

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

IZDELAVA IZHODIŠČ STRATEGIJE  
IZBRANEGA PODJETJA

Marjan Grobiša

Koper, 2009

Mentor: pred. mag. Simon Ušaj



## **POVZETEK**

Organizacija je ustanovljena zato, da bi se lahko učinkovito in uspešno uresničevali cilji njenih lastnikov in ustanoviteljev. Za doseganje postavljenih ciljev potrebujejo managerji bolj ali manj jasne strategije, kar skupaj poimenujemo politika organizacije. Namen izdelave izhodiščnih strategij v podjetju AGM, d. o. o., je, da uspešno poslovanje v minulem desetletju vodstvo uokviri in sistematizira, hkrati pa ohrani dinamičnost in prilagodljivost. Z izdelavo SPIN analize želimo ugotoviti, kje se organizacija nahaja v primerjavi s konkurenco. Analiza prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti omogoča izdelavo izhodiščnih strategij za izbrano podjetje v bližnji prihodnosti. Konkretno izhodiščne strategije bodo osnova za spreminjanje in prilagajanje aktivnosti v podjetju.

Ključne besede: strategije, konkurenca, strateško načrtovanje, proces strateškega načrtovanja, analiza podjetja, poslanstvo, analiza panoge, analiza konkurence, politika organizacije, AGM.

## **SUMMARY**

An organization is established to effectively and successfully fulfil the aims of its owners and founders. To achieve the aims managers need more or less clear strategies, in common called policy of the organization. The purpose of making the starting-point strategy in the firm AGM, is to frame and systemize the business successfulness of the firm in the last decade and at the same time preserves its dynamics and adaptability. With SWOT analysis we want to find out the position of the firm according to the rivalry. The analysis of strengths, weaknesses, threats and opportunities enables to form starting-point strategies for the chosen firm in its future. Concrete starting-point strategies will be the basis for changes and adoptions of the activities in the company.

Key words: strategy, competition, strategic planning, the process of strategic planning, analysis of the firm, mission, branch analysis, analysis of competitors, company policy, AGM.

**UDK:** 005.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Oblikovanje strategije podjetja .....</b>	<b>3</b>
2.1	Analiza poslovnega okolja podjetja .....	3
2.1.1	Ocenjevanje širšega okolja podjetja .....	4
2.1.2	Ocenjevanje ožjega ali poslovnega okolja podjetja.....	4
2.1.3	Ocenjevanje privlačnosti panoge .....	5
2.1.4	Analiza prodajnega trga .....	6
2.2	SPIN analiza in oblikovanje strateških alternativ .....	7
2.2.1	Prednosti in slabosti .....	9
2.2.2	Priložnosti in nevarnosti .....	10
2.2.3	Določanje strategij na podlagi SPIN analize .....	10
2.2.4	Alternativne razvojne strategije .....	11
2.2.5	Snovanje novih temeljnih možnosti.....	12
2.2.6	Benchmarking.....	12
2.2.7	Dodatne analize, ki bi povečale kakovost raziskave in olajšale strateške odločitve managerjev .....	12
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja AGM, d. o. o.....</b>	<b>15</b>
3.1	Predstavitev dejavnosti podjetja.....	15
3.2	Podlaga za delovanje.....	15
3.3	Prodajni programi.....	16
3.4	Pomanjkljivosti oziroma slabosti, ki jih želi podjetje v prihodnosti odpraviti .....	17
<b>4</b>	<b>Oprelitev možnih izhodišč za oblikovanje celovite strategije podjetja .....</b>	<b>19</b>
4.1	Poslovno okolje podjetja .....	19
4.1.1	Konkurenti v panogi .....	19
4.1.2	Dobavitelji .....	19
4.1.3	Kupci.....	20
4.1.4	Nadomestki .....	20
4.1.5	Potencialni kandidati za vstop .....	20
4.2	SPIN analiza podjetja .....	21
4.3	Oprelitev možnih strateških izhodišč podjetja .....	22
4.3.1	Strateške smernice v povezavi z organizacijo podjetja.....	24
4.3.2	Strateške smernice v povezavi s trženjem podjetja.....	26
4.3.3	Strateške smernice v povezavi z izboljševanjem produktivnosti podjetja.....	31
4.3.4	Strateške smernice na področju storitev in proizvodov podjetja .....	31
4.3.5	Strateške smernice na področju povezovanja in združevanja.....	31
<b>5</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>33</b>



<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
<b>Viri .....</b>	<b>36</b>





## **TABELE**

Tabela 1: Analiza prednosti in slabosti .....	21
Tabela 2: Analiza priložnosti in nevarnosti.....	22
Tabela 3: Možne strategije podjetja AGM na podlagi SPIN analize .....	23
Tabela 4: Opredeljevanje in izvajanje strategij v podjetju. ....	24

## **SLIKE**

Slika 1: Razmerje med tveganjem in kontrolo ter stroški in zaščito .....	30
--	----



## **KRAJŠAVE**

SPIN	slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
BDP	bruto družbeni proizvod
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
t. i.	tako imenovano
IZS	Inženirska zbornica Slovenije
ZZRS	Zbornica za zasebno varovanje



## 1 UVOD

Ko podjetnik začne uresničevati svojo vizijo skozi ustanovitev podjetja in oblikovanje osnovne organizacije, praviloma ne vlaga svoje energije in časa v strateško analiziranje panoge in podjetja, čeprav to še ne pomeni, da je brez strategije. Vendar z rastjo podjetja raste tudi kompleksnost poslovanja in organizacije, s tem pa tudi potreba po bolj opredeljeni in sistematični strategiji podjetja. Podjetnik spoznava, da je hitrost prilagajanja spremembam na trgu morda ključna za stalni razvoj podjetja. Hitrost prilagajanja pa je lahko dosežena samo z urejenim in straškim oziroma usmerjenim in osredotočenim poslovanjem.

Pričakuje se, da bo jasnejša opredelitev strategije poslovanja podjetja, to je opredelitev strateških ciljev in strategij oziroma aktivnosti, ki bodo podpirale realizacijo strateških ciljev, omogočila večjo osredotočenost vseh zaposlenih v podjetju in spodbudila bodoči razvoj podjetja. Upravičenost teh pričakovanj je utemeljena z intuicijo in tudi s teoretičnimi spoznanji (David 1999, 13), ki pravi, da strateški management organizacijam omogoča, da znajo v oblikovanju lastne prihodnosti delovati bolj vnaprej (preventivno) kot za nazaj (kurativno); organizacijam omogoča spodbujati izvajanje aktivnosti in vplivati nanje ter s tem uveljavljati nadzor nad lastno usodo. Uporaba procesa strateškega poslovanja prinaša podjetjem oziroma organizacijam veliko prednosti, ki v končni posledici lahko prinašajo zaznavno konkurenčno prednost in s tem pogojeno poslovno uspešnost.

Izbrano podjetje sooča s izzivom in potrebo po jasnejši opredelitvi strategije podjetja in poslovanja s posebnim poudarkom na strategiji trženja. Podjetje namreč deluje na medorganizacijskih trgih, zato je izvajanje aktivnosti, ki so skladne z načeli poslovanja na omenjenih trgih, ključno za razvoj podjetja. Posamezne strateške usmeritve podjetja torej izhajajo iz okolja in pa ciljev podjetja.

V pričujoči projektni nalogi skušam sicer zelo uspešnemu malemu podjetju predpisati izhodišča, ki mu bodo lahko služila pri oblikovanju strategije podjetja. Gre za to, da skušam s pomočjo osnovnih strateških modelov oziroma analitičnih postopkov, kot sta analiza poslovnega okolja, SPIN analiza in oblikovanje strateških alternativ določiti nekaj osnovnih izhodišč, morda že strategij, katerim bi lahko podjetje sledilo. Ob tem se nočem zavezati pravilnosti postopkov, ampak iz izbranih modelov potegniti tisto, za kar menim, da je za konkretno podjetje resnično pomembno, in to tudi obravnavati. Tudi teorija strateškega načrtovanja namreč uči, da naj vsebina strateškega načrtovanja vedno prevladuje nad obliko. Management naj se sam odloči, katere postopke in v kakšni meri jih bo izpeljal, in sicer glede na prioritete in potrebe.

Glavni namen pričujoče projektne naloge je torej izdelava podlage oziroma izhodišč, na temelju katerih bo možno razviti strategijo oziroma strateške usmeritve, katerim naj bi izbrano podjetje sledilo v naslednjem srednjeročnem obdobju.

Cilji diplomskega dela izhajajo iz namena in problema in jih lahko opredelimo v naslednjih alinejah:

- analizirati poslovno okolje podjetja in določiti ključne faktorje uspeha v panogi, kjer podjetje deluje;
- na osnovi analize poslovnega okolja in ostalih spoznanj izdelati SPIN analizo podjetja ter dalje na osnovi le te ponuditi strateške alternative podjetja;
- na osnovi spoznanj predlagati strateške smernice, katerim naj podjetje sledi, in načrtati možne aktivnosti, ki bodo podpirale doseganje strateških ciljev.

Metodološki pristop, ki je izbran za izdelavo naloge, priporoča in obravnava strokovna literatura s področja strateškega managementa. Z namenom teoretične osvetlitve obravnavanega področja sem uporabil predvsem metodo kompilacije, s katero sem na podlagi spoznanj različnih avtorjev nazorno in sistematično osvetlil proces strateške analize panoge in podjetja ter oblikovanja strategije podjetja. Poleg omenjene metode pa sem predvsem v teoretičnem delu uporabil metodo deskripcije, in sicer z namenom prikaza nekaterih osnovnih pojmov in spoznanj z obravnavanega področja. Dalje sem kot osnovne metode v praktičnem delu uporabil spoznavanje in analiziranje stanja in gibanj v panogi in izbranem podjetju ter uporabo teoretičnih podlag strateškega managementa podjetij na primeru izbranega podjetja Vendar pa je le-ta za potrebe konkretnega podjetja in diplomskega dela deloma selekcioniran. Izbrane so samo tiste metode in deli metod, za katere se meni, da bodo imele največjo praktično vrednost.

V prvem, teoretičnem delu, izpostavljam osnovna ali temeljna spoznanja s področja analize poslovnega okolja podjetja, SPIN analize in izbora strategije podjetja. Omenjene metode analize razčlenjeno predstavljam predvsem z vidika uporabnosti, ki jo imajo za mala podjetja. Na osnovi teoretičnih spoznanj v nadaljevanju izdelam analizo poslovnega okolja podjetja ter nato SPIN analizo. Obe analizi imata bolj kvalitativen kot kvantitativen značaj. Na podlagi opravljenih analiz v nadaljevanju opredeljujem nekatere smernice, katerim lahko podjetje sledi. Nekaj poglavitnih smernic tudi podrobneje razčlenim. V sklepu naloge povzemam glavne ugotovitve in opozorim na nekatere pomanjkljivosti oziroma odprta vprašanja.

## **2 OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA**

Strateško planiranje pomeni oblikovanje planov, ki določajo, v katero smer naj se podjetje razvija v prihodnje. To planiranje pomeni določen proces, ki razsvetljuje in opredeljuje predvsem odnose podjetja z njegovim okoljem danes in v prihodnje (Možina 1994, 299). Opredeljuje strateške cilje in je proces analize priložnosti in nevarnosti na trgu in prednosti ter slabosti posameznega podjetja (Barnett in Wilsted 1989, 210). Izhodišče za strateško planiranje v podjetju so planske predpostavke, ki vsebujejo izdelavo predvidevanj pomembnejših razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja, ugotovitve preteklih izdelanih analiz poslovanja ter opredelitev vizije in poslanstva podjetja.

Proces se začne z oceno trenutnega stanja, v katerem se podjetje nahaja. Določijo se poslanstvo, vizija podjetja in poslovna politika. Temu sledi strateško planiranje, kjer se ocenijo dejavniki, ki predstavljajo notranje prednosti in slabosti podjetja, ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo iz okolja. To je celovita ocena podjetja, ki zajema postavitev planskih ciljev, ugotavljanje morebitnih planskih vrzeli, razvijanje strategij za doseg ciljev in izbor najustreznejše strategije.

Pričujoča naloga obravnava ožji del prve faze strateškega planiranja, in sicer ocenjevanje poslovnega okolja podjetja ter notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Pri izbiri različnih modelov sem se odločil za SPIN analizo zaradi dejstva, da se jo da uporabiti tako v velikih korporacijah kot na majhnih podjetjih.

### **2.1 Analiza poslovnega okolja podjetja**

Poslovno okolje vsebuje tiste elemente ali skupine poslovnih elementov, ki neposredno vplivajo na podjetje oziroma na katere podjetje tudi povratno vpliva. Podjetje se odloči za analizo poslovnega okolja zaradi več vzgibov: sistematično želi biti seznanjeno s trendi v okolju, trende želi uporabiti sebi v prid, zmanjšati želi tveganje, oceniti želi potencial trga itd. Analiza poslovnega okolja poteka tako predvsem okrog štirih glavnih točk:

- ocenjevanja širšega okolja podjetja,
- ocenjevanja ožjega okolja podjetja,
- ocenjevanja privlačnosti panoge,
- ocenjevanja oziroma analize prodajnega trga.

Posamezne dele analize predstavljam v nadaljevanju po posameznih podpoglavjih.

### **2.1.1 Ocenjevanje širšega okolja podjetja**

Na podjetje lahko gledamo kot na podsistem v okviru širšega sistema okolja. Podjetje od svojega okolja ni izolirano, ampak je z njim interaktivno povezano. Dogajanje v okolju močno vpliva na poslovanje podjetij, hkrati pa imajo predvsem večja podjetja vpliv na dogajanje v svojem okolju.

Ocenjevanje širšega okolja podjetja vključuje opredelitev najbistvenejših vplivov širšega okolja, ki praviloma neposredno ne vplivajo na kratkoročne aktivnosti podjetja, vplivajo pa vsekakor na dolgoročne odločitve poslovnega subjekta.

V strokovni literaturi se kot osnovna metoda za ocenjevanje najširšega okolja podjetja uporablja t. i. PEST analiza, ki okolje deli na štiri podokolja (Piercy 1991, 212):

- gospodarsko,
- tehnološko,
- politično-pravno,
- socialno-kulturno.

Pučko najširše ali socialno okolje podjetja deli malce drugače, in sicer na pet podokolij (Pučko 1996, 123–124):

- politično-pravno, kjer je bistveno analiziranje pomembnih novih politik oziroma političnih sprememb, spreminjanje zakonodaje, vpliva sindikatov, vpliva raznih interesnih skupin, npr. zelenih itd.;
- kulturno, kjer je potrebno osvetliti pomen ključnih vrednot v družbi, sprememb v navadah ljudi, ideoloških, religioznih vplivov, ravni znanja ipd.;
- tehnološko, predvsem z vidika sprejemanja in uvajanja inovacij ter novosti;
- naravno, prvenstveno s stališča ekoloških omejitev, lokacijskih možnosti, starostne strukture prebivalstva, zmožnosti oskrbe z energijo;
- gospodarsko, s poudarkom na analizi rasti BDP, rasti kritičnih panog, ravni investicij in varčevanja ipd.

Seveda je pri analizi najširšega okolja podjetja posebno pozornost treba usmeriti predvsem na gospodarsko podokolje.

### **2.1.2 Ocenjevanje ožjega ali poslovnega okolja podjetja**

S pojmom ožjega ali poslovnega okolja podjetja je predvsem mišljena gospodarska panoga, v kateri podjetje deluje in ki je v strateškem smislu obenem prodajni trg konkurentov. Pri ocenjevanju panoge je zato po eni strani bistvena opredelitev njene



privlačnosti, po drugi strani pa raziskava oziroma analiza prodajnega trga, v našem primeru prodajnih trgov.

Obenem so za ocenjevanje industrije oziroma gospodarske panoge, v kateri deluje podjetje, ključnega pomena razmišljanja o treh najpomembnejših sklopih dejavnikov, ki determinirajo dobičke v posamezni panogi (Grant 1995, 57):

- vrednost proizvodov, ki jih panoga proizvaja, v očeh kupcev;
- intenzivnost konkurence v panogi;
- relativna pogajalska moč različnih interesnih skupin, ki sodelujejo v produkcijski verigi panoge.

### **2.1.3 Ocenjevanje privlačnosti panoge**

Za osnovo ocenjevanja privlačnosti panoge, v kateri deluje neko podjetje, je zelo primeren model, ki ga ponuja Porter (Biloslavo 1999, 74). Panoga predstavlja okolje, ki neposredno vpliva na delovanje sorodnih podjetij ali skupin podjetij. V tem okolju se oblikujejo t. i. konkurenčne silnice, ki jih opredeljujejo strukturne značilnosti posamezne panoge. Po Porterju so konkurenčne silnice v panogi odvisne od naslednjih petih določljivk:

- nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo,
- pogajalske moči dobaviteljev podjetjem v panogi,
- nevarnosti pojava nadomestkov ali substitutov proizvodom ali storitvam v panogi,
- pogajalske moči kupcev proizvodov ali storitev v panogi,
- stopnje rivalstva med konkurenti v panogi.

S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja navedenih določljivk ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. (Pučko 1994, 42).

Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke/storitve ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost panoge. Firme lahko vplivajo na omenjenih pet sil s svojimi strategijami. Nekatere inovacije lahko vodijo do kratkoročnih prednosti; vendar pa, če morajo novim pravilom igre slediti vsi v panogi, je na koncu rezultat lahko ta, da se celotna panoga znajde v slabšem položaju (Bowman 1994, 42).

#### **2.1.4 Analiza prodajnega trga**

Tržniki razlikujejo potencialne, razpoložljive, ciljne in dejanske trge. Da bi pojasnili te pojme, bomo sprejeli definicijo, ki opredeljuje trg kot niz vseh dejanskih in možnih kupcev in ponudnikov nekega izdelka. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Možne kupce določajo tri značilnosti: dohodek, zanimanje za izdelke in dostopnost le teh (Kotler 1996, 245).

Pri analizi trga je potrebno odgovoriti na različna vprašanja:

- Kdo so kupci naših proizvodov in storitev?
- Kaj kupci kupujejo? Odgovor je treba iskati v panogi, v kateri deluje organizacija. Zaželeno je, da se jasno razčlenijo kupci po proizvodih in skupinah proizvodov, ki jih nudita organizacija in panoga. Pri tem je treba upoštevati prioritete, ki jih imajo različni kupci.
- Kakšne so nakupovalne navade kupcev? Pri tem nas zanima predvsem, kdaj in kako kupujejo.
- Ali lahko vplivamo na kupčevo odločitev? Obstajajo različni vedenjski vzorci kupcev. Nekateri se za nakup proizvoda ali storitve odločijo hitro, drugi se odločajo težko in počasi. Pri drugi skupini kupcev je potrebno upoštevati proces odločanja, ki vsebuje identificiranje problema, iskanje informacij za rešitev problema, definiranje možnih rešitev, ki privedejo do pogajanj, in končnega nakupa.

Ob opredeljevanju ciljnih trgov je potrebno preudarno oceniti odprte tržne priložnosti, pri čemer je seveda zelo pomembno napovedovati velikost in rast trga ter oceniti možni dobiček v različnih tržnih priložnostih. Dobro analitično podlago nam dajo predvsem raziskave trgov in predvidevanje prihodnje dejavnosti konkurence.

Na večini trgov celotno povpraševanje in povpraševanje po izdelkih podjetja ni stabilno, zato postaja dobro napovedovanje bodočega povpraševanja ključni dejavnik za uspeh podjetja. Pri ocenjevanju bodočega povpraševanja se podjetja poslužujejo anket o namerah kupcev, mnenj zaposlenih v prodajni službi, mnenj strokovnjakov, subjektivnih mnenj najvišjega managementa, metode tržnega testiranja in poskusne prodaje, analize časovnih vrst in statističnih analiz povpraševanja. Nekatere izmed teh metod so bolj subjektivne in temeljijo na dobri presoji ocenjevalcev, druge pa so bolj objektivne. Primernost metod je odvisna od namena napovedovanja, vrste izdelkov ter od razpoložljivosti in zanesljivosti podatkov (Kotler 1996, 256–261).

## 2.2 SPIN analiza in oblikovanje strateških alternativ

Za ustvarjanje strategij manager potrebuje podatke, kje se analizirano podjetje nahaja v primerjavi s konkurenco. Modelov za analiziranje je več, pri odločitvi, katerega bomo izbrali, se je potrebno nasloniti predvsem na sledeča dejstva (Cooke in Slack, 1984):

- Kolikšni bodo stroški?
- Koliko časa potrebujemo za izpeljavo analize?
- Kolikšne bodo prednosti?
- Ali je zadeva primerna za modeliranje?

SPIN analiza je zaradi svoje enostavnosti in preglednosti med najbolj razširjenimi. Pri uporabi SPIN analize se je potrebno zavedati tudi nekaterih njenih pomanjkljivosti (Dess et al. 2005, 76):

- prepoznavanje slabosti še ne pomeni trajne konkurenčne prednosti, kakor tudi snovanje strategij samo na teh prednostih lahko pomeni izgubo resničnih virov konkurenčne prednosti;
- prepoznavanje zunanjih izzivov in nevarnosti je potrebno gledati širše, da ne prezremo inovativnih rešitev;
- SPIN analiza je pregled trenutnega stanja v podjetju. Potrebno je upoštevati dejstva, ki so se zgodila v preteklosti, in ne spregledati procesov, ki bi se lahko dogajali v prihodnosti;
- rezultate SPIN analize je potrebno gledati celovito in ne le posameznih elementov notranjega ali zunanjega okolja.

Elementi, najpomembnejši za odločanje o prihodnosti podjetja, so bolje poznani kot strateški faktorji, združeni v kratici SWOT (Hunger in Wheelen 1996, 7). SWOT je kratica, sestavljena iz štirih angleških izrazov, po katerih je analiza dobila ime in na katerih celotna analiza sloni. Ti izrazi pomenijo:

**S** = Strengths – prednosti ali notranja moč podjetja

**W** = Weaknesses – slabosti podjetja

**O** = Opportunities – priložnosti

**T** = Threats – nevarnosti

V Sloveniji se je za SWOT analizo uveljavil termin SPIN analiza (Biloslavo 2006, 72). Ta termin bom v nadaljevanju uporabljal v tej nalogi.

Analiza prednosti in slabosti odkriva in ocenjuje notranje, analiza priložnosti in nevarnosti pa zunanje dejavnike poslovanja. V nadaljevanju predstavljam potek, pomen in vsebino posameznih delov oziroma elementov SPIN analize

SPIN analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (rentabilnost, ekonomičnost, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so (Pučko 1996, 133):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

V naslednjem koraku izdelave SPIN analize moramo odgovoriti na vprašanje, katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi v podjetju so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja. Namen tega koraka pri izdelavi SPIN analize je v tem, da z ocenjevanjem določimo prispevek posamezne podstrukture k doseženi uspešnosti podjetja.

Drugi del SPIN analize predstavlja zunanja analiza, ki ocenjuje okolje, v katerem podjetje deluje. Analiza okolja podjetja je bila podrobneje predstavljena v predhodnem poglavju.

Prednosti SPIN analize pred ostalimi metodami je v tem, da z enostavno in razumljivo strukturo omogoča vrednotenje sposobnosti podjetja in analizo okolja, v katerem podjetje posluje. To pomeni, da lahko podjetje z njeno uporabo opredeli svoje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti iz okolja. Omogoča tudi realno postavljanje ciljev in strategij za doseganje teh ciljev. Analiza omogoča tudi analizo posameznih izdelkov, programov in strateških poslovnih enot.

SPIN analiza predvsem naslednje značilnosti (Giles 1989, 76):

- enostavnost in razumljivost  
Posebnost SPIN analize je v tem, da s svojo razumljivostjo zagotavlja dobro osnovo za analizo podjetja. Hkrati z uporabo določenih strategij omogoča doseganje ciljev podjetja v prihodnosti. Pri določanju in vrednotenju posameznih trditev niso potrebna posebna upravljavska in druga znanja ter poznavanje informacijskih sistemov, so pa zaželeni in včasih tudi nujni, saj prispevajo k boljši objektivnosti SPIN analize.
- fleksibilnost  
Model lahko uporabljamo brez večjih informacijskih sistemov, je pa dovolj fleksibilen, da lahko vključimo vse informacijske sisteme, ki so nam na voljo in so zaradi boljše objektivnosti tudi potrebni.
- široka uporabnost

SPIN analiza omogoča, da lahko vrednotimo kvantitativne in kvalitativne informacije, znana in manj znana dejstva, kar je značilno za proces strateškega planiranja. Glavni namen analize je, da dobimo jasno, natančno in relativno kratko poročilo o stanju v podjetju in na trgu v primerjavi s konkurenco. SPIN analiza naj bi vsebovala tudi življenjske cikle glavnih izdelkov in tržnih segmentov, ki so pomembni za prihodnost podjetja (Završnik 1996, 72). Ugotoviti moramo, katere slabosti je potrebno odpraviti, katere priložnosti je treba spremeniti v prednosti, kje je podjetje boljše od konkurence, kje je lahko boljše in kaj je potrebno, da bomo vse skupaj lahko dosegli.

Vendar je ob prednosti potrebno opozoriti tudi na slabosti SPIN analize. Zaradi enostavnosti prihaja do različnih interpretacij posameznih trditev. Uporabnost analize je odvisna od objektivnosti virov informacij. Priložnosti se lahko hitro spremenijo v nevarnosti in obratno, saj so časovno in prostorsko opredeljene. Pojavljajo se tudi določeni problemi pri opredeljevanju posameznih trditev. Oseba, ki izpolnjuje SPIN matriko, dela to na osnovi subjektivnih kriterijev, lastnih stališč, spoznanj in izkušenj. To pa je odvisno od tega, kako dolgo je oseba v podjetju, kako dobro pozna podjetje in njegovo okolje, s kakšnimi informacijami razpolaga in kakšno je njeno splošno mnenje o podjetju. Temu se lahko izognemo s timskim delom izpolnjevanja večjega števila SPIN matrik, ki jih izpolnjujejo različni ljudje na različnih funkcijah in področjih (Glass 1991, 86).

### **2.2.1 Prednosti in slabosti**

Prednosti podjetja predstavljajo tiste sposobnosti podjetja, ki povečujejo konkurenčnost podjetja in mu dajejo prednost pred tekmeci. Prednosti se lahko kažejo v znanju, spretnostih, finančnih virih, vodilni vlogi na trgu, podobi podjetja itd. Slabosti pa so nasprotno tiste značilnosti podjetja, ki ovirajo podjetje pri njegovi uspešnosti, mu zmanjšujejo konkurenčnost in lahko resno ogrozijo uspeh podjetja.

Prednost pomeni za podjetje, da ima prednostni položaj na trgu. Lahko je to večšina, sposobnost ali nekaj, kar daje podjetju boljši konkurenčni položaj na trgu. To je lahko boljši izdelek, novejša tehnologija, dober imidž, boljše storitve odjemalcem in podobno. Slabost pa pomeni, da je podjetje v slabšem položaju v odnosu do konkurence.

Pri opredeljevanju prednosti in slabosti je potrebno skrbno vrednotenje posameznih trditev. Nekatere prednosti so bolj pomembne od ostalih in jih je potrebno z ustreznimi strategijami obdržati oziroma še povečati. Podobno velja za slabosti; nekatere lahko hitro odpravimo, druge zahtevajo nekaj več časa. Obstajajo tudi takšne, ki usodno vplivajo na podjetje in se jim ne moremo izogniti.

Z vidika določanja strategij so prednosti za podjetje pomembne, saj dajejo temelje za izbiro strategij, s katerimi povečujemo konkurenčne prednosti. Če podjetje nima prednosti, mora najprej določiti strategije, s katerimi doseže konkurenčno sposobnost podjetja in na tej osnovi tudi konkurenčno prednost.

### **2.2.2 Priložnosti in nevarnosti**

Priložnost lahko opredelimo kot kombinacijo časa, okoliščin in prostora, ki lahko dajo dobre rezultate v korist podjetja, če so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja. Nevarnost pa podjetju predstavljajo dogodki, ki bi v primeru, da bi se uresničili, povzročili škodo poslovanju podjetja. Za te dogodke obstaja velika verjetnost, da se bodo uresničili.

Tržna priložnost je brez dvoma pomemben dejavnik pri določanju strategije podjetja. Dogaja pa se, da podjetje ne izkoristi dane priložnosti, čeprav bi jo lahko, ali pa za to nima možnosti. Vsa podjetja v panogi ne morejo izkoristiti vseh priložnosti. Nekatera imajo boljši položaj (vodilni), tako da lahko izkoristijo vsako priložnost v vsakem trenutku in si s tem povečujejo tudi konkurenčne prednosti. Zelo pogosto se v okolju podjetja pojavljajo tudi nevarnosti, ki tako ali drugače vplivajo na podjetje. Te zunanje nevarnosti imajo lahko osnovo v boljši tehnologiji, uvajanju nadomestnih izdelkov, neugodnih ekonomskih trendih, restriktivni vladni politiki in drugih zunanjih dejavnikih. Opredelitev nevarnosti je za podjetje pomembna, saj nevarnosti vplivajo na bodoči položaj podjetja in v tem smislu spodbujajo opredeljevanje in izvajanje strategij podjetja. Analiza zunanjih priložnosti in nevarnosti obsega naslednja področja: ekonomske faktorje, državno regulativo in zakonodajo, obnašanje konkurence, tehnološke spremembe, socialne faktorje in faktorje oskrbe (možne vire energije in nove materiale).

### **2.2.3 Določanje strategij na podlagi SPIN analize**

Slabosti, ugotovljene s SPIN analizo, so lahko osnova za strategije preoblikovanja. Seveda bi bilo idealno, če bi lahko vse slabosti preoblikovali v prednosti, izkoristili vse priložnosti in se izognili nevarnostim pogojev in sil, ki lahko vplivajo na oblikovanje in izvajanje strategij. Po Paynu (Završnik 1996, 79) so možne strategije naslednje:

- strategije usklajevanja

Za uskladitev prednosti z obstoječimi priložnostmi v okolju uporabimo strategije usklajevanja. Prednosti, za katere nimamo več dovolj priložnosti, imajo relativno manjšo vrednost, enako velja za priložnosti, za katere nimamo več prednosti. Pri določanju strategij moramo upoštevati posebnosti v podjetju in v okolju. Poleg

osnovnih strategij pa moramo razviti tudi alternativne strategije, ki jih uporabimo ob nenadnih spremembah v podjetju ali v okolju.

- strategije preoblikovanja  
Slabosti, ugotovljene s SPIN analizo, so lahko osnova za strategije preoblikovanja. Seveda bi bilo idealno, če bi lahko vse slabosti preoblikovali v prednosti, izkoristili vse priložnosti in se izognili nevarnostim. V nekaterih primerih se da to relativno hitro.
- ustvarjalne kreativne strategije  
Pri analitičnem procesu SPIN analize se pogosto pojavljajo nekatere nove ustvarjalne ideje za razvoj poslovanja. Dobrih idej ne smemo nikoli zavreči, čeprav so trenutno neuporabne. Vedno jih lahko uporabimo in vključimo v SPIN analizo. V ta namen moramo imeti posebno polje za nove ustvarjalne ideje. Na ta način nam model daje mehanizem za strukturiranje in opredeljevanje strategij, določenih v SPIN analizi.

#### **2.2.4 Alternativne razvojne strategije**

Za povečevanje temeljnih možnosti in prednosti pred konkurenco oblikuje management različne strategije do partnerjev, odjemalcev, konkurentov in drugih udeležencev. Iskanje ustreznih strategij se mora podrežati viziji, smotrom in poslanstvu organizacije in zagotavljati usklajen razvoj v smeri zastavljenih ciljev.

Temeljne strategije do odjemalcev so v večini primerov najvažnejše, saj iz rezultatov izhaja temeljna naloga organizacije, kako čim uspešneje plasirati proizvod ali storitev na tržišče. Osnovne strategije so:

- strategija velikega tržnega deleža in privlačnih cen
- strategija diferenciacije
- strategija osredinjenja
- strategija prehitevanja

Uporaba posamezne strategije pomeni velike razlike v miselnosti, vrednotah in razmerjih v organizaciji. Za uvajanje različnih strategij se managerji ponavadi odločijo za način, da se nove strategije implementirajo v hčerinske organizacije. V svetu pa je kar nekaj primerov, ko podjetja uporabljajo več različnih strategij.

Pri strategiji nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža že sam opis pove, na kaj se opira. Za izvajanje strategije potrebujemo dovolj velik trg, dovolj velike zmogljivosti in nizke stroške poslovanja. Za uvajanje strategije je potrebnega veliko

napora, tveganja zaradi tehnoloških sprememb so velika in slabost je tudi v tem, da management pogosto ne vidi alternativne strategije.

Strategija diferenciranja zahteva od organizacije stalno iskanje edinstvenih izdelkov ali storitev. Cena le teh je lahko višja ob predpostavki, da je izdelek ali storitev zanimiv za trg. Zaradi diferenciacije so stroški poslovanja in proizvodnje večji, izdelek dražji, podjetje je tudi stalno pod pritiskom posnemovalcev.

Pri osredinjenju se podjetje usmeri na ožjo skupino odjemalcev. Ta strategija se lahko kombinira z eno od zgornjih dveh. Slabost je v tem, da konkurenca lahko najde znotraj osredinjenja še ožje področje zase.

V pogojih negotovosti na trgu je morda najpomembnejša strategija prehitevanja. Od organizacije zahteva dinamičnost, saj izkorišča različne okoliščine. Organizacija mora, če želi biti uspešna, porabiti manj časa za ugotavljanje privlačnosti tržnega izdelka ali storitve kakor tudi njegove proizvodnje in plasiranja na trg.

Po mnenju Završnika (1990, 77–81) je izbor strategije odvisen od več faktorjev, kot so finančna in tržna moč podjetja, tržni pogoji, sposobnosti produktivnih vodij in podobno. Vsekakor mora biti izbira strategije pretehtana, saj ima velik pomen za posamezne funkcije, proizvode in blagovne znamke ter za celotno podjetje.

### ***2.2.5 Snovanje novih temeljnih možnosti***

Temeljne možnosti so za vsako organizacijo ključne značilnosti, ki jo razlikujejo od konkurence. Če temeljne možnosti nadpovprečno zadovoljujejo odjemalce, je lahko tudi ekonomska uspešnost nadpovprečna. Obstoječe temeljne možnosti poskuša organizacija kar najboljše izrabiti, razvijati in dopolnjevati, hkrati pa iskati in ustvarjati nove.

### ***2.2.6 Benchmarking***

Primerjava podjetja z uspešnim tekmečem ali pa učenje od najboljših konkurentov pomeni neprekinjen proces primerjave storitev in izdelkov. Poleg tega je pomembno, da se ne primerjamo samo z domačimi, ampak tudi s svetovno uspešnimi tujimi konkurenti tako znotraj kot tudi zunaj svoje panoge. Opravljene primerjave z uspešnimi podjetji pomagajo pri oblikovanju poslovnih strategij.

### ***2.2.7 Dodatne analize, ki bi povečale kakovost raziskave in olajšale strateške odločitve managerjev***

V negotovih razmerah današnjega zapletenega poslovnega in širšega družbenega okolja je strateško načrtovanje vse pomembnejše in posledično odločitve managerjev



bistvenega pomena za obstoj. Zato je smiselno, da se management seznanja z analizami, ki zajemajo druge podatke ali gledajo na probleme z drugega stališča.

Portfolio analiza nam razkrije pomembne odnose znotraj podjetja in nam omogoča, da podjetje opazujemo kot skupek različnih programov (v našem podjetju imamo vsaj štiri različne programe), pri čemer poskušamo z omejenimi sredstvi optimizirati njihovo kombinacijo (Biloslavo 1999, 167). Z analizo verige vrednosti bi ugotovili, kako posamezne dejavnosti in aktivnosti znotraj podjetja ustvarjajo dodano vrednost ter kje ima podjetje v primerjavi s konkurenco prednosti. Na podlagi verige vrednosti se lahko odločamo o poslovnih strategijah, ki bodo podjetju zagotavljale ustrezne donose. Celovita analiza poslovanja ocenjuje vse poslovne prvine in poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja, s tem pa lahko veliko pove o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega (Pučko 1996, 129). Najpomembnejše pa je za podjetje, da so vse funkcije podjetja med seboj povezane, usklajene in uravnotežene. Uravnoteženi sistem kazalnikov uporabljajo podjetja kot pripomoček za dolgoročno izvajanje svoje strategije. Njihova bistvena prednost je v tem, da tradicionalne finančne kazalce uspešnosti dopolnjujejo s kazalci gonil prihodnje uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov nam omogoča, da strategijo ocenjujemo s štirih zornih kotov in s tem štirih skupin kazalnikov:

- finančni – pogled z vidika lastnikov, delničarjev,
- poslovanje s strankami – pogled za ustvarjanje vrednosti in razlikovanje od tekmecev z vidika strank,
- notranji poslovni proces – zadovoljstvo strank in delničarjev,
- učenje in rast – inovacije in razvoj.



### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA AGM, D. O. O.**

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1997. V začetnem obdobju je delovalo po principu samostojnega podjetnika. Računovodstvo je bilo ločeno, organizacija dela je bila enostavna, sedež podjetja je bil v privatni hiši. Prva leta so bila zelo zahtevna. Zaposlovanje vsakega novega sodelavca je bilo zelo obremenilno, izbor zaposlenih, ki bi bili pripravljeni delati v neznanem majhnem privatnem podjetju, skromen, obseg dela majhen. Ključni napredek za podjetje je bila priložnost za izvedbo večjega posla v tujini, v katerem so bila zajeta tudi dela, ki jih podjetje do sedaj ni izvajalo. Uspešen zaključek projekta je pomenil za podjetje veliko pozitivno izkušnjo in dobro referenco, kar se je pokazalo v naslednjih mesecih. V nadaljevanju so se pojavljali podobni projekti doma in v tujini, ki so omogočili organizacijski in materialni razvoj.

Trenutno je v podjetju 16 zaposlenih. Izobrazba zaposlenih: 2 IV. stopnja, 8 V. stopnja tehnične smeri, 4 VI. stopnja ekonomske in tehnične smeri, 2 VII. stopnja tehnične smeri.

#### **3.1 Predstavitev dejavnosti podjetja**

Primarni cilj podjetja je tehnično varovanje. V podjetju se zavedajo dejstva, da je varovanje smotno takrat, ko je ekonomsko upravičeno. Izkušnje v svetu in pri nas kažejo, da lahko profesionalen in celovit varnostni sistem v podjetju odločilno prispeva k povečanju pozitivnih poslovnih izidov ter k dvigu kulture, konkurenčnih prednosti in ugledu podjetja, to pa so kategorije, ki nedvomno upravičijo investicije v zaščitne ukrepe.

Dejavnosti lahko razdelimo na naslednje kategorije:

- izdelava tehnične dokumentacije,
- dobava, prodaja in montaža sistemov končnim kupcem in posrednikom:
  - protipožarni sistemi,
  - protivlomni sistemi,
  - video nadzorni sistemi,
  - kontrola pristopa,
  - razni sistemi.
- vzdrževanje in servisiranje,
- prodaja opreme za tehnično varovanje.

#### **3.2 Podlaga za delovanje**

Podjetje AGM NOVA GORICA, d. o. o., je polnopravni član Zbornice za zasebno varovanje RS (ZZRS) s pridobljeno licenco (št. 2511-65/2005/6) za projektiranje in

izvajanje varnostnih sistemov, kar zagotavlja ustrezen nivo kvalitete storitev in legalnost delovanja.

Hkrati je vključeno v Inženirsko zbornico Slovenije IZS, št. odločbe 2265/ES-RG, in ima redno zaposlene strokovnjake s pooblastili za projektiranje elektro instalacij.

Za izvajanje sistemov je podjetje včlanjeno tudi v Obrtno in gospodarsko zbornico RS, katerega članstvo daje pravno podlago za izvajanje elektroinstalacijskih del.

### **3.3 Prodajni programi**

Poslovanje podjetja temelji na dolgoletnem partnerstvu s pomembnimi proizvajalci varnostnih, informacijskih in telekomunikacijskih rešitev. Povezanost z uveljavljenimi, močnimi in zanesljivimi partnerji na svetovnem nivoju ter vrhunska ekipa domačih strokovnjakov z bogatim primarnim know-howom in dolgoletnimi izkušnjami z mejnih aplikativnih področij zagotavlja vrednost ponujenim rešitvam.

Kot učinkovit in zanesljiv sistemski integrator postavljajo sisteme, ki temeljijo na odprtih industrijskih standardih in tako podjetjem ponujajo veliko mero neodvisnosti in prilagodljivosti pri sledenju novih, kakovostnejših vidikov poslovanja na sodobnem dinamičnem globalnem trgu.

Prodajni programi:

1. Sistemi za videonadzor
  - FAST (Švica) – igralniška tehnologija (uradni zastopnik)
  - SANYO (Japonska) – igralniška tehnologija (sistemski integrator)
  - CATHEXIS (Južna Afrika) – igralniška tehnologija, industrijske aplikacije (uradni zastopnik)
  - INDIGO VISION (Škotska) – IP video nadzorni sistemi industrijske aplikacije
  - COMART, AVERMEDIA (Tajvan) – enostavni video sistemi (na PC osnovi)
  - JVC (Japonska) – igralniška tehnologija in vse ostale aplikacije
  
2. Kontrola pristopa
  - ČETRТА POT (Slovenija) (pogodbeno sodelovanje)
  - SIEMENS (Nemčija) (pooblaščen partner)
  
3. Registracija delovnega časa
  - ČETRТА POT (pogodbeno sodelovanje)
  - SIEMENS (pooblaščen partner)
  
4. Sistemi protivlomnega javljanja
  - ADEMCO (ZDA)

- NAPCO (ZDA) (uradni zastopnik)
  - SIEMENS (pooblaščen partner)
5. Sistemi protipožarnega javljanja
- ZITON (Vel. Britanija/Južna Afrika) (uradni zastopnik)
  - SIEMENS (pooblaščen partner)
6. Sistemi avtomatskega gašenja
- SIEMENS
7. Individualne aplikacije po potrebi naročnika

### **3.4 Pomanjkljivosti oziroma slabosti, ki jih želi podjetje v prihodnosti odpraviti**

Podjetje se je razvijalo brez ustrezne vizije in strategije, kar se je odražalo v velikih nihanjih zasedenosti proizvodnje, nesorazmernih dobičkih v nekaj letih, zaposlovanje se je izvajalo po sprotnih potrebah, odločitve o nakupih osnovnih sredstev in nepremičnin so bile pavšalne, podjetje je močno odvisno od enega večjega naročnika.

Slabo vodenje financ in upravljanje z denarjem je povzročalo nenehne likvidnostne probleme. V podjetju so se najbolj bali dobrega poslovnega leta, ker je sledila obdavčitev dobička in akontacija za naslednje leto.

Velika nihanja so se kazala v zasedenosti proizvodnje zaradi projektnega načina dela in nesistematičnega trženja.

Nestimulativen način nagrajevanja in napredovanja zaposlenih je povzročal nezainteresiranost po osebnotnem razvoju in razvoju podjetja. Skupne vizije in strategije podjetje ni imelo, prav tako tudi zaposleni ne. Uspešnost in razvoj sta posledica razvijajoče se panoge in velike zavzetosti lastnikov.



## **4 OPREDELITEV MOŽNIH IZHODIŠČ ZA OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE PODJETJA**

Skladno s teoretičnimi spoznanji v drugem poglavju ter poznavanjem podjetja in panoge, v kateri podjetje deluje, v tem poglavju predstavljam, analiziram in podajam glavne ugotovitve analize poslovnega okolja in SPIN analize podjetja. Na osnovi teh spoznanj oblikujem izhodišča strategije oziroma strateške alternative, ki bi lahko pomagala pri oblikovanju celovite strategije podjetja.

### **4.1 Poslovno okolje podjetja**

Ocenjevanje poslovnega okolja podjetja je potekalo s pomočjo Porterjevega modela, zato v nadaljevanju podajam glavne ugotovitve po posameznih elementih izbranega modela. Na koncu ugotovitve združim v spoznanja, kaj so ključni faktorji uspeha v panogi in pa faktorji sprememb v panogi. Upoštevanje omenjenih dveh faktorjev je zelo pomembno za kasnejše oblikovanje strateških smernic v podjetju. Kot rečeno, spoznanja iz tega dela podajam v naslednjih alinejah:

#### **4.1.1 Konkurenti v panogi**

V panogi tehničnega varovanja lahko konkurente razdelimo na zelo majhne, ki pokrivajo posamezne niše ali pa majhne dele trga; srednje, ki pokrivajo ves trg, vendar so osredotočeni na posamezno nišo, v glavnem so še specializirani; ter večje, ki poleg tega, da izvajajo storitev tehničnega varovanja, pokrivajo še ostala področja varovanja in tudi širše.

Konkurenca v panogi je zelo močna, saj glede na majhnost trga obstaja veliko konkurentov (preko 20). Le ti so sicer bolj skoncentrirani na regijo osrednje Slovenije, vendar se pri večjih projektih srečujejo prav vsi.

Do sedaj se je večina konkurentov osredotočala na svoj segment trga. Ponudba med posameznimi konkurenti je dokaj izenačena.

#### **4.1.2 Dobavitelji**

Na nabavnih trgih prihaja do integracije verige vrednosti, saj izpadajo vmesni člani (distributerji) med izdelovalci opreme (dobavitelji) in podjetji, ki opremo montirajo. Dobavitelji hočejo čim prej pristopiti do končnega kupca in z njim razviti dolgoročni partnerski odnos. To trenutno povečuje marže končnim kupcem (in tudi dobaviteljem).

Dobavitelji vidijo v izdelovalcih sistemov dolgoročno oporo za povečevanje njihovega tržnega deleža in so zato zainteresirani razvijati dolgoročna partnerska razmerja.

Oprema oziroma proizvodi, ki se uporabljajo za izdelavo varnostnih sistemov, je dokaj podobna in se po kvaliteti ter cenah ne razlikuje bistveno.

Stroški menjav dobaviteljev s tega vidika niso visoki. Je pa vprašanje, če je smiselno prekiniti razmerje z uveljavljenimi proizvajalci opreme.

#### **4.1.3 Kupci**

Ključni faktor odločanja, ko se kupec odloča o vgraditvi novega sistema, je cena. Reference izvajalca in odnosi, ki jih ima izvajalec, igrajo drugotno vlogo.

Za pridobivanje poslov pri kupcih je potrebno veliko lobiranja kar vodi do tega, da se včasih podjetje sooča z nelojalno konkurenco pri pridobivanju poslov. Predvsem je važna dostopnost do ključnih oseb, ki odločajo pri kupcih.

Ko pa je sistem varovanja enkrat vzpostavljen, je lojalnost kupcev zelo visoka (stroški zamenjave sistema so namreč zelo visoki).

#### **4.1.4 Nadomestki**

Na trgu se že pojavljajo nadomestki sistemov predvsem v obliki računalniških programov, ki omogočajo izvajanje tehničnega varovanja. Le to praviloma izvajajo manjša programerska podjetja.

Obstaja možnost/nevarnost, da bo razvoj sistemov vedno bolj temeljil na računalniških programih in manj na obstoječi tehnologiji.

#### **4.1.5 Potencialni kandidati za vstop**

Vstop v panogo je zaradi vedno bolj restriktivne zakonodaje vedno težji. Težko je pridobiti različne licence in se nasploh uveljaviti na trgu.

Nevarnost vstopa v panogo obstaja predvsem pri izkušenih zaposlenih posameznih podjetij, ki poskušajo začeti na svoje. Vendar je zelo težko doseči kritično maso.

Iz predstavljene analize panoge pridemo do sklepov o tem, kaj je pomembno za uspeh v panogi in kateri so dejavniki, ki povzročajo oziroma ustvarjajo spremembe v panogi. Glavni dejavniki, ki povzročajo spremembe v panogi so:

- globalizacija poslovanja oziroma krajšanje verige vrednosti: proizvajalci opreme oziroma dobavitelji se povezujejo s kupci (podjetji, ki vgrajujejo to opremo),
- inovacije; v panogi se dogajajo stalne inovacije.

Podjetje želi dolgoročno ostati v izbrani panogi in se nadpovprečno uspešno razvijati. Zato pomembno je poznavanje dejavnikov, ki omogočajo uspeh v panogi. Za podjetje AGM in pa panogo izdelave varnostnih sistemov sklepamo, da so ključni dejavniki, ki omogočajo uspeh, in sicer:



- lasten razvoj integriranih sistemov;
- dostopnost do poslovnih partnerjev, ki odločajo o vgraditvi sistemov v stavbe (projektantska in gradbena podjetja);
- tržna znanja – podjetje je izrazito tehnično naravnano, kar je sicer zelo dobro za razvoj ključnih znanj s področja varovalnih sistemov, vendar je za širjenje prodaje pomembno tudi posedovanje tržnih oziroma komercialnih znanj, konkretno s področja pridobivanja poslov na domačem in tujem trgu ter nadalje pri oblikovanju konkurenčnih ponudb;
- inovacije v organizaciji – kvaliteta storitev in vgrajenih izdelkov je sicer dovolj dober pogoj za obstoj v panogi, vendar je za uspešnost potrebno razvijati tudi organizacijo – tako v smislu poslovnega modela (na kakšen način podjetje deluje in ustvarja učinke) kot podrobneje razvijati procese v njej.

Navedena spoznanja iz tega poglavja bom uporabil v nadaljevanju pri SPIN analizi ter še bolj pomembno pri oblikovanju strateških smernic podjetja.

## 4.2 SPIN analiza podjetja

S pomočjo opravljene analize poslovnega okolja in pa poznavanja delovanja podjetja se izdelala SPIN analiza podjetja v dveh ločenih delih.

Analiza prednosti in slabosti za podjetje AGM bi lahko bila naslednja:

Tabela 1: Analiza prednosti in slabosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geografska bližina lokalnega trga (konkurenti v glavnem ne prodirajo na trg S Primorske)</li> <li>• zelo dobre povezave s projektantskimi organizacijami (vendar omejeno na lokalno področje)</li> <li>• srednje močna finančna sposobnost (kondicija)</li> <li>• dostop do ključnih partnerjev na prodajni in nabavni strani (HIT, Siemens ...)</li> <li>• kvaliteta storitev (kljub temu da se jo da izboljšati)</li> <li>• dobra organizacija montaže in izvedbe</li> <li>• cenejša delovna sila (v primerjavi z Italijo)</li> <li>• praviloma cenejše storitve</li> <li>• uveljavljeno podjetje v lokalnem okolju (reference)</li> <li>• restriktivna zakonodaja preprečuje vstop novih konkurentov in s tem 'zapira' trg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delno pomanjkanje jasne strateške usmeritve</li> <li>• slabo sodelovanje z velikimi gradbenimi podjetji (Primorje, Kraški zidar, SCT, ...)</li> <li>• premalo razvita in izkoriščena blagovna znamka (ni prepoznavna)</li> <li>• slabo urejeno servisiranje sistemov</li> <li>• lokalna omejenost</li> <li>• organizacijski problemi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedorečeni procesi in sitem vodenja</li> <li>- pomanjkanje samoiniciativnosti</li> <li>- ni sistema nagrajevanja in kaznovanja</li> </ul> </li> <li>• pomanjkanje tržnih in komercialnih znanj za internacionalizacijo poslovanja</li> <li>• kakovost storitve bi lahko bila tudi boljša</li> <li>• omejena sposobnost (pomanjkanje resursov) za razvijanje integracij</li> </ul>

Analiza priložnosti in nevarnosti bi na osnovi spoznanj lahko bila naslednja:

Tabela 2: Analiza priložnosti in nevarnosti

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• internacionalizacija poslovanja v Italijo in na Hrvaško</li> <li>• povečanje poslovanja na drugih delih domačega trga (celotna država)</li> <li>• povezava s Siemensom in preko tega diverzifikacija storitev na druga področja varovanja (ali še širše)</li> <li>• razvoj sistema integracije med posameznimi sistemi</li> <li>• prodajanje inženirskih storitev v tujini v povezavi s partnerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vmešavanje politike v ključnega kupca in s tem velika nevarnost izgube posla</li> <li>• vstop konkurentov s cenejšimi nadomestki (računalniškimi programi za nadzor)</li> <li>• rast pritiska konkurence tudi na lokalnem trgu</li> </ul>

Na podlagi SPIN analize sem izdelal matriko strateških alternativ oziroma usmeritev, katerim lahko podjetje sledi. Izbrane strateške alternative bom v nadaljevanju podrobneje opredelil in ovrednotil.

### 4.3 Opredelitev možnih strateških izhodišč podjetja

Analiza poslovnega okolja podjetja in SPIN analiza sta nam služili kot orodji za poglobljeno spoznavanje položaja podjetja v povezavi z okoljem in lastno uspešnostjo. Smotrnost uporabe orodij pa se bo pokazala šele pod pogojem, da bomo z njihovo pomočjo izoblikovali ustrezna izhodišča za strategijo podjetja in dalje da bomo s pomočjo izbranih strategij tudi dosegli zastavljene cilje. To je tudi glavni namen pričujoče projektne naloge.

Zato v nadaljevanju podajam nekaj smernic oziroma izhodišč, ki jih lahko podjetje izbere kot prihodnje strategije. Izhodišča za oblikovanje strategije podjetja so postavljena glede na posamezne ugotovitve oziroma možne strateške alternative, ki jih podjetje ima. Le ta so na kratko tudi obravnavana.

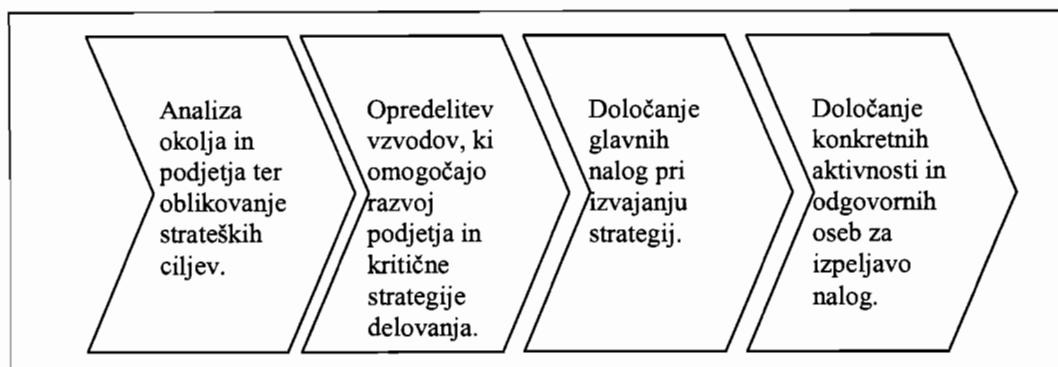
Tabela 3: Možne strategije podjetja AGM na podlagi SPIN analize

	<b><u>Prednosti S</u></b>	<b><u>Slabosti W</u></b>
<b><u>Priložnosti O</u></b>	<b><u>SO strategije</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovati strategijo internacionalizacije in vstopiti na italijanski trg (in trg HR)</li> <li>• razviti sistem integracije sistemov</li> <li>• v povezavi z dobavitelji poiskati dodatne možnosti sinergij in alternativnih pristopov k poslovanju</li> <li>• preko obstoječih povezav s projektantskimi organizacijami raziskati možnosti dodatnega sodelovanja</li> </ul>	<b><u>WO strategije</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pridobiti in razviti komercialna (pridobivanje poslov) in razvojna znanja</li> <li>• oblikovati sistem razvoja in motiviranja delavcev.</li> <li>• pri montaži sistemov dosledno izkoriščati možnosti promocije BZ</li> <li>• izboljšati kakovost z uvedbo ISO-standarda</li> <li>• preko celovitega pristopa k ekonomiki podjetja konstantno izboljševati poslovanje</li> </ul>
<b><u>Nevarnosti T</u></b>	<b><u>ST strategije</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• preko celovitega pristopa k ekonomiki podjetja konstantno izboljševati produktivnost in profitabilnost ter iskati možnosti oblikovanja alternativnih ponudb</li> </ul>	<b><u>WT strategije</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razširiti portfolio kupcev na domačem trgu in tujih trgih</li> <li>• razširiti ponudbo podjetja na »cenejše« varnostne sisteme (za fizične ali male pravne osebe)</li> </ul>

Ocenjujem, da bi na podlagi izbranih strategij, predstavljenih v tabeli 3, podjetje skoraj v polnosti izkoristilo svoj razvojni potencial oziroma bi zagotovilo, da bi se razvojni potencial tudi stalno povečeval.

Vendar sama navedba strategij oziroma boljše izhodišče strategije podjetja še ne pomeni, da bo podjetje tem strategijam tudi sledilo. Podjetje mora natančneje izbrati nekaj ključnih strateških usmeritev ter vzpostaviti vzvode, ki mu bodo omogočili izvajanje teh strategij. Kot vzvodi so tukaj mišljene smernice delovanja in konkretne aktivnosti. Povedano bi lahko prikazali v naslednji tabeli:

Tabela 4: Opredeljevanje in izvajanje strategij v podjetju.



Iz predhodne analize sem kot vzode in kritične strategije, ki bodo omogočali razvoj podjetja, opredelil glede na štiri glavna področja poslovanja podjetja. Te strategije oziroma strateške smernice so:

- povezane z organizacijo podjetja
- v povezavi s trženjem storitev podjetja
- v povezavi z ekonomiko in produktivnostjo poslovanja in
- v povezavi z portfoliom proizvodov in storitev, ki jih podjetje ponuja

V nadaljevanju glede na navedena štiri področja podajam nekaj ključnih smernic oziroma izhodišč delovanja.

#### **4.3.1 *Strateške smernice v povezavi z organizacijo podjetja***

Organizacija podjetja podpira uresničevanje strategij. Podjetje je primernost trenutne organiziranja izkazalo skozi uspešnost poslovanja. Rast podjetja in prihodnje strategije pa zahtevajo ureditev organizacije v pregleden in čitljiv sistem. To je tudi pogoj za nadaljnjo uspešnost poslovanja. V podjetju je bilo do sedaj področje organizacije prepuščeno trenutnim delovnim nalogam. V prihodnosti želimo nameniti več pozornosti izzivom, povezanih z organizacijo, saj pričakujemo, da bo to pozitivno vplivalo tudi na ostale dele poslovanja podjetja. Kot področja delovanja oziroma naloge se ponujajo naslednje naloge:

- pomembno je oblikovati organizacijo, ki ob obdržala trenutno dinamičnost in hkrati omogočila večjo kvaliteto in učinkovitost procesov;
- uvesti sistemizacijo delovnih mest, sistem nagrajevanja (variabilni del plače), urediti pravna in formalna razmerja pri organizaciji in zlasti pri delovnih pogodbah;

- uvesti sistem ISO, predvsem z namenom izboljšanja kakovosti in povečanja prepoznavnosti podjetja.

Na tem mestu podajam predloge nadaljnega razvoja organizacije. Organizacija dela pa ni »laboratorijska konstanta«, temveč živ organizem, podvržen nenehnemu gibanju in spreminjanju. Uspešna organizacija lahko temelji le na izkušnjah, znanju in interesih lastnika oziroma managementa podjetja.

Pri organizaciji dela se pojavljajo naslednji problemi/izzivi/vprašanja:

- zasedenost managerja/lastnika: lastnik je zadolžen tako za pridobivanje poslov kot tudi za nadaljnje izvajanje in kontroliranje izvajanja. Poleg tega je zadolžen tudi za razporejanje zaposlenih in reševanje ostalih vprašanj;
- merljivost dela; težko je ovrednotiti prispevek posameznika in ga temu primerno nagraditi;
- ali je možno uvesti plačevanje po učinku – variabilni del;
- vsi zaposleni so osredotočeni bolj na vsakodnevne operativne naloge, strateška in ostala pomembna vprašanja so zaradi tega včasih potisnjena na drugi tir;
- kako organizirati podjetje, da bo ohranilo in še dodatno razvilo svojo fleksibilnost in kvaliteto izvajanja.

Ker gre za relativno majhno podjetje, predvidevam, da ni smotno uvajati celovitih sistemov organizacije podjetja ter motiviranja in razvoja zaposlenih, ampak je bolj smiselno izhajati iz tega, kaj se želi doseči (namen), in potem cilju primerno oblikovati organizacijo ter sisteme motiviranja in razvoja zaposlenih. Ob tem je potrebno načrtovati organizacijo do te mere, da se bo sposobna večati (več zaposlenih, novi programi).

Predvideva se, da če hoče podjetje razviti vse svoje potenciale in doseči strateške cilje, mora prilagoditi organizacijo tako, da bo služila naslednjim namenom:

- omogočiti mora, da se ključni kadri lahko posvečajo temeljnim razvojnim vprašanjem podjetja,
- poskrbeti mora, da se zaposleni osredotočijo na pridobivanje poslov,
- omogočiti mora stalen razvoj znanja in veščin v temeljni dejavnosti (razvijanje varnostnih sistemov) podjetja,
- omogočiti mora, da se rutinski posli lahko izvajajo brez neposredne kontrole lastnika,
- temeljne dejavnosti morajo imeti vso podporo, ki jo rabijo za vsakodnevno delovanje in odločanje.

Morda je pri razvijanju organizacije najbolje izhajati iz procesa, ki poteka v podjetju. Na podlogi pogovora predvidevam, da v podjetju potekajo predvsem naslednji procesi, ki jih navajam v nadaljevanju.

Predlagana organizacija formalizira vse funkcije v podjetju in razmejuje njihove pristojnosti in odgovornosti. Seveda je trenutno podjetje še v fazi, ko bodo posamezne funkcije zasedali isti zaposleni. Kljub temu je formalna razmejitev smiselna predvsem z naslednjih vidikov:

- jasnejše opredelitve, kaj kdo dela ter s tem lažje širitve poslovanja,
- lažje identifikacije potreb po razvoju dodatnih znanj in kadrov v podjetju,
- lažje identifikacije možnosti nagrajevanja uspešnosti posameznih zaposlenih.

Organizacijska struktura je sama po sebi brezpredmetna, če v praksi ne zaživita glavna pogoja, da lahko organizacijska struktura zaživi v praksi, in sicer:

- da jo vodstvo podjetja vzame za svojo in jo vsakodnevno izvaja ter po potrebi prilagaja aktualnim potrebam,
- da jo spremljajo organizacijski akti, katere mora organizacija po zakonu imeti, ter še dodatni akti, ki opredeljujejo in pojasnjujejo organizacijske posebnosti v konkretnem podjetju.

Gre za to, da dogovor o tem, kakšna naj bo organizacija, kako naj potekajo procesi v njej, podpirajo temeljni organizacijski akti ter dodatno še dokumentacija, ki opredeljuje in olajšuje izvajanje procesov.

#### **4.3.2 *Strateške smernice v povezavi s trženjem podjetja***

Za uspeh trženja na medorganizacijskih trgih, kjer podjetje med drugim deluje, je ključno razumevanje potreb strank in široka paleta dodatnih storitev, katere lahko stranka trži tudi naprej. Podjetje mora razviti komercialna znanja, ki mu bodo omogočila pridobivanje poslov in razširitev »bazena« stalnih strank.

Delovanje na tem področju lahko predstavim v naslednjih točkah:

1. Pomembno je zaposliti komercialista in določiti delovne naloge in prioriteta področja delovanja komerciale. Le ta so predvsem:
  - oblikovanje ponudb projektov,
  - organizacija lastnega dela in širše dela prodaje oz. trženja,
  - povezovanje in iskanje strateških partnerjev,

- sledenje razpisom,
  - oblikovanje tržnih aktivnosti za promocijo izdelkov in storitev podjetja (široka potrošnja).
2. Oblikovanje propagandnega materiala za promocijo izdelkov in storitev (internet, katalogi ...).
  3. Oblikovanje celovite strategije trženja podjetja.

Morda pa je oblikovanje strategije trženja podjetja, ki izhaja predvsem iz razumevanja potreb strank, še bolj pomembno kot pridobivanje komercialnih znanj. V kolikor bo podjetje s svojimi izdelki in storitvami ter ostalimi elementi trženjskega spleta oblikovalo ponudbo, ki bo za stranko zanimiva in jo bo morda tržila še naprej, potem bo pridobivanje poslov še veliko lažje. Pri oblikovanju ponudbe podjetja in trženja je torej zelo pomembno poznavanje razlogov, zaradi katerih se potencialne stranke odločajo za inštalacijo varnostnega sistema ter kateri so ključni dejavniki odločanja pri izbiri dobavitelja. Te elemente lahko delno navedemo v naslednjih točkah in alinejah:

1. Kaj je ključno vprašanje varnosti – razlog za varnost

Ključno vprašanje varnosti podjetja je, kako vzpostaviti zaščitno in hkrati ekonomsko, poslovno in moralno učinkovito varnostno delovanje v podjetju (Vršec 1993, 25). Zanima nas torej varnostno delovanje, ki bo finančno znosno – na daljši rok pa donosno – in ki bo opravilo svojo preventivno in (če je treba) represivno nalogo. Finančna znosnost se na eni strani nanaša na finančno ovrednotenje škod in izgub, na drugi strani pa na finančni vložek (stroške) varnostnega sistema. Obvladovanje ogroženosti poslovnega in varnostnega tveganja daje možnost, da se v podjetju čim bolj približajo teoretično zasnovanemu finančnemu ravnovesju (ravnotežju) med finančno ovrednotenimi škodami/izgubami in stroški zaščite ter finančnimi in drugimi koristmi varnostnega sistema. Novi varnostni koncepti podjetij temeljijo torej na prvinah ekonomike in poslovnosti podjetja, zatem pa še na pozitivnih prvinah vedenja lastnikov, managementa in zaposlenih, kar sestavlja kulturo posameznega podjetja. Potemtakem so profesionalni nosilci varnostnega sistema (varnostni manager, varnostna služba, notranja kontrola) glavni odgovorni za stanje na področju varnosti.

Pri vzpostavljanju varnosti bi se morali držati sledečih pravil:

- finančna in druga sredstva, ki se namenjajo za izvedbo in vzdrževanje varnosti, morajo biti manjše kot izgube, ki jih povzročajo vidne in nevidne škode,
- potrebno varnost podjetja je treba doseči ne glede na to, kakšni so stroški, rešitev iščemo v smeri iskanja optimuma med stroški in koristmi,

- visoke stopnje ogroženosti terjajo tudi večje finančne vloške.

## 2. Kakšni so kriteriji tveganja

Dopustno varnostno tveganje je funkcija (f) kritične ogroženosti, kritične verjetnosti nastanka škodnih pojavov, kvalitete organizirane zaščite, višine zavarovalnih premij, strokovne izobrazbe strokovnjakov za varnost ter varnostne kulture zaposlenih in drugih udeležencev podjetja (Vršec 1993, 44). Ker pa varnostno tveganje predstavlja objektivno nepredvidljive okoliščine, ki so lahko povezane z ogrožanjem možnih koristi in povzročanjem izgub materialne in/ali nematerialne narave, je pri presojanju tveganja pomembno tudi predvidevanje bodočih okoliščin delovanja in poslovanja podjetja. Čim natančnejši je zadetek bodočih okoliščin, več je manevrskega prostora za tveganje; kajti tveganje lahko prinese koristi, lahko pa povzroči škodo in s tem izgube za podjetje. Zato morajo lastniki, managerji, strokovnjaki za varnost in drugi zaposleni tveganje vedno povezovati z moralno-etično, strokovno, materialno in kazensko odgovornostjo.

## 3. Kako v podjetju vzdrževati občutek varnosti

Vsak zaposleni ima pravico do primerne standarda varnosti, ki ga zagotavlja optimalna zaščita, hkrati pa je dolžan upoštevati varnostna navodila in izvajati načrtovane, improvizirane in samozaščitne ukrepe. Korektno, strokovno in prodorno delo varnostne službe in posameznega strokovnjaka za varnost, optimalna zaščita delovnega mesta in zdravstvena zaščita so prav gotovo ukrepi, ki zaposlene navdajajo z občutkom varnosti. Še tako dober varnostni sistem ne more nadomestiti psihosocialnih elementov zaščite zaposlenega.

## 4. Kakšne so varnostne potrebe

Lastniki in managerji so ključni za vzpostavljanje učinkovitih in koristnih varnostnih sistemov v lastnih podjetjih. Naveza lastniki, managerji predstavlja v podjetju veliko moč in vpliv, ki se lahko pozitivno ali negativno odraza v varnostnem delovanju podjetja (Vršec 1993, 29).

Lastniki in managerji, ki želijo vzpostaviti ustrezno varnost podjetja, bodo čim prej poskrbeli za izobraževanje profesionalnega, ustvarjalnega in prodornega varnostnega managerja (za vodenje varnostne službe), kontrolorja in revizorja. S tem si bodo ustvarili podlago za vzpostavitev učinkovitega in koristnega varnostnega sistema, ki bo prispeval k pozitivnim poslovnim izidom.



## 5. Kako podjetja gledajo na varnost z ekonomskega vidika

V sklopu ekonomike, poslovanja in kulture podjetja se varnostno delovanje ne more pokazati za koristno, če ni skladnosti med ogroženostjo, cilji, ukrepi in stroški zaščite podjetja (Vršec 1993, 39).

Ravnovesje med tveganjem in kontrolo ter med ceno (stroški) in zaščito se vzpostavi na podlagi:

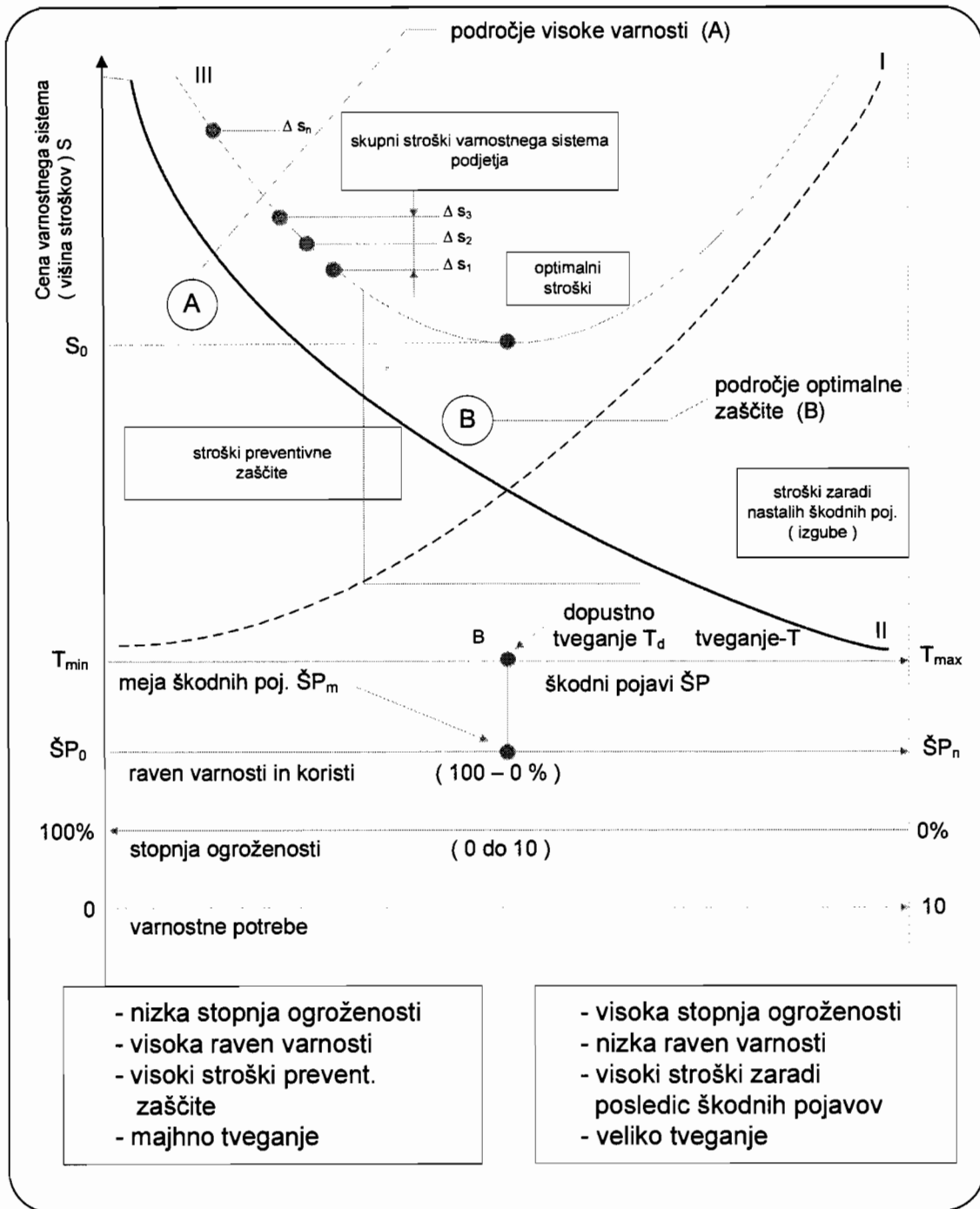
- nivoja varnosti, za katerega se podjetje odloči glede na ogroženost, tveganje, razpoložljiva sredstva za varnostni sistem in ocenjeno donosnost vložka v varnostni sistem,
- pričakovane koristi od celotnega vložka v varnostni sistem, ki se morajo odraziti v finančnem in moralnem smislu,
- zavarovanja tistih »gospodarskih nevarnosti«, ki jih z notranjim varnostnim sistemom (zaščitnimi ukrepi) ni možno obvladati.

Ekonomska strategija nam poda odgovore na sledeča vprašanja:

- koliko lastne zaščite,
- koliko varnostnih storitev,
- koliko tveganja,
- koliko odškodninskega zavarovanja,
- koliko varnostnega svetovanja,
- koliko stroškov in koliko koristi.

Poznavanje navedenih dejavnikov pomembnosti odločanja za varnostni sistem pri strankah podjetja AGM nam nudi dobro izhodišče za oblikovanje ponudbe podjetja oziroma celovite strategije trženja podjetja. Seveda je za uspešnost trženja potrebno navedena izhodišča oblikovati v konkretne strategije in aktivnosti.

Slika 1: Razmerje med tveganjem in kontrolo ter stroški in zaščito



Vir: Vršec, 1993.

#### **4.3.3 *Strateške smernice v povezavi z izboljševanjem produktivnosti podjetja***

Z rastjo podjetja se večja tudi kompleksnost poslovanja. Skrb za produktivno in ekonomično poslovanje je bila v podjetju AGM do sedaj deloma zanemarjena zaradi drugih prioritet. Smotno pa je, da se pri oblikovanju strategije posebno pozornost nameni tudi temu področju. V nadaljevanju podajam nekaj izhodišč, na osnovi katerih lahko podjetje oblikuje konkretne strategije in aktivnosti v povezavi s produktivnostjo in ekonomiko podjetja.

Podjetje bo za izboljševanje produktivnosti delovalo predvsem na naslednjih področjih:

- oblikovanje sistemov za podporo odločanju in sledenju uspešnosti podjetja;
- iskanje možnosti alternativnih nastopov na trgu preko povezav z dobavitelji;
- opredelitev ključnih vprašanj ekonomike in njihovo upoštevanje pri poslovanju;
- redno presojanje primernosti projektov in iskanje možnosti izboljševanja produktivnosti z analizami in oblikovanjem scenarijev s strani ekonomike podjetja.

#### **4.3.4 *Strateške smernice na področju storitev in proizvodov podjetja***

Inovacije so ena glavnih gonilnih sil sprememb v panogi. Podjetje si mora torej neprestano prizadevati, da bo ostalo v stiku s trendi v panogi. To bi lahko bilo uresničeno, če bi AGM izboljšal svojo inovativnost z boljšim sodelovanjem z dobavitelji in tako ponudil trgu najsodobnejše izdelke in storitve ob primernem financiranju.

Podjetje naj dodatno razširi ponudbo s cenejšimi varnostnimi sistemi (za fizične ali male pravne osebe) in vstopi na trg široke potrošnje s proizvodi »inteligentne inštalacije«. Na tem področju je pomembno sodelovanje in povezovanje s podjetji, ki se ukvarjajo z avtomatizacijo celotnih objektov.

#### **4.3.5 *Strateške smernice na področju povezovanja in združevanja***

Podjetje AGM, je po standardni klasifikaciji glede na osnovno dejavnost uvrščeno v področje gradbeništva, podsklop elektroinstalacije. Pri pridobivanju del v gradbeništvu so podjetja, ki lahko ponujajo večje zaključene sklope, v določeni prednosti, saj se investitorji oziroma glavni izvajalci raje odločajo za pogodbeni odnos z enim partnerjem. Pri izvedbi širšega sklopa del je ob dobri organizaciji lažje ustvariti presežek in povečati donosnost projekta.

Za podjetje bi bilo smiselno povezovanje v kakšno združenje ali konzorcij, ki bi zaključeval vsa elektro dela šibkega toka. Na tak način je licitiranje na večjih projektih po eni strani sploh možno, po drugi pa tudi mnogo bolj smiselno in racionalno.

## 5 SKLEP

Organizacija je uspešna, če uspe v menjalnih razmerjih svojim strankam ponuditi več kot konkurenca. Načrtovanje prihodnosti v podjetju pomeni, da organizacija vpliva na razvoj svojih konkurenčnih prednosti in da se odziva na vplive iz okolja tako, da se prilagaja in po potrebi spreminja. Pri snovanju strategij je pomembno, da so temeljni cilji večinoma nespremenjeni, razvojni cilji preiščeno spreminjeni, medtem ko se cilji sprotne politike stalno prilagajajo razmeram na tržišču. Strategije usklajevanja, preoblikovanja, ustvarjalne strategije in alternativne strategije dajejo managementu možnost, da ustvarja v podjetju pogoje, ki bodo zagotavljali konkurenčne prednosti. Čeprav je dobra strategija bistvenega pomena za razvoj nekega podjetja, je vse odvisno od njene izpeljave in integracije v poslovni proces ali poslovno okolje. Izhodišča za strategije in aktivnosti so v tej nalogi obdelana zgolj s pomočjo SPIN analize. Za lažje načrtovanje prihodnosti bi bilo smiselno v podjetju izdelati tudi portfolio analizo, verigo dodane vrednosti in celovito analizo poslovanja. Da bi podjetje lažje ocenjevalo in nadzorovalo uspešnost izvajanja razvojnih strategij, bi bilo smiselno uvesti uravnotežen sistem kazalnikov. Temeljna prednost uravnoteženega sistema kazalnikov je v tem, da poleg finančne uspešnosti meri tudi za podjetje mogoče še pomembnejše agregate, kot so: poslovanje s strankami, rast in učenje ter izvajanje notranjih procesov. Podjetje je lahko dolgoročno uspešno, če so vsa področja med seboj organizacijsko, funkcionalno in finančno uravnotežena.

Konkretne izhodiščne strategije v podjetju smo razdelili v štiri področja. Prvo področje zajema spremembe oziroma strategije, usmerjene v izboljšanje organizacije v samem podjetju, s poudarkom na urejenosti, ki bo v naslednjih letih omogočala skladen razvoj; v prvi vrsti uvajanje nove organiziranosti, sistemizacijo delovnih mest, pozitivno kulturo in nagrajevanje po delovni uspešnosti. Drugo strateško področje je vsekakor trženje. Menim, da ob poplavi več ali manj podobnih proizvodov in storitev, na trgu odigra važno vlogo uspešen marketinški pristop. Konkretne strategije na področju trženja zajemajo zaposlovanje na področju marketinga, izvajanje usklajenih tržnih akcij, iskanje tržnih strategij, ki izhajajo iz potreb strank; predvsem pa s poudarkom na finančnem ravnovesju med predvidenimi izgubami in potrebnimi stroški. Tretja strateška usmeritev je usmerjena v izboljšanje kvalitete, racionalizacijo poslovanja, dvig produktivnosti in ugleda podjetja. AGM, d. o. o., je majhno podjetje, ki je sposobno izvajati večje projekte doma in v tujini. Za pridobivanje večjih projektov je smiselno združevanje v razna interesna združenja, konzorcije, kjer se dela s področja tehničnega varovanja združujejo v zaključene celote.

Čeprav je dobra strategija bistvenega pomena za razvoj nekega podjetja, je vse odvisno od njene izpeljave in integracije v poslovni proces ali poslovno okolje. Upam, da bomo z uvajanjem novih prijemov, strategij in organiziranosti uspeli ohraniti

dinamičnost in hkrati dosegli sistematičnost, ki bo omogočala razbremenitev vodilnih kadrov z rutinskimi nalogami in jim omogočila usmerjenost v inovacije in razvoj.

## LITERATURA

- Andrews, Kenneth. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*, 213. Homewood, IL: Irwin..
- Barnett, H. John, Wilsted, D. William. 1989. *Strategic management. Text and Concepts*, 210. Boston : PWS-Kent.
- Biloslavo, R. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*, 168. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Damjan, Janez. 2003. 8. slovenska marketinška konferenca Društva za marketing Slovenije in časnika *Finance: Preživeti in uspeti v Evropski uniji*. 1. natis, 196. Ljubljana: Društvo za marketing Slovenije in časnik *Finance*.
- David, R. Fred. 1999. *Strategic Management – concepts and cases*, 875. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Metode in modeli za management*. Kranj: Organizacija.
- Giles, H. Burgess. 1989. *Industrial organization*, 384. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- Glas, Miroslav. 1994. *Poslovno okolje podjetja*, 52. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Grant, M. Robert. 1995. *Contemporary Strategy Analysis*, 450. Cambridge, Massachusetts (USA): Blackwell Publishers.
- Hunger, J. David, Wheelen, L. Thomas. 1996. *Strategic Management*, 440. Massachusetts (USA): Addison-Wesley Publishing.
- Hutt, Michael D., Speh, Thomas W. 2001. *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. 7th edition, 716. Fort Worth: Harcourt Collega Publ., cop..
- Hočevar, M., Jaklič M., Zagoršek H. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, 288. Ljubljana: GV Založba.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy*, 1033. Essex: Pearson Education.
- Kotler, Philip et al. 1996. *Principles of Marketing. The European Edition*, 955. London: Prentice Hall Europe.
- Lynch, Richard. 1997. *Corporate strategy*, 827. London: Financial Times.
- Piercy, Nigel. 1991. *Market-Lead Strategic Change*. London: Thorsons.
- Pučko, Danijel. 1991. *Kompleksna SWOT analiza in sklepi*, 46. Ljubljana: CISEF.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*, 3, 394. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Treven, Sonja. 1992. *SWOT analiza*, 644-652. Kranj: Organizacija in kadri.
- Vršec, Milan. 1993. *Varnost podjetja – tokrat drugače*. Ljubljana: Viharnik.

Završnik, Bruno. 1995. Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi, 307. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## VIRI

Zakon o gospodarskih družbah ZGD. Uradni list RS št. 82/94

Zakon o graditvi objektov ZGO 1A. Uradni list RS št. 47/2004

Pravilnik o projektni in tehnični dokumentaciji. Uradni list RS št. 66/2004

Zakon o zasebnem varovanju. Uradni list RS št. 7/2007

AGM, 2008. Varnostni elaborat EDA. Kal: AGM

AGM, 2007. Letno poročilo. Kal: AGM

AGM, 2005. Pravilnik o delovnih razmerjih. Kal: AGM

AGM, 2006. Sistematizacija delovnih mest. Kal: AGM

AGM, 2006. Organizacijska shema. Kal: AGM