

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SAŠA KOTNIK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

IZBOR STRATEGIJE ZA RAZŠIRITEV PODJETJA
V PRIMERU DOKAPITALIZACIJE: ŠTUDIJA
PRIMERA

Saša Kotnik

Koper, 2013

Mentor: izr.prof.dr. Klemen Kavčič

POVZETEK

Izpopolnjevanje in nadgradnja je stalna naloga malih podjetij zaradi močne konkurenčnosti na slovenskem trgu. V teoretičnem delu zaključne projektne naloge pojasnimo bistvene razlike med diverzificirano in generično rastjo. Dotaknemo se tudi Ansoffove matrike, ki odlično ponazarja, kako bi naj rastlo podjetje, ki ga obravnavamo v empiričnem delu. Za raziskavo smo si izbrali manjše družinsko podjetje, ki se ukvarja z veleprodajo elektromateriala. Ponudila se jim je možnost efektivne dokapitalizacije. Pogovori s potencialnim investitorjem, ki bi v podjetje vložil svež kapital, še potekajo, zato se spremembe lastniške strukture še ne da opredeliti. V empiričnem delu smo prišli do ugotovitev, da bi podjetje najprej rastlo generično, potem pa bi postopoma, zaradi manjšega tveganja, uvajali diverzifikacijo.

Ključne besede: rast podjetja, dokapitalizacija, solastništvo, diverzifikacija, generična rast, Ansoffova matrika.

SUMMARY

There is a tough competition between small businesses on the Slovenian market. If they want to survive they must constantly upgrade their ideas and knowledge. In the theoretical part of the final project assignment we explain the significant differences between generic and diversified growth. We also explain Ansoff matrix, which perfectly illustrates the growth of the company, which is discussed in the empirical part. For analysis, we chose a small family company, which is engaged in the wholesale of electrical material. They have an opportunity for the effective recapitalization. Because they are still negotiating with potential investors, which will give fresh capital in to a company, the change in ownership structure can not yet be determined. In the empirical work we come to the conclusion that the company will grow generic at first and than slowly and carefully with diversification which is more risky.

Key words: business growth, recapitalization, co-ownership, diversification, generic growth, Ansoff matrix.

ZAHVALA

Za strokovno pomoč pri izdelavi zaključne projektne naloge se zahvaljujem mentorju,izr. prof. dr., Klemnu Kavčiču.

Zahvala gre tudi lektorici Vanji Klančnik Kišasondi, prijateljici Eneji Baloh za koristne nasvete in fantu Matiji Baloh za moralno podporo.

Predvsem pa bi se želela zahvaliti staršem, Jožici Koren in Kotnik Iztoku, za vso podporo in pomoč, ki sta mi jo nudila v času študija. Njima tudi posvečam zaključno projektno nalogo.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen, cilji in raziskovalno vprašanje.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge	3
2	Opredelitev pojmov	5
2.1	Definicija rasti podjetja	6
2.1.1	Ovire za rast	8
2.2	Dokapitalizacija družbe z omejeno odgovornostjo	8
2.3	Opredelitev strategij	9
2.3.1	Generična rast ali rast z obstoječimi posli.....	10
2.3.2	Diverzificirana rast.....	10
2.3.2	Ansoffova matrika.....	11
3	Opis obravnavanega podjetja	14
3.1	Zgodovina in dejavnost podjetja.....	15
3.1.1	Raziskovanje trga v podjetju Vemos trgovina d.o.o	16
3.1.2	Podjetnik in njegove osebne lastnosti.....	16
4	Analiza tržnih priložnosti	17
4.1	Analiza okolja podjetja in trgov	17
4.1.1	Analiza konkurence.....	18
4.1.2	Analiza kupcev	18
4.1.3	Analiza dobaviteljev.....	19
4.2	SWOT analiza podjetja Vemos trgovina d.o.o.....	19
5	Izbor strategije	21
5.1	Obrazložitev strategij na študiji primera	21
5.2	Metodologija raziskovanja	23
5.3	Analiza raziskave.....	23
5.3.1	Analiza odgovorov oseb A, B in C	24
5.3.2	Ugotovitve in predlogi	26

5.3.3	Analiza odgovorov odjemalcev X, Y in Z	27
5.3.4	Ugotovitve in predlogi	29
6	Sklep	30
	Literatura	31
	Priloge	33

KAZALO PONAŽORIL

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Potek rasti ali padanja organizacije	7
Preglednica 2: Matični podatki podjetja Vemos trgovina d.o.o.	14
Preglednica 3: SWOT analiza	20

SLIKE

Slika 1: Ansoffova matrika	13
----------------------------------	----

SEZNAM KRAJŠAV

BMW	Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft (Bavarski motorni obrat)
D.O.O.	Družba z omejeno odgovornostjo
GP	General Batteries
HQ	High Quality
LED	Light Emitting Diode (Svetleča dioda)
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Prednosti, slabosti, priložnosti, izzivi)
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

Cilje ni dovolj postavljati, treba jih je dosegati. Vse, kar prispeva k doseganju ciljev, je strategija organizacije - glavne sestavine so dejavnosti, urejenost in sredstva. Dejavnosti so predvsem inoviranje, proizvodjanje (izdelkov in storitev) in menjava oz. trženje. Urejenost obsega členjenost organizacije (pravila, delitev dela in pristojnosti), procese in povezave; temelj urejenosti je vedenje ljudi, to pa v veliki meri izraža kulturo organizacije. Sredstva so materialna (finančna in materialna v ožjem smislu) in nematerialna (ljudje, zavzetost, znanje). Več kot sredstva so temeljne zmožnosti organizacije - vse sestavine in sinergične kombinacije sestavin strategije, ki povečujejo učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije (Tavčar 2008, 23).

V svojem delu, Tavčar (2008, 79), povzame osnovno dejavnost managementa. Ta je obvladovanje organizacije za trajno uspešnost in nenehno popotovanje po gorati pokrajini, z vrha na vrh, vmes pa vselej navzdol. Ker daje konkurenčno prednost le relativna višina nad konkurenco, je treba vse višje - naporu rastejo in z njimi tveganja. Popotovanje po pokrajini možnosti niso vzponi samohodcev - managerjev, temveč naporno romanje organizacij z gore na goro. Obvladovanje tega osvajanja, to je izbiranje pravih ciljev in pravih poti nanje (strategij), je temeljna naloga managerjev - in merilo, po katerem presojujejo njihovo uspešnost.

Biloslavo (2008, 355) piše, da se pri izbiranju strategij za doseganje ciljev rasti, ki imajo praviloma tržno podlago, managerji odločajo glede obeh sestavin vsakega programa podjetja - glede proizvodov (izdelkov oz. storitev) in glede ciljnih segmentov trga (pomembnih skupin odjemalcev). Ansoff (1965) po Biloslavo (2008, 355) navaja, da ima pri tem organizacija naslednje alternative – t.i. Ansoffova matrika rasti:

- Prodiranje na trg: več obstoječih proizvodov obstoječim odjemalcem-povečanje tržnega deleža na segmentih trga, kjer organizacija že deluje.
- Razvijanje proizvodov: več obstoječim odjemalcem, vendar z novimi proizvodi.
- Razvijanje trgov: več obstoječih proizvodov, vendar novim odjemalcem.
- Diverzificiranje: več novih proizvodov novim odjemalcem.

Ansoffova matrika bo izhodišče za nadaljnjo rabo v zaključni projektni nalogi, pojasnili pa bomo tudi pojma generične rasti in rasti z diverzifikacijo. Pričeli bi s temeljno obliko rasti – generično. Ko bi podjetje prišlo v fazo, kjer generična rast ne bi bila več dovolj, bi postopoma uvajali diverzifikacijo. Skupek obeh rasti je zelo dobro prikazan v Ansoffovi matriki. Sicer pa lahko v literaturi zasledimo, da različni avtorji navajajo različne strategije rasti in opise le-teh. A na koncu pridemo vedno do istega zaključka. V različnih fazah rasti se lahko podjetje odloči za različne strategije rasti ali pa je z zunanjimi dejavniki k izbiri različnih strategij rasti prisiljeno.

V zaključni projektni nalogi bomo v empiričnem delu, kot študijo primera, obravnavali družinsko podjetje, pri katerem se je pojavila možnost dokapitalizacije. Pojavil se je bodoči investitor, ki bi v podjetje vložil določen denarni delež. V podjetju bi tako prišlo do spremembe lastniške strukture. Ob dobro zamišljeni in izpeljani strategiji pa bi se povečal obseg poslovanja podjetja. Potrebno je poudariti, da podjetje, Vemos trgovina d.o.o., ne posluje z izgubo in bi se dokapitalizacija izvedla zgolj z razlogom povečanja obsega poslovanja in dobička.

Strinjati se gre z Dubrovskim (2009, 117–120), ki piše, da razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki vedno pomeni porušitev obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih, ta pa naj bi prinesla večjo učinkovitost in uspešnost. Če se podjetje ne spreminja, potem se ne more razvijati. Za spreminjanje pa obstaja cela vrsta ovir. Vsako spreminjanje vključuje nevarna tveganja, da vzpostavitev novih razmerij po porušitvi dotedanjih ne bo ugodno. Ali si bo podjetje zagotovilo svoj nadaljnji razvoj po samostojni poti, zgolj z izboljšanjem vseh notranjih temeljnih zmožnosti in sredstev ali pa bo te združevalo, kombiniralo z drugimi podjetji, je ključno strateško vprašanje, pogosto eno najpomembnejših v celotnem obdobju delovanja nekega podjetja.

1.2 Namen, cilji in raziskovalno vprašanje

Namen zaključne projektne naloge je raziskati, kako bo dokapitalizacija vplivala na podjetje. Doma imamo namreč podjetje, ki se ukvarja z veleprodajo elektromateriala. Tudi sama pomagam pri delu in me že od nekdaj me zanima, ali ima majhno družinsko podjetje, ki zaposluje štiri delavce, potencialne možnosti za rast in razvoj. Pred časom se je pojavil potencialni investitor, ki bi v podjetje vložil določen denarni delež. S tem bi se sicer okrepili, a po drugi strani bi se spremenila lastniška struktura. Cilj je ugotoviti, če lahko dokapitalizacija doprinese pozitiven učinek na podjetje ali je morda preveč tvegana. Zanima nas smer razvoja v primeru dokapitalizacije, torej na katerih segmentih bi podjetje lahko delovalo uspešneje in dosegalo boljše rezultate. Podjetje sicer že 20 let na trgu deluje uspešno, a pravijo, da je vedno lahko še boljše. Tukaj se nam poraja tudi vprašanje, koliko je sploh smiselno tvegati. Ali bi bilo bolje ostati na isti točki in dosegati iste rezultate? Različni avtorji pišejo, da se je potrebno nenehno spreminjati in prilagajati ter se spoprijemati z novimi izzivi, kajti le tako bomo lahko dosegali višje cilje. V teoretičnem delu bomo predstavili različne strategije in razloge za rast podjetja. Dotaknili se bomo tudi raziskave tržišča analiza povpraševanja (kupci), analiza ponudbe (konkurenti), analiza nabavnega tržišča (dobavitelji). Opredelili se bomo tudi do dosedanje rasti podjetja.

Za lažje raziskovanje si bomo zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

Notranje okolje podjetja:

1. Na kakšen način bomo z dokapitalizacijo razširili podjetje?
2. Kako si bosta delovne naloge razdelila dosedanji lastnik in novi investitor?
3. Kako se bo spremenila lastniška struktura podjetja in kaj dokapitalizacija pomeni za zaposlene?

Zunanje okolje podjetja:

1. Kaj dokapitalizacija pomeni za odjemalce in kako se bodo odzivali na razširjen prodajni program?
2. Na kakšen način lahko z dokapitalizacijo pridobimo več novih odjemalcev?
3. Kako se bo naša organizacija pripravljena spreminjati in prilagajati potrebam trga?

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Empirični del naloge bo temeljil na študiji primera. Obravnavali bomo družinsko podjetje - Vemos trgovina d.o.o. Raziskave se bomo lotili na kvalitativen način. V pomoč nam bodo raziskovalna vprašanja. Pomagali si bomo s polstrukturiranim (poglobljenim) intervjujem. Ker gre za namenski vzorec, bo intervju individualne narave. Odgovarjali bodo sedanji lastnik, potencialni investitor, vodja prodaje in trije največji odjemalci. Vsem šestim bomo postavili enaka vprašanja, le pri odjemalcih bomo izvzeli tista, ki so namenjena zgolj notranjemu okolju podjetja. Pri kvalitativni raziskavi je raziskovalec kot primarni instrument osredotočen na intervjuje in opazovanja. V svoji raziskavi si ne bomo postavljali vnaprej določenih trditev, ampak se bomo osredotočili na vrednotenje ljudi, ki bodo vključeni v raziskavo, upoštevali bomo njihovo mnenje, ideje in občutenja.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge

Pri pregledu literature smo ugotovili, da različni avtorji različno pojmujejo določene tipe strategij. Nekateri za glavne strategije navajajo le generično in diverzificirano rast. Prav tako lahko najdemo zelo različne opise vrst kapitalskih povezav. Obravnavana tema, je lahko izredno obsežna. V zaključni projektni nalogi zaradi tega ne moremo zajeti vseh dejstev in vplivov, ki so povezani z dokapitalizacijo. Tako bomo izpustili bilance stanja in finančne kazalnike preteklih let. Prav tako se ne bomo dotaknili dokapitalizacije iz pravnega vidika. Empirični del bo omejen le na podjetje Vemos trgovina d.o.o. in ne bo zajemal primerjav s konkurenčnimi organizacijami.

Omejitve raziskave so naslednje:

- Raziskava je omejena le na eno podjetje.

- Omejen nabor števila intervjuvancev.
- Glavni del raziskave bo namenjen novi lastniški strukturi.
- Ugotovitev ne bo mogoče posploševati.

2 OPREDELITEV POJMOV

Organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Ustanovitelji praviloma tudi oskrbijo organizacijo s primernimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so potrebna za začetek delovanja. Ustanovitelji torej v organizacijo vložijo določen denarni delež oziroma del svojega premoženja, kar lahko v primeru neuspeha organizacije tudi izgubijo (Biloslavo 2008, 15).

Vsak podjetnik se v obdobju delovanja sooča s številnim ovirami. Prav tako se organizacije marsikdaj znajdejo na razpotju. Potrebno je biti preudaren in izbrati modre odločitve.

Učinkovita organizacija je tista, ki prekaša tekmice. Da lahko besedi organizacija dodamo še pridevnik uspešna, moramo dosegati trajno konkurenčno prednost, osnova za to pa so temeljne zmožnosti organizacije. Amit in Schoemaker (1998, 205) po Biloslavo (2008, 46) temeljne zmožnosti organizacije opredelita kot sinergično podmnožico vseh razpoložljivih sredstev in zmožnosti organizacije, ki se prekriva s strateškimi dejavniki uspeha v panogi in jo je težko posnemati.

Temeljne zmožnosti morajo vplivnim udeležencem organizacije nuditi pomembne koristi. Nujno potrebno je, da se razlikujejo od temeljnih zmožnosti konkurenčnih organizacij, se jih ne da hitro posneti, privzeti ali nadomestiti in ne nazadnje potencialno odpirajo dostop do novih tržnih razmerij (Biloslavo 2008, 46).

Večina ljudi podpira prenovitve, ustvarjalnost in dobre nove ideje. Ko pa naj bi to realizirali, si izmišljujejo vse mogoče razloge, ki pravzaprav govorijo proti omenjeni pripravljenosti: Je predrago. Smo že poskušali. Morda je v drugih državah možno, pri nas pa ni. Za takšnimi izgovori tiči v resnici strah pred neuspehom. Potrebno bi bilo začeti drugače razmišljati, to pa je naporno. Samo če imamo pogum, da se spoprimeemo z nečim novim, bomo pomembne težnje tudi spoznali in nanje pravilno reagirali (Dichter 1993, 58).

Kot moramo dobro ravnati s sočlovekom, moramo veliko truda, volje, znanja, morale vložiti v podjetje. Organizacija so ljudje - brez njih je ta mrtva, prazna lupina. Organizacija deluje v okolju - in okolje so tako predvsem ljudje. Ljudje smo svobodna bitja in prav tako lahko uveljavljamo svoje vizije, interese in voljo. Zato je organizacija živ organizem in zamira, če začne v njej prevladovati mrtva struktura. Spremeniti pomeni narediti, da kaj ni več tako ali isto, kot je bilo, oziroma da kaj postane kaj drugega (SSKJ 1991 po Biloslavo 2008, 341).

2.1 Definicija rasti podjetja

Pojem rasti podjetja je zelo težko skrčiti v eno samo poved. V teoriji obstaja več različnih definicij. Podjetja rastejo iz zelo različnih razlogov. Bodisi zgolj zaradi prilagajanja razmer na trgu bodisi zaradi notranjih dejavnikov, ko rast podjetja uvaja dinamični podjetnik.

Dinamično podjetništvo je povezano s podjetjem, za katerega je ta faza zgolj faza nastajanja, ki kasneje omogoči prehod v obdobje še hitrejše rasti, vse večjega uspeha podjetja na trgu in pri uresničevanju profitnega motiva ter na koncu tudi morebitnega prehoda malega podjetja v srednje veliko ali celo veliko podjetje. Življenjska pot dinamičnega podjetja je tako čisto drugačna od poti srednjih in malih podjetij (Tajnikar 1997, 18).

Organizacija preživi in je uspešna, če svojim udeležencem v menjalnih razmerjih ponuja več enakih, predvsem pa drugačnih, posebnih koristi kot njene tekmice. Zato se nujno spreminjata obseg in vsebina delovanja organizacij, panog, družbe; spremembe v panogah zadevajo obseg delovanja in dogajanja med konkurenti, spremembe v podjetjih pa delovanje na trgu, spreminjanje strukture in procesov, značilno za stopnje v velikosti in življenjskem ciklu podjetja (Strebel 1992, 9–22 po Biloslavo 2008, 341).

Z z vidika poslovođenja podjetja lahko rast razdelimo v tri obdobja. Prvo je predstartno, ki mu sledi managerska faza, temu pa funkcionalno obdobje (Tajnikar 1997, 62-63).

V predstartnem obdobju podjetje pravzaprav še ne obstaja, ampak podjetnik izvaja vse priprave za njegovo ustanovitev. Predstartno obdobje je priprava na prvo fazo razvojnega cikla podjetja. V tem obdobju podjetnik razvije svojo poslovno priložnost iz ideje, prek poskusne proizvodnje v serijsko proizvodnjo, išče ustrezne partnerje, finance ter raziskuje in proučuje trg ter pravne vidike bodočega podjetja, ki naj bi ga ustanovil (Tajnikar 1997, 62).

Uspešno prestanemu predstartnemu obdobju sledi profesionalna ali managerska faza, v kateri pride predvsem do ločitve funkcij v podjetju. Podjetnik ohrani funkcijo lastnika v smislu odločanja o najpomembnejših strateških vprašanjih, ki nastanejo pri rasti podjetja, kar pomeni, da ne upravlja več profesionalne funkcije v oddelku nabave, prodaje, financ. Obdrži le del kadrovske funkcije, saj je prav on tisti, ki izbira profesionalne ekipe managerjev za vodenje tveganega posla. V tej fazi pride bolj do izraza jasna analiza obstoječega stanja, določanje ciljev razvoja in opredeljevanje strateškega razvoja podjetja. Profesionalna faza pride v funkcionalno obdobje takrat, ko je delitev dela že popolno razdeljena. Tu se prične bolj mrežno povezovanje posameznih oddelkov, zaposleni morajo pokazati visoko stopnjo prilagodljivosti, s katero poskuša podjetje premagati neučinkovitost, ki je lahko posledica pretirane velikosti (Tajnikar 1997, 62-64).

Biloslavo (2008, 352–353) v svojem delu piše, da lahko tako rast kot tudi upadanje potekata zvezno - enakomerno ali pospešeno - ali nezvezno, v večjih ali manjših korakih. Vsak od teh potekov ima svoje značilnosti.

Preglednica 1: Potek rasti ali padanja organizacije

Zvezen – enakomeren ali pospešen potek rasti (ali upadanje oz. krčenje obsegov) je lahko:

- *enakomerna rast*: če je v okolju malo sprememb in če je malo sprememb zamisli o dejavnostih organizacije
- *pospešena rast*: notranja z naložbami in s širjenjem obsega dejavnosti ali zunanja s pripadanjem drugih organizacij
- *upočasnjena rast*: od začetka hitrejša, zatem pa počasnejša
- *kombinirana rast*: neenaka hitrost rasti delov organizacije.

Nezvezen potek - rast ali upadanje - z velikimi koraki:

- veliko porabo zmožnosti, naložbe (iz zunanjih virov!)
- večjo vidnost rasti v okolju, v konkurenci;
- večja tveganja, zato je težišče odločanja in zbiranja informacij v vršnem managementu;
- manjšo stabilnost zaposlitve za sodelavce.

Nezvezen potek – rast ali upadanje – z malimi koraki:

- neprimeren je za velike spremembe oz. preusmeritve organizacije
- težišče odločanja je v srednjem managementu; tam je tudi težišče zbiranja informacij
- več pobud iz nižjih ravni organizacije
- večja stabilnost zaposlitve.

Vir: Prilagojeno po Biloslavo (2008, 353)

V primeru, ki ga bomo obravnavali v empiričnem delu, je podjetje sprva rastlo enakomerno. V samem okolju podjetja je bilo malo sprememb, prav tako je delovanje podjetja teklo po ustaljenih tirnicah. V primeru dokapitalizacije bi raslo pospešeno. V podjetje bi vložili svež kapital, kar bi povzročilo širjenje obsega dejavnosti.

2.1.1 Ovire za rast

V organizaciji se pojavijo tudi vplivi, ki rast zavirajo. Ti so lahko notranji ali pa zunanji. Med slednje (Biloslavo 2008, 353) zajame majhne tržne potrebe, ostro konkurenco, protimonopolno zakonodajo, omejene finančne in materialne vire, nerazvito infrastrukturo in nespodbudno gospodarsko politiko dežele. K notranjim dejavnikom, ki zavirajo rast podjetja, pa pripiše kadre, drugačno naravnost, na primer strategijo specializacije in diferenciranja, tehnološko pogojene velike skoke (na primer pri povečanju proizvodnje), ki jih podjetje ne zmore, dokler ne zbere dovolj sredstev, in seveda konzervativno notranjo kulturo organizacije.

Ovir za rast je na samem trgu lahko veliko. To so ovire, ki jih lahko pričakujemo v naprej ali pa nekaj, kar se zgodi popolnoma nepričakovano. V obeh primerih moramo ostati zbrani in vedeti oziroma dobro premisliti, kako v kriznih situacijah ravnati.

Potrebno je preudarno ravnanje s financami. Vedeti moramo kako ravnati pri vstopih na tuj trg, biti moramo seznanjeni z njihovo kulturo, načinom razmišljanja, načinom poslovanja. V veliki meri se je potrebno znati prilagajati, pogajati in sklepati kompromisne rešitve. Pri rasti moramo upoštevati tudi to, da bomo zagotovo potrebovali nove zaposlene, ki pa jih moramo nekako financirati. Skrbeti je potrebno tudi za že zaposlene v podjetju, jih usposabljanje in nadgrajevati njihovo znanje. Potrebovali bomo morda tudi novo tehnologijo, ki pa nam prav tako lahko predstavlja velik strošek. Podjetje mora biti sposobno slediti spremembam in rasti, kar pa je za manjša podjetja lahko precej naporno.

Bolj kot je načrtovanje v organizaciji dolgoročno, manjša je zanesljivost napovedi in načrtov, zato se je bolj kot razvojnemu načrtovanju potrebno posvetiti tekočemu (Tavčar 2009, 117).

2.2 Dokapitalizacija družbe z omejeno odgovornostjo

D.o.o. pomeni kratico za družbo z omejeno odgovornostjo. Lastnik d.o.o. je pravna oseba, ki opravlja neko dejavnost. Za ustanovitev d.o.o. potrebuje podjetnik začetni kapital. Podjetnik, ki ustanovi d.o.o., odgovarja samo z vloženim deležem.

Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) uvršča d.o.o. med kapitalske družbe, kamor štejemo še delniško in komanditno družbo.

ZGD (čl. 451) določa dva načina dokapitalizacije, in sicer z vplačilom novih denarnih vložkov ali izročitvijo novih stvarnih vložkov (efektivno povečanje) ali tako, da se za povečanje uporabijo rezerve ali dobiček družbe (nominalno povečanje). Prvi način povečanja osnovnega kapitala je torej efektivno povečanje z novimi denarnimi vložki ali izročitvijo

stvarnih vložkov. Drugi način povečanja osnovnega kapitala pa je črpanje iz rezerv in dobička (Kecman in Hieng 1994, 27– 29).

Dokapitalizacija je najpogostejša vrsta investicije poslovnih angelov in skladov tveganega kapitala. Dokapitalizirati pomeni, vložiti v podjetje nov svež kapital, ki bo okrepil rast organizacije. S tem postane investitor tudi solastnik podjetja. Lastništvo obstoječih lastnikov pa se v primeru dokapitalizacije razredči. Glede na to, da je višina investicije običajno nesorazmerna z osnovnim kapitalom in dogovorjenim pridobljenim lastniškim deležem, investitor ustrezno višino sredstev vloži kot osnovni kapital, preostanek investicije pa v presežek osnovnega kapitala. Za razliko od odkupa denar ne gre na račun katerega od lastnikov, ampak v celoti na račun podjetja, ki se porabi za rast in razvoj. Pred izvedbo dokapitalizacije se morajo investitor in prejšnji lastniki točno dogovoriti, kakšnim namenom bo služil vloženi kapital (Poslovni angeli Slovenije. B. l.)

Ko omenimo besedo dokapitalizacija, ljudje najprej pomislijo, da se je podjetje znašlo v težavah. V obravnavanem primeru dokapitalizacije ne bomo obravnavali s tega vidika, Ampak z vidika povečanja obsega poslovanja. V študiji primera bomo obravnavali manjše družinsko podjetje, ki se mu je pojavila možnost, da poveča svoj delež na že obstoječem trgu ali pa se celo razširi na nova tržišča.

2.3 Opredelitev strategij

Nastanek in tudi kasnejši razvoj podjetja sta vedno povezana s potrebami njegovega ožjega ali širšega okolja. Podjetja ne nastajajo in se razvijajo zgolj na osnovi spoznavanja obstoječih potreb okolja, ampak tudi z ustvarjanjem novih potreb po drugih, drugačnih dobrinah. Politika podjetja zajema ustvarjanje novih strateških možnosti in potrebo po ustvarjanju nečesa novega. Na ravni strateškega managementa se uresničujejo te zamisli s strategijami. Zato strategije ne opredeljujejo le načinov nastajanja in razvijanja podjetij, ampak tudi načine ustvarjanja možnosti za to. V teoriji in praksi strateškega managementa obstajajo številna pojmovanja, opredelitve in razvrstitve strategij (Belak 1998, 137).

Brez načrtovanja organizacija nima prihodnosti (Tavčar 2009, 115). Obstaja več tipov strategij in različni avtorji jih različno pojmujejo, vendar v grobem pridemo vedno do istega zaključka. Mi bomo omenili le strategije rasti, ki so pomembne za našo študijo primera, to sta generična rast ali rast z obstoječimi posli ter diverzifikacija. Izhodišče za bodoče delo pa bo Ansoffova matrika rasti.

2.3.1 *Generična rast ali rast z obstoječimi posli*

Temeljna oblika rasti podjetja je tako imenovana generična rast (Clark, b; Gibb in Scott 1986, po Tajnikar 1997, 69). 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 ter storitev. Da bi bila rast z obstoječim poslom smiselna morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Obstajati mora dovolj velik tržni potencial, da zadovolji cilje podjetniške rasti, konkurenca ne sme biti tako velika, da bi otežila vsako povečanje prodaje. Podjetje mora biti sposobno ustvariti nove proizvodne zmogljivosti, da lahko zadovolji povečano povpraševanje, ki ga izzove rast. Izpeljati je potrebno tudi natančno analizo trga in analizo proizvodov ali storitev. Ko je to opravljeno, se odločamo med dvema načinoma generične rasti (Moss in Clarke 1990). Prvi je povečanje obsega poslovanja in prihodka, drugi pa povečanje dobička. V resnici običajno rast pomeni uresničitev tako prve kot druge poti (Tajnikar 1997, 69–73).

Tajnikar (1997, 74–76) poudarja, da podjetje lahko generično raste le tedaj, ko ima proizvod, ki ga podjetje proizvaja, rastoči trg, ki vsako leto zahteva več proizvodov. Zelo pogosto nastaja generična rast ob trgu, katerega rast izzove samo podjetje, in sicer na ta način, da poskuša z boljšo kakovostjo, reklamo in novimi načini prodaje, ki bi pritegnilo čim več novih kupcev od svojih konkurentov, ali pa bi se pojavili kupci, ki do tedaj teh proizvodov sploh še niso kupovali. Prvi pogoj, da podjetje generično raste, pa je seveda, da ima zagotovljenih dovolj finančnih virov in da so dobro preučili in analizirali obstoječe stanje tako v podjetju kot tudi na trgu.

2.3.2 *Diverzificirana rast*

Zelo pogosta oblika rasti tveganega posla je metoda diverzifikacije proizvodnje. Diverzifikacija poteka, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov. Diverzifikacija je običajno hitrejša od generične rasti, vendar je tudi bolj tvegana, saj je zamenjava proizvodov in trgov, na katere podjetje ponuja svoje blago, povezana z večjim tveganjem kot stalna povezanost z eno vrsto proizvodov ali storitev. Čim večja je takšna zamenjava, večje je tudi tveganje (Tajnikar 1997, 76).

Podjetja lahko prerastejo trg, kar pomeni, da ne morejo več rasti le generično. Če podjetje ustvarja velike dobičke in prihranke, so jih primorani investirati v nove proizvodnje, ki so povezane tudi z novimi trgi. Z diverzifikacijo lahko tudi preprečimo, da bi podjetje z generično rastjo postalo preveliko in ne dovolj fleksibilno, da bi se lahko prilagajalo spremembam na trgu. Včasih pa diverzifikacijo uvedemo le zato, da podpremo temeljni že obstoječi program in mu omogočimo bodočo generično rast. Podjetja naj se za diverzifikacijo odločijo le, kadar stoodstotno zaupajo svojim zaposlenim, ki so tudi strokovno usposobljeni,

kadar je obstoječi posel uspešen, ko so razmere na trgu obetavne in ne nazadnje, ko je tveganje minimizirano (Tajnikar 1997, 78–80).

Obstajajo trije načini, kako izpeljati diverzifikacijo (Tajnikar 2000, 133):

- ponudba novega proizvoda na novem trgu; to imenujemo čista diverzifikacija;
- ponudba novega proizvoda na že obstoječem trgu, kar imenujemo razvoj novega proizvoda;
- ponudba obstoječega proizvoda na novem trgu, kar imenujemo tržni razvoj.

2.3.2 *Ansoffova matrika*

Ansoff (1981) po Biloslavo (2008, 343) opisuje ustaljene, odzivne, predvidevajoče, raziskujoče in ustvarjalne organizacije; prve so zazrte v preteklost in toge, druge se odzivajo na spremembe v okolju, tretje jih že predvidevajo, četrte raziskujejo možnosti in pete si same ustvarjajo nove priložnosti za uspešno delovanje na trgu. Značaj podjetja je odraz naravnosti pomembnih udeležencev. Vplivi na organizacijo so lahko zanjo ugodni ali neugodni, lahko pospešujejo ali zavirajo doseganje zastavljenih ciljev.

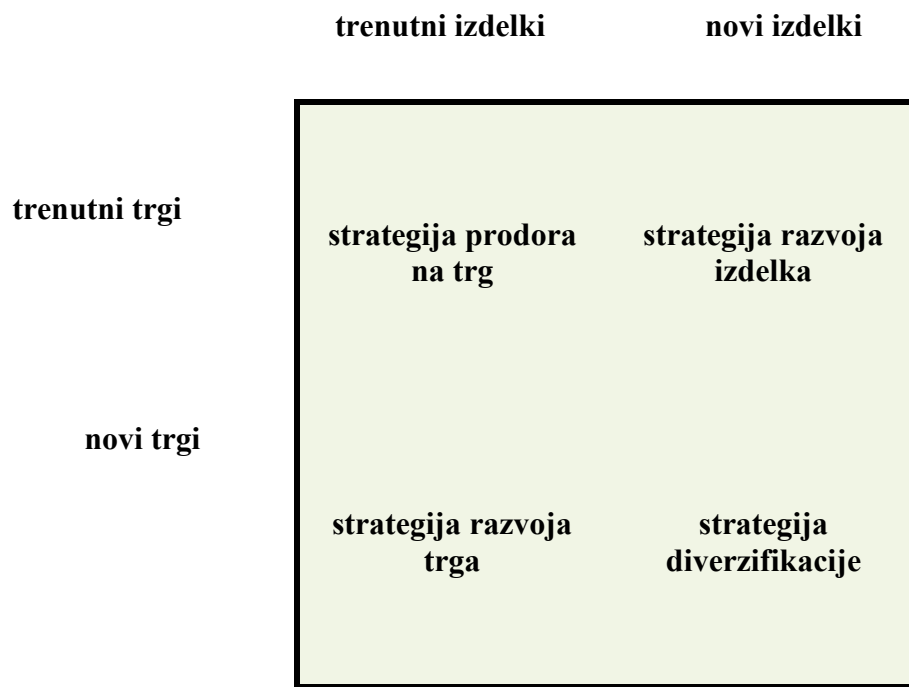
Pri izbiranju strategij za doseganje ciljev rasti, ki imajo praviloma tržno podlago, se managerji odločajo glede obeh sestavin vsakega programa podjetja - glede proizvodov (izdelkov oz. storitev) in glede ciljnih segmentov trga (pomembnih skupin odjemalcev) - Ansoff (1965) po Biloslavo (2008, 355) navaja, da ima pri tem organizacija naslednje alternative – t.i. Ansoffova matrika rasti:

- *prodiranje na trg*: več obstoječih proizvodov obstoječim odjemalcem - povečanje tržnega deleža na segmentih trga, kjer organizacija že deluje;
- *razvijanje proizvodov*: več obstoječim odjemalcem, vendar z novimi proizvodi;
- *razvijanje trgov*: več obstoječih proizvodov, vendar novim odjemalcem;
- *diverzificiranje*: več novih proizvodov novim odjemalcem.

Vse štiri sestavine Ansoffove matrike bomo povzeli po Biloslavo (2008, 357–358).

- Prodiranje na trg je najmanj tvegana alternativa rasti, saj izkorišča obstoječe zmožnosti in sredstva organizacije. Ko je podjetje v obdobju rasti, je ta alternativa sprejemljiva, saj lahko organizacija raste že zgolj z ohranjanjem svojega tržnega deleža ali pa da tega celo povečuje, če konkurenti dosežejo zgornjo mejo svojih zmogljivosti. Kadar trg preide v obdobje zrelosti, pa se pokažejo slabosti te alternative. Rast organizacije oz. povečevanje tržnega deleža pomeni neposredno zmanjševanje tržnega deleža konkurentov, kar lahko zahteva znatna sredstva za oglaševanje ob pritisku na zniževanje prodajne cene. V okviru prodiranja na trg organizacija lahko raste tako, da poveča obseg ali pa pogostost uporabe proizvoda, najde še kak drug način uporabe proizvoda ali pa prepriča v nakup ljudi, ki poprej proizvoda še niso kupili.

- Razvijanje trga predvideva iskanje novih tržnih segmentov ali geografskih področij, kjer bi lahko organizacija delovala. Ta alternativa rasti je ugodna, ko so temeljne zmožnosti organizacije povezane bolj s proizvodom kot z odjemalci oziroma s tržnimi segmenti, ki jih organizacija oskrbuje. Ta alternativa je zaradi tega, ker se organizacija širi na nove še ne poznane trge, bolj tvegana od alternative prodiranja na trg in tudi od razvijanja proizvodov.
- Razvijanje proizvodov je primerna alternativa rasti, ko so temeljne zmožnosti organizacije povezane z določenimi odjemalci in ne toliko s samim proizvodom. Tukaj gre zato, da organizacija razvija čim več novih produktov, ki bi ponudili kar se da največ koristi sedanji skupini kupcev. Tudi tukaj je tveganje višje kot pri alternativni prodiranja na trg.
- Diverzificiranje je med vsemi štirimi najbolj tvegana alternativa, saj zahteva tako razvoj novega proizvoda kot tudi razvoj novega trga, kar lahko presega temeljne zmožnosti organizacije. Ravno zaradi tega mora biti organizacija prepričana, da bo zmogla med različnimi programi dosegati potrebno stopnjo učinkovitosti. Ubrati smer diverzifikacije je smiselno le, kadar so pričakovani donosi bistveno višji od stopnje tveganja. Druge prednosti diverzifikacije pa so lahko: vstopanje v privlačno panogo, zmanjševanje skupnega tveganja programskega portfelja in uravnoteženje ekonomskih oz. poslovnih ciklov. Biloslavo (2008, 357–358) povzame, da je diverzifikacija lahko vertikalna z integriranjem programov dobaviteljev oz. odjemalcev, horizontalna z dodajanjem bolj ali manj sorodnih programov, ki so namenjeni isti končni skupini uporabnikov, koncentrična z določeno stopnjo sinergije bodisi pri proizvodu bodisi pri trgu in konglomerantna z vstopanjem na nove trge z novimi nepovezanimi proizvodi.



Slika 1: Ansoffova matrika

Vir: Kotler 1996, 77.

3 OPIS OBRAVNAVANEGA PODJETJA

Pri družinskem podjetništvu imajo vodilno vlogo družinski člani. V Sloveniji gre tukaj predvsem za mala podjetja, v tujini pa so nekatera družinska podjetja zrasla v precej velika, kot so na primer BMW, Benetton, Mercedes-Benz, Lego in Playboy. Za družinska podjetja je značilno, da v prvi vrsti zaposluje ožje družinske člane, ki so vanj vložili tudi potreben kapital za zagon podjetja in so tudi čustveno vpleteni, ter s tem strmijo k čim boljšemu uspehu podjetja. Prednosti družinskega podjetja so zagotovo predanost, znanje, prilagodljiv urnik dela, dolgoročno razmišljanje, zanesljivost in hitro sprejemanje odločitev. Vendar so na nasprotnem polu tudi slabosti, kot je npr. problem vprašanja o nasledstvu, čustveni vplivi na poslovanje, konflikti med družinskimi člani ipd. Malo podjetništvo oziroma mala in srednja podjetja so v vseh razvitih gospodarstvih zelo pomemben dejavnik razvoja države. Njihova vloga in pomen sta vidna predvsem pri zaposlovanju, v deležu bruto družbenega proizvoda, opremljenosti z različnimi sredstvi, predvsem pa je pomembna vloga malih podjetij, v vzpodbujanju inovativnosti in tehnološkega napredka.

Preglednica 2: Matični podatki podjetja Vemos trgovina d.o.o.

Vizitka podjetja: VEMOS TRGOVINA, storitve in proizvodnja, d.o.o.
Skrajšano ime: VEMOS TRGOVINA, d.o.o.
Sedež: Gaberke 150, 3325 Šoštanj, SLOVENIJA
Matična št.: 5643082
Davčna št.: 70537801 (smo zavezanci za DDV)
Indent. št. SI70537801
Poslovni račun: 02010 - 0017200588 (Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana CENTER)
Številka vložka: 1/07992/00
Osnovni kapital: 9.112,34 EUR

Vir: Vemos trgovina. B. l.

3.1 Zgodovina in dejavnost podjetja

Vemos trgovina d.o.o. je bila ustanovljena leta 1992. Že od vsega začetka deluje na isti lokaciji; in sicer v Gaberkah pri Šoštanju. Ukvarjajo se z veleprodajo izdelkov, ki jih uvažajo delno iz kitajskega in delno iz evropskega trga. Organizacija sodi v kategorijo malih podjetij. Štirje zaposleni se že vrsto let trudijo, da bi podjetje dosegalo dobre poslovne rezultate. Ukvarjajo se s prodajo fine elektronike (za široko potrošnjo), sem sodijo razni polnilci, napajalniki - usmerniki, audio-video program, podaljški, konektroji in svetilke. Največji poudarek pa je že od nekdaj na baterijskih vložkih znamke GP. Na trgu se je s časom pojavljalo vse večje povpraševanje po še ostalih znamkah baterijskih vložkov. Vemos trgovina d.o.o. je pokazala svojo prilagodljivost, razširili so svoj prodajni asortiman baterij in pričeli s prodajo še ostalih znamk: duracell, varta, HQ, maxel, fiam in beko cell.

V ponudbi lahko najdemo tudi koaksilane kable, priključne vrvice, UTP/FTP kable, antene, televizijske in telefonske vrvice, reflektorje, multimetre, vse vrste žarnic, sobne termostate in nenazadnje detektorje različnih plinov. Svojo skupino imajo tudi ročne in naglavne svetilke, svetilke z LED diodami, ki so denimo zelo privlačen trend na današnjem tržišču. Zelo pomembno je tudi to, da je podjetje dalo izdelati napravo za hladno/točkovno varjenje baterijskih vložkov (litijeve celice). V tem primeru gre za napravo, pri kateri podjetje nima primarnega konkurenta v državi.

Podjetje Vemos trgovina d.o.o. ima potencial za širitev, saj še nikdar niso poslovali z izgubo, stremijo k izobraževanju zaposlenih in dobri klimi v podjetju. Znajo se prilagajati trgu in vedno iščejo nove motive in izzive za napredek. Ponujajo izdelke, ki jih drugje ni možno dobiti. Če pri strankah zasledijo povpraševanje po izdelku, ki ga še nimajo v svoji ponudbi, se takoj pozanimajo in poiščejo tuje podjetje, preko katerega lahko določeno dobrino uvozijo.

Prodaja je terenska, trije trgovski potniki skrbijo za prodajo blaga na področju Slovenije. Stranke obiskujejo vsakih 14 dni. Metoda se je izkazala za učinkovito. Direktor skrbi za vodenje tekočih poslov, izdajanje oziroma plačevanje računov, nabavo, marketing, kadrovanje in ne nazadnje vodenje in pregled financ. V podjetju že vsa leta delujejo po principu »vsi za enega, eden za vse«, kar pomeni predvsem, da so vsi pripravljeni poprijeti za vsa dela. Ravno tukaj se pokaže tudi prednost družinskega podjetja. Trgovski potniki ne skrbijo le za prodajo blaga na terenu, temveč poprimejo tudi za dela v skladišču, ko je potrebno naročila odposlati strankam.

3.1.1 Raziskovanje trga v podjetju Vemos trgovina d.o.o

Vemos trgovina d.o.o. je malo podjetje, zato se njihov način raziskovanja trga razlikuje od raziskovanja v večjih podjetjih. Velika in srednje velika podjetja imajo za raziskavo trga zaposlene strokovnjake. V malem podjetju tega ni. Ker so že toliko let na trgu, so si pridobili stalne odjemalce. Poslužujejo se bolj primarne raziskave, ki jo na trgu opravi komercialist. Če se v ponudbi pojavijo novi izdelki, jih na trgu predstavijo, ter s tem ugotovijo ali bi stalno povečanje ponudbe bilo uspešno. Raziskave, razvoj, inovativnost na delovnih mestih ter proizvodnja ali prodaja novih izdelkov z višjo dodano vrednostjo, ki jo je mogoče uresničiti na trgu, so bistveni poudarki za spodbujanje konkurenčnosti.

3.1.2 Podjetnik in njegove osebne lastnosti

V podjetju Vemos trgovina d.o.o. je lastnik oziroma ustanovitelj podjetja dinamičen podjetnik. Pri podjetniku, ki se odloči za dinamično poslovanje, je zelo pomembna njegova karizma. Z dinamičnim načinom poslovanja podjetja intenzivno rastejo in se tako uspešno prebijajo skozi čas, saj ponujajo izdelke, ki drugje niso dostopni. Kot dinamičen podjetnik mora za podjetje znati sprejeti tveganja. Podjetnik pozorno spremlja tako domači kot tuji trg, saj je le s takšno pripravljenostjo lahko vedno korak pred konkurenco. Sodeluje in povezuje se tudi z zunanjimi viri in ne samo z viri v notranjem okolju. Vsaka pridobljena informacija je lahko pomembna pri odločitvah, ki jih mora sprejeti podjetnik za rast in razvoj podjetja. Njegov cilj je povečati dobiček podjetja, to pa lahko doseže le z zadovoljnimi in motiviranimi kadri.

Podjetnik deluje preko podjetniške mreže, ki se je izoblikovala med leti poslovanja. Podjetniške mreže so skupek povezav in medsebojnih odnosov med podjetji, dobavitelji, kupci, kreditorji in podpornimi institucijami.

4 ANALIZA TRŽNIH PRILOŽNOSTI

Ko podjetniki razmišljajo o razvoju podjetja, morajo najprej dobro preučiti situacijo. To pomeni, da naredijo konkretno analizo okolja podjetja, analizo trga, konkurence in ne nazadnje dobaviteljev. Medtem ko načrtujejo rast, se morajo dodobra poučiti o sedanjem stanju podjetja. Zavedati se je potrebno, da je mera tveganja v primeru širitve visoka. Ker želimo v empiričnem delu raziskati, kako bi dokapitalizacija vplivala na rast podjetja Vemos trgovina d.o.o., moramo prej pripraviti ne samo analizo tržnih priložnosti, temveč tudi analizo nevarnosti, slabosti in prednosti (SWOT).

Za ocenjevanje privlačnosti trga bi lahko uporabili tudi metodo petih silnic oz. analizo konkurenčnosti panoge. Ta obsega vpliv obstoječih konkurentov, konkurente z istovrstnimi proizvodi, ki še niso vstopili v panogo, konkurente z drugačnimi proizvodi, ki dajejo enake ali podobne koristi (substituti) ter pogajalsko moč do dobaviteljev in odjemalcev (Biloslavo 2008, 74 po Porter 1980, 4).

Na kratko bomo povzeli analizo okolja podjetja, konkurenco, dobavitelje in kupce. V tabeli bomo preko analize SWOT podali celovito oceno podjetja.

4.1 Analiza okolja podjetja in trgov

Že nekaj let pred recesijo se je pisalo o tem, da slovensko gospodarstvo nujno potrebuje spremembe, večjo rast, več izzivov, katerih rezultati se bodo pokazali v večkratnikih prodaje in doseganju tržnih deležev. Idej in možnosti sicer v Sloveniji ne manjka, le energijo in sposobnosti ljudi bi bilo potrebno usmeriti v uresničitev ciljev (Kodrin 2000, 5).

Podjetje Vemos trgovina d.o.o. deluje na naslednjih regionalnih trgih:

- Nabavni - domači in tuji (Italija, Avstrija, Nemčija, Nizozemska, Kitajska)
- Prodajni - Slovenija.

Dejavnost:

- Eksterna prodaja (veleprodaja, prodaja na debelo) - predvsem drugim trgovskim podjetjem.
- Spletna trgovina

Kljub temu, da gospodarstvo v naši državi ni ravno v razcvetu, je podjetje Vemos trgovina d.o.o. na dobri poti. S tem mislimo, da so si predhodno dobro zastavili cilje, ki jih sedaj s pridom uresničujejo. Zagotovo je dovolj zgovoren podatek ta, da podjetje v dvajsetih letih ni

ustvarjalo izgube. Vse nakazuje na to, da je njihov prodajni program odjemalcem zanimiv in predvsem potreben za vsakdanjo uporabo.

4.1.1 Analiza konkurence

Podjetju Vemos trgovina d.o.o. so konkurenca vsa podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo elektromateriala za široko potrošnjo. Teh pa je na slovenskem trgu precej in vsa nudijo zelo podobne artikle, le različnih blagovnih znamk. Ravno v tem pogledu bi bile potrebne spremembe. Z dokapitalizacijo bi lahko razširili prodajni asortiman na način, da bi kupcem še vedno nudili elektromaterial za široko potrošnjo, vendar bi le tega popestrili z boljšimi, s kakovostnejšimi in z atraktivnejšimi artikli, ki konkurenci še niso dostopni.

Dejstvo je, da je konkurenca velika zaradi tega, ker je vstop na trg relativno lahek. Konkurenčna podjetja na trgu nudijo določene izdelke po ceni, ki ji naše podjetje ne more konkurirati. Vendar praksa kaže, da nižanje cen dolgoročno ne vodi v uspeh. Zaradi tega posledično trpi kakovost in dovršenost v sami prodaji izdelkov. Prednost Vemos trgovine d.o.o. so dolgoletne izkušnje, strokovna usposobljenost delavcev in prilagodljivost. Odjemalcem nudijo kakovostne izdelke po dostopnih cenah.

Biloslavo (2008, 91) piše, da je Porter v svoji knjigi izhajal iz predpostavke, da je potrebno meriti konkurenčnost organizacije po vrednosti, ki jo ta ustvari za odjemalca. Torej lahko rečemo, da je to vrednost, ki jo je odjemalec pripravljen plačati za proizvod, storitev ali izdelek organizacije.

4.1.2 Analiza kupcev

Na vprašanja kdo, so naši kupci, kaj kupujejo, kdaj kupujejo, kakšne so njihove potrebe in kaj vpliva na njihove nakupne odločitve so si v obravnavanem podjetju že odgovorili. Tudi prodaja elektromateriala je lahko »sezonska«. Medtem ko se baterijski vložki prodajajo skozi vso leto, se prodaja žarnic in svetilk poveča v zimskih mesecih. Tudi podaljški se denimo najbolj prodajajo okoli novega leta in v začetku pomladi. Potrebno je torej usklajevati zaloge. Tudi podaljški se denimo najbolj prodajajo okoli novega leta in v začetku pomladi. Obravnavano podjetje izdelke prodaja trgovcem. Vsa ponudba je namenjena končnim kupcem oziroma uporabnikom izdelka in ne predelavi. Na trgu se pojavlja predvsem povpraševanje po ugodnih in kvalitetnih izdelkih. Temu je sicer zelo težko ugoditi, saj ima kakovost svojo ceno. Na policah podjetja Vemos trgovina d.o.o. lahko najdemo izdelke, ki so namenjeni široki potrošnji in tudi tiste za bolj zahtevne kupce.

4.1.3 Analiza dobaviteljev

Dobavitelji so pomemben člen v verigi izvajanja prodaje izdelkov. Pogajalska moč dobaviteljev se predvsem določa s pritiskanjem po zviševanju nabavnih cen. Nekateri dobavitelji tudi težijo k povečanju nabave, kar je lahko tvegano, saj nikoli ne vemo ali se bo vso blago lahko prodalo časa, da si bomo lahko povrnili stroške, ki z nabavo nastanejo. Obravnavano podjetje pri uvozu blaga iz kitajskega trga sodeluje s podjetjem W, saj trenutno stanje na trgu ne prenese tega, da bi le ena organizacija naročilo količino, ki jo določa tuj trg in jo prodala na slovenskem trgu z dobičkom. Tveganje bi bilo v tem primeru previsoko, zato se v tem primeru porazdeli na dve podjetji. Glavni cilj podjetja v primeru dokapitalizacije bi bilo povečanje zalog, kar pomeni, da bi sami naročili celotno količino blaga. Povečana zaloga bi pomenila stalno dostopnost blaga odjemalcem. Za sedaj se to kaže kot pomanjkljivost, saj se včasih zgodi, da odjemalci povprašujejo ravno po izdelku, ki ga ni na policah.

4.2 SWOT analiza podjetja Vemos trgovina d.o.o.

Če želi podjetje dobro voditi politiko svojega delovanja, mora vedeti, kje je v primerjavi s konkurenco. To lahko ugotovi preko različnih metod ali modelov. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je t.i. analiza SWOT, preko katere podjetje razišče svoje prednosti in slabosti ter poda oceno zunanjih izzivov in nevarnosti (Biloslavo 2008, 73).

Preglednica 3: SWOT analiza

Notranje prednosti	Notranje slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - poznavanje področja - želja zaposlenih po rasti - visoka kvaliteta izvajanja dejavnosti, hitra odzivnost in kakovostni izdelki - fleksibilna organizacija - dobri odnosi med zaposlenimi - dobra delitev dela - poznane blagovne znamke - nova organizacijska struktura - zmanjševanje stroškov - dobra prodajna mreža - nov kader 	<ul style="list-style-type: none"> - del slovenskega trga ni obdelan - premalo zaposlenih za učinkovitejše delovanje - lokalna usmerjenost - pomanjkanje trženjskih znanj, ki so ključna za rast - nova lastniška struktura lahko povzroči trenja - premalo sredstev za marketing - majhnost podjetja - obremenjenost zaposlenih
Zunanji izzivi	Zunanje nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - delovanje na celotnem slovenskem trgu - tržne niše in dodatne storitve - zanesljivi dobavitelji - razširitev prodajnega programa - najemanje zunanjih strokovnjakov - tržne preusmeritve, dodatne lokacije - odprtje maloprodaje - širitev na tuje trge - intenzivnejše trženje - finančna reorganizacija - dokapitalizacija - povečanje kupne moči - novi kupci - novi dobavitelji - zahtevni kupci 	<ul style="list-style-type: none"> - politična in gospodarska nestabilnost - recesija - velika domača in tuja konkurenca - slaba kupna moč na Primorskem - majhnost tržišča - plačilna nedisciplina kupcev - pomanjkanje izobraževanja za zaposlene - vstop tuje konkurence - povišanje obrestnih mer na kapitalnem trgu - negotovost pri dobaviteljih

5 IZBOR STRATEGIJE

Že v teoretičnem delu zaključne projektne naloge smo zapisali, da bi obravnavano podjetje raslo tako generično kot tudi z diverzifikacijo. Zato ne bomo izbrali le ene strategije, ki bi uspešno realizirala rast obravnavanega podjetja, temveč bomo s primeri pojasnili, zakaj bi podjetje raslo kombinirano. Največjo pozornost pa bomo namenili Ansoffovi matriki, ki dobro ponazarja tako generično kot tudi diverzificirano rast.

5.1 Obrazložitev strategij na študiji primera

Praksa kaže, da lahko podjetja rastejo kombinirano. V obravnavanem primeru želimo povečati zaloge v skladišču, da bodo vsi izdelki kupcem takoj na voljo. Ob dokapitalizaciji bi torej pričeli s sprotnim uvajanjem generične rasti oziroma rasti z obstoječim poslom. Tržni potencial je dovolj velik, da bi lahko bil izbor te strategije uspešen. Bolj nazorno to pomeni, da bi povečali zalogo baterijskih vložkov, poleg tega bi imeli vse vrste podaljškov na zalogi skozi vso leto, kajti sedaj se zgodi, da jih na primer dva meseca ni v skladišču, ker je njihov uvoz odvisen tudi od drugih poslovnih partnerjev. Gradili bi na tem, da bi sami, po potrebi, naročevali blago od dobaviteljev, in ne bi bili več odvisni od drugih. Svoje mesto v skladiščnih prostorih imajo tudi razne vremenske postaje, vlagomeri, radii in budilke. To so izdelki po katerih se pojavlja povpraševanje, a jih zaradi tveganja, da se na trgu ne bi prodali, naročujejo v manjših količinah. To vrzel bi bilo potrebno odpraviti, da podjetja ne prehitijo konkurenca. V primeru dokapitalizacije bi podjetje imelo dovolj finančnih virov, da te načrte tudi realizira. Stanje na trgu že dobro poznajo. Ljudje bi želeli kupovati dobro in poceni. V zadnjih letih je cenovna bitka še posebej izrazita, vendar lastnik ne popušča. Dober primer so recimo motorski in svinčeni akumulatorji. V obravnavanem podjetju se držijo načela, da je še vedno na prvem mestu kakovost, zato na njihovih policah držijo le najbolj kakovostne akumulatorje, ki pa imajo seveda svojo ceno. Trg ponuja tudi cenejše različice akumulatorjev, a je vprašljiva njihova kakovost.

Če bi se generična rast z leti izkazala za uspešno, bi počasi pričeli z uvajanjem diverzifikacije, ki pomeni več novih proizvodov in prodor na nove trge. Podjetnik ima vizijo, da bi odprl še podružnico Vemos trgovine d.o.o. na slovaškem trgu. Podjetja lahko trg prerastejo, kar pomeni, da ne morejo več rasti le generično. Če bi podjetje ustvarilo velike dobičke, bi le-te investirali ali v novo kategorijo izdelkov ali pa na nov trg. Ker je slovenski trg manjši bi se ta scenarij lahko realiziral, a bolj strmimo k temu, da bi diverzifikacijo uvedli le zato, da bi podprli že obstoječi prodajni program in motivirali zaposlene za dobro nadaljnje delo. Poznamo tri načine, kako izpeljati diverzifikacijo. Podjetnik ni najbolj navdušen nad čisto diverzifikacijo, ki pomeni uvedbo novega proizvoda na novem trgu. Dopadljiva pa se mu zdi zamisel o novem proizvodu na že obstoječem trgu in pa ponudba obstoječih proizvodov na novem tržišču. Slovaško smo izbrali zato, ker potencialni investitor že nekaj let tam živi in

dela. Tekom let si je pridobil mnogo poslovnih partnerjev, neprecenljive delovne izkušnje in ne nazadnje zelo dobro pozna tamkajšnji trg.

Poleg omenjenih strategij je za nas pomembna še Ansoffova matrika, ki vsebuje 4 strategije:

1. Strategija prodora na trg.
2. Strategija razvijanja proizvodov.
3. Strategija razvijanja trgov.
4. Strategija diverzifikacije.

Rast podjetja pomeni povečanje obsega poslovanja. Za uspešno rast mora imeti podjetje jasno zastavljene cilje, vizijo in ocenjeno tveganje.

Ansoffova matrika je sestavljena iz štirih strategij, ki bi jih smiselno povezovali in nadgrajevali tudi v primeru rasti obravnavanega podjetja.

Prva, najmanj tvegana, alternativa rasti, je prodiranje na trg, ki pomeni povečanje tržnega deleža na istem trgu z istim izdelkom. Mi bi povečali zaloge blaga v skladišču. Večanje prodaje bi dosegali z intenzivnejšim oglaševanjem. Ker bi bil material vedno na voljo kupcem, bi lahko počasi konkurenci prevzeli stranke od konkurence. Potrebno bi bilo povečati pogostost uporabe določenih izdelkov ali pa v nakup prepričati še tiste, ki poprej niso pogledovali po denimo moderni elektroniki.

Druga strategija v Ansoffovi matriki je strategija razvijanja proizvodov. To pomeni, da bi se tržni delež povečal na istem trgu z novimi proizvodi. V tem primeru bi podjetje v svoj asortiman program uvedlo še audio-video program in videonadzorno tehniko. Te izdelke sicer že lahko najdemo v katalogih obravnavanega podjetja, ponudbo bi le še razširili in modernizirali.

Pri strategiji razvijanja trgov bi se najprej lotili še delov Slovenije, ki jih še ne oskrbujemo s svojimi izdelki. Posledica tega bodo tudi nova delovna mesta. V primeru dokapitalizacije bi bili le-ta nujno potrebna. Nov trg prestavlja tudi že prej omenjeno podružnico na Slovaškem.

Najbolj tvegana alternativa rasti pa je diverzifikacija, saj zahteva tako vstop na nov trg kot tudi nov izdelek. Podjetje bi se za to obliko odločilo zgolj z namenom, da podpre ostale strategije in poveča motiviranost zaposlenih za nadaljnje delo. O čisti diverzifikaciji pa je preuranjeno razmišljati, saj se je potrebno najprej posvetiti uspešnemu povečanju tržnega dela na že obstoječih trgih.

5.2 Metodologija raziskovanja

Ker v empiričnem delu obravnavamo točno določeno podjetje, smo se odločili za kvalitativno raziskavo. Raziskava je predstavljena na podlagi teorije iz prejšnjih poglavij. V pomoč nam je bil polstrukturiran intervju, ki je individualne narave. Odgovarjali so sedanji lastnik, potencialni investitor, vodja prodaje in trije največji odjemalci. Vprašanja so bila posredovana vnaprej, da so se intervjuvanci lahko pripravili. Dopusčena je bila tudi možnost podvprašanj, če odgovori niso bili dovolj jasni. Vsem so bila postavljena enaka vprašanja, le pri odjemalcih so izvzeta tista, ki se tičejo zgolj notranjega okolja podjetja. Intervju z osebama A in C je bil opravljen že v začetku meseca maja. Potekal je individualno na sedežu obravnavanega podjetja. Vsak pogovor smo snemali na diktafon in si sproti zapisovali opombe. Vsak intervju je trajal približno 45 minut. Oseba B je zaradi službenih obveznosti na vprašanja odgovarjala šele v juniju, prav tako na sedežu obravnavanega podjetja. Intervju je trajal eno uro. Z odjemalci smo vnaprej določili termin srečanja. Tudi ti intervjuji so bili individualne narave. Z odjemalcema X in Y smo jih opravili v sredini meseca junija. Odjemalci Z pa so srečanje zaradi časovne stiske dvakrat preložili, zato je bil intervju opravljen šele v začetku julija. Tudi ti intervjuji so bili posneti.

Glavni cilji v empiričnem delu zaključne projektne naloge so:

1. ugotoviti, kako bi z dokapitalizacijo razširili podjetje;
2. pojasniti, kako si bosta delovne naloge razdelila sedanji in bodoči lastnik;
3. ugotoviti, kako se bo spremenila lastniška struktura in kaj dokapitalizacija pomeni za zaposlene.

Tako kot notranje okolje podjetja je pomembno tudi zunanje okolje. Tu nas predvsem zanima,:

4. kaj dokapitalizacija pomeni za odjemalce;
5. kako lahko z dokapitalizacijo pridobimo nove stranke;
6. kako se je naša organizacija pripravljena spreminjati in prilagajati potrebam trga.

Teh šest točk smatramo tudi kot naša glavna raziskovalna vprašanja, ki so ključna za raziskavo.

Sedanji lastnik bo v nadaljevanju pojmovan kot oseba A, potencialni investitor kot oseba B in vodja prodaje oseba C. Odjemalci pa so označeni s črkami X, Y, Z.

5.3 Analiza raziskave

Intervjuje smo opravili s šestimi sogovorniki, tremi predstavniki notranjega okolja (lastnik, investitor, vodja prodaje) in tremi iz zunanjega okolja (odjemalci). Vsi sodelujoči imajo

večletne izkušnje v svojem delu. Lastnik že 20 let uspešno vodi obravnavano podjetje, bodoči investitor pa je bil direktor podružnice večjega slovenskega podjetja. Intervjuvani odjemalci sodijo, po zakonu o gospodarskih družbah, v kategorijo majhnih podjetij, nobeno od obravnavanih podjetij ne zaposluje več kot 50 ljudi. Vsa tri podjetja se ukvarjajo s prodajo elektromateriala, bele tehnike, gospodinjskih aparatov, audio-video naprav, nudijo pa tudi računalniške in elektro storitve. Podjetje X posluje na Severni Primorski, podjetje Y ima sedež na Štajerskem, podjetje Z je iz Dolenjske.

5.3.1 Analiza odgovorov oseb A, B in C

Tako potencialni investitor kot tudi lastnik imata ogromno izkušenj s področja vodenja poslov. Prednost sedanjega lastnika je zagotovo v poznavanju potreb slovenskega tržišča, bodoči investitor pa lahko to znanje podkrepi še z mednarodnimi izkušnjami. Intervjuvanca sta na vprašanja odgovarjala ločeno, oba sta odgovarjala zelo zbrano in premišljeno, ugotovili smo lahko, da se zavedata tveganosti posla, ki ga bosta morda sklenila. Njune odgovore bomo analizirali v naslednjih odstavkih, epilog intervjuja pa je, da bo potrebno še precej časa in natančnih dogovorov, ki bodo jasno opredelili vizijo, poslanstvo in smotre podjetja, ki ga bo prevetрил svež kapital.

Na prvo vprašanje, kako bi z dokapitalizacijo razširili podjetje, sta odgovorila podobno. Poudarila sta, da bi šlo v našem primeru za učinkovito povečanje, ker bi bil v podjetje vložen nov svež kapital. Bodoči solastnik (oseba B) je poudaril, da je podjetje Vemos trgovina d.o.o. v zrelem stadiju in kot takšno nujno potrebuje novo vizijo z novimi idejami, ter tako osveži svoje delovanje. Z dokapitalizacijo se lahko podjetje razširi na domačem trgu (ponudba novih artiklov, razširjena ponudba, obdelava večjega števila kupcev oz. regij ali pa celo osvojitve novega programa ponudbe). Prav tako sta oba zapisala, da je možna postopna razširitev na tuje trge, sploh v sedanjih razmerah, ki vladajo trgu v Sloveniji. V vsakem primeru pa je potrebno narediti zelo jasno zasnovo širjenja, ki mora izhajati iz sedanje situacije in vizije, kako izboljšati trenutno delovanje podjetja in kaj podjetju s trenutno kapitalno strukturo ni bilo omogočeno in mu z novo bo. Sedanji lastnik je predvsem osredotočen na nabavo, saj želi blago dobavljati neposredno pri proizvajalcih. To je prepoznal tudi bodoči solastnik, ki pravi, da je prepričan, da je lastnik skozi leta delovanja prepoznal priložnosti, ki bi jih lahko izkoristil, če bi imel boljšo kapitalno strukturo oz. več lastninskega kapitala. Oseba C (vodja prodaje) je pri odgovoru na prvo vprašanje poudarila, da bi najprej bilo potrebno izboljšati nabavne poti šele potem bi dokapitalizacija lahko bila uspešna, saj bi bili na trgu še konkurenčnejši.

Na drugo vprašanje, kako si bosta razdelila delovne naloge, sta odgovorila skladno. Sedanji lastnik bo deloval predvsem na področju nabave, medtem ko se bo bodoči lastnik osredotočil na strateško vodenje podjetja. Potentialni investitor je dodal, da naj bi kot novi solastnik

prinesel v podjetje tudi nove ideje. Delitev delovnih obveznosti bo morala biti odvisna od načina širjenja in poznavanja materije - meni, da je logično, da sedanji lastnik obdeluje nadalje zadeve, ki jih zelo dobro pozna, novi pa naj mu pri tem pomaga (poznavanje problematike) in ustvarjanje novih priložnosti ter realizacija novih poslov. Oseba C je pri drugem vprašanju navedla, da je dobro, da bodoči solastnik posle, ki zadevajo nabavo, prepusti sedanjemu lastniku, sam pa se loti vodenja tekočih poslov. Zelo pomembno pa se ji tudi zdi medsebojno zaupanje med novima partnerja in dobro vzdušje v podjetju.

Na tretje vprašanje, kako se bo spremenila lastniška struktura, sta oba odgovorila zelo previdno, saj še ni znan znesek, ki ga bo investitor vložil v podjetje. Vsekakor pa bo potrebno oceniti vrednost organizacije in tu se bo določilo ustrezno razmerje med sedanjim lastnikom in novim družbenikom. Tudi vodja prodaje se strinja, da bo potrebno določiti vrednost organizacije in znesek, ki bo vložen. Meni, da bo večinski delež ostal v rokah sedanjega lastnika. Poudari pa tudi, da je ključnega pomena, da nova solastnika svoje delo opravljata vestno v dobrobit organizacije, ne glede na odstotkovno ureditev lastninske strukture.

Pri četrtem vprašanju nas je zanimalo, kaj menita o pozitivnih in negativnih učinkih dokapitalizacije. Oseba A meni, da je pozitiven učinek predvsem povečanje ponudbe, s katero bi si zagotovili večjo prepoznavnost in prodornost na trgu. To bi bila tudi ena izmed prednosti pred konkurenco. Oseba B pa pravi, da je z višjim kapitalom prav gotovo poslovanje lažje, poviša se zaupanje partnerjev, predvsem dobaviteljev, večja je možnost sodelovanja s tujimi partnerji, poveča se premoženje podjetja. Ker gre za učinkovito dokapitalizacijo, sta to, da je potreben svež kapital oba omenila kot negativno plat, vendar v obravnavanem primeru ni tako, saj gre za vnaprej znan dogovor, s katerim se strinjata obe strani. Oseba C kot negativen učinek izpostavi, da lahko pride do trenj med novima lastnikoma. Vendar je prepričana, da do tega ne bo prišlo, saj se v primeru, da si med sabo ne bi zaupali, sploh ne bi podajali v skupno lastništvo. Kot pozitivno pa navede, da bodo z izboljšanimi nabavnimi viri lahko okrepili ponudbo, izdelke nudili po ugodnejših cenah in predvsem povišali stopnjo promocije. Želi, da bi najprej okrepili odnose z dosedanjimi odjemalci in se postopno osredotočali na nove kupce.

Pri petem vprašanju, kaj dokapitalizacija pomeni za zaposlene, sta se njuni mnenji za odtonek razhajali. Oseba A meni, da je dosedanji kader že dovolj izobražen, vendar se strinja z osebo B, da bi bilo potrebno zaposliti nove ljudi. A je zato, da se zaposli mlad, ambiciozen, že izobražen kader. Oseba B pa bi v primeru razširitve ponudbe dodatno izobrazila že obstoječe zaposlene. V kolikor bi se podjetje širilo na tuje trge, pa bi bilo izobraževanje zaposlenih zelo pomembno, saj nimajo tovrstnih izkušenj. S tem sta se strinjala oba. Oseba C se pri tem vprašanju strinja, da je dodatno izobraževanje zaposlenih potrebno v primeru širitve na novi trg in v primeru povečanja prodajnega programa.

Na šesto vprašanje, kako bi dokapitalizacija pripomogla k temu, da bi pridobili nove odjemalce, sta si soglašala. Strinjata se, da dolgoročno nižanje cen ni ravno dobra praksa. Bodoči solastnik je omenil, da dokapitalizacija pomeni tudi zaupanje do podjetja, saj imajo vsi raje kapitalsko močne organizacije. Z denarnim vložkom bi želeli doseči boljše pogoje pri dobaviteljih. Osebi A in C sta izpostavili, da bi bilo dobro povečati oglaševanje, ki trenutno ni najboljše.

Pri predzadnjem vprašanju, kako bi dokapitalizacija vplivala na odnos z dobavitelji, je videti, da osebe A, B in C razmišljajo v isti smeri. Zanimivo je, kako en drugega dopolnjujejo. Oseba A poudarja, da bi naročili večje količine blaga, kar bi jim prineslo dodatne ugodnosti. Poleg tega bi z večjimi količinami imeli stalno zalogo, kar je zagotovo prednost. Oseba B izpostavlja zaupanje in meni, da finančno dobro stoječemu podjetju dobavitelji bolj zaupajo. Za povečanje prometa bi uvedli nove artikle, a osebi B in C hkrati poudarjata, da bi bil poudarek na starih, dobro prodajanih izdelkih.

Kot zadnje nas je zanimalo, kako se bo podjetje pripravljeno spreminjati in prilagajati potrebam trga. Vsi trije intervjuvanci so, kot tržno nišo, omenili sodelovanje s Hrvaško, ki je vstopila v Evropsko unijo. A vendar želijo najprej nadgraditi in izboljšati oziroma odpraviti vrzeli na domačem trgu. Menijo torej, da naj bi organizacija sprva rasla generično in kasneje s pomočjo diverzifikacije.

5.3.2 Ugotovitve in predlogi

Pri predlogih in ugotovitvah smo upoštevali analizo rezultatov notranjega okolja. Dokapitalizacija obravnavanega podjetja bi bila prelomna točka. Vse tri intervjuvane osebe razmišljajo podobno. Ker so vsi strokovnjaki na svojem področju, lahko en drugega dopolnjujejo. Vendar je potrebno poudariti, da se morata nova solastnika še dobro pogovoriti in začrtati nove smernice. Ker bi se podjetje razširilo, bi tako dobilo novo vizijo, poslanstvo in smotre. V obravnavanem primeru gre za učinkovito dokapitalizacijo, saj bi nov lastnik v podjetje vložil svež kapital. Dejstvo je, da si vsi vpleteni, med sabo brezpogojno zaupajo, saj se v nasprotnem primeru ne bi odločili za ta korak. Ugotavljamo, da je mišljenje sedanjega lastnika in investitorja podobno. Oba menita, da je potrebno najprej odpraviti vrzeli na domačem trgu in se posvetiti oziroma okrepiti prodajo izdelkov, ki so se do sedaj na trgu najboljše obračali. To pomeni, da oba spodbujata generično rast podjetja. Novi lastnik se želi seznaniti z dosedanjim delom in s poslovanjem, prihodnost njegove narave dela pa je odvisna predvsem od načina širjenja. Sedanji lastnik bo nadaljeval z delom kot do sedaj, kajti zadeve najboljše pozna, novi pa mu mora pomagati in s svojo svežino ustvarjati nove priložnosti termrealizirati nove posle. Pri lastniški strukturi je še precej nedorečenega. Sedanji lastnik bi najraje obdržal 51-odstotni delež, a vendar o drugi strani poudarja, da novemu lastniku popolnoma zaupa in da odstotki ne igrajo nobene vloge. Oba sta dala vedeti, da o lastniški

strukturi ne razmišljata, svoje misli usmerjata na posel. Zanima ju predvsem, kako bosta izboljšala nabavne poti in si pridobila nove kupce. Poudariti gre, da je bil bodoči lastnik na čelu velike organizacije, ki zaposluje več sto ljudi, sedanji lastnik pa že več kot 20 let uspešno vodi obravnavano podjetje. Poleg tega ju že od otroštva veže prijateljska vez. Noben od njiju nima razloga za razprtije. V primeru dokapitalizacije se dobro piše tudi zaposlenim. V kolikor bi uvedli nov prodajni program, bi jih dodatno izobrazili, če bi se širili na tuje trge oziroma povečali obseg poslovanja na domačem tržišču bi razpisali tudi nova delovna mesta. Poglavitni problem v dosedanjem poslovanju predstavljajo dobavitelji. Do sedaj je podjetje izdelke uvažalo preko posrednikov, saj so premajhni, da bi lahko sami naročili cel zbirni kontejner. To bi bil prvi problem, ki bi ga želela nova lastnika odpraviti. Potrebno je izboljšati nabavne poti, saj bo s tem povečana konkurenčnost na trgu. Kapitalsko močni firmi dobavitelji zagotovo bolj zaupajo. Sodelujoči v intervjujih se strinjajo, da je vstop Hrvaške v Evropsko unijo velika tržna priložnost, ki jo gre izkoristiti. Vse to nakazuje, da bi podjetje najprej raslo generično s postopnim uvajanjem diverzifikacije. Najprej bi se posvetili dosedanjim poslom (generična rast) potem pa postopno uvajali nove proizvode, storitve in se širili na nove trge (diverzificirana rast). Razloženo preko Ansoffove matrike to pomeni, da bi pri strategiji prodora na trg povečali obseg poslovanja na že obstoječem trgu z že obstoječimi proizvodi. Povečali bi zaloge blaga v skladišču in izvajali intenzivnejše oglaševanje. V odgovorih novih solastnikov je moč razbrati, da bi v poštev prišla tudi druga strategija Ansoffove matrike - strategija razvijanja proizvodov. Oba navajata, da sčasoma želita razširiti prodajni program. Oba se zavedata, da ostaja še del Slovenije, na katerem obravnavano podjetje ne deluje. To zajema strategija razvijanja trgov, ki smo jo prav tako pojasnili pri Ansoffovi matriki. Kot zadnja strategija je v Ansoffovi matriki pojasnjena diverzifikacija, ki pa smo jo pojasnili že zgoraj. Z analizo rezultatov in primerjanjem odgovorov smo tako dobili vse odgovore na raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na notranje okolje.

5.3.3 Analiza odgovorov odjemalcev X, Y in Z

Pri analizi zunanjega okolja smo se raziskave lotili tako, da smo trem največjim odjemalcem obravnavanega podjetja iz različnih regij Slovenije postavili šest enakih vprašanj. Odjemalec X ima sedež v Slovenski Bistrici in se ukvarja z malo prodajo bele tehnike, elektromateriala, audio-video programa, nudijo pa tudi elektro in računalniške storitve ter servis aparatov. Podjetje Y ima sedež v Novem mestu, ukvarjajo pa se z vele- in maloprodajo elektro instalacijskega materiala. Podjetje Z ima sedež v Tolminu, njihova ponudba zajema belo tehniko, elektro material in servis televizijske opreme, klimatskih naprav in podobno. S podjetjem X in Y Vemos trgovina sodeluje že od samega začetka poslovanja, medtem ko so s podjetjem Z začeli poslovati šele pred dvema letoma. Z obravnavanimi podjetji Vemos trgovina posluje v približno enakem obsegu poslovanja. Zaposleni komercialisti jih obiskujejo enkrat na štirinajst dni, po potrebi naročujejo tudi telefonsko.

Na prvo vprašanje, kaj bi jim pomenila dokapitalizacija podjetja Vemos trgovina d.o.o., sta odjemalec X in Y odgovorila, da bi to le še okrepilo medsebojno sodelovanje. Odjemalec X je poudaril, da bi bila dokapitalizacija izjemno pozitiven korak, saj bi zagotovila dolgoročno stabilnost podjetja in izboljšala prodajni asortiman. X in Y sta omenila tudi nabavne poti, ki bi si jih obravnavano podjetje s svežim kapitalom zagotovo izboljšalo. Odjemalec Z pa je povedal, da bi v primeru povečanja ponudbe lahko več kupovali, kar bi bilo seveda dobro za poslovni odnos, a dodali so še, da v kolikor bi obravnavano podjetje denar vložilo v nepremičnine, borze ali sklade, za njih dokapitalizacija ne bi imela nikakršnega pomena.

Pri drugem vprašanju, kakšni so lahko pozitivni ali negativni učinki dokapitalizacije, je odjemalec X omenil nominalno ali efektivno povečanje osnovnega kapitala. Pri slednjem mora denar zagotoviti nov družbenik, bodisi z denarnimi ali s stvarnimi vložki. Stvarni vložki pa morajo biti pred vpisom v sodni register realno ocenjeni, kar lahko predstavlja dodaten neugoden postopek za družbenike, tako časovno kot tudi finančno. Odjemalca Y in Z sta kot pozitiven učinek navedla, da se lahko podjetje razširi in postane še bolj konkurenčno, kot negativen pa oba omenjata, da morata biti nova lastnika korektna saj lahko hitro pride do nesporazumov, ko je v igri večja količina denarja. Odjemalec Y se je usmeril tudi na gospodarsko krizo, ki lahko ustavi rast še tako dobro stoječega podjetja.

Na tretje vprašanje, kako bi dokapitalizacija vplivala na njih in kako bi se odzvali na razširjen prodajni program, so odgovorili skladno. Vsa tri podjetja so zelo ambiciozna in vedno sledijo potrebam in trendom trga, zato bi nov program z veseljem sprejeli, saj obravnavanemu podjetju zaupajo in menijo, da bi v primeru razširitve uvedli program za široko potrošnjo, ki bi bil tako njim kot tudi končnim kupcem blizu. Podjetje Z je poudarilo, da bi morala biti nova ponudba cenovno ugodna.

Pri četrtem vprašanju smo jih povprašali, kaj menijo, kako si lahko obravnavano podjetje z dokapitalizacijo pridobi nove odjemalce. Odjemalca X in Y sta izpostavila nabavne vire, ki bi jih morali izboljšati, ker so le-ti ključ do konkurenčnosti na trgu. Y predlaga, da bi v primeru, če bi imeli na razpolago več sredstev, lahko povečali oglaševanje. Odjemalec Z pa je prepričan, da bi s povečanjem programa in blagovnih skupin zagotovo pridobili več odjemalcevprav tako pa menijo, da je na samem vrhu tudi odnos do poslovnih partnerjev, ki včasih odtehta pred nižjo ceno konkurence.

Na peto vprašanje, če bi bili tudi sami pripravljeni povečati svoj prodajni program, če to stori obravnavano podjetje, so vsi trije odgovorili pritrdilno. Če bi bila izvedena temeljita analiza trga in izbor najkonkurenčnejših dobaviteljev, odjemalec X ne vidi razloga, da izdelkov, ki jih sedaj kupuje drugje, ne bi kupoval pri Vemos trgovini d.o.o. Odjemalc Y svetuje, da pri razširitvi programa gledajo predvsem na kakovost, saj slednjo kupci postavljajo pred ceno.

Odjemalec Z pravi, da morajo biti cene in dobavni roki konkurenčni ostalim dobaviteljem, poleg tega pa je potrebno nuditi tudi dobre poprodajne storitve.

Na zadnje vprašanje, kakšne ugodnosti pričakujejo od dokapitalizacije, je odjemalec X navedel, da pričakujejo predvsem izboljšanje komercialnih pogojev, v smislu konkurenčnih cen, daljših plačilnih rokov, promptne dobave in pa dolgoročno zanesljivega partnerja. Prav tako odjemalec Y in Z želita, da bi se njihovi odnos zgolj še izboljšal in prinašal obojestransko korist.

5.3.4 Ugotovitve in predlogi

Za pomoč pri analizi odgovorov smo si postavili tri raziskovalna vprašanja. Ugotovitve kažejo, da bi bila dokapitalizacija pri odjemalcih dobro sprejeta. Vsi trije bi namreč bili pripravljeni razširiti svoj prodajni program tako kot obravnavano podjetje. To da lastnikoma zeleno luč pri razmišljanju glede uvedbe novih izdelkov. Ker so z obravnavanim podjetjem že sedaj v dobrih odnosih, bi le-te radi še poglobili, saj je cilj vseh treh imeti dolgoročnega strateškega partnerja, na katerega se lahko zanesesh. Podjetju so svetovali, da morajo izboljšati nabavne poti, kar se sklada z vizijo novih lastnikov. Prav tako opozarjajo, da si morata nova družbenika zaupati, da ne pride do neželenih nasprotij. Sicer vsi trije poudarjajo, da je pri izdelkih na prvem mestu kakovost se je pa potrebno zavedati, da živimo v času gospodarske krize kjer se ljudje najprej obregnejo ob ceno. Zato želijo, da bi bili izdelki, ki jih ima v ponudbi Vemos trgovina d.o.o., konkurenčni ostalim njihovim dobaviteljem. Prav tako si odjemalci želijo daljših plačilnih rokov. Dokapitalizacija obravnavanega podjetja bi za odjemalce pomenila kakovostnejšo ponudbo izdelkov in še okrepljeno poslovno sodelovanje. Prav tako se zavedajo, da svež kapital pomeni dolgoročno stabilnost podjetja. Če se v primeru dokapitalizacije izboljšajo nabavni viri, ki so ključnega pomena na trgu, se lahko podjetje nadeja novih strank. Iz raziskave je moč razbrati, da bi bila dokapitalizacija podjetja Vemos trgovina d.o.o. dobrodošla. Svež kapital in nova energija, ki bi ju prinesel novi solastnik, bi zagotovo pripomogla k uspešni širitvi firme. S postopnim uvajanjem novih izdelkov bi si lahko zagotovili večje število odjemalcev. Ker bi razpolagali s svežim kapitalom, bi ga lahko več namenili marketingu.

6 SKLEP

V teoriji obstaja več različnih definicij rasti podjetja in pojmovanja strategij, vendar so si vsi avtorji na koncu enotni, da je za podjetja dobro, da se venomer nadgrajujejo in izboljšujejo. Podjetje, ki smo ga obravnavali v empiričnem delu, je sprva raslo enakomerno, v samem okolju podjetja je bilo malo sprememb. Zanimalo nas je, kaj bi se s podjetjem zgodilo v primeru učinkovite dokapitalizacije.

Z dolgoročnim načrtovanjem in s preudarnim raziskovanjem trga lahko načrtujemo rast podjetja. Poznamo različne tipe strategij. Mi smo se dotaknili generične rasti in diverzifikacije. Kombinirano rast obeh strategij ponazarja Ansoffova matrika. Prišli smo do ugotovitev, da bi podjetje, v primeru dokapitalizacije, sprva raslo generično, kar pomeni, da bi izboljšali poslovanje z že obstoječimi izdelki na že obstoječih trgih. Če bi se generična rast izkazala za uspešno, bi postopoma uvajali diverzifikacijo. Slednja pride v poštev tudi, kadar želimo motivirati in spodbuditi zaposlene za nadaljnje uspešno delo. Nova solastnika bi želela odpreti podružnico na Slovaškem, kajti poznata tamkajšnji trg. Poleg tega je zanimivo tudi tržišče sosednje Hrvaške, ki je nedavno vstopila v Evropsko unijo. Zanima nas torej delna diverzifikacija; nov proizvod ali proizvodi na že obstoječem trgu ali pa ponuditi že obstoječe proizvode na novem tržišču. Strategija razvijanja trgov, ki jo zajema Ansoffova matrika, bi torej pomenila širitev na domačem trgu in postopno prodiranje na tuje trge. Obravnavano podjetje bi lahko polagoma pričelo tudi z uvajanjem novega prodajnega programa, ki ga sedaj odjemalci kupujejo pri drugih dobaviteljih, kar ponazarja strategija razvijanja proizvodov, prav tako iz Ansoffove matrike.

V empiričnem delu smo izvedli šest intervjujev, tri iz notranjega in tri iz zunanjskega okolja podjetja. Prišli smo do zaključka, da bi bila dokapitalizacija obravnavanega podjetja prelomna točka. Nova solastnika in vodja prodaje, ki predstavljajo notranje okolje, razmišljajo podobno. Ker si med seboj zaupajo, ne posvečajo pozornosti spremembi lastniške strukture, temveč misli osredotočajo na povečanje obsega poslovanja podjetja. Strinjajo se, da je najprej potrebno odpraviti vrzeli na domačem trgu in se posvetiti izdelkom, ki so se do sedaj najbolj prodajali, torej vsi spodbujajo generično rast. Poleg tega bi bilo potrebno izboljšati nabavne vire, kajti dobri pogoji dobaviteljev so ključ do novih odjemalcev. Analizo zunanjskega okolja smo izvedli s tremi največjimi odjemalci obravnavanega podjetja. Vsi prihajajo iz različnih regij Slovenije. Prišli smo do sklepa, da bi se na razširjen prodajni program dobro odzvali. Odjemalci so mnenja, da bi z obravnavanim podjetjem le še okrepili poslovno sodelovanje, saj je njihov cilj dolgoročen in zanesljiv strateški partner.

Ob predpostavki, da so razmere na trgu dobro raziskane in preučene, bi bila torej dokapitalizacija družinskega podjetja dober in zanesljiv korak za doseganje novih ciljev.

LITERATURA

Amit, Raphael., in Paul J. H. Schoemaker. 1998. Strategic assets and organisational rent. V *The strategy reader*, ur. Segal, Horn S., 200– 219. Oxford: Blackwell.

Ansoff, Igor H. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, Igor H. 1981. *Strategic management*. London: Macmillan.

Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.

Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.

Dichter, Ernest. 1993. *Izvirne poti do novih tržišč*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Dubrovski, Drago. 2009. *Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management Koper.

Gibb, Allan in Michael Scott. 1986. *Understanding Small Firms Growth*. Small Firms Growth and Development. Gower: Albertshot.

Kodrin, Andreja. 2000. Predgovor. V *Uravnotežen sistem kazalnikov: Preoblikovanje strategije v dejanja*. Kaplan, Robert S., in David P. Norton, 5. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kecman, Dušan in Gregor Hieng. 1994. *Dokapitalizacija družb z omejeno odgovornostjo s praktičnim prikazom*. Ljubljana: Globus.

Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Moss Danny in Clarke Laurence. 1990. *Successful Expansion for Small Business*. London: Charles Letts.

Porter, Michael. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

Poslovni angeli Slovenije. B. 1. *Vrste investicij*. <http://www.poslovniangeli.si/tvegani-kapital/koncept-tveganege-kapitala/vrste-investicij/> (25. 4. 2013).

Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1991. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Strebel, Paul. 1992. *Breakpoints: How managers exploit radical business change*. Boston MA: Harvard Business School Press.

Tajnikar, Maks 2000. *Tvegano poslovanje*. 2. izdaja. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Tajnikar, Maks. 1997. *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. 2. izdaja. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Tavčar, Mitja. 2009. *Management in organizacija: 1. Sinteza konceptov organizacije kot instrument in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za management Koper

Tavčar, Mitja. 2008. *Management in organizacija: 2. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management Koper.

Vemos trgovina. B. l. *Matični podatki*. <http://www.vemostrgovina.si/Kontakt.aspx> (31. 4. 2013).

Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 65/2009.

PRILOGE

Priloga 1 Intervju – notranje okolje

Priloga 2 Intervju – zunanje okolje

Intervju – notranje okolje

1. Na kakšen način bi z dokapitalizacijo razširili podjetje?
2. Kako si bosta razdelila delovne naloge novi in sedanji lastnik?
3. Kako se bo spremenila lastniška struktura?
4. Kakšni so lahko pozitivni in negativni učinki dokapitalizacije?
5. Kaj dokapitalizacija pomeni za zaposlene? (Ali bi se pojavile potrebe po novih kadrih, ali bi sedanje zaposlene še dodatno izobraževali ...?)
6. Kako bi dokapitalizacija pripomogla k temu, da bi pridobili nove odjemalce? (npr.: Ali bi lahko blago ponudili po nižjih cenah, ali bi povečali oglaševanje ...)
7. Kako bi dokapitalizacija vplivala na odnos z dobavitelji? (Ali bi dobavljali več, ali bi povečali zaloge v skladišču, ali bi bil poudarek na novih ali starih artiklih?)
8. Kako se bo organizacija pripravljena spreminjati in prilagajati potrebam trga? (npr.: Bi se širili na tuje trge – kam?)

Intervju – zunanje okolje

1. Kaj bi za vas pomenila dokapitalizacija podjetja Vemos trgovina d.o.o.?
2. Kakšni so lahko pozitivni in negativni učinki dokapitalizacije?
3. Kako bi dokapitalizacija vplivala na vas in kako bi se odzvali na razširjen prodajni program?
4. Kako menite, da bi dokapitalizacija pripomogla k temu, da bi obravnavano podjetje pridobilo nove odjemalce?
5. Če obravnavano podjetje prične uvažati artikle, ki jih še nimate na svojih policah, bi bili pripravljeni razširiti svoj prodajni program? (Oziroma, če bi bili pripravljeni izdelke, ki jih sedaj dobite drugje, kupovati pri Vemos trgovini? Menite, da je dobro, da razširijo ponudbo?)
6. Kakšne ugodnosti pričakujete, da bi vam prinesla dokapitalizacija obravnavanega podjetja?