

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

DUNJA TOMC

2013

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

DUNJA TOMC

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA SPIN IZBRANEGA PODJETJA

Dunja Tomc

Koper, 2013

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Okolje, v katerem deluje podjetje, in vse močnejša konkurenca na mednarodnem tržišču silita podjetja, da sprejemajo pravilne odločitve, saj lahko napačne odločitve pripeljejo podjetje v krizo. Podjetja zato z ustreznimi analizami spremljajo svoje poslovanje. Na osnovi SPIN-analize smo ugotavljali, v kakšnem zunanjem okolju posluje podjetje Herz, d. d., in kakšno je stanje v podjetju. Predstavili smo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje na splošno. Razviti in predstavljeni so predlogi izboljšav za management izbranega podjetja.

Ključne besede: SPIN-analiza, prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, izdelki, management, podjetje.

SUMMARY

The environment, in which a company operates, and increasingly stronger competition on the international market force companies to adopt correct decisions because wrong decisions can lead the company in crisis. The companies therefore with the appropriate analyses follow their business. On the basis of SWOT analysis we were identifying, in what sort of outer environment operates the company Herz, JSC, and what is the situation in the company. We presented the strengths and weaknesses and what are the opportunities and threats to the company in general. Developed and presented are suggestions for improvements in management of the company.

Key words: SWOT analysis, strengths and weaknesses, opportunities and threats, products, management, company.

UDK: 658.1:005.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	2
2	Predstavitve podjetja Herz, d. d.....	3
2.1	Kratka zgodovina podjetja	3
2.2	Vizija, poslanstvo in temeljni cilji podjetja.....	4
2.3	Izdelki in proizvodni program.....	5
3	SPIN-analiza	6
3.1	Prednosti in slabosti	8
3.2	Priložnosti in nevarnosti.....	8
4	Ocena prednosti in slabosti v notranjem okolju podjetja.....	9
4.1	Podstruktura proizvoda	9
4.2	Tržna podstruktura	11
4.3	Kadrovska podstruktura	13
4.4	Organizacijska podstruktura.....	15
4.5	Tehnološka podstruktura	17
4.6	Raziskovalna in razvojna podstruktura	19
4.7	Finančna podstruktura	21
4.7.1	Kazalniki plačilne sposobnosti	21
4.7.2	Kazalniki obračanja sredstev	22
4.8	Profil prednosti in slabosti podjetja.....	23
5	Ocena priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja.....	24
5.1	Podstruktura proizvoda	24
5.2	Tržna podstruktura	24
5.3	Kadrovska podstruktura	25
5.4	Organizacijska podstruktura.....	25
5.5	Tehnološka podstruktura	26
5.6	Raziskovalno-razvojna podstruktura.....	26
5.7	Finančna podstruktura	27
5.8	Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja.....	27
6	Povzetek spoznanj in predlogi.....	28
7	Sklep.....	30
	Literatura	33
	Priloge.....	35

SLIKE

Slika 1: Prodajni trgi podjetja Herz, d. d., za leto 2011/2012	12
Slika 2: Kvalifikacijska struktura zaposlenih na dan 31. 3. 2012	14
Slika 3: Organizacijska shema Herz, d. d.....	16

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Ocena podstrukture proizvoda za podjetje Herz, d. d.	11
Preglednica 2: Prihodki prodaje podjetja Herz po poslovnih letih od 1. 4. 2009 do 31. 3. 2012	12
Preglednica 3: Ocena tržne podstrukture za podjetje Herz, d. d.	13
Preglednica 4: Ocena kadrovske podstrukture za podjetje Herz, d. d.....	15
Preglednica 5: Ocena organizacijske podstrukture podjetja Herz, d. d.....	17
Preglednica 6: Ocena tehnološke podstrukture podjetja Herz, d. d..	19
Preglednica 7: Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture v podjetju Herz, d. d.	20
Preglednica 8: Kazalniki investiranja in financiranja	21
Preglednica 9: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja	22
Preglednica 10: Kazalniki obračanja sredstev	22
Preglednica 11: Ocena finančne podstrukture Herz, d. d.	23
Preglednica 12: Profil prednosti in slabosti podjetja Herz, d. d.	23
Preglednica 13: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja Herz, d. d.	27
Preglednica 14: Prikaz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Herz, d. d.	28

KRAJŠAVE

angl.	angleško
EKO	ekokrmilni sklop
ISO	The International Socialist Organization
KAD	Kapitalska družba KAD
OEM-kupci	komponente za znanega kupca
SOD	Slovenska odškodninska družba
SPIN-analiza	analiza slabosti, priložnosti, prednosti, nevarnosti
SWOT-analiza	angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats
WCM	World class manufacturing

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Sodobno okolje je vse bolj nepredvidljivo in povečuje stopnjo tveganosti poslovanja. Zato mora podjetje zelo pozorno spremljati dogajanje v svojem ožjem okolju, ki ga sestavljajo kupci, konkurenti in kooperanti, kakor tudi širše znotraj svoje panoge ali več panog, s katerimi je povezano (Rebernik 2008, 236).

Da bi podjetja lahko bila uspešna, morajo opredeliti cilje in poti, predvsem pa svoje obstoječe in nove temeljne zmožnosti, ki so podlaga za konkurenčno prednost. SPIN analiza je način, kako lahko podjetja sistematično analizirajo svoje notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti. Na podlagi tega podjetja ohranjajo oziroma razvijajo nove temeljne zmožnosti in strategije za doseg svojih ciljev. Po Pučku (2002, 280) se lahko SPIN-analiza začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (rentabilnost, ekonomičnost, stopnja pokritja, stopnja rasti, tržni delež podjetja) so:

- boljši oz. slabši od planiranih v preteklosti,
- boljši oz. slabši od dosežkov sorodne konkurence.

V času, v katerem živimo, ko smo v gospodarski krizi, se morajo podjetja hitro odzivati na spremembe, saj bodo le tako lahko uspela in bila konkurenčna drugim podjetjem. Hiter razvoj tehnologije, veliko konkurence in vse večja zahtevnost kupcev so nekateri dejavniki, zaradi katerih nekateri izdelki še hitreje zastarajo. Podjetja se danes v času recesije za svoj obstoj še bolj kot kadar koli prej srečujejo z različnimi izzivi in spremembami. Prav iz tega razloga si podjetja ne morejo več privoščiti zanemarjenja inovacij, ampak morajo ves čas vlagati v inovacije in posodabljati procese, strukture, izdelke oz. storitve. Na področju razvoja novih izdelkov in storitev je za podjetja postal izziv, kako v čim krajšem času z majhnimi stroški čim bolj kakovostno ponuditi kupcem izdelke, ki bodo zadovoljili njihove potrebe in omogočili vir za nadaljnji obstoj in rast podjetja.

V zaključni projektni nalogi želimo ugotoviti, kako naj podjetje Herz, d. d., na osnovi SPIN-analize razvije primerne strateške usmeritve v kovinskopredelovalni panogi za ohranjanje obstoječih in razvoj novih temeljnih zmožnosti. Zanima nas tudi, na kakšen način naj podjetje zagotovi svoje konkurenčne prednosti, nadaljnjo rast in obstoj.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Cilj zaključne projektne naloge je analizirati in ugotoviti, v kakšnem okolju posluje podjetje Herz, d. d., kakšno je stanje podjetja, njegove prednosti in slabosti ter kakšne priložnosti in nevarnosti se kažejo v zunanjem okolju podjetja. Pri raziskovanju smo uporabili metode opazovanja, zbiranja in primerjanja posameznih podatkov v zadnjem časovnem obdobju

poslovanja podjetja. Izvedli smo SPIN-analizo, s katero smo najprej ocenili prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah, nato pa z analizo priložnosti in nevarnosti ugotovili stanje v okolju.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge

Teoretični del naloge temelji na proučevanju knjig domačih in tujih avtorjev na izbrano temo. Glavni uporabljeni metodi sta metodi deskripcije in kompilacije. Empirični del je zasnovan na metodi študije primera in preučevanju poslovne dokumentacije izbranega podjetja ter iskanju primarnih (javno dostopnih) podatkov, s katerimi smo opravili analizo SPIN.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Omejitve, s katerimi smo se srečali pri empiričnem delu naloge, so tajnost nekaterih podatkov podjetja, ki so poslovna skrivnost in jih zato nismo konkretno navajali. Pri raziskavi smo uporabili javno dostopne podatke podjetja, ki so nam bili na voljo.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA HERZ, D. D.

2.1 Kratka zgodovina podjetja

V tem poglavju predstavljamo zgodovino podjetja, vizijo, poslanstvo, izdelke podjetja in proizvodni program.

Po končani drugi svetovni vojni se je gospodarstvo v kraju Šmartno pri Litiji pričelo prilagajati novi gospodarski ureditvi in nastalo je podjetje Krajevne obrtne delavnice Šmartno pri Litiji. V njem so bile združene različne dejavnosti: pekarna, krojaštvo, kovačija, čevljarstvo in mesarija. Leta 1965 se je podjetje preimenovalo v podjetje Kovina. Postopno so pričeli uvajati nove tehnologije in programe. Njihov proizvodni program se je večkrat spreminjal. Začetni osnovni program tedanjega podjetja so bili izdelki, kot so lopate, krampi in podkve, kar je potrebovalo takratno tržišče. Do leta 1964 je bilo v kovačnici zaposlenih 5 delavcev, nato pa je število zaposlenih naraščalo, s čimer je naraščal tudi obseg proizvodnega programa, prihodek, nastajali so novi programi in nove zamisli. Po letu 1972 je Kovina pričela s predelavo barvnih kovin in obsežnejšo strojno obdelavo. V tistem času je podjetje postalo uspešno. V času lastninjenja podjetij v letu 1992 so lastniki postali zaposleni, SOD in KAD ter kasneje Hram. Družba Hram je z odkupovanjem deležev postopoma postala večinski lastnik podjetja. Od leta 1980 do 1992 je proizvodnja podjetja Kovina neprekinjeno rasla. Nenehni razvoj dejavnosti je pogojeval širitev proizvodnje tako, da so se pričele aktivnosti za izgradnjo nove tovarne. Z novo tovarno in novimi programi je Kovina pridobivala na kakovosti. Tako je podjetje postalo znano in iskano, znani so bili po kakovostnih izdelkih, s takšnim slovesom pa so se jim odpirala tudi tržišča. Tedanji osnovni proizvodni program podjetja je bila blagovna znamka Kovina s svojimi krogelnimi ventili različnih izvedb za neagresivne medije, kot so voda, zrak, para, naftni derivati, plini ter varnostni in regulacijski elementi za sisteme centralnega ogrevanja ter vodovodnih in plinskih instalacij. Kakovost, varnost, trajnost in estetski videz izdelkov Kovina so bili nagrajeni s številnimi mednarodnimi certifikati, in sicer na področju armatur za vodo, toplotno tehniko ter ventilov za plin in ladjedelništvo. Konec leta 2005 se je Kovina s pripojitvijo podjetja Unitas armature razširila še na proizvodnjo sanitarnih in vodovodnih armatur, galvanizacijske storitve, storitve kovinskopredelovalne obrti in prodajo izdelkov na debelo in drobno. Zaradi hitrih sprememb na trgu in vse večje konkurence se je začelo kapitalsko povezovanje s strateškim partnerjem. Večinski lastnik kapitala je tako postalo avstrijsko podjetje Herz Armaturen. Podjetje se je preimenovalo v Herz, d. d., in pod tem imenom posluje sedem let. Združeno podjetje deluje v sodobno opremljenem proizvodno-razvojnem centru v Šmartnem pri Litiji, dejavnost družbe je proizvodnja pip in ventilov (Kovina, d. d., 2002).

Preko korporacije Herz so proizvodi podjetja prisotni v 75 državah sveta, glavni trgi pa ostajajo poleg Slovenije še Avstrija, Nemčija in vse države bivše Jugoslavije. Njihovi izdelki so plod lastnega razvoja in tehnologije, usklajeni z zahtevami evropskih in svetovnih

standardov, ki definirajo uporabnost in metodo preizkušanja. Kakovost ter trajno in zanesljivo delovanje njihovih izdelkov so potrjeni z vrsto mednarodnih certifikatov o kakovosti izdelkov. Njihov celoten proces razvoja izdelkov je certificiran po ISO 9001 (Herz 2012a).

2.2 Vizija, poslanstvo in temeljni cilji podjetja

Novonastala situacija na tržišču od podjetij zahteva spremembe v organizaciji podjetja. Zato si podjetja za doseg zastavljenih ciljev zastavijo dolgoročne cilje. Podjetje Herz si je za prihodnja leta zastavilo temeljne tržne, razvojne in organizacijske cilje (Herz 2012a).

Tržni cilji (Herz 2012a):

- povečanje prodaje sanitarnih armatur in kotlov za biomaso (zaposlitev dveh dodatnih sodelavcev za prodajo in prodaja preko prodajne mreže koncerna);
- prenova tehničnih podlog za njihove izdelke;
- povečanje prodaje izdelkov OEM-kupcem;
- povečanje prodaje izdelkov, ki so bili razviti v zadnjih dveh letih;
- skrajšanje dobavnih rokov in izboljšanje koeficienta obračanja zalog.

Razvojni cilji (Herz 2012a):

- zaključek izdelkov krogelnega ventila (Pump fix in Modul);
- razvoj enega izdelka z višjo dodano vrednostjo različnih dimenzij, skladno z definiranim razvojnimi ciljem do leta 2015;
- izdelava dokumentacije za novo družino sanitarnih armatur za višji srednji cenovni razred.

Organizacijski cilji:

- uvedba črtne kode v vseh skladiščih;
- povečanje znanja zaposlenih, predvsem na področju informatike in avtokontrole v proizvodnji;
- izboljšanje učinkovitosti dela;
- znižanje stroškov izmeta.

Poslanstvo podjetja je zadovoljiti kupce in poslovne partnerje z izdelki, ki jih odlikuje najvišja kakovost (Herz 2012a).

Poslovna vizija podjetja Herz, d. d., se glasi: »Hočemo biti svetovni ponudnik in skupaj s partnerji slediti razvoju panoge« (Herz 2012a).

2.3 Izdelki in proizvodni program

Cilj podjetja Herz, d. d., je na trg ponuditi izključno tehnično visokokakovostne izdelke, ki temeljijo na natančnosti in kakovosti, zato podjetje izvaja distribucijo in prodajo samo s pomočjo usposobljenih partnerjev. Glede na to, da je svetovna konkurenca izdelovalcev sanitarnih armatur velika (Armal, Mines team, Hansgrohe), mora podjetje ves čas skrbeti za ohranjanje visokega nivoja kakovosti ponudbe in izdelovati nove izdelke.

V literaturi smo zasledili veliko različnih pogledov in mnenj, ki opredeljujejo pojem inovacije. Krošlina (2004, 52) na primer pravi, da je inovacija nov ali izboljšan izdelek ali storitev, ki je predstavljen na trgu. Inovacija je tudi na novo uveden ali izboljšan proces. Inovacije morajo predstavljati novost za podjetje, ni pa nujno, da so nove za trg oziroma panogo, v kateri podjetje posluje.

Menimo, da podjetja lahko preživijo v današnjem okolju le, če sledijo spremembam. Ena izmed teh sprememb je razvoj novih izdelkov. Pred začetkom poslovanja si mora podjetje zastaviti načrtovanje celotnega procesa proizvodnje in prodaje svojih izdelkov in storitev. Dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost novega izdelka, je veliko. Prvi pogoj za uspeh podjetja je izdelek, ki ga trg potrebuje. Ne splača se nam proizvajati nekaj, za kar med potrošniki ne bi bilo zanimanja, saj bi to podjetje vodilo v propad, zato je treba že pred razvojem narediti analizo, čeprav nam sama analiza ne da nikakršnega zagotovila, ali je izdelek kakovosten in podatkov, kakšna bo uspešnost izdelka na trgu. Področje razvoja izdelkov in storitev je za podjetja izziv, kako v čim krajšem času z majhnimi stroški čim bolj kakovostno ponuditi kupcem izdelke, ki bodo zadovoljili njihove potrebe in omogočili vir za nadaljnji obstoj in rast podjetja.

V podjetju Herz, d. d., se zavedajo tega dejstva, zato veliko časa in sredstev namenijo razvoju in različnim raziskavam. Pod blagovno znamko Kovina izdelujejo krogelne ventile različnih oblik in dimenzij. Ti ventili so: krogelni ventil za ogrevanje (krogelni ventil s polnim pretokom, krogelni ventil z reduciranim pretokom, ventil za varovanje in indikatorji, dodatna oprema), krogelni ventili za plin (krogelni ventili s polnim pretokom, dodatna oprema) in krogelni ventili za pitno vodo (krogelni ventil s polnim pretokom, krogelni ventil z reduciranim pretokom in pipe).

Pod priznano blagovno znamko Unitas izdelujejo tudi sanitarne armature različnih oblik in dimenzij. Izdelki so razporejeni v naslednje programe: kuhinjske in kopalniške armature, elektronske armature, ventili, sifoni, rezervni deli in podometne armature.

Podjetje Herz, d. d., omogoča tudi servisiranje sanitarnih armatur po preteku garancijske dobe izdelka. To jim omogoča dobro razvita servisna mreža po vsej Sloveniji (Herz 2012a).

3 SPIN-ANALIZA

Menimo, da je eden izmed glavnih ciljev podjetij, da so njihove stranke zadovoljne z njihovimi izdelki in storitvami, saj ravno stranke zagotavljajo stalen prihodek. Da bi podjetje dosegalo zastavljene cilje, mora najprej opredeliti in določiti poti, da cilje čim lažje dosega. V današnjem času se morajo podjetja hitro odzivati na spremembe v okolju, saj so le tako lahko uspešna in konkurenčna.

Za boljše vodenje svoje politike mora vsako podjetje vedeti, kje pravzaprav je na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Zato potrebuje metodo ali model, ki bi ji omogočil analizo njenih prednosti in slabosti, obenem pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki se porajajo v okolju. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je t. i. analiza SPIN (slabosti, prednosti, priložnosti in nevarnosti) ali SWOT (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats) (Biloslavo 2006, 72).

Poleg SPIN-analize se lahko podjetje celostno oceni še na dva načina, in sicer s portfeljsko analizo in analizo na osnovi verige vrednosti. Biloslavo (2006, 99) opredeljuje verigo vrednosti tako, da podjetje predstavlja kot sestav medsebojno povezanih dejavnosti, ki jih mora podjetje izvajati, da bi lahko spremenilo začetne vložke v poslovne učinke. Pri portfeljski analizi pa se podjetje opazuje kot skupek različnih proizvodov, programov, pri čemer je naša pozornost usmerjena na poskus njihove optimalne kombinacije v smislu, komu in kako naj porazdelimo sredstva podjetja, da bi čim uspešneje in učinkoviteje uresničili smotre podjetja (Biloslavo 2006, 72). V zaključni projektni nalogi se bomo osredotočili na SPIN-analizo podjetja Herz, d. d.

Namen te tehnike je ustvariti celovit pogled na obstoječe stanje sistema ali procesa. Pri tem opredelimo notranje prednosti sistema oz. procesa (ki mu omogočajo razvoj, napredovanje in širitev) in slabosti, s katerimi se srečuje (ugotovimo njegove dejanske šibke točke, ki bi lahko povzročile nadaljnje težave). Tehnika SPIN poleg njegovih lastnosti upošteva zunanje priložnosti, ki jih lahko ima sistem v nekem okolju, in morebitne nevarnosti iz okolice, ki bi lahko slabo vplivale nanj (Cikajlo in Gider 2010, 10).

Ključni dejavniki uspešnosti na trgu (angl. key success factors) so tisti dejavniki konkurenčnosti v panogi, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Ti se od panoge do panoge razlikujejo, včasih tudi znotraj ene panoge (Thompson, Strickland in Gamble 2005 v Biloslavo 2006, 73). Za podjetje so najpomembnejši tisti dejavniki uspešnosti, ki (Thompson in Strickland 1998 v Biloslavo 2006, 73):

- omogočajo dobičkonosno rast;
- omogočajo pridobivanje novih konkurenčnih prednosti in
- so v skladu z obstoječimi temeljnimi zmožnostmi podjetja oz. s tistimi, ki jih podjetje lahko pridobi sorazmerno hitro.

Da bi uspešno izvedli analizo SPIN, je dobro upoštevati naslednje (Lynch 1997 v Biloslavo 2006, 74–75):

- dejavnike notranjih prednosti in notranjih slabosti ocenimo z vidika koristi, ki jih zaznavajo udeleženci podjetja v menjalnih razmerjih ob konkurentih;
- dejavniki notranjih prednosti in notranjih slabosti morajo biti opredeljeni do konkurentov (ni dovolj, da smo samo »dobri«, treba je, da smo »boljši kot«);
- dejavnike ocenimo s pogledom v prihodnost, ne v preteklost;
- analiza naj upošteva stanje, v katerem podjetje je, ne pa stanja, v katerem bi želelo biti;
- dejavnike ocenimo s pomočjo lestvice, npr. od 0 do 5, in ocene prikažemo v profilnem diagramu.

Pri analizi SPIN se poskušamo izogniti naslednjim napakam (Biloslavo 2006, 75):

- izdelamo analizo SPIN, ne da bi pri tem nazorno opredelili ključna vprašanja razvoja;
- preveč samokritično ocenimo posamezna področja poslovanja, ki nam jih sicer tržni partnerji in konkurenca priznavajo kot uspešna;
- SPIN-analizo enačimo s strategijo;
- strateške analize končamo z analizo SPIN, ne da bi uporabili še kak drug model ali metodo;
- ko zaključimo SPIN-analizo, se vprašamo, kakšen pomen imajo njeni rezultati za naš položaj in kakšne možnosti se nam odpirajo ali kakšnim nevarnostim se lahko izognemo.

Odgovori na zastavljena vprašanja nas silijo naprej v iskanje posebno uspešnih in neuspešnih podstruktur (na določen način opredeljenih delov podjetja) in procesov v podjetju. Dobiti želimo odgovore na vprašanje, katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska, proizvodna, raziskovalno-razvojna) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) v podjetju so več oz. manj prispevali k poslovni uspešnosti (Pučko 2002, 280).

Podstrukture v podjetju delimo na materialne in nematerialne. Za materialne podstrukture velja, da gre za reševanje vprašanj razmerij med proizvodi in trgi v povezavi s proizvodno osnovo podjetja. Med materialne podstrukture lahko prištevamo: podstrukturo proizvoda (proizvodni oziroma prodajni program), proizvodno oziroma tehnološko podstrukturo ter tržno podstrukturo. Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne, za katere je značilno, da se prilagajajo spremembam v materialnih podstrukturah. Med njimi so najpomembnejša finančna, kadrovska in organizacijska (Pučko 2003, 108).

3.1 Prednosti in slabosti

Notranje prednosti oziroma temeljne zmožnosti podjetja so v procesih učenja organizacije nastale skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in zagotavljajo podjetju trajnejšo konkurenčno prednost (Biloslavo 2006, 73).

Notranje slabosti podjetja pa so tiste skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki podjetju onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi lahko doseglo zastavljene cilje oziroma izkoristilo priložnosti na trgu (Griffin 1996 v Biloslavo 2006, 73).

3.2 Priložnosti in nevarnosti

Priložnosti so tisti del analize, ki se nanašajo na elemente izven našega vpliva, vendar pozitivno vplivajo na delovanje podjetja ali bodo v zunanjem okolju nastopili v bližnji prihodnosti. To so na primer novi tržni trendi, večje spremembe, ki se nanašajo predvsem na politične, ekonomske, socialne, okoljske, demografske, tehnološke, vladne, zakonske in konkurenčne trende. Priložnosti omogočajo, da podjetje hitreje izkoristi svoje prednosti. Če podjetje izkoristi prave priložnosti, lahko naredi bistveno več v krajšem času. Primeri priložnosti so na primer: tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografske spremembe (Kos 2010).

Nevarnosti v analizi predstavljajo potencialni negativni vpliv, na katerega enostavno nimamo vpliva. Tukaj podjetju preostane zgolj to, da se prilagodi. Skrajna prilagoditev lahko pomeni celo zamenjavo posla. Tukaj je pomembno, da podjetje ugotovi nevarnosti in izdelata strategijo, kako se bo odzvalo, če se določena nevarnost uresniči. Primer takšne nevarnosti je na primer povišanje davkov, vstop novega močnega konkurenta, sprememba državne politike, povišanje davkov, neplačniki (Kos 2010).

4 OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI V NOTRANJEM OKOLJU PODJETJA

V tem delu raziskovalne naloge ocenimo prednosti in slabosti v notranjem okolju podjetja, v naslednjem poglavju pa priložnosti in nevarnosti v zunanem okolju podjetja. Na osnovi teh ocen nato izdelamo končno oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju.

4.1 Podstruktura proizvoda

Podstrukturo proizvoda lahko ocenimo z več dejavniki. Za podstrukturo proizvoda smo izbrali naslednje dejavnike: širina proizvodnega programa, kakovost izdelka, rast prodaje, konkurenca, varstvo okolja, skladiščenje končnih izdelkov.

Herz, d. d., je kovinskopredelovalno podjetje, katerega proizvodnja temelji na predelavi barvnih kovin medenine. Poslovni proces v podjetju zajema vse poslovne funkcije od razvoja, konstruiranja in proizvodnje gotovih izdelkov do prodaje, transporta in servisiranja. Njihov osnovni proizvodni program tvorijo (Herz 2012b):

- krogelni ventili za vodo in druge neagresivne medije, plin;
- armature za sanitarno vodo;
- elementi varovanja in indikatorji (varnostni ventili in podobno);
- polproizvodi (odkovki, mehansko obdelani deli).

Cilj podjetja Herz, d. d., je, da na trg ponudi izključno tehnično visokokakovostne izdelke, ki temeljijo na natančnosti in kakovosti. Iz tega razloga podjetje izvaja distribucijo in prodajo samo s pomočjo usposobljenih partnerjev. Podjetje se lahko pohvali s ponudbo celostnih visokokakovostnih rešitev, ki so dosežene z uporabo celovitega sistema vodenja kakovosti, ki je certificiran v skladu z ISO 9001 (Herz 2012a).

Šostar (2000, 226) pojasnjuje, da se sistem kakovosti uporablja, ko so zahteve za izdelek določene, vendar mora dobavitelj sam opredeliti podatke za nadaljnje delo in prevzeti vso odgovornost od razvoja do servisiranja izdelka. Model sistema kakovosti po ISO 9001 obsega zagotavljanje kakovosti v fazah:

- razvoja,
- izdelave,
- montaže,
- servisiranja.

Zagotavljanje kakovosti podjetja je temeljni pogoj za zagotavljanje zadovoljstva svojih odjemalcev. Politika kakovosti v podjetju Herz, d. d., je oblikovana tako, da vključuje odgovornost in zavezanost vseh zaposlenih v podjetju. Njihovo vodenje kakovosti zagotavlja jasno opredelitev odgovornosti vsakega posameznega oddelka in zaposlenega. Vsak zaposleni

na svojem delovnem mestu je seznanjen s politiko in cilji podjetja. Vodstvo pregleduje primernost politike kakovosti in jo po potrebi prilagaja spremenjenim zahtevam. V podjetju imajo poslovnik kakovosti, ki določa politiko in cilje kakovosti, organizacijo, odgovornost in pooblastila ter delovanje sistema vodenja kakovosti. Poslovnik upošteva procesni pristop pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju učinkovitosti sistema z namenom, da se z izpolnjevanjem zahtev poveča zadovoljstvo naročnikov. Poslovnik kakovosti določa tudi odgovornost vodstva in zaposlenih pri proizvodnji izdelkov (Herz 2012b).

Cilj podjetja je doseči tehnično zanesljivost in optimizacijo porabe energije, zato zaposleni v podjetju Herz, d. d., izvajajo obsežna testiranja v svojih lastnih laboratorijih. Zahteve kupcev in potrebe trga so zagotovljene z uporabo najsodobnejših tehničnih in razvojnih instrumentov, kot so računalniško podprto načrtovanje in tehnična orodja. Podjetje je v prejšnjem poslovnem letu začelo uvajati sistem kakovost WCM (World class manufacturing), katerega namen je dvigniti nivo kakovosti in učinkovitosti na vseh nivojih (Herz 2011).

Najmočnejša konkurenca podjetja prihaja s trgov zahodne Evrope, predvsem iz Italije, Avstrije in Nemčije. V zadnjem času je postala zelo močna tudi konkurenca iz Azije, ki ponuja trgu nizkokakovostne izdelke po nizkih cenah. Ker imajo trgovci na razpolago veliko izdelkov po nizkih cenah, so začeli pritiskati na podjetje z željami po nižjih cenah proizvodov. Podjetje se prilagaja potrebam na trgu in skuša prilagoditi cene izdelkov, kolikor je mogoče, vendar težko konkurira izdelkom, narejenim na Kitajskem. Na področju Slovenije in bivše Jugoslavije je največji konkurent blagovna znamka Armal, ki je tudi zelo priznana (Herz 2013).

Kupci podjetja so večinoma posredniki in večja trgovska podjetja ter proizvajalci opreme za sanitarije, ki jih uporabljajo kot polizdelke v svojem izdelku. Na domačem trgu ima podjetje Herz, d. d., naslednje kupce: Merkur, Termotehnika, Tapro trgovina, Bauhaus, Veto, Žepoh, Luk, M-tehnika, Vimar trade in Kovintrade. Na tujih tržiščih pa so največji kupci tisti s trgov bivše Jugoslavije in kupci preko prodajne mreže koncerna Herz ter OEM-kupci (Az Industrietchnik, Az Gastechnik, Weso Aurorahutte, Viessmann Werke, Viessmann Poljska, Begado, Seppelfricke armaturen) (Herz 2013).

Dobavljeni material podjetja preverjata skladišče in vhodna kontrola. Po pregledu skladiščnik skladišči material. Material mora biti primerno označen, tako da ni možna zamenjava ali izguba materiala. Osnovni material odlagajo na regale, ki so označeni po dimenzijah, ostali repromateriali in rezervni deli se zlagajo na police. Material tako čaka na proizvodnjo. V proizvodnji nastajajo polizdelki. Iz polizdelkov nastanejo končni izdelki. Skladiščenje končnih izdelkov poteka tako, da morajo biti izdelki zloženi v predpisane kartonske embalaže, ki so označene z etiketo s podatki o izdelku. Skladiščnik paletu z izdelki pripelje iz montaže in jo skladišči točno na določeno in označeno mesto (Herz 2012b).

V nadaljevanju naloge predstavljamo oceno podstrukture proizvoda, ki je bila narejena na osnovi lastnega poznavanja. Do te ocene smo prišli na podlagi podatkov podjetja. Podjetje se prilagaja kupcem, saj jim ne nudi le standardnih izdelkov, ampak tudi proizvode po njihovih željah.

Preglednica 1: Ocena podstrukture proizvoda za podjetje Herz, d. d.

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina proizvodnega programa	x				
Kakovost izdelka	x				
Konkurenca		x			
Letna prodaja		x			
Skladiščenje končnih izdelkov	x				
Skrb za okolje		x			
Skupna ocena: Zelo dobro					

Prednost in slabost podstrukture proizvoda smo ocenili v preglednici 1. Podstrukturo proizvoda smo ocenili z oceno zelo dobro. Kakovost proizvodov podjetja smo ocenili zelo dobro, saj ima podjetje širok proizvodni program, ki temelji na kakovosti. Kakovost zagotavljajo s sistemom vodenja kakovosti, certificiranim po standardu ISO 9001:2008. ISO certifikat je podjetje pridobilo že v letu 1997 in ga do danes tudi obdržalo. Njihova rast prodaje proizvoda se vsako leto veča tako doma kot v tujini. Menimo, da mora podjetje še naprej spremljati trg in konkurenco, saj bodo le tako lahko ostali konkurenčni drugim proizvajalcem v tej panogi. Kupce pa lahko prepričajo predvsem z novimi oblikami, prepoznavno znamko in njihovo kakovostjo.

4.2 Tržna podstruktura

Za ocenjevanje tržne podstrukture smo si pomagali z naslednjimi dejavniki: tržni delež, prodaja doma in na tujem, struktura proizvodnega programa, prodajni trgi, konkurenčni položaj, promocijska aktivnost in možnosti vstopa na tuje trge.

Z združitvijo dveh uspešnih slovenskih podjetij, Kovine in Unitasa, je novonastalo podjetje postalo član mednarodne skupine s sedežem na Dunaju, ki je na trgu prisoten že v več kot petdesetih državah. Izdelke podjetja lahko najdemo po vsej Evropi, na Bližnjem vzhodu, v Južni in Severni Ameriki, na Japonskem in Novi Zelandiji. Z vstopom v multinacionalko se je podjetju Herz, d. d., odprla pot na tuje in nepoznane trge. Podjetje Herz, d. d., promovira in uveljavlja svoje blagovne znamke Kovina, Unitas in Herz. Na slovenskem trgu je podjetje

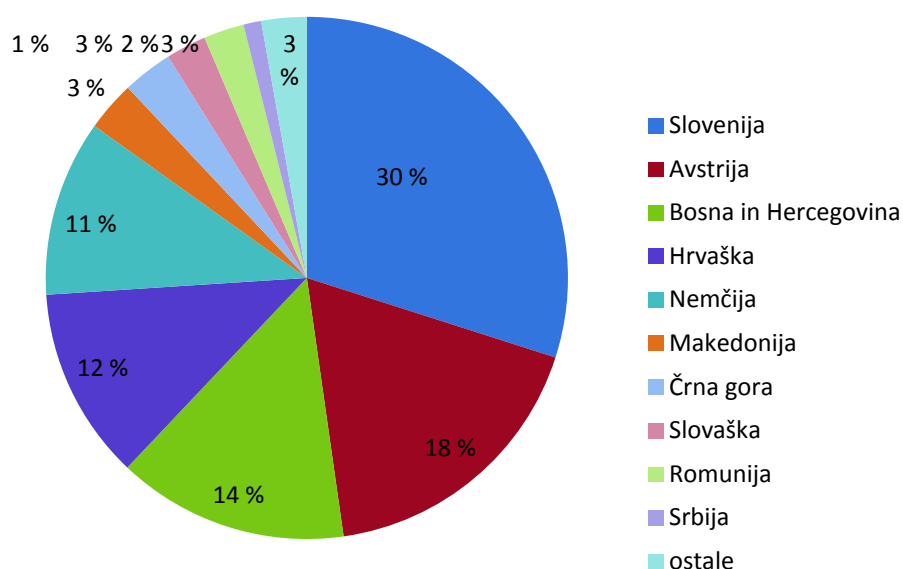
nosilec marketinških aktivnosti, na področju držav bivše Jugoslavije pa ima za to zadolžene podružnice podjetja oziroma podjetja, ki zastopajo interese družbe Herz (Herz 2012a).

Preglednica 2: Prihodki prodaje podjetja Herz po poslovnih letih od 1. 4. 2009 do 31. 3. 2012

	Leto 2009/2010		Leto 2010/2011		Leto 2011/2012	
	Prihodki	%	Prihodki	%	Prihodki	%
Domači trg	5.093.271	32	5.336.622	30	5.238.991	29
Skupina Herz	2.778.822	18	4.173.805	46	4.576.698	25
Tuji trgi	7.890.830	50	8.007.778	34	8.442.377	36
Skupaj	15.762.923	100	17.518.205	100	18.258.065	100

Vir: Herz 2011; Herz 2012a.

Iz preglednice 2 je razvidno, da prodaja podjetja zadnja leta narašča zaradi razvoja proizvodnje novih in zahtevnejših izdelkov z višjo dodano vrednostjo. Prodaja v poslovnem letu je bila za 4 % višja od predhodnega poslovnega leta. Na domačem trgu se je prodaja glede na poslovno leto 2010/2011 zmanjšala, na tujem trgu pa se je povečala. Rast beležijo na programu Kovina predvsem zaradi prodaje OEM-kupcem in prodajni mreži koncerna. Na programu sanitarnih armatur je situacija drugačna. Prodaja je bila za 9 % nižja od predhodnega leta predvsem zaradi vse večje konkurence sanitarnih armatur in padca povpraševanja na tržiščih nekdanje Jugoslavije s prodajo na tržiščih, na katerih je močnejše prisoten koncern (jugovzhodna Evropa). Njihov cilj v prihodnje je vse večje vlaganje v marketing prenove grafične podobe in dopolnitev prodajnega programa (Herz 2012a).



Slika 1: Prodajni trgi podjetja Herz, d. d., za leto 2011/2012

Vir: Herz 2012a.

Iz slike 1 je razvidno, da je podjetje izvozno usmerjeno, saj njihov izvoz predstavlja 70 % celotne prodaje. Izvoz izdelkov podjetja zagotavlja uspeh, saj je domači trg premajhen za doseganje njihovih ciljev. Poleg domačega trga so zelo pomembni še avstrijski trg, kjer je sedež podjetja, nemški trg in trgi držav bivše Jugoslavije. Iz slike 1 lahko razberemo, da delež prodaje na tržiščih republike bivše Jugoslavije predstavlja kar 63,4 % prodanih izdelkov. Njihov cilj je povečanje tržnega deleža na programu sanitarnih armatur v Sloveniji, Bosni in Hercegovini ter v Srbiji, ki zaenkrat predstavlja le 1 % tržišča.

Preglednica 3: Ocena tržne podstrukture za podjetje Herz, d. d.

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Tržni delež		x			
Prodaja doma in na tujem		x			
Struktura proizvodnega programa	x				
Prodajni trgi		x			
Konkurenčni položaj		x			
Promocijska aktivnost		x			
Možnosti vstopa na tuje trge	x	x			
Skupna ocena: Dobro					

Najboljšo oceno pri tržnih podstrukturah smo pripisali strukturi proizvodnega programa, saj podjetje ves čas aktivno razvija in posodablja svoje izdelke. Podjetje ima tudi odlične možnosti za vstop na tuje trge preko korporacije Herz, saj je blagovna znamka Herz v svetu bolj prepoznavna. V prihodnje mora podjetje povečati tržni delež, prodreti na nove trge, zadržati delež prodaje na trgu, na katerem je prisotno, in ponujati konkurenčne cene v primerjavi z drugimi podjetji. Podjetje v preteklosti ni imelo razvite strategije trženja, do konkurentov so se obnašali v smislu sledenja drugim, torej kot manjši ponudnik, ki ne more vplivati na razvoj ponudbe, kar se je z vstopom v koncern spremenilo.

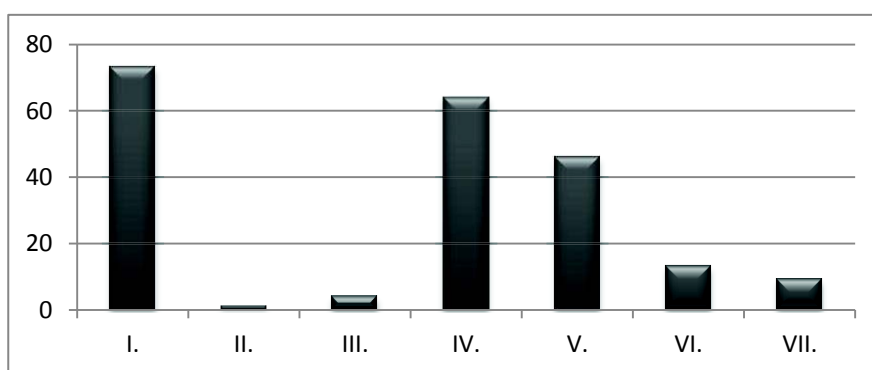
4.3 Kadrovska podstruktura

Vsako podjetje, ki želi obdržati vodilno pozicijo na trgu, mora imeti dobro izobražen in usposobljen kader. Največje bogastvo vsakega podjetja so zaposleni, zato je izobrazba zaposlenih v današnjem času zelo pomembna. V podjetju Herz, d. d., se vedno bolj zavedajo, da je treba imeti za obstoj na trgu čim bolj izobražen kader, ker je konkurenca iz dneva v dan večja. Podjetje lahko le z veliko znanja doseže potrebno učinkovitost, fleksibilnost in konkurenčnost.

Pučko (2008, 56) pravi, da lahko kadrovska podstrukturo ocenjujemo glede na število in kakovost razpoložljive delovne sile, strukturo kadrov (poklicno, spolno, izobrazbeno, starostno), fluktuacijo kadra, selekcijo, usposabljanje, razvijanje in napredovanje kadrov.

Število kadrov in kadrovska struktura podjetja sta se v podjetju spremenila z združitvijo podjetja Unitas armature, d. d., v letu 2005. Pred selitvijo je bilo v Kovini zaposlenih 115, v Unitasu pa 161, skupaj 276 zaposlenih. Reorganizacija družbe v letu 2005 in dolga vožnja iz Ljubljane v Šmartno pri Litiji so prispevali k zmanjšanju kadra. Glede na povprečje prejšnjih let se njihovo število zaposlenih zdaj giblje okoli 210. V poslovnem letu 2011/2012 se je število zaposlenih gibalo med 210 in 218. Ob koncu poslovnega leta je bilo število zaposlenih 210, na začetku poslovnega leta pa 209. V tem poslovnem letu je bilo na novo zaposlenih 18 delavcev, iz podjetja pa je odšlo 19 delavcev, fluktuacija v tem poslovnem letu je bila 8,37 %. Število zaposlenih je zadostno glede na letni potrebni fond ur. Zaradi sezonskih nihanj v njihovi stroki podjetje povečan obseg dela rešuje z začasnim zaposlovanjem preko agencije ali študentskega servisa (Herz 2012a).

Ena izmed slabosti, ki jo vidimo, je struktura zaposlenih. Veliko je starejših delavcev in delavcev z omejitvami, kar pomeni težjo organizacijo procesa dela in manjši učinek. Izobrazbena struktura v podjetju je nizka. Vzrok za nizko izobrazbeno strukturo je dejavnost, s katero se podjetje ukvarja. Kot je razvidno iz slike 2, prevladujejo delavci z osnovnošolsko izobrazbo, kar prikazuje prvi stolpec, sledijo jim zaposleni s srednješolsko oziroma poklicno izobrazbo (četrti in peti stolpec). Delež zaposlenih z višjo in visokošolsko izobrazbo pa prikazujeta šesti in sedmi stolpec. Glede na prejšnja leta se izobrazbena struktura v podjetju Herz, d. d., izboljšuje.



Slika 2: Kvalifikacijska struktura zaposlenih na dan 31. 3. 2012

Vir: Herz 2012a.

Ker je delo v podjetju Herz, d. d., nevarno potrebujejo zaposleni dodatna znanja in usposabljanja, ki jih ne morejo pridobiti s formalno izobrazbo, zato v podjetju veliko časa namenijo izobraževanju na področju varnega dela, o delu z nevarnimi snovmi, skrbijo tudi za dodatna usposabljanja zaposlenih. Izobraževanje zaposlenih določijo v odvisnosti od potreb

na posameznem delovnem mestu, saj ni vsak delavec primeren za vsako delovno mesto. Zaposleni se udeležujejo različnih oblik usposabljanj, kot so delavnice, seminarji in notranja predavanja (Herz 2013).

Preglednica 4: Ocena kadrovske podstrukture za podjetje Herz, d. d.

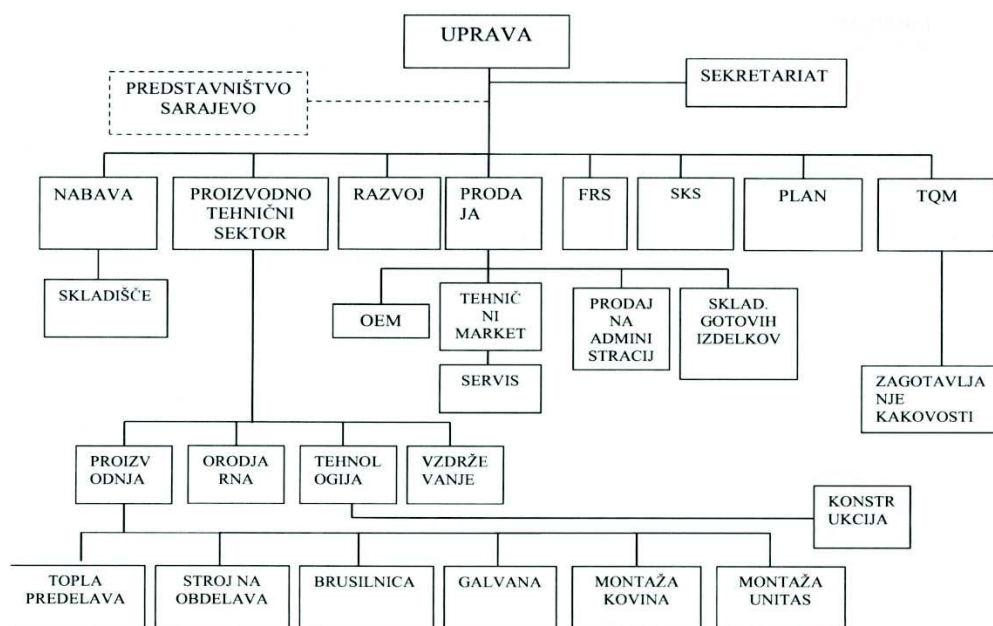
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Starostna struktura				x	
Število zaposlenih			x		
Fluktuacija				x	
Izobrazbena struktura				x	
Motiviranost zaposlenih				x	
Skrb za izobraževanje			x		
Napredovanje				x	
Skupna ocena: Slabo					

Iz preglednice 4 je razvidno, da največjo slabost pri kadrovski strukturi predstavljajo fluktuacija, starostna struktura, napredovanje in izobrazba. Podjetje bi se moralo truditi za zaposlovanje mlajšega kadra, saj se manjša učinkovitost dela in večajo bolniški izostanki. Ker se povprečna starost med zaposlenimi giblje okrog 47 let, je tudi njihova izobrazba nizka. Ravno z izobrazbo zaposlenih bi imelo podjetje več priložnosti, saj bi bilo manj okvar in popravil na strojih, izognili bi se poškodbam, ki pretijo zaposlenim. Vodilni v podjetju bi morali poskrbeti za večjo motivacijo delavcev, saj bi tako delo potekalo v prijaznejšem okolju, ki bi dalo zaposlenim možnost osebne rasti in spodbudilo dobre odnose med sodelavci, kar bi lahko pripomoglo k večjemu uspehu podjetja.

4.4 Organizacijska podstruktura

Struktura organiziranosti je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog in je sredstvo za uresničevanje organizacijskih ciljev. Cilji se s časom spreminjajo, zato moramo strukture organiziranosti prilagajati spremenjenim ciljem. Cilji oblikujejo strukturo organiziranosti in ne nasprotno. Strukturno organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Prikažemo jo z organizacijsko shemo (Ivanko 2002b, 414).

Na osnovi slike 3 lahko ugotovimo, da je podjetje Herz, d. d., organizirano s funkcijsko strukturo organiziranosti. Ivanko (2002b, 418) opredeljuje funkcijsko strukturo organiziranosti kot centralizirano strukturo organiziranosti. Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enim vodstvom.



Slika 3: Organizacijska shema Herz, d. d.

Vir: Herz 2012b.

Slika 3 prikazuje organizacijsko shemo podjetja Herz, d. d., ki povezuje delovna mesta v oddelke, službe in področja. Z organizacijsko shemo direktor določi organizacijske nivoje in podrejenost posameznih delovnih mest. Navodila in informacije potekajo vertikalno od direktorja do vodij posameznih področij, ki te informacije posredujejo svojim podrejenim. Vodje področij in služb so odgovorni za organizacijo poslovnih funkcij, ki jo vodijo, vodenje dela ter nadzor in zagotavljanje kakovostnega opravljanja postavljenih nalog. Organ družbe predstavlja direktor družbe, nadzorni svet in skupščina delničarjev. Direktor družbe je istočasno tudi komercialni direktor, ki ga imenuje nadzorni svet in potrjuje skupščina delničarjev. Direktor skrbi za uspešno izvrševanje ciljev, ki si jih je podjetje zadalo s poslovnimi plani in z vizijo. O večjih projektih, ki so povezani s prihodnostjo podjetja, pa odloča večinski lastnik z Dunaja. Za vsako delovno mesto je izdelana sistemizacija z opisom del in nalog, ki obsega vse potrebne podatke o delovnem mestu: zahtevano izobrazbo, izkušnje, posebna znanja, veščine, odgovornost in druge podatke za vrednotenje zahtevnosti dela (Herz 2012b).

Organizacijska klima v podjetju je dobra, saj se vsi zaposleni med seboj poznajo. V začetku skupnega poslovanja je imelo podjetje težave z odnosi, kar je podjetje pripeljalo do slabe organizacijske klime in slabe motivacije kadrov. Menimo, da so konflikti, ki so nastali med zaposlenimi, posledica strahu pred spremembami in novimi odločitvami novega vodstva. Te spremembe v vodstvu lahko zaposleni vidijo kot novo priložnost, ker novi sodelavci v podjetje prinesejo tudi nova znanja in izkušnje. Za motivacijo podjetje zaposlene nagrajuje s stimulacijo.

V podjetju imajo dva posebna oddelka za planiranje in kontrolo. Ustrezen organiziran sistem kontrole kakovosti ima za cilj zagotoviti dokumentacijo, postopke in metode dela, ki omogočijo odkrivanje kakovosti v čim bolj zgodni fazi oziroma skušajo preprečiti nastanek neustrezne kakovosti kjer koli v proizvodnem procesu. Sistem planiranja kakovosti izvaja vodstvo z namenom, da se vzpostavi, dokumentira, izvaja, vzdržuje in nenehno izboljšuje učinkovitost sistema v skladu z zahtevami standarda ISO 9001 in da se dosežejo postavljeni cilji za kakovost (Herz 2012b).

Preglednica 5: Ocena organizacijske podstrukture podjetja Herz, d. d.

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijske struktura		x			
Organizacijske klima		x			
Sistem planiranja in kontrole			x		
Sistem nagrajevanja			x		
Ugled podjetja	x				
Motiviranje zaposlenih			x		
Skupna ocena: Srednje					

Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture je prikazana v preglednici 5. Organizacijsko strukturo smo ocenili s srednjo oceno. Kot eno izmed prednosti organizacijske strukture smo prepoznali ugled podjetja, to pa zato, ker podjetje dela na prepoznavnosti svojih izdelkov tako doma kot po svetu. Malo slabše smo ocenili sistem nagrajevanja in motiviranja. Menimo, da bi lahko podjetje bolj spodbujalo svoje zaposlene za prispevanje idej in predlogov. S tem bi bili zaposleni bolj povezani s podjetjem in bili bolj motivirani za delo, saj motivacija vpliva na večjo produktivnost zaposlenih in njihovo večje zadovoljstvo. Delo, ki poteka v prijaznem okolju, daje zaposlenim možnost osebne rasti in spodbuja dobre odnose med sodelavci, kar lahko prispeva k boljšemu uspehu podjetja.

4.5 Tehnološka podstruktura

Za ocenjevanje tehnološke podstrukture lahko upoštevamo sestavine, kot so lokacija in število obratov podjetja, njihova velikost in starost delovnih priprav v njih, stopnja avtomatizacije, razpoložljivost surovin in materialov, kakovost in razpoložljivost delovne sile, kakovost logističnih sistemov, raven produktivnosti, stopnja izkoriščanja zmogljivosti, odstotek izmeta in kakovost nabavne službe (Pučko 2008, str. 55).

Za ocenjevanje tehnološke podstrukture so nam bili v pomoč naslednji dejavniki: lokacija podjetja, stanje in starost opreme, razpoložljivost surovin, odstotek izmeta in kakovost nabavne službe.

Lokacija podjetja je dobra, saj je v središču Slovenije in je zato podjetje dostopno z več različnih smeri. Sedež podjetja je v Šmartnem pri Litiji. Podjetje deluje na tej lokaciji od leta 1976. Zaradi pripojitve podjetja Unitas h Kovini so zgradili nove prostore, v katere se je preselilo podjetje Unitas, d. d., ki je preselilo svojo proizvodnjo v nov skupni del tovarne. Poleg proizvodnje in skladišča so zgradili še nov tehnološki razvojni center, v katerem delujejo razvojniki in tehnologi. Za kromiranje Unitasovih armatur in nikljanje Kovininih ohišij je bila zgrajena najsodobnejša galvana, ki sodi v Sloveniji med najsodobnejše linije za galvaniziranje medenine. Cilj podjetja za naslednje poslovno leto je kupiti zemljišče in pripraviti projekt za izgradnjo novega objekta za montažo in skladišče (Herz 2012b).

Tehnološka oprema je sodobna in ustreza zahtevam za veliko proizvodnjo. Proizvodni proces artiklov je zasnovan tako, da je v celoti avtomatiziran. Proizvodnja izdelkov iz proizvodnega programa je razdeljena na proizvodnjo sestavnih delov in montažo končnih izdelkov, kar poteka po naslednjih proizvodnih procesih: kovanje, strojna obdelava, brušenje, poliranje, galvaniziranje, montaža krogelnih ventilov in montaža sanitarnih armatur (Herz 2012b).

Včasih so bili za podjetje glavni dobavitelji iz Italije, vendar se je zaradi plačilne nediscipline njihov seznam dobaviteljev spremenil. Surovine za nemoteno proizvodnjo zdaj največ nabavljajo pri slovenskih ponudnikih. Vrednost njihove nabave v Sloveniji predstavlja 30 %, še pred dvema letoma je bil ta delež 55 %. Razlog takšnega upada je predvsem neposredna nabava medenine v tujini brez kompenzacij z domačimi kupci. S tem konceptom nabave jim je uspelo znižati stroške nabave in skrajšati dobavne roke. Surovine, ki jih nabavljajo za proizvodnjo izdelkov, so: medenina, sklopi, podsklopi, material, ulitki in trgovsko blago (Herz 2012a).

Obvladovanje kakovost nabavljenega blaga je podsistem komerciale. Naloga zaposlenih v nabavi je zagotavljati, da so nabavljeni vhodni materiali, proizvodi in storitve skladni s postavljenimi zahtevami. Od kakovosti nabavljenega blaga je odvisna kakovost in zanesljivost končnih izdelkov. Posebna pozornost je namenjena tistim materialom in polizdelkom, ki vplivajo na varnost izdelkov. Ker je dandanes ponudba na trgu zares velika, podjetje ne more več varčevati na manj kakovostnem materialu, saj se v podjetju zavedajo, da morajo biti njihovi izdelki najvišje kakovosti, manj kakovostni material pa bi lahko povzročil, da izdelki podjetja Herz, d. d., ne bi dosegali kakovosti, za katero si prizadevajo (Herz 2012b).

Preglednica 6: Ocena tehnološke podstrukture podjetja Herz, d. d.

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja		x			
Stanje in starost opreme			x		
Razpoložljivost surovin			x		
Odstotek izmeta				x	
Kakovost nabavne službe			x		
Stopnja avtomatizacije		x			
Skupna ocena: Srednje					

Tehnološko podstrukturo smo ocenili z oceno srednje, kot je razvidno iz preglednice 6. Lokacija podjetja je dobra in omogoča tudi nadaljnjo širitev proizvodnje. Z oceno slabo smo ocenili prometne povezave, saj so ceste dotrajane. Dobro oceno smo pripisali tehnološki opremi, ki je sodobna in ustreza zahtevam za veliko proizvodnjo. Tehnološka oprema je v celoti avtomatizirana.

4.6 Raziskovalna in razvojna podstruktura

Pri raziskovalno-razvojnih podstrukturah ocenjujemo sestavine, kot so lahko raziskovalno-razvojni kadri, kakovost sistema kontrole stroškov, število pridobljenih patentov, raven opremljenosti z raziskovalno opremo in rezultati razvijanja novih izdelkov v zadnjih letih (Pučko 2008, str. 55).

Razvoj novih izdelkov v podjetju je proces, ki zajema usklajevanje večjega števila posameznih kreativnih in povezanih aktivnosti. Pri projektu razvoja novega izdelka sodelujejo strokovnjaki z različnih področij. Proces razvoja novega izdelka se začne z iskanjem idej. Strokovnjaki se morajo najprej vprašati za koga, kdaj in koliko proizvajati (Potočnik 2005, 182). Strinjamo se z definicijo avtorja, da je razvoj novih izdelkov ena od pomembnejših nalog, ki podjetju omogoča preživetje in uspeh na trgu. Menimo, da se morajo podjetja zavedati dejstva, da morajo vseskozi posodabljati in inovirati svoje izdelke, saj na trgu preživijo samo podjetja, ki lahko ponudijo nekaj novega. Življenje brez inovacij si danes težko predstavljamo, saj ljudje težimo h kakovostnejšim izdelkom in novostim. To se kaže predvsem v zadnjem stoletju, ko smo bili priča številnim spremembam na vseh področjih, zlasti v tehnologiji.

Vodilni v podjetju Herz, d. d., vlagajo veliko denarja v izobraževanje kadra, saj želijo imeti sposobne sodelavce, ki bodo skrbeli za rast podjetja. V podjetju se zavedajo, da sposoben kader lahko predstavlja temeljno zmožnost organizacije. Zavedajo se, da samo z inovativnimi rešitvami lahko ohranijo dobro ime podjetja. Globalna kriza in vse večja konkurenca v

kovinarski panogi je podjetje Herz pripeljala do tega, da so okrepili aktivnost na področju razvoja. Ker v podjetju izdelujejo dve blagovni znamki, je podjetje moralo razvojni oddelek kadrovsko okrepiti. Tehnologi in razvojniki delujejo na obeh programih. Zaradi naraščajoče nevarnosti upada prometa pri tujih kupcih podjetje sledi trendom na trgu in razvija vedno nove izdelke. Vsi njihovi izdelki so plod lastnega razvoja in tehnologije. Vključitev v koncern Herz Armaturen podjetju Herz, d. d., omogoča boljše pogoje, istočasno pa od njih zahteva hitrejše razvijanje in uvajanje novih izdelkov (Herz 2012a).

V lanskem poslovnem letu so začeli z razvojem krogelnega ventila Modul in črpalčne skupine. Z razvojem družine krogelnih ventilov je bil njihov glavni cilj povečati serijo izdelave polizdelkov v procesu proizvodnje in kupcu ponuditi različne tipe izdelkov. Na področju sanitarnih armatur so se odločili za zunanjo prenovo programa, dopolnili so program podometnih in elektronski armatur. Ker želijo vstopiti na trge vzhodne Evrope, so se odločili za prenovo montažnih navodil programa sanitarnih armatur in za opaznejšo novo embalažo. Za naslednja leta so si v podjetju zastavili cilj, da z blagovno znamko Kovina vstopijo na trge jugovzhodne Evrope, izdelkom želijo dodati vrednost in razširiti prodajo izdelkov preko distribucijskih kanalov koncerna Herz po vsej Evropi. Njihov glavni izziv ostaja postati vodilni proizvajalec novih rešitev za distribucijo sanitarne vode, plinov in medijev za ogrevanje in postati proizvajalec polizdelkov za druge industrije (Herz 2012a).

Preglednica 7: Ocena raziskovalno-razvojnne podstrukture v podjetju Herz, d. d.

	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kakovost sistema kontrole stroškov		x			
Opremljenost z raziskovalno opremo		x			
Rezultati R & R dejavnosti	x				
Število novih izdelkov	x				
Skupna ocena: Dobro					

Raziskovalno-razvojnne dejavnosti v podjetju smo ocenili z oceno zelo dobro, saj v podjetju ves čas razvijajo nove izdelke, vsako leto pa imajo v planu pripraviti tudi nov program za obe njihovi blagovni znamki. Podjetje sledi trendom in hudi konkurenci z lastnim razvojem, ker hoče biti konkurenčno drugim ponudnikom na trgu. Vsako leto predstavijo nov program, s katerim lahko konkurirajo drugim podjetjem. Največjo slabost predstavlja opremljenost z raziskovalno opremo, saj je v podjetju zastarela osnovna tehnologija, vendar tudi to že nadomeščajo z novejšo. Raziskovalna-razvojnna podstruktura bo za podjetje v prihodnosti pomembnejša podstruktura, saj strategija podjetja temelji na razvoju lastnih tehnološko zahtevnih proizvodov.

4.7 Finančna podstruktura

Kazalniki investiranja spadajo v skupino kazalnikov navpičnega finančnega ustroja. Izračunajo se s primerjavo ožjih delov sredstev z njihovimi širšimi deli ali celoto. Po vsebini prikazujejo udeležbo opazovane kategorije v celotnih sredstvih ali v njihovem delu. S pomočjo teh kazalnikov izračunamo delež trajnih sredstev, obratnih sredstev, zalog in terjatev. Kazalniki financiranja prikazujejo strukturo financiranja podjetja. Sredstva podjetja morajo biti financirana iz virov financiranja. Ti so lahko lastni ali tuji. Od vsebine financiranja je odvisno tveganje poslovanja podjetja. Tako je podjetje, ki ima malo lastnih virov financiranja, praviloma v slabem položaju (Računovodstvo Pavliha 2008).

Preglednica 8: Kazalniki investiranja in financiranja

Kazalniki	Leto 2009	Leto 2010	Leto 2011
Stopnja lastniškosti financiranja	0,46	0,50	0,49
Stopnja osnovnosti investiranja	0,43	0,44	0,46
Stopnja dolgoročnosti investiranja	0,43	0,44	0,47

Vir: Herz 2011; Herz 2012a.

Preglednica 8 prikazuje kazalnike investiranja in financiranja. Za izračun teh kazalnikov smo izbrali naslednje kazalnike: stopnjo lastniškosti financiranja, stopnjo osnovnosti investiranja in stopnjo dolgoročnosti investiranja. Stopnja lastniškega financiranja nam prikaže, kako kapital prikaže udeležbo do virov sredstev. V podjetju Herz se stopnja lastniškosti financiranja z leti ne spreminja in tako znaša kapital v preučevalnem obdobju 49 % na vse obveznosti od virov sredstev. Stopnja osnovnosti investiranja se v preučevanem obdobju povečuje. To je tisti kapital podjetja, ki ga ima podjetje registriranega na sodišču.

4.7.1 Kazalniki plačilne sposobnosti

Rebernik (2008, 371) pravi, da je plačilna sposobnost podjetja pomeni, da do roka zapadlosti poravna svoje obveznosti. Podjetje je plačilno sposobno tedaj, ko ima na razpolago dovolj denarja, da v danem roku poravna svoje obveznosti. Plačilna sposobnost podjetja se meri na določen dan. Plačilna sposobnost je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi podjetje razpolaga. Podjetje ima premoženje v različnih oblikah, in sicer denarni, stvarni in obračunski. Ker podjetje poravna svoje obveznosti z denarjem, je pomembno, da ima ob roku zapadlosti na voljo dovolj denarnih sredstev. Da bi lahko poravnalo svoje obveznosti, mora podjetje nedenarne oblike premoženja nenehno pretapljati v denarne oblike. Za kratkoročni koeficient in količnik plačilne sposobnosti velja, da mora biti vrednost kazalnika večja od 1 ali enaka 1. To pomeni, da je podjetje sposobno pokriti svoje obveznosti. Če pa je rezultat manjši od 1, podjetje ni plačilno sposobno.

Preglednica 9: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja

Kazalniki	Leto 2009	Leto 2010	Leto 2011
Pospešeni koeficient	0,66	0,89	1,11
Kratkoročni koeficient	1,75	1,74	1,66

Vir: Herz 2011; Herz 2012a.

Preglednica 9 prikazuje vrednosti pospešenega in kratkoročnega koeficienta. Oba se v podjetju Herz, d. d., vsako leto višata. Glede na svoje rezultate je podjetje s svojimi kratkoročnimi terjatvami in sredstvi sposobno pokriti kratkoročne obveznosti in je plačilno sposobno.

4.7.2 Kazalniki obračanja sredstev

Koeficient obračanja nam pove, kolikokrat v enem letu se sredstva preoblikujejo iz denarne prek stvarne in obračunske oblike nazaj v denarno obliko. Koeficient obračanja lahko izračunamo za celotna sredstva ali pa samo za posamezne dele sredstev. Najpogosteje računamo koeficiente obračanja za posamezne vrste kratkoročnih sredstev (Rebernik 2008, 282).

Preglednica 10: Kazalniki obračanja sredstev

Kazalniki	Leto 2009	Leto 2010	Leto 2011
Koeficient obračanja obratnih sredstev	1,08	1,13	1,05
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	0,89	0,66	0,62
Koeficient obračanja zalog	3,48	3,23	3,31

Vir: Herz 2011; Herz 2012a.

Pri kazalniku obračanja obratnih sredstev podjetje primerja bilanco stanja in izkaz poslovnega leta. Ta kazalnik je pomemben za podjetje in njegovo kakovost poslovanja, saj nam pove, kolikokrat na leto se sredstva obrnejo. Leta 2011 so se sredstva obračala približno 1,8-krat na leto. V preglednici 10 vidimo, da kazalnik obračanja sredstev po letih pada. Opazimo lahko, da se je koeficient obračanja za podjetje Herz v letih 2009/2010 zmanjšal s 3,48 na 3,23. V letu 2011 pa so se zaloge obračale 3,31-krat na leto.

Preglednica 11: Ocena finančne podstrukture Herz, d. d.

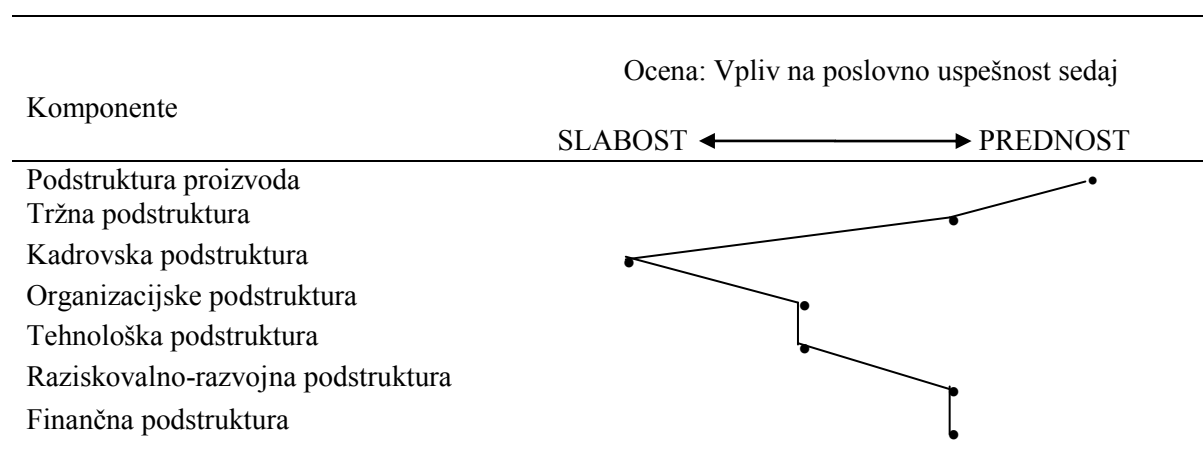
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki investiranja		x			
Kazalniki financiranja		x			
Kazalniki plačilne sposobnosti			x		
Kazalniki obračanja sredstev			x		
Skupna ocena: Dobro					

Preglednica 11 prikazuje skupno oceno finančne podstrukture. Iz ocenjene finančne podstrukture razberemo, da je ocenjena z oceno dobro. Podjetje je na finančnem področju dokaj uspešno. V letih 2010 in 2011 so dosegli visok dobiček, ki je za ta čas uspeh.

4.8 Profil prednosti in slabosti podjetja

Za izdelavo profila prednosti in slabosti smo upoštevali točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur.

Preglednica 12: Profil prednosti in slabosti podjetja Herz, d. d.



Iz preglednice 12 lahko vidimo, da je prednost podjetja sedaj podstruktura proizvoda. Največjo slabost podjetja pa predstavlja kadrovska podstruktura.

5 OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI V ZUNANJEM OKOLJU PODJETJA

V tem delu zaključne projektne naloge se bomo osredotočili na ocenjevanje priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodanim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev (dogodkov in njihovih pričakovanih učinkov) v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodno poslovno uspešnost podjetja (Pučko 2008, 57).

5.1 Podstruktura proizvoda

Podstruktura proizvoda predstavlja za podjetje Herz, d. d., priložnost, saj njihov proizvodni program, ki ga tudi širijo z lastnim razvojem, vsebuje veliko različnih izdelkov. Ravno globalna kriza je podjetje pripeljala do takšne situacije, da se je še bolj intenzivno usmerilo na področju razvoja novih izdelkov. Podjetje je izvozno usmerjeno, saj je slovenski trg premajhen. Priložnost vidimo v še večjem izvozu na tuje trge preko koncerna Herz, saj je njihova blagovna znamka že znana in tudi priznana v svetu. Cilj podjetja za naslednje poslovno leto je, da prek prodajne mreže koncerna pridobijo stranke koncerna tudi za program Kovina in Unitas. Preko koncerna Herz nameravajo več pozornosti nameniti tudi marketinškim in poprodajnim aktivnostim. Ugotovili smo, da se nevarnost podstrukture proizvoda kaže predvsem v njihovem obsežnem proizvodnem programu, ki je precej razvejan, saj to lahko privede do slabše kakovosti izdelkov.

5.2 Tržna podstruktura

Tržno priložnost podjetja Herz, d. d., vidimo že v sami vključitvi v koncern Herz. Z vstopom v multinacionalko si je podjetje pridobilo možnost za vstop na tuje in še nepoznane trge. V prihodnosti mora podjetje obdržati trg in delež prodaje, uvajati izdelke z višjo dodano vrednostjo, prodreti na nove trge s prodajo izdelkov prek koncerna, imeti konkurenčne cene v tej panogi in vseskozi spremljati konkurenco. Za podjetje je zelo pomembno, da kupce z izpolnjevanjem njihovih pričakovanj in želja dolgoročno vežejo nase in si zagotovijo njihova vnovična naročila. Tega se v podjetju Herz, d. d., močno zavedajo in ravno s tem namenom ves čas preverjajo zadovoljstvo njihovih kupcev z anketnimi vprašalniki. Takšen način preverjanja zadovoljstva kupcev v podjetju pripomore k razumevanju in izpopolnjevanju tekočih in prihodnjih potreb in pričakovanj sedanjih in morebitnih potencialnih uporabnikov proizvodov. Podjetje je izvozno usmerjeno. Njihov izvoz predstavlja 70 % celotne prodaje. Poleg domačega so najpomembnejši trgi še Avstrija, kjer je sedež matičnega podjetja, Nemčija, Hrvaška in Bosna in Hercegovina. Prodajni program Kovina narašča predvsem na

slovenskem trgu, program sanitarnih armatur pa ima boljšo prodajo na tujem trgu. Nevarnost, ki podjetju preti, pa je konkurenca iz Azije, kjer proizvajajo cenejše izdelke. Ker so na trgu prisotni poceni izdelki, lahko trgovci pritiskajo na podjetje z željami po nizkih cenah. Podjetje skuša cenovno politiko prilagoditi potrebam trga, kolikor le lahko, težko pa konkurira z nizkokakovostnimi proizvodi iz Azije.

5.3 Kadrovska podstruktura

Za obstanek na trgu je za podjetja zelo pomembno doseganje konkurenčnosti. To pomeni, da morajo podjetja nenehno razvijati tržno zanimive in dobičkonosne izdelke ter intenzivno iskati nove kupce in tržišča. Za podjetja je zelo pomembno, da usposobijo kader, ki bo sposoben in učinkovit. V podjetju Herz, d. d., se zavedajo, da je zelo pomembna usposobljenost zaposlenih, saj le tako lahko dosegajo zastavljene cilje. V podjetju prihaja do potreb usposabljanja zaposlenih predvsem zaradi povečanja zahtevnosti dela, uvajanja novih tehnologij in sprememb zakonskih zahtev. Podjetje se zato ves čas osredotoča na usposobljenost kadrov, kar pripomore k boljšemu znanju zaposlenih. Priložnost podjetja se torej kaže v usposobljenih kadrih in v vse boljši izobrazbeni strukturi. Izobrazbena struktura se po podatkih podjetja izboljšuje v primerjavi s preteklimi leti, saj je podjetje namenilo več pozornosti selekciji kadrov. Menimo, da z dobro selekcijo lahko pridobijo zelo sposobne in perspektivne sodelavce, ki jim bodo v pomoč pri zastavljenih ciljih. Slabost vidimo v večanju starejše populacije in zaposlenih z omejitvijo. Povprečna starost njihovega delovnega kolektiva se giblje okoli 47 let. Učinkovitost dela je tako manjša. Podjetje bi moralo nadomestiti delavce z večjo odsotnostjo z mlajšim kadrom. To vidimo kot priložnost za podjetje, saj se tehnologija vsakodnevno spreminja, mladi pa so učinkovitejši pri učenju novih stvari, predvsem pa bolje obvladajo nove tehnologije.

5.4 Organizacijska podstruktura

Funkcijska struktura organiziranosti je centralizirana struktura organiziranosti. Oblikovana je na zahtevi, da s posebnim predmetom dela in poslovanjem posamezne in medsebojno povezane delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom, kar povzroča manjše stroške in povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi (Ivanko 2002a, 41).

Ugotovili smo, da je organizacijska struktura v podjetju Herz, d. d., funkcijska. Priložnost se kaže predvsem v tem, da zaposleni natančno vedo, kakšne so njihove odgovornosti, saj so določene s sistematizacijo delovnih mest in matriko odgovornosti. Organizacijska shema povezuje delovna mesta v oddelke, službe in področja. Z organizacijsko shemo direktor določi organizacijske nivoje in podrejenost posameznih delovnih mest. S takšnim sistemom vodje področij in služb, ki so odgovorni za organizacijo poslovnih funkcij, bolje vodijo, nadzorujejo in zagotavljajo kakovostno opravljanje postavljenih nalog. Za vsako delovno

mesto je izdelana sistematizacija z opisom del in nalog, ki obsega vse potrebne podatke o delovnem mestu. Zaposleni so tako natančno seznanjeni z odgovornostmi in pooblastili, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela. Nevarnosti, ki lahko pretijo podjetju s takšno strukturo, pa je slabše in počasno komuniciranje ter slabši odnosi med vodstvom in zaposlenimi.

5.5 Tehnološka podstruktura

Priložnost pri tehnološki podstrukturi vidimo v lokaciji podjetja ter tehnoloških in razvojnih instrumentih z dobro izdelano analizo tržišča in lastnimi laboratoriji. Velik prostor okoli podjetja omogoča njegovo nadaljnjo širitev. Podjetje ima za naslednje poslovno leto cilj kupiti zemljišče za izgradnjo novega objekta za montažo in skladišče. Izgradnja novega objekta prinaša podjetju veliko priložnost. Zahteve kupcev in potrebe trga so zagotovljene z uporabo najsodobnejših tehničnih in razvojnih instrumentov, kot so računalniško podprto načrtovanje in tehnična orodja. Za ugotavljanje stanja na trgu ima podjetje izdelano analizo tržišča. S tem imajo v podjetju realnejši pregled nad tržno situacijo za vsak izdelek, ki bi ga lahko proizvajali, saj so odločitve o nadaljevanju proizvodnje in trženja obstoječega ali osvajanja novega izdelka v največji meri odvisne prav od indikacij s tržišča. Priložnost vidimo tudi v izvajanju testiranj v njihovih lastnih laboratorijih. Tako lahko dosegajo tehnično zanesljivost in optimizacijo porabe energije.

Podjetje naj nadaljuje s tehnoloških posodabljanjem podjetja, kot je nabava novih strojev, uvajanje črtne kode za skladiščno poslovanje, izvajanje projekta izkoriščanja odpadne toplote in dimnih plinov. Ugotovili smo, da do podjetja vodijo slabe prometne povezave, kar vidimo kot nevarnost iz zunanjega okolja.

5.6 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Če hoče biti podjetje konkurenčno in biti korak pred drugimi, mora na trg ponuditi nekaj novega in inovativnega. Tega se v Herzu zavedajo, zato so tudi okrepili aktivnost na področju razvoja. Ena izmed priložnosti za podjetje bi bila, da še bolj privabijo zaposlene k inovativnemu delovanju. Ugotavljamo, da bi lahko podjetje bolj spodbujalo svoje zaposlene k prispevanju idej in predlogov, saj ravno zaposleni najboljše poznajo delovne procese podjetja. Za podjetje je pozitivno, da zaposleni v čim večjem številu podajo svoje ideje, saj imajo tako večjo možnost, da bi med idejami našli nekaj dobrih. Nevarnost raziskovalne razvojne podstrukture vidimo v stroških, ki nastanejo pri raziskovanju in razvoju. Nevarnost pa vidimo tudi v vse večji konkurenci v tej panogi.

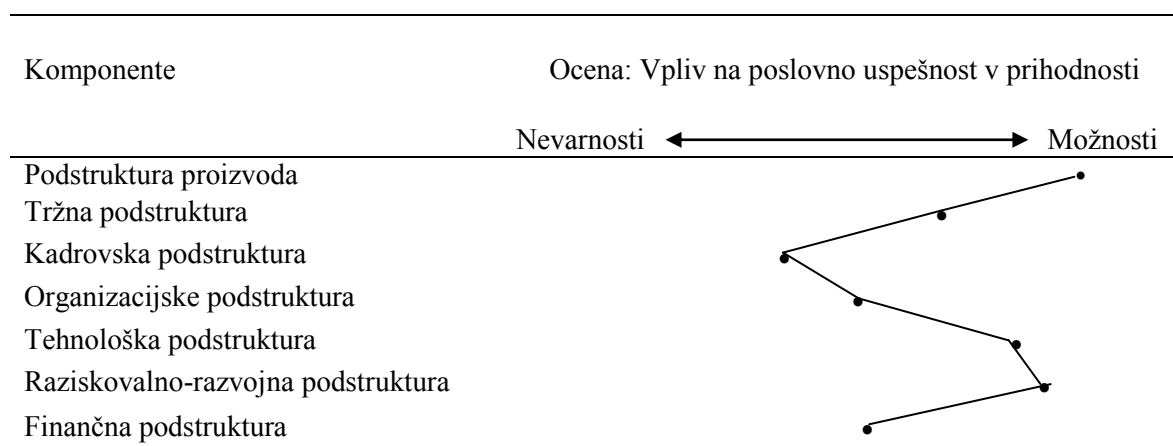
5.7 Finančna podstruktura

Skupno oceno finančne podstrukture smo ocenili z oceno dobro. Podjetje je na finančnem področju dokaj uspešno, saj so še v času gospodarske krize poslovali z dobičkom. V lanskem poslovnem letu pa je podjetje ustvarilo negativen rezultat. Vzroki za to so bili nižja prodaja na programu sanitarnih armatur, visoki stroški dela, visok strošek za razvoj novih izdelkov, ki še niso doprinesli k povečanju realizacije, in stroški marketinga za program sanitarnih armatur. Priložnost vidimo predvsem v okrepitvi prodaje armatur preko prodajne mreže koncerna, saj bi tako lahko razširili prodajo še na druge trge, kar bi prineslo boljše poslovne rezultate.

Nevarnost finančne podstrukture podjetja predstavlja finančna in gospodarska kriza, zaradi katere se podjetje sooča s plačilno nedisciplino nekaterih kupcev in nelikvidnostjo mnogih odjemalcev.

5.8 Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja

Preglednica 13: Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja Herz, d. d.



Preglednica 13 prikazuje poslovne možnosti in nevarnosti podjetja, ki smo jih dobili s pomočjo ocen posameznih podstruktur. Iz tabele lahko razberemo, da ima podjetje za prihodnjo poslovno uspešnost zelo dobre možnosti v podstrukturi proizvoda in raziskovalno-razvojni podstrukturi. Saj vidimo uspeh podjetja v razvoju novih izdelkov. Nevarnosti, ki pretijo podjetju, pa so v finančni in kadrovske podstrukturi.

6 POVZETEK SPOZNANJ IN PREDLOGI

Preglednica 14 prikazuje, do katerih glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Herz, d. d., smo prišli na osnovi ocen posameznih podstruktur podjetja.

Preglednica 14: Prikaz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Herz, d. d.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• širina proizvodnega programa• ugled podjetja• visoka kakovost proizvodov• rast prodaje• izkušen in usposobljen kader• tehnološki center• izgradnja nove montaže in skladišča• povečan raziskovalni in razvojni oddelek• prodaja preko koncerna• izobraževanje vodilnih in strokovnih kadrov• nova tehnologija• uvedba novih proizvodov	<ul style="list-style-type: none">• starostna struktura zaposlenih• logistika in prometne povezave• fluktuacija• izmet• pomanjkanje virov financiranja• motivacija in možnost napredovanja zaposlenih• izobrazbena struktura zaposlenih
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">• možnost vstopa na nove, hitro rastoče trge• tržne potrebe po kvalitetnih izdelkih• investicije in gradnja novih objektov	<ul style="list-style-type: none">• spremembe zakonodaje• globalizacija gospodarstva• vse večja konkurenca• cenejša delovna sila (Kitajska)• vedno večji stroški materiala in surovin• plačilni roki kupcev

Ugotavljamo, da prednost podjetja temelji na širokem proizvodnem programu in zagotavljanju visokokakovostnih proizvodov. Zagotavljanje kakovosti v podjetju je danes ključna stvar, ki pripomore k uspešnosti poslovanja posameznega podjetja. Med slabosti bi uvrstili tiste značilnosti podjetja, ki ovirajo podjetje pri njegovi uspešnosti in lahko resno ogrozijo uspeh podjetja. Med njimi so stroški nabavljenega materiala in surovin, ki so vsako leto višji. Na trgu se zaradi gospodarske krize pojavlja vse več nelikvidnih podjetij, zato bi morale podjetje prodajati svoje izdelke samo plačilno sposobnim kupcem.

Z vstopom v multinacionalko je podjetje dobilo veliko priložnost za vstop na še neznane trge in nov raziskovalno-razvojni oddelek za sodelovanje s kolegi z Dunaja.

Menimo, da mora podjetje še naprej spremljati trg in konkurenco, saj bodo le tako lahko ostali konkurenčni. Ker je dandanes ponudba na trgu v tej panogi zares velika, morajo z visoko kakovostjo svojih izdelkov pritegniti čim več odjemalcev, ker le tako lahko poskrbijo za uspešno poslovanje podjetja. Ugotavljamo, da ima podjetje Herz, d. d., kar nekaj prednosti in priložnosti, ki bi jih bilo še treba izkoristiti sebi v prid. Za doseg zastavljenih ciljev pa bi morale podjetje v veliki meri odpraviti slabosti in nevarnosti.

7 SKLEP

Namen zaključne projektne naloge je bil preučiti, v kakšnem okolju podjetje Herz, d. d., posluje in kakšno je stanje podjetja v tej panogi. Zanimalo nas je, kje vse ima podjetje prednosti in slabosti ter kakšne priložnosti in nevarnosti se kažejo. To smo ugotavljali s pomočjo SPIN-analize, ki pa ni edina možna analiza sedanjega stanja podjetja in ocene prihodnosti, vsekakor pa je ena izmed boljših metod, ki dobro prikaže stanje podjetja.

Podjetje Herz, d. d., ima kar nekaj prednosti pred drugimi podjetji. To so predvsem: prepoznavnost njihovih izdelkov, nenehni napredek v inoviranju in nov tehnološki center, ki je sodobno opremljen s tehnološko opremo. Podjetje prednjači tudi z razvojnim oddelkom, ki ga kadrovsko krepijo za program Unitas in Kovina, z rastjo prodaje njihovih izdelkov, visoko kakovostjo izdelkov in vse večjo rastjo prodaje njihovih izdelkov v tujini preko koncerna Herz.

Slabosti podjetja, ki bi jih podjetje moralo odpraviti, so: visoki stroški materiala in surovin, likvidnost kupcev, nizka izobrazbena struktura in starost zaposlenih, slabe prometne povezave in velik izmet v proizvodnji.

Iz zunanega okolja mora podjetje izkoristiti priložnosti in odpraviti nevarnosti. Priložnosti se kažejo predvsem v širitvi podjetja z izgradnjo nove montaže in lastnega skladišča in novimi izdelki z višjo dodano vrednostjo ter novimi trgi preko prodajne mreže Herz. Nevarnosti, ki pretijo podjetju, pa so: odhodi strokovnjakov in izkušenih delavcev, globalizacija gospodarstva, recesija svetovnega gospodarstva, vse večja konkurenca tako doma kot v tujini, konkurenčnost cen izdelkov in nizkokakovostni izdelki iz Kitajske.

V zadnjem času so se številna podjetja znašla v krizi, krivdo za to pa lahko med drugim prepišejo slepemu vztrajanju pri tradicionalnih organizacijskih strukturah in neučinkovitih poslovnih procesih. Nezadovoljiva kakovost proizvodnih ali storitvenih dejavnosti, predolg pretočni čas, previsoki stroški in nizka produktivnost s posledično močno oslABLJENO tržno konkurenčnostjo podjetja lahko v kratkem času povzročijo strukturno krizo podjetja, iz katere se le s težavo izvleče (Ferk 2012, 14).

Po opravljeni SPIN-analizi podjetja Herz, d. d., ugotavljamo, da podjetje kljub krizi uspešno posluje v kovinskopredelovalni panogi. Podjetje je uspešno in konkurira tudi z drugimi močnejšimi podjetji v tej panogi. Ugotavljamo, da mora podjetje v prihodnosti svoje proizvode še bolj modernizirati, saj se zahteve potrošnikov stalno spreminjajo. Podjetje Herz, d. d., lahko to doseže s stalnim učenjem, razvijanjem sposobnosti ljudi in nenehnim izboljševanjem izdelkov in procesov. Ker obstoj na trgu od podjetij zahteva, da ponujajo izdelke z dodano vrednostjo, morajo podjetja neprestano razvijati tržno zanimive in dobičkonosne izdelke ter iskati nove kupce in tržišča. Organizacija bo lahko uspešna le, če bo sledila željam potrošnikov in konkurenci.

Podjetje bi moralo razmišljati tudi o potrošnikih in se vprašati, kakšni so njihovi potrošniki, kako razmišljajo, kaj vpliva na njihova pričakovanja in zadovoljstvo, zakaj se vračajo ali odhajajo h konkurenci, v kakšnih pogojih se obnašajo racionalno in v kakšnih čustveno, kdaj in v kakšnih pogojih razvijejo trajen odnos do podjetja ali blagovne znamke ter kako naj si pomagajo s tem znanjem, da bodo potrošniki odhajali zadovoljni in se vračali (Musek Lešnik 2007, 18). Tudi v podjetju Herz, d. d., se zavedajo, da morajo biti potrošniki na prvem mestu, zato se trudijo zadovoljiti želje in pričakovanja kupcev in poslovnih partnerjev s sodelovanjem, poštenimi cenami, visokokakovostnimi izdelki in dolgoletnim zagotavljanjem servisa.

Zaključimo lahko, da Herz, d. d., posluje uspešno. Kljub hudi konkurenci v tej panogi podjetju uspeva konkurirati, k temu pa veliko pripomore ravno lastni razvoj. V podjetju se zavedajo, da bodo lahko potrošnike zadovoljili le s kakovostnimi proizvodi, zato veliko časa namenijo tudi kakovostnim proizvodom. Ravno s takšnim pristopom podjetje izdeluje in ves čas izboljšuje svoje proizvode, kar gotovo pripomore k vnovičnim naročilom že obstoječih kupcev podjetja in privablja nove.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cikajlo, Imre in Franc Gider. 2010. *Tehnike reševanja problemov*. Nova Gorica: Univerza v Novi Gorici.
- Ferk, Hans. 2012. *Pot do konkurenčnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Griffin, Ricky W. 1996. *Management*. 5. izd. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Herz. 2011. *Letno poročilo za obdobje od 1. 4. 2010 do 31. 3. 2011*. Interno gradivo, Herz.
- Herz. 2012a. *Letno poročilo za obdobje od 1. 4. 2011 do 31. 3. 2012*. Interno gradivo, Herz.
- Herz. 2012b. *Poslovník kakovosti ISO 9000:20008*. Interno gradivo, Herz.
- Herz. 2013. *Vodstveni pregled sistema kakovosti za obdobje od 1. 4. 2012 do 31. 3. 2013*. Interno gradivo, Herz.
- Ivanko, Štefan. 2002a. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 2002b. Oblikovanje in razvoj organizacije. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 410–443. Radovljica: Didatka.
- Kos, Blaž. 2010. *SWOT-analiza*. [Http://www.blazkos.com/swot-analiza.php](http://www.blazkos.com/swot-analiza.php) (15. 5. 2013).
- Kovina, d. d. 2002. *KOVINA – 50 let*. Šmartno pri Litiji. Kovina, d. d.
- Kročlin, Tadej. 2004. *Vpliv dejavnikov invencijsko-inovacijskega potenciala na uspešnost podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta.
- Lynch, Richard. 1997. *Corporate strategy*. London: Pitman.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2007. *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: Ipsos.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2002. Strateško planiranje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 270–313. Radovljica: Didatka.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Računovodstvo Pavliha. 2008. *Kazalniki*. [Http://www.pavliha.org/boniteta_kazalniki.htm](http://www.pavliha.org/boniteta_kazalniki.htm) (5. 6. 2013).
- Rebernik, Miroslav. 2008. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Thompson, Arthur A. in Alonzo J. Strickland. 1998. *Strategic management: concept and cases*. 10. izd. Boston, MA: Irwin.
- Thompson, Arthur A., Alonzo J. Strickland in John E. Gamble. 2005. *Crafting and executing strategy: text and readings*. 14. izd. Boston, MA: McGraw-Hill.

PRILOGE

Priloga 1 Enačbe za izračun finančne podstrukture

Enačbe za izračun finančne podstrukture

Kazalniki investiranja in financiranja

stopnja lastniškosti financiranja = kapital / obveznosti do virov sredstev

stopnja osnovnosti investiranja = osnovna sredstva / sredstva

stopnja dolgoročnosti investiranja = vsota osnovnih sredstev / sredstva

Kazalniki plačilne sposobnosti

pospešeni koeficient likvidnosti = kratkoročna sredstva – zaloge / kratkoročne obveznosti

kratkoročni koeficient likvidnosti = kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti

Kazalniki obračanja sredstev

koeficient obračanja obratnih sredstev = poslovni odhodki / povprečno stanje obratnih sredstev

koeficient obračanja osnovnih sredstev = amortizacija / osnovna sredstva

koeficient obračanja zalog = prihodki iz poslovanja / povprečne zaloge

Vir: Računovodstvo Pavliha 2008.