

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MELISA PAJIĆ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

STRATEGIJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA
KONKRETNEGA PODJETJA – ŠTUDIJA PRIMERA

Melisa Pajić

Koper, 2014

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Namen diplomske naloge je predstaviti ključne dejavnike uspešnosti podjetja Primit, d. o. o. Naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu je predelana literatura s področja strateškega managementa. V drugem delu je opis raziskave med sodelavci znotraj organizacije ter ugotovitve strateške uspešnosti podjetja. Na podlagi analize poslovanja s pomočjo ustrezne literature in interne dokumentacije smo ugotovili ključne dejavnike uspešnega poslovanja podjetja ter morebitne posebnosti v poslovanju podjetja Primit, d. o. o., ki imajo prevladujočo vlogo za uspeh podjetja.

Ključne besede: strateški management, strateška analiza, notranje podjetništvo, psihološka pogodba, motivacija, Primit, d. o. o., Grawe, d. d.

SUMMARY

The purpose of this diploma is to present the key success factors of Primit Ltd. The diploma is divided into two parts. In the first part, the literature of strategic management is presented. The second part is a description of the research with colleagues within an organisation as well as the findings of the strategic company performance. Based on the analysis of business with the help of relevant literature and internal documents the key factors of a successful business and any peculiarities in business of Primit Ltd. will be identified which have a predominant role for the success of the company.

Key words: strategic management, strategic analyse, entrepreneurship, psychological contract, motivation, Primit Ltd., Grawe plc.

UDK: 005.2(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Strateški management podjetja	4
2.1	Definicija strateškega managementa	4
2.2	Strategija podjetja.....	5
2.2.1	Vrste strategij.....	5
2.2.2	Značilnosti strateškega razmišljanja.....	6
2.2.3	Glavni problemi strateškega poslovanja.....	7
2.3	Strateška analiza	8
2.3.1	Analiza PEST	8
2.3.2	Metoda scenarijev	8
2.3.3	Porterjeva analiza verige vrednosti.....	9
2.3.4	Portfeljska analiza.....	9
2.3.5	SWOT analiza.....	9
2.4	Notranje podjetništvo	10
3	Predstavitev izbranega podjetja	13
3.1	O podjetju	13
3.1	Poslanstvo in vizija.....	14
3.2	Lastništvo podjetja	15
3.3	Grawe	16
3.4.1	Grawe Koncern.....	16
3.3.1	Grawe Slovenija	17
4	Raziskava	19
4.1	Intervjuji s ključnimi sodelavci v podjetju	20
4.2	Analiza intervjujev	21
4.3	Ključne ugotovitve	24
5	Sklep.....	25
	Literatura in viri.....	27

PONAZORILA

Slika 1: Model notranjega podjetništva	11
Slika 2: Logo podjetja.....	13
Slika 3: Organizacijska shema podjetja Primit, d. o. o.....	14
Slika 4: Lastništvo podjetja Primit, d. o. o.	16
Slika 5: Logo Grawe zavarovalnice, d. d.....	17
Preglednica 1: Strateški management kot dinamičen proces	4
Preglednica 2: Elementi analize PEST.....	8
Preglednica 3: Analiza intervjujev (1)	22
Preglednica 4: Analiza intervjujev (2)	22

KRAJŠAVE

d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
d. d.	delniška družba
Grawe	Grazer Wechselseitige Versicherung AG
BDP	bruto društveni proizvod
SWOT	Strenght (prednosti), weakness (slabosti), opotrunities (priložnosti), threates (nevarnosti)
WTC	World trade center
GIZ	Gospodarsko interesno združenje

1 UVOD

Strateški management je proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije razvojnih možnosti, ki pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije s postavljanjem smernic za njeno delovanje ter z ustvarjanjem skladnosti med temeljnimi zmožnostmi organizacije in okoljem, v katerem le-ta deluje (Biloslavo 2008, 15).

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Vsaka organizacija ima svoje cilje, ki jih želi doseči. Zato mora načrtovati pot in način doseganja svojih ciljev. Ukrepe, ki jih organizacija načrtuje, da bi dosegla svoje cilje in višji nivo delovanja ter povečala vrednost za sedanje in prihodnje lastnike, imenujemo strategija. Management podjetja se ukvarja s strategijami in jih razvija, ker si s tem ustvari smernice za prihodnje delovanje podjetja. Prednosti načrtovanja so (Podbregar 2009):

- managerji na vseh ravneh so seznanjeni z načrti in kažejo prednost tem načrtom,
- vsakdo ve, kako se njegove odgovornosti in cilji ujemajo z načrtom,
- na vseh ravneh plan razumejo kot referenčno točko za ocenjevanje dela in
- managerji na vseh ravneh gledajo na načrt kot na pomoč pri svojem delu.

Snovanje strategij je proces, s pomočjo katerega managerji izberejo, izvedejo in prilagajajo strategije, s katerimi organizacija uresničuje svoje cilje. Pri ustvarjanju strategij je treba upoštevati določene korake strateškega managementa. Najprej je treba analizirati okolje, v katerem se nahajamo in si zastaviti vprašanje, kje smo sedaj. Ko smo se zavedli sedanje situacije podjetja in okolja, nadaljujemo z odločanjem o tem, kam želimo iti, kakšne cilje si bomo zastavili oziroma kje se vidimo v prihodnosti. Pri tem naj bi si zastavili realne cilje, ki smo jih zmožni doseči. Za doseganje zastavljenih ciljev moramo natančno opredeliti pot oziroma strategijo, ki nas bo peljala proti cilju.

Pri strateškemu načrtovanju gre za snovanje načrtov za daljši čas (pet let in več). To je dinamičen in ponavljajoč se proces.

V današnjem času skoraj vsakodnevno propadajo podjetja. Mislim, da je razlika med podjetji, ki se obdržijo, in tistimi, ki propadejo, v strategiji poslovanja. Zanimajo me tisti dejavniki poslovne strategije, ki predstavljajo razliko med uspešnim in neuspešnim poslovanjem.

Veliko posameznikov, ki se poda na podjetniško pot, ne najde pravega razmerja med analizo in načrtovanjem ter med instinktom, kdaj enostavno prevzeti tveganje in se lotiti akcije. S preveč analiziranja in načrtovanja lahko pride do »paralize«, ko posameznik ugotovi, da se v končni fazi ni smiselno ničesar lotiti, kar je preveliko tveganje. Na drugi strani pa, če ne gre za resnično izjemno poslovno priložnost v določenem trenutku, ko je zahtevano hitro ravnanje in lahko poslovni načrt v petih minutah narišete na prtiček, je potrebno vsekakor narediti podrobno analizo, oceniti idejo in narediti načrt realizacije vizije. Poslovni načrt na 20 do 30

straneh je odlično razmerje med enim in drugim. Veliko podjetnikov ugotovi, da njihova ideja sploh ni tako dobra, ko se za en vikend zaprejo v sobo za računalnik in enostavno zgolj brskajo po internetu, kaj se dogaja na trgu. Po drugi strani pa s pisanjem poslovnega načrta dobite tudi pomembna podjetniška znanja, prav tako pa pridete do dobrih novih poslovnih idej, uskladite tim itn. (Kos 2013). Pomanjkljiva analiza in pomanjkljivo načrtovanje sta torej lahko razlog slabega poslovanja podjetja.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je preučevanje strategije poslovanja in ključnih dejavnikov uspešnosti poslovanja na primeru konkretnega podjetja. Odločila sem se za podjetje Primit, d. o. o., v katerem sem trenutno pogodbeno zaposlena.

Na podlagi analize poslovanja s pomočjo ustrezne literature in interne dokumentacije bomo ugotovili ključne dejavnike uspešnega poslovanja ter morebitne posebnosti v poslovanju podjetja Primit, d. o. o., ki imajo prevladujočo vlogo za uspeh podjetja.

Cilji teoretičnega dela naloge so opredelitev pojma strategije, in sicer strategije poslovanja, pomembnosti strategije in kako strategija poslovanja vpliva na poslovno odličnost.

Cilj empiričnega dela naloge temelji na analizi poslovanja podjetja Primit s pomočjo intervjujev in aktivne udeležbe v poslovnem procesu.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Diplomska naloga bo razdeljena na dva dela, in sicer teoretični in empirični del, ki bosta predstavljala povezavo med teorijo in konkretnim praktičnim primerom.

Teoretični del bo temeljil na preučevanju izbrane literature, primerjanju različnih teorij in mnenj na omenjeno temo ter analizi spoznanj različnih avtorjev.

Empirični del bo temeljil na aktivni udeležbi v poslovnem procesu podjetja ter izvedbi polstrukturiranih intervjujev. Polstrukturiran intervju je primerna metoda, kadar »je treba razumeti konstrukte, ki jih intervjuvanec uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni zadevi ali okoliščinah« (Richards, Smith in Dobblyn 2007, 113). Udeleženci intervjujev bodo ključni sodelavci podjetja, ki so zaradi svojih večletnih izkušenj in sodelovanja s podjetjem tudi sami postali pomemben del strategije poslovanja podjetja.

Ugotovitve empiričnega dela bomo primerjali z ugotovitvami teoretičnega dela in na podlagi tega naredili okvir uspešne strategije poslovanja podjetja.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri analizi poslovanja podjetja Primit, d. o. o., bomo ugotovili srž strategije uspešnosti podjetja. Med ključne dejavnike uspeha štejemo zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Z intervjujem bomo ugotovili vire motivacije in gonilno silo zaposlenih, odnos med sodelavci in njihov odnos do podjetja, ker je zadovoljen delavec konkurenčna prednost in potencial vsakega podjetja.

Pri diplomski nalogi bomo ugotovili vpliv zgodovine na uspešnost podjetja, kar zajema strateške povezave podjetja oziroma sodelovanje z avstrijsko zavarovalnico Grawe.

Kot omejitev pri diplomski nalogi bomo opredelili razpršenost omenjenega področja. Gre za zelo širok pojem, ki bolj ali manj zajema vse segmente podjetja. Treba se je dotakniti tistih dejavnikov poslovne strategije, ki dejansko pomenijo razliko med uspešnim in neuspešnim podjetjem.

Nadaljnja omejitev zadeva načrtovane intervjuje. Med intervjuvanci se bomo omejevali izključno na zaposlene, ki so dlje časa zaposleni v podjetju, ter tiste, ki so solastniki oziroma imajo ambicije postati solastniki podjetja, kar je v podjetju Primit, d. o. o., možno.

2 STRATEŠKI MANAGEMENT PODJETJA

Skupina ljudi sama po sebi ni nujno učinkovita in uspešna pri doseganju ciljev, če ne deluje urejeno in složno. Obvladovanje organizacije, da tako deluje, se imenuje management, ljudje, ki ga opravljajo, pa so managerji. Imeti morajo disciplinarna znanja o obvladovanju organizacije, znati morajo voditi ljudi, uživati morajo zaupanje tistih, ki so jih postavili na čelo organizacije.

Naloga managerja je obvladovanje organizacije ali dela organizacije. Za dogajanja v organizaciji nosi nedeljivo objektivno odgovornost. Da bi obvladoval večje število sodelavcev, mora delegirati, pooblaščiati, odgovarja pa za vse, kar storijo njegovi podrejeni. Manager je vselej poslovodnik, ki načrtuje, ureja, poslo vodi in meri. Je tudi vodja, ki snuje, povezuje, vodi in presoja.

Uspešnost managerjev presojajo tisti, ki so jih postavili, torej nadrejeni managerji ali deležniki ali ustanovitelji, če gre za vršnega managerja. Posredno presojajo vsi udeleženci organizacije, notranji in zunanji, teža teh presoj pa je sorazmerna vplivu, ki ga imajo na delovanje in usmeritve organizacije (Tavčar 2008, 22).

2.1 Definicija strateškega managementa

Osnova procesa strateškega managementa je strateško planiranje, ki služi kot temelj za sprejemanje odločitev v organizaciji. Bryson (1995, 9) opredeli strateško planiranje kot skupek konceptov, procesov in orodij, ki vodstvu organizacije pomagajo, da se pri svojem delu odloča učinkovito in v skladu s postavljenimi vizijami ter poslanstvom organizacije.

Pučko (2003, 115) opisuje strateški management kot dinamičen sistem, sestavljen iz treh faz, ki so podrobneje predstavljene v preglednici 1.

Preglednica 1: Strateški management kot dinamičen proces

<i>Planske predpostavke</i>	<i>Proces strateškega planiranja</i>			<i>Uresničevanje in kontrola</i>
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja Prednosti in slabosti Priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli	Razvijanje strategij: celovitih, poslovnih, funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira
Analiza poslovanja				Taktično planiranje
Vizija in poslanstvo				Programiranje
				Predračunavanje
				Kadrovanje
				Usmerjanje
				Kontrola

Vir: Pučko 2003, 115.

Prvo stopnjo predstavlja postavljanje planskih predpostavk, ki zajemajo ocenjevanje okolja, analizo poslovanja ter predstavitev izhodiščne vizije in poslanstva. Naslednja stopnja je strateško planiranje. Korak za strateškim planiranjem označi avtor kot fazo uresničevanja in kontrole strateškega plana. Ta faza je sestavljena iz operativnega, izvajalskega dela. V fazo strateškega planiranja pa vključi celovito ocenjevanje podjetja, ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, ocenjevanje strategij in na koncu njihovo izbiro.

Hungerjev in Wheelenov (2000) model strateškega managementa sta avtorja kot proces razdelila na štiri dele. V prvem naj bi šlo za opazovanje in ocenjevanje notranjega in zunanjega okolja podjetja. Tako naj bi v prvi fazi procesa strateškega managementa podjetje spoznalo svoje prednosti in slabosti tako v notranjem kot tudi v zunanjem okolju.

Temu sledi oblikovanje strategije. V tej fazi morajo odgovorni ljudje v podjetju oblikovati poslanstvo, cilje, strategije in politike podjetja. Potem preidejo na tretji del procesa in začnejo tudi z njihovim uresničevanjem.

Zadnja faza modela predstavlja spremljanje in kontrolo, v kateri naj bi poslovodstvo spremljalo poslovanje podjetja ter tako še pravočasno sprejelo morebitne ukrepe, ki bi bili potrebni za izboljšanje uspešnosti poslovanja.

2.2 Strategija podjetja

Strategija podjetja je proces, ki ga podjetje vsakodnevno izvaja v praksi. Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napa v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije. Oblikovanje novih strategij je še vedno v precejšnji meri »umetnost«, ki zahteva nove zasnove poslovanja. Vendar ta »umetnost« oblikovanja strategij zahteva v največji možni meri razpoložljive podatke, tehnike in analitične ter raziskovalne metode na splošno. Prijem pri oblikovanju strategij izhaja iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe (Pučko 2003, 173).

2.2.1 Vrste strategij

V strokovni literaturi lahko najdemo več vrst strategij podjetij. Danes je v ospredju klasifikacija, ki strategije deli na (Jones in Hill 2010, 10): funkcijske, poslovne in korporacijske.

Funkcijske strategije so tiste strategije, ki so usmerjene v posamezna poslovno funkcijska področja in podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Te strategije se osredotočajo na maksimiranje učinkovitosti uporabe sredstev, ki jih ima podjetje na posameznem poslovno funkcijskem področju ter na povezovanju funkcijskih in nefunkcijskih

dejavnosti, da bi tako podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja (Pučko 2003, 330).

Poslovna strategija je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Bistvo te strategije je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna tudi njena uspešnost. Gre za to, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine proizvodov (storitev), koliko ožjih skupin proizvodov bo le-ta vsebovala ter na kakšni podlagi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergične učinke (Pučko 2003, 204).

Korporacijske strategije se nanašajo na celotno podjetje. To je strategije najvišje ravni v podjetju, ki obravnava načrtovanje na ravni podjetja kot celote, s poudarkom na oblikovanju vizije oziroma poslanstva podjetja, postavljanju ciljev in strategij. Bistveno vprašanje, na katero morajo odgovoriti, je, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Korporacijska strategija se nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij in z njim povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha ekonomskega sodelovanja in razdelitve, pa tudi osrednje ideje, ki ima vpliv na posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju (Pučko 2003, 325).

2.2.2 Značilnosti strateškega razmišljanja

Strateški management oblikuje in uresničuje strategije. Oseba, ki strategije oblikuje in uresničuje, je strateg. Poznamo dve vrsti strateškega razmišljanja, in sicer racionalno in generativno. Strateg seveda ne razmišlja samo na en način. Njegovo razmišljanje je vedno kombinacija načinov.

Racionalno razmišljanje temelji na logiki, zato mora strateg v svojem razmišljanju strateški problem najprej analizirati. Pridobiti si mora informacije o zunanjem okolju podjetja in o samem podjetju ter dobro opredeliti svoj problem. Na njegovi osnovi razvija močne rešitve, jih oceni s pomočjo vrste meril in na koncu izbere najboljšo. Tako pride do strategije. Ta način razmišljanja zahteva od stratega analitične sposobnosti, kritično ocenjevanje in logično izločanje. Seveda pri tem ne gre za linearni proces razmišljanja, pa čeprav lahko linearni oris procesa na to napeljuje. Strateg pri svojem razmišljanju nujno uporablja povratne povezave, ponovno izvajanje posameznih faz procesa, če se dokoplje do novih informacij ali če ugotovi, da posameznih rešitev ni mogoče uresničiti. V svojem razmišljanju poskuša biti čim bolj celovit, konsistenten, dosleden. Vse to upošteva v svojih kalkulacijah, pri tem pa se zaveda, da vsega ne ve in ne more poznati. Zato se pač naslanja na načelo omejene racionalnosti, ki

nas opozarja, da je človek omejen z omejenostjo informacij in z nepopolnostjo svojih kognitivnih sposobnosti. Zato je njegova racionalnost vedno omejena (Pučko 2011, 13).

Generativno razmišljanje ima v nekem smislu nasprotno značilnosti v primerjavi z racionalnim. Za generativno razmišljanje je izjemno pomembna sestavina ustvarjalnost, ki omogoča doseganje novih vpogledov v poslovno okolje ali v strateške probleme podjetja, opredeljevanje problemov na nov način ali snovanje inovativnih rešitev za strateške probleme podjetja. Strateg, ki se naslanja na ta način strateškega razmišljanja, se bo srečal z omejevanjem svoje ustvarjalnosti, če se bo preveč poskušal oprijemati logike (racionalnosti). Generativno razmišljanje je zelo podobno načelom, ki jih uporablja umetnik pri svojem delu. Strateški problemi so slabo opredeljeni, zato je lahko njihova opredelitev zelo subjektivna. Njihove rešitve niso nekaj že poznane, zato problema ni možno »ugotoviti« in izračunati najboljše rešitve (Pučko 2011, 14).

2.2.3 Glavni problemi strateškega poslovanja

Temeljni strateški problem podjetja po besedah Druckerja opredeljuje vprašanje »Kaj je in kaj bo poslovno področje podjetja?«. To pomeni, da se moramo v strateškem poslovanju spoprijemati z vprašanjem, v kateri panogi ali panogah naj podjetje nastopa. Panogo v strateškem poslovanju je moč opredeliti kot vsak trg, na katerem kupci kupujejo podobne, tesno soodvisne proizvode ali storitve. Med njimi velja visoka križna elastičnost povpraševanja. Na panogo je vezana opredelitev strateškega poslovnega področja podjetja. Podjetje, ki ima v svojem prodajnem programu samo eno strateško poslovno področje, posluje samo v eni panogi. Če ima podjetje več strateških poslovnih področij, govorimo o njegovem portfelju in o diverzificiranem podjetju. Povpraševanje po proizvodih ali storitvah s posameznega strateškega poslovnega področja podjetja je lahko rastoče, stagnantno ali celo upadajoče. V času se tudi spreminja, zato je pri strateškem odločanju o razvoju podjetja vedno izziv oblikovati odgovore na vprašanja, katera strateška poslovna področja bo podjetje imelo v svojem portfelju v prihodnosti, katera bo po obsegu povečevalo ali celo na novo dodalo v okvir svoje dejavnosti, katera zadrževalo po obstoječem obsegu in katera krčilo ali celo opustilo. S tem podjetje odloča o razvoju svojega portfelja (Pučko 2011, 19).

Z metodološkega vidika lahko kot glavne probleme strateškega poslovanja opredelimo predvsem (Pučko 2011, 20):

- ugotavljanje bistvenih razvojnih problemov in poslovnih priložnosti podjetja,
- preverjanje obstoječih in postavljanje novih razvojnih zasnov (strategij) podjetja,
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta o prihodnji poslovni dejavnosti podjetja,
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti razvojnih zasnov (strategij),
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja,

- izdelovanje ocen verjetnih poslovnih rezultatov in poslovne uspešnosti podjetja na dolgi rok,
- sistematično uresničevanje sprejetih strategij in
- sprejemanje ter nadziranje uresničevanja sprejetih strategij.

2.3 Strateška analiza

Za pravilno snovanje strategij podjetja je predpogoj poznavanje dobrih in slabih strani podjetja, kar dosežemo s strateško analizo podjetja. Poznamo več vrst strateških analiz: analiza PEST, metoda scenarijev, Porterjeva analiza verige vrednosti, portfeljska analiza in SWOT analiza.

2.3.1 Analiza PEST

Analiza PEST vključuje štiri elemente (politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne in tehnološke), ki vplivajo na izbiro in oblikovanje odločitev pri poslovanju. S to analizo ugotavljamo, kateri dejavniki iz širšega zunanjega okolja lahko vplivajo na dejavnike iz ožjega okolja podjetja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 19).

Preglednica 2: Elementi analize PEST

<i>Politično-pravni elementi</i>	<i>Ekonomski elementi</i>
Zakonodaja za varovanje konkurence, zakoni in standardi zaščite okolja, davčna politika, zunanje-trgovinska ureditev, delovna zakonodaja, stabilnost vlade	Smernice BDP, poslovni cikli, obrestne mere, ponudba denarja, inflacija, nezaposlenost, razpoložljiv dohodek prebivalcev, stroški energije in njena dostopnost
<i>Sociološko-kulturni elementi</i>	<i>Tehnološki elementi</i>
Populacijska gibanja (demografija), delitev dohodka, potrošništvo, spremembe v življenjskem slogu, odnos do dela in prostega časa, stopnja izobraženosti	Vladna sredstva za raziskave in razvoj, odnos vlade in gospodarstva do tehnologije, hitrost zastarevanja tehnologije

Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 19.

2.3.2 Metoda scenarijev

Podjetja, ki delujejo v zelo dinamičnem okolju, poskušajo omejiti negativne posledice nenadnih sprememb in nenehno težijo k prepoznavanju različnih priložnosti iz makro okolja, ki bi lahko vplivale na pozitivno delovanje podjetja. Razvijanje scenarijev po mnenju Pučka (2003, 65) spodbuja razmišljanje o različnih logikah sprememb v okolju, poskrbi za upoštevanje strukturnih in kvalitativnih sprememb ter sili k upoštevanju političnih, kulturnih, naravnih in tehnoloških silnic.

Scenariji so nam v pomoč pri naslednjih vprašanjih (Biloslavo 2006, 79):

- Kateri dogodki so bodo v prihodnosti zgodili?
- Kje in kdaj se bo dogodek zgodil?
- Kdo bi dogodek povzročil?
- Kaj bo omogočilo, da se dogodek zgodi?
- Zakaj se bo dogodek sploh zgodil?

2.3.3 Porterjeva analiza verige vrednosti

Analiza verige vrednosti temelji na ugotavljanju dodane vrednosti in stroškov izvajanja posameznih dejavnosti (aktivnosti) znotraj podjetja. Porter pri tem modelu razdeli aktivnosti podjetja na temeljne in podporne. Deli jih na njihov prispevek v vrednosti proizvoda za kupca. K temeljnim aktivnostim šteje vhodno logistiko, proizvodnjo, izhodno logistiko, trženje in prodajne storitve (servis). Te aktivnosti najbolj vplivajo na (ne)zadovoljstvo kupca s proizvodom, pripomorejo k diferenciaciji proizvoda podjetja od konkurence. To so tiste aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, da bi zadovoljilo potrebe kupcev. Podporne aktivnosti so tiste dejavnosti, ki zagotavljajo učinkovito izvajanje prej naštetih temeljnih aktivnosti; raziskave in razvoj, management sodelavcev in infrastruktura organizacije. Dobiček predstavlja razliko med vrednostjo, ki jo je kupec pripravljen plačati, in stroški izvajanja temeljnih in podpornih aktivnosti (Tavčar 2008, 179).

2.3.4 Portfeljska analiza

Podjetje predstavlja skupek več proizvodov, programov, programskih enot, ki zahtevajo določena vlaganja. S pomočjo te analize ugotavlja, kako čim bolj optimalno razporediti sredstva podjetja med posameznimi programi, enotami, proizvodi. S tem stremi k uresničevanju zastavljenih ciljev, smotrov podjetja. Prvi korak pri oblikovanju portfeljev je zelo podrobna opredelitev vsakega programa, enote, proizvoda. Ta korak je velika prednost analize portfeljev, saj spodbuja management k ocenjevanju posameznih programov in snovanju ciljev zanje, prav tako k razmišljanju o razpoložljivih denarnih tokovih za širjenje in rast organizacije. Slabost analize se naslanja na zanemarjanje notranje povezanosti med programi (npr. ugotavljanje skupnih stroškov), zgodi se tudi, da se dejavnikov privlačnosti trga iz faz življenjskega cikla ne da opredeliti (Biloslavo 2006, 83).

2.3.5 SWOT analiza

SWOT analiza je najbolj pogosto uporabljen instrument za podrobno analizo podjetja. Odprto okolje pomeni za podjetje velik izziv ter veliko novih priložnosti in nevarnosti. Za boljše razumevanje in obvladovanje okolja nam pomaga SWOT analiza. Analiza SWOT opredeljuje prednosti in pomanjkljivosti, morebitne priložnosti in nevarnosti. Prednosti in pomanjkljivosti se nanašajo na notranje faktorje organizacije, priložnosti in nevarnosti pa so povezane z

zunanjsimi faktorji v okolju. S to analizo se lahko pregledajo tudi skladnosti novih idej o aktivnostih s strateškimi cilji.

Beseda SWOT je kratica naslednji štirih parametrov analize:

- prednosti podjetja (angl. Strengths),
- slabosti podjetja (angl. Weaknesses),
- priložnosti podjetja (angl. Opportunities),
- nevarnosti podjetja (angl. Threats).

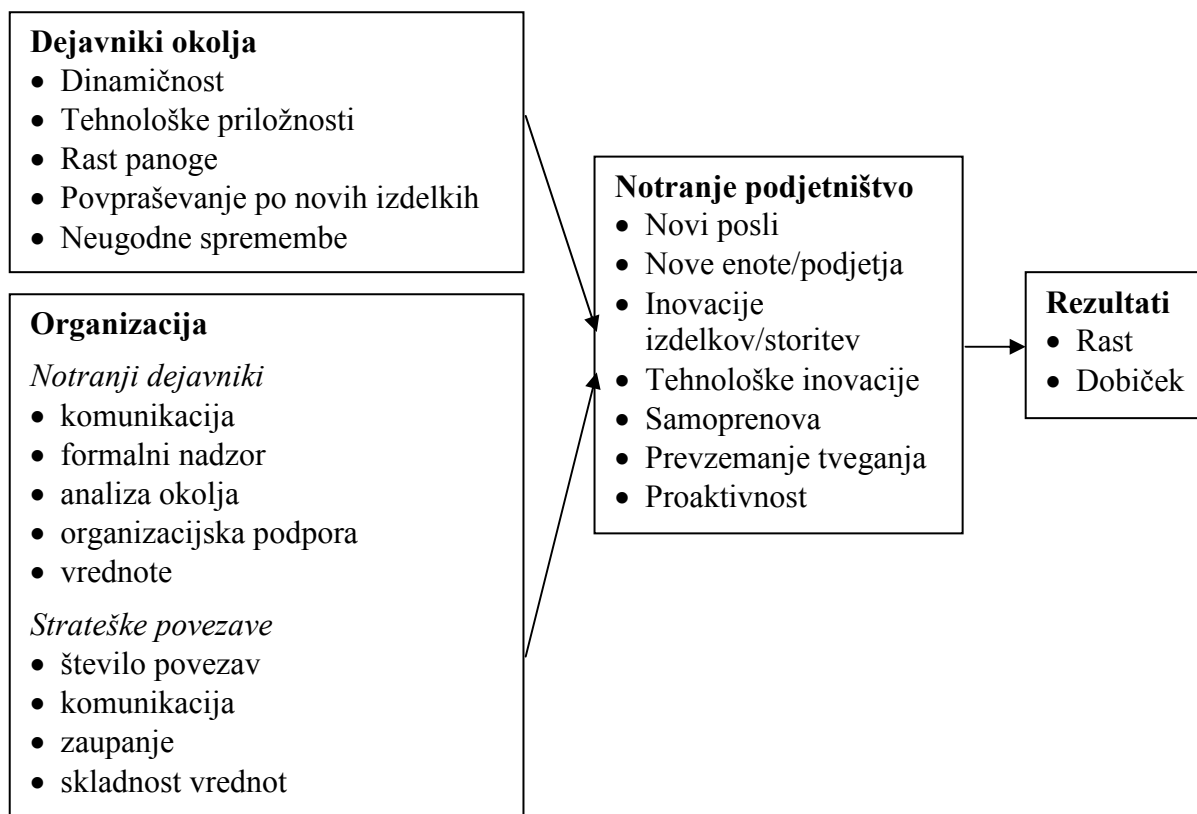
2.4 Notranje podjetništvo

Notranje podjetništvo predstavlja podjetništvo znotraj obstoječe poslovne strukture in lahko premosti vrzel med znanostjo in trgom. Zaradi pozitivnih učinkov na poslovne rezultate podjetij (rast, dobički, nova vrednost) je izjemnega pomena za razvoj posameznega podjetja oziroma organizacije in hkrati tudi za razvoj regije ali narodnega gospodarstva. Z notranjim podjetništvom lahko bistveno povečamo letno rast prihodkov podjetij, na primer s približno štirih na sedem odstotkov. Notranje podjetništvo pomeni način obnašanja podjetij in poudarja uvajanje novosti na različnih področjih (izdelki/storitve, tehnologije, strategije, organiziranost itd.). Notranje podjetniško obnašanje je pomembno za podjetja različnih velikosti, ne le za velika podjetja oziroma korporacije, saj jim omogoča večjo fleksibilnost in s tem posledično boljši položaj na trgu (Antončič 2002, 96).

Zaposleni znotraj nekega podjetja generirajo podjetniške ideje in jih poskušajo spremeniti v dobičkonosne projekte. Obstoječa podjetja imajo finančna sredstva, poslovna znanja in pogosto trženjske in distribucijske sisteme za uspešno komercializacijo inovacij. Toda pogosto birokratska struktura, usmeritev v kratkoročne dobičke in zelo strukturirana organizacija ovirajo ustvarjalnost in preprečujejo razvoj novih izdelkov in dejavnosti. Razvoj notranjega podjetništva pomeni razvoj podjetniškega duha, podjetniške kulture znotraj podjetja, ustvarjanje novih podjetnikov in pomoč le-tem pri razvijanju novih idej.

Notranje podjetništvo temelji seveda na uspešnih ljudeh. Notranji podjetnik je inovativna in uspešna oseba, ki spremeni svoje ideje v donosen projekt za podjetje (Antončič 2002, 37).

Model notranjega podjetništva je predstavljen na sliki 1.



Slika 1: Model notranjega podjetništva

Vir: Antončič 2002, 37.

Razlogi za notranje podjetništvo

V iskanju odgovora na spreminjajoče se poslovno okolje, ki zahteva relativno hitrejše uvajanje inovacij, so podjetja prisiljena poleg tehničnih iskati tudi nove organizacijske rešitve, s katerimi lahko podrejo kreiranje in uvajanje inovacij (Drucker 2001, 76).

Večja in že dalj časa obstoječa podjetja zaradi specializacije delovnih nalog in posledične formalizacije delovanja prepuščajo posameznikom manj avtonomije pri svojem delu. Vsi procesi in postopki so v velikih podjetjih bolj natanko opredeljeni kot v manjših, kar pomeni, da zaradi naravnosti k čim bolj učinkovitemu izvrševanju nalog ne spodbujajo in ne nagrajujejo iskanja novih idej ter predlaganja boljših kreativnih rešitev (Kanter 1985, 52).

Tako stanje po eni strani vodi k manjšemu obsegu inovacij, posledično pa k zmanjšanju konkurenčnosti, izgubi poslovnih priložnosti in virov prihodka. Po drugi strani tako podjetje ni sposobno ponuditi možnosti za razvoj idej in predlogov samoiniciativnih in motiviranih posameznikov, ki imajo ideje in energijo za njihovo uresničenje. Taki sposobni ljudi pogosto zapustijo podjetje, ki je s tem izgubilo ne le dobro poslovno idejo in priložnost, temveč pogosto tudi zelo sposobne ljudi, ki so že tisto delo, ki jim je bilo dodeljeno v podjetju, opravljali nadpovprečno dobro.

Našteta dejstva vodijo podjetja k iskanju drugačnih zasnov organizacije, ki bi omogočile zmanjšanje slabosti, ki jih prinaša njihova velikost, hkrati pa bi izkoristila vire, ki jih imajo na voljo. Ravno ti viri so ključna prednost, ki jo podjetje ima pred klasičnim neodvisnim podjetništvom.

Obstoječa podjetja razpolagajo z veliko večjimi finančnimi sredstvi, poslovnimi znanji in trženjskimi in distribucijskimi sistemi, ki omogočajo uspešnejšo komercializacijo inovacij, kot pa jih ima na voljo klasični podjetnik oziroma novoustanovljeno lastniško neodvisno podjetje (Schermerhorn 2007, 247).

Ljudje hrepenijo po osebnem zadovoljstvu, neodvisnosti in svobodi, kar prinašajo male organizacije, vendar pa se je nemogoče vrniti v stanje razdrobljenega in drobnega lastništva med malimi podjetji, saj so naloge sodobne družbe preveč kompleksne, da bi jih bilo možno tako učinkovito izvajati (Pinchot 1985, 4).

Zato je naravna posledica te dinamike vzpon podjetništva znotraj večjih organizacij in na področju njihovega medsebojnega sodelovanja in povezovanja. To jasno kažejo tudi trendi v devetdesetih letih 20. stoletja in začetku 21. stoletja, ko je možno zaznati porast števila novonastalih podjetij in hkraten proces združitve velikih korporacij ter njihovih reorganizacij v organske strukture (Robey in Sales 1994, 91), ki nižajo hierarhične piramide in spreminjajo vlogo srednjega sloja managerjev, ki so postali odvečni v svoji klasični funkciji, zato pa so se morali preobraziti v vodje z več značilnostmi podjetnika.

Našteti dejavniki usmerjajo podjetja k uvajanju konceptov podjetništva v svojo organizacijo. Na grobo lahko motive in pričakovanja podjetij razdelimo v dve skupini, kar ima za posledico tudi idealni tip strateške odločitve, ki je v tem, ali je primarni tim podjetja (Primit, d. o. o., 2005):

- ekonomski (ustvarjanje novih prihodkovne glede na učinek na matično podjetje),
- kulturološki (pokazati matičnemu podjetju, kako je lahko bolj inovativno ne glede na ekonomsko upravičenost notranjih podjetij, čeprav so bila ustanovljena z namenom, da so dobičkonosna).

3 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

PRIMIT, podjetje za zavarovalne posle, d. o. o., je bilo ustanovljeno 22. 1. 1993 na sodišču v Ljubljani. Ustanovitveni kapital znaša 64.856,47 EUR.

Ime »Primit« izhaja iz časa pričetka sodelovanja z Grawe zavarovalnico, d. d., ki se je včasih imenovala »Prima« in iz nemške besede »mit«, ki pomeni »z«. Skupaj bi to pomenilo Primamit, ker pa je beseda dolga, so jo skrajšali v Primit.

3.1 O podjetju

Sedež podjetja je v Ljubljani na Dunajski 156, WTC, ima pa še dve poslovni enoti: v Celju na Lavi 7 in v Brežicah na Cesti prvih borcev 11. Spada med največja tovrstna podjetja v Sloveniji z letnim prihodkom približno 0,5 mio EUR.

Od 26. 1. 1998 je še s tremi podjetji soustanovitelj Združenja zavarovalnih agencij GIZ, ki je vpisano na Okrožnem sodišču Maribor. Podjetje je dne 19. 6. 2001 podpisalo kodeks dobrih poslovnih običajev pri opravljanju poslov zavarovalnega zastopanja in posredovanja. Dejavnost podjetja je zastopanje zavarovalnic pri sklepanju življenjskih, nezgodnih in premoženjskih zavarovanj, predvsem Grawe zavarovalnice, d. d.



Slika 2: Logo podjetja

Vir: Primit, d. o. o. 2005.

Ustanovitelj in večinski lastnik podjetja je dr. Alojz Klaneček, drugi lastniki pa so: Zlata Stermecki, Asko Sakič, Srečko Lazanski, Srečko Zore, Tomaž Ernst, Sonja Turnšek in Zdenka Kovačič. S 1. 1. 2006 je postala solastnik podjetja tudi Grawe zavarovalnica, d. d. Vsi lastniki zavarovalnice so v podjetju tudi zaposleni.

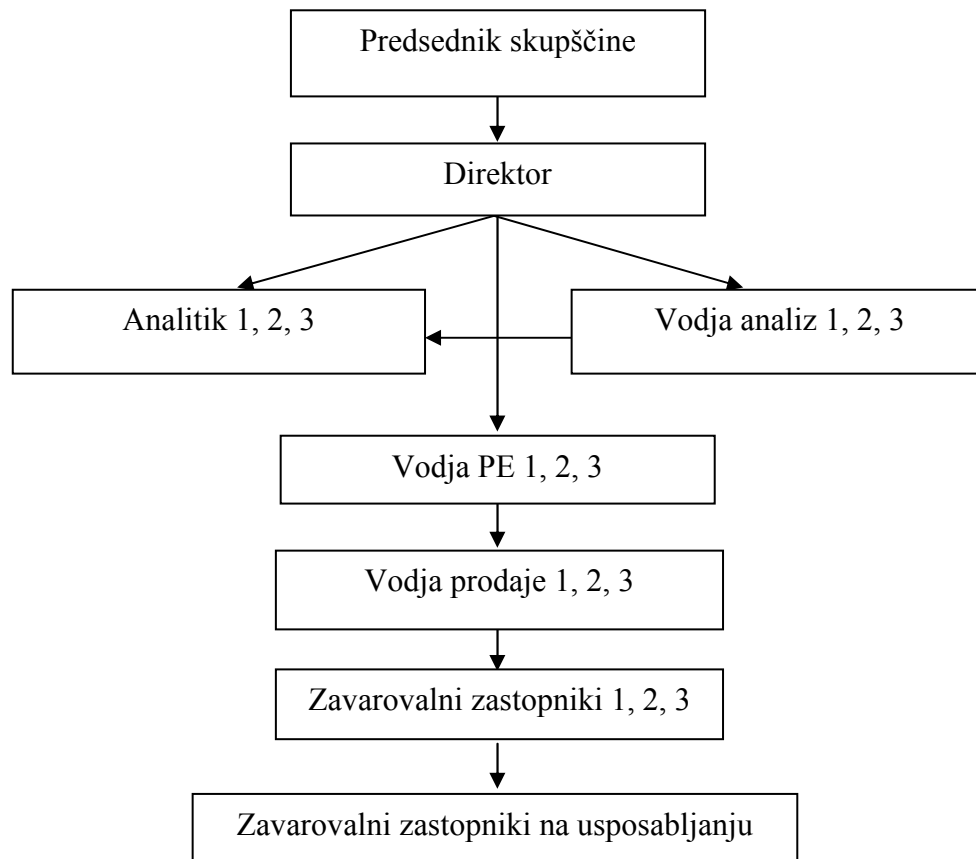
Primit vodijo sodelavci z dolgoletnimi izkušnjami na področju direktne prodaje in zavarovalništva. Direktor in predsednik skupščine je dr. Alojz Klaneček. Podjetje ima dovoljenje za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja, ki ga je izdala Agencija za zavarovalni nadzor dne 27. 7. 2001. Trenutno je v podjetju 9 redno zaposlenih sodelavcev in pogodbeno približno 50 (tudi jaz) (Primit, d. o. o., 2013).

Družba Primit, d. o. o., je organizirana kot družba z omejeno odgovornostjo, ki opravlja svojo dejavnost na območju celotne Slovenije. V družbi Primit so naslednja delovna mesta:

- direktor,

- analitik,
- vodja analiz,
- vodja poslovne enote,
- vodja prodaje,
- zavarovalni zastopnik,
- zavarovalni zastopnik na usposabljanju.

Organizacijska shema podjetja je prikazana na sliki 3.



Slika 3: Organizacijska shema podjetja Primit, d. o. o.

Vir: Primit, d. o. o., 2005.

Zaradi uspešnega poslovanja v letu 2002 se je podjetje Primit, kot že nekaj let pred tem, uvrstilo med 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji in s tem dobilo naziv »Gazela 2003«. V zadnjih letih rast ni več tako strma oziroma je usmerjena bolj v zagotavljanje boljšega servisa za zavarovance in stabilizacijo delovnih mest za zaposlene (Primit, d. o. o., 2013).

3.1 Poslanstvo in vizija

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 na počne. Iz te opredelitve lahko razberemo, da poslanstvo ne izraža le menjalnega razmerja organizacije s tržnimi

partnerji, ampak vsa menjalna razmerja, ki jih organizacija ima z vplivnimi udeleženci, torej tistimi, ki imajo interes, moč in željo vplivati na njeno delovanje. Poslanstvo torej ima dva vidika, ki se medsebojno prepletata. En vidik je tržni vidik – okvir programov organizacije, drugi vidik pa je širši interesni vidik, ki opredeljuje smoter oziroma smotre organizacije (Biloslavo 2006, 114).

Poslanstvo podjetja Primit je »doseganje dobička na kapital in samozaposlitev družbenikov po načelu upokojiti se mlad in bogat« ter »zadovoljstvo zavarovancev z našimi storitvami«.

Poslanstvo je torej opredeljeno kot okvir programov organizacije. Ta obsega tiste programe, ki obetajo kar največjo konkurenčnost (to je največji višek notranjih prednosti nad notranjimi slabostmi in kar največjo privlačnost trga) in največji presežek zunanjih izzivov nad zunanjimi nevarnostmi (Biloslavo 2006, 115)

Vizija je projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne ter dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev (Biloslavo 2006, 104).

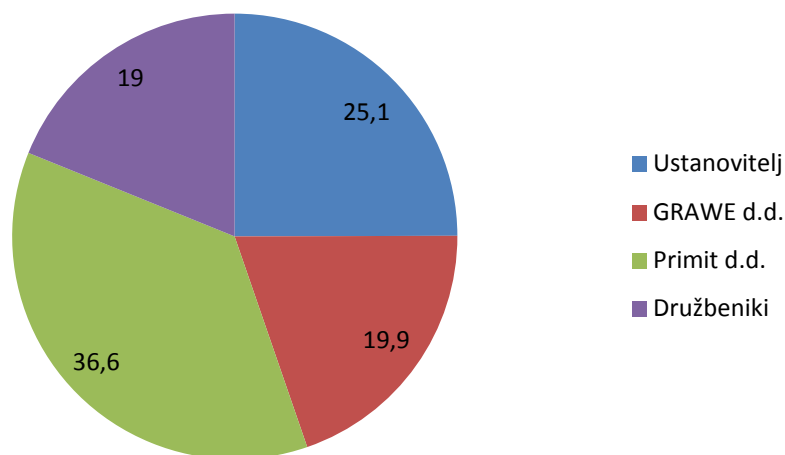
Vizija podjetja Primit, d. o. o., je »biti najboljše podjetje za posredovanje zavarovanj v Sloveniji«.

Pri viziji ne gre za to, da bi z njo obvladovali prihodnost, ki ni obvladljiva, temveč da bi se prihodnosti strateško prilagodili in jo v mejah mogočega usmerjali v skladu z interesi vplivnih udeležencev. Brez osnovne vizije, ki je lahko zapisana ali pa tudi ne, so razvojne usmeritve organizacije nejasne, neurejene in neuskrajene ter tako neučinkovite. V njih prevladuje neustvarjalni kaos – nasprotje interesov, ki požira veliko energije, sredstev in časa že za sam obstoj organizacije (Mayer 1994, 19).

3.2 Lastništvo podjetja

Lastništvo podjetja Primit, d. o. o., od 12. 11. 2008:

- ustanovitelj 25,1 %,
- zaposleni v podjetju/družbeniki 19,0 %,
- Primit 36,0 %,
- Grawe d.d. 19,9 %.



Slika 4: Lastništvo podjetja Primit, d. o. o.

Vir: Primit, d. o. o., 2005.

Alojz Klaneček ni čisto tipičen slovenski podjetnik. Njegove poslovne poteze prej spominjajo na podjetnike čez lužo. Decembra je nekaj manj kot tretjino lastništva v svojem prvem podjetju Primit prepustil zaposlenim (lastniške deleže bodo odplačali s prihodnjimi dobički podjetja). Približno tretjino lastniškega deleže pa je še rezerviranega; del za vstop strateškega partnerja in del za zaposlene, ki se bodo še izkazali. Zasebno je Klaneček tudi tvegan kapitalist. Svoj denar bo (en del ga je že vložil) plemenitil z naložbami v nove obetavne, a tvegane inovativne projekte. (Primit, d. o. o., 2005)

3.3 Grawe

3.4.1 Grawe Koncern

Nadvojvoda Janez je v dvajsetih letih 19. stoletja dal pobudo za ustanovitev vzajemnega zavarovalnega društva, ki se je leta 1828 tudi uresničila. Ustanovljena je bila »Grazer Wechselseitige« in začela je svojo pot skozi zgodovino. Spremljale so jo besede nadvojvode: »Mnogo nas je in naša sloga nam daje moč, da delamo dobro. Naloga vsakogar je, da prispeva svoj del.«

Mlada zavarovana družba je zelo hitro dobila zagon, saj je bila njena prva naloga predvsem zaščita podeželskega prebivalstva pred nevarnimi posledicami požara.

50 let po ustanovitvi je Wechselseitige štela že več kot 90.000 strank. Sin nadvojvode Janeza (meranski grof Franc) je moderniziral podjetje. Načelu vzajemnosti se je pridružilo sodobno komercialno vodenje, zavarovanje zgradb pa se je razširilo še na pohištvo in zrcalna stekla.

Grawe se je trdno zasidrila na Štajerskem, Koroškem in na Kranjskem. Četudi je bila ustanovljena pretežno za podeželsko prebivalstvo, se je od samega začetka uveljavila tudi v mestih, predvsem v Gradcu.

Leta 1909 se je kot četrta zavarovalna vrsta pojavilo zavarovanje proti toči, leta 1913 pa je volumen premij dosegel 1.825.400 kron, kar preračunano v evre znaša 13,47 milijonov evrov.

Po koncu prve svetovne vojne se je za novo Avstrijo začela težavna pot in tudi Grawe je le počasi spet ujela korak. Šele deset let po koncu vojne je bila ponovno dosežena predvojna premijska raven. Komajda so se postavili na zdrave temelje, že sta se nad prebivalstvom in podjetji zvrstili najprej svetovna gospodarska kriza in nato še večje zlo – nova vojna.

Po vojni je zavarovalnica Grawe skupaj z vso Avstrijo pristopila k obnovi. Sedaj jo je vodil že pravnuk vojvode Janeza. V podjetju, ki je postajalo vse modernejše, so se tudi dalje negovale preizkušene tradicije. Družba se je spremenila, postala raznolika, počasi je nastala tudi blaginja. Novi zavarovalni produkti so postali iskani. Zavarovala so se motorna vozila in moderna tehnika. Leta 1972 je Grawe zavarovalnica z življenjskim zavarovanjem postavila nov steber.

Naslednji velik skok je napravila leta 1991. Pot internacionalizacije se je začela v Sloveniji, do leta 2008 pa je vodila v trinajst držav Srednje, Južne in Vzhodne Evrope. Grawe je uspešno zakoračila na nove obale in postala svetu odprto mednarodno podjetje, ne da bi s tem izgubila tla pod nogami (Grawe zavarovalnica, d. d., 2013).



Slika 5: Logo Grawe zavarovalnice, d. d.

Vir: Grawe zavarovalnica, d. d., 2013.

3.3.1 Grawe Slovenija

Grawe zavarovalnica, d. d. (do 16. 6. 2001 Prima) obstaja na tem območju od leta 1991. Je prva slovenska zavarovalna družba, ustanovljena na osnovi zasebne iniciative in s tujim vlaganjem.

V vseh letih svojega delovanja v Sloveniji je Grawe zavarovalnica, d. d., postala pomemben ponudnik klasičnih in rentnih zavarovanj. Razvila je zelo uspešno sodelovanje z neodvisnimi podjetniki in družbami za zavarovalno zastopanje in zavarovalno posredovanje. Lastna

zastopniška mreža, sodelovanje s pooblaščenimi zastopniki in strokovni kader prispevajo k doseganju načrtovanih poslovnih rezultatov.

Posebnosti, ki odlikujejo podjetje Grawe zavarovalnica, d. d., so še naslednje (Grawe zavarovalnica, d. d., 2013):

- Grawe zavarovalnica, d. d., ima kot del mednarodnega zavarovalništva koncerna Grawe, ki deluje v trinajstih državah Srednje, Južne in Vzhodne Evrope, že vpeljan in izdelan dostop do mednarodnih finančnih trgov,
- naložbena politika je usmerjena k naložbam v Sloveniji, vendar lahko z izkoriščanjem mednarodnih povezav zagotovi boljše razmerje med donosnostjo in varnostjo naložb, kot je to možno na ekonomsko in naložbeno majhnem področju,
- učinkovita organiziranost zagotavlja majhne stroške in s tem nadpovprečne donose zavarovancem.

Prihodnost Grawe zavarovalnice, d. d. – kot članica mednarodnega zavarovalno-finančnega koncerna bo Grawe zavarovalnica, d. d., nudila (Grawe zavarovalnica, d. d., 2013):

- slovenskim potrošnikom zavarovalne storitve po standardih koncerna na način, ki jim bo zagotavljal varnost in kakovostne naložbe nad povprečjem v Sloveniji,
- zaposlenim delovno okolje, v katerem bodo lahko kreativno razvijali svoje potencialne za dosego skupnega cilja, ki je: z nadpovprečno rastjo ustvariti eno vidnejših finančnih institucij v Sloveniji.

4 RAZISKAVA

Podjetje Primit, d. o. o., prodaja oziroma posreduje storitev Grawe Zavarovalnice. To pomeni, da podjetje Primit, d. o. o., nima vpliva na storitev in jo posreduje tako, kot je predpisana s strani zavarovalnice. V Primitu se zavedajo, da so sodelavci podjetja tudi sami del storitve, ki jo posredujejo. Zato je največji poudarek poslovanja podjetja Primit, d. o. o., prav na sodelavcih. Zadovoljen in motiviran sodelavec bo lažje pristopil strankam in bolje predstavil in prodal storitev. Zato smo kot ključni dejavnik uspešnosti podjetja opredelili človeški kapital oziroma sodelavce podjetja.

Ključna oblika kapitala sodobne informacijske družbe oziroma globalno delujočih podjetij nove ekonomije so managerji in strokovnjaki, ki so sposobni nenehno ustvarjati novo znanje in prehitovati konkurenco. Če ima ta družbeni razred v rokah lastnino svojega podjetja, družba v obdobju kibernetike ekonomije najbolj napreduje. Samozaposleni v svojem podjetju delajo za sebe, toda proizvajajo le tisto, kar trg sprejema. Na svetu je že več kot 6 milijard ljudi. Svetovni trg je na podlagi medmrežja vse bolj pregleden. Konkurenca je zato res svetovna. Izjemno hitro sledi konkurenca tistemu, ki pride z novostjo. V tistih proizvodnih ali storitvenih programih, ki jih je lažje osvojiti, bo zaradi globalne konkurence dobiček plahnel. Dodatne dobičke lahko dosežejo predvsem s prodajo novega znanja v vsakovrstni obliki oziroma na podlagi inovacij (Stanic 2001a, 8).

Pri podjetniškem podvigu sodeluje veliko število posameznikov, ki opravljajo podjetniško, poslovodno, delovno in lastniško funkcijo. Vsi ti posamezniki oziroma interesne skupine vstopajo v podjetniške podvige z različnimi interesi. Uspešnost podjetniškega podviga lahko razumemo samo v razmerju do pričakovanj, ki jih imajo posamezne interesne skupine. V nekaterih primerih gre za ekonomske učinke (Tajnikar 2000, 111).

Če postavimo na prvo mesto ustvarjanje dodane vrednosti in bogastva nasploh, potem moramo ob navedenem smiselno zaokrožiti najbolj značilno povezavo med ustvarjanjem in delitvijo. Delež posameznega proizvodnega tvorca v delitvi dohodka je v temelju povezan z njegovim položajem pri ustvarjanju dobrin – blaga, torej s proizvodjalnimi odnosi oziroma družbeno-ekonomskim sistemom. Nosilci gospodarskega dogajanja v vsakem normalnem družbeno-ekonomskem sistemu morajo težiti k dolgoročnemu povečevanju bogastva, to pa je praviloma možno le z ustvarjanjem nove vrednosti, v katerem imajo proizvodni tvorca odločilno vlogo. Spremembe lastninskih in s tem tudi upravljaljskih odlik v gospodarskih družbah, kjer sta se v Sloveniji leta 1990 dotedanji obliki samoupravljanja pridružili še obliki samoupravljanja in kapitalskega upravljanja, so silovito posegle tudi na področje opredelitve motivacijskih vzvodov družb zlasti podjetij (Stanic 2001a, 364).

Nove oblike nagrajevanja (plačilo po zaslugi, premije za spodbudo in zainteresiranost, upoštevanje kakovosti, nagrajevanje za ustvarjalnost, delavsko delničarstvo, ki omogoča poistovetenje zaposlenih s cilji glavnih družb, ki jih zaposlijo) se povezujejo z novo kulturo in

s pojmovanjem uspešnosti tudi prek funkcije pripadnosti podjetju. Organizacija dela naj določa vrsto prisil in priložnosti, ki se morajo upoštevati v sistemu motiviranja in nagrajevanja. Obstaja sen o kulturi novega človeka, ki bi bil istočasno delavec in kapitalist (zahodna različica), socialist in uspešnež (vzhodna različica) (Stanic 2001b, 382).

Motiviranje sodelavcev je kompleksna zadeva. Potrebno je opredeliti dolgoročno učinkovito metodo motiviranja, čeprav vemo, da lahko samo nezadovoljene potrebe predstavljajo motivatorja. Motivatorji, kot je npr. zvišanje plač, so kratkega učinka, kar ni dovolj za dolgoročno uspešnost podjetja. V podjetju Primit, d. o. o., je kot dolgoročni motivator opredeljeno solastništvo, kar pomeni, da uspešni sodelavci lahko postanejo solastniki podjetja.

4.1 Intervjuji s ključnimi sodelavci v podjetju

Izvedena je bila kvalitativna raziskava v podjetju Primit, d. o. o. Intervjuji so bili izvedeni na izobraževalnem seminarju, kjer je po navadi prisotna večina zaposlenih v podjetju. Sama izvedba intervjujev je potekala med odmorom ob koncu predavanj in večerjo. Posamezni intervjuvanci so bili povabljeni v posebno sobo in vsakemu posebej je bil razložen namen raziskave. Intervjuje je izvajal direktor podjetja, ki se z intervjuvanci dobro pozna.

Raziskovalno vprašanje je bilo: »Kakšen odnos do dela bi imeli, če bi bili solastniki podjetja?«

Metoda raziskovanja je bila polstrukturiran intervju, ker je na ta način intervjuvancem dano veliko svobode pri odgovorih, hkrati pa so usmerjeni v želeno tematiko. Trem intervjuvancem je bilo postavljenih pet vprašanj, in sicer (Primit, d. o. o., 2005):

- Kako gledate na motiviranost za delo, če bi bili solastnik podjetja? Kje vidite za to glavne razloge?
- Za kaj bi se odločili prej – za solastništvo ali za večjo plačo?
- Zakaj bi bili bolj pripadni podjetju, če bi bili njegov solastnik?
- Na katerih področjih bi se bolj angažirali, če bi bili solastnik podjetja?
- Zakaj se po vašem mnenju tako malo večinskih lastnikov podjetij odloča, da bi deleže razdelili med zaposlene?

Namenski vzorec je bil določen na osnovi pozicije intervjuvancev v organizacijski strukturi podjetja, in sicer po eden predstavnik iz vsakega od treh nivojev: vodstvo, operativni vodje in zastopniki na terenu.

Funkcije predstavnika iz nivoja vodstva: planiranje in kontrola delovnih postopkov, izdelava analiz za celotno poslovno enoto, organiziranje dela v pisarni in vodenje sodelavcev, reševanje problemov, ki se nanašajo na police in sodelavce v strukturi, servisiranje lastnih strank in organiziranje ter spremljanje servisiranja sodelavcev v strukturi, pomoč pri izvedbi

izobraževalnih seminarjev, pomoč pri ustvarjanju pozitivnega vzdušja v celotnem kolektivu, pomoč pri pridobivanju in uvajanju novih sodelavcev, aktivna udeležba na vseh skupnih prireditvah v podjetju, vodenje sestankov vodij.

Funkcije predstavnika iz nivoja operativnega vodje: pridobivanje novih sodelavcev po sistemu Primit, uvajanje novih sodelavcev v delo (skupno delo na terenu in dodatno izobraževanje v pisarni), vodenje sestankov, planiranje in kontrola delovnih postopkov, organiziranje dela in vodenje sodelavcev, obvezen osebni pomet, ki omogoča dober stik s tržiščem, reševanje problemov, ki se nanašajo na police in sodelavce v strukturi, servisiranje lastnih strank in organiziranje ter spremljanje servisiranja sodelavcev v strukturi, pomoč pri izvedbi izobraževalnih seminarjev, aktivna udeležba pri vseh skupnih prireditvah v podjetju.

Funkcije predstavnika iz nivoja zastopnika na terenu: pridobitev možnosti za predstavitev zavarovalnih programov bodočim strankam, predstavitev zavarovalnih programov potencialnim strankam in svetovanje pri izbiri, sklepanje zavarovalnih ponudb oziroma pogodb, servisiranje lastnih strank (spremembe zavarovanj, pomoč pri škodah in nezgodah, pridobivanje informacij za stranke v povezavi s plačili, obveščanje o zapadlih plačilih), izobraževanje na področju zavarovalnih programov in prodaje, sodelovanje na skupnih prireditvah Primita, sodelovanje na sestankih skupine.

Posameznik iz posameznega organizacijskega nivoja je bil izbran na osnovi uspešnosti v poslovnem letu 2004. K sodelovanju so bili povabljeni najboljši sodelavci v podjetju na svojem področju dela. Na ta način smo dobili najširši možni vpogled v obravnavano situacijo. Ugotovitve, ki so dobljene s to raziskavo, zaradi majhnosti vzorca ne bomo mogli posploševati na širšo populacijo niti v podjetju samem in še manj izven njega. Lahko pa dobljene podatke uporabimo kot priporočila za prakso v podjetju ali kot osnovo za nadaljnje raziskave, npr. za oblikovanje vprašalnika za kvantitativno analizo (Primit, d. o. o., 2005).

4.2 Analiza intervjujev

Intervjuji so bili posneti in kasneje prepisani na papir, nato je bila izvedena temeljita analiza vseh treh intervjuvanih oseb. V tekstih smo iskali tiste elemente, ki so se pojavili v vseh treh intervjujih. Dali smo jim skupen pomen in tudi ime, posplošeno jih imenujemo kategorije.

Preglednica 3: Analiza intervjujev (1)

<i>Pripadnost podjetju</i>	<i>Enakomerna razdelitev moči vodenja v podjetju</i>
Če si del nečesa, če se čutiš pripadnega, potem maksimalne napore vложиš na vseh področjih zato, da uspeš.	S solastništvom se razbije hierarhija v podjetju, vodja ne more več reči: »Jaz sem vodja« in dati direktive za delo.
V tem torej vidim večjo pripadnost in motivacijo, pomagati tudi konkurenci v končni fazi.	Če sem lastnik sam, lahko sam poveljujem, dominiram nad sodelavci, če pa imaš solastnike, pa jih dvigneš na isti nivo.
Če bi bila solastnik podjetja, bi delala več in bolje in to zaradi pripadnosti, zaradi motivacije, zaradi večje želje po novih sodelavcih, zagotovo ...	Lastniki podjetij, ki imajo v lasti v večino, se bojijo za svojo pozicijo, za svoje deleže, ker se bojijo, da bi bili ogroženi, če bi omogočili solastništvo zaposlenim.
Če bi bila solastnik, bi bila tudi bolj pripadna podjetju.	Lastniki se tudi zavedajo, da s tem izgubijo del vpliva in avtoritete, ki so jo imeli prej, za to izgubo pa ne dobijo pravega nadomestila.
Če je človek solastnik podjetja je gotovo bolj pripaden, čuti večjo povezanost s podjetjem.	

Vir: Primit, d. o. o., 2005.

Preglednica 4: Analiza intervjujev (2)

<i>Rast števila zaposlenih</i>	<i>Dobiček podjetja</i>	<i>Lastniški status</i>
Trudila bi se pripeljati več sodelavcev v svojo skupino, da bomo mi drugim konkurenca.	Če bi morala odločati med dobičkom in plačo, mi dobiček danes ne pomeni več toliko, kot je pomenil včasih npr. pred desetimi leti, ker ne mislim več tako dolgo živeti.	Lastniški status se meni ne zdi tako pomemben, da bi rekla: »Zdaj sem jaz lastnik.«
Je pa pomembno, ko vodim ljudi, da lahko njim rečem, da bodo lahko enkrat postali solastniki podjetja. To se mi zdi najpomembnejše, saj jih bom s tem tudi lažje pridobila.	Na kratek rok bi se gotovo odločila za plačo, ker moram od nečesa živeti. Če pa pogledam na dolgi rok, je pa zagotovo dobiček tisti, ki mi je bolj zanimiv.	Imidž, ki ga da solastništvo, meni ne pomeni toliko, da bi se zato bolje počutila.
Želiš graditi podjetje, ga širiti, ker veš, da gradiš tudi nekaj svojega.	Če bi mi nekdo ponudil udeležbo pri dobičku ali plačo, bi se v tem primeru v tej situaciji odločila za udeležbo na dobičku.	Ne pomeni pa mi lastništvo veliko z vidika položaja v podjetju kot takega.

Vir: Primit, d. o. o., 2005.

Posamezne kategorije ni bilo težko odkriti, ker so bili intervjuvanci zelo enotni pri svojih stališčih do problematike, ki so jo vsebovala vprašanja. S pridobitvijo solastništva bi sodelavci v Primitu delali več in bolje, ker bi bili bolj motivirani za delo, lažje bi vodili sodelavce v svoji organizacijski strukturi, pripeljali bi več novih sodelavcev, bili bi bolj odgovorni, raje bi sprejemali odločitve. Tako delo bi dolgoročno povečalo dobiček podjetja (Primit, d. o. o., 2005).

Motivirani delavci so temelj uspešnega poslovanja. Takšni delavci naredijo veliko več in opravljajo svoje delo veliko učinkoviteje in uspešneje. Intenzivnost moči motivacijskega dejavnika na posameznika je različna in odvisna od samega posameznika. Praviloma ni napačnega motivacijskega dejavnika, samo različno vplivajo na posameznika, kar je razumljivo, saj smo si ljudje različni.

Poleg motivacijskih dejavnikov, kot so izobraževanje, usposabljanje, napredovanje, simbolne nagrade, plačana potovanja in izleti, je v Primitu poudarek na solastništvu. Intervjuvanci so enotni v stališču, da bi bili bolj motivirani in s tem pripravljeni več delati, če vedo, da imajo priložnost postati solastniki podjetja, v katerem so zaposleni. Eden od razlogov večje motiviranosti je občutek pripadnosti podjetju. Če se delavci počutijo kot del podjetja oziroma imajo lastniško vlogo, imajo tudi občutek, da delajo za sebe. Ni več »direktor« tisti, ki je najbolj pomemben, ampak se tudi sami počutijo pomembni. Delavci na ta način pridobijo psihološko pogodbo pripadnosti in so bolj lojalni podjetju ter svoje poslovne uspehe zaznajo kot osebne uspehe. Kot solastniki podjetja imajo sodelavci boljše odnose med seboj, saj se ne vidijo več kot sotekmovalci in delajo skupaj, medsebojno si pomagajo, ker se bolj zavedajo, da je uspeh vsakega posameznika tudi uspeh celotnega kolektiva. »Občutek podpore je za vsakega zaposlenega zelo pomemben in ga tudi motivira.« (Mihalič 2010, 17) To pomeni, da so medsebojni odnosi sodelavcev v organizaciji zelo pomembni, hkrati pa tudi velik motivator, ki vpliva na zadovoljstvo in vzdušje v organizaciji. Medsebojni odnosi so tudi dejavnik, zaradi katerih se zaposleni odločajo, kako prihajajo vsak dan na svoje delovno mesto. To je lahko z veseljem, ker so zadovoljni s svojo službo in delovnim okoljem, ali pa grede samo zaradi tega, ker morajo in vidijo službo kot vir dohodka. Delavci so motivirani graditi in širiti podjetje, napredovati ter doseči več dobička, ker vedo, da gradijo nekaj svojega. Motivirani so tudi na način, da imajo priložnost voditi obstoječe sodelavce ter pripeljati nove potencialne sodelavce v podjetje. Ponudijo jim lahko stalno zaposlitev, kar je v današnjem času gospodarske krize še posebej pomembno. Stalna zaposlitev pozitivno vpliva na zaposlene, saj se taki zaposleni počutijo bolj varno in se zato lahko bolj posvetijo svojemu delu. Pripravljeni so pa tudi pridobivati nova znanja, prispevati nove ideje in inovacije, saj s tem ne ogrožajo svojega delovnega mesta (Zupan 1999, 51). Ker je trg dela preveč nasičen, je stalna zaposlitev redki motivacijski dejavnik. Organizacije se raje odločajo za zaposlitev za določen čas. Zato je stalna zaposlitev kot motivacijski dejavnik izjemno pomembna in predstavlja še eno konkurenčno prednost oziroma dejavnik uspešnosti podjetja Primit, d. o. o.

Ljudje smo različni in se zaradi tega odzivamo različno. Nekemu zaposlenemu je določena ugodnost, katero je prejel, zelo dobra in je z njo zelo zadovoljen, saj so te ugodnosti nad njegovim pričakovanjem. Nekomu drugemu pa je ta ista ugodnost preslaba in ga ne zadovolji, saj je pričakoval mnogo več, kot je dejansko dobil. Dojemanje zadovoljstva je predvsem odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje (Zupan 2001, 104).

4.3 Ključne ugotovitve

Ključna ugotovitev, ki izhaja iz vsebine odgovorov, je, da so vsi trije anketiranci zelo poudarili pomen solastništva v podjetju in da le-to prinaša veliko motiviranost zaposlenih in pripravljenost za boljše delo. Nadalje je možno razbrati, da se v tem primeru zelo močno poveča pripadnost podjetju. Vprašanim se zdi zelo pomemben tudi dobiček podjetja in njihova udeležba v njem, če bi postali solastniki. Status solastnika se jim sam po sebi ne zdi pomemben, velik pomen pa pripisujejo dejstvu, da solastništvo pomeni na nek način razbitje monopola nad vodenjem v podjetju in temu, da bodo svoje sodelavce, ki jih vodijo, veliko lažje motivirali za boljše delo, če bodo tudi oni enkrat lahko postali solastniki. Seveda teh zaključkov ne moremo posploševati izven anketiranih oseb, kar tudi ni bil namen raziskave. Vodstvo obravnavanega podjetja bi moralo na osnovi rezultatov te raziskave globlje razmisliti o pomenu solastništva v podjetju in o njegovih vplivih na dolgoročno uspešnost podjetja. Za sprejemanje tako pomembnih odločitev bi bilo potrebno narediti novo raziskavo, ki bi dala rezultate, ki bi imeli višjo stopnjo veljavnosti, da bi se jih dalo posplošiti na celotno podjetje ali tudi na organizacije izven njega. Notranje solastništvo je priložnost, ki jo ima tako podjetje Primit, d. o. o., kot tudi veliko drugih podjetij v Sloveniji, da bo človeški potencial zaposlenih bolje izkoriščen kot sedaj, ko na trgu delovne sile prevladujejo le zaposleni brez lastniške funkcije. Ta raziskava pa je dokaz, da si zaposleni lastništva želijo (Primit, d. o. o., 2005).

5 SKLEP

Z diplomsko nalogo smo želeli ugotoviti ključne dejavnike uspešnosti obravnavanega podjetja Primit, d. o. o., ki so bili po našem mnenju bistvenega pomena za razvoj podjetja. Dejavniki uspešnosti so tisti, ki so za podjetje ključni ter predstavljajo konkurenčno prednost podjetja.

V teoretičnem delu smo predstavili ter pojasnili pojme in pojave v strateškem managementu. Opisali smo obravnavano podjetje Primit, d. o. o. ter zavarovalnico Grawe, d. d. (njene storitve posreduje podjetje Primit, d. o. o.).

V empiričnem delu je predstavljena raziskava, ki je bila izvedena znotraj podjetja med zaposlenimi, ki so dlje časa v podjetju. Metoda raziskave je bila polstrukturirani intervju, ki je bil izveden na izobraževalnem seminarju, katerega se udeležuje večina sodelavcev podjetja.

Po našem mnenju so sodelavci ključni dejavnik uspešnosti podjetja Primit, d. o. o., ker so oni sami del storitve, ki jo podjetje posreduje. Sodelavci so tisti del storitve, ki poleg njene kakovosti predstavlja konkurenčno prednost na tržišču zavarovalnih storitev.

Ključ uspeha so torej sodelavci, ki po ugotovitvah raziskave posedujejo psihološko pogodbo pripadnosti. Takšna psihološka pogodba predstavlja idealen odnos med delodajalcem in delojemalcem in je kot taka najbolj zaželeno. Delojemalec se poistoveti s cilji organizacije tako, da mu poslovni uspeh pomeni hkrati tudi njegov osebni uspeh. Zaposlenih se počuti tesno povezan z organizacijo, v kateri dela. Psihološko pogodbo pripadnosti lahko imenujemo tudi identifikacijska psihološka pogodba ali pa emocionalna psihološka pogodba.

LITERATURA IN VIRI

- Antončič, Boštjan. 2002. *Notranje podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, Boštjan. 2010. *Notranje podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bryson, John Moore. 1995. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Grawe zavarovalnica, d. d. 2013. *O podjetju*. [Http://www.primit.si/o_podjetju.html](http://www.primit.si/o_podjetju.html) (15. 10. 2013).
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Jones, Gareth R. in Charles W. L. Hill. 2010. *Theory of strategic management*. Mason, OH.: South-Western, Cengage Learning.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1985. *The change masters: corporate entrepreneurs at work*. London: Unwin.
- Kos, Blaž. 2013. *Deset razlogov zakaj podjetja propadajo*. [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/blaz-kos-deset-razlogov-zakaj-podjetja-propadajo/image/image](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/blaz-kos-deset-razlogov-zakaj-podjetja-propadajo/image/image) (28. 5. 2013).
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Ikra.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Pinchot, Gifford. 1985. *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Cambridge: Harper & Row.
- Podbregar, Iztok. 2009. *Prosojnice predavanj. Strateški management/* [Http://www.iztokpodbregar.si/wp-content/uploads/2009/11/Strateski-management.ppt](http://www.iztokpodbregar.si/wp-content/uploads/2009/11/Strateski-management.ppt) (28. 5. 2013).
- Primit, d. o. o. 2005. *Zaposlenim sem dal delež podjetja*. Interno gradivo, Primit, d. o. o.
- Primit, d. o. o. 2013. *O podjetju*. [Http://www.grawe.si/si/grawe_koncern.htm](http://www.grawe.si/si/grawe_koncern.htm) (15. 10. 2013).
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2011. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Richards, Mike, Neil Smith in Chris Dobblyn. 2007. *Evolutionary computation*. Milton Keynes: Open University
- Robey, Daniel in Carol A. Sales. 1994. *Designing organizations*. Sidney: Irwin.
- Schermerhorn, John R. 2007. *Management*. New York: Wiley.

- Stanic, Gojko. 2001a. *Manifest nove ekonomije*. Ljubljana: Inštitut za delničarstvo, Zavod za raziskave delničarstva.
- Stanic, Gojko. 2001b. *Oblast in lastnina*. Ljubljana: Moja delavnica, svetovanje, inženiring in založništvo.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Tavčar, Mitja. 2008. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger. 2000. *Strategic management and business policy: entering 21st century global society*. London: Prentice Hall International.
- Zupan, Nada. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.