

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ANŽE KRALJIČ

ANŽE KRALJIČ

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

KRIZNI MANAGEMENT IN PRENOVA
POSLOVNEGA PROCESA NA OSNOVI
STRATEGIJE TRAJNOSTNE RASTI

Anže Kraljič

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Diplomsko delo temelji na raziskavi in obravnavi že obstoječe organizacije, ki se je znašla na krizni točki nenapredovanja. Namen raziskave je, da preko različnih metod in analiz najdemo rešitve v smislu pravilne strateške vzpostavitve prenovljenega sistema poslovnega procesa. Teoretični del sestavljajo izhodišča iz področja managementa. S pomočjo različnih avtorjev je opredeljena tematika trajnostne rasti organizacije, strategije sprememb in odločanja ter kriznega managementa. V empiričnem delu smo predstavili obstoječe stanje podjetja, v nadaljevanju pa ga analizirali z uporabo Porterjevega modela in analize SPIN. V zaključni fazi raziskovalne naloge so predstavljeni predlogi in rešitve, ki bi lahko izbranemu podjetju ter tudi drugim podjetjem pomagale pri trajnostni rasti in razvoju.

Ključne besede: podjetje, organizacija, strategija, krizni management, trajnostna rast, poslovni proces, proizvodnja, storitve, izdelek.

SUMMARY

The diploma thesis is based on a research and survey of existing organization which is facing with crisis point without progression. The purpose of thesis is to find solutions in terms of the proper strategy through various methods and analysis. The theoretical part consists of the starting points from the area of management. The theme of sustainable growth, strategy changes and crisis management is defined with the help of various authors. In the empirical part we present the current state of the company analyzed by using Porter's model and SWOT analysis. In the final phase of the diploma thesis we presents proposals and solutions for sustainable growth and development that could be useful for our chosen company and also for other companies in need.

Keywords: company, organization, strategy, crisis management, business process, sustainable growth, production, services, product.

UDK: 005.334:658.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Metodologija	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Management, rast in razvoj	4
2.1	Poslanstvo in vizija ter njun pomen v podjetju	4
2.2	Poslovni proces in organiziranje podjetja	7
2.3	Trajnostna rast	10
2.3.1	Strategija trajnostne rasti	11
2.3.2	Notranja rast	13
2.3.3	Vrste tveganj	14
2.3.4	Metode za obvladovanje tveganj	15
2.4	Strategija podjetja in strateško odločanje	16
3	Krizni management	20
3.1	Krizni management in njegovo obvladovanje	20
3.2	Vzroki, simptomi, posledice kriznega managementa	23
3.3	Preprečevanje krize	25
4	Analiza okolja podjetja	27
4.1	Analiza ožjega zunanjega okolja	27
4.1.1	Obstoječi konkurenti	28
4.1.2	Potencialni konkurenti	28
4.1.3	Nevarnost vstopa substitutov	29
4.1.4	Pogajalska moč dobaviteljev	29
4.1.5	Pogajalska moč kupcev	29
4.2	Analiza notranjega okolja	30
4.2.1	Prednosti	31
4.2.2	Slabosti	31
4.2.3	Priložnosti	31
4.2.4	Nevarnosti	31
5	Prenova poslovnega procesa v izbranem podjetju	34
5.1	Predstavitev izbranega podjetja	34
5.2	Analiza obstoječega stanja izbranega podjetja	34
5.2.1	Poslovni proces	34
5.2.2	Vizija in poslanstvo	35
5.2.3	Organiziranost	35

5.2.4	Strateška usmeritev in način poslovanja	36
5.2.5	Analiza ožjega zunanjega okolja izbranega podjetja	36
5.2.6	Analiza notranjega okolja izbranega podjetja	39
5.3	Identifikacija težav in ukrepi kriznega managementa izbranega podjetja.....	43
5.4	Kritična ocena obstoječega stanja izbranega podjetja	45
5.5	Predlogi za izboljšave izbranega podjetja	46
5.6	Sinteza	49
6	Sklep.....	52
	Literatura.....	55
	Priloge.....	57

SLIKE

Slika 1: Poslovni proces	8
Slika 2: Veriga vrednosti	9
Slika 3: Strateške razvojne možnosti organizacije	13
Slika 4: Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa	21
Slika 5: Porterjev model petih konkurenčnih silnic	27

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Zgoščen prikaz poslovanja v zadnjem letu (v €)	34
Preglednica 2: Analiza SPIN za izbrano podjetje	39

KRAJŠAVE

DDV	Davek na dodano vrednost
EU	Evropska unija
EUR	angl. The Euro (slov. evro)
IMF	angl. International Monetary Fund (slov. Mednarodni denarni sklad)
JU	Javna uprava
JIT	angl. Just in time (slov. ob pravem času)
MJU	Ministrstvo za javno upravo
RS	Republika Slovenija
SCA	angl. Sustainable Competitive Advantage (slov. trajnejša konkurenčna prednost)
SWOT	angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (slov. SPIN – prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti)

1 UVOD

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

V diplomski nalogi se opredeljujemo na problem obstoječih podjetij, ki se znajdejo v mrtvi točki, ali drugače rečeno v stanju stagniranja in nenapredovanja. Problematika diplomske naloge izhaja iz podjetja, ki nam je blizu. Poznani so nam trenutna strategija izbranega podjetja, poslanstvo in vizija, v njih pa se skriva ogromno rezerv v smislu razvoja in rasti. Rezerve najdemo v vodenju, strateškem odločanju, ustvarjalnosti, kreativnosti in tveganju ali, na kratko povedano, v celotnih nalogah managementa. Poiskali smo izboljšave na podlagi teoretične razlage, ki jih povezujemo z rešitvami v praksi.

Osnovni obravnavani problem diplomske naloge je raziskava obstoječega stanja podjetja, ki je obstalo na krizni točki nenapredovanja. V naši raziskavi s pomočjo analize ožjega zunanjskega in notranjega okolja iščemo rešitve v smislu pravilne strateške postavitve prenovljenega sistema organiziranja, nadzorovanja in usmerjanja, ki bodo izbranemu podjetju omogočale trajnostno rast in razvoj.

Raziskava temelji na področju kriznega managementa, strateškega odločanja in na spremembi poslovnega procesa v smislu izboljšav in doseganju novih, višjih ciljev. Zanima nas, ali je možno v obstoječem podjetju doseči novosti s prenovo managementa, da podjetje začne ponovno rasti, povečevati svoje prihodke, obseg zaposlenih, ob tem pa znižati stroške. Teoretična izhodišča primerjamo z izbranim podjetjem, ki se ukvarja s proizvodnjo, prodajo in storitveno dejavnostjo. V tej fazi se bomo opredelili na mikro okolje. Potrebe kupcev v današnjem času so namreč izjemno spremenljive, podjetja pa so se primorana trendom prilagajati. Analizirali bomo torej ožje makro okolje. Podjetje mora upoštevati konkurenco, katera s tehnološkim napredkom kupcem omogoča nižje cene storitev in izdelkov. Pri tem je potrebno upoštevati tudi človeški kapital, ki pri profesionalizaciji storitve prihaja zelo do izraza in ustvarja ogromno razliko med kvalitetno in nekvalitetno izvedbo. Vse to so dejavniki, ki jih je pri poslovanju potrebno upoštevati, če želi podjetje dosegati odličnost in proizvodnjo neprekinjeno širiti.

Izpostavili bomo ukrepe, ki lahko omilijo krizo v obstoječih podjetjih. To pomeni, da se podjetje predhodno zaščiti s sistematično pripravo in preventivnimi aktivnostmi. Te vrste zaščite lahko omilijo stopnjo intenzivnosti aktualne ali potencialne krize. Dubrovski (2004, 181) v svoji knjigi dobro opisuje preprečevanje akutnih kriz prav s pomočjo strateškega managementa, katerega označuje kot temu namenjen inštrument. Vsako preprečevalno ukrepanje je cenejše in varnejše kot pa zdravljenje. Lahko pride tudi tako daleč, da ukrepov za reševanje problemov sploh več ni. Poskušali bomo dokazati, da sprotna uporaba strateškega managementa v pravilno postavljeni obliki predstavlja ključen dejavnik k izogibanju težavam v poslovanju.

V diplomski nalogi bomo zgoraj navedene teze podkrepili z različnimi avtorji in s svojimi spoznanji ter z raziskavami v izbranem podjetju iskali povezave do zaključnih hipotez oziroma trditev. »V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo podjetja kot celote, bodisi da bi se obvarovale pred pojavi latentne ali celo akutne krize ali pa da bi se lahko v takšnem turbulentnem okolju kar najbolje znašla.« (Dubrovski 2004, 181)

1.2 Namen in cilji

Namen diplomske naloge je raziskati spremembe, izboljšave in priložnosti na podlagi teoretične razprave o potrebni prenovi podjetja, ki lahko v prihodnje pričakuje težave v poslovanju. Na podlagi analize izbranega primera podjetja iz storitvene dejavnosti pa nameravamo proučiti tista strateška področja sprememb, ki naj bi takšnemu podjetju zagotovila nadaljnji obstoj ter možnost za rast in razvoj.

Cilj diplomske naloge je raziskava teorije na podlagi različnih avtorjev in dokazovanje z izbranim podjetjem, kako obstoječe podjetje, ki posluje že dalj časa, opravi managerske spremembe in s tem izboljša svoje poslovanje. Kako povečati prihodke in dobiček, obseg proizvodnje, razširiti svojo proizvodnjo, povečati kader zaposlenih in ohraniti takšno mentaliteto v prihodnosti. Zakaj ohraniti takšno mentaliteto? Zato da se v položaju stagniranja ne pojavi več oziroma, da zmanjša možnosti takšnega tveganja.

Cilj je tudi ugotoviti možnosti in rešitve za podjetja iz podobne dejavnosti z izbranim oz. preučevanim podjetjem, kako s primernimi strategijami razvoja in rasti poslovati v prihodnosti. Podali bomo predloge za oblikovanje strategij rasti in razvoja.

1.3 Metodologija

Diplomska naloga sodi med kvalitativne raziskave, pri kateri smo za doseganje ciljev uporabili različne metode raziskovanja. V teoretičnem delu smo uporabili metodo deskripcije, s katero smo opisali teoretične pojme, odnose in procese dane problematike iz sekundarnih virov. Z metodo klasifikacije smo uvrstili pojme, saj nam ta metoda omogoča njihovo umeščanje v sistem pojmov. Uporabili smo tudi metodo kompilacije, s katero smo povzemali spoznanja, stališča, sklepe pri uporabi izpisov, navedb in citatov drugih avtorjev.

V empiričnem delu naloge smo uporabili Porterjev model petih silnic, analizo SPIN in intervju za pridobivanje primarnih podatkov. Natančneje smo želeli spoznati konkurente, dobavitelje, nove tekmece, nove zastopnike, kupce in ugotoviti njihov vpliv na izbrano podjetje in preučiti notranje okolje organizacije, njihove prednosti, slabosti, pretnje in priložnosti. K zbranim podatkom smo dodali še intervju z direktorjem izbranega podjetja. To nam je pomagalo pri oblikovanju primernih strategij razvoja in rasti izbranemu podjetju. Zaključili smo s sintezo spoznanj in z novimi predlogi.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Ključne predpostavke so:

- Podjetja so v današnjem času zelo izpostavljena konkurenci, zato so se za obstoj oz. napredek primorana nenehno prilagajati in izboljševati.
- Izbrano podjetje bo z raziskavo pridobilo predloge, možnosti in rešitve za njihovo rast in nadaljnji razvoj.
- Diplomaska naloga bo zaradi dostopnosti in njene teme koristila drugim podjetjem, ki so obstali v razvoju in rasti.

V raziskavi smo upoštevali nekatere omejitve, ki nam omogočajo lažjo kategorizacijo podatkov, lažjo opredelitev problema in boljše ciljne predloge. Omejili smo se na:

- Izbrano podjetje, ki posluje v Sloveniji in se ukvarja s storitveno dejavnostjo, prodajo in proizvodnjo.
- Časovna omejitev raziskovalne naloge, ki je določena na dva meseca (julij in avgust 2016).
- Primerjavo ožjega zunanjega okolja smo opravili na območju Savinjske regije.
- Zaupnih podatkov in informacij izbranega podjetja nismo objavili.
- Zaradi majhnosti podjetja imamo omejen dostop do virov podatkov.

Diplomska naloga se kot raziskovalno delo začne s povzetkom naloge, kateremu sledi šest poglavij, ki so razdeljena na več podpoglavij. V omenjenih poglavjih najprej dobimo nekaj osnovnih teoretičnih izhodišč, nato pa nanizane podatke, ki se konkretno nanašajo na izbrano podjetje. Prva štiri poglavja se nanašajo na splošno razumevanje managementa, rasti in razvoja, na to, kaj pomeni krizni management in kako ga lahko v podjetju prepoznamo ter katere so primerne analize okolja podjetja za boljše strateške usmeritve. Te nam lahko pomagajo pri pravilno izbrani strategiji, da se naše podjetje ne bo več soočalo s krizami. Peto in šesto poglavje pa se nanašata na prenovo poslovnega procesa, ki se konkretno navezuje na izbrano podjetje. V podpoglavjih je predstavljeno podjetje, sledi identifikacija težav, s katerimi se podjetje srečuje v svojem poslovanju, predstavljeni so ukrepi kriznega managementa, sledijo še predlogi in izboljšave, ki jih zaključimo s sintezo ugotovitev in podanimi predlogi. Na koncu je zapisana uporabljena literatura ter so dodane priloge.

2 MANAGEMENT, RAST IN RAZVOJ

2.1 Poslanstvo in vizija ter njun pomen v podjetju

Kaj sploh je management? Fayol (1987 po Biloslavo 2008a, 15) navaja, da je management organiziranje, načrtovanje, usmerjanje in nadziranje. Modernejši avtorji se sklicujejo na to, da je management še vedno odprto vprašanje, čeprav se z njim ukvarjamo že več kot tisočletje.

Management lahko enačimo kot obvladovanje organizacije, ki je tako rečeno vladanje v malem. Management ima moč in oblast, ki jo uporabljajo pri poslovanju za razvoj, rast in doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. V njem sodelujejo najbolj kreativni, podjetni in odločni ljudje, ki imajo hkrati tudi velike obremenitve, razgiban delavnik ter se spopadajo z nenehnim usklajevanjem zasebnega in poklicnega življenja. (Robbins 1991, 602-620 po Tavčar 2009, 24)

»Management je obvladovanje organizacije, da učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje.« (Tavčar 2009, 81)

Higgins (1991 po Biloslavo 2008a, 15) je povzel tudi nekoliko drugačen pogled, ko omenja management kot proces spoznavanja in analize različnih problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro alternativ za ustrezne rešitve, načrtov izvedb in nadzorovanje dosežkov.

V organizacijah se dandanes pojavljajo zelo različni pristopi. Izkazalo se je, da management tvorijo predvsem različne sestavine, katere se proučujejo druga za drugo, nato pa se združijo v celoto. Obstaja holističen pogled na management, ki vključuje tako vidik posameznika kot tudi skupine ali organizacije in njihovega medsebojnega razmerja. (Biloslavo 2008a, 16)

Kralj (2005, 19) definira proces managementa kot »vodenje poslovanja podjetja in vodenje ljudi v delu in poslovanju podjetja k doseganju izidov. Dejavnosti snovanja, planiranja, organiziranja, vodenja, usmerjanja in nadzorovanja lahko razumno širimo v povezanost KOMPI, ki je del interesne teorije o politiki organizacije (podjetja) in se nanaša na informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje.«

Management kot proces je v podjetju podprt z oblikovanimi cilji in smotri, ki se povezujejo s poslanstvom in vizijo. Za managerje, ki organizirajo, načrtujejo, usmerjajo in nadzirajo poslovni proces, je pomembno, da ima podjetje dobro zasnovane strateške cilje, poslanstvo in vizijo, saj po njih usmerja in razvija strategije rasti in razvoja za doseganje zelenih koristi.

Poslanstvo

Poslanstvo »organizacije je okvir programov organizacije, ki obetajo kar največjo konkurenčnost organizacije in privlačnost trga«. (Biloslavo 2008b, 64)

Kralj (2005, 142) navaja, da gre »pri poslanstvu za opredelitve programov in za opredelitev nosilcev programov. Dodati je treba tudi, kaj posebnega nudi podjetje glede programov v okolju in znotraj sebe. Odgovoriti je treba tudi na vprašanja o obstoju programov za obstoječa tržišča in o obstoju tržišč za obstoječe programe ter o naboru programov.«

»Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu je namenjena in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove, kaj organizacija počne in česa ne počne.« (Biloslavo 2008b, 114)

Poslanstvo je sestavljeno iz dveh vidikov, ki se medsebojno dopolnjujeta. Prvi je tržni vidik, ki predstavlja nabor programov podjetja. Največkrat so to tisti programi, ki nudijo največjo konkurenčnost in največjo privlačnost trga. Drugi pa je interesni vidik, ki je širši in predstavlja smoter oz. smotre podjetja. Poslanstvo tako pomeni »temeljno nalogo, ki jo mora podjetje uresničiti s svojim delovanjem.« (Biloslavo 2008b, 114-115)

Ker se poslanstvo nanaša na trenutno stanje podjetja, so sestavine in modeli poslanstva prav tako tisti trenutni in se nanašajo na trenutno stanje v podjetju. Bart in Baetz (1998, 824-825 po Biloslavo 2008b, 113-114) sta skozi desetletja zbrala naslednje elemente poslanstva: smoter oz. razlog za vstop; vrednote, prepričanja in filozofija; posebne zmožnosti in konkurenčni položaj; standardi vedenja in vodila; strateški cilji; identiteta; javna podoba; lokacija; tehnologija; skrb za preživetje.

Velikokrat se v podjetjih dogaja, da uporabljajo enake elemente za opisovanje poslanstva kot tudi vizije. To lahko prinese negativne učinke, saj posledično vršni management ne izrablja dovolj usmeritvene vrednosti obeh opredelitev.

Vizija

Vizija »organizacije je projekcija organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev.« (Biloslavo 2008b, 64)

Kralj (2005, 142) vizijo opredeljuje kot »kaj smo, kaj hočemo, v kaj verjamemo in kako se vedemo.«

Z dobro definirano vizijo se podjetje lažje pripravi na prihodnje izzive v okolju, se strateško prilagodi ter usmerja v dogovoru z interesi vplivnih udeležencev. Odlično zasnovana vizija nastane v višjem managementu in med pomembnimi udeleženci, ki v njo verjamejo in se zanjo zavzemajo. (Biloslavo 2008b, 104-105)

Hinterhuber (1996, 83-84 po Tavčar 2009, 119) trdi, da »vizija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Dobra vizija zraste izmed pomembnih udeležencev, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo. Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost.«

Vizija, ki je po navadi zapisana, vodi podjetje v razumljive in jasne razvojne usmeritve. Te so za podjetje še posebej pomembne, če so usklajene, urejene in učinkovite, kar ima velik vpliv za sam obstoj organizacije. (Mayer 1994, 19 po Biloslavo 2008b, 105)

Biloslavo (2008b, 106) navaja, da »vizija motivira, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami ter usmerjena na potrebe vplivnih udeležencev organizacije. Vizija je končni ideal, za katerega si organizacija prizadeva.«

Za podjetje je pomembno, da zaposleni v njem sprejemajo vizijo in se lahko z njo tudi poistovetijo, saj primerno oblikovana vizija v sodelavcih ustvarja ustvarjalno motivacijsko napetost. Vizija naj bo usmerjena izzivalno in naj bo dosegljiva. Zaposleni prevzamejo vizijo za osnovno usmeritev pri poslovanju podjetja, zato tej usmeritvi sledijo iz lastne volje. Takšna vizija je najosnovnejše in najučinkovitejše sredstvo za obvladovanje podjetja. (Biloslavo 2008b, 106)

Tavčar (2009, 120) navaja, da je »dobra vizija odprta – naravnana v iskanje in razumevanje drugih stališč, presojanje s stališča drugih, v aktivno poslušanje v stikih z udeleženci, v pridobivanje informacij tudi izven osebnega strokovnega področja, v izobraževanje in usposabljanje, v negovanje odnosov z ustvarjalnimi ljudmi. Vizija pomaga organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje.«

Biloslavo (2008b, 106) trdi, da »primerno zasnovana vizija:

- oblikuje izhodišča za strateško načrtovanje in snovanje konkretnih ciljev;
- deluje kot kompas – ob vsaki pomembni odločitvi, ob vsaki dilemi ali konfliktu se zaposleni lahko vprašajo, katera od mogočih rešitev jih bo ohranila v smeri proti viziji in katera jih bo usmerila stran od nje;
- je most med sedanostjo in prihodnostjo;
- spodbuja občutek predanosti in pripadnosti organizaciji;
- usmerja in združuje prizadevanja sodelavcev za skupni ideal.«

Primerno zasnovana vizija potrebuje poseben proces oblikovanja, ki je sestavljen iz dveh delov, intuitivnega in racionalnega. (Rozman 1993, 129 po Biloslavo 2008b, 106)

Prvi del, ki se navezuje na intuitivnost, izhaja iz preteklih izkušenj. Teh se po navadi ne zavedamo. Drugi del se nanaša na racionalnost in izhaja iz prednosti in slabosti notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja, v katerim je podjetje. Na osnovi te analize dobi podjetje idejo in predstavo o tem, kaj si sploh želi in kam želi priti v prihodnosti. Ob celovitem analitičnem pregledu, usklajevanju želj in dejstev, ki si jih zaposleni v podjetju izmenjujejo, management ne sme pozabiti, da na oblikovanje vizije močno vplivajo »interesi notranjih in zunanjih vplivnih udeležencev, ti izhajajo iz njihovih potreb in vrednot.« (Biloslavo 2008b, 107)

Celovit pregled nad vsemi idejami o oblikovanju vizije ima vršni management podjetja. Je odgovoren za snovanje in oblikovanje točne vizije. Ko je ta enkrat oblikovana, jo pošlje v pregled vplivnim udeležencem, katere želijo z njo navdušiti in usvojiti. Po sprejetju vizije, jo management širi tudi med druge sodelavce v podjetju. Vizija je sprejeta in dobi na vrednosti, ko jo usvoji in sprejme večina vplivnih udeležencev. (Biloslavo 2008b, 107-108)

Vizija je postavljena na podlagi vršnih ciljev, ki jih oblikuje podjetje. Če je podjetje izbralo ustrezne cilje in jih oblikovalo v primerno vizijo, lahko ocenimo primernost vizije po naslednjih merilih: jasnost, usklajenost, sporočilna moč, časovna opredeljenost in fleksibilnost. (Biloslavo 2008b, 108)

»Celostna vizija omogoča zadostno usmeritev interesov k doseganju temeljnih kvantitativnih in kvalitativnih usmeritev in smotrov organizacije – je lahko učinkovitejša kot direktivno obvladovanje ali spodbujanje posameznikov.« (Tavčar 2008, 162)

Vizija je podlaga za primerno postavljene strategije in strateške odločitve, ki bodo podjetje predstavljale v prihodnosti.

2.2 Poslovni proces in organiziranje podjetja

Poslovni proces

Poslovni proces »opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Lahko ga opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa.« (Harrington 1997 po Kovačič in Vukšić 2005, 29)

Poslovni proces zaznamuje točno določeno zaporedje aktivnosti in dejavnosti, ki se morajo opraviti, da pri izhodnih aktivnostih procesa lahko zaznamo zelen rezultat. Vse aktivnosti, ki sodelujejo v procesu, se navezujejo na čas in prostor z jasnimi začetki in konci ter točno opredeljenimi inputi in outputi. Podjetja stremijo k čim bolj učinkoviti ureditvi aktivnosti z

našteti pogoji, saj jim te pomagajo pri optimalnem razpolaganju s svojimi viri. (Kovačič in Vukšić 2005, 29)



Slika 1: Poslovni proces

Vir: Povzeto po Kovačič in Vukšić 2005, 29.

Učinkovitost procesa opredeljujemo in merimo z rezultati »porabe virov (resursov), uporabljenih za pretvorbo vhodnih veličin v izhodne. Največkrat je predstavljena v obliki časa in/ali stroškov, porabljenih za izvedbo procesa. Podobno lahko uspešnost procesa opredelimo in merimo s stopnjo pogostosti skladnosti izhodnih veličin s predvidenimi, vnaprej opredeljenimi rezultati procesa ali obsegom dodane vrednosti, ki jo ustvarja obravnavani poslovni proces.« (Kovačič in Vukšić 2005, 29-30)

Če želimo vzpostaviti učinkovit poslovni proces, moramo poznati njegove sestavine in učinke, ki nam to lahko doprinesejo, ter moramo imeti nenehno vzpostavljen nadzor nad potekom izvajanja procesa. Kovačič in Vukšić (2005, 30) navajata, da so »značilnosti dobrega procesa: orientiranost na kupca; dvigovanje dodane vrednosti proizvodov (izdelkov/storitev); znani in sposobni lastnik; razumevanje in sprejemanje s strani vseh sodelujočih v procesu; merljiva učinkovitost in uspešnost; neprestano izboljševanje.«

Po vzpostavitvi uspešnega poslovnega procesa, ki predstavlja »skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti«, imamo možnost poslovni proces tudi analizirati in ga nenehno prenavljati oziroma ga čim bolj optimalno prilagajati podjetju. Pri prenovi in spreminjanju procesa pa je pomembno, da poznamo njegove značilnosti, ki so: cilji procesa, lastnik procesa, začetek in konec procesa, vhodi in izhodi, zaporedje in koraki izvajanja samega procesa, ravnanje v primeru neskladnosti, merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov, prepoznani notranji ali zunanji kupci in dobavitelji, stalno izboljševanje. (Kovačič in Vukšić 2005, 29-30)

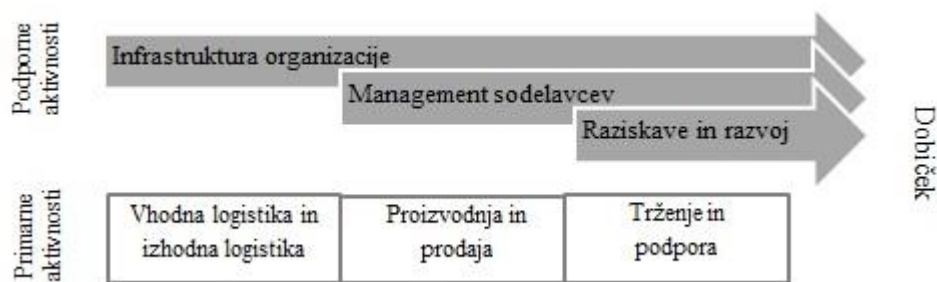
V poslovni proces umestimo torej čisto vsako dejavnost, ki se dogaja v samem podjetju ali pa njegovi okolici in nanj vpliva. Pri določanju uspešnosti poslovnega procesa je smiselno vključiti samo tiste dejavnosti, ki končnemu produktu dodajajo dodano vrednost, to je lahko neposredno kot tudi posredno. (Kovačič in Vukšić 2005, 30)

Celoten poslovni proces lahko opredelimo v širšo vlogo poslovnih procesov, saj nam lahko zagotavlja konkurenčno prednost v verigi vrednosti. (Kovačič in Vukšić 2005, 30)

Porter (1985 po Kovačič in Vukšić 2005, 30) navaja, da je vsako podjetje celota ali sestavljanka aktivnosti, »namenjenih snovanju in razvijanju, proizvajanju, nudenju in prodajanju, dostavljanju in vzdrževanju njegovih izdelkov ali storitev.«

Veriga vrednosti »predstavlja celotno vrednost za odjemalca in je sestavljena iz vrste aktivnosti, ki prispevajo k vrednosti za odjemalca po eni strani, ter stroškov, ki vrednost zmanjšujejo (primarne in podporne aktivnosti).« (Radonjič in Iršič 2011, 390)

Biloslavo (2008b, 91) razlaga, da Porter izhaja »iz predpostavke, da je konkurenčnost organizacije treba meriti po vrednosti, ki jo ta ustvari za odjemalca, in jo lahko definiramo kot vrednost, ki jo je odjemalec pripravljen plačati za proizvod (storitev ali izdelek) organizacije.«



Slika 2: Veriga vrednosti

Vir: Povzeto po Porter 1985, 37, po Biloslavo 2008b, 94.

Aktivnosti verige vrednosti so razdeljene na primarne in podporne aktivnosti. Primarne aktivnosti temeljijo na zadovoljnim kupcu izdelka ali storitev. Uspešno opravljene aktivnosti dodajajo dodano vrednost in vplivajo na poslovni proces. Primarne aktivnosti vključujejo vhodno in izhodno logistiko, proizvodnjo in prodajo ter trženje in podporo.

Podporne aktivnosti »zagotavljajo optimalni razvoj pa tudi nadzor delovanja temeljnih aktivnosti in lahko le posredno vplivajo na dvig dodane vrednosti.« Med te spadajo infrastruktura organizacije, management sodelavcev ter raziskave in razvoj. Doprinos verige vrednosti se kaže kot dobiček, ki nastane kot razlika med dodano vrednostjo in stroški poslovanja. (Kovačič in Vukšić 2005, 31)

Organiziranje podjetja

V tem podpoglavju želimo teoretično razčleniti in pojasniti pojme organizacija, organiziranost in organiziranje. Biloslavo (2008b, 198) pravi: »Organiziranost organizacije je izid uspešnega organiziranja.« Iz tega lahko sklepamo, da gre pri organiziranju za urejanje podjetja, pri čemer je to urejanje uspešno in učinkovito, rezultat tega pa je urejeno podjetje na vseh področjih v notranjem okolju.

Kralj (2005, 418) navaja, da je »organiziranje proces urejanja podjetja, njegovega delovanja in razmerij med ljudmi v podjetju. Sama beseda organizacija pa je izraz za organizacijski sistem, v našem proučevanju je to podjetje. Podjetje je treba organizirati (urediti) po njegovih sestavinah tako, da v procesih poslovanja čim bolj uspešno ustvarja izide. Zato lahko govorimo o organiziranju struktur (statični vidik stanja razmerij ljudi in oddelkov v podjetju) in o organiziranju procesov (dinamični vidik delovanja podjetja).«

Urejenost organizacije lahko pojasnimo tudi z drugega zornega kota. Biloslavo (2008b, 198-199) trdi, da je urejanje organizacije proces, »ki obsega snovanje zamisli, analiziranje in sprejemanje ali zavračanje posamezne zamisli, zatem izbiranje med dovolj obetavnimi zamislimi ter uresničevanje tako izbranih zamisli.«

V obeh primerih definiranja urejanja organizacije spoznamo, da gre za sistematičen proces v podjetju, ki naj podjetje pripelje do želenih rezultatov ob čim boljšem izkoristku danih resursov.

2.3 Trajnostna rast

Skozi prebiranje različne literature pridemo pri trajnosti do dveh pojmov. To sta rast in razvoj. Pri razumevanju trajnostne rasti in trajnostnega razvoja pa se moramo za lažje razumevanje vrniti na sam začetek, do trajnosti. Kaj pomeni trajnost?

Bertoncelj idr. (2011, 14) trdijo, da je trajnost (angl. *sustainability*) ohranjanje nečesa za daljše časovno obdobje v povezavi z okoljem in gospodarskim sistemom.

Za močen in uravnotežen trajnostni razvoj se zavzemajo praktično po vsem svetu. Združenje G-20, ki je nastalo leta 2009 s podpisom v Pittsburgu, poziva vlade po vsem svetu, akademike in preostalo javnost k večjemu usklajevanju politik med največjimi gospodarstvi v svetu za krepitev makroekonomske politike, ki lahko vodi k trajnostnemu razvoju. K temu pozivu je se odzval tudi Mednarodni denarni sklad (IMF), ki se zavzema za pospešeno reformo svetovnega finančnega sektorja. Močen, trajnostno usmerjen in uravnotežen razvoj zahteva odpravljanje pomanjkljivosti, ki izhajajo iz pomembnega dela javnega sektorja in razdolževanja zasebnega sektorja. (Lavigne in Sarker 2012, 1-2)

Kadar govorimo o trajnostnem razvoju, mislimo na »povečevanje blagostanja, in sicer odgovorno in uravnoteženo dviganje materialnega, socialnega in okoljskega blagostanja sedanje generacije, brez ogrožanja eksistenčnih pogojev prihodnjih generacij in celotnega ekosistema.« (Bertoncelj idr. 2011, 15-16)

Podjetja, ki stremijo k trajnostnemu razvoju se morajo zavzemati za: boljše izkoriščanje končnih naravnih virov, pametno izkoriščanje obnovljivih virov, zmanjševanje odpadkov, neonesnaževanje okolja, skrbno rabo prostora, skrbnost za biološko raznolikost in učinkovito rabo znanja in tehnologije. »Na tem temelju je treba kasneje trajnostni razvoj usmeriti tudi v

vodilo in načelo, po katerem ravna podjetje pri usmerjanju v cilje, prav tako pa mora tudi postati trajnostni razvoj sestavina strateškega odločanja in strategij podjetja.« (Kralj 2005, 179-180)

Trajnostna rast pa je definirana z ožjega vidika in izhaja iz podjetja samega. Zook in Allen (2001 po Bertonec Idr. 2011, 22) definirata trajnostno rast kot »vzajemno realno rast prihodkov in dobičkov v daljšem časovnem obdobju, pri tem da je donos za lastnike višje od celotnih stroškov kapitala organizacije.«

Osredotočeni smo na organizacijo oziroma podjetje, zato bomo več poudarka namenjali trajnostni rasti, ki pa je skozi celoten proces podprta s trajnostnim razvojem širšega okolja.

2.3.1 Strategija trajnostne rasti

Vsaka organizacija skrbi za svoj obstoj, še bolj pa za razvoj in rast. Bistveno je, da upošteva vse svoje notranje vire in izrablja priložnosti, ponujene na trgu.

Bertonec Idr. (2011, 21) pravijo, da naj rast poslovanja prihaja iz osnovnih potencialov organizacije ter naj bo skrbno planirana in primerno vodena. Organizacija si naj zato pripravi ustrezen plan za svojo kontinuirano rast, preko katerega bo v poslovanju lahko izvrševala spremembe. Stoodstotno uporabljeni potenciali primarne dejavnosti organizacije kot tudi dopolnilne dejavnosti ter velika tržna moč v strateškem položaju so primerni za zasnovo drugih produktno-storitvenih in tržno-geografskih področij.

Šele takrat, ko organizacija izrablja najmočnejše jedro, lahko pride do poslovne rasti, posledično tudi do dobičkonosnega poslovanja, vendar pa moramo biti pozorni, saj ta ni glavni kazalec rasti organizacije.

Trajnostna rast je rast prihodkov in dobičkov neke organizacije v daljšem časovnem obdobju, »pri čemer organizacija ustvarja skupni donos za investitorje, ki presega strošek celotnega kapitala.« (Bertonec Idr. 2011, 23)

Če želimo preveriti, kdaj organizacija ustvarja takšno vrednost za investitorje, moramo v proučevanem obdobju upoštevati tri merila: rast prihodkov, rast dobičkov in povečanje vrednosti za lastnike. Ko organizacija vsem trem merilom ustreza, jo lahko uvrstimo med tiste organizacije, ki ustvarjajo dodano vrednost in trajno rastejo. (Bertonec Idr. 2011, 23)

Pri določanju postavk za ustvarjanje vrednosti uporabljamo koncept trajnostne (vzdržne) rasti. Zook in Allen (2001 po Bertonec Idr. 2011, 23) sta koncept trajnostne rasti opredelila s »štirimi merili:

1. merilo vzdržnih prihodkov: 5,5-odstotna realna rast prihodkov (prilagojeno za inflacijo),
2. merilo vzdržnih dobičkov: 5,5-odstotna realna rast dobičkov (prilagojeno za inflacijo),
3. merilo vzdržnih donosov: višji donosi od stroška celotnega kapitala organizacije,
4. merilo časovne vzdržnosti: povprečno doseganje prvih treh meril v obdobju zadnjih desetih let.«

Poudariti je potrebno, da »(prehitra) rast, ki ni vzdržna ter ki ob rasti prihodkov in dobička ne zajema tudi stroškov poslovanja in financiranja (problem solventnosti in likvidnosti), lahko pripelje organizacijo do stečaja.« (Bertoncelj idr. 2011, 25)

Omenjeno stanje organizacije lahko preprečimo z nenehno kontrolo in nadzorom, pravilno zasnovano in planirano ter dobro usmerjeno in izpeljano strategijo.

Ko govorimo o finančnem vidiku strategije trajnosti, moramo vzeti na znanje zlato finančno pravilo o ročnosti, sredstvih in virih sredstev, ki pravi, da naj kratkoročna sredstva financiramo s kratkoročnimi viri, dolgoročna pa z dolgoročnimi. (Bertoncelj idr. 2011, 26)

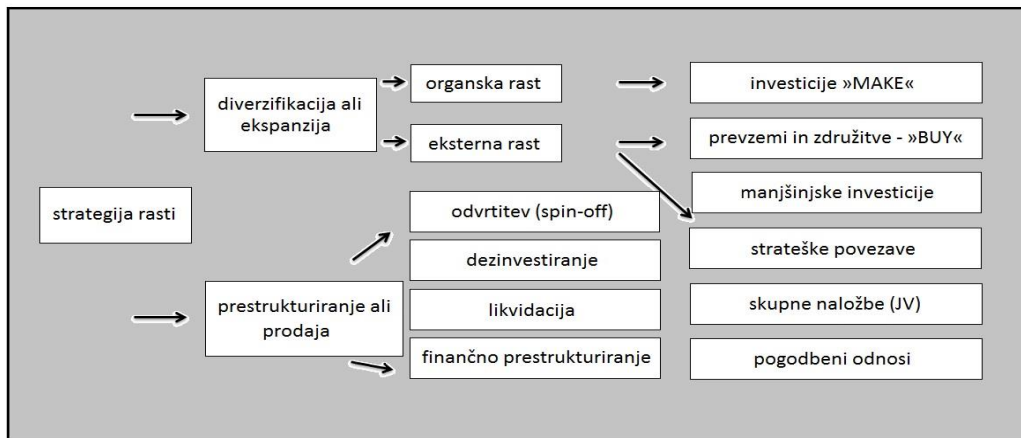
Dodano vrednost v organizaciji ustvarjajo projekti rasti, zato so ti ključni za rast in razvoj. Nova dodana vrednost se lahko doseže s preoblikovanjem potencialov in znanja v organizacijske veččine, z integracijo kupca v poslovne procese, novimi patenti in inovacijami, s še večjo prepoznavnostjo blagovne znamke, uporabo vseh dostopnih virov in informacij, z novejšimi informacijskimi rešitvami in strateškimi povezavami, tako poslovnimi kot kapitalskimi, ki lahko dolgoročno povečujejo donos organizacije. (Bertoncelj idr. 2011, 26)

Organizacije naj bi se pri tem usmerile na tako imenovana zrna in velike strategije razčlenile v čim manjše dele ali sestavine. Takšna razčlenitev se predvsem navezuje na alokacijo virov, tudi časa in kapitala ter določanje tržnih segmentov (segmentiranje kupcev) in vrst poslov, s katerimi organizacija posluje. Pred določanjem primerne strategije rasti na podlagi različnih segmentov naj organizacija najprej opravi analizo gonilcev vrednosti, ki so že bili uporabljeni za rast v organizaciji, nato pa naj primerja njihovo uspešnost s konkurenco (angl. *benchmarking*). (Bertoncelj idr. 2011, 27)

Možnosti za rast si organizacije pogosto iščejo v zamenjavi panoge ali z vstopom v novo panogo, temu pravimo tudi diverzifikacija, kar pa ni vedno najboljša rešitev. Če organizacija svojih možnosti ne preveri dovolj natančno, je lahko takšno dejanje za njo kar precej tvegano. Pomembno je, da se organizacija vedno najprej vrne in osredotoči na svojo jedrno dejavnost in svoje resurse usmerja v rastoče segmente trga svoje jedrne dejavnosti. Kot prve so ji dane temeljne zmožnosti, šele nato naj razmišlja o diverzifikaciji. Pri izbiri usmeritve rasti je za organizacijo po navadi boljša diferenciacija za doseganje trajnostne rasti, saj ne gre samo za višjo stopnjo rasti in rasti dobičkonosnosti. (Bertoncelj idr. 2011, 27)

Načrtovanje rasti naj bo strateško, management v organizaciji si postavlja ključna vprašanja in išče optimalne rešitve za njihovo uresničitev. Sprašuje se naj, »kakšen rezultat želijo doseči; kakšno je trenutno stanje v podjetju in širšem okolju; katere metode uporabiti za doseg željenega rezultata; katere aktivnosti izvajati, s kom in kdaj; kakšen je napredek (rezultat) organizacije in ali so potrebne prilagoditve.« (Bertoncelj idr. 2011, 29)

Ob končanju načrtovanja si organizacija izbere svojo temeljno strategijo rasti glede na smer razvoja. Izbira med strategijo rasti, strategijo ustalitve in strategijo krčenja. (Pučko 1996 po Bertoneclj idr. 2011, 27)



Slika 3: Strateške razvojne možnosti organizacije

Vir: Prirejeno po Bruner 2004, 139 po Bertoneclj idr. 2011, 30.

Z ustrezno izbrano strategijo trajnostne rasti lahko organizacija pride do skrbno izbrane strateške pozicije (angl. *strategic positioning*), preko katere lahko deluje v visoko konkurenčnem okolju z veliko naklonjenostjo kupcev in njihove kupne moči. (Bertoneclj idr. 2011, 21)

2.3.2 Notranja rast

Notranja rast oziroma organska rast je ključni dejavnik strategije trajnostne rasti. Je primarna oblika rasti, ki bi se je naj podjetje posluževalo. Pri notranji rasti gre za obseg poslovanja podjetja z že znanimi in obstoječimi zmogljivostmi in zmožnostmi ali njihovo širitvijo. Pri notranji rasti podjetje gradi na poudarku povečevanja tržnega deleža. Intenzivnost organske rasti je povezana z naborom in kvaliteto poslovnega programa, ki ga podjetje ponuja na trgu, od organizacijske strukture in procesov ter usposobljenosti vršnega managementa. (Bertoneclj idr. 2011, 30)

Podjetje je pri notranji rasti usmerjeno na temeljno dejavnost, ki pa jo lahko ogroža konkurenca zaradi nenehnega tehnološkega razvoja in neprestanih hitrih sprememb potreb kupcev. (Bertoneclj idr. 2011, 30)

Če želi podjetje natančno opredeliti svojo notranjo rast, mora poznati sestavine, s katerimi lahko razpolaga pri oblikovanju in načrtovanju te rasti. Bertoneclj idr. (2011, 31) navajajo, da so dejavniki rasti »konkurenčne prednosti, sistematično iskanje in razvijanje poslovnih priložnosti, tesna povezava med rastjo organizacije in rastjo panoge, kakovosten management, usmeritev v diverzifikacijo v visokotehnološka področja in srečne okoliščine.«

Organska rast je vezana na daljše časovno obdobje, zato je pomembno, da jo skrbno strateško načrtujejo in vodijo. Scharf, Shea in Beck (1991 po Bertoneclj idr. 2011, 31-32) navajajo naslednje aktivnosti, ki so potrebne za »načrtovano in vodeno rast:

- opis stanja s pregledom preteklega poslovanja,
- konkreten predlog rasti,
- načrt financiranja projekta,
- analiza alternativ,
- poslovna in ekonomska upravičenost projekta,
- predračun stroškov,
- predračun finančnih kazalnikov (donos na investicijo, doba vračanja, neto sedanja vrednost, notranja stopnja donosnosti),
- analiza občutljivosti v različnih scenarijih (cena, količina, točka preloma),
- predviden učinek na poslovanje in organizacijo kot celoto.«

Dodajajo naj trajnostno rast, ki jo naj oblikujejo ob učinkoviti kombinirani rabi človeških in kapitalskih virov.

2.3.3 Vrste tveganj

V hitro se spreminjajočem okolju obstaja vedno več možnosti, da se del poslovnega procesa ne bo končal tako, kot bi si v podjetju želeli.

Podjetja se tako v notranjem kot tudi v zunanjem okolju srečujejo z raznovrstnimi elementi, ki nanj vplivajo. Ti elementi lahko na podjetje pozitivno vplivajo in imajo proaktiven vpliv, lahko pa podjetju prinesejo težave, tudi takšne, da lahko zaide v krizo. »Če je kriza v organizaciji tako intenzivna, da je ni mogoče odpraviti, lahko organizacija propade. Načrtovanje in obvladovanje poslovnih tveganj, posebno tistih, ki lahko v rastoči organizaciji povzročijo resne težave ali krizo, mora biti stalna naloga managerja. Managerji morajo imeti pripravljene nadzorne in varovalne mehanizme ter alternativne strateške rešitve za primere kriznih scenarijev.« (Bertoneclj idr. 2011, 92)

Tveganje »se vedno zrcali v različnih možnostih, kaj se bo zgodilo. Tveganje je verjetnost, da bo realizacija dogodka odstopala od pričakovane, najbolj verjetne vrednosti.« Bistvo je, da je to tveganje definirano obojestransko, kar ima pozitivni kot tudi negativni odklon. Za nas so pomembni dogodki, ki so neprijetni, ne prinašajo koristi in negativno vplivajo na podjetje. Tako tveganje je »vsaka verjetnost izgube koristi.« V praksi tveganje opisujejo s scenariji, ki ocenjujejo posamezno verjetnost realizacije. (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 25-26)

Bertoneclj idr. (2011, 95) trdijo, da so »tveganja, ki so predmet načrtnega obvladovanja v poslu, lahko špekulativna (nenaključna) in čista (naključna) tveganja.«

Špekulativna poslovna tveganja so: tržna, tehnološka in finančna, preko katerih morajo podjetja iskati nove priložnosti za koristi in jih ne sprejemati kot grožnjo. Teh ni možno prenesti na

zavarovalnico. Špekulativna tveganja so načrtno obvladljiva in se zanje odločijo v podjetjih samih. Zanje uporabijo različne poslovne metode pri upravljanju tveganj takšne vrste. (Bertoncelj idr. 2011, 95)

Čista (naključna) tveganja so tveganja, ki za podjetje pomenijo grožnjo, in si jih v podjetjih ne želijo. Ta tveganja je možno zavarovati pri zavarovalnici. »Namen dobrega sistema načrtnega obvladovanja tveganja v organizaciji je zmanjšati možnost vpliva čistega tveganja na normalno poslovanje in povečati možnosti pridobitve koristi pri prevzemanju špekulativnih tveganj.« (Bertoncelj idr. 2011, 95)

Nevarnosti, katerim lahko pripisujemo tveganje in vplivajo na podjetje ter posledično povzročijo krizo v njem, je Končina (1999b po Bertoncelj idr. 2011, 95-96) razdelil v naslednje skupine:

- naravne nesreče – sem sodijo požari, potresi, viharji, poplave, naravne katastrofe; takšne nesreče sodijo med najpogostejša tveganja in jih je mogoče zavarovati pri zavarovalnici;
- izgube poslovnega in strokovnega osebja – smrt ali poškodbe zaposlenih, ki vodijo v stroške odškodnin, izgubljen čas, izbira novega kandidata, izobraževanje, zavarovalne premije;
- socialna tveganja – zadovoljstvo zaposlenih v družinskem, osebnem in poslovnem okolju;
- tveganja, povezana z odgovornostjo – pomembna v današnjem poslovnem svetu in v mednarodni menjavi, predvsem s stališča finančnih okoliščin;
- tveganja plačilne nediscipline – plačilna nesposobnost kupcev, ki lahko predstavlja nevarnost tudi za dolgoročno plačilno sposobnost;
- procesna tveganja – izvirajo iz nevarnosti pri proizvodnji, kadar gre za izpad proizvodnje ali uničenje in poškodbe surovin;
- tehnološka tveganja – tehnološko zastarel nov proizvod, kljub velikim vlaganjem podjetja;
- tržna tveganja – možnost tveganja, da novi izdelek na trgu ne bo sprejet zaradi nenehnih sprememb kupcev;
- politična in družbena tveganja – nevarnost izgube imetja, motenje poslovnega procesa, ukrepi vlad, terorizem;
- okoljevarstvena tveganja – okoljevarstveni predpisi in zakonodaja varstva okolja.

Vse našteje skupine nevarnosti, ki predstavljajo tveganje za podjetje, lahko preprečimo s pravočasnim, nenehnim nadzorom in načrtnim obvladovanjem tveganj, v katerem predvidimo možne situacije, ki se lahko zgodijo v podjetju.

2.3.4 Metode za obvladovanje tveganj

Za obvladovanje tveganj v podjetju morajo odgovorni vzpostaviti načrtno obvladovanje tveganj. Preko kvalitativnih in kvantitativnih metod izračunajo in izmerijo poslovna tveganja v notranjem kot tudi zunanjem okolju podjetja. Določijo, katera tveganja so tista, ki jih je primerno zavarovati ali jih prenesti na druge člene. (Bertoncelj idr. 2011, 92)

Načrtno obvladovanje tveganja »je proces, ki je samo del normalnega poslovnega procesa v organizaciji.« Potekati mora neprestano, saj se podjetje nenehno srečuje z učinki poslovanja, ki so lahko za podjetje nevarni in predstavljajo kakršnokoli tveganje. (Bertoncelj idr. 2011, 95)

Načrtno obvladovanje tveganj (angl. *risk management*) vsebuje velik nabor različnih elementov, ki za podjetje predstavljajo nevarnost, hkrati pa tudi načrt postopka, kako preprečiti možnost nastanka tveganja ter posledično škod, ki lahko nastanejo zaradi vpliva dejavnikov tveganja. (Luotonen 1993, 18; Crockford 1986, 3-4 po Bertoncelj idr. 2011, 93)

Namen načrtnega obvladovanja tveganj je predvsem omogočiti brezhibno poslovanje podjetja brez najmanjše možnosti za obstoj tveganja. (Bertoncelj idr. 2011, 93)

Končina (1999a, 103-105 po Bertoncelj idr. 2011, 92) navaja, da »uvedba sistema načrtnega obvladovanja tveganj vodi do nižjih stroškov in boljšega postopka nadzora celotnega poslovnega procesa, zaostruje notranjo odgovornost managementa za poslovne odločitve ter omogoča doseganje ugodnejšega razmerja med ravnijo prevzetega poslovnega tveganja in doseganjem postavljenega poslovnega cilja.«

Metode, s katerimi lahko obvladujemo tveganja so (Končina 1999b po Bertoncelj idr. 2011, 96):

- izločanje tveganj – kadar se podjetje odreče vsem dejavnostim, ki zajemajo tveganje, katerega podjetje ne more sprejeti;
- zmanjšanje tveganj – zaradi zmanjšanja verjetnosti tveganja se zmanjša tudi morebitna škoda;
- prenos tveganj – podjetje prenese tveganje na drugo organizacijo preko zavarovanja, transportnih pogodb, franšiznih pogodb, prodajnih pogodb;
- lastno tveganje – management se v podjetju odloči, kako veliko tveganje je zanje še sprejemljivo.

Lahko pa se podjetje poslužuje uporabe finančnih instrumentov, ki jih lahko prenese na finančne institucije zunaj podjetja. Finančni instrumenti, na katere lahko preložijo tveganje, so: nepreklicni potrjeni dokumentarni akreditiv, faktoring, forfeiting, dokumentarni inkaso, državne zavarovalne sheme in zavarovalnice. (Končina 1999b po Bertoncelj idr. 2011, 97-99)

2.4 Strategija podjetja in strateško odločanje

Strategija »je tisti del dejavnosti vodenja in managementa organizacije, v kateri potem, ko so določeni široki temeljni cilji, izbiramo bolj opredeljene pomembne cilje (strateški cilji), poskrbimo za alokacijo resursov (dinamično strukturiranje s pomočjo manevra) ter izberemo ustrezne postopke za doseg ciljev (taktiko), upoštevajoč pri tem vplive in potrebne odzive na spremembe v okolju organizacije.« (Kralj 1992, 200 po Radonjič in Iršič 2001, 358)

Chandler (1966, 17 po Radonjič in Iršič 2001, 359) trdi, da strategija zajema temeljne dolgoročne cilje in široke cilje podjetja ter izbiro smeri delovanja podjetja kot tudi alokacijo resursov, ki so potrebni za izpeljavo zastavljenih ciljev.

Strategijo si lahko razlagamo tudi kot »prilagajanje sposobnosti organizacije (to so resursi) razmeram (tveganjem in priložnostim) v okolju, ter da je strategija glavna povezava med smotri in cilji, ki jih organizacija želi doseči, ter področnimi in funkcijskimi aktivnostmi in izvajalnimi načrti.« (Hofer in Schendel 1987, 20 po Radonjič in Iršič 2001, 358)

Tavčar (1996, 20, 443-444 po Tavčar 2009, 126) pravi, da strategija zajema aktivnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev, urejenost in skladnost za doseganje ciljev ter sredstva za doseganje ciljev podjetja.

Strategije managementa delimo na: razvojne strategije, operativne strategije in tipske strategije. (Kralj 1992, 201 po Radonjič in Iršič 2001, 359)

Vse našteje imajo bistvene značilnosti, ki so vsem trem skupinam strategij skupne. Hofer in Schendel (1987, 201-202 po Radonjič in Iršič 2001, 360) navajata naslednje sestavine:

- področje dejavnosti podjetij do okolja;
- klasifikacija virov za doseganje izbranih ciljev;
- enkratne konkurenčne prednosti kot stališče podjetja;
- sinergičnost, sestavljena iz virov in dejavnosti podjetja.

V podjetju so ključne strategije, ki se navezujejo na rast in razvoj. Te se delijo na (Johnson, Sholes 1984, 169 po Radonjič in Iršič 2001, 362):

- alternativne smeri, v te se lahko podjetje razvija, pomagamo si z Ansoffovo matriko izdelek/trg in
- alternativne metode, preko katerih ima podjetje možnost doseči izbrano smer razvoja, kot je lasten razvoj, pripojitve, sovlaganja.

Ansoffova matrika strategije rasti in razvoja vsebuje že obstoječe in nove izdelke podjetja za že obstoječe in nove trge. Matrika nam prikazuje odnos med dvema odvisnima kategorijama in predstavlja štiri možne strategije. (Radonjič in Iršič 2011, 68)

Ko se podjetje odloča, katero strategijo naj izbere, lahko izbira med različnimi strategijami. Seveda se strategije razlikujejo druga od druge, zato mora natančno opredeliti svoje cilje in smernice za prihodnost.

Biloslavo (2008, 179) deli strategije na strategije do parterjev, posebno do odjemalcev, strategije do konkurentov in ostalih udeležencev. Omenjene strategije spadajo med generične razvojne strategije.

Generične strategije lahko uporabimo generalno, ne glede na vrsto in tip podjetja, velikost ali panogo. Zaradi posplošene uporabe generičnih strategij na širšem področju so to strategije, znotraj katerih so »možne in nujne variacije glede na situacijsko pogojenost in razvoj.« Med

njimi ločimo pet najpogostejših generičnih strategij. Te so: strategija nizkih stroškov, strategija razlikovanja (diferenciacije), strategija osredotočenja (koncentracije), strategija »prvega skoka« in strategija sinergije. (Radonjič in Iršič 2011, 361)

K navedenim strategijam lahko dodamo še strategijo prehitevanja, ki jo lahko opredelimo kot najpomembnejšo v pogojih negotovosti. (Biloslavo 2008, 181)

Poleg generičnih strategij, ki so temeljne, uporabljamo tudi alternativne strategije glede na dane okoliščine poslovanja podjetja. Alternativne strategije oblikujemo glede na življenjski cikel panoge (obdobje uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja) ali glede na tržni položaj, ki ga podjetje ima. (Biloslavo 2008, 181)

Radonjič in Iršič (2011, 521) pravita, da med strategije rasti in razvoja podjetja uvrščamo strategije intenzivne, integrativne in diverzifikacijske rasti.

Pri intenzivni rasti trenutnih aktivnosti in programov podjetje najprej ugotovi, ali mu trenutne dejavnosti oblikujejo priložnosti za nadaljnji razvoj in rast. Na izbiro ima štiri možne strategije rasti na osnovi trenutnih dejavnosti: strategijo prodora na trg (podjetje si išče priložnosti za povečanje prodaje na obstoječem trgu), strategijo vstopa na nove trge (povečanje prodaje že obstoječih izdelkov na novem trgu), strategijo razvoja novega izdelka (povečanje prodaje novih izdelkov na obstoječih trgih) ter strategijo diverzifikacije (prodaja novih izdelkov na novih trgih). (Kodrin 2011, 32)

Druga strategija, integrirana rast, pomeni rast ali povečevanje dobička podjetja v treh različnih oblikah. Prva možna oblika je integracija nazaj in temelji na prevzemu dobavitelja. Druga je integracija naprej in temelji na prevzemu grosista ali detajlista. Tretja oblika integrirane rasti pa je oblika horizontalne integracije in temelji na prevzemu konkurenčnega podjetja. (Kodrin 2011, 33)

Preko diverzifikacije podjetje najde priložnost za rast v razvoju novih izdelkov, ki jih želi prodati na novem trgu. S to strategijo podjetje vstopi na nove in rastoče trge panoge, posledično pa s tem zmanjša tveganja, ki bi lahko nastala ob investiranju v razne dejavnosti, ter povečuje svoje temeljne zmožnosti za dolgoročno preživetje. (Kodrin 2011, 33)

Tavčar (2009, 129) navaja, da je uspešna strategija tista, ki izhaja iz lastnosti, v katerih je podjetje boljše v primerjavi z drugimi, ne pa iz tistega, kar bi si podjetje želelo, da bi bilo boljše. Podjetje se naj trudi biti prilagodljivo in oportunistično pri izrabi tistih zmožnosti, v katerih presega druga podjetja.

Ob izbiri primerne strategije ima podjetje možnost, da zasnuje ključne strateške prednosti, ki jih lahko preoblikuje v trajnejšo konkurenčno prednost (angl. *sustainable competitive advantage* – SCA). Lahko pa razvije nove strategije, ki imajo za podjetje dolgoročnejši vpliv. (Biloslavo 2008b, 73)

Gledano iz dolgoročnejšega vidika: naj podjetje deluje tako, da ustvarja trajno vrednost (angl. *sustainable value creation*) in razvija strategijo trajnostne rasti, ne glede na pritiske iz

notranjega in zunanjega okolja podjetja, ampak iz temeljnih zmožnosti podjetja. (Bertoncelj idr. 2011, 21)

Strategija podjetja in strateško odločanje sta v podjetju tesno povezana. Njune aktivnosti se predvsem navezujejo na dolgoročne učinke ter na odzivanje ali dolgoročno proaktivno delovanje v spremembah v pomembnih sestavinah okolja. (Radonjič in Iršič 2001, 359)

Kralj (2003, 291) navaja, »če gre za večje spremembe v okolju, pa tudi v podjetju, pa so za odzivanje nanje potrebne strategije in strateško odločanje, s katerim opredelimo strateške cilje (zelo pomembni cilji ali celo usodni cilji), poskrbimo za smotrno razporeditev (alokacijo) sredstev in izberemo ustrezne postopke za doseg ciljev.«

Strateško odločanje »temelji na odzivanju na vse spremembe, tudi hitre in nenadne, za katere pa je mogoče imeti pripravljene scenarije in rešitve.« (Kralj 2003, 292)

Podlaga za učinkovito strateško odločanje so odlične informacije o stanju podjetja, pomanjkljivostih, predvsem na ključnih strateških področjih. Na temelju teh je mogoče zasnovati primerne scenarije in portfelje rešitev ter s hitro odzivnimi novimi strategijami in strukturami preurediti spremembe za boljše poslovanje podjetja. (Kralj 2003, 294)

V tem poglavju smo spoznali, kaj je to management; zakaj sta za podjetje pomembna pravilno zasnovana vizija in poslanstvo; kaj je poslovni proces in kdaj je učinkovit; omenili smo organiziranje podjetja kot proces urejanja podjetja; pisali smo o trajnostni rasti in strategiji trajnostne rasti, ki je prav gotovo ključna strategija za rast in razvoj podjetja, seveda ob načrtovanih metodah za obvladovanje tveganj, ki se pri tem lahko pojavijo. Pomembno podpoglavje je namenjeno strategiji podjetja in strateškemu odločanju, ki vodita k izbiri primerne strategije, preko katere ima podjetje možnost zasnovati ključne strateške prednosti za dolgoročnejši vpliv in obstoj. Preko teh teoretičnih pojmov smo razložili in umestili del naslova diplomske naloge. Izpostavili smo ključne lastnosti pojmov ter razložili, da so vsi teoretični pojmi pomembne aktivnosti v podjetju, ki se morajo izvajati, saj lahko le preko njih podjetje doseže zelene rezultate ob čim boljšem izkoristku danih resursov. V praktičnem delu bomo to teorijo uporabili, tako da bomo na podlagi teoretičnih dejstev poskušali izbranemu podjetju pripraviti ustrezne predloge in izboljšave za boljše poslovanje in rast v prihodnosti.

3 KRIZNI MANAGEMENT

3.1 Krizni management in njegovo obvladovanje

Na kaj pomislimo, ko nam kdo omeni besedo kriza? Beseda kriza se lahko uporabi na več področjih, vsekakor pa ima negativen prizvok. Njena razsežnost se začne pri človeku samem, ko govorimo o nekakšni duševni krizi, ki lahko nastane kot posledica drugih kriz, kot so: finančna, zdravstvena, moralna, vrednotna ipd. Takšne vrste kriz se pojavljajo na osebni ravni. Lahko pa so tudi na ravni ekologije, poslovanja, politike, narave, družbe, ekonomije. S krizo se namreč srečujemo vsakodnevno. Lahko preko ljudi, okolja, medijev in preko vseh negativnih sporočil o nekakšnem zaskrbljujočem stanju, ki v primeru, da se ne izboljša, ne pomeni svetle prihodnosti.

Kot je navedel Dubrovski, (2011, 15) »je kriza dokaj pogosto uporabljena oznaka za negotove, težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, saj se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (npr. politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, naftna kriza, ekološka kriza, moralna kriza, kriza umetnosti, kriza vrednost, zdravstvena kriza, kriza srednjih let itn.).«

Vsekakor ima pojem kriza v zadnjem času veliko popularnost, saj se je naše gospodarstvo pred nekaj leti znašlo v tako imenovani recesiji (finančni in gospodarski krizi). Dojemamo jo kot neugodno stanje z negotovimi značilnostmi ter s skrb vzbujajočimi vprašanji o prihodnosti. Ogroža namreč premoženja ljudi in življenjske tokove gospodarstvenikov. Posredno in neposredno vpliva na položaje posameznikov, organizacij ali institucij. (Dubrovski 2011, 19)

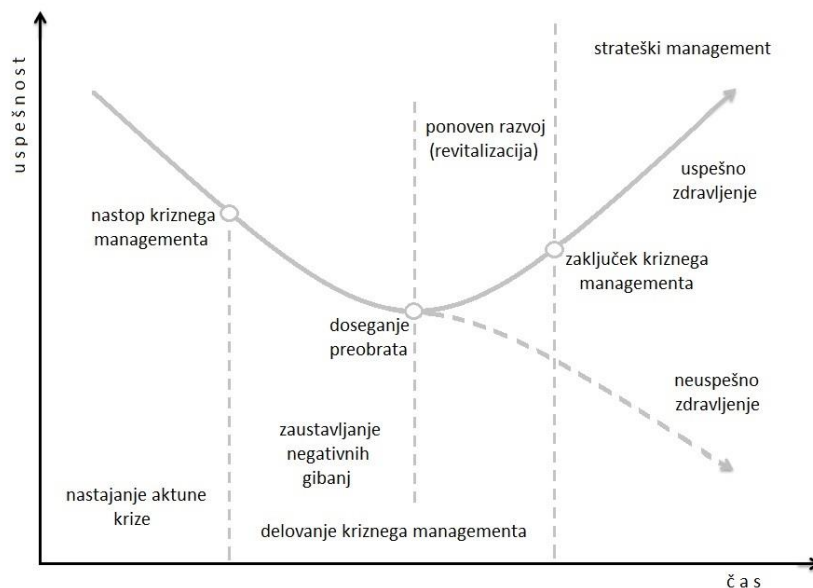
Kriza ima lahko precej negativne učinke na podjetja. Na enega izmed ogroženih podjetij se bomo v nalogi natančneje osredotočili. Za upad v krizo ni potrebno veliko. Navadno je dovolj samo izguba nadzora nad določeno situacijo, ki podjetje ogroža. Čeprav govorimo, da ima kriza negativne lastnosti, lahko iz nje, v primeru pravočasne prepoznave, dobimo tudi pozitivne učinke. Če jo pravočasno zaznamo, se na njo pravočasno odzovemo, jo natančno opredelimo in proučimo. Lahko predstavlja celo priložnost, da si podjetje ne samo opomore, ampak tudi napreduje.

»Kriza je s sodobnimi podjetji (organizacijami) neločljivo povezana. Z naraščanjem kompleksnosti podjetij, ki so z različnimi družbenimi sferami interaktivno povezana, se možnosti nastanka kriz le še povečujejo. Če k temu področju dodamo še vse druge krize, potem lahko soglašamo, da je kriza v poslovanju danes neizogibna kot smrt in davki.« (Fink 1986, 67 po Dubrovski 2011, 24)

Lahko rečemo, da kriza potemtakem ni nekaj nenavadnega ali presenetljivega v poslovnem procesu ali v neki organizaciji. Je nekaj povsem običajnega in dejansko sestavina cikla poslovnega procesa, poslov in podjetij. »S krizo se razrešujejo nakopičena gospodarska

neravnovesja, ta pa so neločljivi del gospodarskega življenja, tako na makro- kakor tudi na mikroravni.« (Dubrovski 2011, 24)

Krizni management je izraz, ki ga uporabljamo pri vodenju podjetja v stanju trenutne krize. Takšno podjetje je blizu hitrega propada. Zato je v izogib propada potrebno vodenje podjetja prilagoditi z različnimi pristopi, ki se razlikujejo od vsakdanjih prijemov. Pri tem nastajajo pritiski odločevanja in časa, ki ob razpoložljivih sredstvih podjetja silijo kriznega managerja, zadolženega za reševanje poslovnih težav, v to, da se pravilno usmeri z uporabo pravilnih tehnik in metod vodenja podjetja ter sodelavcev. (Dubrovski 2004, 131)



Slika 4: Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa

Vir: Dubrovski 2004, 133.

»Krizni management (angl. *crisis management*) se pogosto poimenuje tudi management preobrata (angl. *turnaround management*), čeprav je mogoče v literaturi zaslediti tudi vsebinsko razlikovanje med obema nazivoma.« (Dubrovski 2004, 131).

Ko se podjetje znajde v akutni krizi, se s kriznim managementom skušamo približati dvema ciljema. Dubrovski (2004, 132) pravi, da je eden izmed ciljev ta, da ustavijo vsa negativna gibanja ter preusmerijo energijo v obvladovanje kriznega položaja, kar pomeni preživetje podjetja. Drugega je opisal kot doseganje preobrata, ki pomeni preusmeritev in zagotovitev temeljev za vnovičen zagon, kar je poimenoval revitalizacija oziroma oživitev. Krizni management se v povezavi z omenjenima usmeritvama lahko sreča s problemom divergentnosti ukrepov, ki se morajo sprejemati v procesu reševanja. To so kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni ukrepi. Pri kratkoročnih sta pomembna plačilna sposobnost in likvidnost. Srednjeročni ukrepi so reorganizacija za znižanje stroškov in izboljšanje procesov. Dolgoročni ukrepi pa morajo biti strateško naravnani k dolgoročnemu uspehu. (Dubrovski 2004, 132)

Pri krizah podjetij ne gre za izolirane posamične pojave, ampak lahko rečemo, da so posledica splošnega pojava našega gospodarstva. Ni več dovolj, da se spoprime samo z vodenjem podjetja v času mirnega poslovanja, ampak je potrebno поблиže spoznati tudi probleme vodenja podjetja v času akutnih kriz. Takšno obdobje je pomembno najprej razčleniti kot pojav, zaradi česar je nastal, torej vse faze in vzroke nastanka. (Belak idr. 2003, 142)

Skupek vseh aktivnosti, ki nam prinašajo izboljšave iz trenutnega stanja na nov, višji, zdrav nivo, lahko torej imenujemo krizni management. Definicija kriznega managementa je sestavljena iz managementa upravljanja z nevarnostmi (angl. *issue management*), ki se večinoma pojavlja pred prehodom v krizo, torej preden se vodenje začne ravnati po načelih kriznega managementa. Zanj se pojavlja tudi oznaka management poslovne kontinuitete (angl. *business continuity management*), v kateri se še posebej osredotočamo na preživetje organizacije v smislu nadaljnjega poslovanja. V njegovi fazi je namreč stalno preteča nevarnost zatona organizacije, zato se od drugih dejavnosti razlikuje predvsem po teži problemov, časovnih intervalih (trajanjih), drastičnosti in tveganju izvajanja ukrepov ter po nalogah, ki za razliko od vsakdanjih, niso rutinske. Strateška usmerjenost je ključna pri izvajanju ukrepov, vendar brez operativnega znanja izboljšave niso dosegljive. Večja kot je nepoznanost posameznega poslovnega področja, težje je soočanje z nastalo krizo. (Dubrovski 2004, 133-134)

Dubrovski (2004, 134-137) v svoji knjigi navaja, da se za obvladovanje krize v organizaciji mora management držati pogojev, izpolnjenih istočasno. Ti so:

- hotenje in pripravljenost (angažiranost, volja, sprejem odgovornosti, odrekanje ...),
- legitimnost in pristojnost (položaj v hierarhiji, pooblastila ...),
- moč in sposobnost (timsko delo, strokovnost, učenje, vodenje, sprejemanje in soočanje z bremenimi, moč za doseg ciljev).

Nunamaker, Weber in Chen (1989, 15) v svojem članku opisujejo, da naj podjetje za obvladovanje kriznega managementa nenehno v svoj poslovni proces implementira še procese predvidevanja, manageriranja, razvijanja in fleksibilnega prilagajanja glede krize, ki se lahko v podjetju pojavi. Pri tem procesu delimo našete aktivnosti na tri skupine:

- predkrizne aktivnosti (angl. *pre-crisis activities*), ki pomagajo podjetju predvideti krizne situacije, še preden se sploh lahko zgodijo, in preprečiti krizo;
- krizne aktivnosti in ustanove (angl. *crisis activities and facilities*), ki podpirajo oblikovane krizne time in jim pomagajo pri razvrščanju in nadzoru kriznih virov;
- pokrizne aktivnosti (angl. *post-crisis activities*) pa ocenijo doseganje dela in se uporabljajo za revizijo tekočih procesov za obvladovanje kriznega managementa.

V fazi kriznega managementa uvedejo proaktivni in reaktivni management. Reaktivni management se pojavi v fazi, ko se je kriza že pojavila. Posega, planira in rešuje nastale probleme. Proaktivni management za razliko od reaktivnega probleme preprečuje pred njihovim pojavom. Osredotočen je na ofenzivno preprečitev potencialne krize. Faza

proaktivnega managementa je prisotna vsakodnevno, če je v poslovni proces vpeljana. Narekuje namreč poslovanje z ustreznimi ukrepi, ki obvladujejo prikrita krize, preden se te razvijajo v hujše oblike. Proaktivni management planira, kontrolira, vpeljuje dobre informacijske sisteme, vzpostavi fleksibilne strukture organizacije, se izogiba izstopnim oviram in ustvarja strateške rezerve. (Belak idr. 2003, 150-151)

Posvetovalna funkcija je za osebo, ki je odgovorna na področju kriznega managementa, premalo, saj mora biti podkrepljena s funkcijo izvršitve in odločanja. Ko se kriza obvlada in umiri, je takšno spremembo potrebno tudi zadržati. Podjetje se v tej fazi mora stabilizirati, tu pa nastopi ponovno drugačen pristop. Potrebno je postaviti nove trdne temelje nadaljnega razvoja, ki nudijo uspeh. V vsaki fazi kriznega managementa, kot tudi v prenovi poslovnega procesa, je zelo pomembna lojalnost do vodje preobrata, ki nosi vso odgovornost. Potrebno je verjeti v uspeh preobrata in s seboj prenašati visoko raven zahtevnosti. Vsekakor pa se skozi različna obdobja poslovanja vodstveni tipi spreminjajo. (Dubrovski 2004, 134-137)

3.2 Vzroki, simptomi, posledice kriznega managementa

Znakom, ki kažejo na morebiten nastanek krize in jih pridobivamo iz podjetja, pravimo simptomi. Če jih management zazna pravočasno, je lahko to že velik dejavnik k temu, da bo onemogočen nastanek morebitne krize ali pa bo ustavljena njena poglobitev. Veliko je storjenega samo s tem, da simptome opazijo in jih ne prezrejo. Glede na to, da je večino služb v podjetju rutinskih, je takšna prepoznavna težka, saj navadno simptomi niso nenadnega nastanka. Signalizirajo se v določenih segmentih poslovnega procesa, ki pa jih opazovalec težko zazna. (Boeckenforde 1993 po Dubrovski 2011, 57)

Kot je definiral Eccles, (1996, 249 po Dubrovski 2011, 57) pogosto vršni management izhaja iz napačne teorije, ki pravi, da so s prepoznavanjem simptomov krize najbolj seznanjeni v vodstvu organizacij. Sodelavci na posameznih področjih, v katerih simptomi nastajajo, so zagotovo bližje dogajanju in zato bolj izpostavljeni signalom. Signale zaznajo hitreje, ti pa niso pomembni samo za management in sodelavce, temveč za celotno okolje organizacije.

Simptomi so torej opozorilo in če pravočasno ugotovimo, kaj je vzrok nastanka, lahko neprijetnosti, krizo ali celo propad, pravočasno onemogočimo. Ni rečeno, da se krize vedno pojavljajo samo ob pojavljajočih simptomih. Vendar, če se ti le pojavljajo, jih je potrebno dobro opazovati, proučiti in se z njimi spoprijeti, tako da ostanejo v merah obvladavanja. (Dubrovski 2011, 58-59)

Če organizacija posluje uspešno, nima večjih težav z zaznavanjem simptomov, ki kažejo na morebiten nastanek krize. Dubrovski (2011, 69) v svoji knjigi navaja, da je večji del storjenega že samo s tekočo komunikacijo med sodelavci in kadri v organizacijskem okolju. Pomembna je prisotnost na osrednjih lokacijah poslovnega procesa, saj na takšen način lahko ugodno vplivajo tudi na motiviranje zaposlenih (angl. management by walking-around), »težja naloga

pa je vsekakor pravilno tolmačenje vzrokov za nastanek krize in možnosti za njihovo odpravo.« (Dubrovski 2011, 69)

Krivci za nastale težave pa niso simptomi, ki zgolj nakazujejo oz. napovedujejo nastalo krizo, ampak so to vzroki. Vzroki so tisti, na katere se je treba osredotočiti pri odpravljanju morebitne krizne situacije. Lahko so zunanji in notranji ali neposredni in posredni. Zunanji ali objektivni vzroki nastanejo izven podjetja, vendar v njegovem okolju, podjetje pa nanje nima bistvenega vpliva. So torej spremembe v okolju podjetja, katere niso bile zaznane. Notranji vzroki so tisti, ki nastajajo v podjetju, zato jih imenujemo tudi subjektivni vzroki. Služijo kot pripomoček za analizo podjetja in njegovega proučevanja. Ko govorimo o neposrednih in posrednih vzrokih, lahko rečemo, da so med seboj povezani. Posredni vzroki vplivajo na neposredne in jih tako krepijo, neposredni pa so s krizo najtesneje povezani in so odločilni krivci za njen nastanek. (Dubrovski 2011, 70-77)

Kakor vzroki se tudi posledice kažejo tako znotraj kot tudi izven okolja organizacije. Vidne so skozi slabšanje kazalcev uspešnosti poslovanja in spremenjeno vedenje udeležencev. Od simptomov se razlikujejo po tem, da so veliko obsežnejše ter globlje. Vidne so navzven, so bolj kritične, nastanejo pa zaradi slabega soočanja s signali in vzroki. Zgodi se lahko, da zaradi njih organizacija doseže tako nizek nivo, da se iz njega ne more več dvigniti oziroma rešiti. S posledicami se je dobro soočiti tako, da se sprva odpravijo vzroki nastale krize, na takšen način pa se nato posledice odpravijo same. (Dubrovski 2004, 44-45)

»Vzrok krize je sam po sebi najprej v tem, da skladnost med strategijo, strukturo in kulturo ne obstaja več (notranji vzrok), ali pa v tem, da ni več skladnosti med strategijo in zahtevami okolja (zunanji ali notranji vzrok). Zares pa se pojavi kriza zato, ker management ni reagiral oziroma je reagiral prepozno«. (Belak idr. 2003, 148)

Podjetje je v krizi obsojeno na dva izhoda. To sta ozdravitev ali stečaj. Slatter (1987, 15, 115-119 po Dubrovski 2004, 45-46) deli neozdravljiva podjetja na brezupne primere in kratkoročno preživetje z možnostjo propada, ozdravljiva podjetja pa na skromno preživetje z nizkimi donosi ter na trajno okrevanje s primernimi donosi.

Posledice se odražajo v škodi, ki jo je podjetje utrpelo. Lahko je to materialna ali nematerialna škoda, vedenjske spremembe udeležencev, izogibanje odgovornosti, stres, razni konflikti, odpovedi, protislovja med zaposlenimi ... (Robey and Sales 1994, 345 po Dubrovski 2004, 46)

Naloge managerjev, ki so zadolženi za preprečevanje akutnih kriz, so takšne, da vzpostavijo še dodatno ravnovesje med ljudmi v organizaciji, za ključ do uspeha pa uporabijo spretnosti pogajanja in komunikacijo. (Dubrovski 2004, 47-48)

»Ni vselej nujno, da nastopajo krize kot posledica neuspešnega managementa. Nasprotno, razumemo jih lahko kot "naravni" sestavni del razvoja podjetij. V zvezi s tem je zanimivo tudi

jezikovno-zgodovinsko obravnavanje besede kriza. Ta izvira iz grške besede "krisis" in je v prvotnem pomenu označevala obraz jadrnice na tekmovanjih. Da bi lahko dosegli odločilno prednost proti nasprotniku, je tam treba uporabiti vse svoje znanje in sposobnosti. Tako kot na tekmovanjih obrati določajo o zmagi in porazu, so tudi krize za podjetja situacije, v katerih si svojo prihodnost ali napravijo ali pa pridobijo odločilne konkurenčne prednosti, na podlagi katerih se hitro razvijajo«. (Belak idr. 2003, 172)

3.3 Preprečevanje krize

Vsi negativni rezultati, slabe izkušnje in neprijetne spremembe so obremenjujoče tako na osebni kot tudi na podjetniški ravni. Zgodi se, da celo ne vidimo rešitve iz tekočega problema. To vodi v negotovost, vzorci in metode pa niso več uporabni, kljub temu da so včasih bili vodilo do uspešnosti. (Belak idr. 2003, 171)

»Preprečevanje latentnih in akutnih kriz pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče krizo predvideti, omiliti stopnjo njene intenzivnosti ali jo celo preprečiti.« (Dubrovski 2011, 227)

Praktično se je vsako podjetje primorano ravnati v koraku s časom in trendom. Podjetje mora slediti smernicam ekonomije, če hoče obstajati. Tako si zagotavlja konkurenčnost, s sledenjem novostim pa vpliva na kreacijo svoje konkurenčne prednosti. Pomembno je znanje in ravnanje v smislu uvajanja novih pristopov v organiziranost poslovanja. Organizacija je močnejša in manj izpostavljena padcem, če sta njena podoba in ugled na visokem nivoju. V takšnem primeru so pristopi odjemalcev, sodelavcev, partnerjev že v osnovi na primerni ravni, kar omogoča nove kombinacije trgov v višjih vrednostnih razredih. Ugodne vplive si organizacija skuša pridobiti sebi v prid, načrtovanje pa nadaljuje v smislu pozitivnega delovanja na okolje. Tako vključi nove odgovornosti, ki jih dobijo zaposleni pod posebnimi pogoji motiviranja in nagrajevanja. Vplivanje na ljudi in pravočasno odzivanje privede do rezultata kakovosti poslovanja. Vlogo pri spreminjanju ima kultura organizacije in miselnost managerjev, tako v zunanjem kot tudi v notranjem okolju. (Dubrovski 2011, 228-230)

V podjetništvu so se podjetja poimenovala glede na skupne značilnosti s poudarkom na najizrazitejši. »Takšna podjetja so:

- vitko podjetje (gibčna, fleksibilna proizvodnja, uporablja manj sredstev za doseg večjih izidov; strukture, ki so nestabilne, začasne in fleksibilne, se lahko hitro prilagajajo);
- agilno podjetje (doseganje koristi iz hitro spreminjajočih in nenehno fragmentiranih potreb s sicer globalnega trga z individualiziranimi izdelki in storitvami);
- dinamično podjetje (neprestano iskanje in izkoriščanje novih poslovnih priložnosti, pri čemer je čas ključni dejavnik uspeha);
- sploščeno podjetje (manj organizacijskih ravni in managementskih nivojev, kar vodi k večji učinkovitosti delovanja);

- virtualno, votlo, imaginarno ali kvazi-podjetje (navidezno, namišljeno podjetje ali začasna mreža podjetij, nastala zaradi uresničitve določenega cilja);
- mrežno podjetje, podjetje pajkova mreža, podjetje deteljica ali poslovni ekosistem (poudarek na odprtem značaju ter nehierarhičnih, policentričnih odnosih, odprto za razvoj s pomočjo mrežnih povezav);
- modularno, hibridno ali sintetizirano podjetje (sestavljeno iz modelov oz. modulov);
- adaptivno podjetje (prilagaja se značilnostim zunanjega okolja v stalnem pridobivanju za to potrebnih podatkov iz okolja);
- projektno podjetje (organizirano in vodeno po načelih projektnega pristopa za vsako posamezno kompleksno nalogo);
- inteligentno podjetje (poudarja ustvarjalnost namesto tradicionalnega konformizma);
- učeče se podjetje (podjetje, katerega kultura temelji na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga za spreminjanje vedenja članov podjetja, zajema pa generativno in adaptivno učenje).« (Dubrovski 2011, 230-231)

Glede na zgoraj našeta podjetja in njihove značilnosti, se lahko ugotovi, da ima sodobno podjetje značilnosti vsakega. Če želi podjetje biti vključeno v tržne povezave, mora slediti trendom, trendi pa so, da se je takšno podjetje pripravljeno prilagajati, spreminjati, raziskovati in te lastnosti kontinuirano uporabljati v vseh poslovnih procesih. Takšne lastnosti so vodilo do uspešnosti, izkažejo pa se iz primerno vzpostavljene strateške usmeritve in vizije. Praviloma je najugodnejše, da se sodobno podjetje povsem ujame z ekonomsko poslovnimi trendi časa, saj tako izključi možnosti stagnacije ali propada, odpirajo pa si možnosti za enakomerno rast in razvoj. (Dubrovski 2011, 231-232)

V tretjem teoretičnem poglavju smo spoznali, kaj je kriza, kaj pomeni kriza za podjetje in kako jo lahko obvladujemo. Pri tem je krizni management ključnega pomena in ga uporabljamo pri vodenju podjetja v stanju trenutne krize. Opisali smo vzroke, simptome in posledice kriznega managementa, ki so bistveni pri prepoznavanju znakov krize v podjetju. Pojasnili smo tudi, preko katerih aktivnosti lahko krizo v podjetju preprečimo. Z navedenimi teoretičnimi pojmi smo pojasnili in umestili še preostali del naslova diplomske naloge. V praktičnem delu bomo to teoretično poglavje povezali tako, da bomo na podlagi teoretičnih dejstev ugotovili, ali je podjetje v krizi, prav tako pa bomo ugotovili vzroke, simptome in posledice kriznega managementa v izbranem podjetju.

4 ANALIZA OKOLJA PODJETJA

4.1 Analiza ožjega zunanjega okolja

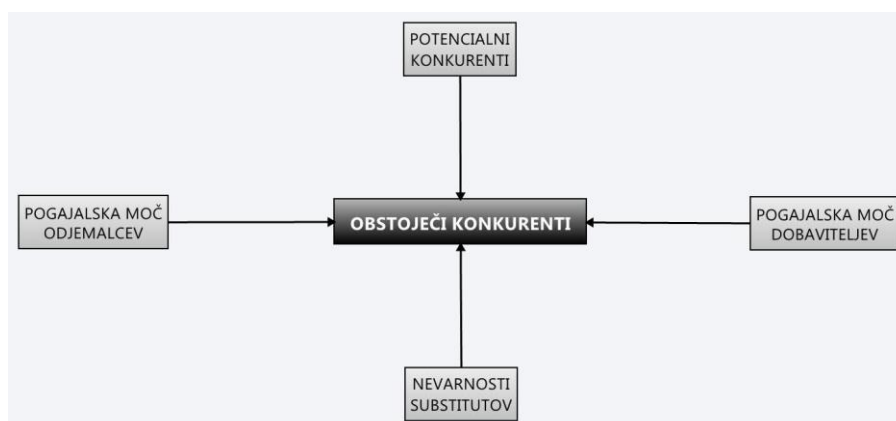
V tem poglavju bomo temeljito analizirali podjetje in trg. Posebno pozornost bomo namenili ciljnemu trgu, ali drugače rečeno, plačilno sposobnemu segmentu. Koristili bomo notranje in zunanje informacije, pridobljene iz trenutnega stanja v podjetju in okolju. Pri analizi okolja podjetja se ponovno postavimo na začetek poslovanja in si s pridobljenimi informacijami načrtamo rdečo nit poslovanja, kateri mora organizacija, v izogib kriznemu managementu, temeljito slediti.

Ožje okolje, »v katerem deluje organizacija, je panoga. Ekonomisti opredeljujejo panogo kot skupino podjetij, ki oskrbuje kakšno tržišče.« (Tavčar 2008, 416)

Ožje zunanje okolje predstavljajo tiste sestavine okolja organizacije, ki so udeležene pri medsebojni menjavi blaga, izdelkov, saj je v takšnih primerih običajno povezava tesna in podkrepljena z neposrednimi stiki. Značilnost je njihova močna medsebojna udeležba pri poslovnih procesih, prav tako pa tudi medsebojno vplivanje, ki je lahko opredeljeno kratko- ali dolgoročno. (Radonjič in Iršič 2011, 176)

Tavčar (2008, 416) pravi, da je »zbiranje in analiziranje informacij o zunanjem okolju pomembno izhodišče za načrtovanje in snovanje politike podjetja.«

Elemente privlačnosti trga v neki panogi lahko ocenjujemo »z analizo konkurenčnosti panoge oz. z metodo petih silnic, ki obsega vpliv obstoječih konkurentov, konkurentov z istovrstnimi proizvodi, ki še niso stopili v panogo, konkurentov z drugačnimi proizvodi, ki dajejo enake ali podobne koristi (substituti), ter pogajalsko moč do dobaviteljev in odjemalcev.« (Porter 1980, 4 po Biloslavo 2008, 74)



Slika 5: Porterjev model petih konkurenčnih silnic

Vir: Porter 1980, 33 po Radonjič in Iršič 2011, 201.

V nadaljevanju bomo predstavili in opisali Porterjev model petih konkurenčnih silnic po posameznih elementih.

4.1.1 Obstoječi konkurenti

Konkurenca med obstoječimi konkurenti ali panožna konkurenca nastaja med podjetji iz enake panoge. Večinoma so podjetja medsebojno povezana, kar pomeni, da poteza enega podjetja sproži reakcijo drugega, saj želijo na ta način svoj položaj na trgu zadržati. Moč konkurence je odvisna od naslednjih spremenljivk: število konkurentov, stopnja rasti panoge, značilnosti proizvoda/storitve, delež stalnih stroškov, omejitve zmogljivosti, višina izstopnih ovir in raznovrstnost konkurentov. (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 22-24)

Analizo konkurentov je Porter (1980, 4-7, 74-74 po Tavčar 2008, 423) delil na dva načina. Prvi je, kaj so motivi konkurentov, drugi pa, kaj konkurenti počnejo oz. kaj bi lahko počeli. S tem je dobil odgovore na »štiri ključna vprašanja:

- ali je konkurent zadovoljen s svojim sedanjim položajem;
- katere ukrepe ali spremembe strategije bo morebiti podvzel;
- kje je konkurent ranljiv;
- kaj bi sprožilo najobsežnejše in najbolj učinkovite povračilne ukrepe konkurenta.« (Porter 1980, 74-74 po Tavčar 2008, 423)

4.1.2 Potencialni konkurenti

Vstop novih potencialnih konkurentov za obstoječa podjetja v panogi največkrat pomeni znižanje donosnosti kapitala. Nova podjetja namreč prinašajo nove zmogljivosti. Z željo po pridobitvi tržnega deleža pa navadno na trg vstopajo z izredno nizkimi cenami. Odziv obstoječih podjetij je zato pričakovano znižanje cen in necenovno konkuriranje. Ovire za vstop v panogo so visoke, če novo podjetje naleti na močno nasprotovanje konkurentov. Takrat lahko rečemo, da je nevarnost vstopa majhna. Nova podjetja se srečujejo še z drugimi vstopnimi ovirami. Te so: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov (lojalnost kupcev), zahteve po investicijah, stroški zamenjave (menjava dobavitelja), dostop do prodajnih poti, stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega in zakonodaja (licence). (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 24-26)

Tavčar (2008, 425) pravi, da je grožnja vstopa novih konkurentov odvisna od privlačnosti panoge. Privlačnost lahko predstavljajo donosi kapitala, ki presegajo stroške kapitala. Druga omenjena privlačnost so nizke vstopne pregrade, katerim pa se novinci zelo težko izognejo. »Višina pregrad je sorazmerna presežku cen, ki ga lahko dolgoročno uživajo konkurenti v panogi pred konkurenti zunaj nje.« (Tavčar 2008, 425)

4.1.3 Nevarnost vstopa substitutov

»Ta konkurenčna silnica vpliva na atraktivnost trga predvsem v primerih, ko je stopnja intenzivnosti konkuriranja na trgu zelo visoka in lahko v povezavi z nizkimi »switching« stroški odjemalca povzročijo za ponudnika veliko nevarnost zniževanja dobičkonosnosti zaradi splošnega zniževanja cen (cenovno konkuriranje) ter posledično nižje stopnje dobičkonosnosti na trgu.« (Radonjič in Iršič 2011, 370)

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 28) v svoji knjigi konkurence ne omejujejo le na področje panoge, v kateri konkurenti delujejo, vendar tudi na vsa tista podjetja, ki bi lahko s proizvodnjo nekega izdelka zadovoljila enako potrebo, čeprav je ta izdelek različen od tistih iz obravnavane panoge. Takšnim izdelkom rečemo substituti. Vpliv substitutov na panogo je velik, če je njihova zamenljivost popolna za kupca, hkrati pa mu prehod iz enega izdelka na drugega povzroča nizke stroške. Stopnja nadomestljivosti je odvisna tudi od percepcije kupcev, katero si ustvarja na podlagi cene ter uporabne vrednosti. Substituti ali nadomestki določajo najvišje cene proizvodov panoge, zato tudi omejujejo njeno donosnost.

4.1.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Radonjič in Iršič (2011, 370) navajata, da je »velikost pogajalske moči dobaviteljev odvisna predvsem od navedenih dejavnikov:

- od velikosti dobavitelja v primerjavi z velikostjo odjemalca;
- od stopnje odvisnosti odjemalca od dobavitelja glede izdelka (količine, kakovosti ipd.);
- od stopnje verjetnosti, da se bo dobavitelj vertikalno integriral na naslednjo stopnjo (velja na medorganizacijskem trgu, ko so odjemalci dobavitelja posredniki v menjavi).«

Kadar lahko dobavitelji spreminjajo cene in kakovost svojih proizvodov, pri tem pa ne povzročijo posledic ali izgub, takrat pravimo, da so močni. Podjetjem s svojo močjo odtegujejo donosnost. To si dobavitelji lahko privoščijo, kadar je malo nadomestnih proizvodov ali tudi, ko je proizvod kritičen za organizacijo odjemalko. Dobavitelji imajo namreč možnost obiti svojega kupca in sami narediti svoj proizvod, katerega proizvaja odjemalec. Pomemben dejavnik je tudi delež v skupni prodaji dobavitelja, saj lahko odjemalska organizacija ne spada v skupino visoko rangiranih dobaviteljev. (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 27)

4.1.5 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je najpogostejša pri zniževanju cen. Svojo potencialno moč izrabljajo v ta namen, da pridobijo izdelke oz. storitve po najnižji ceni, hkrati pa povečujejo zahtevo po kakovosti in dodani vrednosti izdelka. S tem podjetjem znižujejo donosnost in odtegujejo dobiček. Ponudniki zato za pridobitev posla nemalokrat kar cenovno tekmujejo med seboj. (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 26)

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 26-27) pogajalsko moč kupcev opredeljujejo kot močno »v naslednjih primerih:

- kupec ima velik delež v prodaji podjetja,
- proizvodi panoge imajo v strukturi kupčevih stroškov velik delež, zato je nakup po nižji ceni še toliko pomembnejši,
- proizvodi panoge so standardizirani in homogeni, tako da kupci zlahka najdejo novega dobavitelja,
- stroški zamenjave dobaviteljev so nizki, kupci imajo nizke dobičke, zato so pri nakupih cenovno zelo občutljivi,
- kupec ima možnosti sam proizvajati izdelek ali storitev, ki ga sicer kupuje (možnost vertikalne integracije nazaj),
- proizvod panoge ni pomemben za kakovost kupčevih proizvodov ali storitev, kupci so dobro seznanjeni s povpraševanjem, tržnimi cenami in dobaviteljevimi stroški.«

4.2 Analiza notranjega okolja

Analiza notranjega okolja lahko predstavlja podjetju dodano vrednost, če jo ta zna izkoristiti. Podjetje se z različnimi metodami analize notranjega okolja samooceni in spozna svoje trenutno stanje poslovanja. V nadaljevanju bomo za analizo notranjega okolja uporabili analizo SPIN. Z njo želimo konkretno definirati prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja, saj so to dejavniki, na osnovi katerih podjetje zasnuje strategije za dolgoročno uspešno poslovanje.

Pri analizi notranjega okolja bomo izvedli analizo SPIN. Z njo bomo razčlenili prednosti in slabosti ter prikazali priložnosti in grožnje v organizaciji, ki nastopa na trgu. Pri analizi SPIN je bistveno ovrednotenje stanja na tržišču z nanašanjem na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Z analizo se podpre kvalitetna strategija načrtovanja, ki omogoča rast in razvoj podjetja. (Devetak 2007, 258)

Radonjič in Iršič (2011, 250) definirata, da je ta analiza »relativno preprosto metodološko orodje, ki omogoča v procesu sistematične identifikacije prednosti in pomanjkljivosti ter priložnosti in nevarnosti v organizaciji in njenih delih opredelitev takšne poslovne strategije, ki bo omogočala najbolj optimalno izrabo teh identificiranih faktorjev.« Analiza SPIN je v organizacijah pogosto podcenjena zaradi svoje enostavnosti. V veliki meri pa k njeni učinkovitosti pripomorejo predhodni dejavniki, kot so kakovostne informacije iz primarnih ter sekundarnih virov, sistematična in natančna strateška analiza na podlagi pridobljenih informacij, natančno in osredotočeno spreminjanje analitičnih informacij v ustrezne strategije. (Radonjič in Iršič 2001, 252)

4.2.1 Prednosti

Prednosti analize SPIN se nanašajo na notranje okolje organizacije, pri kateri mora podjetje spoznati svoje mesto v zunanjem tržnem okolju. Tam se namreč križajo vse konkurenčne silnice. Te silnice so osnova za oblikovanje strategije, ki bo vodila podjetje v napredek in na mesta za zmagovalce med konkurenti. (Radonjič in Iršič 2001, 254)

»Nesmiselno bi bilo, da bi v takšno ocenjevanje zajeli vse obstoječe konkurente, ker bi to povzročilo velike stroške ob majhnem praktičnem učinku. Izbirati je torej potrebno tiste konkurente, ki zaradi svoje velikosti in pomembnosti odločilno vplivajo na poslovanje organizacije.« (Radonjič in Iršič 2001, 255)

4.2.2 Slabosti

Sestavine analize SPIN so tudi slabosti, ki se v nekaterih primerih izluščijo od prednosti. So načeloma vse iste značilnosti poslovanja, kot so vrednote, veščine, tehnologije, strukture, sistemi, procesi in usmeritve, ki so med seboj povezani. Razlika je ta, da te značilnosti podjetju onemogočajo izvedbo določenih strategij, saj negativno vplivajo na procese poslovanja v podjetju. Onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi lahko podjetje dosegalo načrtovane cilje, ali pa bi izkoriščalo ponujene priložnosti in prednosti na trgu. (Biloslavo 2008b, 73)

4.2.3 Priložnosti

Priložnosti organizaciji predstavljajo potrebe okolja, katere lahko organizacija uspešno in donosno zadovoljuje. Za priložnosti je značilno, da organizaciji ponujajo novo osnovo za udejanjanje njenih konkurenčnih prednosti in predstavljajo možnost k izboljšanju trenutnega obstoječega delovanja aktivnosti na osnovi spremenjenih dosedanjih strategij poslovanja. (Radonjič in Iršič 2011, 259-260)

Da je organizacija uspešna, ni odvisno samo od tega, ali sta njeno poslovanje in poslovna moč dober približek osnovnim zahtevam uspešnega delovanja na danem ciljnim trgu. Pomembno je, da ubeži konkurentom. Ker se konkurenčna prednost ne ustvarja avtomatsko, glede na lastne sposobnosti, je pot do uspešnosti takšna, da organizacija ustvari največjo vrednost v očeh odjemalcev in končnih kupcev, zraven pa jo čim dlje časa obdrži. (Radonjič in Iršič 2011, 262)

4.2.4 Nevarnosti

Nevarnosti so za podjetje izziv okolja. Nastanejo zaradi neugodnega trenda ali razmer. Organizacija, ki ni sposobna odkrivati nevarnosti, se jim izogibati, minimizirati ali pa jih spreminjati v svoje priložnosti, ne more biti dolgotrajno uspešna. Nevarnosti namreč preprečujejo organizaciji izvajanje izbranih strategij. Z njimi se povečujejo tveganja pri

udejanjanju izbranih strategij. Prav tako povečujejo obseg nematerialnih in materialnih virov oz. resursov za izvajanje načrtovanih strategij. Značilnost nevarnosti je tudi ta, da kažejo na to, da morda izbrane strategije niso več donosne in primerne, njihova uporaba v prihodnje pa bi privedla do poslabšanja stanja podjetja in upad položaja na trgu. (Radonjič in Iršič 2011, 258-260)

Ko podjetje spozna vse lastnosti poslovanja, tako pozitivne kot tudi negativne, si naj zastavi ustrezne poslovne cilje, katere bo lahko dosegalo z ustrezno strategijo rasti.

Bertoncelj idr. (2011, 21) navajajo, da »v globalnem, visoko konkurenčnem okolju, kjer poteka neizprosen boj za naklonjenost kupcev in njihovo kupno moč, je ustrezna in uspešna le skrbno izbrana strateška pozicija. K njej vodi strategija trajnostne rasti. Organizacije, ki delujejo po zdravi podjetniški filozofiji, sledijo poslanstvu trajnega ustvarjanja vrednosti in gradijo svoj trajnostni razvoj, uravnoteženo s pritiski iz notranjega in zunanjega okolja, večinoma v jedrni dejavnosti. Iskanje in ustvarjanje možnosti za vzdržno rast in dobičkonosnost organizacije sta v središču razmišljanj vsakega proaktivnega posloводства.«

Ključne koristi analize SPIN v procesu strateškega usmerjanja so odvisne od ustreznosti uporabe. V primeru premalo natančne uporabe metode lahko za managerje predstavlja zgolj izgubo časa. Pomembno se je torej osredotočiti na pravilno raven analizirane organizacije, saj so posplošene analize brez večje vrednosti in nesmiselne. Druga pomembnost je ekstenzivno iskanje konkurentov, saj mora organizacija biti pripravljena, ne samo na neposredne konkurente, ampak tudi na posredne in potencialne konkurente, kot so ponudniki substitutov, generični konkurenti ipd. Analiza SPIN predstavlja tudi možnost ter priložnost medsebojnega sodelovanja in izmenjavo informacij, videnj, idej in kreacij z drugimi oddelki znotraj organizacije, kar poveča inovativnost pri rešitvah. Pomembno je upoštevati notranje in zunanje odjemalce ter njihove zaznave, saj je vsaka pridobljena informacija iz notranjega ali zunanjega okolja organizacije pomembna pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Odjemalci jih namreč primerjajo ter tako ugotovijo, kaj je za njih relativno pomembno. Koristi analize SPIN so poleg že omenjene enostavnosti posledično nizki stroški. Je fleksibilna metoda, ki omogoča integritanost in sodelovanje med managerji različnih poslovnih funkcij, kar omogoča kvalitativne kot tudi kvantitativne rezultate, koristne za organizacijo. (Radonjič in Iršič 2001, 253-254)

Uporabnost metode SPIN v procesu strateškega načrtovanja samo po sebi nima pomena v primeru, da njenih rezultatov ne znamo pretvoriti v koristne in jih uporabiti v procesu strateškega načrtovanja. Organizirano in pregledno identificiranje informacij na osnovi analize SPIN je za organizacijo koristno, ko ugotovijo, ali obstajajo razlike med tem, kaj organizacija meni o svojem tržnem položaju in kaj o tem menijo zunanji odjemalci. Prav tako pa analiza SPIN organizacijskemu vodstvu pomaga predvideti položaj podjetja v prihodnosti. (Radonjič in Iršič 2011, 265-266)

V četrtem teoretičnem poglavju smo opredelili analizo ožjega zunanjega okolja in analizo notranjega okolja. Za analizo ožjega zunanjega okolja smo izbrali Porterjev model petih konkurenčnih silnic, s katerimi smo definirali, kaj so lahko za podjetje obstoječi konkurenti, potencialni konkurenti, kakšna je lahko nevarnost vstopa substitutov, pogajalska moč dobaviteljev in kakšna je pogajalska moč kupcev. Za analizo notranjega okolja podjetja pa smo izbrali analizo SPIN. Preko omenjene analize se znotraj podjetja definirajo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, na osnovi katerih podjetje zasnuje strategije za dolgoročno uspešno poslovanje. Obe analizi sta za našo diplomsko nalogo pomembni, saj bomo preko njih pridobili podatke, ki so pomembni za oblikovanje primerne strateške usmeritve izbranega podjetja, to pa se mora navezovati na strategijo trajnostne rasti. V praktičnem delu bomo uporabili Porterjev model petih konkurenčnih silnic za analizo in oceno vpliva obstoječih konkurentov, potencialnih konkurentov, nevarnosti vstopa substitutov, pogajalske moči dobaviteljev in pogajalske moči kupcev. Preko omenjenega modela pridobimo informacije o zunanjem okolju, ki so pomembno izhodišče za načrtovanje in snovanje politike podjetja, ki seveda vpliva na strategijo podjetja. V praktičnem delu bomo preko analize SPIN pridobljene dejavnike še argumentirali in dodali izpopolnitve za nadaljnje aktivnosti podjetja v okviru notranjega okolja.

5 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V IZBRANEM PODJETJU

5.1 Predstavitev izbranega podjetja

V tem podpoglavju bodo predstavljeni podatki, pridobljeni preko primarnega vira. Opravili smo intervju z managerjem izbranega podjetja. Ti podatki nam bodo kasneje v pomoč pri obdelavi in analizi stanja podjetja, ki ga v tej nalogi raziskujemo. Po opravljeni analizi bomo s temi informacijami sestavili primerne strateške rešitve in ugotovitve, ki jih bo podjetje lahko uporabilo za nadaljnji razvoj in rast.

Izbrano podjetje, na katerem temelji diplomsko delo, sodi v panogo gradbeništva. Opravlja dve dejavnosti. Njegova jedrna dejavnost je proizvodnja, prodaja in storitev iz področja senčil in senčnih sistemov. Njihova druga dejavnost je prodaja in montaža centralnih sesalnih sistemov. Gre za mikro podjetje, ki je usmerjeno na domači slovenski trg. Pravna oblika podjetja je družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje obstaja že dvajset let.

Preglednica 1: Zgoščen prikaz poslovanja v zadnjem letu (v €)

	2015
Prodaja	80.521
Čisti poslovni izid	2.160
Kapital	46.863
Število zaposlenih	3

Razlog za odprtje podjetja je bila želja po samozaposlitvi, katera je ustanovitelju v takratnih časih predstavljala priložnost za zaslužek in preživetje. Izbrano podjetje zaposluje tri zaposlene. Eden izmed njih je ustanovitelj oz. lastnik podjetja, ki je hkrati tudi manager. Odgovoren je za vso organizacijo in celoten poslovni proces.

5.2 Analiza obstoječega stanja izbranega podjetja

5.2.1 Poslovni proces

Poslovni proces se prične preko pridobivanja strank in naročil kupcev. Za pridobivanje strank uporabljajo metode oglaševanja in reklamiranja. Oglašujejo s sodobnimi metodami, kot so spletne strani, socialna omrežja in zvočni radijski oglasi. Preko spleta objavljajo reference, preko multimedijskih oglasov pa propagandni material. Po pridobitvi potencialnih kupcev sledi ogled objekta, na katerem bodo potencialna gradbena dela izvajali. Za ogled objekta so zadolženi vsi zaposleni, ki imajo dovolj znanja in izkušenj. Nato sledi sestanek s stranko, na katerem ona izrazi svoje želje. V tej fazi zaposleni svetuje končno obliko produkta, potek dela

in rok dobave. Po sestanku sledi izdelava ponudbe in sprejem naročila. Podjetje zaradi raznolike ponudbe in naročil po meri ne zadržuje zalog materiala razen nekaterih kompatibilnih delov. Ob prejemu naročil preverijo in popišejo zaloge, zatem pa opravijo naročilo potrebnih materialov. Podjetje ima svoje dobavitelje tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Zaradi raznovrstnih naročil so roki dobave različni. Po prejemu materiala izdelajo polizdelke v končni produkt, katerega nato dostavijo in po želji stranke tudi zmontirajo na določenem objektu. Sledi zaključna faza poslovnega procesa, ki zajema prevzem in izstavitev končne fakture ter določitev plačilnega roka. Podjetje po plačilu storitev zaključi prodajno-storitveni proces. V primeru neplačil opravijo sodne izterjave in izvršbe. Po opravljenih vseh aktivnostih poslovnega procesa si podjetje odpira nove možnosti poslovanja z nudenjem poprodajnih storitev. Te so: servis, nadgradnje končnih produktov, sprememba želja strank, nova naročila ...

5.2.2 Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja je v roku nadaljnjih petih let ustvariti družinsko podjetje, ki bo zaposlovalo 5 do 10 ljudi. Iz vizije izhajajo vršni cilji ali t. i. smotri. Poudarek je namenjen povečanju prodaje, konkretno za 25 % večji prodajni delež, kot je trenutni. Podjetje želi obdržati dobro razmerje med kakovostjo izdelkov ter ceno, hkrati pa je njegov cilj to razmerje še izboljšati. Glede na to, da je vizija del strateškega odločanja, stremi k vzpostavitvi jasnejše strategije delovanja podjetja. Kot družinsko podjetje že izobražuje potomce v tej smeri, da bodo pripravljeni na prevzem v prihodnosti. Njegov cilj je namreč pridobiti izobražen kader, ki bo imel skrbno in pametno načrtovano strategijo poslovanja, hkrati pa se bo prilagodil trenutni. V ta namen pogodbeno nudi kadrovske štipendiranje, ki vključuje prakso znotraj okolja podjetja. V prihodnosti hoče utrditi in povečati svoj položaj na trgu.

Poslanstvo izbranega podjetja je, da obdrži trenutni prodajni program s takšno kapaciteto kupcev, kot jo ima, poleg tega pa še to kapaciteto razširi. Njegovo vodilo je kakovost izdelkov in estetska prefinjenost. Zaradi obdobja globalne finančne krize se ni uspelo razvijati v smeri modernejše tehnologije. Ni veliko vlagalo v sodobne stroje, naprave, mehanizacije in orodja. Da bi se izognilo večjim težavam, je zato zaposlovalo kader, ki ima tehnološko in komercialno znanje. Vodstvo podjetja ve, da je potrebno za obstoj na trgu zaposlovati izobražen kader, ki bo sledil tekočim trendom tržišča. Takšno poslanstvo bo podjetju omogočalo, da se bo lahko prilagajalo in spreminjalo v smeri, ki bo prinašala trajnostno rast in razvoj.

5.2.3 Organiziranost

Organiziranost izbranega podjetja je takšna, da je na čelu organizacije ustanovitelj, ki je hkrati še lastnik in direktor podjetja. Ta oseba skrbi za organizacijo in pripravo del. Sprejema naročila kupcev, hkrati pa skrbi za nabavo materiala, prevzeme in izstavitev računov. Njegova naloga je zaradi ozkega kadra zelo obsežna. Prioriteta del drugih dveh zaposlenih je, da skrbita za izdelavo in montažo končnih produktov. Njuno delo zajema tudi servis in vse ostale poprodajne

dejavnosti. Sodelujeta ob popisu in naročilu polproizvodov, prav tako pa skrbita za nabavo ostalih nujnih materialov, ki so potrebni za izdelavo ter montažo končnih produktov. Glede na to, da je delovni čas omejen na eno izmeno, ki poteka v dopoldanskem času, je tudi njuna obremenitev velika. Obseg poslovanja je spomladi, poleti in jeseni zaradi dejavnosti, ki je atraktivnejša v toplejših mesecih, veliko večji kot pozimi. Takrat se podjetje poslužuje sezonskih delavcev, ki jih zaposli za določen čas, in pa mladine, ki jo zaposli preko študentskih servisov. Zaradi ogromnega obsega tehnološkega znanja je potrebno takšne sodelavce hitro uvesti, kar povzroča velike težave in izgubo časa.

5.2.4 Strateška usmeritev in način poslovanja

V obdobju globalne krize, ki je potekala po letu 2008, ponekod pa traja še danes, izbrano podjetje ni šlo v prevelik riziko za svojo širitev, saj se je takšna poteza zdela nesmiselna in preveliko tveganje. Podjetje se je posluževalo klasičnih metod poslovanja, s katerimi je želelo preživeti krizno obdobje ter obstati na trgu. To mu je nekako uspelo z zelo visoko usmerjeno strategijo prilagodljivosti, saj se je vsaki stranki prilagajalo na osebni in poseben način. Takšna strategija ga spremlja še danes, čeprav ga tokrat nevarnost po propadu ne spremlja več v tolikšni meri, kot ga je v preteklih letih. Mu pa, po besedah direktorja, to zelo pomaga pri pridobivanju strank, včasih pa tudi predstavlja težavo. Želje in zahteve strank so ogromne, prav tako obseg ponudbe, ki jo ponuja trg. Konkurenca na trgu narekuje prilagodljivost, še posebej pri mikro podjetjih, katera še nimajo tako velikega tržnega deleža in utečenih dobaviteljskih verig. Vsi končni produkti so izdelani po meri. V poslovanju izbranega podjetja namreč ne gre za masovno proizvodnjo, ampak za specifične izdelke. Z zaposlitvijo višje izobraženega kadra si želi v prihodnosti jasnejšo strategijo, kateri želi natančno slediti. Sledenju strategije nikoli ni posvečalo dovolj pozornosti, saj ni bila nikoli natančno določena. Spreminjala se je glede na potrebe in dogajanje na trgu. Glede na trenutni kader in proizvodne kapacitete, je direktor z današnjim stanjem podjetja zadovoljen. Pravi, da vložek v razvoj podjetja ni bil velik. Ne glede na to in glede na vpliv gospodarske krize, je podjetje še vedno vsakoletno rastlo. Po bilancah stanja v zadnjih petih letih se je rast podjetja gibala nekje med 5 % in 15 %. V zadnjih desetih letih je investicijo namenil v izgradnjo poslovno-proizvodnih prostorov, pripravlja pa tudi nova finančna vlaganja v posodobitev orodja in mehanizacije.

5.2.5 Analiza ožjega zunanjega okolja izbranega podjetja

Pri analizi ožjega zunanjega okolja smo informacije pridobili preko intervjuja z lastnikom oz. direktorjem izbranega podjetja. Zanimalo nas je, kdo so obstoječi in potencialni konkurenti in želeli smo pridobiti nekaj informacij o njih. Naslednje podatke smo izbrali iz vprašanja, ali v panogi izbranega podjetja obstajajo nevarnosti vstopa substitutov. Za tem so sledile informacije o pogajalskih močeh kupcev in dobaviteljev.

Obstoječi konkurenti

Pri analizi obstoječih konkurentov enake panoge smo se omejili na območje Štajerske regije in na tista podjetja, ki želijo v to regijo neposredno prodreti. Najbližji konkurent je MD777 d. o. o., ki ima sedež podjetja v Šentjurju. Enak program poslovanja kot izbrano podjetje ima tudi podjetje Sonal d. o. o. iz Maribora. Podjetja, ki želijo v to regijo prodreti, so: Senčila Medle d. o. o. iz Novega mesta, Ombra d. o. o. iz Ljubljane, Roletarstvo Berčan d. o. o. iz Ljubljane, Senčila Ralux d. o. o. iz Nove Gorice ... Svoje prednosti imajo v tem, da so večja podjetja in imajo hkrati večji tržni delež v primerjavi z izbranim podjetjem. Posledično zadržujejo več zalog materiala. Nekateri imajo neposredna zastopstva pri tujih dobaviteljih, zato so njihove dobaviteljske verige boljše in učinkovitejše, dobava polproizvodov pa hitrejša. Konkurenčnejša podjetja se več promovirajo in so medijsko bolj prepoznavna. Prednost izbranega podjetja je ta, da je na trgu že 20 let. Njegov ugled temelji na kakovostnih izdelkih in dobrih referencah. Povezano je z rednimi odjemalci, s katerimi poslovne vezi ohranja že dalj časa. Njegova prodaja je kljub obstoječim konkurentom, po besedah direktorja, zazdaj zadovoljiva.

Potencialni konkurenti

Velike grožnje potencialnih konkurentov trenutno na tržišču ni. Razlog je ta, da vstop v panogo ni enostaven. Izdelava in proizvodnja sta precej zahtevni, zato novim tekmečem ne predstavlja priložnosti. Panoga je kljub temu v današnjih časih kupcem izdelkov zelo aktualna. Slovenski trg je za vstop novih tekmecev majhen in zasičen z obstoječimi konkurenti. Za manjše ponudnike in tudi za tiste, ki se želijo šele vključiti v podjetništvo, pa so vstopne ovire v panogo previsoke. Potreben je ogromen začetni kapital za nabavo orodja, mehanizacije, večjega poslovnega prostora ... Čeprav so naštetni elementi nepogrešljivi skoraj pri vsakem začetku poslovanja, v tej panogi ogromen vložek predstavljajo še polproizvodi in potrebni materiali za začetek proizvodnje. Glede na končno maržo, ki bi si jo lahko ob danih prihodkih, odhodkih, stroških in konkurenčnim cenam odvedli, pa se poslovanje novim potencialnim konkurentom ne izplača. Večjim ponudnikom zaradi zasičenosti trga panoga ne ponuja izzivov.

Nevarnost vstopa substitutov

V izbranem podjetju je grožnje vstopa nadomestkov, v primerjavi z novimi potencialnimi konkurenti, zelo veliko. Z nadomestki se v izbranem podjetju srečujejo preko nizkocenovnih izdelkov, ki se pojavljajo v raznih večjih trgovskih centrih, kot so Bauhaus, Baumax, Spar, Hofer, Obi, Lidl ... Njihova prisotnost je tudi na spletu, ki je danes zelo priljubljena oblika nakupovanja. Nakup preko spleta ima prednosti zaradi lahke dostopnosti, konkurenčnih cen, nizkih cen, preprostih postopkov nakupa, lažje primerjave izdelkov, stalne dostopnosti ... Z njimi se izbrano podjetje težko spoprijema in sooča. V realnosti je korist substitutov v primerjavi s produkti izbranega podjetja veliko manjša, celo neprimerljiva. Kupci, ki so jim izdelki izbranega podjetja cenovno nedostopni, ne predstavljajo upad proizvodnje izbranemu

podjetju, čeprav se pri nakupu odločijo za cenovno dostopnejše nadomestke. Takšne izdelke in kupce zato direktor izbranega podjetja nima za konkurenčne. Druga oblika kupcev je ta, da ne glede na kvaliteto, posegajo po najnižji ponudbi. Zato je vrednost takšnih izdelkov primerljiva svoji ceni, saj kupcu nudi manjšo korist in krajšo življenjsko dobo. Gledano v odstotkih, je takšnih kupcev iz te panoge približno 20 %. Direktor pravi, da je to miselnost kupcev, kateri ne poskušajo kljubovati.

Pogajalska moč dobaviteljev

V izbranem podjetju imajo majhno pogajalsko moč z dobavitelji. Glavno orodje za pogajanje z dobavitelji je količina naročenega blaga in oblika plačila. Plačilni pogoji so različni, srečujejo se namreč z več oblikami. Dobavitelji pogosto zahtevajo plačilo po avansu, ki je lahko 100 % ali deljeno. V obeh primerih je potreben dogovor, ki ugaja obema udeležencema. V pogajanju in obliki avansnega plačila je odvisna tudi količina naročenega blaga ter višina zneska plačila. Druga oblika poravnave so plačila po pogodbah, ki določajo dogovorjene roke po prevzemu blaga. Teh oblik je malo, razen če je dogovor o poravnavi celotnega računa po plačilu delnega zneska vnaprej. Čeprav redko, se v izbranem podjetju pojavljajo tudi plačilne oblike po povzetju blaga. Glede na to, da je večino dobaviteljev izbranega podjetja iz tujine, se ta način plačila pojavi le pri manjših naročilih iz domačega trga. Dostopnih dobaviteljev je veliko, kar omogoča širok nabor izbire polproizvodov. V izbranem podjetju tuje dobavitelje, od katerih redno dobavlja material ter polproizvode, predstavljajo: RIRI Italia srl, JARODO GmbH Deutschland, S.A. Recasens Spain. Dobavitelji motornih pogonov za končne produkte so iz Nemčije. Iz Italije podjetje naroča polproizvode iz aluminija in železa, iz Španije pa iz platna, ki jih slovenski dobavitelji ne dobavljajo.

Domači dobavitelji so: Arcom d. o. o. iz Trzina, Interlux d. o. o. iz Ljubljane, Senčila Senica s. p. iz Tepanja, Kovintrade d. d, PE Celje, Impol d. o. o. iz Slovenske Bistrice in Pritent d. o. o. iz Domžal. Od naštetih so redni dobavitelji Arcom d. o. o., od katerega izbrano podjetje naroča platna in PVC platna, Kovintrade d. d., od katerega kupuje kovinske polproizvode ter Senčila Senica s. p., ki je njegov dobavitelj za manjše senčne sisteme, kot so žaluzije, pliseji in rolete. Ostali slovenski dobavitelji nudijo polproizvode, ki jih v svoji proizvodnji uporabljajo tudi sami, izbrano podjetje pa jih naroči v primeru, kadar je to nujno potrebno zaradi hitrejše dobave. Poleg naštetih, od katerih dobavljajo surovine, dobaviteljski mozaik sestavljajo še podjetja, ki nudijo storitvene dejavnosti za delovanje njihove proizvodnje. To so dobavitelji električne energije in telekomunikacije. Tudi teh je veliko, zato je pogajalska moč z njimi prav tako majhna.

Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je majhna, razen v primerih nelojalne ponudbe blaga, ki prihaja iz vzhodnih držav. Ta ni v skladu z EU normativi in certifikati. Z njo se izbrano podjetje sooča,

tako da ponudbo vseeno zniža z različnimi rabati, saj se v takšnih situacijah znajde v slabšem položaju. To se zgodi v primeru, da prednosti izdelka kupcu niso dovolj. Prednosti izdelkov se razlikujejo v kvaliteti polproizvodov, materialov, končnega proizvoda, v obstojnosti proizvoda, nudenju garancije ... Vseeno izbrano podjetje ne izstopa iz cenovnih okvirjev, ki jih ima postavljene. V nekaterih primerih tehnična dovršenost izdelkov zadostuje, da je pogajalska moč kupcev skoraj nična. Tisti kupci, ki pa jim je važna samo cena, po besedah lastnika izbranega podjetja, ne predstavljajo njegove potencialne stranke. V takšnih primerih zaključi pogajanja, saj ta niso v skladu z načeli podjetja.

5.2.6 Analiza notranjega okolja izbranega podjetja

V analizi notranjega okolja izbranega podjetja si bomo pomagali s spodnjo preglednico, v kateri bomo razporedili vse prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Preglednica 2: Analiza SPIN za izbrano podjetje

Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> • Dolgoročno nastopanje na tržišču. • Visoke reference. • Lega podjetja v središču Slovenije. • Novi proizvodni prostori. • Vrhunska kakovost izdelkov. • Kakovost ponudbe, prilagojene kupcem z višjo ali nižjo kupno močjo. • Vlaganje v mlajši izobražen kader – štipendije 	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba pojava na spletu. • Lokacija izven urbanega naselja in prometnic. • Zastarela oprema. • Visoki fiksni stroški. • Sezonsko povpraševanje. • Nihanje potrebe po obsegu zaposlenih. • Slaba uporaba promocije.
Priložnosti:	Nevarnosti:
<ul style="list-style-type: none"> • Novi trgi (Avstrija, hrvaško primorje, slovensko primorje). • Večje udeležba pri javnih razpisih. • Subvencije (izgradnja – nabava objekta, sejmi, izobraževanje, posodobitev proizvodnje, zaposlovanje). • Nizke nabavne cene polproizvodov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plačilna nedisciplina. • Novi razvojni trendi. • Nelojalna konkurenca. • Povišanje davkov.

S pomočjo naštetih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti bomo v nadaljevanju oblikovali oz. izbrali primerne strateške usmeritve in strategije za trajnostno rast in razvoj.

Prednosti

Če naštejemo prednosti izbranega podjetja, so to: daljše nastopanje na trgu, visoke reference, lega podjetja v središču Slovenije, novi proizvodni prostori, vrhunska kakovost izdelkov, kakovost ponudbe, prilagojene kupcem z višjo ali nižjo kupno močjo in vlaganje v mlajši izobražen kader.

Če deluješ na trgu več let, je to vsekakor prednost, kot pa če si v začetni fazi. Pridobiš lahko reference, izkušnje, poslovne vezi in redne odjemalce. Tako je tudi v izbranem podjetju, ki je na trgu že od leta 1996. V teh letih je ustvarilo stabilno podjetje, ki zaposluje 3 zaposlene, redne stranke, ki podjetju zaupajo in ugled ter tradicijo podjetja.

V vseh 20 letih obstoja si je izbrano podjetje pridobilo kar nekaj dobrih referenc. Med njimi so pogodbeno sodelovanje s Pivovarno Laško d. d. in AHAC d. o. o. Preko njih je dobilo posel z več najprestižnejšimi slovenskimi restavracijami. Tu lahko omenimo še sodelovanje z bivšim CM Celje d. d., ki je sedaj v stečaju. Referenca je tudi VOC Celje d. d. To so večja slovenska podjetja, s katerimi izbrano podjetje ustvari več kot polovico letnega prometa.

Lega izbranega podjetja je skoraj v središču Slovenije. Dosegljivost do strank je zato iz takšne lokacije lažja. Ker poslovni proces ne zajema samo dela v poslovno proizvodnih prostorih, ampak v 80 % tudi na terenu, takšna strateška lega izbranemu podjetju pomeni konkurenčno prednost.

Izbrano podjetje je v letu 2006 pričelo z izgradnjo popolnoma novih poslovnih prostorov. Poslovni prostor je razdeljen na pisarniški in na proizvodni del. V letu 2013 so z deli na novem objektu popolnoma končali, investicije v nove prostore pa zaključili. To jim omogoča, da nove investicije namenjajo v druge pomembne elemente poslovanja. Ker so dela zaključena, časa za njih ne porabljajo več, prostor za nemoteno poslovanje in proizvodnjo pa je že v uporabi.

V poslovanju izbrano podjetje prisega na kakovostne polproizvode. Ugled podjetja temelji na kakovostnih izdelkih. Takšne so tudi njegove reference, zvesti kupci pa mu zaupajo že več let. Merilo za kakovostno izvedbo del je število reklamacij in popravil, ki jih je, po besedah lastnika izbranega podjetja, zelo malo. Garancije kupci skorajda ne koristijo, razen v primeru tehničnih napak izdelkov na elektro-motorni pogon. Takšne reklamacije so neizogibne pri vsakem produktu na motorni pogon in ne samo v branži, s katero se ukvarja izbrano podjetje. Popravila podjetje izvaja, kadar se zgodi mehanska napaka oz. poškodba, za katero pa so uporabniki njihovih storitev krivi večinoma sami.

V letu 2013 so v obravnavanem podjetju prvič v času svojega obstoja namenili kadrovske štipendije bodočemu zaposlenemu študentu. Pogodbeno so sklenili sodelovanje za tri leta njegovega študija, nato se mora pogojno zaposliti še za tri leta v izbranem podjetju. V času študija študent v podjetju opravlja vsa dela iz celotnega poslovnega procesa. Na ta način se uči in spremlja delovanje podjetja znotraj organizacije, kar mu bo prinašalo znanje v prihodnosti,

ko se bo zaposlil. Takšno znanje bo koristilo izbranemu podjetju, saj bodo z zaposlitvijo pridobili kader, ki bo primerno izobražen, prav tako pa mu bo znan celoten potek poslovanja.

Program, ki ga izbrano podjetje izvaja, je namerno dosegljiv vsem segmentom kupcev. Kupci z večjo in manjšo kupno močjo lahko iz ponudbe dobijo tisto, kar želijo. Ponudba je temu natančno prilagojena, saj se v izbranem podjetju ne fokusirajo na točno določeno ciljno skupino končnih uporabnikov, ampak na njihovo kupno zmogljivost. Obseg prodaje je temu primerno večji.

Slabosti

V preglednici imamo viden tudi pregled slabosti, kot so: slaba spletna stran in pojav na spletu, lokacija izven urbanega naselja ter prometnic, zastarela oprema, visoki fiksni stroški, sezonsko povpraševanje, nihanje potrebe po obsegu zaposlenih in slaba uporaba promocije.

Spletna stran je ena izmed slabosti, ki jo je direktor izbranega podjetja najprej izpostavil. Obstaja namreč že več let, nikoli pa je niso obnavljali, kot bi bilo to potrebno, glede na to, da je splet za iskanje ponudnikov najbolj priljubljena oblika, dostopnost preko spleta pa najpomembnejša. Lahko bi se reklo, da je spletna stran trenutno najmanj koristen element k poslovanju izbranega podjetja.

Če smo omenjali lego izbranega podjetja zaradi dostopnosti do strank kot prednost, tokrat omenjamo lokacijo izven urbanega naselja in prometnic kot slabost. Podjetje ima namreč poslovne prostore na lokaciji, kjer leži izjemno majhno naselje, glavnih prometnic pa tam ni. V tem primeru ne moramo govoriti o tem, da je podjetje dosegljivo ter na vidiku potencialnim kupcem.

Zaradi naložbe v nove poslovne prostore je investiranje v novejšo tehnologijo, opremo in mehanizacijo obstalo. Izbrano podjetje zato nima sodobnega orodja za delovanje poslovnega procesa, kar pri današnjih trendih pomeni počasnejšo proizvodnjo.

Razlog za visoke fiksne stroške je sezonsko delo. To pride še posebej do izraza pozimi, ko promet upade, podjetje pa še vseeno posluje in ima sklenjena pogodbeno razmerja s svojimi zaposlenimi. Plače in vsi stroški, povezani s proizvodnjo, ostajajo enaki, prihodki pa so nižji.

Kot slabost izbranega podjetja lahko združimo naslednji dve naštetih komponenti, ki sta pogojeni druga z drugo. To sta sezonsko povpraševanje ter nihanje potrebe po obsegu zaposlenih. Povpraševanje je izrazito v poletnem času, v pomladanskem in jesenskem je zmerno, v zimskem pa slabo. Podjetju zato delovni obseg narašča in pada, prav tako pa zaradi tega upada in narašča potreba po obsegu zaposlenih.

V današnjih časih je promocija podjetja že skoraj nepogrešljivo orodje za pospeševanje prodaje. Ljudem se namreč promoviran objekt vtisne v spomin, nato pa ustvari potrebo. Promocija izbranega podjetja je trenutno šibka. Če povežemo slabost s priložnostjo, je morda ta ena tistih, ki bi lahko pomenila oboje.

Priložnosti

Priložnosti, ki jih izbrano podjetje zaznava, so novi trgi (Avstrija, hrvaško primorje, slovensko primorje), večja udeležba pri javnih razpisih, subvencije (nabava objekta, sejmi, izobraževanje, posodobitev proizvodnje, zaposlovanje), nižji stroški vhodnih materialov ter nizke nabavne cene polproizvodov.

Če začnemo pri priložnostih prodora na druge trge, velja omeniti, da je Avstrija velik potencial, predvsem iz panoge gradbeništva. Izbrano podjetje je že opravljalo svoje storitve severno od svojih meja, vendar nikoli ni promoviralo ali skušalo širiti svoje poslovanje na njihov trg. Dela, ki jih je tam opravljalo, so bila zgolj podizvajalska. Pojavljala so se tudi individualna naročila ali naročila Slovencev, ki imajo v Avstriji svoje nepremičnine. Enako velja za hrvaško primorje, ki je potencialno zaradi dejavnosti, s katero izbrano podjetje posluje. Na območju slovenskega primorja je povpraševanja veliko, vendar so ta naslovljena na podjetja iz Italije. Dobrega slovenskega ponudnika na tamkajšnjem območju ni, izbrano podjetje pa je tam poslovalo redko. Glede na trenutni kader in zmožnost proizvodnje se do danes ni poskušalo širiti. To ostaja velika priložnost za prihodnost.

V izbranem podjetju redno spremljajo javne razpise, ki jih izdaja Ministrstvo za javno upravo RS. Portal javnih naročil, ki ga objavlja MJU, vsakodnevno objavlja dela, katera pripomorejo k izboljšavi, organiziranosti, razvoju in delovanju JU oz. javnega sektorja. Nanje so se prijavili redko, saj so pogoji naročnikov del izjemno zahtevni, konkurenti pa zelo veliki. V primeru, da bi njihova ponudba bila sprejeta, bi zaradi zahtevnih pogojev in ozkega kadra za izvršitev del porabili ogromno časa. Ker so v javnih razpisih razpisani tudi roki dobave, bi bilo naročilo težko izvesti. Udeležba na javnih razpisih bo zato bolj smiselna, ko se bodo proizvodne kapacitete izbranega podjetja povečale. Kljub temu predstavlja eno od priložnosti, ki jo nudi zunanje okolje izbrane organizacije.

Priložnost izbranega podjetja so tudi razpisi za subvencije. Izbrano podjetje trenutno že nudi kadrovske štipendije, ki jo subvencionira Javni sklad RS za izobraževanje in razvoj kadrov. Budno spremlja razpise morebitnih subvencij za posodobitev opreme, mehanizacije ali za širitev poslovnih prostorov. Možnosti želi izkoristiti tudi v primeru novih zaposlitev ali udeležbe na obrtnih sejmih.

Zaradi velikega obsega ponudbe predstavljajo priložnost izbranemu podjetju tudi cene dobaviteljev, katerih poslanstvo je pridobitev odjemalcev. Cene polproizvodov bodo zato v prihodnosti še padale, vhodni materiali pa bodo cenejši.

Nevarnosti

Nevarnosti, ki pretijo iz zunanjega okolja in na katere izbrano podjetje nima vpliva, so plačilna nedisciplina, novi razvojni trendi, nelojalna konkurenca ter povišanje davkov.

V času globalne krize, ki se je začela v letu 2008, je plačilni sistem postal zelo slab. Posledice tega se kažejo še danes. Stranke svojih naročil ne plačujejo redno in v dogovorjenih plačilnih rokih. Tako se dogaja tudi v izbranem podjetju. Da bi se temu izognilo, želi vzpostaviti učinkovit sistem, ki bi omogočal plačila vnaprej po avansu. Toda stranke v tem primeru izvajajo pritisk s konkurenčnimi ponudbami. Izbrano podjetje se zato z nevarnostjo plačilne nediscipline izjemno težko sooča. Boji se, da bi potencialne stranke izgubilo, zato se prilagaja njihovim plačilnim pogojem. V razmerju bi plačila in neplačila lahko označili s 50 : 50. Neplačila rešuje z določitvijo novih rokov plačil, če to ni dovolj, sledijo opomini, nato sodne izvršbe ter sodne izterjave.

Drugo nevarnost predstavljajo novi razvojni trendi, ki se nenehno spreminjajo. Trendom je potrebno slediti, saj temu sledijo kupci. Ker pa novosti niso lahko dosegljive, v nekaterih primerih pa celo, glede na razvojne zmožnosti in tehnološke kapacitete izbranega podjetja, neizvedljive, so v podjetju bili primorani naročila večkrat odkloniti.

Kot smo že omenjali pri pogajalski moči kupcev, je kot nevarnost iz zunanjega okolja organizacije tudi nelojalna konkurenca. Njej izbrano podjetje ni kos. Ko se z njo sreča, poskuša z različnimi tehnikami prodaje, v katerih želi kupcu predstaviti prednosti njegovih produktov in pojasniti, zakaj se odloča za njihove usluge in ne za usluge nelojalnih konkurentov. Direktor izbranega podjetja je v intervjuju izjavil, da je nelojalna konkurenca zatiskanje oči kupcu, ki nato ne vidi in ne presodi realne slike produkta, katerega želi. Zaslepljen je le z informacijami, ki mu jih ponuja nelojalni ponudnik. Gre za psihološko prodajne prijeme, kupci pa posledično svoje zaupanje namenijo prodajnim spretnostim in ne kakovosti ponudbe, ki jo izbrano podjetje nudi.

Nevarnost izbranega podjetja je tudi dvig davka. Nazadnje se je ta pojav zgodil 1. 7. 2013, ko se je DDV dvignil za 2 %. Stranke so bile takrat nezadovoljne, saj so zahtevale, da kljub povečanemu davku bruto cena ostane enaka, neto cena pa se spremeni, torej zniža. Takšna poteza bi izbranemu podjetju pomenila nižje prihodke, ker pa tega niso storili, so se srečevali z manjšo naklonjenostjo kupcev.

5.3 Identifikacija težav in ukrepi kriznega managementa izbranega podjetja

Kakor smo navedli v definiciji kriznega managementa, ki pravi, da je večinoma vsako podjetje vsaj enkrat v svojem obstoju že občutilo nevarnost krize, so se tudi v izbranem podjetju že kazali simptomi, vzroki in posledice. Vzroki, ki signalizirajo nevarnosti za prehod v krizno obdobje, so do sedaj bili obvladljivi. Kljub temu so predstavljali negativne posledice.

Največkrat so se pojavili v obliki slabe komunikacije. V celotnem poslovnem procesu imajo zelo slabo vzpostavljen režim medsebojne komunikacije. Ker je kader majhen, ni določeno, kdo je odgovoren za točno določene segmente poslovnega procesa, zato nastaja zmeda. Prav tako nastaja problem pri določanju pristojnosti, saj situacije, ki nastajajo izven okolja poslovnih prostorov, prinašajo težave in z njimi rešitve, ki so jih zaposleni primorani sprejeti sami. Težave pri komunikaciji nastajajo tudi pri naročilih in izvedbah naročil. Zgodi se, da si stranka končni produkt, ki je narejen po specifičnih željah stranke, predstavlja drugače ali pa ga drugače opiše, kot je to v pravilnem tehnološkem izrazoslovju. Nato pri končanem izdelku zahtevajo reklamacijo, ki pomeni strošek podjetju. Komunikacijske težave se kažejo tudi pri izvajalcih del, ki naročniku nudijo določeno storitev, vendar pa za izvedbo del naročilo posredujejo do podjetja, v tem primeru podizvajalca. Izbrano podjetje je tako v veliko situacijah dobilo napačne informacije o naročilu del, objektu, izvedbi del, terminih izvedbe del, popisu materialov, meritev. To pa zopet predstavlja strošek izvajalcu del, v tem primeru izbranemu podjetju. Veliko je udeležencev v procesu povpraševanja, ponudbe, naročila in izvedbe del, zato nenatančna komunikacija in prenos informacij od enega do drugega udeleženca pomeni napačno razumevanje, nepravilen končni produkt pa v večini primerov škoduje izvajalcu. V tem primeru je simptom nenatančnost dogovorov. Naslednja od naštetih težav je slab nadzor, ki ga ima lastnik oz. direktor nad poslovnim procesom. Delo v izbranem podjetju poteka v pisarni, v proizvodnih prostorih in tudi na celotnem območju Slovenije ter v sosednjih državah (Avstrija, Hrvaška), kjer izvaja montaže. Delo na terenu poleg montaž predstavljajo še ogledi objektov, za katere v večini skrbi direktor. Slabemu nadzoru je ponovno vzrok majhen kader. Glede na malo število zaposlenih pri takšnih pogojih dela in obremenitvah lastnik poslovni proces težko kontrolira. Njegova prisotnost pri izvajanju del je redka, komunikacijski sistem pa je, kot smo že prej omenjali, slabo vzpostavljen, glede na obseg vseh del, ki jih podjetje izvaja. Ko že omenjamo široko paleto ponujenih izdelkov, je simptom krize lahko tudi izguba strank, ki se zgodi iz več razlogov. Stranke imajo od izbranega podjetja na razpolago ogromno izdelkov, podjetje pa zaradi raznolikosti ponudbe materialov ne hrani zalog. Ima različne dobavitelje, slovenske kot tudi tuje, od njih in tudi od izdelka pa je odvisno, kakšen bo rok dobave. Kot smo že omenjali, se v izbranem podjetju ukvarjajo s sezonskimi deli, stranke pa želijo ob naročilu kratek rok dobave. Če k temu prištejemo še majhen kader, se zgodi, da nekaterih naročil podjetje ne opravi v zelenih rokih. Tudi zaradi tega pride do osipa strank.

Izbrano podjetje navaja za vzrok, ki bi lahko prinesel posledice krize v organizaciji, tudi nepotrebno komunikacijo preko posredovanja e-pošte, v kateri se udeleženci dogovarjajo med sabo. Na koncu dogovorov namreč ni jasnih zahtev, kaj stranka naroči, prav tako ni jasne potrditve o izvedbi del. Vsak izmed udeležencev je specializiran za svoje področje, zato se iz nepotrebnihi sporočil prenašajo nekakovostne informacije, ki v veliko primerih niti niso izvedljive, ali pa so predstavljene napačno. Te težave nastajajo predvsem med investitorji in distributerji, katerim investitorji ponujajo trženje svojega produkta v zameno za oglaševanje njihovih storitev, izvedbo del za promocijo investitorjeve tržne znamke pa izvaja izbrano podjetje.

Potek dogovorov med investitorji, distributerji in izvajalci traja določen čas. V takšnih primerih so zato posledice daljši roki dobave, nepotrebni stroški, nastali zaradi nepravilnega prenosa informacij, čakalne dobe materialov zaradi njihove specifičnosti, v najslabšem primeru pa tudi izguba stranke ali vstop konkurenčnega substituta. Ti simptomi in vzroki s seboj prinašajo nestrpnost rednih odjemalcev, v tem primeru investitorjev, ki kot posredniki storitev izbranega podjetja lahko izgubijo svoje nezadovoljne distributerje.

Krizne razmere, ki nastajajo med poslovanjem izbranega podjetja, predstavljajo izgube poslov, strank, nepotrebni stroškov ... Med njimi je največja grožnja s konkurenčnimi podjetji in konkurenčnimi cenami. V poslovanje se lahko vmeša drugo podjetje ali ponudnik, ki povzroči dumping cene. Druga skrajnost je ta, da se je izbrano podjetje že soočilo s strankami, ki jim ni bilo mar, ali je drugi ponudnik dražji ali cenejši, pomemben jim je bil samo čas, katerega jim je lahko podjetje ponudilo za izdelavo, kljub višji ceni. Zaradi prevzemov poslov kot podizvajalec, ki vključuje celotno birokracijo in komunikacijo, se izbrano podjetje sooča z izgubo kredibilnosti. Kupci so ob neizpolnjenih pogojih nezadovoljni. Zaradi vseh naštetih simptomov, vzrokov in posledic, za katere ni pogojeno, da so jih vedno povzročili sami, in ki naznanjajo krizo, upada posel, samopodoba, ugled in ime izbranega podjetja.

Lastnik podjetja poudarja, da kljub vsem napakam, ki jih podjetje naredi v poslovanju, še vedno ostaja na tržišču. Ko je narejena napaka, ta povzroči posledice. Nekaj poslov se izjalovi, vendar vsi drugi so opravljeni kvalitetno in kakovostno. Podjetje sledi trendom iz svoje panoge, obstaja pa še vedno ogromno rezerv. Iz kriznih obdobj se je podjetje do sedaj reševalo, tako da je s trdom izdelke in storitve vrhunsko ter kakovostno dovršilo. Pri večini poslov mu uspeva, kar je glavni razlog, da ne izgublja obstoječih in novih potencialnih strank. S takšnim načinom dela si ustvarja dobro ime in reference za vnaprej.

5.4 Kritična ocena obstoječega stanja izbranega podjetja

V izbranem podjetju so soočeni z že vpeljano strategijo, ki jim je do sedaj prinašala povprečen uspeh, ni pa zagotavljala kontinuirane rasti in stabilnosti poslovanja. Ugotovili smo, da v izbranem podjetju nobena od analiziranih postavk ni čisto natančno ali dobro zasnovana in dodelana, zato bi bile pri vseh postavkah potrebne dopolnitve. Opazili smo, da je organiziranost izbranega podjetja površna in nedoločena.

Dobro je, da v izbranem podjetju kljub težavam še vedno ohranjajo svoj položaj in dosegajo rezultate, ki so približani njihovim kratkoročnim ciljem. Tukaj je potrebno poudariti, da dolgoročni cilji niso jasno postavljeni, kar jim posledično tudi zavira njihov razvoj.

Konkretno težko izpostavimo katerokoli stvar, ki je v izbranem podjetju zares dodobra dodelana in odlična. Pri izpostavitvi dobrih stvari se lahko navežemo na prednosti analize SPIN, ki so: dolgoročno nastopanje na tržišču, visoke reference, lega podjetja v središču Slovenije, novi

proizvodni prostori, vrhunska kakovost izdelkov, kakovost ponudbe prilagojena kupcem z višjo ali nižjo kupno močjo ter vlaganje v mlajši izobražen kader – štipendije.

Ostale postavke, ki smo jih prav tako analizirali v podpoglavju obstoječega stanja, kot so: vizija, poslanstvo, poslovni proces, organiziranost in strategije pa bomo v nadaljevanju konkretno dopolnili in preoblikovali v takšne predloge, ki bodo izbranemu podjetju lahko nudili koristi za nadaljnjo rast in razvoj.

5.5 Predlogi za izboljšave izbranega podjetja

Namen diplomske naloge je bila raziskava potencialnih sprememb in izboljšav, ki bi izbranemu podjetju koristile za preprečevanje akutnih kriz. Našli smo spremembe, ki bi izbranemu podjetju koristile v primeru, da bi jih uvedlo v trenutno vzpostavljen poslovni proces. Z njimi, menimo, bi izboljšalo svoje poslovanje, hkrati pa bi postopno in načrtno raslo ter dosegalo trajnostno rast v vsaj naslednjih nekaj letih. Trendi trga se bodo še vedno spreminjali, izbrano podjetje pa se bo tudi v prihodnosti moralo trendom prilagajati. Da bi se lahko uspešno prilagajalo, bi bilo potrebno s prenovo začeti kar pri temeljih managementa. Temu nasproti zato začenjamo s predlogi pri spremembi vizije, poslanstva in organiziranosti izbranega podjetja, nato pa nadaljujemo pri spremembah v samem poslovnem procesu, vključitvi strategij na osnovi rasti in razvoja, ki bi lahko preprečevale potencialne krize.

Vizija izbranega podjetja je trenutno uresničljiva in dokaj dobro zasnovana. Za njeno doseganje bi bilo treba uvesti korenite spremembe v poslovnem procesu, s tem pa bi povečali njegovo učinkovitost. Da bi lahko zaposlovali 5 do 10 zaposlenih, kot je to dejal direktor izbranega podjetja, bi morali postaviti primerne strategije rasti, ki bi jih usmerjale v zeleno prihodnost. Glede na trenutno stanje je ogromno rezerv v prizadevanju sodelavcev za skupni ideal. Na podlagi vršnih ciljev, ki so zapisani v viziji, bi lahko uporabili tudi dobro prakso iz izkušenj konkurenčnih podjetij, ki že dosegajo takšne cilje. To bi pomenilo nenehno učenje, s tem pa izboljševanje obvladovanja podjetja.

Poslanstvo v izbranem podjetju govori o tem, da so s poslovanjem zadovoljni, kar pomeni obstanek na enaki točki in ne napredovanje. Diplomska naloga je sestavljena v tej smeri, da najdemo strategije, ki bodo omogočale rast in razvoj, zato smo v poslanstvu našli veliko dobrih rešitev in sprememb. Razumljivo je, da so v izbranem podjetju zadovoljni s trenutno kapaciteto kupcev, vendar bodo s takšnim poslanstvom zelo težko pridobivali nove, kot si to vseeno želijo. Predlog spremembe poslanstva je ta, da izboljšajo svojo pojavno v medijih in se temu primerno več oglašajo. Pod to spremembo se lahko vključi tudi obnova spletne strani. Prepričanja in filozofija podjetja bi morala slediti novim okvirjem ter sodobnejšim trendom, saj je trenutna filozofija nekako porabila svoje kapacitete učinkovitosti. Miselnost, da so v izbranem podjetju s svojim poslovanjem zadovoljni, ne prinaša napredka. Postavljati si je treba nove cilje in temeljne naloge temu primerno nadgrajevati. Tako se odpirajo nove službe, s tem pa nova

delovna mesta. Trenutno je kader v izbranem podjetju majhen, zato vsak udeleženec v poslovnem procesu opravlja skoraj vse naloge. Z jasno razporeditvijo nalog in služb, bi bili zato bolj učinkoviti, saj bi bil vsak odgovoren za svojo prioriteto, temu primerno pa bi se ji tudi posvetil. In če povežemo vizijo s poslanstvom, bi se ta v tem primeru začela uresničevati, saj bi se z novimi službami posledično pojavljala tudi nova delovna mesta. Ta bi zapolnili z izobraženim kadrom, ki bi sledil tekočim trendom. Na takšen način bi dvignili nivo poslovanja, saj bi se okrepil temelj izbranemu podjetju, iz katerega bi nato lažje dosegali nove uspehe ter posledično rastle.

Če nadaljujemo s spremembo poslanstva, bi lahko tega povezali tako z vizijo izbranega podjetja kot tudi s poslovnim procesom. Lahko trdimo, da je ena sprememba pogojena z drugo. V primeru, da bi izbrano podjetje sledilo trenutnim predlogom sprememb, bi lahko dosegali večjo donosnost. Večja donosnost, tržni trendi ter izobražen oz. usposobljen kader tako v nabavni kot tudi v proizvodni službi, bi v nadaljevanju odpiral boljše možnosti za prenovo mehanizacije in celotnega poslovnega procesa. Prenova mehanizacije bi bila v izbranem podjetju nujna, saj je obstoječa zastarela. Nekatera konkurenčna podjetja najnovejšo mehanizacijo ter orodja že uporabljajo. Ta jim omogoča konkurenčno prednost, saj je čas izdelave končnih produktov hitrejši, stroški proizvodnje pa so manjši. Visoka je le investicija, brez katere poslovanje praktično ni mogoče dvigniti na višji nivo, ki bi pomenil povečevanje donosnosti.

V nadaljevanju bomo zopet povezali predloge spremembe poslanstva s predlogi prenove poslovnega procesa in organiziranosti. Kot smo že omenili, bi v primeru novih služb lahko pridobili nov kader, s tem pa svojo proizvodnjo širili. Proizvodnjo bi tako z dobro razporeditvijo pristojnosti in organiziranosti specializirali na posamezne manjše oddelke. V izbranem podjetju je tako potencialna administrativna služba, ki bi se lahko ukvarjala z birokracijo, povpraševanjem in ponudbo, opravljala pa bi tudi kadrovske ter računovodske storitve. Lahko bi uvedli tudi službo za nabavo in prodajo. Ta bi se ukvarjala z dobaviteljskimi verigami in prodajnimi aktivnostmi (spletna stran, oglaševanje, javna podoba, pomoč pri pripravi ponudbe in povpraševanja, izobraževanja o prodajnih spretnostih ...). Smiselna bi bila tudi razdelitev na proizvodnjo, ki bi opravljala dela izključno v proizvodnji, ter terensko službo, ki bi poleg montaže na različnih objektih opravljala tudi servisne storitve. Na tak način bi naloge natančno porazdelili, posledično pa bi tako fizično kot tudi psihično razbremenili trenutne zaposlene. To bi podjetju izboljšalo samo urejenost poslovanja, saj bi z organiziranostjo zaposlenim omogočali doseganje dobrih rezultatov, podjetju pa sledenje jasnim ciljem. Pri tem je potrebno poudariti, da bi se povečala tudi motivacija zaposlenih. Notranje okolje bi torej delovalo z dobro energijo, kar je ena od osnovnih rešitev za uspeh.

Organiziranost izbranega podjetja je trenutno prinašala zadovoljive rezultate, vendar pa je organizacija, gledano na posamezne udeležence, zelo nasičena. Kaj več od trenutnih izzidov poslovanja izbranega podjetja ni moč pričakovati, saj udeleženci v organizaciji komaj opravljajo tekoče naloge. Če smo v teoriji organiziranja omenili, da je organiziranje obseg

snovanja, analiziranja, sprejemanja, izbiranja ter uresničevanja posameznih zamisli, bi lahko za izbrano podjetje dejali, da novih zamisli ne oblikuje. Trenutno je prezaposleno z delom, katerega jim narekuje trg. Smiselno bi bilo, da bi se za uresničitev doseganja rasti na tem mestu ustavili in zasnovali nov načrt proizvodnje. Spremembe v organiziranosti udeležencev smo v prejšnjem odstavku že predlagali, urejanje organizacije pa bi pomenil sistematični proces v prihodnosti. Ta bi izbranemu podjetju omogočal doseganje zelenih rezultatov in višjih ciljev ob čim boljšem izkoristku trenutnih in morebitnih novih resursov.

Strategije za doseganje rasti in razvoja smo izbrali s pomočjo analize SPIN in Porterjevega modela petih konkurenčnih silnic. Izpostavili bomo tri najbolj primerne, katere bi sledile izbranim predlogom ter rešitvam za doseganje trajnostne rasti izbranega podjetja. V izbranem podjetju so strateške odločitve zasnovane z lastno zamisljo, s katero so se nekaj časa uspešno odzivali na spremembe, ki so bile hitre in nenadne, ter tudi na tiste, na katere so se lahko pravočasno pripravili.

Prva strategija, ki bi jo predlagali izbranemu podjetju bi bila *strategija sistematičnega razvoja*. Sestavljena je iz prednosti vlaganja v mlajši izobražen kader in nevarnosti novih razvojnih trendov. Prednost in nevarnost sta izbrani iz analize SPIN. Kot smo že omenili pri viziji, poslanstvu in organiziranosti podjetja, bi s to strategijo okrepili predvsem kader, ki bi sledil novim razvojnim trendom. Ti trendi v izbranem podjetju trenutno predstavljajo nevarnost, saj jim niso dorasli. Razvojni trendi se prehitro spreminjajo in jim je praktično nemogoče slediti, če nisi za to primerno usposobljen in angažiran. Mednje lahko vključimo tudi oglaševanje in promocijo, ki v izbranem podjetju primanjkuje in o katerih smo govorili pri organiziranosti ter novih službah. V tem primeru bi bilo najbolje vključiti novo delovno mesto, na katerem bi izvajali razvojno funkcijo. Za takšno funkcijo je pomembna izobrazba, prav tako mladost in želja po uspehu. Motivacija za doseganje ciljev mladim intelektualcem daje dodano vrednost, s primerno prakso in uvajanjem pa bi jo v izbranem podjetju lahko močno izkoristili. Omenjena strategija bi bila ob premišljeni uporabi, nadzoru in sistematizaciji dolgoročno rešitev za prilagajanje potrebam trgu. Z njo bi že opravili prvo organizacijsko spremembo izmed vseh, ki smo jih pri organizaciji podjetja predlagali, razbremenili pa bi tudi nekatere trenutne naloge zaposlenih. Na ta način bi se približali profesionalizaciji posameznega segmenta poslovnega procesa.

Druga strategija, ki bi bila primerna, je strategija *rasti in krepitve tržnega položaja*. Sestavljena je iz slabosti zastarele opreme in prednosti dolgoročnega nastopanja na tržišču. Tako kot pri prvi strategiji sta tudi pri drugi slabost in prednost izbrani iz analize SPIN. S to strategijo bi nadaljevali prenavo poslovnega procesa, ki bi bila nujno potrebna predvsem pri opremi in mehanizaciji. Izbrano podjetje dolgoročno nastopa na trgu, njegova oprema ter mehanizacija pa nista bili posodobljeni pogosto oz. v večjih oblikah. Ker je pred nekaj leti zgradilo nove poslovne prostore, ima dovolj možnosti, da sedaj posodobi še ostale elemente proizvodnje. Potrebna bi bila investicija, ki glede na to, da podjetje že ima utečeno poslovanje, ne bi pomenila

visoke stopnje tveganja. Stranke so trenutno zadovoljne nad izdelavo, vendar bi podjetje z novo mehanizacijo še izboljšalo svoje končne proizvode in tako zadovoljstvo strank še povečalo. Na ta način bi pridobilo konkurenčno prednost, okrepilo pa bi reference in reklamo "od ust do ust". To bi pomenilo več novih strank in posledično še trdnejši obstoj na trgu. V primeru uporabe bi to lahko izkoristilo tudi kot gradivo za promocijo izbranega podjetja. Strategija že sama po sebi narekuje nove priložnosti, zato je za širitev proizvodnje in rast podjetja zelo učinkovita.

Tretja strategija, ki bi tudi bila učinkovita v primeru uporabe, bi bila *strategija obvladovanja nabavnih cen in kakovosti*. Sestavljena je iz priložnosti nizkih nabavnih cen polproizvodov ter prednosti vrhunske kakovosti izdelkov. Tudi pri tretji strategiji priložnost in prednost izhajata iz analize SPIN izbranega podjetja, vključena pa je tudi analiza Porterjevega modela petih konkurenčnih silnic. V izbranem podjetju bi bilo dobro uvesti poslovne povezave. Konkretno to pomeni vzpostavitev in vstop v dobaviteljske verige. Pogajalska moč z dobavitelji je majhna, saj ti nimajo veliko posluha za želje kupcev. Nove službe bi tako lahko uravnavale tudi to področje, saj bi tako pogodbeno uredili odnose z njimi. S tem bi lahko prišli do konkurenčnejših cen in do zagotovitve stalnega odjema določenega dobavitelja. Ob tej strategiji bi bila smiselna tudi dobaviteljska strategija JIT »just in time«, ki bi ob primerni sistematizaciji izbranega podjetja omogočala dobavo polproizvodov v pravem času. Ko smo govorili o povečanju obsega proizvodnje, je tu še en dejavnik, ki ga je pomembno navesti. Če se zviša obseg proizvodnje ter prodaje, se tudi porablja več materialov ter polizdelkov. Posledično bi se pogajalska moč z dobavitelji okrepila, saj bi naročila izvajali pogosteje in v večjih kapacitetah. To bi omogočalo enako kakovost polizdelkov, vendar z možnostjo dobave, ob pravih pogajanjih, po nižjih cenah. Donosnost bi se zato povečala, strategija pa bi v izbranem podjetju tako kot prejšnji dve, pomenila boljšo uspešnost poslovanja.

V diplomskem delu smo ugotovili, kakšni predlogi, rešitve in strategije rasti bi bili za izbrano podjetje učinkoviti. Potrebna bi bila določitev jasnejših temeljev podjetja, prenova poslovnega procesa in nove primerne strategije poslovanja. Te spremembe bi izbranemu podjetju omogočale izogibanje potencialnim krizam. Tako bi bilo podjetje proaktivno in manj ogroženo z nevarnostmi kriznega obdobja. Simptome kriz bi tako spoznavalo hitreje, krizo pa zatrlo še pred njenim nastankom. Menimo, da je s pravilno postavljeno strategijo lahko doseči vse cilje, katere si podjetje postavi. Izbrano podjetje bi si z uporabo postavljenih strategij okrepilo svoj položaj na trgu, v prihodnosti pa še izboljšalo ter utrdilo svoj obstoj.

5.6 Sinteza

Trajnostna rast je v današnjem času zelo pomembna za podjetja. Družbeno okolje, v katerem podjetje živi, je vedno bolj naravnano k trajnosti in k trajnostni rasti. Na tem področju se vsako leto spreminja zakonodaja in z uvedbo novih ukrepov podjetje stremi k učinkovitemu ohranjanju narave ter upoštevanju tega v vsakdanjem življenju.

Upoštevajoč naše predloge in priporočila, ki smo jih pripravili za izbrano podjetje, bi lahko prinesli kar nekaj prednosti, ki bi bile vidne v daljšem časovnem obdobju. Kot skupek vseh že omenjenih predlogov pa lahko ustvarimo najboljši scenarij, ki bi za izbrano podjetje pomenil vzpostavitev strategije trajnostne rasti.

Ko govorimo o trajnostni rasti podjetij, to določamo po štirih kriterijih, ki pokažejo, ali podjetje dosega ali ne dosega trajnostne rasti. Za določitev trajnostne rasti v izbranem podjetju smo si pomagali s pregledom bilanc stanja izbranega podjetja zadnjih treh let. Za več let nazaj smo bili omejeni z dostopom do virov. Ugotovitve so bile zato vmesne, saj so okviri kriterijev omejeni na časovno obdobje desetih let poslovanja.

Prvo merilo določa, da bi morala biti realna rast prihodka 5,5-odstotna. V letu 2013 so v izbranem podjetju imeli 75.102 € prihodkov, v letu 2014 so imeli 76.324 € prihodkov, v letu 2015 pa je so se prihodki ustavili pri številki 111.103 €. Če dodamo kriterij, bi prihodki v letu 2014 morali znašati 79.232 €, v letu 2015 pa 80.521 €. Čeprav še ne vemo podatkov, bi morali prihodki v letu 2016 znašati 117.118 €.

Drugo merilo, merilo vzdržnih dobičkov, določa, da bi čisti dobiček moral rasti za 5,5-odstotka. Iz podatkov bilance stanja izbranega podjetja smo razbrali, da je čisti dobiček v letu 2013 znašal 554 €. V letu 2014 je bila izguba v vrednosti 1042 €, v letu 2015 pa zopet dobiček v vrednosti 2160 €. Iz tega smo naredili izračun z dodatkom 5,5 odstotka. Dobitek v letu 2014 bi moral znašati 584,47 €, izračunan iz leta 2013. Izguba v letu 2015 bi morala znašati 984,69 €, dobiček za leto 2016 pa bi moral znašati 2278 €.

Tretje merilo je merilo vzdržnih donosov. To določa, da bi morali donosi biti višji od stroška celotnega kapitala. Tega merila v izbranem podjetju trenutno nismo mogli izračunati, saj se izbrano podjetje financira iz notranjih virov.

Četrto merilo je merilo časovne vzdržnosti, ki določa povprečno doseganje prvih treh meril v obdobju zadnjih desetih let. Ker smo lahko naredili izračun iz podatkov zadnjih treh let, bomo ta kriterij lahko obravnavali šele v letu 2024, se pravi čez deset let. Izbrano podjetje bo lahko s pomočjo izbranih meril ugotovilo, ali je do leta 2024 dosegalo trajnostno rast. Trenutno so podatki prihodkov in čistega dobička zelo variabilni. V letu 2014 se je pojavila celo izguba. Izbrano podjetje zato ne dosega kriterijev za trajnostno rast v zadnjih treh letih.

Trajnostna rast v podjetju izhaja iz jedrne dejavnosti oz. iz tistega segmenta poslovanja podjetja, v katerem je poslovanje najuspešnejše. V izbranem podjetju je jedrna dejavnost izdelava senčil, zato bi bilo ta program smiselno nadgraditi in izboljšati. Preko temeljnega programa bi podjetje lahko na novo razvilo strategijo notranje rasti. Proces izdelave bi bilo zato dobro preusmeriti v izboljšave tako izdelka kot tudi poteka proizvodnje. Z notranjo rastjo lahko podjetje oblikuje in razvije konkurenčno prednost, preko katere izdela takšno ekskluzivno lastnost, ki postane konkurenčna drugim podjetjem, za izbrano podjetje pa ta lastnost postane trajna.

V izbranem podjetju bi zaradi sezonskega povpraševanja bila smiselna tudi diverzifikacija. To pomeni, da bi za kritična obdobja poslovanja dodali novo jedrno dejavnost oz. program, ki bi ga skozi leta poslovanja lahko spremenili v jedrno dejavnost. V tem delu bi predlagali temeljito raziskavo trga. Z njo bi poiskali atraktivno dejavnost in kupno dejavnost zanimive tržne niše. Vstop v novo panogo za izbrano podjetje ne bi smelo predstavljati večjih ovir. Omejitev bi bila smiselna le pri izbiri panoge, ki bi za razliko od trenutne, omogočala konstantno poslovanje skozi vse leto.

6 SKLEP

Diplomsko delo je osnovano na raziskavi problema obstoječega podjetja, ki se je znašlo v stanju, iz katerega težko napreduje oz. bolje opredeljeno, stagnira. Problem smo proučevali s pomočjo primera iz prakse. Raziskovali smo izbrano podjetje, ki na trgu deluje že 20 let. Izbrano podjetje je dober primer, s kakšnimi težavami se lahko soočajo današnji managerji. Podane rešitve zato lahko koristijo tako izbranemu podjetju kot tudi drugim slovenskim podjetjem, ki se znajdejo v situaciji, ki jo raziskujemo v diplomski nalogi.

Problem diplomskega dela je v današnjih časih v managementu podjetij izjemno pogost. Sestavljen je namreč iz kriznega managementa, ki je po definiciji skoraj neizogiben v vsaki delujoči organizaciji. Odvisno od prijemov s simptomi krize se podjetja lahko rešijo ali popolnoma zatonejo. Rešitev iz izbranega problema pomeni rast, saj se s pravim pristopom iz krize lahko veliko naučimo, pridobimo izkušnje in smo tako stabilnejši ter močnejši. Druga pot je neuspeh, kateremu se vsakdo želi izogniti. Da bi se mu izognili, so potrebni pravočasni ukrepi, želja in znanje. Diplomaska naloga zato na primeru izbranega podjetja daje bogate informacije, katere so uporabne tako za proaktivne kot tudi za reaktivne managerje.

Kjer nastaja problem, se najdejo tudi rešitve. Tako je tudi v nadaljevanju raziskave diplomskega dela, ki nam že v naslovu pove, da se ukvarja s prenovo obstoječega poslovnega procesa, ki na podlagi strategije trajnostne rasti ponuja opozorilo ali izhod iz pereče situacije. Podjetje, katerega smo izbrali za primer naše raziskave, ima 20-letno tradicijo poslovanja. V tem času niso bistveno spreminjali svoje strategije. Njihova vizija je obetavna, njihovo poslanstvo pa skromno, glede na panožne izkušnje.

V teoretičnem delu smo na podlagi domačih in tujih avtorjev navajali definicije, teorije, delitve in zapise osnovnih pojmov raziskave. V empiričnem delu smo jih nato vključili v realne situacije izbranega podjetja in ugotovili, da v njem že z majhno spremembo poslovnega procesa lahko naredijo ogromen dosežek. Prenova poslovnega procesa je zato smiselna, prijemi, ki jih lahko uporabijo, pa so navedeni v podanih strategijah.

Izbrano podjetje kljub temu še vedno posluje pozitivno. Le nekaj let nazaj je namreč, od kar je minila globalna gospodarska kriza, zato je jasno, da zaposleni poslovnega procesa niso bistveno spreminjali. Želeli so namreč obstati na trgu brez velikih prenov v sistemu ter brez tveganj. Takšna miselnost je logična, vendar ne omogoča napredka. In če smo v diplomski nalogi iskali rešitve za trajnostno rast, lahko ugotovimo, da ima izbrano podjetje teh še vedno na razpolago. V primeru pravilne in sistematične uporabe danih rešitev, bi podjetje moralo dosegati še večje uspehe ter trajnostno rast.

Menimo, da smo z raziskovalno nalogo uresničili zastavljene cilje. Ti pa so bili, da s pomočjo različnih avtorjev na podlagi izbranega podjetja dokažemo, katera so najboljša izhodišča za preprečevanje in reševanje potencialne krize in da lahko s pravilno izbiro strategije dosežemo

managerske spremembe, ki izbranemu podjetju in vsem, ki so za to zainteresirani, nudi kakovostne informacije za trajnostno rast podjetja.

LITERATURA

- Bart, C.K., in M.C. Baetz. 1998. The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*. 35 (6): 823-852.
- Belak, Janko, Dietrich Kropfberger, Jožica Knez-Riedl, Štefan Kajzer, Jean-Paul Thommen, Hans-Peter Kicherer, Stefan Hlawacek in Jan Hron. 2003. *INTEGRALNI management in razvoj podjetja*. Gubno: MER Evrocenter.
- Berk, Aleš, Joško Peterlin in Peter Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
- Bertoncelj, Andrej, Maja Meško, Andrej Naraločnik in Bojan Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV Založba.
- Biloslavo, Robert. 2008a. *Management v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008b. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Boeckenfoerde, Bjoern. 1993. Kriza podjetja. *Pristop* (2): 33-40.
- Chandler, A.D.Jr. 1966. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. New York: Doubleday et Co.
- Crockford, N. 1986. *An Introduction to Risk Management*. Woodhead-Faulkner Limited.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Eccles, Tony. 1996. *Succeeding with change*. London: McGraw-Hill.
- Fayol, Henri. 1987. *General and industrial management: Henri Fayol's classic revised by Erwin Gray*. Belmont, CA: Lake
- Fink, Steven. 1986. *Crisis management*. New York: Amacom.
- Harrington, H.J. 1991. *Business Process Impoverment*. London: McGraw-Hill.
- Higgins, M. James. 1991. *The management challenge: an introduction to management*. New York: Macmillan.
- Hinterhuber, H. H. 1996. *Strategische Unternehmensführung*. Berlin: de Gruyt.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- Hofer, C.W. in D. Schendel. 1987. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing Company.
- Johnson, Gerry in Kevan Scholes. 1984. *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall International.
- Kralj, Janko. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Poslovno-ekonomska fakulteta.

- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kodrin, Lidija. 2011. *Obvladovanje prodaje*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Končina, M. 1999a. *Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih v rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Končina, M. 1999b. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
- Lavigne, Robert in Subrata Sarker. 2012. The G-20 Framework for Strong, Sustainable and Balanced Growth: Macroeconomic Coordination Since the Crisis. *Bank of Canada Review*, Winter 2012-2013, 1-2.
- Luotonen, E. 1993. *Risk Management and Insurance: Basic concepts*. Painatuskeskus Oy, S.I.
- Mayer, J. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus.
- Nunamaker, Jay F. Jr., E. Sue Weber in Minder Chen. Organizational Crisis Systems: Planning for Intelligent Action. *Management Journal of Management Information Systems*, 5 (4), 15.
- Porter, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Macmillan.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Pučko, D. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič. 2011. *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
- Robbins, S.P. 1991. *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robbey, Daniel in Carol A. Sales. 1994. *Designing organizations*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Rozman, R. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Scharf, C. A., E. E. Shea in G. C. Beck. 1991. *Acquisitions, Mergers, Sales, Buyouts and Takeovers: A Handbook with Forms*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Slatter, Stuart. 1987. *Corporate recovery: a guide to turnaround management*. London: Penguin.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Strateški management: skripta za magistrski študij splošnega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management
- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Zook, C. in J. Allen. 2001. *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*. MA: Harvard Business School Press.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za intervju z managerjem oziroma lastnikom izbranega podjetja

INTERVJU Z MANAGERJEM OZ. LASTNIKOM IZBRANEGA PODJETJA

TEMA INTERVJUJA: KRIZNI MANAGEMENT IN PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA NA OSNOVI STRATEGIJE TRAJNOSTNE RASTI

RAZISKAVA IN PROBLEM DIPLOMSKEGA DELA: Raziskava temelji na problemu obstoječega podjetja, ki obstane v točki stagniranja. S pomočjo analiz in metod iščemo pravilne strateške smernice obnovljenega sistema organiziranja, nadzorovanja in usmerjanja, ki bodo izbranemu podjetju omogočale trajnostno rast in razvoj.

1. Predstavitev podjetja

- Na kratko predstavite vaše poslanstvo in vizijo podjetja.
- Opišite poslovni proces in organiziranost podjetja.
- Kakšno strategijo podjetje trenutno uporablja za rast in razvoj ter ali menite, da ste pri tem uspešni?

2. Krizni management in njegovo obvladovanje

- Ali se je vaše podjetje že srečalo z simptomi kriznega managementa? Če ja, kakšni so bili vzroki in posledice?
- Glede na to, da podjetje še vedno posluje, opišite, kako se izognete oziroma izogibate krizi?

3. Analiza ožjega zunanjega okolja izbranega podjetja (Porterjev model petih konkurenčnih silnic)

- Kateri so vaši obstoječi konkurenti? (Opišite in jih naštejte. Kakšen pomen imajo pri vašem poslovanju?)
- Kakšna je pogajalska moč kupcev? (Ali je prisotna? Kako se z njo soočate?)
- Opišite pogajalsko moč dobaviteljev. (Ali je prisotna? Kako se z njo soočate? Kaj pomeni za vaše poslovanje? Koliko imate dobaviteljev? Opišite odnose z dobavitelji.)
- Grožnja vstopa substitutov. (Katere so nevarnosti vstopa nadomestkov? Ali se srečujete z njimi in na kakšen način?)
- Grožnja vstopa novih tekmecev. (Ali je panoga, v kateri poslujete, aktualna in privlačna za vstop novih tekmecev? V kolikšni meri se pojavljajo novi tekmeči? Kaj za vas predstavljajo novi tekmeči?)

4. Analiza notranjega okolja izbranega podjetja (analiza SPIN)

- Opišite vaše prednosti.
- Opišite vaše slabosti.
- Kakšne so vaše priložnosti, katere zaznavate v poslovanju?
- Katere so nevarnosti, ki pretijo vašemu poslovanju?

5. Strategija rasti podjetja

- Ali podjetje dosega trajnostno rast? (Pridobitev podatkov za analizo trajnostne rasti po merilih.)

Najlepše se zahvaljujem za Vaše odgovore in za Vaš čas!