

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

DAMJAN BLAGOJEVIĆ

DAMJAN BLAGOJEVIĆ

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

STRATEŠKE USMERITVE IZBRANE
ORGANIZACIJE

Damjan Blagojević

Koper, 2016

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi predstavljamo pomen strateškega managementa na primeru podjetja Termit, d. d., ter vpliv teh usmeritev na ohranjanje konkurenčnih prednosti podjetja. V podjetju Termit, d. d., uspešno poslujejo že od leta 1960, kar kaže na pravilno izbiro dosedanjih strategij in razvojnih usmeritev podjetja ter na njihovo uresničevanje v praksi. Osnovna težava, ki jo obravnava ta projektna naloga, je v tem, da se je podjetje Termit, d. d., znašlo na strateško-razvojnem razpotju in se mora odločiti, ali naj ostane med srednje velikimi gospodarskimi subjekti in nadaljuje s t. i. upočasnjeno, skoraj ničelno rastjo ali pa z ambicioznejšo in razmeroma visoko rastjo. Osnovnima izbira smo dodali še tretjo, tj. zmerno rast in nakazali, kaj bi hipotetično lahko prinesla podjetju. Na koncu smo vse izbire ovrednotili z ustreznimi metodami. Kljub dosedanjemu uspešnemu poslovanju so na nekaterih področjih še vedno določene pomanjkljivosti. V podjetju bi morali bolj izkoristiti sodobne tržno-komunikacijske kanale, več vlagati v zaposlene, v marketinške aktivnosti in tržno-prodajni del podjetja.

Ključne besede: management, podjetje, razvoj, strategija, odločanje, alternativa.

SUMMARY

In the final project work we presented the importance of the strategic management in the case of the company Termit d.d. and how these directions would affect the preservation of the competition advantages of the company. Since 1960, the company Termit d.d. has been successfully operating, which shows the right choice of the existing strategies and development directions, and their implementation in practice. Basic problem in this project work is the fact that the company Termit d.d. has found itself on strategic-developmental crossroads, where it must decide whether to stay a middle-large company and to continue with organic yet almost zero growth or with a more ambitious and relatively high growth. To the basic two choices we added also the third one, a moderate growth, and indicated what it could hypothetically bring to the company. Finally, we evaluated every choice by appropriate methods. Despite the existing successful business model, there are still some shortcomings. Company should make more out of the modern marketing communication channels, invest more in the employees, marketing activities, and sales and marketing part of the company.

Key words: management, company, development, strategy, decision, alternative.

UDK: 005.412(043.3)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju, viš. pred., mag. Dušanu Gošniku, za pomoč in vse strokovne nasvete pri nastajanju zaključne projektne naloge.

Posebno zahvalo namenjam g. Vladimirju Bukviču, svetovalcu uprave podjetja Termit, d. d., za strokovno pomoč in podporo ter g. Antonu Serianzu, direktorju podjetja Termit, d. d., za ponujeno priložnost.

Zahvaljujem se tudi svoji družini in vsem bližnjim za vso podporo v času študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	4
1.3	Uporabljene metode raziskovanja	5
1.4	Uporabljene predpostavke in omejitve	6
2	Strategija organizacije	7
2.1	Pojem strategije	7
2.2	Snovanje politike organizacije	7
2.3	Strateško načrtovanje in analiziranje	8
2.4	Razvojna politika organizacije	8
2.5	Poslovni model	9
2.6	Odločanje v organizaciji	9
2.6.1	Računalniški sistemi v podporo odločanju	10
3	Predstavitev podjetja Termit, d. d.	13
3.1	Osnovni podatki podjetja Termit, d. d.	13
3.2	Vizija in poslanstvo	13
3.3	Temeljne vrednote podjetja	13
4	Zasnova strategij	14
4.1	Značilnosti panoge – podskupine »pridobivanje rudnin in kamnin« in analiza panoge s pomočjo metode petih silnic	14
4.2	Tržna struktura panoge	16
4.2.1	Kremenov pesek z vidika možnosti njegove uporabe in trženja	17
4.2.2	Proizvodno-prodajni asortiment	18
4.2.3	Ključni dejavniki uspešnosti poslovanja podjetja Termit, d. d., danes in v prihodnje	19
4.2.4	Analiza SPIN za podjetje Termit, d. d.	20
4.2.5	Pridobljeni certifikati kakovosti	21
4.3	Razvojna strategija	22
4.3.1	Strateški cilji	22
4.3.2	Razvojni projekti	23
4.3.3	Viri za uresničitev strategije	24
4.3.4	Vizija in cilji strategije razvoja podjetja Termit, d. d., do leta 2018	25
4.3.5	Možni scenariji rasti podjetja Termit, d. d., do leta 2018	26
5	Ugotovitve in predlogi	36
	Literatura	41
	Priloga	43

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Klasifikacija podjetij glede na število zaposlenih	16
Preglednica 2: Uporaba kremenovega peska po industrijah / panogah.....	18
Preglednica 3: Skupine izdelkov proizvodno-prodajnega programa podjetja Termit, d. d....	19
Preglednica 4: Projekcija prihodkov podjetja Termit, d. d. in njegovih poslovnih enot (PE) do leta 2018	22
Preglednica 5: Zaloge vrednosti po kazalnikih (za večparametrsko odločanje s programom DEXi).....	29

SLIKE

Slika 1: Kultura kot vodnik po organizaciji	10
Slika 2: Struktura izvoza po državah.....	17
Slika 3: »Kje je Termit danes?«	20
Slika 4: Matrični model simulacije programa DEXi za scenarij dinamične rasti	31
Slika 5: Matrični model simulacije programa DEXi za scenarij zmerne rasti	33
Slika 6: Matrični model simulacije programa DEXi za scenarij ničelne rasti	35

KRAJŠAVE

CCC	trajanje procesa kroženja denarja (angl. cash conversion cycle)
CRM	upravljanje odnosov s strankami (angl. relationship management)
DEX	metodologija večparametrskega odločanja (angl. qualitative multi-attribute decision modeling methodology)
DEXi	računalniški program za večparametrsko odločanje (angl. computer program for multi-attribute decision making)
DSS	sistem za podporo pri odločanju (angl. decision support systems)
EIS	menedžerski informacijski sistemi (angl. executive information systems)
ES	ekspertni sistemi (angl. expert systems)
ESS	informacijski sistemi za podporo menedžerjev (angl. executive support systems)
EU	Evropska unija
HRM	upravljanje s človeškimi viri (angl. human resource management)
IT	informacijska tehnologija (angl. information technology)
KKL	kratkoročni koeficient likvidnosti
KPI	ključni kazalniki učinkovitosti in uspešnosti (angl. key performance indicators)
MIRS	Urad Republike Slovenije za meroslovje
R & D	raziskave in razvoj (angl. research and development)
ROE	dobičkonosnost kapitala (angl. return on equity)
RS	Republika Slovenija
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats)

1 UVOD

V podjetju Termit, d. d., iz Moravč so se znašli na strateško pomembnem razpotju svojega nadaljnjega razvoja. Zato je glede na dane razmere pomembno sprejeti pravo odločitev in izbrati najustreznejšo alternativo.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali, kako se v podjetju Termit, d. d., iz Moravč soočajo z izzivi poslovanja v sodobnem poslovnem okolju in kakšne so njihove strateške usmeritve v prihodnosti.

Strategija je dolgoročni načrt dejanj, potrebnih za reševanje težav pri doseganju določenega cilja. Beseda izvira iz grških besed *stratos* (vojska) in *ago* (voditi), tudi danes se pogosto uporablja v kontekstu vojaških operacij, poleg tega pa tudi v ekonomiji in drugih dejavnostih (Termit 2014b).

Strategija je (prava) pot za doseganje cilja. Pot do zastavljenega cilja pa vodi tudi preko podciljev, zato Mintzberg in Quinn (1992, 5) opredeljujeta strategijo kot model ali načrt, kako oblikovati sosledje najpomembnejših organizacijskih ciljev, politik in dejavnosti v povezano celoto. Strategija kot dokument je dolgoročni razvojni načrt podjetja, ki najprej definira dolgoročne cilje, nakaže smernice poti razvoja in poskuša odgovoriti na vprašanje, kako naj podjetje iz točke A (danes) pride v točko B, na kakšen način ter kdaj. Strategija naj bi odgovorila, kako uresničiti dolgoročne (strateške) cilje podjetja.

Razvojna izhodišča, ki izhajajo iz sprejete razvojne strategije podjetja, smo poglobili s pomočjo operativnih dejavnosti, ki jih želi podjetje aplicirati v praksi. Ta izhajajo iz poslovnega načrta podjetja, ki je sinhroniziran z razvojno strategijo.

Strateški načrt je dolgoročni planski dokument, ki podrobneje po letih predstavi in razdela poslovne dejavnosti za izvedbo poslovnih idej in doseganje končnega rezultata, ki je seveda za kapitalske družbe dobiček. Svoja izhodišča ima v strateških opredelitvah in ciljih. Eden temeljnih razlogov za pripravo poslovnega načrta je zagotavljanje virov za izvedbo naložbenih odločitev, ki jih bo vodstvo družbe sprejelo, da uresniči njene strateške cilje. Poslovni načrt je tip planskega dokumenta in je rezultat procesa planiranja. Poslovni načrt je pisni dokument, ki prvič: povzame poslovne priložnosti, ter drugič: opredli in razločno prikaže, kako bo skupina menedžerjev opredeljene poslovne priložnosti zgrabila in jih opravila (Termit 2014a). Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem se jasno opredelijo poslovni cilji in strategije družbe, s katerimi jih ta namerava doseči.

Po Biloslavu (2008, 97) lahko strateški menedžment opredelimo kot proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije odločitev, ki pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost

organizacije s postavljanjem smernic za njeno delovanje ter z ustvarjanjem skladnosti med temeljnimi zmožnostmi organizacije in okoljem, v katerem organizacija deluje. Za strateški menedžment naj bi bilo značilno, da uvaja že staro spoznanje iz filozofije in politike, da kompleksnih dinamičnih družbenih sistemov – organizacij ni mogoče obvladovati po induktivni poti (od posameznega k splošnemu), temveč le po deduktivni s snovanjem širših usmeritev, alternativ ali možnosti (Biloslavo 2008, 97).

Lastniki ustanovijo organizacijo in vanjo vložijo sredstva (finančna, materialna, znanje, ugled), da bi imeli od njih večje primerne koristi. Vložena sredstva začnejo prinašati koristi večinoma šele čez nekaj časa, vložek se marsikdaj izplača šele čez nekaj let ali celo veliko pozneje. Zato lastniki zahtevajo, naj menedžerji obvladujejo organizacijo tako, da bo dolgoročno uspešno delovala. Prva stopnja v obvladovanju je načrtovanje – ne le sprotno, temveč za bolj ali manj oddaljeno prihodnost. Bolj kot je prihodnost oddaljena, manj vemo o njej. Z racionalnim analiziranjem lahko predvidimo le bližnja dogajanja, ko bodo okoliščine še približno takšne kot v sedanjosti (Biloslavo 2008, 39).

Ne glede na to mnogi menedžerji namenijo le malo časa načrtovanju prihodnosti. Morda velja za povprečje vseh menedžerjev v organizaciji t. i. »pravilo 40/30/20« (Hamel in Prahalad 1994, po Biloslavo 2008, 40). To pravilo pravi, da menedžerji namenjajo 40 % časa pogledom v prihodnost, vendar od tega le 30 % za 5 let ali več vnaprej. Od tega zgolj 20 % za celotno podjetje, ostalih 80 % gre namreč za enoto menedžerja. Torej $0,4 \times 0,3 \times 0,2 = 0,024$ ali vsega 2,4 % za dolgoročno načrtovanje celotne organizacije (Biloslavo 2008, 40).

Večina srednje velikih in velikih podjetij ima kljub vsemu jasno opredeljeno politiko podjetja.

Politika podjetja opredeljuje temeljne in splošne določbe ter dolgoročne značilnosti podjetja. Vsebuje poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov podjetja (Belak 2002, 76). Tako opredeljena politika izhaja iz vizij, uresničuje pa se neposredno na strategijski ravni upravljalno-vodstvenih procesov podjetja, posredno pa tudi na njegovi taktični in operativni ravni (Rebernik 1997, 83).

Biloslavo (2008, 69) okvirni model politike organizacije deli na:

- *temeljno politiko organizacije*: smotri, poslanstvo ter kultura in zasnove sredstev;
- *razvojno politiko organizacije*: razvojni cilji, poslovni model (srednjeročni okvir programov in veriga vrednosti za njihovo izvajanje), struktura in infrastrukturni sistemi, oskrbovanje in razporejanje sredstev;
- *sprotno politiko organizacije*: sprotni cilji, izvajanje programov, vedenjski procesi ter gospodarjenje s sredstvi.

Na ravni oblikovanja strategije podjetja je pogosta izdelava simulacij razvoja podjetja glede na izbiro različnih scenarijev. Scenariji so torej nekakšne simulacije možnih alternativnih izbir, ki jih ima podjetje na voljo glede na dane okoliščine.

5 faz izdelave scenarija (Štor 2009, 36):

- opredelitev teme;
- izbira ključnih dejavnikov;
- predvidevanje razvoja ključnih dejavnikov;
- predhodni model povezav;
- generiranje scenarijev.

V nalogi so prikazani pomen strateškega načrtovanja na primeru podjetja Termit, d. d., procesi in metode izvajanja ter vpliv teh usmeritev na zagotavljanje ter ohranjanje konkurenčnih prednosti. Ugotovimo lahko, da v podjetju Termit, d. d. že od leta 1960 poslujejo uspešno tako na domačem kot na tujih trgih, kar kaže na pravilno izbiro strategij in razvojnih usmeritev podjetja ter implementacijo teh strategij v praksi. Poslovna uspešnost podjetja je tudi posledica ustreznih sistemov zagotavljanja kakovosti, ki se prav tako na ustrezen način izvajajo pri vsakodnevnem poslovanju, v vseh funkcijah ter na vseh hierarhičnih ravneh.

S pridobitvijo mednarodnih certifikatov kakovosti, kot so ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, samo potrjujejo kakovost svojih proizvodov in storitev.

Svetovno gospodarstvo je v zadnjem času doživelo velike spremembe. S hitrejšim tehnološkim napredkom, izboljšanjem komuniciranja ter z novimi zasnovami razvoja, proizvodnje in trženja izdelkov se je spremenila tudi konkurenca v industriji. Mnoga podjetja izgubljajo svoje tradicionalne posle in trge zaradi nekonkurenčnih izdelkov, za kar lahko iščemo vzroke v prepočasnem odzivanju na potrebe trga ter v neučinkovitem prilagajanju na spremembe v okolju. Konkurenčnost danes vse bolj temelji na znanju, modernih tehnologijah, inovacijah v najširšem smislu (procesnih, tehnoloških, izdelčnih) ter na upravljanju in povezovanju t. i. mehkih dejavnikov (Gošnik 2009, 115–116).

Globalizacija omogoča vse večjo odprtost svetovnih trgov, je izziv za nacionalna gospodarstva, države, organizacije in posameznika. Takšna mednarodna naravnost nam omogoča osvajati nove trge, izkoriščati njihove tehnološke in organizacijske prednosti, zniževati stroške in zmanjševati poslovna tveganja (Gošnik 2009, 116).

V zaključni projektni nalogi *raziskujemo*, katero izmed alternativ nadaljnje razvojne poti naj izbere podjetje Termit, d. d. Podjetje se je znašlo na strateško-razvojnem razpotju in se mora odločiti med dvema glavnima potencialnima strateškima usmeritvama tako v kratkoročnem kot tudi dolgoročnem obdobju. V nalogi smo nakazali, kaj bi lahko prinesla potencialna izbira, na koncu pa smo ovrednotili obe izbiri.

V širšem kontekstu je temeljni problem, kako naj ob trenutnih globalnih izzivih izbrano mednarodno usmerjeno podjetje še naprej zagotavlja konkurenčnost in poslovno uspešnost. Poleg tega pa tudi, kako naj zagotovi nadaljnjo rast in razvoj podjetja, še izboljša svoj položaj

na domačem in na tujih trgih, poveča prepoznavnost blagovne znamke in s svojim proizvodnim programom prodre na nove trge z velikimi prodajnimi potenciali. Da bi lahko dosegalo zastavljene cilje, so nujno potrebne skrbno načrtovane strateške usmeritve, oblikovane v skladu z analizo obstoječega stanja ter napovedi za prihodnost.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

V podjetju Termit, d. d., so se jeseni 2013 znašli na pomembni prelomnici svojega nadaljnjege razvoja, zato se morajo odločiti, po kateri poti naprej.

Glede na razpoložljive resurse (zaloge peskov, znanje, proizvodne zmogljivosti ...) ima podjetje dober izhodiščni potencial za opredelitev ambicioznejših dolgoročnih ciljev in za postavitev smeješe strategije.

O prelomnici govorimo zato, ker se ponujata dve alternativni poti nadaljnjege razvoja podjetja Termit, d. d., in sicer:

- alternativa I: status quo oziroma nadaljevanje poslovanja v sedanjem proizvodno-prodajnem obsegu, pri čimer bi bilo treba racionalizirati poslovanje, tj. povečati produktivnost in zmanjšati stroške;
- alternativa II: hitrejša in donosnejša rast podjetja, kar pomeni smejeje zastavljena razvojna strategija, ambicioznejše načrtovani cilji: večji obseg proizvodnje in prodaje, večja dodana vrednost na zaposlenega in večja donosnost kapitala (cilji lastnikov).

V nalogi smo raziskali dodatne možnosti ter ugotavljali, katera možnost je za podjetje v danih okoliščinah najustreznejša.

Namen naloge je v prvi fazi analizirati in ovrednotiti obstoječe stanje v podjetju in v panogi, v kateri podjetje deluje, v drugi fazi pa predstaviti strateške usmeritve podjetja za prihodnost. Podjetje se je znašlo na strateško-razvojnem razpotju in s pomočjo določenih analitičnih in simulacijskih metod smo prikazali, kaj bi posamezna izbrana alternativa pomenila za nadaljnji razvoj in poslovanje podjetja.

Pri izbiri in ovrednotenju posamezne alternative smo si pomagali tudi z računalniškim programom za večparametrsko odločanje – DEXi.

Alternativa za odločevalca ali ustvarjalca odločanja pomeni neko možnost izbire, npr. ali naj uvedemo nov izdelek na trg ali ne. Stanje sistema je množica zunanjih dejavnikov, ki jih odločevalec ne more obvladovati, čeprav bistveno vplivajo na izid odločanja. To so pretežno pojavi v okolju podjetja, kot so npr. gospodarski cikli, politične spremembe, tehnološke spremembe itd. Razpoložljivost informacij in njihova kakovost sta bistvena elementa, ki vplivata na pogoje odločanja, in če razvrščamo odločitve zgolj po vsebini razpoložljivih informacij, lahko uporabimo naslednjo delitev (Biloslavo 1999, 11):

- *odločitve v gotovosti*: odločevalci so popolnoma seznanjeni s težavo, poznajo različne rešitve in z gotovostjo poznajo posledice, ki nastopijo v zvezi z njihovo odločitvijo;
- *odločitve s tveganjem*: odločevalcu so znane verjetnosti za nastop posameznega stanja in verjetnosti posledic njegovih odločitev;
- *odločitve v negotovosti*: možna so različna stanja v zvezi s problemom odločanja, vendar odločevalcu niso znane verjetnosti za nastop posameznega stanja. Potemtakem odločevalec ne ve ničesar o tem, katero stanje se bo uresničilo. V tem primeru si lahko pomaga z lastno subjektivno oceno stanja sistema, ki jo postavi na podlagi lastnih izkušenj, intuicije ali svoje sodbe.

Če proučujemo odločitve v poslovnem svetu, lahko ugotovimo, da je večina odločitev takih, da je poznavanje možnih posledic odločitve nepopolno. Razen rutinskih odločitev so v praksi vse odločitve s tveganjem oz. odločitve v negotovosti. Postopek razreševanja odločitvenega problema lahko opredelimo kot proces, ki poteka v petih korakih (Rebernik 1997, 353, po Biloslavo 1999, 11):

1. ugotavljanje alternativ, ki jih ima odločevalec na razpolago;
2. določanje možnih izidov, ki bi jih dale posamezne alternative;
3. ugotavljanje, kakšna je verjetnost izida posamezne alternative;
4. oblikovanje meril, po katerih bomo izbirali med alternativami;
5. izbor tiste alternative, ki zadovoljuje merilo, ki si ga je odločevalec izbral.

V projektni nalogi predstavljamo teoretična izhodišča za uspešno snovanje poslovnih strategij in njihovo uspešno izvajanje. Na podlagi spoznanj iz teoretičnega dela naloge smo v empiričnem delu ta spoznanja povezali z obstoječimi razvojnimi strategijami in cilji podjetja.

V nalogi bomo ovrednotili glavne alternativne izbire podjetja in podjetju svetovali, katero razvojno pot naj izbere.

1.3 Uporabljene metode raziskovanja

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo deskripcije oz. opisovanja: opisovanje dejstev, pojavov in procesov, posnetka stanja;
- metodo zbiranja in analize podatkov iz zunanjih virov in poslovne dokumentacije izbranega podjetja;
- metodo kompilacije: povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj;
- metodo sinteze;
- večparametrsko odločanje: uporabili smo računalniški program za večparametrsko odločanje – DEXi.

Pojme, pomembne za razumevanje obravnavane teme, smo predstavili z metodo deskripcije oziroma opisovanja. Iz različnih člankov, strokovnih publikacij in drugotnih virov smo s pomočjo metode kompilacije povzemali spoznanja in stališča drugih avtorjev in na ta način poudarili ključne elemente obravnavane teme.

Ključne ugotovitve, ki so pomembne za obravnavano temo, smo pridobili z analizo poslovanja izbranega podjetja po metodi študije primera, ki temelji na primeru podjetja Termit, d. d., iz Moravč. Glede na to, da ima podjetje dolgoletne izkušnje s poslovanjem na domačem trgu in na številnih tujih ter konkurenčno prednost tako na domačem trgu kot na tujih trgih, smo teoretična izhodišča povezali s konkretnimi izkušnjami izbranega podjetja. V pomoč nam bodo letna poročila podjetja, analize in vse ostale zbrane informacije, ki so nam na voljo.

1.4 Uporabljene predpostavke in omejitve

Predpostavke:

- Usmerjenost v razvoj v vseh funkcijah v podjetju je ključnega pomena za ohranjanje in povečevanje konkurenčnosti tako na domačem kot na tujih trgih
- Odzivnost in prilagodljivost podjetja na globalne spremembe in razvojne trende je v današnjem času ključnega pomena, da podjetje ne zaostane v primerjavi s konkurenco.
- Vodilni kadri imajo ključno funkcijo pri zagotavljanju izvajanja začrtanih strategij in pri zagotavljanju poslovne odličnosti.
- Tako kot imajo pomembno funkcijo pri izvajanju strategij podjetja vodilni kadri, je enako pomembno, da se prav vsi zaposleni v podjetju poenotijo s politiko podjetja in vsemi strateškimi usmeritvami, ki izhajajo iz te politike.
- Enako kot je pomembno načrtovanje ustreznih strategij in implementacija teh strategij v praksi, je pomemben tudi konstanten in sistematiziran nadzor obstoječega stanja v podjetju

Omejitve:

- Vsako podjetje ima poslovne skrivnosti, ki niso v celoti razkrite javnosti, niti v različnih člankih, ki obravnavajo podjetje niti v njihovih poročilih, zato smo omejeni z informacijami, ki so javno dostopne.
- Omejitev predstavlja sposobnost enega raziskovalca v času izdelave te projektne naloge.
- Za merjenje popolnoma realnega stanja uspešnosti poslovanja podjetja je pomembna tudi perspektiva konkurenčnosti podjetja v primerjavi z najpomembnejšo konkurenco. Da bi lahko ta razmerja natančneje merili, bi potrebovali tudi podatke konkurenčnih podjetij kot tudi neodvisnih in objektivnih analiz panog, v katerih deluje izbrano podjetje.
- Uporaba metode za analizo možnosti odločanja - metode večparameterskega odločanja DEXI.

2 STRATEGIJA ORGANIZACIJE

Cilji organizacije so vnaprej zamišljeni rezultati, ki si jih organizacija prizadeva doseči v nekem opredeljenem prostoru v bolj ali manj odmaknjeni prihodnosti. Cilji organizacije so podrejeni *smotrom* organizacije, ki so končni razlog njenega delovanja. Smotri organizacije so vršni, največkrat časovno neopredeljeni cilji, iz katerih so izvedeni vsi drugi cilji. Svoje cilje organizacija dosega s *strategijo*. Ta obsega dejavnosti za doseganje ciljev organizacije. Skupno ime za cilje in za doseganje ciljev (strategijo) je *politika organizacije* (Biloslavo 2008, 96–97).

2.1 Pojem strategije

Po Mravljaku (2009, 9) poenostavljeno rečeno razumemo pod pojmom strategija spretnost v doseganju določenega cilja. Strategija išče odgovore na vprašanje, *kako doseči cilj*.

Nadaljuje, da je, grobo rečeno, strategija dolgoročni načrt dejanj, potrebnih za reševanje težav pri doseganju določenega cilja. Strategija naj bi bila (prava) pot za doseg cilja. Pot do začrtanega cilja vodi tudi preko podciljev, zato Mintzberg in Quinn v Dvoršek (2001) opredeljujeta strategijo kot *model in ali načrt, kako oblikovati sosledje najpomembnejših organizacijskih ciljev, politik in dejavnosti v povezano celoto*.

Strategija kot dokument je dolgoročni razvojni zapis podjetja, ki najprej definira dolgoročne cilje podjetja, nakaže smernice poti razvoja in poskuša odgovoriti na vprašanje, kako naj podjetje iz točke A (danes) pride v točko B, na kakšen način ter kdaj. Strategija naj bi odgovorila, kako uresničiti dolgoročne (strateške) cilje podjetja.

2.2 Snovanje politike organizacije

Biloslavo (2008, 96) navaja, da menedžment praviloma načrtuje, predvsem v mislih. Načrte zapiše tako podrobno, kolikor presodi, da je smiselno. Načrt za prihodnost ne pomeni veliko papirja, temveč usmeritev in obveznost, ki jo poleg menedžmenta osvoji kar največ sodelavcev. Če je načrt premalo podroben, lahko organizacijo prehitijo bolje pripravljene tekme – če je preveč podroben, se lahko spremeni v miselni oklep in zavaja na napačno pot.

Po mnenju Biloslava (2008, 97) lahko organizacija pridobi konkurenčno prednost, če večje izrablja svoje temeljne zmožnosti. Temeljna zmožnost organizacije je lahko katerakoli sestavina ali sestavine politike organizacije oz. njihova sinergična kombinacija. To so lahko prav postavljeni cilji ali pa sestavine strategije za doseganje takšnih ciljev – dejavnost, urejenost in seveda sredstva organizacije, ki vplivnim udeležencem ponujajo več koristi, kot jih lahko ponujajo konkurenčne organizacije, ter so težko posnemljivi ali nadomestljivi.

Strateški menedžment lahko opredelimo kot proces ustvarjalnega snovanja, izbire in

implementacije odločitev, ki pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije s postavljanjem smernic za njeno delovanje ter z ustvarjanjem skladnosti med temeljnimi zmožnostmi organizacije in okoljem, v katerem organizacija deluje. Za strateški menedžment je značilno, da uvaja že staro spoznanje iz filozofije in politike, da kompleksnih dinamičnih družbenih sistemov – organizacij ni mogoče obvladovati po induktivni poti (od posameznega k splošnemu), temveč lepo deduktivni poti s snovanjem širših usmeritev, alternativ ali možnosti (Biloslavo 2008, 97).

2.3 Strateško načrtovanje in analiziranje

Analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) vključuje poleg ocene notranjih prednosti in slabosti še oceno zunanjih izzivov in nevarnosti. Notranje prednosti oz. temeljne zmožnosti organizacije so v procesih učenja organizacije nastale skupine vrednosti, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in organizaciji lahko zagotavljajo trajnejšo konkurenčno prednost – so v skladu s ključnimi dejavniki uspešnosti. Notranje slabosti organizacije so tiste skupine veščin, tehnologij, procesov in usmeritev, ki organizaciji onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi ta lahko dosegla zastavljene cilje oz. izkoristila privlačnost trga (Biloslavo 2008, 98–99).

Scenariji kot vsebinsko konsistentne vizije prihodnosti so usmerjeni predvsem v iskanje mogočih nenadnih sprememb – šokov oz. nekontinuitet v toku dogodkov oz. v prepoznavanju t. i. šibkih signalov v okolju poslovanja podjetja. Uporabljamo jih kot orodje, s katerim raziskujemo, kako udeleženci s svojim proaktivnim ali reaktivnim delovanjem spreminjajo okolje in kakšne nepričakovane spremembe (motnje) so pri tem mogoče. Te ugotovitve nato strnemo v alternativne ocene vedenja in delovanja posameznih udeležencev v prihodnosti (Biloslavo 2008, 99).

Portfeljska analiza omogoča, da organizacijo opazujemo kot skupek različnih proizvodov, programov ali programskih enot, pri čemer je naša pozornost usmerjena na poskus njihove optimalne (ali vsaj zadovoljive) kombinacije v smislu, komu in kako naj razporedimo omejena sredstva organizacije, da bi kar najbolj uspešno in učinkovito uresničili smotre organizacije (Biloslavo 2008, 99).

2.4 Razvojna politika organizacije

Srednjeročna razvojna politika organizacije obsega razvojne cilje, ki izhajajo iz smotrov ali najbolj temeljnih ciljev organizacije, dejavnosti, urejenost in sredstva v podporo doseganju razvojnih ciljev. Razvojna politika obsega izkoriščanje obstoječih temeljnih zmožnosti za zagotavljanje srednjeročne uspešnosti organizacije, predvsem pa snovanje novih temeljnih zmožnosti in njihovo uresničevanje z novimi programi – proizvod ali družina proizvodov za ciljno skupino udeležencev, ki organizaciji lahko zagotavljajo konkurenčnost v prihodnosti

(Biloslavo 2008, 287).

V okviru razvojne politike oblikuje menedžment različne strategije do partnerjev, zlasti odjemalcev, ter do konkurentov in drugih udeležencev. Strategija velikega tržnega deleža in privlačnih cen na eni strani (strategija nizkih stroškov) in strategiji diferenciacije oz. osredinjanja na drugi sta dva svetova – drugačna miselnost, vrednote, navade in razmerja v organizaciji, kratka, drugačna notranja kultura. Menedžment naj se zato odloči za eno ali za drugo, v skladu s temeljno politiko organizacije. Navedenim strategijam kaže dodati še strategijo prehitovanja, ki je v razmerah negotovosti morda najpomembnejša (Biloslavo 2008, 287).

2.5 Poslovni model

Po Biloslavu (2008, 287) poslovni model po najsplošnejši definiciji opisuje, kako organizacija ustvarja vrednost za svoje vplivne udeležence, zlasti za odjemalce in dobavitelje, s pozicioniranjem vzdolž panožne verige vrednosti. Poslovni model je odgovor na tri ključna vprašanja:

1. Kakšne koristi organizacija ponuja odjemalcem – katere proizvode oz. storitve ponuja?
2. Kdo so odjemalci, ki jim organizacija ponuja koristi?
3. Katere dejavnosti organizacija pri tem izvaja?

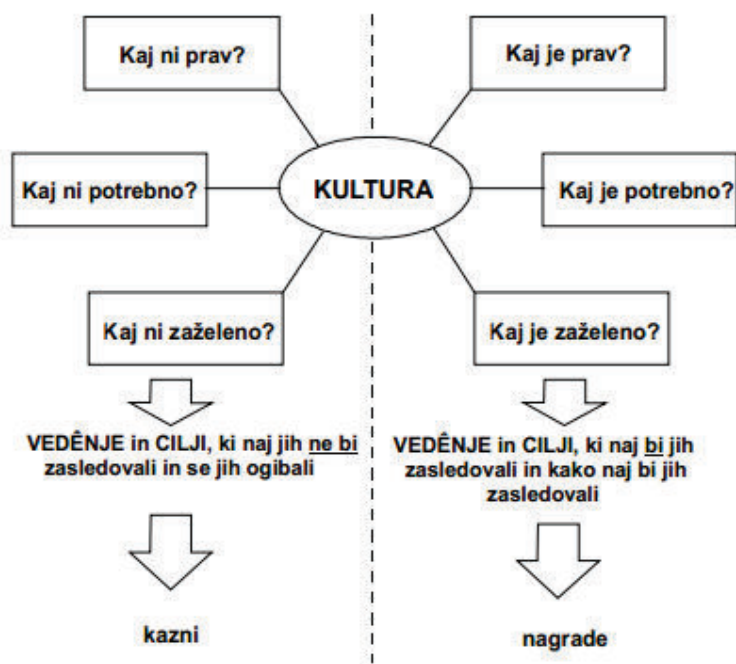
Razvojna politika obsega tako poslovni model, ki sloni na sedanjih temeljnih zmožnostih organizacije, kakor tudi snovanje novega poslovnega modela, ki temelji na prihodnjih temeljnih zmožnostih organizacije (Biloslavo 2008, 287).

Snovanje novih ali izpopolnjenih programov je pogoj za konkurenčnost in s tem uspešnost organizacije v prihodnosti. Gre za večstopenjski proces, ki sega od zamisli do uresničevanja programa, pri čemer vsaka naslednja stopnja praviloma zahteva večjo porabo sredstev organizacije in sorazmerno zmanjševanje števila obravnavanih zamisli. Je ustvarjalen in tvegan proces – zaradi nezmožnosti napovedovanja končnega izida tega procesa, ki ga sprožijo pobude iz notranjih in zunanjih okolij organizacije. Te pobude so predvsem zamisli sodelavcev in pričakovanja vplivnih udeležencev organizacije. Svojih potreb in želja se uporabniki največkrat še niti dobro ne zavedajo, zato jih težko, če sploh lahko opredelijo. Razrešitev te nevarnosti pomeni pomik iz opredeljevanja potreb in želja uporabnikov k opredeljevanju trajnih in dolgoročnejših vrednot (Biloslavo 2008, 288).

2.6 Odločanje v organizaciji

Kot posamezniki ali skupine delujemo v različnih organizacijah, kjer se sprejemajo odločitve. Kako dolga in kakšna je pot do skupne odločitve, je odvisno od podobnosti prepričanj, vrednot, ciljev in načrtov posameznikov v organizaciji. To pomeni, kakšne so predstave

(podobe, imidži) o *kulturi, viziji in strategiji(ah)* organizacije. Kultura daje odgovor na vprašanje, *kdo smo in v kaj verjamemo*. V bistvu nam je kultura nekakšen vodnik po organizaciji (Biloslavo in Prevodnik, 2007, 17).



Slika 1: Kultura kot vodnik po organizaciji

Vir: Biloslavo in Prevodnik 2007, 17.

Vizija je časovno odmaknjen pomemben cilj, ki ga želimo doseči. Daje nam odgovor na vprašanje, *kam gremo oziroma kaj želimo postati*. Za doseganje vizije snujemo cilje, ki so časovno bližji in postopno vodijo k doseganju vizije, ter strategije, ki predstavljajo načrt za doseganje posameznih ciljev (Biloslavo in Prevodnik, 2007, 17).

Ravno v teh procesih je tudi največ odločanja. Pomembno je vedeti, kako so v organizaciji *razdeljene odgovornosti*, predvsem pa *pristojnosti oziroma pooblastila* (vertikalna ali navpična členjenost) ter kakšna je delitev dela (prečna členjenost). Tako točno vemo, kdo je za kaj odgovoren, kdo komu poroča, kdo kaj naroča in kdo opravlja določeno delo oziroma funkcijo (Biloslavo in Prevodnik, 2007, 18).

Pri tem je zelo pomembna *odprta komunikacija*, ki poteka tako navpično kot vodoravno po organizaciji. Taka komunikacija omogoča boljšo prilagodljivost organizacije ob težavah ali novih priložnosti in s tem hitrejšo razreševanje zadev (Biloslavo in Prevodnik, 2007, 18).

2.6.1 Računalniški sistemi v podporo odločanju

Po Jereb, Bohanec in Rajkovič (2003, 9) lahko sklenemo, da kompleksnost odločanja v organizaciji izhaja iz:

- velikega števila dejavnikov, ki vplivajo na odločitve;
- številnih oziroma slabo definiranih ali poznanih variant;
- zahtevnega in pogosto nepopolnega poznavanja odločitvenega problema in ciljev odločitve;
- obstoja več skupin odločevalcev z nasprotujočimi si cilji;
- omejenega časa in drugih virov za izvedbo odločitvenega procesa.

Za razreševanje teh težav (vsaj v določenem obsegu) nam sodobna informacijska tehnologija ponuja rešitve v obliki računalniško podprtih informacijskih sistemov za podporo menedžmentu, kot so (Biloslavo in Prevodnik, 2007, 41–45):

1. *sistemi za podporo odločanju* (angl. *Decision Support Systems, DSS*);
2. *menedžerski informacijski sistemi* oz. MIS (angl. *Executive Information Systems, EIS*) in njihova nadgradnja v informacijske sisteme za podporo menedžerjev (angl. *Executive Support Systems, ESS*);
3. *sistemi za podporo odločanju v skupini* (angl. *Group Decision Support Systems, GDSS*);
4. *ekspertni sistemi* (angl. *Expert Systems, ES*).

Računalniški program za večparametrsko odločanje – DEXi

Program sloni na metodologiji DEX, ki so jo avtorji oz. razvijalci vrsto let razvijali v sodelovanju Univerze v Mariboru, Fakultete za organizacijske vede in Instituta Jožef Stefan.

Od ostalih metodologij večparametrskega odločanja se razlikuje predvsem po kvalitativnem pristopu in neposrednem določanju funkcij koristnosti več spremenljivk, kar pomembno poveča transparentnost izgradnje in uporabe odločitvenih modelov. To pa so tudi atributi metodologije ekspertnih sistemov, katere cilja sta večja razumljivost in uporabnost eksplicitnega znanja, s katerim upravljamo (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 7).

Večparametrsko odločanje temelji na razgradnji odločitvenega problema na manjše podprobleme. Variante razgradimo na posamezne parametre (merila, attribute) in jih ločeno ocenimo glede na vsak parameter. Končno oceno variante dobimo s postopkom združevanja. Tako izpeljana vrednost je potem osnova za izbor najustreznejše variante (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 10).

Vrednotenje variant pri večparametrskem odločanju poteka na *osnovi večparametrskega odločitvenega modela*, ki je v splošnem sestavljen iz treh komponent. Vhod v model predstavljajo *parametri (atributi, merila) X_i* . To so spremenljivke, ki ponazarjajo podprobleme odločitvenega problema, to je tiste dejavnike, ki opredeljujejo kvaliteto variant. *Funkcija koristnosti F* je predpis, po katerem se vrednosti posameznih parametrov združujejo v spremenljivko *Y* , ki ponazarja končno oceno ali koristnost variante (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 10).

Variante opišemo po osnovnih parametrih z določenimi vrednostmi. Na osnovi teh vrednosti funkcija koristnosti določi končno oceno vsake variante. Varianta, ki dobi najvišjo oceno, je praviloma najboljša (Jereb, Bohanec in Rajkovič 2003, 11).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA TERMIT, D. D.

Družba Termit, d. d., ustanovljena leta 1960, je rudarsko podjetje za proizvodnjo in predelavo kremenovih peskov ter izdelavo pomožnih livarskih sredstev za livarne in železarne. S svojim proizvodnim programom nudijo rešitve in inovativne tehnologije za potrebe livarstva, gradbeništva, urejanja športnih igrišč in travnatih površin v državah srednje in jugovzhodne Evrope. Kakovost proizvodov in storitev zagotavljajo s pridobljenimi mednarodnimi certifikati (Termit 2015).

3.1 Osnovni podatki podjetja Termit, d. d

Osnovni kapital družbe znaša 834.960 €. Poslovni sedež družbe je v Drtiji 51, Drtija, 1251 Moravče. Delniško družbo vodi uprava – direktor, ki zastopa družbo brez omejitve. Gospodarska družba Termit, d. d., je v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah glede na merila razvrščena med srednje družbe (Termit 2014b).

3.2 Vizija in poslanstvo

Poslanstvo

Livarstvu, gradbeništvu in drugim uporabnikom ponujati kakovostne in cenovno konkurenčne izdelke iz kremenovega peska (Termit 2014b).

Vizija

Do konca desetletja postati eden izmed vodilnih evropskih proizvajalcev oplaščenih kremenovih peskov in livarskih jeder, konkurenčen dobavitelj livarskih pomožnih sredstev ter pomemben proizvajalec gradbenih agregatov, ki so tehnično, ekološko in ekonomsko primerni za sanacijo degradiranih površin (Termit 2014b).

3.3 Temeljne vrednote podjetja

Podjetje pri svojem delovanju ves čas delovanja sledi svojim temeljnim vrednotam (Termit 2014b):

- zadovoljstvu kupca;
- ustvarjalnosti in inovativnosti;
- kakovosti in poslovni odličnosti;
- odprtosti in prilagodljivosti;
- družbeni odgovornosti in odgovornemu odnosu do okolja.

Podjetje želi te vrednote še naprej negovati in jih še bolj integrirati v kulturo podjetja.

4 ZASNOVA STRATEGIJ

V prvi fazi smo analizirali in ovrednotili obstoječe stanje v podjetju in panogi, v kateri podjetje deluje, v drugi fazi pa smo predstavili alternative strateške usmeritve podjetja za prihodnost. Na koncu smo vse alternative ovrednotili z ustreznimi metodami.

4.1 Značilnosti panoge – podskupine »pridobivanje rudnin in kamnin« in analiza panoge s pomočjo metode petih silnic

Podjetje Termit, d. d., se uvršča v panogo rudarstva, natančneje v panogo pridobivanja rudnin in kamnin oziroma nekovin.

V Sloveniji se s pridobivanjem kremenovih peskov ukvarjajo tri večja podjetja, ki niso neposredni konkurenti, ker se kremenov pesek pri vsakem nekoliko razlikuje v granulaciji in kemijski sestavi.

V podjetju KREMEN Novo mesto ima pesek minimalno vrednost železovega oksida in je primeren za steklarsko industrijo, ne pa tudi za livarstvo, za kar je zelo uporaben Termitov pesek. Podjetje KEMA Puconci ima pesek bolj grobih granulacij in je zato primernejši za gradbeništvo in vrtnarstvo.

Z razvojem tehnologij in spremembami na trgu se Termit, d. d., ne ukvarja samo s peski za livarstvo, temveč posega tudi na področja gradbeništva, športnih in otroških igrišč. Tu se srečuje z ostrejšo konkurenco (Termit 2014b).

Neposreden Termitov konkurent v Sloveniji na področju kemije (premazi, veziva, lepila) je EXOTERM iz Kranja. EXOTERM in Termit imata na področju kemije podoben proizvodni program in se srečujeta na istem tržnem območju (na območju nekdanje Jugoslavije) (Termit 2014b).

Termitova konkurenca je pri kremenovih peskih (pranih, suhih, sejanih) prisotna v Avstriji in Nemčiji, čeprav ta konkurenčnost pada z geografsko oddaljenostjo, kar ne velja za livarske oplaščene peske (Termit 2014b).

Med tveganji v panogi lahko na prvo mesto postavimo okoljevarstveni vidik. V večini slovenskih podjetij, ki imajo dnevne kope, se pojavljajo vedno večje zahteve lokalnih skupnosti. Panoga je v okoljevarstvenem pogledu sporna, ker (Termit 2014b):

- obremenjuje infrastrukturo, povzroča hrup in prašenje;
- posega v naravo in v času večletnega izkoriščanja kremenovega peska kot naravne danosti okolje »iznakazi« s peskokopi;
- uporablja zemljine za renaturacijo oziroma rekultivacijo (vključno z odpadnimi livarskimi peski, ki jih ne morejo deponirati kjerkoli).

Če bi panogo ocenili z vidika njene privlačnosti, kar nakazuje na njeno konkurenčnost, in po Porterju uporabili pet determinant, ki določajo pravila konkuriranja v panogi, to so ovire za vstop, razpoložljivost substitutov, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev in tekmovalnost med konkurenti, potem bi jo na kratko predstavili tako (Termit 2014b):

1. Med *ovirami za vstop* v to panogo lahko omenimo:
 - *ekonomijo obsega,*
 - *naravni monopol,*
 - *zahtevani kapital,*
 - *blagovno znamko.*
2. Panoge, v kateri posluje podjetje Termit, ne ogrožajo izdelki – t. i. *substituti*, ki bi izpodrivali sedanji proizvodni program. Ni potencialnih konkurentov izven panoge, ki bi ponudili izdelke kot nadomestek za tisto, kar danes proizvaja podjetje Termit.
3. *Pogajalsko moč kupcev* razumemo kot njihov vpliv na panogo skozi pritisk na zniževanje cen in izboljšanje kakovosti peskov. V panogi je kar nekaj večjih Termitovih kupcev, ki, zavedajoč se te moči, izkoriščajo svojo pogajalsko moč. Manjšo pogajalsko moč imajo majhni kupci (Termit ima več kot 900 različnih kupcev), čeprav jih ne gre zanemarjati. Njihov vir moči izhaja iz konkurence med ponudniki, ki nižajo cene in širijo ponudbo.
4. V panogi je prisotnih tudi veliko *domačih in tujih dobaviteljev*. Pogajalska moč tujih je večja, ker predstavlja Slovenija zanje razmeroma majhen trg. Če izvzamemo dobavitelje energentov (monopolni ali oligopolni trg), so domači dobavitelji sicer številni, vendar 20 dobaviteljev predstavlja kar 75 % vseh Termitovih nabav. Med njimi je pet res velikih, ki imajo kar veliko pogajalsko moč.
5. *Tekmovalnost med konkurenti* je za panogo, v kateri posluje Termit, različno glede na skupine izdelkov. Pri tem bi lahko poudarili štiri družine izdelkov: peski (suhi, mokri, sejani), oplaščeni peski (za potrebe livarstva), izdelki s področja kemije (premazi, praški, lepila, vodno steklo) in jedra (za potrebe livarstva in avtomobilske industrije). S prodajo peskov je Termit geografsko omejen, saj prodajna cena ne prenese visokih transportnih stroškov (tako s peski Termit ni več konkurenčen za severni avstrijski trg, v poštev prihajata še avstrijska Koroška in Štajerska). Na geografskem območju s takšnim radijem Termit nima prave konkurence.

Termit je drugi največji proizvajalec oplaščenih peskov v Evropi. Vodilni je Hüttenes Albertus iz Nemčije. Pri tej skupini izdelkov geografska razdalja torej ni izločitveni dejavnik, kar dokazuje prodaja Termitovih oplaščenih peskov na Švedsko, v Švico, Nemčijo (Termit 2014b).

Termitovi izdelki s področja kemije (premazi, praški, lepila ...) se srečujejo z dokaj ostro konkurenco. Na tem trgu se namreč pojavljajo izdelki iz tujine. Gre za izdelke, ki jih ponujajo koncerni iz zahodnoevropskih držav. Kot dokaj realna možnost se ponuja trženje z izdelki, kot so na primer koagulatorji, silicijev karbid, boksitni peski itd., ki jih v Evropo dobavljajo azijski proizvajalci. Termit bi lahko na tem področju prevzel vlogo prodajnega zastopnika

tovrstnih izdelkov za evropski trg (Termit 2014b).

4.2 Tržna struktura panoge

Družba Termit, d. d., je po starejši standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščena v podskupino 14500 Pridobivanje drugih rudnin in kamnin oziroma po SKD 2008 v panogo B Rudarstvo, v podskupino B08 Pridobivanje rudnin in kamnin. V tej podskupini je v Sloveniji registriranih 105 podjetij. Po merilu »število zaposlenih« je njihova razvrstitev naslednja:

Preglednica 1: Klasifikacija podjetij glede na število zaposlenih

Razred	Razredi oseb, ki delajo – skupaj	Mikro podjetje (0–9) – skupaj	Mikro podjetje (0–1)	Mikro podjetje (2–9)	Majhno podjetje (10–49)	Srednje podjetje (50–249)	Veliko podjetje (250+)
Število	105	80	37	43	21	4	0
Delež v %	100,00	76,19	35,24	40,95	20,00	3,81	0,00

Opomba: Podatki iz preglednice 1 se nanašajo na podatke iz leta 2013.

Vir: Termit 2014b.

Med srednje velika podjetja v podskupini dejavnosti B08 (Pridobivanje rudnin in kamnin) sodijo (Termit 2014b):

- Termit, d. d.,
- Kema Puconci,
- Kremen Novo mesto,
- Calcit Kamnik.

Ta podjetja si med sabo na trgu v glavnem ne konkurirajo, saj imajo bolj ali manj različne proizvodne programe.

Opisana dejavnost in z njo podjetje sodi v realni sektor gospodarstva. Dejavnost, ki jo izvaja družba Termit, d. d., se s svojimi izdelki močno navezuje na livarstvo (za potrebe avtomobilske industrije), gradbeništvo (nizke gradnje) in gradbeno kemijo. To pomeni, da je korelacija med proizvodnjo peskov in navedenimi dejavnostmi kot potencialnimi kupci kremenovih peskov zelo visoka (Termit 2014b).

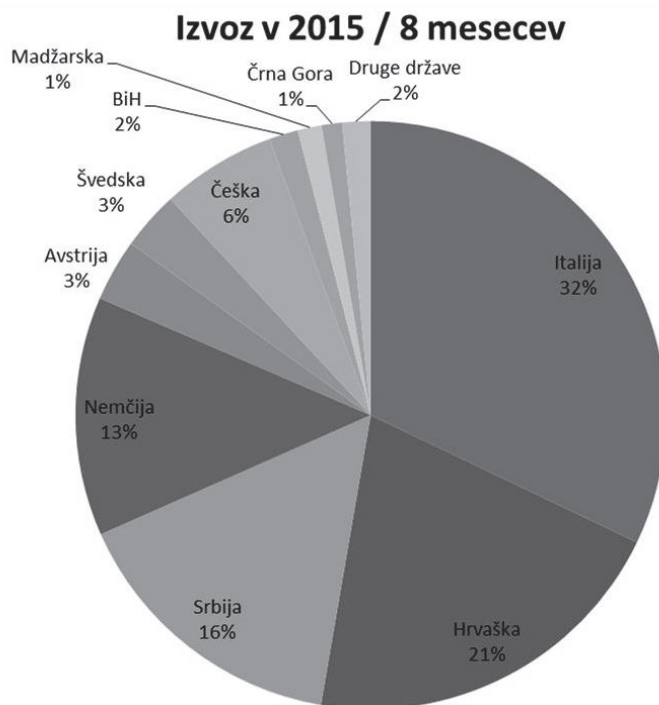
Čeprav je družba Termit, d. d., v preteklih letih zelo razširila paleto svojih kupcev (danes jih je že več kot 1.000), je žal še vedno v veliki meri odvisna od kupcev v avtomobilski industriji, še posebej od tistih, ki so v verigi kot razvojni ali kot sistemski dobavitelji OEM-om. Če zasebna potrošnja pada in če se življenjski standard prebivalcev slabša, potem to zagotovo ni dober znak za tiste proizvajalce, ki so s svojimi izdelki v verigi navzgor vezani na avtomobilske producente (Termit 2014b).

Nič kaj spodbudno in perspektivno za izdelke družbe Termit, d. d., ni gradbeništvo, ki je pri

nas v Sloveniji popolnoma zastalo, pa tudi globalne napovedi za to panogo niso nič kaj spodbudne. Kljub težkim gospodarskim razmeram v zadnjih letih družba Termit, d. d., razmeroma dobro posluje. Kupcev ni izgubila. Nasprotno, pridobiva nove. Še posebej velja to za jedrarstvo, kjer se je družbi uspelo prebiti z vse zahtevnejšimi jedri za vse bolj prominentne kupce tako na italijanski (Ferrari, Maserati, Lamborghini) kot tudi na nemški trg (Bosch - RexRoth).

Zanimiva in s širokimi možnostmi uporabe kremenovega peska je gradbena kemija. v tej panogi je kar nekaj avstrijskih podjetij, ki bi lahko bila potencialni kupci Termitovih peskov.

Termit, d. d., pravzaprav nima veliko konkurentov v širši regiji, če pod slednjo razumemo srednjo in jugovzhodno Evropo. Na tem območju lahko tržno strukturo na strani ponudbe opredelimo kot oligopolno (malo ponudnikov in razmeroma veliko odjemalcev).



Slika 2: Struktura izvoza po državah

Vir: Termit 2014b.

Slika 2 ponazarja delež izvoza podjetja po posameznih državah.

4.2.1 Kremenov pesek z vidika možnosti njegove uporabe in trženja

Kremenov pesek, ki ga proizvaja družba Termit, d. d., se lahko uporablja za različne namene in je pomembna surovina v mnogih industrijskih vejah. V preglednici 2 (povzeto po Schlingmeier Quarzsand) lahko vidimo pregled področij, kjer se uporablja kremenov pesek.

Preglednica 2: Uporaba kremenovega peska po industrijah /panogah

<i>Industrija, panoga</i>	<i>Možna področja uporabe kremenovega peska</i>
Steklarska industrija, proizvodnja izdelkov iz kremenčevega peska.	Kot stekleni pesek za proizvodnjo belega votlega in ravnega stekla, kristalnega in svinčeno-kristalnega stekla, optičnega in tehničnega stekla, posebnega stekla, borosilikatnega stekla, steklene volne in raznih izdelkov iz kremenčevega peska.
Livarska industrija.	Kot livarski pesek za proizvodnjo form in jeder.
Industrija gradbenega materiala, proizvodnja betona.	Kot primarna in dodatna surovina za proizvodnjo suhih malt, za edel omete in malte, za strukturne omete in malte, polimerski beton, apnenčev pesek, opeko, umetne kamne, za okrasna in industrijska tla idr.
Priprava vode.	Peščeni filtri in filtrski prod po EN 12904 : 1999.
Žarčni pesek, sredstvo za nadomestni žarčni pesek.	Za mehansko obravnavo površin.
Keramična industrija, proizvodnja polnil.	Za proizvodnjo cementnih in z umetnimi smolami povezanih sistemov, keramičnih mas, oblikovalnih mas, polnilnih mas in kitov.
Industrija jekla in proizvodnja materialov, odpornih proti ognju.	Za proizvodnjo drsnega peska (Schiebersand), silikatnih kamnov, kislinskih phanin in reparaturnih mas.
Kemična industrija.	Za proizvodnjo vodnega stekla.
Elektroindustrija.	Kot polnilni pesek za varovalke.
Higiena živali in akvaristika.	Kot pesek za ptiče, papagaje, akvarijski prod, pesek za terarije, pesek za činčile, barvni prod, barvni kremen idr.
Šport in prostčasne dejavnosti.	Kot pesek za igrišča, kot posebni pesek za jahalna tekmovališča, za igrišča za golf, za odbojko na mivki, za športna igrišča, za umetne trate idr.
Sredstvo za posipavanje za različne namene.	Kot zaviralni pesek za tirna vozila, pesek za posipanje proti poledici s soljo ali brez nje.

Vir: Termit 2014b.

Preglednica 2 prikazuje možna področja uporabe kremenovega peska po posameznih industrijah oziroma panogah.

4.2.2 Proizvodno-prodajni asortiment

Podjetje Termit, d. d., v prihodnjih letih v glavnem ohranja svoj proizvodno prodajni asortiment, ki sestoji iz štirih področij (skupin izdelkov) in družin izdelkov, predstavljenih v preglednici 3.

Preglednica 3: Skupine izdelkov proizvodno-prodajnega programa podjetja Termit, d. d.

<i>Peski:</i>	<i>Kemija:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – naravni peski, – prani peski, – sušeni peski, – sejani peski, – kremenove mase, – oplaščeni peski, – topsil + barvni peski. 	<ul style="list-style-type: none"> – eksotermna sredstva, – premazi za jedra, – premazi za tlačno in kokilno litje, – veziva, – livarska pomožna sredstva, – jeklarska pomožna sredstva, – talila za lahke in težke barvne kovine.
<i>Jedra:</i>	<i>Trgovski izdelki:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – jedra (cold box), – jedra (croning). 	<ul style="list-style-type: none"> – naogljičevalci (petrol koks), – koagulatorji (perlit), – silicijev karbid, – vodno steklo, – keramični (boksitni) peski.

Vir: Termit 2014b.

Preglednica 3 prikazuje proizvodno-prodajni program podjetja.

4.2.3 Ključni dejavniki uspešnosti poslovanja podjetja Termit, d. d., danes in v prihodnje

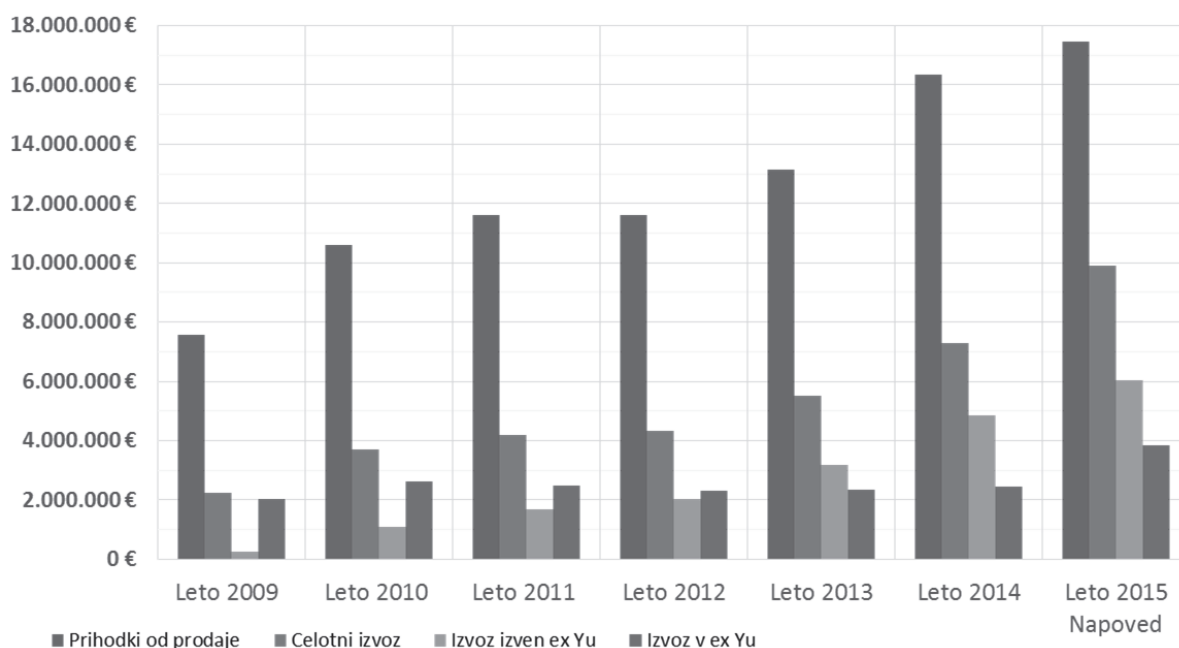
Termit, d. d., je srednje veliko zrelo (pred dvema letoma je imelo razmeroma visok jubilej, 50-letnico svojega obstoja) in finančno stabilno ter uspešno podjetje na področju pridobivanja kremenovih peskov. Podjetje uživa določen ugled pri svojih številnih odjemalcih, največji med njimi so v livarski industriji.

Slika 3 (Kje je Termit danes?) prikazuje Termitovo prehojeno pot v zadnjih desetih letih. Kaj pravzaprav označuje uspešnost podjetja?

Ključni dejavniki uspešnosti poslovanja podjetja Termit, d. d., so naslednji:

- zaposleni;
- trg in kupci;
- surovinska baza;
- proizvodno prodajni program;
- razvoj in tehnologija;
- lastništvo, organiziranost in upravljanje;
- vpetost v okolje in družbena odgovornost podjetja.

Prodaja in izvoz v obdobju od 2009 do 2015



Slika 3: »Kje je Termit danes?«

Vir: Termit 2014b.

Slika 3 ponazarja rast podjetja od leta 2009 naprej.

4.2.4 Analiza SPIN za podjetje Termit, d. d.

V decembru 2013 je 14 udeležencev delavnice z naslovom »Strategija podjetja Termit, d. d. do leta 2018« izdelalo naslednjo analizo SPIN:

Analiza SPIN za Termit, d. d.

Prednosti:

- lastna surovina (kremenov pesek);
- trg (ugoden tržni položaj za posamezne skupine izdelkov);
- prilagodljivost podjetja;
- ugodna lokacija z radijem do 1.000 km;
- ugoden finančni položaj podjetja;
- razpršeno (notranje) lastništvo;
- HRM (znanje, kompetence ...);
- dobro zasnovan in strukturiran proizvodni program in kakovost izdelkov;
- razpoložljiv prostor.

Slabosti:

- pomanjkanje odgovornosti;
- zastarela tehnologija, izrabljena oprema, prešibak razvoj;
- slaba komunikacija;
- pomanjkanje znanja, visoka povprečna starost zaposlenih in neustrezna kadrovska struktura;
- odvisnost od nekaterih kupcev;
- vprašljiva zadostnost surovine in odvisnost od strateških dobaviteljev;
- ozek proizvodni program in proizvodi z izgubo.

Priložnosti:

- širitev trga, tuji trgi, novi trgi, večji trgi, propad konkurence;
- izkoristiti priložnosti na trgu (livarne), prilagajanje kupcem, celovita ponudba, trženje trgovskega blaga, dopolnitev ponudbe (sanacije), širitev programa, uporaba kremenovega peska za druge namene;
- krepitev razvoja, uvajanje novih proizvodov, zbiranje in predelava odpadkov, pridobivanje virov za R & D projekte;
- naložbe v posodabljanje proizvodnje, povečanje zmogljivosti, rast;
- izboljšanje organizacije, zmanjšanje stroškov in izkoriščanje prostih zmogljivosti (konkurenčne proizvodne cene), doseganje večje dodane vrednosti;
- možnost novega zaposlovanja (kakovostni kadri, mladi raziskovalci);
- uporaba lastne surovine in izkoriščanje koncesije.

Nevarnosti:

- trg: izguba kupcev, neobvladljivost trga, povečana konkurenca, prehitra širitev;
- slab gospodarski položaj, težke razmere na globalnem trgu, nestabilnost na trgu, dodatne obremenitve gospodarstva;
- težava s surovino, pomanjkanje prostora (za odlaganje mulja), najem zemljišč;
- okolje (pritožbe lokalne skupnosti), težave z lastniki zemljišč za pridobivanje surovine;
- finance: nelikvidnost kupcev, zadolževanje;
- notranje težave: neučinkovita logistika;
- izguba strateških dobaviteljev, dvig cen surovin;
- prevzem družbe (novi lastniki, predvsem s strani večjih konkurentov v Evropi).

4.2.5 Pridobljeni certifikati kakovosti

S pridobitvijo mednarodnih certifikatov kakovosti, kot so ISO 9001, ISO 14001 in OHSAS 18001, podjetje Termit, d. d., samo potrjuje kakovost svojih proizvodov in storitev.

4.3 Razvojna strategija

4.3.1 Strateški cilji

Med strateške cilje podjetja Termit, d. d., do leta 2018 vsekakor sodi na prvo mesto prestrukturiranje prodaje oziroma kupcev. Poudarek je na izvozu. Tako naj bi podjetje že v letu 2014 doseglo približno 50 % neposrednega izvoza svoje realizacije (v letu 2013 je ta delež znašal 42 %), izven tržišča nekdanje Jugoslavije naj bi podjetje prodalo več kot 35 % svoje realizacije. Do leta 2018 naj bi se delež izvoza povečal na 60 % Termitove realizacije. V nadaljevanju je prikazana projekcija prihodkov podjetja in njegovih poslovnih enot (PE) do leta 2018 (Termit 2014b).

Preglednica 4: Projekcija prihodkov podjetja Termit, d. d., in njegovih poslovnih enot (PE) do leta 2018

Leto	Plan	Dejansko	2014	2015	2016	2017	2018
	2013	2013					
<i>PE</i>							
Kemija	2.119	1.772	2.239	2.351	2.468	2.592	2.722
Jedrarna	361	670	1.116	1.200	1.260	1.323	1.389
Peski	8.093	9.535	9.843	10.335	10.852	11.395	11.964
Trgovina	702	810	970	1.200	1.260	1.323	1.389
Drugo (prevozi in dr.)		365	298	313	329	345	362
Termit, d. d.	11.275	13.152	14.466	15.399	16.169	16.977	17.826
Indeks rasti			110	106	105	105	105

Opomba: Podatki se nanašajo glede na informacije iz jeseni leta 2013. Po novejših podatkih podjetje beleži celo 12-odstotno rast (indeks rasti 112).

Vir: Termit 2014b.

Sicer si pa strateške cilje do leta 2018 podjetje zastavlja z naslednjimi ciljnim vrednostmi ključnih kazalnikov uspešnosti svojega poslovanja (KPI) (Termit 2014b):

- čisti prihodki od prodaje (v evrih);
- število zaposlenih;
- profit margin;
- delež R & D v čistih prihodkih od prodaje.

Podjetje si je kot eno izmed svojih primarnih nalog naložilo tudi merjenje nefinančnih kazalnikov. Med te sodita (Termit 2014b):

- merjenje emisij škodljivih snovi in
- ocena zadovoljstva kupcev.

4.3.2 Razvojni projekti

V podjetju Termit, d. d., se za uresničevanje strategije po alternativni II zastavljajo naslednji razvojni projekti (Termit 2014b):

- širitev jedrarne;
- razvoj premazov na vodni in alkoholni osnovi;
- barvni peski;
- oplaščeni peski (če bodo potrebe na trgu);
- topsil, terraformatura in drugi izdelki;
- soli za livarstvo;
- trženje širše palete izdelkov za livarstvo;
- in drugi ...

Vodje projektov so že pripravili projektne naloge z grobo oceno pričakovanih rezultatov. Projektne naloge so sestavni del strategije in so predstavljene v prilogi k strateškemu dokumentu.

Med navedenimi projekti bo v *prvem planu uresničevanja strategije* projekt »širitev jedrarne«. Osnovni razlog za to je v vse bolj vidnem globalnem (ali vsaj evropskem) trendu povečevanja »out-sourcinga« za izdelavo jeder. Vse več livarn namreč prenaša izdelavo jeder v kooperacijo. Podjetje Termit, d. d., ima za to na voljo proizvodne zmogljivosti, določeno tehnično in tehnološko znanje (know-how), surovino (pesek), razpoložljiv prostor (tudi za morebitno širitev) in z jedri oskrbuje več livarn tako v Sloveniji kot tudi v tujini (Italija, Avstrija, Nemčija). Kot zanimiv trg se kaže tudi Poljska.

Ena izmed najperspektivnejših skupin izdelkov so *premazi* na vodni in alkoholni osnovi. Ta skupina izdelkov je močno izvozno usmerjena in rast povpraševanja se tesno navezuje na rast povpraševanja po jedrih. Z intenzivnejšim trženjem na območju srednje Evrope naj bi se v prihodnje močno povečala njihova prodaja. Delež v vrednostnem obsegu skupine kemijskih izdelkov naj bi se do konca leta 2018 povečal na 48 %, podjetju pa naj bi prineslo 1,4 mio € prihodkov. V petletnem obdobju 2014–2018 naj bi se sorazmerni prodajni delež povečal tudi livarskim pomožnim sredstvom, in sicer s 13 na 18 % (Termit 2014a).

V prvi polovici načrtovanega strateškega obdobja, še posebej pa v letu 2014 in 2015, naj bi glede na razpoložljive kadrovske zaloge podjetje prvenstveno nadaljevalo z dejavnostmi prodaje obstoječih blagovnih artiklov, predvsem pa naj bi se usmerilo v prodajo boksitnih peskov, ki jih je v preteklem obdobju uspešno tržilo na Švedskem. Potencialni trg za ta artikel je Nemčija (letna potreba v višini ca. 5.000 ton) in Avstrija. Drugi izdelki, ki naj bi pomembno prispevali k ustvarjanju prihodkov Termitove trgovske dejavnosti, so koagulatorji in silicijev karbid (Termit 2014b).

4.3.3 Viri za uresničitev strategije

Za uresničitev svojih strateških ciljev podjetje potrebuje t. i. produkcijske dejavnike, s katerimi mora racionalno gospodariti, saj so to redke ekonomske dobrine.

Na splošno lahko zapišemo, da so glavni resursi podjetju na voljo in dostopni:

- kadri (angl. HRM);
- R&D in inovativna dejavnost;
- prenos znanj (angl. Knowledge Sharing);
- surovine (kremenov pesek);
- proizvodne zmogljivosti (tehnologija, oprema ...);
- IT;
- finančni viri.

Resursi – znanje: R & D in inovativnost

Med najpomembnejšimi viri podjetja Termit, d. d., so njegovi kadri, znanje, izkušnje, usposobljenost in pridobljene kompetence njegovih zaposlenih.

V formalno pravnem pogledu ima podjetje registrirano svojo razvojno-raziskovalno enoto in registriranih 9 raziskovalcev.

Razvojno-raziskovalno delo predstavlja (Termit 2014b):

- uvajanje novih materialov v oplačene peske: različni tipi smol, ognjevzdržni materiali, materiali za povečanje toplotne prevodnosti, materiali za kompenzacijo raztezka kremenca ...;
- razvoj alkoholnih in vodnih premazov;
- razvoj in osvajanje zahtevnejših jeder.

Podjetje se s svojimi raziskovalci vključuje v pridobivanje R & D projektov, ki se financirajo tudi iz evropskih sredstev. V prihodnje bi bilo potrebno zastaviti še več tovrstnih nalog in se še bolj povezati z zunanjimi institucijami in strokovnjaki; skupaj z njimi je treba kandidirati za pridobitev čim več evropskih nepovratnih sredstev (strategija t. i. pametne specializacije!).

V prihodnje se mora enota za raziskave in razvoj kadrovske okrepiti in tehnološko posodobiti; nadgraditi mora programsko in strojno opremo. V podjetju je treba takoj pristopiti k oživljanju inovacijske dejavnosti in jo opredeliti kot enega izmed temeljnih procesov.

Podjetje bi se moralo prijaviti tudi na javni razpis za krepitev razvojnih oddelkov v podjetjih, ki ga je objavilo Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS (operacijo delno financira EU – Evropski socialni sklad).

Resursi – finančni viri

Podjetje ima CCC (angl. cash conversion cycle) = Dnevi vezave vseh zalog + dnevi vezave terjatev do kupcev – dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev = 34 dni + 107 dni – 83 dni = 58 dni.

Strateški cilj: leta 2018 doseči CCC = 30 dni.

4.3.4 Vizija in cilji strategije razvoja podjetja Termit, d. d., do leta 2018

Vizijo podjetja je 14 udeležencev delavnice »Strategija podjetja Termit, d. d., do leta 2018« določilo takole:

Do konca desetletja postati eden izmed vodilnih evropskih proizvajalcev oplaščenih kremenovih peskov in livarskih jeder, konkurenčen dobavitelj livarskih pomožnih sredstev ter pomemben proizvajalec gradbenih agregatov, ki so tehnično, ekološko in ekonomsko primerni za sanacijo degradiranih površin (Termit 2014b).

Sedaj, ko je znano, kje je podjetje Termit, d. d., danes, kakšno je njegovo poslanstvo, katerim vrednotam prisegajo njegovi zaposleni (ključni kadri), kateri so ključni dejavniki uspeha podjetja in ko se tudi ve, kam želi podjetje priti v skladu s svojo vizijo do konca tega desetletja, sledi naslednji korak: opredeliti dolgoročne strateške cilje.

Da bi lahko opredelili strateške cilje podjetja, je treba preskočiti še eno oviro, in sicer se je treba odločiti, s kakšno dinamiko rasti nadaljevati razvojno pot podjetja. Pri tej odločitvi se vodstvo podjetja vrne k vprašanju prelomnice na poti nadaljnjega razvoja podjetja, zastavljenega v uvodu v tretje poglavje tega strateškega dokumenta.

Glede na trenutno razpoložljive resurse podjetja, predvsem kadrovske, se orisuje kot logična nadaljnja pot razvoja podjetja organska rast v luči nadaljevanja trenda iz leta 2013, ko je podjetje pričelo s povečevanjem tržnih aktivnosti (nekoliko bolj agresiven marketing) dosežati večje prihodke in tudi boljšo akumulativnost. Miselni preskok bo treba storiti na področju trgovinske dejavnosti in s povečanim »mailingom« začeti povečevati razpoznavnost podjetja oziroma njegovih izdelkov na tujih trgih v srednji in vzhodni ter severni Evropi, še posebej pa v državah, kot so Italija, Nemčija, Avstrija, Švica, Poljska, Rusija pa tudi Švedska. To so prav države, s prodajo katerim naj bi podjetje Termit, d. d., prestrukturiralo tudi svoje kupce (glej strateške cilje).

Strategija podjetja je zasnovana na *temeljnih načelih poslovne odličnosti* (MIRS 2013, 4–8).

Ta so:

- dodajanje vrednosti za odjemalce;
- ustvarjanje trajnostne prihodnosti;

- razvijanje sposobnosti podjetja;
- spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti;
- vodenje z vizijo, navdihom in integriteto;
- agilni menedžment;
- doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih;
- trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Zgornja načela podjetje zasleduje in jih uspešno implementira v praksi. Enako uspešno jih želi implementirati tudi v prihodnje, zato so temelj za oblikovanje strategije podjetja.

4.3.5 Možni scenariji rasti podjetja Termit, d. d., do leta 2018

Podjetje Termit, d. d., je pred pomembno prelomnico na poti svojega nadaljnjega razvoja.

Glede na razpoložljive resurse (zaloge peskov, znanje, proizvodne zmogljivosti ...) ima podjetje dober izhodiščni potencial za opredelitev ambicioznejših dolgoročnih ciljev in za postavitev smelejše strategije.

O prelomnici govorimo zato, ker se ponujata dve alternativni poti nadaljnjega razvoja podjetja, in sicer:

- alternativa I: »status quo« oziroma nadaljevanje poslovanja v sedanjem proizvodno-prodajnem obsegu, pri čimer bi bilo potrebno racionalizirati poslovanje, tj. povečati produktivnost in zmanjšati stroške;
- alternativa II: hitrejša in donosnejša rast podjetja, kar pomeni smelejše zastavljena razvojna strategija, ambicioznejši načrtovani cilji: večji obseg proizvodnje in prodaje, večja dodana vrednost na zaposlenega in večja donosnost kapitala (cilji lastnikov).

Prva alternativa pomeni ohranitev podjetja med srednje velikimi gospodarskimi subjekti s t. i. upočasnjeno, skoraj ničelno rastjo.

Da bi povečalo produktivnost in znižalo stroške, bi podjetje moralo:

- racionalizirati poslovanje;
- prevetriti procese;
- odpraviti dejavnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti za odjemalce;
- zmanjšati število zaposlenih, predvsem režijskih delavcev;
- ukiniti kakšen program, ki ne prinaša zadovoljivih poslovnih rezultatov ...

Druga alternativa zagovarja dinamično rast podjetja, ki naj bi slonela na izkoriščanju poslovnih priložnosti, na agresivnejšem pristopu na trgu tako v smislu povečanja tržnih deležev pri obstoječih družinah izdelkov kot pri uvajanju novih izdelkov na obstoječa in tudi na popolnoma nove trge.

Za doseganje ambicioznejših ciljev bi bilo treba investirati v povečanje proizvodnih zmogljivosti in razmeroma večji delež sredstev nameniti tudi za trženje, za kar pa bi se podjetje moralo tudi dodatno zadolžiti.

Glede na to, da ima podjetje razmeroma nizek finančni vzvod in dokaj ugodno kapitalsko strukturo, ne bi bilo težko pri bankah pridobiti ugodnih virov financiranja.

Podjetje bi moralo okrepiti svoj razvoj, pridobiti dodaten strokoven kader in več vlagati v raziskave in razvoj.

Ob hkratnem povečevanju obsega poslovanja (organska rast) bi bila neizbežna tudi racionalizacija poslovanja (zniževanje stroškov na vseh ravneh).

Zakaj pravzaprav govorimo o prelomnici podjetja Termit, d. d.? Ne gre za prelomnico »biti ali ne biti«, s katero se je podjetje soočilo v letu 2009 (recesija), ampak gre za prelomnico o tem, s kakšno dinamiko rasti lahko podjetje nadaljuje svoje poslovanje. Gre za svojevrsten privilegij, da se v podjetju sploh lahko tako razmišlja v času, ko razmeroma veliko podjetij propada ali pa se sooča s težavo preživetja. Prelomnica je torej v tem, v katero smer se razvijati.

Dokaj konkretna vsebinska zasnova alternative II je naslednja: treba je ločiti med organsko in dinamično rastjo. Pri prvi gre za normalno povečanje prodajnega obsega s pridobitvijo kakšnega novega kupca, pri drugi pa v bistvu za razširitev palete izdelkov, ki bi jih lahko podjetje tržilo.

Medtem ko organska rast predstavlja nadaljevanje obstoječega proizvodnega programa, je potrebno pri dinamični rasti (alternativa II) izhajati iz potreb trga in biti tržno inovativen v smislu, da se razširi in dopolni prodajni asortiment podjetja še z drugimi izdelki, ki jih danes uporabljajo livarne in jih kupujejo pri različnih dobaviteljih.

Na področju izdelave jeder je treba upoštevati in osvojiti celoten cikel:

livarna → ulitek → zahteva po konstruiranju jedra → izdelava jedrovnika (orodja) → izdelava jeder → trženje jeder.

Če bi podjetje osvojilo celoten ta cikel, bi lahko govorili o dinamičnem trženju. Seveda se je pri tem treba osrediniti na reševanje težave livarne v celoti. S tem bi se v podjetju vzpostavil celovit sistem izdelave jeder, kar bi terjalo tudi drugačno organizacijo.

Drugi primer, kjer bi lahko Termit ustvaril pomemben delež svojih prihodkov, so zaščitna sredstva. Določeni slovenski proizvajalci, ki imajo kar veliko težav s prodajo, bi lahko izdelovali zaščitne čevlje, podjetje Termit, d. d., ki ima neposreden dostop do livarn, pa bi jim jih lahko prodajalo. Med zaščitnimi sredstvi za livarne so lahko zanimiv prodajni artikel

dušniki. Treba bi bilo ugotoviti, kdo so proizvajalci teh različnih izdelkov, ki se uporabljajo v livarstvu in s trženjem katerih imajo določene težave. Če bi bili v podjetju še bolj tržno naravnani, bi lahko tovrstne izdelke tržili tudi v tujini (Italija, Avstrija, Nemčija).

Če izvzamemo boksitni pesek in naogljicevalce, na področju trgovine podjetje nima zadovoljivih rezultatov. Zato bi se moralo vodstvo hitro odločiti, ali bo v prihodnje to trgovinsko dejavnost bolj intenziviralo ali pa jo kar opustilo. Bistveno je, da se izoblikuje zasnova trženja tovrstnih izdelkov in s tem doseže dinamičnejšo rast podjetja ter da se trži blagovna znamka »TERMIT«. Vodstvo podjetja prav na tem področju vidi možnost večjega preboja na trg in s tem dobro osnovo za dinamično rast podjetja. Seveda pa to povleče za sabo zaposlitev novih kadrov.

Pri obstoječem proizvodno-prodajnem programu bi bilo treba v prihodnje, če bi podjetju uspelo prodreti na trge srednje in vzhodne Evrope, prestrukturirati obstoječe kupce in tiste, ki so slabi plačniki, zamenjati z bolj plačilno sposobnimi.

K tem področjem je vsekakor treba prišteti še izdelavo umetno pripravljenih zemljin za potrebe gradbeništva in sanacijo degradiranih površin (geotehnično zapolnjevanje peskokopov in gramoznic).

Da bi se v nadaljevanju lahko jasneje opredelili strateški cilji in izdelal dolgoročni plan (business plan) za podjetje, je naslednji korak tržno preveriti in ekonomsko upravičiti programe zgoraj naštetih področij.

Vrednotenje izbire alternativ s pomočjo programa za večparametrsko odločanje – DEXi

S pomočjo programa za pomoč odločanju DEXi se odločamo o izbiri scenarijev rasti.

Parametri in zaloge vrednosti

Izbrani štirje parametri, na podlagi katerih se je podjetje odločalo s pomočjo programa za simulacijo scenarijev, so med seboj korelativno in vzročno-posledično povezani.

Zalogo vrednosti pri parametrih smo določali glede na spodnje in zgornje mejne vrednosti za posamezni parameter; določili smo jih že vnaprej, torej pred začetkom simulacije scenarijev.

Parametri/kazalniki:

ROE – angl. *Return on Equity*.

Donosnost na kapital

Tržni delež na območju EU

Cilj podjetja je povečanje prisotnosti in deleža prodaje izdelkov na določenih trgih znotraj EU.

Vzdrževanje likvidnosti podjetja

Podjetje mora biti za doseg svojih kratkoročnih in dolgoročnih ciljev v vsakem trenutku na zadovoljivi ravni likvidnosti.

Racionalizacija poslovanja

Potrebno je zniževanje stroškov znotraj podjetja in ustvarjanje notranjih prihrankov.

Zaloge vrednosti

Preglednica 5: Zaloge vrednosti po kazalnikih (za večparametrsko odločanje s programom DEXi)

<i>ROE</i>	<i>Vzdrževanje likvidnosti podjetja</i>		<i>KKL</i>
Nizek	Do 5 %	Nelikviden	< 2
Srednji	5 - 10 %	Likviden	> 2
Visok	od 10 %		
<i>Tržni delež na območju EU</i>		<i>Racionalizacija poslovanja</i>	
Nizek	Do 5 %	Nizka	Do 5 %
Srednji	5 - 10 %	Srednja	Do 10%
Visok	> 10 %	Visoka	> 10 %

Scenarij 1: Ocena za dinamično rast

Ta scenarij zagovarja dinamično rast podjetja, ki naj bi slonela na izkoriščanju poslovnih priložnosti, na agresivnejšem pristopu na trgu tako v smislu povečanja tržnih deležev pri obstoječih družinah izdelkov kot pri uvajanju novih izdelkov na obstoječa in tudi na popolnoma nove trge.

Pri obstoječem proizvodno-prodajnem programu bo treba v prihodnje, če bo podjetju uspelo prodreti na trge srednje in vzhodne Evrope, prestrukturirati obstoječe kupce in tiste, ki so slabi plačniki, zamenjati s plačilno bolj sposobnimi.

Glede na to, da ima podjetje razmeroma nizek finančni vzvod in dokaj ugodno kapitalsko strukturo, ne bi bilo večjih težav pri bankah pridobiti ugodne vire financiranja.

Podjetje mora okrepiti svoj razvoj, pridobiti dodaten strokoven kader in več vlagati v raziskave in razvoj.

Ob hkratnem povečevanju obsega poslovanja (organska rast) bi bila neizbežna tudi

racionalizacija poslovanja (zniževanje stroškov na vseh ravneh).

ROE

Pri dinamični rasti je predviden povprečni ROE v obdobju 5 let najnižji med 3 možnimi scenariji.

Pri scenariju dinamične rasti je predvideno bistveno povečanje tržnega deleža na ciljnem območju – to je območje EU – da pa bi podjetje to lahko doseglo, bo treba na teh trgih v zgodnejših fazah nastopiti z nekoliko nižjimi cenami, kot jih ima konkurenca. Dobičkonosnost bi podjetje lahko povečevalo na račun doseganja »ekonomije obsega« in na drugi strani na račun postopne racionalizacije poslovanja.

Tržni delež

Tržni delež naj bi se pri scenariju dinamične rasti v naslednjih petih letih najbolj povečal. Takšno povečanje bi bila posledica predvsem večjega obsega prodaje in tudi nižjih vstopnih cen, ki bi jih podjetje med drugim lahko dosegalo tudi s pomočjo racionalizacije poslovanja. Pomemben dejavnik, ki bi podjetju omogočil načrtovano tržno rast, bi bilo tudi uvajanje novih izdelkov ter družin izdelkov.

Racionalizacija

Pri scenariju dinamične rasti bi bila določena stopnja racionalizacije nujno potrebna zato, da bi podjetje lahko na novih trgih, na katerih želi bistveno povečati svoj tržni delež (ali pa na njih šele vstopa), vstopalo s cenami, nižjimi od glavnih konkurentov. Bi pa bila stopnja racionalizacije omejena, saj dinamična rast zahteva intenzivno angažiranje novih virov, tako kadrovske kot drugih. Podjetje bi poskrbelo, da bi se racionalizacija odvijala na tistih področjih, kjer bi bilo to mogoče, ne da bi kompromitiralo na drugi strani vzvode, potrebne za predvideno rast po tem scenariju. Tako kot pri ROE bi lahko bila racionalizacija poslovanja višja zaradi doseganja ekonomije obsega. Predvidena stopnja racionalizacije poslovanja naj bi se gibala med 5 in 10 %.

Likvidnost

Vzdrževanje likvidnosti podjetja je pomembno pri vseh treh možnih scenarijih. S solidno tekočo likvidnostjo bi si podjetje zagotovilo normalno tekoče poslovanje in doseganje načrtanih ciljev pri vseh drugih treh merilih/parametrih.

Ocenjujemo, da bi podjetje v primeru scenarija dinamične rasti lahko dosegalo zahtevano likvidnost. *Kratkoročni koeficient likvidnosti (KKL)* bi bil več kot 2,0 (> 2). To je meja, ki že po teoriji predstavlja spodnjo mejo, ki podjetju zagotavlja normalno likvidnost.

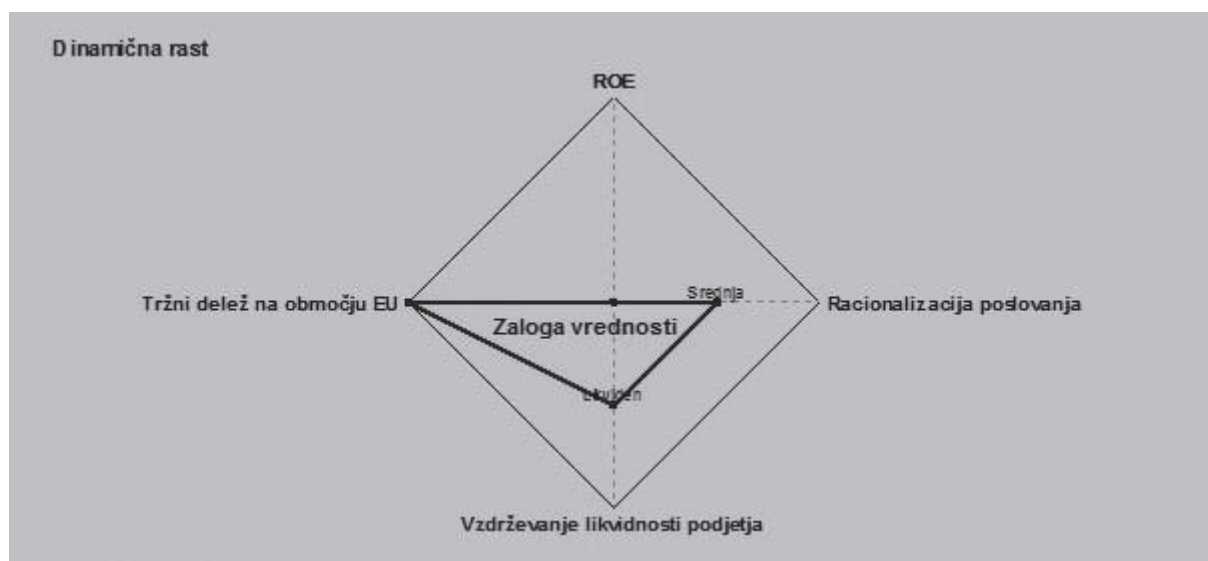
Vrednosti po parametrih/merilih

Pri scenariju dinamične rasti bi podjetje dosegalo načrtovane vrednosti naslednjih kazalnikov:

1. *ROE*: < 5 %,
2. *tržni delež* > 10 %,
3. *racionalizacija*: 5–10 %,
4. *likvidnost*: (KKL > 2).

* Odstotek znižanja stroškov

Matrika simulacije programa DEXi:



Slika 4: Matrični model simulacije programa DEXi za scenarij dinamične rasti

Razlaga matrike

Središče matrike, ponazorjeno s središčno točko, predstavlja najmanjšo vrednost. Vsak posamezni parameter se odmika od najnižje vrednosti ali pa je enak najnižji vrednosti (prav tako je lahko tudi enak najvišji vrednosti). Vrednosti za posamezni parameter *so sicer absolutne, niso pa natanko ponazorjene. Ponazarjajo zgolj zalogo vrednosti za posamezen parameter.*

Tako je, na primer pri varianti *Dinamične rasti*, ROE najnižji v primerjavi z drugima dvema možnima variantama (zaloga vrednosti vnesena v program je *nizek*), le ta pa ni enak 0 (temveč je izraženo v odstotkih nekje med 0,1 in 4,9 % – torej manj kot 5 %), čeprav je pri samem grafičnem prikazu ROE enak središčni točki, ki ne predstavlja vrednosti 0, temveč najnižjo vrednost, ki je na voljo pri tem parametru.

Iz slike 4 je moč razbrati, da je pri tej varianti najbolj izražen parameter *tržni delež na območju EU*, ki se dotika skrajne točke, ki predstavlja najvišjo možno vrednost, ki je na voljo za ta parameter.

Trikotnik znotraj matrike predstavlja kumulativno zalogo vrednosti izbrane variante.

Scenarij 2: Ocena za zmerno rast

Pri scenariju zmerne rasti bi se podjetje usmerilo v povečevanje tržnega deleža na ciljnih geografskih območjih, vendar pa bi ubralo nekoliko manj agresiven pristop kot v primeru izbire dinamične rasti. Posledično bi bil pričakovani tržni delež v naslednjih 5 letih nekoliko nižji.

Podjetje bo moralo predvsem vlagati v trženje, tako v dodatne trženjske dejavnosti kot tudi v dodatni kader, ki bo te dejavnosti lahko kvalitetno izvajal. Ne bi pa bilo večjih naložb, ki bi terjale pridobitev večjih sredstev iz tujih virov financiranja. Podjetje se ne bi odločalo za najemanje posojil, namenjenih za večje naložbe in z daljšo dobo odplačevanja. Večino dejavnosti in ukrepov, ki so predvideni po tem scenariju, bi podjetje financiralo namreč iz obstoječih lastnih virov.

ROE

Predvideni povprečni ROE za obdobje 5 let se nahaja med ROE drugih dveh scenarijev.

Na račun povečevanja tržnega deleža na področju EU se bi tudi predvidena dobičkonosnost zviševala zaradi pridobitve novih kupcev na tem geografskem območju, ki so v večini primerov podjetja z boljšo plačilno disciplino. Zaradi tega naj bi se izboljšala tudi likvidnost podjetja. Predvidena stopnja donosnosti kapitala naj bi bila med in 10 % letno.

Tržni delež

Tržni delež bi se povečal, vendar je pričakovana rast nižja kot pri dinamični rasti. Predviden delež naj bi dosegal od 5 do 10 %. Podjetje bi na ciljne trge vstopalo z nižjimi vstopnimi cenami, ki jih bi zagotavljalo z racionalizacijo poslovanja, manj pa bi bilo naložb v razvoj novih izdelkov, tudi trženje bi bilo manj agresivno kot pri dinamični rasti, predvsem pa podjetje ne bi veliko investiralo v nove proizvodne prodajne programe.

Racionalizacija

Predvidena je tudi določena stopnja racionalizacije. Večjih razlik pri načrtovanju racionalizacije poslovanja za obdobje naslednjih pet let v primerjavi s scenarijem dinamične rasti tudi pri zmerni rasti ni. Podjetje bi racionaliziralo tiste procese, dejavnosti, programe in kadre, ki prinašajo najslabše poslovne rezultate ter najmanjšo dodano vrednost za odjemalce. Predvidena racionalizacija bi lahko predstavljala med 5 in 10 %.

Likvidnost

Podjetje naj bi bilo še naprej v odlični finančni kondiciji, z likvidnostjo naj ne bi bilo težav.

Večino predvidenih naložb in dejavnosti bi podjetje lahko financiralo iz lastnih virov in finančnih rezerv, ki so predvidene za povečanje določenih dejavnosti, kot so trženje, raziskave in razvoj. Kratkoročni koeficient likvidnosti naj bi bil tudi pri tem scenariju večji kot 2.

Vrednosti po parametrih/merilih

Pri scenariju zmerne rasti bi podjetje dosegalo naslednje ciljne vrednosti posameznih kazalnikov:

1. *ROE*: 5–10 %,
2. *tržni delež*: 5–10 %,
3. *racionalizacija*: 5–10 %*,
4. *likvidnost*: (KKL > 2).

* Odstotek znižanja stroškov



Slika 5: Matrični model simulacije programa DEXi za scenarij zmerne rasti

Razlaga matrike

Kumulativna zaloga vrednosti pri tej varianti je popolnoma simetrična in je ponazorjena v obliki kvadrata. Ponazarja, da so vrednosti pri vseh štirih izbranih parametrih srednje vrednosti in ne odstopajo v nobeno izmed obeh skrajnosti. To pomeni, da pri scenariju *zmerne rasti* podjetje sledi cilju povečanja tržnega deleža na območju EU, vendar pa ob tem ohranja v ravnovesju vse druge pomembne parametre pri poslovanju.

Scenarij 3: Ocena za ničelno rast

Ta alternativa pomeni ohranitev podjetja med srednje velikimi gospodarskimi subjekti s t. i. upočasnjeno, skoraj ničelno rastjo.

Da bi povečalo produktivnost in znižalo stroške, bi podjetje moralo:

- racionalizirati poslovanje;

- prevetriti procese;
- odpraviti dejavnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti za odjemalce;
- zmanjšati število zaposlenih, predvsem režijskih delavcev;
- ukiniti kakšen program, ki ne prinaša zadovoljivih poslovnih rezultatov ...

Vse dejavnosti in ukrepe, predvidene po tem scenariju, bi podjetje izvedlo v okviru lastnih virov.

ROE

Ta kazalnik je najvišji med vsemi možnimi scenariji, saj se pri njem vodstvo podjetja ne ozira preveč na rast tržnega deleža, ampak usmerja velik del svojih naporov v izkoriščanje že obstoječega dobro razvitega produktnega portfelja in prodajo tega že ustaljenim kupcem.

Skratka, podjetje bi maksimalno izkoristilo svoje trenutne »paradne konje«.

Tržni delež

Ker se podjetje ne bi usmerjalo v večanje tržnega deleža na območju EU, bo ta ostal približno na sedanji ravni, torej bi bil v primerjavi z drugima dvema scenarijema najnižji.

Likvidnost

Trenutna obstoječa struktura virov financiranja je odlična oziroma je večinski del virov lastnih virov podjetja in le majhen del pridobljenih od zunaj. Ker ima podjetje zadovoljivo dobičkonosnost in zmerno letno rast tako svoje prodaje kot čistega dobička, bi v obdobju naslednjih petih let ostala likvidnost zelo visoka.

Racionalizacija

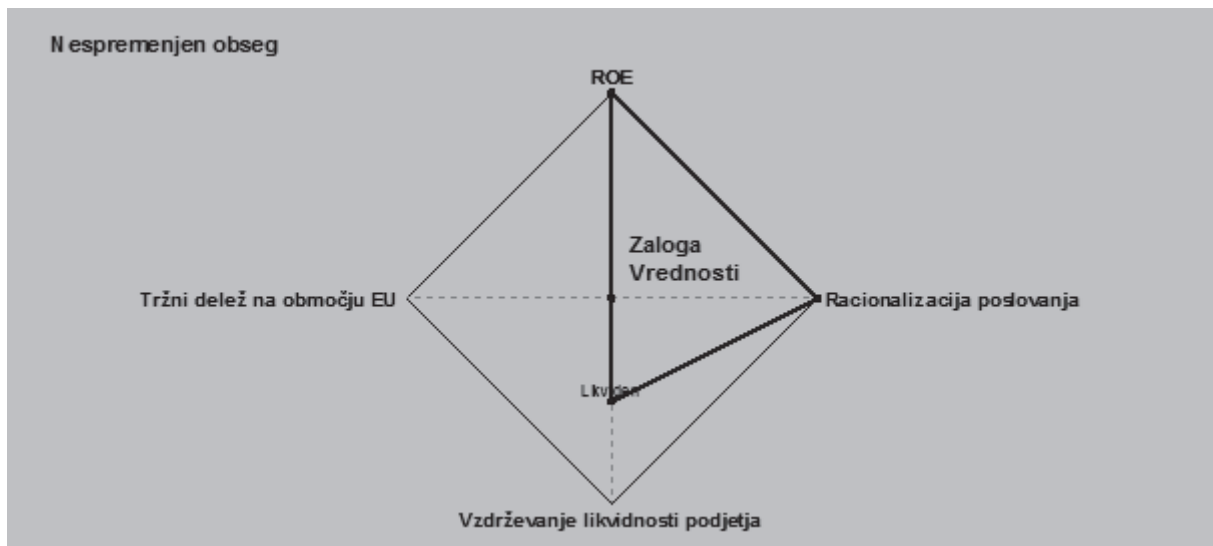
Velik poudarek bi bil na racionalizaciji podjetja. Ta bo potekala na različnih področjih: racionalizaciji procesov, odpravljanju dejavnosti, ki ne prinašajo dodanih vrednosti za ključne kupce, racionalizaciji kadrovskega virov, predvsem v režijskem delu, ukinitvi določenih programov idr.

Vrednosti po parametrih/merilih

Pri scenariju nespremenjenega obsega bi podjetje dosegalo naslednje ciljne vrednosti posameznih kazalnikov:

1. *ROE*: > 10 %,
2. *tržni delež*: < 5 %,
3. *racionalizacija*: > 10 %*,
4. *likvidnost*: (KKL > 2).

* Odstotek znižanja stroškov



Slika 6: Matrični model simulacije programa DEXi za scenarij ničelne rasti

Razlaga matrike

S slike 6 je razvidno, da parametra ROE in racionalizacija poslovanja dosejata najvišjo vrednost, medtem ko je pri tej varianti najmanj izraženo večanje tržnega deleža na območju EU. To je logična posledica prioriteta podjetja pri izbiri tega scenarija.

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Glede na razpoložljive resurse (zaloge peskov, znanje, proizvodne zmogljivosti ...) ima podjetje dober izhodiščni potencial za opredelitev ambicioznejših dolgoročnih ciljev in za postavitev ter izvedbo smelejše strategije.

Podjetje Termit, d. d., je kapitalsko ustrezno, saj je večina virov lastnih, posluje z dobičkom in v zadnjih letih beleži razmeroma visoko rast.

Razmeroma nizek finančni vzvod podjetju omogoča, da si lahko pridobi zunanje vire financiranja za uresničitev naložbenih priložnosti, ki jih lahko podjetje izkoristi za uresničitev strateških ciljev po scenariju dinamične rasti.

Upoštevati je treba pozitivne in negativne značilnosti vsake izmed že v uvodu tega dela nakazanih alternativ, značilnosti je treba še ovrednotiti. Nekatere imajo večjo težo in prednost, druge manjšo. Pripisovanje uteži in vrednotenje značilnosti je izrazito pristransko, zato je končna izbira ustreznega scenarija v rokah vodstva podjetja. Vodstvu podjetja bi priporočali *izbiro scenarija dinamične rasti*.

Takšno priporočilo dajemo na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz temeljite analize podjetja in preučitve v strategiji podjetja predstavljenih možnih scenarijev nadaljnjega razvoja. Svoje priporočilo podkrepljujemo tudi na osnovi preučitve raziskav in tržnih analiz posameznih programskih področij ter proizvodno-prodajnega portfelja podjetja.

Iz omenjenih dokumentov izhajajo namreč za obdobje do leta 2018 obetavne napovedi glede rasti povpraševanja po izdelkih v tej panogi.

Napovedi za najpomembnejše družine izdelkov:

Kremenov pesek

Napovedi o rasti povpraševanja po kremenovem pesku do leta 2018 in še naprej so spodbudne. Načrtuje se 5,5-odstotna letna rast povpraševanja. V tem okviru to velja tudi za rast povpraševanja po oplaščenih peskih, kot enem izmed zelo izvozno naravnanih izdelkov v podjetju Termit, d. d. Rast povpraševanja po oplaščenih peskih se močno navezuje na rast povpraševanja po izdelkih livarske industrije.

Livarstvo in gradbeništvo, vključujoč proizvodnjo gradbenih izdelkov, bosta glavna gonilna sila za napovedano rast povpraševanja po kremenovem pesku. Posebno velika rast se predvideva na trgu hidravličnega lomljenja, v Severni Ameriki pa se bo še dodatno razširilo horizontalno vrtanje za iskanja virov zalog nafte in zemeljskega plina.

Na osnovi študije World Industrial Silica Sand se pričakuje povečano pridobivanje livarskega peska, ki naj bi omejilo povpraševanje po industrijskem pesku, ki se uporablja pri proizvodnji

kovinskih ulivalnih kalupov (Freedonia Group 2015).

Jedra

Kot že izhaja iz internih dokumentov podjetja (Strategija in Poslovni načrt), gre globalni trend na področju livarstva v smeri povečevanja »out-sourcinga« za izdelavo jeder. Veliko livarn v Evropi namreč opušča lastne jedrarne in prepušča tovrstno proizvodnjo specializiranim manjšim jedrarnam. Tako naj bi skupina proizvodov jedra imela v podjetju Termit, d. d., nadpovprečno letno rast. Dosežena realizacija naj bi se do leta 2018 povečala na 2,3 mio €.

Premazi za jedra

V okviru skupine kemijskih izdelkov so premazi, ki se izdelujejo tako na alkoholni kot vodni osnovi, ena izmed najperspektivnejših družin izdelkov za podjetje Termit, d. d., tudi močno izvozno usmerjena. Rast povpraševanja po premazih se tesno navezuje na rast povpraševanja po jedrih. Z intenzivnejšim trženjem na območju srednje Evrope naj bi se v prihodnje močno povečala njihova prodaja. Delež v vrednostnem obsegu skupine kemijskih izdelkov naj bi se do konca leta 2018 povečal na 48 %, podjetju pa naj bi prineslo 1,4 mio € prihodkov.

V petletnem obdobju 2014–2018 naj bi se sorazmerni prodajni delež povečal tudi livarskim pomožnim sredstvom, in sicer s 13 na 18 %.

Napovedi za najpomembnejše industrije (največji potrošniki izdelkov iz portfolia podjetja Termit, d. d.):

Livarska industrija

V eni izmed vseobsežnih raziskav trga je okvirna napoved za tržno rast livarske industrije 6,6 % v obdobju od 2014 do 2018. Z livarsko industrijo so seveda tesno povezane vse skupine izdelkov iz proizvodno-prodajnega programa podjetja Termit, d. d., torej *peski, kemijski izdelki, jedra in trgovski izdelki* (Global Metal Casting Market 2014).

Gradbena industrija

Napovedi za ti dve industrijski panogi so omenjene že pri napovedih za povpraševanje po kremenovem pesku.

Na podlagi optimističnih tržnih analiz in napovedi bi podjetje moralo v obdobju do leta 2018 delovati čim bolj proaktivno, in sicer nadaljevati tako, kot je začelo: z uresničevanjem scenarija dinamične rasti po sprejeti strategiji v letu 2014. Prepoznavati mora priložnosti, ki se ponujajo na njegovih ciljnih trgih.

Načrtovani ciljni trgi so za podjetje Termit, d. d., zanimivi zaradi realnih možnosti za povečanje rasti prodaje in posledično tudi tržnega deleža. V širšem pogledu so to trgi, ki so

posredno ali neposredno povezani tudi z drugimi svetovnimi trgi, na katerih v kratkoročnem obdobju podjetje še ne načrtuje svoje večje prisotnosti.

S povečanjem deleža in prepoznavnosti podjetja Termit, d. d., na teh trgih bi se lahko podjetju v prihodnosti še bolj odprle poti na druge globalne trge, predvsem na tiste, za katere se napoveduje visoko povpraševanja v naslednjih nekaj letih. Poudarek je predvsem na Aziji, kjer prednjači Kitajska, in pa Severni Ameriki kot najhitreje rastočem trgu (Freedonia Group 2015).

Morebitno odločitev o nadaljnjem razvoju podjetja po scenariju dinamične rasti bodo morala podpirati sorazmerno večja vlaganja v trženjske dejavnosti podjetja, ki trenutno niso zadostne za povečevanje tržnih deležev na ciljnih trgih glede na začrtane cilje v skladu s scenarijem »dinamične rasti«.

Treba je temeljiteje analizirati posamezne ciljne trge, na katerih želi podjetje v prihodnosti povečati obseg prodaje in tržni delež, kot tudi tiste trge, na katerih podjetje še ni prisotno, pa si to želi. Vsak trg je specifičen in treba ga je obravnavati posamično ter na njem določiti tržno pozicioniranje za posamezne skupine in celo družine izdelkov. V primeru, da podjetje Termit, d. d., trenutno nima zadostnih lastnih kadrovskega zmogljivosti na področju tržnih analiz in samega trženja, bi vodstvo podjetja moralo razmisliti o angažiranju dodatnih virov ali pa bi za katero izmed omenjenih področij najelo zunanega izvajalca (»outsourcing«).

Medtem ko je v podjetju kar veliko tehničnega znanja na področju osnovne dejavnosti »core-business«, pa primanjkuje znanja (organizacijskega in logističnega) na področju določenih podpornih, vendar za podjetje nepogrešljivih funkcij, še posebej na področju trženja in prodaje ter upravljanja s človeškimi viri. Trenutne zmogljivosti in tudi vložki v ta področja so za izbiro scenarija »zmerne« rasti podjetja verjetno zadostni, za podporo izbiri scenarija »dinamične« rasti pa zagotovo ne.

Tako se na osnovi teh ugotovitev ponuja nekaj konkretnih predlogov za pospešeno uresničevanje scenarija dinamične rasti podjetja, kot na primer:

- (še) več vlagati v marketinške aktivnosti v povezavi s sodobnimi tržnimi kanali in tržnim pozicioniranjem (»branding«);
- izboljšati komunikacijo med komercialno službo in drugimi službami v podjetju;
- v tržno-prodajnem delu podjetja izkoristiti kadrovskega potencial (na tem področju se kaže največja priložnost za izboljšanje);
- zastaviti določene skupne dejavnosti (tudi prodajne) s podjetji v isti panogi, saj pri večini prodajnega portfelja ne predstavljajo neposredne konkurence.¹

¹ S skupnim nastopom pri trženju določenega prodajnega programa bi lahko podjetje Termit, d. d., bilo konkurenčnejše na evropskem in globalnem trgu. Mora pa podjetje glede na določene pretekle slabe izkušnje na

- Nadaljevati mora s prizadevanji in vlaganji na področju raziskav in razvoja. Tehnološkemu razvoju in posodobitvam v infrastrukturi naj bi sledil tudi razvoj na področju človeškega kapitala, saj same tehnološke posodobitve ne morejo biti v celoti izkoriščene brez vzporednega izobraževanja zaposlenih v podjetju. Izobraževanje obstoječega kadra in zaposlovanje novega, perspektivnega mora biti v bližnji prihodnosti ena izmed prioritet podjetja. S tem bi se lahko povečala pripadnost zaposlenih podjetju, temu pa posledično lahko sledijo tudi boljša medsebojna komunikacija, boljša splošna klima v podjetju, večja samoiniciativnost ter večje prevzemanje odgovornosti zaposlenih. Glede na to, da so v podjetju z analizo SPIN našete prvine identificirali kot ključne slabosti na področju človeških virov, bi podjetje moralo to postaviti v samo ospredje svojih kratkoročnih ciljev.
- Posodobiti je treba IT-tehnologije in v večji meri izkoriščati splet ter druge sodobne metode za interakcijo s potencialnimi kupci. Sodobne spletne tehnologije omogočajo tržno prednost za tista podjetja, ki v njih prepoznajo potencial in jih izkoriščajo. Ne glede na panogo delovanja vedno več podjetij prepoznava vse večjo vrednost spleta in številnih novih možnosti, ki jih ta ponuja. V prihodnosti bo šel trend vedno bolj v to smer, torej bo spletni nastop in spletna komunikacija podjetij vedno pomembnejša.
- Izkoristiti mora sodobne tržno-komunikacijske kanale. Digitalne komunikacije predstavljajo dandanes zelo velik del celotne komunikacije podjetij z javnostjo. Poleg tega danes obstajajo zelo napredna orodja za pametnejši način pridobivanja in boljšo obdelavo podatkov, ki imajo za posledico lahko boljšo prodajo in tržno-prodajne dejavnosti. Primer takšnih orodij so napredni CRM-sistemi in prodajni lijaki.

področju povezovanja z drugimi podjetji biti pri tem zelo previdno in mora temeljito analizirati morebitna tveganja na eni in potencialne prednosti tovrstnega povezovanja na drugi strani. Kljub temu zagotovo obstaja določen potencial za sodelovanje, če bi tudi katero drugo podjetje videlo podobne koristi v kateri izmed možnih oblik sodelovanja.

LITERATURA

- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto in Mojca Prevodnik. 2007. *Odločanje v managementu: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Freedonia Group. 2015. *World Industrial Silica Sand*. [Http://www.freedoniagroup.com/DocumentDetails.aspx?ReferrerId=FG-01&studyid=3237](http://www.freedoniagroup.com/DocumentDetails.aspx?ReferrerId=FG-01&studyid=3237) (4. 9. 2015).
- Global Metal Casting Market. 2014. *Global Metal Casting Market 2014–2018*. [Http://www.researchandmarkets.com/reports/3022313/global-metal-casting-market-2014-2018#pos-1](http://www.researchandmarkets.com/reports/3022313/global-metal-casting-market-2014-2018#pos-1) (4. 9. 2015).
- Gošnik, Dušan. 2009. *Globalni izzivi v svetovni industriji bele tehnike*. Koper: Fakulteta za management.
- Hamel, Gary in Coimbatore K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jereb, Eva, Marko Bohanec in Vladislav Rajkovič. 2003. *Dexi: računalniški program za večparametrsko odločanje: uporabniški priročnik*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mintzberg, Henry in James B. Quinn. 1992. *The strategy process: concepts and contexts*. London: Pearson Education.
- MIRS (Urad Republike Slovenije za meroslovje). 2013. *Model odličnosti EFQM. EFQM Publications. Shares what works*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad Republike Slovenije za meroslovje.
- Mravljak, Robert. 2009. *Strateško mišljenje v slovenski kriminalistični policiji*. Specialistično delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
- Štor, Anja. 2009. *Pomen dobre organizacije dela v podjetju X*. Diplomaska naloga, Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje.
- Termit. 2014a. *Poslovni načrt podjetja Termit d. d. za obdobje 2014–2018*. Interno gradivo, Termit.
- Termit. 2014b. *Razvojna strategija podjetja Termit d. d. za obdobje 2014–2018*. Interno gradivo, Termit.
- Termit. 2015. *O podjetju*. [Http://www.termit.si/si/o-podjetju/](http://www.termit.si/si/o-podjetju/) (4. 9. 2015).

PRILOGA

Priloga 1 Poročilo programa DEXi (vnesene zaloge vrednosti, izbrani parametri, matrike scenarijev)

POROČILO PROGRAMA DEXI (VNESENE ZALOGE VREDNOSTI, IZBRANI PARAMETRI, MATRIKE SCENARIJEV)

DEXi

26.8.2015

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Rešitev	Izbira razvojnega scenarija podjetja.
ROE	
Tržni delež na območju EU	
Vzdrževanje likvidnosti podjetja	
Racionalizacija poslovanja	

Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
Rešitev	Nespr.; Spr.; Odl.
ROE	Nizek; Srednji; Visok
Tržni delež na območju EU	Nizek; Srednji; Visok
Vzdrževanje likvidnosti podjetja	Nelikviden; Likviden; Visoko likviden
Racionalizacija poslovanja	Nizka; Srednja; Visoka

Rešitev

Izbira razvojnega scenarija podjetja.

1. Nespr.
2. Spr.
3. Odl.

ROE

1. Nizek
2. Srednji
3. Visok

Tržni delež na območju EU

1. Nizek
2. Srednji
3. Visok

Vzdrževanje likvidnosti podjetja

1. Nelikviden
2. Likviden
3. Visoko likviden

Racionalizacija poslovanja

1. Nizka
2. Srednja
3. Visoka

