

**REPUBLIKA SLOVENIJA
UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA
MARIBOR**

MAGISTRSKO DELO

**POMEN PLANIRANJA TEMELJNIH STRATEGIJ ZA
RAZVOJNO USPEŠNOST PODJETJA**

Januar, 2011

Lea Blatnik

REPUBLIKA SLOVENIJA
UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA
MARIBOR

MAGISTRSKO DELO

POMEN PLANIRANJA TEMELJNIH STRATEGIJ ZA RAZVOJNO USPEŠNOST PODJETJA

Lea Blatnik, dipl.ekon.
rojena leta 1985 v Mariboru
Vpisna številka: 83046645
Absolventka podiplomskega programa Ekonomske in poslovne vede,
na smeri Strateški in projektni management
Tema odobrena dne 9.9.2010
z delovnim naslovom: Pomen planiranja temeljnih strategij za razvojno
uspešnost podjetja

Mentorica: izr. prof. dr. Mojca Duh

*Najbolj inteligentni ljudje,
ki jih poznam,
so tisti,
ki iščejo nasvet.*

(Fox)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem *izr. prof. dr. Mojci Duh*, da je sprejela mentorstvo in mi pomagala skozi ves študij ter pri nastajanju magistrske naloge.

Najlepša hvala tudi moji družini, predvsem *očetu*, ki me je v času študija vedno podpiral in mi stal ob strani.

KAZALO VSEBINE

POVZETEK	6
1 UVOD	8
1.1 Opredelitev področja in opis problema	8
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve raziskave	8
1.3 Predvidene metode raziskovanja.....	9
1.4 Predpostavke in omejitve raziskave	9
2 STRATEGIJE	11
2.1 Pojemovna opredelitev	11
2.2 Vrste strategij.....	18
2.2.1 <i>Splošne strategije</i>	20
2.2.2 <i>Temeljne strategije celovitega podjetja</i>	21
2.2.3 <i>Poslovne strategije</i>	21
2.2.4 <i>Funkcijske strategije</i>	24
3 RAZVIJANJE TEMELJNIH STRATEGIJ	28
3.1 Pojem temeljne strategije	28
3.2 Glavne vrste temeljnih strategij	32
3.2.1 <i>Strategija rasti (razvoja) podjetja</i>	33
3.2.2 <i>Strategija ustalitve podjetja</i>	34
3.2.3 <i>Strategija krčenja podjetja</i>	34
4 PLANIRANJE RAZVOJA NA RAVNI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....	38
4.1 Iskanje strateških možnosti in strategij	38
4.2 Ekonomsko vrednotenje in izbiranje strategij	42
4.3 Programiranje uresničitve planiranega razvoja	47
5 PROUČITEV IZBRANEGA PODJETJA	50
5.1 Temeljni podatki o podjetju.....	50
5.1.1 <i>Nastanek podjetja</i>	50
5.1.2 <i>Ključne spremembe v rasti in razvoju podjetja</i>	50
5.1.3 <i>Podjetje danes</i>	51
5.2 Razvojna analiza podjetja	58
5.2.1 <i>Analiza razvojne vizije, politike in strategij</i>	58
5.2.2 <i>Strukturna analiza podjetja</i>	60
6 OKOLJSKA PROUČITEV RAZVOJNIH MOŽNOSTI PODJETJA	69
6.1 Ocena predvidenega razvoja okolja	69
6.2 Analiza okoljskih priložnosti, nevarnosti in razvojnih tveganj za podjetje	76
6.3 Analiza razvojnih prednosti in pomanjkljivosti proučevanega podjetja primerjalno z drugimi	80
7 IZDELAVA PREDLOGA RAZVOJNE VIZIJE, POLITIKE IN STRATEGIJ	84
7.1 Vizija	84

7.2 Politika podjetja.....	84
7.2.1 Poslanstvo podjetja	85
7.2.2 Smotri podjetja.....	85
7.2.3 Temeljni cilji podjetja	87
7.3 Razvojne strategije	90
7.3.1 Temeljna strategija.....	92
7.3.2 Splošne strategije	93
7.3.3 Poslovne strategije.....	94
8 IZDELAVA URESNIČITVENEGA PROGRAMA PLANIRANEGA RAZVOJA PROUČEVANEGA PODJETJA	95
8.1 Razvojna strukturiranost podjetja	95
8.2 Vrednotenje in izbira strategij podjetja	98
8.3 Program uresničitve od leta 2011 do 2015.....	99
9 SKLEP	101
10 UPORABLJENA LITERATURA.....	104
11 UPORABLJENI VIRI	109
SEZNAM SLIK	110
SEZNAM TABEL.....	110
PRILOGE.....	111
DELOVNI ŽIVLJENJEPIS.....	116

POVZETEK

Živimo v času, ko so spremembe edina stalnica. Okolje organizacij se neprestano spreminja ter postaja vse bolj kompleksno. Sestoji iz političnih, ekonomskih, socialnih ter tehnoloških spremenljivk. Podjetja na večino od njih nimajo vpliva. Zunanje okolje podjetju nudi priložnosti, grozijo pa mu tudi nevarnosti. Prepoznavanje enih kot drugih je naloga vodstev. Če želijo preživeti ali rasti, se morajo spremembam neprestano prilagajati in v skladu s svojimi notranjimi prednostmi iskati najboljše razvojne možnosti. Temeljna naloga managerja je, da pravočasno zazna spremembe v okolju in ustrezno ukrepa. Hitrost odgovora na spremembe v zunanjem okolju je pogojena z gibkostjo načina vodenja in je pomembna prednost v dani situaciji.

V magistrski nalogi smo ugotavljali pomen planiranja temeljnih strategij za razvojno uspešnost podjetja. Najprej smo podali teoretična izhodišča različnih avtorjev, ki smo jih nato uporabili na praktičnem primeru konkretnega podjetja.

Strategija je plan, s katerim organizacija premika sedanje stanje v prihodnje zeleno stanje. Strategija omogoča podjetju, da doseže uspešen položaj v njegovem okolju, prav tako svoj največji potencial, hkrati pa nenehno spremljanje možnih sprememb, ki lahko uspešno vplivajo na spremembe v strateškem planu. Skratka, strategija opredeljuje, kje smo, kam gremo in kako bomo do tja prišli.

Zato naj management praviloma planira, in to čim bolj vseobsežno in dolgoročno, bodisi na formaliziran ali neformaliziran način. Dokumentiranje načrtov politike ima pomembne prednosti - saj preprečuje nesporazume in izgubljanje planov, usklajuje delovanje managerjev ter olajšuje širše osvajanje ciljev in strategij v podjetju.

Ključne besede:

Strategija, temeljna strategija, splošna strategija, poslovna strategija, funkcijska strategija, razvoj podjetja, program razvoja.

ABSTRACT

We live in a time of constant changes. The environment of organizations is changing constantly and is getting more and more complex. It consists of political, economical, social and technological variables. The companies have no influence on most of them. The outside environment gives the company opportunities as well as threatens with dangers. The task of the management is to identify both. In order to survive or expand they have to continuously adapt to changes and in accordance with their internal advantages search for the best development possibilities. The main task of a manager is to identify changes in the environment early enough and to define appropriate actions. The promptness of reacting to changes in the outside environment is conditional upon the flexibility of the method of management and represents a significant advantage in the given situation.

The goal of this master's thesis was to determine the meaning of basic strategy planning for the company's development performance. We began by mentioning some theoretical starting points by various authors which we later used in a practical example of a particular company.

Strategy refers to a plan, which enables the organization to bring the current situation forward to the future situation it strives for. A strategy makes it possible for a company to reach an efficient position in its environment, as well as its greatest potential and at the same time the continual monitoring of possible changes, which can have an efficient influence on changes in the strategic plan. A strategy therefore defines the position we are in at the moment, where we are heading to and how we are going to get there.

Therefore the management should generally plan, the more integral and long-term planning the better, either in a formalized or a non-formalized way. The documenting of policy plans has significant advantages - it prevents misunderstandings and the losing of plans, it coordinates the functioning of managers and facilitates a broader achievement of goals and strategies in a company.

Key words:

Strategy, basic strategy, general strategy, business strategy, functional strategy, development of a company, development programme.

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Podjetje je interesna združba ljudi, se spreminja, kot se spreminjajo ljudje v notranjem in zunanjih okoljih. Spremembe lahko spodbujajo ali zavirajo uspešnost podjetja in njegovih udeležencev. Spreminjanje podjetja, ki prinaša rast uspešnosti, temelji na snovanju novih in izboljševanju obstoječih temeljnih zmožnosti podjetja.

Vsako podjetje si želi dosegati poslovno uspešnost. Sama poslovna uspešnost poslovanja pa je odvisna od pravilno oblikovane vizije, politike in strategij podjetja, pri čemer politika izhaja iz vizije. Cilj vsakega podjetja je obstoj in nadaljnji razvoj, zato mora biti podjetje sposobno hitro se odzivati na spremembe v okolju in se prilagajati novim razmeram. Izkoristiti mora prednosti, proučiti priložnosti in zaznati vse nevarnosti, ki izhajajo iz okolja. Osredotočili se bomo na strateški management, predvsem na temeljne strategije, saj so pravilno planirane zelo pomembne za razvoj vsakega podjetja.

Poznamo različne vrste strategij, v magistrski nalogi se bomo usmerili predvsem na temeljne strategije. Temeljna strategija opredeljuje globalni odnos podjetja do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti, s temi strategijami podjetja opredeljujejo optimalni izbor svojih prihodnjih dejavnosti in planirajo tudi potrebno globalno razporeditev resursov za izvedbo teh dejavnosti (Belak 2002, 146).

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve raziskave

Namen magistrskega dela je proučiti strategije, njihov pomen, vrste strategij, največjo pozornost bomo posvetili temeljni strategiji, ki je osnovna strategija vsakega podjetja. Namen je prav tako prispevati k boljšemu razumevanju, kako pomembno je, da planiramo razvoj, predvsem temeljne strategije in tako prispevamo k razvojni uspešnosti posameznega podjetja.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, kako pomembno je pravilno planiranje temeljnih strategij za razvojno uspešnost podjetja. Cilj je prav tako proučiti teoretična izhodišča in jih primerno uporabiti na primeru konkretnega podjetja.

Pri proučevanju teoretičnih spoznanj o temeljnih strategijah podjetja bomo opredelili te strategije na podlagi spoznanj različnih avtorjev, katere vrste teh strategij poznamo, saj je želimo pokazati, kako pomembna je pravilna izbira temeljne strategije za razvojno uspešnost vsakega podjetja.

Vse bolj dinamično in čedalje bolj nepredvidljivo poslovno okolje zahteva od podjetij večjo prilagodljivost, zato morajo posvečati več pozornosti spremljanju tega okolja in se učinkovito prilagajati nastalim spremembam (Horžen et al. 2003, 4).

Hipoteze

H1: Pravilna določitev temeljne strategije je ključnega pomena za razvojno uspešnost podjetja.

H2: Teoretična izhodišča o temeljnih strategijah je možno uporabiti v podjetju Gramoz, d.o.o.

1.3 Predvidene metode raziskovanja

Magistrsko delo bo vsebovalo teoretični in empirični del. V okviru teoretičnega dela bomo proučili strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev ter vire, članke in prispevke z najnovejšimi teoretičnimi ugotovitvami iz področja temeljnih strategij. V empiričnem delu bomo teoretična spoznanja prenesli na praktični primer konkretnega podjetja Gramoz, d.o.o.

Metode, ki jih bomo uporabili pri v magistrski raziskavi, so naslednje:

- ✓ metoda deskripcije bo uporabljena pri opisovanju teoretičnih konceptov, procesov in pojavov s področja strategij podjetja, predvsem temeljnih;
- ✓ metodo klasifikacije bomo uporabili pri definiranju mesta posameznih pojavov s področja strateškega managementa;
- ✓ komparativna metoda bo uporabljena pri pridobivanju spoznanj na podlagi primerjav enakih ali podobnih dejstev ali postopkov iz proučevanega področja;
- ✓ metoda kompilacije bo uporabljena pri povzemanju stališč, opazovanj in rezultatov različnih avtorjev;
- ✓ metoda študije primera na konkretnem podjetju (Gramoz, d.o.o.).

Skozi magistrsko nalogo bomo upoštevali osnovna načela raziskovanja, kot so objektivnost, natančnost in sistematičnost.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavljamo, da je obstoj in razvoj podjetja v veliki meri odvisen od planiranja njegovega razvoja, predvsem temeljnih strategij, ki jih bomo v nalogi proučevali. Predpostavljamo tudi, da bo podjetje, ob pravilni izbiri temeljne strategije, dosegalo razvojno uspešnost še naprej.

Teoretična spoznanja področij, ki smo jih omenili, bomo prenesli na konkreten primer. Pri raziskavi se bomo omejili predvsem na proučitev strategij podjetja in določitev temeljnih strategij podjetja Gramoz, d.o.o., kar bomo določili na osnovi analiz, ki jim bomo pred tem opravili.

Ime podjetja je izmišljeno na željo direktorja proučevanega podjetja.

2 STRATEGIJE

2.1 Pojemovna opredelitev

Strategija kot pojem prihaja z vojaškega področja. V stari grščini pomeni generalovo umetnost. Danes jo v vojaških vedah definirajo kot premikanje vojaških sil v najbolj ugoden položaj pred samim spopadom s sovražnikom. Z vojaškega področja se je pojem strategije razširil na področje poslovnih ved. Vendar v poslovnih vedah zaenkrat ni zelo enotnega gledanja na vprašanje, kaj je strategija. Harvardska visoka poslovna šola širi zelo široko pojmovanje strategije, ki naj bi pomenila opredelitev osnovnih strateških smotrov in ciljev organizacije ter smeri akcije, pa tudi razmeščanje resursov, ki so potrebni za doseg ciljev. Na drugi skrajnosti so tisti, ki trdijo, da je strategija splet pravil odločanja v organizaciji, ki rabijo za izbiranje poslovnih kombinacij, ki so organizaciji na voljo. Morda je še najbolje s strategijo poimenovati vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, da bomo z njo, če jo uresničimo, dosegli strateške planske cilje (Pučko 2002, 283-284).

Strategija podjetja je obsežen plan, ki razlaga, kako bo le-ta dosegel svoje poslanstvo in cilje (Uran 2006, 102).

V teoriji in praksi je strategija pogosto tudi sinonim za strateško planiranje ali strateški management. Pri oblikovanju strategij gre vselej za opredeljevanje želenega prihodnjega stanja organizacije. S strategijo načrtamo vizijo, kakšna naj bo organizacija po določenem času, kje naj bo v primerjavi z drugimi idr. Gre za opredeljevanje dolgoročnih ciljev in nato za določanje poti, potrebne za njihovo doseg (Ivanko 2004, 218).

Nastanek in tudi kasnejši razvoj podjetja sta vedno povezana s potrebami njegovega ožjega in širšega okolja. Podjetja ne nastajajo in se ne razvijajo zgolj na osnovi spoznavanja obstoječih potreb okolja, ampak tudi z ustvarjanjem novih potreb po drugih in drugačnih dobrinah. Zamisli podjetja o ustvarjanju novih potreb v lastnem okolju ter s tem po ustvarjanju novih strateških možnosti podjetja izhajajo iz politike podjetja. Na ravni strateškega managementa se uresničujejo te zamisli s strategijami. Zato strategije ne opredeljujejo le načinov nastajanja in razvijanja podjetij, ampak tudi načine ustvarjanja možnosti za to (Belak 2002, 144).

Obvladovanje sprememb poteka s strateškim odločanjem kot izbiro strategij. Bistvo strategij so spremembe in v njih zaznani pomembni cilji (strateški cilji), dinamično razporejanje sredstev z manevrom ob upoštevanju sprememb ter odzivanja ali vplivanja nanje. Strategijam pripisujejo dolgoročno razvojno razsežnost, kar drži, saj so v razvoju vedno spremembe, ne sme pa se pozabiti, da so včasih spremembe v zelo kratkem roku ter, da se je tudi nanje treba odzvati s strategijami (Kralj 2003, 133).

Tabela 1: Opredelitev strategije

Opredelitev strategije	
Campbell (2002)	Poslovodstvo želi, da zaposleni razmišljajo na določen način in kolektivno delujejo v nameri, da bi uresničili poslanstvo organizacije.
Chandler (2002)	Strategija je določanje osnovnih dolgoročnih ciljev organizacije, uporaba ustreznih postopkov in dodelitev potrebnih sredstev za doseganje teh ciljev.
Coulter (1998)	Strategija je niz ciljno usmerjenih odločitev in akcij, ki organizacijske sposobnosti in vire podjetja uravnotežijo s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja.
Drucker (2001)	Naloga strategije je uresničiti poslovno teorijo in pomagati organizaciji, da v nepredvidljivem okolju doseže zelene rezultate. Strategija organizaciji pomaga namensko iskati priložnosti.
Lynch (2000)	Strategija je vzorec osnovnih ciljev, smotrov, namenov ter ključnih politik in planov, ki so potrebni za uresničevanje postavljenih ciljev. Pomeni ustvarjanje trajnejše drugačnosti od konkurence.
Kotler (1996)	Strategija je razvijanje pravil igre, s katerimi bo podjetje doseglo dolgoročne cilje.
Porter (1996)	Bistvo strategije je v tem, da delamo dejavnosti drugače ali da delamo drugačne dejavnosti kot konkurenca, sicer strategija ni nič drugega kot trženjski slogan, s katerim pa se konkurenci ne moremo postaviti po robu.
Pučko (1999)	Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, katere uresničitve obeta doseganje strateških ciljev.
Thompson in Strickland (1999)	Strategija je vzorec aktivnosti in poslovnih pristopov, ki jih strateško poslovodstvo uporablja, da bi ugodilo kupčevim potrebam, zgradilo privlačen tržni položaj in doseglo organizacijske cilje.

Vir: Dimovski et al. 2005, 219

Tavčar (1999, 42, v: Uran 2006, 102) pravi, da strategija obsega:

- ✓ dejavnost (poslanstvo kot okvir programov, to je izdelkov ali storitev za ciljno skupino odjemalcev oziroma uporabnikov ter usmeritve pri izvajanju tega poslanstva),
- ✓ urejenost organizacije (strukturo sistemov in procese) in
- ✓ sredstva (materialna ali nematerialna) za doseganje smotrov in ciljev organizacije.

Hunger in Wheelen (1995, v: Uran 2006, 103) strategijo definirata kot obsežen plan, ki razlaga, kako bo podjetje doseglo svoje poslanstvo in cilje. Strategija podjetja zagotavlja osnovno razumevanje, kako bo podjetje konkuriralo na trgu.

Upravljanja in managementa podjetja v dinamičnem ter celo turbolentnem okolju ni brez zavestnega usmerjanja današnje in prihodnje dejavnosti podjetja. V podjetju se moramo nenehno spraševati, kje smo in kje bomo, če ne bomo v svoji dejavnosti ničesar spreminjali, čez leto, dve leti ali pet let. Ali bomo s tistim zadovoljni? Če ne bomo zadovoljni, kaj moramo delati? Očitno je, da je potrebno delo in razvoj podjetja nekako zavestno uravnjavati. Za to so odgovorni upravljalci in management podjetja (Pučko 1996, 13).

Kratkoročni cilj vsake organizacije je sprotno preživetje in uspešnost - prvi pogoj pa je proizvodnja in menjava primernih proizvodov. Prvemu sledi drugi pogoj - organizacija mora vzporedno postopoma snovati in udejanjati nove proizvode za prihodnjo uspešnost. Oba pogoja sta samoumevna, vendar se za njima skriva nevarnost. Ker so zmogljivosti in zmožnosti vsake organizacije omejene, so neizbežna nesoglasja o tem, kateri obstoječi proizvodi naj imajo prednost pred drugimi - in še več, koliko zmožnosti in zmogljivosti naj gre proizvodnji obstoječih proizvodov, koliko pa snovanju in udejanjanju novih (Tavčar 2006, 33-34).

Kralj (2002, 124) pravi, da je strateško odločanje potrebno takrat, ko gre za pomembne in velike spremembe. V takem primeru je treba zasnovati ustrezne strategije z opredelitvijo pomembnih temeljnih in strateških ciljev, razporeditvijo sredstev z gibljivim strukturiranjem v času in prostoru ter odločitvami o smereh delovanja. Pri tem je treba upoštevati postavke trajnostnega razvoja, posebno pri strukturiranju sredstev in v delovanju.

Strateško planiranje ni nič drugega kot ugotavljanje prednosti podjetja in razvijanje le-teh v strateške konkurenčne prednosti ter njihovo vzdrževanje na doseženi višini ali po možnosti celo njihovo povečevanje. Tako po eni strani te prednosti usmerjajo podjetje v njegovem poslovanju, po drugi strani pa podjetje išče, razvija in izkorišča nove prednosti ali povečuje vpliv že obstoječih (Rozman 1993, 141).

Po Mintzbergu (1991, v: Dimovski et al. 2005, 218) je strategija lahko:

- ✓ plan,
- ✓ manever,
- ✓ vzorec,
- ✓ pozicioniranje ali
- ✓ perspektiva.

Strategija je plan, ki predstavlja, kako naj bi potekale aktivnosti, in daje navodila za prihodnje ravnanje. Manever je kratkoročna strategija, namenjena motenju konkurence. Vzorec je strategija, ki zagotavlja osvojitve določene oblike obnašanja. Pozicioniranje je strategija, s katero organizacija želi doseči ali obdržati določen položaj glede na konkurenco in kupce, torej trajni konkurenčni položaj. Perspektiva pa je spreminjanje ali ohranjanje kulture neke skupine, ponavadi zaposlenih v organizaciji.

Organizacija torej nima ene same strategije. Iz nabora možnih strategij manager izbere po presoji najbolj primerno in jo udejanja, pa sproti opazuje, kako se obnese. Strategijo ali dele strategije, ki ne izpolnjujejo pričakovanj, kaže opustiti in jih v celoti zamenjati z novimi. Ta proces se ponavlja, dokler organizacija ne doseže zastavljenega cilja (Tavčar 2008, 286).

Tavčar (2000a, 86) meni, da naj bodo sestavine strategije za uspešno doseganje ciljev organizacije primerno odmerjene po obsegu in vsebini, predvsem pa usklajene med seboj. Vnaprej je na neuspešnost obsojena strategija, za katero ni dovolj kapitala ali dovolj zmognih ljudi ali ugleda organizacije; isto velja za organizacijo, ki ni dovolj organizirana za učinkovito delovanje, in seveda za organizacijo, ki ne obvlada potrebnih dejavnosti (nima, na primer dovolj sodobnih proizvodov - to je izdelkov in storitev), ali ki teh dejavnosti ne izvaja na pravi način (kakovost, pobude na tržišču itd.).

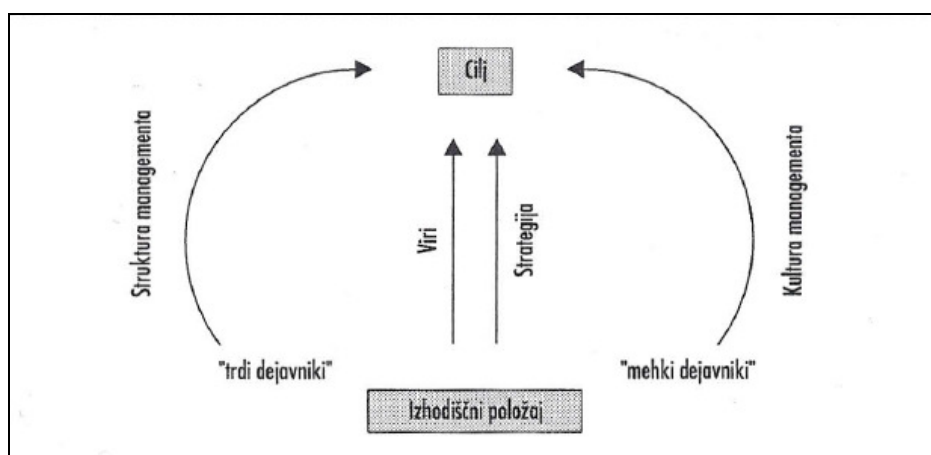
Vsi menedžerji planirajo. Planirajo, kako bi lahko dosegli cilje, prav tako planirajo tudi postavljanje ciljev. Načrtovanje je bistvenega pomena za zagotavljanje smeri in zagotovilo, da so ustrezna sredstva na voljo, kadar so potrebni za doseganje ciljev. Včasih je proces planiranja podroben in formalen, lahko je ob drugih priložnostih planiranja neformalen, nestrukturiran in v bistvu "v mislih". V okviru oblikovanja strategije je potrebno jasno razlikovati med možgansko aktivnostjo neformalnega planiranja in formalizirane sisteme za planiranje (Thompson 1997, 33).

Obstajajo štiri glavni situativni vplivni dejavniki, ki določajo uspešnost podjetja in ki morajo biti na razvojni poti med seboj usklajeni z novimi kreativnimi rešitvami. Ti glavni vplivni dejavniki so (Belak 2003a, 42-43):

- ✓ zunanje okolje, še posebej pa položaj in razvoj trga, ki določata priložnosti in nevarnosti v prihodnosti;
- ✓ struktura podjetja, viri na področju kapacitet, financ, osebja, organizacije in managementa, ki določajo možnosti in meje razvoja;
- ✓ strategija konkurenčnosti podjetja, ki se kaže v strateških prednostih in pomanjkljivostih;
- ✓ odličnost organizacije, tj. uspešnost in učinkovitost potekov, na katere spet pomembno vpliva kultura podjetja.

To, kar potrebujemo za uspešen razvoj, je harmonija ali vsaj usklajen proces razvoja vseh teh veličin. Za podjetje to pomeni, da moramo uskladiti ne samo "trde dejavnike" virov in strukture managementa oz. organizacijske strukture, ampak tudi "mehke dejavnike" strategije (vizije) in kulture managementa, če naj bi se podjetje uspešno razvijalo. Pomen trdih in mehkih dejavnikov na poti doseganja strateških ciljev prikazuje slika 1 (Belak 2003a, 43).

Slika 1: Sredstva za doseganje strateških ciljev



Vir: Belak 2003a, 43

Tudi najboljši smotri in cilji organizacije ne prinašajo uspešnosti, če jih ne dosega. Zato je snovanje strategij enako pomembno, kot snovanje vizije in smotrov ter nasploh politike organizacije. Strategije so sistem pripomočkov (Hinterhuber 1996, v: Tavčar 1999, 58) ali instrumentov za doseganje smotrov in ciljev podjetja, delov ali programov podjetja oz. druge organizacije.

Top menedžerji namenijo več časa in energije za izvajanje strategij, kot njihovi izbiri. Strategije, kljub temu, da so dobro izbrane, ne bodo uspele zaradi slabega izvajanja. S pravilno izbiro organizacijske strukture podjetje prav tako prispeva k boljšemu izvajanje strategije, kar posledično pomeni lažjo pot do praktičnega uspeha (Whittington 1993, 112).

Tavčar (2000b, 7) pravi, da plan za prihodnost ni veliko popisanega papirja, temveč pojmovanje, ki ga poleg managementa osvoji kaj največ sodelavcev. Če je plan premalo podroben, lahko organizacijo prehitijo boljše pripravljene tekmece - če je preveč podroben, se lahko spremeni v miselni oklep in zavaja na napačno pot. Plan opredeljuje smeri razvoja in porabo zmožnosti - ne premalo prezgodaj in ne preveč prepozno.

Sumners (2009), ki v svojem članku obravnava, kaj je potrebno za majhna mesta, da se bi bolj osredotočila za razvoj, ki je dandanes izrednega pomena za preživetje, meni, da uspešne strategije za razvoj v teh mestih navadno vključujejo naslednje elemente:

- ✓ razvoj močnega in raznolikega vodstva, ki je pripravljeno za vključevanje, sodelovanje in povezanost;
- ✓ spremljanje lokalnih dobrin ter ustvarjanje in izvajanje strateškega plana, ki temelji na teh sredstvih;
- ✓ povezavo z drugimi pristojnimi organi za povečanje gospodarskih virov.

V nekaterih situacijah lahko dosežejo podjetja konkurenčne prednosti s sodelovanjem namesto s tekmovanjem. To je mogoče zlasti na področju inovacij, širjenja trgov in zasledovanja skupnih ciljev. Partnerstvo je bila nekoč strategija manjših podjetij, ki so iskala večjo marketinško moč ali dostop do mednarodnih trgov, danes pa je postalo način življenja, tako za majhna, kot tudi za večja podjetja. Vprašanje ni več, ali sodelovati, temveč kje, koliko in s kom. Organizacije gradijo partnerske odnose na več načinov, npr. s prednostnimi dobavitelji, strateškimi poslovnimi partnerji, skupnimi vlaganji ali z združitvami in pripojitvami. V odnosu prednostnega dobavitelja podjetje razvije nek poseben odnos s preizkušeno dobrim in zanesljivim dobaviteljem ter tako odstrani posrednike na način, da si posredujejo več informacij in tako znižajo stroške. Strateško poslovno partnerstvo zahteva višji nivo sodelovanja. Uspešen primer je Cisco Systems, ki si partnerje izbira po ključu agresivnih, tehnološko močnih in proti strankam usmerjenih podjetij, strateška partnerstva pa ima sklenjena s podjetji, kot so Hewlett-Packard, Microsoft in Intel. Na šestih izmed sedmih trgov opreme, na katerih poslujejo, so prvi ali drugi na svojem področju, zasledujejo preprosto filozofijo, ki pravi, da s tem, ko sodelujejo, kolač hitreje večji za vse. Še več sodelovanja je potrebnega pri skupnih vlaganjih, kjer nastane ločena entiteta kot rezultat skupnega vlaganja dveh ali več podjetij. V taki obliki sodelovanja organizacije delijo stroške in tveganja povezave z novim podjetjem. Najvišji nivo sodelovanja pa predstavljajo združitve in pripojitve (Dimovski et al. 2003, 100-101).

Morda še največja ovira na poti k razmišljanju, organiziranju in uvajanju novih strategij je potreba po vodenju vsakodnevnega poslovanja. Vsakodnevni dogodki izpodrivajo večino strateških dobrih namenov. Edini način, da to preprečimo, je formalizacija procesa razvijanja strategij. V bistvu to preprosto pomeni, da na dnevni red damo točko, ob kateri bomo vsi dvignili pogled od vsakodnevnih težav in razmislili o prihodnosti organizacije. Edina zahteva je, da se jasno določi čas, ki bo posvečen strategiji (Bowman 1994, 21).

V viharno spreminjajočem se (ne le poslovnem) svetu, kakršen je, je prav sposobnost spreminjanja ključni kriterij uspešnosti. Zato mora biti vsak manager tudi »agent za spremembe«. Pomembne zahteve za agenta sprememb je zapisal že Scheuss (1985, v: Kajzer 1998, 52):

1. *Ne zastaraj*
»Učenje je plavanje proti toku - kdor ne plava, ga odplavi«. (kitajski pregovor)
2. *Bodi kritičen*
Preveri dano.
3. *Bodi vzor*
Priznaj svoje napake.
4. *Izžarevaj optimizem*
»Skupaj bomo zmogli«.
5. *Zgradi dobre odnose*
Sprejmi druge, če hočeš biti sprejet.
6. *Sklepaj kompromise*

- Vselej skušaj uresničiti vsaj minimalne zahteve.
7. *Štartaj sistemsko (Start, where the System is)*
Izhodišče mora vselej biti temeljna analiza.
 8. *Prižgi veliko ognjev*
Ustvari pripravljenost za spremembe na različnih mestih v sistemu.
 9. *Pazi na čas (Timing)*
S spremembo počakaj na pravi trenutek.
 10. *Ne porini pregrobo (Don't push too hard)*
Ne pretiravaj, sprememba potrebuje potrpljenje.
 11. *Misli na prizadete*
Več jih je, kot si misliš.
 12. *Postavljalj šotore namesto palač*
Fleksibilnost in prilagoditev je vse, vodi s pomočjo vrednot namesto s smernicami.

Za tako zastavljene naloge bo potrebno sedanje in prihodnje managerje šele zares usposobiti, predvsem pa jih pripraviti do tega, da bodo vselej prepričano in (zato) prepričljivo tako ravnali (Kajzer 1998, 52).

S pomočjo usmerjenosti organizacijske klime odnosi med zaposlenimi temeljijo na medsebojnem zaupanju. Pomembno je, da je vse več poudarka na ljudeh, ki se jih vrednoti kot človeška bitja, ne pa kot delavci. Tipično je, da organizacije izberejo nekatere mešanice teh in drugih vnaprej določenih vlog kulture, ki po mnenju avtorjev (Distelzweig et al. 2008) ni primerno za pomoč pri doseganju poslanstva in drugih sestavin oblikovanja strategij. Pomembno je, da mora biti za strateško planiranje skupina ljudi sestavljena iz top managerjev, ki so sposobni, da zastopajo interese, skrbi in mnenja vseh članov organizacije.

V nadaljevanju povzemamo po Belaku (1998, v: Duh in Kajzer 2002, 31) naslednje ugotovitve:

- ✓ Uspešnost podjetja je pogoj za njegov obstoj.
- ✓ Ker je uspešnost v marsičem pogojena s kakovostjo podjetja, mora opredeljevati želeno kakovost okolje, ki bo kasneje tudi odločalo o uspešnosti tega podjetja.
- ✓ Ker je kakovost podjetja pogojena z razvojem, je razvoj vsakega podjetja njegova življenjska nuja. Brez razvoja ni obstoja in ni življenja.
- ✓ Pri razvijanju podjetja pa ne smemo zanemarjati njegove rasti kot možnega sredstva za uresničevanje razvoja.
- ✓ Obstoj podjetja, njegova uspešnost, razvoj in rast naj bi služili večanju blagostanja vseh njegovih udeležencev.

Smeri razvoja nakazujejo, da bodo ljudje in njihovi medsebojni odnosi igrali pomembno vlogo v organizacijski misli tudi v bodoče. V korist tej tezi govorita predvsem dva pojavi (Lipičnik 1997, 7):

- ✓ hitrost vseh vrst sprememb, ki se obetajo in

- ✓ človekova prilagodljivost, ki edina od vseh ostalih sistemov lahko sledi tem spremembam ali pa jih celo povzroča.

Menimo, da je v podjetju potrebno strateško planirati, saj je s tem ovire v planiranju lažje premagovati. Pomembno je, da je strateško planiranje bistveno za management podjetja, saj pomeni spraševanje in odgovarjanje na pomembna vprašanja za podjetje. Posledično je potrebno oblikovati cilje, odkrivati in razjasniti prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, samo strateško planiranje prav tako daje okvir za odločanje na ravni celotnega podjetja in osnovo drugim funkcijam v podjetju (vodenju, kontroli, kadrovanju itd.), olajšuje komunikacije v podjetju, omogoča merjenje uspešnosti poslovanja.

2.2 Vrste strategij

Prijem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe. Tako podjetje oceni obstoječo strategijo in ta ocena pove, zakaj je potrebno (če sploh) oblikovati nove možne strategije (Pučko 1999, 174).

Razvijanje strategij je predvsem iskanje različnih poti in možnosti, ki nas bodo pripeljale do zelenih planskih ciljev. Poti za doseganje ciljev je več in ključnega pomena je to, da vanje vključimo čim več prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo in se čim uspešneje izognemo nevarnostim, ki prežijo na podjetje iz okolja. Razvijanje strategij je skupinsko delo, kjer je treba najti čim več različnih izvirnih in inovativnih strateških zamisli (Novak 2003, 72).

Osnova razvijanju strategij je med drugim tudi analiza podjetja in okolja ter ciljev. Cilje je potrebno upoštevati pri razvijanju strategij tudi zato, ker bi drugače lahko prišlo do neusklajenosti med cilji in strategijo, kar ima lahko za podjetje katastrofalne posledice (Toman 2003, 75).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 98) menijo, da določanje strategij nujno zahteva ustvarjalno razmišljanje z ustvarjanjem veliko zamisli in zatem izbiro med njimi.

V strokovni literaturi je najti celo vrsto klasifikacij možnih strategij podjetja. Od možnih vrst strategij podjetja, prikazanih v tabeli 2, zaslužijo posebno razlago predvsem nekatere (Pučko 2008, 90).

Tabela 2: Možne strategije podjetja

Merilo oz. predmet	Vrsta strategije
Organizacijsko področje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Celovita ali osnovna strategija ✓ Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija ✓ Funkcijska (in pomožna) strategija
Funkcija	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategija prodaje ✓ Strategija proizvodnje ✓ Strategija raziskovanja in razvijanja ✓ Strategija investiranja ✓ Strategija financiranja ✓ Strategija razvijanja kadra ✓ Druga
Tržni segment	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategija zemljepisnega segmentiranja ✓ Strategija demografskega segmentiranja ✓ Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategija rasti oz. razvoja ✓ Strategija ustalitve ✓ Strategija krčenja
Tržni odnosi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategija napada (agresije) ✓ Strategija obrambe (defenzive)

Vir: Prirejeno po M.K.Welgeju, v: Pučko 2008, 90

Najprej si to zasluži tista, ki deli strategije na celovite (imenujemo jo tudi osnovna ali korporacijska v zahodnem svetu), na strategije poslovnih področij ali poslovne strategije in na funkcijske strategije, ki pa jim kaže dodati tudi pomožne (Pučko 2008, 90-91).

Ta delitev strategij ustreza tudi danes v strokovni literaturi močno uveljavljeni tezi, da vsebuje splošna hierarhija strategij naslednje tri glavne ravni (Pučko 2008, 91):

- ✓ raven celotnega podjetja: celovita strategija,
- ✓ raven poslovne enote ali strateške poslovne enote (SPE): poslovna strategija in
- ✓ raven poslovnega funkcijskega področja: funkcijska strategija.

Nekateri avtorji trdijo, da na funkcijski ravni ni strateškega managementa, zato na tej ravni ne opredeljujejo strategij, ampak akcijske in druge izvedbene programe nosilcev teh funkcij. Te strategije se razlikujejo glede na (Uran 2006, 103-104):

- ✓ kaj so osredotočene,
- ✓ odgovornost pri odločanju,
- ✓ časovni okvir in

- ✓ specifičnosti.

V magistrski raziskavi bomo proučevali naslednje vrste strategij:

- ✓ splošne,
- ✓ temeljne ali celovite,
- ✓ poslovne in
- ✓ funkcijske.

V nadaljevanju bomo na kratko navedli bistvo vseh omenjenih strategij, še posebej temeljnih strategij v naslednjem poglavju, saj je to pomembno zaradi namena in cilja, ki smo ga postavili kot izhodišče pričujočega dela.

2.2.1 Splošne strategije

Kot splošne strategije pojmuje strategije, ki so za podjetje splošno uporabne ne glede na raven. Uporabne so tako za celovito podjetje, kot za posamezna poslovna in programsko-tržna področja. Bleicher (1995, v: Belak 2002, 144) izhaja pri razvijanju teh strategij iz ponudbe, konkurence ter resursov in lastnega delovanja. Kot možne navaja te alternativne strategije:

- ✓ *v zvezi s ponudbo*: strategijo oženja ali širjenja ponudbe svojih učinkov; strategijo standardne ali individualne ponudbe;
- ✓ *v zvezi s konkurenco*: defenzivne ali ofenzivne strategije; imitativne ali inovativne strategije;
- ✓ *v zvezi z lastnim delovanjem*: strategije stroškovno usmerjene racionalizacije ali strategije optimiranja dobička z doseganjem tržne uspešnosti; strategije avtarkičnega ali vzajemnega ustvarjanja vrednosti;
- ✓ *v zvezi z resursi*: strategije toge, nefleksibilne oskrbe podjetja ali strategije fleksibilne oskrbe; strategije specializirane ali strategije univerzalne opremljenosti podjetja.

Bleicher (1995, v: Belak 2002, 145) nadalje ugotavlja, da lahko izbira podjetje, upošteva gornje strategijske možnosti, med naslednjimi tipičnimi vzorci strategij:

- ✓ *v zvezi s ponudbo* - strategijo standardizirane masovne ponudbe ali pa strategijo individualne naročniške ponudbe;
- ✓ *v zvezi s konkurenco* - konformistično (defenzivno, imitativno) ali pionirsko (ofenzivno, inovativno) strategijo;
- ✓ *v zvezi z lastnim delovanjem* - strategijo ustvarjanja sinergije z notranjimi potenciali podjetja ali strategijo ustvarjanja sinergije z vsemi potenciali podjetja (tudi z zunanjimi, predvsem s kupci in dobavitelji);
- ✓ *v zvezi z resursi* - strategijo determinističnega obvladovanja resursov ali strategijo odprte ponudbe resursov.

Upošteva je navedene alternativne strategije, oblikuje citirani avtor (Bleicher 1991, v: Belak 1998, 173) dve ekstremni vsebinski različici strateških programov podjetja, in sicer program v stabilizacijo usmerjenih strategij in program v spremembo usmerjenih strategij podjetja.

Podjetje nenehno razvija svojo nabavno in prodajno področje. To pomeni, da po eni strani išče vedno nova nabavna tržišča, kjer bi našlo ugodnejše pogoje in nižje cene, po drugi strani pa sledi modernim trendom, ki se prav tako nenehno spreminjajo in zato je tudi tu potrebno poiskati ustrezne dobavitelje. Za Slovenijo je značilno, ker je majhen trg, da en dobavitelj (potnik) zastopa več različnih blagovnih znamk. Na prodajnem trgu podjetje ponuja izdelke za krog kupcev, ki se odločajo predvsem na podlagi cene izdelka, kakor tudi za krog kupcev, ki se odloči na podlagi kakovosti izdelka. Menimo, da je pri oblikovanju potrebno upoštevati značilnosti dejavnosti, ki jo bomo izvajali na trgu, in predvsem prednosti podjetja, do katerih pridemo z analizo podjetja. Ker so prednosti podjetja priložnost za uspeh na trgu, jih je smiselno vključiti tudi v splošne strategije.

2.2.2 Temeljne strategije celovitega podjetja

Temeljna (korporacijska) strategija je velik plan za upravljanje s celotnim podjetjem. Determinira, kakšne strateške cilje bo potrebno doseči, in kako bo potrebno voditi posamezne posle za doseg te ciljev. Glavni manager je odgovoren za oblikovanje strateškega plana, ki vodi podjetje v profitabilno prihodnost (Olsen et al., 1992, v: Uran 2006, 104).

Temeljna strategija določa (Hunger in Wheelen 1995, 150, v: Uran 2006, 104):

- ✓ kako bo podjetje raslo,
- ✓ s katerimi dejavnostmi se bo ukvarjalo in na katerih trgih.

Pri podjetjih, ki se ukvarjajo z več dejavnostmi ali delujejo na več trgih, temeljna strategija vključuje tudi npr. odločitve o financiranju, drugih virih in pretoku virov med poslovnimi enotami podjetja. Temeljna strategija zagotavlja strateško sposobnost podjetja, da posluje v različnih okoljih (Uran 2006, 104).

Te strategije podrobneje obravnavamo v tretjem poglavju, stran 27.

2.2.3 Poslovne strategije

Potem, ko je obseg oz. domena poslovanja določena, je naslednja raven strategije poslovna strategija. Poslovna strategija se ukvarja z vprašanjem, kako konkurirati znotraj določene panoge, da bi zadržali strateško prednost pred konkurenco. Ta raven strategije določa, kako uporabiti konkurenčne sposobnosti za konkuriranje pri specifičnih poslih znotraj definiranega področja proizvoda/trga (Uran 2006, 117).

Poslovne strategije izhajajo iz temeljnih strategij celovitega podjetja - opredeljujejo pa cilje posameznega programsko-tržnega področja in globalne naloge strateških poslovnih enot za doseg te ciljev. V procesih planiranja razvoja podjetja so vedno v središču pozornosti trgi ter proizvodi in storitve. Pri planiranju osnovnih strategij se nosilci teh procesov ukvarjajo z opredeljevanjem in izbiro strategij opuščanja ter spreminjanja (ali pa tudi ne) obstoječih dejavnosti podjetij; nadalje z uvajanjem popolnoma novih dejavnosti in tudi novih ali pa le spremenjenih že obstoječih trgov. Namen tovrstnega planiranja osnovnih strategij je v optimizaciji njihovih prihodnjih dejavnosti. Tudi pri planiranju poslovnih strategij so v središču pozornosti trg in proizvod ali storitev. Gre za popolnoma določene trge ter za določene proizvode in storitve - tj. za tisti trg in tisti proizvod ali proizvode ter za tiste trge in za tisto storitev ali storitve, ki izhajajo iz posameznega, določenega programsko-tržnega področja (Belak 2002, 147).

Ključna vprašanja, ki jih mora podjetje obravnavati pri izbiri strategije na ravni podjetij so tista, glede izdelka ali storitve, ki strankam ustrezajo, kakšno proizvodnjo ustvariti ter kakšno izdelek ali storitev razdeliti na trg. Poslovne strategije na ravni podjetja kažejo, kje in kakšen položaj ima podjetje, ki ima prednost pred svojimi tekmeci (Hill et al. 2005, 105).

Podjetje ima na posameznem programsko-tržnem področju možnost izbire in kombiniranja med (Pučko 1999; Porter 1985 v: Belak 2002, 147):

- ✓ strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo,
- ✓ strategijo diferenciacije proizvodov in
- ✓ strategijo razvijanja tržne niše ali tržne praznine.

Citirana avtorja menita, da je temeljni razlog za nadpovprečno dolgoročno poslovno uspešnost podjetja njegova konkurenčna prednost, ki jo je možno doseči z nizkimi stroški ali pa z diferenciacijo proizvodov in storitev podjetja. Nosilci planiranja strategije razvoja posameznega programsko-tržnega področja morajo potemtakem utemeljiti poslovno strategijo takega področja, bodisi na zniževanju stroškov, ali pa na posebnostih njihovih učinkov v primerjavi s konkurenčnimi; to dvoje seveda lahko tudi ustrezno medsebojno kombinirajo ter pridejo tako do opredeljevanja tržnih praznin in strategije njihove zapolnitve s svojimi proizvodi in storitvami (Belak 2002, 147).

Strategije vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo temeljijo na konkurenčnosti stroškov posameznih proizvodov in storitev, lahko tudi celotnih proizvodnih in storitvenih programov. Tovrstne strategije se morajo kazati v vseh segmentih delovanja podjetja na tistih programsko-tržnih področjih, za katero so bile izbrane. Stroškovno konkurenčnost lahko podjetje dosega le s planiranim, v zniževanje stroškov usmerjenim razvojem obvladovanja prodajnega trga vseh potrebnih sestavin in strojev, proizvodnje in opravljanja storitev, organiziranja in financiranja (Belak 2002, 147-148).

Močnik (2005, 107) meni, da je prednost zasledovanja nizkih stroškov ta, da podjetje, ki zasleduje to strategijo, ustvarja nadpovprečno donosnost, tudi v primerjavi z neposrednimi konkurenti iz istega cenovnega razpona, saj je sposobno proizvajati izdelek po nižjih stroških od konkurence. Druga prednost nizko stroškovne strategije pa je ta, da podjetje, zaradi nizkih stroškov proizvodnje, lahko oblikuje nižjo ceno, kar mu na trgu zagotavlja konkurenčno prednost.

Glavna nevarnost za podjetje z nizkimi stroški je sposobnost konkurentov, da najdejo način za zmanjšanje svojih stroškov. Strateški managerji, ki zasledujejo nizko stroškovno strategijo, morajo nenehno zasledovati najnovejše informacije o materialnem poslovanju, proizvodnih tehnologijah ipd., ki omogočajo proizvodnjo po nižjih stroških. Nizko stroškovno podjetje se mora odzivati tudi na strateške poteze diferencirane ponudbe konkurentov in skrbeti za povečevanje kakovosti izdelka ali storitev, če želi biti dolgoročno uspešno (Hill in Jones 2004, v: Močnik 2005, 108).

Strategije diferenciacije določenih programsko-tržnih področij temeljijo na razlikovanju proizvodov in storitev teh področij nasproti konkurenčnim. Tudi v primeru tovrstnih strategij stroški niso zanemarljivi, vendar pa ima primarno vlogo diferenciacija vseh segmentov posameznega programsko-tržnega področja naproti konkurenčnemu. Tovrstne posebnosti ter različnosti proizvodov in storitev obravnavanega programsko-tržnega področja nasproti konkurenčnim lahko podjetja dosegajo s proizvajalnimi ter proizvodnimi in storitvenimi posebnostmi, z marketinškimi posebnostmi na prodajnem področju, s finančnimi posebnostmi pri prodaji ipd.; vse to pa zahteva poleg posebnih prodajnih in proizvajalnih strategij še razdelavo posebnih strategij razvoja oskrbe podjetij s posebnimi surovinami, materiali, energijo, delovnimi sredstvi, storitvami drugih, kadri, kapitalom in tudi posebne ter strategiji prilagojene organizacijske rešitve. Pri opredeljevanju strategij diferenciacije si podjetje prizadeva za zniževanje samo tistih stroškov, katerih zniževanje nima vpliva na potrebno diferenciranost zadevnih proizvodov in storitev podjetja (Belak 2002, 148).

Močnik (2005, 109) meni, da je podjetje, ki se je odločilo za diferenciacijo, zaščiteno pred konkurenco tako dolgo, dokler so kupci zvesti podjetju. Močni dobavitelji običajno niso problem, ker podjetje gradi svojo prepoznavnost na ceni in manj na stroških. Diferenciacija in zvestoba kupcev so največkrat tudi ovira za vstop novih konkurentov v panogo, saj morajo nova podjetja najprej razviti svoje posebne sposobnosti, da lahko tekmujejo z uveljavljenimi podjetji. Glavni problem strategije diferenciacije pa je obdržati dolgoročno konkurenčno prednost. Zelo očitno značilnost, po kateri se izdelek ali storitev razlikuje, je namreč mogoče hitro posnemati (Močnik 2005, 109).

Diferenciacija pomeni, da se izdelki ali storitve določenega podjetja razlikujejo od izdelkov ali storitev drugih podjetij, torej so bolj privlačni od konkurenčnih podjetij. To je odvisno od narave svoje proizvodnje teh izdelkov ali storitev samih, ponavadi vključujejo različne funkcije, funkcionalnost, trajnost, razne podpore in tudi blagovno znamko (MindToolsTM 2009).

Za uspešno strategijo diferenciacije podjetja potrebujejo (MindTools™ 2009):

- ✓ dobre raziskave, razvoj in inovacije;
- ✓ sposobnost proizvesti visoko kakovostne izdelke ali opraviti visoko kakovostne storitve;
- ✓ uspešno prodajo in trženje, tako da trg prepozna koristi, ki jih ponujajo različne ponudbe.

Podjetja, ki uporabljajo strategijo diferenciacije, morajo ostati v stiku s procesom razvoja novih izdelkov ali storitev. V nasprotnem primeru tvegajo konkurenčno prednost na več področjih, ki jih njihovi konkurenti poskušajo doseči v različnih tržnih segmentih (MindTools™ 2009).

Strategije razvijanja tržne niše izhajajo pravzaprav iz diferenciacije ali pa stroškovne učinkovitosti programsko-tržnega področja, usmerjenega v določeno tržno praznino ali nišo. Podjetje mora v tem primeru opredeliti tako tržno nišo in nato izbrati strategijo njenega pokritja s svojimi proizvodi ali storitvami. V bistvu mora usmeriti razvoj določenega programsko-tržnega področja v specializacijo pokrivanja posameznih tržnih praznin, to pa lahko stori načeloma z diferenciacijo ali pa z zniževanjem stroškov - odvisno pač od posebnosti spoznane tržne niše (Belak 2002, 148).

Pri poslovnih strategijah izhajamo iz temeljne analize tržnega položaja proizvoda ali storitve na posameznem trgu. V skladu z globalno strategijo in cilji poslovne enote ter tržne pozicije proizvoda ali storitve, management poslovne enote oblikuje poslovno strategijo (Vila in Kovač 1998, 261).

Med okoljem in drugimi prvinami (razen zaposlenih) gospodarske združbe na eni strani ter posamezniki in skupinami na drugi strani, se srečujemo s stvarnim območjem organizacijskega delovanja. To je posredno planirano s poslovno strategijo združbe, njegov končni cilj pa je vzpostavljanje organizacijske podpore poslovnemu procesu za doseganje planiranih (oz. boljših od planiranih) ekonomskih izidov, izvedenih iz poslovne strategije (Mihelčič 2008, 112).

Menimo, da je najpomembnejša poslovna strategija vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo, kar omogoča bolj konkurenčen položaj na trgu. V tej strategiji je vključena nenehna analiza nabavnega trga, kar pomeni, da lahko podjetje na ta način pridobiva materiale po ugodnih cenah, s tam pa lahko pridobivamo na konkurenčnem položaju na prodajnem trgu. Poslovna strategija mora biti skladna s temeljno strategijo podjetja, vezana je na konkretne skupine proizvodov ali storitev in na njihove konkretne trge ter tržne položaje.

2.2.4 Funkcijske strategije

Te strategije se osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti funkcijskih resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefuncijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja, pa tudi nadaljnji razvoj

posebnih funkcijskih sposobnosti podjetja. Pri tem razumemo s funkcijskimi strategijami tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. S pomožnimi strategijami pa pojmujeemo tiste strategije, ki niso usmerjene na neko poslovno funkcijsko področje in podpirajo uveljavljanje osnovnih in poslovnih strategij. Takšna je na primer lahko strategija zniževanja stroškov, strategija dvigovanja produktivnosti dela itd. (Pučko 2008, 131).

Funkcijske strategije so po obsegu ožje od poslovnih strategij. Postavljajo smernice tistim aktivnostim, ki so vezane na vsakodnevne posle nekega podjetja. Nanašajo se na funkcije financ, trženja, človeških potencialov, proizvodnje, administracije ter raziskav in razvoja. Strateško odločanje na tem nivoju je osredotočeno na uresničevanje strateških planov. Funkcijska strategija povečuje produktivnost virov do te meje, da postanejo konkurenčna sposobnost, ki pripelje podjetje do konkurenčne prednosti. Nanašajo se na funkcije oz. funkcijska področja podjetij. V bistvu opredeljuje dolgoročen razvoj posameznih funkcij podjetij (Uran 2006, 132-133).

Možno je iskati nove funkcijske strategije v vsakem poslovnem funkcijskem področju podjetja. Vendar je navadno treba povezati in uskladiti več strategij na posameznem poslovnem funkcijskem področju v smiselno celoto funkcijske strategije področja, to pa tudi uskladiti s poslovnimi in celovito strategijo podjetja (Pučko 2008, 131).

Tako je treba v strategijo razvoja pogosto povezati funkcijske strategije, ki se nanašajo na proizvod (značilnosti sortimenta, program raziskovalno-razvojnega dela, uvoz licence, skupna vlaganja, kakovost proizvodov itd.), s tržnimi (razvijanje prodajnih poti, servisne mreže, politika cen, program promocije, embaliranje, segmentacija trga itd.), s proizvodnimi (investicije v nove obrate, modernizacija obstoječih obratov, bistvene spremembe v organizaciji proizvodnje itd.), s finančnimi (odprodaja nekaterih osnovnih sredstev, kreditiranje odjemalcev, politika delitve dobička, financiranje raziskovalno-razvojnega dela itd.) in še z drugimi strategijami (npr. kadrovske, organizacijske itd.). Za potrebe razvijanja funkcijskih strategij si kaže napraviti pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja, kot so konkurenca v panogi, položaj prodajnih, proizvodnih, nabavnih in raziskovalno-razvojnih zmožnosti ter finančnih in kadrovske, iz teh pa izluščiti ključne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja za prihodnje obdobje (Pučko 2008, 131).

Razvijanje funkcijskih strategij je usmerjeno na ključne strateške dejavnike. Čim uspešnejše kombinira podjetje strateške dejavnike s prednostmi, ki jih ima v svoji panogi, tem uspešnejše bo njegovo planiranje. Načelno velja, da čim bolj, ko lahko upoštevamo strateške dejavnike v procesu planiranja, tem uspešnejše bo strateško planiranje (Pučko 2002, 133).

Strateški dejavnik je manjkajoči člen ali zveza v kakršnem koli sistemu povezanih sestavin ali akcij, ki je potreben, da je mogoče doseči cilj. Malo je

podjetij, katerih dolgoročna poslovna uspešnost bi bila odvisna samo od enega strateškega dejavnika. Navadno gre za kombinacijo strateških dejavnikov. Ti se tudi v času spreminjajo kot rezultat sprememb v okolju in podjetju (Pučko 2008, 134).

V primerjavi s poslovnimi strategijami, ki so usmerjene na posamezno poslovno enoto, obsegajo funkcijske strategije poslovanje celotnega podjetja. Poleg celovitosti, se funkcijske strategije od ostalih razlikujejo (Vila in Kovač 1998, 261, 262):

- ✓ Po časovnem horizontu, ki je pri funkcijskih strategijah eno ali dve leti. To pomeni, da moramo dolgoročne cilje globalne strategije in cilje poslovnih strategij "pretvoriti" po funkcijskih področjih v letne in navesti za vsako poslovno funkcijo, kaj je treba storiti takoj, da bodo strategije zaživele.
- ✓ Po svoji specifičnosti. Funkcijske strategije predstavljajo operacionalizacijo izdelanih strategij za vsako poslovno funkcijo. Obsega poslovanje celotnega podjetja, vendar so, za razliko od glavne in poslovne strategije usmerjene samo na eno področje.
- ✓ Po udeležencih, ki strategijo oblikujejo in za njeno realizacijo tudi odgovarjajo. Za funkcijsko strategijo so odgovorni vodje funkcijskih področij (Kovač 1990, v: Vila in Kovač 1998, 262).
- ✓ Po načinu izvajanja. Funkcijske strategije izvajajo vodje funkcijskih področij in v večini primerov je izvajanje omejeno na eno samo poslovno funkcijo.

Pri funkcijskih strategijah je torej v ospredju oblikovanje smeri nadaljnega razvoja in dela funkcijskega področja na osnovi usmeritev glavne in poslovnih strategij. Citirana avtorja navajata (kot najpomembnejše) naslednje funkcijske strategije:

- ✓ finančno,
- ✓ razvoj kadrov,
- ✓ raziskave in razvoj,
- ✓ marketing,
- ✓ proizvodnjo (Certo in Peter 1991, v: Vila in Kovač 1998, 262).

Vrste in število poslovnih funkcij je odvisno od organizacijske strukture podjetja. Podjetje ima lahko večje ali manjše število poslovnih funkcij, ki so bolj ali manj centralizirane. Za razumevanje procesa strateškega managementa je pomembno, da poudarimo pomen funkcijskih strategij. Pomembnost funkcijskih strategij je v tem, da funkcijske strategije podpirajo uresničevanje celotne strateške usmeritve podjetja. Kot sestavni del strategij podjetja, so funkcijske strategije pomemben element celotnega sistema strategij (Vila in Kovač 1998, 262).

Menimo, da mora biti vsaka strategija ustrezno določena in postavljena, saj iz nje izhaja druga strategija. Potemtakem lahko sklepamo, da lahko podjetja

dosežejo svoj razvoj. Funkcijska strategija povečuje produktivnost virov do te meje, da podjetje postane konkurenčno sposobno oziroma ima konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Torej se nanašajo na funkcijska področja podjetja, prav tako opredeljujejo dolgoročen razvoj posameznih funkcij podjetja.

3 RAZVIJANJE TEMELJNIH STRATEGIJ

3.1 Pojem temeljne strategije

Temeljna strategija celovitega podjetja, torej holdinga ali koncerna, opredeljuje globalni odnos podjetja do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti. S temi strategijami opredeljujejo podjetja optimalni izbor svojih prihodnjih dejavnosti in planirajo tudi potrebno globalno razporeditev resursov za izvedbo teh dejavnosti (Belak 2002, 146).

Podjetje lahko izbira med (Porter 1990, Pučko 1999, v: Belak 2002, 146):

- ✓ strategijami nadaljnjega razvoja in/ali rasti podjetja,
- ✓ strategijami normalizacije, stabilizacije ali učvrstitve in
- ✓ strategijami dezinvestiranja, krčenja ali opuščanja določenih dejavnosti.

Te strategije pojmujejo tudi kot osnovne strategije podjetja. Usmerjene so k spreminjanju trgov, spreminjanju dejavnosti ali pa k spreminjanju obojega; nadalje so lahko usmerjene v ukinjanje obstoječih dejavnosti ali pa le v normalizacijo njihovega delovanja ob hkratnem uvajanju novih (Pučko 1998, v: Belak 2002, 146).

Če se podjetje ukvarja samo z eno dejavnostjo, konkurira le na enem strateškem poslovnem področju (v eni panogi), pravimo, da se peča z enorodno dejavnostjo. Takšno podjetje se specializira za to dejavnost in lahko pri njenem opravljanju postane najučinkovitejše, s tem pa pridobi tudi konkurenčno prednost pred drugimi konkurenti. Podjetje z enorodno dejavnostjo si mora izoblikovati in potem uresničevati svojo strategijo, ki je v bistvu poslovna strategija. Je pa v tem primeru hkrati tudi strategija celotnega podjetja, torej gre istočasno za celovito strategijo. Vendar v vseh takšnih primerih običajno ne govorimo o korporacijski strategiji. O njej navadno govorimo v tistih primerih, ko imamo opravka s podjetji, ki nimajo samo ene dejavnosti, ampak je njihova dejavnost raznorodna. Poslujejo na dveh ali več strateških področjih, tj. v več panogah. Oblikovati strategijo za takšno diverzificirano podjetje odpira čisto nova ključna vprašanja, ki zahtevajo odgovore od poslovodstva podjetja. Ko jih management izoblikuje, lahko rečemo, da je opredelil bistvene značilnosti svoje korporacijske strategije (Pučko 2008, 93).

Belak (1991, 89) pravi, da planiranje osnovnih strategij poslovnih sistemov temelji na političnih opredelitvah njihovega razvoja in na številnih predvidevanjih. Pomemben pripomoček tovrstnemu planiranju je portfolio analiza, ki omogoča ustrezen prikaz gospodarskega položaja posameznih programsko-tržnih področij poslovnega sistema ter, izhajajoč iz tega, izbiro ustrezne osnovne strategije poslovnega sistema.

Carpenter in Sanders (2007, v: Pučko 2008, 93) trdita, da mora uspešna celovita strategija dati odgovore na tri povezana vprašanja:

1. V katerih konkurenčnih arenah (npr. na katerih trgih) naj podjetje konkurira?
2. Katere oblike strategij naj podjetje uporabi za vstop v posamezno panogo ali izstop iz nje (strateškega poslovnega področja)?
3. Kakšna je/bo ekonomska logika, ki je temelj odločitve podjetja za konkuriranje na več strateških poslovnih področjih (v več panogah)?

Seveda se pri tem celovita strategija podjetja ukvarja z vprašanji, ki se nanašajo na poslovanje diverzificiranega podjetja in ki se lahko kažejo kot problem ustvarjanja ali neustvarjanja sinergij na podlagi povezovanja poslovanja na več različnih poslovnih področjih. Z razvijanjem korporacijske strategije je tako vedno povezano temeljno vprašanje: »Ali bo podjetje z diverzifikacijo dejavnosti doseglo večjo dolgoročno poslovno uspešnost, kot če bi se omejilo na ukvarjanje le z enim strateškim poslovnim področjem oziroma dejavnost v eni panogi?«. Pri tem je z diverzifikacijo treba razumeti dolgoročno usmeritev podjetja na dodajanje novih vrst proizvodov (storitev) v poslovni program podjetja, bistveno različnih od dosedanjih, ki spadajo v druge panoge in ki zadovoljujejo drugačne potrebe odjemalcev (Pučko 2008, 93).

Poudarki pri razvijanju strategije na ravni podjetja kot celote so na opredeljevanju strateških poslovnih področij, na katerih bo podjetje poslovalo, in na okvirnem alociranju resursov, ki mora biti skladno s prioritetai podjetja, ter seveda tudi na dogovarjanju in usklajevanju poslovnih strategij s celovito strategijo podjetja. Strategija na tej ravni mora biti prvenstveno naravnana na to, da odgovori na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko 2008, 94-95).

Oblikovanje korporacijske strategije se močno upira na zasnovo portfelja strateških poslovnih področij, ki ga bo korporacija razvijala. Ta zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotne organizacije in da na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomiki (ne)uspešnosti, zato je zelo pomembna ocena celovite strateške uravnoteženosti portfelja poslovnih področij (dejavnosti) organizacije po tem, kako naj razmeščamo vire in od kod le-ti prihajajo. Premik od inkrementalnega stila obravnavanja vsakega poslovnega področja znotraj korporacije k celovitemu portfeljskemu je temeljna značilnost spremembe v metodološkem pristopu k celovitemu ocenjevanju organizacije in k oblikovanju njene osnovne strategije (Pučko 2002, 289).

Portfeljska analiza, ki so jo začeli razvijati pred približno tridesetimi leti predvsem po zaslugi dveh svetovno znanih svetovalnih hiš (Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd.), ima prednost, da v analizi usmerja pozornost k optimalni kombinaciji posameznih strateških poslovnih področij (oziroma strateških poslovnih skupin proizvodov oz. storitev) v okviru celotne poslovne usmeritve organizacije, ne pa na posamezna poslovna področja. Osvetlitev

kombinacije poslovnih področij (oziroma strateških poslovnih skupin), ki jih razvija organizacija, omogoča prav ta analiza (Pučko 2002, 289).

Strateške poslovne enote (SPE) je organizacijsko izoblikovana enota (t.j. organizacijski pojem) organizacije, ki je sorazmerno samostojna in ki je poslovnoizidni (dobičkovni) center s svojim lastnim managementom, kar normalno terjaja, da je enota samostojna pri proizvodjanju, prodaji, raziskovanju in razvijanju ter pri drugih poslovnih funkcijah (Pučko 2002, 289).

Pojem strateškega poslovnega področja (SPP) pa v nasprotju s strateško poslovno enoto ni organizacijski pojem, ampak pomeni skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa organizacije, ki ima značilnosti sorazmerno neodvisne poslovne dejavnosti (t.j. neodvisne v primerjavi z drugimi) z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in z lastnostjo, da omogoča ugotavljanje svoj poslovnih uspeh. Sestavljena je iz skupine proizvodov oz. storitev, ki je neodvisna od drugih glede konkurentov, substitucije, stila, kakovosti in vpliva, če pride do izločanja iz poslovnega programa. Strateško poslovno področje pomeni v korporaciji tiste proizvode, ki so si po naravi podobni, ki potrebujejo enaka sredstva za proizvodnjo in prodajne poti ter ki so pod vplivom enakih ekonomskih in konkurenčnih razmer (Pučko 2002, 289).

Celovita strategija se mora primarno ukvarjati pravzaprav s petimi skupinami velikih odločitev (Pučko 2008, 95):

1. o razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
2. o razvijanju povezav med SPE in o sinergijah med njimi,
3. o uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
4. o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
5. o želenih rezultatih, ki naj bi jih strateške poslovne enote in podjetje kot celota dosegali.

Planiranje razvoja portfelja strateških poslovnih področij zahteva odločanje o tem, katere SPE bodo rasle, katere se bodo samo konsolidirale, katere bo podjetje likvidiralo oziroma opustilo v planskem obdobju in katere bo na novo vzpostavilo (z zunanjim ali notranjim razvojem). To odločanje zahteva tudi opredelitev potrebnih resursov za uresničitev načrtovanega portfelja podjetja.

Problem povezav in sinergij v podjetju zahteva odločitve o povezavah med SPE v podjetju, ki naj bi prenašale določene sinergične učinke, posebne koristi podjetju. Ti učinki lahko nastajajo zaradi različnih vzrokov. Zlasti uspešno vodenje spleta različnih SPE na temelju nadpovprečno dobre poslovne presoje najvišjega poslovodstva podjetja, širša uporaba določenih zmožnosti ali sposobnosti, ki jih ima podjetje na področju R&R, izkoriščanje učinkov navpične integracije v okviru podjetja, centralizirano nabavljanje določenih poslovnih prvin je le nekaj možnih vzrokov za nastajanje sinergičnih učinkov, na katere podjetje računa v planskem obdobju.

Izbrana sestava SPE v podjetju vpliva na celotno tveganje, ki mu bo podjetje izpostavljeno, pa tudi na obseg prodaje in tok dobičkov, ki ga bo podjetje ustvarjalo. Zato je treba *na ravni podjetja kot celote odločati o tem, kaj je še sprejemljiva raven tveganja v planskem obdobju in kaj je še sprejemljivo nihanje toka dobičkov*. Gre za odločitve, ki morajo zagotoviti določeno uravnoteženje tveganj in dobičkov.

Pri portfeljski analizi ima podjetje opravka z vprašanjem *uravnoteževanja denarnih tokov*. Strateške poslovne enote so lahko porabniki denarnih sredstev (navadno so to rastoče SPE), ker zahtevajo investicije v povečevanje zmogljivosti in v povečevanje obratnih sredstev, lahko pa so tudi generatorji denarnih sredstev. Glede na te značilnosti različnih strateških poslovnih enot je treba na ravni oblikovanja celovite (korporacijske) strategije odločati o razmeščanju kapitala v okviru podjetja, kot tudi o povečevanju trajnega in dolgoročnega tujega kapitala v planskem obdobju (Pučko 2008, 95).

Končno je treba pri oblikovanju celovite strategije odločiti o rezultatih, ki naj bi jih v planskem obdobju dosegla vsaka strateška poslovna enota v podjetju in podjetje kot celota. Zato je rezultat oblikovanja celovite strategije pravzaprav določene vrste sporazum med poslovodstvom podjetja (korporacije) in poslovodstvi posameznih SPE o (Pučko 2008, 95-96):

- ✓ poslovnem področju, določenem s proizvodi in prodajnimi trgi, na katerih bo posamezna SPE poslovala;
- ✓ pričakovanih rezultatih, ki jih morata doseči posamezna SPE in tudi podjetje kot celota;
- ✓ omejitvah glede pričakovanega sodelovanja posamezne SPE z drugimi SPE v podjetju, kakor tudi glede dovoljenega obnašanja navzven, glede zahtevanih sistemov poslovođenja idr.;
- ✓ resursih, ki jih bo posamezna SPE dobila z ravni podjetja kot celote, in onih, ki jih lahko sama prosto pridobiva v okolju podjetja;
- ✓ spremembah v portfelju podjetja: SPE, ki bodo opuščene ali odprodane, vrzeli, ki bodo zapolnjene z notranjo rastjo ali s priključitvami, planirane odprodaje SPE, planirana skupna vlaganja, združitve, razdružitve itd.;
- ✓ potrebnih resursov z vidika potrebnega kapitala, ki ga bo zagotavljalo podjetje kot celota, z vidika potrebnih novih poslovodnih kadrov ali nekih strateških storitev idr.

Glede na to se celovita (osnovna) strategija nanaša na vprašanja razvoja prodajnega (poslovnega) programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij (enot) in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanje politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja in združevanja ter razdruževanja, pa tudi osrednje ideje, ki imajo implikacije za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju (Pučko 2008, 96).

Glavna strategija nakazuje smer doseganja dolgoročnih strateških ciljev podjetja. Zato morajo biti v glavni strategiji jasno načrtane prioritete pri

različnih projektih (investicijah) in s tem opredelitve glavnih proizvodnih programov in globalna opredelitev trgov, na katerih bo podjetje doseglo postavljene cilje. Prav tako mora biti v glavni strategiji opredeljen odnos med strateškimi povezavami (če obstajajo) in kooperacijami. Za podjetje kot celoto mora biti v glavni strategiji jasno načrtano temeljno vodilo pri medsebojnem sodelovanju (Vila in Kovač 1998, 258).

Glede na pojmovanje osnovne strategije je moč trditi, da se z njo srečujemo le na ravni celotnega podjetja, če je to vsaj do neke mere diverzificirano, ali če namerava planirati svoj razvoj v takšno smer. Praviloma lahko zato govorimo, da morajo celovite planske strategije nujno razvijati veliki diverzificirani poslovni sistemi, medtem ko posamezna podjetja že niso vsa v takšnem položaju. Tista med njimi, ki imajo dokaj homogeno podstrukturo proizvoda, razvijajo glede na značilnosti le poslovno strategijo. Tista pa, ki imajo diverzificirano podstrukturo proizvoda, pa nujno razvijajo tudi zase strategijo, ki ima značilnosti celovite strategije. Na njeni osnovi pa potem razvijajo tudi poslovne strategije za posamezna poslovna področja. Osvetlitev bistva korporacijske strategije je mogoče napraviti tudi tako, da si najvišje poslovodstvo v korporaciji predstavljamo kot bankirja, ki se odloča, kam bo naložil (razmestil) svoj kapital, s katerim razpolaga, da bo ustvaril na dolgi rok čim večjo ekonomsko uspešnost podjetja kot celote (Pučko 2008, 96).

Pri snovanju strategije se je primerno in smiselno vprašati, kateri strategiji je trenutna strategija organizacije najbližja, v katero od teh strategij bi uvrstili konkurente in katera strategija bi bila po njenih temeljnih značilnostih najprimernejša glede na pričakovani razvoj družbenega in poslovnega okolja. Na osnovi teh odgovorov, drugih spoznanj in ocen management oblikuje razvojno strategijo. Ta naj izkorišča obstoječe temeljne možnosti organizacije in obenem razvija nove (Biloslavo 2006, 182).

Podjetje bo z uresničitvijo temeljne strategije:

- ✓ omogočilo notranjim udeležencem uresničevanje osebne vizije,
- ✓ zadovoljilo potrebe odjemalcev,
- ✓ strokovno usposabljal najsposobnejše kadre,
- ✓ ustvarjalo koristi za lastnike, zaposlene in okolje,
- ✓ aktivno delovalo za gospodarski razvoj regije,
- ✓ inovativno učeče podjetje, ki obstaja stabilno tudi v razmerah neprestanih sprememb.

3.2 Glavne vrste temeljnih strategij

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije ločiti na (Pučko 2008, 96):

- ✓ strategije rasti (razvoja),
- ✓ strategije ustalitve (stabilizacije) in

- ✓ strategije krčenja.

3.2.1 Strategija rasti (razvoja) podjetja

Strategija rasti obsega vrsto različnih oblik glavnih strategij, ki so usmerjene v rast in razvoj podjetja. Strategija rasti zahteva - tako kot tudi vse ostale strategije - medsebojno usklajenost med vizijo, poslanstvom in cilji podjetja. Pri strategiji rasti je v ospredju nenehno iskanje oblik in načinov za doseg rasti podjetja; medsebojna kombinacija različnih dejavnikov in resursov podjetja za doseg postavljenih ciljev (Vila in Kovač 1997, 258).

To so strategije, ki so naravnane na rast podjetja. Rast nam vedno pomeni kvantitativno večanje obsega podjetja. Za razliko od rasti nam razvoj podjetja pomeni kvalitativne izboljšave v podjetju, do katerih največkrat prihaja ob rasti podjetja, vendar razvoj podjetja ne zahteva nujno rasti. Strategije rasti in razvoja podjetja služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin, kar je temeljna naloga podjetja. Nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov (Pučko 2008, 96).

Pri tem lahko izhajamo iz spoznanja, da morajo biti že sami strateški planski cilji usmerjeni na rast podjetja, če naj si ta zagotavlja, da bo preživel v dinamiki gospodarskega razvoja. Zato bodo njegovi cilji tem bolj realni, čim bolj bodo odsevali sedanji obseg poslovanja, normalno pričakovano rast prodaje obstoječih proizvodov v prihodnosti in dodatno pričakovane poslovne rezultate od poslovnih sprememb, ki jih lahko podjetje uvede v prihodnosti (Pučko 2008, 96).

S strategijo rasti si podjetja želijo razširiti velikost in obseg dejavnosti v povezavi, kot je celotna prodaja, tržni delež itd. Čeprav večina avtorjev rast enači z učinkovitostjo, ni nujno tako. Možno je, da so ujeti v "past širitev", kjer je rast organizacije zmogljivost za učinkovito delovanje organizacije (Schermerhorn 2010, 215).

Strategije rasti podjetja so po obliki lahko strategije notranje ali zunanje rasti. Strategije notranje rasti pomeni tisto dolgoročno usmeritev, ki bo z uresničitvijo podjetju zagotovila organsko rast. To pomeni, da bo podjetje povečevalo svoje zmogljivosti z izgradnjo dodatnih proizvodnih in drugih zmogljivosti, ki mu bodo omogočile večjo proizvodnjo in večjo prodajo. Ta strategija zahteva realne investicije, tj. investiranje v nakup novih osnovnih sredstev in v povečevanje obratnih sredstev podjetja. Ko podjetje investira v izgradnjo novih obratov, širjenje svojih proizvodnih zmogljivosti, storitvenih zmogljivosti ali prodajnih površin, organsko raste. Ta rast zahteva precej časa, saj od odločitve za investicijo do njenega aktiviranja navadno preteče vsaj leto dni, praviloma pa več let. S to strategijo so povezana tudi velika tveganja, saj jih v celoti nosi podjetje samo. Prednost izbire in uresničevanja te strategije je vsaj v tem, da podjetje nima težav z usklajevanjem svojega poslovanja z nobenim drugim poslovnim partnerjem (Pučko 2008, 102).

Strategija zunanje rasti podjetja pa pomeni, da bo podjetje poskušalo dosegati rast z razvijanjem dolgoročnega sodelovanja z enim ali več poslovnimi partnerji ali pa s priključevanjem podjetij ali vsaj njihovih podružnic. Strategije dolgoročnega sodelovanja se največ pojavljajo pod imenom strategije razvijanja strateških zvez (alians). Strateška zveza je dolgoročni poslovni odnos, ki temelji na pogodbi ali sporazumu in v okviru katerega dve ali več podjetij poveže resurse in svoje zmožnosti z namenom povečati konkurenčno prednost partnerjema ali partnerjem v aliansi (Pučko 2008, 102).

Med strategijami zunanje rasti podjetja postaja tudi v naših razmerah vse pomembnejša strategija priključitve (akvizicije) podjetja. Ta strategija pomeni tisto dolgoročno usmeritev podjetja, ki naj bi podjetju prinesla rast z nakupom nekega že obstoječega podjetja ali vsaj njegove enote. Priključitev nekega podjetja ali njegove enote pomeni, da podjetje kupec dobi v svoje roke funkcijo upravljanja takšnega podjetja, s tem pa moč odločanja o vseh ključnih vprašanjih v njem. Odloči se lahko za skrajnost, da bo kupljeno podjetje pripojilo tako, da bo kot samostojen tržni subjekt prenehalo obstajati, in v drugi skrajnosti, da ga bo pustilo še naprej poslovati kot samostojno podjetje, ki ga pa bo podjetje seveda odslej upravljalo, kar pomeni, da postane odvisno podjetje (podružnica). Tudi slovenska podjetja kar intenzivno oblikujejo in uresničujejo strategijo priključitev (Pučko 2008, 105).

3.2.2 Strategija ustalitve podjetja

Strategija rasti in razvoja podjetja same niso zadosti. Zaradi procesov stagnacije gospodarske rasti ali celo upadanja gospodarske aktivnosti v narodnem gospodarstvu je treba razmišljati še o strategijah ustalitve in strategijah krčenja na ravni podjetja.

Strategija stabilizacije podjetja zajema na eni strani strategijo ohranitve ali normalizacije stanja, v katerem je določeno podjetje, in po drugi strani strategijo konsolidacije podjetja. Strategija ohranitve ali normalizacije ustreza položaju, ko podjetje nima opravka z obstojem planske vrzeli. V takem primeru želimo samo obdržati »status quo«. Strategija konsolidacije pa poskuša s povečano učinkovitostjo vseh poslovnih dejavnosti podjetja planski razkorak odpraviti. To pomeni, da takšna strategija zajema poskuse zniževanja stroškov vseh poslovnih funkcij, izločanja nekaterih nepotrebnih dejavnosti, »čiščenja« organizacijskih struktur v podjetju, »čiščenja« sortimenta, zniževanja zaloga idr. Čeprav ta strategija zajema navedene spremembe, so te spremembe le kvantitativne in v bistvu ne pomenijo spreminjanja temeljnih materialnih podstruktur podjetja (Pučko 2008, 107).

3.2.3 Strategija krčenja podjetja

Strategija krčenja podjetja pomeni zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja. Lahko gre za ukinjanje določenih poslovnih področij v podjetju. V

poštev prihaja možnost odcepitve (tudi oddelitve) določenih enot (obratov ali podružnic) od podjetja, kar lahko podjetju sprošča določene resurse, ni pa nujno. Odprodaja določenih delov podjetja ali celih enot je tudi različica te strategije. Strategijo krčenja lahko najprej členimo na strategijo krčenja v ožjem smislu (gre za usmeritev predvsem na zmanjševanje obsega podjetja), na strategijo likvidacije podjetja (podjetje naj bi prenehalo obstajati), na strategijo odprodaje (del sredstev ali del enot podjetja bo odprodan) in na strategijo zasuka oziroma preobrata (z radikalnimi spremembami v podjetju bo to poskušalo preživeti (Pučko 2008, 108)).

Strategija krčenja podjetja v ožjem smislu pomeni usmeritev na manjšanje obsega poslovanja podjetja v dobesednem smislu. Podjetje bo še naprej proizvajalo in prodajalo proizvode in storitve, ki jih je imelo v svojem poslovnem programu, le obseg proizvodnje in prodaje bo manjši.

Pučko (2008, 108) pravi, da če hoče podjetje svoj obstoj zagotoviti v gospodarski dinamiki, mora pogosto opuščati poslovna področja, ki postajajo nedonosna. Do minimiziranja izgub ali pa do njihovega zmanjšanja lahko včasih pridemo s strategijo odprodaje (dezinvestiranja). Ta strategija je nujni sestavni del strateškega planiranja v podjetju. Odprodaje (dezinvesticije) in nove investicije so nujni sopotniki v gospodarstvu. Če dezinvesticije nadvladajo investicije, je to samo izraz globalnega racionaliziranja procesov razmestitve resursov v podjetju v določenem obdobju. Uresničitev strategije odprodaje ima za posledico tudi zmanjšanje velikosti podjetja.

Strategija likvidacije podjetja je usmeritev na ukinitvev podjetja na nekaj daljši rok. Gre za pravo strategijo, saj odločitev o ukinitvi podjetja zahteva razvitje in uresničitev ene od več možnih variant, kako lahko pridemo do ukinitve podjetja. Ta lahko poteka prek uvedbe stečaja, lahko gre za prisilno ukinitvev ali za prostovoljno. Poleg tega pa so navadno na voljo še številne druge izbire, ki jih je v procesu uresničevanja strategije likvidacije podjetja treba napraviti. Predvsem podjetja, ki zaidejo v latentno ali akutno krizo, morajo največkrat začeti uveljavljati strategijo krčenja kot celovito (korporacijsko) strategijo. V latentno krizno stanje prihajajo podjetja, ko začnejo ugotavljati, da s svojim prodajnim oz. poslovnim programom ter obsegom in učinkovitostjo niso več usklajena z današnjim, predvsem pa ne z jutrišnjim okoljem. Podjetja v akutnem kriznem stanju so seveda tista, katerih obstoj je že danes resno ogrožen in morajo takoj uvesti sistem kriznega poslovanja (Pučko 2008, 108).

Pučko (2008, 108) meni, da so ena in druga podjetja prisiljena uveljavljati radikalne strategije, največkrat povezane z značilnostmi strategij krčenja. Gre za radikalne strategije preobrata ali zasuka. Strategije preobrata lahko ustrezajo podjetjem, ki danes dosegajo že podpovprečne poslovne rezultate, ki pa se vendar še lahko preoblikujejo s pomočjo preventivnega kriznega poslovanja. Podjetja v akutni krizi morajo izbrati strategijo preobrata (zasuka), ki lahko pomeni strategijo krčenja podjetja in na dolgi rok njegovega preživetja ter ozdravitve ali pa strategijo likvidacije (Pučko 2008, 108).

Uveljavljanje strategije preobrata navadno pomeni v začetku umik podjetja na tista strateška poslovna področja, na katerih ima podjetje neke osrednje sposobnosti. Pogosto vključuje odprodajo določenih poslovnih sredstev ali celih enot podjetja. Pogosto zahteva sporazumevanje z upniki o refinanciranju dolgov. Včasih pomeni uveljavljanje takšne strategije zaustavitev investicij (njihovo zamrznitev), uveljavljanje novih trženjskih strategij, centralizacijo finančnega poslovanja, nov način delegiranja pristojnosti v podjetju, odločno racionalizacijo stroškov in pospešitev obračanja obratnih sredstev, dokapitalizacijo, nove ali drugačne kooperantske odnose, zmanjšanje števila zaposlenih, pogosto tudi z odpusti odvečne delovne sile, spremembe organizacijske strukture podjetja, spremembe pravne oblike podjetja in še vrsto drugih rešitev. Spremembe v najvišjem poslovodstvu podjetja so skoraj po pravilu predhodnica uveljavljanja takšnih strategij (Pučko 2008, 108).

Z uveljavljanjem strategij krčenja zasleduje podjetje različne strateške cilje (npr. izboljšati svojo likvidnost, prečistiti svoja strateška poslovna področja in vrniti se k svojemu osrednjemu poslovnemu področju, znebiti se nezdružljivega poslovnega področja glede na novo razvojno strategijo idr.) (Pučko 2008, 111).

Opredelevanje strategij podjetja ni iskanje fiksnih, statičnih rešitev, temveč gre prvenstveno za ustvarjalen dialog in skupno iskanje rešitev na podlagi analiz in praktičnih izkušenj.

Ne glede na to, pa je potrebno vedeti, da oblikovanje korporacijske ali celovite strategije še vedno ostaja v domeni uprave oziroma vrhnjega managementa. Če zadevo apliciramo na slovenske razmere, je jasna celovita strategija pomembna tudi zato, ker se podjetja šele (ali ponovno) nekako konstituirajo, saj dobivajo nove lastnike, pri katerih mora uprava dobiti mandat za določeno (želeno) naravo podjetja in njegov razvoj v prihodnosti (povzeto po Hočevar, Jaklič 1999, 68).

Nenazadnje je pomembna naloga korporacijske strategije tudi uskladitev planskih ciljev korporacije kot celote in planskih ciljev posameznih SPE. Cilji se morajo dopolnjevati in s tem oblikovati soglasje na različnih ravneh odločanja v poslovnem sistemu.

Korporacijska strategija je temeljni povezovalni element vseh notranjih in zunanjih faktorjev poslovne uspešnosti in skupaj z njimi tvori strateško ravnotežje podjetja. Doseganje tega ravnotežja je v največji meri odvisno od razvitosti korporacijske (organizacijske) kulture podjetja (Scholz 1987, 78 in 85).

S temeljno strategijo razvoja in rasti bo podjetje sledilo potrebam okolja, hkrati pa bo podjetje vzpodbujalo tudi nastajanje novih.

Menimo, da je pravilna izbira temeljne strategije v pravem trenutku izrednega pomena za razvojno uspešnost podjetja v prihodnosti. V primeru napačne izbire lahko privedemo podjetje do kakšne krize in nato je še težje podjetje spet postaviti na položaj, kot je bilo prej. Sploh sedaj je zelo pomembno, da

izberemo pravilno strategijo, ko je prisotna gospodarska kriza, ki jo je najbolj občutiti prav v gradbeništvu. Proizvodnja v gradbeništvu upada v Sloveniji znatno bolj kot v celotni Evropski uniji. Kar nekaj velikih podjetij je šlo v stečaj, saj je plačilna nedisciplina najbolj pereča ravno med gradbeniki, bonitetne ocene gradbenih podjetij padajo, posojil pri bankah podjetja, povezana z gradbeništvom, ne dobijo, tudi zavarovanje terjatev do gradbenih podjetij je še ta trenutek nemogoče. Gradbena dejavnost kot takšna je torej ocenjena kot zelo visoko tvegana dejavnost. Gospodarska kriza v slovenskem okolju pa tudi v Sloveniji se počasi umirja, vendar bo rast v prihodnje zelo šibka. Zato bo trajalo več let, da se bodo podjetja vrnila na ravni, ki so jih dosegala pred krizo.

4 PLANIRANJE RAZVOJA NA RAVNI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

4.1 Iskanje strateških možnosti in strategij

Procesi planiranja na ravni strateškega managementa obsegajo (Belak 2002, 149):

- ✓ iskanje strateških možnosti in strategij,
- ✓ ekonomsko vrednotenje in izbiranje strategij ter
- ✓ programiranje uresničitve izbranih strategij.

Strateške možnosti in strategije mora iskati podjetje v svojem okolju in pri sebi samem. Oboje, razvojne možnosti in strategije, izhajajo iz razpoložljivih prodajnih in oskrbnih tržnih potencialov podjetja ter iz sposobnosti podjetja, da te potenciale tudi izrabi. Mugler (1995, v: Belak 2002, 149) opredeljuje štiri tipična strateška področja, pomembna za določanje razvojnih možnosti in strategij podjetja. Navedena področja so v kombinaciji:

- ✓ prodajnih trgov in možnih dejavnosti podjetja, izraženih z globalnimi proizvodnimi in storitvenimi učinki tega podjetja;
- ✓ oskrbnih trgov s surovinami, materiali, energijo in delovnimi sredstvi ter potrebami podjetja po teh resursih;
- ✓ trga delovne sile in potrebnih sodelavcev podjetja;
- ✓ trga kapitala in potrebnih vrst kapitala.

Iz ponazoritve na sliki 2 vidimo, da imajo podjetja pri kombiniranju obstoječih in novih prodajnih trgov ter dejavnosti te načelne možnosti (Mugler 1995, v: Belak 2002, 149):

- ✓ prodor na nove trge,
- ✓ inovacijo proizvodov,
- ✓ širitev trga in
- ✓ diverzifikacijo (dvosmerno, v spremembo učinkov in trgov).

Slika 2: Strateške alternative na odločitvenem področju »proizvodi - trg

		Proizvodi	
		Stari	Novi
Prodajni trgi	Stari	Prodor na trg	Inovacija proizvoda
	Novi	Razširitev trga	Diverzifikacija

Vir: Mugler 1995, v: Belak 2002, 150

Iz ponazoritve na sliki 3 vidimo, da imajo podjetja pri kombinaciji obstoječih in novih oskrbnih trgov ter potrebnih resursov tele načelne možnosti (Mugler 1995, v: Belak 2002, 150):

- ✓ prodor na oskrbne trge (boljše izkoriščanje potenciala dobaviteljev),
- ✓ inoviranje proizvodnih dejavnikov (uporaba novih),
- ✓ razširitev oskrbnih trgov (npr. z uvozom) in
- ✓ diverzifikacijo dejavnikov in trgov.

Slika 3: Strateške alternative na odločitvenem področju »resursi - nabavni trgi«

		Resursi	
		Stari	Novi
Oskrbni trgi	Stari	Prodor na nabavni trg	Inovacija resursov
	Novi	Razširitev nabavnega trga	Diverzifikacija resursov in trga

Vir: Mugler 1995, v: Belak 2002, 150

Kot ugotavlja citirani avtor (Mugler 1995, v: Belak 2002, 150), so s tem povezane strateške odločitve o možnih načinih zaporednega povezovanja podjetja. Le-te temeljijo na možnostih za tržni nakup potrebnih resursov za njihovo kooperacijsko pridobivanje in lastno izdelavo.

Iz ponazoritve na sliki 4, kot piše Mugler (1995, v: Belak 2002, 150), je razviden temeljni pomen potrebne kvalifikacijske usposobljenosti zaposlenih in možnosti za njihovo prekvalificiranje. Temeljni kriterij za spreminjanje obstoječih

kadrovskih potencialov z novimi praviloma niso ljudje kot taki (lahko so seveda tudi!), ampak njihova potrebna in razpoložljiva usposobljenost. Med vsemi podjetniškimi potenciali - ne le na ravni strateškega managementa - imajo najpomembnejšo vlogo znanje ter volja in hotenje vseh sodelavcev podjetja, še posebej pa njegovih ključnih vodstvenih in strokovnih kadrov.

Slika 4: Strateške alternative na odločitvenem področju »sodelavci - trgi delovne sile«

		Sodelavci	
		Stari	Novi
Trgi delovne sile	Stari	Enaka kvalifikacija z istega trga delovne sile	Nova kvalifikacija z istega trga delovne sile
	Novi	Enaka kvalifikacija z novega trga delovne sile	Nova kvalifikacija z novega trga delovne sile

Vir: Mugler 1995, v: Belak 2002, 151

Slika 5 ponazarja temeljna razmerja med potrebnimi vrstami kapitala in trgom kapitala kot področjem za opredeljevanje razvojnih možnosti in strategij podjetja (Belak 2001, 151).

Slika 5: Strateške alternative na odločitvenem področju »kapital - trg kapitala«

		Vrsta kapitala	
		Stari	Novi
Trgi kapitala	Stari	Isti financerji in iste vrste kapitala	Sprememba strukture kapitala
	Novi	Novi financerji in iste vrste kapitala	Nove vrste kapitala z novega trga kapitala

Vir: Mugler 1995, v: Belak 2002, 151

Spoznanja iz vseh navedenih strateških področij podjetja obravnavamo nato v matriki na sliki 6, povzeti iz citiranega vira (Mugler 1995, 33 v: Belak 2002, 151). Kot piše Mugler (1995, v: Belak 2002, 151), dobimo pri grobi členitvi področij na učinke, prodajne trge, proizvodne tvorce, oskrbne trge in tehnologijo dva na peto potenco alternativnih možnosti in strategij. Pri poljubnem opredeljevanju teh področij se navedeno število alternativ poveča (lahko seveda tudi zmanjša)

na dva na n-to potenco. To je, kot pravi avtor, sicer matematična igra, ki pa opozarja na nepregledno razsežnost različnih strateških možnosti in strategij vsakega podjetja.

Slika 6: Strateške alternative na modelu posplošenega odločitvenega področja

		Prostor A	
		Stari	Novi
Prostor B	Stari	Kombinacija tipa 1	Kombinacija tipa 2
	Novi	Kombinacija tipa 3	Kombinacija tipa 4

Diagram includes a double-headed arrow between 'Stari' and 'Novi' in the top row, and a double-headed arrow between 'Stari' and 'Novi' in the left column.

Vir: Mugler 1991, v: Belak 2002, 153

Odločitve strateškega managementa izhajajo iz poznavanja podjetniškega okolja in samega sebe. Tudi iskanje strateških možnosti in možnih strategij podjetja temelji zato na raziskovanju. Večina avtorjev deli te metode namensko v dve skupini (Belak 2002, 174-175):

- ✓ v skupino za proučevanje okolja in prognoziranja s tem povezanih priložnosti podjetja in nevarnosti za podjetje ter
- ✓ v skupino za proučevanje podjetja z opredelitvijo njegovih prednosti in slabosti.

Za proučevanje okolja so zelo uporabljene različne analize konkurence, panoge, življenjskega cikla proizvodov in storitev, nadalje odjemalcev in še nekaterih drugih elementov prodajnih trgov. Znale in uporabljene so portfolio tehnike v različnih izvedbah, kot so npr. portfolio Boston Consulting Group, Porterjev portfolio model, General Electric-McKinsey portfolio idr. Pri proučevanju podjetja lahko uporabljamo različne metodološke prijeme analize poslovanja ter materialnih, človeških in drugih virov podjetja, njihove razporeditve po funkcijah in dejavnostih podjetja, nadalje izkoriščanja in organiziranosti. Sem sodijo tudi različne izvedbe strateške stroškovne analize, različne izvedenke analiz na osnovi verige vrednosti ipd. Mnogih izmed možnih metod pa seveda ne moremo razčleniti na t.i. eksterne ali interne, saj proučujemo z njimi celoto; poleg drugih ima to značilnost tudi analiza prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti podjetja, globalno vzeto pa tudi metoda scenarija (Belak 2002, 175).

Skladno s planiranjem razvoja podjetja na ravni strateškega managementa za celoto (povzeto po Belak 2002, 177):

1. iskanja strateških možnosti in strategij,
2. ekonomskega vrednotenja in izbiranja strategij ter

3. programiranja uresničitve planiranega razvoja podjetja,

lahko uporabimo različne statične, dinamične in posebne metode za vrednotenje in izbiro strategij ter metodo scenarija in portfolio metodo. Slednji sta uporabni v vseh fazah planiranja, še posebej pa pri iskanju strateških možnosti in strategij ter pri programiranju uresničitve planiranega razvoja podjetja.

Menimo, da sta portfolio metoda in metoda scenarija najbolj pomembni, vendar se v empiričnem delu osredotočamo predvsem na statične metode, produktivnost in gospodarnost. Dinamičnih metod pa nismo obravnavali, saj nismo pridobili potrebnih podatkov od podjetja, da bi lahko izračunali po tej poti, ki je seveda zanesljivejša.

4.2 Ekonomsko vrednotenje in izbiranje strategij

Pri vsaki obravnavi realnih pojavov, med katere sodijo strategije, moramo opredeliti bistvo teh pojavov. To storimo z določitvijo veličine njihovih lastnosti. Za točno in natančno opredelitev pojava je poleg resničnega bistva lastnosti tega pojava pomemben tudi način opredelitve njegovih lastnosti. Pravzaprav lahko vsakršen obseg veličin vsakega pojava ocenjujemo ali pa merimo. Šele izmerjene ali ocenjene pojave (veličine posameznih in vseh lastnosti takega pojava), v našem primeru strategije, lahko tudi vrednotimo in nato izbiramo. Merimo, ocenjujemo in vrednotimo lahko kakovostne in količinske razsežnosti teh veličin (Belak 1991, 117-118).

Temeljno izhodišče za ekonomsko vrednotenje vsakega podjetja je primerjanje vložkov v vrednoteno dogajanje z izločki in izidi tega dogajanja (Kajzer 1982; Kostić in Kukoleča 1980; Božić 1987, v: Belak 1998, 176). Splošen postopek ekonomskega vrednotenja velja tudi za vrednotenje strategij, kjer primerjamo potrebne vložke v uresničitev določene strategije z izidi njene uresničitve; v primeru vrednotenja strategij vzpostavitve prihodnjega podjetja in njegovega razvoja, pa izvedemo to primerjavo bodisi med predvidenimi ali pa med planiranimi vložki in izidi. S tem dobimo mero ekonomske učinkovitosti in uspešnosti vrednotene strategije. Njen konkretni izraz je odvisen od uporabljene merske enote predvidenih ali pa planiranih vložkov ter izidov uresničitve.

Obravnavani splošni postopek vrednotenja strategij obsega praviloma vedno dva osnovna koraka (Kajzer 1982, v: Belak 1998, 177). V prvem opredelimo količinski obseg vhodnih in izhodnih veličin, v drugem koraku pa vrednostni obseg obojih. Za vrednotenje strategij lahko zato uporabimo, odvisno od posebnosti uporabljenih merskih enot, količinske ali pa vrednostne mere njihove ekonomske učinkovitosti in uspešnosti.

Vrednotenju ekonomskih pojavov običajno sledi izbira. To velja tudi za izbiro strategij podjetja. Šele med ovrednotenimi strategijami lahko razlikujemo boljše od slabših ter izbiramo najboljše, pri tem imajo ključno vlogo različni kriteriji izbire, s katerimi odbiramo prihodnje strategije podjetja. Za izbiro strategij

uporabljamo pretežno izločitvene kriterije. Teh kriterijev ne moremo enačiti z mero ekonomske uspešnosti in učinkovitosti strategij. Tako kot imajo svojo mero možne strategije, imajo svojo mero tudi kriteriji za njihov izbor. Kolikšna bo mera kriterija, ali bolj preprosto, kolikšen bo kriterij za izbor strategije, je odvisno od mnogih dejavnikov znotraj in zunaj podjetja (Belak 1998, 177).

Opozoriti moramo še na potrebno primerljivost kriterijev izbire in kriterijev vrednotenja strategij oz. njihovih posameznih lastnosti. Mere prvih in drugih morajo biti izražene z merskimi enotami, kot so bile uporabljene pri vrednotenju zadevnih strategij. Vse mere, tako posameznih lastnosti določene strategije, kot tudi kriterijev, s katerimi to strategijo ali njene posamezne lastnosti primerjamo ter kasneje izbiramo, morajo biti medsebojno primerljive (Belak 1998, 177).

V teoriji in gospodarski praksi so znane različne metode za ekonomsko vrednotenje in izbiranje strategij. Za potrebe obravnavanega vrednotenja strategij so najprimernejše že razvite naložbene metode. Nekatere med njimi so usmerjene v opredeljevanje proizvodnosti, pričakovanih stroškov in naložbenih zneskov, druge v opredeljevanje pričakovanega dobička, dohodka, gospodarnosti ali pa plačilne sposobnosti, večina pa v opredeljevanje pričakovane donosnosti. Pri ekonomskem vrednotenju strategij ima velik pomen čas vezave in čas možne uporabe v njihovo uresničitev vezanega kapitala ter tudi časovna razporeditev planiranih vlaganj v uresničitev strategije ter planiranih učinkov od tega. Ker običajno ne nastajajo učinki hkrati z vlaganjem kapitala, temeljijo sodobnejše metode za izračunavanje ekonomske uspešnosti in učinkovitosti naložb v uresničitev strategij na dinamičnem pristopu. Tovrstne dinamične metode so zato tudi kakovostnejše od statičnih, saj lahko spravimo z njihovo pomočjo na isti vrednostni imenovalec naložbe v razvoj ter učinke od tega iz različnih časovnih obdobj (Belak 2002, 193).

Večina izmed obravnavanih metod lahko temelji na primerjanju prejemkov in izdatkov v zvezi z določeno strategijo ali pa na primerjavi njenih prihodkov in odhodkov. Prav gotovo je v določenih primerih razmerje med prejemki in izdatki zelo pomembno za podjetje, vendar pa lahko pri ekonomskem vrednotenju uspešnosti in učinkovitosti dolgoročnejših strategij te kategorije izenačimo, saj gre le za časovne razkorake med posameznimi pojavi, ki se dolgoročno medsebojno izravnavajo (Kokotec-Novak 1989, v: Belak 2002, 193).

Statične metode

Statične metode so v večini primerov zelo preproste metode za izračunavanje posameznih ekonomskih kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti naložb v planirane strategije. V strokovni literaturi zato nekatere izmed njih niti niso obravnavane posebej kot metode, temveč kar kot mere, merila in kriteriji. Kljub vsem njihovim slabostim, ki izhajajo iz parcialnosti obravnave pojavov in iz zanemarjanja časovne komponente, pa vendarle ne gre zanemarjati njihove dopolnilne vloge pri vrednotenju in izbiri prihodnjih strategij. Tovrstne metode so v praksi zelo priljubljene tudi zaradi svoje preprostosti. Vendar moramo kljub

temu odsvetovati izbiro strategij izključno na osnovi kriterijev, katerih uporabo omogočajo obravnavane statične metode (Belak 2002, 193).

Metode za določanje proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti strategij temeljijo na statičnem izračunu pričakovanih proizvodnosti, gospodarnosti in donosnosti ter omogočajo primerjavo dobljenih izidov z zadevnimi kriteriji izbire, ki so jih določili nosilci razvojne dejavnosti podjetja. Tudi metode za določanje naložbenih zneskov, stroškov, dobičkov in amortizacijske dobe temeljijo na statičnem izračunu navedenih kazalnikov za posamezno naložbeno možnost, bodisi naložbenega zneska, stroškov, dobička od naložbe v zadevno strategijo ali pa planirane dobe amortiziranja vlaganj v zadevno strategijo; omogočajo pa primerjavo teh kazalnikov o naložbi v določeno strategijo s postavljenimi kriteriji izbire, pri čemer morajo biti kriteriji primerljivi s kriteriji vrednotenja in z mero strategije (Belak 2002, 194).

Dinamične metode

Temeljne slabosti statičnih metod, ki izhajajo predvsem iz zanemarjanja časovne dinamike uresničevanja strategije, odpravljajo dinamične metode. Te metode vzpostavljajo primerljivost posameznih časovno različnih ekonomskih parametrov planirane strategije z obrestno obrestnim računom z naobrestovanjem in kapitaliziranjem, praviloma pa z razobrestovanjem ali diskontiranjem vložkov in učinkov strategije. V tovrstnih izračunih je zato zelo pomembna določitev pravilne obrestne mere, saj pomeni stopnjo donosnosti v uresničitvah strategij vloženih sredstev. Pomembnost obrestnih mer je razumljiva, saj se le-te pojavljajo tudi kot kriterij za izbiro strategij: imetnik kapitala lahko na tej podlagi oceni, ali je zanj donosneje vlagati v lastno podjetje, ga naložiti v banko ali kam drugam. S tovrstnimi dinamičnimi metodami za ekonomsko vrednotenje strategij skušajo podjetja dobiti odgovor na temeljno ekonomsko vprašanje v zvezi z naložbami, ali je prihodnji donos strategije vreden danes vanjo vloženega kapitala (Melavc 1986, v: Belak 2002, 194-195).

Čeprav ni med posameznimi dinamičnimi metodami bistvenih vsebinskih razlik, zaradi metodoloških posebnosti vsake izmed njih, natančneje obravnavamo (Korošec 1987, Stepko 1981, v: Belak 2002, 195):

- ✓ metodo neto sedanje vrednosti,
- ✓ metodo notranje stopnje donosnosti,
- ✓ metodo letnin.

Metoda neto sedanje vrednosti je osnovna in po mnenju citiranih ter drugih avtorjev najpomembnejša dinamična metoda za ekonomsko vrednotenje naložb. S to metodo lahko ugotovljamo tudi neto vrednost strategije. Ta je opredeljena kot razlika med sedanjo - torej diskontirano - vrednostjo pričakovanih prihodnjih donosov strategije in izhodiščnim obsegom naložbenega kapitala. Višina neto sedanje vrednosti je zelo odvisna od izbrane diskontne stopnje. Zato je potrebno diskontno stopnjo »r« določiti zelo skrbno. Pri določanju diskontne stopnje je

možno vzeti za primerjavo donose drugih strategij in obrestne mere bank ali drugih posojilodajalcev. Prikazani izračun neto sedanje vrednosti bo seveda najpreprostejši takrat, kadar gre za strategije z enkratnim vlaganjem in z enkratnim učinkom; zahtevnejši pri strategijah s trajnim in večkratnim vlaganjem ter enkratnim učinkom in obratno; najzahtevnejši pa pri strategijah s trajnim ali večkratnim vlaganjem in s trajnimi ali večkratnimi učinki. V primerih časovno in stroškovno neprimerljivih vlaganj so priporočljivi izračuni letnih ekvivalentnih donosov posameznih strategij. Izračunavamo jih kot razmerje med ugotovljeno NSV vsake posamezne strategije in njeno planirano življenjsko dobo v letih, upošteva je pri tem obrestno izračunavanje donosov (Belak 2002, 195-196).

Metoda interne ali notranje stopnje donosnosti. Prednost te metode v primerjavi z metodo neto sedanje vrednosti je predvsem v tem, da se ni treba vnaprej odločiti za diskontno stopnjo; izračunano notranjo stopnjo donosnosti primerjamo z veljavno obrestno mero ali pa s kakšnim drugim - za dane okoliščine zanimivim - kriterijem. Če je ugotovljena interna stopnja donosnosti strategije večja ali enaka najmanjši sprejemljivi stopnji donosnosti, so vlaganja v to strategijo ekonomsko sprejemljiva. Med več naložbenimi možnostmi je po tej metodi najboljša tista z najvišjo interno stopnjo donosnosti. Seveda je pa tovrstno medsebojno primerjanje internih stopenj donosnosti strategij povsem smiselno šele takrat, če gre za naložbeno primerljive strategije (Belak 2002, 197).

Metoda letnin ali anuitetna metoda je izpeljana iz metode neto sedanje vrednosti in je primerna za primerjavo uspešnosti strategij z enakim obsegom vloženega kapitala in z različnimi časi njihovega izkoriščenja. Osnovna značilnost te metode je v tem, da pri njej spremenimo odhodke in prihodke v zvezi z zadevno strategijo na primerljive povprečne letne vrednosti. To storimo tako, da jih pomnožimo z anuitetnim količnikom »a«. Vlaganja v zadevno strategijo so ekonomsko smiselna, če je povprečni letni znesek prihodkov večji ali kvečjemu enak vsoti povprečnega letnega zneska odhodkov brez amortizacije in v letnino preoblikovanega obsega naložbe. Torej je strategija ekonomsko sprejemljiva, če je v letnino preoblikovana neto sedanja vrednost naložbe večja ali enaka nič (Belak 2002, 197).

Posebne metode za ekonomsko vrednotenje in izbiro strategij v okoliščinah tveganja

Ker nimamo v praksi opravka z gotovostjo, marveč vedno s tveganjem kot posledico negotovosti, uporaba omenjenih klasičnih metod ne omogoča dovolj kakovostnega vrednotenja in izbire strategij. Da bi pa lahko izboljšali možnosti za obvladovanje obravnavanih tveganj pri vrednotenju in izbiri strategij, lahko uporabimo posebne pristope, pri katerih lahko neposredno ali posredno upoštevamo tveganje. To je možno doseči s spremembo vhodnih podatkov pri uporabi klasičnih metod kot dopolnitev klasičnih metod z metodami, ki zagotavljajo dodatne ali nove ter kakovostnejše podatke in informacije o naložbenih tveganjih, ali pa celo s spremembo kriterija, na podlagi katerega pri

določeni metodi presojamo, ali je strategija dovolj donosna. To so tako imenovani (Belak 2002, 199-201):

- ✓ tradicionalni korekturni postopki,
- ✓ analiza občutljivosti,
- ✓ ocena na osnovi subjektivno opredeljene verjetnostne porazdelitve ciljne vrednosti ter
- ✓ analiza tveganja.

Tradicionalni korekturni postopek je v praksi dokaj priljubljen, vendar je teoretično in strokovno vprašljiv. Preden izpeljemo izračune po izbrani klasični metodi, namreč v tem primeru iz previdnosti popravimo ocenjeno vrednost enega ali več parametrov proučevane strategije z odbitki ali dodatki zaradi tveganja. Tako moramo z dodatkom zaradi tveganja povečati diskontno stopnjo, odhodke, odlive ali celo planirani obseg naložbenega kapitala; z odbitkom zaradi tveganja pa zmanjšati predvidene prihodke, prilive ali celo čas izkoriščanja v strategijo vloženega kapitala. Z vsakim od navedenih možnih popravkov zmanjšujemo ugodnost proučevane naložbene možnosti pri nadaljnji presoji; zmanjšujemo torej možnost, da bi se odločili za to strategijo. Obravnavani postopek je v strokovnih krogih deležen precejšnje kritike. Očitki so zlasti tile:

- ✓ S popravljenimi vrednostmi ravnamo tako, kot da bi šlo za vrednosti, ki jih pričakujemo z gotovostjo; zato s popravki vrednosti ne odpravimo tveganj.
- ✓ Navedeni pristop pomeni v bistvu zelo pesimističen odnos nosilcev planiranja do naložbenih tveganj (in s tem tudi do strategij), saj upoštevamo med različnimi možnimi prihodnjimi vrednostmi parametrov le najslabše; možne boljše vrednosti pa povsem zanemarimo.

Analiza občutljivosti je metoda, s katero ugotavljamo, v kolikšni meri je ciljna vrednost pri posamezni klasični metodi dovzetna za morebitne odklone vrednosti enega ali več vhodnih parametrov proučevane strategije od predvidenih oziroma v kolikšni meri bi mogli takšni negativni odkloni spremeniti donosno strategijo v nedonosno. To moremo ugotavljati na dva načina, bodisi z izračunom t.i. kritičnih vrednosti vhodnih parametrov ali z izračunom koeficientov reagibilnosti ciljne vrednosti planirane strategije. Analiza občutljivosti torej ni metoda, ki bi omogočala neposredno odločanje o vlaganjih v strategije, ki so povezane s tveganji. Je pa dokaj preprosta metoda, s katero moramo pridobiti koristne podatke in informacije o tem, ali in v kolikšni meri je prisotnost morebitnih naložbenih tveganj pomembna pri njihovem planiranju. Pove nam tudi, ali smemo ta tveganja pri izbiri strategij zanemariti.

Vrednotenje strategije na podlagi subjektivno opredeljene verjetnostne porazdelitve njenih ciljnih vrednosti je računsko in podatkovno bistveno zahtevnejša metoda kot že obravnavani. Pri tej metodi neposredno ocenimo verjetnostno porazdelitev ciljne vrednosti strategije, tj. možne ciljne vrednosti vlaganj v strategijo in njihove verjetnosti. Oceno verjetnostne porazdelitve ciljne vrednosti pa lahko izpeljemo tudi posredno, iz ocenjenih verjetnostnih

porazdelitev tveganih vhodnih parametrov; v tem primeru gre za metodo analize tveganj v ožjem pomenu.

Z analizo rizika (tveganja) verjetnostno opredelimo porazdelitev ciljne vrednosti proučevane strategije na podlagi ocenjenih verjetnostnih porazdelitev tistih vhodnih parametrov strategije, ki so povezani s tveganji. Do rešitve moramo priti tako, da nanizamo vse kombinacije možnih vrednosti vhodnih parametrov z analitičnimi postopki ali z računalniško simulacijo. Splošno uporaben je le zadnji pristop, to je z računalniško simulacijo. Prvi pristop je namreč smiselno le, če imamo opravka z majhnim številom vhodnih parametrov in z diskretnimi porazdelitvami, zelo rigorozne predpostavke o značilnostih vhodnih parametrov pa omejujejo tudi uporabnost analitičnih postopkov.

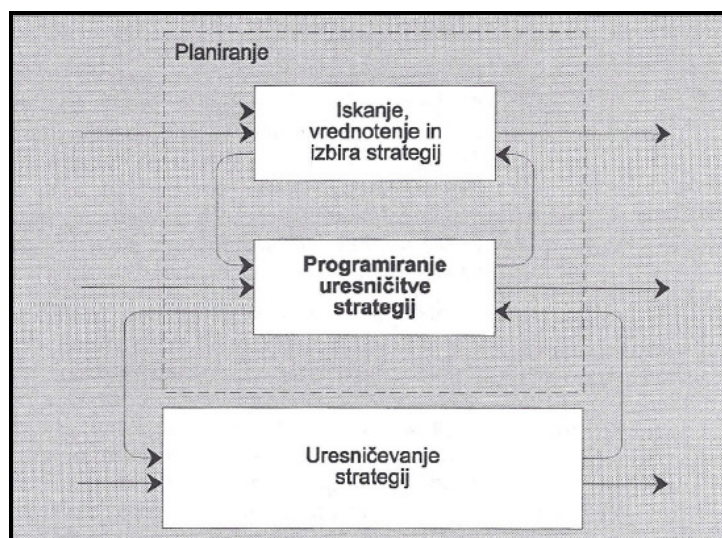
Nezadostna računalniška opremljenost podjetij danes tudi pri nas ne bi smela več biti razlog za dokaj skromno rabo tovrstnih stohastičnih metod za ekonomsko presojo razvojnih možnosti, saj so naložbe v napačne strategije nedvomno mnogo dražje kot računalniška podpora procesov planiranja njihovega razvoja. Menimo, da tičijo razlogi za pretežno deterministično planiranje predvsem v pomanjkanju podjetniškega duha in v nepoznavanju navedenih metod (Belak 2002, 202).

Menimo, da so najprimernejše dinamične metode, predvsem metoda neto sedanje vrednosti, saj lahko s to metodo ugotovljamo tudi neto sedanjo vrednost strategije. Vendar je v empiričnem delu nismo uporabili zaradi pomanjkanja potrebnih podatkov s strani podjetja, zato smo uporabili statične metode. Posebne metode za ekonomsko vrednotenje in izbiro strategij v okoliščinah tveganja menimo, da so zelo zahtevne, zato jih v magistrski raziskavi nismo uporabljali.

4.3 Programiranje uresničitve planiranega razvoja

Belak (2002, 172) pravi, da je programiranje uresničitve zaključna faza v obravnavanem procesu planiranja. Uresničitveni program izbranih strategij je osnova za neposredno povezovanje strateškega managementa z izvedbenim managementom na taktični in operativni ravni podjetja. Čeprav je uresničitveni program izbranih strategij sestavina njegovega strateškega programa, ta pa sestavina celovitega razvojnega plana podjetja, je vendarle program uresničevanja strategij tisti, ki daje izvedbenemu managementu okvir za nadaljnje ravnanje. Ponazoritev teh povezav je prikazana na sliki 7. Programiranje uresničitve obsega hierarhično opredelitev uresničevanja izbranih strategij v določenem časovnem obdobju. To programiranje je zelo zahtevno strokovno opravilo, saj mora temeljiti na poznavanju številnih in različnih dejavnikov, pomembnih za uresničenje izbranih strategij podjetja. Programiranje uresničitve strategij je zato v neposredni povezanosti s poznavanjem ali celo z opredeljevanjem potrebnih in razpoložljivih resursov podjetja.

Slika 7: Programiranje uresničitve strategij



Vir: Belak 2002, 173

Večina avtorjev sledi sedaj že klasičnim Chandlerjevim opredelitvam o potrebni skladnosti strategij in struktur podjetja. Pri tem je značilna njegova celovita opredelitev strukture, ki mora slediti in podpirati strategijo. Zaradi izvirnosti povzemamo Kraljev zapis (1995, 238, v: Belak 2002, 172-173) izčrpne Chandlerjeve (1966, 16) opredelitve strukture, ki se glasi takole: »Struktura mora biti opredeljena kot organizacijski načrt, s pomočjo katerega je podjetje vodeno. Ta načrt, opredeljen formalno ali neformalno, ima dva vidika. Vključuje, prvič, linije avtoritete in komunikacij med različnimi upravnimi uradi in uradniki, ter drugič, informacije in podatke, ki tečejo po teh linijah komunikacij in avtoritete. Te linije in taki podatki so nujni za zagotovitev učinkovite koordinacije, ocenitve in planiranja, nujnega za izvršitev temeljnih ciljev in vodil ter za spletnje vseh resursov podjetja. Ti resursi obsegajo finančni kapital, fizično opremo kot obrate, stroje, urade in skladišča ter druge tržne in nabavne pripomočke, vire surovin, raziskovalne in tehnične laboratorije, najpomembnejše med vsem pa tehnične, tržne in upravne sposobnosti kadrov«.

Steinmann in Shreyögg (1990, 193-202; Belak, v: Thommen et al. 1998, 178) obravnavata npr. v tem sklopu planiranja strateški program ter strategijam prilagojene organizacijske strukture, kulture in človeške potenciale podjetja. Obravnavo strateškega managementa zaključuje tudi Bleicher (1991, 283-301; Belak, v: Thommen et al. 1998, 178) s potrebno skladnostjo strategij in struktur podjetja. V navedbah konkretnih primerov strateških programov posebej poudarja organizacijsko strukturo podjetja, njegov sistem vodenja in druge sisteme obvladovanja podjetniških problemov.

McNamara (2009) meni, da so cilji posebni dosežki, ki morajo biti določeni v celoti ali v določenih kombinacijah, da bi dosegli nekatere večje, skupne rezultate iz sistema, npr. poslanstvo organizacije. Strategije ali aktivnosti so

metode ali procesi, ki so določene v celoti ali določenih kombinacijah za doseg ciljev. Cilji so posebni dosežki, ki morajo biti določeni v celoti ali v določenih kombinacijah za doseg ciljev v strateškem načrtu. Cilji so običajno »mejniki« na poti pri izvajanju strategij. Zlasti v malih podjetjih so ljudje tisti, ki so jim dodeljene različne naloge, potrebne za izvajanje strateškega načrta ali plana. Če je obseg strateškega načrta preveč obsežen, so temu prilagojene tudi naloge in same dejavnosti za doseg tega načrta. Viri, ki so potrebni za izvajanje strategije ali procesov, vključujejo ljudi, materiale, tehnologijo, finančna sredstva itd. Stroški teh sredstev so pogosto prikazani v obliki proračuna.

Dokazano je, da so najboljši kvalitativni pokazatelji uspešnosti podjetja npr. likvidnost, solventnost in donosnost. Nekateri od teh so: močno poslanstvo, cilji, strategije kot močno gospodarsko in finančno napovedovanje, vrednotenje projekta ter odločitve. Druge pomembne spremenljivke so tudi močni človeški viri, fleksibilnost, preglednost in dobro upravljanje, etične in pravne moči, delitev odgovornosti, tveganja itd. Za ta področja je zelo pomembno, da lahko premalo nadzora ali izpustitev kakršnih koli izračunov, povzroči precejšnje posledice, ki vodijo k odvratanju doseganja višje vrednosti podjetja (Whonderr-Arthur 2010).

Pri programiranju uresničitve izbranih strategij podjetja opredeljuje podjetje najboljšo možno kombinacijo uresničevanja teh strategij. Določa torej optimalnost izvedbe planiranega razvoja podjetja, pri čemer pojmemo optimalnost kot najugodnejše stanje ob danih možnostih. Določitev takega programa razvoja pa ne more temeljiti le na količinskem (kolikostnem) optimiranju, pač pa tudi na nekolikostnem določanju tega, saj je kolikostno optimiranje včasih celo nemogoče (Melavc 1986, 263-264, v: Belak 2002, 174).

Upošteva vso že obravnavano številčnost in različnost ter količinski obseg in kakovost opredeljenih dejavnikov, ki vplivajo na možno uresničevanje izbranih strategij, imamo pri programiranju uresničevanja strategij vedno opravka s postopki večkriterijskega programiranja. Zdi se, da je kljub obilici različnih avtorjev pri tovrstnem programiranju, vendarle v ospredju pričakovana oskrbljenost podjetja s potrebnimi resursi za uresničenje izbranih strategij, donosnost strategij ter tveganost naložb v njihovo uresničenje (Belak 2002, 174).

Metodi scenarija in portfolio sta uporabni v vseh fazah planiranja, še posebej pa pri iskanju strateških možnosti in strategij ter pri programiranju uresničitve planiranega razvoja podjetja.

Programiranje uresničitve planiranega razvoja je zadnja faza v procesu planiranja, kar pomeni, da je sam program uresničitve podlaga izvedbenemu managementu za naslednje delovanje. Menimo, da je zelo pomembno, da v tej fazi strategije še enkrat preverimo in pregledamo, preden se bodo uresničile na ravni izvedbenega managementa. Kakršna koli napaka je lahko usodna za nadaljnji razvoj podjetja in ga lahko pripelje do krize.

5 PROUČITEV IZBRANEGA PODJETJA

V empiričnem delu magistrske naloge bomo proučili podjetje Gramoz, d.o.o. in njegov razvoj, ki je bil do sedaj, nato bomo naredili še razvojno analizo samega podjetja. Pri tem bomo izhajali iz rezultatov raziskav, ki smo jih opravljali v času študija pri predmetih Ustanovitveni in razvojni management (Blatnik 2009a), Verodostojnost in kultura podjetja (Blatnik 2009b) ter Razvoj dinamičnega podjetja (Blatnik 2009c).

5.1 Temeljni podatki o podjetju

5.1.1 Nastanek podjetja

Podjetje Gramoz, d.o.o. je bilo ustanovljeno avgusta 2005 na Štajerskem. To sicer nakazuje, da je podjetje mlado, a jo je ustanovil zelo izkušen tim strokovnjakov s področja nizkih gradenj z zelo dobro izobrazbeno in strokovno strukturo zaposlenih. Polno ime podjetja je Gramoz, komunalne, storitvene in trgovske dejavnosti d.o.o. Osnovna dejavnost podjetja so splošna gradbena dela.

V podjetju sta ustanovitelja hkrati tudi lastnika podjetja.

Proučevano podjetje se je ob ustanovitvi ukvarjalo z dejavnostmi:

- ✓ gradnjo objektov nizkih gradenj, rekonstrukcij in obnov,
- ✓ rušitvenimi deli,
- ✓ izgradnjo kanalizacije,
- ✓ vgradnjo vseh vrst asfaltnih zmesi,
- ✓ izvajanje letnega in zimskega vzdrževanja cest,
- ✓ opravljanje strojnih in prevoznih storitev,
- ✓ izvajanje najsodobnejše oz. inovativne metode stabilizacije nosilnih tal in
- ✓ druga dela.

Operacijski prostor oz. prostor delovanja je predstavljal ob ustanovitvi proučevanega podjetja sedež podjetja, torej na Štajerskem. Tudi tržni in kognicijski prostor sta ob ustanovitvi zajemala sedež podjetja.

5.1.2 Ključne spremembe v rasti in razvoju podjetja

Do sprememb v lastništvu ni prišlo, saj sta še danes lastnika ostala ista, kot na začetku.

Število zaposlenih je bilo v prvih letih seveda manjše, kot je sedaj, ampak z leti je zaposlovanje predvsem delavcev naraščalo. Podjetje se je tudi zelo razvilo, v smislu posodobitve strojev in poslovnih prostorov.

Pri obravnavi sprememb v razvoju in rasti preučevanega podjetja ne smemo pozabiti na visoko kakovost storitev, kar predstavlja danes glavno prednost pred konkurenco.

5.1.3 Podjetje danes

Obravnavano podjetje je tehnološko sodobno podjetje, ki se hitro prilagaja trgu in zaposluje 45 delavcev. Njihove konkurenčne prednosti predstavljajo predvsem:

- ✓ visoka kakovost storitev in
- ✓ hitro prilagajanje zahtevam trga.

Proučevano podjetje se še naprej ukvarja z dejavnostmi, ki jih je na začetku in dodatnimi:

- ✓ rušenje,
- ✓ gradnja stavb (novogradnje, povečave, adaptacije in obnavljanje),
- ✓ gradnja mostov, nadvozov, predorov in podvozov,
- ✓ gradnja transportnih cevovodov, komunikacijskih in energetskih daljnovodov,
- ✓ gradnja lokalnega cevovodnega in kabelskega omrežja; pomožna dela,
- ✓ gradnja energetskih, rudarskih in proizvodnih objektov,
- ✓ gradnja drugih objektov,
- ✓ postavljanje montažnih konstrukcij,
- ✓ izdelava spodnjih plasti za avtoceste, ceste, ulice in druge površine za vozila in pešce,
- ✓ izdelava obrabnih plasti za avtoceste, ceste, ulice in druge površine za vozila in pešce,
- ✓ barvanje in označevanje cestišč, parkirišč in podobnih površin,
- ✓ zemeljska gradbena dela za druge športne in rekreacijske objekte,
- ✓ dajanje gradbenih strojev v najem, skupaj z upravljavci strojev.

90% storitev opravijo v Sloveniji, v Štajerski regiji, 10% na območju nekdanje Jugoslavije.

V podjetju je glavno vodilo zadovoljen kupec. To skušajo doseči s kakovostno storitvijo po konkurenčnih cenah.

Zraven glavne dejavnosti - opravljanje storitev na področju komunale in gradbeništva, podjetje ne opravlja stranskih dejavnosti, ki bi mu prinašale dodaten dobiček.

Je kapitalna družba, saj je podjetje organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Družba z omejeno odgovornostjo je družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Vrednost vložkov je lahko različna. Družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb, ki

postanejo z ustanovitvijo družbe družbeniki. Družba ima lahko največ 50 družbenikov.

Glede na kriterije za razvrščanje velikosti podjetij, ki so zapisani v Zakonu o gospodarskih družbah (55. člen, v UL RS št. 65/2009), spada obravnavano podjetje med malo podjetje, za katerega je značilno, da:

- ✓ povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
- ✓ čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 EUR in
- ✓ vrednost aktive ne presega 4.400.000 EUR.

Imajo razne pogodbe o medsebojnem sodelovanju, je privatno podjetje.

Lastnika podjetja Gramoz, d.o.o. sta že od samega začetka ista. V proučevanem podjetju opravlja eden izmed lastnikov tudi funkcijo poslovnega direktorja, drugi je prokurist.

Obravnavano podjetje posluje na območju Štajerske. Dobavitelje proučevanega podjetja predstavljajo zlasti za razne stroje podjetja iz tujine - iz različnih evropskih držav, največ iz Nemčije. Sedež obravnavanega podjetja je na Štajerskem.

Preučevano podjetje nima zapisane ne ustanoviteljske in ne razvojne vizije podjetja. Prav tako tudi ne obstajajo zapisi, iz katerih bi bila razvidna politika proučevanega podjetja. Politika proučevanega podjetja je v glavah vodilnih. Zapisati jo nameravajo v bližnji prihodnosti.

Opredelitve, ki jih navajamo v nadaljevanju, so nam povedali vodilni podjetja Gramoz, d.o.o.

Razvojna vizija podjetja Gramoz, d.o.o.: Podjetje Gramoz, d.o.o. bo storitveno podjetje, ki se bo ukvarjalo z opravljanjem najzahtevnejših storitev na področju nizkih gradenj in komunalnih storitev. Hitro prilagajanje zahtevam trga in sprotna vlaganja v tehnologijo jih bo pripeljalo do enih izmed vodilnih komunalnih podjetij na Štajerskem.

Poslanstvo proučevanega podjetja: Podjetje Gramoz, d.o.o. opredeljuje svoje poslanstvo z zadovoljevanjem potreb in želja kupcev, na področju gradenj drugih objektov nizke gradnje in na področju Štajerske. Njihove storitve slovijo po visoki kakovosti ter sodobnemu znanju z razvojnim pogledom v novo tisočletje. Svojim odjemalcem ponuja zelo raznoliko ponudbo storitev na področju komunalnih storitev.

Podjetje posluje po veljavni zakonodaji Republike Slovenije, v ta namen je ustanovljeno pod pravno družbo z omejeno odgovornostjo. Za opravljanje svojih storitev vodi poslovne knjige po predpisani zakonodaji in izdaja za svoje storitve tudi račune.

Smotri proučevanega podjetja: V podjetju Gramoz, d.o.o. si prizadevajo uresničevati sprotne, stalne in trajne razvojne smotre predvsem notranjih udeležencev podjetja.

Sprotni, stalni smotri notranjih udeležencev proučevanega podjetja so:

- ✓ ohranjanje premoženja in dobička,
- ✓ zanesljiva delovna mesta, varnost in zdravje zaposlenih,
- ✓ osebni dohodek,
- ✓ zagotavljanje socialne varnosti in redne plače.

Trajni razvojni smotri notranjih udeležencev proučevanega podjetja so:

- ✓ zagotavljanje ugodne delovne klime in kulture,
- ✓ zadovoljstvo zaposlenih,
- ✓ kakovost in skrb za okolje ter
- ✓ image podjetja.

Temeljni cilji

Za uresničitev navedenih smotrov podjetja in njegovih udeležencev je bistven nadaljnji razvoj proučevanega podjetja. Temeljni cilj podjetja je kakovostno opravljanje storitev, ki bo temeljilo na sodobnem znanju in moderni tehnologiji. Zato si bodo prizadevali čim bolj spoznati potrebe njihovih odjemalcev, da bodo lahko zadovoljili tudi tiste, ki so najzahtevnejši. Njihov cilj je tudi dolgoročno in uspešno sodelovanje s poslovnimi partnerji.

V podjetju Gramoz, d.o.o. politike podjetja nimajo formalno zapisane.

Splošne strategije

V zvezi s ponudbo podjetje planira individualno ponudbo širjenja svojih storitev. Ponudbo bo širilo, spreminjalo in izpopolnjevalo.

V zvezi s konkurenco podjetje planira imitativno strategijo. Podjetje se ukvarja z dejavnostjo, ki je že dolgo prisotna na trgu. Podjetje skuša biti drugačno (boljše) od obstoječe konkurence na trgu s tem, da čim bolj izboljšuje kakovost svojih storitev ter da skrbi za dobro ime podjetja (sem sodi tudi oglaševanje).

Podjetje posluje tako, da skuša zadovoljevati lastne smotre (dobiček, tržna uspešnost) ter smotre svojih zaposlenih, tako kot tudi kupcev in drugih zunanjih udeležencev, zato uporablja podjetje v zvezi z lastnim delovanjem strategijo vzajemnega ustvarjanja vrednosti.

Podjetje uporablja strategijo specializirane in fleksibilne oskrbe podjetja v zvezi z resursi. Stroje in drugo opremo, ki jih podjetje potrebuje za delovanje jih lastnika kupujeta od različnih dobaviteljev. Na odločitev za nakup strojev ali opreme vplivajo koristnost stroja (opreme), cena, plačilni in nabavni pogoji.

Temeljna strategija

Podjetje Gramoz, d.o.o. kot temeljno strategijo uporablja strategijo nadaljnega razvoja in rasti podjetja na vseh programsko-tržnih področjih. Ta strategija je bila izbrana v skladu z opredeljeno politiko in vizijo podjetja, ki je postati eno izmed vodilnih podjetij na področju nizkih gradenj in komunalnih storitev na Štajerskem.

Poslovne strategije

Proučevano podjetje nima nobene strateške poslovne enote. Posluje na dveh programsko-tržnih področjih. Za obe programsko-tržni področji uporablja podjetje strategijo diferenciacije storitev. Predvsem na podlagi visoke kakovosti storitev in moderne tehnologije.

V podjetju Gramoz, d.o.o. strategij podjetja nimajo formalno zapisanih.

Tehnično tehnološka struktura

Podjetje Gramoz, d.o.o. sodi po svoji dejavnosti v sekundarni sektor (industrija), saj se ukvarjajo z nizkimi gradnjami, gradbeništvom, komunalo in je delno delovno intenzivna in delno kapitalno intenzivna proizvodnja, v ospredju je predvsem delo z delovnimi sredstvi, torej z delovnimi stroji in drugo opremo, na primer valjarje, mini bagerje in bage goseničarje, nakladalnike, tovornjake in kamione, finišerji za asfaltiranje, rezalke za asfalt, kopače, teptalce, stroj za glajenje estriha, vertikalne nabijalke, vibro ploščo, gradbeni kompresor, križnolinijske laserje, rovokopače, mešalce za beton, lopate, rotacijske hidravlične klešče itd. Udeleženci v podjetju se tudi srečujejo s fizičnim delom, saj gre za storitveno podjetje. Imajo posebne stroje za barvanje in označevanje cestišč, parkirišč in podobno, dajejo tudi gradbene stroje v najem, skupaj z upravljalci strojev.

Seveda so zelo pomembne tudi izkušnje, ki pa brez strojne opreme nič ne pomagajo. Stroji in oprema, ki jih podjetje poseduje, so bili kupljeni, predvsem v Nemčiji. Obstoječa tehnično tehnološka struktura ustreza sedanjim potrebam opravljanja storitev, v bodoče pa jo bo treba posodobiti, še posebej če se bo podjetje odločilo širiti ponudbo.

Kadrovska struktura

Proučevano podjetje je imelo januarja 2010 45 zaposlenih vključno z lastnikoma, eden izmed njiju je tudi poslovni direktor podjetja, drugi pa prokurist. Zaposleni so zadovoljni z delovnimi pogoji in plačilom za opravljeno delo. Večina delavcev je prisotna v podjetju že vrsto let in njihova delovna doba nakazuje bogate delovne izkušnje. Velikokrat pa je treba tudi loviti roke in delati nadure. Kljub

temu fluktuacije¹ v podjetju ni. Lastnika v prihodnosti ne predvidevata zaposlovanja dodatnih delavcev.

Glede na izobrazbeno strukturo prevladujejo v podjetju delavci s triletno poklicno ali drugo šolo. To zadošča zahtevam kvalifikacije za opravljanje storitev, s katero se podjetje ukvarja. Vodstveni delavci in delavci v pisarni imajo višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo.

Finančna struktura

V tabeli 3 in 4 prikazujemo bilanco stanja (tudi v prilogi) in bilanco uspeha podjetja Gramoz, d.o.o. za leto 2008 in 2009.

Tabela 3: Bilanca stanja proučevanega podjetja za obdobje 2008-2009

	2008	2008	2009	2009
	v EUR	v %	v EUR	v %
SREDSTVA	4.611.553	100,0	4.738.585	100,0
Dolgoročna sredstva	1.983.378	43,0	2.619.926	55,3
Kratkoročna sredstva	2.545.957	55,2	1.889.937	39,9
Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	82.218	1,8	228.722	4,8
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	4.611.553	100,0	4.738.585	100,0
Kapital	790.103	17,1	922.061	19,5
Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev	118.783	2,6	146.911	3,1
Finančne in poslovne obveznosti	3.702.667	80,3	3.669.613	77,4
Dolgoročne obveznosti	639.633	13,9	503.378	10,6
Kratkoročne obveznosti	3.063.034	66,4	3.166.235	66,8
Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	0	0,0	0	0,0

Vir: Interni podatki podjetja

¹ Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz organizacije, ki jih je potrebno nadomestiti.

Tabela 4: Bilanca uspeha proučevanega podjetja za obdobje 2008-2009

	2008	2008	2009	2009
	v EUR	v %	v EUR	v %
Čisti prihodki od prodaje	5.943.516	100	5.368.542	100
Usredstveni lastne storitve	0	0	182.400	3,4
Drugi poslovni prihodki (subvencije)	310.743	5,2	17.335	0,3
KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	6.254.259	105,2	5.568.277	103,7
Stroški blaga, materiala in storitev	4.649.802	78,2	3.863.883	72
Stroški dela	976.457	16,4	1.107.122	20,6
Odpisi vrednosti (amortizacija)	298.023	5	301.215	5,6
Drugi poslovni odhodki	6.188	0,1	37.862	0,7
POSLOVNI PRIHODKI	6.254.259	105,2	5.568.277	103,7
POSLOVNI ODHODKI	5.930.470	99,8	5.310.082	98,9
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	323.789	5,4	258.195	4,8
Finančni prihodki iz danih posojil	1.026	0	1.128	0
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	1.328	0	1.132	0
Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	65.336	1,1	75.573	1,4
Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	29.541	0,5	9.923	0,2
FINANČNI PRIHODKI	2.354	0	2.260	0
FINANČNI ODHODKI	94.877	1,6	85.496	1,6
DRUGI PRIHODKI	1.736	0	5	0
DRUGI ODHODKI	4.896	0,1	11.333	0,2
CELOTNI PRIHODKI	6.258.349	105,3	5.570.542	103,8
CELOTNI ODHODKI	6.030.243	101,5	5.406.911	100,7
CELOTNI POSLOVNI IZID	228.106	3,8	163.631	3
Davek iz dobička	30.470	0,5	31.673	0,6
ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	197.636	3,3	131.958	2,5

Vir: Interni podatki podjetja

Organizacijska struktura

Podjetje Gramoz, d.o.o. je malo podjetje, ki na trgu ponuja storitve na področju nizkih gradenj in komunalnih storitev. Podjetje opravlja storitve po naročilu. Lastnika imata zaposlene naslednje vodje: vodjo pisarne, nabave in tehnične službe. Ti vodijo delavce v samem proizvodnem procesu. V ostalih poslovnih funkcijah pa delo nadzoruje poslovni direktor sam ali po njegovemu

naročilu kateri od vodij ali pa prokurist. Administrativna dela, ki vključujejo računovodstvo in knjigovodstvo opravljajo znotraj podjetja v poslovnem prostoru, kjer so locirane pisarne za administrativne delavce.

Vodje odgovarjajo enemu izmed lastniku podjetja, ki je hkrati tudi poslovni direktor in drugemu lastniku, ki je prokurist. Na njih preneseta direktive in delovna navodila. Včasih pa dajeta navodila neposredno delavcem.

Kultura obravnavanega podjetja

Interesi obeh lastnikov podjetja so njun odnos do dobička, inovativnosti, tveganj, ciljev, stila vodenja. Pripravljena sta na spremembe v manjši meri, pri njunem delu je potrebna vzdržljivost, sta zelo vztrajna, včasih sprejemata tveganja, včasih pa tudi ne.

Fizično okolje vodstva podjetja predstavlja poslovna stavba, v kateri so locirane pisarne. Fizično okolje ostalega dela podjetja predstavljajo objekti, ki so locirani v neposredni bližini poslovne stavbe in območja, kjer opravljajo storitve.

Rituali vodilnega, torej samo poslovnega direktorja, so povezani z načinom obnašanja zaposlenih na sestankih, načini odločanja in z drugim ravnanjem v zvezi z odločanjem, tudi z načinom ravnanja v medsebojnih odnosih. Lastnika menita, da so v njunem podjetju medsebojni odnosi zelo pomembni. Rituali sodelavcev so povezani s tem, kako opravljajo svoje delo, kakšen odnos do reklamacij imajo. Izgled objektov, opremljenost prostorov - vse to predstavlja simbole proučevanega podjetja.

Delavci imajo na voljo razpoložljivost z informacijami, med seboj veliko komunicirajo, imajo poseben način informiranja in komuniciranja, lahko komunicirajo vsak z vsakim, čas in delo to velikokrat dopuščata, saj gre za timsko delo. Tako zaposleni, kot tudi direktor podjetja, so pripravljene sklepati kompromise. Notranje komuniciranje se izraža z različnimi predlogi, med vsemi poteka komunikacijski krog in drugi načini sodelovanja.

Čim večja je stopnja sprememb, toliko močnejši so vplivi podjetniške kulture. V podjetju Gramoz, d.o.o. sprememb kulture ni čutiti, včasih se zaposleni spremenijo, gre za manjše spremembe. Zaposleni in direktor ter prokurist se drug z drugim veliko pogovarjajo in usklajujejo med seboj ter tako drug drugemu posredujejo kulturne vrednote in norme. Zaposleni se seveda ravna po navodilih direktorja. Podjetniška kultura je usklajena s sistemom vodenja in organizacije.

Vrednote kulture podjetja Gramoz, d.o.o. so v skladu z vrednotami kulture družbe. To se kaže predvsem v tem, da vrednote slovenske kulture vplivajo na tržno usmerjenost podjetja in ugled podjetja v družbi.

Glede na stopnje tveganosti podjetniških odločitev in hitrosti informacij o uspešnosti zadevnih odločitev v podjetju menimo, da je za to podjetje najprimernejši tip kulture kultura »kruha in iger«: »trdo delo - mnogo zabave«.

V tem podjetju dajejo prednost okolju, ki nudi mnoge uporabne možnosti. Praznovanj sicer ni veliko, ampak so tudi prisotna, na primer razni jubileji, zaključek leta. Včasih zaposleni dobijo kakšno priznanje, seveda kadar si to zaslužijo.

Etika podjetja

Etična pravila v obravnavanem podjetju so:

- ✓ podjetje je odgovorno vsem zaposlenim, vsi zaposleni so upoštevani in vodstvo ceni njihove odlike,
- ✓ potrebe odjemalcev morajo biti v čim večji meri zadovoljene, podjetje jim mora biti predano,
- ✓ zaposleni v podjetju so obravnavani kot individumi, pri delu pa morajo čutiti varnost in svobodo pri izražanju predlogov in pritožb.

Etična pravila v podjetju Gramoz, d.o.o. nimajo formalno zapisanih, je le v glavah vodilnih.

5.2 Razvojna analiza podjetja

5.2.1 Analiza razvojne vizije, politike in strategij

Vizija

V proučevanem podjetju se zavedajo, da je vizija podjetja tista, ki žene podjetje k ustvarjalnosti. Tega pa se v praksi popolnoma ne držijo. Vizija podjetja ni formalno opredeljena, je samo v glavah vodilnih, še posebej obeh lastnikov. Podjetje brez vizije ne ve, da se je izgubilo ali se je izgubilo, ko pa sploh ne ve kam gre. V podjetju že razmišljajo o zapisu politike podjetja, menimo da je zadnji čas, da to storijo.

Razvojna vizija proučevanega podjetja je usmerjena v opravljanje visoko kakovostnih storitev, v sprotne vlaganja v tehnologijo ter v hitro prilagajanje zahtevam trga, kjer opravljajo storitve. V podjetju bi morali vizijo analizirati iz vidika treh dejavnikov vizije: občutek za realnost, odprtost in spontanost.

Politika

Poslanstvo podjetja se kaže predvsem v gradnji objektov nizke gradnje.

V podjetju skušajo uresničevati tako sprotne, stalne smotre kot tudi trajne razvojne smotre. Temeljni cilji podjetja so razdelani dobro.

Za politiko podjetja bi lahko rekli, da je mešanica tako oportunistične kot odgovorne politike podjetja, če gledamo na Bleicher-jevo opredelitev dveh ekstremnih vrst politike podjetja. Politika proučevanega podjetja je usmerjena, včasih v izpolnjevanje interesov obeh lastnikov, večinoma pa je usmerjena v izpolnjevanje interesov vseh udeležencev proučevanega podjetja, prevečkrat je finančno usmerjena. Podjetje se sicer zaveda družbene in socialne odgovornosti, vendar ne v zadostni meri.

Interesna usmeritev

Podjetje se zaveda pomembnosti dobrih poslovnih rezultatov, vendar kljub temu v manjši ali večji meri (odvisno od žrtve) upošteva interese in potrebe svojih delavcev.

Časovna usmeritev

Podjetje usmerja management v intenzivno izkoriščanje potencialov in v določanje možnosti na podlagi obstoječih potencialov, tako da je politika podjetja zasnovana na kratkoročnih interesih.

Razvojna usmeritev

Lastnika nista pripravljena veliko tvegati. Smotri podjetja, predvsem trajni razvojni smotri, so opredeljeni dolgoročno. Priložnosti, ki se podjetju ponujajo vedno prej preverijo. Na inovacije ne dajo veliko, vendar lastnika trdita, da se bo to v bližnji prihodnosti spremenilo. Podjetje snuje avantgardistično politiko, saj je razvoj okolja priložnost, ki jo je treba izkoristiti.

Ekonomska usmeritev

V proučevanem podjetju prisegajo na opravljanje visoko kakovostnih storitev. Zavedajo se, da je kakovost storitev dobra prednost pred konkurenco, ki takšne ravni kakovosti ne dosega. Podjetje sprotno pokriva nastale stroške. Financira se predvsem iz lastnih sredstev ali iz domačega kredita. Podjetje torej snuje politiko ekonomske odgovornosti.

Družbena usmeritev

Podjetje se zaveda odgovornosti do okolja, vendar v tej smeri do sedaj še niso nič naredili. V podjetju upoštevajo potrebe zaposlenih, zagotovljena jim je socialna varnost, redna plača. Podjetje spoštuje temeljne človekove pravice in se ravna v skladu z njimi. S poslovnimi partnerji ima proučevano podjetje dobre poslovne odnose, prav tako tudi z institucijami, ki poslujejo v bližini sedeža podjetja - torej na lokalnem trgu. Podjetje ima zasnovano družbeno odgovorno politiko.

Podjetje želi doseči svoje cilje, hkrati z zadovoljevanjem ciljev svojih zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev in družbe.

Podjetje spada po velikosti med mala podjetja. Opremljeni cilji podjetja kažejo na to, da se bo moralo podjetje v prihodnosti razvijati, če jih bo hotelo zadovoljiti. Podjetje ne proučuje faze življenjskega cikla oziroma razvoja in rasti podjetja.

Podjetje opravlja gradnjo drugih objektov nizke gradnje in komunalnih storitev že od ustanovitve podjetja. To dejavnost so samo dopolnili z opravljanjem nekaj novih storitev. Ne razmišljajo ne o krčenju in ne o širjenju dosedanje dejavnosti. Kot ciljni trg predstavlja podjetju Slovenija, Štajerska regija in tudi nekatere države nekdanje Jugoslavije.

Njihove storitve se od konkurence razlikujejo predvsem po visoki kakovosti, na katero v tem podjetju prisegajo že od ustanovitve naprej.

Podjetje bo moralo še delati na področju marketinga - oglaševanje. Podjetje naj na spletni strani predstavi vizijo, poslanstvo in cilje podjetja. Tako bodo imeli potencialni odjemalci tudi dodatno vizualno predstavo o podjetju.

Strategije podjetja

Strategij v proučevanem podjetju niso nikoli formalno zapisali in opredelili. Direktor meni, da vsi pomembni udeleženci v podjetju poznajo kakšne so njihove strategije - strategije so v glavah vodilnih. Strategije smo zapisali po direktorjevih opredelitvah strategij, ki veljajo za obravnavano podjetje (glej stran 53 in 54 v tej magistrski raziskavi).

5.2.2 Strukturna analiza podjetja

V nadaljevanju predstavljamo strukturno analizo podjetja z vidika:

- ✓ dejavnosti podjetja,
- ✓ poslovnih funkcij,
- ✓ analize temeljnih vrednot obeh ključnih udeležencev proučevanega podjetja (direktor in prokurist).

Glavna dejavnost proučevanega podjetja je gradnja drugih objektov nizke gradnje in opravljanje komunalnih storitev. Poleg te dejavnosti podjetje ne opravlja nobene druge stranske dejavnosti, ki bi mu prinašala dodaten dobiček.

Podjetje Gramoz, d.o.o. opravlja storitve na domačem in tujem trgu. V tabeli 5 prikazujemo delež obeh programov v celotni dejavnosti.

Tabela 5: Delež posameznih programov v celotni dejavnosti

Kazalnik	Podjetje kot celota	Od tega	
		Gradnja drugih objektov nizke gradnje	Komunalne storitve
1	2	3	4
Delež v celotnem prihodu	100%	75%	25%

Kot lahko vidimo, ima PTP Gradnja drugih objektov nizke gradnje 75% delež v celotnem prihodu, kar pomeni, da je podjetju glavni vir zaslužka prav ta PTP, zato so tudi širili svoje dejavnosti na tuj trg, predvsem na države južneje od nas.

Glavna dejavnost proučevanega podjetja je usmerjena predvsem v:

- ✓ gradnjo objektov nizkih gradenj, rekonstrukcij in obnov,
- ✓ vgradnjo vseh vrst asfaltnih zmesi,
- ✓ izvajanje letnega in zimskega vzdrževanja cest,
- ✓ opravljanje strojnih in prevoznih storitev,
- ✓ izvajanje naj sodobnejše oz. inovativne metode stabilizacije nosilnih tal.

Ta področja opravljanja storitev pa predstavljajo za podjetje Gramoz, d.o.o. tudi programsko-tržna področja. Delovanje podjetja je torej mogoče razčleniti na dva programsko-tržna področja, in sicer na:

- ✓ PTP gradnja drugih objektov nizke gradnje - domači in tuji trg ter
- ✓ PTP komunalne storitve - domači trg.

K temeljnim poslovnim funkcijam pa spadajo:

- ✓ nabavna funkcija,
- ✓ kadrovska funkcija,
- ✓ proizvodna funkcija,
- ✓ finančna funkcija,
- ✓ prodajna funkcija.

V nadaljevanju je kratek pregled nalog zaposlenih v proučevanem podjetju glede na temeljne poslovne funkcije.

Nabavna funkcija

Vodja nabave je zadolžen za planiranje nabave ter za naročanje in prevzemanje nabavljenih količin potrebnih za uspešno opravljanje storitev. Rešuje tudi reklamacije v zvezi z nabavo ter opravlja razna administrativno-tehnična opravila, ki se pojavijo.

Kadrovska funkcija

Zaposleni v kadrovski funkciji so zadolženi za planiranje in izbiro kadrov. Urejajo tudi medsebojna razmerja med delavci. Pripravljene morajo biti tudi opraviti razna administrativno-tehnična opravila. Delavce tudi obveščajo o različnih zadevah v zvezi s podjetjem.

Proizvodna funkcija

V okviru te funkcije je zaposlenih največ ljudi. Vodja proizvodnje vodi poslovni proces ter ga usklajuje z drugimi funkcijami v proučevanem podjetju. Predaja opravljene storitve in opravlja administrativno-tehnična opravila.

Finančna funkcija

Zaposleni v okviru te funkcije morajo preskrbovati finančna sredstva ter prav tako tudi financirati investicije. Opravljajo tudi blagajniško poslovanje ter druga administrativno-tehnična opravila.

Prodajna funkcija

Vodja prodaje planira poslovno sodelovanje z odjemalci ter oblikuje in uresničuje politiko storitev in cen. Hkrati pa skrbi za oglaševanje ter planiranje stroškov opravljanja storitev. Spoprijeti se mora tudi z reševanjem morebitnih reklamacij.

Vsako podjetje mora v svetu velike konkurence dobro poznati svoje konkurenčne prednosti, pa tudi slabosti, da lahko kar najbolje izkoristi vsako poslovno priložnost, ki se mu ponudi.

Eden izmed lastnikov je hkrati ustanovitelj podjetja in tudi poslovni direktor. Direktor si je pridobil izobrazbo univerzitetnega diplomiranega inženirja, kar mu pripomore k vodenju in upravljanju tega podjetja. Lastnika imata tudi veliko poslovnih izkušenj iz prakse, ker sta že pred ustanovitvijo proučevanega podjetja delala v enaki stroki. Direktor je komunikativen, organiziran in sposoben učinkovito voditi svoj kolektiv.

Izobrazbena struktura kadra v podjetju Gramoz, d.o.o.:

- ✓ lastnika - univerzitetna diplomirana inženirja,
- ✓ vodje oddelkov - višja ali visoka izobrazba iz različnih področij,
- ✓ delavci na terenu - dokončana OŠ ali strojna šola,
- ✓ ostali pisarniški in drugi delavci - večinoma dokončana srednja šola.

Skupaj je v podjetju Gramoz, d.o.o. zaposlenih 45 ljudi. Vsi so v srednjih letih in imajo veliko praktičnih izkušenj. V podjetju so prisotni že od ustanovitve, kar se kaže kot velika prednost. Poznajo način dela. Način komuniciranja med

lastnikoma in ostalimi zaposlenimi je neposreden. V podjetju se sproščeno pogovarjajo, kar pripomore tudi k dobremu vzdušju in motiviranosti zaposlenih.

Proučevano podjetje je zanesljiv in odgovoren partner, ki se usmerja na tesnejše odnose z investitorji. S tem lažje zadovoljujejo zahteve, potrebe in pričakovanja ter optimalno upravljajo vsa tveganja. Pravočasnost izvedbe in spoštovanje rokov sta njihovi osnovni zavezi. Organizirani so na način, ki jim omogoča nenehno prilagajanje in odzivnost, zato lahko zagotavljajo zanesljive rešitve z največjimi sinergičnimi učinki.

Za opravljanje računovodskih nalog je v podjetju odgovoren »oddelek za računovodstvo«, v katerem sta zaposleni dve osebi. Nudi strokovno pomoč in podporo pri računovodskih nalogah. To predstavlja tako prednost, saj podjetje ne rabi posebej najemati računovodskih servisov za opravljanje tovrstnih storitev in jih opravi v lastni režiji.

Delovna sredstva in predmeti dela so v lasti obeh lastnikov, kar predstavlja prednost, ker ni potrebno plačevati za stroje in drugo opremo najemnine.

Lastnika ocenjujeta velikost podjetja kot primerno, ne izražata potrebe po rasti podjetja. Dosedanji poslovni rezultati so dobri, podjetje deluje z dobičkom. Slabost predstavlja to, da se lastnika ne zavedata, da so zaposleni na terenu včasih preveč preobremenjeni (v času velikih naročil). Razmisliti bi morala o zaposlitvi dodatne delovne sile.

Obstoječa lokacija podjetja je ugodna. V neposredni bližini se nahaja samo eden konkurent. Podjetje si je s kakovostnim opravljanjem storitev bilo sposobno pridobiti veliko kupcev iz neposredne bližine. Po kakovosti storitev pa je podjetje znano tudi v širši okolici. Lokacija je primerna tudi z infrastrukturnega in komunikacijskega pogleda. To vsekakor predstavlja prednost.

Podjetje je še vedno usmerjeno v bolj v »papirnato« poslovanje, navkljub dobro razviti računalniški tehniki. Potreba po modernizaciji poslovanja je nujna, kar imajo v načrtu v bližnji prihodnosti.

Zaradi sproščene klime v podjetju so zaposleni zadovoljni. Za svoje delo prejmejo dobro plačilo, velikokrat pa so tudi za dobro opravljeno delo pohvaljeni. Zadovoljstvo zaposlenih je bistvenega pomena tudi za uspešnost podjetja kot celote. Le zadovoljeni zaposleni bodo delali učinkovito in kakovostno.

Velikost podjetja je v primerjavi z velikimi konkurenti na slovenskem trgu premajhna. Ti imajo zelo širok spekter storitev, zelo agresiven prodajni marketing in pridobivajo dobiček na račun ekonomije obsega.

Vodstvo in zaposleni ne opravljajo nobenih lastnih raziskav. Vse informacije pridobivajo od »zunaj«. Podjetje je v ožjem okolju poznano zlasti po kakovosti

svojih storitev. Razmisliti bodo morali o ukrepih za povečanje prepoznavnosti podjetja v širšem okolju.

Osnovno dejavnost podjetja Gramoz, d.o.o. predstavljajo storitve na področju nizkih gradenj.

Iz tabele 6 in 7 sta razvidna profila vrednot dveh ključnih udeležencev proučevanega podjetja po Urlichu (1990, v: Belak 2002, 116). Najprej prikazujemo profil vrednot direktorja podjetja in nato še prokurista.

Tabela 6: Shema za profiliranje sistema vrednost podjetja (direktor podjetja Gramoz, d.o.o.)

Dejavniki	Način izražanja				
Dobiček za dividende	čim manj	stabilne, skromne dividende	dividende glede na izid nizke primerne visoke		čim več
Dobiček za reinvestiranje	nič	delež v doseženem skupnem dobičku majhen srednji visok			čim več
Odnos do tveganj	čim večja varnost	sprejemanje »kalkuliranih« tveganj majhno srednje veliko			sprejem največjih tveganj
Rast prodaje	upadanje	ostaja stabilna	primerna rast majhna srednja velika		maksimalna rast
Kakovost tržnih učinkov	nepomembna	primerna raven kakovosti nizka srednja visoka			maksimalna kakovost je vrednota podjetja
Geografska razsežnost	lokalna	regijska	nacionalna	omejeno	multinacionalna
Lastninski odnosi	osebna posest	družinska posest	majhen krog lastnikov	javna družba	soudeležba sodelavcev
Inovacijska usmeritev	zelo majhna	primerna inovacijska dejavnost nizka srednja visoka			zelo visoka
Odnos do države	negativna obrambna drža	politična abstinenca	politična nevtralnost	politična aktivnost v določeno smer	maksimalna podpora, podrejanje
Upoštevanje družbenih ciljev	nikakršno	le v lastnem interesu	od primera do primera če žrtev ni velika če ustreza lastnemu prepričanju		v splošnem kolikor je mogoče
Upoštevanje ciljev sodelavcev	nikakršno	le če stimulira učinek	tudi, če je povezano z žrtvovanjem		maksimalno upoštevanje
Stil vodenja	»avtoritativen«	»kooperativen« omejeno široko			»demokratski«

Tabela 7: Shema za profiliranje sistema vrednost podjetja (prokurist podjetja Gramoz, d.o.o.)

Dejavniki	Način izražanja				
Dobiček za dividende	čim manj	stabilne, skromne dividende	dividende glede na izid nizke primerne visoke		čim več
Dobiček za reinvestiranje	nič	delež v doseženem skupnem dobičku majhen srednji visok			čim več
Odnos do tveganj	čim večja varnost	sprejemanje »kalkuliranih« tveganj majhno srednje veliko			sprejem največjih tveganj
Rast prodaje	upadanje	ostaja stabilna	primerna rast majhna srednja velika		maksimalna rast
Kakovost tržnih učinkov	nepomembna	primerna raven kakovosti nizka srednja visoka			maksimalna kakovost je vrednota podjetja
Geografska razsežnost	lokalna	regijska	nacionalna	omejeno	multinacionalna
Lastninski odnosi	osebna posest	družinska posest	majhen krog lastnikov	javna družba	soudeležba sodelavcev
Inovacijska usmeritev	zelo majhna	primerna inovacijska dejavnost nizka srednja visoka			zelo visoka
Odnos do države	negativna obrambna drža	politična abstinenca	politična nevtralnost	politična aktivnost v določeno smer	maksimalna podpora, podrejanje
Upoštevanje družbenih ciljev	nikakršno	le v lastnem interesu	od primera do primera če žrtev ni velika če ustreza lastnemu prepričanju		v splošnem kolikor je mogoče
Upoštevanje ciljev sodelavcev	nikakršno	le če stimulira učinek	tudi, če je povezano z žrtvovanjem		maksimalno upoštevanje
Stil vodenja	»avtoritativen«	»kooperativen« omejeno široko			»demokratski«

V nadaljevanju podajamo ugotovitve v zvezi z temeljnimi vrednotami obeh ključnih udeležencev proučevanega podjetja.

Ključna udeleženca podjetja Gramoz, d.o.o. sta lastnika, eden je hkrati tudi poslovni direktor podjetja in drugi je prokurist. Ker sta oba lastnika, bomo obravnavali oba. Glede na to, kakšne so vrednote obeh lastnikov, lahko rečemo, da med vrednotami obeh na prvi pogled ne prihaja do »štrlečih« ekstremnih opredelitev.

Na splošno lahko rečemo, da oba lastnika dajeta velik poudarek na kakovost opravljenih storitev, saj želita, da so odjemalci zadovoljni s storitvami iz njunega podjetja. Dobiček za dividende namenjata v manjšem obsegu, dobiček za reinvestiranje pa v večjem. Direktor ne tvega preveč, saj je podjetje glede na velikost malo; ampak potrebno je tvegati večkrat in on se tega dobro zaveda, še bolj pa prokurist, ki pa raje včasih bolj tvega, to se je do sedaj izkazalo kot dobro. Vendar sedaj, ko še je prisotna gospodarska kriza, tega ne počnejo mnogokrat.

Direktor in prokurist sta povedala, da je v podjetju prisotna primerna rast, ki je trenutno majhna glede na razmere v naši državi. V podjetju je geografska razsežnost regijska, ker ima podjetje odjemalce večinoma na območju Štajerske regije. V tem podjetju ne dajejo velikega pomena na inovacije, vsaj zaenkrat, dokler se ta gospodarska kriza ne bo umirila. Podjetje je politično nevtralnno, upošteva družbene cilje, če žrtev ni prevelika.

Direktor cilje sodelavcev upošteva le, če to stimulira učinek, prav tako prokurist, saj previdnost ni odveč, vsaka napaka pusti precej velike posledice in tega si lastnika ne moreta privoščiti. Direktor je pri vodenju omejeno kooperativen, kar se kaže v tem, da prisluhne predlogom in ciljem zaposlenih. S tem se tudi strinja prokurist proučevanega podjetja. Včasih se skupaj odločijo za določena opravila, tako da ni avtoritativnega vodenja, kjer bi direktor pretežno ukazoval. Direktor daje navodila vsem, še posebej pa vodjem oddelkov, ti pa posredujejo navodila neposredno delavcem v proizvodnji, pri tem pa mu seveda včasih pomaga tudi prokurist.

Direktor ima takšne vrednote predvsem zaradi delovnih izkušenj, saj je skozi vsa leta svoje zaposlitve v prejšnjem podobnem podjetju pridobil veliko izkušenj. Včasih je preveč previden, raje dva krat premisli, preden sprejme poslovno odločitev in menimo, da je tako tudi prav. Direktorja podpira vsa družina, prav tako tudi prokurista. Ko se lastnika odločata, vplivata nanju tudi njuna vzgoja. Tudi prokurist je večino svojega življenja delal v podjetjih, ki so se ukvarjala z gradbeništvom in si s tem pridobil izkušnje na tem področju. O vseh odločitvah se posvetuje z direktorjem, ki se na koncu odločita skupaj, ko najdeta skupni jezik.

Lastnik meni, da je kakovost storitev izjemno pomembna, kar se kaže kot dobra stran podjetja Gramoz, d.o.o. Prokurist tudi meni, da je pomembno tudi, da so storitve opravljene odlično. Odjemalci so včasih zelo izbirčni (vemo, da smo si

različni ter vedno bo tako) in zato v proučevanem podjetju nudijo različne storitve, ki omogočajo zadovoljitev potreb tudi najzahtevnejših odjemalcev.

Lastnika zaenkrat še ne dajeta velikega poudarka na inovacije in na tveganje, kar se kaže kot slaba stran, vendar je gospodarska kriza najbolj prisotna prav v gradbeništvu in si trenutno ne morejo privoščiti inovacij, saj bi lahko v slučaju neuspeha, podjetje pripeljalo do kakšne krize, kar si pa noben od lastnikov seveda ne želi. Pri odločitvah sta oba zelo previdna, ne tvegata rad preveč, saj gre za malo podjetje in so vse odločitve zelo pomembne, sploh v trenutnih razmerah. Zaenkrat ne planirata uvesti nobene inovacije, v prihodnosti, ko se bodo razmere normalizirale, pa si želita kakšno novo storitev, za kar bosta med drugim tudi poskrbela.

Ta bistvena in izhodiščna spoznanja vrednot obeh ključnih udeležencev podjetja so potrebna izhodišča za oblikovanje politike podjetja, predstavljajo pa tudi omejitveni okvir politiki.

6 OKOLJSKA PROUČITEV RAZVOJNIH MOŽNOSTI PODJETJA

6.1 Ocena predvidenega razvoja okolja

Poznavanje obstoječih in predvidevanje prihodnjih pojavov v okolju oziroma analiza in prognoza okolja je ključnega pomena za snovanje, oblikovanje in izbiro prave - uspešne politike podjetja, predvsem zaradi dinamičnosti in kompleksnosti okolja.

Proučevano podjetje se zaveda, da se v poslovnem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in nevarnosti, zato je pomembno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam.

Podjetje posluje v določenem okolju. Pod okolje podjetja razumemo vse dejavnike, ki vplivajo na podjetje in vplive podjetja na okolje. Po eni strani se podjetje s svojimi odločitvami poskuša prilagoditi okolju, bodisi da izkoristi možnosti, ki mu jih le-to ponuja, bodisi da se izogne nevarnostim. Po drugi strani pa tudi vpliva na okolje in skuša s tem ustvariti ugodnosti zase in preprečiti negativne vplive (Rozman 1993,109).

V tem podpoglavju bomo proučili naslednja okolja in trge proučevanega podjetja:

- ✓ ekološko okolje,
- ✓ družbeno politično in drugo socialno okolje,
- ✓ tehnično-tehnološko okolje,
- ✓ ekonomsko okolje,
- ✓ trgi (oskrbni, prodajni, trg delovne sile, trg kapitala).

Proučevanje bomo torej izvedli v razsežnostih razvoja ekonomskih, kulturnih, družbeno-političnih, tehnično-tehnoloških in prirodnih podokolij operacijskega, tržnega in kognicijskega prostora delovanja podjetja.

Ekološko okolje

Podjetja se morajo v okviru svojega poslovanja vse bolj zavedati in poskušati preprečevati morebitne negativne vpliva na ekološko okolje. Ekološkemu okolju pripisujemo zadnje čase vse večji pomen, tako v vsakdanjem življenju, kot v poslovanju podjetij ter drugih organizacij. Za podjetja predstavlja vse večji pomen vključevanje varovanja okolja v svoje poslovanje in s tem tudi v razvoj. Ekološko osveščena podjetja se poslužujejo uporabe ekološko neoporečnih materialov, kar pa je seveda povezano z višjimi stroški. Priložnost za proučevano podjetje je raziskovanje novih materialov za asfaltiranje.

V podjetju Gramoz, d.o.o. se že od vsega začetka močno zavedajo pomembnosti ekološkega okolja, saj se pri svojem poslovanju pogosto srečujejo z okolju

škodljivimi snovmi, zato je obvladovanje ekologije pomembna sestavina politike podjetja. V podjetju zato vsako storitev ekološko preučijo, z ekološkega vidika proučijo tudi vhodne resurse (gradbene materiale), še posebej pa upoštevajo vsa pravila za ločeno zbiranje odpadkov (biološka olja, masti, razgradljive snovi ipd.). Vse proizvode, ki lahko kakorkoli ogrozijo okolje, hranijo v posebnih embalažah. V skladiščih pa imajo lovilne posode za primer razlitja strupenih snovi. Zavezanost h kakovosti in odgovornemu ravnanju do okolja ter družbeno odgovorno ravnanje podjetje Gramoz, d.o.o. uresničuje skozi podrobneje določene programe oziroma plane dela, ki vključujejo merljivo postavljene cilje.

Ekološko okolje vedno bolj pogojujejo grožnje in možnosti, ki se kažejo v pomanjkanju materialov, porasti stroškov za energijo, povečani stopnji onesnaževanja okolja in spremenjeni vlogi države za zaščito okolja. Vse to prav gotovo vpliva na poslovanje podjetja Gramoz, d.o.o.

Okoljska ozaveščenost ljudi vedno bolj raste. Ljudje so se začeli zavedati posledic človeških dejanj na naravo (kisli dež, potresi, ozonska luknja). Priložnost za podjetje vidimo v uporabi novih materialov za asfaltiranje. Nevarnost predstavljajo strogi zakonski predpisi, visoka cena raziskav.

Obravnavano podjetje bo v svojem prihodnjem poslovanju skušalo kar najbolj upoštevati predpise za preprečevanje onesnaževanja okolja, kar predstavlja veliko priložnost.

Pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj proučevanega podjetja in s tem tudi na priložnosti in nevarnosti, ki so s tem povezane, je politično okolje. Politično okolje daje podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določa in omejuje.

Vpliv tega okolja se kaže predvsem na naslednjih področjih:

- ✓ zakonske obveznosti,
- ✓ delovanje državne uprave in lokalnih skupnosti.

V kolikor želijo slediti trendu ekološke gradnje, ki zagovarja zdrav in bivanju prijazen objekt lahko za oblaganje uporabljajo preizkušene kakovostne naravne materiale, kot so npr. ilovnati ometi, gips plošče, kamen, lesene notranje in zunanje obloge.

Družbeno-politično in drugo socialno okolje

Zaradi spreminjanja okolja ter novih zakonov in predpisov (tudi omejitev) postaja poslovanje v podjetjih vse bolj kompleksno. Kader mora in želi biti dovolj izobražen. Ljudje so ozaveščeni glede svojih pravic, poznajo zakone. Ljudje se celo življenje izobražujejo. Proučevano podjetje lahko to izkoristi tako, da zaposluje izobražen kader, ki bo znal zadovoljiti stranke, jim svetovati. Okolje, kjer podjetje Gramoz, d.o.o. posluje, je družbeno-politično stabilno, življenjski standard prebivalstva se povečuje. Obravnavano podjetje posluje po

zakonih, ki veljajo v Republiki Sloveniji, hkrati pa na podjetje vplivajo tudi smernice drugih držav, v katerih so odjemalci podjetja. Zaradi ostrejšše zakonodaje je manj možnosti za zlorabe katerega koli udeleženca v podjetju, kar predstavlja za podjetje priložnost. V podjetju sledijo dogajanjem v družbi, predvsem pa spremljajo politične zahteve, v smislu upoštevanja zakonskih določil in zahtev. Pri svojem poslovanju upoštevajo pravne vrednote in norme, ki so za njih relevantne. Kot nevarnost pa omenimo še to, da zakonodajni predpisi v nekaterih primerih omejujejo gradbeništvo. Problem se pojavlja tudi pri iskanju delovne sile - zlasti fizičnih delavcev.

Družbeno-politične razmere v Republiki Sloveniji so razmeroma mirne in stabilne. Slovenija ima razmeroma dobre odnose z vsemi sosednjimi državami. Priložnost za pridobivanje novih odjemalcev so razni sejmi.

Ugotovili smo, da se z kompleksnostjo okolja zapleta tudi poslovanje podjetij. Ljudje se zavedajo pomena zdravja. Tok življenja je vse hitrejši in vedno bolj neobvladljiv. Bodoči zaposleni pridobivajo visoke nazive iz naslova študija. Podjetje naj izkoristi priložnosti zakonodaje - ker je zakonodaja ostrejša, je možnost zlorabe katerega koli udeleženca podjetja manjša. Na drugi strani pa nekateri zakonski predpisi omejujejo gradbeništvo. V proučevanem podjetju se že kaže nevarnost pomanjkanja fizičnih delavcev na samem terenu. Pojavljajo se nevarnosti v zvezi z izobrazbo vodilnih - potrebno je dodatno izobraževanje.

Tehnično-tehnološko okolje

Tehnično-tehnološki razvoj je potreben pri vsakem podjetju, če želi rasti in se razvijati. Vsa podjetja morajo spremljati in se prilagajati temu okolju, če želijo dolgoročno obstajati. Pojavljajo se vedno nove tehnike in tehnologije, hkrati pa obstoječe tehnike in tehnologije zelo hitro zastarajo. V podjetju Gramoz, d.o.o. se redno seznanjajo z razvojnimi trendi v gradbeništvu. Zavedajo se tehnično-tehnološkega razvoja okolja in s tem povezanega napredka družbe. Trudijo se, da so čim bolj v koraku s časom, saj bi v primeru stagnacije in brez tehnično-tehnološkega razvoja hitro izgubili konkurenčno prednost. Temu se izogibajo predvsem s proučevanjem novosti na trgu. Za podjetje vidimo možnost obiska kakšnega izmed sejmov gradbeništva. Obisk sejma je odlična priložnost za pridobitev informacij o gospodarstvu, sektorju gradbeništva in industriji gradbenega materiala, tam se vsako leto tudi predstavljajo nove gradbene tehnologije in metode, tako bi podjetje Gramoz, d.o.o. pridobilo nova spoznanja o sodobnih tehnologijah in gradbenih materialih.

V ospredju proučevanega podjetja je predvsem delo z delovnimi sredstvi, torej z delovnimi stroji in drugo opremo, osredotočajo se naj na novosti gradbene mehanizacije, na primer tovornjake, valjarje, bage goseničarje in mini bagerje, finiše za asfaltiranje, rezalke za asfalt, da bodo imeli večjo izbiro, ko se bodo odločali za zamenjavo katerih od teh strojev. Pomembno je, da prehitijo konkurenco.

Podjetje Gramoz, d.o.o. nabavlja in uporablja stroje, ki imajo čim manjšo porabo goriva in ki pri svojem delovanju čim manj onesnažujejo okolje (uporabljajo primerno in sodobno tehnologijo), poleg tega pa morajo biti ti stroji dovolj zmogljivi za delo na zahtevnem terenu.

Zaradi hitrega razvoja tehnike in tehnologije sredstva v podjetju hitro zastarajo in potrebna so velika finančna vlaganja, da vse to posodobijo. Proučevano podjetje za svoj tehnično-tehnološki napredek skrbi predvsem z vlaganjem v raziskave novih gradbenih materialov za asfaltiranje. Primanjkuje tudi sposobnih zaposlenih, ki bi obvladovali vso novo tehniko in tehnologijo. Zato so potrebna dodatna izobraževanja zaposlenih, zaposleni pa so takrat odsotni iz dela.

Podjetje Gramoz, d.o.o. deluje na področju nizkih gradenj, na katerem nemalokrat prihaja do sprememb. Spreminjajo in posodablajo se stroji ter programi za oglaševanje za vsakdanje poslovanje in če želimo biti uspešni, moramo spremembam slediti - tem spremembam podjetje za enkrat ne sledi preveč uspešno.

V podjetjih se morajo zavedati, kako pomembna je težnja po vlaganjih v tehnologijo in tehniko. Predvsem zato, ker le-ta zelo hitro zastara, hkrati pa je na trgu že veliko novih inovacij.

Ekonomsko okolje

Obstoj in razvoj podjetij je vedno odvisen od njegovega ekonomskega uspeha. Podjetje je predvsem ekonomski subjekt in kot tak mora skrbeti za ekonomske vidike svoje politike. Iz Statističnega urada Republike Slovenije je razvidno, da v okolju narašča število prebivalcev in priseljencev. Bruto domači proizvod na zaposlenega se povečuje. Z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo so tudi priložnosti za pridobitev evropskih sredstev. Osebna potrošnja se povečuje.

Priložnost za proučevano podjetje predstavlja prav gotovo opravljanje visoko kakovostnih storitev. Opravljanje visoko kakovostnih storitev pa je na drugi strani povezano z višjimi stroški. Priložnost za proučevano podjetje predstavlja, da zaposli tak kader, ki bo zmožen učinkovito obvladovati, analizirati, seznaniti druge z razmerami na trgu, kar jim lahko pomaga k učinkovitemu delovanju in ustvarjanju dobička.

Dvignile so se cene osnovnih življenjskih potrebščin, prav tako pa se je močno povečala tudi cena nafte. V podjetju spremljajo dogajanje na vseh teh področjih, predvsem indekse spreminjanja cen nafte, zaposlitvene razmere (zaradi potreb po novih kadrih) in področje javnih financ.

Ekonomsko okolje države ima na poslovanje podjetja velik vpliv. Pomembna so predvidevanja, kako naj bi se v naslednjih letih gibal ekonomski razvoj Slovenije.

Po vstopu v EU pa so se ekonomske razmere v državi precej spremenile. Najprej je država sprejela evro in cene so se zaradi zaokroževanja rahlo povišale. V zadnjih mesecih pa se je povišala inflacija in z njo najbolj občutno cene hrane. Kupna moč ljudi se zmanjšuje. Vse bolj pa se zmanjšujejo cene naročnin interneta, s čimer se bo povečala njegova uporaba, s tem pa tudi učinkovitost trženja preko spleta. Če bo podjetju oblikovalo učinkovito internetno stran, bo to predstavljalo zelo veliko priložnost za trženje.

V sredini leta 2010 je v Sloveniji že kazalo na umirjanje upadanja vrednosti gradbenih del, da je gradbeništvo v nezavidljivem položaju, je znano. Gradbena dejavnost je ocenjena kot zelo visoko tvegana dejavnost, saj bonitetne ocene gradbenih podjetij padajo, zavarovanje terjatev do teh podjetij je v teh razmerah nemogoče, prav tako posojil pri bankah ne dobijo. Finančno-gospodarska kriza je zagotovo prispevala svoje, a stanovanjski trg bi se zaradi visoke gradbene dejavnosti minulih let zasitil prej ali slej. Gradbena podjetja se spopadajo z nezadostnim povpraševanjem, veliko konkurenco, visokimi stroški dela in tudi s slabimi vremenskimi razmerami. S tem, ko so banke kljub omenjeni krizi dajala nekaterim gradbenim podjetjem kredite, je dejstvo, so banke hudo podcenile tveganja pri naložbah v nepremičnine za gradbince. Za to so trije vzroki: kratkovidnost, odločanje na podlagi slabih podatkov in ker so podlegle napačni motivaciji.

V podjetju morajo znati oceniti obstoječe ekonomske razmere in jih izkoristiti v svoj prid. To lahko storijo z izobraženim kadrom, ki je sposoben tako ali drugače pridobiti dodaten kapital. Podjetje naj izkoristi osebno potrošnjo ljudi in jim kar najbolje predstavi svoje storitve. Tako se bo povpraševanje povečalo.

Trgi

Od poznavanja trgov je neposredno odvisna uspešnost ali celo usoda podjetja. Raziskovanje trgov (obstojećih, potencialnih, oskrbnih in prodajnih) ima velik pomen pri oblikovanju politike podjetja.

✓ Oskrbni trgi

Gre za trg, s pomočjo katerega oskrbujemo podjetje z materiali, delovnimi sredstvi, energijo in delovno silo.

Z vključitvijo Slovenije v Evropsko Unijo (EU) se je oskrbni trg z resursi močno povečal. Proučevano podjetje lahko dobavlja resurse tudi zunaj države Slovenije. Vse večja konkurenca med dobavitelji niža ceno ter večja kakovost dobavljenih materialov. Nižje cene vhodnih resursov pomenijo nižje stroške ter s tem višanje njihove konkurenčnosti. S kakovostjo in obsegom ponudbe vhodnih resursov so trenutno zadovoljni. Največ pozornosti namenijo kakovosti materialov (pesek, asfalt, zemlja, sol ipd.), sodobni opremljenosti in strojem, skrbijo pa tudi za čim racionalnejšo porabo energije. Podjetje se lahko poveže tudi s konkurenco in na ta račun koristi prednosti ekonomije obsega.

Oskrbni trgi so se zelo razširili z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo. Tako imajo v podjetjih lahko večji nadzor pri izdelavi surovin in materialov. Pretok blaga je bolj preprost zaradi padca mej in s tem ukinitve carin. Podjetja se lahko odločijo za dobavitelje na podlagi različnih kriterijev.

Na voljo jim je velika izbira dobaviteljev, samo najustreznejše morajo povabiti k poslovnemu sodelovanju. V proučevanem podjetju to predstavlja priložnost, da bodo lahko iz široke palete dobaviteljev izbrali tiste, ki dobavljajo kakovosten material, surovine, delovna orodja in strojev, ker to predstavlja za podjetje Gramoz, d.o.o. zelo pomembno področje.

Potrebni bodo dobavitelji kakovostne opreme in materialov v Sloveniji ter v ostalih državah Evropske unije. V tem vidimo priložnost nabave po nižjih cenah in bolj kakovostne opreme ter materialov, prav tako pa se izognemo carini. Pri izbiri opreme, materialov pa ni odločilna samo cena, ampak tudi širina asortimenta, ki ga dobavitelji ponujajo, kakovost, cenovna konkurenčnost in ugodni plačilni pogoji.

Nevarnost za podjetje predstavlja dvig cen materialov na svetovnem tržišču. Uvožen poceni material je lahko vprašljive kakovosti. Težave lahko povzročijo tudi dolgi dobavni roki surovin, materialov.

✓ *Prodajni trgi*

Gre za trg, na katerem podjetja prodajajo svoje učinke. Interes podjetij je nenehno večanje prodajnih trgov, saj to omogoča povečanje prihodkov od prodaje. Podjetje opravlja ter bo opravljal svoje storitve tako na domačem, kot na tujem trgu. S tem mislimo na države Evropske Unije in nekatere države bivše Jugoslavije (Bosna in Hercegovina, Srbija).

Ta trg podjetja je geografsko omejen. V podjetju ne načrtujejo širitve na druge trge, saj trenutni prodajni trg tudi v bodoče kaže perspektivnost. Trudijo se, da delajo v zadovoljstvo strank oziroma naročnika, tako s cenovnega, kot tudi kakovostnega vidika. Pri svojem delu upoštevajo zakonska določila in pravila okoljske politike. Konkurenčnost podjetij bo v prihodnosti temeljila na ceni in kakovosti storitev.

Podjetje lahko izkoristi širitev prodajnega trga zaradi vstopa Slovenije v Evropsko Unijo bodisi z povezovanjem s konkurenco (prednost ekonomije obsega) ali s prodorom na tuje trge.

Za popolno zadovoljstvo odjemalcev se bodo v proučevanem podjetju trudili prilagajati njihovim osebnim željam.

Nevarnost pa predstavlja nezmožnost podjetja zadovoljiti mednarodne odjemalce - zlasti v času velikih naročil. Podjetje mora biti pripravljeno na novo konkurenco in morebitno nerazpoznavnost podjetja na svetovnem trgu. V

podjetju morajo razmišljati tudi o cenah storitev, da bodo konkurenčne na trgu in hkrati še zadovoljive za pokritje potreb podjetja.

✓ *Trg delovne sile*

Z vključitvijo Slovenije v EU se je močno razširila tudi ponudba delovne sile. Migracije delovne sile so vedno večje. Možnost za proučevano podjetje predstavlja to, da lahko zaposli cenejši kader iz drugih držav, ki pa ni nujno tudi tako učinkovit. Do sedaj so pri zaposlovanju vsakega kandidata dobro proučili (opravijo osebni razgovor, preverjajo izkušnje in izobrazbo). Kader mora biti dovolj izobražen, da bo lahko obvladoval situacijo na trgu. Pomembno je tudi, da podjetje vedno znova nudi izobraževanje svojim zaposlenim. Tako bodo zaposleni bolj motivirani za kakovostno delo, kar se bo odražalo v odnosu do naročnikov. Posledično pa lahko zaradi boljše izobrazbe začnejo iskati drugo službo ali zahtevajo večjo plačo.

Delovna sila, ki je visoko izobražena, se vedno bolj povečuje, vendar ti ne želijo delati v gradbeništvu, sploh ne delo na terenu. Podjetje želi strokovno usposobljen kader, ki je iznajdljiv in željan učenja. Poudarek je na motiviranju zaposlenih s pomočjo zagotavljanja ugodne delovne klime in spodbujanjem občutka pripadnosti podjetju. Podjetje bo pri zaposlovanju dajalo prednost domači delovni sili.

Z vključitvijo Slovenije v Evropsko Unijo se je povečal tudi trg delovne sile. Podjetja imajo večje možnosti pridobivanja cenejše delovne sile. V proučevanem podjetju so se odločili, da bodo dali prednost pri zaposlitvi domači delovni sili. Pri tujcih se večkrat pojavljajo težave, kot npr.: neznanje, nerazumevanje jezika, lenoba, slabše opravljene storitve, nezaupanje tujim delavcem. S tem se je podjetje v preteklosti že soočilo, ko so imeli zaposlene sezonske delavce iz Bosne. Podjetje se srečuje tudi z nevarnostjo odhoda vodij oddelkov h konkurenci. V prihodnosti bodo morali najti način, da jih obdržijo (motivacija, nagrade ipd.).

✓ *Trg kapitala*

Največkrat finančna sredstva koristijo za vlaganja v gradbene stroje, predvsem takšne, ki bodo pripomogli k razvoju in večji tehnološki sposobnosti podjetja. Tudi finančne možnosti podjetij so se odprle z vstopom Slovenije v EU. Podjetja imajo možnost pridobitve nepovratnih sredstev iz EU. Kredite in posojila lahko najemajo tudi v drugih državah članicah EU. Tudi proučevano podjetje ima možnost pridobitve sredstev iz EU. Nevarnost za proučevano podjetje je prav gotovo manjša možnost za pridobitev sredstev iz EU, ker je podjetje majhno in trenutne razmere v naši državi, ko je prisotna gospodarska kriza, ki je najbolj občutna še posebej v gradbeništvu. Nevarnost za podjetje pri pridobivanju tovrstnih sredstev pa prav gotovo predstavlja tudi velika konkurenca na trgu. Pridobitev finančnih sredstev pa je možna tudi pri drugih finančnih institucijah. Podjetje mora imeti dobre poslovne stike z bankami in drugimi finančnimi institucijami. Prav tako mora biti osveščeno o ponudbi kreditov, da pozna

ugodnosti najema kreditov pri bankah, pogoje za njegovo pridobitev, obrestno mero. Problem predstavljajo prav gotovo visoke obrestne mere za najetje kreditov. Ni dovolj stimulacije s strani države za razvoj malega gospodarstva.

Prav tako, kot sta se povečala zgoraj omenjena trga, se je povečal tudi trg kapitala. Podjetje ima možnost in priložnost pridobiti nepovratna finančna sredstva iz Evropske Unije. Podjetje bo vlagalo svoj kapital v posodobitev strojev in opreme ali nakup novih strojev, tudi programske opreme.

6.2 Analiza okoljskih priložnosti, nevarnosti in razvojnih tveganj za podjetje

Na osnovi opravljenih raziskovanj proučujejo iz okolja izhajajoče priložnosti in nevarnosti za podjetje. Največji poudarek dajejo trgov, kajti iz trga izhaja največ možnosti, nanj pa preži tudi za podjetje največ nevarnosti. Razvojne značilnosti tržnega okolja sproti proučujejo, nato pa ugotavljajo ter kvantificirajo razvojne možnosti in nevarnosti. Za ta postopek za enkrat še ne uporabljajo posebne metode, to poteka na bolj preprost način (skozi pogovor z drugimi podjetniki, raziskovanje preko interneta, udeležba seminarjev in tečajev ter medsebojno komuniciranje).

V tabelah 8 in 9 prikazujemo priložnosti in nevarnosti za proučevano podjetje, ki izhaja iz predvidenega razvoja širšega in ožjega okolja podjetja.

Tabela 8: Razvoj okolja, ki vpliva na podjetje Gramoz, d.o.o. ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz njega

Okolje:	Razvoj okolja	Priložnosti	Nevarnosti
Ekološko okolje	<ul style="list-style-type: none"> - okoljska ozaveščenost odjemalcev raste - ekološki trendi na področju izgradnje novih objektov 	<ul style="list-style-type: none"> - uporaba novih materialov za asfaltiranje, - razširitev dejavnosti podjetja (npr. eko gradnja stanovanjskih hiš) 	<ul style="list-style-type: none"> - strogi zakonski predpisi, - premajhna kupna moč kupcev, - visoka cena raziskav
Družbeno-politično okolje in drugo socialno okolje	<ul style="list-style-type: none"> - poslovanje v podjetjih postaja vse bolj kompleksno, - vedno večji poudarek na zdravju, - narašča število prebivalcev in priseljencev, - gospodarsko pravo je učinkovito v tej smeri, da prihaja do malo zlorab na delovnem mestu 	<ul style="list-style-type: none"> - zaposlovanje izobraženega kadra, - ostrejša zakonodaja in posledično manjša možnost pri zlorabah katerega koli udeleženca v podjetju (notranjega ali zunanjega) 	<ul style="list-style-type: none"> - višji stroški povezani z izobraževanjem obstoječega kadra, - zakonski predpisi v nekaterih primerih omejujejo gradbeništvo, - iskanje kadra, predvsem fizičnih delavcev
Ekonomsko okolje	<ul style="list-style-type: none"> - težnja po večjem kapitalu podjetij, - večanje št. preb., - na trgu ni dovolj fin. sredstev po razmeroma ugodnih obrestnih merah, 	<ul style="list-style-type: none"> - zaposlitev izobraženega kadra, - povečanje opravljanja storitev 	<ul style="list-style-type: none"> - velika konkurenca, - večja zahtevnost odjemalcev, - vpliv globalizacije, ki potegne za sabo izseljevanje strokovnjakov
Tehnično-tehnološko okolje	<ul style="list-style-type: none"> - težnja po vlaganjih v tehnologijo in tehniko, - hitro zastaranje obstoječih tehnik in tehnologij, - hiter pojav vedno nove tehnike in tehnologije, - nenehen razvoj tega okolja, - sejmi in srečanja gradbenikov 	<ul style="list-style-type: none"> - posodobitev poslovanja, - olajšanje dela zaposlenim, - zamenjava delavca z avtomatsko krmiljenim strojem, - tehnično-tehnološka sredstva koristno pripomorejo k poslovanju podjetja, - delo je hitreje opravljeno in z manj naporov 	<ul style="list-style-type: none"> - višji stroški, povezani z vlaganjem v tehnologijo in tehniko, - hitro zastaranje obstoječe tehnike in tehnologije, - pomanjkanje sposobnosti zaposlenih, da bi obvladali vso novo tehniko in tehnologijo, - potrebna izobraževanja zaposlenih

Tabela 9: Razvoj trgov, ki vpliva na podjetje Gramoz, d.o.o. ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz njega

Trgi:	Razvoj okolja	Priložnosti	Nevarnosti
Oskrbni trg	<ul style="list-style-type: none"> - vključitev Slovenije v EU-večanje oskrbnih in prodajnih trgov, - večji nadzor pri izdelavi surovin in materialov, - povečan pretok blaga, storitev, kapitala, delovne sile - novi gradbeni materiali za asfaltiranje 	<ul style="list-style-type: none"> - večja izbira pri dobaviteljih, - pridobitev cenejše delovne sile, - prost pretok blaga in možnost pridobitve cenejših materialov vseh kakovosti, prav tako surovin, delovnih orodij, strojev 	<ul style="list-style-type: none"> - omejenost pri izbiri dobaviteljev zaradi majhnosti podjetja, - dvig cen surovin in materialov na svetovnem tržišču-dvig cen v podjetju, - daljši čas dobave iz tujine
Prodajni trg	<ul style="list-style-type: none"> - širitev prodajnega trga zaradi vstopa v EU, - povezave med konkurenčnimi podjetji, - večja konkurenca, - zagotovila po podaljšanju dolgoročnih pogodb 	<ul style="list-style-type: none"> - osvajanje novih trgov, - skrb za že obstoječe trge, - podjetje se poveže s konkurenco in tako pridobi prednosti na račun ekonomije obsega, - ustvarjalno sodelovanje, - ohranjanje utečenih poslov 	<ul style="list-style-type: none"> - nezmožnost zadovoljiti hitro rastoče potrebe svojih odjemalcev, - vstop več tujih konkurentov na prodajno območje podjetja, - velika konkurenca sili podjetje k zniževanju stroškov, - velika vlaganja v prepoznavnost podjetja na trgu in ohranjanju položaja
Trg delovne sile	<ul style="list-style-type: none"> - vključitev Slovenije v EU-povečan trg delovne sile, - velik pomen izobraževanja zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> - možnost pridobivanja cenejše delovne sile, - zaposlenim nuditi izobraževanje 	<ul style="list-style-type: none"> - cenejša delovna sila ni tako učinkovita, slabše opravljene storitve, kar vpliva na poslovanje podjetja in njegov dobiček, - izobražen kader lahko odide h konkurenci, - pomanjkanje fizičnih delavcev
Trg kapitala	<ul style="list-style-type: none"> - večanje z vstopom v EU, - uveljavljanje novih oblik financiranja 	<ul style="list-style-type: none"> - ugodnejša posojila, najeta pri podjetjih, s katerimi so v dobrih poslovnih odnosih 	<ul style="list-style-type: none"> - majhna možnost za pridobitev sredstev iz EU, - večje tveganje, nepoznavanje bodoče finančne stabilnosti, - vpliv krize v gradbeništvu

Med najpomembnejše priložnosti za proučevano podjetje lahko uvrstimo naslednje:

- ✓ pridobitev novih dobaviteljev - visoka kakovost dobavljenih materialov, delovnih orodij in predvsem strojev,
- ✓ osvajanje novih trgov,
- ✓ razširitev dejavnosti (na primer eko gradnja stanovanjskih hiš),
- ✓ ostrejša zakonodaja in posledično manjša možnost pri zlorabah katerega koli udeleženca v podjetju (notranjega ali zunanjega),
- ✓ zaposlitev izobraženega kadra,
- ✓ povečanje opravljanja storitev,
- ✓ zamenjava delavca z avtomatsko krmiljenim strojem (delo je hitreje opravljeno),
- ✓ večja izbira pri dobaviteljih,
- ✓ pridobitev cenejše delovne sile,
- ✓ prost pretok blaga in možnost pridobitve cenejših materialov vseh kakovosti, prav tako surovin, delovnih orodij, strojev,
- ✓ osvajanje novih trgov in skrb za že obstoječe,
- ✓ povezava s konkurenco in tako pridobitev prednosti na račun ekonomije obsega.

Najpomembnejše nevarnosti pa predstavljajo za podjetje Gramoz, d.o.o.:

- ✓ gospodarska kriza v gradbeništvu,
- ✓ strogi zakonski predpisi,
- ✓ visoka cena raziskav,
- ✓ višji stroški povezani z izobraževanjem obstoječega kadra,
- ✓ možnost previsokih stroškov povezanih s tehnologijo (novi stroji, delovno orodje),
- ✓ hitro zastaranje obstoječe tehnike in tehnologije,
- ✓ pomanjkanje sposobnosti zaposlenih za obvladovanje nove tehnike in tehnologije,
- ✓ velika konkurenca,
- ✓ visoke zahteve ciljnih skupin (nezmožnost zadovoljiti hitro rastoče potrebe svojih odjemalcev),
- ✓ vstop neposrednih konkurentov, ki podjetje sili podjetje k zniževanju stroškov,
- ✓ vpliv globalizacije, ki za sabo odnese izseljevanje strokovnjakov,
- ✓ dvig cen surovin in materialov na svetovnem tržišču, posledično dvig cen v podjetju,
- ✓ velika vlaganja v prepoznavnost podjetja na trgu in ohranjanju položaja,
- ✓ izobražen kader lahko odide h konkurenci.

6.3 Analiza razvojnih prednosti in pomanjkljivosti proučevanega podjetja primerjalno z drugimi

Analiza in predstavitev konkurentov

Najpomembnejše konkurente proučevanega podjetja predstavljajo:

- ✓ podjetje CPM, d.d.,
- ✓ podjetje Konstruktor, d.o.o.,
- ✓ podjetje Energoplan holding, d.o.o.

V magistrski raziskavi smo se natančneje osredotočili na primerjavo zgoraj omenjenih konkurentov glede na informacije, ki smo jih pridobili iz njihovih spletnih strani.

Gospodarska kriza je na ta podjetja vplivala, saj jo je najbolj občutiti prav v gradbeništvu. V omenjenih podjetjih se zelo trudijo, da bi jih ta kriza čim manj prizadela, pomembno je, da se sedaj najbolj izkažejo trenutni glavni managerji podjetij, v takšnih razmerah imajo priložnost, da se izkažejo in dokažejo, da so dobri vodje. Podjetja lahko postanejo plačilno nesposobna, prav tako so na gradbeništvo vezani vsi obrtniki, in sicer vodovodarji, električarji, pleskarji, mizarji, keramičarji, parketarji. Ko bo obstalo gradbeništvo, bodo obstali tudi drugi. Podjetje CPM, d.d. je danes že v težavah, ki jih z vsemi močmi poskušajo rešiti, tako da ga vseeno obravnavamo kot najpomembnejšega konkurenta proučevanega podjetja.

Podjetje CPM, d.d.

Z več kot 45-letnimi izkušnjami, celovitim obvladovanjem kakovosti, prepoznavno razvojno komponento, nenehnim izobraževanjem, usposabljanjem in motiviranostjo zaposlenih, sodobno tehnološko opremljenostjo, uspešnostjo poslovanja, kakovostnim nadzorom ter upoštevanjem varnostnih in okoljevarstvenih norm, so dokazani kot zaupanja vreden partner, tako za naročnike kot uporabnike.

Predvsem v zadnjih letih so namenili veliko sredstev v posodobitev podjetja. Z dopolnitvijo in razširitvijo obstoječih dejavnosti ter s prilagoditvijo organizacije družbe novim dejavnostim, obvladujejo področja gradenj (nizke gradnje, visoke gradnje, mostovi, viadukti, tuneli, hidrogradnje); vzdrževanja glavnih, regionalnih in lokalnih cest, proizvodnje gradbenih materialov (tovarna asfalta, betonarna, predelava gradbenih materialov, zbirni center gradbenih odpadkov); gradbenih dejavnosti (strojna, elektro, železokrivska, tesarska, geodetska, hidroizolacije in sanacije površin), eksploatacije in vzdrževanja mehanizacije; kontrole kakovosti (asfalti, geomehanika in kameni materiali, betoni, geologija in vodotesnost kanalizacijskih vodov).

Prenovili so tudi nekatere poslovne objekte - vzdrževalne baze, asfaltno bazo, predvsem pa so okrepili vozni in strojni park in realizirali plane investicij v

sklopu vlaganja v nabavo nove mehanizacije. Pridobili so si ugodno izobrazbeno strukturo zaposlenih in prav dinamične spremembe vodilnih delavcev družbe so v zadnjih letih narekovale iskanje novih ter boljših pristopov in metod organiziranosti dela ter uporabo kakovostnejših materialov v smislu optimiranja izvajanja del za učinkovitejši nastop na trgu.

Podjetje Konstruktor, d.o.o.

Gradbeni delavci Maribora in okolice, ki so po vojni delali v raznih manjših podjetjih so 26. marca 1947 združili moči in znanje ter ustanovili Splošno gradbeno podjetje Konstruktor Maribor, ki je s tem dnem vpisano v seznam republiških gradbenih podjetij Slovenije. Kmalu jim je postajalo gradbeno tržišče v severovzhodni Sloveniji pretesno in ker tudi drugi deli naše domovine niso potrebovali vseh naših zmogljivosti, so svoje delo in sposobnosti ponudili tujini.

Podjetje je v 80 letih zaposlovalo ca. 4000 delavcev. Zaradi gospodarske stagnaciji v koncu 80 let in celotna devetdeseta leta je podjetje moralo skrčiti število zaposlenih. Investicij v Mariboru in vzhodni Sloveniji po osamosvojitvi ni bilo. Vsa gradbena podjetja v Podravju so se morala reorganizirati.

Leta 2003 je podjetje Konstruktor prevzelo podjetje Prevent Gradnje iz Slovenj Gradca. V tem podjetju so se znašli še podjetje Kograd Gradnje, NGR, Stavbar IGM in Protech. Po neuspelem združenju v grozd, je konzorcij razpadel po samo dveh letih delovanja.

Že v letu 2006 so podvojili proizvodnjo in poslovno leto zaključili z 84 mio EUR realizacije in 1 mio EUR dobička. V letu 2007 podjetje doseže že 100 mio EUR prihodkov in 4 mio EUR dobička. Poslovni načrt za letošnje leto predvideva ponovno povečanje proizvodnje na ca. 135 mio EUR, kar podjetje uvršča med najhitreje rastoče veliko gradbeno podjetje v Sloveniji.

Danes podjetje zaposluje 315 visoko usposobljenih strokovnih kadrov. Podjetje ima veliko tradicijo, saj je lani praznovalo 60-letnico.

Dejavnosti podjetja:

- ✓ izdelovanje izdelkov iz litega betona, cementa ali umetnega kamna za gradbeništvo (proizvodnja strešnikov, tlakovcev, plošč, delov sten, cevi, stebrov itd.), izdelovanje montažnih gradbenih komponent iz cementa, betona ali umetnega kamna za uporabo v gradbeništvu;
- ✓ gradnje individualnih objektov (visoke gradnje), splošna zidarska dela, splošna gradbena dela pri nizkih gradnjah, zunanja ureditev, polaganje priključov v zemlji (cevovodi), komunikacijske in energetske napeljave, montaža in postavljanje montažnih konstrukcij, montaža gradbenih elementov, restavriranje stavb;
- ✓ organizacija izvedbe nepremičninskih projektov za trg;
- ✓ trgovanje z lastnimi nepremičninami;
- ✓ proizvodnja sveže betonske mešanice;

- ✓ proizvodnja malte, od tega: proizvodnja suhega betona in malte;
- ✓ rušenje objektov in zemeljska dela;
- ✓ splošna gradbena dela;
- ✓ proizvodnja betonskih izdelkov za gradbeništvo, od tega: proizvodnja izdelkov iz litega betona (posamezni izdelki po naročilu);
- ✓ postavljanje ostrešij in krovska dela;
- ✓ gradnja cest, železniških prog, letališč in športnih objektov s podizvajalci;
- ✓ gradbena dela, tudi dela specialnih stok;
- ✓ izolacijska dela itd.

Podjetje Energoplan holding, d.o.o.

Skupina Energoplan sodi med večja in uspešnejša slovenska gradbena podjetja. S povezanimi družbami pomembno sooblikuje gradbeni in nepremičninski trg v Sloveniji, s povezanimi podjetji in podružnicami pa posega na Hrvaško, v Bosno in Hercegovino, Srbijo, Črno Goro in Rusijo. Skupina Energoplan pri svojem delovanju združuje dolgoletne izkušnje z novimi znanji in visokimi tehnologijami. Kompleksne gradbene in nepremičninske procese celovito obvladuje vse od prvih osnutkov do zadnjega obračuna in strokovnega upravljanja. Pri tem stavi na najboljše rešitve z optimalno stroškovno učinkovitostjo v najkrajšem možnem času in tesno partnersko sodelovanje vseh udeležencev.

Tradicija kakovostnih gradbenih praks in tesna partnerska razmerja s slovenskimi in tujimi naročniki jim omogočajo dosegati najučinkovitejše in najhitrejše izvedbe projektov ter višje standarde kakovosti. Pri svojem delu stavijo na strokovnost, dolgoletne izkušnje združujejo z novimi znanji in spodbujajo inovativne rešitve. Tako lahko celovito obvladujejo kompleksne gradbene procese, vse od prvih osnutkov, do zadnjega obračuna.

V družbi Energoplan ponujajo optimalne rešitve na področju:

- ✓ gradnje objektov visokih gradenj na domačem in tujih trgih,
- ✓ koordinacije ter izvedbe instalacijskih in zaključnih del v gradbeništvu,
- ✓ investicij na področju visokih gradenj na domačem in tujih trgih.

Razvojne prednosti in pomanjkljivosti preučevanega podjetja primerjalno s tremi konkurenti

Velika prednost nekaterih zgoraj omenjenih gradbenih podjetij je prav gotovo, da imajo jasno opredeljeno razvojno vizijo, politiko in strategije, kar imajo tudi javno objavljeno na njihovih spletnih straneh. Ugotavljamo tudi, da v zadnjih letih namenjajo veliko sredstev v posodobitev podjetja. Z dopolnitvijo in razširitvijo obstoječih dejavnosti dobro obvladujejo področja gradenj, izdelovanja izdelkov iz litega betona, cementa ali umetnega kamna za gradbeništvo, prav tako na področju koordinacije in izvedbe instalacijskih in zaključnih del v gradbeništvu.

Velika prednost, s katero razpolagajo v podjetju Gramoz, d.o.o. je, da se cilji in interesi obeh ustanoviteljev podjetja v veliki meri ujemajo s cilji in interesi vseh zaposlenih podjetja Gramoz, d.o.o., kar je za delovanje proučevanega podjetja velikega pomena. Vse prevečkrat prihaja do razhajanj interesov tovrstnih podjetij in njihovih zaposlenih, kar pripelje, ne samo do propada tovrstnih podjetij, ampak tudi do velikih posledic, ki jih občuti tudi lokalno okolje, zaradi nedelovanja podjetja, ki bi pripomogla k razvoju gospodarstva in podjetništva.

V nadaljevanju prikazujemo analizo prednosti in slabosti proučevanega podjetja, ki smo jo naredili na podlagi kriterijev, izbranih v tabeli 10.

Tabela 10: Določanje prednosti in slabosti podjetja Gramoz, d.o.o.

KRITERIJI	PREDNOSTI		SLABOSTI	
	zelo dobro	dobra	slabo	zelo slabo
Kakovost storitev	x			
Cene	x			
Geografska razsežnost		x		
Raznolikost storitev		x		
Prilagodljivost			x	
Število zaposlenih		x		
Izkušnje	x			
Predvidena rast		x		
Poslovni izid		x		
Vodenje	x			

Prednosti podjetja Gramoz, d.o.o.:

- ✓ lokacija (v bližini večjega mesta, dobro razvita infrastruktura),
- ✓ kakovost storitev,
- ✓ zadovoljstvo zaposlenih (le zadovoljni zaposleni bodo delali učinkovito in kakovostno, tega se zavedata tudi lastnika podjetja),
- ✓ motiviran delovni tim z željo po uspehu,
- ✓ hitro opravljanje storitev,
- ✓ materiali, surovine in tehnologija ustrezajo okoljevarstvenim kriterijem,
- ✓ konkurenčne cene,
- ✓ opravljanje računovodskih nalog v lastni režiji podjetja,
- ✓ investiranje informacijski proces,
- ✓ politično neodvisno podjetje.

Slabosti proučevanega podjetja pa predstavljajo:

- ✓ preobremenjenost zaposlenih na terenu,
- ✓ eden izmed lastnikov opravlja dve funkciji - preobremenjenost, možnost neučinkovitosti,
- ✓ velikost podjetja v primerjavi z konkurenco je premajhna,
- ✓ ni raziskav razvoja.

7 IZDELAVA PREDLOGA RAZVOJNE VIZIJE, POLITIKE IN STRATEGIJ

7.1 Vizija

V proučevanem podjetju se zavedajo, da je vizija podjetja tista, ki žene podjetje k ustvarjalnosti. Tega pa se v praksi popolnoma ne držijo. Vizija podjetja ni formalno opredeljena, je samo v glavah vodilnih, še posebej obeh lastnikov. Podjetje brez vizije ne ve, da se je izgubilo ali se je izgubilo, ko pa sploh ne ve kam gre. V podjetju že razmišljajo o zapisu politike podjetja, menimo, da je zadnji čas, da to storijo.

Podjetje Gramoz, d.o.o. je storitveno podjetje, ki se ukvarja z opravljanjem najzahtevnejših kakovostnih storitev na področju nizkih gradenj in komunalnih storitev. Hitro prilagajanje zahtevam trga in sprotna vlaganja v tehnologijo jih uvršča med ene izmed boljših komunalnih podjetij na Štajerskem.

Menimo, da je sedanja vizija dobro opredeljena zato ne predlagamo sprememb. Vizija je razvojno in vzpodbudno naravnana. Je tudi realna, spontana in dovolj odprta. V viziji je opredeljena misel, kje želijo, da se podjetje v prihodnosti nahaja. Poudarjena je kakovost storitev, kar je ena od prepoznavnih značilnosti podjetja. Prav tako je poudarek v prihodnosti podan vlaganjem v tehnologijo in prilagajanju zahtevam trga in odjemalcev. Menimo, da jo v podjetju Gramoz, d.o.o. tudi zapišejo, da bo na vidnem mestu zaposlenih.

7.2 Politika podjetja

Za politiko proučevanega podjetja predlagamo odgovorno politiko podjetja, če gledamo na Bleicher-jevo opredelitev dveh ekstremnih vrst politike podjetja. Politika proučevanega podjetja je usmerjena včasih v izpolnjevanje interesov obeh lastnikov, večinoma pa je usmerjena v izpolnjevanje interesov vseh udeležencev proučevanega podjetja, prevečkrat je finančno usmerjena. Podjetje se sicer zaveda družbene in socialne odgovornosti, vendar ne v zadostni meri. Zato predlagamo večjo usmeritev na odgovorno ravnanje z vsemi udeleženci v podjetju (notranjih in zunanjih), sploh če želijo doseči vizijo podjetja.

Podjetje naj se zaveda pomembnosti dobrih poslovnih rezultatov in upošteva potrebe in interese svojih delavcev.

V proučevanem podjetju naj še vedno prisegajo na opravljanje visoko kakovostnih storitev, saj jim to omogoči razlikovanje od konkurence.

V podjetju se morajo zavedati tudi odgovornosti do okolja. Spoštovati morajo temeljne človekove pravice. Z obstoječimi poslovnimi partnerji naj ima proučevano podjetje dobre poslovne odnose, prav tako tudi z institucijami, ki

poslujejo v bližini sedeža podjetja - torej na lokalnem trgu. Skuša naj si pridobivati tudi nove poslovne partnerje.

Skratka strmeti morajo k zadovoljitvi ciljev podjetja, hkrati z zadovoljevanjem ciljev svojih zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev in družbe.

7.2.1 Poslanstvo podjetja

Podjetje Gramoz, d.o.o. naj še naprej opredeljuje svoje poslanstvo z zadovoljevanjem potreb in želja kupcev, na področju gradenj drugih objektov nizke gradnje in na področju Štajerske. Njihove storitve naj slovijo po visoki kakovosti ter sodobnemu znanju z razvojnim pogledom v novo tisočletje.

Podjetje naj posluje po veljavni zakonodaji Republike Slovenije, v ta namen je bilo ustanovljeno pod pravno družbo z omejeno odgovornostjo. Za opravljanje svojih storitev naj še naprej skrbno vodijo poslovne knjige po predpisani zakonodaji in izdajajo za svoje storitve tudi račune.

7.2.2 Smotri podjetja

Podjetje si je v prihodnosti prizadevalo za uresničevanje tako sprotnih stalnih smotrov, kot tudi trajnih razvojnih smotrov. Uresničevanje obeh predlagamo tudi v prihodnosti.

V tabeli 11 smo opredelili predlagane sprotne stalne in trajne razvojne smotre po Kraljevi opredelitvi (v Belak 2002, 81).

Dobri smotri in cilji naj bodo (Tavčar 2002, 82):

- ✓ *merljivi*: le doseganje merljivih ciljev daje zadovoljstvo nad dosežkom; merljivost je predpogoj za obvladovanje organizacije - česar ne moremo meriti, ne moremo obvladovati;
- ✓ *dosegljivi*: ljudje se zavzemamo le za realne, dosegljive cilje; nedosegljivi cilji niso privlačni;
- ✓ *spodbudni*: ljudje se zavzemamo za cilje, ki nam obetajo tudi izpolnjevanje naših interesov;
- ✓ *skladni*: smotri in cilji tvorijo hierarhijo; podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi.

Tabela 11: Sistemska povezanost interesov v smotre z vidikov udeležencev v gospodarstvu in družbi

<p>Posamezni udeleženec:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ posamezniki kot lastniki ✓ posamezni zaposleni, poslovodje 	<p>Podjetje ali druga gospodarska organizacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ podjetje oz. organizacija, ki gospodari 	<p>Država, družba in javnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ država in skupnosti ✓ javnost
1. SPROTNI STALNI SMOTRI (se morajo uresničevati sproti)		
<p>Zadovoljevanje potreb posameznika in njegove družine na osnovi dela in premoženja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ zagotavljanje socialne varnosti zaposlenih ✓ pokrivanje temeljnih potreb ✓ pokrivanje družbenih potreb, predvsem znanj, ✓ zagotavljanje zdravju neškodljivih delovnih mest 	<p>Zadovoljevanje potreb udeležencev v ali s pomočjo podjetja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ lastnikov: ohranjanje in povečevanje premoženja in dobička ✓ zaposlenih: možnost zaposlitve in plače, napredovanja ✓ tržnih udeležencev: možnost nakupa oz. dobave ter prodaje oz. naročil ✓ finančnih udeležencev: dobičkonosno in ugodno financiranje 	<p>Zadovoljevanje vseh potreb družbe in njenih članov:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ tržno: s kupovanjem materiala in prodajanjem storitev ✓ delovno: z zaposlitvijo
2. TRAJNI RAZVOJNI SMOTRI (se morajo uresničevati vedno bolj kakovostno)		
<p>Osebna blaginja posameznika in njegove družine:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ osebni razvoj in samopotrjevanje ✓ blaginja ✓ povečanje osebnega premoženja, uveljavitev v okolju 	<p>Uspešnost podjetja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ samostojnost ter povečanje tržnega deleža ✓ povečevanje premoženja ✓ zadovoljstvo naročnikov in zaposlenih ✓ plačilna sposobnost ✓ ugodno stanje ✓ image podjetja v javnosti 	<p>Razcvet družbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ splošni napredek družbe ✓ če so premožni posamezniki, je premožna tudi družba

7.2.3 Temeljni cilji podjetja

Cilji podjetja opredeljujejo tiste bodoče pojave, katerih doseganje je potrebno za uresničitev poslanstva in smotrov podjetja, s tem pa tudi zadovoljitev interesov njegovih udeležencev.

Za uresničitev navedenih smotrov podjetja in njegovih udeležencev je bistven nadaljnji razvoj proučevanega podjetja. Temeljni cilj podjetja bo še naprej kakovostno opravljanje storitev, ki bo temeljilo na sodobnem znanju in moderni tehnologiji. Zato si bodo prizadevali spoznati potrebe njihovih odjemalcev, da bodo lahko zadovoljili tudi tiste, ki so najzahtevnejši. Njihov cilj je tudi dolgoročno in uspešno sodelovanje s poslovnimi partnerji.

Cilje smo natančneje opredelili v tabeli 12 in 13 s pomočjo Kraljevega ciljnega sistema podjetja in notranjih udeležencev podjetja ter zunanjih udeležencev podjetja (Belak 2002, 83-85).

Tabela 12: Ciljni sistem podjetja in notranjih udeležencev glede na podjetje

Udeleženci Cilji	Gramoz, d.o.o.	Lastnika	Zaposleni
Izhodiščni cilji pripravljenosti	Skladno urejanje struktur v podjetju: ✓ kadrovske strukture, ✓ organizacijske strukture, ✓ izobrazbene strukture, ✓ finančne strukture	Skladno urejanje struktur na osnovi vloženega kapitala	Usklajeno delovno vključevanje v podjetje
Vmesni cilji delovanja	S čim manjšimi vložki dosegati čim višje izide, smotrna učinkovitost, zdravo tveganje ob zadostni varnosti	Smotrna učinkovitost podjetja ob zdravem tveganju	Dobro organizirano delo, da bi z manjšimi napori dosegli zahtevano kakovost storitev
Vmesni cilji učinkov in izidov	Kakovost storitev in uspešno poslovanje	Doseganje pričakovanega dobička	Doseganje uspešnih izidov, ki omogoča dobre delovne razmere in dobre plače v podjetju
Vmesni cilji razporeditve učinkov in deleža v izidih	Skladna razporeditev učinkov in delitev izidov, in sicer tržna razporeditev storitev, delitev dobička udeležencem podjetja ter ponovno vlaganje v razvoj podjetja	Primerna razporeditev dobička na del za oba lastnika in na del za reinvestiranje v podjetje	Dobre plače
Končni cilji moči podjetja	Sposobnost za obstoj, poslovanje, preživetje in razvoj podjetja	Moč podjetja za povečevanje premoženja in njegove tržne vrednosti	Moč podjetja kot možnost za uresničevanje stalnih in trajnih smotrov zaposlenih

Tabela 13: Ciljni sistem zunanjih udeležencev podjetja glede na podjetje

Udeleženci Cilji	Tržni udeleženci podjetja	Finančni poslovni udeleženci podjetja	Družba in javnost
Izhodiščni cilji pripravljenosti	Možnost za sodelovanje s podjetjem kot odjemalci, dobavitelji	Možnost za sodelovanje s podjetjem v aktivnem in pasivnem financiranju - pomembno zlasti zaradi možnih velikih prihodnjih investicij	Usklajenost podjetja s strukturami v družbi in prilagajanje družbi
Vmesni cilji delovanja	Smotrna učinkovitost podjetja v sodelovanju s tržnimi udeleženci	Zanesljivost podjetja v sodelovanju s finančnimi udeleženci	Vmešavanje države z instrumenti tekoče in razvojne ekonomske politike
Vmesni cilji učinkov in izidov	Ustrezen obseg kakovostnih učinkov za trg	Ustvarjanje zadostnih denarnih tokov in čistega denarnega toka	Pravilna razporeditev učinkov podjetja in narodnega dohodka
Vmesni cilji razporeditve učinkov in deleža v izidih	Doseganje takšnih cen storitev, da bodo le-ti sprejemljivi za tržne udeležence	Dosegljivost finančnih tokov za finančne udeležence	Ustrezna razporeditev proizvodov glede na ciljne skupine
Končni cilji moči podjetja	Tržna moč podjetja, njegov obstoj in razvoj za pokrivanje tržnih potreb, tako v vlogi kupca kot v vlogi prodajalca.	Doseg trajne finančne moči podjetja z trajno plačilno sposobnostjo	Kakovostno zadovoljevanje svojih odjemalcev z vidika kakovosti življenja

7.3 Razvojne strategije

Po predlagani viziji in politiki podjetja moramo opredeliti oziroma predlagati še razvojne strategije podjetja (splošne, poslovne in temeljne strategije). Predpogoj za podajanje tako temeljne, kot poslovnih in splošnih strategij pa je opredelitev programsko-tržnih področij.

Delovanje podjetja je mogoče razčleniti na dve programsko-tržna področji, in sicer na:

- ✓ PTP gradnja drugih objektov nizke gradnje - domači in tuji trg ter
- ✓ PTP komunalne storitve - domači trg.

Programsko-tržna področja smo v tabeli 14 ocenjevali z naslednjimi pokazatelji:

- ✓ stopnja rasti trga (ocena 5 ponazarja najhitrejšo rast trga, ocena 0 pa stagnacijo),
- ✓ stabilnost prodaje (ocena 5 ponazarja stabilno prodajo, ocena 0 pa nestabilno prodajo),
- ✓ razmerje s kupci (ocena 5 ponazarja odlične poslovne odnose s poslovnimi partnerji, ocena 0 pa zelo slabe),
- ✓ ponudba konkurence (ocena 5 pomeni da konkurence ni, ocena 0 pa zelo močno konkurenco).

Tabela 14: Ocenjevanje programsko-tržnih področij v proučevanem podjetju

Pokazatelji \ PTP	Gradnja drugih objektov nizke gradnje - domači in tuji trg	Komunalne storitve - domači trg
Rast trga	4	4
Ponudba konkurence	3	3
Razmerje s kupci	5	4
Stabilnost prodaje	4	3
SKUPAJ	16	14

Najvišjo oceno je dobila PTP gradnja drugih objektov nizke gradnje.

V tabeli 15 smo analizirali posamezno programsko-tržno področje iz vidika značilnosti storitev in značilnosti trga. Na tej osnovi in ostalih podobnih proučevanjih programsko-tržnih področij (glej tudi tabelo 14) se lahko proučevano podjetje odloča o prihodnjih vlaganjih v razvoj posameznih programsko-tržnih področij ter dobi sliko o posameznih programsko-tržnih področjih.

Tabela 15: Strateške značilnosti sedanjih programsko-tržnih področij

PTP Strateški element	Gradnja drugih objektov nizke gradnje - domači in tuji trg	Komunalne storitve - domači trg
1. Značilnosti storitev ✓ potrebe, ki jih zadovoljuje	gradnja stavb, cest, mostov, rušenje	gradnja cevovodov in daljnovodov
✓ čas izvajanja storitev	celoletno	celoletno
2. Značilnosti trga ✓ položaj konkurence	močna konkurenca	srednja konkurenca
✓ cena	dokaj visoka, zaradi kakovosti	dokaj visoka, zaradi kakovosti
✓ odjemalci	velik krog odjemalcev	dokaj velik krog odjemalcev

Konkurenčno sposobnost posameznih PTP smo prikazali v tabeli 16, z naslednjimi pokazatelji:

- ✓ ekonomičnost (ocena 5 ponazarja najvišjo, ocena 0 pa najnižjo stopnjo ekonomičnosti posameznega PTP),
- ✓ dostopnost do potrebnih surovin in materialov (ocena 5 ponazarja najboljšo možno oskrbo, nižja ocena pa slabšo),
- ✓ kakovost storitev (ocena 5 ponazarja zelo dobro oz. odlično kakovost, nižje ocene pa slabšo),
- ✓ tehnološke zmožnosti (ocena 5 ponazarja najvišje, ocena 0 najnižje zmožnosti),
- ✓ cenovno ugodnost storitev (ocena 5 ponazarja najcenejše, ocena 0 najdražje storitve).

Tabela 16: Ocena konkurenčnih sposobnosti podjetja Gramoz, d.o.o.

Pokazatelj \ PTP	Gradnja drugih objektov nizke gradnje - domači in tuji trg	Komunalne storitve - domači trg
Ekonomičnost	4	4
Razpoložljivost surovin in materialov	5	4
Kakovost opravljenih storitev	5	5
Tehnološke zmožnosti	4	3
Cenovna ugodnost storitev	4	4
Skupaj	22	20

Iz tabele 16 je razvidno, da je največje število točk dobilo PTP gradnja drugih objektov nizke gradnje in s tem tudi najboljšo oceno njegovih konkurenčnih sposobnosti.

Podjetje Gramoz, d.o.o. še nima organiziranih strateških poslovnih enot. Posluje samo na sedežu svojega podjetja. To se nam zdi smiselno tudi za v prihodnje.

7.3.1 Temeljna strategija

Kot smo že uvodoma povedali v teoretičnem delu, da strategija rasti zahteva (tako kot vse preostale strategije) medsebojno usklajenost med vizijo, poslanstvom in cilji podjetja, to je zelo pomembno, saj v nasprotnem primeru ne moremo pričakovati uspeha in posledično rasti ali razvoja podjetja. Temeljna naloga podjetja je, da uresniči povsem nove kombinacije poslovnih prvin, za kar je izrednega pomena, da podjetje izbere primerno temeljno strategijo, menimo, da je za to najbolj primerna strategija rasti in razvoja podjetja. Sploh sedaj je zelo pomembno, da izberemo pravilno strategijo, ko je prisotna gospodarska kriza, ki jo je najbolj občutiti prav v gradbeništvu. Prav tako smo omenili, da temeljna strategija določa, kako bo podjetje raslo, kako se bo razvijalo, s katerimi dejavnostmi se bo ukvarjalo in na katerih trgih. Gre torej za strategijo na ravni celotnega podjetja, za katero je odgovoren glavni manager podjetja, ki izdelava strateški načrt, ki vodi podjetje v svetlo prihodnost.

Temeljna dejavnost podjetja Gramoz, d.o.o. je opravljanje storitev na področju nizkih gradenj. Podjetje ima kot temeljno strategijo opredeljeno strategijo nadaljnjega razvoja in rasti. To strategijo nadaljnjega razvoja in rasti predlagamo tudi v nadaljevanju. V nadaljevanju naj vlagajo v prepoznavnost podjetja samega in s tem dosežejo razvoj podjetja. Predlagano strategijo naj

tako uporabljajo na obeh PTP podjetja in tako naj še povečajo kakovost ponujenih storitev. Menimo, da si mora podjetje kot temeljno strategijo v prihodnosti izbrati predlagano strategijo nadaljnjega razvoja in rasti, če želi postati ter trajno ostati eno izmed vodilnih izvajalcev storitev nizkih gradenj na območju Štajerske.

7.3.2 Splošne strategije

V nadaljevanju bomo izoblikovali predlog splošne strategije, ki jih glede na poznavanje podjetja predlagamo za upoštevanje prihodnjega poslovanja podjetja.

Podjetje Gramoz, d.o.o. naj uporablja v zvezi s ponudbo naslednji strategiji:

- ✓ strategijo širjenja ponudbe svojih storitev (ponudbo na obeh programsko-tržnih področjih naj skušajo širiti, spreminjati in izpopolnjevati glede na zahteve trga),
- ✓ strategijo individualne ponudbe (že samo opravljanje storitev je tako zasnovano, da v svoji osnovi dopušča izražanje posebnih želja individualistov oziroma naročnikov).

Proučevano podjetje naj ima v zvezi s konkurenco naslednji strategiji:

- ✓ ofenzivno strategijo (to strategijo naj podjetje uporabi zato, da bo povečalo prepoznavnost podjetja samega, tako bo obdržalo svoj konkurenčni položaj in ga tudi učvrstilo na domačem in tujem trgu),
- ✓ inovativno strategijo (uporabljajo naj izvirne, nove načine oglaševanja in promoviranja, tako si jih bodo potencialni odjemalci hitreje zapomnili).

Proučevano podjetja naj ima v zvezi z lastnim delovanjem naslednji strategiji:

- ✓ strategijo optimiranja dobička z doseganjem tržne uspešnosti (s ponujanjem visoko kakovostnih storitev, ki jih opravljajo na podlagi zahtev oziroma želja odjemalcev, dosegajo uspeh in diferenciacijo na trgu ter s tem optimirajo dobiček),
- ✓ strategijo vzajemnega ustvarjanja vrednosti (z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo se je podjetju pokazala lepa priložnost povezave z večjimi korporacijami iz tega področja iz tujine, z tako povezavo bi lahko udeleženci uživali prednost ekonomije obsega in bi skupaj ustvarjali dodatno vrednost).

Proučevano podjetja naj uporablja v zvezi z resursi naslednji strategiji:

- ✓ strategijo fleksibilne oskrbe podjetja (za uspešno delovanje v vedno bolj spreminjajočem se okolju in hitrim tempom delovanja bo podjetje poslovalo s pogodbeno stalnimi dobavitelji, tako mu bo omogočeno lažje poslovanje in nižje nabavne cene, podjetje ima veliko možnosti izbire pri

- nabavi materiala, surovin, delovnih orodij, strojev, ki jih potrebujejo pri opravljanju storitev na področju nizkih gradenj in komunale),
- ✓ strategijo specializirane opremljenosti podjetja (v podjetju imajo posebne stroje za opravljanje že prej omenjenih storitev).

7.3.3 Poslovne strategije

Proučevano podjetje nima nobene strateške poslovne enote. Posluje pa na dveh programsko-tržnih področjih. Za obe programsko-tržni področji je uporabljalo v preteklosti podjetje strategijo diferenciacije storitev. Predvsem na podlagi visoke kakovosti storitev ter moderne tehnologije.

Podjetje naj še v nadaljnjem poslovanju uporablja strategijo diferenciacije storitev. Tako bo podjetje vedno znova iskalo nove možnosti, da se bo razlikovalo od konkurence. K diferenciaciji storitev bo na programsko-tržnem področju gradnja drugih objektov nizke gradnje in programsko-tržnem področju komunalne storitve prav gotovo pripomogla zelo visoka kakovost prej omenjenih storitev, ki so sestavni del obeh programsko-tržnih področij. Pazijo naj, da jih konkurenca ne bo ujela.

8 IZDELAVA URESNIČITVENEGA PROGRAMA PLANIRANEGA RAZVOJA PROUČEVANEGA PODJETJA

8.1 Razvojna strukturiranost podjetja

Za realizacijo izbranih strategij podjetja bo moralo podjetje vlagati na številna področja. Povečano oglaševanje podjetja Gramoz, d.o.o. naj bi pripomoglo k razpoznavnosti podjetja, ki je v tem času dokaj mala oz. podjetje je razpoznavno v svojem ožjem okolju po kakovosti storitev. Prav tako pa podjetje čaka tudi dosti sprememb na področju samega poslovanja - nadgradnja informacijskega sistema. Trgu hočejo predstaviti obe programsko-tržni področji. Sledijo strukture, ki jih planiramo za naslednjih pet let, ker so le-te potrebne tudi za realizacija strategij.

Lastniška in premoženjska struktura

Lastniška struktura proučevanega podjetja se v naslednjih petih letih ne bo spreminjala. Lastnika bosta ostala ista, saj se noben od njiju ne namerava upokojiti ali oditi iz podjetja. Premoženjska struktura glede na potrebna dodatna vlaganja je prikazana v prilogi 2.

Kadrovska struktura

Poslovni direktor podjetja naslednjih pet let bo ostal isti, ki je hkrati tudi eden izmed lastnikov podjetja. Spremembe v kadrovski strukturi podjetja Gramoz, d.o.o. se bodo pojavile predvidoma leta 2012, ko bodo zaposlili dodatno delovno silo. Spremembe v kadrovski strukturi predstavljamo v tabeli 17.

Tabela 17: Kadrovska struktura zaposlenih od leta 2011 do 2015

Delovno mesto (funkcija)	Delovne naloge (opravila)	Št. zap. leta 2011	Št. zap. leta 2012	Št. zap. leta 2013	Št. zap. leta 2014	Št. zap. leta 2015
Direktor	Vodenje podjetja, zastavljanje politike podjetja	1	1	1	1	1
Vodje oddelkov	Vodenje nabave, proizvodnje, prodaje	3	3	3	3	3
Prokurist	Vodenje podjetja, zastavljanje politike podjetja	1	1	1	1	1
Fizični delavci na terenu	Delo na terenu, fizično delo	35	40	43	46	50
Ostali pisarniški delavci	Administrativna, računovodska opravila	5	6	6	7	7
SKUPAJ		45	51	54	58	62

Kot je razvidno iz tabele 17, se bo število zaposlenih po naših predvidevanjih spremenilo že leta 2012, ko bodo zaposlili preglednika cest, štiri dodatne delavce za delo na terenu in enega zaposlenega za administrativna dela. V letu 2013 predvidevamo, da bodo zaposlili še strojnika gradbenih mehanizacij in dva dodatna delavca za delo na terenu. V letu 2014 predvidevamo, da bodo zaposlili še tri dodatne delavce za delo na terenu in enega zaposlenega za računovodska opravila, prav tako tudi v letu 2015 predvidevamo zaposlitev štirih delavcev za delo na terenu. Povečanje števila zaposlenih predvidevamo, ker menimo, da takrat gospodarska kriza ne bo več prisotna in se bodo stvari normalizirale. Prav tako menimo, da se bodo tudi podjetja, ki se ukvarjajo z gradbeništvom, katere je gospodarska kriza najbolj prizadela, uspešno postavila na noge in zaživela v že znani luči.

Izobrazbena struktura

V tabeli 18 prikazujemo izobrazbeno strukturo, kakršno predvidevamo, da bo do leta 2015.

Tabela 18: Izobrazbena struktura zaposlenih do leta 2015

Delovno mesto (funkcija)	Izobrazba
Direktor	univ. dipl. inž.
Vodje oddelkov	visoka ali višja izobrazba iz različnih področij
Prokurist	univ. dipl. inž.
Fizični delavci v proizvodnji	srednja strojna šola
Ostali pisarniški delavci	srednja ali višja šola

Izobrazba direktorja se v planiranem obdobju ne bo spremenila. Največje spremembe pričakujemo pri izobrazbi pisarniških delavcev - nekateri imajo samo poklicno srednjo šolo. Fizični delavci, ki imajo dokončano samo osnovno šolo bodo morali na dodatno izobraževanje, da si bodo do leta 2015 pridobili izobrazbo strojnega tehnika.

Organizacijska struktura

Povezanost zaposlenih bo v glavnem ostala enaka. Direktor bo vplival na svoje zaposlene z organizacijskimi navodili ter direktivami neposredno. Del nalog bo prepuščal vodjem oddelkov. Lastnika nameravata ohranjati pozitivno organizacijsko kulturo in klimo v podjetju.

Tehnično - tehnološka struktura

Za razvoj tehnično-tehnološke strukture bo podjetje poskrbelo z naslednjimi aktivnostmi:

- ✓ leta 2011 tehnično-tehnološke posodobitve za lažje poslovanje podjetja (ca. 6.700 EUR),
- ✓ leta 2012 nadgradnja informacijskega sistema podjetja (ca. 4.000 EUR),
- ✓ leta 2013 nakup novega valjarja (ca. 10.000 EUR),
- ✓ leta 2014 vlaganje v povečanje razpoznavnosti imena podjetja (ca. 25.000 EUR),
- ✓ leta 2015 nakup novega stroja za risanje cestnih črt (ca. 7.000 EUR).

Podjetje Gramoz, d.o.o. bo ta vlaganja financiralo iz dobička, ki ga bo imelo ob koncu leta, če bo potrebno bodo najeli kredit, ki ga bodo pridobili pri svoji banki. Menimo, da bodo od banke prejeli odobritev kredita, ko bo gospodarska kriza že za nami, saj ga je v trenutnem času zelo težko dobiti glede na trenutne razmere v državi.

Struktura prihodkov

Prihodki podjetja se bodo vsako leto povečevali, saj predvidevamo glede na prihodnje poslovanje podjetja, da bo podjetju vsako leto opravljalo več storitev. Največ dobička bo še vedno prinesel PTP gradnja drugih objektov nizke gradnje. Z učinkovitejšim marketingom v planiranem časovnem obdobju se bo povečala tudi prepoznavnost podjetja v širšem okolju, kar bo pripomoglo k višjim prihodkom od opravljanja storitev in posledično k višjemu dobičku. Predvidena struktura prihodkov od prodaje, odhodkov in dobička za leta 2011-2015 je prikazana v tabeli 19. Struktura prihodkov od prodaje, odhodkov in dobička je podana za celotno podjetje.

Tabela 19: Predvidena struktura prihodkov od prodaje, odhodkov in dobička za leta 2011-2015 v EUR

	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015
Prihodki od prodaje	6,150.000	6,170.000	6,190.000	6,210.000	6,300.000
Odhodki	5,900.000	5,905.000	5,920.000	5,938.000	6,020.000
Dobiček	250.000	265.000	270.000	272.000	280.000

Kultura in etika

Spremembe kulture in etike v planiranem časovnem obdobju ne predvidevamo.

8.2 Vrednotenje in izbira strategij podjetja

Ekonomsko presojo razvojnih učinkov na uspešnost proučevanega podjetja smo izvedli z uporabo statične metode za ekonomsko vrednotenje in izbiro strategij. Za proučevano podjetje smo izračunali produktivnost dela in gospodarnost. Za izračun dinamičnih metod nismo dobili dovolj podatkov za izračun neto sedanje vrednosti, zato smo se osredotočili samo na statične metode.

Izračun statičnih kazalcev

Za ekonomsko vrednotenje strategij proučevanega podjetja bomo izračunali oceno produktivnosti dela. Na razpolago imamo namreč samo oceno prihodkov od prodaje za to podjetje in število zaposlenih v planiranih letih (od leta 2011 do 2015). V nadaljevanju bomo prikazali tudi oceno izračuna gospodarnosti za planirano obdobje petih let.

Produktivnost dela = prihodki / število zaposlenih

Tabela 20: Produktivnosti dela po letih

Leta	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivnost dela	136.667	120.980	114.630	107.069	101.613

Primer:

Produktivnost za leto 2011: $6,150.000/45=136.667$

Produktivnost dela, spremljana skozi ustvarjeni dohodek na aktivnega prebivalca ali na prebivalca, je tudi ključna determinanta življenjske ravni in tako tudi osnova za preučevanje blaginje prebivalstva. Vrednost tega kazalnika se bo v prihodnjih petih letih v proučevanem podjetju gibala od 136.667 EUR in 101.613 EUR, kar pomeni, da se s tem, ko zaposluje nove ljudi, zmanjšuje produktivnost dela. Tukaj pa nastane problem, saj je produktivnost dela temelj konkurenčne prednosti podjetja. Podjetje Gramoz, d.o.o. bo moralo še veliko delati na tem, saj menimo, da mora biti med cilji zaposlenih in cilji podjetja nujna povezava, le tako lahko vsak posameznik polno prispeva k njihovi uresnitvi. Kazalnik smo izračunali na podlagi predvidene vrednosti prihodkov za proučevano časovno obdobje (tabela 19: Predvidena struktura prihodkov od prodaje, odhodkov in dobička za leta 2011-2015 v EUR) ter predvidenega števila zaposlenih (tabela 17: Kadrovska struktura zaposlenih od leta 2011 do leta 2015).

Gospodarnost (G) = prihodki (v EUR) / odhodki (v EUR)

Tabela 21: Gospodarnost po letih

Leta	2011	2012	2013	2014	2015
Produktivnost dela	1,042373	1,044877	1,045608	1,045807	1,046512

Primer:

Gospodarnost za leto 2011: $6,150.000/5,900.000=1,042373$

Kazalnik gospodarnosti odraža razkorak med doseženimi prihodki in prikazanimi odhodki oziroma prikazuje poslovno uspešno podjetje. Za vsako planirano leto vidimo, da so prihodki večji od odhodkov, kar nam pove, da bo proučevano podjetje v planiranem časovnem obdobju poslovno uspešno. Predvidena oziroma ocenjena vrednost kazalnika gospodarnosti je tako vsa planirana leta večja od 1. Vrednost kazalnika se bo v planiranih letih gibala od 1,042373 vse do 1,046512. Iz izračuna je razvidno, da vrednost kazalnika iz leto v leto raste, kar pomeni, da bo podjetje vsako leto bolj poslovno uspešno.

8.3 Program uresničitve od leta 2011 do 2015

Pri programiranju uresničitve izhajamo iz izbranih strategij podjetja Gramoz, d.o.o. Uresničitev planiranega razvoja podjetja postavimo s programom uresničitve od leta 2011 do 2015 na območju njegovega sedeža. Za podjetje za prihodnjih pet let planiramo naslednji program uresničitve, ki smo ga razčlenili po letih znotraj planiranega časovnega obdobja.

Aktivnosti širitve poslovanja podjetja Gramoz, d.o.o. bodo:

- ✓ zaposlitev dodatne delovne sile, ki bo pripomogla k boljšemu in kakovostnejšemu izvajanju storitev podjetja ter omogočala dober odnos do odjemalcev, predvsem dodatno zaposliti delavce za delo na terenu, administratorja in računovodkinjo (vsa leta),
- ✓ tehnično-tehnološke posodobitve za lažje poslovanje podjetja (leta 2011),
- ✓ povečati prodajni marketing za obe PTP (leta 2011),
- ✓ posodobitev informacijskega sistema v podjetju (leta 2012),
- ✓ oglaševanje PTP (vsa leta),
- ✓ vlaganje v raziskave in razvoj (leta 2013),
- ✓ vlaganje v povečanje prepoznavnosti imena podjetja (leta 2014).

Med najpomembnejše aktivnosti PTP »Gradnja drugih objektov nizke gradnje - domači in tuji trg« so:

- ✓ nakup novega valjarja (leta 2013),

- ✓ zaposlitev preglednika cest in strojnika gradbenih mehanizacij (leta 2012 in 2014),
- ✓ oglaševanje trenutnih storitev in novosti (vsa leta).

LETO 2011

- ✓ tehnično-tehnološke posodobitve za lažje poslovanje podjetja (ca. 6.700 EUR),
- ✓ redno usposabljanje zaposlenih, da bodo do leta 2015 dosegli ustrezno izobrazbo,
- ✓ povečan prodajni marketing za obe programsko-tržni področji,
- ✓ posodobitev lastne internetne strani,
- ✓ oglaševanje obeh PTP.

LETO 2012

- ✓ zaposlitev preglednika cest,
- ✓ usposabljanje novo zaposlene delovne sile in zaposlenih, ki nimajo ustrezne izobrazbe,
- ✓ posodobitev informacijskega sistema v podjetju in v zvezi s tem dodatno izobraževanje zaposlenih (ca. 4.000 EUR),
- ✓ oglaševanje obeh PTP.

LETO 2013

- ✓ nakup novega valjarja (ca. 10.000 EUR),
- ✓ vlaganja v raziskave in razvoj,
- ✓ vlaganja v povečanje kakovosti storitev,
- ✓ oglaševanje obeh PTP,
- ✓ dodatno izobraževanje.

LETO 2014

- ✓ vlaganje v povečanje razpoznavnosti imena podjetja (ca. 25.000 EUR),
- ✓ oglaševanje obeh PTP,
- ✓ zaposlitev strojnika gradbenih mehanizacij.

LETO 2015

- ✓ nakup novega stroja za risanje cestnih črt (ca. 7.000 EUR),
- ✓ oglaševanje obeh PTP,
- ✓ uvajanje novih storitvenih postopkov.

Vodstvo podjetja Gramoz, d.o.o. bo ves uresničitveni program še pred pričetkom njegovega uresničevanja dodatno natančno planiralo, njegovo izvajanje pa tudi redno kontroliralo.

9 SKLEP

Plan razvoja podjetja Gramoz, d.o.o. je primerna podlaga za pripravo letnih poslovnih planov njegovega delovanja in obnašanja.

Obstoj podjetja je povezan z delovanjem in obnašanjem podjetja ter z njegovim razvojem in rastjo. Razvoj podjetja je obravnavan kot kakovostno spreminjanje podjetja, ki je po navadi povezano tudi z rastjo podjetja (količinsko spreminjanje podjetja); ni pa nujno. Razvoj podjetja je njegova življenjska potreba. Brez razvoja in planiranja razvoja podjetje ne more obstajati ter delovati.

Smoter poslovanja in razvoja podjetja je zagotoviti zadovoljevanje interesov udeležencev podjetja, in sicer: premoženjskih, finančnih, tržnih, delovnih, pa tudi socialnih, javnih in državnih. Bistvo je v ohranjanju in večanju premoženja lastnikov ter v takem poslovanju in razvoju podjetja, ki daje delo in omogoča trženje, s tem pa izide (kakovost poslovanja kot uspeh in ugled poslovanja). Uspešno podjetje je tudi močno in prispeva k blagostanju in moči gospodarstva v državi, s tem pa tudi h kakovosti življenja.

Temeljno poslanstvo vsake organizacije je, da zagotavlja dobrine in storitve, ustvarja delovna mesta ter krepi gospodarstvo; zato je poglobitna naloga njenega vodstva, da zagotavlja dolgoročno uspešnost organizacije, to pa zahteva jasno vizijo in do podrobnosti domišljene strategije.

Doseganje in preseganje pričakovanj kupcev je najpomembnejša naloga, saj organizacije tako uresničujejo smisel svojega delovanja. Za doseganje ciljev organizacija potrebuje motivirane sodelavce, ki ne pričakujejo zgolj poštenega plačila, ampak tudi možnosti za svoj razvoj, zdrava in varna delovna mesta, finančno varnost in vključevanje v procese odločanja. Zavedati se je potrebno, da je vlaganje v znanje ljudi še posebej pomembna naložba. S svojim poslovanjem je mogoče močno vplivati na življenja ljudi v družbeni skupnosti, v kateri se deluje, zato je pričakovati, da imajo managerji občutek za potrebe in probleme, kar se mora kazati v skrbnem odnosu do okolja ter v pospeševanju razvoja skupnosti nasploh. In seveda, podjetje mora biti v zadostni meri dobičkonosno, kar spodbuja investiranje, potrebno za nadaljnji razvoj podjetja.

V magistrski raziskavi smo naredili plan razvoja podjetja Gramoz, d.o.o. na ravni politike podjetje in na ravni strateškega managementa.

Pri planiranju razvoja proučevanega podjetja na ravni politike podjetja smo opredelili:

- ✓ podjetniško idejo, velikost, značilnosti in izbrane posebnosti proučevanega podjetja,
- ✓ nastanek podjetja, ključne spremembe v razvoju in rasti podjetja,
- ✓ obstoječo vizijo in politiko proučevanega podjetja ter predlagano vizijo in politiko podjetja.

Pri planiranju razvoja proučevanega podjetja na ravni strateškega managementa smo:

- ✓ opredelili programsko-tržni področji,
- ✓ opredelili strategije,
- ✓ opredelili smo strateške potenciale, potrebne za realizacijo strategij in
- ✓ na koncu opredelili še program uresničitve.

Za proučevano podjetje smo na koncu opredelili program uresničitve za naslednjih 5 let za obdobje od leta 2011 do leta 2015. Iz programa uresničitve je razvidno, da bo podjetje vlagalo v tehnično-tehnološke posodobitve poslovanja na področju nizkih gradenj in informacijskega procesa podjetja. Vlagalo bo tudi v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter v povečanje prepoznavnosti.

Okolje podjetja se resda zelo hitro spreminja, prihaja do turbolentnih sprememb okolja. Ni pa nujno, da vse spremembe v okolju predstavljajo za podjetje nevarnost.

Menimo, da je v podjetju potrebno strateško planirati, saj je s tem ovire v planiranju lažje premagovati. Pomembno je, da je strateško planiranje bistvenega pomena za management podjetja ter da se na to osredotočajo, saj pomeni spraševanje in odgovarjanje na pomembna vprašanja za podjetje. Posledično je potrebno oblikovati cilje, odkrivati in razjasniti prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, samo strateško planiranje prav tako daje okvir za odločanje na ravni celotnega podjetja in osnovo drugim funkcijam v podjetju (vodenju, kontroli, kadrovanju itd.), olajšuje komunikacije v podjetju, omogoča merjenje uspešnosti poslovanja. Pomembno je predvsem tudi to, da so politika, strategije in cilji podjetja med seboj usklajeni, saj lahko le na ta način pričakujemo dobro poslovanje podjetja Gramoz, d.o.o. kljub trenutni gospodarski krizi, ki pa se že počasi umirja.

Podjetje bo z uresničitvijo temeljne strategije:

- ✓ omogočilo notranjim udeležencem uresničevanje osebne vizije,
- ✓ zadovoljilo potrebe odjemalcev,
- ✓ strokovno usposabljal najsposobnejše kadre,
- ✓ ustvarjalo koristi za lastnike, zaposlene in okolje,
- ✓ aktivno delovalo za gospodarski razvoj regije,
- ✓ inovativno učeče podjetje, ki obstaja stabilno tudi v razmerah neprestanih sprememb.

Menimo, da je pravilna izbira temeljne strategije v pravem trenutku izrednega pomena za razvojno uspešnost podjetja v prihodnosti. V primeru napačne izbire lahko privedemo podjetje do kakšne krize in nato je še težje podjetje spet postaviti na položaj, kot je bilo prej. Sploh sedaj je zelo pomembno, da izberemo pravilno strategijo, ko je prisotna gospodarska kriza, ki jo je najbolj občutiti prav v gradbeništvu. Proizvodnja v gradbeništvu upada v Sloveniji znatno bolj kot v celotni Evropski uniji. Kar nekaj velikih podjetij je šlo v stečaj,

saj je plačilna nedisciplina najbolj pereča ravno med gradbeniki, bonitetne ocene gradbenih podjetij padajo, posojil pri bankah podjetja, povezana z gradbeništvom, ne dobijo, tudi zavarovanje terjatev do gradbenih podjetij je še ta trenutek nemogoče. Gradbena dejavnost kot takšna je torej ocenjena kot zelo visoko tvegana dejavnost. Gospodarska kriza v slovenskem okolju pa tudi v Sloveniji se počasi umirja, vendar bo rast v prihodnje zelo šibka. Zato bo trajalo več let, da se bodo podjetja vrnila na ravni, ki so jih dosegala pred krizo.

10 UPORABLJENA LITERATURA

1. Belak, J. 2003a. MER-ov model integralnega managementa (stran 15-72). V: Belak, J., soavtorice in soavtorji. *Integralni management in razvoj podjetja*. Gubno: MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
2. Belak, J., soavtorice in soavtorji. 2003b. *Praktikum managementa*. Gubno: MER Evrocenter, Založba MER v Mariboru.
3. Belak, J. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor; Gubno: Založba MER - MER Evrocenter.
4. Belak, J. 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
5. Belak, J. 1998. Sinergijsko planiranje razvoja podjetja (stran 161-184). V: Thommen, J., Mugler, J., Belak, J. in soavtorji. *Sinergija in razvojni management*. Gubno: MER Evrocenter.
6. Belak, J. 1991. *Podjetniško planiranje kot orodje vodenja politike podjetja*. Maribor: Obzorja.
7. Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
8. Blatnik, L. 2009a. *Seminarska raziskava izvedena v podjetju Gramoz, d.o.o. pri predmetu Upravljanje in strateški management*.
9. Blatnik, L. 2009b. *Raziskovanje dejavnikov uveljavljanja verodostojnosti v podjetju Gramoz, d.o.o. pri predmetu Verodostojnost in kultura podjetja*.
10. Blatnik, L. 2009c. *Seminarska raziskava izvedena v podjetju Gramoz, d.o.o. pri predmetu Razvoj dinamičnega podjetja*.
11. Bowman, C. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.

12. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
13. Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Duh, M., Kajzer, Š. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor; Gubno: Založba MER - MER Evrocenter.
15. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. 2005. *Strategic management: competitiveness and globalization*. United States: Thomson.
16. Hočevar, M., Jaklič, M. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Horžen, A., Šunta, M., Zorko, B. 2003. *Stalne izboljšave: izziv za mikro in mala podjetja*. Brežice: Razvojni center.
18. Ivanko, Š. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
19. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2008. *Exploring corporate strategy*. New York: Prentice Hall.
20. Kajzer, Š. 1998. Razvoj in strukturiranje podjetja (stran 39-54). V: Belak, J. *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
21. Kralj, J. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
22. Kralj, J. 2002. Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in trajnostni razvoj (stran 117-124). V: Tavčar, I. M. *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo*. Koper: Visoka šola za management.
23. Kralj, J. 1995. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*.

24. Leibold, M., Probst, G., Gibbert, M. 2002. *Strategic management in the knowledge economy: new approaches and business applications*. Erlangen: Publicis.
25. Lipičnik, B. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Lynch, L. R. 2000. *Corporate strategy*. London: Financial Times.
27. Mihelčič, M. 2008. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
28. Močnik, D. 2005. *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko in informatiko.
29. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., Svetinc, A. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
30. Novak, A. 2003. *Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Pučko, D. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pučko, D. 2002. Strateško planiranje (stran 270-313). V: Možina, S., Rozman, R., Glas, M. in drugi. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
33. Pučko, D. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Pučko, D. 1997. *Vrednote in cilji slovenskih najvišjih managerjev in procesi strateškega preoblikovanja podjetij*. Maribor: Naše gospodarstvo.
35. Pučko, D. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Pümpin, C., Prange, J. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Ringland, G. 2006. *Scenario planning: managing for the future*. Chichester : J. Wiley, cop.

38. Rozman, R. 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Rozman, R. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Schermerhorn, J.R. 2010. *Introduction to Management*. Asia: John Wiley & Sons.
42. Scholz, C. 1987. *Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit*. Long Range Planning, Vol. 20, No.4.
43. Tavčar I., M. 2008. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
44. Tavčar I., M. 2006. Strateški management znanja (stran 25-53). V: Možina, S., Kovač, J. 2006. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
45. Tavčar I., M. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management in Maribor: EPF Maribor.
46. Tavčar I., M. 2000a. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management in Maribor: EPF Maribor.
47. Tavčar I., M. 2000b. *Strateške razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management in Maribor: EPF Maribor.
48. Tavčar I., M. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management in Maribor: EPF Maribor.
49. Thommen, J., Mugler, J., Belak, J. in soavtorji. 1998. *Sinergija in razvojni management*. Gubno: MER Evrocenter.

50. Thompson L., J. 1997. *Strategic Management: Awareness and Change*. Kent: Gray Publishing.
51. Toman, V. 2003. *Razvijanje strategij podjetja Salonit Anhovo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Uran, M. 2006. *Strategije v turizmu*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
53. Vila, A., Kovač, J. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
54. Wheelen, T., Hunger, D. 1990. *Cases in strategic management*. Addison-Wesley Publishing Company.
55. Whittington, R. 1993. *What is strategy - and does it matter?* London: Routledge.

11 UPORABLJENI VIRI

1. Distelzweig, H., Clark, C. 2008. *Strategy Formulation*. [online]. Dostopno na: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Formulation.html> [15.9.2010].
2. Interni podatki in informacije podjetja Gramoz, d.o.o.
3. Kaplan S., R., Norton P., D. 2008. *Developing the Strategy: Vision, Value Gaps and Analysis*. [online]. Dostopno na: <http://www.exed.hbs.edu/assets/-developing-strategy.pdf> [13.9.2010].
4. McNamara, C. 2009. *Basic Guidelines for Successful Planning Process*. [online]. Dostopno na: http://managementhelp.org/plan_dec/gen_plan/gen_plan.htm [24.9.2010].
5. MindTools™. 2009. *Porter's Generic Strategies*. [online]. Dostopno na: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm [14.9.2010].
6. Summers, J. 2009. *Strategies for Small Town Success*. [online]. Dostopno na: <http://ecdi.wordpress.com/2009/11/29/strategies-for-small-town-success/> [2.10.2010].
7. Uradni list. 2009. *Zakon o gospodarskih družbah*. [online]. Dostopno na: http://www.uradni-list.si/_pdf/2009/Ur/u2009065.pdf [11.10.2010]
8. Whonderr-Arthur, J. 2010. *The Three Basic Strategies - Making Tasks to Consider in an Acquisition*. [online]. Dostopno na: <http://ezinearticles.com/?The-Three-Basic-Strategies---Making-Tasks-to-Consider-in-an-Acquisition&id=2299097> [10.10.2010].

SEZNAM SLIK

Slika 1: Sredstva za doseganje strateških ciljev	15
Slika 2: Strateške alternative na odločitvenem področju »proizvodi - trg	39
Slika 3: Strateške alternative na odločitvenem področju »resursi - nabavni trgi«	39
Slika 4: Strateške alternative na odločitvenem področju »sodelavci - trgi delovne sile«	40
Slika 5: Strateške alternative na odločitvenem področju »kapital - trg kapitala«	40
Slika 6: Strateške alternative na modelu posplošenega odločitvenega področja.	41
Slika 7: Programiranje uresničitve strategij	48

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Opredelitev strategije	12
Tabela 2: Možne strategije podjetja.....	19
Tabela 3: Bilanca stanja proučevanega podjetja za obdobje 2008-2009	55
Tabela 4: Bilanca uspeha proučevanega podjetja za obdobje 2008-2009	56
Tabela 5: Delež posameznih programov v celotni dejavnosti	61
Tabela 6: Shema za profiliranje sistema vrednost podjetja (direktor podjetja Gramoz, d.o.o.)	65
Tabela 7: Shema za profiliranje sistema vrednost podjetja (prokurist podjetja Gramoz, d.o.o.)	66
Tabela 8: Razvoj okolja, ki vpliva na podjetje Gramoz, d.o.o. ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz njega.....	77
Tabela 9: Razvoj trgov, ki vpliva na podjetje Gramoz, d.o.o. ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz njega.....	78
Tabela 10: Določanje prednosti in slabosti podjetja Gramoz, d.o.o.	83
Tabela 11: Sistemska povezanost interesov v smotre z vidikov udeležencev v gospodarstvu in družbi	86
Tabela 12: Ciljni sistem podjetja in notranjih udeležencev glede na podjetje ..	88
Tabela 13: Ciljni sistem zunanjih udeležencev podjetja glede na podjetje	89
Tabela 14: Ocenjevanje programsko-tržnih področij v proučevanem podjetju ..	90
Tabela 15: Strateške značilnosti sedanjih programsko-tržnih področij	91
Tabela 16: Ocena konkurenčnih sposobnosti podjetja Gramoz, d.o.o.	92
Tabela 17: Kadrovska struktura zaposlenih od leta 2011 do 2015	95
Tabela 18: Izobrazbena struktura zaposlenih do leta 2015	96
Tabela 19: Predvidena struktura prihodkov od prodaje, odhodkov in dobička za leta 2011-2015 v EUR.....	97
Tabela 20: Produktivnosti dela po letih	98
Tabela 21: Gospodarnost po letih	99

PRILOGE

Priloga 1: Sredstva in obveznosti podjetja

Priloga 2: Ocena planiranih sredstev in obveznosti podjetja na dan 31.12. po letih

Priloga 1: Sredstva in obveznosti podjetja

BILANCA STANJA	31.12.2008		31.12.2009	
	v EUR	v %	v EUR	v %
SREDSTVA	4.611.553	100,0	4.738.585	100,0
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	1.983.378	43,0	2.619.926	55,3
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	728	0,0	628	0,0
1. Neopredmetena sredstva	728	100,0	628	100,0
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0,0	0	0,0
II. Opredmetena osnovna sredstva	1.932.095	41,9	2.558.132	54,0
III. Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene nepremičnine	49.186	1,1	59.797	1,3
1. Naložbene nepremičnine	0	0,0	0	0,0
2. Dolgoročne finančne naložbe	49.186	100,0	59.797	100,0
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	1.369	0,0	1.369	0,0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	2.545.957	55,2	1.889.937	39,9
I. Sredstva za prodajo	0	0,0	0	0,0
II. Zaloge	17.797	0,4	10.097	0,2
1. Material	17.797	100,0	10.097	100,0
2. Nedokončana proizvodnja	0	0,0	0	0,0
3. Proizvodi	0	0,0	0	0,0
4. Trgovsko blago	0	0,0	0	0,0
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0,0	2.400	0,1
1. Kratk. finančne naložbe, razen posojila	0	0,0	0	0,0
2. Kratkoročna posojila	0	0,0	2.400	100,0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	2.373.442	51,5	1.827.448	38,6
1. Kratk. poslovne terjatve do družb v skupini	0	0,0	0	0,0
2. Kratkoročne terjatve do kupcev	2.373.442	100,0	1.827.448	100,0
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	0	0,0	0	0,0
V. Denarna sredstva	154.718	3,4	49.992	1,1
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	82.218	1,8	228.722	4,8
Zunajbilančna sredstva	384.148	8,3	632.986	13,4

	31.12.2008		31.12.2009	
	v EUR	v %	v EUR	v %
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	4.611.553	100,0	4.738.585	100,0
A. KAPITAL	790.103	17,1	922.061	19,5
I. Vpoklicani kapital	8.763	0,2	8.763	0,2
1. Osnovni kapital	8.763	100,0	8.763	100,0
II. Kapitalske rezerve	0	0,0	0	0,0
III. Rezerve iz dobička	876	0,0	876	0,0
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0,0	0	0,0
V. Preneseni čisti poslovni izid	582.828	12,6	780.464	16,5
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	197.636	4,3	131.958	2,8
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	118.783	2,6	146.911	3,1
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	3.702.667	80,3	3.669.613	77,4
D. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	639.633	13,9	503.378	10,6
I. Dolgoročne finančne obveznosti	639.633	13,9	503.378	10,6
E. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	3.063.034	66,4	3.166.235	66,8
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0,0	0	0,0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	650.731	14,1	1.129.496	23,8
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	2.412.303	52,3	2.036.739	43,0
F. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0,0	0	0,0
Zunajbilančne obveznosti	384.148	8,3	632.986	13,4

Priloga 2: Ocena planiranih sredstev in obveznosti podjetja na dan 31.12. po letih

Postavka	Leto		Znesek v tisoč-ih EUR				
	2011	2012	2013	2014	2015		
SREDSTVA	4.634	4.705	4.777	4.847	4.885		
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	2.665	2.768	2.820	2.872	2.895		
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	1	1	1	1	2		
1. Neopredmetena sredstva	1	1	1	1	2		
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0		
II. Opredmetena osnovna sredstva	2.600	2.700	2.750	2.800	2.820		
III. Dolgoročne finančne naložbe in Naložbene nepremičnine	62	65	66	68	70		
1. Naložbene nepremičnine	62	65	66	68	70		
2. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0		
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	2	2	3	3	3		
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	1.724	1.682	1.701	1.716	1.728		
I. Sredstva za prodajo	0	0	0	0	0		
II. Zaloge	12	15	14	17	17		
1. Material	12	15	14	17	17		
2. Nedokončana proizvodnja	0	0	0	0	0		
3. Proizvodi	0	0	0	0	0		
4. Trgovsko blago	0	0	0	0	0		
III. Kratkoročne finančne naložbe	2	2	1	1	1		
1. Kratk. finančne naložbe, razen posojila	0	0	0	0	0		
2. Kratkoročna posojila	2	2	1	1	1		
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1.650	1.600	1.620	1.630	1.640		
1. Kratk. poslovne terjatve do družb v skupini	0	0	0	0	0		
2. Kratkoročne terjatve do kupcev	1.650	1.600	1.620	1.630	1.640		
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	0	0	0	0	0		
V. Denarna sredstva	60	65	66	68	70		
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	245	255	256	259	262		
Zunajbilančna sredstva	680	710	720	725	740		

Postavka	Leto		Znesek v tisoč-ih EUR				
	2011	2012	2013	2014	2015		
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	4.634	4.705	4.777	4.847	4.885		
A. KAPITAL	900	936	973	1.001	1.015		
I. Vpoklicani kapital	9	10	10	10	11		
1. Osnovni kapital	9	10	10	10	11		
II. Kapitalske rezerve	0	0	0	0	0		
III. Rezerve iz dobička	1	1	2	2	2		
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0	0		
V. Preneseni čisti poslovni izid	780	810	835	862	873		
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	110	115	126	127	129		
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	150	165	170	176	180		
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	3.584	3.604	3.634	3.670	3.690		
D. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	473	475	472	476	475		
I. Dolgoročne finančne obveznosti	473	475	472	476	475		
E. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	3.111	3.129	3.162	3.194	3.215		
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	0	0		
II. Kratkoročne finančne obveznosti	1.250	1.270	1.311	1.345	1.371		
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.861	1.859	1.851	1.849	1.844		
F. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0	0		
Zunajbilančne obveznosti	680	710	720	725	740		

DELOVNI ŽIVLJENJEPIS

EUROPEAN CURRICULUM VITAE FORMAT



OSEBNI PODATKI

Ime in priimek	LEA BLATNIK
Naslov	DVORJANE 31, 2241 SPODNJI DUPLEK
E-poštni naslov	lejica@gmail.com

Državljanstvo	Slovensko
---------------	-----------

Datum rojstva	23. marec 1985
---------------	----------------

DELOVNE IZKUŠNJE

• Datum (od – do)	31.1.2009 – 31.1.2011
• Ime in naslov delodajalca	Mestna občina Maribor
• Področje dela	Urad za finance in proračun
• Delovno mesto	Sektor za proračun
• Glavne aktivnosti in odgovornosti	Proračun Mestne občine Maribor

• Datum (od – do)	Od 1.4.2008 do 31.1.2009
• Ime in naslov delodajalca	Mestna občina Maribor
• Področje dela	Urad za finance in proračun
• Delovno mesto/naziv	Pripravnica
• Glavne aktivnosti in odgovornosti	Pripravnica

• Datum (od – do)	Od 3.9.2007 do 31.3.2008
• Ime in naslov delodajalca	Mestna občina Maribor
• Področje dela	Oddelek za finance
• Delovno mesto	Študentsko delo
• Glavne aktivnosti in odgovornosti	Študentsko delo

• Datum (od – do)	3.7.2007 do 31.8.2007
• Ime in naslov delodajalca	Mestna občina Maribor
• Področje dela	Oddelek za finance
• Delovno mesto	Obvezna študijska praksa
• Glavne aktivnosti in odgovornosti	Obvezna študijska praksa

IZOBRAZBA

• Datum (od – do)	Oktober 2004 – oktober 2007
• Ime izobraževalne ustanove	Univerza v Mariboru, ekonomsko-poslovna fakulteta
• Strokovni naziv	Diplomirana ekonomistka
• Stopnja izobrazbe	VI. stopnja

• Datum (od – do)	September 2000 do junij 2004
• Ime izobraževalne ustanove	Srednja ekonomska šola Maribor
• Strokovni naziv	Ekonomskega tehnik
• Stopnja izobrazbe	V. stopnja

• Datum (od – do)	September 1992 do junij 2000
• Ime izobraževalne ustanove	Osnovna šola Duplek
	8-letni odlični uspeh

ZNANJA IN SPRETNOSTI

MATERNI JEZIK	Slovenski
---------------	------------------

OSTALI JEZIKI

	Angleški
• Bralne sposobnosti	Aktivno
• Pisalne sposobnosti	Pasivno
• Govorne sposobnosti	Pasivno

DRUGA ZNANJA IN SPRETNOSTI	Poznavanje računalniških aplikacij: Microsoft (Word, Excel, PowerPoint, Outlook), Windows (98/2000/XP/Vista), e-mail, internet.
----------------------------	---

VOZNIŠKI IZPIT	A, B, C kategorija
----------------	--------------------

DODATNE INFORMACIJE	<p>Hobiji: Kolesarjenje, tek, odbojka, plavanje, tenis, nogomet, filmi, glasba, računalništvo, potovanje, delo v prostovoljnem gasilskem društvu</p> <p>Ostalo: Poklicni cilj: pridobiti čim več izkušenj, znanj in z leti napredovati ter uspešno končati magistrski študij</p>
----------------------------	--

BIBLIOGRAFIJA

Diplomsko delo:

- ✓ Blatnik, L. 2007. *Proučevanje politike podjetja Mesnica Blatnik Slavko, s.p. s poudarkom na ravni politike podjetja: diplomsko delo*, (Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Diplomski dela visokošolskega strokovnega programa).

Seminarska naloga/raziskava v času magistrskega študija:

- ✓ Blatnik, L. 2009. *Seminarska raziskava izvedena v podjetju Gramoz, d.o.o.* pri predmetu Upravljanje in strateški management.
- ✓ Blatnik, L. 2009. *Raziskovanje dejavnikov uveljavljanja verodostojnosti v podjetju Gramoz, d.o.o.* pri predmetu Verodostojnost in kultura podjetja.
- ✓ Blatnik, L. 2009. *Seminarska raziskava izvedena v podjetju Gramoz, d.o.o.* pri predmetu Razvoj dinamičnega podjetja.
- ✓ Blatnik, L. 2010. *Planiranje razvoja podjetja Gramoz, d.o.o.* pri predmetu Ustanovitveni in razvojni management.