

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

SNOVANJE STRATEGIJE RASTI PODJETJA

Lidija Ilić

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Ključnega pomena pri izpolnjevanju pričakovanj lastnikov je rast podjetja, ki običajno poteka skozi različne faze življenjskega cikla podjetja. Podjetnik pri izbiri strategije rasti lahko izbira med več strategijami, najpogostejša izbira pa je generična rast ali pa diverzifikacija. Pri diverzifikaciji se podjetje lahko sooči z internacionalizacijo, ki pomeni nastopanje na tržiščih izven meja lastne države. Hitro rastoča podjetja in druge organizacije so za vsako družbo izrednega pomena, saj zaposlujejo vedno nove ljudi, vplivajo pozitivno na gospodarsko rast in ustvarjajo konkurenčnost na tržišču. Cilj naloge je ugotoviti, kako so v obravnavanem podjetju dosegli svoj položaj na tržišču in katere poslovne strategije pri tem uporabljajo.

Ključne besede: podjetje, organiziranost, rast, strategija, faze rasti

SUMMARY

The growth of the enterprise is of the crucial significance in fulfilment of the owners' expectations. Generally it develops through different phases of the enterprise life cycle. The owner can choose among various strategies to achieve the growth. The most common is a generic growth or a diversification. In diversification the enterprise can face the internationalisation, which means the entrance of the enterprise to the foreign markets. Fast growing enterprises and other organisations are of utmost importance for any society. They provide new employment posts; they influence the positive economic growth, and contribute to the competitiveness at the market. The aim of our work was to establish how the monitored enterprise achieved its position at the market, which business strategies they used, etc.

Key words: enterprise, organisation, growth, strategies, phases of growth

UDK: 005.41(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja dela	1
1.2	Namen in cilji raziskovanja.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve raziskovanja	2
2	Rast in faze rasti podjetja	3
2.1	Osnovni fazni model rasti podjetja.....	4
2.1.1	Faza rojstva	4
2.1.2	Faza preživetja	5
2.1.3	Faza rasti	6
2.1.4	Faza zatona.....	7
2.2	Pogoji za nadaljnjo uspešno rast	7
2.2.1	Rastoči trg	8
2.2.2	Ustrezen obseg financ	9
2.2.3	Organizacijska struktura	9
2.3	Generična rast in razvit informacijski sistem.....	10
2.4	Diverzifikacija kot strategija rasti podjetja	13
2.4.1	Razlogi za diverzifikacijo	15
2.4.2	Nevarnosti diverzifikacije.....	16
2.5	Prevzemi kot strategija rasti podjetja	17
2.6	Franšizing	18
3	Predstavitev podjetja.....	19
3.1	Temeljna politika.....	19
3.1.1	Vizija in poslanstvo.....	19
3.1.2	Cilji podjetja.....	20
3.2	Razvojna politika.....	21
3.2.1	Strategije za doseganje ciljev.....	22
3.2.2	Infrastrukturni sistem organizacije.....	22
3.2.3	Informacijski sistemi.....	23
3.2.4	Sistem managementa sodelavcev.....	24
3.2.5	Odgovornosti, pooblastila in komunikacije	26
3.2.6	Snovanje novih programov kot pogoj konkurenčnosti	26
3.2.7	Strategije do partnerjev, kupcev in konkurentov	27
3.2.8	Nove temeljne zmožnosti.....	27
3.2.9	Poslovni model družbe.....	27
3.2.10	Zagotavljanje finančnih sredstev	28
3.3	Sprotna politika	29
3.3.1	Trženje	29

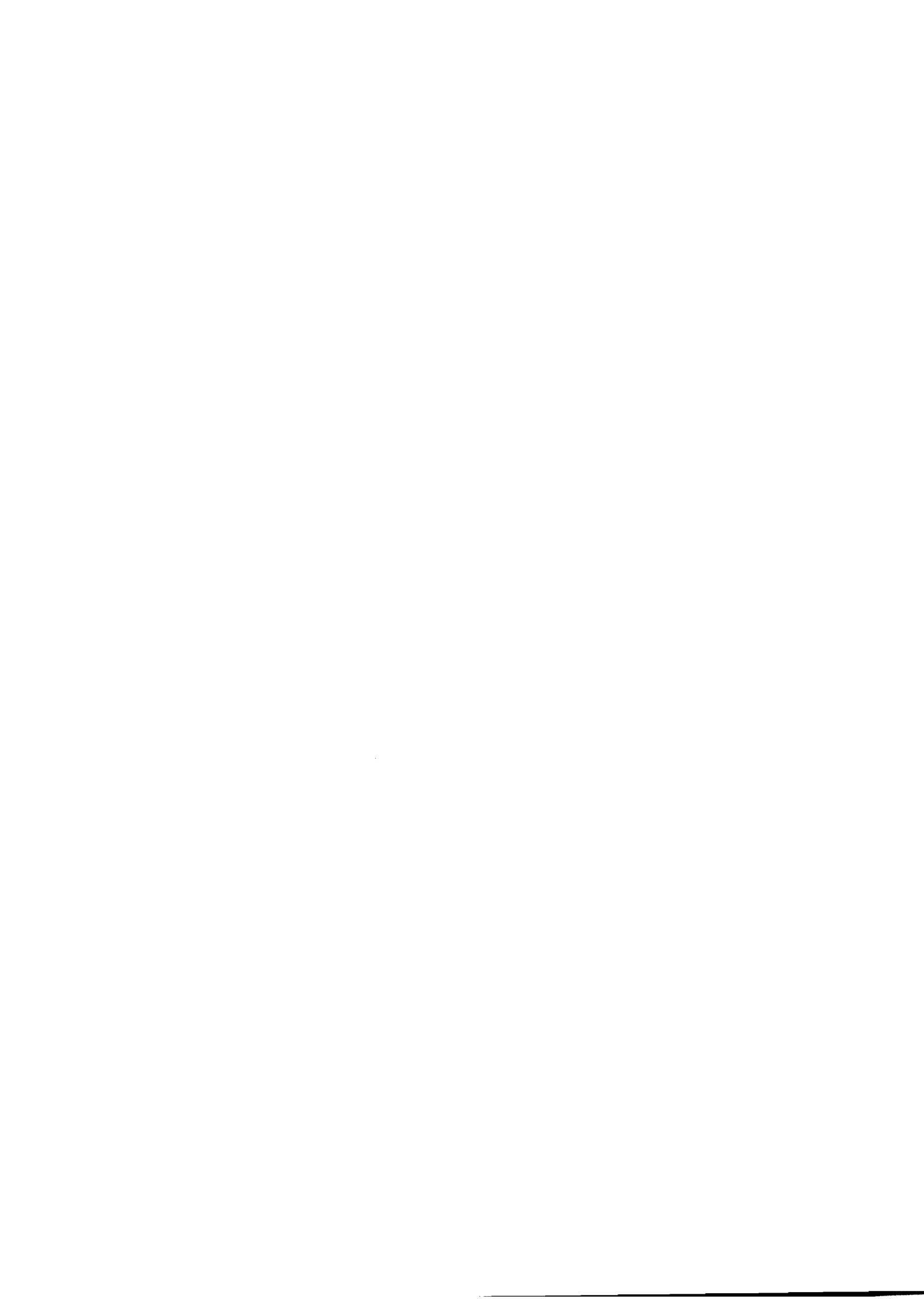
3.3.2	Osnove projektov in projektnega vodenja	31
4	Analiza dosedanje rasti podjetja	33
4.1	Vpliv okolja.....	33
4.2	Analiza proizvodov, storitev in trgov	33
4.3	Analiza organizacije, kadrov in storitev	35
4.4	Likvidnost, profitnost in finančne sposobnosti dosedanjih poslov	36
4.5	Življenjski cikel podjetja	37
4.6	Povzetek analize dosedanjega poslovanja z vidika možne nadaljnje rasti.....	38
5	Sklep.....	41
	Literatura	43
	Viri	43

PONAZORILA

Slika 3.1	Hodogram postopkov dela v trgovinski dejavnosti	25
Tabela 3.1	Poslovník kakovosti.....	26

KRATICE

HACCP	standard kakovosti – sledljivost porekla živil od proizvajalca do potrošnika
RIP	računalniška izmenjava podatkov
Cash & carry	trgovina na debelo, namenjen a poslovnim subjektom



1 UVOD

Podjetja se med seboj razlikujejo po velikosti, organiziranosti, vodenju, stopnji rasti in nenazadnje tudi po ciljih, ki jih želijo doseči. Navkljub množici različnih ciljev, ki jih zasledimo pri podjetjih, izstopa med temi predvsem cilj maksimiziranje poslovnega rezultata oziroma dobička. Maksimiziranje dobička je vedno povezano s tveganjem, podjetništvo pa je proces, ki stalno usklajuje med tveganjem in potencialno nagrado, ki jo prinaša podjetniško delovanje. Ljudje so eden izmed ključnih dejavnikov znotraj podjetniškega procesa in se lahko pojavijo v funkciji podjetnika, managerja ali lastnika. Seveda so lahko vse funkcije združene tudi v eni osebi.

Za doseganje rasti podjetja lahko podjetnik izbira med različnimi strategijami rasti. Lahko se odloči za generično rast, pri kateri gre za nadaljevanje osnovnega, obstoječega programa, ki je že preizkušen in tudi manj tvegan, kot je vpeljava novega posla. Druge strategije rasti, med katerimi lahko izbira podjetnik, so diverzifikacija posla, franšizing, prevzem idr.

Podjetje je sposobno izkoristiti svoje konkurenčne prednosti le, če dobro pozna potrebe trga in strategijo konkurenčnih ponudnikov. Za uspešen prodor na trge je premalo razpolagati s takšnim proizvodom oz. storitvijo, ki jo trgi potrebujejo, dobro je treba obvladati tudi tržne prijeme oz. načrtovati ustrezno tržno strategijo.

Rast podjetja pomeni povečanje izločkov podjetja ob optimalnih stroških oz. ob optimalni velikosti podjetja. Pomeni tudi dolgoročni profitni motiv lastnikov in managementa ter posledično dolgoročne osebne koristi vseh sodelujočih v podjetju in s podjetjem. Penrose je tako utemeljila, da na dolgi rok to pomeni, da je rast enako profit (Penrose 1995, 11–30). Podobnega mnenja je tudi Tajnikar (2000, 19), ki pravi, da je rast podjetja tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki vodi k maksimizaciji profita.

1.1 Opredelitev področja dela

V življenjskem ciklu podjetja, podjetnik ne uporablja samo ene strategije rasti, temveč jih največkrat uporabi več. Razlog je v tem, da lahko posamezna strategija rasti v določeni fazi postane neustrezna. Za pravilno odločitev katera strategija rasti je za izvajanje v danem trenutku najprimernejša, mora podjetnik ovrednotiti posamezno strategijo rasti v primerjavi z drugimi. Pri tem mora upoštevati vse relevantne prihodke in stroške, ki so posledica izvajanja določene strategije rasti. Tak način mu bo omogočil realno primerjavo med posameznimi strategijami rasti. Zato bo uspešen tisti podjetnik, ki bo imel v vsakem trenutku pripravljene različne strategije rasti.

1.2 Namen in cilji raziskovanja

Podjetje se s časoma spreminja in razvija. Poleg sprememb v podjetju, povezanih z rastjo in razvojem, prihaja tudi do spreminjanja okolja, kar mora podjetje upoštevati in

se mu prilagajati. Za konkretno podjetje bom tako analizirala generično rast in diverzifikacijo kot strategiji rasti. Pri tem bom izhajala iz podatkov o preteklem poslovanju in iz okolja, v katerem podjetje deluje.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom obravnavala v diplomski nalogi so:

- Ali je izbrana strategija rasti podjetja konkurenčna?
- Ali diverzifikacija prinaša hitrejšo rast?
- Do katere stopnje je rast podjetja smiselna?
- Kdaj je nujno, da podjetje usmerja svojo rast na tuje trge?
- Ali ima podjetje dobro podlago za nastop na tuje trge?

Raziskala bom različne vidike dosedanje rasti podjetja in analizirala možnosti, ki se podjetju ponujajo v prihodnje.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskovanja

Namen diplomskega dela je, da za konkretno podjetje poiščem prednosti in slabosti posameznega modela rasti. V življenjskem ciklusu podjetja ne uporabljamo samo eno strategijo, temveč strategije prilagajamo oz. posamezna strategija v določeni fazi postane neustrezna in jo zamenjamo z novo. Za pravilno odločitev katera strategija je za izvajanje v danem trenutku najprimernejša, moramo strategije primerjati z drugimi. Pri tem lahko rast podjetij merimo z rastjo celotnega prihodka, celotne prodaje, dobička, števila zaposlenih, s tržno vrednostjo podjetja, tržnim deležem, vrednostjo blagovne ali storitvene znamke.

2 RAST IN FAZE RASTI PODJETJA

Na prvi pogled je vprašanje, kaj je rast, dokaj preprosto. A ko poskušamo nanj odgovoriti, ugotovimo, da to ni tako enostavno in da za rast ni dovolj samo povečanje obsega proizvodnje ali storitev, ki jih opravi podjetje. Rast je povezana tudi z večjim prihodkom podjetja, večjo zaposlitvijo delovne sile in produkcijskih sredstev. Vendar pa vsako povečanje prihodka podjetja, spremenjena proizvodna sredstva, višje cene, geografsko širjenje in večji dobiček podjetja še ne pomenijo, da se spreminja tudi velikost podjetja in da podjetje raste.

Potrebno je poudariti, da vzroki za rast in razvoj podjetja ne ležijo v enem samem razlogu (dejavniku), ki je morda prevladujoč. Tu gre za recipročno delovanje več dejavnikov, katerih pomen in vloga sta v različnih obdobjih in doseženih stopnjah različna. Te dejavnike različno upoštevajo različni avtorji pri razlagi modelov rasti in razvoja podjetij. Nekateri avtorji pa kot pomemben dejavnik rasti podjetja izpostavljajo predvsem lastnosti podjetnika (inovativnosti), njegovo odločitev za rast ter sposobnost za upravljanje in poslovanje rasti in sprememb. Po drugi strani obstajajo tudi trditve, da je odločitev za rast nezadosten pogoj za rast podjetja. Potrebne so tudi sposobnosti, znanje in ustrezne spremembe v podjetju in v podjetniku samem, vendar je enotna ocena, da je vloga podjetnika v rasti podjetja odločilna (Pšeničny 2002, 36).

Rast podjetja je tesno povezana tudi s t. i. optimalno velikostjo podjetja (Belak 1998, 33), ki jo sicer različne teorije, kot so klasična mikroekonomska teorija, teorija transakcijskih stroškov, teorija industrijske organizacije in dinamični modeli (Tajnikar 2000, 23–43) izpeljujejo na različne načine, toda v vseh se je treba optimalni velikosti čim bolj približati. Iz mikroekonomske teorije tako sledi, da je rast podjetja tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki vodi k maksimizaciji profita. Podjetje lahko torej raste celo, če zmanjšuje svojo velikost z namenom, da se približa svoji optimalni velikosti. Na drugi strani pa je rast podjetja tesno povezana z rastjo trga, ki predstavlja neko zgornjo mejo rasti za podjetje, zato bi obe rasti morali biti čim bolj usklajeni. Nadalje lahko podjetje raste tudi zaradi konkurence, zaradi razpršitve tveganja, ali zaradi drugih razlogov, vendar sta profit in trg zagotovo prevladujoča motiva za rast podjetij.

Strategije ustvarjajo nove možnosti za rast in razvoj podjetja, opredeljujejo pa tudi načine izrabe teh možnosti. Nastanek in tudi kasnejši razvoj ter rast podjetja sta vedno povezana s potrebami njegovega ožjega ali širšega okolja. Podjetja ne nastajajo, se ne razvijajo, ne rastejo zgolj na osnovi spoznavanja obstoječih potreb okolja, ampak tudi z ustvarjanjem novih potreb po drugih in drugačnih dobrinah (Belak 1993, 163).

Razvoj je torej proces ustvarjanja kakovostno novih značilnosti gospodarstva. Za njegovo uresničitev je ponavadi nujno, da se gospodarstvo količinsko povečuje, se pravi da raste. Prav tako so nujne spremembe kakovostnih značilnosti, ki se kažejo s

strukturnimi spremembami. Gospodarski razvoj torej obsega tako gospodarsko rast kakor tudi izboljšanje kakovosti gospodarstva ter strukturne spremembe v njih. Z razvojem podjetja razumemo celokupnost kvalitativnih sprememb v podjetju v smislu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, tj. s celokupnostjo kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja ali pa z njo sploh niso povezane (Pučko 1996, 37).

Smoter gospodarske organizacije je rast. Podjetje teži k maksimalizaciji rasti ob neki zadovoljivi rentabilnosti. Rast podjetja je zaželena, ker:

- ohranja svoj sorazmerni položaj na trgu,
- z velikostjo pridobiva podjetje večjo varnost in stabilnost,
- poslovni ugled in prestiž posloводства se z rastjo in velikostjo povečuje.

Razvojni cikel podjetja je tesno povezan s proizvodnim, finančnim in zlasti organizacijskim ciklom podjetja. Prav organizacija je ključnega pomena za optimalno velikost podjetja, saj postane podjetje pri določeni velikosti neučinkovito. Neučinkovitost se kaže v tem, da podjetja ni več možno učinkovito upravljati, voditi in nadzirati. Prav zato je z razvojnimi ciklom podjetja najbolje povezan organizacijski cikel podjetja. Faze rasti delimo v osnovnem faznem modelu na fazo rojstva, fazo preživetja, fazo rasti in fazo zatona (Tajnikar 2000, 45–49).

2.1 Osnovni fazni model rasti podjetja

Poznavanje modelov rasti podjetij je pomembno predvsem z vidika opredeljevanja mesta podjetja v njegovem razvoju, saj omogoča, da po eni strani opredelimo, kakšno razvojno pot je podjetje že prehodilo in da predvidimo tudi njegov razvoj v prihodnje. Za podjetnika je zelo pomembno, da pozna razvojne cikle podjetja, ker lahko na ta način ugotovi, v kakšni razvojni fazi je njegovo podjetje, v kolikšni meri so poslovne funkcije prirejene tej razvojni fazi (Tajnikar 2000, 44–45).

Modeli sprememb v rasti in razvoju podjetja so zgrajeni na različno široko upoštevanih dejavnikih rasti oziroma razvoja podjetja. Avtorji modelov se praviloma osredotočijo samo na nekatere dejavnike in ostale zanemarijo. Zato modeli niso celostni, temveč delni. Največ modelov temelji bodisi na različnih značilnostih posameznih faz življenjskega razvojnega cikla podjetja bodisi na dinamičnem procesu rasti organizacije skozi posamezne faze življenjskega cikla (Pšeničny 2002, 28).

2.1.1 Faza rojstva

V fazi rojstva gre za rojstvo novega podjetja, lahko pa tudi za rojstvo novega posla znotraj že obstoječega podjetja ali pa zgolj za lastniško povezavo z že obstoječim podjetjem, samo pa dobiva pravno statusni položaj novo nastalega podjetja. Podjetnik mora pred nastankom obvladati proizvod in je prisiljen, da pred nastankom podjetja svojo podjetniško idejo prenese iz oblike invencije, inovacije, razvoja prek poskusne

proizvodnje do serijske proizvodnje, ki bo potekala v podjetju. Podjetje je smiselno ustanoviti takrat, ko podjetnik v celoti obvlada proizvodno stran nastajajočega podjetja. V fazi rojstva se podjetje bolj osredotoča na trg proizvodov in storitev, saj je treba poiskati prve kupce, ter opredeliti začetni trg. Podjetnik mora zagotoviti tudi ustrezna zagonska sredstva, v času, ko podjetje še nima prihodkov od prodaje proizvodov, ki mu služijo za nakup surovin za poravnavo stroškov delovne sile in prvih računov. Podjetnik se srečuje tudi z vprašanji morebitnih partnerjev pri nastajanju novega podjetja ali posla, največkrat takrat ko mu lastna sredstva ne zadostujejo z zagon lastnega podjetja ali proizvodnje (Tajnikar 2000, 45).

2.1.2 Faza preživetja

V drugi fazi se odloča, ali bo podjetnik vodil podjetje v smeri uspešnega rastočega podjetja ali pa se bo soočil z borbo za njegovo preživetje. Obstaja več možnosti (Tajnikar 2000, 47):

- ob prvem uspehu na trgu se zapolni celotno povpraševanje,
- trg je stagnanten, zato se obsega povpraševanja ne da povečati,
- po začetnih uspehih na trgu so izpolnjeni pogoji za nadaljnjo rast podjetja - tudi najvažnejša: rastoči trg in dovolj visoka donosnost.

Upravljanje, organiziranje in vodenje podjetja v drugi fazi je že bolj zahtevno, zato je temu treba prilagoditi pravno statusne oblike – primerna je družba z omejeno odgovornostjo.

V drugi fazi proizvodnja in delo v podjetju že normalno potekata. Jasno so opredeljeni lastnik podjetja, kupci ter oseba, ki vodi podjetje. Postavi se dilema ali podjetje uspešno vstopa med rastoča podjetja ali gre zgolj za borbo za preživetje podjetja. Po začetnem uspehu podjetja na trgu, pri iskanju financ ter ustvarjenih profitov lahko kaj hitro zabrede v težave. Podjetnik se lahko sreča s tremi različnimi razmerami, ki nastanejo v takem primeru (Tajnikar 2000, 47):

- po začetnem uspehu na trgu podjetje v celoti zapolni tržno povpraševanje, ne najde novega povpraševanja, ki bi mu omogočilo nadaljnjo rast. V tem primeru je bilo rojstvo podjetja načrtovano napačno, podjetnik ni načrtoval trga, niti ponudbe;
- podjetnik ugotovi, da obstaja trg in da ga je tudi možno ohraniti na daljši rok, vendar trg stagnanten in se obsega povpraševanja po proizvodih podjetja ne da povečevati. Če je to stanje povezano še z relativno nizko donosnostjo podjetja, ki ne omogoča rasti podjetja in diverzifikacije v proizvodnem procesu in na trgu, je podjetje obsojeno, da bo vse skozi ostalo majhno ter nikoli ne bo vstopilo v skupino rastočih podjetij;

- zadnja možnost je, ko po začetnem uspehu na trgu podjetnik najde možnosti za povečevanje trga, za nove finance, za nove zaposlene, za izpopolnjevanje tehnologije organizacije podjetja, kar vse omogoča podjetju rast.

Tajnikar pravi, da rastočega podjetja pač ne more biti, če nista izpolnjena dva temeljna pogoja. Prvi pogoj je obstoj rastočega trga, drugi pa, da obstaja dovolj visoka donosnost že v prvi in zlasti v drugi fazi razvojnega cikla podjetja, ki omogoča tudi nadaljnje financiranje rasti. V primeru izpolnitve obeh pogojev je bistveno lažje poiskati ustrezno osebo in tudi finance, da podjetje lahko uresniči rast.

Organizacijska oblika v fazi preživetja je povezana z bolj zamotanimi oblikami. Enako velja tudi za upravljanje in vodenje podjetja. V tej fazi najdemo kapitalske pravno-statusne oblike, kot je na primer družba z omejeno odgovornostjo.

2.1.3 Faza rasti

Po Tajnikarju je faza stabilizacije začetek tretje faze, faze rasti podjetja. Vse več je zaposlenih, večji je trg na katerem deluje podjetje, večje je število dobaviteljev podjetja ter poveča se obseg finančnih sredstev. Podjetje ima s tem, ko raste tudi vse večji vpliv na trgu in posledično na konkurente. Zato je treba vse to pri rasti nadzorovati in se spremembam, ki so povezane z rastjo tudi stalno prilagajati. Spremembe rastočega podjetja se nanašajo predvsem na organizacijo podjetja in na upravljanje. Več o sami organizaciji podjetja lahko najdemo pri Lipovcu. Vodenje v fazi rasti postaja vse bolj formalno, saj podjetniški način razmišljanja ni več učinkovit in povzroča nastajanje konfliktnih situacij. Bistveno vprašanje, ki se lahko postavlja že v drugi fazi je ločitev vloge podjetnika od vloge managerja. V tej fazi so namreč donosi podjetja že tako visoki, da lastnikom in podjetnikom, ki so podjetje ustanovili, ni treba več sodelovati v proizvodnji ali pri vodenju podjetja kot managerji, da bi zaslužili ustrezen dohodek. Zato podjetniki izstopijo iz procesa vodenja tveganega posla in velik del svojega dotedanjega dela prepustijo managerjem ali poslovođjem, ki profesionalno opravljajo posamezne poslovne funkcije v podjetju. Vendar podjetnik nikoli ne izstopi v celoti iz vodenja tveganega posla, saj je za rastoče podjetje značilno, da je podjetniška funkcija povezana z vsemi fazami v razvojnem ciklu podjetja.

Ločitev funkcije podjetnika in managerja povzroči tudi večjo profesionalizacijo drugih poslovnih funkcij (nabava, distribucija, prodaja in finance). Finančna funkcija je v fazi rasti še kako pomembna, saj je eden glavnih problemov v tej fazi ravno zagotavljanje ustreznih financ. To pomeni skrbno upravljanje s finančnimi sredstvi s katerimi financiramo rast.

2.1.4 Faza zatona

Zadnja, četrta faza je zaton in borba za preživetje, ki enkrat čaka vsako podjetje. To se zgodi takrat, ko podjetje doseže svojo maksimalno velikost, ko ni več konkurenčno, ko ne more več rasti, donosnost pa je postala tako nizka, da ne omogoča več financiranja nadaljnje rasti.

V fazi zatona gre za nadaljevanje tretje faze z vsemi značilnostmi v tej fazi ali pa za zaton podjetja in boj za preživetje. V podjetju morajo načrtovati fazo zatona in ugotoviti, kdaj je podjetje doseglo svojo maksimalno velikost, da ne obstaja več trg, ki bi omogočal nadaljnjo rast, ali pa je donosnost na trgu tako nizka, da podjetju ne zagotavlja dovolj financ za nadaljnjo rast. V podjetju morajo poiskati nov način nadaljnjega življenja z iskanjem novega posla oziroma podjetja in ponovno vstopiti v prvo fazo cikla podjetja (Tajnikar 2000, 45–49).

2.2 Pogoji za nadaljnjo uspešno rast

Tajnikar pravi, da rastočega podjetja ne more biti, če nista izpolnjena dva temeljna pogoja. To je obstoj rastočega trga ter obstoj dovolj visoke donosnosti, ki bo omogočila nadaljne financiranje (Tajnikar 2000, 47).

Potencial za rast imajo tista mala podjetja, ki se obnašajo podjetniško. Potencial rasti je tisti, ki razlikuje ne rastoča podjetja od rastočih. Potencial za rast imajo tista podjetja, ki se obnašajo podjetniško, kar v osnovi pomeni, da so taka podjetja zasnovana na takšnih ali drugačnih inovacijah. Te so lahko tehnološke, v obliki novih ali izboljšanih izdelkov, storitvene, trženjske, distribucijske, strukturne in managerske ali celo v odnosih med organizacijami. Medtem ko običajna mala podjetja delujejo znotraj danega trga, si dinamična podjetja s potencialom rasti ustvarjajo svoje trge (Rebernik 2000, 224).

Cilje kot take imajo vsa podjetja, vendar si dinamična podjetja postavljajo višje cilje -strateške cilje, ki se nanašajo na:

- rast: povečanja prodaje, dobičkov in ostali finančni cilji,
- razvoj trga: aktivnosti povezane z marketingom, ki so usmerjene v razvoj in stimuliranje rasti tržišča podjetja,
- obseg trga: širjenje obsega tržišča podjetja,
- pozicijo na trgu: utrjevanje pozicije podjetja glede na konkurenco.

Podjetja razpolagajo z različnimi potenciali za rast in razvoj. Podjetje mora najprej oceniti svoje trenutno stanje na tržišču, svoje proizvodne ali storitvene potenciale in finančni vidik. Šele nato lahko ugotavlja razvojni potencial. Predvsem si mora podjetje najprej odgovoriti na naslednja vprašanja: Ali ima podjetje inovativne ideje? Ali ima izkušnje z rastjo in vire, potrebne za rast? So v podjetju ljudje, ki bodo sposobni

prevzeti odgovornost za rast podjetja? Kako je z mehanizmi nadzora v podjetju? Šele, ko podjetje odgovori na ta vprašanja se lahko loti priprave razvojnega načrta v katerem mora podrobno določiti cilje in tržišče, podrobno opredeliti razpoložljive vire, še posebej človeške, ter pripraviti finančne projekcije. Kajti, ko podjetje hitro raste, se vse dimenzije poslovanja (proizvodnja, nabava, finance, informacijski sistem, zaloge) vedejo drugače, kot če je rast stabilna. Potrebna so posebna znanja in sposobnosti managementa z različnih področij, ki predvidijo, koliko kapitala bo podjetje potrebovalo v prihodnjih nekaj mesecih, kje bo dobilo dobre sodelavce (Rebernik 2000, 225).

2.2.1 Rastoči trg

Na trgu se mora podjetje razvijati in rasti če hoče preživeti. Konkurenca nenehno razvija nove proizvode in poskuša povečati svoj delež na trgu. Zato se mora podjetje na te izzive odzvati; to pa pomeni, da se mora razvijati in rasti. Zaradi konkurence poskušajo biti podjetja boljša od drugih, kar zahteva večanje in razvijanje podjetij. Če podjetje ostaja nespremenjeno in ne načrtuje rasti obsega poslovanja, se mora sprijazniti s svojim trenutnim položajem na trgu, ki pa lahko začne pojemati. To vodi v umiranje podjetja. Če podjetje ostaja enako, pomeni to zanj v konkurenčnem okolju nazadovanje. Podjetje, ki hoče biti kvalitetnejše in bolj učinkovito, mora posodabljati opremo in tehnologijo, saj ne more s starejšo tehnologijo enako dobro proizvajati ali dosegati celo boljše rezultate kakor konkurenca z novejšo tehnologijo. Podjetje, ki želi ostati na trgu mora nenehno uvajati inovacije z razvojem novih ali izboljšanih, konkurenčnejših proizvodnih postopkov in proizvodov. Za razvoj inovacij za podjetje potrebuje določena finančna sredstva in strokovni kader. Da se investicije v inovacije povrnejo, mora podjetje povečevati proizvodnjo in hkrati prodajo. To pa pomeni, da podjetje raste tako po številu zaposlenih, kot se mu hkrati povečuje količina proizvodnje (Rebernik 2000, 230).

Dejavniki, ki ustvarjajo razmere za uspešno podjetniško rast in razvoj podjetja, so:

- Internacionalizacij a poslovanja,
- inovacije in tehnološka usposobljenost,
- diverzifikacija izdelkov,
- inovativno trženje blagovne znamke in tržna usmerjenost,
- fleksibilnost in prilagodljivost managementa ter primerna politika zaposlovanja,
- podjetnikova osebnost in njegove sposobnosti vedenja,
- nenehno izobraževanje in usposabljanje.

Uspešno raste le podjetje, ki mu tempo organizacijskega razvoja uspe prilagoditi, tako da bo lahko predvidijo potrebe razvoja poslovanja in s tem dejavnike, ki vplivajo na uspešno rast in razvoj podjetja. Hkrati pa se mora prilagajati tudi management bodisi

tako, da se uči z delom ali pa se dodatno zaposlijo ljudje, ki obvladajo manjkajoče veščine in znanja.

2.2.2 Ustrezen obseg financ

Odločitev o financiranju podjetja ne zahteva le višina financiranja, ampak predvsem odločitev o načinu financiranja. Glede na način financiranja ločita Repovž in Peterlin (2000) notranje in zunanje financiranje ter dolžniško in lastniško financiranje.

Notranje financiranje

Pri notranjem financiranju oziroma samofinanciranju si podjetje finančne vire zagotovi s pomočjo svojega poslovanja, s pozitivnim denarnim tokom (čistim dobičkom). Temeljni viri notranjega financiranja so (Repovž in Peterlin 2000, 82):

- zadržani dobiček: podjetje dela dobička poslovnega leta ne nameni za izplačilo dividend, ampak ga zadrži in ga začasno uporabi za financiranje svojega podjetja;
- amortizacija: predstavlja pridobljena denarna sredstva, ki jih v podjetju pridobijo med poslovanjem, na račun obrabe stalnih sredstev. Ta sredstva lahko zadržijo ali pa jih investirajo ponovno v poslovni proces;
- tihe rezerve: v podjetju oblikujejo tihe rezerve preko prenizko izkazanega dobička. Dobiček lahko v podjetju prikrijejo s pomočjo pospešene amortizacije osnovnih sredstev, nižjega vrednotenja zalog, prenizko vrednotenih drugih oblik premoženja, prenizko vrednotenih pasivnih postavk itd.;
- rezervacije: v podjetju jih oblikujejo predvsem za pokrivanje investicijskega vzdrževanja osnovnih sredstev. Z njimi v podjetju rezervirajo del dobička zakritje stroškov, ki bodo šele nastali.

Zunanje financiranje

Nasprotje notranjemu financiranju je zunanje financiranje. Zunanje financiranje poteka predvsem preko finančnega sistema. Poteka predvsem preko zunanjih posrednikov, ki na tržišču iščejo presežna sredstva od suficitnih celic in jih za določeno provizijo posodijo ali posredujejo deficitnim celicam. Lahko pa podjetje kot deficitna celica ta sredstva pridobi neposredno od suficitnih celic. Pomeni pa preskrbo novega lastniškega kapitala ali preskrbo dolžniškega kapitala npr. kratkoročni, dolgoročni viri financiranja (Repovž in Peterlin 2000, 82).

2.2.3 Organizacijska struktura

Ljudje v svojem vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike in v medsebojnem delovanju porajajo določena razmerja. Tako nastala razmerja dejansko povezujejo ljudi v organizacijsko skupino oziroma združbo. Ker je vsak človek povezan

s takimi razmerji, se v združbi oblikuje neka mreža oziroma sestav razmerij, to je organizacijska struktura (Lipovec 1987, 60–62).

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura pomeni sestav, ustroj, način graditve. Opredelitve organizacijske strukture se zelo razlikujejo. Lipičnik (1994, 52) navaja nekatere:

- strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezujejo tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se izvrši določeno delo,
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Organizacijska struktura predstavlja določeno trajno obliko razvrstitve resursov v podjetju. S specializacijo in integracijo je vzpostavljena določena oblika medsebojnih povezav v podjetju, ki velikokrat se izkažejo kot rezultat v visoki stopnji ozke specialnosti in počasne odzivnosti. Danes se organizacijska struktura vedno bolj pojavlja kot dejavnik, ki zaviralno vpliva na prilagodljivost in učinkovitost delovanja organizacije podjetja (Kovač 1996, 623). Z dimenzijskimi komponentami, kot sta specializacija in integracija, organizacijska struktura postavlja določeno obliko medsebojnih povezav v podjetju, ki v nasprotju z zahtevami sodobnega poslovnega okolja utrjujejo visoko stopnjo ozke specialnosti in počasne odzivnosti. Za današnji razvoj organizacijskih struktur je možno reči, da spreminja posamezne dimenzijske komponente klasične organizacijske strukture in uvaja sobivanje različnih oblik organizacijskih struktur v podjetje (Kovač 1996, 623). Tako se dviguje raven učinkovitosti delovanja organizacijskih struktur in se oblikujejo nove strukture, ki so sposobne hitrejših odzivnosti na zahteve okolja.

2.3 Generična rast in razvit informacijski sistem

Ko se podjetnik odloča za rast svojega podjetja, se mora opredeliti tudi o tem, na kakšen način bo njegovo podjetje raslo. Najti mora ustrezno strategijo rasti, ki sovпада z njegovim ciljem rasti oz. njegovo žetveno strategijo.

Generična rast je temeljna oblika rasti podjetja. Zanj je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov in storitev. Z generično rastjo bo lahko podjetje izkoristilo prednosti ekonomije obsega, svoje obstoječe vire pa bo lahko zaposlilo bolj učinkovito (Penrose 1995, 88).

Pri odločitvi za generično rast lahko izbiramo med dvema načinoma rasti. Prvi način je povečanje obsega poslovanja in prihodka (učinkovita prodaja, oglaševanje, odnosi z javnostjo, promocijske prodaje, učinkovita distribucija, nižje cene proizvodov, direktni marketing itd.), drugi način je povečevanje profita (večja proizvodna učinkovitost, strog finančni nadzor, nadzor režije, nadzor dobave itd.) (Tajnikar 2000, 121–123).

Prednost izvajanja generične rasti je predvsem v tem, da gre za nadaljevanje obstoječega posla. Pri obstoječem poslu obstaja veliko večja verjetnost, da bo le ta uspešen tudi v prihodnosti. Drugače je v primeru vpeljave novega posla, saj je lahko vpeljava novega posla veliko bolj tvegana. Pri odločanju za generično rast se porajata dve vprašanji (Lawson 1987, 63):

- Ali bo trg dovolj stabilen tudi v prihodnosti in bo zagotavljal uspešno generično rast?
- Ali se bomo sposobni spoprijeti s problemi, ki bodo nastali s povečanjem proizvodnje in prihodkov zaradi generične rasti?

Do generične rasti podjetja ne pride avtomatično. Rast zahteva načrtovanje, in sicer na eni strani samo strategijo generične rasti, na drugi strani pa je treba načrtovati organizacijo sredstev, ki so potrebni za uresničitev generične rasti. Optimalen načrt generične rasti zahteva, da so sredstva znotraj podjetja zaposlena na optimalen način. Poseben poudarek je na sposobnosti managerskega tima, saj ta lahko omejuje ekspanzijo podjetja. Ovire, ki omejujejo generično rast podjetja niso samo v sposobnosti managerskega tima, temveč se lahko pojavijo tudi na drugih področjih, tako znotraj kot tudi zunaj podjetja (Penrose 1995, 45).

Generična rast je možna samo v primeru, če ima proizvod, ki ga proizvaja podjetje rastoči trg. Nevarnost izvajanja generične rasti je tudi pri zagotovitvi finančnih sredstev v podjetju. Finančna sredstva podjetje pridobi tako, da del profitov privarčuje, ali pa tako, da se zadolžuje na trgih dolžniškega kapitala, kar pomeni, da najema kredite. Redko pri generični rasti vstopa v podjetje tvegani kapital. V vseh primerih mora imeti podjetje dovolj visoke profite, da lahko financira svojo rast (Tajnikar 2000, 125). Zato največkrat pri generični rasti podjetja, ko se ta zadolžuje, nastaja nenavadno stanje, v katerem je visoka profitnost povezana z visoko zadolženostjo podjetja. Poleg tega, mora tako podjetje velik del svojih tekočih denarnih prilivov namenjati za financiranje investicij, zato je lahko podjetje pri generični rasti hitro nelikvidno. Kar pomeni, da morajo v podjetju čim hitreje izstavljati račune, krajšati plačilne roke pri svojih kupcih in podaljševati plačilne roke pri svojih dobaviteljih, tesno morajo tudi sodelovati s prodajnimi službami, zaračunavati morajo zamudne obresti ter skrbeti, da se vse terjatve unovčijo.

Zanjo je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov ter storitev.

Generična rast je uspešna, če so izpolnjeni trije pogoji: razvit informacijski sistem v podjetju, ki omogoča vpogled v poslovanje; organizacijska struktura se mora spreminjati v skladu z rastjo podjetja; pozorni moramo biti na tisti del zaposlenih, ki so ključni za rast podjetja.

Pogoji za to, da bi bila strategija rasti z obstoječi poslom smiselna, so sledeči: obstajati mora dovolj velik tržni potencial; konkurenca ne sme biti prevelika; podjetje mora biti sposobno ustvariti nove proizvodne zmogljivosti; distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo; povečanje prodaje se ne sme izvesti tako, da bi se znižale cene.

V nadaljevanju se moramo odločiti za strategijo generične rasti:

- povečanje obsega poslovanja in prihodka ali
- povečanje profita.

Pri generični rasti moramo biti predvsem pozorni na to, da:

- mora imeti proizvod rastoči trg,
- mora imeti podjetje dovolj finančnih virov,
- mora biti podjetje dovolj profitno,
- mora imeti podjetje dovolj proizvodnih možnosti,
- se organizacij a prilagaja rasti podjetja.

Generična rast je temeljna oblika rasti podjetja. Zanjo je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost tako, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov in storitev. Za povečanje obsega poslovanja in prodaje podjetje uporablja naslednje tržne strategije:

- različne prijeme tržnega komuniciranja (pospeševanja prodaje, oglaševanja itd.),
- učinkovito prodajo in prodajni servisi (dobri prodajni pristopi, učinkovita poraba prodajnega časa),
- različne načine distribucije (npr. organizacija lastne prodajne mreže), zniževanje prodajnih cen,
- prodajo kakovostnega blaga (spremenjena, nova embalaža itd.), prodajo majhne količine blaga po visokih cenah itd.

Za generično rast je, poleg dobre analize trenutnega stanja, izredno pomembna analiza ciljnega trga. Le rastoči trg lahko vodi v realizacijo načrtovane prodaje in posledično v generično rast. To pomeni, da je trg v fazi hitre začetne rasti oz. počasne stabilizacije tržnega povpraševanja. Trg poskuša podjetje širiti različno, predvsem geografsko in

demografsko; poskuša z boljšo kakovostjo, reklamo, prodajnimi pristopi, distribucijsko mrežo pridobivati vedno nove kupce (Tajnikar 2000, 118).

Razvit informacijski sistem bo omogočal stalni nadzor na poti doseganja strateškega cilja ter omogočal informacije o tem, kako napreduje generična rast. V mislih imamo nadzor nad prihodki, profitom in denarnim tokom. Smiselno je, da je informacijski sistem v podjetju razvit do te mere, da je možno mesečno pregledovati omenjene podatke, ne pa samo na letni ravni. Le pri sprotnem nadzoru bomo lahko stalno nadzorovali, kje prihaja do odstopanja pri doseganju strateškega cilja. Dober informacijski sistem bo omogočal stalno sledenje in nas opozarjal na morebitne probleme, omogočal bo takojšnje reševanje problemov. Brez dobrega informacijskega sistema rast ne more biti uspešna (Orsino 1994, 35).

2.4 Diverzifikacija kot strategija rasti podjetja

Generična rast ni vedno najboljša strategija rasti, v nekaterih primerih je lahko tudi nevarna. Diverzifikacija poslovanja je zelo razširjena strategija rasti tveganega posla. Gre za način rasti tveganega posla tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov (Orsino 1994, 13). Diverzifikacija pomeni dodajanje novih vrst proizvodov, ki se bistveno razlikujejo od dosedanjih, ki spadajo v druge skupine dejavnosti (zanje je potrebna drugačna tehnološka osnova) in zadovoljujejo drugačne potrebe (njihova tržna namembnost in način prodaje je drugačna), k poslovnemu programu podjetja (Pučko 1999, 185). Lahko je posledica odgovora podjetja na priložnosti v okolju, v katerem deluje, lahko je sredstvo za rešitev specifičnih problemov ter končno je lahko tudi temeljna strategija rasti podjetja (Penrose 1995, 144). Diverzifikacija je lahko tudi izhod pri zastoju v rasti podjetja, do katerega lahko pride zaradi zrelosti obstoječega posla, ki ne more več zagotavljati nadaljnje rasti podjetja (Flamholtz 1990, 323).

Podjetja, ki diverzificirajo proizvodnjo, v bistvu uvajajo novo proizvodnjo in pogosto s tem tudi novo organizacijo. Diverzifikacija je formalni proces (Orsino 1994, 32). Pri načrtovanju diverzifikacije je treba narediti dober poslovni načrt za vsak nov proizvod, storitev ali trg, ki ga podjetje želi z diverzifikacijo osvojiti (Tajnikar 2000, 135). Poslovni načrt nam bo omogočil analizo učinkov uvajanja novih proizvodov in storitev na položaj in rast podjetja. Za vsak novi proizvod in storitev, ki nastaja z diverzifikacijo, je treba sprožiti tudi postopek generacije poslovne ideje ali priložnosti, preverjanja take poslovne priložnosti, analize ciljnega trga, ki mu namenimo novi proizvod. Proizvod je treba pripeljati od ideje v poizkusno in potem serijsko proizvodnjo, izpeljati ustrezna testiranja in popravke tehnologije ter zagotoviti prodajo, še preden sprožimo proizvodnjo novega proizvoda ali storitve v velikem obsegu (Tajnikar 2000, 135). Z diverzifikacijo ne smemo izgubiti nadzora nad osnovnim, temeljnim programom v podjetju (Lawson 1987, 65).

Diverzifikacija poslovanja je način rasti tveganega posla tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev ali novih trgov. Običajno je to hitrejši način rasti podjetja, ki pa je tudi bolj tvegan.

Diverzificirana rast je ponavadi hitrejša, bolj tvegana od generične rasti. Podjetje raste s pomočjo diverzifikacije, kadar v svojem poslovanju uvaja nove proizvode, storitve in nove trge. Podjetje se ponavadi odloči za diverzifikacijo, ko ne more več rasti na generični način, ko je njegova rast prerasla tržno rast ali je preveliko, da bi se lahko prilagajalo spremembam na trgu in v povpraševanju. V nadaljevanju so omenjeni trije načini diverzifikacije, ki so povezani z različnimi strategijami podjetja, vključno s tržno strategijo (Tajnikar 2000, 133).

Razvoj novega proizvoda pravimo načinu diverzifikacije, kadar ponujamo novi proizvod na že obstoječi trg. Podjetja tu uporabljajo naslednje strategije:

- velike investicije v razvoj novih proizvodov in storitev,
- velike investicije v razvoj blagovne znamke,
- preprečevanje vstopa novih konkurentov z nizkimi cenami, učinkovito tržno komunikacijo,
- visoko kakovostjo proizvodov,
- ustvarjanje ekskluzivnih proizvodov,
- ustvarjanje takih proizvodov, ki se bodo čim bolj razlikovali od proizvodov konkurentov itd.

Tržni razvoj imenujemo prodajo obstoječega proizvoda na novem trgu. Pri tem uporabljajo podjetja naslednje strategije:

- raziskovalno-razvojno strategijo,
- iskanje novih obetavnih trgov (geografsko in demografsko),
- ustvarjanje novih trgov z načinom prodaje in z tržno akcijo,
- odvzemi dela trgov že obstoječim ponudnikom itd.

Čista diverzifikacija je ponudba novega proizvoda na novem trgu. Tržne strategije, ki so namenjene tej vrsti diverzifikacije, so kombinacija tržnih strategij ostalih dveh omenjenih diverzifikacij.

Preden se podjetje odloči za eno od teh oblik, mora narediti vrsto analiz in preučiti učinke posameznega načina diverzifikacije. Včasih podjetje z uvajanjem novih proizvodov le podpira svoj obstoječi program ter poskuša z njimi kompenzirati negativne učinke sezonskega značaja obstoječih proizvodov oz. nadomešča morebitne izpade prodaje proizvodov in storitev na starih trgih s prodajo le-teh na novih trgih. Z diverzifikacijo podjetje zmanjša negativen vpliv staranja svojih proizvodov in odgovori na izziv konkurence, tako da omogoči razvoj novim proizvodom in storitvam, ki zadovoljujejo nove potrebe kupcev.

2.4.1 Razlogi za diverzifikacijo

Razloge za rast podjetja s pomočjo diverzifikacije razdelimo na tiste, ki jih je podjetje prisiljeno sprejeti in tiste, ki jih sprejme podjetje zavestno (Lawson 1987, 108–111; Tajnikar 2000, 129). Ti razlogi so:

- Podjetje ne more več rasti na generični način. V primeru, ko je podjetje majhno in proizvod, ki ga proizvaja predstavlja majhen tržni delež, ni problemov, saj bo trg absorbiral vsako povečanje proizvodnje. Drugače je v primeru, ko podjetje raste hitreje kot trg, dosega visoko profitnost in je tudi sposobno zagotavljati nadaljnjo generično rast. Problem nastane pri trgu, ker le-ta tega ne dopušča, podjetje bi v primeru nadaljnje rasti preraslo trg ali pa bi lahko samo sebi ustvarilo konkurenco s preveliko ponudbo svojih proizvodov. Podjetje je v tem primeru prisiljeno v diverzifikacijo, zato bo profite in prihranke investiralo v nove proizvodnje in z diverzifikacijo omogočilo nadaljnjo rast podjetja.
- Večina podjetij začne samo z enim proizvodom. Takšno podjetje sčasoma postane problematično. Prvič, obstaja lahko drugo večje konkurenčno podjetje, ki ga lahko izrine s trga. Drugič, če deluje v industriji, ki je občutljiva na tehnološke spremembe, spremembe dizajna itd., lahko že manjša sprememba ogrozi njegov obstoj na trgu. Tretjič, v primeru iskanja novih investorjev, ki bi omogočili dodatne finance za rast, lahko pričakuje neuspeh, saj se investitorji izogibajo podjetjem z enim proizvodom zaradi tveganosti poslovanja.
- Odprava konkurenčne slabosti. Z diverzifikacijo podjetje zmanjša tveganje poslovanja, ki nastaja z generično rastjo. Ustvarjanje novih proizvodov, storitev in trgov omogoči, da morebitne izgube na enem trgu, nadomesti z učinki z novih trgov. Diverzifikacija v proizvode, ki so si komplementarni, povzroči hitrejšo rast podjetja. Podjetje, ki ima temeljni program prodaje kuhinj, bo z uvedbo prodaje svetil lahko povečalo prodajo in s tem rast podjetja. Gre za znani koncept »one-stop shopping«.
- Diverzifikacija prepreči, da bi podjetje z generično rastjo postalo preveliko in ne dovolj fleksibilno pri prilagajanju spremembam na trgu. Z diverzifikacijo se lahko podjetje razvije v množico manjših podjetij, ki ohranijo vse pozitivne lastnosti malih podjetij ter hkrati izkoriščajo pozitivne lastnosti matičnega podjetja, ki s svojo velikostjo lahko uveljavlja prednosti pri dobaviteljih, investitorjih, bankah itd.
- Z diverzifikacijo lahko uporabimo neizkoriščene človeške in strojne zmogljivosti v podjetju. Podjetje lahko v primeru krčenja trga svoje presežne zmogljivosti zaposli v proizvodnji novih proizvodov in storitev ter tako diverzificira proizvodnjo in ponudbo.

- Z diverzifikacijo lahko podpremo temeljni, že obstoječi program in mu omogočimo nadaljnjo generično rast. Takšen primer se pokaže pri kompenziranju učinkov cikličnosti oziroma sezonskosti glavnega programa, kar je značilno za turizem, gradbeništvo itd. Z diverzifikacijo uvajamo v proizvodnjo takšne proizvode in storitve, ki imajo sezonski cikel drugačen od sezonskega cikla temeljnega programa. S tem bomo zmanjšali tveganje temeljnega programa.

Razlogi, da se neko podjetje odloči za diverzificirano rast, so naslednji:

- ko ne more več rasti na generičen način,
- da se odpravijo konkurenčne slabosti,
- da ne bi z generično rastjo postalo preveliko,
- da se uporabijo neuporabljene človeške in strojne zmogljivosti,
- da se podpre že obstoječi temeljni program,
- uporabimo jo kot način motiviranja zaposlenih.

2.4.2 Nevarnosti diverzifikacije

Glavna nevarnost diverzifikacije je v primeru, da se vodstvo začne preveč ukvarjati z novimi proizvodnjami, s tem prične zanemarjati obstoječi, pogosto tudi nosilni program v podjetju. Tako lahko nastanejo razmere, da podjetje ni uspešno niti na novih programih, niti na osnovnih programih. Druga slabost diverzifikacije se nanaša na zaposlene, saj diverzifikacija lahko pokaže, da ekipa v podjetju ni dovolj izkušena za obvladovanje novih proizvodov, storitev in trgov. Zato je eden temeljnih pogojev za uspešno diverzifikacijo, da podjetje ne posega v take proizvodnje, ki se veliko razlikujejo od obstoječih (Tajnikar 2000, 131). Najboljši pogoji za uspešno diverzifikacijo so v primeru, ko se podjetje odloča za nove proizvode, ki se tehnološko ne razlikujejo od glavnega proizvoda, prav tako velja tudi za prodajne poti.

Nevarnost izvajanja diverzifikacije je odvisna od okoliščin in seveda kaj nameravamo doseči z diverzifikacijo. Diverzifikacija lahko pomeni uvajanje novega proizvoda na trg, vstop na novi trg itd. Vsi ti načini izvajanja diverzifikacije so unikatni in zato se tudi nevarnosti diverzifikacije od primera do primera razlikujejo. Obstajajo nekatere osnovne nevarnosti, ki so značilne za vse primere in te je treba upoštevati, da bi bila diverzifikacija uspešna. Lawson podaja naslednja pravila za uspešno diverzifikacijo (Lawson 1987, 111–115):

- ne izvajaj diverzifikacije, če je karkoli narobe s temeljnim oziroma obstoječim poslom! Problemi z obstoječim poslom bodo onemogočili posvečanje zadostne pozornosti novim proizvodom in storitvam. Lahko se zgodi tudi obratno, da novim poslom namenimo dovolj pozornosti, zanemarimo pa obstoječe;

- pogoj za uspešno diverzifikacijo je, da z obstoječim poslom ni nič narobe. Le v tem primeru bomo lahko ves čas in energijo posvetili novemu poslu;
- obliko diverzifikacije izberi tudi na strateški ravni, še preden se lotiš samega izvajanja! Pri diverzifikaciji moramo prav tako nameniti vso pozornost uresničevanju novih proizvodnih programov, podobno kot to delamo, ko ustanovljamo novo podjetje. Kar pomeni, da morajo biti naše odločitve povezane z našimi sposobnostmi, s tržnimi možnostmi, lokacijo in vsemi drugimi dejavniki, ki vplivajo na nastanek novega posla;
- diverzifikacija na področja, kjer nimamo dovolj znanja, je lahko zelo nevarna;
- nikoli diverzificirati posla, če ga prej nisi natančno preučil! Le v takšnem primeru lahko zaznamo morebitne probleme že vnaprej, saj se diverzifikacija na začetku ne razlikuje od ustanavljanja podjetij. Nikoli ne izvajajmo diverzifikacije, če nimamo dostopa do ustreznih strokovnjakov in znanja. Razlog za uspeh v našem obstoječem programu je bil ravno v ustreznem znanju. Če potrebujemo dodatno znanje in strokovnjake za novi program, jih kupimo. Le s takim načinom bomo minimizirali tveganje diverzifikacije;
- minimizirati tveganje pri diverzifikaciji poslov! Seveda je vsak posel tvegan, toda tveganje moramo zmanjšati na minimum. Ignoriranje tveganja ni nič drugega, kot hazardiranje s poslom. Tak primer je lahko dober poslovni načrt, narejen še preden izvajamo diverzifikacijo. Smiselno je izdelati testno proizvodnjo in prodajo, še preden kupimo stroje. Dober poslovni načrt pomeni, da predvidimo vse nevarnosti in poti za reševanje v primeru zapletov;
- čim hitrejša integracija novih aktivnosti, nastalih z diverzifikacijo, v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja. Težnja mora biti k čim hitrejši vzpostavitvi normalnega stanja vodenja, nadzora in odgovornosti. Dalj časa, kot bomo vodili novi program ločeno od obstoječega programa, večja bo verjetnost, da pride do rivalstva med zaposlenimi. S hitro integracijo bomo prenesli odgovornosti na druge, sami pa se bomo lahko osredotočili na nove projekte.

2.5 Prevzemi kot strategija rasti podjetja

Spojitve, pripojitve in prevzemi so lahko horizontalni, kjer podjetja večajo svojo konkurenčnost z ekonomijo obsega. Lahko pa so tudi vertikalni, kjer se povezujejo podjetja v reprodukcijski verigi. Prednost takih povezav je v zmanjševanju transakcijskih stroškov in stroškov, ki nastajajo pri siceršnjem tržnem povezovanju takšnih podjetij, in v zmanjševanju tveganja poslovanja.

Razlogi, ki vodijo podjetja k spojitvam, pripojitvam in prevzemom, so različni. Lahko so strateški in finančni, zunanji in notranji, da bi podjetje uresničilo generično ali diverzificirano rast itd. Z vidika lastnikov podjetja so spojitve, pripojitve in prevzemi

smiselni le, če se z njimi poveča vrednost podjetja. Neko podjetje ima pri spojitvah, pripojitvah in prevzemih aktivno vlogo zato, ker management v tem podjetju ocenjuje, do bo z njimi učinkoviteje dosegel poslovne cilje. Te prednosti so predvsem: čas, trg, spisek poslovnih partnerjev, usposobljenost, premoženje in nadzor nad pripojenimi podjetji.

2.6 Franšizing

Pri tem načinu rasti podjetja gre za to, da podjetje kupi (franšizij) ali proda (franšizor) franšizo, kamor je vključen proizvod ali storitev, prodajni proces, podoba podjetja in oblikovanje, razporeditev v prodajnem prostoru in njegova oprema, surovine, računovodski sistem in sistem izobraževanja. Franšizing se imenuje celoten poslovni koncept nakupa ali prodaje franšize.

Razlika med licenciranjem in franšizingom je v tem, da gre pri licenci zgolj za prodajo ali nakup tehnologije novega proizvoda in včasih tudi trga. Pri franšizingu pa gre za prodajo ali nakup zaokroženega poslovnega koncepta – kompletnega posla. Franšizing je najpreprostejša podjetniška oblika, če ga opazujemo z vidika kupca franšize. Običajno nastaja zaradi pomanjkanja podjetniške ideje ali nesposobnosti podjetnika, da bi začel svoj posel.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Ker podjetje ne želi biti imenovano, bom organizacijo imenovala z *izbrano oz. obravnavano podjetje*. Podjetje, ki obravnavam je prepoznavno po kakovosti storitev, nizkih cenah in prijaznem osebju. Dinamična poslovna in investicijska politika omogoča konstantno rast, s stroškovno učinkovitostjo, odlično organizacijo, znanjem, in zagnanostjo pa so postali vodilni v cenovno ugodni ponudbi kakovostnih izdelkov in storitev v Sloveniji. Zavedajo se, da so temelj razvoja in uspeha podjetja zaposleni. Skrb za njihovo socialno varnost, osebnostni razvoj, zadovoljstvo in pripadnost so temelji, na katerih gradijo uspeh in to jih bo vodilo tudi v prihodnje. Aktivno se vključujejo tudi v življenje skupnosti, v kateri delujejo, in s tem prispevajo k boljšemu življenju posameznika, lokalnega okolja in družbe v celoti.

Obravnavano podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989. Z uspešnim vodenjem je podjetje doseglo hitro rast in na veliko področjih poslovanja danes prehiteva svojo konkurenco. V sklopu izbranega podjetja deluje skupaj 232 poslovnih enot na več kot 100 000 m² prodajnih površin in zaposluje preko 4000 zaposlenih.

Osnovni podatki podjetja:

- šifra dejavnosti: 52.110 Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah, pretežno z živili
- velikost družbe: velika,
- dejavnost družbe:
 - trgovina na debelo in drobno z živilskimi in neživilskimi proizvodi,
 - uvoz in izvoz živilskih in neživilskih proizvodov,
 - proizvodnja kruha, svežega peciva,
 - gostinstvo,
 - kinematografska dejavnost.

3.1 Temeljna politika

3.1.1 Vizija in poslanstvo

V poslanstvu izbranega podjetja se prepletata tako tržni kot tudi interesni vidik poslanstva. V okviru tržnega vidika poslanstva je podjetje izoblikovalo program, s katerim želi postati mednarodno podjetje, prepoznavno po kakovosti, nizkih cenah, prijaznemu osebju in zadovoljnih kupcih. Za realizacijo poslanstva se podjetje zavzema z nenehnim izboljševanjem delovnih procesov, izdelkov in storitev, pri čemer morajo sodelovati vsi zaposleni. Razlogi so docela preprosti. Zaposleni zaradi poznavanja delovnih procesov ter znanja in izkušenj najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Prav tako njihovo vključevanje v vseh nadaljnjih stopnjah uvajanja izboljšav zmanjša odpor do morebitnih sprememb pri njihovem uvajanju.

V drugem, širšem vidiku poslanstva, ki obsega interese vplivnih udeležencev, poslanstvo govori o inovativnosti, napredku, zadovoljevanju potreb kupcev in zaposlenih. Temeljni cilj podjetja je, da spodbudi zavedanje zaposlenih, da je njihovo kakovostno delo pogoj za obstoj in uspešnost podjetja. Če to uspejo doseči, dvignejo moralo zaposlenih, kar jih povezuje v čvrsto celoto, ki se pogumno in zavzeto zavzema za kakovost.

V trgovskih središčih želijo celotni družini ponuditi prijeten prostor za preživljanje prostega časa in nakupov po principu »vse na enem mestu« ter zadovoljiti potrebe najzahtevnejših kupcev. Prizadevajo si, da trgovska središča postanejo in ostanejo važen del življenja ljudi, ki se z zadovoljstvom ponovno vračajo. Delovanje obravnavanega podjetja temelji na inovativnosti, napredku, sproščenem odnosu med zaposlenimi in do kupcev, zadovoljevanju potreb različnih krogov kupcev, zagotavljanju kakovostnih izdelkov in storitev po ugodnih cenah, skrbi za osebnostni razvoj in socialno varnost zaposlenih ter na močni želji postati pozitivno misleče, hitro rastoče, stroškovno učinkovito in odlično organizirano podjetje, ki temelji na odgovornosti do zaposlenih in družbenega okolja. Postati želijo mednarodno podjetje, prepoznavno po kakovosti uslug, nizkih cenah, prijaznem osebju in zadovoljnih kupcih. Želijo se aktivno vključiti v življenje skupnosti, v kateri delujejo, in zagotavljati svojim kupcem mnogo več kot samo izdelke.

»Postali bomo prodajalci za najbolj zadovoljne kupce na vseh ravneh.«

3.1.2 Cilji podjetja

Podjetje nudi svojim strankam veliko izbiro po najboljših cenah, svežino, neoporečnost in kvalitetno poreklo, vredno zaupanja. Z zelo ugodno in raznovrstno akcijsko ponudbo izdelkov skrbimo za vsakodnevne potrebe kupcev. Veliko pozornost posvečamo tudi storitvam in zagotavljanju dodatne razvedrilne ponudbe, saj se zavedamo, da si naše stranke zaslužijo samo kakovost!

Vodilo obravnavanega podjetja je, da je vedno treba gledati naprej, izpopolnjevati ponudbo in kar najhitreje spreminjati ideje v akcijo. Delo je nenehno usmerjeno v ugotavljanje in zadovoljevanje različnih potreb strank. Želijo jim dati več, kot pričakujejo. Brez zadovoljnih in nasmejanih kupcev sta naše delo in trud zaman!

Poleg zadovoljevanja potreb naših kupcev je ključnega pomena rast podjetja, ki jo bodo dosegli z naslednjimi aktivnostmi:

- s prevzemanjem in pripojitvijo manjših trgovskih podjetij,
- s širitvijo na nove trge,
- z uvajanjem novih storitev, kot so telefonija in bencinski servisi in drugo.

Prva dve aktivnosti se nanašata na strategijo generične rasti podjetja, zadnja pa zagotavlja diverzifikacijo storitev, ki je prav tako oblika strategije rasti. Strategija rasti z

širjenjem prodajnih kapacitet je dobra strategija, saj je ta v celoti nad povprečjem neposredne konkurence, ta se ni ustavila samo na Slovenskem trgu, ampak se širi zunaj naših meja. Širjenje na tuje trge je nujno kadar so na domačem trgu izkoriščene vse kapacitete po rasti in podjetje ima še veliko zmogljivosti za rast. Diverzifikacija kot strategija rasti je tudi prinesla veliko konkurenčnih prednosti in dobrih rezultatov poslovanja, vendar je tudi bolj tvegana.

3.2 Razvojna politika

Razvojna politika je zasnovana na razvojnih ciljih, ki izhajajo iz postavljenih smotrov, dejavnosti podjetja in urejenosti ter upošteva razpoložljiva sredstva.

Razvojni cilji izhajajo iz že opredeljene temeljne politike, ki je:

- zadovoljevati potrebe kupcev z veliko izbiro, po najboljših cenah in z visoko kakovostnimi izdelki in storitvami;
- skrbeti za izobraževanje, motiviranosti in zadovoljstvo zaposlenih ter tako zagotavljati profesionalnost zaposlenih pri zadovoljevanju kupcev in s tem uresničevati zastavljeno vizijo podjetja;
- učinkovito izkoriščati vloženi kapital.

V prihodnosti si v podjetju želijo po ustvarjenem prometu na zaposlenega uvrstiti med najuspešnejša evropska podjetja, saj imajo za to ustrezne temeljne zmožnosti, ki so:

- odlična organiziranost,
- komercialna znanja,
- tržno usmerjena kultura in vrednote zaposlenih,
- sistem nagrajevanja, usposabljanja in izobraževanja, ki spodbuja zavzetost, zagnanost in pripadnost zaposlenih podjetju,
- edinstven način trženja in promoviranja kakovosti,
- edinstvenost oz. inovativnost v načinu trženja svojih izdelkov in storitev, ki jo konkurenca težko posnema oz. potrebuje dalj časa, da bi jo posnemala. Tako so npr. konkurenti začeli posnemati podjetje v različnih akcijah, kot so: kartice ugodnosti, 50 % popusti na izbrane izdelke, več za enako ceno XXL in »več je ceneje«, programi lojalnosti – zvezdice zvestobe. Družba nudi tudi kakovostno turistično ponudbo in bivanja v zdraviliščih ter storitve v frizerskih salonih s 50 % popustom.

Recept za uspeh:

- ambiciozna strategija naložb,
- zgornjega praga predvidene zadolženosti ne gre preseči,
- prenos novosti iz tujine in njihova umestitev v Sloveniji,

- upoštevanje regijskih posebnosti in lokalnih želja kupcev,
- odprta pot za nove ideje v podjetju.

3.2.1 Strategije za doseganje ciljev

Podjetje bo za doseganje ciljev moralo raziskati svoje notranje in zunanje okolje, prepoznati priložnosti, ki se ponujajo, ter opredeliti ustrezne strategije.

Priložnosti v okolju: prevzemanje in pripojitev manjših trgovskih podjetij, širitev na nove trge – strategija generične rasti.

V preteklem letu je bilo uspešno izvedenih kar 38 večjih projektov. Svoja vrata je tako odprlo kar deset novih ali prenovljenih poslovnih enot. Veliko odločitev in realiziranih načrtov je bilo sprejetih z vizijo dodatne konsolidacije sistema. Ena od takšnih potez je vsekakor nakup skoraj četrtinskega deleža največjega slovenskega neživilskega trgovca, družbe Merkur. Na področju marketinga in komerciale so že izpeljali prve skupne poteze, katerih cilj je večanje učinkovitosti in iskanje dodatnih sinergij za obe podjetji. Skupnih ciljev tako na slovenskem tržišču kot tudi na tujih trgih bo v prihodnje še več, s skupnim delovanjem bomo namreč močnejši, imeli bomo večjo pogajalsko moč, vpliv in ugled.

Tudi pri pripojitvi podjetja Izbira Laško je glavni cilj konsolidacija oziroma utrditev sistema. Z enotnim poslovanjem bodo namreč dosegli racionalizacijo poslovnih procesov in s tem povečali učinkovitost poslovanja podjetja. Znanje bodo koncentrirali na enem mestu, tako bodo izboljšali njegov pretok in konkurenčnost celotnega podjetja.

Priložnosti: uvajanje novih storitev – strategij diverzifikacije.

Podjetje bo prepoznalo priložnosti, ki se ponujajo na trgu, potrebe kupcev in morebitne tržne niše. Skladu z ugotovitvami bo pripravili ponudbo, s katero bo lahko zadovoljilo ugotovljene priložnosti in na ta način povečalo svojo konkurenčnost.

Izbrano podjetje je postalo v zadnjih letih pomemben poslovni dejavnik na področju trgovine in ponudbe zabave. Z diverzifikacijo storitev želi doseči hitro rast tudi na področju energetike. Z razvojem partnerskih podjetij na področju visoko tehnoloških rešitev širi ponudbo tudi na dejavnosti z višjo dodano vrednostjo. Načrtujejo ponudbo enkratnega in neponovljivega spleta izdelkov in storitev, ki bodo zadovoljevali izjemno širok segment dnevnih potreb kupcev (po načeli »vse na enem mestu«).

3.2.2 Infrastrukturni sistem organizacije

Izbrano podjetje je sodobno podjetje, ki ima v svojem upravljanju različno premoženje. Pomembno vlogo igrajo poslovni prostori po celi Sloveniji in sodobna oprema, ki jo uporabljajo. Posebno pozornost polagajo vzdrževanju premoženja, ki ga vzdržujejo na način, ki omogoča najbolj ekonomično uporabo. Za področja vzdrževanja

infrastrukture imajo v okviru službe investicij oddelek, ki se ukvarja z vzdrževanjem, medtem ko za opremo skrbijo še poslovodje – oziroma odgovorni posameznih poslovnih enot. O opravljenih delih vodijo zapise o vzdrževanju nepremičnin in opreme. Delovno okolje družbe je urejeno in zaposlenim omogoča prijetno delovno klimo, v kateri je možno varno izvajanje delovnih zadolžitev. Delodajalec zaposlenim omogoča tudi vse potrebno za dejansko izpolnjevanje zahtev odjemalcev.

V podjetju imajo prostore, opremljene s sodobno opremo tako v proizvodnem (prodajnem smislu) kakor tudi v uporabniškem smislu. Uporabljajo osnovna sredstva, ki so prilagojena uporabnikom in zmanjšujejo tveganje obolenj.

3.2.3 Informacijski sistemi

Sistemi imajo precejšnjo vlogo kot sestavina urejenosti organizacije, vendar v obravnavanem podjetju ne predstavljajo vira konkurenčne prednosti. Pomagajo in prispevajo pa k boljšemu poslovanju, saj na ta način lahko povečajo prihodke na zaposlenega, ker določene naloge lahko opravijo hitreje in natančneje. Zaradi hitrega razvoja je bilo nujno uvesti sodobno informacijsko tehnologijo, ki jo je izbrano podjetje vpeljalo prejšnje leto s prehodom na informacijski sistem Bbis-citrix.

Poleg tega imajo v podjetju še:

- intranet,
- elektronska oglasna deska.

Prednosti novega sistema Bbis-citrix so:

- naročila s cenami prispejo k dobavitelju neposredno preko računalniške izmenjave podatkov – RIP-a,
- takojšnja povratna informacija glede možnosti dobave blaga,
- dobavitelji ne smejo spremeniti cen od naročila do dostave, sicer program zavrne artikel,
- na osnovi naročilnic se izvajajo prevzemi blaga, torej ni potrebno ponovno vnašanje artiklov – manjša možnost napak,
- boljši nadzor nad dostavami,
- vsak dokument (prevzemnice, dobavnice, računi na blagajnah, fakture ...) v celotnem sistemu je že razvrščen (avtomatsko) na posamezen konto – manj zaposlenih za obdelavo podatkov,
- vsak ima določena pooblastila za uporabo progama,
- vse akcije pripravijo na centrali za vse trgovine – prihranek časa v trgovini,
- vse cene se določajo na upravi in pošiljajo v trgovine – v trgovinah ne delamo več kalkulacij,

- nastavitev nabavnih in maloprodajnih cenikov – omogoča samo količinski prevzem blaga, ker so cene že nastavljene,
- omogoča učinkovit nadzor poslovanja.

Slabost novega informacijskega sistema so naslednje:

- sistem je za uporabnika težko obvladljiv in zahteven,
- potrebnega je veliko izobraževanja,
- zaradi preobremenjenosti sistema določene obdelave potekajo zelo počasi,
- sistem je večkrat nedostopen ali moten.

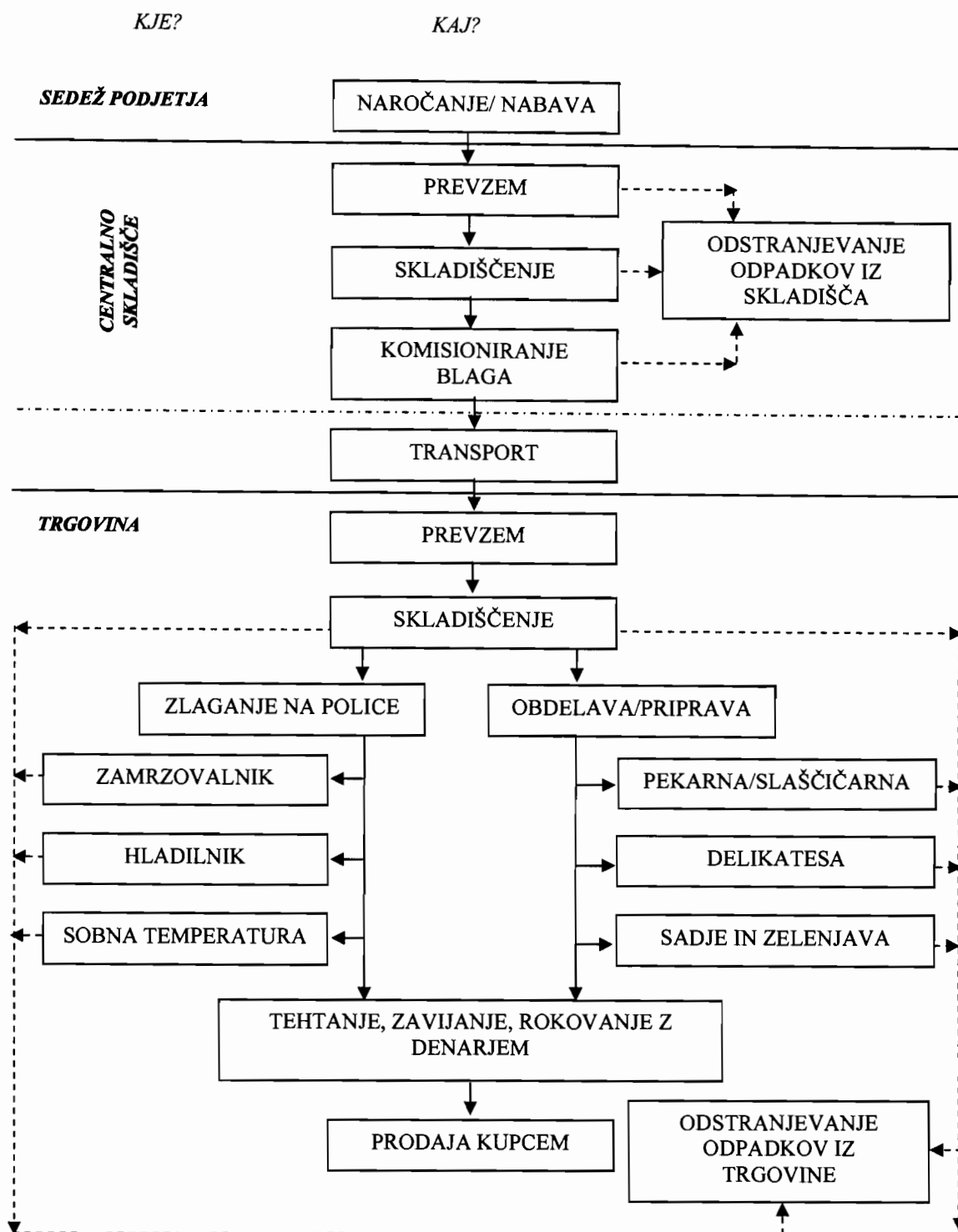
Da informacijski sistem dobro in učinkovito deluje zahteva red. Torej treba je še marsikaj urediti, npr. čiščenje nekurantne zaloge, določanje asortimenta za lažje sledenje, dokup nove opreme in zamenjava stare, optimiranje zalog, naročanje po sistemu min-max, urejanje zalog po sistemu min-max, razvrščanje artiklov po blagovnih skupinah in s tem lažje obvladovaje, določati stopnjo kala na posameznih blagovnih skupinah, določene blagovne skupine je treba oddelčno razvrstiti ...

3.2.4 Sistem managementa sodelavcev

Vodstvo podjetja ima prvenstveno nalogo preskrbeti vire, ki omogočajo nemoteno in kvalitativno ustrezno izvajanje proizvodnega procesa. Vodstvo je hkrati zavezano skrbeti za vire in izvajati tudi upravljalne naloge na način, ki dopušča in omogoča kombinacijo virov, ki teži k razvoju podjetja in sistema kakovosti.

Predsednik uprave in lastnik družbe sta tista, ki izbirata in zagotavljata strateške kadrovske vire, ki omogočajo delovanje sistema kakovosti kot tudi nemoten proizvodni proces družbe. Za izvajanje tega direktor s sklepom razporeja kadre na delovna mesta in se glede nalog in kadrovskih virov ter glede izobraževanja posvetuje tudi z ostalimi člani uprave. Predsednik uprave tudi s sklepom imenuje komisijo za inventuro ter ekipo za notranje presoje sistema kakovosti. Pri oblikovanju skupin za preverjanje sistema kakovosti skupaj z vodjem sistema HACCP zadolži zaposlene, ki izvajajo notranjo presojo. V podjetju se držijo pravila, da kontrolne aktivnosti na posameznih procesih izvajajo zaposleni, ki glede delovnih zadolžitev niso sestavni del procesa, ki ga presojujejo. Tip kadra, ki je za podjetje potreben, se opredeljuje na osnovi procesov, ki se v podjetju odvijajo.

Slika 3.1 Hodogram postopkov dela v trgovinski dejavnosti



Vir: HACCP sistem 2005.

Hkrati ugotavljajo še področja, na katerih je potrebno dodatno izobraževanje oziroma osveščanje osebja. Sodelavce v podjetju spremljajo tako glede dokumentacije kot tudi glede njihovega dela, kjer preverjajo njihovo usposobljenost. Glede na dejansko

ugotovljeno stanje se nato odločajo o nadaljnjem usposabljanju in osebnotnem razvoju. Usposabljanje organizirajo interno ali pa poiščejo ustrezne partnerje zunaj podjetja.

3.2.5 Odgovornosti, pooblastila in komunikacije

Odgovornosti in pooblastila imajo v družbi določene s sistematizacijo delovnih mest. Pooblastila direktorja za posamezne funkcije in odgovornosti, ki niso natančno opredeljene v opisih del in nalog, so izpisane v obliki sklepov oz. pooblastil direktorja in arhivirana na upravi.

Tabela 3.1 Poslovnik kakovosti

Odgovorna oseba	Področje odgovornosti in pooblastil
Direktor	Vodenje družbe, opredelitev politike kakovosti, imenovanje predstavnika vodstva za kakovost, zagotavljanje virov, strateško načrtovanje kakovosti, opravljanje vodstvenega pregleda, komuniciranje s strateškimi odjemalci, strateško načrtovanje procesov in sklepanje pogodb, zagotavljanje človeških virov ...
Vodja sistema HACCP	Uvajanje in vzdrževanje sistema HACCP ter poročanje o učinkovitosti; arhiviranje
Vodja veleprodaje in direktor maloprodaje	Navezovanje stikov z odjemalci, definiranje zahtev glede kakovosti za proizvode in storitve, sodelavec v timu kakovosti, podpisnik ponudb, skrbnik procesov
Vodja računovodstva in vodja financ	Zagotavljanje finančnih virov, opravljanje kontrolinga, vodenje računovodstva, obvladovanje davčnega področja.
Produktni vodja – Pooblaščenca na posameznih področjih	Navezovanje stikov z odjemalci, sprejemanje in procesiranje naročil, priprava pogodb za posamezno področje, izdelava kalkulacij, izdelava poročil – zapisov o programih, skrbniki delov glavnih procesov
Vodja marketinga	Komuniciranje s strankami, priprava marketinškega gradiva, izdelava strateških dokumentov podjetja.
Komercialist	Komuniciranje s strankami, procesiranje naročil, izdelava kalkulacij.
Člani tima HACCP	Nadzor in izvajanje procesov v zvezi z varnostjo živila.
Ostala delovna mesta so razvidna iz Akta o sistematizaciji delovnih mest.	

Vir: HACCP sistem 2005.

3.2.6 Snovanje novih programov kot pogoj konkurenčnosti

Izbira ciljnega trga ali segmentov (odločitev med ekonomijo obsega in tržnimi nišami). Na podlagi svoje temeljne in razvojne politike se družba poslužuje ekonomije obsega.

Pri snovanju novih konkurenčnih programov, so upoštevali pobude in nove zamisli sodelavcev in ne zgolj potrebe potrošnikov, kajti pri strategiji prehitevanja morajo biti z novimi programi na trgu že prisotni, preden se potreba po teh pri kupcih šele pojavi. Nov program, ki bomo na trgu tržili je turistična ponudba strokovno organiziranih letovanj in potovanj.

3.2.7 Strategije do partnerjev, kupcev in konkurentov

Strategije glede na obstoječi tržni delež bodo: strategija nizkih stroškov in ugodne ponudbe za potrošnika. Te strategiji dopolnjujejo s strategijo hitrimi prevzemi in vstopom na tuje trge predvsem Srbijo in Makedonijo. Izkoriščajo konkurenčno prednost pred ostalimi konkurenti. To jim omogoča geografski položaj in pretekla zgodovina. Boljše poznavanje tega mednarodnega okolja bo olajšalo iskanje dobrih distribucijskih kanalov, oblikovanje konkurenčnih cen za ciljnega potrošnika in večjo prepoznavnost naše blagovne znamke.

3.2.8 Nove temeljne zmožnosti

Na osnovi analize notranjih in zunanjih zmožnosti podjetja oblikujejo nove. Te bodo preoblikovane, obogatene in prilagojene tudi za novi trg (kar pomeni prehod v višje cenovne razrede). Predlog (petletne) srednjeročne razvojne strategije, ki je podlaga razvojnim ciljem in obstoječe dejavnosti s katerimi želijo doseči zastavljene cilje:

- povečati prepoznavnost lastne blagovne znamke,
- strokovno in uspešno izpeljani prevzemi, s hitro prilagoditvijo poslovanja in kulture s prilagoditvijo okolju,
- ponudba novih programov, ki jih zastopajo tako na slovenskem trgu kot tudi na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Makedoniji (npr. »otroška šola prostega časa«, ki je strokovno načrtovana ponudba v različnih starostnih obdobjih od šestega leta naprej. Program omogoča otrokom vključevanje v različne aktivnosti s področja športa, izobraževanja in ustvarjalnosti takoj po pouku na matični osnovni šoli, ponudba turističnih aranžmajev),
- s širitvijo dejavnosti želijo ponuditi svojim kupcem raznovrstne storitve in prijeten prostor za preživljanje prostega časa in nakupov.

3.2.9 Poslovni model družbe

Snovanje novega poslovnega modela

Nov poslovni model, temelječ na osnovi temeljnih zmožnosti, bo dopolnil starega preko katerega bodo vizijo v prihodnosti dosegali in živeli svoje poslanstvo, ta bo kupcem nudil:

- raznovrstne storitve in izdelke po načelu »vse na enem mestu« in nove konkurenčne programe,
- tržni delež in zadovoljni odjemalci pa bodo dokaz, da svojo vizijo dosegajo in svoje poslanstvo živijo.

Urejenost organizacije

Urejenost organizacije je temeljni instrument, s katerim lastnik in managerji obvladujejo organizacijo, ter učinkovito in uspešno dosegajo cilje.

Za izbrano podjetje bi lahko dejali, da uveljavlja kontingenčni pristop urejenosti. Ta kaže po eni strani komponente mehanističnega pristopa (organizacija kot instrument za doseganje ciljev; formalna struktura z opredeljenimi nalogami, pristojnostmi in odgovornostmi), po drugi strani pa je jasno vidno, da se obravnava organizacijo kot skupnost interesov udeležencev, predvsem sodelavcev. Strategije za doseganje ciljev namreč upoštevajo tako formalno strukturo, kakor tudi okolje in ljudi. Dokaz zato so veliki vložki v zaposlene (izobraževanje, motivacija).

Navpična členjenost: kot je razvidno že iz temeljne politike organizacije, lastnik podjetja zaupa vrhnjemu managementu, ta pa nižjim ravnem managementa. To je seveda pogoj za delegiranje pristojnosti na nižje ravni managementa in tako omogočiti, da se vrhnji management ukvarja s strateško pomembnimi zadevami (temeljno in razvojno politiko).

Odgovornosti in pooblastila imajo v podjetju določene s sistematizacijo delovnih mest. Pooblastila direktorja za posamezne funkcije in odgovornosti, ki niso natančno opredeljene v opisih del in nalog, so izpisane v obliki sklepov oz. pooblastil direktorja in arhivirana v vodstvu.

Prečna členjenost: ker je izbrano podjetje razmeroma veliko, z različnimi programi, predstavlja osnovo za prečno členjenje tako programski (maloprodaja, zabava, mobilna telefonija, Vele, Izbira Laško, bencinski servisi in C & C) kot funkcijski vidik (poslovna uprava, marketing in investicije). Zaradi širjenja na nove trge pa je prisotno tudi členjenje na geografski ravni (Srbija, Makedonija in Bosna).

3.2.10 Zagotavljanje finančnih sredstev

Proces financiranja obsega aktivnosti, ki podjetju zagotavljajo nemoteno poslovanje, varnost, neodvisnost in donosnost. Te aktivnosti zajemajo: ugotavljanje potrebne višine finančnih sredstev, njihovo zagotavljanje, vračilo izposojenih sredstev, vlaganje v raznolike oblike premoženja in gospodarjenje s premoženjem.

Podjetje se odloča za različne oblike zagotavljanja finančnih sredstev glede na svojo dejavnost in okolje, v katerem deluje. Lahko se financira iz notranjih in zunanjih virov. Struktura finančnih sredstev izbranega podjetja je sestavljena iz lastniškega in

dolžniškega kapitala. Lastniški kapital pripada edinemu lastniku. Za zagotavljanje materialnih sredstev izbrano podjetje zagotavlja tako notranje kot tudi zunanje vire. Dobiček, ki ga družba ustvarja namenja predvsem za nove investicije in tudi tako postavlja pogoje za rast. Zunanji viri pa so predvsem dolgoročna posojila.

V podjetju potrebe po sodelavcih skrbno načrtujejo. Tekoče spremljajo fluktuacijo in absentizem zaposlenih. Nove sodelavce pridobivajo na dva načina:

- od znotraj in
- od zunaj.

Od znotraj nove sodelavce pridobivajo z napredovanjem in premeščanjem zaposlenih v podjetju. Od zunaj pa nove sodelavce pridobivajo na trgu delovne sile, preko različnih medijev (objavljene potrebe po novih sodelavcih na spletni strani podjetja, preko časnikov in preko specializiranih podjetij za iskanje sodelavcev).

Podjetje dobi z novim sodelavcem tudi možnost, da ga oblikuje, spodbuja h kreativnosti in inovativnosti, predvsem pa ga je treba za kvalitetno delo motivirati.

3.3 Sprotna politika

3.3.1 Trženje

Od česa je odvisna uspešnost podjetja? Od kreativnega dela marketinga (trženja). Marketing je način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb in organizacije, v središču katerega so potrebe kupcev. Ustvarjalnost je pomembno gibalno razvoja na vseh področjih tudi marketingu.

V izbranem podjetju poznajo več usmeritev marketinškega razmišljanja, in sicer:

- izdelčna usmerjenost,
- prodajna usmerjenost,
- usmerjenost h kupcu.

Izdelčna usmerjenost temelji na kupcu, ki se raje odloča za izdelke, ki ponujajo več v smislu celovite kakovosti in dodanih zmožnosti. V središču pozornosti je izdelek, ki se nenehno izpopolnjuje. Takšne vrste akcij v podjetju izvajajo v sodelovanju z dobavitelji, kjer se promovirajo posamezni artikli dobavitelja.

Prodajna usmerjenost – pri prodajni usmerjenosti prevladujejo napor za povečanje prodaje. Gre predvsem za pospeševane prodaje in stimuliranja z namenom, da pripeljejo potrošnike do izdelkov in storitev ter jim pri tem pomagati pri izbiri oziroma odločitvi za nakup. Za doseg omenjenih aktivnosti se na oddelku marketinga izobražujejo in vzgajajo strokovnjaki, kjer so poleg marketinških veščin pomembna tudi znanja s področja psihologije prodaje itd. Na osnovi opredeljenih ciljev politike podjetja oziroma marketinga se je potrebno prilagajati nakupnim navadam in zahtevam kupcev. Poleg

tega se morajo kratkoročni cilji prilagajati spreminjajočim se tržnim razmeram. V sklopu politike pospeševanja so pomembni številni cilji, in sicer:

- ohraniti stalne kupce,
- pridobivanje novih kupcev,
- utrjevanje položaja na trgu,
- pridobivanje na tržnem deležu prodaje,
- razširitev lastnega asortimenta v trgovini,
- razporejanja blaga v trgovini; pozicioniranje artiklov s pomočjo planogramov, ki jih izdelajo v mercendisingu.

Usmerjenost h kupcu – postavljanje kupca v ospredje je neločljiva sestavina marketinga, gre za sledenje kupčevim željam in zahtevam.

Sodobna trženjska usmeritev temelji na zadovoljevanju potreb kupcev oz. potrošnikov. Proces trženja se prične s spoznavanjem odjemalcev (kupcev, potrošnika, uporabnika) in njihovih potreb oz. povpraševanja. Sledi načrtovanje trženja; izdelka, storitve, prodaje, imidža in druge poslovne aktivnosti. Sam proces trženja pa se zaključi z zadovoljevanjem potreb na trgu.

Komunikacijski splet oziroma promocijski splet:

- oglaševanje: tiskane, oglase na radiu oz. televiziji, brošure, knjižice, prikazovalniki na prodajnih mestih, logotip,
- pospeševanje prodaje: nagradne igre, žrebanja, darila članom našega Kluba, znižanja, organizirane zabave v trgovskih središčih, naša blagovna znamka,
- odnosi z javnostmi: dobrodelne akcije, donatorska kartica s katero je možno zbirati sredstva za donacijo,
- neposredno trženje: katalogi, brezplačna SMS sporočila.

Z razvojem interneta se je hitro uveljavil kot vseobsežna in vsaj navidez poceni trženjska pot. Z vidika oblikovanja marketinške strategije organizacije se je management izbranega podjetja odločil, kakšno vlogo bo imel internet v okviru poslovanja organizacije. Zaradi različnih vzrokov, ne nazadnje tudi zaradi varnosti nakupa se v podjetju še niso odločili za internetno prodajo, ampak uporabljajo internet kot orodje za predstavitev podjetja z izdelki in storitvami, ki jih nudijo.

Slabosti internetne prodaje: dostopnost interneta, ranljivost poslovanja na internetu, varnostjo podatkov v zasebnih omrežjih, zlorabe pri plačevanju z kreditnimi karticami, izdelka ne moreš otipati ipd. Prednosti poslovanja preko interneta. Imamo dvosmerno komunikacijo med prodajalcem in kupcem. Neposreden stik z kupci omogoča tudi ustrezna analiza odziva. Nizki stroški oglaševanja, na internetu ni časovne razsežnosti, stranka lahko prostovoljno obiše našo spletno stran.

3.3.2 Osnove projektov in projektnega vodenja

Kaj je pomembno za učinkovito vodenje projektov? Zato, da bodo s projekti doseženi želeni rezultati, je treba v podjetju vzpostaviti učinkovit projektni sistem, ki se začne že pri strateškem razvojnem programu in teče vse do izkoriščanja rezultatov projekta. Za potrebe lastnega razvoja imajo projekte sprotne poslovanja kot tudi projekte v sodelovanju z zunanjimi sodelavci. Za izvajanje projekta pa lahko zunanja organizacija uporablja tako notranje kot zunanje sisteme izvajanja. Brez sodelovanja notranjih sistemov ne gre.

Naštela bom nekaj projektov, ki so v fazi izvajanja: projekt urejenosti oddelkov sadja in zelenjave, ki zajema celotno podjetje od nabave, prevoza – distribucije do prodaje. Projekt čiščenja asortimenta oddelkov kruha in pekovskega peciva, ki zajema vse oddelke kruha in vse dobavitelje teh programov. Projekt čiščenja artiklov in optimiranje zalog za lažje naročanje po sistemu min–max. Projekt naročilnic, pomeni, da blago lahko pride do poslovne enote, če je predhodno narejena naročilnica, sicer se blago zavrne.

Če želimo učinkovito izvajane projektov potrebujemo nekoga, ki skrbi za učinkovito kombiniranje potrebnih virov in za ustrezno načrtovanje angažiranja teh virov. Projektni management je odgovoren za doseganje neposrednih in posrednih učinkov, s čimer se izpolni namen samega projekta. Projekte je treba usklajevati s strateškimi ali drugimi cilji. Potrebno je tesno sodelovanje managementa s projektnimi skupinami, še posebej kadar gre za hiter odziv na spremembe. Projekti naj bi se izvajali v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški ter maksimalno kakovostjo, kar je pogoj za doseganje večje konkurenčnosti. Dolžnost projektne skupine je, da se vse to dosega. Projektna skupina je tudi glavni organizator celotnega projektnega sistema. Skrbi, da projektni sistem deluje po načrtu projekta.

Iz strategij določimo konkretne projekte in za vsak projekt sestavimo zagonski elaborat. Zagonski elaborati je temeljni zapis elaborata, ki mora vsebovati naslednje pomembne elemente:

- uvod: poda se kratek opis, kaj je privedlo do projekta in zakaj je projekt predviden,
- vhodna strategija projekta: povzetek vhodnih strategij projekta iz »strateškega razvojnega programa« s skupnimi strnjnimi izhodišči in utemeljitvami,
- vsebina projekta: vsebino projekta pripravi vodja projekta z strokovnimi sodelavci, ki skupaj tvorijo projektno skupino. Pri določenih projektih se da zelo natančno določiti vsebino projekta pri drugih pa manj,
- cilji projekta: namenski cilji projekta so tisti sklepni del projekta, ki ga določa naše vodstvo, to je tudi končni rezultat ali učinek, ki izhaja iz strategije ali drugih razvojnih usmeritev in potreb. Objektivni cilji ali rezultati projekta, pomenijo tiste

končne rezultate projekta, s katerimi so zagotovljeni vsi objekti za doseganje namenskega končnega cilja,

- plan projekta: v elaborat moramo vključiti različne projektne načrte, glede na zahtevnost posameznega projekta. Plan projekta vsebuje naslednje faze. Z različnimi diagrami se prikaže cel projekt z morebitnimi podprojekti, ocenjevanje trajanje aktivnosti projekta in delitev pristojnosti za posamezne naloge,
- analiza projekta: določi se možne rizike, verjetnosti tveganja in kaj bomo naredili, da preprečimo tveganja,
- projektna kontrola: načini kontrole (poročila, kontrolni sestanki, replaniranje), predvideni datumi kontrole, prisotnost na kontrolnih sestankih, načini obveščanja, urgentna kontrola.

4 ANALIZA DOSEDANJE RASTI PODJETJA

4.1 Vpliv okolja

Pri analizi podjetja in okolja bom uporabila podatke iz letnih poročil podjetja. Po burnem letu 2005 in velikih nihanjih na naftnih trgih se načrtuje znižanje cen nafte ter nadaljnje slabljenje dolarja. Vse te spremembe so seveda za seboj potegnile pritiske na obrestno mero, ki se sicer ni bistveno zvišala, v naslednjem obdobju je podjetje predvidevalo dodatne pritiske na obrestno mero in monetarno oblast. Gospodarska rast v letu 2005 je temeljila predvsem na storitvah, med katerimi so razcvet doživljali predvsem maloprodaja, turizem, energetika, bančne storitvene ter lizing in zavarovalne hiše. Dinamika na teh področjih je bila neprimerno višja kot na drugih področjih. V naslednjih letih so bile te panoge izpostavljene še večji dinamiki – podjetja so pričakovala razcvet svetovne trgovine, na katerega so računali tudi v obravnavanem podjetju. Podjetja delujejo v globalnem oziroma regionalnem smislu, kjer je njihova konkurenčna prednost odvisna od hitrosti, odzivnosti, nadzora nad stroški poslovanja, moči tržnih konceptov, operativne odličnosti, sposobnosti upravljanja oskrbovalnih verig (SCM), učinkovitosti upravljanja odnosov s strankami (CRM) in uravnoveženega upravljanja blagovnih znamk. Ti ključni dejavniki konkurenčnosti in uspeha so kar najbolj odvisni od učinkovite podpore, kjer vodijo predvsem informacijske tehnologije. Rešitve, ki vplivajo na navedene dejavnike konkurenčnih prednosti, namerava obravnavano podjetje uspešno vključiti v svoje poslovanje. Te rešitve temeljijo na znanju, ki ga v podjetju že več let razvijajo. V preteklih letih je bilo za storitveno industrijo v Sloveniji, posebej za trgovino, najbolj značilno hitro zaostrovanje konkurence v sicer razmeroma stabilnem tržnem prostoru. Že v prvem letu poslovanja na navidezno enotnem evropskem trgu so se tudi v naši državi pojavili novi subjekti v trgovinski dejavnosti, ki so na trg vstopili z agresivno strategijo in odločenostjo, da ne glede na visoko razvitost trgovinskih storitev zavzamejo in prerazporedijo obstoječe tržne deleže. Seveda so se v obravnavanem podjetju temeljito pripravili na nove razmere. Ocenjujem, da so bili pri tem na začetku uspešni pri uvajanju metodologije dinamičnega ustvarjanja okolja, prijaznega kupcem, in zagotavljanju konkurenčnih cen, s čimer bodo nadaljevali tudi v prihodnosti.

4.2 Analiza proizvodov, storitev in trgov

Družba ustvarja vrednost preko kakovostnih storitev, nizkih cen in prijaznega osebja. Da bi jo lahko ustvarjali, imajo učinkovito, dinamično poslovno in investicijsko politiko. Največja vrednost pa je cenovno ugodna ponudba izdelkov in storitev širokemu številu kupcev na slovenskem trgu, kot tudi na tujih trgih na katere se širimo. Odlična organizacija, znanje, profesionalnost osebja in njihova prizadevnost, so temelji na kateri lahko gradijo svojo vrednost. Aktivno se vključujejo v življenje skupnosti, v

kateri delujejo in s tem prispevajo k boljšemu življenju posameznika, lokalnega okolja in družbe v celoti.

Tri ključna vprašanja so:

1. Kakšne koristi nudi podjetje svojim kupcem, odjemalcem – katere proizvode ponuja?
Nudi jim možnosti za srečevanje, zabavo in preživljanje njihovega prostega časa, ponuja izdelke in storitve, zaradi katerih se kupci vedno znova vračajo.
2. Kdo so odjemalci podjetja, komu podjetje nudi koristi?
To so kupci na domačem trgu, v vseh poslovnih enotah se lahko pohvalijo, da imajo veliko število zadovoljnih kupcev, saj je samo v »klubu ugodnosti« že več kot 500.000 članov (od katerih je 80 % aktivnih uporabnikov članske kartice, katerim nudimo dodatne ugodnosti in jih za njihovo zvestobo nagradimo). Da bi ohranili obstoječe kupce in privabili nove, se danes prilagajajo vedno večjim zahtevam sodobnega kupca. S pomočjo podatkov, ki se zbirajo z nakupi članov, ponudbo lahko še bolj približajo in prilagodijo željam kupcev. Zanje pripravljajo posebne nagradne igre, različne dogodke ter zanimiva in izvirna druženja.
3. Katere programe podjetje pri tem nudi?
 - maloprodaja živil in drugih gospodinjskih izdelkov, ponudba izdelkov v drogerijah pod kategorijo Lepota + zdravje, Tempera, Stilus, Moj dom;
 - zabaviščna dejavnost: v velikih središčih želijo celotni družini ponuditi prijeten prostor za preživljanje prostega časa in nakupe po načelu našega mota »vse na enem mestu« in tako zadovoljiti tudi potrebe in želje najzahtevnejših kupcev. Trgovsko ponudbo tako dopolnjujejo kinematografi in igralni kotički za najmlajše, ki kupcem nudijo tudi možnost za zabavo, sprostitev in oddih;
 - gostinstvo: ponudbo trgovskih centrov so dopolnili tudi z restavracijami, slaščičarnami in bari. V njih obiskovalce razvajajo s toplimi kakovostnimi obroki, prigrizki ali napitki po ugodnih cenah. Lahko pa si privoščijo še počitek in klepet v prijetno urejenih, od nakupovalnega vrveža umaknjenih mirnih kotičkih;
 - energetika: poleg trgovin, zabave in gostinstva so strankam ponudili tudi dodatno storitev bencinskih servisov, kjer lahko poleg naftnih derivatov in plinskih jeklenk kupijo tudi izdelke, potrebne za varno in udobno vožnjo, z veseljem pa poskrbijo tudi za vzdrževanje ter pranje njihovih jeklenih konjičkov. S tem so zaokrožili ponudbo v skladu z motom »vse na enem

mestu« in turistična ponudba ugodnih in strokovno organiziranih letovanj in potovanj.

4.3 Analiza organizacije, kadrov in storitev

V poslovnih ciljih družbe je močno poudarjeno izobraževanje zaposlenih. Družba namenja sredstva za izobraževanje zaposlenih delavcev in za izobraževanje mladih perspektivnih kadrov. V letu 2007 je podelila štiri štipendije štipendistom za pridobitev univerzitetne strokovne izobrazbe. Vir štipendiranja je dobrodelni sklad obravnavanega podjetja.

Za zaposlene so organizirali naslednje oblike izobraževanja:

- interna predavanja in usposabljanja (računalniški tečaji, učenje tujih jezikov, permanentno usposabljanje poslovodij in prodajalcev),
- udeležba na strokovnih seminarjih,
- posvetovanja z zunanjimi strokovnimi institucijami,
- obiski domačih in tujih sejmov,
- spodbujanje izobraževanja ob delu, pri čemer prednjači študij na visokošolskih in univerzitetnih programih; v letu 2005 smo imeli s 26 zaposlenimi sklenjene pogodbe izobraževanju ob delu,
- permanentno izobraževanje zaposlenih v skladu s potrebami delovnega procesa.

Ena izmed oblik izobraževanja, ki je dostopna vsem zaposlenim, je izobraževanje prek internega časopisa »Izpod Tuša«.

Podjetje omogoča praktično izobraževanje učencem poklicnih strokovnih šol v celotni državi in sodeluje s šolami in drugimi vzgojno-izobraževalnimi organizacijami po vsej Sloveniji. V letu 2007 so imeli sklenjene pogodbe z 22 šolami, ki izobražujejo učence za poklic prodajalec, natakar, kuhar. Omogočili so opravljanje 72-urne prakse za učence drugih letnikov in 630-urno opravljanje prakse za učence tretjih letnikov.

Za tri učence so z njihovimi zakonitimi zastopniki in gospodarsko zbornico sklenili pogodbo o izobraževanju v t. i. dualnem sistemu, in sicer za poklica prodajalec in pek. Tem učencem v svojih poslovnih enotah omogočajo praktično pridobitev znanja za uspešno delo v poklicu.

Zaradi hitrega in dinamičnega razvoja je družba kot iskalec zaposlitve stalno prisotna na trgu delovne sile. Nove sodelavce iščejo:

- z objavo prostih delovnih mest v skladu s 23. členom zakona o delovnih razmerjih,
- v letu 2007 so uvedli objavo vseh prostih delovnih mest na svojih internetnih straneh; odziv je bil izredno ugoden,
- z objavo v internih marketinških letakov, s katerimi pazijo, da je objava v skladu z zakonskimi zahtevami po objavi prostega delovnega mesta,

- iskanje visoko strokovnega kadra s pomočjo družb za kadrovske inženiring,
- pri zaposlovanju novih sodelavcev uporabljajo predvsem dve vrsti intervjujev:
- informacijski intervju in
- izločitveni intervju.

Prvo obliko intervjuja uporabljajo predvsem pri zaposlitvi kadra od I. do V. stopnje strokovne izobrazbe, medtem ko se izločitveni intervju uporablja pri zaposlovanju strokovnega kadra. Ker teorija in praksa poznata več oblik preverjanja kandidatovih sposobnosti, bodo morali temu področju posvetiti več strokovne pozornosti pri zaposlovanju novih sodelavcev.

4.4 Likvidnost, profitnost in finančne sposobnosti dosedanjih poslov

Vprašanje likvidnosti je povezano z vprašanjem plačilne sposobnosti organizacije. Kratkoročno je plačilna sposobnost organizacije mnogo pomembnejša od dobička, ki ga organizacija ustvarja. Če denar, s katerim razpolaga organizacija na določen dan, primerjamo z zapadlimi obveznostmi organizacije na isti dan, pridemo do koeficienta trenutne likvidnosti (Biloslavo 2006, 333).

Presežek denarja nad zapadlimi obveznostmi ima sicer z vidika likvidnosti in donosnosti neugoden učinek, vendar pa z vidika likvidnosti izraža večjo varnost za poslovanje organizacije in ne nazadnje tudi večje zaupanje upnikov do organizacije (Biloslavo 2006, 334).

Koeficient trenutne likvidnosti obravnavanega podjetja je: gibljiva sredstva delimo z kratkoročnimi obveznostmi, torej 17 253 EUR delimo z 191 437 EUR dobimo 0,393094087. Koeficient trenutne likvidnosti je lahko enak ali večji od ena. V tem primeru je organizacija sposobna poravnati vse svoje obveznosti.

Likvidnostna tveganja nastanejo zaradi neuskkljenosti denarnih tokov, ki izvirajo iz finančnih transakcij. Poleg skrbnega načrtovanja odlivov denarnih sredstev v podjetju skrbijo, da so v vsakem trenutku na razpolago zadostna sredstva za pokrivanje vseh obveznosti. Likvidnostno tveganje v podjetju ocenjujem kot nizko iz naslednjih razlogov:

- dnevnega pritoka denarja iz maloprodaje,
- dnevnega stika s kupci glede plačil,
- možnost dnevnega črpanja denarja iz revolving kreditov in odobrenih limitov,
- ustavitve predčasnih plačil dobaviteljem,
- sodelovanja z več različnimi bankami,
- rednega spremljanja vseh sprememb, ki vplivajo na likvidnost.

Ocenjujem, da imajo v podjetju še veliko novih priložnosti za ohranjanje in povečevanje številnih poslovnih priložnosti. To so že suvereno pokazali z uspešnim

poslovanjem tudi v preteklosti. Ustvarili so skoraj 454,16 mio EUR prihodkov in rekordnih 14,58 mio EUR čistega dobička. Kot že vsa leta doslej bo dobiček ostal v celoti nerazporejen, kar bo dodatno okrepilo poslovno in finančno sposobnost podjetja. Razvoj in rast, modernizacija in nadgradnja trgovske mreže ter moderen tržni pristop so prinesli ugodne rezultate pri prodaji, dobičku, bilančni vsoti in predvsem rasti tržnega deleža. Iz pregleda poslovanja je očitno, da družba še vedno raste in se krepi, kar je razvidno iz preteklih letnih poročil (19,5 % povečanje poslovnih prihodkov). Rast prodaje je predvsem posledica povečanja prodajnih kapacitet in dviga produktivnosti obstoječih kapacitet. Prihodki so se povečali v sektorju maloprodaje za 27 %, v sektorju veleprodaje za 4 % in sektorjih Cash&carry za 26 %. Podjetje je v storitvenih dejavnostih zaznalo padec za 9 %, in sicer predvsem zaradi znižanja prihodkov iz naslova kooperacije in izvoza. Največji delež v prihodkih poslovanja predstavlja prodaja v sektorju maloprodaje, in sicer 63,4 %. Za dejavnost podjetja je pomembno merilo uspešnosti produktivnost, ki se meri z razmerjem med čistimi prihodki iz prodaje in številom zaposlenih. Glede na to, da se je število zaposlenih (glede na opravljene delovne ure) povečalo za 0,5 %, čisti prihodki iz prodaje pa za 19 %, so se čisti prihodki na zaposlenega v skupini povečali za 19 % in so v povprečju znašali 2,9 tisoč evrov na mesec na zaposlenega. Z dobrim delom in inovativnim pristopom je podjetju uspelo okrepiti tržni delež in vstopiti med vodilne trgovske družbe v Sloveniji.

Iz dejavnosti financiranja izkazuje podjetje dobiček, ki izhaja predvsem iz prodaje lastniških deležev v pridruženih podjetjih. Vse navedeno vpliva na dvo odstotni nižji čisti dobiček. Kapital podjetja znaša 16,8 milijarde evrov in se je v zadnjih letih povečal za 26 %.

Naložbe financirajo z lastnimi viri, z najetimi bančnimi posojili ter z operativnim in finančnim lizingom, ki ga bodo izkoriščali tudi v naslednjih letih. Podjetje pokriva stalna in gibljiva sredstva ter aktivne časovne razmejitve z lastnimi viri v višini 21 % in s tujimi viri v višini 79 %. Kot primer najavam, da je ob koncu leta 2007 dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri v podjetju znašala 94 %.

Poslovni rezultati dokazujejo, da v podjetju delajo dobro in so na pravi poti. V zadnjem obdobju so povečali prihodke iz poslovanja in zadržali čisti dobiček podjetja skoraj na enaki ravni.

4.5 Življenjski cikel podjetja

Obravnava podjetja skozi njegov življenjski cikel izhaja iz bioloških značilnosti sveta. Gre za posnemanje in prenašanje evolucijskih procesov bioloških organizmov na podjetja. Življenje podjetja je na ta način predstavljeno kot zaporedje njegovega dogajanja od rojstva do smrti; izpopolnjeno je s številnimi spremembami samega sebe in okolja, v katerem podjetje živi. Navedene spremembe rišejo vsakemu živemu bitju

posebej svojstveno življenjsko krivuljo. Tako je tudi s podjetjem: vsako podjetje ima po tej analogiji svoj življenjski cikel (Belak 2002, 33)

Dejstvo, da na velikost podjetja vpliva tudi njegova starost, dokazuje tudi to, da je obravnavano podjetje mlado podjetje, ki je svoja vrata odprlo leta 1989 v Slovenskih Konjicah. Sledila so leta rasti, razvoja, prevzemov in pripojitev, ki so bila intenzivnejša predvsem v novem tisočletju. Danes je obravnavano podjetje mednarodna skupina povezanih podjetij, ki se lahko pohvali s široko razpredeno mrežo prodajaln, z zanimivimi blagovnimi znamkami, z ekskluzivnimi zastopstvi za Slovenijo in z raznolikimi dejavnostmi. Hitra rast in stabilno poslovanje tako doma kot v tujini sta glavna cilja tudi za prihodnost podjetja.

4.6 Povzetek analize dosedanjega poslovanja z vidika možne nadaljnje rasti

V letu 2008 izbrano podjetje načrtuje nadaljevati s svojo strategijo rasti. Uveljavljali se bodo na domačem trgu in na tujih trgih. Nadaljevali bodo s strategijo rasti z širjenjem prodajnih kapacitet. Poznavanje trgov v JV Evropi, strateški položaj in sloves zanesljivega poslovnega partnerja bomo uporabili za povečanje trgovanja v državah JV Evrope. Skupno nameravajo obseg poslovanja povečati za 20 odstotkov. V tekočem letu nameravajo realizirati več poslovnih potez, ki bodo utrjevale poslovni položaj izbranega podjetja:

- nadaljevati z intenzivno rastjo podjetja s širitvijo maloprodajne mreže in mreže Planetov, Cash&Carry-jev in bencinskih črpalk ter povečevanjem tržnega deleža;
- krepitev tržnega položaja na domačem trgu, povečevanje ugleda podjetja in njegove blagovne znamke;
- zagotavljanje dolgoročnih nabavnih virov in razvijanje kakovostnega blagovnega asortimenta in blagovnih znamk izdelkov,
- nadgrajevanje kakovosti in pestrosti naše ponudbe in storitev;
- nuditi svojim strankam veliko izbiro po najboljših cenah, svežino, neoporečnost in kvalitetno poreklo, vredno zaupanja;
- okrepiti in še povečati zaupanje in navezanost kupcev;
- povečati število delovnih mest;
- nadaljevanje razvoja in odprtje prvih trgovin na tujih trgih in nato hiter razvoj teh trgov;
- novi marketinški pristopi;
- izvajati nadaljnje procese reorganizacije, standardizacije in konsolidacije dejavnosti, da bi povečali poslovno uspešnost in učinkovitost;
- nenehno vlaganje v zaposlene, s čimer ohranjamo njihovo dolgoročno socialno varnost ter visoko stopnjo zadovoljstva in motivacije;

- realizirati 575 mio EUR prihodkov iz poslovanja, 94,58 mio EUR investicij ter zaposlovati 4.015 delavcev;
- zagotavljanje donosnosti in rasti dobička;
- doseganje čim večje primerljivosti v poslovanju in uspešnosti s podjetji v Evropi ter iskanje poslovnih in strateških povezav.

Ker so v podjetju vseskozi nadaljevali intenzivno investicijsko dejavnostjo in za naložbe namenili kar 65 mio EUR. Nadaljujejo dinamiko rasti, ki je v celoti nad povprečjem slovenskega gospodarstva, še posebno pa nad povprečjem neposredne konkurence. Tako uresničujejo dinamiko rasti kot ene izmed strateških opredelitev za prihodnost. Da so na pravi poti dokazuje tudi dejstvo, da so že drugič v zgodovini svojega podjetja dobili zlato gazelo, najbolj uveljavljeno nacionalno priznanje za vsestransko razvojno dinamiko. Ker gre za nevtralne in nepristranske metode vrednotenja kazalnikov poslovanja in razvoja, so na zlato gazelo seveda ponosni vsi zaposleni v podjetju, saj je vsak po svojih močeh prispeval k doseženim rezultatom. Kljub izrazito dinamičnemu poslovanju so okrepili svoj poslovni položaj in se kot izrazito vitko organizirana družba še utrdili v nacionalnem poslovnem okolju, na mednarodni ravni pa povečali svojo prisotnost in izrazili ambicije po internacionalizaciji svojega poslovanja. Med najznačilnejšimi strateškimi koraki, ki so jih storili, je materialni vstop na makedonski trg. Izkoristili so potencialno priložnost in kljub številnim oviram in stalni dinamiki razvoja dogodkov materializirali tisti del projekta Makedonija, ki jim je dokončno zagotovil razvojna izhodišča na tem trgu. Prepričana sem, da bo obravnavano podjetje tudi v letu 2008 poslovalo uspešno. Skladno z zastavljenimi cilji bo stremelo k čim boljšemu doseganju poslovne uspešnosti in učinkovitosti ter uresničevalo poslanstvo: *»Postati prodajalci za najbolj zadovoljne kupce«*.

5 SKLEP

Spremembe v podjetjih in okolju so večinoma posledica uvedbe novih tehnologij in globalizacije. Te ustvarjajo negotovo konkurenčno okolje in posredno spreminjajo osnove načina poslovanja podjetij. Podjetja se morajo osredotočiti na odkrivanje in izkoriščanje priložnosti v dinamičnem okolju. Konkurenčno prednost si bodo v razmerah globalnega trga lahko pridobila le podjetja, ki se bodo znala hitro prilagajati spremembam, in sicer z maksimalnim generiranjem in izkoriščanjem idej, znanja in informacij. Danes je dinamično okolje postalo realnost in iz tega izhajajo nova dejstva in spoznanja glede strategij, ki naj jim podjetja sledijo, da si zagotovijo ne samo obstoj, temveč tudi rast in uspeh. V času hitrih sprememb, globalizacije, razvoja informacijskih in drugih visoko zahtevnih tehnologij ni dovolj le, da iščejo nove priložnosti, ampak morajo disciplinirano zasledovati le najboljše priložnosti. Le z ustrezno strategijo je mogoče maksimirati prednosti in priložnosti ter slabosti in nevarnosti posameznega podjetja. Za obravnavano podjetje predstavljajo ključne prednosti:

- hitrejša rast v primerjavi s konkurenco,
- boljše pogajalske pozicije pri poslovnih partnerjih,
- hitrejšo napredovanje zaposlenih in možnost napredovanja na bolj zahtevna in odgovorna delovna mesta.

V diplomskem delu sem analizirala teoretične vidike rasti podjetij in za konkretno podjetje poiskala prednosti in slabosti generične rasti in diverzifikacije.

Zastavila sem si naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali je izbrana strategija rasti podjetja konkurenčna?
- Ali diverzifikacija prinaša hitrejšo rast?
- Do katere stopnje je rast podjetja smiselna?
- Kdaj je nujno, da podjetje usmerja svojo rast na tuje trge?
- Ali ima podjetje dobro podlago za nastop na tuje trge?

Podjetje je svojo rast načrtovalo predvsem z uvajanjem novih, visoko tehnoloških storitev z visoko dodano vrednostjo. S tem v opazovanem obdobju sicer ni povečalo svoje uspešnosti v smislu povečevanje prihodkov in dobička, vendar je to strategija, ki je usmerjena v prihodnost in se bodo njeni rezultati pokazali šele dolgoročno.

Iz odgovora na prvo raziskovalno vprašanje lahko sklepamo tudi, da si bo podjetje z diverzifikacijo storitev zagotovilo hitrejšo rast, ki je smiselna toliko časa, dokler ustvarja višje prihodke in povečuje dobiček. Ko v podjetju zaradi rasti stroški naraščajo hitreje od prihodkov, pospeševanje rasti ni več smiselno.

Podjetje naj se usmerja na nove, tuje trge, ko na domačem oziroma obstoječem trgu doseže ali preseže tržno povpraševanje. Na tuje trge bo podjetje lahko vstopilo z izdelki

in storitvami, ki bodo konkurenčni, za katere trg ne bo zagotavljal zadovoljevanja ugotovljenih potreb kupcev. Menim, da gre tu predvsem za inovativne in visoko kakovostne izdelke in storitve z visoko dodano vrednostjo. Prav v to smer pa je podjetje načrtovalo svojo rast.

Ugotovitve, do katerih sem prišla z izdelavo diplomskega dela, so:

- Rast podjetja je močno povezana z motivom podjetnika – lastnika, po maksimiranju dobička. Z vidika okolja pa je rast podjetja nujna, saj se konkurenca na področju trgovine močno zastruje.
- Strategija rasti z širjenje prodajnih kapacitet je dobra strategije, saj je ta v celoti nad povprečjem slovenskega gospodarstva, še posebno pa nad povprečjem neposredne konkurence, ta se ni ustavila samo na Slovenskem trgu, ampak se širi zunaj naših meja. Širjenje na tuje trge je nujno kadar so na domačem trgu izkoriščene vse kapacitete po rasti in podjetje ima še veliko zmogljivosti za rast.
- Podjetje ima dobro podlago za vstop na tuje trge.
- Diverzifikacija kot strategija rasti je tudi prinesla veliko konkurenčnih prednosti in dobrih rezultatov poslovanja.
- Diverzifikacija prinaša res hitrejšo rast, vendar tudi bolj tvegano.
- Rast podjetja je smiselna do stopnje do katere še prinaša največ dobička, poslovni rezultati dokazujejo, da delajo dobro in da so na pravi poti.

LITERATURA

- Belak, Janko. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
- Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Flamholtz, Eric G. 1990. *Growing pains: how to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. Oxford: Jossey Bass.
- Kovač, Jure. 1996. Razvojne usmeritve organizacijskih struktur. *Organizacija* 29 (10): 617–624.
- Lawson, Michael K. 1987. *Going for growth: a guide to corporate strategy*. London: Kogan Page.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Orsino, Philip S. 1994. *Successful business expansion: practical strategies for planning profitable growth*. New York: Wiley.
- Penrose, Edith. 1995. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, Michael E. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review* 65 (3): 43–59.
- Pšeničny, Viljem. 2002. *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rebernik, Miroslav. 2000. *Management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. 2. izdaja. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

VIRI

- Engrotuš. 2007. *Poslovno poročilo za leto 2006*. Poslovni dokumenti, Engrotuš.
- Ilič, Lidija, Iztok Godnič, Ruža Colnar in Nataša Janežič 2007. *Strateški management Temeljna politika organizacije, Razvojna politika organizacije, Sprotne politike organizacije*. Seminarska naloga pri predmetu Strateški management, Fakulteta za management Koper.
- HACCP sistem 2005 izdaja 2. junij. Poslovnik kakovosti, analiza tveganja, monitoring. Nosilec odgovornosti Ksenija Jevremov.

