo</li> <li>- lastno oplemenitenje ivernih plošč</li> <li>- prostorske možnosti nadaljnega razvoja</li> <li>- visoka fizična produktivnost in izkoriščenost časa</li> <li>- hiter odziv na povpraševanja</li> <li>- mlada starostna struktura zaposlenih</li> <li>- tradicionalna usmerjenost v izvoz na zahtevne trge</li> <li>- dobra tehnološka opremljenost razreza in robne obdelave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prepoznavnost blagovnih znamk in imidža podjetja</li> <li>- prevelika odvisnost od posameznih kupcev</li> <li>- nefleksibilna proizvodnja</li> <li>- preobsežen netipiziran prodajno-proizvodni program</li> <li>- neustrezna logistika</li> <li>- prevelik delež prodaje polizdelkov</li> <li>- oblikovanje in razvoj lastnega pohištva</li> <li>- visoki stroški proizvodnje in prodaje zaradi prenizkega obsega proizvodnje</li> <li>- nekonkurenčna proizvodnja oplemenitenih plošč</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj lastnih blagovnih znamk ter povečevanje ugleda in prepoznavnosti</li> <li>- razvoj inovativnih izdelkov</li> <li>- proizvodnja pohištva za vse bivalne prostore, razen kuhinje in kopalnice</li> <li>- večja proizvodnja trgovskih blagovnih znamk</li> <li>- razvoj skupne distribucije v diviziji za trge EU in JV Evrope</li> <li>- povečevanje prodaje v EU, ZDA ter prodor prodaje skozi nabavne verige</li> <li>- skupen nastop skupino Gorenje na novih in obstoječih trgih</li> <li>- sinergijski učinek skupine</li> <li>- inženiring posli</li> <li>- fleksibilnost proizvodnje in poslovnih tokov</li> <li>- izboljšanje kakovosti produktov in storitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabitev konkurenčni prednosti</li> <li>- prehajanje renomiranih proizvajalcev v nižji cenovni razred</li> <li>- recesija v EU in plačilna nedisciplina</li> <li>- vstop konkurence z vzhoda (Poljska, Turčija, ...)</li> <li>- nevarnost okvare stiskalnice</li> <li>- nadaljne povezovanje trgovcev s pohištvom</li> <li>- prevzem največjega pohištvenega trgovca v Sloveniji s strani tujega kupca</li> </ul>

Slika 5. 64.: SWOT tabela podjetja Gorenje pohištvo

## Prihodnja sodelovanja pri trženju



Slika 5. 65.: Scenarij trženja pohištva v prihodnosti (prirejeno po MZD, 2006, str.22)

### 5.3.17 Prodajne količine

Iz tabele 5. 66 je razvidna rast količin pohištva, ki temelji predvsem na rasti pohištva za podjetje Ikea in rasti kosovnega pohištva. Količine oplemenitenih plošč padajo postopno, in to predvsem bele plošče, ki jih konkurenti prodajajo po nizkih cenah zaradi zapolnitev kapacitet in pridobivanja novih kupcev. Pri polizdelkih se ravno tako kaže padec proizvedenih količin, kjer pa je razlog v prekinitvi proizvodnje elementov vitrin, ki so se prej proizvajali za nemškega lastnika.

Tabela 5. 66: Prodajne količine v obdobju 2000 – 2004

<b>PROGRAM/ BLSK</b>	<b>KOLIČINA 2000*</b>	<b>KOLIČINA 2001*</b>	<b>KOLIČINA 2002*</b>	<b>KOLIČINA 2003*</b>	<b>KOLIČINA 2004*</b>
Skupaj 0711 VARIO 2000	24.766	19.276	27.752	22.416	22.424
Skupaj 0714 MIAMI	0	0	0	0	10.392
Skupaj 0715 SPALNICE NEJA	0	0	0	237	4.250
Skupaj 0716 NEW YORK	0	0	0	0	6.744
Skupaj 0717 FOKUS	0	0	0	0	3.559
Skupaj 0721 DNEVNA SOBA NARVIK	5.185	4.173	3.777	1.778	621
Skupaj 0722 DNEVNA SOBA LUNA	5.429	8.049	10.917	8.476	4.977
Skupaj 0729 VARIO – LAZURYT, ABC1	420	2.156	210		
Skupaj 0731 PREDSOBA JUTRO (89-061)	15.954	9.855	11.954	9.646	6.609
Skupaj 0736 PREDSOBA MIRA	2.937	1.538	0		
Skupaj 0737 PREDSOBA 89-329	41.779	13.907	2.621	1.842	807
Skupaj 0738 PREDSOBA 89-401B	0	240	1.140		
Skupaj 0739 PREDSOBA 89-423	0	276	411		
Skupaj 0741 PROGRAM EASY	0	0	3.924	4.989	6.560
Skupaj 0755 GARDEROBNE OMARE	2.672	9.451	3.046	3.023	1.158
Skupaj 0759 GARDEROBA OMBO	0	0	0	30.050	38.300
Skupaj 0761 PISALNE MIZE	2.982	4.508	3.823	1.034	678

nadaljevanje

PROGRAM/ BLSK	KOLIČINA 2000*	KOLIČINA 2001*	KOLIČINA 2002*	KOLIČINA 2003*	KOLIČINA 2004*
Skupaj 0762 RAČUNALNIŠKE MIZE	10.660	9.718	8.242	8.313	6.409
Skupaj 0763 OMARICA SKAGERAG	22.422	19.849	17.129	12.638	2.076
Skupaj 0765 TOP – IMK	85	12.796	15.092	13.091	9.250
Skupaj 0766 HELVIK, KIVIK	0	41.555	30.835	41.101	43.174
Skupaj 0767 REGALI OTTO-MOBIL	0	1.565	3.847	0	0
Skupaj 0768 PROGRAM METRO	0	0	6.431	3.134	1.265
Skupaj 0769 KOMODE, OMARICE	0	0	0	10.411	66.030
Skupaj 0771 PROGRAM PREGO	19.714	14.908	5.591	0	0
Skupaj 0772 PROGRAM REGALI IMK	22.670	2.203	3.949	0	0
Skupaj 0773 PROGRAM HABITAT	0	0	0	26.813	46.912
Skupaj 0774 PROGRAM YOUNG	1.770	1.031	408	0	0
Skupaj 0775 LET'S GO	37.750	13.703	6.155	4.243	2915
Skupaj 0776 APART	42.395	34.835	24.428	19.643	13.302
Skupaj 0777 REGALI REGA, KATI	4.992	611	3.270	3.028	4.100
Skupaj 0778 PROGRAM LINE	0	0	0	2.455	4.672
Skupaj 0779 PROGRAM STABYL	0	0	655	5.111	3.494
<b>POHIŠTVO [kos]</b>	<b>264.582</b>	<b>226.203</b>	<b>195.607</b>	<b>233.472</b>	<b>310.678</b>
Skupaj 0511 LIGNOPAL BELI	304.052	218.551	146.931	147.088	99.220
Skupaj 0512 LIGNOPAL DECOR	795.271	688.888	596.590	754.596	748.627
<b>PROGRAM OPLEMENITENJE [m<sup>2</sup>]</b>	<b>1.099.323</b>	<b>907.439</b>	<b>743.521</b>	<b>901.684</b>	<b>847.847</b>
Skupaj 0615 POLICE INTERCOM	74.400	120.917	111.346	153.959	147.924
Skupaj 0616 ELEMENTI OPTIGOR – NEVRTANI	104.185	71.384	0	0	0
Skupaj 0618 POLICE JARL	155.940	162.060	226.860	225.500	254.114
Skupaj 0621 ELEMENTI OPTIGOR	30.438	26.129	0	0	0
Skupaj 0623 ELEMENTI KOPALNICE GORENJE	700.555	938.300	674.074	836.087	753.912
Skupaj 0624 ELEMENTI MEBLO, IDRE	62.512	57.290	27.502	0	0
Skupaj 0625 ELEMENTI VITRIN	0	347.547	306.670	0	0
Skupaj 0627 ELEMENTI DECORLEGNO	4.560	3.043	3.016	0	0
Skupaj 0631 VRATA ATLANTA	1.874	3.037	0	0	0
Skupaj 0652 ELEMENTI CASTELO, LAGUNA	544	39.358	40.770	31.255	59.088
<b>ELEMENTI POHIŠTVA [kos]</b>	<b>1.135.008</b>	<b>1.769.075</b>	<b>1.390.238</b>	<b>1.246.801</b>	<b>1.215.038</b>

\* Količine za skupino pohištvo in polizdelki so v kosih, količine skupine programa oplemenitenje pa v m<sup>2</sup>.

\* Količine za skupino pohištvo in polizdelki so v kosih, količine skupine programa oplemenitenje pa v m<sup>2</sup>.

### 5.3.18 Analiza dobičkonosnosti

Podjetje donosnost skupin izdelkov spremlja na osnovi polne lastne cene. Dodatki (pokritje) se računajo na proizvajalno ceno, ki vsebuje dejansko vse stroške proizvodnje in materiala skupaj z amortizacijo, energijo in proizvodno režijo. Na ta dodatek se dodaja delež za prodajo, upravo in financiranje ter na koncu tudi dobiček. Metoda je izredno kakovostna in omogoča natančen pregled donosa posameznih skupin.

Stroškovno računovodstvo omogoča, da se podobne analize izdelajo samo za posamezne dele poslovanja (na primer za posamezen proizvod, proizvodno linijo, obrat, oddelek itd.) Ugotavljanje neposrednih in posrednih stroškov za posamezne »dele« poslovanja omogoča, da ugotovimo, ali je posamezen del poslovanja dobičkonosen ali ne (Igličar in Hočevar, 1997).

V primeru podjetja Gorenje pohištvo smo za računanje pokritja uporabili samo material in stroške dela v proizvodnji (variabilni stroški), saj menimo, da zaradi količin in globine reprodukcijskega procesa določene skupine bolj pokrivajo fiksne stroške, predvsem amortizacijo in stroške energije, kar pa je iz obstoječega sistema manj vidno. Oba sistema sta kakovostna in uporabna ter menimo, da ju je potrebno uporabljati vzporedno.

Razlike, ki jih navajamo zgoraj, so vidne v primerjavi stolpca pribitek, ki kaže velikost dodatka na proizvajalno ceno, medtem ko v stolpcu stopnja prispevka za kritje lahko dejansko vidimo dobičkonosnost skupine (odšteti so variabilni stroški dela in materiala).

**Količina:** V stolpcu količina so posamezne prodajne količine v analiziranem obdobju. Oplemenitene plošče se prodajajo v m<sup>2</sup>, polizdelki in pohištvo pa v kosih (elementih).

**Neto:** Neto pomeni vrednost prodaje v EUR za primerjalno obdobje, zmanjšano za rabate in skonte brez DDV. To je neto fakturna vrednost. Za preračunavanje v EUR je uporabljen povprečni tečaj za obdobje januar – avgust.

**Pribitek:** Je prispevek za kritje variabilnih stroškov (material, delo, transport in stroški zalog) v obdobju 1 – 8. 2003.

$$\text{PRIBITEK}=(M+P)/\text{neto} \dots(1)$$

**Material [M]:** Izračunano iz normativne porabe materialov in povprečno ceno zadnjih 4 nabav, povečano za dodatne stroške nabave. Za izračun v EUR je uporabljen povprečni tečaj.

**Proizvajalni stroški [P]:** So stroški proizvodnje po normativih časa, pomnoženi z vrednostjo strojne ure, ki vsebuje stroške dela, amortizacije, energije, vzdrževanja in dodatka za posredne stroške proizvodnje.

**Stopnja prispevka za kritje:** Stopnja prispevka za kritje je izračunana na podlagi prodajne vrednosti in variabilnih stroškov.

$$SPK = (\text{Neto} - M - D) / \text{Neto} \times 100 \dots (2)$$

**Delo [D]:** Stroški dela so izračunani na podlagi normativne porabe časa dela v proizvodnji, pomnoženi s povprečno urno postavko za delavca (5,0 EUR/h).

**Pokritje na PRC:** Pokritje na proizvajalno ceno je izračunano po formuli: prispevek za kritje: je dejanska vrednost prispevka za kritje v EUR, kjer so od vrednosti prodaje odšteti stroški materiala, dela, stroški transporta in stroški zalog (povprečna vrednost zalog pomnoženo z obrestno mero 6 %).

Tabela 5.67.: Donosnosti programov v obdobju 1–8 2003

<i>BLSK (Blagovne skupine izdelkov)</i>	<i>KOLIČINA</i>	<i>NETO [€]</i>	<i>PRIBITEK</i>	<i>STOPNJA PRISPEVKA ZA KRITJE</i>	<i>PRISPEVEK ZA KRITJE [€]</i>
0512 LIGNOPAL DECOR [m <sup>2</sup> ]	466.429	1.895.077	1,29	29%	508.509
0776 APART [kos]	12.867	427.984	1,56	50%	202.048
0711 VARIO [kos]	15.052	448.669	1,44	46%	197.254
0623 ELEMENTI KOPALNICE GORENJE [kos]	621.706	502.164	0,99	38%	192.201
0762 RAČUNALNIŠKE MIZE [kos]	6.802	346.411	1,30	50%	155.999
0765 TOP 2 [kos]	8.043	462.277	1,24	34%	119.868
0731 PREDSOBA JUTRO (89-061) [kos]	5.953	207.130	1,65	54%	107.269
0763 OMARICA SKAGERAG [kos]	8.335	309.964	1,14	30%	94.335
0511 LIGNOPAL BELI [m <sup>2</sup> ]	97.593	335.545	1,27	29%	90.319
0766 HELVIK, KIVIK [kos]	21.309	277.868	1,00	27%	75.068
0755 GARDEROBNE OMARE [kos]	2.324	249.601	1,24	30%	71.425
0722 DNEVNA SOBA LUNA [kos]	5.461	183.972	1,29	40%	66.272
0615 POLICE INTERCOM DECORLEGNO [kos]	123.511	198.330	1,04	32%	64.023
0618 POLICE JARL [kos]	174.192	208.049	0,96	29%	59.784
0612 LIGNOPAL FORMATI [kos]	47.093	114.534	1,29	46%	50.924
0759 OMARA GARDEROBNA OMBO [kos]	4.798	185.363	1,05	24%	44.433
0721 DNEVNA SOBA NARVIK [kos]	1.288	85.846	1,56	53%	41.885
0513 LIGNOPAL – ZNANI KUPEC [m <sup>2</sup> ]	39.633	129.970	1,32	33%	40.280
0624 ELEMENTI MEBLO, IDRE [kos]	15.361	89.454	1,44	45%	39.995
0779 PROGRAM STABYL [kos]	2.952	89.562	1,47	44%	36.835
0641 OBODI PREDALOV – V ZAJERA [kos]	53.174	72.821	1,64	50%	35.976
0773 PROGRAM HABITAT [kos]	16.011	120.783	1,17	28%	33.929
0741 KUHINJA EASY [kos]	4.490	125.261	1,18	27%	33.675
0775 LET'S GO [kos]	2.582	71.605	1,47	46%	30.931
0777 REGALI REGA, KATI [kos]	2.146	108.327	1,04	36%	30.298
0614 FORMATI LIGNOPAL JELOVICA [m <sup>2</sup> ]	15.110	79.682	1,31	37%	27.816
0768 REGALI, OMARICE METRO [kos]	2.220	55.642	1,46	47%	24.835
0737 PREDSOBA 89-329, 89-212	1.327	47.105	1,46	47%	20.473
0642 OBODI PREDALOV – MONTAŽNI [kos]	95.791	40.176	1,13	39%	15.391
0652 ELEMENTI CASTELO, LAGUNA [kos]	21.907	39.634	1,18	37%	14.862
0761 PISALNE MIZE [kos]	601	31.505	1,48	48%	13.362
0626 ELEMENTI OSTALI (KRISTAL) [kos]	5.855	23.990	1,28	39%	9.267
0724 DNEVNA SOBA (MARS, MERKUR, MIK) [kos]	725	26.591	1,29	37%	8.626
0713 OPUŠČENI PROGRAM VARIO 2000 [kos]	629	18.322	1,48	49%	8.618
0627 ELEMENTI DECORLEGNO, AKRON [kos]	1.995	16.986	1,40	49%	8.239
0778 PROGRAM LINE [kos]	894	32.781	1,18	33%	7.777
0769 KOMODE, OMARICE [kos]	240	13.659	1,35	43%	5.540
0767 REGALI OTTO-MOBIL [kos]	561	11.516	1,26	40%	4.397
0594 PLOŠČE IVERNE ZA PRODAJO [m <sup>2</sup> ]	81	10.638	1,46	32%	3.147
0651 ELEMENTI PERGAMON [kos]	9.328	8.829	0,96	33%	2.904
0653 KOPALNICA AQUA (GORENJE) [kos]	4.270	5.431	1,14	43%	2.321
0738 PREDSOBA 89-401B [kos]	104	5.786	1,30	41%	2.068
0772 PROGRAM REGALI IMK [kos]	1.783	10.803	1,12	27%	2.017
0629 ELEMENTI VRTANI – POSEBNA NAROČ. [kos]	134	1.647	3,70	79%	1.297
0661 FORMATI SIP JELOVICA (M3)	25	3.595	1,58	37%	1.247
0619 ELEMENTI NEVRTANI – POSEBNA NAR. [kos]	150	1.309	3,24	72%	938
0739 PREDSOBA 89-423 [kos]	7	512	1,41	45%	220
0753 JEDILNICA TANGO [kos]	220	10.779	0,77	5%	201
0611 FORMATI SIP (KOS) [kos]	354	589	1,38	34%	191
0633 ABS - KOPALNICA OPTIGOR [kos]	102	231	0,82	34%	79
0631 VRATA ATLANTA [kos]	25	94	1,73	56%	52
0718 OMARICE – POSEBNA NAROČILA [kos]	4	95	1,06	30%	28
0771 PROGRAM PREGO [kos]	61	495	1,25	34%	-867
0525 LIGNOPAL III KLASA [m <sup>2</sup> ]	3.256	5.924	0,64	-41%	-2.541
<b>Skupna vsota</b>		<b>7.750.912</b>			<b>2.606.043</b>

Proizvodne programe je smiselno razdeliti v šest osnovnih skupin in jih analizirati kot celoto, saj med posameznimi programi nastajajo razlike, ki so povezane s poslovanjem, razvojem in strateškimi povezavami.

Te skupine so:

- osnovni programi: izbrani programi na osnovi ABC analize, ki so zanimivi in dobičkonosni za podjetje;
- strateško pomembni programi: programi za največje in najpomembnejše kupce in ki so strateško pomembni za divizijo Notranje opreme v Gorenju. To so programi, ki vplivajo na rast osnovnih programov. Brez te skupine izdelkov bi bila onemogočena rast osnovnih programov in onemogočen vstop v posamezne trgovske verige;
- programi za integracijo: to so programi, ki se z manjšo tipizacijo polizdelkov in repromaterialov lahko integrirajo v osnovne programe;
- novi programi: programi, ki so na začetku prodaje in katerih kazalci so neustrezni (neprimerljivi) za primerjavo z ostalimi programi;
- programi v opuščanju: Ukinitve so dogovorjene s kupci in vodstvom podjetja in temeljijo na podpričakovanih rezultatih prodaje;
- ostali programi: programi, ki jih ni mogoče vklopiti v nobeno skupino.

Tabela 5. 68.: Absolutna pokritja v obdobju 1 – 8. 2003 s kriteriji

<i>BLSK</i>	<i>PRISPEVEK ZA KRITJE</i>					
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
0512 LIGNOPAL DECOR	508.509	508.509				
0776 APART	202.048	202.048				
0711 VARIO	197.254	197.254				
0623 ELEMENTI KOPALNICE GORENJE	192.201	192.201				
0762 RAČUNALNIŠKE MIZE	155.999	155.999				
0765 TOP 2	119.868	119.868				
0731 PREDSOBA JUTRO (89-061)	107.269	107.269				
0763 OMARICA SKAGERAG	94.335	94.335				
0511 LIGNOPAL BELI	90.319	90.319				
0766 HELVIK, KIVIK	75.068	75.068				
0755 GARDEROBNE OMARE	71.425	71.425				
0722 DNEVNA SOBA LUNA	66.272	66.272				
0615 POLICE INTERCOM DECORLEGNO	64.023	64.023				
0618 POLICE JARL	59.784	59.784				
0612 LIGNOPAL FORMATI (KOS)	50.924	50.924				
0759 OMARA GARDEROBNA OMBO	44.433	44.433				
0721 DNEVNA SOBA NARVIK	41.885				41.885	
0513 LIGNOPAL – ZNANI KUPEC	40.280	40.280				
0624 ELEMENTI MEBLO, IDRE	39.995				39.995	
0779 PROGRAM STABYL	36.835					36.835
0641 OBODI PREDALOV – V ZAJERA	35.976					35.976
0773 PROGRAM HABITAT	33.929	33.929				
0741 KUHINJA EASY	33.675	33.675				

se nadaljuje

BLSK	PRISPEVEK ZA KRITJE						
	A	B	C	D	E	F	
0775 LET'S GO	30.931					30.931	
0777 REGALI REGA, KATI	30.298	30.298					
0614 FORMATI LIGNOPAL JELOVICA (M2)	27.816					27.816	
0768 REGALI, OMARICE METRO	24.835		24.835				
0737 PREDSOBA 89-329, 89-212	20.473					20.473	
0642 OBODI PREDALOV – MONTAŽNI	15.391					15.391	
0652 ELEMENTI CASTELO, LAGUNA	14.862	14.862					
0761 PISALNE MIZE	13.362		13.362				
0626 ELEMENTI OSTALI (KRISTAL)	9.267					9.267	
0724 DNEVNA SOBA (MARS, MERKUR, MK)	8.626					8.626	
0713 OPUŠČENI PROGRAM VARIO 2000	8.618		8.618				
0627 ELEMENTI DECORLEGNO, AKRON	8.239	8.239					
0778 PROGRAM LINE	7.777			7.777			
0769 KOMODE, OMARICE	5.540		5.540				
0767 REGALI OTTO-MOBIL	4.397				4.397		
0594 PLOŠČE IVERNE ZA PRODAJO	3.147		3.147				
0651 ELEMENTI PERGAMON	2.904	2.904					
0653 KOPALNICA AQUA (GORENJE)	2.321	2.321					
0738 PREDSOBA 89-401B	2.068					2.068	
0772 PROGRAM – REGALI IMK	2.017	2.017					
0629 ELEMENTI VRTANI – POS. NAR.	1.297	1.297					
0661 FORMATI SIP JELOVICA (M3)	1.247					1.247	
0619 ELEMENTI NEVRTANI – POS. NAR.	938	938					
0739 PREDSOBA 89-423	220					220	
0753 JEDILNICA TANGO	201					201	
0611 FORMATI SIP (KOS)	191					191	
0633 ABS - KOPALNICA OPTIGOR	79				79		
0631 VRATA ATLANTA	52				52		
0718 OMARICE – POSEBNA NAROČILA	28	28					
0771 PROGRAM PREGO	-867					-867	
0525 LIGNOPAL III KLASA	-2.541					-2.541	
<b>Skupna vsota</b>	<b>2.606.043</b>	<b>2.099.733</b>	<b>170.791</b>	<b>55.501</b>	<b>7.777</b>	<b>86.408</b>	<b>185.833</b>
		<b>80,6 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>2,1 %</b>	<b>0,3 %</b>	<b>3,3 %</b>	<b>7,1 %</b>

- A Osnovni najdonosnejši programi  
 B Programi strateškega pomena (prioritetni kupci in lastnik ...)  
 C Programi, ki jih je možno integrirati v vodilne programe (potrebna je tipizacija in standardizacija elementov in sestavnih delov)  
 D Programi na začetku življenjske poti  
 E Programi, ki so že predvideni za ukinitvev  
 F Ostali programi

Dejansko je 11% celotnega prispevka za kritje ustvarjenih iz 20 programov (programi za ukinitvev in ostali programi), kar predstavlja 36 % programov. Večinoma so to programi, ki jih podjetje proizvaja v malih serijah in so neprestano na zalogi. Če bi podjetje te programe ukinito, bi bilo potrebno za enak rezultat povečati prodajo ostalih programov:

- če bi v podjetju tako uspeli znižati stroške dela za 2 % (stroški dela predstavljajo 16 % v strukturi prodajne cene), bi pomenilo, da je potrebno prodajo povečati še samo za 10 %;
- prodaja osnovnih programov bi se morala povečati za 13 %, oziroma bi se morala povečati prodaja vseh programov, ki bi ostali v proizvodnji, za 12 %. To seveda



- pod pogojem, da se fiksni stroški ne bi spremenili. Ker pa bi jih bilo možno znižati, bi ta odstotek bil ustrezno nižji. Prav tako bi se v proizvodnji dvignila tudi produktivnost (na račun večjih povprečnih serij in večje tipiziranosti);
- prav tako lahko izračunamo, da če podjetje poveča prodajo novih programov (Line) na 1250 kosov mesečno, je potrebno prodajo ostalih programov povečati samo še za približno 6 %;
  - omeniti pa je treba tudi program Ombo, kjer je v analizi zajeta realizacija enega meseca. Če bi podjetje program tržilo celotno obdobje (kar je predvideno za prihodnja obdobja), bi podjetje povečalo prispevek za kritje za 566.000 €. To pomeni, da je podjetje dejansko našlo ustrezne substitute in je možno manj donosne programe ukiniti.

Na osnovnih programih Vario in Apart pa lahko rečemo, da je tržni vodja. Vendar je v resnici podjetje v večini tržni sledilec ali izzivalec. Kot tržni sledilec bo podjetje prisiljeno k povečanju tržnega deleža s:

- strategijo spremembe osnovnih izdelkov (kakovost, funkcionalnost, dodane koristi, estetika);
- strategijo spremembe trženjskega spleta (prilagoditev cen, razširitev oglaševanja, pospeševanje prodaje).

Kot izzivalec pa bo podjetje moralo delovati na več trgih in odpravljati oziroma izboljševati šibke točke konkurence, kar je dejansko skladno z zgornjimi ugotovitvami.

## **6. STRATEŠKI CILJI IN STRATEGIJE PODJETJA**

Vodilni položaj na trgu bo podjetje doseglo z zagotavljanjem inovativnih, visokokakovostnih, stroškovno učinkovitih in ekološko ustreznih izdelkov našim distributerjem in končnim uporabnikom. Tem izdelkom bomo dodali vrednost tako, da bomo zagotovili odlične storitve na podlagi naše brezkompromisne zavezanosti zadovoljstvu kupcev.

### **6.1 SPLOŠNI KAZALCI**

Podjetje bo s svojim poslovanjem dosegalo enake ali boljše kazalce kot skupina Gorenje. Za primerjavo in merjenje ciljev bomo uporabljali kazalce: ROS, ROE, ROA, EBDIT margin. V naslednjem 5-letnem obdobju se bomo poskušali približati kazalcem, ki jih imajo v proizvodnji pohištva v Evropski uniji:

- delež dobička bo presegel 3 % čistih prihodkov od prodaje;
- delež dobička pred amortizacijo in davki bo presegel 11 % čistih prihodkov od prodaje
- stopnja rasti prihodkov bo 7 % letno;
- rast fizične produktivnosti dela (čisti prihodki od prodaje/povprečno število zaposlenih) bo v povprečju 5 % letno.

### **6.2 FUNKCIJSKI KAZALCI**

#### **6.2.1 Prodaja in trženje**

##### **Predvidena rast**

Povprečna stopnja letne rasti bo presegala 7 %. Postopno zmanjševanje oplemenitenja ivernih plošč in razvoj programov, ki bodo omogočali sinergijske učinke skupine. Hitrejša rast programa pohištva in zmanjševanje deleža programa elementov.

##### **Trgi**

Trg JV Evrope je ciljni trg, kamor se bo podjetje usmerilo in kjer je blagovna znamka Gorenje dobro prepoznavna. Svoje dodatne priložnosti bo podjetje iskalo na trgih EU in ZDA. Osnovna usmeritev na teh trgih bo usmerjena v dvig prepoznavnosti lastnih blagovnih znamk. Za doseganje teh rezultatov bo podjetje koristilo poslovno mrežo skupine Gorenje v tujini.

##### **Segmentacija**

V razvoju se bomo posvetili segmentaciji programov in se bomo na trgu usmerili v ozek segment in na njem postali vodilni proizvajalec, kjer smo resnično lahko najučinkovitejši. Bolje je biti prvi na vasi kot zadnji v mestu. S samim pozicioniranjem bomo povedali, kako želimo biti vidni. Delu trga bomo povedali, kako smo drugačni, ker imamo drugačne značilnosti. Tako bomo s segmentiranjem dobili prevladujoč delež v našem segmentu, kar lahko rezultira tudi povečano porabo segmenta

## **Marketing**

Letno je potrebno vlagati najmanj 6% realizacije v marketing. Podjetje bo usmerjalo aktivnosti predvsem v dvig prepoznavnosti blagovne znamke Gorenje pohištvo na trgih JV Evrope.

## **Blagovne znamke**

Večji del proizvodnje bo podjetje tržilo pod blagovno znamko Gorenje, kar je pomembno za produkte z višjo dodano vrednostjo in produkte, ki bodo s stališča oblikovanja »trendni«. Produkti v tej skupini se bodo tržili v srednjem in višjem cenovnem razredu. Brez blagovne znamke ali »no name« pa bo podjetje prisotno na trgih, kjer se prodajajo produkti v nižjem in srednjem cenovnem razredu. Za doseganje boljših rezultatov in pogajalske moči se bo del izdelkov diverzificiral glede na kupce in trge, ti pa se bodo delno tržili pod različnimi trgovskimi znamkami.

## **6.2.2 Proizvodnja**

### **Investicije**

Zamujene investicije se bodo kazale prek slabšanja konkurenčnosti, nižjega tržnega deleža, zaostanka v razvoju in tako dalje. Večinski del vlaganj je predviden za doseganje načrtovane notranje rasti, izboljšanje kvalitete in uvajanje takšnih tehnologij, ki bodo omogočale dovolj veliko fleksibilnost ob ustrezni stroškovni optimizaciji ter skrbi za okolje.

### **Stroški in kakovost**

Podjetje bo zniževalo delež stroškov dela na enoto proizvoda ter povečevalo realizacijo na zaposlenega. Obvladovanje stroškov, dvig kakovosti izdelkov, vlaganja v nove tehnologije in posodabljanjem obstoječe tehnološke strukture so osnove za podjetje, s katerim bomo dosegli izboljšanje konkurenčnega položaja.

### **Zaloge**

Potrebno je doseči hitrejšo obračanje zalog. V obdobjih strateškega načrta se bodo dnevi vezave skrajšali za 10 dni.

## **6.2.3 Razvoj**

### **Izobraževanje**

Vsak zaposleni delavec izobraževal najmanj šest ure na leto in to z zunanjimi in notranjimi izobraževanji. Od tega bo najmanj ena ura namenjena kakovosti dela in poslovanja. Z dvigovanjem nivoja pripadnosti zaposlenih se bo povečevala inovativnost dela in produktov.

**Produktni portfelj**

Podjetje bo s produkti vstopalo v vse bivalne prostore razen kuhinj in kopalnic. Produkti portfelj se bo neprestano dopolnjeval z novostmi, ki bodo izboljševale kulturo bivanja in povečevale koristno vrednost za potrošnika. Razvoj osnovne dejavnosti podjetja bo potekal v smeri celovite palete izdelkov, lastne distribucije in blagovnih znamk. Portfelji bodo med sabo povezani z enakimi polizdelki in materiali, kjer bo delež enakosti materialov in polizdelkov vsaj 50-odstoten. S tem bomo dosegli večjo tipizacijo in optimalnejše pogoje proizvodnje.

## **7. FUNKCIJSKE STRATEGIJE**

### **7.1 Prodajna strategija**

- Cilj je priti v prve tri največje prodajne verige v Nemčiji z diverzificiranimi programi za vse bivalne prostore;
- povečevanje prisotnosti na avstrijskem trgu, trgu Velike Britanije in Rusije;
- agresivnejša prodaja in trženje na področju JV Evrope; .
- trženje široke izbire lastnih izdelkov na vseh ciljnih tržiščih pretežno pod lastno blagovno znamko in izdelkov, ki se bodo identificirali z blagovno znamko;
- osnove za črpanje novih programov bomo iskali v unifikaciji polidelkov;
- nujno je pravočasno ukinjanje modelov, ki tržno niso več zanimivi z vidika pokritja in rentabilnih količin;
- potrebno je začeti izkoriščati možnost optimalnega koriščenja poslovne mreže skupine Gorenje in skupno nastopanje na lokalnih trgih;
- moramo se prilagajati prodajnim trendom v distribuciji in poprodajnih storitvah.

### **7.2 Politika promocije**

- Povečujejo se sredstva, namenjena za promocijo, na 6 % čistega prihodka od prodaje;
- Aktivnosti promocije so usmerjene in povezane s končnim potrošnikom;
- povečanje prepoznavnosti blagovne znamke na trgu JV Evrope;
- Ob uvajanju novega izdelka ali programa se pravočasno pripravi in se komunicira s trgovci;
- Sodelovanje na strokovnih sejmih (Ljubljana, Beograd, Skopje in Koeln);
- Povečano oglaševanje v tisku (promocija blagovne znamke in izdelkov) za povečanje razpoznavnosti;
- Razvoj opreme prodajnih mest in ambientov v skladu s celostno podobo podjetja in tržnim potencialom.

### **7.3 Marketinška strategija**

- Povečevanje prepoznavnosti lastnih blagovnih znamk;
- Za doseganje dobre pozicioniranosti blagovne znamke Gorenje bomo izvajali aktivnosti na področju politike izdelkov in promocije.
- Fokusni blagovna znamka je Gorenje, pri čemer bomo upoštevali posebnost tržišč, ki je povezana s preteklimi dejavniki in distribucijo;
- Do kupcev komponent bomo pristopali selektivno;
- Prodajo pod tujo blagovno znamko bomo dovolili tam, kjer je tuja blagovna znamka bolj pozicionirana od lastne oz. ob doseganju primerne stopnje pokritja;

#### **7.4 Politika cen**

- Blagovna znamke Gorenje se na področju Slovenije in JV Evrope pozicionirajo v srednji in višji cenovni razred.
- Obstoječi program podjetja se pozicionira v srednji cenovni razred. Tako se obstoječi programi v najkrajšem časovnem obdobju dopolnijo in kakovostno izboljšajo ter s tem postopoma preidejo v srednji razred;
- Razvojno se nove skupine nižnih proizvodov usmerijo v višji cenovni razred, posebne linije izdelkov in trendni izdelki

## 8. POVZETEK

### 8.1 Povzetek

Ena izmed osnovnih in najpomembnejših nalog, ki jih mora podjetje uresničevati je gotovo strateško planiranje, ki ga morajo uporabljati vsa podjetja usmerjena v dolgoročno poslovanje in prihodnost. Strateško planiranje pomaga podjetju organizirati dejavnost tako, da bo ostalo zdravo, četudi pride do nevšečnosti pri poslovanju ali težav v razvoju izdelkov in poslovanja. Da bi prihajajoče dogodke pričakali brez presenečenj, se je potrebno nanje dobro pripraviti. Ljudje, ki strateške odločitve sprejemajo, morajo tako poznati relevantna strateška vprašanja in z njimi povezane metode formalne analize. Za izdelavo strategije razvoja lesnopredelovalnega podjetja v krizi smo obravnavali predvsem tista strateška vprašanja in analize, ki so za uporabo v takšnih primerih po našem mnenju najbolj sprejemljiva.

Pričetek strateškega planiranja zajema natančno analizo zunanjega in notranjega okolja, analizo poslovanja ter z izdelavo vizije in poslanstva podjetja. Uporaba sistematičnih orodij je osnova za celovito ocenitev podjetja, kjer iščemo predvsem razvojne probleme in priložnosti analiziranega podjetja. Z analizo o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju izdelamo celovit pregled prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, ki nam služi kot osnova za pristop k izdelavi planskih ciljev in izdelavi in razvoju strategij. Strateškega načrtovanje kot proces, zaključimo s fazo uresničevanja in nadzora nad uresničevanjem planov, s taktičnim planiranjem, organiziranjem, programiranjem, preračunavanjem, kadrovanjem, usmerjanjem in kontrolo. Prva od teh dveh faz ima nalogo uresničevanja planiranega, medtem ko faza kontrole išče in odpravlja morebitne odklone med uresničenim in planiranim poslovanjem.

Natančna analiza zunanjega in notranjega okolja predstavlja pričetek strateškega planiranja, nadaljujemo z analizo poslovanja ter z izdelavo vizije in poslanstva podjetja. Za celovito oceno uporabimo sistematična orodja, kjer iščemo predvsem razvojne probleme in priložnosti analiziranega podjetja. Analiza o preteklem, sedanjem in prihodnjem poslovanju nam nudi osnovo za izdelavo celovitega pregleda prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, ki nam služi kot osnova za pristop k izdelavi planskih ciljev in izdelavi in razvoju strategij. Proces izdelave strateškega načrtovanja zaključimo s fazo uresničevanja in nadzora nad uresničevanjem planov, s taktičnim planiranjem, organiziranjem, programiranjem, preračunavanjem, kadrovanjem, usmerjanjem in kontrolo. Prva od teh dveh faz ima nalogo uresničevanja planiranega, medtem ko faza kontrole išče in odpravlja morebitne odklone med uresničenim in planiranim poslovanjem.

Gorenje pohištvo je uspešno prebrodilo težke čase tranzicije in izgube trga, vzrok lahko iščemo v posameznih prednostih in v precejšnjih investicijskih vlaganjih, žal pa je v tem obdobju premalo časa namenjalo razmišljanju o dolgoročni strateški usmeritvi podjetja. Izpad realizacije se je nadomeščal s produkti, ki so polnili kapacitete proizvodnje, a so posredno uničevali razvojno nalogo podjetja in kvalitativni nivo ostalih produktov. Ti

produkti so prinašali prenizko pokritje, kar je vodilo še v večjo velikoserijsko proizvodnjo, ki je popolnoma zasedala proizvodne kapacitete, kar je vodilo k zmanjševanju proizvodnje dražjih in kvalitetnejših produktov z višjim pokritjem.

Dodatno sta težave povečevala še neprestano višanje cen materialov, predvsem ivernih plošč, ter nekonkurenčnost programa oplemenitenih plošč.

Vsem težavam na pohištvenem delu, se je pridružila še sprememba na pokritju oplemenitenih plošč. Proizvajalci ivernih plošč so pričeli sami oplemeniti iverne plošče in so dvignili cene surovih ivernih plošč. Tako je podjetje ostalo brez vsiokega pokritja iz naslova oplemenitenih ivernih plošč iz preteklosti in tako je prišlo še bolj do izraza slabo poslovanje pohoštvenega dela podjetja.

Rešitev težav preko noči ni bila mogoča, saj ni bilo izdelanega strateškega načrta. Z novim vodstvom in hitro izdelavo strateškega načrta je ekipa pristopila k reševanju težav na povsem drugačen način. Potrebno se je bilo odločiti, katere osnovne programe je smiselno proizvajati in v kakšnem obsegu. Po analizi trga je bilo razvidno, da program oplemenitena ni dolgoročno zanesljiv, saj so konkurenti povečali svoje zmogljivosti in povsem spremenili razmerja na trgu. Ravno tako tudi program polizdelkov zaradi slabih pokritij ni mogel biti vodilni in uspešen program, kar pa pomeni, da je bilo vse sile potrebno nameniti razvoju in proizvodnji pohištva. Vendar ne več pohištva za kupce, ki bi želeli prvovrsten proizvod v enormnih količinah, ki bi zasedale celotne proizvodne kapacitete podjetja, za kar pa bi plačali samo delo tretje izmene oziroma stroške dela brez ostalih fiksnih stroškov. S svojimi izkušnjami se je bilo potrebno hitro usmeriti v programe z višjo dodano vrednostjo in na trge, kjer se dosegajo boljše prodajne cene. Potrebno je bilo čiščenje nedonosnih programov in prekinitev poslovanja s kupci, ki imajo slaba pokritja.

Povečano pozornost je potrebno nameniti kataloški in internetni prodaji, ki hitro narašča in bo verjetno imela tudi v pohištvu pomemben tržni delež. Potrebni so individualnejši pristopi in večja diferenciacija produktov. Ker so največji potrošniki pohištva v Avstriji, Nemčiji, Skandinaviji in Veliki Britaniji, bo potrebno povečevati prisotnost na teh trgih in poiskati močne tržne kanale predvsem na nemško govorečem trgu, za katere je značilna prodaja prek trgovskih verig.

Veliko pozornost bo potrebno nameniti proizvajalcem s Poljske, ki s svojo sodobno tehnologijo že popolnoma dosegajo nivo zahodnih podjetij. Še večje presenečenje predstavlja oživitev nemške proizvodnje, kljub dragi delovni sili, ki pa jo nemški proizvajalci kompezirajo s popolnoma avtomatizirano proizvodnjo.

Tako bo v prihodnosti potrebno več vlagati v tehnologijo, kjer bomo povečevali produktivnost in zniževali stroške na enoto proizvoda, hkrati pa bo omogočala večjo fleksibilnost in krajše čase dobav. Predvsem kvaliteten produkt in dobavni rok sta faktorja, ki bosta odločala med uspešnimi in neuspešnimi podjetji na zahtevnih evropskih trgih. Prodajna mreža Gorenja nam omogoča, da na vseh teh trgih najdemo potencialne kupce, v kar pa bo potrebno vložiti velika finančna sredstva. Produkte bomo morali prilagoditi trgu in zahtevam kupcev, osnova za proizvodnjo pa bi morala ostati enaka, saj je to pogoj za nizke proizvodne stroške.



Menim, da je skrajni čas, da si podjetje z dolgoročnimi odločitvami zagotovi ne le poslovanje in preživetje na sedanji ravni, ampak tudi hitrejši razvoj in večjo rast. To je tudi smisel te naloge, kjer smo poskušali postaviti vizijo nadaljnjega razvoja podjetja in primerne ter nujno potrebne strategije za uresničevanje takšne vizije ter določiti osnovne cilje poslovanja v prihodnosti. Osnovo nam je predstavljala sistematična natančna analiza ožjega in širšega okolja ter analiza poslovanja preučevanega podjetja, na osnovi katerih smo poskušali zaznati glavne prednosti in priložnosti ter opozoriti na najpomembnejše slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju. Ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti že same po sebi nakazujejo določene strateške usmeritve podjetja v prihodnosti:

- analiza programov s katerimi se podjetje ne indetificira in čiščenje le – teh;
- trženje pohišstva pod lastno blagovno znamko;
- razvijanje proizvodov z višjo dodano vrednostjo in njihovo trženje v povezavi s strateškimi partnerji;
- zadovoljevanje zahtev in potreb kupcev;
- iskanje novih donosnejših trgov in tržnih niš;
- poudarek na človeških virih z intezivnim izobraževanjem zaposlenih in dvig pripadnosti podjetju in njegovim ciljem,opredelitvi kompetenc;
- nadaljevanje zniževanja stroškov na enoto proizvoda na račun produktivnosti, racionalizacij in predvsem tipiziranja in standardiziranja materialov in komponent.

S strategijo morajo biti seznanjeni vsi zaposleni, saj lahko le na tak način organizacija teži k istim skupnim ciljem Vendar se zavedamo, da je opredelitev strategije zelo resna naloga, ki zahteva dobro poznavanje razmer v podjetju in njegovem okolju ter veliko strokovnih naporov. Biti mora predvsem spoznana in priznana potreba v podjetju, s katero se bo lahko identificiral vsak posameznik.

Za uspešno strategijo moramo v velikih korporacijah, koncernih, skupinah itd. združbo razdeliti na več organizacijskih ravni. Vodstvo koncerna pripravi strateške načrte za koncern, strateške načrte posameznega podjetja pripravi vodstvo podjetja na osnovi strategije koncerna, sledijo pa poslovne enote, kjer načrt izdelava vodstvo enot; nazadnje je še strateški načrt izdelka ali storitve, ki ga pripravijo tržniki na osnovi načrta strateške enote, kar pa ne pomeni, da pri izdelavi sodeluje samo vodstvo. Nujen je interdisciplinarni pristop izdelave, ki naj ga usmerja vodstvo; to se mora zadolžiti, da se bodo z načrtom identificirali vsi zaposleni. Podjetja, ki so uspešna na dolgi rok, so učeča podjetja. Vodstvena ekipa se uči na njihovih napakah in izkušnjah.

Stabilnost poslovanja organizacije je v veliki meri odvisna od strateškega planiranja, kar pride predvsem v času slabšega poslovanja ali krize na trgih.

Z dobro analizo ožjega in širšega okolja ter dobro in natančno analizo poslovanja bomo identificirali priložnosti veliko prej kot brez planiranja in tako izboljšali poslovanje podjetja.

Rezultat močne konkurence je neprestano prilagajanje podjetij dogajanjem in razmeram na trgu.

Najprej jih mora seveda dobro poznati, ves čas pa bi podjetje pred sabo moralo imeti tudi cilje in vizijo, kje bo čez več let. Predsvem s poznavanjem konkurence, njihovih prednosti in slabosti ter strategij bomo lažje in boljše usmerjali aktivnosti lastnega podjetja in tako omogočili boljše poslovanje s čim manj težav.

Produktni portfelj predstavlja osnovo za uravnotežen razvoj podjetja. Za pravilno usmerjanje podjetij na trge je pomembno poznavanje življenjskega cikla proizvoda, kar je osnova za izdelovanje strategij posameznih produktnih skupin, s čimer bomo dosegli enakomerno rast podjetja in njegovih enot, ki jih bomo usmerjali na trge, ki so pripravljene za naše izdelke. Življenjski cikel proizvoda lahko tako spreminjamo in prilagajamo potrebam trgov.

## VIRI

### Literatura

- Anon. 2006. Moebel Zahlen Daten, 2006. Die Statistische Jahrbuch fuer die Moebelbranche. Hamburg, Ferdinand Holzmann Verlag: 199 str.
- Ansoff I.H. 1990. Strategic Issue Management. Strategic Management Journal, 2, no.3:
- Bahun D., Rojc E. 2006. Človeški viri – kapital podjetja. Velenje, Pozoj: 127 str.
- Below P.J., Morrisey G.L., Acomb B.L. 1990. The Executive Guide to Strategic Planing. London, Jossey Bass: 168 str.
- Bizjak F. 1996. Tehnološki in projektni management. Nova Gorica, Grafika Soča: 208 str.
- Bizjak F. 1997. Reinženiring in razvoj podjetja. Nova Gorica, Educa: 127 str.
- Bizjak F., et al. 1994. Inovativno vodenje in gospodarjenje podjetja. Ljubljana, Biotehniška fakulteta oddelek za lesarstvo: 238 str.
- Bizjak F., Petrin T. 1996. Uspešno vodenje podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana: 314 str.
- Borden H.N. 1994. The Concept of the Marketing Mix. Jurnal of Advertising Research, 4 (julij): 2-7
- Buzzell R., Wiersema F. 1981. Successful Share-Building Strategies. Harvard Business Rewiew, 1-2: 134-144
- Damjan J., Možina S. 1995. Obnašanje potrošnikov. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 248 str.
- De Chernatony L. 2002. Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja: Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk. Ljubljana, GV založba: 318 str.
- De Chernatony L., McDonald M. 2000. Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets: Second Edition. Butterworth Heinemann: 430 str.
- Drucker P. 1973. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York, Harper in Row: 864. str
- Fournier S., Glenmick D. 1999. Rediscovering Satisfaction. Jurnal of Marketing, Oktober 1999: 5-23
- Gruden T. 2000. Strategija razvoja podjetja Gimpex. Ekonomska fakulteta, Ljubljana: 126 str.
- Henderson B., Larco J. 2000. Lean transformation: How to change your business into a lean enterprise. Richmond, The Oklea press: 286 str.
- Hočevar M., Jaklič M., Zagoršek H. 2003. Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana, GV Založba: 288 str.
- Hrastelj T. 1990. Mednarodno poslovanje. Ljubljana, Gospodarski Vestnik: 422 str.
- Hunger J.D., Wheelen L. T. 1996. Strategic Management. Boston, Addison-Wesley publishing: 441 str.
- Iglicar A., Hočevar M. 1997. Računovodstvo za managerje. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 423 str.
- Jurše M. 1997. Mednarodni marketing. Maribor, Ekonomsko poslovna fakulteta: 535 str.
- Kaplan S.R., Norton P.D., 1996. Uravnoreženi sistem kazalnikov. Ljubljana, GV, 343 str.
- Kavcic B. 1999. Vizija in strategija podjetja: Primer podjetja Izorock d.d.: Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 102 str.

- Keegan J.W. 2001. Global Marketing Management: A European Perspective. Harlow, Pearson Education Limited: 610 str.
- Knox S., Maklan S. 1998. Competing on value. London, Financial Times: 234 str.
- Kotler P. 1996. Marketing management. Ljubljana, Slovenska knjiga: 831 str.
- Kotler P. 2004. Lateralno trženje: nove poti do izvernih zamisli. Ljubljana, GV Založba: 145 str.
- Kotler P. 2004. Management trženja. Ljubljana, GV Založba: 843 str.
- Lauterborn R. 1990. New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over. Advertising Age, October 1: 26
- Levitt T. 1960. Marketing Myopia. Harvard Business Review, julij-avgust: 45-56
- Lipovec F. 1983. Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 401 str.
- Lipovec F. 1995. Razvita teorija organizacije. Maribor: EPOK, Založba Obzorja Maribor: 365 str
- Matko M. 1998. Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 143 str.
- Mayer J. 1994. Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana, Dedalus Založba Ikra: 158 str.
- Melavc, D. 1996. Kako gospodariti. Moderna organizacija Kranj: 311 str.
- Možina S., et al. 2002. Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta: 872 str.
- Nayek P.R., Dražen E., Kastner G. 1992. The high performance Business: Accelerating Performance Improvement. Prism, 1992,1
- Pečnik.I., 2005, Plan prodaje pohištva 2006
- Perdan A., Ažman R. 2004a. Analiza slovenskega izvoza lesne in pohištvene industrije s poudarkom na trženjskih aktivnostih in internacionalizaciji. Analiza slovenskega izvoza. Ljubljana, CIC Ljubljana: 82 str.
- Perdan A., Ažman R. 2004b. Projekt: »Preverjanje strategije izvoza pohištva na področje JV Evrope preko samostojnega distribucijskega kanala lesne branže«. Ljubljana, CIC Ljubljana: 120 str.
- Perdan A., Ažman R. 2004c. Tržne priložnosti lesarjev v izbranih državah. Ljubljana, CIC Ljubljana: 157 str.
- Piercy N. F. 2003. Market-Led: Strategic Change. Burlington, Butterworth-Heinemann: 762 str.
- Potočnik V. 2002. Temelji trženja s primeri iz prakse. 1. izdaja. Ljubljana, GV založba, 531 str.
- Prašnikar J., Debeljak Ž. 1998. Ekonomski modeli za poslovno odločanje: 1. natis. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 435 str.
- Pučko D. 1996. Strateško upravljanje. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 456 str.
- Pučko D. 2002. Proces planiranja kot proces odločanja, Ekonomska fakulteta, str. 394 str
- Richter W. 2005. Moebelhandel Oestereich. Ausgabe 2000, BranchenReport. Wien, RegioPlan Consulting GmbH: 69 str.
- Rozman R. 1993. Planiranje poslovanja podjetja. Zbirka Manager, Ljubljana, Gospodarski vestnik: 316 str.
- Rozman R., Rusjan B. 1997. Organizacija (ravnanje proizvodnje). Študijsko gradivo. I in II del. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 410 str.
- Segev E. 1995. Corporate Strategy Portfolio Models. London, International Thomson Publisching: 188 str.

- Tavčar I. M. 2002. Strateški management: Učbenik za podiplomski študij. Maribor, Ekonomsko poslovna fakulteta: 498 str.
- Thomson Jr., Gamble J.E., Strickland III A.J. 2004. Strategy: Wining in the Marketplace: Core Concepts, analytical Tools, Cases. New York, McGraw-Hill/Irwin: 918 str.
- Tracy B. 1995. Advanced Selling Strategies: The Proven System of Sales Ideas, Methods and Tehniques Used by Top Salespeople Everywhere. New York, Simon & Schuster: 419 str.
- Traven S. 1992. SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25(1992): 645
- Umar. 2006. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana, Umar, Vol XII,2: 43
- Umar. 2008. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj (2008). Ljubljana, Umar: 28. str.
- Vasle S. 2002. Optimizacija materialnega toka, seminarska naloga. Ljubljana, Biotehniška fakulteta, oddelek za lesarstvo: 35 str.
- Webster F.E. Jr. 1988. The Rediscovery of Marketing Concept. Business Horizons, 31, 3: 29-39
- XXL Business. 2006. Lutz. [http://www.lutz.at/English-Summary.english\\_summary.0.html](http://www.lutz.at/English-Summary.english_summary.0.html) (22.12.1996)
- Zagoršek H. 2004. Analiza panožnega okolja podjetja Gorenje d.d. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 32 str.

## **ZAHVALA**

Za izkazano zaupanje, strokovno vodstvo in pomoč pri izdelavi magistrske naloge se iskreno zahvaljujem mentorju rednemu profesorju dr. Marku Jakliču in vsem, ki jih z veseljem nosim v srcu in pa moji največji ljubezni sinu Timu.