

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

PRILAGAJANJE POLITIKE PODJETJA  
TRŽNIM SPREMEMBAM

MAJA ŠPENDAL

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

PRILAGAJANJE POLITIKE PODJETJA  
TRŽNIM SPREMEMBAM

Maja Špendal

Koper, 2010

Mentor: pred. mag. Bojan Mevlja



## **POVZETEK**

Poslovno okolje je vse bolj spremenljivo in kompleksno, zato podjetja brez jasno opredeljenih smernic težko dosejajo dobičke. Za dolgoročen obstoj podjetja je nujno, da ima le-to opredeljeno strategijo, cilje ter iz tega izhajajočo politiko podjetja. V literaturi je najbolj pogost okvirni model politike organizacije, kjer so zajeti vsi najpomembnejši cilji in strategije za doseganje ciljev. Obravnavano podjetje nima zapisane politike, zato posledično njegova prilagodljivost in odzivnost na spremembe v okolju nista pravočasna. V nalogi je analizirana politika izbranega podjetja ter izveden intervju z njenim direktorjem. Na podlagi ugotovitev je zapisana politika podjetja ter predlagane spremembe pri samem delovanju podjetja, da bo to v prihodnje uspešneje delovalo.

*Ključne besede:* poslovno okolje, dobiček, politika podjetja, cilji, strategije, spremembe delovanja podjetja

## **SUMMARY**

Business environment is increasingly variable and complex, therefore companies without clearly defined guidelines very difficult achieve profits. For long-term existence of the company it is necessary that they have defined strategy and objectives from which becomes company policy. Most common framework in literature is model policy organization, which captures all key objectives and strategies to achieve positive results. Treated company has no written policy, consequently its flexibility and responsiveness on environment changes are not timely. In task we analyzed companies policy and have made interview with its director. Based on findings we noted its policy and suggest changes for businesses functioning that will continue to operate more effectively.

*Key words:* business environment, profits, company policy, objectives, strategies, changes in company operations

**UDK: 005.2(043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve .....	4
<b>2</b>	<b>Politika podjetja</b> .....	<b>5</b>
2.1	Prednosti in slabosti podjetja .....	6
2.2	Vizija .....	8
2.3	Smotri .....	9
2.4	Vplivni udeleženci .....	9
<b>3</b>	<b>Temeljna politika</b> .....	<b>11</b>
3.1	Poslanstvo .....	12
3.2	Vrednote .....	14
3.3	Kultura .....	15
3.4	Kapital podjetja .....	16
<b>4</b>	<b>Razvojna politika</b> .....	<b>19</b>
4.1	Temeljne zmožnosti .....	19
4.2	Umeščenost podjetja na trgu .....	20
4.3	Členjenost in infrastruktura podjetja .....	21
4.4	Oskrbovanje s sredstvi .....	23
<b>5</b>	<b>Sprotna politika</b> .....	<b>27</b>
5.1	Inoviranje in trženje .....	27
5.2	Dejavnostni in vedenjski procesi ter procesi spreminjanja .....	28
5.3	Gospodarjenje s sredstvi .....	30
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>31</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>33</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>35</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1	Okvirni model politike organizacije .....	6
Slika 2.2	SPIN model .....	7
Slika 4.1	Organigram podjetja .....	21

## **TABELE**

Tabela 2.1	SPIN analiza podjetja Avto Aktiv.....	7
Tabela 3.1	Število prodanih vozil po letih.....	12
Tabela 4.1	Pregled zaposlenosti podjetja in družb v skupini.....	25

## **KRAJŠAVE**

AG	Aktiengesellschaft (delniška družba)
BMW	Bayerische motoren werke
CRM	Customer Relationship Management
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
npr.	na primer

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Podjetje Avto Aktiv d. o. o. je bilo od začetka poslovanja v letu 2001 pa do 1. 1. 2007 generalni uvoznik za blagovni znamki BMW in Mini za Slovenijo in obenem tudi prodajalec s svojimi saloni v Ljubljani, Trzinu in Mariboru. Kot generalni uvoznik je Avto Aktiv postavljala ceno na slovenskem trgu in na ta način oviral razvoj konkurence ter si povečeval dobiček z nadaljnjo prodajo ostalim pooblaščenim prodajalcem. Prodajo so povečevali tudi z omejevanjem vstopa nove konkurence in oglaševanjem, katerega je financiralo podjetje BMW AG München.

S 1. januarjem 2007 je nemško podjetje BMW AG v Sloveniji ustanovilo svojo lastno podružnico. Tako je Avto Aktiv ostal le še prodajalec in serviser za blagovno znamko BMW, kar jim je prineslo veliko težav. Že sam odvzem generalnega zastopništva je za Avto Aktiv pomenil velik šok, saj so se podjetju zmanjšali prihodki, katere so ustvarjali preko nadaljnje prodaje drugim pooblaščenim trgovcem in serviserjem, ostali pa so tudi brez sredstev, katere je nemški koncern BMW namenjal razvoju in prepoznavnosti blagovne znamke BMW v Sloveniji. BMW pisarna je takoj po prihodu v Slovenijo pričela širiti mrežo pooblaščenih prodajalcev in serviserjev, s čimer so Avto Aktivu povečevali konkurenco in obenem zmanjševali prodajo. Z odprtjem novih prodajnih salonov za vozila BMW se je v podjetju močno povečala fluktuacija zaposlenih, saj so se na trgu dela pojavila nova delovna mesta, za zasedbo katerih so bili najbolj primerni, zaradi znanja in izkušenj, ravno zaposleni iz podjetja Avto Aktiv. 27. septembra 2007 pa so v podjetju Avto Aktiv doživeli velik šok. S strani podjetja BMW AG München so namreč prejeli odpoved vseh pogodb s takojšnjim prenehanjem, istočasno pa so jim zablokirali tudi vse programe za naročanje vozil in rezervnih delov. Direktor podjetja Avto Aktiv je že 2. oktobra 2007 prek deželnega sodišča v Münchnu dosegel podaljšanje pogodbe, kljub hitremu ukrepanju pa je bilo v podjetju moč čutiti negativne posledice tako s strani zaposlenih kot s strani strank, predvsem zaradi negativne publicitete v medijih. Deželno sodišče v Münchnu je podjetju BMW AG naložilo plačilo stroškov postopka v višini 200 tisoč evrov, ob morebitnih kršitvah odločbe sodišča pa bi moralo za vsako od njih podjetju Avto Aktiv plačati 250 tisoč evrov. Kršitev pogodbe je bilo kar nekaj, vendar pa direktor odškodnine ni zahteval, ker je želel na podlagi teh kršitev doseči 50-letno pogodbo za prodajo in servisiranje, kar pa mu ni uspelo. Redna pogodba se je podjetju Avto Aktiv iztekla konec meseca aprila 2009, podaljšali pa so jim pogodbo za servisiranje vozil.

V podjetju Avto Aktiv se vse od prekinitve generalnega zastopstva soočajo z velikimi spremembami, katere imajo ogromen vpliv na poslovanje podjetja. S prihodom BMW pisarne v Slovenijo se jim je močno zmanjšal obseg poslovanja, dobili so nove konkurente, z izredno odpovedjo so na podjetje vrgli slabo luč, s prekinitvijo pogodbe pa so praktično na začetku poslovanja, saj bo podjetje potrebovalo precej časa, da bo na trgu ponovno vzpostavilo svoje dobro ime in pozitivno poslovanje, zaradi dosedanje specializacije na blagovno znamko BMW. Zagotovo pa ni podjetju v prid, da je pogodba o prodaji potekla ravno v času gospodarske krize, ko se ljudje soočajo z brezposelnostjo in skrbno premislijo o vlaganju denarja v nakup avtomobila, saj se ljudje ponavadi odločijo za nakup vozila pri prodajalcu, ki ima na trgu že ustvarjeno dobro ime in ima izkušnje z blagovno znamko, ki jo trži.

V podjetju še ni zapisane politike podjetja, kar se je v času sprememb izkazalo za velik problem. Vodstvo se je namreč več čas ravnalo na podlagi smernic, katere so si načrtali kot generalni uvozniki in svoje politike niso prav veliko spreminjali, kljub velikim spremembam v okolju podjetja. S takšnim ravnanjem so v podjetju ustvarili slabo klimo tako med zaposlenimi kot pri sodelovanju s poslovnimi partnerji, saj je bilo moč opaziti napredek in razvoj konkurence, medtem ko je podjetje Avto Aktiv stagniralo.

## **1.2 Namen in cilji**

Osnovni namen zaključne projektne naloge je zapisati politiko podjetja Avto Aktiv po okvirnem modelu politike organizacije, ki jo je razvil Tavčar (2008), na podlagi domače in tuje literature ter virov. S politiko podjetja se v Avto Aktivu ni še nihče ukvarjal, tako da ta ni zapisana. V podjetju se sicer držijo nezapisanih smernic, vendar menim, da samo smernice v kriznih obdobjih niso dovolj. Glede na to, da v podjetju v zadnjih dveh letih prihaja do velikih sprememb, bi podjetje lažje prebrodilo krizna obdobja, če bi bila politika podjetja zapisana, saj bi vodilni v podjetju takoj vedeli, na podlagi katerih smernic je podjetje delovalo do sedaj, v kakšnem položaju se nahaja trenutno, kakšne so priložnosti podjetja ter kakšne nevarnosti jim pretijo in kaj je potrebno nujno v čim krajšem možnem času spremeniti, da bo podjetje še naprej dobro poslovalo in obdržalo svoje dobro ime.

Problem podjetja vidim predvsem v neprilagodljivosti na spremembe tako v notranjem kot zunanem okolju. Glede na to, da je v zadnjih dveh letih v okolju podjetja prihajalo do velikih sprememb, se je samo podjetje spreminjalo bolj malo. Zato je cilj projektne naloge prikazati, v kolikšni meri se je podjetje odzivalo na spremembe in koliko bi se lahko.

Predviden rezultat naloge je dokazati, da podjetje ni dovolj prilagodljivo in da je bilo zamujenih veliko priložnosti. S pomočjo projektne naloge želim opozoriti vodstvo na pomanjkljivosti in izboljšati prilagodljivost podjetja tržnim razmeram, kajti le tako bo podjetje tudi v prihodnosti dobro poslovalo in obdržalo konkurenčne prednosti.

### 1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge bodo naslednje:

- Metoda deskripcije in komplikacije, ki bosta v analitičnem delu temeljili na pregledu slovenske in tuje literature s področja obravnavane tematike. V zaključno projektno nalogo bom vključila članke iz strokovnih revij in informacije s svetovnega spleta, ki so glede na izbrano temo primerne.
- Metoda intervjuja, s katero bom analizirala stanje na področju politike organizacije. Intervju bo individualni in ga bom opravila z direktorjem podjetja, ki je odgovoren za politiko v podjetju Avto Aktiv, o kateri tudi največ ve. Informacije, pridobljene s pomočjo strukturiranega intervjuja, mi bodo v pomoč pri primerjavi med preteklim in trenutnim stanjem politike podjetja ter dopolnitvi oz. korigiranju rezultatov lastnega opazovanja politike podjetja. Intervju bo trajal eno uro in pol ter bo potekal na delovnem mestu intervjuvanca. Raziskava bo osredotočena na primerjavo med preteklim in trenutnim stanjem politike podjetja. Glavna vprašanja bodo:
  1. Zakaj je podjetje po izgubi generalnega zastopništva ostalo usmerjeno samo na znamko BMW?
  2. Kako to, da se glede na spremembe v zunanjem in notranjem okolju podjetja cilji niso spreminjali in zakaj zaposleni niso seznanjeni z njimi?
  3. Kako umeščate podjetje na trgu, katere menite so vaše glavne prednosti?
  4. Kako ocenjujete vaše zaposlene, kakšni so njihovi medsebojni odnosi ter kako vas zastopajo pri strankah?

S podatki, ki jih bom dobila, mi bo omogočen globlji vpogled v razumevanje problema. Rezultate intervjuja bom nato kvalitativno interpretirala.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljam, da se stanje v podjetju v času nastajanja zaključne projektne naloge ne bo spremenilo, torej da bo do prekinitve prodajne pogodbe s strani podjetja BMW dejansko prišlo, ter da bodo podjetju podaljšali pogodbo za servisiranje. Predpostavljam tudi, da bom pri intervjuju z vodilnimi v podjetju dobila realne podatke in informacije ter da jih ne bodo poskušali prikrojiti.

Ker sem v obravnavanem podjetju zaposlena, upam, da me to pri pisanju zaključne projektne naloge ne bo omejevalo in da jo bom napisala strokovno in objektivno.

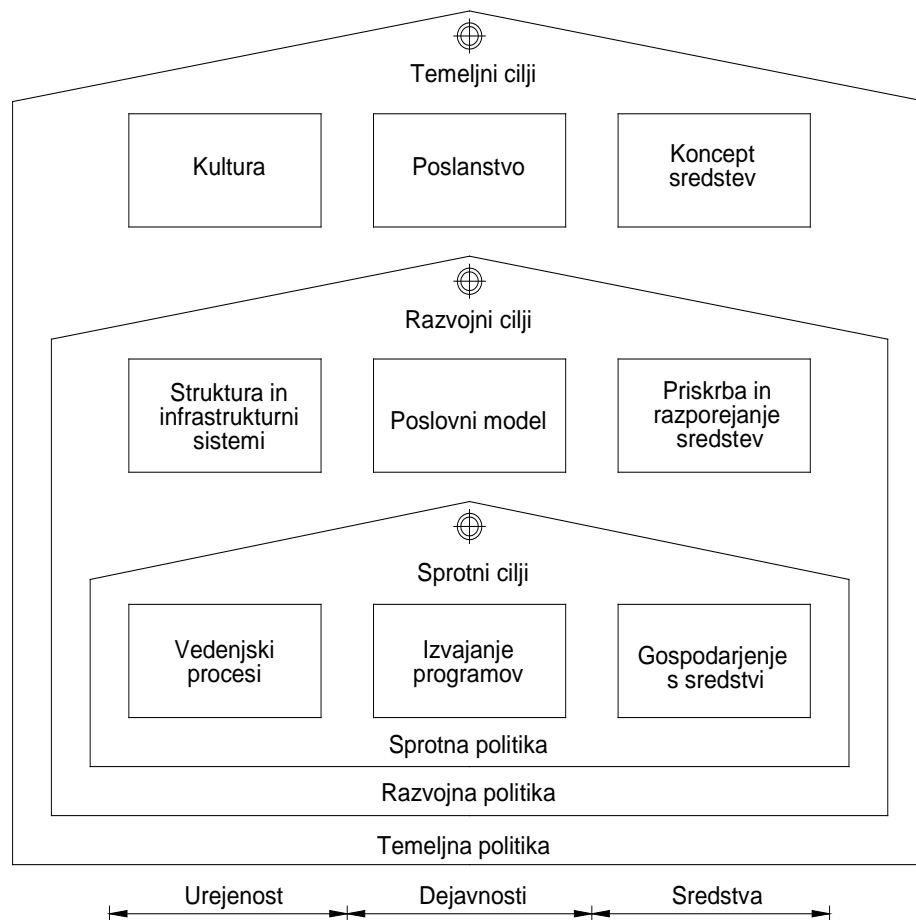
## 2 POLITIKA PODJETJA

V politologiji kot matični znanosti za politiko se politika opisuje kot proces merjenja moči v procesih spopadanja in nasprotnosti interesov: na osnovi vrednot pa kot proces usklajevanja in združevanja interesov v zavezništvih in z nasprotniki, in to z namenom, da se opredelijo cilji ter načini za njihovo uresničevanje (Kralj 1998, 56).

Cilji organizacije so nek vnaprej zamišljen rezultat, ki si ga organizacija prizadeva doseči v nekem opredeljenem prostoru v bolj ali manj odmaknjeni prihodnosti. Cilji organizacije so podrejeni smotrom organizacije, ki so končni razlog njenega delovanja. Smotri organizacije so vršni, največkrat časovno neopredeljeni cilji, iz katerih so izvedeni vsi drugi cilji organizacije. Svoje cilje organizacija dosega s strategijo. Ta obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev organizacije. Skupno ime za cilje in za doseganje ciljev (strategijo) pa je politika organizacije. [...]

Okvirni model politike organizacije (slika 2.1) ima tri časovne razsežnosti: kratkoročno (sprotno), srednjeročno (razvojno), dolgoročno (temeljno). Vsaka od teh razsežnosti obsega dejavnosti, urejenost in sredstva. Temeljna politika organizacije obsega smotre, poslanstvo ter kulturo in koncept sredstev. Razvojna politika organizacije obsega razvojne cilje, srednjeročni okvir programov in verigo vrednosti za njihovo izvajanje, strukturo in infrastrukturne sisteme, pa oskrbovanje in razporejanje sredstev. Sprotna politika organizacije obsega sprotne cilje, izvajanje programov, vedenjske procese ter gospodarjenje s sredstvi (Biloslavo 2006, 96-98).

**Slika 2.1** Okvirni model politike organizacije



Vir: prirejeno po Tavčar 2008, 305.

## 2.1 Prednosti in slabosti podjetja

Da podjetje ugotovi, kje se nahaja v primerjavi s konkurenco, mora management analizirati prednosti in slabosti podjetja. V pomoč pri analizi je managementu SPIN model, ki je prikazan na Sliki 2.1. Zaradi svoje enostavnosti in preglednosti je SPIN analiza najbolj razširjen model za ustvarjanje strategij, zato sem jo uporabila za analizo prednosti in slabosti v podjetju Avto Aktiv.

Bell (1988, 67) SPIN analizo opisuje kot analizo prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju, z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima veliko vpliva.



Slika 2.2 SPIN model



Vir: prirejeno po Biloslavo 2006, 73.

**Tabela 2.1** SPIN analiza podjetja Avto Aktiv

<p>Notranje prednosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ugled podjetja oz. dobro ime</li> <li>2. kakovost izdelkov in storitev</li> <li>3. priznana blagovna znamka</li> <li>4. strokoven in visoko izobražen kader</li> <li>5. velik tržni delež</li> </ol>	<p>Notranje slabosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. usmerjenost na eno blagovno znamko</li> <li>2. togo vodstvo v smislu uvajanja novosti</li> <li>3. neustrezno motiviranje zaposlenih</li> <li>4. prepočasno odzivanje na priložnosti, ki se ponujajo</li> <li>5. nejasna vizija in strateška usmeritev</li> </ol>
<p>Priložnosti v okolju:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. novi trgi in tržne niše</li> <li>2. možnosti za nova strateška povezovanja</li> <li>3. širitev ponudbe na več blagovnih znamk</li> </ol>	<p>Nevarnosti v okolju:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. vstop novih konkurentov</li> <li>2. večja moč odjemalcev</li> <li>3. slaba kupna moč</li> <li>4. spremenjeni okusi in potrebe odjemalcev</li> <li>5. neugodne spremembe v ekonomskem okolju</li> </ol>

Podjetje si je na trgu ustvarilo dobro ime z zastopanjem blagovne znamke BMW, ki je znana po svoji kakovosti. Kot generalni uvoznik so si zagotovili velik tržni delež, katerega lahko še razširijo s prodajo različnih blagovnih znamk. Kader v podjetju je strokoven in visoko izobražen, vendar ga vodstvo ne motivira dovolj, da bi delovali bolj v interesu podjetja in da ne bi odhajali h konkurenci, katera že s prihodom na trg predstavlja nevarnost za Avto Aktiv, saj jim zmanjšujejo tudi tržni delež. Z zapisom

strateških usmeritev in vizije bodo zaposleni lažje sledili željam vodstva in se prilagajali spremembam, pa tudi zunanji partnerji bodo tako imeli razlog več za strateško povezovanje. Vendar mora vodstvo najprej postati bolj odprto za novosti in se hitreje odzivati na priložnosti, ki se ponujajo. S hitrim odzivanjem se bo podjetje hitreje prilagodilo neugodnim spremembam v ekonomskem okolju in tako slaba kupna moč, spremenjeni okusi in potrebe odjemalcev ne bodo imeli tako negativnega vpliva na samo poslovanje podjetja kot sedaj.

## **2.2 Vizija**

Vizija, kot jo razumemo v strateškem managementu, je projekcija organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija opisuje željeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev (Biloslavo 2006, 104).

Vizija podjetja Avto Aktiv je:

- biti podjetje z visoko razvito zastopniško kulturo,
- biti eno najboljših avtomobilskih podjetij v regiji, ki bo zagotavljalo maksimalno zadovoljstvo kupcev s profesionalnim delom in celotno verigo izdelkov,
- biti profesionalno in inovativno podjetje, katero si bo prizadevalo za stalne izboljšave.

Za vizijo v podjetju Avto Aktiv bi lahko rekli, da je skorajda poslovna skrivnost, potrebnih je bilo namreč kar nekaj prošenj, preden sem dobila vpogled v zapiske, kjer je bila zapisana. Vizija je bila zapisana še v času generalnega zastopništva, in sicer v angleškem jeziku kot predstavitev podjetju BMW AG. Z vizijo bi morali biti seznanjeni tudi zaposleni, saj vodstvo ne more pričakovati od zaposlenih, da bodo ti dosegali zelene cilje in predstavljali podjetje kot si želijo, če jim ne povedo, kaj pričakujejo od njih.

Racionalni vidik vizije podjetja je postati eno najboljših avtomobilskih podjetij, katero bo s pomočjo svojih zaposlenih zagotavljalo maksimalno zadovoljstvo kupcev. Intuitivni vidik pa je na podlagi svojega dobrega imena razširiti prodajni program, s katerim bodo dosegli tudi kupce s povprečno kupno močjo. Ker imajo v podjetju na voljo dovolj infrastrukture, lahko na posameznih lokacijah ločeno predstavljajo tudi pet različnih blagovnih znamk vozil. Tako bodo zadovoljili različne okuse kupcev tako s cenovnega kot vizualnega vidika.

### **2.3 Smotri**

Smoter ali temeljni cilj je to, zaradi česar nekaj obstaja oziroma se nekaj dogaja. Smoter organizacije je končni razlog njenega delovanja in središčni motiv dela zaposlenih. Smotri organizacije so vršni cilji, ki so jim podrejeni oziroma iz katerih so izvedeni vsi drugi cilji organizacije. V nasprotju z drugimi cilji organizacije smotri po navadi niso časovno opredeljeni, saj jih poskuša organizacija uresničiti trajno, vse dokler te smotre ne zamenjajo drugi (Biloslavo 2006, 108).

Temeljni smoter podjetja Avto Aktiv je obstanek podjetja in maksimiranje dobička. Med smotre lahko štejemo tudi učinkovito zadovoljevanje in sledenje potrebam kupcev, saj je podjetje odvisno predvsem od njihove naklonjenosti izdelkom in storitvam.

### **2.4 Vplivni udeleženci**

Med notranje vplivne udeležence lahko v prvi vrsti štejemo lastnike podjetja, od katerih pa niso vsi zaposleni v podjetju. Njihov glavni interes je povečevanje dobička in čim boljše izkoriščena vložena sredstva. Med vplivne udeležence lahko štejemo tudi vse zaposlene, njihov interes je zadovoljevanje njihovih potreb, kot so socialna varnost, dobra plača, ugled ... Večji vpliv imajo tisti zaposleni, ki imajo stik s strankami, saj so ti prvi obraz, ki ga stranke spoznajo in tako predvsem ti predstavljajo podjetje, zato je poslovanje podjetja odvisno od njih. Če opredelimo zunanje vplivne udeležence, je bilo to v času generalnega zastopništva, njihov glavni dobavitelj, podjetje BMW AG, ki je stremel k čim večjim dobavam vozil in rezervnih delov in k posrednemu maksimiranju dobička, ter da je Avto Aktiv skrbel za dobro promocijo znamke BMW v Sloveniji. Zunanji vplivni udeleženci so tudi njihovi kupci, ki imajo interes kupiti čim bolj kakovostno vozilo po najnižji možni ceni in tako zadovoljiti svoje potrebe. Udeleženci so tudi njihovi konkurenti z interesom pridobivanja čim večjega tržnega deleža. Seveda pa je to tudi država, katere interes je polnjenje državne blagajne s pobiranjem davkov, prispevkov za socialno varnost ... V zadnjem času pa se interes države kaže tudi kot usmerjanje poslovanja podjetja znotraj regulativ okoljske politike, s stališča izpustov CO<sub>2</sub>.



### 3 TEMELJNA POLITIKA

Kralj (1998, 64) temeljno politiko pojasnjuje kot osrednjo zamisel podjetja, ki se razvije iz podjetniške zamisli ob osnovanju podjetja in se kasneje razvojno dopolnjuje, zlasti z novimi podjetniškimi zamislimi. Bistvo osrednje zamisli je zamisel o dejavnostih (panogah) poslovanja, o poslanstvu podjetja kot tistem, kar želi podjetje posebnega nuditi okolju in se s tem odlikovati pri svojih udeležencih. Praviloma se poslanstvo širi z vizijo kot nekoliko fantazijsko gledanje na razvoj, ki pa se potem mora konkretizirati v razvojni politiki s smermi razvoja in urejeno veliko zamislijo za uresničevanje poslanstva podjetja. Osrednja zamisel obsega tudi konkretiziranje filozofije podjetja, vpliva pa tudi povratno na prepričanje in zavzetost za uresničenje. Vrednote, sprejete v okviru filozofije podjetja, se bodo pretvorile v načela in stališča v vodilnih pravilih ciljnega obnašanja. Z osrednjo zamisljo sovpada tudi organiziranost, ki pa se razvojno spreminja. Iz osrednje zamisli je mogoče tudi razpoznati osebnost podjetja, osrednja zamisel tvori skupaj z vsebovanim poslanstvom in s smotri temeljno politiko podjetja, sočasno pa je ta izhodišče za razvoj podjetja. Temeljne politike ni mogoče planirati, ampak le snovati.

Cilji so natančne in merljive naloge, ki si jih zada podjetje z jasnim časovnim okvirom. Ob zastavljanju kratkoročnih in dolgoročnih ciljev podjetje izhaja iz trenutnih okoliščin, vendar je pri dolgoročnih ciljih verjetnost, da se ti pred uresničitvijo spremenijo, dosti večja. Zato lahko le-ti v nekem trenutku namesto pomagala postanejo nevarna ovira prožnosti in razvoju v podjetju. Opozarja, da morajo biti cilji sredstvo in ne končni dosežek. Razumeti jih je potrebno kot sredstva, katerih naloga je voditi podjetje proti tistemu, kar želi postati – če zaradi spremenjenih okoliščin ta sredstva niso več učinkovita, jih je treba zamenjati, ne pa slediti za vsako ceno odstopanja z načrtanih poti. Cilji so gotovo resna stvar – vendar ne smrtno resna. In jih tudi ne gre jemati kot absolutne in zveličavne kriterije za ocenjevanje uspeha ali neuspeha. O uspehu ali neuspehu naj govori približevanje zastavljeni viziji, cilji pa naj ostanejo pomemben pripomoček, vendar ne kot toge in ozke zapovedi, pač pa kot prožni pokazatelji, po potrebi tudi nadomestljivi z novimi, bolj ustreznimi cilji (Musek Lešnik 2006).

Podjetje Avto Aktiv je bilo ustanovljeno z namenom generalnega zastopništva in prodaje vozil znamke BMW in Mini v Sloveniji. Od ustanovitve podjetja leta 2001 pa do leta 2009 se je podjetje ves čas širilo tako na domačem kot tujem trgu, vendar so vseskozi ostajali zvesti znamki BMW. Tudi v viziji podjetja je zapisano, da si bodo prizadevali za stalno zastopstvo. Po prihodu BMW pisarne v Slovenijo so si vodilni prizadevali, da bi nemškemu koncernu BMW AG dokazali, da v Sloveniji ni smiselno imeti BMW pisarne in je za BMW AG ugodnejše, če je Avto Aktiv še naprej generalni zastopnik. Zaposlenim v BMW pisarni niso želeli pomagati, ko so jih na BMW prosili za pomoč na začetku poslovanja glede na vse izkušnje, katere so zaposleni v Avto Aktivu že imeli, ker so bili zaposleni iz BMW pisarne pri predaji poslov zelo cinični. Tako so si nakopali velikega sovražnika in tudi zaradi tega ostali brez pogodbe za pooblaščenega prodajalca vozil BMW. Kljub temu, da je BMW pisarna septembra 2007 vodilne v podjetju seznanila s prenehanjem vseh pogodb, so ti vztrajali pri znamki BMW. Vse to kaže na togost in neprilagodljivost v podjetju, saj bi lahko takoj po izgubi generalnega zastopništva pričeli s prodajo vozil drugih blagovnih znamk in tako preprečili šok, ki jih je doletel s prekinitvijo pogodbe za prodajo. Zaradi prekinitve prodajne pogodbe in zloma finančnega trga se je podjetju močno zmanjšal obseg prodaje. Število prodanih vozil po letih je prikazano v Tabeli 3.1. Avto Aktiv ima namreč dovolj infrastrukture, da lahko v vsaki poslovalnici prodaja tudi pet različnih blagovnih znamk.

**Tabela 3.1** Število prodanih vozil po letih

Leto	Nova vozila	Rabljena vozila	Skupaj
2002	418	/	418
2003	753	/	753
2004	766	198	964
2005	885	429	1.314
2006	848	706	1.554
2007	453	644	1.097
2008	476	417	893
2009	231	215	446

Vir : prirejeno po Avto Aktiv 2008.

### 3.1 Poslanstvo

Poslanstvo odgovarja na vprašanja: kaj je podjetje, zakaj obstaja, kaj počne, na kaj je osredotočeno, kakšni so njegovi cilji, komu služi ipd. Jasno in razumljivo pojasnjuje ne le kaj podjetje počne, ampak tudi zakaj to dela in kakšne so njegove prioritete.

Obenem opredeljuje tudi najpomembnejše skupine ljudi za podjetje in njihove vloge.[...]

Tudi jasno poslanstvo ima omejen rok trajanja: traja, dokler »živi« v zavesti ljudi v podjetju. Če se ne obnavlja, počasi blede. Najboljša zaščita proti temu je zapisana izjava o poslanstvu, ki jasno opredeli bistvo podjetja. Z zapisom poslanstva, ki nedvoumno opredeli zakaj, za kaj in za koga obstaja in kaj počne, podjetje dobi pomembno orodje za (Musek Lešnik 2008, 133-134):

- navdihovanje in motiviranje ljudi k višjim dosežkom in učinkovitosti,
- zagotavljanje konsistentnega razporejanja virov in sredstev,
- ustvarjanje ravnovesja med različnimi (velikokrat konfliktnimi) interesi in pričakovanji pomembnih skupin (lastnikov, delničarjev, vodstva, zaposlenih, uporabnikov, potrošnikov in drugih).

Poslanstvo podjetja Avto Aktiv je poskrbeti za najboljše usluge in ustrezno poslovanje na prodajni in poprodajni ravni. Z visoko cenjenimi avtomobili želijo pridobivati in skrbeti za stranke, poslovne partnerje in lokalne skupnosti ter jim zagotavljati nepozabna doživetja z njihovimi izdelki in kakovostjo.

Kljub temu, da je bilo podjetje ustanovljeno leta 2001, so bili prvi zapiski o poslanstvu zapisani v sredini leta 2005, ko je bila uspešnost podjetja na višku. Poslanstvo je bilo zapisano zgolj zaradi predstavitve podjetja dobavitelju vozil BMW in je bilo oblikovano s strani enega zaposlenega. Vse to kaže, da vodilni niso bili pozorni na povezovanje med zaposlenimi, lastniki, strankami in poslovnimi partnerji ter kakšna je zunanja podoba podjetja. Poslanstvo podjetja ni bilo tako pomembno, ker so kljub nepovezanosti med posameznimi oddelki v podjetju dosegali dobiček. Nepovezanost med zaposlenimi je bila vidna že od pisarne do pisarne, kjer je prihajalo do nenehnih konfliktov in neprevzemanja odgovornosti za stranke in napake. Dokler je bilo podjetje uspešno in so imeli zaposleni dobre plače, ta nepovezanost ni bila toliko opazna, vendar se je to spremenilo s prvim večjim negativnim poslovnim dogodkom, to je prihodom BMW pisarne v Slovenijo. Takrat je prvič prišlo do večjih odhodov zaposlenih iz podjetja, saj vsak človek stremi k urejenemu in stabilnemu delovnemu okolju.

Kljub temu, da je bilo poslanstvo zapisano s strani enega zaposlenega, bi verjetno ostali zaposleni v njem našli svoje cilje ali pa vsaj delne cilje in bi se tako povezali med sabo. V sredini leta 2009 je bilo v podjetju zapisano novo poslanstvo. V novem poslanstvu je podjetje svoj namen poslovanja predstavilo kot:

- preko stalnega kontakta s strankami analizirati potrebe tržišča in delovati na osnovi tega,
- preko kreativnih rešitev vedno presehati pričakovanja strank,
- program storitev ponujati vezano na stranko,

- preko osnovnega in dodatnega posodabljanja ustvariti stabilne in na stranke orientirane time sodelavcev, ki podjetniško razmišljajo in ravnajo,
- preko pametnih investicij in za uporabnika prijaznih sistemskih aplikacij zagotoviti dobre delovne pogoje.

Novo poslanstvo je bilo ponovno pripravljeno s strani enega zaposlenega, vendar tokrat v sodelovanju z vodstvom podjetja. S poslanstvom so tokrat seznanili tudi zaposlene, vendar pa jih niso vprašali za mnenje. Pri razpravi o poslanstvu bi morali vključiti čim več zaposlenih, saj bi le tako lahko ugotovili, kaj za dobro opravljeno delo in vzdrževanje pozitivne klime potrebujejo zaposleni. Učinkovito pripravljeno poslanstvo je v kritičnih trenutkih poslovanja pomembna oporna točka za vodstvo podjetja, saj jim pomaga pri sprejemanju odločitev kot orodje, katero zagotavlja, da bo podjetje ostalo na pravi poti, obenem pa jih opozarja, kje se podjetje trenutno nahaja, kje je bilo in v katero smer želijo da gre. Poslanstvo ljudi v podjetju motivira in skrbi, da ravnajo v skladu s cilji, pričakovanji in interesi podjetja. Ali kot je zapisal Musek Lešnik (2008, 144): »Dobra izjava o poslanstvu je preprosta, pa vendar močna in navdihujoča. Lahko obsega stavek ali dva, ali cel list papirja; ni pomembna njena dolžina, temveč vsebina. Bolj kot njen obseg je pomembno, kako uspešno povzema ključne postavke razumevanja poslanstva podjetja.«

### **3.2 Vrednote**

Osebne vrednot so eden od osrednjih kriterijev, na osnovi katerih v življenju gradimo odnos do stvari, dogodkov in soljudi. Kot nekakšni notranji kažipot nam pomagajo ocenjevati minule ali trenutne dogodke in stvari, zavzemati različne občutke in čustva do njih in se usmerjati k njim ali stran od njih. Na eni strani nam služijo za ocenjevanje doživetega, na drugi za izbiranje med možnimi prihodnjimi dejanji. [...]

Čeprav o vrednotah poslušamo skorajda na vsakem koraku in čeprav jih omenja malodane sleherni priročnik iz managementa in podjetništva, jim nekatera podjetja še vedno namenijo malo ali nič pozornosti. Celo med tistimi, ki sicer zapišejo »naše vrednote«, je dosti takšnih, ki si za razmišljanje o njih vzamejo bore malo časa. A kako naj podjetje ve, za kaj naj se zavzema, če si nikdar ne zastavi vprašanja, kaj je zanj najpomembnejše in za kaj se najbolj zavzemajo njegovi ljudje? Kako naj takšno podjetje »stoji« za svojimi ravnanji in za dejanji svojih ljudi (Musek Lešnik 2008, 70-72)?

Če želi podjetje dosegati visoke cilje in imeti učinkovito vizijo, se mora najprej poglobiti v vrednote podjetja. Glede na to, da je bila vizija podjetja pripravljena s strani enega zaposlenega, je jasno, da ni nihče intenzivno razmišljal o vrednotah, kar pomeni, da cilji podjetja, vrednote zaposlenih in vrednote podjetja niso usklajeni. Od vrednot je odvisno, kakšni ljudje se bodo javljali na razpise za prosta delovna mesta, kateri ljudje bodo v podjetju tudi ostali zaposleni in kako bodo podjetje videli zunanji uporabniki.



Neusklajenost organizacijskih in osebnih vrednot je lahko tudi razlog za konflikte med zaposlenimi ali negativne odnose s strankami. Sčasoma so se med zaposlenimi izoblikovale neke skupne vrednote, kot so delo, delovni uspehi, dobro počutje, družabnost ... vendar te nimajo pozitivnega učinka, ko vodilni storijo ali izrečejo kaj, kar ni v skladu s temi vrednotami, ker komunikacija med managementom in zaposlenimi ne more biti na enakem nivoju kot tista, katera poteka med samimi zaposlenimi. Vrednota, katero najbolj poudarjajo preko vizije, je skrb za stranke in s tem posredno skrb za dobro poslovanje podjetja, saj brez strank tudi podjetja ne bo. Ob tem pa pozabljajo na delovne vrednote, zaposleni namreč ne dobivajo veliko priložnosti za napredovanje, za dobro opravljeno delo le redko dobijo pohvalo, stimulativen del plače ni skorajda nikoli izplačan, kot je bilo prvotno dogovorjeno, zaposleni so primorani delati vsak dan 9 ur ali več, nadure pa niso plačane, niti jih ne morejo koristiti. Pri svojem vsakdanjem poslovanju v podjetju uporabljajo tudi slogan »ljudje naredijo razliko«, iz česar zunanji partnerji sklepajo, da sta glavni vrednoti podjetja zaposleni in odnos do njih, da vodilni svoje zaposlene sprejemajo kot osrednje bogastvo podjetja, da skrbijo za njihovo dobrobit in njihove potrebe ter da skrbijo za njihovo osebno rast in razvoj v podjetju. Da temu ni tako, je bilo razvidno z ustanovitvijo BMW pisarne v Sloveniji in odpiranjem konkurenčnih podjetij, ko je kar nekaj zaposlenih dalo odpoved, vendar se vodilni kljub znanju in sposobnostim zaposlenih niso trudili, da jih zadržijo v podjetju. Ko je na slovenskem trgu prišla do izraza gospodarska kriza, so pričeli tudi z odpuščanji. V takšnih situacijah je odpuščanje seveda razumljivo, vendar ne odpuščanje ljudi v prodaji in na servisu, kjer se praktično prisluži ves denar, medtem ko je na vodilnih položajih in v računovodstvu število zaposlenih ostalo enako.

### **3.3 Kultura**

Beseda kultura izvira iz latinščine, v kateri cultura, culturae pomeni obdelovanje, vzgojo, izobrazbo. Prvotni pomen besede kultura je bil obdelovanje zemlje (poljedelstvo), gojenje, negovanje, reja. Pomenila je tudi naravno izobraženost, spoštovanje in oplemenitenje. V prenesenem pomenu se je beseda kultura nanašala na gospodarski, moralni, znanstveni itn. razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izhajajoče pridobitve, vzorce obnašanja, vrednote in navade (Jelovac 2000, 9).

Kultura organizacije zajema tiste osnovne značilnosti, ki vplivajo na delovanje in vedenje ljudi v organizaciji. Po različnem delovanju in vedenju ljudi se organizacije med seboj razlikujejo. Kulturo organizacije ustvarjajo ljudje in njihove delovne zahteve v medsebojni interakciji. Zaradi svojskosti organizacijske kulture se organizacije med seboj razlikujejo, tako kot se razlikujejo med seboj različne osebnosti (Ivanko 2000, 237).

Glede na to, da si zaposleni in management delijo zelo malo skupnih vrednot, gre v podjetju Avto Aktiv za šibko kulturo, zato ponavadi tudi pritisk s strani vodstva na zaposlene ni sprejet pozitivno. V kriznih situacijah zaposleni zato tudi ne vedo, kako naj delujejo in kaj je pomembno. Vodstvo podjetja je preveč usmerjeno v preteklost in ni naklonjeno spremembam. Do sprememb v podjetju pride potem, ko je zamujenih že ogromno priložnosti in so te nujne. Pogajanja med podjetjem in zunanjimi partnerji so vedno dolgotrajna. Tako so npr. za sklenitev pogodbe s podjetjem Volvo potrebovali kar eno leto in pol, medtem ko so za samo izbiro, katero znamko bi prodajali, potrebovali skoraj eno leto. Kulturo podjetja Avto Aktiv bi bilo mogoče hitro spremeniti, vendar bi jo morali najprej usvojiti vodilni oziroma bi morali priti do spoznanja, da so za obstanek podjetja enako pomembni kultura, vrednote, poslanstvo in vizija kot poslovni partnerji in plačevanje računov. Glavni direktor podjetja je tujec in jezik pozna zelo dobro, premalo pa pozna kulturo. Pri spoznavanju kulture bi mu lahko bili v večjo pomoč njegovi ožji sodelavci in ga opozorili na napake. Posledično tudi motivacija zaposlenih ni usmerjena k doseganju skupnih organizacijskih ciljev in to bo moral management v prvi vrsti spremeniti, da si bodo zagotoviti obstanek na trgu in ponovno dosegli uspešnost podjetja, kakršna je bila v preteklosti.

### **3.4 Kapital podjetja**

Za izvajanje svoje dejavnosti potrebuje podjetje materialna in nematerialna sredstva (Tavčar 2000a, 173):

- materialna sredstva so: denar, energija, sestavni deli, podsestavi, izdelki, naprave, oprema, stavbe itd.;
- nematerialna sredstva so: finančno in umsko delo ljudi, znanje, pravice, okolje, uglednost in še kaj.

Sredstva so poleg dejavnosti in urejenosti tretja temeljna in nepogrešljiva sestavina vsake strategije za doseganje ciljev organizacije. Podjetje naj s svojim delovanjem v okolju povečuje vrednost vloženih sredstev. Izhodišče strategije uporabljanja sredstev je umno razporejanje, to je spreminjanje oblike in namena sredstev. Uporaba sredstev za delovanje organizacije povzroča stroške; da organizacija uspešno posluje, stroški dolgoročno ne smejo biti višji od prihodkov (Tavčar 2008, 365).

Podjetje Avto Aktiv se uvršča predvsem med kapitalsko in znanjsko intenzivna podjetja. Seveda pa je prisotno tudi fizično delo, saj za svoje stranke skrbijo tudi s servisnimi storitvami. V preteklosti je podjetje dosegalo konkurenčne prednosti kot generalni uvoznik za vozila BMW. Kot generalni uvoznik je imelo podjetje odličen položaj na trgu, saj so dosegali donose s pomočjo nadaljnje prodaje drugim prodajalcem in serviserjem vozil BMW, kot prodajalci končnim kupcem so lahko dajali bistveno višje popuste zaradi večje razlike v ceni, na drugi strani pa so dobivali še finančno

podporo s strani podjetja BMW AG za različne promocije znamke v Sloveniji. S prihodom BMW pisarne v Slovenijo pa so vse te konkurenčne prednosti izginile in podjetje je postalo samo končni prodajalec kupcem. Ko je podjetje izgubilo še prodajno pogodbo za vozila BMW, so pridobili novo prodajno pogodbo za vozila Volvo, vendar pri tej znamki trenutno nimajo kakšnih bistvenih konkurenčnih prednosti, glede na to, da so na trgu še drugi prodajalci, kateri so si do sedaj že ustvarili svoje ime in svoj krog kupcev. Z zvenečo blagovno znamko so si ustvarili svoj »image«, katerega niso pripravljene izpustiti iz rok. Kot generalni zastopnik so ogromno vlagali tudi v izobraževanje zaposlenih, zato so bili zaposleni ves čas tudi njihova velika konkurenčna prednost. Po izgubi zastopništva so izobraževanja močno zmanjšali, s čimer pa se zaposleni niso strinjali. Zato so z odprtjem novih pooblaščenih prodajnih in servisnih salonov BMW zaposleni začeli odhajati iz podjetja, saj so jim bila vrata pri konkurenci na široko odprta ravno zaradi njihovega znanja. Vršni management je mnenja, da je vsak zaposleni nadomestljiv, vendar pri tem pozabljajo za kakšno ceno. Namreč novi zaposleni, če že imajo znanje iz prodaje ali servisa, pa ponavadi ne poznajo produkta. Zato je potrebno nove zaposlene ponovno izobraževati, pa tudi kakšen posel ni sklenjen ravno zaradi pomanjkanja znanja, ko stranki niso posredovane pravilne informacije in seveda na pravi način. Po izgubi generalnega zastopništva je imelo podjetje odlično priložnost za nadaljnje dobro poslovanje na osnovi ekonomije razpona, ker imajo dovolj infrastrukture, da bi lahko na posameznih lokacijah prodajali tudi pet različnih blagovnih znamk. Lastniki bi morali več pozornosti posvetiti tudi izbiri managerskih timov, saj se je že večkrat izkazalo, da trenutno vodenje za podjetje ni primerno, pa tudi nižji management postane v kritičnih situacijah preveč labilen in ne zna povezati vršnega managementa in zaposlenih.



## **4 RAZVOJNA POLITIKA**

Srednjeročna razvojna politika organizacij obsega razvojne cilje, ki izhajajo iz smotrov ali najbolj temeljnih ciljev organizacije, in pa dejavnosti, urejenost in sredstva v podporo doseganju razvojnih ciljev. Razvojna politika obsega izkoriščanje obstoječih temeljnih zmožnosti za zagotavljanje srednjeročne uspešnosti organizacije, predvsem pa snovanje novih temeljnih zmožnosti in njihovo uresničevanje z novimi programi – proizvodov za ciljno skupino udeležencev, ki organizaciji lahko zagotavljajo konkurenčne prednosti. V okviru razvojne politike oblikuje management različne strategije do partnerjev, zlasti odjemalcev, pa do konkurentov in drugih udeležencev (Biloslavo 2006, 287).

Družba Avto Aktiv je v preteklih letih razvila moderne poslovalnice za trženje novih in rabljenih vozil s sledečimi nameni in cilji (Avto Aktiv 2008):

- zagotavljanje dolgoročne in močne vezi s strankami,
- strankam ponuditi prvorazredno storitev,
- zagotavljanje vrhunske predstavitve produktov.

Razvojni cilj podjetja je ponudbo čim bolj približati sedanjim in bodočim strankam. S pridobitvijo prodajne pogodbe za vsaj dve različni blagovni znamki bo podjetje pokrivalo širši segment na področju prodaje in servisiranja vozil in si tako povečalo krog kupcev. S kvalitetnimi servisnimi storitvami pa bodo zagotavljali, da se bodo stranke vedno znova vračale v podjetje. Za zagotavljanje kvalitetnih servisnih storitev in vrhunske predstavitve produktov pa bo potrebno več vlagati v znanje zaposlenih, da bodo lahko ti uresničevali cilje podjetja.

### **4.1 Temeljne zmožnosti**

Amit in Schoemaker (1998, 203) sta temeljne zmožnosti definirala kot medsebojno sodelovanje vseh razpoložljivih sredstev in zmožnosti organizacije, ki se prekriva s strateškimi dejavniki uspeha v panogi in je težko posnemljiva. Tako nudi osnovo za oblikovanje politike organizacije, ki omogoča, v kolikor bo uresničena, doseganje trajnejše konkurenčne prednosti.

V preteklosti so bile glavne prednosti podjetja infrastruktura v vseh najpomembnejših mestih po Sloveniji, veleprodaja vozil, lastna marketinška agencija, center rabljenih vozil ter več kot 10.000 naslovov strank vozil višjega razreda. Po izgubi veleprodajne pogodbe so zaprli poslovalnico v Kopru in tako izgubili del trga, prišlo pa je tudi so kraje baze strank pri odhodu zaposlenega h konkurenčnemu podjetju.

Tako so izgubili skorajda vse konkurenčne prednosti, na katere so se zanašali v preteklosti. Trenutne temeljne zmožnosti podjetja so tri izredno pomembne lokacije z odlično infrastrukturo. Dve od teh lokacij sta v lasti podjetja, tako da ne povzročata stroškov z najemnino, v Ljubljani pa ima sedež sestrsko podjetje Avto Motiv d. o. o., katero posluje tudi v imenu Avto Aktiva. Podjetje si je do sedaj ustvarilo na trgu veliko prepoznavnost in pri strankah pridobilo dobro ime in njihovo zvestobo. Strokovno usposobljen kader skrbi za dobro predstavitev produktov in izvajanje kvalitetnih servisnih storitev. V primeru daljših kriznih obdobj pa je podjetje sposobno preživeti, saj ima dobro finančno zaledje tako s strani lastnikov kot tudi družb v skupini.

#### **4.2 Umeščenost podjetja na trgu**

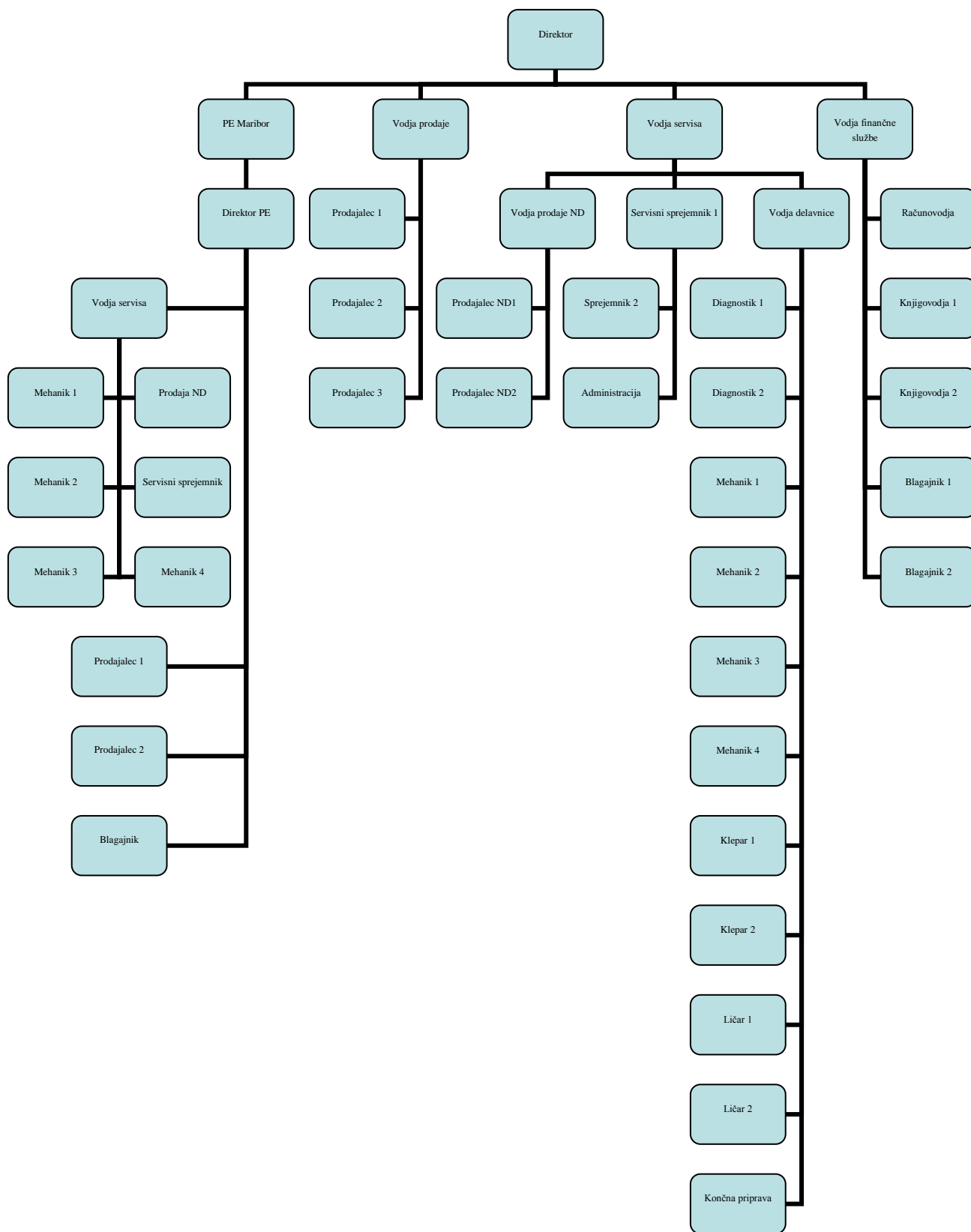
Vsako podjetje se v okviru svojega poslovanja oziroma dejavnosti bori in trudi ustvariti čim večje koristi za svoje vplivne udeležence.

V podjetju Avto Aktiv so usmerjeni v oskrbovanje najzahtevnejših kupcev vozil višjega cenovnega razreda, za svoje stranke pa skrbijo tudi s servisnimi storitvami. V preteklosti je podjetje na slovenskem trgu delovalo kot generalni zastopnik za vozila BMW in Mini, sedaj pa kot trgovec in serviser za vozila znamke Volvo ter serviser za BMW in Mini. Te blagovne znamke nastopajo tako na slovenskem kot tudi na globalnem trgu. Vozila so večinoma enaka za vse trge, razen nekaterih delov, le-ti so prilagojeni posameznim državam.

V preteklosti je podjetje geografsko pokrivalo celotno Slovenijo, od začetka leta 2009 pa ne pokriva več zahodnega dela države. Zaradi zaprtja poslovalnice v Kopru podjetje ni občutilo večjega upada prodaje, saj so se kupci ob tako velikem nakupu pripravljani peljati tudi v Ljubljano, da si ogledajo ponudbo. Je pa podjetje preozko orientirano, saj v prodaji pokrivajo samo eno blagovno znamko, s prodajo različnih blagovnih znamk bi namreč zajeli večji tržni delež in tako pridobili tudi pomembno konkurenčno prednost. Podjetje ima velik potencial predvsem zaradi ugleda, katerega si je pridobilo skozi leta kvalitetnega poslovanja in strokovnim kadrom, s posluhom za želje kupcev in nenehnim izboljševanjem kakovosti storitev. Podjetje z ekskluzivno prodajo ene blagovne znamke tvega preveč. To se je že pokazalo, ko so izgubili pogodbo za prodajo vozil BMW, ko kar pol leta niso zastopali nobene blagovne znamke. S širšo ponudbo bi si zagotovili tudi večje število strank, saj bi tako lahko zadovoljili več različnih okusov. Res je, da bi s širitvijo ponudbe tvegali več denarnih sredstev, vendar še vedno manj kot pa takrat, ko kupcem ne moreš ponuditi ničesar.

### 4.3 Členjenost in infrastruktura podjetja

Slika 4.1 Organigram podjetja



Bavec (2007, 13) je organizacijske strukture opisal kot abstrakten koncept, katerih v organizaciji ne moremo niti videti niti materialno opredeliti. Edino kar lahko zasledimo, je njihova prisotnost, ki se odraža v tem, da se pripadniki organizacije zavedajo svoje vloge in vloge svojih sodelavcev, vedo kje in kako se opravljajo določene aktivnosti, kdo jih usmerja in nadzira in podobno.

Podjetje Avto Aktiv je glede na funkcije enostavno urejeno. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki odgovarja direktorju, direktor pa odgovarja lastnikom. Lastnikov podjetja je več, manjši delež pa ima tudi direktor podjetja. Razen direktorja nihče od lastnikov ni prisoten pri samem delovanju organizacije. Vsak od zaposlenih deluje v okviru svojih pristojnosti, vendar to ne pomeni, da vsak dela samo tisto, za kar je strokovno usposobljen. Ker so posamezni oddelki majhni in je komunikacija ustrezna, se znanja in izkušnje hitro prenašajo med udeleženci. Več težav pa je pri pretoku informacij in znanja med posameznimi oddelki, saj med njimi večkrat prihaja do konfliktov. Vzrok za te nepovezanosti so posamezni vodje oddelkov, ker velikokrat prelagajo odgovornost drug na drugega. Večkrat se je tudi zgodilo, da so trud katerega izmed zaposlenih sprejeli kot poizkus, da pride v ospredje in ne kot trud za dobro podjetja in vseh udeležencev. Samega načrtovanja direktor ne zaupa vodjem oddelkov, bolj so postavljeni zaradi samega nadzora, se pa z njimi posvetuje. Vodje se med seboj informirajo o uspešnostih posameznih oddelkov enkrat tedensko na sestanku, katerega vodi direktor. Na teh sestankih tudi direktor seznanja vodje z načrti. Le redko se zgodi, da vodje z dogajanjem v podjetju in načrti seznanijo tudi zaposlene. Do sestankov na nižjih nivojih pride večinoma v kritičnih situacijah. Približno dvakrat letno ima direktor tudi sestanke s posameznimi oddelki, kjer se pogovori z zaposlenimi in sprejema tudi njihove predloge.

Sam način izvedbe prodaje vozila je določen s strani vodje prodaje. Vodja odobri tudi ceno, za katero se vozilo lahko proda. Ker je podjetje izrazito vezano na prodajo vozil, se v obdobjih zmanjšanja obsega prodaje v prodajne procese vključi tudi direktor, vendar to ne vpliva vedno pozitivno na prodajalce, saj lahko pade kvaliteta odnosa med prodajalcem in stranko. Servisiranje vozil poteka na podlagi rutine, do katere je sčasoma prišlo na servisnem oddelku in tu manjka preverjanje kakovosti izvedbe storitve. Opaziti je bilo nekaj več nezadovoljstva med strankami, kar zagotovo ni dobro glede na krizno situacijo na trgu in na veliko konkurenco. Tu bi morali vodilni usmeriti več svoje pozornosti, saj je ravno servis tisti, kamor se stranke največkrat vračajo in tako tudi v največji meri predstavljajo podjetje. Ker vodje niso vključeni v samo načrtovanje, tudi njihovo nadziranje ni opazno in mislim, da je tudi dejanskega nadziranja zelo malo. Videti je namreč, da so posamezniki vodje samo po nazivih in to dejansko postanejo le v kritičnih situacijah, ko je potrebno poiskati krivca za posamezen dogodek. To težavo bi lahko odpravili tako, da bi vodjem dali večjo odgovornost, da bi se pri svojem delu morali truditi za doseganje ciljev. Zagotovo pa bi jim bila dodatna spodbuda nagrada za



dosežene cilje, kajti če si za dosežene cilje lahko zaslužijo stimulacijo prodajalci in mehaniki, si jo zagotovo zasluži tudi vodja oddelka, saj mora biti on tisto vodilo oddelka, katero žene svoje podrejene k doseganju planov. Tudi sicer sistem nagrajevanja ni ravno najboljši, ker se preveč spreminja. Vodstvo spreminja višino stimulacije od prodanih vozil približno na vsake tri mesece. Kljub pogostemu spreminjanju se večinoma obljubljenega nagrajevanja ne držijo, kar povzroča veliko nezadovoljstva med zaposlenimi. Seveda pa nagrajevanje prinese tudi negativne učinke pri tistih zaposlenih, ki ne dobivajo nagrad, kljub temu da vložijo v podjetje ogromno truda. Zadnji dve leti zaradi slabih tržnih razmer v podjetju tudi ne izplačujejo letne nagrade za uspešnost oziroma »božičnice«. Nadur zaposleni ne dobijo plačanih, niti jih ne morejo koristiti, pa čeprav se te beležijo. Sistem managementa sodelavcev bi lahko bil bolje urejen, saj zasedajo mesta vodij oddelkov neprimerni kadri, ki ne znajo pri zaposlenih vzbuditi želje po dokazovanju uspešnosti pri svojem delu. Napredovanja v podjetju je zelo malo in je večinoma na horizontalni ravni. Pri horizontalnem napredovanju pa se bolj kot plača povečata odgovornost in obseg dela, kar pa zaposleni težko sprejmejo kot pozitivno.

#### **4.4 Oskrbovanje s sredstvi**

Preskrba s sredstvi (financiranje) je vsak denarni pritok v podjetje, ki ni posledica preoblikovanja materialnih ali drugih prehodnih oblik sredstev. Gre za denar iz zunanjih virov (druge organizacije, finančne institucije, drugi vlagatelji sredstev) in za denar iz doseženega poslovanja podjetja (pozitivni denarni tok) (Rebernik in ostali 1997, 334).

Osnovni kapital v podjetju Avto Aktiv se pojavlja kot delež v kapitalu, saj je podjetje organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Osnovni kapital znaša 253.558,00 EUR. Podjetje si je v preteklosti ustvarilo precej rezerv, kar je za trenutne razmere na trgu izjemno pomembno. S pomočjo rezerv bo podjetje lahko preživelo kljub velikemu upadu prodaje. Za uspešno poslovanje podjetja je izjemno pomembna zaloga vozil in rezervnih delov. Zalogo na eni strani pogojuje dobavitelj, na drugi pa stranke, katere pričakujejo, da jim bodo prodajalci sposobni pokazati večino primerov vozil, kakršnega si bodo zamislili, pa tudi da jih bodo imeli možnost preizkusiti. Ker je na zalogo vozil vezanih veliko stroškov, vrednost posameznega vozila namreč sega preko 20.000,00 EUR, je zaloga financirana s pomočjo bančnih posojil. Zaradi zahtev strank morajo imeti v podjetju stalno registriranih približno deset vozil, katera so financirana s strani lizinga.

Med materialnimi sredstvi je za delovanje podjetja zagotovo zelo pomembna zunanja podoba stavb. Že s samo stavbo lahko kupca privabiš v salon ali pa odbiješ. Stranke pričakujejo, da če prodajaš vozila višjega cenovnega razreda, bo temu primerna tudi vrednost in izgled stavbe. Ker je podjetje vezano na enega glavnega dobavitelja, so tudi stroške pridobitve novega dobavitelja izjemno visoki. Avto Aktiv je to izkusil v okviru lastnega poslovanja, ko so izgubili prodajno pogodbo za BMW in so kar pol leta delovali brez vsakršnega zastopništva. Pogajanja za blagovno znamko Volvo so se začela že leto in pol prej, preden je do dejanske prodaje vozil v salonih sploh prišlo. Glede na visoko izpostavljenost pri dobavitelju BMW bi morali biti na Avto Aktivu bolj pozorni na odnose z BMW pisarno v Sloveniji, saj so bili ves čas v podrejenem položaju.

Informacijski sistem v podjetju je na precej visokem nivoju, saj ga uporabljajo vsi zaposleni pri vsakdanjem poslovanju. Zaradi poslovnih enot in sestrskih podjetij na različnih lokacijah in v različnih državah se veliko poslužujejo intraneta, kateri jim je v pomoč pri pretoku informacij. Najpomembnejši za podjetje pa je sistem za upravljanje odnosov s strankami (CRM). Le-ta omogoča zaposlenim vpogled v pretekla poslovanja s posameznimi strankami ter nadzor nad posameznimi vozili. S pomočjo teh baz lahko stranke obveščajo o akcijah in novicah ter jih vabijo na različne dogodke. Posebna programa se uporabljata tudi v računovodstvu ter na blagajni, saj omogočata delno avtomatizirano obdelavo podatkov. Tudi za poslovanje z glavnimi dobavitelji se uporabljajo posebni programi, saj je naročanje vozil in rezervnih delov zaradi čedalje bolj kompleksnih oprem in sestavnih delov praktično nemogoče izvesti brez informacijske podpore.

Za preskrbo sodelavcev v podjetju nimajo nikakršnih načrtov. S to težavo se v podjetju soočajo takrat, ko pride do pomanjkanja kadra zaradi odhodov. Do odhodov prihaja, ker sodelavci po svoji volji zapuščajo podjetje, ali pa so dobili odpoved. Spremembe števila zaposlenih v podjetju in podjetjih v skupini so vidne v Tabeli 4.1. Pri obeh načinih odhodov pa se v podjetju premalo zavedajo stroškov, ki jih imajo zaradi tega, saj je potrebno nove sodelavce naučiti vsega, kar so znali prejšnji, to pa seveda ni zastonj. Lahko rečem, da se držijo načela, da je vsak zaposleni nadomestljiv, vendar se pri tem ne vprašajo za kakšno ceno. Znanje se v podjetju prenaša predvsem med sodelavci in je specifično za posamezno blagovno znamko, zato je to znanje največja konkurenčna prednost podjetja. Ravno zato bi se morali vodilni boriti za obstanek zaposlenih v podjetju. Izobraževanja so organizirana s strani dobavitelja, vendar so zelo draga, zato podjetje tja vedno pošlje samo toliko zaposlenih, kot jih mora. Tako je v podjetju največ izkustvenega učenja, ko zaposleni preizkušajo, kako in kateri način predstavitve produkta deluje pri strankah. Za ustvarjanje konkurenčnih prednosti bi morali v podjetju več vlagati v izobraževanje zaposlenih. Sam kader ima dokaj visoko izobrazbo, katero bi lahko nadgradili z različnimi izobraževanji. Zaposleni

imajo tudi veliko idej za izboljšave, vendar vodstvo zanje nima posluha. Vodstvo tudi spremlja dogajanje v okolju podjetja, vendar ne dovolj aktivno in ne z namenom prehiteti konkurenco, temveč kako držati korak z njimi. Z vlaganjem v zaposlene v smislu izobraževanja in vključevanja v poslovanje bodo tudi zaposleni čutili večjo pripadnost podjetju in ne bodo imeli želje po zapuščanje podjetja ter tako odnašali že pridobljeno dragoceno znanje.

**Tabela 4.1** Pregled zaposlenosti podjetja in družb v skupini

Podjetje	2006	2007	2008	2009
Avto Aktiv	68	61	48	40
Avto Motiv	15	14	18	13
Artemiso	3	2	3	2

Vir : prirejeno po Avto Aktiv 2008.



## **5 SPROTNA POLITIKA**

Kratkoročna tekoča politika obsega usklajene cilje programov in dejavnosti ponavadi za eno leto. Tekoča strategija organizacije in programov oz. programskih enot izhaja iz razvojne strategije in je naravnana v učinkovito izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti organizacije. Obsega letne projekte za programe in druge dejavnosti, izvajanje procesov in usmerjanje ter nadzor izvajalcev programov in drugih dejavnosti, pa letno gospodarjenje s sredstvi na osnovi razporeditve v razvojni politiki in na osnovi usklajenih letnih predračunov enot in organizacije (Tavčar 2002, 447).

Sprotni cilji, katere bi podjetje moralo uresničiti za uspešno poslovanje tako danes kot jutri, je izobraževanje zaposlenih, sledenje potrebam kupcev in kakovostno izvajanje storitev.

Prvi sprotni cilj podjetja je kakovostno izvajanje prodajnih in servisnih storitev, saj so te ključne pri poslovanju s strankami. S pomočjo kakovostnih storitev si bo podjetje še naprej na trgu ustvarjalo dobo ime in obdržalo svoje stranke, saj te ne bodo imele želje po odhodu h konkurenci. Nujno je potrebno tudi izboljšati kakovost poslovanja z dobavitelji. Z ustreznim poslovanjem se bo krepil njihov odnos in tudi razvoj podjetja, obenem pa ne bo prihajalo do tako kritičnih situacij, kot je bila odpoved pogodbe.

Za uspešno poslovanje podjetja je potrebno dodatno izobraziti tako zaposlene kot vodstvo podjetja. Izobraževanja lahko potekajo v podjetju, preko dobaviteljev in izven podjetja preko ustreznih izobraževalnih središč. Če bodo zaposleni ustrezno izobraženi in bodo imeli ustrezna znanja, bo podjetje uspešno poslovalo in znova pridobilo potrebne konkurenčne prednosti, katere so izgubili zaradi odhodov zaposlenih. Za izboljšanje odnosov z zaposlenimi, strankami in dobavitelji pa se mora dodatno izobraziti tudi vodstvo podjetja.

S pomočjo preverjanja zadovoljstva kupcev v vseh poslovalnicah in na posameznih oddelkih bo podjetje lažje sledilo potrebam kupcev in jim bodo še bolj približali način poslovanja. Dobili pa bodo tudi pomembne informacije o pričakovanjih in željah strank ter ali je za poslovanje podjetja bolj smiselna specializacija na eno blagovno znamko ali ponudba vozil več različnih znamk na enem mestu.

### **5.1 Inoviranje in trženje**

Biloslavo (2006, 300) inoviranje v širšem smislu opisuje kot snovanje novih ključnih zmožnosti organizacije. Inoviranje v ožjem smislu pa kot snovanje novih ali spreminjanje obstoječih proizvodov – izdelkov ali storitev, ki bodo nosilci koristi v menjalnih procesih med organizacijo in njenimi udeleženci.

Trženje obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega odjemalca; začne se z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi ali pričakuje; sledijo dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve pridejo v posest končnega uporabnika (Tavčar 2000b, 3).

Avto Aktiv je storitveno podjetje, zato inoviranja pri izdelkih ni, saj je zanje odgovoren in pooblaščen izključno dobavitelj. Vozila in rezervni deli se večinoma naročajo na podlagi naročil kupcev. Kupec si lahko sestavi vozilo po svojem okusu in ima v njem opremo in barvo, kakršno si želi ali potrebuje. Za približevanje storitev kupcem so pomembne lokacije, kjer si lahko ti ogledajo vozila in pripeljejo svoje na servis. Kar je velika prednost podjetja Avto Aktiv, saj ima svoje poslovalnice v Trzinu in Mariboru, v Ljubljani pa jih zastopa sestrsko podjetje. Vse več ljudi si želi biti tudi prisotnih pri samem izvajanju servisa, zato je za podjetje pomembno, da to svojim strankam omogoči. V vsakem primeru pa morajo biti storitve opravljene kakovostno, saj se sicer stranke ne bodo vračale v podjetje.

V preteklosti je podjetje veliko oglaševalo, saj je stroške krilo podjetje BMW AG. Odkar morajo stroške kriti sami, je oglaševanja čedalje manj. Kakovosti izdelkov podjetju ni potrebno oglaševati, saj si je v preteklosti že ustvarilo dobro ime in na podlagi tega dobrega imena lahko podjetje posluje tudi v prihodnosti. Za samo oglaševanje vozil je zadolžen dobavitelj, le-ta pa skrbi, da so stranke seznanjene z novostmi, katere se dogajajo pri blagovni znamki. Ob prihodu novega vozila na trg podjetje organizira predstavitev tega vozila, in sicer tako, da preko lastnih baz strank na dogodek povabi morebitne kupce, kjer lahko ti dobijo vse informacije o vozilu. Same storitve so v primerjavi z drugimi servisi izjemno poceni, vendar servisa niso nikoli oglaševali, zato menim, da je to njihova prva konkurenčna prednost, katero morajo izkoristiti. Podjetje uporablja za oglaševanje prodaje predvsem internet, za oglaševanje servisa in najhitrejši učinek oglaševanja pa bi bila smiselna izdelava letakov in deljenje teh pred trgovskimi centri.

## **5.2 Dejavnostni in vedenjski procesi ter procesi spreminjanja**

Proces je sklop vseh dejavnosti v organizaciji, v katerem se pretvorijo inputi v outpute, je tudi vsako logično zaporedje operacij. Proces omogoča dodajanje dodane vrednosti za odjemalce z različnimi dejavnostmi znotraj njega. Združuje štiri temeljne funkcije managementa: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Procese, ki se odvijajo znotraj organizacije, običajno delimo na tri skupine: dejavnostni procesi, vedenjski procesi ter procesi spreminjanja (Zabukovec 2008, 19).

Glavno vlogo v procesih odločanja igra direktor, na nižjih nivojih pa vodje posameznih oddelkov. Vodje oddelkov dajejo usmeritve in napotke, kako se določenih opravil lotiti. Vodje tudi prenašajo usmeritve direktorja na posamezne oddelke, tako so osebne note vodij opazne le na tistih oddelkih, kjer se ti upajo delovati tudi samostojno

in dajo direktorju tudi lastne predloge. Predvsem v prodaji se čuti prevelik vpliv direktorja. Direktor gre velikokrat sam do stranke in začne komunicirati z njimi. Direktor se tudi veliko vključuje v naročanje vozil za zalogo in pri tem ne upošteva mnenja prodajalcev, kateri zaradi stalnega stika s strankami najbolj vedo, kakšna vozila morajo naročiti, da se bodo ta tudi prodala.

Komunikacija med zaposlenimi v posameznih oddelkih je zelo dobra, kar je za dobro opravljeno delo zelo pomembno, da se uskladijo med seboj, saj stranke velikokrat hodijo od prodajalca do prodajalca in poizkušajo izsiljevati nižje cene. Potrebno pa je izboljšati komunikacijo med posameznimi oddelki, da ne bo prihajalo do prelaganja odgovornosti pri reklamacijah. Za boljše odnose s strankami je pomembno tudi to, da se direktor ne umešava med prodajalce in stranke, saj situacijo ponavadi poslabša, razen če je to želja prodajalca. Pri procesu učenja in znanja je pomembno, da se sodelavci stalno trudijo pridobivati najrazličnejša znanja v okviru podjetja, saj le tako to znanje prenašajo med seboj in na nove sodelavce. Znanju bi morali vodilni posvetiti več pozornosti, saj lahko le s pomočjo znanja dosežejo uspeh. Konkurenca na domačem in tujem trgu je velika in le z znanjem lahko prepričaš stranke, da kupijo pri tebi in ne drugje.

Od začetka poslovanja podjetja Avto Aktiv pa do danes je bilo v podjetju kar nekaj sprememb in večina teh je imela precej negativen vpliv tako na poslovanje podjetja kot tudi na zaposlene. Glavne spremembe v poslovanju so bile naslednje.

- *Odvzem generalnega zastopništva in prihod BMW pisarne v Slovenijo:* s to potezo podjetja BMW AG so se Avto Aktivu močno zmanjšali prihodki, katere so si do tedaj ustvarjali kot veletrgovec. BMW pisarna pa je pričela gledati vsak njihov korak in iskala sporne poteze. Pri predaji zastopniških poslov so se začeli tudi konflikti med obema podjetjema.
- *Ukinitev vseh pogodb s strani podjetja BMW AG:* nemški koncern je skušal čez noč prekiniti sodelovanje z Avto Aktivom, vendar je direktorju v nekaj dneh na Nemškem deželnem sodišču uspelo doseči preklic prekinitve. Kljub hitremu ukrepanju je dogodek imel velik vpliv na poslovanje, saj se je o tem pisalo v medijih, pa tudi programi za naročanje niso delovali več kot teden dni, tako je bilo moteno poslovanje s strankami. Po tem dogodku je tudi precej zaposlenih odšlo iz podjetja, saj so ugotovili, da njihova zaposlitev ni varna.
- *Ukinitev poslovalnice sestrskega podjetja v Kopru:* zaradi slabega poslovanja so ukiniteli trgovino in servis v Kopru, s čimer so zmanjšali pokritost trga in izgubili del strank.
- *Prekinitev prodajne pogodbe za vozila BMW:* izguba prodajne pogodbe je bil za podjetje velik šok predvsem zaradi specializacije na eno blagovno

znamko. Kar pol leta je podjetje delovalo brez vsakršnega zastopstva za prodajo in živelo s pomočjo servisnih storitev in prodaje vozil z zaloge.

- *Finančni zlom trga:* zaradi finančnega zloma trga je močno upadla prodaja in tako tudi prihodki podjetja. Veliko vozil z zaloge je bilo potrebno prodati z izgubo samo zato, da so se jih rešili. Zaradi upada prodaje je prišlo tudi do odpuščanj, kar je najbolj negativno vplivalo na zaposlene, saj ni nihče vedel, kdaj bo še kdo dobil odpoved.
- *Prodajna pogodba za vozila Volvo:* podjetje je moralo veliko vložiti v oglaševanje, saj so stopili na trg z novo znamko, po kateri jih stranke še niso poznale in so si jih morali pridobiti od že obstoječe konkurence. Na novo je bilo potrebno tudi izobraziti zaposlene, kateri so se obnašali tudi precej negativno zaradi prejšnje navezanost na znamko BMW.

### **5.3 Gospodarjenje s sredstvi**

Podjetje izvaja aktivnosti presojanja gospodarjenja s sredstvi z merili, kot so proizvodnost, ki meri količino porabljenih sredstev na enoto časa, gospodarnost, ki meri količino prihodka na enoto stroška izdelave, kazalnik donosnosti, ki meri količino prihodka na enoto dohodka, in likvidnosti, ki meri kratkoročno plačilno sposobnost podjetja (Rot 2007, 9).

Podjetje Avto Aktiv je organizirano kot d. o. o. in je do lani ves čas poslovalo z dobičkom. Podjetje veliko vlaga v stavbe in opremo, ni pa vlagan v uvajanje novosti, saj se vodilni ves čas držijo preverjenih poti in se bojijo poizkusiti s čim novim. V novosti vlagajo le toliko, kolikor morajo oziroma so prisiljeni s strani udeležencev.

Pri zaposlovanju novih sodelavcev vodje in direktor poskrbijo, da prihaja v podjetje kader, ki ima čim več znanja, kakršnega potrebuje za zasedbo posameznega delovnega mesta, včasih pa dajo priložnost tudi tistim brez izkušenj. Dodatno znanje si novi zaposleni pridobijo od ostalih sodelavcev, nekaj pa tudi preko izobraževanj. Trenutno, zaradi finančne krize, vodstvo ne vlaga v izobraževanje, razen če ni to nujno potrebno. Vodilni pri zaposlenih ocenjujejo predvsem njihovo uspešnost ne pa tudi učinkovitosti. Merilo za uspešnost je denar, katerega posameznik prinese v podjetje, vendar to ni najbolj primerno. Ker je nakup avtomobila dolgotrajen proces, se velikokrat zgodi, da en prodajalec spelje celoten posel, zaključi pa ga nekdo drug in ta drugi pobere vse zasluge. Ker je plača prodajalcev odvisna od števila prodanih vozil, lahko zaradi tega prihaja do konfliktov med zaposlenimi. Za podjetje bi bila pozitivna novost ocenjevanje med sodelavci, s pomočjo katerega bi lahko izboljšali pomanjkljivosti, katere sodelavci zaradi nenehnega stika najbolj vidijo, sami pa se jih niti ne zavedajo. Vendar se morajo s tem strinjati vsi zaposleni, ker drugače rezultati ne bodo v pomoč pri izboljševanju poslovanja.



## 6 SKLEP

Politika podjetja je zelo pomemben element poslovanja podjetja in je bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije. To se je v preteklosti izkazalo tudi pri poslovanju podjetja Avto Aktiv, saj se niso dovolj hitro prilagajali spremembam v okolju. Menim, da je glavni razlog za prepočasno ukrepanje to, da politika podjetja v Avto Aktivu ni zapisana, zato vodstvo ne more dovolj hitro ugotoviti, na podlagi katerih smernic je podjetje delovalo v preteklosti, kje se nahaja trenutno ter kaj morajo storiti v prihodnosti, da bo podjetje še naprej uspešno delovalo. Da je politika podjetja zapisana, je smiselno tudi z vidika pripadnosti zaposlenih in predstavitve podjetja zunanjim udeležencem. Če bodo vizija, poslanstvo, vrednote in cilji podjetja zapisani in bodo zaposleni seznanjeni z njimi, bodo tudi lažje sledili vodilnim, bolj jim bo jasno, kaj želijo vodilni doseči z določenimi potezami, pa tudi lastne cilje in vrednote bodo lahko poizkušali čim bolj približati tistim v podjetju. S predstavitvijo vizije in poslanstva bodo zunanji udeleženci vedeli, čemu obstaja podjetje Avto Aktiv, da je na trgu za njihovo dobro in da jim želijo ponuditi najboljše storitve. Seveda ni dovolj samo zapisati vizijo podjetja na list papirja, ampak je pomembno verjeti vanjo. V vizijo morajo verjeti vsi zaposleni, ne le management, kajti zaposleni so pravi predstavniki podjetja in imajo največ stika s strankami, zato stranke podjetje dojemajo tako, kot jim ga predstavijo zaposleni. Ker so zaposleni glavna konkurenčna prednost podjetja, je management tisti, ki jih mora motivirati in v njih vzbuditi občutek pripadnosti podjetju, da ti ne bodo več odhajali iz podjetja in s seboj odnašali pomembnega znanja. Ena izmed temeljnih zmožnosti, katero ima podjetje in je ne izkorišča, je tudi servis podjetja, katerega storitve so v primerjavi z drugimi servisi izjemno poceni, vendar ga ne oglašujejo in zato prepuščajo morebitne stranke tistim podjetjem, ki več pozornosti posvečajo oglaševanju. Podjetje je od samega začetka specializirano za eno blagovno znamko, kar se je izkazalo za tvegano potezo, ko niso dobili podaljšane prodajne pogodbe za vozila BMW. Glede na odlično infrastrukturo podjetja bi morali svojo ponudbo razširiti na več blagovnih znamk, saj je na eni strani tveganje za izgubo pogodbe za prodajo manjše, na drugi strani pa bi si zagotovili širši krog kupcev, ker bi bili sposobni zadovoljiti več različnih okusov. Uvajanje novih prodajnih programov bo za podjetje manj težavno, če si bodo pri poslovanju pomagali s strateškim povezovanjem z novimi partnerji, vendar pa mora vodstvo najprej bolj odprto sprejemati novosti, kajti le tako bodo lahko boljši od konkurence. Vršni management mora pričeti izkoriščati spremembe v okolju podjetja in temeljne zmožnosti, kajti le tako bo podjetje tudi v prihodnje dobro poslovalo, obdržalo konkurenčne prednosti in prinašalo pozitivne vrednosti vplivnim udeležencem.



## LITERATURA

- Amit, Raphael in Paul J. H. Schoemaker. 1998. Strategic assets and organizational rent. V *The strategy reader*, ur. S. Segal Horn. 200-219. Oxford: Blackwell. [Http://www.google.com/books?id=LXMF370ExG8C&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs\\_v2\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false](http://www.google.com/books?id=LXMF370ExG8C&printsec=frontcover&hl=sl&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false) (5. 2. 2010).
- Avto Aktiv. 2008. *Profil podjetja*. Interno gradivo, Avto Aktiv.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije: zapiski s predavanj. 3. delovna verzija*. Koper: Fakulteta za management.
- Bell, Martin L. 1988. *Managerial marketing: Strategy and cases*. New York: Elsevier.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorž: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Ozki in togi cilji lahko omejijo prožnost podjetja*. [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-ozkiintogiciljiomejijoproznost.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-ozkiintogiciljiomejijoproznost.html) (26. 12. 2009).
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni element strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Rebernik, Miroslav, Mojca Duh, Janko Belak, Bogdan Lipičnik, Matjaž Mulej, Andrej Polajnar, Radovan Andrejčič, Milan Jurše, Leon Repovž, Anton Hauc, Dušan Lesjak, Srečko Natek, Bojana Korošec, Hilda Pivka, An Debbaut, Dirk Deschoolmeester in Igor Pavlin. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rot, Tom. 2007. *Vidiki strateškega managementa podjetja v industriji*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000a. *Strateške razsežnosti managementa: skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2000b. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Zabukovec, Matej. 2008. *Reorganizacija podjetja*. Diplomsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Ključna vprašanja intervjuja



### **Ključna vprašanja intervjuja**

1. Zakaj je podjetje po izgubi generalnega zastopništva ostalo usmerjeno na znamko BMW?
2. Kaj je razlog za izgubo prodajne pogodbe znamke BMW?
3. Zakaj politika podjetja ni zapisana in ali mislite, da bi vam bila v pomoč, če bi bila?
4. Kako to, da se glede na spremembe v zunanjem in notranjem okolju niso spreminjali cilji in zakaj zaposleni niso seznanjeni z njimi?
5. Kdo je odgovoren za poslanstvo, smotre, vizijo, vrednote? Ali so te usklajene z zaposlenimi in jim ti sledijo?
6. Kako umeščate podjetje na trgu, kaj menite, katere so vaše glavne prednosti pred konkurenco?
7. Kako ocenjujete vaše zaposlene, kakšni so njihovi medsebojni odnosi ter kako vas zastopajo pri strankah?
8. Kako potekajo procesi učenja, kakšnega učenja je največ?
9. Čemu so namenjeni tedenski sestanki?
10. Kakšen je informacijski sistem, čemu ste pri postavitvi posvečali največ pozornost?
11. Katere načine oglaševanja največ uporabljate?
12. Iz katerih virov se podjetje financira?
13. Kako se soočate s finančno krizo?
14. Kakšni so vaš načrti za prihodnost?