

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

POMEN STRATEŠKEGA PODJETNIŠTVA PRI
ISKANJU NOVIH POTI POSLOVANJA V
GRADBENEM PODJETJU

DARKO PREZELJ

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

POMEN STRATEŠKEGA PODJETNIŠTVA PRI
ISKANJU NOVIH POTI POSLOVANJA V
GRADBENEM PODJETJU

Darko Prezelj

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Mitja Ruzzier

POVZETEK

Magistrska naloga je osredotočena na strateško podjetništvo z namenom opredelitve podjetniškega obnašanja, ki omogoča rast in razvoj v konkurenčnem okolju skozi izbrano in izvedeno podjetniško strategijo. Izvedena aplikativna raziskava je zasnovana na izhodiščih kvalitativne študije primera zaradi pridobitve poglobljenega vpogleda na spletne značilnosti predstavljenega procesa in problema, kot ga razumejo odgovorni nosilci poslovnih aktivnosti pri iskanju novih poti poslovanja. Razumevanje vplivnih dejavnikov strateškega podjetništva in ključnih področij dejavnosti podjetja za preživetje in dolgoročno uspešnost, se potrjuje v odgovoru na raziskovalno vprašanje, da je strateško podjetništvo vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

Ključne besede: podjetništvo, notranje podjetništvo, strateški management, strateško podjetništvo, konkurenčna prednost, rast in razvoj

SUMMARY

This master thesis is focused on strategic entrepreneurship with the intention of defying enterprising behaviour which enables growth and development in competitive environment through chosen and executed business strategy. The applicative study is based on a qualitative study to gain deeper insight into sets of characteristics of presented process and problem as it is understood by responsible holders of business activities when looking for new ways of business. Understanding influential factors of strategic entrepreneurship and key departments in business operations for survival and long-term success is corroborated in the answer to an investigatory question that strategic business is the source of a long-term competitive advantage.

Key words: entrepreneurship, intrapreneurship, strategic management, strategic entrepreneurship, competitive advantage, growth and development

UDK: 69:005.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev problema in področja raziskave.....	1
1.2	Namen, cilj in osnovne trditve	3
1.3	Uporabljene raziskovalne metode	5
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	5
2	Podjetništvo	7
2.1	Oprelitev, razvoj in pomen podjetništva.....	7
2.2	Oblike podjetništva	10
2.2.1	Notranje podjetništvo.....	10
2.2.2	Mednarodno podjetništvo	18
2.2.3	Podjetniški viri	22
2.2.4	Finančna sredstva.....	24
2.2.5	Poslovna sredstva.....	25
2.2.6	Človeški vir	26
3	Strateški management	29
3.1	Oprelitev strateškega managementa	29
3.2	Strateško vodenje	30
3.3	Rast in razvoj podjetja.....	32
3.4	Modeli za načrtovanje	34
3.5	Vizija, poslanstvo, smotri in temeljni cilji.....	39
3.6	Analiza zunanjega in notranjega okolja	40
3.6.1	Predvidevanje širšega okolja.....	41
3.6.2	Analiza panoge.....	41
3.6.3	Analiza na osnovi verige vrednosti.....	43
3.7	Oblikovanje strategij	44
3.7.1	Osnove strategije.....	44
3.7.2	Razvijanje celovitih poslovnih strategij.....	46
3.7.3	Ocenjevanje in izbiranje strategij.....	46
3.7.4	Uresničevanje strategij in kontrola uresničevanja	47
3.8	Merila uspešnosti.....	47
4	Strateško podjetništvo	51

5	Raziskovalni okvir	55
5.1	Pristop k raziskovanju	55
5.2	Študija primera	55
5.3	Metode raziskovanja	56
5.4	Vzorec in zbiranje podatkov	60
5.5	Analiza podatkov.....	61
6	Strateška analiza podjetja.....	63
6.1	Predstavitev podjetja	63
6.2	Analiza poslovanja	63
6.3	Predvidevanje širšega okolja.....	64
6.3.1	Gospodarsko okolje	64
6.3.2	Tehnološko okolje.....	64
6.3.3	Politično-pravno okolje.....	65
6.3.4	Naravno okolje.....	65
6.3.5	Kulturno okolje	65
6.4	Analiza panoge po Porterjevem modelu petih silnic.....	66
6.5	Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti.....	67
6.5.1	Ocenjevanje pomožnih aktivnosti.....	68
6.5.2	Ocenjevanje temeljnih aktivnosti.....	70
6.5.3	Skupna ocena	72
6.6	Razvijanje strategij podjetja	73
6.6.1	Glavni cilj in delni cilji podjetja	73
6.6.2	Celovita strategija podjetja	76
6.6.3	Poslovne strategije	77
7	Analiza in interpretacija podatkov	81
7.1	Analiza in interpretacija podatkov iz polstrukturiranega intervjuja.....	81
7.2	Podjetniški viri	81
7.3	Inovacije	83
7.4	Zaveznitva in mreže.....	86
7.5	Mednarodno podjetništvo.....	88
7.6	Strateško vodenje in rast.....	91
8	Sklepne ugotovitve	95
8.1	Povzetek ključnih ugotovitev raziskave.....	95

8.2 Povzetek ključnih predlogov in implikacij.....	96
8.3 Omejitve raziskave	98
8.4 Možnosti nadaljnjega raziskovanja	98
Literatura	101
Viri	108
Priloge	109

PONAZORILA

Slika 2.1	Model notranjega podjetništva	18
Slika 2.2	Integriran model mednarodnega podjetništva	21
Slika 3.1	Dinamika rasti podjetja.....	32
Slika 3.2	Porterjev model petih sil.....	41
Slika 3.3	Porterjeva veriga vrednosti	44
Slika 3.4	Osnove strategije	45
Slika 4.1	Mejna ploskev podjetništvo-strateški management.....	54
Tabela 2.1	Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik	7
Tabela 2.2	Različni podjetniški modeli	8
Tabela 3.1	Značilnosti rasti in razvoja podjetja.....	33
Tabela 6.1	Glavni cilj podjetja	74
Tabela 6.2	Cilji po podsistemih in aktivnostih podjetja	76

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in področja raziskave

Proti koncu prejšnjega stoletja se je globalni gospodarski prostor bistveno spremenil. Porast globalizacije je ustvaril povečan obseg mednarodne menjave in spremenil konkurenčne pogoje na mednarodnih trgih. Nastala je globalna konkurenca, še zlasti na razvijajočih se gospodarskih trgih. Ta dogajanja in vstop Slovenije v skupni evropski prostor se odražajo na širše in ožje okolje, v katerem podjetje deluje. Članstvo Slovenije v EU omogoča prosti pretok kapitala, izdelkov, storitev, znanja in ljudi, kar pomeni, poleg lažjega vključevanja v mednarodne gospodarske tokove, tudi lažji vstop tuje konkurence na domači trg. Na večjo prisotnost konkurence v gradbeni dejavnosti je vplivala tudi visoka domača gospodarska rast v minulem obdobju, ki je omogočala večji obseg sredstev, namenjenih v javne naložbe oziroma investicije v cestno infrastrukturo s strani države, občin ter lokalnih skupnosti in s tem pospeševala notranjo rast velikih izvajalcev gradbenih del na nizkih gradnjah, rast, povezano s prevzemi in pripojitvami drugih gradbenih podjetij, in pospešeno ustanavljanje malih podjetij, ki so v takšnih tržnih razmerah imela dobre poslovne pogoje za svoj nadaljnji obstoj in razvoj. Pogoji gospodarjenja in ugodna cenovna razmerja so omogočala povečani obseg dejavnosti tudi na visokih gradnjah, kjer so se živahno izvajala dela na stanovanjskih in poslovnih objektih za znanega naročnika ali za trg, ki so jih dodatno spodbujale možnosti vlaganj v sodelovanju z javno-zasebnim partnerstvom.

Spremenjene gospodarske razmere in s tem povezani spremenjeni tržni pogoji ustvarjajo visoko stopnjo negotovosti in ogrožajo položaj podjetja na trgu, ki se odraža v močni konkurenci domačih in tujih izvajalcev gradbenih del. Dinamika okolja, v katerem podjetje deluje, in negotova prihodnost nakazujeta potrebo po temeljnih odločitvah in oblikovanih akcijah, ki bodo dale smer razvoja in jasno prihodnost. Podjetje živi in deluje v poslovnem okolju, ki je vse prej kot prijazno za normalen obstoj in razvoj. Ne le globalizacija kapitala, ampak tudi novi izdelki in storitve, tehnološki napredek, inovacije, konkurenti, odjemalci in ostale organizacije vplivajo na poslovno uspešnost in dolgoročno rast. Pri tem pa je treba upoštevati tudi ostala dogajanja v širšem okolju, saj nižja gospodarska rast, dragi finančni viri, dokončanje avtocestnega omrežja in visoke cene zemljišč vplivajo na aktivnosti v gradbeništvu in na dogajanje v panogi, kjer obstoječi tekmeci branijo pridobljene tržne deleže. S krčenjem velikosti trga agresivno branijo svoje pozicije in poizkušajo pridobivati posle z zniževanjem cen pri neposrednih investitorjih in pri pridobivanju del na javnih razpisih. Kako bo ob visokih cenovnih pritiskih posameznim podjetjem dejansko uspelo obdržati normalni obseg poslovanja, ki bo omogočal njihovo preživetje, bo odvisno od pravočasnega in pravilnega prilagajanja nastalim spremembam.

Hitre spremembe in dinamični razvoj zahtevajo pravočasno in pravilno odzivanje na vplive, ki prihajajo iz zunanjega okolja. Od podjetja, ki želi preživeti in se razvijati na konkurenčnem trgu, se zahteva izjemno prožno poslovanje, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe s prilagajanjem vedno novim zahtevam kupcev. Prilagajanje dogajanju v okolju vodi v spreminjanje podjetja, ki je lahko spontano ali pričakovano. Spontano spreminjanje pomeni bolj ali manj naključno prilagajanje spremembam, pričakovano oziroma načrtovano spreminjanje pa je vodeno odzivanje in prilagajanje spremembam. Kot pravi Tavčar (2007, 14 in 16), so lahko vzroki za spreminjanje podjetja zunanji in notranji, samo odzivanje na te vplive pa je lahko reaktivno ali proaktivno. Odzivanje in s tem povezano spreminjanje pomeni razmišljanje prihodnjega delovanja podjetja z vključevanjem določenih strateških sprememb (McGee 2005, 569), ki se opravljajo v podjetju zaradi usmerjenega poslovanja v prihodnjo uspešnost podjetja. Zato mora biti podjetje sposobno spremeniti sebe in svojo teorijo in v svoje strukture vgraditi upravljanje sprememb (Drucker 2004, 28 in 130).

Podjetniško razmišljanje in delovanje je usmerjeno v prihodnost, razvoj in ustvarjanje nove, večje vrednosti in prav zaradi tega pojem podjetništva že dolgo ni več povezan samo z malimi in srednjimi podjetji, ampak tudi z velikimi podjetji. Podjetja, ki imajo v svojem delovanju vgrajeno podjetniško razmišljanje in ravnanje, kažejo hitrejšo rast in razvoj, kot podjetja, ki ne razvijajo in podpirajo inoviranja in ustvarjalnosti zaposlenih. Preoblikovanje velikih podjetij v prilagodljivo in dinamično usmerjeno dejavnost zahteva od managementa drugačno razmišljanje. Povezano je z novim načinom poslovanja in drugačno organiziranostjo, ki omogoča ustvarjalno delovanje in prenos podjetniške ideje na trg. Velika podjetja imajo za to potrebna sredstva, izkušnje, znanje, sposobnosti in informacije, vendar pa morajo spremeniti ustaljene navade.

Management je odgovoren za spremljanje poslovnega okolja, v katerem obstajajo neizkoriščene priložnosti, ki predstavljajo možnost drugačne poti in načina narediti nekaj boljše v danem trenutku. Naloga managementa je oblikovanje, vzdrževanje in razvijanje skladnosti med možnostmi in razvojnimi cilji, naloga strateškega managementa pa usklajevanje podjetja s potrebami v njegovem okolju in v njegovem interesu je, da se ukvarja z uresničevanjem in izvajanjem načrtovanih dejavnosti, ki so za podjetje življenjskega pomena. Perspektiva strateškega managementa zato od managerjev zahteva celovit pogled na združitev področij in aktivnosti za doseganje ciljev podjetja (Dess, Lumpkin in Taylor 2005, 21).

Podjetništvo kot proces iskanja in izkoriščanja poslovnih priložnosti, bodisi v samostojnem podjetju ali znotraj obstoječega podjetja, daje možnost dolgoročnega preživetja in naloga strateškega managementa je spodbuditi in opozoriti na pomen, vlogo, obliko in obseg podjetniškega delovanja. Delovati mora podjetniško in razmišljati o prihodnjih možnostih razvoja podjetja. Osredotočiti se mora na strategije

razvoja, strukture, sistem, organiziranost, kulturo, ozračje, vedenje, norme, odnose in postopke delovanja z namenom, da bi se, kot skupna vrednost, sprostil podjetniški potencial v podjetju. Stalno je treba iskati podjetniško nadarjenost ter spodbujati in podpirati podjetniško razmišljanje, da se ustvari občutek odgovornosti za podjetništvo pri vseh zaposlenih.

Podjetniškemu obnašanju, ki omogoča rast in razvoj v konkurenčnem okolju skozi izbrano in izvedeno podjetniško strategijo, pravimo strateško podjetništvo (Hitt idr. 2006, 1–2). V magistrski nalogi smo se osredotočili na strateško podjetništvo, ki združuje podjetniško in strateško perspektivo (Hitt idr. 2006, 2). Pomeni prilagajanje strateške fleksibilnosti delovanju tekmecev na trgu, s podjetništvom in inovativnostjo, ki omogoča uspešno delovanje v dinamičnem in konkurenčnem okolju (Hoskisson, Hitt in Ireland 2004, 375).

Preučevanje je osredotočeno na oblikovanje poslovne politike, ki skozi ustvarjeno strateško prednost omogoča doseganje zelenega razvoja in rasti podjetja in izhaja iz dejavnikov in ključnih področij podjetja ter zavedanja managementa, da aktivno vpliva na izkoriščanje poslovnih sposobnosti in priložnosti. S tem namenom smo preučili strokovno literaturo s področja managementa, strateškega managementa, podjetništva, notranjega podjetništva in strateškega podjetništva. Nadalje smo opravili analizo poslovanja, predvidevanje širšega okolja, analizo privlačnosti panoge in analizo na osnovi verige vrednosti za opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti skozi oblikovanje strategij razvoja. Nazadnje pa smo raziskali pomen združevanja strateškega managementa, ki načrtuje in izvaja način za doseg konkurenčne prednosti ter podjetništva, ki ustvarja nove vire in na nov način kombinira obstoječe vire za razvoj novih ter drugačnih proizvodov in storitev ter novih kupcev in novih trgov.

1.2 Namen, cilj in osnovne trditve

Tako podjetništvo kot tudi strateški management sta usmerjena v iskanje novih poti za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Podjetništvo ustvarja nove vire, išče razvojne možnosti in izkorišča poslovne priložnosti, strateški management pa načrtuje način in pot za doseg konkurenčne prednosti tako, da združena dosežeta in ustvarita večjo vrednost. Namen raziskovalne naloge je opredeliti značilnosti, pomen ter razumevanje združevanja podjetniške in strateške perspektive kot strateškega podjetništva, ter poiskati rešitve v oblikovanju razvojne strategije podjetja na osnovi podjetniških virov, ki jih zahtevajo pogoji gospodarjenja v konkurenčnem okolju. Ne le preživetje in obstoj, ampak tudi dolgoročni razvoj zahteva disciplinirano zasledovanje poslovnih priložnosti in ugotavljanje razlogov za povezovanje podjetništva s strategijo razvoja, to je združevanja podjetniških in strateških aktivnosti za boljše poslovanje ter večji obseg in širitev poslovanja z osvajanjem novih znanj in novih trgov. Iz tako osredotočenega razmišljanja izhaja cilj raziskave. Cilj raziskave je opredeliti rešitev prihodnjega

delovanja podjetja za izdelavo strategij razvoja, ki izhajajo iz podjetniškega obnašanja kot dejavnika rasti in razvoja v konkurenčnem okolju.

Za iskanje rešitev ter načina in poti za boljše poslovanje ima podjetje možnost v izvedbi oblikovanja strateškega podjetništva. V magistrski nalogi izhajamo iz osnovne predpostavke, kot jo opredeljuje strokovna literatura, da okolje za dejansko ustvarjanje vrednosti od podjetja zahteva podjetniško delovanje in strateško razmišljanje na način, da se rast in razvoj načrtovano usmerjata skozi oblikovano in izbrano strategijo uresničitve postavljenih razvojnih ciljev. Združena se osredotočata na organizacijske značilnosti in vedenje, zato postajajo za preživetje podjetja meje med podjetništvom in strateškim managementom vedno bolj zamegljene in v podjetju obstajajo področja, katera je treba povezati. Viri, inovacije, mreženje in internacionalizacija so dejavniki, ki ustvarjajo novo vrednost in s tem rast ter razvoj podjetja, strateški management pa s pravilnim načinom vodenja usmerja doseganje nadpovprečne uspešnosti preko zgrajene konkurenčne prednosti. Pri tem je bistveno združevanje in oblikovanje skupnega vodenja med seboj povezanih področij v pričakovanju večje gospodarske koristi. Sklepamo, da je v interesu managementa oblikovati in voditi podjetje tako, da bo le-to poslovalo učinkovito in uspešno, to pa pomeni podjetniško delovanje vključiti v procese načrtovanega poslovanja podjetja. Iz omenjenega razloga kvalitativna raziskava temelji na raziskovalnem vprašanju, zakaj je strateško podjetništvo vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

K raziskavi smo pristopili zaradi pomena podjetniškega obnašanja in strateškega delovanja, ki ga ima na utrjevanje podjetja v dinamičnem in konkurenčnem okolju. Tovrstnih kvalitativnih raziskav v praksi ni veliko, zato smo se v raziskovalni nalogi osredotočili na strateško podjetništvo, ker na današnji stopnji gospodarskega življenja predstavlja sredstvo za boljše preživetje velikega podjetja, ki celovito opravlja gradbeno dejavnost. V raziskavi smo se usmerili v poglobljeno razumevanje situacij in procesov, ki se nanašajo na spodbujanje in izkoriščanje znanja, ter inovacij za boljše opravljanje gradbene dejavnosti in na zaznavanje ter izkoriščanje poslovnih priložnosti za širitev poslovanja na obstoječem trgu, kakor tudi novih trgih na način vodenja, ki na novo opredeljuje strategijo za disciplinirano usmerjanje podjetniškega delovanja prihodnjega podjetja. Zato ne postavljamo hipotez, ampak temeljno tezo, da podjetniško obnašanje kot dejavnik uspešnosti ustvarja konkurenčno prednost in omogoča rast in razvoj v konkurenčnem okolju skozi izbrano in izvedeno podjetniško strategijo, kajti strateško podjetništvo uporablja podjetniško delovanje za strateško prihodnost, ki z oblikovanjem in izvajanjem strategije hkrati poizkuša izkoristiti priložnosti in konkurenčne prednosti za ustvarjanje nove vrednosti.

1.3 Uporabljene raziskovalne metode

V magistrski nalogi smo opredelili pomen strateškega podjetništva pri iskanju novih poti poslovanja v gradbenem podjetju. Uporabljena metoda raziskovanja je študija primera, ker z njo poglobljeno preučujemo procese z namenom razjasnitve razlogov za združevanje strateške in podjetniške perspektive v izbranem podjetju. Raziskava v nalogi je razdeljena na tri dele:

- Teoretični del predstavlja izhodišče za raziskavo, kjer smo strokovno literaturo uporabili za opis in razlago pojava.
- V drugem delu je uporabljen metodološki pristop, kot ga navaja in svetuje literatura. Metoda raziskovanja temelji na analitičnem pristopu in deduktivnem načinu sklepanja. Poskušali smo izpeljati rešitve na osnovi spoznanj in ugotovitev izvedenih analiz poslovanja in okolja, ker predstavljajo realno stanje z upoštevanjem pogojev, pri katerih je moč postavljati oceno privlačnosti panoge in koncept verige vrednosti. Rešitve in primerne strateške usmeritve so podane z oblikovanjem strategij verjetnega razvoja.
- V tretjem delu smo izvedli aplikativno (praktično, uporabno) raziskavo. Temelji na izhodiščih kvalitativne paradigme, kjer je raziskovalec kot primarni instrument za zbiranje in analizo podatkov osredotočen na razlago in opis pomena, razumevanja in interpretacijo raziskovalnih dogajanj, situacij in procesov v podjetju iz perspektive udeležencev raziskave. Navezuje se na strateški management in podjetništvo, ker združena v obliko strateškega podjetništva predstavljata dejavnik uspešnosti poslovanja.

V magistrski nalogi smo uporabili primarne ter sekundarne vire in način zbiranja podatkov s pomočjo polstrukturiranega intervjuja. Raziskovalna vprašanja so povezana z raziskovalno paradigmo in raziskovalnim problemom in so usmerjena v induktivno analizo. Nanašajo se na področje podjetniških virov, inovacij, zavezništev in mrež, mednarodnega podjetništva ter strateškega vodenja in rasti. Glede na predpostavko, da želimo raziskati, razumeti in pridobiti globlji vpogled, smo izbrali namenski vzorec. Veljavnost kvalitativne raziskave smo povečali s triangulacijo podatkov iz treh različnih virov oziroma treh skupin udeležencev, to je vršnega managementa (uprava), višjega managementa (vodje področij) in srednjega managementa na izvedbeni ravni.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

V delu naloge, kjer je uporabljen metodološki pristop in so na podlagi ugotovitev izvedenih analiz podane osnove za oblikovanje strategij razvoja, se omejitve raziskave lahko odražajo v posameznih sklepanjih, ki izhajajo iz pomanjkljivih podatkov o konkurentih, kupcih, dobaviteljih in trgu. Ključni problem je pomanjkanje informacij o

prihodnjih aktivnostih pri vzdrževanju in rekonstrukciji obstoječe cestne infrastrukture in vlaganju ter obnovi objektov visokih gradenj, ker država in občine nimajo izdelanega programa, niti projekcije za daljše časovno obdobje. V raziskavi predpostavljamo, da bo podjetje razširilo poslovanje na tuje trge, kjer pa v času raziskave pogoji vstopa in poslovanja niso dovolj poznani.

Predpostavljamo, da udeleženci raziskave menijo o strateškem podjetništvu kot pomembnem dejavniku prihodnje uspešnosti delovanja podjetja, z naslednjimi omejitvami: upoštevanje poslovne skrivnosti, subjektivno opredeljevanje pojava in s tem problem povezave v strnjeno celoto, ne dovolj raziskano področje podjetniške kulture, načina vodenja, motiviranja, nagrajevanja, razpoložljivih in potrebnih materialnih in nematerialnih sredstev, kakor tudi metodološke omejitve v povezavi z raziskovalcem, ki je povezana s pridobljenimi izkušnjami v podjetju.

Raziskavo smo zasnovali kot kvalitativno študijo primera in v kvalitativni raziskavi zaradi pomanjkanja zunanje veljavnosti izhaja pomanjkljivost (Sagadin 2001, 13), ki na podlagi majhnega, nenaključno in namensko izbranega vzorca (Trnavčević 2003, 5) onemogoča posploševanje oziroma možnost uporabe in prenosa ugotovljenih rezultatov za razumevanje pojavov v drugih okoljih. Izbrali bi lahko tudi drugačno (kvantitativno) metodologijo, ki pa bi bolj ustrezala za nadaljnje raziskave. Rezultati in izsledki bi veljali za sorodna podjetja primerljive velikosti, s podobno organizacijsko strukturo in podobnimi razpoložljivimi viri.

2 PODJETNIŠTVO

2.1 Opredelitev, razvoj in pomen podjetništva

Podjetje deluje v globalnem okolju, ki ustvarja konkurenčne pogoje, v katerih lahko preživi le, če stalno preverja temeljni namen delovanja ter se stalno prilagaja spremembam in interesnim skupinam, ki vplivajo na obstoj in razvoj podjetja. Takšnim podjetjem pravimo, da razmišljajo in delujejo podjetniško, ker imajo sposobnost zaznavanja poslovnih priložnosti, kar pomeni, da v trajnem ustvarjalnem procesu neprestano razvijajo inovacije, ki predstavljajo vir konkurenčne prednosti.

Ko govorimo o podjetništvu, imamo v mislih določen način obnašanja, ki vključuje prevzemanje pobud in sprejemanje tveganja, da se z uporabo novih kombinacij virov ustvari večja vrednost za kupca in podjetje. Zato pravimo, da je podjetništvo proces ustvarjanja vrednosti (Vahčič 2000, 16). Podjetništvo razumemo kot način uporabe novih kombinacij virov, ki vključujejo uvajanje novih dobrin, novih metod proizvodnje, novih trgov, novih načinov dobave ali delanje obstoječih stvari na nov način (Schumpeter 1934 po Meyer, Neck in Meeks 2006, 22).

Oblikovanje virov za izkoriščanje priložnosti vodi v rast in z rastjo podjetij ter razvojem podjetništva so se v preteklosti razvijale in spreminjale tudi teorije podjetništva in izraza podjetnik.

Tabela 2.1 Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik

	Izraz podjetnik – francoski izvor (entrepreneur): pomeni vmesnik ali posrednik
Srednji vek	igralec ali oseba, ki je vodila velike projekte.
17. stoletje	oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z neprenosljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
1725	Richard Cantillon – oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
1803	Jean Baptiste Say – loči dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
1876	Francis Walker – razlikuje med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.
1934	Joseph Shumpeter – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo.
1961	David McClelland – podjetnik je poln energije in prevzema zmerne tveganja.
1964	Peter Drucker – podjetnik povečuje priložnosti.
1975	Albert Shapero – podjetnik prevzema pobudo, organizira družbeno-ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.

Tabela 2.1 – nadaljevanje

1980	Karl Vesper – podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.
1983	Gifford Pinchot – notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.
1985	Robert Hisrich – podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Vir: Antončič idr. 2002, 26.

Uspešnega podjetnika istoveti, poleg želje po uspešnem delovanju, zlasti znanje in učinkovito načrtovanje. Poleg tega pa tudi stalno iskanje in izrabljanje priložnosti ter neodvisnost, samostojnost in spodbujanje k ustvarjalnosti ter usposobljenosti sodelavcev.

Razvoj in rast podjetja je odvisna od ustvarjalnih sposobnosti podjetnika in zunanjih razmer, ki vladajo na konkurenčnem trgu. Omenjena dva dejavnika vplivata na razvoj podjetništva tako, da združena predstavljata različne podjetniške modele (Ruzzier idr. 2008, 15).

Tabela 2.2 Različni podjetniški modeli

Podjetniški model	Lastnosti podjetnika
Podjetnik: Karizmatična oseba	V takšnih podjetjih so podjetniki zelo ambiciozni in izjemno sposobni, vztrajni in samozavestni. Imajo določene sposobnosti, s katerimi se že rodijo.
Podjetnik: Posebne značajske lastnosti	Podjetniki imajo enkratne moralne vrednote in se tudi vedejo v skladu z njimi.
Podjetnik: Klasična šola	Osrednja lastnost podjetnikov v takšnih podjetjih je sposobnost inovativnega razmišljanja in vodenja. Sposobni so prevzemati določena tveganja in sprejemati odločitve v negotovih situacijah.
Podjetnik: Manager	Podjetnik ima bogata managerska znanja, ki si jih je pridobil z usposabljanjem. Sposoben je učinkovito načrtovati proizvodnjo, voditi ljudi in kapital ter zagotavljati finančna sredstva.
Podjetnik: Vodja	V teh podjetjih so podjetniki dobri mentorji in dobri vodje ljudi, svoj slog so zmožni prilagoditi potrebam zaposlenih. Vešči so komuniciranja in ravnanja z ljudmi.
Podjetnik: Notranji podjetnik	Notranje podjetništvo je razvoj neodvisnih enot. Vodje teh enot se obnašajo podjetniško in izkoriščajo zaznane podjetniške priložnosti.

Vir: Ruzzier idr. 2008, 16.

Podjetništvo kot proces združuje enkratne vire, s katerimi posamezniki ali skupine ljudi izkoriščajo priložnosti na trgu. Zato je proces odvisen od okolja in še zlasti od osebnosti podjetnika, ki se kažejo v naslednjih značilnostih (Ruzzier idr. 2008, 15 in 48–49):

- potreba po neodvisnosti (s težavo priznava avtoriteto in želi delati po lastnih pravilih in načelih),
- potreba po dosežkih (išče nove izzive in stremi k neodvisnosti),
- naklonjenost tveganju (pri uresničevanju poslovnih priložnosti prevzema finančna, družbena in psihološka tveganja),
- notranji nadzor (želja po nadzoru nad lastnimi dejanji in nad svojim življenjem),
- samoučinkovitost (prepričanje o lastnih zmožnostih uspešnega izvajanja nalog).

V podjetniškem procesu se prepletajo prvine, sestavljene iz podjetnika, podjetniških virov in poslovnih priložnosti. Njihovo medsebojno povezanost lahko poimenujemo kot gonilne sile podjetniškega procesa, ki jih je mogoče proučevati in nanje vplivati in s tem povečati verjetnost za uspeh podjetja.

Čeprav se je izraz podjetništvo pojavil že pred več kot 200 leti, še vedno obstajajo precejšnja nesoglasja glede njegovega pomena in pogleda na podjetnika, podjetniški podvig in naravo dejavnosti, ki predstavljajo podjetniško vedenje. Ne glede na to so se oblikovale perspektive, ki se nanašajo na naravo podjetništva (Moris, Kuratko in Covin 2008, 9), kot jih sicer obravnavajo različni avtorji:

- Ustvarjanje bogastva: podjetništvo je dinamičen proces ustvarjanja bogastva s prenosom novih idej na trg. Bogastvo se lahko ustvarja s prevzemom večjih tveganj z vidika lastniškega kapitala, časa in poklicne poti ali obveze, ki jo podjetnik sprejme, da z navdihom izkoristi potrebne veščine in najde ter uporabi primerne vire (Hisrich, Peters in Shepherd 2005, 8).
- Ustanovitev podjetja: podjetništvo vključuje ustanavljanje novih podjetij, oblikovanje novih kombinacij blaga in storitev, metod proizvodnje, trgov in dobavnih verig, iskanje in izkoriščanje novih in obstoječih priložnosti ter vedenje in načine delovanja, da bi izkoristili nove in obstoječe priložnosti (Daft 1999, po Meyer, Neck in Meeks 2006, 25).
- Ustvarjanje inovacij: podjetništvo je dejanje inovativnosti, ki vključuje dokapitalizacijo obstoječih človeških virov za obogatitev proizvodnih zmogljivosti (Drucker 1985, po Meyer, Neck in Meeks 2006, 22).

- Ustvarjanje sprememb: podjetništvo je oblika vodenja, katerega namen je iskanje in izkoriščanje priložnosti, ki vodijo v ustvarjanje sprememb (Wickman 2001, 3).
- Ustvarjanje delovnih mest: podjetniška dejavnost, z zagotavljanjem ter ustvarjanjem novih delovnih mest, pomembno vpliva na gospodarski razvoj, tako v domačem, kakor tudi v mednarodnem prostoru (Hisrich, Peters in Shepherd 2005, 17).
- Ustvarjanje vrednosti: podjetništvo je proces ustvarjanja nove vrednosti, ki zahteva potreben čas in napor, da se ob predpostavki izpostavljenosti finančnemu, psihičnemu in socialnemu tveganju dosežejo koristi, ki izhajajo iz denarnega prejema, neodvisnosti in osebnega zadovoljstva (Hisrich, Peters in Shepherd 2005, 8).
- Ustvarjanje gospodarske rasti: podjetništvo je v današnjem turbulentnem okolju osrednji spodbujevalec razvoja in rasti (Ucbasaran, Westhead in Wright 2006, VII).

Kljub različnim opredelitvam podjetništva lahko podjetniško razmišljanje istovetimo z razvijanjem inovacij in oblikovanjem primernih podjetniških virov za iskanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti, ki so po Silverju (1986, 3) povezane s sprejemanjem tveganja in nagrad, ki jih za svoj trud podjetnik pričakuje.

2.2 Oblike podjetništva

2.2.1 Notranje podjetništvo

Okoljske spremembe, ki jih prožijo inovativni izdelki, tehnološki napredek in vse večja konkurenca, narekujejo podjetju, da se s prestrukturiranjem poizkuša prilagoditi nastalim spremembam. Podjetje ne sme bežati pred spremembami (Dovey in White 2005, 257), ampak se mora hitro in stalno odzivati na spreminjajoče se zahteve in pogoje. To pomeni, da se prilagajanje spremembam dogaja skozi nenehen proces spreminjanja (Gary 2005, 48), katerega uspešnost je odvisna od pripravljenosti zaposlenih, zlasti pa od managementa, ki je odgovoren za izvajanje tega procesa. Robbins in Judge (2007, 647) pravita, da dejstvo »spremeni ali umri« zahteva prilagoditev novemu načinu poslovanja z mobilizacijo vseh zaposlenih, v kolikor se želi iz ugleda, usmerjenega na trg (Collins 1998, 155), ustvarjati rast in razvoj, ki omogoča obstoj in preživetje podjetja.

Podjetja poizkušajo na novo zgraditi obstoječe vire za oblikovanje novih zmogljivosti, z namenom boljšega izkoriščanja priložnosti. Podjetništvo in z njim povezane inovacije postajajo vedno bolj pomembne za rastoča in zrela ter za mala in velika podjetja v različnih vejah industrije (Hoskisson, Hitt in Ireland 2004, 376). Zlasti

velikim podjetjem takšen način razmišljanja predstavlja velik izziv, ker so z obstoječim sistemom upravljanja pogosto dušila spodbude in inovativno dejavnost in na ta način iščejo priložnost v podjetniškem načinu razmišljanja in prednostih podjetniške pobude. Le z drugačnim načinom razmišljanja lahko odgovorni v podjetju spremenijo obstoječe navade obnašanja in delovanja in s tem zagotovijo temelj za izgradnjo novih prednosti in pridobijo zmogljivosti za vključitev v želeno podjetniško dejavnost. Ta proces, v katerem posameznik ali skupina posameznikov v okviru podjetja ustanovi novo podjetje ali z reorganizacijo prenovi podjetje z oblikovanjem novega samostojnega oddelka oziroma obrata, imenujemo notranje podjetništvo (Hoskisson in Busenitz 2006, 152).

Prisotnost vedno močnejše konkurence ob naraščajoči globalizaciji in stalnem prilagajanju potrebam potrošnikov, razvoju kakovosti, znižanju stroškov, tehnično-tehnološkem in informacijskem napredku, povečanem znanju ter usposobljenosti zaposlenih zahteva podjetniško obnašanje znotraj delujočih podjetij. In to obnašanje je prvi opredelil Pinchot (1988, 7), kot notranje podjetništvo, ki ga je opisal kot donosno realizacijo podjetniških zamisli v velikih organizacijah.

Razsežnosti notranjega podjetništva

Podjetniški način razmišljanja nastopa tako v malih kot tudi v velikih podjetjih, kajti podjetniško ravnanje nudi možnost razvoja vsakemu podjetju, ne glede na njegovo velikost. Notranje podjetništvo je podjetništvo v obstoječem podjetju, ki lahko premosti vrzel med znanostjo in trgom (Hisrich, Peters in Shepherd 2005, 17), torej pomeni povezavo med sposobnostmi podjetja in aktivnostmi na trgu.

Vsebinsko notranjega podjetništva predstavljajo naslednje razsežnosti (Antončič idr. 2002, 68):

- novi posli,
- nove enote ali podjetja,
- inovacije izdelkov ali storitev,
- tehnološke inovacije,
- samoprenova,
- prevzemanje tveganja,
- proaktivnost.

Novi posli so povezani z iskanjem priložnosti. Poslovne priložnosti so preverjene in uresničljive poslovne zamisli (Žugelj idr. 2001, 16) in predstavljajo vrzel na trgu, kjer prisotni ali potencialni tekmeči zaradi ustvarjanja večje vrednosti lahko naredijo nekaj boljšega od tekmecev in s tem tudi bolj zadovoljijo odjemalce. Nove priložnosti obstajajo ves čas, vprašanje pa je, ali bodo in kdaj bodo poiskane in izkoriščene. Identifikacija in vrednotenje novih priložnosti je naloga podjetnikov, ki morajo skrbno opazovati poslovno okolje z namenom pravočasnega odkrivanja tržnih vrzeli in

podjetniško delovanje predstavlja ključ za izkoriščanje priložnosti in ustvarjanje novih poslov.

Nove enote ali podjetja, ki so pri svojem delovanju relativno avtonomne in delujejo v okviru organizacijske strukture ali pa zunaj nje, se ustanavljajo zaradi razvijanja notranjega podjetniškega okolja, z namenom, da se ustvarijo pogoji za podjetniško razmišljanje in delovanje. Pri podjetniškem ravnanju vodstev in zaposlenih v velikih korporacijah, imenovano kot notranje podjetništvo, gre za različne oblike (Glas 2002, 128): oblikovanje relativno samostojnih profitnih centrov, razvoj novih zamisli zaposlenih kot »notranjih podjetij«, razvijanje novih enot ali povezovanje s podjetniki zunaj podjetja, prevzemanje samostojnih malih podjetij, izločanje določenih programov in preoblikovanje v hčerinska podjetja.

Inovacije so nuja za preživetje podjetja v 21. stoletju (Hulbert, Capon in Piercy 2005, 195) in so tesno povezane s podjetništvom. V podjetniškem smislu inovacije pomenijo odkrivanje novih in boljših načinov delanja stvari (Wickman 2001, 222) in imajo pomembno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti podjetja. Konkurenčna prednost izhaja iz velikosti in razpoložljivosti redkih virov, ki z uporabo primernega znanja, izkušenj in tehnologije spodbuja oblikovanje novih procesov in ustvarjanje novih izdelkov ter storitev (Tidd, Bessant in Pavitt 2005, 4). Management se mora zavedati pomembnosti inovacijske dejavnosti, zato naj s svojim načinom vodenja spodbuja zaposlene k ustvarjalnosti. Kleinknecht in Mohnen (2002, 21) pravita, da inovacijski proces povezuje raziskave in razvoj z vsemi poslovnimi funkcijami, ker raziskovalno in razvojno področje brez omenjene povezave ne more ustvarjati uspešnih inovacij. Tako v podjetju na izboljšanje inovacij vplivajo tudi zaposleni s kakovostnim in različnim znanjem, izkušnjami, osebnimi lastnostmi in vrednotami, z upoštevanjem, da v podjetju znajo in zmorejo z usmerjenim vodenjem to različnost oceniti in izkoristiti. Dobro zasnovana inovacijska politika je temelj za povečan obseg inovativne dejavnosti v podjetju, ki se odraža v ustvarjanju novih idej za izboljšanje procesov, izdelkov in storitev. Inovacije se ne dogajajo same po sebi, ampak potekajo kot proces v ponavljajočih se korakih: identifikacija priložnosti, vrednotenje inovacij, inovacije in prenos inovacij (Wickman 2001, 222). Z identifikacijo priložnosti ugotovimo tržno vrzel, ki je nezapolnjena s tekmeci. Te priložnosti morajo biti vrednotene po kvalitativnem (kdo so potencialni odjemalci in katere so njihove potrebe) in kvantitativnem pogledu (koliko bodo priložnosti vredne, kakšna stopnja investicije bo primerna). Pri vrednotenju inovacij je poudarek tako na vrednosti kot tudi inovaciji. S tega stališča je treba ločevati med vrednostnimi inovacijami, tehnološkimi inovacijami in tržnimi novosti. Do vrednostne inovacije pride podjetje le, če inovacijo uskladi z uporabnostjo, ceno in stroški, ker je vrednost za kupca odvisna od uporabnosti in cene, ki jo podjetje ponuja (Kim in Mauborgne 2005, 22–26). Naslednji korak je oblikovanje

inovacije v ustvarjanje novega izdelka ali storitve, ki vključuje tudi možnost njihove dobave in promocije. Končni korak je prenos inovacije do odjemalcev.

Samoprenova pomeni ponovno opredelitev strategije in organizacije, kar pa ni preprost proces. Vodi v spreminjanje podjetja, kjer je najprej treba izvesti premik od ustaljenega razmišljanja managementa v iskanje rešitev za nove izzive. Iskanje novih rešitev vodi v spremembe, ki jih moramo uvideti in se jih zavedati. Biti morajo zaželeni in izvedljivi (Carnall 2007, 189), ker bo v nasprotnem primeru proces izvajanja sprememb spremljal odpor (Nelson in Quick 2003, 615) in s tem agresivnost, zmanjšana učinkovitost, sovražnost, oslABLJENE ali pretrgane komunikacije (Hudgson 2000, 216), zato moramo pri vseh zaposlenih oblikovati zavest o potrebi po spremembi in utemeljiti spremembe.

Prezemanje tveganja je ena izmed temeljnih značilnosti podjetništva in je povezano z novimi projekti. Notranje podjetništvo, kot način spodbujanja zaposlenih, da je nekaj treba storiti drugače in boljše (Antončič idr. 2002, 61), izhaja iz inovativnega razmišljanja ter ustvarjalnega delovanja in je povezano s prevzemanjem tveganja za uporabo potrebnih virov za iskanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti, ki se nanašajo na uvajanje novih izdelkov in storitev, novih metod proizvodnje ali novih trgov.

S proaktivnostjo razumemo usmeritev v prihodnje delovanje podjetja. Prihodnje preživetje podjetja bo odvisno od udeležanja inovacij z uporabo novih virov ali novega oziroma drugačnega kombiniranja obstoječih virov, ki dajejo konkurenčno prednost. Takšno obnašanje ima vpliv na okolje in pomeni prilagajanje okolja (de Witt in Meyers 2005, 127). Je značilno za proaktivno delovanje in s tem povezano sposobnostjo konkuriranja na trgu, ki je ključnega pomena za prihodnje preživetje in prihodnjo uspešnost podjetja. Za učinkovito izvajanje ustvarjalnih zamisli je potrebno povezavo med podjetjem in okoljem, v katerega je vpeto, organizirati tako, da lahko temeljito načrtujemo dejavnost, »ki teži k izboljšanju konkurenčnega položaja, predvsem z iniciativnostjo, usmerjenostjo v prihodnost in vodilno vlogo pri uvajanju sprememb« (Antončič idr. 2002, 68).

V sedanjem hitro spreminjajočem se okolju narašča pomen podjetništva, zato je treba s pozitivnim ozračjem spodbujati notranje podjetništvo in primerno voditi podjetniško dejavnost znotraj obstoječega podjetja. Vzpostaviti je treba podjetniški duh, kulturo, izzive in nagrade (Antončič idr. 2002, 63). Podjetniška kultura se kaže v viziji ter ciljnih podjetja in navdihuje individualno ter skupinsko sodelovanje. Znano je, da je kultura pomemben dejavnik vplivanja na uspešnost katerega koli podjetja (Neuhauser 2002, 2) in kultura, ki podpira izvajanje notranje podjetniške aktivnosti, pozitivno vpliva na ustvarjalnost in zadovoljstvo zaposlenih, na boljšo učinkovitost opravljanja dela in s tem na boljšo konkurenčnost in uspešnost poslovanja. Pravilno motiviranje zaposlenih, ki je zasnovano na motivih in nagradah (Sang 2001, 9) in vključuje izvajanje izobraževalnih programov, uvedbo sistema spodbud in usmerjeno managersko

vodenje, vpliva na dolgoročne spremembe, ki se odražajo v bolj zadovoljnem opravljanju dela (Davenport in Prusak 2000, 115). S tem se ustvarja vzdušje, ki podpira prožnost, ustvarjalnost in strpnost do neuspeha. Takšno delovno okolje podpira podjetništvo in ohranja ter spodbuja podjetniško učinkovitost v daljšem obdobju.

Odnose v podjetju je treba spoznavati, oblikovati in graditi na skupnih interesih in sprotnem reševanju problemov (Spangle in Isenhardt 2003, 15), če želimo imeti ustvarjalne posameznike in time, s katerimi želimo doseči predvidene cilje. Za notranje podjetništvo je značilno, da so začrtane smernice in priporočila za ljudi znotraj podjetja, ki prinašajo nove zamisli in nove poslovne podvige (Moris, Kuratko in Covin 2008, IV–V). Pri tem je treba upoštevati, da tradicionalni managerji niso notranje podjetniško usmerjeni, saj je notranje podjetništvo orientirano med kratkoročno in dolgoročno usmerjenostjo in zato je za podjetniško korist primerno, da notranji podjetnik deluje tako, da so dane možnosti za (Ruzzier idr. 2008, 99–100):

- neodvisnost in možnost napredovanja in korporacijskih nagrad,
- pridobivanje podpore drugih za uresničevanje svojih sanj in ciljev,
- neposredno vpletenost bolj kot delegiranje,
- usmerjenost med podjetniki in managerji v dolgoročno rast in kratkoročno doseganje načrtov v odvisnosti od korporativnih rokov in osebnih ciljev,
- zmerno prevzemanje tveganja,
- težnjo po prikrivanju tveganih projektov, dokler niso pripravljeni.

Notranje podjetništvo pomeni spremenjeni način razmišljanja in podjetniki dobro vedo, kako podpreti proces za oblikovanje, razvijanje in izkoriščanje razpoložljivega znanja (Colin-Coulson 2004, 57) ter za spodbujanje in ustvarjanje inovacij znotraj obstoječega podjetja. Obstoječa podjetja imajo pogoje za to izvajanje, saj imajo potrebno strokovno znanje in izkušnje, opremo in finančna sredstva, vzpostavljeno dobaviteljsko mrežo in odnose s kupci, ki omogočajo uspešno komercializacijo inovacij. Potrebujemo pa primerno klimo, ki vpliva na notranje podjetniško vedenje in zato naj bodo v notranjem okolju prisotne naslednje sestavine vedenja kot dejavniki spodbujanja pozitivnega ozračja v podjetju (Hisrich, Peters in Shepherd 2005, 48):

- organizacija deluje na meji tehnologije,
- spodbujanje novih zamisli,
- neuspehi so dovoljeno,
- ni ovir za priložnosti,
- razpoložljivost in dostopnost virov,
- multidisciplinarni timski pristop,
- daljše časovno obdobje,
- volonterski program,

- ustrezen sistem nagrajevanja,
- sponzorji in vodje so na voljo,
- podpora vrhnjega managementa.

Klima mora biti pozitivna in ustvarjati vzdušje za vzajemno zaupanje, odgovornost za rezultate in motivacijo za učenje in izobraževanje (McGee 2005, 67). V primerjalni študiji so Kangis, Gordon in Williams (2000, 539) ugotovili, da organizacijska klima vpliva na produktivnost, učinkovitost in uspešnost podjetja. Organizacijska klima pomeni za posameznika zaznavo lastnih možnosti in pogojev dela. Posamezniki jo zaznavajo v okviru svojih lastnih vrednot, ki so pomembne za njihovo dobro počutje in ob takšni zaznavi govorimo o psihološki klimi na ravni posameznika. Ko so zaznave skupne večjemu številu ljudi v organizaciji, pa govorimo o organizacijski klimi (Neal, West in Patterson 2000, 5).

Model notranjega podjetništva

Na raven notranjega podjetništva vplivajo dejavniki notranjega in zunanjega okolja, ki se v modelu notranjega podjetništva odražajo na rezultate poslovanja skozi notranje podjetništvo, kot osrednjega dela modela.

- Dejavniki okolja

Podjetniško delovanje je usmerjeno v zaznavanje obstoja neizkoriščenih priložnosti in v procesu njihovega iskanja in odkrivanja je pomembno stalno spremljanje in analiziranje trga, ki zahteva znanje o tem, kje poiskati podatke in informacije o priložnostih, ki že obstajajo in čakajo, da bodo opažene (Smith in Di Gregorio 2006, 134–135). Pri tem pa se podjetje ves čas svojega obstoja in delovanja prilagaja vplivom okolja, ki delujejo na podjetje in, kot pravi Vecchio (2000, 580), na to vplivajo tekmeči, inovacije, razvoj tehnologije, management in spremembe v odnosu do dela. Management in spremembe v odnosu do dela ustvarjajo temelj za oblikovanje in izvajanje notranjega podjetništva, ker se le inovativno podjetje hitreje prilagaja dinamičnemu okolju, ki je lahko radodarno, in z rastjo panoge ter s povečanim povpraševanjem ponuja nove poslovne priložnosti oziroma sovražno, ko se pojavijo manj ugodne gospodarske razmere ali povečana prisotnost tekmecev oziroma rivalstva na trgu.

- Organizacijski dejavniki

Podjetniško razmišljanje lahko uspeva v podjetniško prijaznem notranjem okolju. Kljub temu, da birokratske strukture, s poudarkom na kratkoročnem dobičku in visoki strukturiranosti organizacije, zavirajo ustvarjalnost in preprečujejo drugačen način delovanja (Hisrich, Peters in Shepherd 2005, 17), pa veliko podjetij uspešno ustvarja podjetniški duh in razvija notranje podjetniško okolje, ki spodbuja potrebo po

ustvarjalnosti in inovativnosti in omogoča razvijanje novih tehnologij, novih in drugačnih izdelkov ter storitev in nove organiziranosti, ki utrjuje podjetje na visoko konkurenčnem trgu. S prepoznavanjem dejavnikov, ki pospešujejo potrebo po ustvarjalnosti in inovativnosti, se v podjetju vzpostavlja notranje podjetniško okolje. S tem, ko vodja razume drugačnost oziroma ima vizijo, je pripravljen ustvariti novo zaposlitev in ustvariti podjetje, v katerem zaposleni opravljajo delo z vsemi svojimi potenciali (Dimovski idr. 2005, 233), podpira in spodbuja izkoriščanje danih možnosti za učinkovitejšo izrabo znanja, usposobljenosti in izkušenj zaposlenih. Da pa bi razumeli sodobne pogoje poslovanja pri uvajanju notranjega podjetništva, moramo upoštevati organizacijske dejavnike, ki pozitivno vplivajo na notranje podjetništvo (Antončič idr. 2002, 69): odprto komunikacijo med različnimi ravni v organizaciji, nadzor nad podjetniškimi projekti, s poudarkom na zanimanju in spremljanju managementa, analizo okolja z zbiranjem informacij o tekmecih in kupcih na trgih, organizacijsko podporo (podpora managementa, spodbujanje samostojnosti, nagrade in zagotavljanje časa za pripravo novih projektov), vrednote v odnosih do ljudi v organizaciji in usmeritve glede na tekmece.

– Strateške povezave

Povezave oziroma zaveznitva in mreže ustvarjajo pogoje za nadaljnji obstoj in razvoj podjetij in pomagajo podjetjem pri izzivih, ki se srečujejo z ustvarjanjem dolgoročne konkurenčne prednosti na trgih, kjer so že prisotna, ter izzivih pri vstopu na nova geografska območja in vstopu v nove industrijske panoge. Podjetja jih pri izgradnji znanja, kot nujne podlage za ustvarjanje inovacij in izvedbe podjetniške strategije, vedno bolj uporabljajo. Nudijo izmenjavo informacij, skupni razvoj tehnologije, proizvodov in storitev ter dostop do razpoložljivih in potrebnih sredstev v obojestransko korist dolgoročnih odnosov. Zgrajene so na dolgoročnem sodelovanju in medsebojnem zaupanju (Ebers 1999, 118) med različnimi podjetji, dobavitelji, odjemalci, znanstvenimi organizacijami in inštituti.

Omrežja ali mreže so kot skupek osebnih in organizacijskih vozlišč (Cooper 2006, 203) opredeljena kot:

- Osebne mreže podjetnika tvorijo posamezniki zaradi združevanja in pridobivanja znanja, informacij in finančnih, materialnih ter človeških virov (Ruzzier idr. 2008, 85).
- Medorganizacijske mreže predstavljajo povezave družbenih odnosov (prijateljski odnosi, prenos sredstev, članstvo) pravno in gospodarsko neodvisnih podjetij (Duh 2002, 149).
- Zaveznitva pa kot prostovoljni dogovori med podjetji, ki vključujejo izmenjavo, souporabo ali skupni razvoj izdelkov, tehnologij ali storitev glede

na vrsto zavezniške tvorbe, ter motivacijo, velikost podjetja, vpliv podjetja, geografsko pripadnost in področje delovanja (Cooper 2006, 203–204).

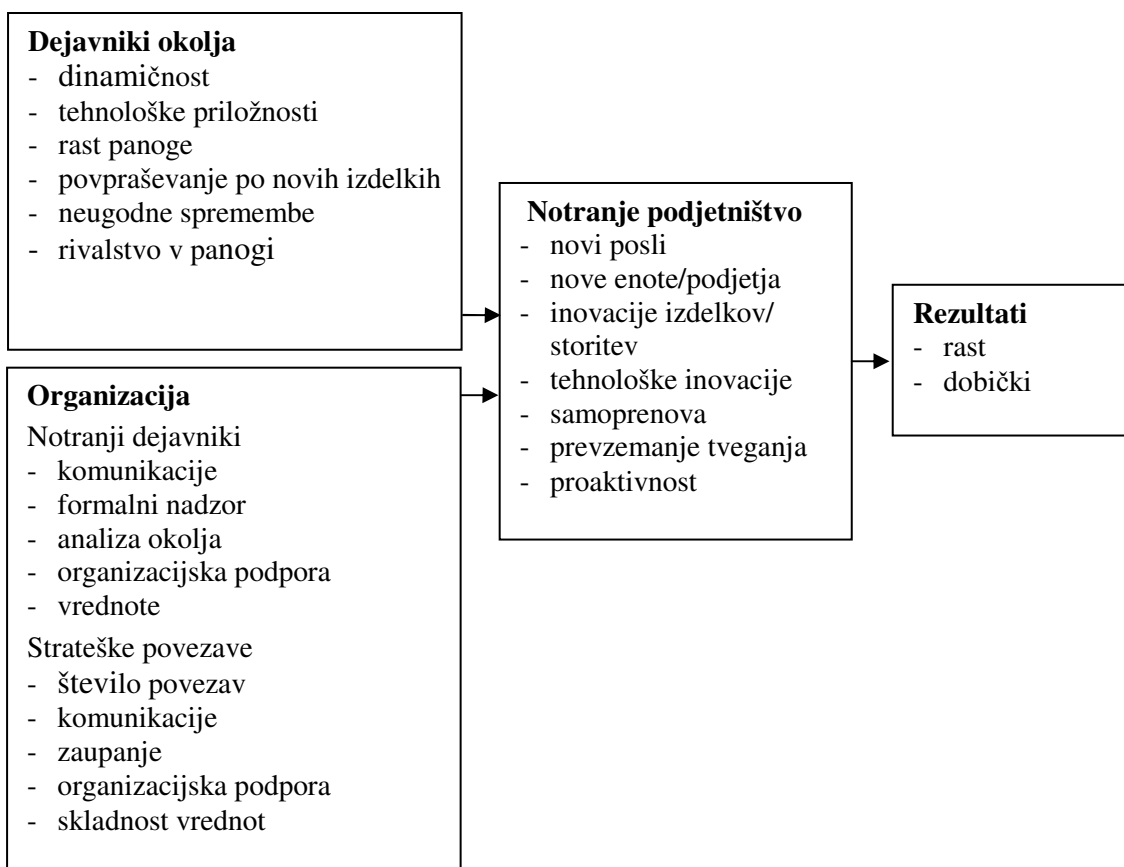
Zavezništva in zveze lahko temeljijo na tehnološkem sodelovanju, proizvodnem sodelovanju, projektnem sodelovanju, razvojnem sodelovanju, marketinškem sodelovanju in na izmenjavi ter prenosu znanj in veščin (Dubrovski 2004, 123–129). Podjetja sklepajo zavezništva z namenom, da pridobijo dopolnilna sredstva ali specializirana znanja. Prepletenost različnih podjetij in prenos znanja omogoča ustvarjanje inovacij, ki v smislu uporabe novih kombinacij virov vodi do novih virov oskrbe s surovinami in materiali, novih proizvodnih metod, novih proizvodov in proizvodov boljše kakovosti.

Običajni poslovni odnosi med partnerji se lahko z izmenjavo informacij, napovedovanjem poslovnih aktivnosti in sodelovanjem v raziskavah in razvoju sčasoma razvijejo in poglobijo v partnerske odnose oziroma strateške povezave, ki izhajajo iz vzajemnosti in medsebojnega zaupanja, še zlasti, če so poslovne strategije partnerjev medsebojno skladne. To pomeni, da ne gre le za recipročno prilagajanje partnerjev oziroma za istosmernost interesov, ampak tudi za medsebojno prilagajanje in usklajevanje med povezanimi podjetji (Dubrovski 2004, 99). Pri tem pa je po Bamfordu, Gomes-Casseresu in Robinsonu (2003, 358) pomembno, da se medsebojno skladajo tudi podjetniške kulture partnerjev, povezanih v poslovna razmerja. Strateške povezave torej pomenijo takšno povezovanje, katerih značaj pomeni doseganje ali vzdrževanje strateških prednosti in doseganje po pomembnosti najvišjih ciljev podjetja (Dubrovski 2004, 101).

Dejavniki, ki so povezani s sodelovanjem v strateških povezavah, so (Antončič idr. 2002, 69): število strateških povezav, komunikacija med podjetji, raven zaupanja do strateških partnerjev, organizacijska podpora sodelovanju z drugimi podjetji, skladnost organizacijskih vrednot, norm in menedžerskih praks med partnerskimi podjetji.

Na sliki 2.1 je prikazan model notranjega podjetništva, v katerem se kaže vpliv dejavnikov okolja, notranjih dejavnikov ter strateških povezav na razsežnosti notranjega podjetništva in vpliv notranjega podjetništva na rezultate poslovanja, izkazanih z rastjo podjetja in ustvarjenim dobičkom. Raziskava v 477 slovenskih podjetjih je pokazala, da imajo dejavniki zunanega okolja in dejavniki organizacije, to je notranje okolje in strateške povezave, pozitiven učinek na notranje podjetništvo (Antončič idr. 2002, 70).

Slika 2.1 Model notranjega podjetništva



Vir: Antončič idr. 2002, 71.

2.2.2 Mednarodno podjetništvo

Proti koncu 20. stoletja se je globalni gospodarski prostor bistveno spremenil. Porast globalizacije je ustvaril povečan obseg mednarodne menjave in spremenil konkurenčne pogoje na mednarodnih trgih. Nastala je globalna konkurenca, še zlasti na razvijajočih se gospodarskih trgih. Globalizacija, ki v najširšem pomenu predstavlja čezmejno intenziviranje ekonomskih, političnih, družbenih in kulturnih odnosov (Streeten 2001, 168), predstavlja način ekonomskega poslovanja podjetja, ki poteka na globalni ravni in jo opredeljuje svetovna integracija konkurenčnih trgov ter podjetij, ki se soočajo s svetovno konkurenco (Ruzzier 2005, 10). Mednarodni trg nudi nove podjetniške priložnosti, vendar so se s tem spremenili tudi tržni pogoji na domačem trgu. Mednarodna podjetja vse hitreje in pogosteje vstopajo na različna področja domačega trga, z namenom odkrivanja priložnosti in izkoriščanja dosegljivih konkurenčnih prednosti.

Opredelitev mednarodnega podjetništva

Podjetje, ki internacionalizira svoje poslovanje, poskuša ustvariti vrednost s prenosom znanja ali izdelkov na tuje trge, kjer domači in obstoječi tekmeci nimajo teh znanj in izdelkov. Zato se po navadi ustvarja znanje in razvija proizvod doma, proizvodna in tržna funkcija pa se ob vzpostavljenem nadzoru vršita na ciljnem trgu (McGee 2005, 416).

Internacionalizacija je povečala prisotnost malih in velikih obstoječih podjetij in pospešila ustanavljanje novih podjetij. Je sinonim za geografsko razširitev gospodarske aktivnosti preko državnih meja (Ruzzier 2005, 10), pri kateri podjetja vstopajo in delujejo na najmanj dveh trgih, na domačem in tujem trgu (Ruzzier 2006, 14). Mednarodno podjetništvo vključuje izvoz in uvoz izdelkov in storitev, kakor tudi poslovno sodelovanje s tujimi podjetji. Pomeni prepletanje podjetništva s procesom internacionalizacije oziroma prepletanje inovativnosti in sprejemanje tveganj ter negotovosti ob širitvi obsega poslovanja na mednarodnem trgu. Ovire, s katerimi se podjetje pri tem srečuje, so po izvoru lahko notranje in zunanje ter domače in tuje (Ruzzier idr. 2008, 106). Uspeh podjetja je, ne glede na njegovo velikost in starost, v mednarodnem poslovanju odvisen od sposobnosti, spretnosti, zmožnosti in izkušenj, s katerimi razpolaga. Z rastjo internacionalizacije narašča pomen mednarodnega podjetništva, ker se z vstopom na mednarodni trg podjetja osredotočajo na inovativnost in prevzemanje tveganj.

Dimenzije internacionalizacije

V okviru mednarodnega podjetništva se pojavljajo temeljna vprašanja, kako, zakaj in kdaj internacionalizirati podjetje. Opredelitev managementa za kreativno prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti na tujih trgih, ki se nahajajo zunaj domačega delovanja svoje matične države, izhaja iz vodstvenih sposobnosti, ustvarjalnosti, izkušenj ter ustvarjenih stikov in zvez v zunanjem okolju. Vodi jih želja po iskanju priložnosti zunaj svojega domačega trga, zaradi enakomernejše porazdelitve prihodnjih tveganj z geografsko razpršenostjo svojega delovanja in pričakovanj po bolj privlačnih prihodnjih donosih (Zahra in George 2006, 280 in 282). Pri internacionalizaciji poslovanja je treba upoštevati: absolutno prednost (produktivnost), primerjalno prednost (stroški proizvodnje), konkurenčno prednost (področje, delovna sila, naravna bogastva, kapital) (Gillespie, Jeannet in Hennessey 2007, 19–23). Zato so odločitve o vstopu na tuji trg vezane na ključne dimenzije internacionalizacije (Ruzzier idr. 2008, 106–111):

- Odločitev o načinu vstopa in delovanja na mednarodnih trgih je prva in najpomembnejša odločitev mednarodnih aktivnosti, ki je razvrščena v izvozne, pogodbene in investicijske načine vstopa.

- Odločitev o ciljnem trgu delovanja zahteva analizo geografske in ekonomske značilnosti trga, panožnih razmer in strukture trga, kulturnega okolja, pravnega okolja in političnega okolja.
- Odločitev o proizvodih in storitvah, ki jih namerava podjetje prodajati na tujih trgih, po raziskavi kaže, da se proizvodi najpogosteje uvajajo postopoma in v določenem zaporedju, ter da se zaradi različnih kultur morajo proizvodi, storitve in trženjsko komuniciranje prilagajati zahtevam lokalnih trgov.
- Odločitev o samem trenutku začetka izvajanja mednarodnih aktivnosti in dinamiki njihovega razvoja ja ena najpomembnejših strateških odločitev o zavedanju vstopa v različnih časovnih trenutkih z različno intenzivnostjo, ob upoštevanju možnosti izstopa.

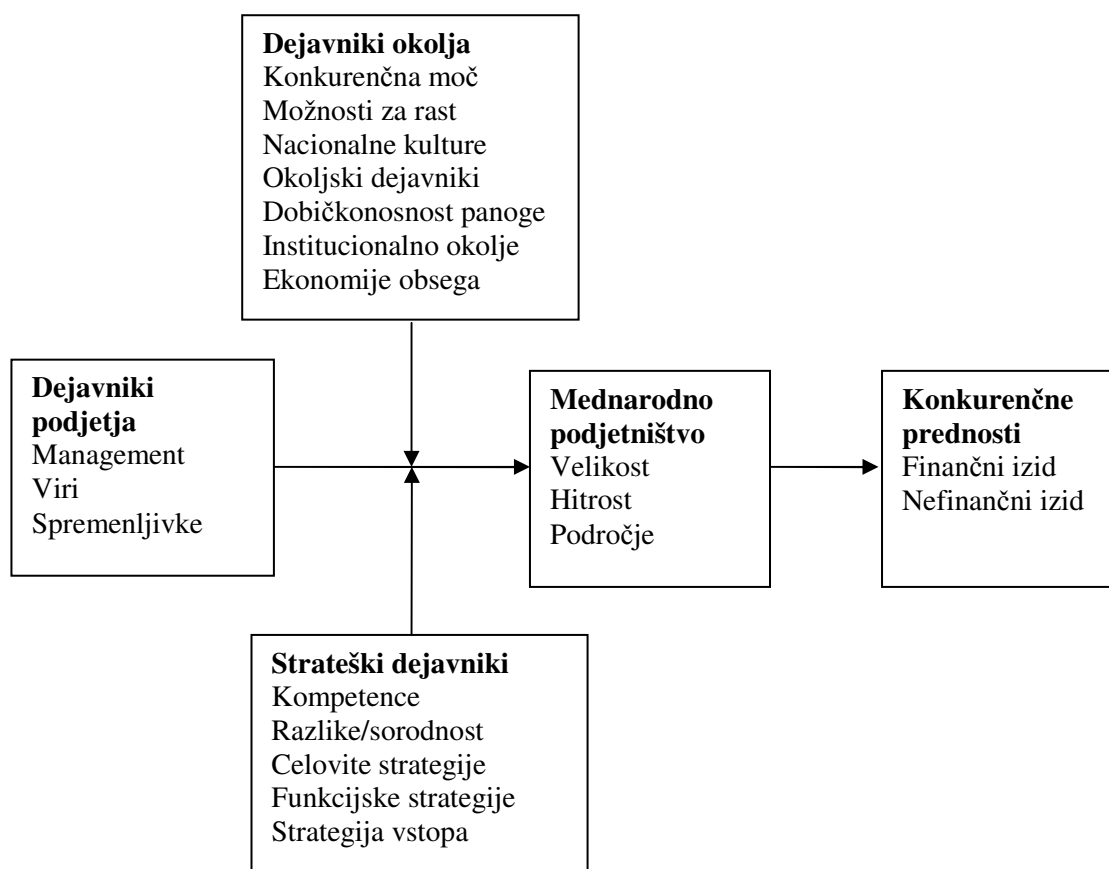
Zgornje dimenzije so povezane s pripravo strateškega načrta o pripravi in izvedbi načina, oblike, obsega in časovnega vstopa na tuje trge. V njem je treba natančno oblikovati vstopno strategijo, ki mora biti zaradi nemotene izvedbe usklajena s celovito strategijo podjetja. Odražati mora opredelitev managementa za kreativno prepoznavanje in izkoriščanje priložnosti na tujih trgih, ki se nahajajo zunaj domačega delovanja. Izhaja naj iz vodstvenih sposobnosti, ustvarjalnosti, izkušenj ter ustvarjenih stikov in zvez v zunanjem okolju. Pri tem jih vodi želja po bolj privlačnih prihodnjih donosih. To pa od managementa zahteva sposobnost, da zaradi stalnega soočanja zapletenih odnosov v mednarodnem okolju poveže vse dejavnike v podjetju, in sicer od pretoka podatkov, idej, ljudi do ostalih virov.

Integriran model mednarodnega podjetništva

Glede na vsebinske značilnosti, ki jih mora podjetje poznati in upoštevati, ter značilnosti notranjih in zunanjih dejavnikov, s katerimi mora podjetje računati, če želi, da bo njegova internacionalizacija poslovanja uspešna, predlagamo integriran model mednarodnega podjetništva, kot okvir in temelj za delovanje v mednarodnem okolju (Zahra in George 2006, 264–278). Model integriranega mednarodnega podjetništva vključuje dejavnike podjetja, dejavnike okolja in strateške dejavnike, ki vplivajo na zagon in vzdrževanje internacionalizacije podjetja. Na bolj ali manj uspešno internacionalizacijo poslovanja vplivajo notranji organizacijski dejavniki in zunanji dejavniki okolja, v katerem želi podjetje delovati. Med organizacijske dejavnike, ki vplivajo na mednarodno podjetništvo, štejemo značilnost vrhnjega managementa (zunanje delovne izkušnje, izobraževanje v tujini, ozadje in globalna vizija), vire podjetja (enkratna sredstva, izdatki za raziskave in razvoj, mreže in ugled podjetja) in specifične spremenljivke (starost, velikost, lokacija, poreklo oziroma oblika ustanovitve podjetja, usmerjenost v rast, raziskava okolja in finančna trdnost podjetja). Med vplive okolja pa intenzivnost domačih tekmecev, omejenost domače rasti, intenzivnost

mednarodnih tekmecev, omejevalna vladna politika, pravno okolje, ekonomija obsega, dobičkonosnost panoge, rast prodaje v panogi in vrsta panoge. Ne nazadnje pa mora podjetje pred odločitvijo o vstopu in širitvi delovanja na tujih trgih upoštevati strateške dejavnike in opredeliti namen ter cilje, ki jih želi doseči s primernimi, na novo razvitimi celovitimi strategijami, funkcijskimi strategijami in strategijami vstopa na tuja tržišča, ker se pogoji delovanja v mednarodnem prostoru bistveno razlikujejo od pogojev gospodarjenja na domačem trgu. Na splošno velja, da s pravilno oblikovanimi strategijami bistveno vplivamo na motivacijo oziroma stopnjo internacionalizacije. Znotraj strateških dejavnikov je treba upoštevati tudi kompetence in njihov hiter ter učinkovit prenos v mednarodno okolje, kakor tudi razlike in sorodnosti v nacionalnih kulturah ter navadah in profilih kupcev. Nadalje je treba upoštevati tudi dimenzijo oziroma razsežnosti mednarodnega podjetništva, ki predstavlja obseg, stopnjo internacionalizacije, hitrost in področje oziroma območje internacionalizacije (države, regije). Tako oblikovano upoštevanje notranjih dejavnikov in usmerjen odnos v upoštevanje strateških in okoljskih dejavnikov na mednarodno podjetništvo se kažeta v finančnih in nefinančnih učinkih, ustvarjenih skozi konkurenčno prednost podjetja.

Slika 2.2 Integriran model mednarodnega podjetništva



Vir: Zahra in George 2006, 276.

2.2.3 Podjetniški viri

Podjetje v konkurenčnem okolju lahko uspeva le, če ima sposobnost pridobivanja in ohranjanja konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz uporabe primernih virov podjetja in morajo izpolnjevati pogoje, da zadostijo kriterijem konkurenčnih prednosti kar pomeni, da morajo biti dragoceni in redki ter se ne dajo posnemati in nadomeščati (Ruzzier 2005, 23–24). Viri so specifični za vsako podjetje, ker posredno določajo njegovo velikost, obseg in splošni potencial za rast in obstoj (Ruzzier 2005, VI). Sredstva so potrebna za realizacijo poslovne priložnosti in podjetje mora imeti primerna sredstva, ki se po vsebini in obsegu potrebujejo za nemoteno izvajanje poslovne politike (Vahčič 2000, 19). Pojavlja pa se razlika med novoustanovljenim podjetjem, v katerem se morajo načrtovati sredstva in določiti tisti obseg, ki jih potrebuje za nemoteno opravljanje predvidene dejavnosti, in delujočim podjetjem (Mosakowski 2006, 107), ki ima že po opredelitvi na razpolago več sredstev kot novoustanovljeno in zato so za stabilnost velikega, ustanovljenega podjetja pomembna že vzpostavljena kritična sredstva, ki so vpeta v organizacijsko strukturo.

Z ustvarjenjem in izkoriščenjem znanja ter z notranjim prerazporejanjem je v podjetju omogočena heterogena proizvodnja, ki ustvarja ponudbo dobrin na drugačen način kot drugi tekmeči (Alvarez in Barney 2006, 94). Material, ljudje in kapital so sestavine podjetja, ki jih moramo v poslovnem procesu uporabljati na produktiven način in od razpoložljivih virov so le ljudje tisti dejavnik, ki z inovativnim pristopom iščejo nov način kombiniranja proizvodnih tvorcev. Vse dobrine (fizični izdelki in storitve) se izdelujejo in opravljajo v medsebojnem odnosu z uporabo opreme in materiala ter fizičnega in umskega dela. Materialna in nematerialna sredstva v podjetju predstavljajo vir ustvarjanja konkurenčne prednosti, ker obseg in opredeljena možnost njihove izrabe vpliva na podjetniški proces zaradi zavedanja, da morajo sredstva ustvarjati dolgoročne učinke podjetja. Zato je razumevanje virov podjetja pomembno za podjetniški proces, ki skozi izbrano in izvedeno strategijo vodi h končnemu uspehu.

Od podjetja, ki želi preživeti in se razvijati na konkurenčnem trgu, kjer se ustvarjajo nenehne inovacije in izboljšave v obliki novih izdelkov in storitev, novih materialov in tehnoloških izboljšav, se zahteva izjemno prožno poslovanje, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju in, kot navaja Kobayashi (2003, 12), podjetje mora temu ustrezno prilagoditi svojo proizvodnjo in dobavne roke. Dobre je treba ponuditi v pričakovanem času, primerni kakovosti, potrebni funkcionalnosti ter sprejemljivi ceni in učinkovitost prilagojenega delovanja podjetja izhaja iz primernosti opredmetenih in neopredmetenih sredstev, ki so vpeta v organizacijsko strukturo. Uspešno delovanje zato, poleg budnosti in spremljanja dogajanj v okolju, zahteva tudi potrebno znanje in izkoriščanje lastnih virov, od pridobivanja surovin pod tržno vrednostjo, do pretvorbe vložkov v realizacijo primernega dobička (Alvarez in Barney 2006, 93).

V podjetju, ki pomeni sociotehnično strukturo delovnih sredstev in ljudi (Vila in Kovač 1997, 15), se razpoložljivi viri uporabljajo za namene opravljanja poslovne dejavnosti. So vložki, ki se skozi poslovno dejavnost pretvarjajo v ustvarjanje poslovnih rezultatov (Wickman 2001, 91). Otipljiva in neotipljiva sredstva opredeljujejo zmožnosti podjetja, ki so odločujočega pomena za preživetje podjetja. Zato med dejavnike podjetja, poleg virov, štejemo tudi zmožnosti, ki po Ruzierju (2005, 25) povezujejo sredstva v kompleksnem medsebojnem delovanju (med ljudmi in ljudmi ter sredstvi) in po Tavčarju (2007, 5–6) nastajajo z združevanjem materialnih, človeških in tehnoloških sredstev, ki omogočajo, da v organizacijskih procesih podjetje uporablja sredstva za doseganje ciljev. Zmožnosti podjetja se kažejo v usmerjenih in prilagodljivih izdelkih in storitvah za kupce, načrtovanju strokovnega znanja, uporabi izkušenj, sposobnosti uporabe ustreznih tehnologij, sistemskem načrtovanju zmogljivosti in sposobnosti hitrega ter prilagodljivega odziva na potrebe in zahteve trga.

Podjetniški proces predstavlja dinamični vidik združevanja sredstev in uspešno povezovanje zahteva organizacijsko učenje in pridobivanje znanj. Omogoča ga intelektualni kapital, ki predstavlja otipljivo in neotipljivo znanje, izkušnje, spretnosti in veščine zaposlenih v podjetju (Kessler in Bailey 2007, 75–76). Torej, učenje je v najširšem smislu povezano z izobraževanjem, ki pomeni pridobivanje znanja in izobrazbe ter z usposabljanjem, ki pomeni pridobivanje sposobnosti, spretnosti in navad, katere posameznik potrebuje pri opravljanju dela in nalog. Učenje in z njim povezana konkurenčna prednost daje podjetju primerjalno vrednost in pri tem strokovni razvoj zaposlenih predstavlja visoko razvito infrastrukturo podjetja (Hopkins 2007, 98). Podjetje, ki nenehno pridobiva in izkorišča znanje, ustvarja pozitivno vzdušje za lažje uresničevanje sprememb, ki vodijo v nadaljnji obstoj in razvoj. Zato naj management ustvarja pogoje in usmerja razširjanje znanja na način, da poistoveti zaposlene s podjetjem in njegovimi cilji (Clegg, Courpasson in Phillips 2006, 87). Takšno podjetje je sposobno ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje z zavedanjem, da je nesposobnost za učenje tragična za posameznike in pogubna za podjetje (Možina 2002, 17). Razvoj zaposlenih in večja stopnja timskega dela ustvarja pogoje, da podjetje lažje zdrži vedno težje konkurenčne razmere, ker so zaposleni bolj imuni na negativne vplive iz okolja, vendar bolj prilagodljivi na podjetje in delo, ki ga opravljajo.

Delovanje vsakega podjetja je zgrajeno na virih in temelji na njihovem kombiniranju, ker le na inovativen način uporabljeni viri omogočajo dobičkonosnost ter s tem dolgoročno rast in razvoj podjetja. So osnova za oblikovanje in izvajanje strategije, kot enkratnega vira za ustvarjanje konkurenčne prednosti (Hitt, Ireland in Hoskisson 2003, 101), ki je odločujočega pomena za preživetje podjetja. Delimo jih na otipljiva in neotipljiva sredstva (Hitt, Ireland in Hoskisson 2003, 109–110), in sicer: otipljiva sredstva so finančna sredstva, organiziranost (načrtovanje, nadzorovanje in usklajevanje), fizična sredstva (zgradbe in oprema), tehnološka sredstva (patenti,

blagovne znamke, pravice, poslovne tajnosti) in neotipljiva sredstva, ki so človeški viri (znanje, zaupanje, managerske sposobnosti, spretnosti in veščine zaposlenih), inovacijska sredstva (ideje, znanstvene inovacijske sposobnosti), ugled (ugled pri odjemalcih in dobaviteljih, ugled za učinkovito in vzajemno podporo pri medsebojnem delovanju in povezovanju), blagovna znamka, zaznana kakovost, stalnost in zanesljivost izdelkov.

Viri podjetja vključujejo denar, ki je investiran v podjetje, ljudi, ki s svojim prizadevanjem in znanjem prispevajo dodano vrednost, opremo in zgradbe, ki omogočajo izvajanje dejavnosti podjetja, kakor tudi neotipljiva sredstva, kot so blagovna znamka, ugled podjetja in naklonjenost poslovnih partnerjev, ki podjetju opredeljujejo zaznani položaj na trgu. Razdeljena so v tri kategorije (Ruzzier 2005, 24): prva kategorija vključuje sredstva, povezana s sposobnostjo opravljanja osnovne dejavnosti podjetja, kot sta proizvodnja in trženje; druga kategorija so sredstva, ki omogočajo dinamični razvoj dejavnosti podjetja, ki vključuje razvoj izdelkov, prilagodljivo proizvodnjo, podporo managementa inoviranju poslovanja in trajno zmožnost učenja, prilagajanja, spreminjanja in obnavljanja podjetja; tretja kategorija pa sposobnost podjetja, da vnaprej prepozna notranjo vrednost virov, kar je zlasti pomembno pri razvoju novih strategij podjetja.

Vire lahko razvrščamo v šest skupin (Amit in Schoemaker 1993, po Ruzzier 2005, 24): 1) finančni (velikost in vrste kapitala); 2) fizični (lokacija, oprema, dostop do surovin, transport itd.); 3) človeški (ljudje in management); 4) tehnološki (izdelki in procesi); 5) ugled (imidž, blagovna znamka, zvestoba, zaupanje, dobro ime); 6) organizacijski (sistem managementa), ali pa samo v tri skupine, ki po Wickmanu (2001, 91) predstavljajo finančna sredstva, poslovna sredstva in človeške vire.

2.2.4 Finančna sredstva

Finančna sredstva so najbolj likvidna oblika sredstev podjetja, a so najmanj produktivna, ker sama po sebi ne morejo ustvarjati nove vrednosti (Wickman 2001, 91). Največjo vrednost imajo takrat, ko so preoblikovana v tista sredstva, ki omogočajo opravljati delo in podpirati izvajanje dejavnosti podjetja, kar pomeni, da so investirana v objekte in opremo, človeške vire in naložbe v strateška partnerstva. Vsa finančna sredstva imajo svojo ceno, ki jo je treba upoštevati tako pri finančnih naložbah prostih denarnih sredstev za dobljeni donos, kakor v obliki stroškov obračunanih obresti za koriščenje tujih finančnih virov. Finančna sredstva se lahko nahajajo v naslednjih oblikah (Wickman 2001, 93):

- gotovina v blagajni in sredstva na računu podjetja,
- krediti oziroma posojila predstavljajo denar, ki ga kreditojemalec mora vrniti kreditodajalcu na dogovorjen način, v določenem roku po dogovorjeni obrestni meri,
- neplačane terjatve za dobavljeno blago ali opravljene storitve,
- naložbe v vrednostne papirje, ki ne predstavljajo lastniškega razmerja,
- naložbe v povezana ali nepovezana podjetja, ki predstavljajo lastniške deleže pri dobaviteljih, odjemalcih, tekmecih in ostalih podjetjih.

Podjetje potrebuje denar za poslovanje, ker s tem vzdržuje plačilno sposobnost za pravočasno poravnavanje zapadlih obveznosti do dobaviteljev surovin in materiala, energije, polizdelkov, sestavnih delov, kooperantov in podizvajalcev za opravljeno delo, stroškov vzdrževanja delovnih sredstev, plač zaposlenih in plačevanje davkov ter prispevkov, kakor tudi za investicije v sredstva ter za finančne naložbe v vrednostne papirje in lastniške deleže v drugih podjetjih.

2.2.5 Poslovna sredstva

Poslovna sredstva so operativna sredstva, ki se dejansko uporabljajo za preoblikovanje vložkov v izdelke in storitve, ki jih podjetje ponuja na trgu in predstavljajo naslednje zmogljivost (Wickman 2001, 94–95):

- objekti, v katerih podjetje posluje, vključujejo proizvodne prostore, pisarne in prodajna mesta, preko katerih se opravljajo storitve,
- proizvodna oprema, ki se uporablja v proizvodnji proizvodov za prodajo,
- motorna vozila, s katerimi se dostavljajo dobrine na trg in zagotavljajo opravljanje storitev,
- material, kot vložek za preoblikovanje v proizvode in izdelke,
- skladišni prostori in oprema za skladiščenje izdelkov, namenjenih prodaji,
- pisarniška oprema, kot pohištvo in kot delovna, informacijska ter komunikacijska oprema.

Poslovna sredstva so zmogljivosti podjetja, ki so v lasti podjetja ali pa najeta, glede na potreben obseg. V primerjavi s finančnimi sredstvi, ki se lahko hitro preoblikujejo v obratna sredstva, se slednja ne preoblikujejo v denarna sredstva tako hitro, zato je pomemben obseg uporabljenih in potrebnih poslovnih sredstev za nemoteno poslovanje. Naložbe v operativne zmogljivosti je treba opraviti v luči oblikovane ponudbe glede na pričakovano povpraševanje na trgu (Wickman 2001, 95). Primeren obseg teh sredstev pomeni tisti obseg, ki omogoča polno izrabo zmogljivosti, saj odvečna sredstva ustvarjajo dodatne stroške in pritisk na ceno, pomanjkanje sredstev pa izgubljeno priložnost na trgu. Natančno analiziranje in spremljanje trga je osnova za dobro

napoved povpraševanja, ki pa vedno ne more odpraviti vseh negotovosti. Operativne zmogljivosti je težko hitro prilagajati spremembam na trgu, vendar pa se je nihanjem na trgu boljše prilagajati z oddajanjem dela v podizvajanje, ko se povpraševanje poveča, kot pa preobsežna in neizkoriščena operativna sredstva odprodati ali prenesti na druga podjetja, ko se povpraševanje zmanjša ali pa je opravljanje dejavnosti ne donosno.

2.2.6 Človeški vir

Podjetnik mora spodbujati podjetniško zamisel pri zaposlenih in skrbeti za razvoj virov, še zlasti človeških virov (Hoskisson, Hitt in Ireland 2004, 389), ker so ključni element uspešnega poslovanja podjetja. Finančna in operativna sredstva sama po sebi ne dajejo konkurenčne prednosti podjetju, ker jih je treba uporabiti na enkrat in inovativen način, kar pa je odvisno od zaposlenih, ki sodelujejo v naslednjih oblikah (Wickman 2001, 96):

- produktivna delovna sila neposredno prispeva k ustvarjanju rezultatov poslovanja skozi proizvodnjo fizičnih izdelkov ali storitev,
- tehnično strokovno znanje in izkušnje pomenijo prispevek specifičnega znanja v podporo obstoječih izdelkov ali v povezavi z razvojem novih izdelkov,
- zagotavljanje poslovnih storitev je prispevek strokovnega znanja in izkušenj v splošnih poslovnih storitvah, kot na primer v pravnih zadevah ali računovodstvu,
- funkcijske veščine zagotavljajo spoznanja odločanja in veščin pri organiziranju funkcijskih področjih, kot so proizvodnja, dejavnost načrtovanja, tržnih raziskav in vodenja prodaje,
- komunikacijske sposobnosti predstavljajo komunikacijske spretnosti za pridobitev zunanjih organizacij in posameznikov, to je tržno usmerjenih odjemalcev in finančno usmerjenih vlagateljev,
- strateške in vodstvene sposobnosti kot prispevek k usmeritvi podjetja skozi oblikovano vizijo in učinkovito strategijo za doseg ciljev ter načrtovanega ukrepanja pri vodenju poslovanja za uresničevanje vizije.

Zaposleni vstopajo v podjetje zaradi pričakovanj o uspešni uresnitvi svojih osebnih interesov. Podjetje pa z zaposlenimi pričakuje, da bo uspešnejše doseglo svoje skupne cilje. To mu omogoča premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili (Vila in Kovač 2006, 10 in 18). Uspešno povezovanje človeških virov z materialnimi viri podjetja predstavlja vir konkurenčne prednosti, za katerega pa bo vedno bolj treba, poleg kapitala, lastnih materialnih virov, izdelkov, tehnologije, financ, znati pridobiti, uporabiti in povečevati znanje posameznikov, skupin in podjetja kot celote, kar pomeni, da bo imelo konkurenčno prednost tisto podjetje, ki se bo učilo hitreje od tekmecev

(Možina 2002, 18). V takšnem učečem notranjem okolju zaposleni postanejo sestavni del procesa učenja in s tem procesa sprememb, saj enakovredno oblikujejo in sprejemajo nova spoznanja. Takšno podjetje je pripravljeno na spremembe iz okolja, ki jih ta zahteva, in pripravljeno je tudi na sodelovanje z ostalimi podjetji, ki jih zahtevajo dobri poslovni običaji in poslovne povezave za nadaljnji obstoj in razvoj.

Učenje in z njim povezana konkurenčna prednost daje podjetju primerjalno vrednost, ki se izkazuje v tržni vrednosti preko intelektualnega kapitala podjetja. Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega in organizacijskega ter kapitala poslovnih odnosov (Možina 2002, 19). Ti dejavniki se morajo v praksi čim bolj uspešno in učinkovito povezovati tako, da je posledično s tem ustvarjena dodana oziroma nova vrednost. Človeški kapital izhaja torej iz znanj in izkušenj izobrazbene strukture, strokovne usposobljenosti, spoznanj, osebnostnih lastnosti, podjetniškega zanaša, inovativnosti in ustvarjalnosti, sposobnosti prilagajanj in podobno (Mihalič 2006, 44).

Znanje in usposobljenost vodi v večjo ustvarjalnost zaposlenih, k boljšim delovnim pogojem, timske delu in boljšemu finančnemu ter nefinančnemu nagrajevanju, saj so ljudje preko občutenega zadovoljstva bolj motivirani za opravljanje nalog. Osebni razvoj in občutek koristnosti krepi zadovoljstvo zaposlenih, to pa posledično vpliva na njihovo motivacijo, ker je motivacija močno povezana z zadovoljstvom. Minili so časi, ko je motivacija zaposlenim pomenila, da delajo učinkovito, predvidljivo in pod nadzorom. Danes razumemo, da mora zaposlitev pomeniti zadovoljstvo, ki uresničuje dobro opravljeno delo. Notranje nagrade ustvarjajo nemerljivo osebno zadovoljstvo skozi doseženi občutek izpolnitve in spoštovanja, zunanje pa stvarne oblike priznanja in nagrad v obliki boljšega plačila in napredovanja (McGee 2005, 20–21). Zaposlitev lahko naredi bolj zanimivo: zaupanje, zaokrožena celota, ponujeni izziv v bolj obsežnih in zahtevnejših opravilih in nalogah, spodbujanje posameznikov k večji spretnosti in strokovnosti, odprava strahu zaradi neuspeha, ker demotivira in preprečuje primerno obnašanje poslovnim potrebam, obvarovanje dostojanstva, ker so prizadeti nemotivirani, odpust lenuhov, ker slabo vplivajo na ustvarjalnost, in zanos ostalih v podjetju, širša pooblastila in ne izključno vodenje ter nadzor, ker so zaposleni odgovorni za delo v okviru širše poslovne strukture, nagrade za lastno motivacijo ter ustvarjalnost in ne nazadnje dober vodja, ki ga spoštujejo in mu zaupajo (McGee 2005, 25–33).

Ljudje so najbolj dragocen vir podjetja, saj lahko le pravilno usmerjeni zaposleni, ki imajo pridobljeno primerno znanje, usposobljenost in spretnosti, učinkovito prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Vendar pa predstavljajo vir fiksnih stroškov, zato mora biti podjetje pripravljeno na kratkoročna nihanja povpraševanja na trgu, ker je hitro prilagajanje omejeno zaradi pogodbeno vezane zaposlitve. So, tako kot operativna sredstva, relativno nemobilni in pri načrtovanju je, glede na predviden obseg v določenem časovnem obdobju, treba zaposliti optimalno število ljudi, z upoštevanjem možnosti dodatnega najema ustrezno razpoložljivega kadra na trgu. Pri tem pa se mora

Podjetništvo

politika zaposlovanja izvajati z občutkom, ker ljudje so še vedno ljudje, čeprav predstavljajo samo vire podjetja (Wickman 2001, 96).

3 STRATEŠKI MANAGEMENT

3.1 Opredelitev strateškega managementa

Če management opravlja dejavnost obvladovanja podjetja, se strateški management ukvarja z njegovo usmeritvijo in prihodnjim delovanjem (Tavčar 2007, 172), saj se podjetje stalno srečuje z izzivi in težavami. Strateški management usklajuje zmožnosti podjetja s potrebami v okolju, ki se kažejo (Kazanjian, Drazin in Glynn 2006, 173) v uvajanju novih izdelkov, širitvi in izpopolnitvi proizvodnega programa in njegova dolgoročna perspektiva je učinkovito združevanje področij in aktivnosti za doseg postavljenih ciljev, da uspešno brani in širi tržni položaj na domačem in tujih trgih. Ukvarja se s strateško analizo, odločitvami in delovanjem z namenom ustvarjanja in vzdrževanja konkurenčnih prednosti podjetja (Dess, Lumpkin in Taylor 2005, 9). Zato mora strateški management delovati podjetniško in razmišljati o prihodnjih možnostih razvoja podjetja. Osredotočiti se mora na strategije razvoja, strukturo, sistem, organiziranost, kulturo, ozračje, vedenje, norme, odnose in postopke delovanja z namenom, da bi se kot skupna vrednota sprostil podjetniški potencial v podjetju. Stalno je treba iskati podjetniško nadarjenost ter spodbujati in podpirati podjetniško razmišljanje tako, da se ustvari občutek odgovornosti za podjetništvo pri vseh zaposlenih.

Da bi bilo podjetje pri tem učinkovito in uspešno, se mora delovanje usmerjati in načrtovati. Po Tavčarju (2007, 172) je mogoče delovanje in usmeritve podjetja zajeti s pojmom politike podjetja, ki obsega cilje podjetja in strategije za doseganje teh ciljev. Zavestni in ustvarjalni del oblikovanja zamisli ter določanja smotrov in temeljnih ciljev podjetja in ustvarjalno usmerjanje k ciljem je vodenje politike, kot izhodiščna in trajna dejavnost upravljanja in vodenja podjetja (Kralj 2003, 95–96). Strateško načrtovanje je proces, skozi katerega podjetje določi način iskanja izpolnitve in način delovanja za doseg zelenega izida (Hitt, Ireland in Hoskisson 2003, VII). Oblikuje in opredeljuje uresničevanje razvojnih zamisli, strateških usmeritev, razvojnih vizij, poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev (Stutely 2003, 97), ki zagotavljajo preživetje podjetja v prihodnje. Je sredstvo za oblikovanje in usmerjanje podjetja ter izbiranje prave poti za njegov obstoj in razvoj. Z načrtovanjem opredeljujemo prihodnje podjetje, ki je usmerjeno v iskanje in izbiro najboljših rešitev za podjetje v prihodnosti.

Poznamo različne poti pri načrtovanju ciljev in strategij za doseg teh ciljev (Biloslavo 2006, 54–59), in sicer:

- Linearno načrtovanje kot zaporedje korakov, od poslanstva, smotrov, ciljev, strategij, načrta dejavnosti, izvajanja in ocenjevanja, do izdelave formalnega dokumenta in poteka v eno smer.

- Integralno načrtovanje, ki bolj kot zaporedne korake (informacije se pretakajo v več smereh) poudarja proces načrtovanja, nima določenega začetka in konca in ne predpostavlja, da en korak v načrtovanju pogojuje korake, ki sledijo.
- Postopno načrtovanje, kjer načrtovanje ne poteka po formaliziranem strateškem načrtu, ker vključene strategije niso trajne, ampak se glede na spremenljive okoliščine nenehno dopolnjujejo, zamenjujejo in spreminjajo.

Načrtovanje je srž dobrega upravljanja (Stutely 2003, X) in pomemben sestavni del strateškega managementa je oblikovanje načrtov za učinkovito upravljanje zunanjih priložnosti in nevarnosti ter notranjih prednosti in slabosti. Načrtovanje vključuje določitev političnih smernic razvoja, opredelitev poslanstva, ki določa dosegljive cilje in oblikovanje strategij za doseg teh ciljev. Vključuje neprestano razvijanje ključnih zmožnosti in iskanje novih virov konkurenčne prednosti. To pomeni disciplinirano opredeljevanje položaja in poti, ki zagotavlja, da so zaposleni osredotočeni na postavljene cilje ob prožnih taktičnih pristopih izvajanja. Torej je bistvo strateškega managementa oblikovanje razvojnih zamisli, strateških usmeritev, razvojnih vizij in strateških načrtov z zagotavljanjem uresničevanja teh zamisli oziroma strategij.

Strateško fleksibilnost in konkurenčno prednost uresničuje strateški management tako, da oblikuje, podpira in gradi zmožnosti v podjetju, ki se kažejo skozi razvoj človeškega kapitala in z njim povezanih inovacij. Odraža se v izkoriščanju materialnih virov, učinkoviti uporabi novih tehnologij, izpopolnjenem marketinškem pristopu, razvoju novih organizacijskih struktur in primerni kulturi podjetja. Uspešno vodenje izhaja iz tako oblikovanih zmožnosti in ustvarja potencial rasti podjetja, ki je vsebovan v strateških ciljih podjetja. Razvojne zamisli vključujejo notranjo rast z upoštevanjem zunanjih vplivnih dejavnikov razvoja in rasti poslovnega okolja ter s tem povezane konkurenčne pozicije podjetja na trgu. Postavljeni cilji morajo biti dosegljivi skozi pravilno oblikovano in izvedeno strategijo, ki sledi spremenjenemu okolju (Stern, Shiely in Ross 2003, 33), kajti strategija kot možna poslovna usmeritev bo uspešna le, če bo z uresnitvijo dosegla postavljene dolgoročne načrtovane razvojne cilje. Za uspešen razvoj in uresničevanje razvojne ideje pa mora podjetje razpolagati z ustreznimi potenciali na politični, strateški in operativni ravni.

3.2 Strateško vodenje

Strateško vodenje je proces, ki se ukvarja s podjetniškim delovanjem, organizacijsko obnovo, rastjo podjetja in zlasti z razvojem in izvajanjem strategije, kot vodilo prihodnjega delovanja podjetja (Meyer, Neck in Meeks 2006, 27). V bistvu je vodenje podjetja strateška naloga, katere cilj je, da pozitivno ali negativno vpliva na dolgoročne možnosti pri ustvarjanju dobička (Kropfberger 1993, 27). Prepoznavanje in razumevanje dejavnikov, ki spodbujajo management in vse ostale v podjetju k trajnemu

podjetniškemu vedenju, je bistvenega pomena za razvoj dolgoročne konkurenčne prednosti.

Vodenje je sposobnost vplivanja na ljudi v smeri doseganja ciljev (Robbins in Judge 2001, 314), ki pomembno vpliva na uspešno poslovanje podjetja. Ima odločilno vlogo pri snovanju, udejanjanju in obvladovanju ključnih zmožnosti podjetja pri izpolnjevanju interesov udeležencev (Možina, Bernik in Svetic 2004, 24). Zaposleni si želijo dobre pogoje za ustvarjalno delo in primerno nagrajevanje, lastniki pa, kot pravi Bailey (2005, 23), pričakujejo stabilno naložbo v prihodnosti. Zato naj uspešen management razpolaga z vodstvenimi sposobnostmi, ki se kažejo v učinkovitosti naslednjih komponent strateškega vodenja (Covin in Slevin 2006, 309–310):

- določanje strateških usmeritev,
- ohranjanje in izkoriščanje ključnih sposobnost,
- razvoj človeškega kapitala,
- ohranjanje učinkovite organizacijske kulture,
- poudarek na etiki poslovanja,
- uravnotežen organizacijski nadzor.

Vpliv managementa na podjetniško vedenje se odraža na vse zaposlene in na njihov doprinos k podjetniškemu delovanju celotne organizacije. Z ustreznimi inštrumenti motivacije lahko ustvarijo primerno spodbudo in naznanitev možnosti ugodnih rezultatov z vključitvijo vseh zaposlenih v podjetniški proces. Prepoznavanje in razumevanje dejavnikov, ki spodbujajo management in vse ostale v podjetju k trajnemu podjetniškemu vedenju, je bistvenega pomena za razvoj dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja (Moris, Kuratko in Covin 2008, 321). Zato je pomembna vključenost vseh ravni, saj igrajo vsi zaposleni ključno vlogo za uspešno prizadevanje podjetniškega razmišljanja in delovanja. Vloga managementa na vseh vodstvenih ravneh je, da so inovativne pobude in ideje skladne s strateško usmeritvijo podjetja in da se dejansko tudi izvedejo (Moris, Kuratko in Covin 2008, 305–314):

- Vrhnji management upošteva strateške podjetniške zahteve in se v izziv spretnega vodenja ukvarja z uravnoteženjem potrebe tekočega poslovanja s potrebami prihodnjega delovanja. Njegova vloga je, da vzdržuje in krepi podjetniško sposobnost, združuje podjetniški proces in strateško perspektivo, prepoznava skrite priložnosti, ščiti novosti, usklajuje inovacije z zmožnostmi in s tem preprečuje socialne in psihološke napetosti.
- Management se na srednji ravni vključuje v podjetniški proces, ki se nanaša na potrjevanje in prečiščevanje podjetniških priložnosti s prepoznavanjem, pridobivanjem in uporabo sredstev, potrebnih za doseganje navedenih možnosti. Podpira podjetniške pobude vseh zainteresiranih strani, usklajuje in

izboljšuje podjetniške pobude, da so prilagojene strategiji, strukturam in virom, ter prepoznava, pridobiva in razporeja vire, ki so potrebni za opravljanje podjetniške pobude.

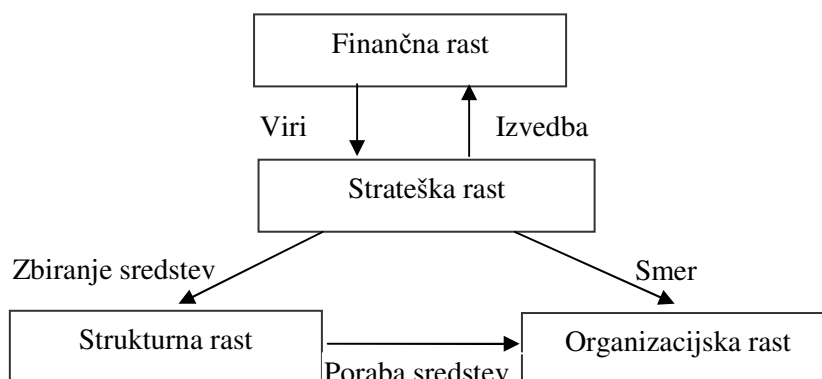
- Prva raven managementa, ki deluje na izvedbeni ravni, je ključnega pomena za neposredno spodbujanje, prepoznavanje in izkoriščanje podjetniških priložnosti, povezanih s ključnimi interesnimi skupinami, tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Management na operativni ravni izvaja podjetniško pobudo, potrjeno na višjih organizacijskih ravneh, z zavedanjem, da je opravljanje podjetniške pobude kolektivna odgovornost. Je na enkratnem položaju za prepoznavanje podjetniških priložnosti v povezavi s proizvodnjo in trženjem in za prepoznavanje boljše strukture ter procesov za operativno taktiko in produktivnost.

Uspešno vodenje ima jasno strateško usmeritev (Clawson 2003, 26), ki omogoča reševanje in izvajanje strateških izzivov, s katerimi se podjetje srečuje in je pomemben dejavnik uspeha ter bogata priložnost za rast in razvoj podjetja.

3.3 Rast in razvoj podjetja

Rast podjetja Tavčar (2007, 17–18) imenuje količinsko spreminjanje podjetja, ki pomeni temelj dolgega in zdravega življenja, pri kateri mora management stalno pridobivati ter uporabljati novo znanje za nove proizvode in tržišča hitreje od tekmecev. Strateški management usklajuje potrebe iz okolja z zmožnostmi podjetja in določa potencial rasti. Kakovost izkoriščanja določa, koliko tega potenciala bo realiziranega in s tem pripomoglo ustvarjati rast podjetja. Rast je povezana z uspešnim izkoriščanjem priložnosti oziroma s proizvodjanjem novih ali izboljšanih proizvodov in storitev, ki so rezultat raziskav v inovacije in tehnologijo. Takšno rast imenujemo notranja rast ali organska rast podjetja.

Slika 3.1 Dinamika rasti podjetja



Vir: Wickman 2001, 304.

Pri rasti podjetja je treba upoštevati finančno rast, strateško rast, strukturno rast in organizacijsko rast, s katerimi mora biti rast podjetja usklajena, ker so vse štiri rasti vidiki istega procesa in morajo zato biti med seboj povezane (Wickman 2001, 303–304):

- Finančna rast je povezana s povečanjem in spremembo poslovne rasti, ker so za pokritje povečanih izdatkov in investicij, ki se pri tem pojavljajo, potrebna dodatna finančna sredstva, ki se povratno odražajo v rezultatih in rasti podjetja.
- Strateška rast je v povezavi s spremembami poslovanja zaradi skladne povezave podjetja z zunanjim okoljem, ker poslovna rast zahteva usklajeno izkoriščanje poslovnih priložnosti, ki so prisotne na trgu.
- Strukturna rast je povezana s poslovnimi spremembami, ker mora notranji sistem podpirati poslovno rast tako, da se tem zahtevam prilagajajo vloge vodenja, odgovornosti, poročanja, komuniciranja in nadzornega sistema.
- Organizacijska rast je, v povezavi s spremembami obsega poslovanja, vezana na spremembe organizacijskega procesa, kulture in vedenja v podjetju.

Strateška rast je vgrajena v vizijo in je kot takšna vsebovana v cilju podjetja, zato mora biti za uspešno doseganje pravilno upravljana in izvajana skozi strategijo razvoja. Rast podjetja je povezana z razvojem podjetja, ker sta količina in kakovost dve strani vsakega pojava. Razvoj podjetja imenujemo kakovostno spreminjanje podjetja. Pomeni ciljno usmerjeno izboljšanje kakovosti struktur, pogojev, virov in procesov njegovega delovanja (Pumpin in Prange 1995, 14). Odločilnega pomena je torej, kaj je cilj. Če je cilj učinkovitost (delati stvari prav), je v ospredju model rasti, če pa je cilj uspešnost (delati prave stvari), je v ospredju model razvoja (Kajzer 1998, 45).

Tabela 3.1 Značilnosti rasti in razvoja podjetja

Rast	Razvoj
Kvantitativne spremembe	Kakovostne spremembe
Povečanje učinkovitosti	Povečanje uspešnosti
Introvertiranost – proizvodna usmerjenost	Ekstravertiranost – tržna usmerjenost
Ekonomija obsega	Ekonomija kakovosti
Veliki sistemi	Organizacije človeških razsežnosti
Poslušnost in rutina	Ustvarjalni nemir in inovacije

Vir: Kajzer 1998, 45.

Podjetje mora za razvoj in uresničevanje razvojne ideje razpolagati z ustreznimi potenciali na politični, strateški in operativni ravni. Razvoj podjetja je proces spreminjanja, do katerega prihaja v podjetju. Do sprememb prihaja na vseh nivojih, od politike podjetja, pri strategijah za doseg ciljev, procesih, strukturah, sredstvih, novih

strateških usmeritvah, spremembah izdelkov in storitev, pravnega statusa podjetja, vrednotah in vedenju zaposlenih.

3.4 Modeli za načrtovanje

Podjetje nima možnosti vpogleda v prihodnost, zato lahko le predvideva prihodnja dogajanja in čim dlje sega predvidevanje v prihodnost, manjša je zanesljivost in večje je tveganje napovedovanja (Tavčar 2006, 211; Mayo 2004, 156). Ker pa izidov poslovnih dogodkov ni mogoče predvideti, govorimo o negotovosti (Bailey 2005, 84). Negotovost predstavlja možnost nastanka nepredvidenih, neugodnih dogodkov in s tem nedoseganja dejanskih rezultatov poslovanja v primerjavi s pričakovanimi. Zato je potrebno predvidevanje prihodnjega podjetja, da se izognemo prihodnjim motnjam in nepotrebnim tveganjem.

Management se pri oblikovanju razvojnih zamislih in načrtovanju strateških usmeritev poslužuje modelov načrtovanja. Omogočajo poenostavljeno razumevanje kompleksnosti in negotovosti okoliščin in dogajanj ter s tem smiselno snovanje in udejanjanje smeri in vsebine delovanja za prihodnje (Tavčar 2006, 207). Pri načrtovanju je pomembno, da se uporabi takšen model, ki bo skozi potek načrtovanja omogočal dovolj svobode pri upoštevanju specifičnih okoliščin v okolju in podjetju (Biloslavo 2006, 62).

Modeli politike organizacije

Tavčarjeve izvirne modele politike organizacije predstavljajo (Tavčar 2006, 122–124 in 207–214): osnovni model, ki obsega cilje in strategijo (dejavnosti, urejenost, sredstva) za doseganje ciljev, procesni model politike organizacije, ki ponazarja snovanje politike, in okvirni model politike organizacije, ki ga v nadaljevanju predstavljamo.

Snovanje in načrtovanje politike opredeljuje prihodnost, zato obsega dolgoročno temeljno politiko, v njenem okviru srednjeročno razvojno politiko, znotraj nje pa kratkoročno tekočo politiko. Vse tri časovne okvirnosti vplivajo ena na drugo. Vsaka izmed njih obsega cilje in strategije, katere sestavine naj v vsaki izmed treh časovnih okvirnosti obsegajo instrumentalni vidik (dejavnostni, tehnokratski, racionalni) in vedenjski interesni vidik (vedenjski, humanistični, čustveni), te pa dejavnosti, urejenost in sredstva.

Načrtovanje trajne temeljne politike kot instrumenta izhaja iz instrumentalnega vidika, to je interesov deležnikov ali ustanoviteljev. V trajni temeljni politiki dejavnosti obsegajo poslanstvo (okvir programov podjetja), v razvojni srednjeročni politiki snovanje novih programov in izrabljanje obstoječih, v kratkoročni sprotni politiki pa izvajanje in postopno načrtovanje novih programov. V trajni temeljni politiki urejenost v konceptu kot instrument obsega filozofijo managementa, ki odraža predvsem interese

deležnikov, v razvojni politiki srednjeročno delitev dela, pristojnosti in odgovornosti ter veljavna pravila delovanja, v sproti politiki pa urejenost tekočega delovanja. Koncept sredstev mora biti skladen z izbrano temeljno dejavnostjo. V temeljni politiki se v instrumentalnem vidiku osredotoča na finančna sredstva, s pomočjo katerih si je mogoče pridobiti, poleg materiala, tudi znanje, inovacije in delovno silo.

Snovanje politike, ki izhaja iz interesnega vidika in obravnava podjetje kot živ organizem, je bolj kompleksno, zato prihodnosti ni mogoče natančno načrtovati, ampak jo je možno ustvarjalno snovati. Odraža interese širšega kroga udeležencev in ne samo deležnikov in je kot takšno vpeto v poslanstvo (temeljno dejavnost) podjetja. Srednjeročna razvojna politika naj vsebuje uspešno izrabljanje obstoječih programov in snovanje novih programov, kratkoročna tekoča politika pa učinkovito izvajanje usmeritve razvojne politike v procesih in projektih. V konceptu interesnega vidika kultura odraža trajno urejenost podjetja, ki temelji na vrednotah sodelavcev in drugih udeležencev in je podlaga za trajno srednjeročno urejenost, iz katere izhaja tekoča urejenost delovanja podjetja. V interesnem vidiku snovanja prihodnosti kot organizma je koncept sredstev osredotočen na znanje, ki z delom ustvarja dodano vrednost. Temeljna sredstva naj bodo skladna z izbrano temeljno dejavnostjo, ki okvirja usmeritev srednjeročne preskrbe in razporeditve sredstev (sodelavcev in znanja), ta pa nadalje vpliva na tekoče gospodarjenje in razporejanje sredstev za razvojne projekte in tekočo dejavnost.

Model interesnega vodenja politike podjetja

Po Kralju (2003, 100) razumemo politiko kot dejavnost določanja ciljev človekove dejavnosti in sredstev za njihovo uresničitev. Ker obstajajo splošne značilnosti skupne vsem oblikam politike, nam to dovoljuje uporabo splošnega modela vodenja politike. Model interesnega vodenja je razdeljen na dejavnike politike podjetja (interesno vodenje udeležencev podjetja in filozofijo podjetje ter subkulture), na samo politiko podjetja, to je na upravljanje in vodenja (zamisli, vizija, poslanstvo, smotri in cilji ter na ustvarjalno usmerjanje k ciljem podjetja) ter na udejanjanje politike podjetja.

Model strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Pučko (2006, 115) razdeli strateško načrtovanje na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov in na fazo delanja samih strateških načrtov. Model je razdeljen v tri sklope:

- načrtne predpostavke (ocenjevanje okolja, analiza poslovanja, vizija in poslanstvo),
- proces strateškega načrtovanja: celovito ocenjevanje podjetja (prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti), postavljanje načrtnih ciljev in

- ugotavljanje načrtne vrzeli, razvijanje strategij (celovitih, poslovnih, funkcijskih), ocenjevanje in izbira strategij,
- uresničevanje in kontrola (taktično načrtovanje, programiranje, predračunavanje, kadrovanje, usmerjanje, kontrola).

MER-ov model integralnega managementa

MER-ov model (Belak, Kajzer) predstavlja potrebno delovanje managementa v podjetju in njegovem okolju ter zajema zunanjo in notranjo razsežnost (Belak 2003, 64, 68):

- Zunanja razsežnost pomeni prostorsko, časovno in stvarno razsežnost uporabe modela, ki temelji na filozofiji, kulturi, etiki, podjetništvu in sinergiji podjetja kot pomembnih dejavnikov njegove uspešnosti.
- Notranja razsežnost, kjer gre za hierarhičnost in ravni procesa, temeljne funkcije procesa in procesne funkcije (tega) procesa, opredelitev vizije, politike, poslanstva, smotrov, temeljnih ciljev na najvišji (politični) ravni, nadalje strateških možnosti in strategij na vmesni (strategijski) ravni in zagotovitev ter razporeditev virov in izvedbenih nalog na najnižji (izvedbeni) ravni.

Züriški model integralnega managementa

V modelu je podjetje obravnavan, k ciljem usmerjen odprt in dinamičen ekonomski in socialen sistem (Belak 2002, 61). Upravljalno-vodstveni proces sestoji iz vodenja, ki temelji na predpostavki, da je zanj potrebna legitimnost in avtoriteta. Funkcije managementa upoštevajo medčloveške odnose in predstavljajo: načrtovanje, odločanje, neposredno izvedbeno vodenje, kontrolo ter temeljijo na človeških in vodstvenotehničnih dejavnikih. Pristojnosti so razdeljene po ravneh, proces pa poteka od politike k izvedbi, in sicer: od analize izhodiščnega položaja, formuliranja ciljev, opredelitve ukrepov, določitve vložka, izvedbe in do vrednotenja izidov.

Sanktgallenski model integralnega managementa

Model (Bleicher 1995, 72) je osnovan na združitvi upravljalno-vodstvenega procesa. Temelji na vodoravni (aktivnosti, strukture, vedenje) in navpični integraciji (aktivnosti), in sicer: normativni management na najvišji ravni temelji na politiki podjetja (poslanstvo), ustavi podjetja (statut) in kulturi podjetja. Na srednji ravni se strateški management (usmeritveni management) nanaša na ustvarjanje in obvladovanje potencialov podjetja in je usmerjen v programe podjetja, organizacijske strukture in sisteme managementa ter obnašanje v problemskih okoliščinah. Operativni (izvedbeni) management skrbi za organiziranje izvedbe in optimalno izrabo potencialov z

oblikovanjem nalogov, procesov organiziranja (dispozicijski, razporeditveni sistemi) in obnašanja pri (so)delovanju.

Novi sanktgallenski model integralnega managementa

Novi Sanktgallenski model integralnega managementa je izpopolnjen Sanktgallenski model, ki opredeljuje naslednje kategorije (Rüegg-Stürm 2002, 22):

- okolje podjetja (družbeno, naravno, tehnično-tehnološko in gospodarsko) in pomen njegovega proučevanja kot osrednje podjetniške aktivnosti,
- udeleženci podjetja (investitorji, odjemalci, zaposleni, družba, država, dobavitelji, tekmeči) in pomen dobro izgrajenih poslovnih odnosov,
- medsebojni vplivi (viri, norme, vrednote, interesi in potrebe) in pomen njihovega upoštevanja, legitimnosti, etike in njihove skladnosti za strateško pozicioniranje na trgu,
- strukturni vplivi (strategija, struktura in kultura) in pomen delovanja v smeri merljivih poslovnih ciljev, usklajenosti poslovnih aktivnosti in simbolnih napotkov, izraženih v skupni identiteti ali viziji podjetja,
- procesi (proces managementa, poslovni procesi in podporni procesi) in pomen načrtovanja, koordiniranja, zagotavljanja kakovosti, kontrole in kreiranja koristi za odjemalce ter nudenja podpore drugim procesom,
- oblike razvoja (obnova in optimizacija) in pomen ohranitve razvoja ob spremembah, ki se lahko dogajajo na analitično-tehničnem ali kulturnem nivoju.

Osnovni model strateškega managementa

Model (Mintzberg, Ahlstrand in Lampel 1998, 26) temelji na istočasni analizi zunanega okolja in oceni notranjega stanja. Analiza zunanega okolja se naslanja na grožnje in priložnosti, iz katerih izhajajo ključni dejavniki uspeha. Ocena notranjega stanja pa na podlagi prednosti in slabosti ugotavlja potrebne razlikovalne sposobnosti podjetja. Iz odkritih in vzpostavljenih medsebojnih skladnosti ključnih dejavnikov uspeha in razlikovalnih sposobnosti je ustvarjena osnova za oblikovanje strategije. Pri tem je treba upoštevati družbeno odgovornost podjetja in vrednost managementa, ki odloča o strategiji. Rezultat tega procesa predstavlja oblikovanje različnih strategij, pri katerih pa na izbiro vplivajo lastne sposobnosti izogibanja nevarnostim in sposobnosti onemogočanja negativnega delovanja slabosti (Mintzberg 1994, 36). Z oceno in izborom preide proces v implementacijo strategije.

Podroben model strateškega načrtovanja

Podroben model strateškega načrtovanja (Higgins 1993, 6) je sestavljen iz naslednjih sklopov, za katere pa ni nujno, da se uporabljajo vedno v istem zaporedju:

1. dejavniki, ki določajo cilje in strategije:
 - definicija vizije, poslanstva in ciljev,
 - ocenjevanje širšega in ožjega okolja podjetja,
 - strategij v podjetju, njihove potrebe in znanja,
2. SWOT analiza:
 - določitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti,
3. določitev ciljev:
 - določitev strateških ciljev,
4. razvijanje strategij:
 - predlogi strateških alternativ,
 - ocenjevanje alternativ in izbira strategije,
 - hierarhija strategij.

Model strateškega managementa

Naloga strateškega managementa je vodenje in odločanje o poslovanju za doseg doseg dolgoročnih uspešnih izidov delovanja podjetja. Oblikovanje razvojnih zamisli nam omogoča model strateškega managementa. Osnovni sklopi modela vključujejo naslednje elemente (Hunger in Wheelen 2002, 10):

- motrenje okolja: zunanje okolje (socialno kolje, vplivno okolje) in notranje okolje (struktura, kultura, viri),
- oblikovanje strategij: poslanstvo, cilji, strategije, politike,
- uresničevanje strategij: programi, proračuni, postopki,
- spremljanje in kontrola poslovanja.

Model strateškega upravljanja in poslovanja

Model strateškega upravljanja in poslovanja omogoča oblikovanje in način načrtovanja prihodnjega delovanja podjetja in ponuja logičen prijem oblikovanja strategij, uresničevanja strategij in ocenjevanja uresničevanja strategij (David 2001, 13):

- oblikovanje strategij: razvijanje vizije in poslanstva, zunanje ocenjevanje, notranje ocenjevanje, postavljanje dolgoročnih ciljev, razvijanje strategij,
- uresničevanje strategij: uresničevanje celovitih in poslovnih strategij, uresničevanje funkcijskih strategij,
- ocenjevanje uresničevanja strategij: merjenje in vrednotenje.

Model strateškega managementa

V model strateškega managementa (Hinterhuber 2000, 111) so vključene funkcije vodenja in zajema elemente, potrebne za oblikovanje in izvedbo učenja, inovativnosti in s tem koristi za vse udeležence podjetja (stranke, sodelavce, lastnike). Komponente modela predstavljajo: vizija podjetja, politika podjetja, oblikovanje strategij, funkcijske politike (direktive za funkcijska področja), organizacija, načrtovanje, kontrola napredovanja in nadzor strategij ter kultura podjetja.

3.5 Vizija, poslanstvo, smotri in temeljni cilji

Načrtovanje razvoja na ravni politike podjetja razumemo kot snovanje, oblikovanje in izbiro politike podjetja ter vanjo vgrajene vizije. Vsebuje poslanstvo in smotre ter temeljne cilje podjetja. Z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov podjetja se uresničuje neposredno na ravni strateškega managementa in posredno na ravni izvedbenega managementa.

»Vizija je v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga hoče podjetnik morebiti zasesti s svojimi izdelki, pa tudi predstava o tipu podjetja, ki ga potrebuje za to, da bi prišel tja,« (Belak 2002, 73) in pomeni zaznavo okolja, ki jo želi podjetje ustvariti na dolgi rok (Pučko 1999, 130). Predstavlja rdečo nit strategije in je smerokaz organizacije, kam je namenjena in kje naj bi bila organizacija v prihodnosti (Speculand 2006, 11). Belak (1998, 107) pravi, da »podjetje začinja praviloma vedno s predstavo o tem podjetju v prihodnosti. Gre za vizijo o podjetju in njegovi vlogi v okolju«. Zaradi tega stoji podjetniška vizija na začetku vseh razmišljanj managementa, ker podjetniški koncept potrebuje nosilno idejo, to je način vodilne genetske kode, za ves nadaljnji razvoj podjetja (Bleicher 1994, 101). Oblikovanje vizije je potreba po nadzorovanem razvoju prihodnjega podjetja in je opredeljena tako, da na zunaj razlikuje podjetje od drugih podjetij. Na znotraj pa mora biti usmerjena na motiviranje zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov.

Za podjetje je najboljša rešitev, da ima opredeljeno vizijo in poslanstvo. Po Kotlerju (1994, 43) podjetje obstaja, da bi v svojem okolju nekaj doseglo, zato mora biti njegovo poslanstvo jasno. Pri tem izraža razvoj podjetja tekoča preferenca posloводства in lastnikov, vpliv okolja na podjetje, pomen sredstev, ki opredeljujejo poslanstvo, in da izbor ciljev podjetja temelji na lastni specifični usposobljenosti. Hollensen (2003, 265) pravi, da poslanstvo združuje in zajema tudi dimenzije potrošnikov, potrebe potrošnikov in koriščenje tehnologije. Vsebina poslanstva mora biti motivirajoča, da omogoča zaposlenim skupno razumevanje bistva, usmeritve in možnosti tako, da deluje kot nevidna roka, ki vodi posameznika k doseganju skupnih ciljev podjetja (Kotler 1994, 44). Poskuša opredeliti poslovno področje podjetja in vsebuje navedbe o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, in navedbo, kaj je temeljna tehnologija

podjetja. Na zunaj opredeljuje družbeno odgovornost oziroma odnos podjetja do javnosti, na znotraj pa mora biti dovolj jasno, da je razumljivo vsem v podjetju, kaj so temeljne usmeritve podjetja.

Smotri podjetja predstavljajo smisel podjetja in izražajo njegov namen. »So končni razlog njegovega delovanja in središčni motiv dela zaposlenih« v podjetju in predstavljajo časovno opredeljene cilje, iz katerih so izvedeni vsi drugi cilji podjetja (Biloslavo 2006, 64), kar pomeni, da so smotri dolgoročne in malo spremenljive sestavine vizije, katerim so podrejeni cilji podjetja.

Za podjetje je pomembno, da pozna smer gibanja, ki je postavljena z oblikovanjem ciljev in povečuje njegovo sposobnost za uspešno prilagajanje sedanjemu in prihodnjemu okolju, tako v pogledu obsega, kot tudi v pogledu časa (Pučko 1999, 165). Sam proces postavljanja ciljev je pod številnimi vplivi, saj se morajo upoštevati pričakovanja vseh interesnih skupin, tako notranjih udeležencev podjetja, ki običajno oblikujejo politiko podjetja, kot tudi zunanjih udeležencev, ki nimajo neposrednega vpliva na oblikovanje in izvajanje politike podjetja. Ne glede na to pa morajo biti cilji podjetja, kot predviden rezultat, v svoji prihodnosti dosegljivi in uresničeni. Po Morganu (2004, 92) mora podjetje pri postavljanju strateških ciljev in izvajanju strategije upoštevati omejitve, ki onemogočajo njihovo doseganje.

3.6 Analiza zunanjega in notranjega okolja

Ker podjetje ne posluje izolirano, ampak deluje v okolju, je analiza in predvidevanje okolja za podjetje ključnega pomena. Imeti mora učinkovit pristop predvidevanja, tako da je predvidevanje sestavni del poslovnega načrtovanja, saj s tem v sedanosti določa, kateri postopek procesa se bo izvajal v prihodnosti (Gabrijan in Snoj 1997, 59). Predvidevanje pomeni ocenjevanje zunanjih, se pravi objektivnih razmer za poslovanje podjetja v določenem prihodnjem časovnem obdobju (Pučko 2006, 59). Predvidevanje je ocenjevanje možnih razvojev zunanjih, neobvladljivih spremenljivk, ki se kopičijo okoli projekcij, zato so projekcije ekonomskih spremenljivk osrednja vsebina podjetniškega predvidevanja in jih je mogoče delati za pojave, ki so že znani, analizirani in v splošnem ovrednoteni (Pučko 2006, 59). Ker je predvidevanje pripomoček za ocenjevanje verjetnosti prihodnjih dogodkov in s tem poskus zmanjševanja tveganja pri odločanju podjetja, predstavlja bistveni del procesa strateškega vodenja podjetja.

Celovito ocenjevanje in analiziranje podjetja daje temelj strateškemu načrtovanju. Nanaša se na analizo preteklih, sedanjih in prihodnjih podatkov in informacij, s katerimi zaznavamo poslovne probleme podjetja. Mogoče ga je opraviti z uporabo številnih metod, vendar bomo predstavili le tiste, ki jih uporabljamo v raziskovalni nalogi.

3.6.1 Predvidevanje širšega okolja

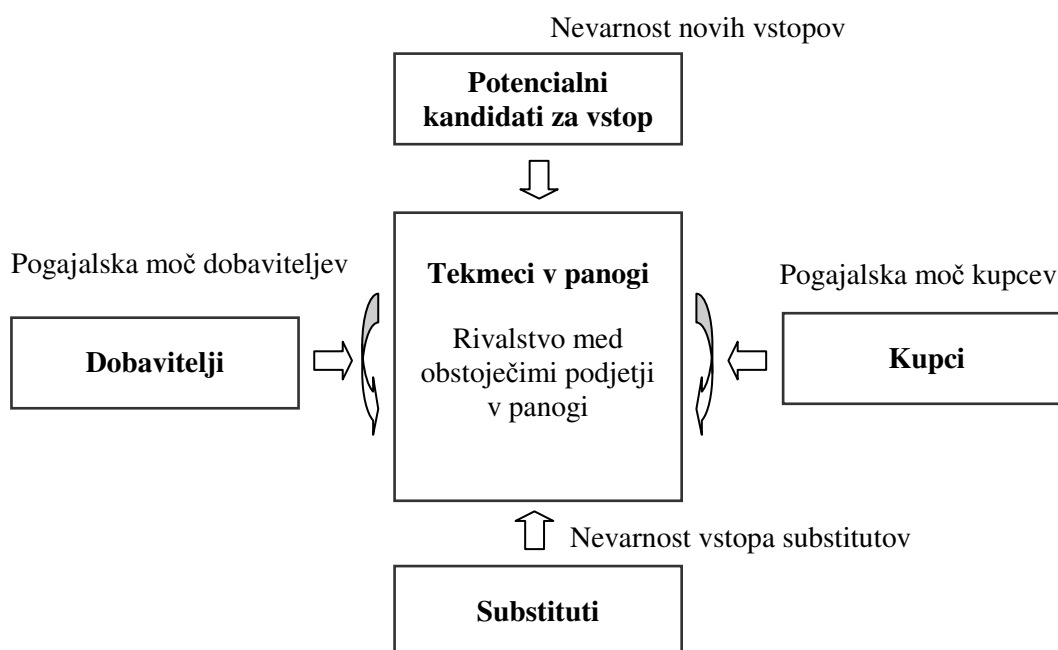
Ker podjetje deluje v okolju, je njegov nastanek in razvoj odvisen ter povezan s potrebami in vplivi ožjega in širšega okolja (Belak 2002, 137–138). Uspešnost delovanja je povezana s prihodnjo interakcijo med podjetjem in njegovim okoljem, v katerega je ta vpet, in jo organizirati tako, da temeljito načrtujemo razmerje med podjetjem in njegovim okoljem (Banič 2007, 43).

Model predvidevanja povpraševanja po sedanjih in morebitnih novih proizvodih podjetja zahteva predhodno predvidevanje splošnih možnosti gospodarjenja. Za poslovne odločitve podjetja je pomembno spoznavanje prihodnjega širšega okolja, ki se sestoji iz ekonomskega, tehnološkega, družbenega in političnega okolja (Rue in Holland 1989, 106–109), po Ulrichu (1990, 81) iz ekološkega, družbeno-političnega, kulturnega, socialnega in ekonomskega okolja oziroma politično-pravnega, kulturnega, tehnološkega, gospodarskega in naravnega okolja (Pučko 2006, 119).

3.6.2 Analiza panoge

Podjetje se povezuje z okoljem preko trgov in pri tem opazuje tržne trende, vedenje odjemalcev, povpraševanje, tekmece, prodajne poti in vedenje dobaviteljev. Ko ocenjujemo ciljno okolje, moramo oceniti tudi privlačnost panoge, ki je narejena s pomočjo Porterjevega modela petih sil.

Slika 3.2 Porterjev model petih sil



Vir: Porter 1986, 23.

Ocenjevanje panoge, v kateri je podjetje usmerjeno v ocenjevanje privlačnosti panoge, pomeni neko dosegljivo donosnost za podjetje. Pri tem je pomembno, da si ustvari jasno sliko in razumevanje konkurentov, še zlasti, če so ustvarjeni pogoji za vstop na trg (Morder 1997, 16).

Dejavniki v panogi opredeljujejo možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja, vplivajo na cene, stroške in investicije, kar se odraža na ekonomski uspešnosti, ki jo panoga dosega (Porter 1986, 22–29; Dess, Lumpkin in Taylor 2005, 57–61; Pučko 2006, 123):

- Nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, ki se kaže v ovirah vstopa v panogo, so: gospodarske razmere, pomembne potrebe, cenovne omejitve, dostop do surovin, ekonomija obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, obseg naložb, pristop k prodajnim kanalom, stroškovna prednost tekmecev, vladna zaščita, državne subvencije.
- Pogajalska moč dobaviteljev: prevladujoče povezani dobavitelji, dobavitelji, ki ponujajo tudi industrijske substitute, nepomembnost odjemalcev za skupino dobaviteljev, pomembnost dobaviteljevega inputa za odjemalce, možnost zamenjave dobavitelja, možnost prihodnjega združevanja dobaviteljev, diferenciacija inputov in odsotnost nadomestnih inputov, stroški spreminjanja dobaviteljev, koncentracija dobaviteljev, pomen obsega dobav za dobavitelja, stroški nabave, relativni stroški nabave v odnosu do vse nabave.
- Pogajalska moč kupcev: relativna koncentracija kupcev, obseg nakupov, nakup standardnih ali nediferenciranih proizvodov, možnost kupčevega pritiska na cene, (ne)pomembnost kakovosti industrijskih produktov za kupčeve izdelke ali storitve, relativni stroški kupca ob spremembi dobavitelja, informiranost kupca, obstoj substitutov, blagovne znamke, zaslužek in spodbude odločevalca nakupa.
- Nevarnosti substitucije proizvodov in storitev: obstoj dejanskih ali mogočih nadomestkov za izdelke, razmerje med ceno in kakovostjo substitutov, stroški sprememb proizvoda (zamenjave s substitutom), nagnjenost kupca k substituciji.
- Rivalstvo v panogi: uravnoteženost enakovrednih konkurentov, počasna industrijska rast, visoki fiksni in skladiščni stroški zahtevajo povečanje kapacitet, stopnja rasti panoge, odnos med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, presežne zmogljivosti v panogi, diferenciacija proizvodov, blagovne znamke, stroški sprememb dobavitelja, stopnja koncentracije ponudnikov, informiranost, diverzificiranost kupcev, pomen panoge za tekmece, ovire za izstop iz panoge.

Podjetje mora poznati splošno poslovno okolje, poznati mora odvisnosti med splošnimi poslovnimi možnostmi v svoji panogi in odvisnosti v panogi, ki določajo pogoje gospodarjenja, višino realizacije v panogi in s tem uspešnost podjetja.

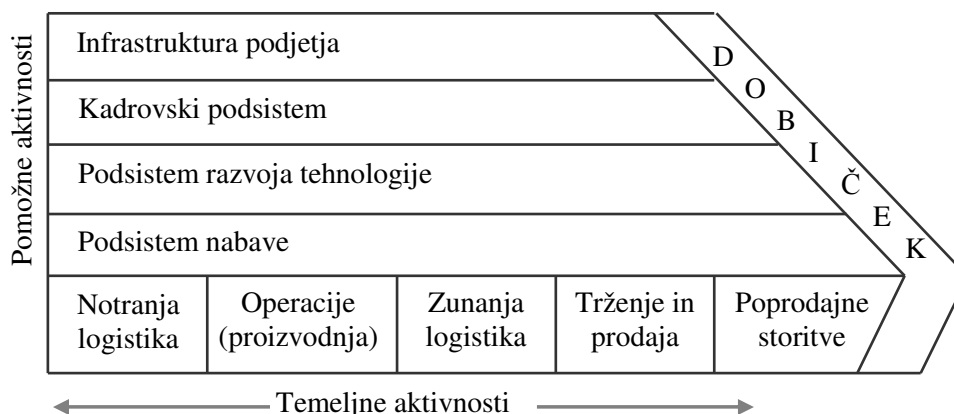
3.6.3 Analiza na osnovi verige vrednosti

Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti predstavlja možnost za analizo konkurenčnosti podjetja. Konkurenčna prednost podjetja je osrednji dejavnik njegovega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja (Pučko 1999, 159). Omenjena vrednost izvira iz aktivnosti, ki jih podjetje opravlja v zvezi z izdelkom oziroma storitvijo in so razčlenjene na primarne in pomožne aktivnosti. Od načina opravljanja aktivnosti je odvisno, kakšne relativne stroške podjetje dosega glede na tekmece in kako je uspešno pri diferenciranju proizvoda oziroma storitve, to je, kakšen je prispevek podjetja k zadovoljevanju kupčevih potreb. Pri verigi vrednosti gre za poslovne enote oziroma poslovna področja, zato jih je treba razdeliti na dva vidika: notranjega, ki išče skupne stroške in tehnologijo, in na zunanjega, ki išče podobnost surovin, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev določenih vrst proizvodov oziroma storitev. Učinki povezav znotraj verige vrednosti se kažejo tudi v povezavah med organizacijami in drugimi udeleženci, kot so dobavitelji, distributerji in odjemalci (Biloslavo 2006, 93). V okviru te analize so možne izboljšave v verigi vrednosti podjetja, ki povečajo konkurenčno prednost in štejejo kot poslovne možnosti. Nasprotno, izboljšava verige vrednosti konkurence predstavlja poslovne nevarnosti.

Po Porterju imajo posamezne poslovne enote sicer ločene verige vrednosti, vendar se lahko znanje in veščine o izvajanju posameznih aktivnosti prenašajo med posameznimi poslovnimi enotami. Možnosti za prenos znanja in veščin med poslovnimi enotami nastanejo, če imajo poslovne enote podobne konfiguracije verige vrednosti, podobne kupce, distribucijske kanale ali nabavne poti ali enako generično strategijo. Ne glede na to, da poslovne enote poslujejo avtonomno, lahko prihaja do prenosa poslovnih praks, ki vodi do konkurenčne prednosti ob pogojih, da so aktivnosti dovolj podobne, pomembne za pridobitev konkurenčne prednosti in da so napredne ter da presegajo sposobnost tekmecev (Porter 1987, 54).

Verigo vrednosti sestavljajo temeljne ali primarne aktivnosti in pomožne aktivnosti. Med primarne so uvrščene naslednje aktivnosti: notranja logistika (notranji transport, skladiščenje, upravljanje zalog), proizvodnja (strojna proizvodnja, embaliranje, montaža, vzdrževanje opreme), zunanja logistika (skladiščenje izdelkov, zunanji transport, obdelava in razporejanje naročil, dostava), trženje in poprodajne aktivnosti (oglaševanje, promocija, prodaja, distribucijske poti, določanje cene in vzdrževanje, popravilo, rezervni deli za izdelke). To so tiste aktivnosti, ki neposredno ustvarjajo vrednosti za kupca.

Slika 3.3 Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter 1998, 37.

Med pomožne aktivnosti štejemo infrastrukturo podjetja (management, načrtovanje, finance, računovodstvo, obvladovanje kakovosti, pravne zadeve), kadrovski podsistem (pridobivanje, zaposlovanje, usposabljanje, razvijanje in plačevanje zaposlenih), podsistem razvoja tehnologije (znanje, postopki ali tehnologija razvijanja procesa in oblikovanja izdelka) in podsistem nabave (nabava surovin, materiala, drugih potrebščin in osnovnih sredstev), in označujejo vse tiste aktivnosti, ki niso uvrščene v primarne aktivnosti.

3.7 Oblikovanje strategij

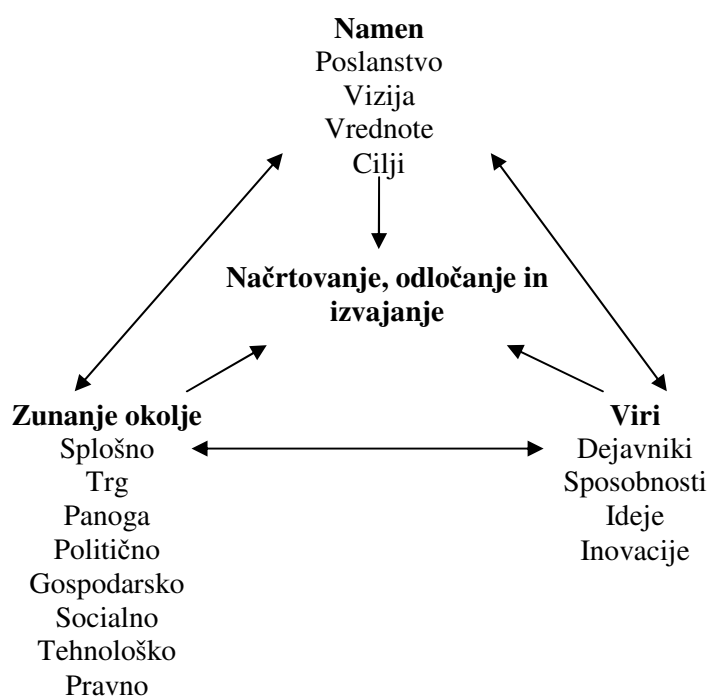
Načrtovanje razvoja na ravni strateškega managementa je potrebno za doseganje načrtovane politike. Poiskati je treba strateške možnosti podjetja za uresničitve njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Te zamisli uresničujemo s strategijami celovitega podjetja ter strategijami njegovih poslovnih in programsko tržnih področij v zvezi s ponudbo, s tekmeci, z lastnim delovanjem in v zvezi z viri. Strateške možnosti in strategije iščemo v podjetju in njegovem okolju. Možne strategije ekonomsko ovrednotimo in na podlagi rezultatov izberemo tiste strategije, ki bodo podjetju zagotavljale uspešno in učinkovito poslovanje. Z izoblikovanjem in izbiro strategij preidemo v fazo uresničevanja strategij, ki zahteva razčlenbo teh na obvladljive dele in kontrolo samega uresničevanja zaradi odpravljanja odklonov med strateškimi cilji in dejansko doseženimi poslovnimi rezultati.

3.7.1 Osnove strategije

Uspešnost prihodnjega poslovanja je odvisna od ciljev in oblikovane strategije, ki pomeni smer oziroma pot, kam podjetje želi iti in kako namerava tja priti (Moris, Kuratko in Covin 2008, 188). Pomeni splošno smer, po kateri zasledujemo cilje (Cleland in King 1988, 130; Marquardt 1996, 25). Andrews (1971, 18) meni, da

strategija oblikuje pravilne odločitve oblikovanja in zasledovanja poslovnih ciljev ter da označuje osrednji značaj, s katerimi podjetje pridobi razlikovalno podobo na trgu. Strategija se osredotoča na spodbujanje virov podjetja, zmožnosti in glavnih konkurenčnih prednosti za doseganje ciljev v konkurenčnem okolju (Hoskisson, Hitt in Ireland 2004, 18) in povezuje notranje okolje podjetja z zunanjim okoljem podjetja (Clegg, Carter in Kornberger 2004, 21), z namenom in hotenjem, da s konkurenčno prednostjo pride podjetje od tu, kjer je, do tja, kjer hoče biti (Grundy in Brown 2002, 69).

Slika 3.4 Osnove strategije



Vir: McGee 2005, 9.

Slika 3.4 določa osnovne elemente razumevanja strategije. Prikazuje pogoje zunanjega in notranjega okolja, ki obsegajo širok spekter dejavnikov. Strateška usmeritev podjetja mora upoštevati dinamiko in ključne dejavnike notranjega in zunanjega okolja in na podlagi njihove preučitve sprejemati ukrepe in odločitve, ki pogojujejo preživetje in prihodnji razvoj podjetja. Za podjetje je pomembno, da vsem udeležencem in širši javnosti, zlasti pa odjemalcem, preko vrednot, poslanstva in vizije jasno sporoči strateško usmeritev, v kateri so opredeljeni dolgoročni cilji, obseg poslovanja in konkurenčne prednosti. Management pridobiva, razvija in organizira vire ter sprejema odločitve v zvezi z zunanjim okoljem. Potrebni viri in zmogljivosti se nanašajo na opredmetena in neopredmetena sredstva. Zunanje okolje vključuje

značilnosti panoge, značilnosti trga, razvoj in pogoje v spreminjajočih razmerah, ki jih mora management pri oblikovanju podjetniške strategije upoštevati.

3.7.2 *Razvijanje celovitih poslovnih strategij*

Strategije je mogoče klasificirati na različne načine. Splošna hierarhija strategije vsebuje naslednje tri ravni (Haberberg in Rieple 2001, 37): celovite strategije, poslovne strategije in funkcijske strategije in pomenijo (Pučko 2006, 172, 200 in 213):

Celovite strategije so tiste strategije, ki morajo na ravni podjetja dati odgovor na ključno vprašanje, kako je treba voditi rast in razvoj podjetja, da bo ta zagotavljala čim večjo dobičkonosnost. Glede na smeri rasti podjetja lahko delimo celovite strategije na:

- strategije rasti (razvoja),
- strategija ustalitve (stabilizacije, normalizacije),
- strategija krčenja (dezinvestiranja).

Strategije rasti (razvoja) podjetja so naravnane na rast podjetja na podlagi uvajanja novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov. Strategija ustalitve pomeni za podjetje željo, da zadrži velikost in smer v poslovanju. Strategija krčenja pomeni zmanjševanje obsega poslovanja, ko postane konkurenčni položaj podjetja slab in nas ne zadovolji več ali pa se podjetje bori za preživetje. Uporaba posameznih strategij je v tesni povezavi s stanjem, v katerem se nahaja podjetje.

Poslovne strategije so strategije poslovnih področij, ki vsebujejo cilje glede proizvodov in trgov za določeno poslovno področje. Njihovo bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja.

Funkcijske strategije vsakega funkcijskega področja podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij. Pri oblikovanju funkcijskih strategij v podjetju gre za izbiro ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje.

3.7.3 *Ocenjevanje in izbiranje strategij*

Pučko (2006, 283–293) navaja, da je ocena strategije odvisna od privlačnosti panoge in relativnega konkurenčnega položaja podjetja v panogi. Privlačnost panoge je po Porterju odvisna od petih silnic, in sicer od nevarnosti vstopanj novih tekmecev v panogo, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnosti substitucije proizvodov in storitev ter rivalstva v panogi. Relativen konkurenčni položaj podjetja pa je odvisen od stroškovne prednosti in diferenciranega proizvoda. Merila za ocenjevanje strategij so:

- ocenjevanje sinergičnih učinkov, to je povečanje ekonomskih rezultatov zaradi združitve nepovezanih poslovnih dejavnosti,

- ocenjevanje stroškov vstopa, ko podjetje vstopa na nova poslovna področja v obliki čiste ali omejene diverzifikacije,
- ocenjevanje ekonomskih donosov strategije pomeni, da mora podjetje oceniti proizvodnjo in prodajo določene skupine proizvodov ali posameznega proizvoda glede na donose,
- ocenjevanje tveganosti strategije opravi podjetje zaradi dejstva, da se tveganju pri ocenjevanju razvitih strategij ni mogoče povsem izogniti,
- ocenjevanje občutljivosti strategije izhaja iz fleksibilnosti ali prilagodljivosti strategije.

Vpliv nepredvidenih dogodkov na poslovni uspeh se da omiliti s produktno ali tržno diverzifikacijo, s skrajšanjem reakcijskih časov in s tem zmanjševanjem stroškov reakcije, s širjenjem možnosti nabave, povečanjem gibkosti prodajne organizacije, povečanjem gibkosti zalog, razumnim izbiranjem novih delovnih priprav, povečanjem inovacijskega potenciala, povečanjem likvidne sposobnosti itd.

3.7.4 Uresničevanje strategij in kontrola uresničevanja

Z izoblikovanjem in izbiro podjetniških strategij preidemo v fazo uresničevanja teh strategij in kontrolo samega uresničevanja. Uspešen proces uresničevanja izoblikovanih strategij zahteva razčlenbo teh na obvladljive dele. Razčleniti jih moramo na programe, predračune in projekte (Pučko 2006, 324). Uresničevanje strategije je močno odvisno od potrebnih poslovnih prvin (kadrov, opreme, aktivnosti organizacijskih enot), od ustrezne organizacijske strukture (opredelitev glavnih organizacijskih enot, števila, urejenosti in stopnja decentralizacije pristojnosti v organizacijski strukturi) in ne nazadnje učinkovitega sistema motiviranja delavcev za uresničevanje načrtnih ciljev.

Uresničevanje sprejetih strategij zahteva kontrolo uresničevanja. Pri tem gre za oblikovanje odklonov uresničenega od načrtovanega (Pučko 2006, 319) in odpravljanja odklonov med strateškimi cilji in dejansko doseženimi poslovnimi rezultati. Uporabljamo lahko povratno kontrolo, ki se nanaša na kontrolo tekočih operacij, in vnaprejšnjo kontrolo, ki preizkuša strategijo podjetja.

3.8 Merila uspešnosti

Merila uspešnosti so inštrumenti, s katerimi lahko presojava uspešnost doseganja ciljev podjetja. Cilj, za katerega ne moremo oblikovati merila uspešnosti, ni uporaben za konkretno obvladovanje podjetja, pri tem pa naj bodo razvojni cilji merljivi z merili uspešnosti, ki veljajo za smotre oziroma z merili, ki so iz teh izvedeni (Biloslavo 2006, 64 in 70). Spremljanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije je pomembno, ker nam kaže rezultate delovanja in smer gibanja poslovanja. Da ocenimo svojo učinkovitost, moramo presoditi, kaj smo dejansko uresničili v primerjavi s tistim, kar smo načrtovali

in pri tem presojamo: kakovost oziroma konsistentnost dela, količino oziroma kvantiteto dela in dejanske izdatke v primerjavi s predvidenimi stroški (Keenan 1996, 54). Delovanje lahko merimo s finančnimi kazalci in nefinančnimi kazalci, ki kažejo preteklo uspešnost ali kažejo gonilo prihodnje uspešnosti. Torej za merjenje uspešnosti podjetja najpogosteje uporabljamo finančno in tržno uspešnost (Milferner 2005, 47). Finančno uspešnost merimo z različnimi računovodskimi standardi, ki zaradi spremljanja ustvarjenih stroškov poslovanja, doseženih prihodkov poslovanja in s tem izkazanega izida pregledno kažejo dogajanje in spremljanje preteklih dogodkov na podlagi produktivnosti, gospodarnosti in donosnosti. Merila, ki ne merijo le materialnih sredstev, ampak tudi neopredmetena sredstva postajajo vedno bolj pomembna, ker spremljajo in ovrednotijo inovacije in s tem vir novih izdelkov, procesne zmogljivosti, sposobnosti, prožnost zaposlenih in zvestobo strank kot zmogljivosti ključnega pomena za ustvarjanje konkurenčne sposobnosti in prihodnje uspešnosti podjetja. Merila uspešnosti, ki ohranjajo finančne kazalnike preteklega učinka in uvajajo gonila prihodnje finančne uspešnosti, predstavljajo uravnotežen sistem kazalnikov, ker je to okvir kazalnikov, ki izhajajo iz strategije podjetja.

Uravnotežen sistem kazalnikov merijo področja za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan in Norton 2000, 22):

1. pojasnjevanje ter udejanjanje vizije in strategije,
2. posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov,
3. načrtovanje, zastavljanje ciljev ter usklajevanje strateških pobud,
4. učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Izvajanje strategije za doseganje ciljev se kaže v doseganju finančnih ciljev v rasti prihodkov, donosnosti, ustvarjanju dobička, kakor tudi doseganju uspešnosti za stranke in ostale udeležence. Uravnotežen sistem kazalnikov omogoča, da se strateško načrtovanje združi s procesom oblikovanja letnega poslovnega načrta in skozi managerski proces načrtovanja in zastavljanja ciljev omogoča (Kaplan in Norton 2000, 26):

- določitev obsega dolgoročnih rezultatov, ki jih želi doseči,
- prepoznavanje mehanizmov in zagotovitev sredstev za doseg teh rezultatov,
- določitev kratkoročnih mejnikov za finančne in nefinančne kazalnike v sistemu.

Uravnotežen sistem kazalnikov omogoča vključevanje kazalnikov, ki izvirajo iz strategije. Poleg ohranjanja finančnih kazalnikov pretekle uspešnosti (dobičkonosnost poslovnih sredstev, ekonomsko dodana vrednost), uvaja tudi gonila prihodnje finančne uspešnosti. Ta gonila izhajajo iz doslednega izvajanja strategije v oprijemljive cilje in

ukrepe, ker vključujejo vidike poslovanja s strankami (zadovoljstvo strank, ohranjanje strank, pridobivanje novih strank, donosnost strank ter tržni delež in delež strank na ciljnih segmentih), notranje poslovne procese (razvoj inovacijskega procesa za oblikovanje in razvoj izdelka ter izboljšanje operativnega procesa proizvodnje, trženja in poprodajnih storitev) ter učenje in rast, ki opredeljuje infrastrukturo (ljudje, sistemi in organizacijski postopki), ki jo mora zgraditi podjetje za ustvarjanje dolgoročne rasti in izboljšav (Kaplan in Norton 2000, 37–40). Podjetje potrebuje managerski sistem, oblikovan za obvladovanje strategije, ki omogoča ustvarjanje konkurenčne prednosti zlasti na podlagi neopredmetenega znanja, sposobnosti in odnosov, ki jih ustvarjajo zaposleni (Kaplan in Norton 2001, 15–16). Uravnotežen sistem kazalnikov tako zagotavlja managementu uskladitev in osredotočanje na izvajanje dolgoročne strategije, ki merjenje uporablja tudi za obveščanje zaposlenih o rezultatih trenutnega uspeha in gibanju prihodnjega uspeha podjetja.

4 STRATEŠKO PODJETNIŠTVO

Podjetje mora iskati uspešne odgovore na izzive konkurenčnega okolja 21. stoletja, ker živi in deluje v poslovnem okolju, ki je vse prej kot prijazno za normalen obstoj in razvoj. Spremenjeni tržni pogoji, hiter razvoj ter revolucionarne spremembe v tehnologiji, spremenjena pričakovanja in potrebe strank, spremembe družbenih vrednot (Paton in McCalman 2000, 9), kakor tudi prisotna konkurenca in visoka stopnja negotovosti ogrožajo položaj podjetja na trgu. Konkurenti, odjemalci in ostale organizacije, ki neposredno in posredno vplivajo na podjetje, prožijo spremembe, na katere mora biti podjetje pripravljeno. Postavlja ga pred zahtevno prilagajanje, kar pomeni, da potrebuje več novih idej pri oblikovanju ciljev in domiselnosti pri iskanju novih poti in načinov dela za uresničevanje ciljev in, kot pravi Porter (2001, 62), za to potrebuje učinkovito strategijo in učinkovito podjetniško delovanje. Zavedanje managementa o pomembnosti podjetniškega delovanja izhaja iz zavestne aktivnosti večanja sposobnosti podjetja, da se prilagodi spremembam od zunaj, da ostane stalno v skladu z okoljem in vpliva na okolje, tako da ga spreminja v želeni smeri. Nenehen razvoj trga zahteva prilagodljivost podjetja in kompleksnost poslovanja ter nujnost usmerjanja in izrabe virov za uspešno poslovanje. Naloga managementa je iskanje, spodbujanje, oblikovanje in razvijanje virov, zmožnosti in poslovnih priložnosti, ker podjetniško vedenje ustvarja konkurenčno prednost, ki omogoča rast in razvoj v nepredvidljivem in dinamičnem okolju.

Konkurenčno prednost bo ustvarilo tisto podjetje, ki se bo znalo hitreje in boljše prilagajati okolju, kar po Baniču (2007, 43–47) pomeni, da mora podjetje imeti pripravljena vsa potrebna znanja, sredstva in informacijsko podporo, ki jih lahko uporabi tisti hip, ko postanejo prevladujoči vzorec sedanjega ali prihodnjega poslovanja na trgu. Podjetje mora pri svojem razvoju spremljati, če so dani pogoji tudi prehitevati dogajanja v zunanem okolju, ker sta za proces inoviranja in vpeljavo poslovnih sprememb potrebna čas in potrditev na trgu, z upoštevanjem razmerja potrebnega časa, ki ga za pripravo potrebuje podjetje, in časom, ki ga potrebujejo tekmeci (Tavčar 2007, 16). Prehitevanje ali proaktivno delovanje podjetja pomeni zavedanje podjetja, da lahko dolgoročno preživi in uspeva le, če pravočasno uveljavlja ključne zmožnosti, ki mu lahko dajo konkurenčno prednost (Tavčar 2007, 16). To pomeni, da podjetje boljše zadovoljuje odjemalce od konkurentov s tem, ko jim nudi boljše proizvode oziroma boljše koristi za zadovoljevanje njihovih potreb in želja. Dosega se z nižjimi stroški, višjo kakovostjo in bolj učinkovitim izdelkom z dodajanjem novih funkcij izdelku ali zagotavljanjem boljših storitev odjemalcem od konkurentov. Pri tem se podjetje osredotoča na tržne priložnosti, ki se kažejo v pomanjkljivi ponudbi dobrin ali dobrin, ki še ne obstajajo, ob istočasnem iskanju novih načinov proizvodnje, za katere so novi proizvodni postopki poznani in še niso postali izvedljivi drugim ponudnikom. S stalnim

prilagajanjem potrebam in zahtevam povpraševanja na trgu se na vprašanje, zakaj potrošnik izbere prodajalca ali dobavitelja, išče odgovor v ustvarjanju večje vrednosti za njega od ostalih ponudnikov (Hulbert, Capon in Piercy 2005, 59). V poslovnem okolju obstajajo neizkoriščene priložnosti, ki predstavljajo možnost drugačne poti in načina narediti nekaj boljše v danem trenutku s prilagajanjem vedno novim zahtevam kupcev.

Podjetniško delovanje je usmerjeno v iskanje, ovrednotenje in izkoriščanje poslovnih priložnosti za pridobivanje novih odjemalcev, novih trgov ali izkoriščanje novih kombinacij virov za boljše zadovoljevanje potreb obstoječih odjemalcev ali trgov. Naloga podjetnika ali managerja je zaznati in izkoristiti priložnosti pred tekmeci in inovacije so ključnega pomena v prizadevanju podjetja pri razlikovanju njihovih proizvodov ali storitev od tekmecev in s tem ustvarjanju večje vrednosti za porabnike (Hoskisson, Hitt in Ireland 2004, 367). Podjetniki so ljudje, ki delujejo neodvisno ali kot notranji podjetniki, ki spodbujajo inovacije znotraj obstoječih podjetij z namenom, da podjetje identificira in izrablja prednosti, ki jih konkurenti ne opazijo ali ne izkoristijo. Prednosti pa morajo biti zgrajene in obvarovane na način, da jih konkurenti ne morejo izkoriščati, se pravi, da jih ne morejo identificirati in posnemati (Hitt idr. 2006, 4). Brez takšne konkurenčne prednosti je uspeh zagotovljen le za kratek čas. Sprejeti je treba strateške ukrepe, da tekmeci ne pridobijo konkurenčne prednosti in združevanje teh ukrepov predstavlja strateško podjetništvo (Hoskisson, Hitt in Ireland 2004, 377).

Konkurenčno okolje od podjetja za preživetje in uspeh zahteva izbiro in izvajanje strategije razvoja in rasti ter vodenje, ki omogoča primerno koordiniranje dela za doseganje ciljev. Uspešna strategija mora biti zasnovana na vzvodu sprememb in prilagoditev sistema nagrajevanja, nadzornega sistema, struktur, upravljanja s človeškimi viri in utrjevanja podjetniške kulture. Ukvarja se z vprašanji razvoja podjetja, tržnih priložnosti, odnosov do dobaviteljev, kupcev, konkurentov in drugih udeležencev. Podjetje oblikuje strategije razvoja za rast prodaje, zmanjševanje stroškov, financiranje razvoja in rasti ter za izboljšanje poslovanja na izvedbeni ravni, vendar osrednji del podjetniške strategije obravnava odnos do inovacij na strateški način. To pomeni, da se vrhni management dejavno vključi v iskanje in razvijanje novih izdelkov, tehnologije in proizvodnih procesov ter spodbuja inovativno dejavnost na način, da to ni naloga samo oddelka za raziskave in razvoj, ampak vseh zaposlenih (Moris, Kuratko in Covin 2008, 199).

Strateško razmišljanje predstavlja neprestano oblikovanje ključnih zmožnosti in iskanje novih virov konkurenčne prednosti. Disciplinirano opredeljevanje položaja in poti zagotavlja, da so zaposleni osredotočeni na postavljene cilje ob prožnih taktičnih pristopih izvajanja (Moris, Kuratko in Covin 2008, 193). Vključeno podjetniško vedenje v strategijo razvoja predstavlja združevanje podjetništva in strateškega managementa, ki vodi v usmerjeno spodbujanje idej in inovacij z namenom razvijanja strategije za vodenje podjetniške dejavnosti. Ker kompleksno in dinamično konkurenčno okolje ne

omogoča jasne napovedi prihodnosti, mora podjetje razvijati fleksibilno strategijo, ki jo lahko izvaja glede na strateške možnosti. Nujni so primerni viri in zmožnosti, ki omogočajo, da se s potrebnimi ukrepi lahko podjetje prilagaja in uspeva v spreminjajočem okolju, zato naj oblikuje strateško fleksibilnost s podjetništvom in inovativnostjo. Podjetniško razmišljanje omogoča in spodbuja inovacije, ustvarja prednosti, izkorišča priložnosti in usmerja podjetje v nove poslovne izzive, strateško vodenje pa podpira podjetniške sposobnosti, podpira inovacije, vzdržuje širok obseg obetajočih priložnosti, išče pravilne odgovore na pomembna vprašanja ter povezuje podjetništvo in strategijo (Hitt idr. 2006, 12).

Iskanje novih priložnosti in ustvarjanje večjih vrednosti pomeni, da je treba povezati podjetniško in strateško perspektivo. Strategijo razumemo kot možno poslovno usmeritev z namenom, da se doseže strateški cilj. Podjetništvo pa je proces ustvarjanja nove vrednosti, kar pomeni dinamičen proces ustvarjanja bogastva s prenosom novih idej na trg (Hisrich, Peters in Shepherd 2005, 8). Strateški management določa načine za dosego konkurenčne prednosti, podjetništvo pa jih ustvarja. Najboljše, kar lahko naredimo, je, da oblikujemo prostor, kjer podjetništvo in strateški management med seboj združimo in ustvarimo možnost povezave dveh področij, ki sicer enkratno vplivata vsak na svoji strani. Če združimo podjetniško in strateško perspektivo, govorimo o strateškem podjetništvu, ki oblikuje in izkorišča podjetniško strategijo za ustvarjanje vrednosti (Hitt idr. 2006, 2), kar pomeni, da se podjetniško in strateško delovanje medsebojno dopolnjuje in ne medsebojno zamenjuje (Hitt idr. 2006, 2). Strateško podjetništvo uporablja podjetniško delovanje za strateško prihodnost, ki z oblikovanjem in izvajanjem strategije hkrati poizkuša izkoriščati priložnosti in konkurenčne prednosti za ustvarjanje nove vrednosti. Vodi v usmerjeno spodbujanje idej in inovacij znotraj podjetja in pomeni vključevanje podjetništva v strategijo z namenom razvijanja strategije za vodenje podjetniške dejavnosti.

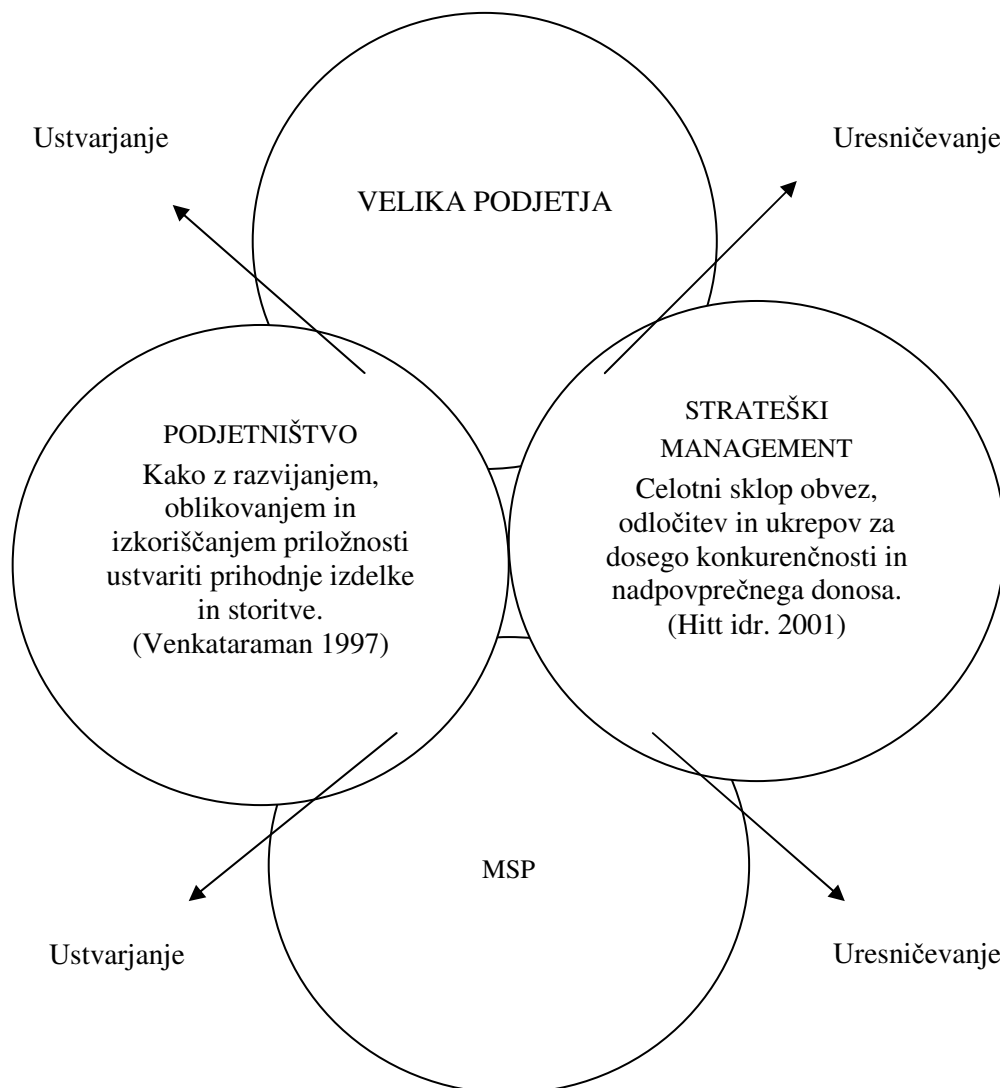
Vlogo podjetništva v strategiji in vlogo strategije v podjetništvu je mogoče oceniti skozi preučevanje konceptov pri oblikovanju strategije razvoja podjetja, ki vsebujejo (Moris, Kuratko in Covin 2008, 208–212):

- strateško prednost, ki izhaja iz razlike do konkurentov v vrednosti izdelkov in storitev za odjemalce,
- strateško pozicioniranje, ki pomeni položaj in zaznavanje podjetja na trgu, da privablja obstoječe in nove kupce,
- strateško prožnost in prilagajanje, ki pomeni pripravljenost podjetja na izbiro prave poti za dosego cilja v odvisnosti od sprememb na trgu.

Strateško podjetništvo skozi povezano podjetniško dejavnost in strateško razmišljanje ponujata podjetju temelj za uspešno delovanje, ker združena izboljšata

rezultate poslovanja podjetja, ki se kažejo v večji ustvarjeni vrednosti preko podjetniških in strateških aktivnosti.

Slika 4.1 Mejna ploskev podjetništvo-strateški management



Vir: Meyer, Neck in Meeks 2006, 34.

Meje med strateškim managementom in podjetništvom postajajo za preživetje podjetja vedno bolj zamegljene, ker mora učinkovito vodenje nenehno spreminjati in ohranjati prožnost podjetniškega delovanja. Viri, inovacije, mreženje in internacionalizacija so dejavniki, ki na vmesni ploskvi oziroma stičišču ustvarjajo novo vrednost in s tem rast ter razvoj podjetja, strateški management pa s pravilnim načinom vodenja usmerja doseganje nadpovprečne uspešnosti preko zgrajene konkurenčne prednosti.

5 RAZISKOVALNI OKVIR

5.1 Pristop k raziskovanju

K raziskavi smo pristopili z namenom, da bomo dobili odgovor na raziskovalno vprašanje o razumevanju odgovornih nosilcev poslovnih aktivnosti, zakaj je strateško podjetništvo vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Skozi postopek zbiranja in analiziranja podatkov smo preverili temeljno tezo, da podjetniško obnašanje kot dejavnik uspešnosti ustvarja konkurenčno prednost, ki mogoča rast in razvoj v konkurenčnem okolju skozi izbrano in izvedeno podjetniško strategijo, in tako izpolnili cilj raziskave. Že pred pripravo smo razmišljali o obliki, področju, metodologiji, gradivu, intervjuvancih in poročilu o študiji primera, ker Yin (2003, 76) pravi, da je to treba opraviti, še preden so podatki zbrani. Rezultat študije primera bo dosežen skozi analizo dokumentov in opravljene intervjuje, izhajajoče iz preteklega delovanja podjetja in usmerjene na prihodnje cilje, ki naj bi bili doseženi. Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu, ker se v nalogi osredotočamo na globlje raziskovanje predstavljenega procesa in problema tako, da se sprašujemo, kaj, zakaj in kako se stvari, povezane s strateškim podjetništvom, dogajajo v podjetju. Že pred raziskavo smo si zamislili način in obliko raziskovalnega procesa, ki je potekal v dveh korakih.

Raziskava je v prvem delu, z oblikovanjem osnov za izdelavo strategije razvoja, usmerjena v iskanje in izbiro optimalnih ciljnih rešitev podjetja v prihodnosti. Predvideva pristop, ki temelji na metodah empiričnega znanstvenega raziskovanja in jo sestavlja gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu. V drugem delu raziskovalne naloge smo se pripravili na izvedbo aplikativne raziskave, ki je zasnovana na izhodiščih kvalitativne študije primera z namenom, da se pridobi poglobljeni vpogled na strateško podjetništvo, kot ga razumejo odgovorni nosilci poslovnih aktivnosti pri iskanju novih poti poslovanja podjetja. Raziskava se na podlagi analize in interpretacije podatkov zaključuje z ugotovitvami, ki so podane v sklepu raziskovalne naloge.

5.2 Študija primera

Študija primera, kot postopek proučevanja posameznega primera, pomeni temeljit opis in analizo posamezne enote ali zaokroženega sistema (Trnavčević 2003, 11) in je oblika raziskave, ki je lahko kvalitativna ali kvantitativna, odvisno od namena študije. Kvalitativni pristop ni namenjen raziskovanju večjega števila proučevanih enot, ampak je namenjen proučevanju posameznih primerov. S proučevanjem posameznega primera ne ugotavljamo pogostosti različnih značilnosti, temveč ugotavljamo konkretne spletne značilnosti, različne poteke dogodkov in različna doživljanja ter ravnanja sistemov (Mesec 1998, 44). Nanaša se lahko na podjetje kot celoto, na del podjetja, to je poslovno enoto ali proizvodni program, na razmišljanje in dogajanje v njem.

Raziskavo smo zasnovali kot kvalitativno študijo primera, ker je primerna za proučevanje delovanja podjetja oziroma za proučevanje poslovnega procesa in z njim povezanih odločitev. Proučevali bomo primer s področja strateškega podjetništva kot možno obliko dejavnosti zaposlenih v podjetju. Pri tem bomo ugotavljali pomen in odkrivali razumevanje situacije za vse vpletene, ki so vključeni v raziskavo (Merriam 1998, po Trnavčević 2003, 10), ker bomo s takšnim pristopom pridobili globlje vedenje in pogled managementa na vire, inovacije, zaveznitva in mreže, internacionalizacijo ter strateško vodenje in rast podjetja.

5.3 Metode raziskovanja

V raziskovalni nalogi smo se osredotočili na perspektivo prihodnjega preživetja iz razloga, da podjetniško obnašanje omogoča rast in razvoj v konkurenčnem okolju skozi izbrano in izvedeno podjetniško strategijo. Izhajali smo iz dejavnikov in ključnih področij podjetja ter zavedanja managementa, da aktivno vpliva na izkoriščanje poslovnih sposobnosti in priložnosti za doseganje konkurenčnih prednosti. Metoda raziskovanja in tehnika zbiranja podatkov (Mesec 1998, 35; Trnavčević 2003, 3) temelji na metodah empiričnega znanstvenega raziskovanja, ker jo je glede na temo in namen raziskave primerno uporabiti. Osrednjo metodo smo zaradi razjasnitve problema in zbiranja dodatnih podatkov, potrebnih za uspešno raziskavo, kombinirali z analizo dokumentov, ki se nanašajo na izbrani primer oziroma izbrano temo. Analizo dokumentov smo, kot vir podatkov in informacij, uporabljali skozi celoten proces raziskave od iskanja in izbiranja teme, do oblikovanja in postavljanja temeljne teze, raziskovalnega vprašanja in cilja raziskovanja.

Prihodnost podjetja in njegova usoda sta odvisni od oblikovanja in izbire ustrezne strategije razvoja kot procesa dolgoročnega načrtovanja. Zato mora podjetje v svoje poslovanje vgraditi podjetniško delovanje, saj le takšno razmišljanje kaže na hitrejšo rast in razvoj, ker je usmerjeno v prihodnost, razvoj in ustvarjanje nove, večje vrednosti v iskanju in izkoriščanju poslovnih priložnosti za boljše zadovoljevanje obstoječih odjemalcev, kakor tudi za pridobivanje novih odjemalcev in novih trgov. Naloga managementa je zaznavanje in izkoriščanje priložnosti pred tekmeci in ustvarjalnost zaposlenih, kot lastnost in značilnost človeka, ki si trajno prizadeva napraviti nekaj novega (Turk 2009, 8), je ključnega pomena v prizadevanju podjetja pri oblikovanju novih procesov in ustvarjanju novih izdelkov ter storitev.

Literature o podjetništvu, ki se pretežno nanaša na mala in srednja podjetja, je veliko, kakor tudi literature o strategijah in strateškem managementu, ki se nanaša na velika podjetja. Manjši pa je izbor strokovne literature, ki govori o povezavi in združitvi podjetniških in strateških aktivnosti. Proces strateškega načrtovanja, ki je primeren in priporočljiv za velika podjetja, je težko prenesti na specifične pogoje, ki obstajajo v malih podjetjih. Nasprotno je tudi proces podjetniškega obnašanja, ki obstaja v malih

podjetjih, težko prenesti na specifične pogoje, v katerih posluje veliko podjetje. Zato nam je področje, ki opredeljuje strateško podjetništvo, ponudilo izziv za raziskavo, ker nudi velike možnosti za proučevanje združevanja podjetniškega delovanja in strateškega razmišljanja v velikem podjetju.

Izbrani pristop je naravnani na ljudi ter njihova izkustva in se v zvezi z raziskovalno temo navezuje na razumevanje pojava in pomena, ki ga pripisujejo odgovorni nosilci odločanja v podjetju, o primernosti razpoložljivih virov, znanja in inovativnih idej ter izkušnjah in sposobnostih managementa po usmerjenem zasledovanju poslovnih priložnosti oziroma ugotavljanju razlogov za povezovanje podjetništva s strategijo razvoja. Kakšno je to razumevanje in kako pomembno je za udeležence, smo glede na okoliščine v dani situaciji opredelili skozi samo raziskavo.

Z izbrano metodologijo smo zbirali podatke z namenom, da pridobimo odgovor na raziskovalno vprašanje, ali je res strateško podjetništvo vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Raziskava se je nanašala na razmišljanje in filozofijo managementa v podjetju, ki se pojavlja pri odnosu do:

- Uporabe primernih virov, ki se po vsebini in obsegu potrebujejo za nemoteno izvajanje poslovne politike, to je investiran denar v podjetje, ljudi (človeški viri), ki s svojim prizadevanjem in znanjem prispevajo dodano vrednost in so ključni element uspešnega poslovanja podjetja, fizičnih sredstev (oprema in zgradbe), ki omogočajo izvajanje dejavnosti podjetja (lokacija, dostop do surovin, transport, gradbena mehanizacija) z vidika polne izrabe zmogljivosti glede na pričakovano povpraševanje na trgu, tehnoloških (izdelki in procesi) in tudi neotipljivih virov, kot so ugled pri odjemalcih in dobaviteljih, blagovna znamka, zvestoba, zaupanje, dobro ime, zaznana kakovost, stalnost in zanesljivost, organizacijski (sistem managementa), naklonjenost poslovnih partnerjev, ki podjetju opredeljujejo zaznani položaj na trgu.
- Vloge managementa pri spodbujanju učenja in zavedanja pomembnosti izobraževanja kot oblike pridobivanja znanja in izobrazbe, ter usposabljanja kot oblike pridobivanja sposobnosti, spretnosti in navad, ki jih zaposleni potrebujejo za boljše delovanje podjetja.
- Zavedanje managementa o pomembnosti inovacijske dejavnosti pri ustvarjanju novih izdelkov, storitev, tehnologije in metod poslovanja kot ključnega dejavnika uspešnega konkuriranja na trgu in glavni vir ustvarjanja vrednosti.
- Ustvarjanje pogojev za nadaljnji obstoj in razvoj podjetja z izgradnjo zavezništev in mrež, ki omogočajo podjetjem dostop do virov, ki jih potrebujejo, vendar jih ne posedujejo in pomagajo podjetju pri izzivih za ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti.

- Pomena internacionalizacije poslovanja na poslovno uspešnost ter rast podjetja in s tem ustvarjanja vrednosti s prenosom znanja ali izdelkov in storitev na tuje trge.
- Vodenja podjetja kot strateške naloge managementa, katere cilj je, da pozitivno ali negativno vpliva na dolgoročne možnosti pri ustvarjanju dobička. Ali imajo opredeljeno jasno strateško usmeritev, ki omogoča reševanje in izvajanje strateških izzivov, s katerimi se podjetje srečuje in je pomemben dejavnik uspeha in bogata priložnost za rast in razvoj podjetja.
- Pomembnosti oblikovanja vizije, ki predstavlja v prihodnost projicirano predstavo podjetja o mestu na trgu oziroma potrebo po nadzorovanem razvoju prihodnjega podjetja.
- Pomena jasno opredeljene vsebine poslanstva, ki omogoča zaposlenim skupno razumevanje bistva, usmeritve in možnosti kot vodilo za doseganje skupnih ciljev podjetja oziroma dovolj jasno opredeljene vsebine poslanstva, da je razumljivo vsem v podjetju, kaj so temeljne usmeritve podjetja.
- Pomena smeri prihodnjega gibanja podjetja, postavljenega z oblikovanjem strateških ciljev, ki morajo biti, kot predviden rezultat, v svoji prihodnosti dosegljivi in uresničeni s strategijami razvoja v zvezi s ponudbo, konkurenti, z lastnim delovanjem in v zvezi z viri.
- Opredeljenih strateških zmožnosti in strategij v podjetju z vsebovano strateško prednostjo, ki izhaja iz razlike do konkurentov v vrednosti izdelkov in storitev za odjemalce, strateškega pozicioniranja oziroma položaja in zaznavanja podjetja na trgu za privabljanje obstoječih in novih kupcev, strateške prožnosti in prilagajanja izbire prave poti za doseg cilja, v odvisnosti od sprememb na trgu.
- Zavedanja možnosti in pomena strateškega podjetništva, ki ga pri iskanju novih poti poslovanja podjetju nudi načrtovano zasledovanje poslovnih priložnosti skozi strategijo razvoja.

Omenjene podatke smo s pomočjo primarnih in sekundarnih virov in na podlagi polstrukturiranega intervjuja pridobili od managementa zaposlenega v velikem gradbenem podjetju.

Magistrska naloga v prvem delu predstavlja poslovno raziskavo, ki izhaja iz ocenjevanja komponent podjetja in okolja. Osnovana je na proučevanju teoretične podlage s področja analize notranjega in ocenjevanja zunanjega okolja ter strateškega načrtovanja, ki omogoča odkrivanje strateških dejavnikov za prihodnjo uspešnost podjetja. Raziskovanje temelji na analitičnem pristopu in deduktivnem načinu sklepanja in podaja rešitve iz metodološkega pristopa, kot ga opredeljuje strokovna literatura. Tako smo v raziskavi uporabili metode empiričnega znanstvenega raziskovanja, ki

temeljijo na proučevanju strateškega managementa, kot podlage za celovito oceno podjetja in podane usmeritve, s katerimi naj bi uresničili postavljene cilje podjetja.

Pristop k takšnemu načinu proučevanja izhaja iz dejstva, da strateško načrtovanje oblikuje in opredeljuje uresničevanje razvojnih zamisli, strateških usmeritev in temeljnih ciljev, ki zagotavljajo preživetje podjetja v prihodnje. Je sredstvo za oblikovanje in usmerjanje podjetja ter izbiranje prave poti za njegov obstoj in razvoj. Raziskovalno-prognostične opredelitve, kot izhodišče za oblikovanje dolgoročnega razvoja podjetja, so osnova za opredelitev načrtnih ciljev ter oblikovanje in razvijanje poslovnih strategij in celovite strategije podjetja. Rešitve smo izpeljali na osnovi spoznanj in ugotovitev izvedenih analiz poslovanja, na osnovi trenutnega stanja in nekaterih poslovno-političnih predpostavk, ki predstavljajo realno stanje v okviru širšega okolja in panoge ter z upoštevanjem pogojev, pri katerih je moč postavljati koncept verige vrednosti in uporabljati druge kontrolne postopke in metode. Rešitve so podane v obliki osnov ali smernic za izdelavo strategij.

V drugem delu raziskovalne naloge smo se pripravili na izvedbo aplikativne raziskave. Zaradi poglobljenega razumevanja procesa v notranjem poslovnem okolju se zahteva aktiven pristop, ker študija razjasnjuje stanje v podjetju, pridobiva vpogled v okolščine ter razumevanje situacije in pomena (Merriam 1998, 133), ki ga imajo vpleteni udeleženci kot odgovorni nosilci odločanja. Raziskava temelji na induktivni usmerjenosti in pomeni, da je raziskovalec osrednji inštrument zbiranja in analiziranja podatkov, zato bomo za tehniko zbiranja podatkov uporabili analizo dokumentov in intervju (Tratnik 2002, 12) tako, da bo komunikacija med njim in udeleženci potekala s pomočjo polstrukturiranega intervjuja. Sama raziskava je zasnovana na izhodiščih kvalitativne študije primera z namenom, da se pridobi poglobljeni vpogled na strateško podjetništvo. Opravljeni intervjuji omogočajo zbiranje in v nadaljevanju analiziranje podatkov, osredotočenih na razlago, in opis pomena, razumevanja in interpretacijo raziskovalnih dogajanj v podjetju iz perspektive udeležencev raziskave. Intervjuji različnih nivojev managerjev dajejo odgovor na pomen podjetniškega načina razmišljanja in delovanja podjetja oziroma zaznavo razvojnih potencialov podjetja, temelječih na virih, inovacijah, mreženju in internacionalizaciji poslovanja, ki jih morajo skozi izbrano strategijo in s pravilnim načinom vodenja usmerjati v doseganje boljše konkurenčnosti in s tem poslovne uspešnosti, izkazane z nadpovprečnim donosom.

Teoretični pogled na študijo primera opozarja na njegovo pomanjkljivost in omejitve zaradi pomanjkanja zunanje veljavnosti in možnosti posploševanja in Sagadin (2001, 13) ugotavlja, da pri kvalitativnem raziskovanju ni posploševanja v takšnem obsegu, da bi bil primerljiv s kvantitativnim raziskovanjem.

5.4 Vzorec in zbiranje podatkov

Na izbiro velikosti vzorca v kvalitativni raziskavi, ki smo jo opravili, je vplivala metoda zbiranja podatkov in značilnost ciljne populacije. Zbiranje podatkov poteka na podlagi medsebojne komunikacije med raziskovalcem in udeleženci raziskave in, kot pravi Mesec (1997, 112), z namenom, da bodo zbrane izjave kot podatki služili rešitvi raziskovalnega problema. Uporabljena tehnika zbiranja podatkov zato temelji na polstrukturiranemu intervjuju, ker je ta metoda primerna, kadar je treba razumeti konstrukte, ki jih intervjuvanec uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni zadevi ali okoliščinah (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 113). To pomeni, da bomo pridobili odgovore na zastavljena vprašanja in s tem preverili temeljno tezo, ki pravi, da podjetniško obnašanje, kot dejavnik uspešnosti, ustvarja konkurenčno prednost in omogoča rast in razvoj v konkurenčnem okolju skozi izbrano in izvedeno podjetniško strategijo.

Vprašanja udeležencem, povezana s sestavinami strateškega podjetništva, so pripravljena tako, da dajo odgovore o razumevanju možnosti ustvarjanja konkurenčnih prednosti in izvajanja takšne strategije, ki omogoča doseganje ciljev razvoja in rasti podjetja. Pri tem pa moramo biti dojemljivi in tolerantni do problema in okoliščin, v katerih se nahajajo udeleženci. Zavedati se moramo etičnosti problema in upoštevati etiko raziskovanja, ker nismo izključeni iz raziskave oziroma iz dogajanja, ki ga raziskujemo. Da ne bi, zaradi pristranskega vpliva na raziskavo, z zbiranjem podatkov raziskovanje bilo omejujoče in se s tem ne bi približali objektivni stvarnosti (Tratnik 2002, 40), smo uporabili kombinacijo pridobivanja podatkov s t.i. triangulacijo. S tem smo povečali veljavnost raziskave pridobivanja podatkov (Yin 2003, 97), ki so s polstrukturiranim intervjujem pridobljeni na treh ravneh vodstvene hierarhije managementa, in sicer: na najvišji ravni (uprava podjetja), na višji ravni (vodje sektorjev in področij) in na srednji ravni managementa (vodje oddelkov in služb).

Najpomembnejši korak v raziskavi je oblikovanje raziskovalnih vprašanj (Yin 2003, 7), ker vodijo raziskavo in določajo, kako bodo podatki zbrani (Merriam 1998, 60). Predhodno smo jih testirali z direktorjem hčerinskega podjetja tako, da smo zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Opišite pomen virov, to je finančnih, fizičnih in človeških virov, ki jih imajo na ponudbo in izvajanje gradbenih storitev?
2. Zakaj so inovacije, ki se odražajo v ustvarjanju novih idej za izboljšanje procesov in izdelkov, pomembne za opravljanje gradbene dejavnosti?
3. Ali ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju nudi podporo inovacijski dejavnosti za izvajanje gradbenih storitev na boljši način od tekmecev?

4. Kaj vam pomenijo zaveznitva in mreže, ki so zgrajene na dolgoročnem sodelovanju in medsebojnem zaupanju med dobavitelji, odjemalci, podizvajalci, kooperanti, ostalimi organizacijami?
5. Kako strateške povezave pomagajo graditi učinkovitost in uspešnost poslovanja?
6. Zakaj je, poleg širitve poslovanja na ostala geografska področja znotraj nacionalnih meja, pomembna internacionalizacija poslovanja?
7. Kako vidite širitev delovanja podjetja na domačem in tujih trgih?
8. Kako z načinom vodenja in inštrumenti motivacije podpirate ustvarjalnost in oblikujete zadovoljstvo v podjetju za vključitev vseh zaposlenih v podjetniški proces za učinkovito opravljanje dela?
9. Opišite vizijo in poslanstvo podjetja in kaj vam pomeni?
10. Zakaj je pomembno, da za prihodnje uspešno delovanje podjetja postavimo razvojne cilje in oblikujemo takšne strategije razvoja, ki pomenijo opredeljeno poslovno usmeritev in pot za doseganje teh ciljev?

5.5 Analiza podatkov

Zbrano gradivo, pridobljeno iz razpoložljivih zunanjih ter notranjih virov podjetja in opravljenih razgovorov skozi sam raziskovalni proces, je obdelano na način, da omogoča identifikacijo potencialov in strateških dejavnikov za prihodnjo rast in razvoj. Odprto, vendar pregledno pridobivanje in analiziranje podatkov omogoča primerno strukturirana raziskava, ki temelji na oblikovani izhodiščni ideji. Raziskovalna vprašanja smo predhodno posredovali intervjuvancem, da so se lahko pripravili na izvedbo intervjuja. Po opravljenem razgovoru smo zvočni zapis vsebine razgovora prepisali oziroma prenesli v pisno obliko. Odgovore posameznih intervjuvancev smo smiselno uredili v bistvenih elementih, pomembnih za raziskavo, jih primerjali med seboj in analizirali po posameznih dejavnikih strateškega podjetništva. Takšen način uporabe orodja oziroma pristopa je omogočal ustvariti osnovo za doseganje potrebnih analitičnih rezultatov raziskave (Yin 2003, 110). Oblikovane in analizirane so bile kategorije strateškega podjetništva: podjetniški viri, inovacije, zaveznitva in mreže, mednarodno podjetništvo ter strateško vodenje in rast podjetja. Tako je analiza kvalitativnih podatkov omogočila enotno in jasno iskanje vsebine in je s tem primerjava bistvene vsebine odgovorov posameznih intervjuvancev pripeljala do zaključnih ugotovitev, pomembnih za raziskavo. Iz pridobljenih in analiziranih podatkov smo skladno z namenom raziskave dobili odgovor na osnovno raziskovalno vprašanje: zakaj je strateško podjetništvo vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti?

6 STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA

6.1 Predstavitev podjetja

Gradbeno podjetje je organizirano kot delniška družba in po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (2006) sodi med velika podjetja. V preteklem obdobju je podjetje, kot vsa ostala podjetja, šlo skozi faze prestrukturiranja (lastniško, finančno, razvoj novih metod poslovanja) in pomeni proces, katerega cilj je preoblikovanje strukture in obnašanja starih podjetij v takšna, kot jih najdemo v tržnih gospodarstvih (Pučko in Rejc 1999, 99). Podjetje opravlja gradbeno dejavnost na področju nizkih in visokih gradenj za znanega naročnika ali za trg.

V podjetju so, poleg kadrovske službe, komercialnega sektorja, finančno-računovodskega sektorja in kontrolinga, organizirana naslednja poslovna področja: operativno področje, inženiring gradbenih storitev, vgrajevanje asfalta, proizvodnja asfalta, proizvodnja betona, proizvodnja kamnitih materialov in logistika.

6.2 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je temelj načrtovanja, ki razjasnjuje preteklo poslovanje podjetja zaradi priprave na odločanje z namenom, da bi izboljšali uspešnost poslovanja. Izhaja iz računovodskih informacij, oblikovanih za odločanje, katerega posledice se kažejo v bližnji in daljni prihodnosti (Turk, Kavčič in Kokotec-Novak 2003, 35). Osnova za to so podatki iz bilance stanja, ki pomeni pošteni pregled sredstev in obveznosti do njihovih virov (Odar 2008, 10), poslovnega izida, ki po Slovenskih računovodskih standardih pomeni prikaz razlike med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju (SRS 2005, 19), denarnega toka kot skupka prejemkov na račun in izdatkov z računa (Peterlin 2009, 5), poslovnih poročil, internih analiz poslovanja podjetja, knjigovodske evidence in baze podatkov na internetu.

Analiza uspeha in uspešnosti podjetja je opravljena na podlagi kazalnikov: donosnosti, financiranja, obračanja in plačilne sposobnosti, vodoravnega finančnega ustroja ter gospodarnosti in dohodkovnosti za leto 2008 (Priloga 1). Temeljni kazalnik uspešnosti poslovanja je donosnost kapitala. Zaželeno je, da je njegova vrednost čim višja. Podjetje mora težiti k izboljšavi kazalnikov, ki so vezani na dobiček, s tem, da si zastavi cilj povečanje dobička poslovanja. Iz pregleda kazalnikov poslovne uspešnosti je razvidno, da v posameznih kategorijah ni bistvenega odstopanja v primerjavi s panogo, zato lahko posplošimo pristop k nadaljnji raziskavi.

Kratka predstavitev podjetja in prikaz kazalnikov uspešnosti zaokrožujeta uvodni del. S predvidevanjem širšega okolja, ocenjevanjem privlačnosti panoge in analize na osnovi verige vrednosti v naslednjih poglavjih naloga preide na obravnavo strateškega načrtovanja oziroma oblikovanje celovite ter poslovnih strategij in se zaradi primerljivosti poslovnih rezultatov, pogojev poslovanja ter podobne organiziranosti

podjetij, ki na domačem trgu celovito opravljajo gradbeno dejavnost z lastnimi viri, lahko nanaša na vsa primerljiva velika gradbena podjetja.

6.3 Predvidevanje širšega okolja

V okviru predvidevanja okolja poskušamo podati pregled verjetnih razvojev v gospodarskem, tehnološkem, politično-pravnem, kulturnem in naravnem okolju. Vplivi navedenih okolij so na podjetje precej večji, kot pa nasprotno s tem, da na nekaterih področjih podjetje nima neposrednega vpliva, lahko pa spremlja razvoj teh področij in si izdela projekcije njihovih verjetnih razvojev.

6.3.1 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje države ima na poslovanje podjetja velik vpliv. Zato so pomembna predvidevanja, kako naj bi se v naslednjih letih gibal gospodarski razvoj Slovenije. Strategija razvoja Slovenije opredeljuje gospodarski razvojni cilj, da se v desetih letih doseže povprečna raven ekonomske razvitosti Evropske unije (UMAR 2009, 8), ki bo odvisna tudi od globalnih razmer, v katerih se nahaja svetovno gospodarstvo. Trenutne globalne razmere se zrcalijo v napovedovalcih recesije (umirjanje inflacije, manjša mednarodna menjava, padec cen surovin, energentov in transporta ter zmanjšanje števila gradenj novih objektov), ki se skozi krizo odražajo v počasnejši gospodarski rasti v svetu (recesija v razvitih in nižja rast v nerazvitih državah) in počasnejši rasti svetovne trgovine (Štiblar 2008, 106).

Ključni cilji gospodarske politike so doseganje vizije gospodarske rasti in rasti izvoza in zniževanje ravni brezposelnosti, katerim naj bi bila prilagojena davčna in dohodkovna politika ter javna poraba. Gospodarsko okolje predstavljajo tisti dejavniki, ki vplivajo na kupno moč. Poleg števila prebivalcev je kupna moč prav tako pomembna in je odvisna od velikosti oblikovanja cen, varčevanja in pogojev kreditiranja (Kotler 1994, 174).

6.3.2 Tehnološko okolje

Ko govorimo o analizi tehnološkega okolja, je treba opredeliti temeljne družbene cilje, ki vplivajo na tehnološko politiko. Okvirno bi jih lahko opredelili kot povečanje mednarodne gospodarske konkurenčnosti, gospodarske rasti in povečanje bruto domačega proizvoda, izboljšanje kakovosti življenja, varovanje okolja in drugo. Razumeti je treba vpliv, ki ga ustvarja pospešeni razvoj novih tehnologij, hitra zastarelost izdelkov in večji pomen na področju zaščite intelektualne lastnine (Moris, Kuratko in Covin 2008, 4).

Analizo tehnološkega okolja je treba graditi na spoznanju globalnega tehnično-tehnološkega razvoja in razvoja v svojem ožjem panožnem okolju (Belak 1998, 102). Gradbeništvo nima neposrednega vpliva na temeljne cilje tehnološke politike, lahko pa

pomaga ostalim družbenim segmentom, da te cilje lažje dosežejo s sodobnejšo infrastrukturo oziroma boljšo cestno-prometno povezavo v prostoru in modernejšimi objekti, ki omogočajo ustvarjati pogoje za tehnološki razvoj.

6.3.3 Politično-pravno okolje

Pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na razvoj v gradbeništvu in s tem na strategijo razvoja podjetja, je politično okolje. Politično-pravno okolje daje podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določa in omejuje. Vpliv tega okolja se kaže predvsem na področju zakonskih obveznosti in delovanju državne uprave in lokalnih skupnosti.

Na delovanje podjetja vpliva politika vlade Republike Slovenije, predvsem Ministrstvo za finance in Ministrstvo za promet s sprejetimi zakonskimi predpisi, ki se kažejo v pogojih za pridobivanje del na javnih razpisih, razpoložljivem obsegu finančnih sredstev, namenjenih za novogradnje in rekonstrukcije infrastrukturnega omrežja ter plačilnih pogojev za opravljeno delo, kar pa je odvisno od politike prostorskega razvoja in denarne politike za oblikovanje proračunskih sredstev, namenjenih za izvedbo sprejetega, kakor tudi načina financiranja občin in s tem povezanega razvoja lokalnih skupnosti.

6.3.4 Naravno okolje

Naravno okolje vedno bolj pogojujejo grožnje in možnosti, ki se kažejo v pomanjkanju surovin, porasti stroškov za energijo, povečani stopnji onesnaževanja okolja in spremenjeni vlogi države za zaščito okolja (Kotler 1994, 176–178).

Pri oskrbi z energijo se bodo dogradile lokalne kapacitete za uporabo zemeljskega plina, proizvodnja električne energije se bo morala usmeriti v pridobivanje na osnovi vodnih virov zaradi ekoloških razlogov pridobivanja električne energije. Zato se bo posvečala pozornost obnovljivim virom energije (energija vodotoka, sončna energija, biogorivo, bioplin, biomasa, energija plina iz deponij).

V gradbeni dejavnosti ima pomembno vlogo zakonodaja, ki urejuje področje črpanja naravnih virov v kamnolomih in gramoznicah, umeščanje proizvodnih zmogljivosti (asfaltne baze, betonarne) v prostor in predelavo ter odlaganje gradbenih odpadkov na urejenih deponijah.

6.3.5 Kulturno okolje

Kulturno okolje je zaznamovala sprememba političnega sistema in preoblikovanje ekonomskega podsistema. Kulture niso stalne, ker se razvijajo in spreminjajo skozi daljša časovna obdobja, čeprav spremembe lahko nastanejo tudi v razmeroma kratkem času, recimo zaradi hitrega tehnološkega razvoja, konfliktov med obstoječimi

vrednotami, izpostavljenosti vrednotam druge kulture ali zaradi drugih dogodkov večjih razsežnosti, kot je vojna (Mumel 1999, 133).

Po zaključenem procesu lastninskega preoblikovanja se je nadaljeval proces prestrukturiranja in koncentracije kapitala skozi različne oblike prevzemov podjetij. V ekonomskem življenju je postal prevladujoč interes ustvarjanje dobička in donosnost kapitala gospodarskih subjektov. Te spremembe vplivajo na vrednote in obnašanje ljudi, saj so se po eni strani spremenile potrebe, po drugi pa vedenje ljudi zaradi lastniških odnosov, relativno visoke stopnje brezposelnosti in strahu za socialno varnost ter zahtev in potreb po izobraževanju in dodatnem usposabljanju. Te spremembe so vplivale na družbo, v kateri živimo, v pogledu prepričanj, vrednot in meril. Spremenila se je predstava ljudi o sebi, do drugih, do narave in do družbe kot celote.

6.4 Analiza panoge po Porterjevem modelu petih silnic

Panoga je definirana na podlagi trga, ki je v tesni povezavi z osnovno dejavnostjo podjetja. Vključuje neposredne udeležence (podjetja, dobavitelje, distributerje, posrednike in ciljne kupce), vključene v proizvodnjo, distribucijo in promocijo ponudbe (Kotler 2004, 15). Ko ocenjujemo ciljno okolje, moramo oceniti tudi privlačnost panoge, ki je narejena s pomočjo Porterjevega modela petih silnic:

- vstopanja novih tekmecev v panogo,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- pogajalske moči kupcev,
- nevarnosti substitucije proizvodov oziroma storitev,
- rivalstva med obstoječimi tekmeci v panogi.

Poslovne možnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od pogojev, ki vladajo v panogi in s pomočjo ocenjevanja delovanja omenjenih petih silnic ugotavljamo njihov vpliv na prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko 2006, 122). Izhodišča za analizo panoge smo črpali iz strokovne literature, ki opredeljuje ocenjevanje ožjega okolja podjetja (Porter 1986, 22–29; Dess, Lumpkin in Taylor 2005, 57–61; Pučko 2006, 123 – 124). Ocenjevanje smo opravili skupaj z vodstvom podjetja, to je z udeleženci polstrukturiranega intervjuja.

Na podlagi rezultatov ocene posameznih določljivk nevarnosti vstopa tekmecev v panogo, ki izhajajo iz ocene privlačnosti panoge za vstop konkurentov v panogo (Priloga 2) lahko trdimo, da panoga za vstop novih tekmecev ni najbolj privlačna. Ocenjevanje privlačnosti panoge do pogajalske moči dobaviteljev (Priloga 2) kaže, da je za panogo pogajalska moč dobaviteljev pomembna. Podjetja, ki delujejo v panogi nizkih in visokih gradenj, so odvisna od dobaviteljev. Zato je njihova pogajalska moč visoka, kar pomeni, da je privlačnost panoge z vidika ocene pogajalske moči dobavitelja nizka. Ocena privlačnosti panoge do pogajalske moči kupcev (Priloga 2) je nizka.

Število pomembnih kupcev ni veliko (država in občine), velik pa je njihov obseg nakupov. Stopnja informiranosti kupcev je visoka in se kaže skozi zahtevane pogoje na javnih razpisih, ker je pomen nabave za njih pomemben, zato je njihova pogajalska moč visoka. Iz ocene privlačnosti panoge na razpoložljivost nadomestkov (Priloga 2) je razvidno, da je privlačnost panoge z vidika nevarnosti vstopa novih nadomestkov relativno visoka. Razlog je v zelo omejenem uvajanju novih tehnologij, s pomočjo katerih bo mogoče nadomestiti obstoječe proizvode in storitve oziroma dopolniti njihovo uporabnost. Ocena privlačnosti panoge na konkurenco znotraj panoge (Priloga 2) je srednja, pri tem pa moramo upoštevati, da obstoječi konkurenti predstavljajo potencialno nevarnost, ki bi se lahko dogodila, če bi se v prihodnje spremenil sistem financiranja ali znižale proračunske postavke, ki jih namenja država in lokalne skupnosti za gradnjo in vzdrževanje prometne infrastrukture. Največjo nevarnost predstavljajo obstoječi tekmeci, ker bi za preživetje želeli povečati tržne deleže.

Iz ocene privlačnosti panoge (Priloga 2) na podlagi skupne ocene z vidika vstopa novih konkurentov, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, razpoložljivosti nadomestkov in tekmecev znotraj panoge ugotavljamo, da je panoga nizko do srednje privlačna in se v prihodnjem obdobju ne bo bistveno spremenila. Začele se bodo aktivnosti za posodobitev železniške infrastrukture, ob istočasnem upoštevanju dejstva, da se bo avtocestni program v tem obdobju dokončeval. Trg visokih gradenj pa je glede na okoliščine ponudbe in povpraševanja stanovanjskih in poslovnih objektov relativno omejen oziroma zasičen.

6.5 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

Iz splošnih ugotovitev analize poslovanja lahko sklepamo, da v panogi prevladujejo razmere, ki opredeljujejo pravila poslovanja za večino tistih podjetij, ki opravljajo gradbeno dejavnost z lastnimi zmogljivostmi, zato bomo v analizi na osnovi verige vrednosti to dejstvo upoštevali na primeru posameznega podjetja. Izhodišča smo črpali iz strokovne literature, ki opredeljuje analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti na osnovi verige vrednosti (Porter 1998, 38–45; Pučko 2006, 135–136 in 155–158). Ocenjevanje smo opravili skupaj z vodstvom podjetja, to je z udeleženci polstrukturiranega intervjuja.

Pri ocenjevanju bomo dali poudarek na tistih pokazateljih in aktivnostih podjetja, ki so potrebne v Porterjevi analizi na osnovi verige vrednosti podjetja. Obstoj poslovnih področij nudi osnovo za uporabo analize, ki nam omogoča osvetlitev kombinacije poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja. Ker imajo v gradbeništvu poslovne enote podjetja podobne konfiguracije verige vrednosti, podobne kupce in distribucijske kanale, se ne glede na to, da imajo sicer ločene verige vrednosti, znanje in veščine o izvajanju posameznih aktivnosti prenašajo med posameznimi poslovnimi enotami. Ta prenos in podobnost aktivnosti omogočata pridobitev

konkurenčne prednosti, kot osrednjega dejavnika uspešnosti poslovanja ter rasti in razvoja podjetja.

Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti predstavlja možnost za analizo konkurenčnosti. Z njo ugotavljamo konkurenčne prednosti podjetja tako, da sistematično analiziramo njegove temeljne aktivnosti ter pomožne aktivnosti in njihove medsebojne vplive. Te prednosti izvirajo iz primarnih aktivnosti, ki neposredno ustvarjajo vrednost za kupce: notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje in prodaja ter poprodajne aktivnosti. Pomožne aktivnosti pa so tiste aktivnosti, ki niso uvrščene med primarne, in sicer: infrastruktura podjetja, kadrovski podsistem, podsistem razvoja tehnologije in podsistem nabave. Od načina opravljanja teh aktivnosti je odvisno, kakšne relativne stroške podjetje dosega glede na tekmece. V okviru analize na osnovi verige vrednosti predstavljajo izboljšave v verigi vrednosti poslovne možnosti in nasprotno, izboljšave verige vrednosti tekmecev pa nevarnosti.

6.5.1 Ocenjevanje pomožnih aktivnosti

Infrastruktura podjetja

Po Porterju (1998, 43) infrastrukturo podjetja sestavljajo številne aktivnosti in vključuje management, načrtovanje, finance, računovodstvo, pravne zadeve, izvajanje kakovosti, kakor tudi organizacijska struktura ter informacijski sistem in za razliko od drugih podpornih dejavnosti podpira celotno verigo in ne samo posameznih dejavnosti podjetja.

Vrednote managementa, predvsem na najvišji ravni, se oblikujejo, sporočajo in razumevajo na vseh ravneh podjetja in določajo standarde obnašanja in ravnanja pri doseganju ciljev (Blejec 2007, 9), kar se pozitivno odraža na sestavinah infrastrukture, ki tako nudijo poslovne možnosti podjetju. V oceni infrastrukture podjetja (Priloga 3) predstavlja najšibkejši člen finančna stabilnost, ker podjetje poravnava obveznosti z zamikom plačil, kljub temu da poizkuša vzdrževati plačilno sposobnost z uravnoteženim financiranjem obratnih sredstev ter investicijskih vlaganj glede na potreben obseg, dinamiko odplačil in namensko uporabo iz tujih virov, pridobljenih v bankah ter lizing hišah. Določen izpad pravne podpore je zaznati pri oblikovanju pogodb, ki se nanašajo na poslovna razmerja pri izvajanju zahtevnejših projektov, ker so pisana na kožo izvajalcem del in postavljajo podizvajalce v podrejeni položaj. Za pravočasno izvedbo prevzetih del je treba izboljšati tekoče načrtovanje na izvedbeni ravni zaradi usklajenega poslovanja ter učinkovitejšega delovanja s povezovanjem notranjih in zunanjih zmogljivosti, glede na obseg in rok izvedbe po posameznih gradbiščih. Zaradi nižjega doseganja stroškov je treba vpeljati spremljanje porabe materiala, opravljenih delovnih ur, opravljenih prevozov in strojnih storitev po

gradbiščih v primerjavi s predvidenim popisom v danih ponudbah ob sklenitvi izvajalskih pogodb in uskladiti nagrajevanje zaposlenih po doseženih rezultatih.

Kadrovski podsistem

Upravljanje človeških virov je sestavljeno iz dejavnosti, ki sodeluje pri zaposlovanju, izobraževanju, razvoju in nadomeščanju zaposlenih in podpira tako primarne kot podporne dejavnosti, kakor tudi celotno verigo vrednosti (Porter 1998, 42).

Z redno zaposlitvijo se mora vzdrževati optimalno število zaposlenih glede na obseg poslovanja, v odvisnosti od razpoložljivega obsega primernih kooperantov za izvajanje del na gradbiščih. Pri tem igra pomembno vlogo izobrazbena struktura zaposlenih, od katere je odvisno učinkovito in uspešno izvajanje dejavnosti.

Iz ocene kadrovskega podsistema (Priloga 3) je razvidno, da struktura redno zaposlenih v podjetju, glede na dejavnost in z njo povezan fizični napor, ni najbolj ugodna, saj doseže vrh v starostnem razredu, ko zaposleni že težje opravljajo naporno delo na terenu. To se odraža v višji stopnji invalidnosti, saj se v podjetju povečuje število delavcev s telesno okvaro, ki ne morejo opravljati dela, za katero so usposobljeni. Z njo lahko povezujemo tudi odsotnost z dela zaradi bolezni, kar pomeni dodaten izostanek delavcev z dela.

Delovno dobo lahko povežemo s težjo zaposljivostjo te kategorije zaposlenih, kar sicer po eni strani pomeni, da delovne izkušnje dajejo možnost za uspešno poslovanje, po drugi strani pa negativno vplivajo na storilnost. Razvidno je, da so starostna struktura, bolniški izostanki in število invalidov dejavniki, ki vplivajo na kadrovski podsistem, vendar pa jih je glede na okoliščine težko izboljšati.

Podsistem razvoja tehnologije

Tehnologija predstavlja komponento poslovanja podjetja in vključuje oblikovanje in izbiro tehnološkega procesa izvajanja dejavnosti (Porter 1998, 40), ki skupaj z raziskavami in razvojem novih dobrin ter drugačnim načinom proizvodnje izdelkov in opravljanja storitev omogoča ustvarjati konkurenčno prednost z boljšim zadovoljevanjem potrošnikov ob nižjih stroških izvajanja dejavnosti.

Ocena podsistema razvoja tehnologije (Priloga 3) kaže na potrebo vključenosti v razvojna dogajanja, saj le ustrezen kader in primeren obseg investicij ter redno vzdrževanje proizvodne in gradbene opreme nudi podjetju pogoje za učinkovito opravljanje dejavnosti. Razvoj tehnologije je treba usmeriti v proizvodnjo lastnih gradbenih materialov, to je v proizvodnjo betona in betonskih izdelkov, asfaltih zmesi, kamnitih drobljencev in gramoza, jeklenih konstrukcij ter odvoz in razgradnjo odpadnega gradbenega materiala, ker le pravočasna lastna oskrba z materialom in lastne deponije zaradi neodvisnega izvajanja del in večje cenovne ter stroškovne učinkovitosti predstavljajo konkurenčno prednost.

Podsistem nabave

Nabavna funkcija običajno vključuje proces nakupovanja, in sicer opredelitev potreb, izbiro dobavitelja, dogovarjanje o primerni ceni, določitev plačilnih in dobavnih pogojev, sklenitev pogodbe ali naročanje in spremljanje izpolnjevanja naročila (van Weele 1998, 29) in se kot takšna nanaša na nabavo vložkov, ki se uporabljajo v verigi vrednosti podjetja (Porter 1998, 41).

Podjetje nabavlja surovine in material izključno na domačem trgu. Največji delež nabave surovin, poleg energentov, predstavlja bitumen za proizvodnjo asfaltnih zmesi, material za izgradnjo komunalnih vodov, cement za proizvodnjo betona, kovinski polizdelki za jeklene konstrukcije in sol za posipanje cest v zimski službi. Iz ocene podsistema nabave (Priloga 3) lahko ugotovimo, da so nabavljene količine prilagojene dinamiki ter potrebnemu obsegu, kar pomeni, da na področju nabave ni večjih težav. Vzpostavljeni odnosi z večjim številom dobaviteljev omogočajo neprekinjeno in zanesljivo dobavo naročenih količin. Večjo pozornost bi bilo treba usmeriti na primernost cene pri določenih nabavah vhodnega materiala, kakor tudi na plačilne pogoje, ki so pri posameznih dobaviteljih različni, vendar so roki plačil v veliki večini krajši od rokov plačil, ki jih dosega podjetje pri prodaji gradbenih storitev.

6.5.2 Ocenjevanje temeljnih aktivnosti

Notranja logistika

Notranja logistika je tista dejavnost, ki je povezana s sprejemanjem, kontrolo, shranjevanjem in razporejanjem vložkov, ki skozi proizvodni proces omogočajo ustvarjati verigo vrednosti (Porter 1998, 39–40).

Ocena notranje logistike (Priloga 3) kaže, da zaradi rednega in neprekinjenega sprejema surovin, materiala, energentov, lokacije proizvodnih obratov in primerne obsega razpoložljivih transportnih sredstev ter gradbene mehanizacije ne predstavlja težav, vendar pa bi bilo treba poudariti ustreznost načrtovanja naročil glede na obseg pridobljenega dela in velikost posameznih projektov, da bi s tem omogočili reden pretok materiala v delovnem času dela na gradbiščih in brez (nepotrebnega) dodatnega najema zunanjih prevozov in strojnih storitev.

Operacije – proizvodnja

Operacije oziroma proizvodnja so dejavnosti, povezane s preoblikovanjem vložkov v končne izdelke (Porter 1998, 40) ali storitve in morajo skozi oblikovano konkurenčno prednost, to je z uspešnim konkurenčnim prilagajanjem ter pričakovanjem in zahtevam kupcev, slediti namenu rasti in razvoja podjetja.

Lastna proizvodnja betona in betonske galanterije v betonarni, asfaltnih zmesi z uporabo recikliranega asfaltnega drobljenca v asfaltni bazi po predpisani recepturi in

zahtevani kakovosti, pridobivanje kamnitih agregatov v kamnolomu in gramoza v gramoznici, izdelava jeklenih konstrukcij v kovinskem obratu omogočajo pravočasno dobavo gradbenega materiala v potrebnih količinah in primerni kakovosti za nemoteno opravljanje del na projektih nizkih in visokih gradenj, vendar pa je iz ocene proizvodnje (Priloga 3) opaziti premalo inovativnosti pri opravljanju gradbenih storitev.

Zunanja logistika

Zunanja logistika predstavlja dejavnost, ki se nanaša na zbiranje, skladiščenje in fizično distribucijo izdelkov kupcem (Porter 1998, 40). Pomembni so pretočni časi in z njimi povezani stroški, saj so manipulativne operacije, transport in s tem pravočasni prenos izdelkov ali storitev v pričakovani kakovosti temelj za ustvarjanje ugleda podjetja na trgu.

K oceni zunanje logistike (Priloga 3) naj dodamo, da se v podjetju dobavlja material neposredno iz proizvodnje, razen za večje objekte, kjer se zaradi velikih količin in rokov dokončanja predhodno skladiščijo kamniti agregati na deponijah. Za nabavljeni gradbeni material je organizirano skladiščenje v priročnih skladiščih na samih gradbiščih na terenu tako, da so nabave prilagojene sprotni porabi materiala glede na potrebe posameznih gradbišč. Prostorsko in časovno premoščanje proizvodnje gradbenih materialov do njihovega vgrajevanja na gradbiščih in samo izvajanje vseh gradbenih storitev za naročnike se opravlja z lastnimi zmogljivostmi in s potrebnim vključevanjem kooperantov ter pogodbenih podizvajalcev v odvisnosti od prostih zmogljivosti, velikosti objektov in rokov dokončanja.

Trženje in prodaja

Keegan opredeljuje trženje kot proces usmerjanja virov in ciljev podjetja na potrebe in priložnosti, ki se pojavljajo v okolju (Keegan 1984, 2) in predstavlja eno izmed aktivnosti podjetja, kjer gre za pridobivanje in ohranjanje partnerjev v menjava, ki jo opravlja podjetje s svojim okoljem. Trženje se ukvarja z izdelkom, ki bo zadovoljil potrebe in želje potrošnikov, da ga bo s tem prodaja lažje prodala. Marketinške usmeritve, na podlagi pravih in pravočasnih informacij, ustvarjajo široko orodje za uspeh na trgu (Aaker, Kumar in Day 1995, 3; Kotler 2004, 308), zato je za podjetje lahko nevarno, če razmišlja samo prodajno in ne tudi marketinško, kar je pogost pojav ne samo v manjših, temveč tudi v srednjih in večjih podjetjih (Radonjič in Iršič 2006, 72).

Iz ocene trženja in prodaje (Priloga 3) je razvidno, da vzpostavljeni pomen pridobivanja trženjskih informacij in zgrajen sistem komunikacije na vseh ravneh managementa pomeni prilagajanje trendom in zahtevam na trgu, zlasti z vidika pravočasnosti izvedbe in kakovosti opravljenih gradbenih del ter širine in globine ponujenega programa, kakor tudi upoštevanja ekološkega vidika proizvodnje gradbenih

materialov. V politiko cen je vgrajen pomen konkurenčnega položaja, to je struktura, moč in strategija tekmecev, ker se največ del pridobi na podlagi javnih razpisov, kakor tudi gradbenih del na nizkih in visokih gradnjah za trg na podlagi objav in danih ponudb. Žal pa je viden prevelik izpad prodaje na domačem trgu in ne vključenost v izvozno poslovanje.

Poprodajne storitve

Poprodajne in servisne storitve so pomemben del nadaljevanja prodajnega procesa in predstavljajo vgradnjo in namestitvev proizvodov, usposabljanje kupcev za uporabo, prilagajanje proizvodov, nudenje rezervnih delov ter popravilo proizvodov in predstavljajo dejavnosti, povezane za zagotavljanje in izboljšanje vrednosti proizvoda (Porter 1998, 40).

Iz ocene poprodajnih storitev (Priloga 3) ugotavljamo, da na splošno poprodajne storitve zaradi narave dejavnosti in odvoza odpadnega gradbenega materiala v lastno razgradnjo ne predstavljajo težav, ob upoštevanju, da se zaradi ugleda podjetja učinkovito rešujejo reklamacije na izvedbo del. Vzpostaviti pa kaže pomembnost vpliva na odjemalce z zavedanjem izvedbenega managementa, da z dokončanjem projektov obdržijo odnose oziroma stike z odjemalci v interesu pravilnega vzdrževanja, nadaljnje nadgradnje objektov ali dodatne ureditve ožjega in širšega okolja.

6.5.3 Skupna ocena

Veriga vrednosti določa možnost ustvarjanja vrednosti za kupca in z opredelitvijo verige vrednosti lahko podjetje ustvarja konkurenčne prednosti za konkuriranje v panogi (Porter 1998, 38, 45).

Skupna ocena aktivnosti (Priloga 3) kaže, da v okviru pomožnih aktivnosti infrastruktura podjetja zaradi managementa, kontrolinga, računovodstva, organizacijske strukture, informacijskega sistema in obvladovanja kakovosti predstavlja poslovno možnost podjetja. Pozitiven vpliv ima tudi kadrovske podsystem z usposobljenim kadrom. Podsystem razvijanja tehnologije ima poslovne možnosti v intenzivnem usmerjanju k izboljšanju procesa tehnologije, ki izhaja iz dobre oskrbljenosti z materialom, sodobnosti delovnih sredstev, ustreznosti razvojnega kadra in kontrole kakovosti. Vlaganje sredstev v razvoj nudi osnovo za dobro izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti in kakovost opravljanja dejavnosti. Podsystem nabave z neizrazitim vplivom dobaviteljev, ker podjetje ni odvisno od nabave gradbenega materiala od vplivnih in neposrednih tekmecev in s sprotno ter kakovostno nabavo potrebnega materiala ustvarja temelj za stroškovno učinkovito, pravočasno in dobro izvedbo gradbenih storitev.

V okviru temeljnih aktivnosti ima notranja logistika poslovne možnosti. Prezem, skladiščenje in distribucija omogočajo pravočasnost primernih in kakovostnih vložkov

za proizvodnjo in imajo zaradi koncentracije obratov prednost v nižjih stroških, ki se odražajo pri notranjem transportu in upravljanju zalog. Proizvodnja predstavlja velik prispevek k rezultatu poslovanja, ker omogoča oskrbo z lastnim kakovostnim gradbenim materialom v potrebnem obsegu in po nižji ceni od primerljive cene na trgu. Zunanja logistika, povezana z dejavnostjo skladiščenja in distribucije, ima poslovno možnost v nižjih stroških razporejanja naročil in tekočem pretoku materiala za pravočasno izvedbo opravljanja gradbenih storitev in izhaja iz prednosti v lokaciji podjetja oziroma dolžini prevoznih poti, ki jo podpira primerna transportna oprema in gradbena mehanizacija. Trženje predstavlja poslovno možnost, saj je povezano z nižjimi stroški v zvezi s prodajo, izbiro neposredne distribucijske poti in povezanih odnosov na tej poti, kar se odraža tudi v rasti prodaje, zadovoljstvu odjemalcev skozi roke, kakovosti in ceni opravljenih storitev. Poprodajne storitve so velika poslovna možnost, ker z razbremenilno logistiko in optimalno uporabo sredstev skrajšamo čas in odzivnost na odpravo pomanjkljivosti zaradi bližine lokacije in neposredne prisotnosti na trgu.

6.6 Razvijanje strategij podjetja

Načrtovanje razvoja je potrebno za doseganje načrtovane politike in za želeno prihodnjo rast podjetje potrebuje pravilno razvito strategijo. Razvijanje takšne strategije zahteva oblikovanje ciljev, kot predviden rezultat, ki bo v prihodnosti tudi dosegljiv in uresničen.

6.6.1 Glavni cilj in delni cilji podjetja

Glavni cilj podjetja

Načrtovani cilji morajo biti v podjetju postavljeni kot želeni rezultat glede obsega dosežkov in časa. Podjetje si mora postaviti cilje v okviru predvidevanj razvoja v okolju. Postaviti jih mora za podjetje kot celoto in za posamezne podsisteme in aktivnosti podjetja.

Glavni cilj podjetja predstavlja povečevanje donosnosti kapitala, saj kapital v najširšem smislu pomeni neke vrste sredstvo, od katerega se pričakuje korist v prihodnje (Bergant 2009, 101). Takšno rast donosnosti lahko dosežemo z zmanjševanjem kapitala ali s povečevanjem donosa. V poštev pride povečevanje donosa, ki ga je možno doseči z rastjo poslovanja, to je s povečevanjem dobička na podlagi povečevanja prihodkov in zmanjševanja stroškov poslovanja. Navedeno povečevanje prihodkov in zmanjševanje stroškov bo možno uresničiti, če bo podjetje istočasno uresničilo delne cilje po posameznih aktivnostih podjetja.

Tabela 6.1 Glavni cilj podjetja

Cilj	Povečanje donosnosti	
Rok	5 let	
Pot	Povečanje prihodkov	Zmanjšanje stroškov

Glavni cilj podjetja je povečanje donosnosti kapitala. Za doseganje tega cilja bo za rast stopnje donosnosti potrebna hitrejša rast prodaje od rasti stroškov oziroma relativno zaostajanje stroškov materiala in zunanjih storitev glede na rast prihodkov. Na donosnost vplivajo dogajanja v okviru podsistemov podjetja in aktivnosti, ki jih podjetje opravlja v zvezi z izvajanjem dejavnosti.

Delni cilji po pomožnih in temeljnih aktivnostih

Da bomo dosegli glavni cilj podjetja, to je postavljena rast donosnosti kapitala, smo si izoblikovali delne cilje po posameznih podsistemih in aktivnostih podjetja.

– Infrastruktura podjetja

Cilj v infrastrukturi podjetja je boljše obvladovanje stroškov na gradbiščih z uvedbo spremljanja odmikov dejanske porabe od načrtovanih količin materiala, delovnih ur, obsega prevozov in strojnih storitev in dograjenega sistema izvedbenega načrtovanja za učinkovitejše izvajanje tekočega poslovanja glede na obseg del in roke izvedbe v odvisnosti od razpoložljivih zmogljivosti. Na finančnem področju bo cilj povečanje obračanja sredstev, zlasti hitrejša izterjave zapadlih terjatev ter uvedba učinkovitih inštrumentov zavarovanja plačil in s tem znižanje zadolženosti podjetja oziroma poravnavanja obveznosti v dogovorjenih rokih. Znižanje stroškov financiranja zahtevnejših gradbenih projektov se bo doseglo z bolj dosledno opredelitvijo pogodbenih določil pri nadzoru, izvajanju, potrjevanju opravljenih del in pogojev predaje objektov v uporabo.

– Kadrovski podsistem

Izboljšati strukturo kadra z dodatnim funkcionalnim ter strokovnim izobraževanjem na vseh nivojih in s spodbujanjem ustvarjalnosti ustvariti pogoje za bolj učinkovito opravljanje dela, zmanjšanje poškodb na delu in boljše izvajanje storitev po željah naročnikov. Za dosledno spodbujanje inovativne dejavnosti je potrebo zgraditi sistem motivacije in nagrajevanja avtorjev inovacij.

– Podsistem razvoja tehnologije

V proizvodnji gradbenega materiala je cilj podsistema razvoja tehnologije racionalizacija proizvodnje z uvajanjem sodobnejše tehnologije pridobivanja

kamnitih agregatov in gramoza, asfaltnih zmesi z izpopolnjevanjem postopka za proizvodnjo recikliranega asfalta, izpeljava strojnega vgrajevanja asfalta na manjših in oblikovno zahtevnejših površinah in uvedba sistema pakiranja in shranjevanja hladnih asfaltnih zmesi. Na operativnem področju pa izboljšati poslovni proces za skrajšanje časa nedokončanih gradbišč z boljšim terminskim usklajevanjem pridobljenih del glede na tehnološko opredeljene proizvodne zmogljivosti in prilagoditi okolju bolj prijazno izvajanje del.

- **Podsistem nabave**
Za izboljšanje plačilnih pogojev in znižanje cen surovin, materiala in rezervnih delov bo treba pritegniti nove dobavitelje in na podlagi novih ponudb izbrati najkonkurenčnejše in na te osnovi graditi mrežo dolgoročnih poslovnih povezav.
- **Notranja logistika**
S terminsko usklajenim načrtovanjem, ki ga za potrebe nemotenega izvajanja gradbenih storitev zahteva proizvodni proces kamnitih materialov, asfaltnih zmesi in betona, se bo izboljšal pretok potrebnega gradbenega materiala v časovno okvirjenih količinah porabe na gradbiščih.
- **Operacije (proizvodnja)**
Cilj podsistema operacije je podpora lastnega razvoja in uvajanje najsodobnejše tehnologije proizvodnje gradbenega materiala. Treba je razširiti proizvodnjo barvnih asfaltnih zmesi, uvesti celoviti proizvodni program betonskih izdelkov, jeklenih mrež za vgradnjo armiranega betona ter jeklenih gradbenih konstrukcij. Pri izvajanju gradbenih storitev upoštevati možnost izvedbe po željah in potrebah naročnikov in pristopiti k dolgoročnim poslovnim povezavam z najboljšimi podizvajalci in kooperanti.
- **Zunanja logistika**
Prilagojeno izvajanje obsega gradbenih storitev notranjim zmožnostim bo potekalo s terminskim načrtovanjem, podprtim z računalniškim sistemom sledenja prevoznih sredstev ter gradbene mehanizacije. Poleg tega bo z ustrežnejšim koordiniranjem dela vzpostavljen normalen pretok materiala in s tem zmanjšanje nepotrebnih zastojev na gradbiščih.
- **Trženje in prodaja**
Cilj aktivnosti v trženju naj bo usmerjen v iskanje in vrednotenje poslovnih priložnosti, cilj v prodaji pa rast obsega prodaje gradbenega materiala na obstoječem trgu in širitev izvajanja del na nizkih ter visokih gradnjah na druge regije domačega trga z bolj prilagodljivo ponudbo in izvajanjem gradbenih storitev v interesu boljšega zadovoljevanja potreb odjemalcev. Cilj aktivnosti je

tudi širitev mednarodnega poslovanja, kjer je treba pospešiti raziskavo možne oblike, kraja, časa in ostalih pogojev vstopa za uspešno izvedbo internacionalizacije poslovanja. Izhaja naj iz sposobnosti, spretnosti, zmožnosti in izkušenj, s katerimi podjetje razpolaga.

- Poprodajne storitve
Poprodajne storitve morajo skrajšati odzivni čas in povečati prilagodljivost pri odpravi napak in jih bolj usmeriti v svetovanje in vzdrževanje poprodajnih odnosov z odjemalci v interesu nudenja možnih prihodnjih storitev.

V tabeli 6.2 je z uresničitvijo ciljev po podsistemih in aktivnostih prikazan odraz povečanja prihodkov in zmanjšanja stroškov podjetja.

Tabela 6.2 Cilji po podsistemih in aktivnostih podjetja

Pot	Povečanje prihodkov	Zmanjšanje stroškov
Infrastruktura podjetja		X
Kadrovski podsistem		X
Podsistem razvoja tehnologije		X
Podsistem nabave		X
Notranja logistika	X	
Operacije (proizvodnja)	X	
Zunanja logistika	X	
Trženje in prodaja	X	
Poprodajne storitve	X	

6.6.2 Celovita strategija podjetja

Konkurenčna prednost podjetja je osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja in izhaja iz aktivnosti, ki jih podjetje opravlja v zvezi z izdelkom oziroma storitvijo. Od načina opravljanja aktivnosti je odvisno, kakšne relativne stroške podjetje dosega glede na tekmece in kako je uspešno pri diferenciranju proizvoda oziroma storitve. V strateškem načrtovanju razvoja podjetja je zajeto pozicioniranje izdelkov in prav v zvezi s tem je treba posvetiti pozornost politiki cen oziroma korelaciji med kakovostjo in stroški. V politiki izvajanja gradbenih storitev ne gre le za iskanje prodajnih poti, temveč za razreševanje vprašanj organiziranja opravljanja gradbene dejavnosti z vidika pravočasne in kakovostne izvedbe po pričakovanjih in potrebah naročnikov ter obvladovanja nabavnih, proizvodnih, transportnih stroškov in stroškov strojnih storitev, skladiščenja, trženja in prodaje.

Iz omenjenega sledi, da bo podjetje ostalo pomemben izvajalec gradbenih del. Poleg tega, kjer že sedaj podjetje prevladuje, bo svojo dejavnost razširilo na ostala področja domačega in tujih trgov. Za doseg cilja je treba oblikovati celovito strategijo, ki opredeljuje poslovno usmeritev podjetja in ki odgovarja na vprašanja, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. Pri oblikovanju celovite strategije podjetja moramo upoštevati optimalno usklajeno rešitev med razvojem strateških poslovnih področij, njihovimi povezavami, uravnoteženjem tveganj, dobičkov in denarnih tokov ter vključevanjem zelenih ciljev oziroma zelenih rezultatov, ki naj bi jih poslovna področja in podjetje kot celota dosegli. Tako oblikovana strategija nam odgovarja na vprašanja razvoja, prodajnega programa podjetja, politike rasti podjetja, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja in razdelitve ustvarjenega dobička.

Okoliščine trga bi lahko bile podlaga za razmišljanje o strategiji stabilizacije, vendar uresničitev glavnega cilja, to je povečanje donosnosti kapitala, narekuje izbiro strategije rasti. S katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu, nam mora odgovoriti osnovna strategija podjetja. Položaj poslovnih področij kaže, da nobenega področja podjetja ne moremo opustiti. Sinergijski učinki bodo nastali s povezavo med področji na podlagi skupnega raziskovalno-razvojnega dela v proizvodnji asfaltnih zmesi, proizvodnji betonov, pridobivanju drobljencev in gramoza, ker lastni kamniti agregati in gramoz predstavljajo osnovni material proizvodnega procesa v asfaltni bazi in betonarni.

Sestava poslovnih področij in relativno širok program proizvodov in storitev, ki jih s svojo dejavnostjo opravljajo posamezna področja, je pogoj za primeren obseg prodaje. Nudijo varno podlago za uravnoteževanje tveganj in tokov dobička na ravni podjetja. To pomeni, da imajo vsa poslovna področja sprejemljivo stopnjo stabilnosti dobička oziroma sprejemljivo nihanje toka dobičkov glede na raven tveganja. V okviru uravnoteževanja denarnih tokov podjetja se bodo vsa poslovna področja pojavljala kot porabniki denarnih sredstev za investicijske in obratne namene in kot generatorji denarnih sredstev.

Glavni cilj podjetja je rast stopnje donosnosti kapitala. S strategijo notranje rasti bo vsako poslovno področje s svojo dejavnostjo na prodajnih trgih izpolnilo pričakovane rezultate, ki jih mora doseči podjetje kot celota za doseg glavnega cilja podjetja.

Z osnovno strategijo podjetja je podana usmeritev razvoja podjetja. Skladno z njo sledijo poslovne strategije, ki opravljajo splošno naravnost vsakega poslovnega področja.

6.6.3 Poslovne strategije

V okviru poslovne strategije ali strategije poslovnega področja gre za naravnost vsakega poslovnega področja, ki opredeljuje pot do konkurenčne prednosti podjetja.

Temelji na izboljšanju tržnih pozicij, izbiri tržnih segmentov in širših skupinah proizvodov. Praviloma mora biti izvedena iz celovite strategije podjetja ali vsaj usklajena z njo.

V nalogi izhajamo pri oblikovanju poslovnih strategij iz Porterjevega modela treh generičnih strategij (Pučko 2006, 202). Podjetje lahko doseže konkurenčno prednost zaradi nižjih stroškov od tekmecev ali zaradi diferenciranega proizvoda, ki ga ponudi trgu. Iz tega so izpeljane tri temeljne generične strategije: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije in strategija grajenja tržnih praznin.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti zahteva od poslovnega področja, da ima velik tržni delež in naravnan sistem distribucije, varnejši in ugodnejši pristop k surovinam in materialu, nižje stroške zalog, zagotovljen finančni vir in učinkovit sistem kontrole stroškov.

Strategija diferenciacije proizvoda zahteva, da ima poslovno področje drugačen izdelek, visoke kakovosti, dobro servisno službo in intenzivno razvijanje proizvodov ter intenzivno inovacijsko usmerjenost.

Strategija grajenja tržnih praznin gradi na najboljši zadovoljitvi potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali katere druge ozke skupine kupcev na osnovi nizkih stroškov ali diferenciranega proizvoda.

Uravnoteženost poslovnih področij kaže na dolgoročno poslovno uspešnost podjetja, zato je Porterjev model primeren, da za posamezno poslovno področje dobimo usmeritev primernosti izbrane poslovne strategije, ki bo podprla izvajanje celovite strategije, to je strategije rasti podjetja. Po Porterjevem modelu generičnih poslovnih strategij smo izbrali strategijo stroškovne učinkovitosti in strategijo grajenja tržnih praznin.

Poslovna področja operativni sektor, inženiring in vgrajevanje asfalta bodo v okviru generične poslovne strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti obdržala obseg opravljanja storitev in s tem relativno velik tržni delež. Sistem organizacije izvajanja storitev je naravnan na predviden obseg. Pristop k potrebnim materialom dobaviteljev je dober. Prednost se kaže tudi v varnejši in cenejši dobavi lastnih surovin in materialov, sistemu distribucije in s tem tudi nižjih stroških zalog. Dostop do dodatnih finančnih sredstev z dobo vračanja je usklajen glede na obseg sredstev. S spremljanjem razvoja so podani pogoji za uporabo tehnološkega razvijanja procesa opravljanja dejavnosti. Z uvedbo revizije in kontrolinga je vzpostavljena podlaga za učinkovit sistem spremljanja in kontrole stroškov.

Poslovna področja proizvodnja asfalta, proizvodnja betona, pridobivanje kamnitih agregatov in logistika bodo osredotočena na grajenje tržnih praznin in bodo izhajala iz strategije osredotočenosti na stroške. Prednost v stroškovni učinkovitosti bo izrabljena za boljše zadovoljevanje potreb regionalnega trga. Lokacija proizvodnje asfaltnih mešanic, proizvodnje betona in pridobivanje kamnitih agregatov ne zahteva visokih

transportnih stroškov in stroškov skladiščenja na trgu, ki ga podjetje pokriva, kar je največja konkurenčna prednost v stroškovni prednosti pred tekmeci. Infrastruktura podjetja, vključno s kadri in podsistemom nabave, daje dober temelj za poslovanje, samo razvojno-raziskovalno delo pa ne bo zahtevalo večjih naporov in sredstev ter s tem povezanih stroškov, ki se nanašajo na razvoj tehnologije proizvodnje gradbenega materiala in s tem izboljšanje poslovnega procesa izvajanja storitev na nizkih in visokih gradnjah.

Uspešnost prihodnjega poslovanja je odvisna od ciljev in oblikovanih strategij, zato bo za uresničitev glavnega cilja treba razviti še funkcijske strategije in zaradi vključitve v mednarodno poslovanje tudi strategije vstopa na izbrana ciljna tržišča z opredeljenimi cilji, izbrano obliko vstopa, izbranim tržnim programom in oblikovanim nadzorom uresničevanja rezultatov delovanja.

7 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

7.1 Analiza in interpretacija podatkov iz polstrukturiranega intervjuja

Intervjuje z managementom smo opravili v podjetju, ki celovito opravlja gradbeno dejavnost. Vodstvo smo izbrali zaradi dobrega poznavanja poslovne politike in odgovornosti za njeno izvajanje na način, ki omogoča preživetje v sedanosti in prihodnosti. Pridobljeni odgovori o razumevanju možnosti ustvarjanja konkurenčnih prednosti in izvajanja strategije razvoja nam kažejo poglede na podjetniško razmišljanje, ki omogoča in spodbuja izkoriščanje prednosti, inovacij in inoviranja poslovanja, iskanje in izkoriščanje priložnosti na trgu in usmerjanje podjetja v nove poslovne izzive. Intervjuje smo v mesecu novembru opravili v tistih prostorih podjetja, kjer so se udeleženci dobro počutili tako, da so sproščeno, odkrito in neobremenjeno odgovarjali na zastavljena vprašanja. Trajali so od 50 do 70 minut. Opravili smo jim z managementom podjetja, pri čemer smo udeležence označili s črkami od A do F in sicer na najvišji ravni z direktorjem – oseba B, nadalje na višji ravni z vodjo operativnega področja in vodjo komercialnega sektorja – osebi D in F, ter na srednji ravni z vodjo inženiringa – oseba A, vodjo materialne baze – oseba E in vodjo logistike – oseba C.

Z analizo podatkov po posameznih temah raziskave smo uredili odgovore na zastavljena vprašanja in omogočili razlago mnenja, pogleda in pomena, ki ga pripisujejo posamezni udeleženci. Interpretacijo podatkov predstavljamo po posameznih sklopih vprašanj, ki se nanašajo na sestavine strateškega podjetništva, in sicer na: podjetniške vire, inovacije, zaveznitva in mreže, mednarodno podjetništvo ter strateško vodenje in rast, kot jih predvideva in opredeljuje strokovna literatura. Razsežnost pomena, ki ga imata združeni področji strateškega managementa in podjetništva, nam je narekovala, da predstavimo razumevanje vsakega udeleženca po posameznih sklopih in temah raziskave. Le enotno razmišljanje in skupna podpora vseh odgovornih na najvišjih položajih lahko privede do uspešne implementacije združenih podjetniških in strateških aktivnosti, kot temelja prihodnjega preživetja podjetja. V interpretaciji smo prepis odgovorov smiselno uredili tako, da je s povzetki v besedilu na razumen način predstavljeno njihovo bistvo.

7.2 Podjetniški viri

Podjetje je od ustanovitve dalje uporabljalo razpoložljive vire, ki so se skozi dolgoletno delovanje spreminjali tako po obsegu kot tudi vsebini, bodisi kot posledici njegovega razvoja in rasti, kakor tudi posledici tehnološkega in splošnega razvoja, ki je spremljal gradbeno dejavnost.

Vsi udeleženci pripisujejo velik pomen virom podjetja, vendar človeškim virom dajejo prednost intervjuvanci A, C in E. Za A so človeški viri najpomembnejši, kajti ljudje so tisti, ki oplemenitijo finančna sredstva in »ljudje so tisti, ki uporabljajo fizična

sredstva z namenom, da se lahko dela izvajajo hitreje, kakovostnejše in s tem ceneje«. Oseba B sicer na prvo mesto postavlja finančna sredstva, vendar dodaja, da poslovanje podjetja zahteva tudi »vključevanje človeških virov, [...] kajti ljudje so kapital, ki vpliva na pravilno uporabo in izrabo ostalih virov«. Vlaganje v ljudi skozi izobraževanje širi obzorje razmišljanja o razvoju, inovacijah ter inovativnem delovanju, ki se pozitivno odraža na poslovanje skozi dodano vrednost. Podobno razmišlja tudi intervjuvanec C ko pravi, da s tem »bistveno prispevajo k ponudbi in izvajanju gradbenih storitev«, saj ljudje razmišljajo o možnostih boljšega opravljanja dela in iščejo rešitve v izboljšavah izvajanja poslovnega procesa. Intervjuvanec D izpostavlja finančne in fizične vire, a ugotavlja, da so človeški viri pomembni, saj je usposobljen lasten kader tisti, ki izvaja poslovno politiko na način, ki vodi v uspešno delovanje podjetja. Intervjuvanec E pripisuje človeškemu virom najpomembnejšo vlogo, ker »[s]o vir ustvarjanja novih idej« za boljše izvajanje gradbenih storitev. Od njih je odvisen nemoten potek proizvodnje gradbenih materialov in s tem nemoten potek izvajanja gradbenih del na gradbiščih. Intervjuvanec F ugotavlja, da imajo vsi viri velik pomen pri izvajanju gradbenih storitev, še zlasti materialni viri, a kljub temu se brez človeških virov »ne da pripraviti dobrih projektov, ne pridobiti dela, niti ne dobro opraviti pridobljenega dela«.

Oseba A na drugo mesto postavlja finančna sredstva, katerih pravilna uporaba je odvisna od ljudi, ki z njimi razpolagajo, medtem ko jih oseba B postavlja na prvo mesto, »ker je podjetje odvisno od obsega in razpoložljivosti finančnih sredstev«. V gradbeni panogi predstavlja zaradi finančne nediscipline dolžnikov plačilna sposobnost problem za vzdrževanje potrebnega obsega obratnih sredstev iz lastnega vira, kar po njegovem mnenju, poleg sredstev za investicije, dodatno »veča potrebo po tujih virih in obsegu zadolževanja pri bankah, katerih stroški financiranja negativno vplivajo na rezultat poslovanja«. Primeren obseg finančnih sredstev za intervjuvance C, D, E in F pomeni vzdrževanje plačilne sposobnosti, ki omogoča nakup potrebne opreme in materiala za normalno poslovanje, s katerimi se zagotavlja opravljanje gradbenih del v prevzetem obsegu, v zahtevanih rokih in predvideni ceni, kar po intervjuvancu F potrjuje »nujo preoblikovanja denarja v druge potrebne vire«.

Vsi udeleženci poudarjajo, da so fizična sredstva pomembna za nemoteno poslovanje. Za osebo A je oprema vezana na sodobnost, saj sodobna sredstva omogočajo bolj učinkovito izvajanje gradbenih del, kar pomeni, da se s tem »poveča možnost obsega prodaje izdelkov« in obsega izvajanja gradbene dejavnosti. Lastna transportna sredstva, gradbena mehanizacija in materialni viri za osebo F predstavljajo »manj logističnih težav in tako omogočajo cenejše ter hitrejšo izvajanje del«. Oskrba z lastnimi materialnimi viri predstavlja konkurenčno prednost. Lastna proizvodnja peskov, gramoza, asfaltnih zmesi in betona namreč omogoča izvajanje gradbene dejavnosti v zahtevanih rokih, kakovosti in predvideni ceni. Zaradi navedenega se za

osebo B »pomen njihovega pridobivanja kaže v neodvisnosti od zunanjih dobaviteljev, ki so na trgu istočasno prisotni tudi v vlogi tekmecev izvajanja gradbenih storitev«. Pomen lokaciji pridobivanja lastnih materialnih virov pripisujeta osebi B in F. Bližina nahajališč materialnih virov je za poslovanje zelo pomembna. S preveliko oddaljenostjo gradbišča od nahajališč zaradi razdalje in z njo povezanih transportnih stroškov podjetje izgubi konkurenčno prednost. Intervjuvanec D pri tem ugotavlja, da »[p]redvsem materialni viri, s katerimi razpolagajo le velika podjetja, predstavljajo bistveno strateško prednost«, kajti s finančnimi in človeškimi viri razpolagajo domala vsa podjetja.

7.3 Inovacije

Vodstvo smo vprašali o zavedanju pomena izobraževanja in izkoriščanja znanja za ustvarjanje novih idej. Njihovi odgovori o pomenu in podpori inovacijske dejavnosti za izvajanje gradbenih storitev na boljši način od tekmecev so predstavljeni v nadaljevanju.

Prevladuje enotno mnenje, da podjetje v človeške vire veliko vlaga, zlasti v obliki štipendiranega izobraževanja prihodnjih kadrov, plačevanja šolnine za izobraževanje zaposlenih delavcev in dodatnega usposabljanja za pridobivanje strokovnega znanja, nujno potrebnega za čim boljše opravljanje opravil in delovnih nalog zaposlenih v podjetju. V gradbeništvu pomeni za osebo B »opravljanje dela na objektih določen unikat oziroma preišljen pristop k izvedbi«, ki zahteva ustvarjalno razmišljanje izvajanja del na gradbiščih. Gre za proces, pri katerem so roki glede na prisotne tekmece zelo kratki, le-to in potreba po kakovosti pa silita podjetje v izboljšanje njegove tehnološke sposobnosti. Vodstvo v podjetju omogoča zainteresiranim delavcem razne oblike izobraževanja in usposabljanja. Za poslovni uspeh, po intervjuvancu A, »ni pomembno samo število zaposlenih ljudi, ampak je pomembna tudi izobrazbena struktura kadra«. Izobraževanje in usposabljanje zagotavlja ljudem širše obzorje pri samem pristopu in izvedbi dela in ožje, bolj specializirano znanje, ki je potrebno za kakovostnejše opravljanje dela. Udeleženec D pravi, da se za te namene »v podjetju podpira strokovno izobraževanje, ki se po potrebi izvaja na aktualnih področjih vzdrževanja cest, proizvodnji in vgrajevanju asfaltnih zmesi in betonov, gradbenih del, varovanju gradbišč in postavljanju prometne signalizacije, vse z namenom boljšega, varnejšega in naročnikom bolj prilagodljivega opravljanja gradbenih del«, saj ima po njegovem mnenju »bolj usposobljen in izobražen kader večje možnosti inovativnega razmišljanja in večji vpliv pri iskanju skupnih rešitev«. Tudi za osebo E je znanje povezano z izobraževanjem, ki predstavlja »predpogoj globljemu in širšemu razmišljanju pri iskanju idej o izboljšavah v proizvodnji in delu na gradbiščih«. Je izhodišče, na podlagi katerega lahko podjetje igra pomembnejšo vlogo na trgu. Znanje in z njim povezane inovacije nudijo izkoriščanje tržnih priložnosti, ki ustvarjajo pogoj za nadaljnji razvoj in rast podjetja.

Hiter razvoj zahteva izobražene ljudi in oseba C trdi, da »[i]zobraževanje zaposlenih v podjetju poteka v potrebnem obsegu in na način, ki spodbuja željo po znanju ter ustvarja vzdušje za dobro opravljanje dela«. Ljudje, ki delajo v spodbudnem okolju ob podpori nadrejenih, lahko razvijajo ustvarjalnost pri delu, ki je potrebna za razvoj podjetja. Omenjeno potrjuje tudi oseba B, ki opaža »konstantno prisotnost razmišljanja o hitrejšem in bolj kakovostnem opravljanju nalog«. V vsakdanjem življenju razvoj tehnologije zahteva strokovne in visoko usposobljene ljudi, ki lahko učinkovito opravljajo delo, zato oseba C smatra, da so »učinkoviti delavci zadovoljni delavci in le od zadovoljnih delavcev se lahko pričakuje inovativno razmišljanje ter ustvarjalnost«. Tudi intervjuvanec F je prepričan, »da pridobivanje in izkoriščanje znanja nudi podporo inovacijam in inoviranju poslovanja«, kajti vsako znanje, bodisi formalno bodisi strokovno usposabljanje, lahko pripomore k ustvarjanju inovativnih idej. Pravi, da se na ta način »širi in pogloblja znanje tudi na ostalih področjih«, ki jih zaradi prepletenosti poslovanja potrebujejo delavci, da lažje medsebojno sodelujejo. Z boljšim sodelovanjem na višjem nivoju znanja se ustvarjajo pogoji za nastanek idej v širši skupini, s tem pa tudi večje možnosti za njihovo realizacijo. Na tem nivoju udeležencu C pomeni spremljanje razvoja in spodbujanje inovativnega razmišljanja zaposlenih pogoj, »ki onemogoča zaostajanje za tekmeci in s tem prepuščanje tržnega deleža drugim izvajalcem«. Podobno razmišlja oseba D, ki meni, da je znanje osnova inovacijam v delovnem procesu »zaradi izboljšanja in optimiziranja samega procesa, ki pozitivno vpliva na zmanjšanje stroškov in povečanje spektra del«. Inovativna dejavnost izhaja izključno iz ljudi, kajti ljudje so tisti vir svežih idej in razmišljanja o bolj učinkovitem delovanju, ki se ne nazadnje odraža na poslovni uspešnosti podjetja. To je zgolj notranje gledanje, vendar pa se mora ta proces končati v potrditvi na trgu, tako da se inovativno poslovanje realizira in s tem opravi svoj namen. Pri tem oseba C trdi: »Inovativni proces izboljšanja tehnologije opravljanja gradbene dejavnosti mora biti za komercializacijo na trgu tudi prodajno podprt.« Zanj je prodaja tisti povezovalni člen, ki »prenaša izboljšave na trg«. Pravočasno ter temeljito informiranje naročnikov o izboljšavah je bistvenega pomena za pravočasno in uspešno ponudbo gradbenih del. Omenjeno je pomembno tudi za osebo E, saj se z izboljšavo naročniku približa tako, da se mu predstavijo »vse ugodnosti in prednosti, ki jih je s tem deležen«. Pri tem pa po osebi F »igra veliko vlogo hiter pretok informacij o drugačnem razmišljanju, o poznavanju novih predlogov, z namenom izpeljave koristne ideje v prakso«, kajti nepoznavanje zadev in obstanek zgolj pri idejah vodi v počasno in zanesljivo zamiranje volje in inovacijske dejavnosti.

Udeleženec A ugotavlja, da »inovativna dejavnost krepi dve najpomembnejši področji v podjetju, to je boljši proces dela in prodajo izdelkov ter gradbenih storitev«. Inovativnost se odraža v smotnejši organiziranosti delovnega procesa in s tem v boljši kakovosti opravljenega dela in nižjih stroških. Pravi, »da se z dobro organizacijo

izvajajo dela na način, ki skrajša rok izvedbe tako, da posamezni vodja dela pozna ustrezno zaporedje in vzporednost posameznih faz dela.« Organizirano vodenje omogoča aktivno udeležbo vseh vpletenih in spodbuja razmišljanje zaposlenih, da znajo prisluhniti potrebam kupcev na ustvarjalen način. Nadalje navaja: »V gradbeništvu je omejena prisotnost inovacij izdelkov, zato igra toliko bolj pomembno vlogo inovativni pristop pri ponudbi izdelkov in storitev.« Moč prepričevanja, s katerim razpolaga izobražen in usposobljen kader, o prednostih in koristnosti ponudbe, vpliva na poslovni uspeh. Takšnega pristopa se morajo zavedati ljudje, ki izvajajo gradbena dela, saj le to zavedanje privablja nove kupce in večja obseg prodaje. Obenem pa se morajo tega zavedati tudi ljudje, ki prodajajo izdelke in storitve. Naloga zaposlenih v prodaji je pridobivanje novih kupcev z drugačnim načinom ponudbe storitev podjetja na način, ki prepriča kupce o pravilni odločitvi nakupa. In kot pravi oseba C naj »prodaja prenaša izboljšave na trg in informiranje naročnikov o izboljšavah, saj imajo za posledico večjo korist, ki je bistvenega pomena [...] pri oblikovanju ponudbe gradbenih del«.

Za intervjuvanca E se inoviranje v gradbeništvu »lahko pojavlja v delovnem procesu, tehnološkem procesu proizvodnje gradbenih materialov in pristopu oziroma sami organizaciji izvajanja storitev«. Zelo velikih, revolucionarnih iznajdb in rešitev zaradi narave dejavnosti ni pričakovati, je pa dobrodošla vsaka rešitev, ki omogoča lažje opravljanje dela, cenejšo proizvodnjo gradbenega materiala, boljšo izvedbo del na projektu, kot tudi bolj prilagojeno storitev za investitorje. Udeleženec B podaja, da se vlaganje v človeške vire in spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih »kaže v sodobnejšem izvajanju gradbenih del z zmanjševanjem energetskih virov, z uvajanjem okolju bolj prijaznih virov in izpolnjevanjem okoljevarstvenih zahtev predelave gradbenih odpadkov z ločevanjem in predelavo na deponijah«. Oseba D navaja, da nekatere naše inovacije »uporabljajo tudi druga podjetja, kot je prireditev opreme za vgrajevanje asfalta pri oblikovanju robnih elementov, koritnic in muld, samostojna vpeljava proizvodnje recikliranega asfalta na višjem nivoju postopka uporabe odpadnega asfalta in zasnova termokesona za prevoz asfalta«.

Razmišljanje osebe C o boljšem izvajanju del temelji na inoviranju poslovanja, ki mora izvirati iz vseh nivojev in vseh poslovnih področij podjetja. Pravi, da je treba podpirati vsako inovativno razmišljanje posameznikov ali skupin, ki bi lahko vodile »v izboljšano poslovanje z uvajanjem novih tehnoloških postopkov proizvodnje gradbenih materialov ali same tehnologije izvajanja gradbenih storitev«. Podobno navaja tudi oseba F, ko pravi, da »inovacije pomenijo konkurenčno prednost«, zato je na njih »treba gledati širše, saj zajemajo tudi organizacijo pri vodenju procesov v gradbeništvu, ne samo znotraj izvajanja gradbenih del, ampak v povezavi z vsemi službami in oddelki v podjetju«, za izboljšanje poslovanja v smislu večje učinkovitosti in večje produktivnosti. To pomeni, da je treba združiti celotno znanje, ki ni strogo samo gradbeniško, saj le s povezanim pristopom spodbudimo razmišljanje o inovacijah

širšega kroga zaposlenih. Nadalje oseba F pravi, da le tako lahko pričakujemo »bolj prilagodljivo ponudbo storitev ter zmanjšanje stroškov izvedbe, kar je ne nazadnje najpomembnejše za pridobivanje konkurenčne prednosti«.

7.4 Zavezništva in mreže

Zavezništva in mreže omogočajo bolj uspešno spopadanje z izzivi in zaradi optimalnega izkoriščanja zmogljivosti tudi bolj uravnoteženo poslovanje. Nudijo dostop do informacij, virov, tehnologij, trgov in dopolnjujejo manjkajoče vire podjetja. Pomen, ki ga pripisuje management podjetja poslovnemu sodelovanju z naročniki, dobavitelji in soizvajalci, je predstavljen v nadaljevanju.

Za vse udeležence zavezništva z dobavitelji, soizvajalci in ostalimi organizacijami, ki temeljijo na dobrih poslovnih odnosih, predstavljajo možnost boljšega poslovanja in po mnenju osebe B »pomenijo ključ do uspeha«. Na splošno, po njihovem mnenju povezave s preverjenimi soizvajalci ali dobavitelji, omogočajo lažjo, cenejšo, kakovostnejšo in hitrejšo izvedbo gradbenih storitev. Istočasno nudijo možnost širitve poslovanja, kakor tudi lažji pristop k specializiranemu izvajanju, ker po mnenju intervjuvanca C »pri izvajanju bolj zahtevnih projektov ni treba, da podjetje razpolaga z vsemi zmogljivostmi«. Vse to za intervjuvanca A predstavlja »bolj učinkovito izvajanje del in obenem ustvarja ugled podjetja«, za osebo F pa, »da se s tem podjetje izogne investiranju v dejavnosti, ki ne upravičujejo vlaganj v zmogljivosti, ki niso polno izkoriščene«.

Mreženje je pomemben segment v postopku pridobivanja del. Za udeleženca B omogoča pridobitev podatkov in informacij o tem, »kje se dela razpisujejo, kje se dobijo ustrezni podatki za prijavo, kakšne so zahteve za izvajanje«. Zaradi navedenega osebi B predstavljajo »zanesljivi vir pridobivanja podatkov in informacij glede tehnične izvedbe ter posvetovanja o izdelavi izvedbenih projektov«. Izhaja iz poznavanja ljudi, brez katerih je težko oblikovati in oddati kakovostno ponudbo, s katero se naročniku dokazuje usposobljenost za dobro izvedbo del. Tudi oseba D vidi v tem pozitiven »pomen v skrajšanju formalnih postopkov pridobivanja del in krajših reakcijskih časih priprave na samo izvedbo, kakor tudi pričakovane izvedbe gradbenih del«. Zanj so te povezave pomembne zlasti na segmentih, kjer se zahteva specializirano strokovno znanje in visoka stopnja tehnologije izvajanja del na zahtevnih projektih, »kot so izvedbe del na mostovih, večjih gradbenih objektih, smučarskih žičnicah in podobno«. Pri tem pa imajo velik pomen tudi dobavitelji, bodisi da gre za standardno nabavo ali nabavo specialnega gradbenega materiala. Dobava se namreč vrši v pričakovanem izboru, kakovosti, rokih in ceni, kar se neposredno zrcali v učinkovitosti in uspešnosti poslovanja podjetja. Intervjuvanec E pravi, da »zanesljivi dobavitelji ustvarjajo pogoje uspešnega nastopanja na trgu in s tem tudi dolgoročnega preživetja«. Za tako zahtevno poslovanje ima podjetje pri pridobivanju del in izvajanju dejavnosti svoje partnerje, ki

so po vedenju osebe B lahko »tudi v drugi vlogi, kot tekmeci, in igrajo pomembno vlogo pri kakovostnem in pravočasnem opravljanju dela«. Vsak projekt zahteva resen pristop in zato so zanesljivi partnerji še toliko bolj pomembni, saj znajo slediti dobavam in vgradnji tiste ustrezne gradbene opreme, ki je podjetje ne proizvaja in tudi ne vgrajuje.

Z aktivno prisotnostjo na trgu se širi krog poznanstev, ki lahko ustvarja dolgoročnejše poslovne odnose s partnerji enakega ali podobnega dojemanja poslovnih priložnosti in s tem večanja možnosti boljšega preživetja. Ne glede na namen skupnega delovanja pa je pomembno, da je prisotno medsebojno zaupanje, ki temelji na učinkovitem sodelovanju. Po osebi B morajo zaposleni voditi stalne kontakte »s potencialnimi naročniki in obstoječimi ter potencialnimi soizvajalci, [...]ker brez pravih partnerjev uresničitev tega pogoja ni mogoča«. Oseba D ugotavlja, da izhajajoč iz izkušenj vidi »pomen v sodelovanju s partnerji, ki temelji na korektnih povezavah in medsebojnemu zaupanju, vzpostavljenem na podlagi primernih osebnih odnosov«, ki presegajo zgolj formalno komunikacijo. Takšne povezave, kot pravi oseba F, »zahtevajo poleg dobrih poslovnih običajev tudi osebne stike in poznanstva, ker bežno ali površinsko poznavanje partnerjev ne pripomore k ustvarjanju pristnih odnosov«, ki so potrebni za vzdrževanje dolgoročnih vezi. Na tem nivoju gre za medsebojno dolgoročno zaupanje in tradicijo, ki potrebuje primeren čas. Vsakega novega partnerja je treba predhodno temeljito preveriti in usposobiti, da bi lahko izpolnil zahtevana pričakovanja. Tudi oseba E ugotavlja, da se »partnerstva, ki so zgrajena na zaupanju, ne ustvarijo preko noči«. Za to je potrebnega veliko vložene napore, najprej je treba najti, izbrati in nato sodelovati s takšnimi partnerji. Kot nadalje pravi: »Takšen proces zahteva čas in voljo vseh zainteresiranih strani in podjetje je skozi leta svojega obstoja in delovanja uspešno spletlo mrežo dolgoročnega sodelovanja in zaupanja z dobavitelji, soizvajalci in naročniki.«

S preverjenimi podizvajalci in kooperanti podjetje lažje nastopa na trgu. Iskanje primernih partnerjev temelji na njihovih referencah in kot pravi oseba B, »se nadaljnje sodelovanje gradi na osebnem poznavanju, ki lahko zagotavlja dolgoročnejše sodelovanje«. Udeleženec C poudarja, da »[o]dnosi, ki so grajeni na spoštovanju in poznanstvu, predstavljajo prednost pri poslovanju, naj si gre za naročnike, dobavitelje ali ostale partnerje.« Zaveznitva, ki so zgrajena na sodelovanju, pomenijo večjo moč in prepoznavnost na trgu, ker omogočajo boljšo izvedbo del po zahtevah in željah odjemalcev. Poznana cena, kakovost in časovna možnost izvedbe projekta omogoča za osebo E »pravilno in pravočasno oblikovanje ponudbe in samo izvedbo projekta«. Poznavanje zmožnosti, prilagodljivosti in prožnosti sodelovanja daje možnost boljšega konkuriranja na trgu. Povezave, ki temeljijo na zaupanju in enakopravnem odnosu s partnerji, naj gre za splošne pogoje, tehnične zahteve, plačila ali reševanje reklamacij oziroma težav, ki se lahko pojavijo, tudi po mnenju udeleženca F gradijo »učinkovitost

in s tem uspešnost poslovanja z doseganjem lažjega in boljšega izvajanja gradbenih storitev«.

Povezave s partnerji, ki so grajene na dobrih odnosih z namenom boljšega poslovanja na dolgi rok, za vse udeležence predstavljajo možnost strateške povezave, katere zaokrožuje razmišljanje osebe A, »da s takšnimi podjetji lažje načrtujemo prihodnje poslovanje na skupni viziji in skupni strategiji prihodnjega poslovanja«. Vsi udeleženci so si enotni, da jih je treba graditi na vseh področjih poslovanja, naj bo to na segmentu projektiranja projektov, tehnologiji izvajanja gradbenih del ali skupnemu nastopanju na razpisih, kadar gre za večje in zahtevnejše izvedbe. S tem podjetje pridobiva na znanju in izkušnjah, ki ima za posledico boljše, hitrejše in cenejše izvajanje gradbenih del. To pomeni določeno prednost pred tekmeci in tistimi podjetji, ki samostojno nastopajo na trgu. Strateške povezave nudijo prednost pri načrtovanju za daljše prihodnje obdobje in se ne nanašajo samo na dobavitelje in soizvajalce, ampak tudi na ostale zunanje institucije, ki jih podjetje potrebuje pri strokovnem svetovanju, pridobivanju razpisne in ostale gradbene ter projektne dokumentacije, nadzoru, tehničnem prevzemu in primopredaji objektov v uporabo. Strateške povezave, poleg zagotavljanja bolj stabilnega poslovanja, ustvarjajo podobo podjetja, ki se z dobrim imenom bolj uveljavlja na trgu, in istočasno nudijo možnost nadaljnemu povezovanju z novimi partnerji, ki imajo primerne reference za ustvarjanje dodatnih in boljših možnosti izbire pri pripravi ponudb in izvedbi posameznih projektov. Ne nazadnje omogočajo širitev poslovanja na obstoječem trgu in tudi širitev poslovanja z možnostjo vstopa na nove trge doma in v tujini.

7.5 Mednarodno podjetništvo

Širitev poslovanja preko meja domačega trga, z namenom odkrivanja in izkoriščanja poslovnih priložnosti je povezana z razmišljanjem managementa o možnostih prenosa znanja, tehnologije, izdelkov in storitev na tuje trge. Zavedanje o pomenu mednarodnega podjetništva in o tem, da internacionalizacija omogoča bolj enakomerno porazdelitev prihodnjih tveganj, ki istočasno krepi pričakovanja po prihodnjih donosih, je razvidno iz odgovorov.

Razvidno je, da vsi udeleženci razmišljajo o širitvi poslovanja preko nacionalnih meja, saj podjetje razpolaga s potrebnim znanjem in zmogljivostmi in bi se lahko uspešno vključilo v mednarodno poslovanje. S širitvijo poslovanja na tuje trge bi z boljšo prepoznavnostjo podjetja v ožji in širši regiji ustvarili nadaljnje preživetje in omogočili bolj varno poslovanje v prihodnje. Tveganje prihodnjega poslovanja bi se namreč porazdelilo in posledično omogočilo stabilnejše poslovanje ter možnost enakomernejše nadaljnje rasti. Za osebo C je ta vidik toliko bolj pomemben, »ker je na domačem trgu prisotna vedno večja konkurenca, ob istočasni vprašljivi velikosti sredstev, namenjenih za prometno infrastrukturo«. To za osebo A pomeni, da bi se s tem

»razbremenile posledice konkuriranja na trgu, na katerem je podjetje prisotno«. Kot pravi oseba B, pa »[p]ri tem ne gre samo za širitev poslovanja v ožjem smislu, ampak tudi za pridobivanje novih sposobnosti, ki jih omogoča spremljanje razvoja s poznavanjem novih tehnologij pridobivanja gradbenih materialov in samega izvajanja gradbenih storitev.« Oseba E ugotavlja, da »vsak nov izziv daje možnost učenja, ne glede na usmeritev in izbiro trga«. Širitev poslovanja z vključevanjem v mednarodne tokove je za intervjuvanca F pomembna tudi zato, ker »omogoča spoznavanje novih ljudi, novih podjetij, pridobivanje novih znanj in izkušenj« in vzpostavljanje novih poslovnih povezav, brez katerih nastopanje na tujih trgih ni mogoče.

Internacionalizacija, poleg zmožnosti podjetja, zahteva prilagodljivo poslovanje na tujih trgih, katero brez predhodne raziskave pred vstopom ni mogoče pričakovati. Udeleženci so si enotni, da je pred vstopom na tuji trg treba opraviti raziskavo za prepoznavanje lastnosti oziroma pogojev, ki vladajo, in priložnosti, ki tam obstajajo. Tuje okolje je treba spoznati v dobrem in slabem in pred vstopom ugotoviti prednosti in slabosti odločitve, ki so povezane z možnostjo uspešnega delovanja. Vsak novi trg zahteva prilagodljivost pogojem zaradi prisotnosti različnih norm, standardov in običajev, ki vladajo v tistem okolju. Zato ni vseeno, kam podjetje vstopa, kajti za udeleženca E je pomembno, »da se predhodno opravi študija tehničnih in gospodarskih pogojev, ki zaznamujejo konkretno okolje«. Ponudba mora vsebovati bodisi boljši bodisi cenejši proizvod. Nesmiselno je vstopati s stvarmi, ki so tam cenejše ali boljše, saj je vsak takšen posel vezan na neuspeh. Če zamišljeno raziskavo preslikamo na domači trg in jo povežemo z delovanjem podjetja, vidimo, da prišlek nima pogojev uspešnega konkuriranja, ker ne razpolaga s potrebnimi materialnimi viri, nima vseh potrebnih informacij o pogojih poslovanja, ki se nanašajo na širše in ožje okolje in nima vzpostavljenega razmerja z vsemi pomembnimi partnerji, ki so nujno potrebni za uspešno poslovanje. Izhajajoč iz položaja, v katerem se podjetje nahaja, intervjuvanec D dodaja, da za razliko od tekmecev ni bila storjena napaka, »ko so se izvajalci za izvedbe posameznih projektov na avtocestnem programu ali ostalih večjih projektih na nizkih in visokih gradnjah na veliko opremljali« tako, da podjetju zaradi neizkoriščenih zmogljivosti »ni treba za vsako ceno iskati priložnosti na tujih trgih«. Vendar pa je treba takoj začeti z aktivnostmi za pripravo vstopa na tuje trge, saj situacija na domačem trgu to zahteva. Oseba C ugotavlja, da je »boljša pravočasna širitev poslovanja na zunanje trge, kot vprašljivi obstoj podjetja z vztrajanjem za vsako ceno na obstoječem trgu«. Po mnenju udeleženca B domače razmere silijo podjetje v ustvarjanje »vrednosti na tujih trgih tako, da se z internacionalizacijo lahko ustvarijo pogoji za rast in preživetje podjetja tudi v prihodnje«. To po osebi D pomeni, da se je treba pripraviti in izbrati primeren čas in kraj vstopa »ne samo zaradi potrebe po sami internacionalizaciji, ampak tudi zaradi pripravljenosti, da nas ne bi presenetile spremenjene razmere gospodarjenja na domačem trgu«.

Udeleženci so si enotni v mišljenju, da Balkan predstavlja primerno okolje zunanjega oziroma mednarodnega delovanja podjetja. Enotni so tudi glede načina vstopa in oblike poslovanja na tujem. Možno obliko vstopa na tuje trge predstavlja dolgoročna poslovna ali kapitalska povezava s tamkajšnjimi podjetji s prenosom znanja, tehnologije, gradbene mehanizacije in strojne opreme v proizvodnjo gradbenega materiala. Vstop na tuji trg za osebo B ni povezan z namenom izvajanja posameznih projektov, »ampak zaradi dolgoročnega sodelovanja v strateški povezavi s tujimi partnerji na področju vzdrževanja cestnega omrežja in obnovi komunalne infrastrukture«. Nadalje pravi, da »lahko z znanjem in izkušnjami pripomoremo k boljšemu oblikovanju sistema zimskega in letnega vzdrževanja cest in projektne priprave ter same izvedbe del pri izgradnji vodovodnega in komunalnega omrežja«. Oseba C ne vidi »uspešnosti poslovanja v kratkoročnem sodelovanju in menjavanju partnerjev v odvisnosti od sprotnih pogojev na trgu, postavljenih s strani dobaviteljev ali soizvajalcev gradbenih del«. Pogoj za uspešen nastop na tujih trgih zahteva zagotovitev surovinske baze, kajti fizični viri v obliki strojev in prevoznih sredstev so lažje dosegljivi, bodisi s tujimi kooperanti ali celo z uporabo lastnih sredstev. Tudi oseba D razmišlja, da »[i]ndividualno vstopanje na posameznih projektih« ni zanimivo. Smatra, »da je to neke vrste avantura, ki je že vnaprej obsojena na neuspeh oziroma v najboljšem primeru na majhen iztržek in slab rezultat«. Za udeleženca A bi lahko sodelovanje z domačimi izvajalci potekalo pri »opravljanju gradbene dejavnosti tudi v določenem segmentu izvedbe del na objektih« ali z izvozom gradbenih izdelkov, kakor tudi poslovanje »v obliki projektnega vodenja ali inženiring poslovanja z nudenjem podpore v strokovnem kadru in nudenjem določenih strojnih storitev« tamkajšnjim izvajalcem. Oseba D vidi realno opcijo izvoza »na segmentu visokih gradenj in prodaji gradbenih izdelkov, kot je hladna asfaltna masa in kamena moka, ki predstavlja stranski produkt drobljenja mineralnih agregatov in je uporabna za polnilo v proizvodnji asfaltnih zmesi in v kmetijstvu kot dopolnilo gnojilu, ker je bogata z določenimi minerali«. Velik pomen pripisuje zunanjemu sodelovanju »na področju ekološke predelave gradbenih materialov, ki pridobiva na pomenu ne samo v razvitih regijah, ampak tudi nasploh«. Oseba E daje prednost dejavnosti nizkih gradenj, »ker je bolj dolgoročnega značaja in ni toliko odvisna od kupne moči prebivalcev«, splošnih razmer in prostega kapitala gospodarskega sektorja, kot ga potrebuje segment visokih gradenj. Intervjuvancu F je tujina brez povezovanja z lokalnimi partnerji nepredstavljiva, saj je podjetje namreč »že na samem začetku v podrejenem položaju, tako zaradi nepoznavanja ljudi, običajev, kulture, kot zaradi slabega obvladovanja materialnih virov za konkurenčno izvajanje del«. Ugotavlja, da je podjetje »premajhno, da bi lahko uspešno samostojno nastopalo na tujih trgih«. Takšne povezave omogočajo lažje iskanje, ovrednotenje in izkoriščanje poslovnih priložnosti. Sodelovanje na večjih projektih predstavlja zelo kompleksen in zato organiziran pristop, ki poleg znanja

zahteva dostop do materialnih virov, ki se jih lahko pridobi le v povezavi z lokalnimi podjetji. Na tuji trg bi lahko vstopili v povezavi z večjimi slovenskimi podjetji, v obliki konzorcija, tako bi namreč lahko oblikovali in izkoristili večjo moč zaradi bolj celovite podpore v ljudeh, znanju, denarju in opremi, ki si jo združeni lahko dopolnjujejo.

7.6 Strateško vodenje in rast

Management oblikuje in opredeljuje uresničevanje razvojnih zamisli in strateških usmeritev. Uspešnost zasledovanja razvojnih ciljev je odvisna od strateškega vodenja, saj mora strateška usmeritev podjetniške dejavnosti omogočati vsem zaposlenim soustvarjati prihodnost podjetja. Kako so pri tem uspešni odgovorni nosilci odločanja v podjetju, je razvidno iz danih odgovorov.

Podjetje ima opredeljeno vizijo kot prihodnjo predstavo in vlogo v okolju, ki jo želi ustvariti, zato bo s krepitvijo dobrega imena in tradicije utrjevalo položaj na trgu. Iz nje izhajajoče poslanstvo določa področje in namen delovanja ter izraža razvoj podjetja, ki se kaže v čim boljšem zadovoljevanju kupcev izdelkov in naročnikov gradbenih storitev. Na podlagi tako opredeljene vizije in poslanstva udeleženci odgovarjajo, da ima podjetje dolgoletno tradicijo in bo tudi v prihodnje igralo pomembno vlogo na trgu, ki se kaže skozi izkazano kakovost delovanja. Osebi C se zdi »pomembna seznanitev vseh delavcev z vizijo in poslanstvom«, ker skozi razumevanje in s tem povezano pripadnostjo podjetju lahko pričakujejo sodelovanje vseh zaposlenih pri njegovem prepoznavanju in uveljavljanju na trgu. Kaj želi podjetje v prihodnosti in s čim se bo ukvarjalo, predstavlja dejstvo, s katerim morajo biti zaposleni seznanjeni, da lahko sledijo skupnemu interesu. Omenjeno se zdi pomembno osebi F, ki nadaljuje s tem, da »se zaradi nepoznavanja smeri prihodnjega delovanja pri ljudeh težko pričakuje razumevanje bistva prihodnjega podjetja, ki se ga želi ustvariti in uveljaviti«. Zato je toliko bolj pomembno, da so zaposleni seznanjeni s politiko, da jo bodo razumeli in znali sooblikovati njegovo prihodnost. Udeleženec B navaja, da se »podjetje loči od nekaterih drugih po tem«, da z naročniki in ostalimi partnerji dolgoročno posluje, zahvaljujoč medsebojnemu zaupanju, zgrajenemu ugledu in razpoznavnosti. Poslanstvo, ki opredeljuje področje delovanja, se z zaposlenimi izvaja na način, da vsi delavci pripomorejo k skupnemu uspehu celotnega podjetja. To za osebo A pomeni, da se opravljajo gradbene storitve »na najboljši način«, v cilju pridobivanja tržnega prostora in utrjevanja pozicije »z večjo prepoznavnostjo, tako do tekmecev, kot tudi do kupcev in ostalih partnerjev«. S primerno opremo, gradbeno mehanizacijo in dobrim kadrom je podjetje v okolju ne samo opazno v sedanosti, ampak se bo na podlagi lastne usposobljenosti tudi v prihodnje uspešno razvijalo. Kot pravi oseba D, »podjetje je in bo ostalo vodilni subjekt na področju nizkih gradenj«. Z razširjeno vlogo na visokih gradnjah je njegova prihodnost v še večji prepoznavnosti in kot največji izvajalec na obstoječem trgu je tudi dirigent na področju ustvarjanja konkurenčnih pogojev

delovanja. To za osebo E pomeni, »da je z ustvarjenim položajem na trgu njegovo sporočilo jasno«, vidi se na zunaj in se tudi razume na znotraj. Podjetje bo še naprej pridobivalo na pomenu oziroma pomembnosti v slovenskem prostoru, bodisi na visokih ali nizkih gradnjah in kot pravi oseba F, se bo »z razvojem in rastjo podjetje vključilo tudi v druge panoge, bolj ali manj povezane z gradbeništvom«.

V gradbeništvu vsaka zasnova dela temelji na načrtu in to velja tudi za poslovanje podjetja. Izhajajoč iz takšnega razmišljanja oseba D ugotavlja, da se »ob nenačrtovanem delovanju podjetje obnaša neracionalno, kar vodi v slabšanje konkurenčnosti in njegov propad«. Cilji morajo biti postavljeni z namenom, da je poznana smer razvoja v prihodnje in zato ne preseneča, da se vsi udeleženci strinjajo, da morajo biti razvojni cilji poznani, da se ve, kam podjetje želi in kako to željo uresničiti. Za podjetje so pomembni cilji, ki jih je z oblikovano strategijo možno doseči. S strategijo mora biti podana usmeritev delovanja, ki je podprta z razpoložljivo podporo in omogoča dejansko uresničitev zadanih ciljev. Opredeljen mora biti program in načrt prihodnjega poslovanja, saj le tako lahko zaposleni vedo, kaj in kako bodo delali v prihodnje. Vanj morajo biti vgrajene lastne zmožnosti in izkušnje, kajti cilj razvoja mora biti dosežen na primeren način in s primernimi vložki.

To pomeni, da mora biti prihodnost načrtovana tako, da znamo ciljem slediti. Za načrtovanje prihodnosti je pomembno realno oblikovanje razvojnih ciljev, ki morajo biti predvsem razumljivi in dosegljivi. Za osebo D »so visoko leteči cilji v danem trenutku lahko privlačni, vendar če se jih ne more realizirati, lahko pripelje do nepotrebnega trošenja energije in sredstev za nekaj težko dosegljivega«. Realni cilji morajo biti istočasno tudi ambiciozni, da ljudi pritegnejo in spodbudijo k dodatnemu razmišljanju in ustvarjalnosti. Takšno usmerjanje vgrajuje razvojne izzive v razmišljanje in prepoznavanje poslovnih možnosti, v nasprotnem primeru bodo izgubo ključnih priložnosti s pridom izkoristili tekmeci. Intervjuvanec C trdi: »Z nerealnimi cilji se največkrat ustvarja negativno razpoloženje pri določeni strukturi kadrov, zaradi pojavljanja negativne energije pa se ne more pričakovati uresničitev še tako dobre strategije.« Zato le dosegljivost ciljev pomeni spodbudo za zaposlene, da bodo strategijo razumeli in znali izvajati. Zanimivo je razmišljanje osebe B o tej pomembnosti, kajti »nerazumevanje smeri in vsebine ustvarja nezadovoljstvo in odpor, kar negativno vpliva na razpoloženje in rezultate poslovanja«.

Prihodnje delovanje je treba prilagajati nepredvidenim spremembam in izvajati strategijo razvoja na prilagodljiv način, to je tisti način, ki je najbolj smiseln v danem trenutku. Pri tem oseba F pravi: »Prihodnost je že sama po sebi nepredvidljiva in zavedanje tega omogoča boljšo prilagodljivost prihodnjim nepričakovanim dogodkom v ožjem in širšem okolju.« Zato se mora videti smer oziroma pot razvoja tudi skozi daljše obdobje in se ne prepustiti toku življenja, ki ga bodo krojili tekmeci. Oblikovanje strategije za dosego najpomembnejših ciljev mora temeljiti na vseh razpoložljivih

sedanjih in prihodnjih virih podjetja, zlasti z upoštevanjem človeških virov, kot bistvenega elementa izvajanja strategije.

Tudi oseba A razmišlja podobno, ko pravi: »S pojavom negativnih odklonov na začrtani smeri je treba poiskati novo pot in nov način izvajanja za dosego postavljenih ciljev.« Kajti togo oklepanje ustaljenih navad ne pripelje vedno do zelenih rezultatov. To pomeni, da se je treba stalno prilagajati spremembam na trgu, ki jih ustvarjajo tekmeči in potrebe kupcev. Omenjeno pa za seboj potegne stalno ugotavljanje in proučevanje vseh detajlov pri operativnem oziroma tekočem izvajanju dejavnosti, glede na možnost izvedbe v sprejetih časovnih in razumnih stroškovnih okvirih. Tudi za osebo D morajo cilji in z njim povezano doseganje skozi izvajanje strategije izhajati iz realnih želja in tistih priložnosti, ki so povezane z zmožnostjo podjetja, temelječih »na danih finančnih in fizičnih virih ter človeških virih, kot nosilcih izvajanja strategije razvoja«. V takšnih okoliščinah je podjetje bolj pripravljeno na nepredvidene prihodnje probleme, ki jih ustvarjajo spremembe in si lahko ustvari manevrski prostor, ki nudi lažje in hitrejše prilagajanje novonastali situaciji. Zato je po osebi C treba vključiti predvidevanje okolja in notranje zmožnosti ter tako omogočiti približevanje prihodnjemu razvoju in pravočasnemu prilagajanju nepredvidenim vplivom. Le-ti se namreč stalno pojavljajo na trgu, bodisi zaradi neposrednega vpliva tekmecev, bodisi zaradi splošnih pogojev gospodarjenja. Za osebo E pomeni to prilagajanje spremembam, ki jih povzročajo tekmeči, okus in želje naročnikov ter tehnološki in splošni razvoj, ki kroji gradbeno dejavnost. In kot pravi: »Primerna razvitost podjetja, dobro finančno zaledje, razvita tehnologija, sodobna oprema in usposobljen kader omogočajo lažjo prilagoditev danim spremembam.« Vsi naštetih elementi morajo biti upoštevani pri oblikovanju strategije, predvsem zaposleni so tisti vplivni dejavnik, ki mora biti obvešččen o ciljnih in strategijah. Na zaposlenih je namreč izključno breme prihodnjega uspeha.

Za uspešno izvajanje strategije je treba upoštevati lastne zmožnosti, delovanje tekmecev in potrebe ter zahteve naročnikov. Udeleženec A pravi, da »je prihodnje poslovanje podjetja treba graditi na inovativnosti, to je na izobraženih in usposobljenih človeških virih«. Treba jim je nuditi ustrezen prostor za razmišljanje in spodbujati ustvarjalno delovanje za širitev ponudbe gradbenih izdelkov in prilagojeno izvajanje gradbene dejavnosti. Uspešnost podjetja je odvisna od učinkovitosti delavcev, ki izhaja iz znane poslovne politike in primerne motivacije. Ustvarjeno zavedanje delavcev o pomembnosti prispevka njihovega dela znotraj delovnega procesa posledično krepi pozitivno ozračje in ustvarjalni duh.

Osebi B pravi, da se »načrtovana rast in razvoj mora ustvarjati skozi uveljavljanje določenega reda, ki mora biti vgrajen v sodoben proces poslovanja«. Takšno razumevanje je grajeno na organiziranem in pravilno vodenem načinu usmerjanja zaposlenih, ki temelji na odprti komunikaciji, dobrih odnosih, danih možnostih

formalnega ter strokovnega izobraževanja in posledično pozitivni klimi. Za osebo B je pomembno tudi, da »[s]istem sprotnega obveščanja preko organov podjetja in vzpostavljena komunikacija s sindikatom ter predstavnikom delavcev omogoča seznanitev vseh v podjetju z načrtovanim poslovanjem, s tekočimi rezultati poslovanja in vsemi ostalimi informacijami, ki pomembno vplivajo na delovanje podjetja«. To za intervjuvanca C pomeni, da mora biti inovativno poslovanje usmerjeno skozi strategijo prihodnjega delovanja, zato je pomembno, »da so ljudje seznanjeni z načinom poslovanja v prihodnje in da so motivirani ter pravilno vodeni skozi delovni proces«.

Vsi udeleženci ugotavljajo, da je za prihodnjo uspešnost podjetja pomembno organizirano vodenje. To pomeni, da je delovni proces pravilno organiziran na način, ki omogoča odprto komunikacijo in spodbudno delovno razpoloženje. Rast in razvoj podjetja je možno doseči le z motiviranimi in zadovoljnimi ljudmi, katerim so, poleg plačila za opravljeno delo, pomembni tudi odnosi, grajeni na skupnem razreševanju problemov. To za osebo A »predstavlja tisti nivo razpoloženja, ki omogoča vsakodnevno normalno nadaljevanje poslovnega procesa in pomeni temelj normalnega poslovanja«. Podobno ugotavlja udeleženec D, ki se trudi, da po svojih močeh s formalnimi ali neformalnimi dobrimi odnosi spodbuja delo v smislu boljšega delovanja podjetja, tako med delom in tudi izven delovnega časa, zlasti z druženjem in pogovori, ki se ne dotikajo nujno samega poslovanja. Takšno početje za osebo B »zbližuje zaposlene in ustvarja kolektivni duh za lažje in boljše doseganje skupnih rezultatov«. Po osebi F se le-ti lahko dosežejo z ustvarjanjem dobrih odnosov in vzdrževanjem tistega nivoja vzdušja, »v katerem lahko pričakujemo zadovoljstvo v največji možni meri«. Intervjuvanec C vidi učinkovito opravljanje dela v odprti komunikaciji in organiziranem procesu tako, da je delo enakomerno razporejeno, da poteka nemoteno in v obremenitvi delavca zgolj z njegovimi delovnimi zadolžitvami. Poleg omenjenega intervjuvanec pravi, »da je delavce, ki dobro delajo, kot tudi delavce s koristnimi predlogi in izboljšavami, treba stimulirati in primerno nagraditi, nasprotno pa je treba delavce s podjetju škodljivim ravnanjem ustrezno kaznovati«.

Sistem nagrajevanja se izvaja na podlagi panožne kolektivne pogodbe, ki ima vgrajen tudi mehanizem izplačila plač po delovni uspešnosti. Nagrajevanje delovnih rezultatov na podlagi variabilnega dela omogoča večje izplačilo tistim delavcem, ki delajo več in boljše, in s svojim delom dodatno prispevajo k uspešnosti poslovanja. Udeleženci ugotavljajo, da sprejemajo sistem takšen, kakršen je, ki pa vendar omogoča stimulirati boljše in bolj podjetne delavce. Vsi pa se pri tem poslužujejo tudi možnosti napredovanja, ki pa je izrazito omejena, saj je vezana na širitev poslovanja in rast podjetja.

8 SKLEPNE UGOTOVITVE

8.1 Povzetek ključnih ugotovitev raziskave

Skladno z namenom smo si zastavili in dobili odgovor na raziskovalno vprašanje, zakaj je strateško podjetništvo vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. To smo preverili s polstrukturiranimi intervjuji, v katerih smo managementu zastavili raziskovalna vprašanja o pomenu združevanja podjetniških in strateških aktivnosti, ki se nanašajo na primerno vsebino in obseg razpoložljivih virov podjetja, in pomenu razvoja človeških virov, pomenu znanja in ustvarjalnosti ter z njimi povezane inovativne dejavnosti in krepitve notranjih zmogljivosti, pomenu mreženja in poslovnih ter strateških povezav, izkoriščanju tržnih priložnosti in odpiranju proti novim trgom, oblikovanju in izkoriščanju možnosti za stalno rast in za ustvarjanje vrednosti ter dobička in vključenost podjetniškega vedenja v strategijo razvoja.

Na osnovi analize podatkov, ki smo jih pridobili s polstrukturiranimi intervjuji, ugotavljamo, da je bil namen raziskovalne naloge dosežen. Vprašanja udeležencem, povezana s sestavinami strateškega podjetništva, so dala odgovor o razumevanju možnosti ustvarjanja konkurenčnih prednosti in izvajanja takšne strategije, ki omogoča doseganje ciljev razvoja in rasti podjetja, in potrdili temeljno tezo, da podjetniško obnašanje kot dejavnik uspešnosti ustvarja konkurenčno prednost in omogoča rast in razvoj v konkurenčnem okolju skozi izbrano in izvedeno podjetniško strategijo.

Rezultate raziskave lahko strnemo v ugotovitev, da imajo vsi udeleženci enotno mnenje o vlogi in pomenu strateškega podjetništva na rast in razvoj podjetja. Ugotovljeno je razumevanje razsežnosti notranjega podjetništva, kakor ga opredeljuje strokovna literatura, kajti v izjavah je izkazan pomen novih poslov, ki so povezani z iskanjem priložnosti, ustvarjanje ozračja za spodbujanje podjetniškega delovanja, pomen inovacij kot nuje prihodnjega preživetja, proaktivnosti oziroma usmerjenega prihodnjega delovanja podjetja in samoprenove, kot ponovne opredelitve strategije in organizacije.

Konkurenčnost se gradi s primernimi viri in predstavljajo prednost pred ostalimi podjetji, ki z njimi ne razpolagajo ali ne razpolagajo v primernem obsegu. Zavedanje sposobnosti, da se prihodnje uspešno delovanje lahko doseže z dobrim, izobraženim in ustvarjalnim kadrom, ki zna in zmora izrabljati dane finančne in fizične vire, ima za izkoriščanje poslovnih priložnosti velik pomen. Iz tega pomena izhaja zavedanje vodstva o pomembnosti inovacijske dejavnosti pri ustvarjanju novih izdelkov, storitev, tehnologije in metod poslovanja kot ključnega dejavnika uspešnega konkuriranja na trgu in glavni vir ustvarjanja vrednosti.

Uspešno delovanje zahteva tudi zgrajeno mrežo zavezništev, ki bazirajo na dobrih osebnih in poštenih poslovnih odnosih. Grajene poslovne povezave na osnovi

medsebojnega zaupanja z naročniki, dobavitelji in soizvajalci vodijo v dolgoročne povezave, ki so v podjetju prisotne že daljše obdobje.

Podjetje je doseglo določeno stopnjo zrelosti in velikosti. Že nekaj časa je zaradi večje prepoznavnosti in ublažitev negativnih trendov na trgu prisotno razmišljanje o nadaljnji širitvi poslovanja z vključitvijo v mednarodne tokove. Znanje, izkušnje in opremljenost nudijo realno možnost internacionalizacije poslovanja. Kam, kdaj in kako bo podjetje vstopilo na tuji trg, je odvisno od primernih okoliščin izbranega okolja, ki bo predhodno temeljito analizirano.

Brez kreativnega razmišljanja, ki je vodeno na način dejanskega ustvarjanja rasti podjetja, ni možnosti normalnega preživetja v prihodnje. Zahteva podjetniško delovanje, ker ustvarjanje vrednosti ne nastane samo po sebi. Vsi dejavniki, ki vplivajo na to, morajo biti prepoznani in uporabljeni z namenom boljšega poslovanja, saj oblikovanje razvojnih potencialov pomeni možnost ustvarjanja konkurenčne prednosti.

Podjetje mora razmišljati in delovati strateško ter načrtovati prihodnjo rast, če želi doseči razvojne cilje. Uspešna strategija je grajena na izkoriščanju vseh primernih virov podjetja in mora sloneti na iskanju novih poslovnih priložnosti. Podjetniški način razmišljanja je pogoj za rast podjetja, zato naj bo vgrajen v strategijo za doseganje predvidenih ciljev razvoja tako, da se ve, kako in na kakšen način bodo ti cilji tudi doseženi, in strategija, ki vsebuje podjetniško perspektivo, pomeni pot razvoja, ki vodi v prihodnjo rast podjetja.

8.2 Povzetek ključnih predlogov in implikacij

Preučevanje, ki je bilo osredotočeno na izboljšanje poslovanja s pomočjo strateškega podjetništva, izhaja iz dejavnikov in ključnih področij podjetja in zavedanja managementa, da aktivno vpliva na oblikovanje sposobnosti in izkoriščanje poslovnih priložnosti za doseganje konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja. Management mora s podjetniškim razmišljanjem spodbuditi in navdušiti vse zaposlene tako, da sledijo novi podjetniški viziji, ki z ustrezno kombinacijo materialnih in nematerialnih virov in s pravilno oblikovano strategijo dosežejo postavljene cilje.

Spremenjene gospodarske razmere, ki se odražajo v močni konkurenci domačih in tujih izvajalcev gradbenih del, zahtevajo pripravo ustrezne strategije dolgoročnega razvoja podjetja. Temeljiti mora na prožnosti in prilagajanju, ker mora biti podjetje pripravljeno na izbiro prave poti za doseg cilja v odvisnosti od sprememb na trgu. Naloga strateškega managementa je usklajevanje podjetja s potrebami in zahtevami okolja in v njegovem interesu je, da se ukvarja z uresničevanjem načrtovanega in izvajanjem dejavnosti, ki so življenjskega pomena za celotno podjetje v sedanjosti in prihodnosti. Uspeh poslovanja je odvisen od strategije razvoja in od ocenjevanja, uresničevanja ter kontrole njenega izvajanja, zato morajo biti te aktivnosti glavna naloga managementa. Za doseg postavljenih ciljev je potrebna skladnost strategij in struktur

podjetja, ki se kaže v pravem obsegu primernosti, izrabe in kombinacije finančnih sredstev, fizičnih virov in človeških virov. Iz te vloge izhaja odgovornost managementa, da strateške cilje in strategije uresniči skupaj z izvedbenim managementom na taktični in operativni ravni. Uspešnost uresničevanja je odvisna od primerne organizacijske strukture, prilagojenosti operativne strukture, učinkovitega sistema motiviranja, sistema komuniciranja, sloga vodenja in sistema upravljanja.

Iz izjav udeležencev raziskave je razviden pomen, ki ga pripisujejo strateškemu podjetništvu, vendar pa je iz internih dokumentov razvidna premajhna vključitev naštetih strateških in izvedbenih aktivnosti za doseg predvidenih prihodnjih poslovnih rezultatov. Strategija razvoja kaže pot prihodnjemu podjetju in mora biti vključena v strateški načrt, kajti dober načrt je predpogoj za poslovni uspeh in management je odgovoren za oblikovanje in izvrševanje takšnega načrta. Zato mora podjetje v svojem poslovnem in razvojnem načrtu opredeliti vizijo kot zaznavo okolja, izhajajoč iz potrebe po nadzorovanem razvoju v prihodnosti, in poslanstvo, ki se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo sledilo. Opredeljene morajo biti glavne prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti kot osnova za prognoziranje odločilne korake prihodnjega razvoja v okolju, s katerim se bo soočalo v prihodnjem obdobju.

Uresničevanje strategije razvoja mora temeljiti na podjetništvu, to je na inovacijah in iskanju poslovnih priložnosti na domačem in tujih trgih, ki jih bo s strateškimi partnerji tudi lažje izkoristilo. Oblikovana strategija mora predstavljati izbor in obvezo dolgoročne usmerjenosti v razvoj določenih sposobnosti podjetja, ki izhajajo iz specifičnega povezovanja spretnosti in znanja glede na izbor in razvoj tehnologije opravljanja gradbenih storitev. Podpirati jo mora primerna organizacija in optimizacija oziroma racionalizacija procesov in postopkov. Zato je treba upoštevati oziroma vpeljati timski in projektni pristop, ker ustvarja ugodno delovno vzdušje za združeno iskanje rešitev boljšega poslovanja podjetja v sedanosti in prihodnosti. Ker so viri viri zmožnosti podjetja, zmožnosti pa predstavljajo glavni vir konkurenčne prednosti, je treba vzdrževati fizične vire in razvijati znanje, veščine ter izkušnje, ki se lahko koristijo za krepitev sposobnosti podjetja. Zaradi vlaganj v tehnološko posodobitev proizvodnje materialnih virov in popolnitev proizvodnega programa, kakor tudi zaradi vzdrževanja likvidnosti in solventnosti podjetja, je treba uravnotežiti pod bilanco denarnih sredstev z njihovimi viri. Prilagoditi bo treba sistem izobraževanja potrebam podjetja in ne željam zaposlenih, izoblikovati nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih, prilagoditi denarne spodbude in dograditi sistem nagrajevanja ter izpopolniti nagrajevanje inovatorjev. Treba bo ponovno preveriti proces povezovanja z zunanjim okoljem in vzpostaviti dolgoročne povezave z zanesljivimi dobavitelji in najboljšimi soizvajalci gradbenih del ter takoj začeti z izvajanjem aktivnosti za širitev poslovanja na celotni domači trg in še zlasti takoj začeti z izvajanjem aktivnosti za širitev poslovanja na tuje trge.

8.3 Omejitve raziskave

Omejitve najprej izhajajo iz obširne vsebine raziskave tematsko povezanih področij podjetništva in strateškega managementa, ki že vsak zase predstavljata kompleksno področje proučevanja. Izhajajo tudi iz pomanjkanja strokovne literature o strateškem podjetništvu in iz dokaj neraziskanega problema v praktičnem življenju.

Magistrska naloga v prvem delu predstavlja poslovno raziskavo ocenjevanja komponent podjetja in okolja. Pri uporabljenem metodološkem pristopu podajanja osnove za razvijanje strategij podjetja se omejitve raziskave odražajo v posameznih sklepanjih, ki izhajajo iz pomanjkljivih podatkov o dogajanjih v širšem in ožjem okolju in ne dajejo točne podlage za prihodnje usmeritve in predvidene aktivnosti na področju delovanja proučevanega podjetja.

Raziskava je oblikovana kot študija primera v želji pridobitve čim bolj poglobljenega vpogleda v strateško podjetništvo. V ta namen smo izbrali namenski vzorec, ki ga sestavljajo tri skupine oziroma tri ravni managementa v podjetju. Kljub temu, da vzorec izraža mnenje odgovornih nosilcev odločanja, pa majhen vzorec predstavlja metodološko omejitve, ker ne odraža dejanskega stanja. Področje raziskave je usmerjeno v razumevanje strateškega podjetništva samo tistih udeležencev, ki so bili zajeti v raziskavo, zato vsebinske in metodološke omejitve zaradi majhnega vzorca in omejenega števila vprašanj onemogočajo razumevanje pojava v drugih okoljih in tudi ne s tem povezanega posploševanja ugotovitev raziskave. Opravljena aplikativna raziskava, v kateri je raziskovalec osrednji inštrument zbiranja in analiziranja podatkov, odpira možnost metodološke omejitve, povezane s pridobljenimi izkušnjami raziskovalca v podjetju in s tem nehotenega vpliva na predstavljene ugotovitve in interpretacijo raziskave. Določene omejitve predstavlja analiza dokumentov, na katere je vezan omejen dostop zaradi pridobivanja zaupnih podatkov in informacij, ki predstavljajo poslovno skrivnost.

8.4 Možnosti nadaljnjega raziskovanja

Strateško podjetništvo, kot ga opredeljuje strokovna literatura, se je skozi raziskavo pokazalo kot dejavnik vpliva na uspešnost poslovanja v proučevanem podjetju. Raziskava je z zastavljenimi vprašanji dala odgovor udeležencev na razumevanje pomena podjetniškega delovanja, vpetega v strateško usmeritev podjetja, in nam zaradi aktualnega dogajanja v poslovnem okolju poraja potrebo po razširjenem oziroma drugačnem pristopu proučevanja predstavljenega problema.

Ker smo raziskali le del podjetniškega prostora, bi bilo koristno nadgraditi raziskovanje v podjetju. S kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih raziskovalnih pristopov in tehnik bi lahko dobili odgovore širšega kroga udeležencev o pomenu strateškega podjetništva.

Z razširitvijo raziskave v celoten slovenski prostor in z uporabo večjega raziskovalnega vzorca na podlagi kvantitativnih metod, ki imajo tudi večjo veljavo, bi pridobili uporabne podatke in večjo možnost posploševanja pridobljenih ugotovitev. Zato bi bilo zanimivo razširiti raziskavo na ostala velika gradbena podjetja, ki imajo podoben organizacijski ustroj in tako ugotoviti pomen strateškega podjetništva, kot gonila prihodnje uspešnosti poslovanja in rasti podjetja.

LITERATURA

- Aaker, David A., Vineet Kumar in George S. Day. 1995. *Marketing research*. 5th ed. New York: Wiley.
- Alvarez, Sharon A. in Jay B. Barney. 2006. Resource-based theory and the entrepreneurial firm. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 89–106. Malden: Blackwell.
- Amit, Raphael in Paul J. H. Schoemaker. 1993. Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14 (1): 33–46.
- Andrews, Keneth. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow-Jones Irwin.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Bailey, Roy E. 2005. *The economic of financial market*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bamford, James D., Benjamin Gomes-Casseres in Michael S. Robinson. 2003. *Mastering alliance strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika: procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
- Belak, Janko. 2003. *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: MER Evrocenter.
- Bergant, Živko. 2009. Kaj je kapital? *Poslovno računovodstvo* 2 (1): 97–107.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bleicher, Knut. 1994. *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Das St. Galler Management-Konzept. Frankfurt, New York: Campus.
- Bleicher, Knut. 1995. *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt, New York: Campus.
- Blejec, Jelka. 2007. Nekatere značilnosti ovrednotenja okolja kontroliranja. *Revizor* 18 (12): 7–32.
- Carnall, Colin A. 2007. *Managing change in organizations*. 4th ed. New York: Prentice Hall.
- Clawson, James G. 2003. *Level three leadership: Getting bellow the surface*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Clegg, Stewart, Cris Carter in Martin Kornberger. 2004. Get up, I feel like being a strategy machine. *European Management Review* 7 (1): 21–28.
- Clegg, Stewart, David Courpasson in Nelson Phillips. 2006. *Power and organizations*. London: Sage.
- Cleland, David in William R. King. 1988. *Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Colin-Coulson, Thomas. 2004. *The knowledge entrepreneur*. London: Kogan Page.
- Colins, Dvid. 1998. *Organizational change: Sociological perspectives*. New York, London: Routledge.
- Cooper, Arnold C. 2006. Networks, alliances, and entrepreneurship. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 203–223. Malden: Blackwell.
- Covin, Jeffrey G. in Dennis P. Slevin. 2006. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 309–328. Malden: Blackwell.
- Daft, Richard L. 1999. *Leadership: theory and practice*. Forth Worth: Dryden.
- Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 2000. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harward Business School Press.
- David, Fred R. 2001. *Strategic manangement*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- de Wit, Bob in Ron Meyers. 2005. *Strategy synthesis*. London: Thomson Learning.
- Dess, Gregory G., Tom G. Lumpkin in Marilyn L. Taylor. 2005. *Strategic management: Creating competitive advantages*. International ed. New York: McGraw-Hill.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jasna Žnidaršič. 2005. *Učea se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dovey, Ken in Richard White. 2005. Learning about learning in knowledg-intense organizations. *The Learning Organisation* 12 (3): 246–260.
- Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper and Row.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Duh, Mojca. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Ebers, Mark. 1999. *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabrijan, Vladimir in Boris Snoj. 1997. *Trženje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- Gary, Loren. 2005. The dynamics of change and sustainability. *New Zealand Management* 52 (8): 46–48.
- Gillespie, Kate, Jean-Pierre Jeannet in David H. Hennessey. 2007. *Global marketing*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Glas, Miroslav. 2002. Podjetništvo: izziv za spremembe. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 96–151. Radovljica: Didakta.
- Grundy, Tony in Lara Brown. 2002. *Strategic project management: Creating organizational breakthroughs*. London: Thomson Learning.
- Haberberg, Adrian in Alison Rieple. 2001. *The strategic management of organisations*. Harlow: Prentice Hall.
- Higgins, James M. 1993. *Strategic management*. Fort Worth: Dryden.
- Hinterhuber, Hans H. 2000. *Das Neue Strategische Management. Das Erweiterte Modell der Führung in einer Komplexen Welt*. Weisbaden: Gabler.
- Hisrich, Robert D., Michael P. Peters in Dean A. Shepherd. 2005. *Entrepreneurship*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland in Robert E. Hoskisson. 2003. *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Mason: South-Western.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp in Donald L. Sexton. 2006. Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 1–17. Malden: Blackwell.
- Hollensen, Svend. 2003. *Marketing management: A relationship approach*. London: Prentice Hall.
- Hopkins, David. 2007. *Vsaka šola odlična šola: razumeti možnosti systemskega vodenja*. Ljubljana: Državni izpitni center, Present.
- Hoskisson, Robert E. in Lowell W. Busenitz. 2006. Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 151–173. Malden: Blackwell.
- Hoskisson, Robert E., Michael A. Hitt in R. Duane Ireland. 2004. *Competing for advantage*. Mason: Thomson South-Western.
- Hudgson, Jane. 2000. *Negotiation basics: Concepts, skills and exercises*. Newbury Park: Sage.
- Hulbert, James M., Noel Capon in Nigel Piercy. 2005. *Total integrated marketing: Breaking the bounds of the function*. London: Kogan Page.
- Hunger, David J. in Thomas L. Wheelen. 2002. *Strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson Education.
- Kajzer, Štefan. 1998. Razvoj in strukturiranje podjetja. V *Razvoj podjetja in razvojni management*, ur. Janko Belak, 39–54. Gubno: MER Evrocenter.

- Kangis, Peter, Davis Gordon in Sara Williams. 2000. Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation. *Management Decision* 38 (8): 531–541.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnotežen sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
- Kazanjian, Robert K., Robert Drazin in Mary Ann Glynn. 2006. Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 173–200. Malden: Blackwell.
- Keegan, Warren J. 1984. *Multinational marketing management*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako načrtujemo: nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kessler, Eric H. in James R. Bailey. 2007. *Handbook of organizational and managerial wisdom*. Los Angeles: Sage.
- Kim, Chan W. in Reene Mauborgne. 2005. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kleinknecht, Alfred in Pierre Mohnen. 2002. *Inovation and firm performance*. New York: Palgrave.
- Kobayashi, Iwao. 2003. *20 ključev*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Kotler, Philip. 1994. *Upravljanje marketingom. Analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Informator.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kropfberger, Dietrich. 1993. Vodenje podjetja v gospodarski preobrazbi. *IB revija* 27 (8/9/10): 27–42.
- Marquardt, Michael J. 1996. *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Mayo, Herbert B. 2004. *Financial institutions, investmens & management: An introdutctions*. Mason: South-Western.
- McGee, Yohn. 2005. *Strategy: Analysis & practice*. New York: McGraw-Hill.
- Merriam, Sharan B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mesec, Blaž. 1997. *Metodologija raziskovanja v socialnem delu: študijsko gradivo za interno uporabo*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Meyer, Dale G., Heidi M. Neck in Michael D. Meeks. 2006. The entrepreneurship – strategic management interface. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 19–45. Malden: Blackwell.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Milferner, Borut. 2005. *Vpliv marketinškega premoženja in marketinških sposobnosti na uspešnost podjetja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand in Joseph Lampel. 1998. *Strategy safari: A guide tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Morder, Tony. 1997. *Business strategy and planning: Text and cases*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Moris, Michael H., Donald F. Kuratko in Jeffrey G. Covin. 2008. *Corporate entrepreneurship and innovation: Entrepreneurial development within organizations*. Mason: Thomson South-Western.
- Mosakowski, Elaine. 2006. Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial firms: When less is more. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 106–127. Malden: Blackwell.
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Ljubljana: GEA College.
- Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–47. Radovljica: Didakta.
- Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Neal, Andrew, Michael West in Malcolm Paterson. 2000. *An examination or interactions between organizational climate and human resources management: Practices in manufacturing organizations*. [Http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003](http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003) (4. 5. 2008).
- Nelson, Debra L. in James C. Quick. 2003. *Organizational behavior: Foundations, realities, and challenges*. 4th ed. Mason: Thomson South-Western.
- Neuhauser, Peg C. 2002. *Strategies for changing your corporate culture*. [Http://www.culturedotcom.com/culturedotcom/article_4htm](http://www.culturedotcom.com/culturedotcom/article_4htm) (28. 4. 2007).
- Odar, Marjan. 2008. Računovodsko poročanje za leto 2007. *Iks* 35 (1/2): 7–32.
- Paton, Rob in James McCalman. 2000. *Change management: A guide to effective implementation*. London: Sage.
- Peterlin, Jožko. 2009. Živeti od lastnega denarnega toka. *Denar* 19 (1): 4–6.

- Pinchot, Gifford. 1988. *Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler.
- Porter, Michael E. 1986. *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen Erreichen und Behaupten*. Frankfurt: Campus.
- Porter, Michael E. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review* 12 (3): 43–59.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: With a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79 (3): 62–78.
- Pučko, Danijel in Adriana Rejc. 1999. *Značilnost procesov strateškega prestrukturiranja v slovenskih podjetjih: poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2006. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pumpin, Cuno in Jurgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič. 2006. *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
- Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2001. *Organizational behavior*. 9th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2007. *Organizational behavior*. 12th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Rue, Leslie W. in Phyllis G. Holland. 1989. *Strategic management: Concepts and experiences*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Rüegg-Stürm, Johannes. 2002. *Das neue St. Gallen Management-Modell*. Zürich: Paul Haupt Berne.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Ruzzier, Mitja. 2005. *International entrepreneurship: Small and medium companies internationalization model*. Kranj: Arak.
- Ruzzier, Mitja. 2006. *The influence of the environment on the internationalization of SMEs*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Sagadin, Janez. 2001. Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 10–25.
- Sang, Kim H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Silver, Aaron David. 1986. *The entrepreneurial life: How to go for it and get it*. New York: Wiley.

- Smith, Ken G. in Dante Di Gregorio. 2006. Bisociation, discovery, and the role of entrepreneurial action. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 129–151. Malden: Blackwell.
- Spangle, Michael in Myra Warren Isenhardt. 2003. *Negotiation: Communication for diverse settings*. London: Sage.
- Speculand, Robert. 2006. Getting employees behind strategy. *Strategic Communication Management* 10 (2): 11–38.
- Stern, Joel M., John S. Shiely in Irwin Ross. 2003. *EVA kot izziv: uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost*. Ljubljana: GV Založba.
- Streeten, Paul. 2001. *Globalization: Threat or opportunity?* Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Štiblar, Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: kako jo preživeti*. Ljubljana: ZRC SAZU.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2007. *Strateški management. Celostni koncept politike organizacije. Zpiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Tidd, Joseph, John Robert Bessant in Keith Pavitt. 2005. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 3rd ed. Chichester: Wiley.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Trnavčević, Anita. 2003. *Raziskovalne metodologije: gradiva za predavanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Turk, Ivan, Slavka Kavčič in Majda Kokotec-Novak. 2003. *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, Ivan. 2009. Nasprotja osebne odličnosti, ki še vedno omogočajo poklicno odličnost človeka. *Revizor* 20 (1): 7–20.
- Ucbasaran, Deniz, Paul Westhead in Mike Wright. 2006. *Habitual entrepreneurs*. Northampton: Edward Elgar.
- Ulrich, Hans. 1990. *Unternehmungspolitik*. Bern, Stuttgart: Haupt.
- UMAR – Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. 2009. *Strategija gospodarskega razvoja Slovenije*. [Http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/POR2009.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/POR2009.pdf) (29. 6. 2009).
- Vahčič, Aleš. 2000. Razvoj podjetništva in malega gospodarstva. V *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, ur. Miroslav Glas in Viljem Pšeničny, 12–21. Ljubljana: Gea College.
- van Weele, Arjan J. 1998. *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Literatura

- Vecchio, Robert P. 2000. *Organizational behavior*. Forth Worth: Dryden.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 2006. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Wickman, Philip A. 2001. *Strategic entrepreneurship: A decision-making approach to new venture creation and management*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: Design and methods*. 3rd ed. London, New Delhi: Sage.
- Zahra, Shaker A. in Gerard George. 2006. International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. V *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ur. Michael A. Hitt, 255–289. Malden: Blackwell.
- Žugelj, Damjan, Primož Penca, Niko Slavnič, Branko Žunec in Jaka Vadnjal. 2001. *Tvegani kapital: si upate tvegati*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

VIRI

- Bonitete. 2009. *Finanačni podatki*. [Http://www.bonitete.si/Default.aspx?stran=Bonitete&MS=5143802&segment=FIN](http://www.bonitete.si/Default.aspx?stran=Bonitete&MS=5143802&segment=FIN) (18. 6. 2009).
- Gvin. 2009. *Finanačni podatki*. [Http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?stran=ProIsk&Jezik=SL](http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?stran=ProIsk&Jezik=SL) (8. 6. 2009).
- Ibon. 2009. *Kazalniki*. [Http://www1.ibon.com/Default.aspx?Stran=NarocnikHome](http://www1.ibon.com/Default.aspx?Stran=NarocnikHome) (22. 6. 2009).
- Slovenski računovodski standardi. *Uradni list RS*, št. 118/2005.
- Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 42/2006, 60/2006, 26/2007, 33/2007, 67/2007, 10/2008 in 68/2008.

PRILOGE

- Priloga 1 Analiza uspeha in uspešnosti poslovanja
- Priloga 2 Ocena panoge
- Priloga 3 Ocena pomožnih in temeljnih aktivnosti
- Priloga 4 Transkript intervjujev

ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA*Kazalniki donosnosti*

Kategorije	Podjetje	Panoga
Čista dobičkovnost kapitala (ROE)	6,81	13,21
Proizvodnost sredstev	1,37	1,24
Čista dobičkovnost sredstev (ROA)	1,87	2,53

Vir: Ibon 2009, Gvin 2009

Kazalniki financiranja

Kategorije	Podjetje	Panoga
Finančna moč	0,33	0,50
Finančna neodvisnost	0,28	0,19
Kvaliteta čistih obratnih sredstev	-0,89	-2,25

Vir: Ibon 2009

Kazalniki obračanja in plačilne sposobnosti

Kategorije	Podjetje	Panoga
Obračanje osnovnih sredstev (v letih)	6,3	5,5
Dnevi obračanja obratnih sredstev	198	200
Dnevi vezave zalog	47	31
Dnevi unovčevanja terjatev	96	109
Dnevi poravnavanja kratkoroč. obveznosti	132	164

Vir: Ibon 2009, Bonitete 2009

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Kategorije	Podjetje	Panoga
Zadolženost	0,89	0,62
Stopnja investiranja	1,05	1,13
Likvidnost: pospešeni koeficient	0,85	0,77
Likvidnost: kratkoročni koeficient	1,17	0,92

Vir: Ibon 2009

Priloga 1

Kazalniki gospodarnosti in dohodkovnosti

Kategorije	Podjetje	Panoga
Gospodarnost poslovanja	1,02	1,02
Dobičkovnost skupnih prihodkov	1,31	2,01
Dobiček na zaposlenca	1.360	4.204
Dodana vrednost na zaposlenca	26.152	39.206
Povp. mesečni stroški dela na zaposlenca	1.602	1.910

Vir: Ibon 2009

OCENA PANOGE*Ocena privlačnosti panoge za vstop konkurentov v panogo*

Določljivka	Nizka	Srednja	Visoka
Ekonomija obsega	X		
Blagovna znamka		X	
Zahteva po naložbah		X	
Pristop do prodajnih kanalov		X	
Krivulja učenja	X		
Pristop do materialov	X		
Zakonodaja		X	
Skupna ocena	3	4	0

Ocena privlačnosti panoge do pogajalske moči dobaviteljev

Določljivka	Nizka	Srednja	Visoka
Število pomembnih dobaviteljev	X		
Koncentracija dobaviteljev		X	
Pomen obsega dobav za dobavitelje	X		
Nevarnost integracije dobavitelja		X	
Obstoj substitutov			X
Prispevek dobavitelja h kakovosti	X		
Skupna ocena	3	2	1

Ocena privlačnost panoge do pogajalske moči kupcev

Določljivka	Nizka	Srednja	Visoka
Število pomembnih kupcev	X		
Koncentracija kupcev		X	
Obseg nakupov	X		
Obstoj substitutov			X
Pomen cene za kupca	X		
Blagovna znamka – reference	X		
Stopnja informiranosti kupca	X		
Skupna ocena	5	1	1

Priloga 2

Ocena privlačnosti panoge na razpoložljivost nadomestkov

Določljivka	Nizka	Srednja	Visoka
Razpoložljivost nadomestkov			X
Odnos med ceno in kakovostjo		X	
Stroški sprememb proizvoda		X	
Nagnjenost kupca k nadomestku			X
Skupna ocena	0	2	2

Ocena privlačnosti panoge na konkurenco znotraj panoge

Določljivka	Nizka	Srednja	Visoka
Število konkurentov	X		
Stopnja rasti v panogi		X	
Neobstoj diferenciacije			X
Sprememba obsega kapacitet		X	
Stopnja koncentracije ponudnikov	X		
Visoke izhodne ovire			X
Skupna ocena	2	2	2

Ocena privlačnosti panoge

Določljivka	Nizka	Srednja	Visoka
Vstop konkurentov	3	4	0
Pogajalska moč dobaviteljev	3	2	1
Pogajalska moč kupcev	5	1	1
Razpoložljivost nadomestkov	0	2	2
Rivalstvo med konkurenti	2	2	2
Skupna ocena	13	11	6

OCENA POMOŽNIH IN TEMELJNIH AKTIVNOSTI

Ocena pomožnih aktivnosti

Ocena infrastrukture podjetja

Elementi	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Management					X
Načrtovanje			X		
Finance			X		
Nagrajevanje			X		
Računovodstvo in kontroling				X	
Pravne zadeve			X		
Kakovost				X	
Organizacijska struktura				X	
Informatika				X	
Skupna ocena			4	4	1

Ocena kadrovskega podsistema

Elementi	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Izobrazbena struktura				X	
Usposobljenost				X	
Starostna struktura		X			
Fluktuacija kadrov					X
Bolniški izostanki			X		
Število invalidov		X			
Izobraževanje					X
Zadovoljstvo zaposlenih			X		
Skupna ocena		2	2	2	2

Ocena podsistema razvoja tehnologije

Elementi	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Proizvodni program			X		
Oskrbljenost z materialom					X
Sodobnost delovnih sredstev				X	
Ustreznost planiranja naročil			X		
Ustreznost razvojnega kadra				X	
Kontrola kvalitete				X	
Opremljenost laboratorija					X
Vlaganje sredstev v razvoj				X	
Vključenost v razvojna dogajanja			X		
Skupna ocena			3	4	2

Ocena podsistema nabave

Elementi	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Struktura dobaviteljev				X	
Razpršenost nabave			X		
Izpolnjevanje naročila					X
Kakovost nabave					X
Plačilni pogoji			X		
Primernost cene				X	
Skupna ocena			2	2	2

Ocena temeljnih aktivnosti*Ocena notranje logistike*

Elementi	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Pravočasnost vložkov				X	
Primernost vložkov					X
Razpoložljivost vložkov				X	
Kakovost vložkov					X
Skladiščenje			X		
Ustreznost planiranja naročil				X	
Pretok materiala				X	
Skupna ocena			1	4	2

Ocena proizvodnje

Elementi	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Usposobljenost zaposlenih				X	
Primernost opreme				X	
Stanje vzdrževanja opreme					X
Inovativnost			X		
Izkoriščenost kapacitet				X	
Produktivnost				X	
Kvaliteta proizvodov					X
Lokacija					X
Skupna ocena			1	4	3

Priloga 3

Ocena zunanje logistike

Elementi	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Fleksibilnost			X		
Ustreznost koordiniranja				X	
Pretok materiala				X	
Zastoji na gradbiščih				X	
Transportna oprema					X
Gradbena oprema					X
Skupna ocena			1	3	2

Ocena trženja in prodaje

Elementi	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Marketinške komunikacije				X	
Rast realizacije					X
Cena proizvodov				X	
Roki izvedbe			X		
Zadovoljstvo kupca				X	
Oskrba domačega trga		X			
Izvoz	X				
Struktura naročnikov			X		
Skupna ocena	1	1	2	3	1

Ocena poprodajnih storitev

Elementi	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Obseg reklamacij				X	
Hitrost odprave napak			X		
Fleksibilnost				X	
Poprodajno svetovanje		X			
Razbremenilna logistika					X
Skupna ocena		1	1	2	1

Skupna ocena aktivnosti

Aktivnosti	Ocena				
	Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka
Infrastruktura podjetja			4	4	1
Kadrovski podsistem		2	2	2	2
Podsistem razvoja tehnologije			3	4	2
Podsistem nabave			2	2	2
Notranja logistika			1	4	2
Operacije (proizvodnja)			1	4	3
Zunanja logistika			1	3	2
Trženje in prodaja	1	1	2	3	1
Poprodajne storitve		1	1	2	1
Skupna ocena	1	4	17	28	16

TRANSKRIPT INTERVJUJEV

Intervjuvanec A

1. Opišite pomen virov, to je finančnih, fizičnih in človeških virov, ki jih imajo na ponudbo in izvajanje gradbenih storitev?

Za poslovanje podjetja so pomembni vsi viri, največ pa pomenijo človeški viri. Na drugem mestu so finančni viri, šele potem so fizični viri, kot so recimo stroji in oprema. Brez ljudi in znanja tudi, če imaš velik obseg financ, ne moremo narediti ničesar, kajti le ljudje gospodarijo s finančnimi sredstvi. Podobno velja tudi za fizična sredstva, ki jih imajo na razpolago zaposleni, ker le pravilna uporaba sodobnih fizičnih sredstev poveča možnost obsega prodaje izdelkov in pripomore k cenejšemu, kakovostnejšemu in ne nazadnje hitrejšemu opravljanju gradbenih del. Tako, da je pravilna uporaba finančnih in fizičnih sredstev odvisna od človeških virov, kajti ljudje so tisti, ki uporabljajo fizična sredstva z namenom, da se lahko dela izvajajo hitreje, kakovostnejše in s tem ceneje. Ustvarjajo poslovni uspeh podjetja in s tem dobro ime, znamko, tradicijo in tudi zaupanje kupcev. Kupec zaupa prodajalcu, kot človeku, s katerim se pogovarja o lastnostih, kakovosti in ceni izdelka oziroma storitve le, če mu ta pravilno predstavi zgodbo, kateri lahko kupec verjame in zaupa.

2. Zakaj so inovacije, ki se odražajo v ustvarjanju novih idej za izboljšanje procesov in izdelkov, pomembne za opravljanje gradbene dejavnosti?

Predstavljam si, da se preko inovacij plasira podjetje na trgu, pri čemer pa ima poleg ustvarjalnosti v podjetju pomembno vlogo komercializacija inovacij. V gradbeništvu je omejena prisotnost inovacij izdelkov, zato igra toliko bolj pomembno vlogo inovativni pristop pri ponudbi izdelkov in storitev. Pomembno je, da tistemu, ki jih ponujaš, znaš povedati prednosti in da ga znaš prepričati pri odločitvi o nakupu naših izdelkov. Zato je pomembno, da inovativni pristop obvlada tisti kader, ki prodaja izdelke in tudi tisti kader, ki izvaja gradbena dela, da prisluhne potrebam kupcev. V gradbeništvu se v sami tehnologiji ne da pridobiti bistvene prednosti z opremo, ker so zmogljivosti s strojno opremo dane. Pomembno je, da se dela opravljajo kakovostno, kar pa danes mehanizacija omogoča vsem enako in je odvisno od delavcev, ki opravljajo z njo in pomembno je tudi, da se z dobro organizacijo izvajajo dela na način, ki skrajša rok izvedbe tako, da posamezni vodja dela pozna ustrezno zaporedje in vzporednost posameznih faz dela. Da se čas gradnje in s tem čas izvajanja objekta skrajša na tisto možnost, ki predstavlja najkrajšo časovno možnost izvedbe. To pomeni, da se skrajša čas oziroma opravi največ dela na enoto časa izvedbe. Pri samih izdelkih pa ni videti bistvene inovativnosti, ki bi izboljšala izdelek, ampak le povečati ponudbo glede na količino ponujenih izdelkov, kar pa ni bistveno za inovativno poslovanje. Inovativno poslovanje pri izvajanju gradbenih storitev si predstavljam kot to, kako znamo prisluhniti potrebam kupcev, kajti takšen pristop k izvedbi in takšna izvedba mi predstavlja inovativno opravljanje del na gradbiščih. To pa na dolgi rok pomeni tudi uspešno poslovanje.

3. Ali ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju nudi podporo inovacijski dejavnosti za izvajanje gradbenih storitev na boljši način od tekmecev?

Vodstvo v podjetju omogoča zainteresiranim delavcem razne oblike izobraževanja ter usposabljanja in to je velik plus, kajti ko oddajamo ponudbe na razpise za projekte, moramo za vsa večja dela opisati tudi strukturo kadra. Zato ni pomembno samo število zaposlenih ljudi, ampak je pomembna tudi izobrazbena struktura kadra. Rečem lahko, da ustvarjalnost izhaja iz izobraževanja, ki daje znanje in iz usposabljanja, ki boljša večino zaposlenih, da lahko hitreje in bolj kakovostno opravljajo delo. Glede na predvidevanje in pripravljenost na nepredvidene okoliščine na terenu je pomembno, da stalno razmišljaš in pravočasno najdeš rešitve o pravilnem poteku dela na gradbišču. Pomembno je tudi, kako z določenim znanjem lahko pridobiš nove kupce in kako z določenim znanjem povečaš prodajo. Da se zaposleni v prodaji izobražujejo, da poleg tistih znanj, ki jih imajo, spoznajo možnost z novim znanjem, novimi metodami in tehnikami pridobiti nove kupce. Kako se lahko tudi na drugačen način ponudijo storitve in program podjetja tako, da tisti, ki opravlja prodajo, zna prepričati kupca o pravilni odločitvi nakupa. Pri izvajanju del v gradbeništvu je pomembno znanje tistih, ki neposredno opravljajo dejavnost. Pomen znanja zaposlenih v operativi gledam skozi kakovost opravljenega dela, ker zaposleni ljudje in mehanizacija predstavljajo strošek in ni vseeno, kako opravljajo proces dela. Operativa lahko izvede delo v roku po ponudbi, lahko pa tudi v krajšem roku, ne da bi trpela kakovost opravljenega dela, s tem pa se dosežejo nižji stroški na časovno enoto. Tu igra pomembno vlogo znanje odgovornega vodje, kako zna posamezne faze delovnega procesa razporejati, in usposobljenost kadra, da tudi zmore opraviti delo na konkretnem gradbišču. Zato smatram, da je znanje v podjetju pomembno in potrebno, da se zaposleni izobražujejo in obiskujejo razna predavanja, delavnice, seminarje in da s tem pridobivajo na sposobnostih za dobro opravljanje dela. Znanje in usposobljenost v podjetju, krepi inovacije in inovativna dejavnost krepi dve najpomembnejši področji v podjetju, to je boljši proces dela in prodaja izdelkov ter gradbenih storitev.

4. Kaj vam pomenijo zaveznitva in mreže, ki so zgrajene na dolgoročnem sodelovanju in medsebojnem zaupanju med dobavitelji, odjemalci, podizvajalci, kooperanti, ostalimi organizacijami?

Zaveznitvo je zelo pomembna stvar, predvsem korektno zaveznitvo. Ko imaš pravega zaveznika, soizvajalca, pravega podizvajalca, pravega dobavitelja, je potrebno ustvarjati in držati prave odnose, ker se na njega lahko zanesesh, kajti od tega je odvisna kakovost in pravočasnost opravljenega dela. Če imaš pravega kooperanta, podizvajalca, dobavitelja, ki dela korektno, ga lahko vzameš za pravega in stalnega partnerja na dolgi rok, ker čuti, da je boljši med enakimi. Dobavitelj, soizvajalec, ki dobro dela, pomeni za obe strani, da ustvarjata pozitiven odnos v skupno korist in možnost vzpostavljanja zaveznitva na dolgi rok. Takšen partner bo gradil kakovostno poslovanje in s tem postajal konkurenčen, kar pomeni, da bo skupno delo pridobilo na rokih, kakovosti, stroških oziroma ceni in na ugledu podjetja, kar je zelo pomembno za preživetje in poslovanje podjetja. Mreže so pomembne pri poslovanju, saj osebni stiki in osebna poznanstva pripomorejo k boljšim odnosom z zunanjimi izvajalci, dobavitelji in kupci, kar ima pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja. Vzpostavljeno zaupanje na podlagi osebnih poznanstev je bistvo boljšega dogovarjanja glede cene, rokov, kakovosti dobav in ima prav tako tudi enak pozitiven vpliv pri partnerjih, s katerimi ustvarjamo pozitivno

klimo pri skupni izvedbi objektov. Zato lahko rečem, da dobra in korektna osebna poznanstva pozitivno vplivajo na celoten proces poslovanja, ne glede na to, ali govorimo o dobaviteljih, kupcih ali soizvajalcih, saj pomenijo bolj učinkovito izvajanje del in obenem ustvarja ugled podjetja.

5. Kako strateške povezave pomagajo graditi učinkovitost in uspešnost poslovanja?

Vsaka povezava, ki je grajena na dobrih odnosih z namenom skupnega boljšega poslovanja na dolgi rok, predstavlja možnost strateške povezave, ki vodi v tesne poslovne odnose na daljše obdobje. To pomeni, da s takšnimi podjetji lažje načrtujemo prihodnje poslovanje na skupni viziji in skupni strategiji prihodnjega poslovanja. Strateške povezave je zaradi pomena in pozitivnega vpliva potrebno graditi na vseh segmentih delovanja, kadar gre za večja in zahtevnejše projekte. S tem namreč pridobimo na znanju in izkušnjah, ki ima za posledico boljše in cenejše izvajanje gradbenih del, kar pomeni določeno prednost pred tekmeci in tistimi podjetji, ki samostojno nastopajo na trgu. Pridobimo tudi na področju kakovosti in stroških opravljanja del, ker specializirani izvajalci za razna obrtniška dela na objektu boljše in cenejše izvedejo takšna dela, ob istočasnem zavedanju, da za takšna opravila ni potrebno imeti zaposlenih delavcev in opreme, ki za podjetje pomenijo fiksni strošek, ne glede na obseg njihove zaposlenosti.

6. Zakaj je, poleg širitve poslovanja na ostala geografska področja znotraj nacionalnih meja, pomembna internacionalizacija poslovanja?

Podjetje ima znanje in zmogljivosti, da bi lahko aktivnejše širilo svoje poslovanje na ostala področja v državi. Prav tako mislim, da ima določene zmožnosti za delovanje na tujih trgih, vendar le pod določenimi pogoji, odvisno od oddaljenosti zunanjega trga. Prva in druga širitev je dobrodošla, ker s tem porazdelimo tveganje obsega prihodnjega poslovanja, glede na dinamiko investicijskih vlaganj v prometno infrastrukturo in objekte visokih gradenj, v odvisnosti od splošnih dogajanj na posameznih trgih. S tem bi se razbremenile posledice konkuriranja na trgu, na katerem je podjetje prisotno in si istočasno tudi omogočimo stabilnejše poslovanje, večjo prepoznavnost podjetja in možnost enakomernejše nadaljnje rasti.

7. Kako vidite širitev delovanja podjetja na domačem in tujih trgih?

Širitev poslovanja na domačem trgu je potrebno opredeliti prvič na širitev poslovanja na lastnem trgu, to je na trgu, kjer lahko celovito opravljamo gradbeno dejavnost, da pokrivamo vse segmente v gradbeništvu z lastnimi kapacitetami, lastnim materialom in ljudmi, da s tem zasedemo in osvojimo čim večji delež trga, kjer imamo zaradi neposredne prisotnosti prednost pred ostalimi izvajalci. Drugič pa glede na število delavcev, razpoložljivo mehanizacijo, znanje in izkušnje razširiti poslovanje na celoten domači trg. K temu pa ne smemo pristopiti za vsako ceno, ampak v raznih povezavah z lokalnimi podjetji in tistimi partnerji, ki so zanesljivi in na katerih lahko gradimo zdrave poslovne odnose kot garant poslovne uspešnosti. Širjenje poslovanja preko državnih meja je potrebno vršiti zelo previdno. Zunanje poslovanje v neposrednem nastopu omejuje uporabo lastnih materialnih virov, kot največje prednosti na trgu, kjer je podjetje prisotno. Uporaba gradbenega materiala od tujih dobaviteljev pa je odvisna od cene, kakovosti in rokov dobav, na katere kot zunanji odjemalec nimaš niti točnega pregleda niti pomembnejšega vpliva na same pogoje nabave, iz česar izhaja,

da so domači izvajalci v prednosti. Zato kot možno obliko vstopa na tuji trg vidim v poslovni povezavi z domačimi izvajalci pri sodelovanju oziroma opravljanju gradbene dejavnosti v določenem segmentu izvedbe del na objektih. Na trg jugozahodnega Balkana bi bil možen vstop skozi kapitalsko povezavo s tamkajšnjimi podjetji, kjer bi lahko vzpostavili sodelovanje z vložkom v obliki gradbene mehanizacije, strojne opreme v proizvodnji gradbenega materiala in znanja, ki ga ima podjetje. Po predhodni raziskavi trga bi se najprej lahko odločili za delovanje v Bosni, na Kosovu in tudi v Albaniji, kjer vidim realne možnosti skupnega nastopanja z domačimi izvajalci, kajti razpolagamo z zadostnim številom strokovnega kadra in tudi rabljeno opremo, ki bi jo lahko uporabili za te namene. Mogoče bi bilo dobro začeti z izvozom gradbenih izdelkov in razmisliti o poslovanju v obliki projektnega vodenja ali inženiring poslovanja z nudenjem podpore v strokovnem kadru in izvajanju določenih strojnih storitev, vendar z uporabo tamkajšnjih gradbenih materialov.

8. Kako z načinom vodenja in inštrumenti motivacije podpirate ustvarjalnost in oblikujete zadovoljstvo v podjetju za vključitev vseh zaposlenih v podjetniški proces bolj učinkovitega opravljanja dela?

Zaposlenim je, poleg plačila za opravljeno delo, pomemben tudi odnos, ki je grajen na skupnem razreševanju problemov. Ta predstavlja tisti nivo razpoloženja, ki omogoča vsakodnevno normalno nadaljevanje poslovnega procesa in pomeni temelj normalnega poslovanja. V obzir je potrebno vzeti dejstvo, da vsak zaposleni podpiše pogodbo o zaposlitvi, kjer je opredeljen okvir obveznosti ter pravic in izpolnjevanje tega se pričakuje z obeh strani. Nagrajevanje delovnih rezultatov na podlagi variabilnega dela plače izhaja iz tega, vendar pa so ostali inštrumenti tekoče motivacije omejenega značaja, razen pohval, ki so jih deležni uspešni delavci. Tisti, ki se stalno dokazuje, lahko pričakuje napredovanje. Ta kriterij predstavlja objektivno merilo izpolnjevanja posameznikovih pričakovanj. Zanesljivi delavci, ki se dokažejo s svojimi rezultati, imajo možnost napredovanja na bolj odgovorna in boljše plačana delovna mesta.

9. Opišite vizijo in poslanstvo podjetja in kaj vam pomeni?

Vizija je opredeljena s prihodnjo razpoznavnostjo podjetja ne samo na trgu, kjer smo že prisotni, ampak tudi na novih trgih, ki jih želimo osvojiti in iz nje izhajajoče poslanstvo predstavlja čim boljše zadovoljevanje naših kupcev izdelkov in naročnikov gradbenih storitev. To pomeni utrjevanje položaja na trgu, krepitev dobrega imena in tradicije, ki jo podjetje ima. Opredeljuje področje delovanja, ki ga podjetje izvaja z zaposlenimi na način, da ga delavci razumejo in s tem pripomorejo k skupnemu uspehu celotnega podjetja. Zavedanje zaposlenih, da z dobrim opravljanjem dela pomagajo ustvarjati podjetje, da z lastnim zadovoljstvom ustvarjajo rast in razvoj podjetja in s tem zagotavljajo tudi svojo eksistenco in socialni položaj. Izvajanje gradbenih storitev na najboljši način, ki vključuje tudi korektno pokrivanje finančnih in materialnih tokov, pomeni pokrivanje in pridobivanje tržnega prostora in utrjevanje pozicije podjetja z večjo prepoznavnostjo tako do tekmecev, kot tudi kupcev in ostalih partnerjev, kajti dobro ime in tradicija se gradita in zagotavljata na trgu.

10. Zakaj je pomembno, da za prihodnje uspešno delovanje podjetja postavimo razvojne cilje in oblikujemo takšne strategije razvoja, ki pomenijo opredeljeno poslovno usmeritev in pot za doseg teh ciljev?

Razvojni cilji podjetja morajo biti postavljeni, kajti vedeti moramo, kam podjetje želi in kako to željo uresničiti. To pomeni, da mora biti razvoj podjetja tudi uresničen. Zato mora biti s strategijo podana usmeritev delovanja in podprta z razpoložljivo podporo, da se dejansko doseže cilj, ki smo si ga zadali. Opredeljen mora biti program, načrt prihodnjega poslovanja, saj le tako lahko zaposleni vedo, kaj in kako bodo delali v prihodnje. Vanj morajo biti vgrajene lastne zmožnosti in tudi tuje izkušnje, ki so se že potrdile na trgu, kajti cilj vsakega razvoja mora biti dosežen na primeren način, s primernimi vložki in na koncu tudi z zadovoljivim rezultatom, to je zadovoljivim dobičkom. S pojavom negativnih odklonov na začrtani smeri, je treba poiskati novo pot in nov način izvajanja za doseg postavljenih ciljev. To pomeni, da je treba vedno znova proučevati operativno izvajanje dejavnosti glede na sprejete zadolžitve. Za uspešno izvedbo je potrebno upoštevati lastne zmožnosti, delovanje tekmecev na trgu in potreb, zahtev ter pogojev naročnikov. Zato je prihodnje poslovanje podjetja treba graditi na inovativnosti, to je na izobraženih in usposobljenih človeških virih, ki jim je potrebno nuditi podporo za ustvarjalno delovanje in prilagojeno izvajanje gradbene dejavnosti.

Intervjuvanec B

1. Opišite pomen virov, to je finančnih, fizičnih in človeških virov, ki jih imajo na ponudbo in izvajanje gradbenih storitev?

Mislim, da so vsi viri v podjetju zelo pomembni, predvsem finančni, ker je podjetje odvisno od obsega in razpoložljivosti finančnih sredstev in od tega na kakšen način do njih prihaja. Če se povrnem v preteklost, vidimo, da smo včasih dobivali avanse za gradbena dela in smo na njihovi osnovi nabavljali potrebni material. V današnjem času pa moramo pri pridobivanju poslovnih sredstev zagotavljati sami in plačila za opravljena dela dobivamo v 60 oziroma v 90 dneh ali celo pozneje. Za nemoteno opravljanje dejavnosti pridobivanje finančnih sredstev za obratne namene iz lastnih virov predstavlja problem in večja potrebo po tujih virih in obsegu zadolževanja pri bankah, katerih stroški financiranja negativno vplivajo na rezultat poslovanja. Normalno poslovanje pa zahteva, vključevanje človeških virov, kajti lahko rečemo, da podjetje so ljudje in ljudje so kapital, ki vpliva na pravilno uporabo in izrabo ostalih virov. V ljudi je potrebno vlagati, potrebno je poskrbeti za izobraževanje in napredovanje, ker se njihovo počutje odraža na poslovanju skozi povečanje vrednosti. So kapital, ki usmerja podjetje k nadaljnjim aktivnostim. Pri fizičnih virih bi, poleg opreme, izpostavil materialne vire in njihovo lokacijo, ki nam omogočajo, da z lastno proizvodnjo zagotavljamo redno dobavo kakovostnega materiala po nižji ceni, saj se pomen njihovega pridobivanja kaže v neodvisnosti od zunanjih dobaviteljev, ki so na trgu istočasno prisotni tudi v vlogi tekmecev izvajanja gradbenih storitev.

2. Zakaj so inovacije, ki se odražajo v ustvarjanju novih idej za izboljšanje procesov in izdelkov, pomembne za opravljanje gradbene dejavnosti?

V gradbeništvu pomeni opravljanje dela na objektih določen unikat oziroma preiščljivi pristop k izvedbi, zato so prisotne inovacije na samih gradbiščih. Žal vseh inovacij nismo uspeli prijaviti, nekatere najpomembnejše pa smo, kot so okoljevarstvene zahteve v smislu predelave gradbenih odpadkov, zmanjšanja energetskega vira, uporabe okolju bolj prijaznih virov, zmanjšanja obremenjevanja okolja z gradbenimi odpadki na deponijah z ločevanjem industrijsko uporabnih odpadkov. Vse to predstavlja pomembno komponento uspešnega poslovanja.

3. Ali ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju nudi podporo inovacijski dejavnosti za izvajanje gradbenih storitev na boljši način od tekmecev?

Brez dvoma je stalno razmišljanje, katero nalogo opraviti čim hitreje in čim bolj kakovostno zelo pomembna zadeva in vesel sem, da opažam konstantno prisotnost razmišljanja o hitrejšem in bolj kakovostnem opravljanju nalog. Gre za proces v gradbeni dejavnosti, ko se od izvajalcev zahtevajo konkretni roki izvedbe, ker so roki glede na prisotne tekmece zelo kratki, celo prenapeti, in je prav zaradi rokov treba izboljševati tehnološko sposobnost same operative, kot tudi zagotoviti kakovost, ki jo tehnični pregledi na podlagi zakonov zahtevajo. Zato v človeške vire že ves čas veliko vlagamo zlasti v obliki štipendiranja za izobraževanje prihodnjih kadrov, plačevanja šolnine za izobraževanje zaposlenih delavcev in dodatnega usposabljanja, za pridobivanje strokovnega znanja, potrebnega za čim boljše opravljanje opravil in delovnih nalog zaposlenih v podjetju, kakor tudi učenja tujih jezikov. Izobraževanje, ki

vodi v ustvarjalnost se kaže v sodobnejšem izvajanju gradbenih del z zmanjševanjem energetskih virov, z uvajanjem okolju bolj prijaznih virov in izpolnjevanjem okoljevarstvenih zahtev predelave gradbenih odpadkov z ločevanjem in predelavo na deponijah.

4. Kaj vam pomenijo zaveznitva in mreže, ki so zgrajene na dolgoročnem sodelovanju in medsebojnem zaupanju med dobavitelji, odjemalci, podizvajalci, kooperanti, ostalimi organizacijami?

Mreženje je pomembno pri pridobivanju del in njihovem kakovostnem izvajanju, ne glede ali celo zaradi tega, ker pretežni obseg del pridobimo na podlagi javnih naročil in zbiranja ponudb za zasebni sektor. Že na tej točki je potreben kompleten niz podatkov, kje se dela razpisujejo, kje se dobijo ustrezni podatki za prijavo, kakšne so zahteve, kakšne reference so potrebne in zato je pomembno poznavanje ljudi, ki predstavljajo zanesljivi vir pridobivanja podatkov in informacij glede tehnične izvedbe ter posvetovanja o izdelavi izvedbenih projektov. Brez poznavanja teh ljudi in brez takšne priprave dela je težko izdelati kakovostno ponudbo. Pomembno je tudi vgrajevanje ustreznega materiala, ki je sprejemljiv za naročnika, zato iskanje primernih dobaviteljev temelji na njihovih referencah in se nadaljnje sodelovanje gradi na osebnem poznavanju, ki lahko zagotavlja dolgoročnejše sodelovanje, saj mislim, da je najboljša povezava tista, ki temelji na osebnih stikih in dobrem poznanstvu. Pri direktnem oddajanju naročil na trgu dogajanja pretežno temeljijo na poznavanju naročnikov, ker si s tem ustvarjaš možnost povabila k oddaji ponudbe. Zato mora biti podjetje v stalni povezavi s potencialnimi naročniki in obstoječimi ter potencialnimi soizvajalci, najsi bodi na področju nizkih gradenj, kakor tudi na področju visokih gradenj, ker brez pravih partnerjev uresničitev tega pogoja ni mogoča. Pri naročnikih je pomembno utrjevanje poznanstev na nivoju osebnih odnosov. Določeno težavo vzdrževanja teh odnosov predstavlja problem relativno pogostega menjavanja predstavnikov oziroma nosilcev javnih funkcij na lokalnem in širšem družbenem področju, za kar je potrebno ponovno vlagati določen napor v nadaljnje dograjevanje medsebojnega zaupanja na že doseženih preteklih izkušnjah, ki izhajajo iz ustvarjenega sodelovanja na strokovno-operativnem področju. Krepitev odnosov pa izvajamo tudi z vlaganjem sredstev v kulturno in športno področje za boljše prepoznavanje podjetja za izvajanje teh dejavnosti v ožjem in širšem smislu.

5. Kako strateške povezave pomagajo graditi učinkovitost in uspešnost poslovanja?

Podjetje ima pri pridobivanju del in izvajanju dejavnosti svoje podizvajalce in dobavitelje in tudi partnerje, ki nastopajo tudi v drugi vlogi, kot tekmeci, in igrajo pomembno vlogo pri kakovostnem in pravočasnem opravljanju dela in ne nazadnje pomenijo ključ do uspeha. Brez pravih partnerjev tega pogoja ne bi mogli zagotoviti in na tem nivoju gre za medsebojno zaupanje, za tradicijo, zato je vsakega novega partnerja potrebno predhodno temeljito preveriti in usposobiti, da bi izpolnili zahtevana pričakovanja. Določeni partnerji se uspejo prilagoditi, poudarim pa naj, da nekateri presejajo pričakovanja in izpolnjevanje zahtev po kakovosti, hitrosti in primerni ceni opravljenih gradbenih storitev. To pelje v zadovoljstvo in s tem v dolgoročno poslovno razmerje. Vsak projekt je unikat, ki ga je potrebno resno obravnavati, imamo pa tudi nekaj dolgoročnih projektov, kot so: okoljevarstveni projekti kanalizacije in vodovodi, ki se bodo gradili še naslednje desetletje. Na teh projektih bomo potrebovali zanesljive partnerje, ki bodo dobavljali in vgrajevali tisto ustrezno gradbeno opremo, ki je ne

proizvaja podjetje. Izvedbena dela bomo več ali manj izvajali sami in ta partnerstva zaradi dolgoročnega povezovanja izhajajo iz konkurenčnosti in medsebojnega zaupanja. Ostali projekti tekočega poslovanja prav tako zahtevajo dobavitelje, katerih odnosi so osnovani na daljše obdobje. To so zlasti dobavitelji, ki predstavljajo določen monopolni položaj pri dobavah cementa, bitumna in ostalega gradbenega materiala v obliki betonskih, plastičnih, kovinskih polizdelkov in izdelkov, saj je sodelovanje s temi partnerji na višjem nivoju zelo pomembno za delovanje podjetja.

6. Zakaj je, poleg širitve poslovanja na ostala geografska področja znotraj nacionalnih meja, pomembna internacionalizacija poslovanja?

Da poslovanje ohraniš vsaj na takšnem obsegu, ki ga obvladuješ na obstoječem trgu, moraš širiti dejavnost s pridobivanjem poslov na širšem območju domačega trga in tudi preko meja. S tem si podjetje ne le ustvarja boljše prepoznavanje v ožji in širši regiji in tudi pogoje za rast in razvoj, ampak tudi zaradi ohranitve vpliva in povečevanja moči podjetja v tem smislu, da ostali zunanji potencialni izvajalci ne prihajajo na naše območje. Pri tem ne gre samo za širitev poslovanja v ožjem smislu, ampak tudi za pridobivanje novih sposobnosti, ki jih omogoča spremljanje razvoja s poznavanjem novih tehnologij pridobivanja gradbenih materialov in samega izvajanja gradbenih storitev na način poslovanja, ki vključuje komercialno komponento in kakovostno izvedbo del, kar pomeni, da ostanemo v stiku s splošnim razvojem in sprotnim poznavanjem razvoja tehnologije proizvodnje gradbenih materialov in samega izvajanja gradbenih storitev.

7. Kako vidite širitev delovanja podjetja na domačem in tujih trgih?

Pred širitvijo poslovanja oziroma vstopom na tuji trg je potrebno opraviti temeljito analizo za prepoznavanje lastnosti oziroma pogojev poslovanja na teh trgih. Mislim, da je najprej potrebno poznati ta tržna območja v dobrem in slabem, kajti tudi tu so prisotni tekmeči in še pred vstopom je treba ugotoviti prednosti in slabosti odločitve vstopa na nova tržišča in s tem povezane možnosti uspešnega delovanja. Stalno iščemo priložnosti na tujem trgu, zlasti na področju nekdanje države, ker vidimo možnosti tudi zaradi nuje prihodnjega poslovanja. Ob primernih pogojih pridobitve sredstev za vlaganje v internacionalizacijo poslovanja vidim možnost zunanjega sodelovanja na znanju in tehnoloških zmožnostih, ki jih lahko ponudimo zunanjim partnerjem, zlasti na področju vzdrževanja cestne infrastrukture in tehnološkem pristopu k izvajanju gradbene dejavnosti. V določenih regijah tega področja imamo urejene dogovore do stopnje konkretnega aktiviranja aktivnosti, vendar pa je realizacija odvisna tudi od politične podpore in volje vseh zainteresiranih strani. Je pa nujno tem priložnostim slediti in jih pravočasno izkoristiti, kajti prav v tem času se vršijo dogovori slovenske delegacije v Libiji, kjer se graditelji cestne infrastrukture pogovarjajo, zaradi pomanjkanja dela v domovini, o možnem sodelovanju izgradnje predvidenih projektov na njihovem ozemlju. In to je tisti motiv, da tudi mi iščemo možnosti ustvarjanja vrednosti na tujih trgih tako, da se z internacionalizacijo lahko ustvarijo pogoji za rast in preživetje podjetja tudi v prihodnje. Z iskanjem priložnosti v regije nekdanje države, vključno z Albanijo, ne gre za iskanje in kovanje velikih dobičkov, ampak za razvoj poslovanja, ki ga domači trg, zlasti v zadnjem obdobju, ne omogoča v zadostnem obsegu. Mi se bomo, ob primerni priložnosti, poslovno aktivirali in vstopili na nekatere trge omenjene regije, ker vidimo možnost tehnološkega sodelovanja v proizvodnji asfaltnih mas in betonov, še zlasti zaradi znanja, ki nudi podporo nadaljnje vgradnje pri izgradnji in obnovi

prometne infrastrukture. S tem ne mislim, da bomo vstopili na tuji trg z namenom izvajanja posameznih projektov, ampak zaradi dolgoročnega sodelovanja v strateški povezavi s tujimi partnerji, zlasti na področju vzdrževanja cestnega omrežja in obnovi komunalne infrastrukture, ker lahko z znanjem in izkušnjami pripomoremo k boljšemu oblikovanju sistema zimskega in letnega vzdrževanja cest in projektne priprave ter same izvedbe del pri izgradnji vodovodnega in komunalnega omrežja.

8. Kako z načinom vodenja in inštrumenti motivacije podpirate ustvarjalnost in oblikujete zadovoljstvo v podjetju za vključitev vseh zaposlenih v podjetniški proces bolj učinkovitega opravljanja dela?

Pri nas je to po eni strani težka naloga, zlasti, če izhajamo iz dejstva, da smo šli skozi fazo lastninskega preoblikovanja in če izhajamo iz zgodbe, da smo imeli navade, ki so jih ustvarjale vrednote v tistem obdobju. Prve korake k drugačnemu razmišljanju, spremenjeni zavesti delavcev in ustvarjanju motivacije smo opravili zelo na hitro. Tako so se v prvi fazi poznali rezultati teh sprememb, vendar pa je celovita izpeljava teh sprememb za doseganje zahtevane konkurenčnosti zahtevala veliko napora in proti koncu upočasnila dograditev procesa uvedbe in izvedbe sprememb. Tu naj poudarim, da se načrtovana rast in razvoj mora ustvarjati skozi uveljavljanje določenega reda, ki mora biti vgrajen v sodoben proces poslovanja in zahteva od zaposlenih spremenjeno razmišljanje in zavedanje, da je dobro organizirano delo pogoj za preživetje podjetja. Organiziran način vodenja, ki temelji na dobrih odnosih, usmerja zaposlene k skupnemu uspehu. Izhaja iz danih možnosti za razne oblike formalnega in strokovnega izobraževanja, ki so podprte z odprto komunikacijo in poštenimi razgovori. Sistem sprotnega obveščanja preko organov podjetja in vzpostavljena komunikacija s sindikatom ter predstavnikom delavcev omogoča seznanitev vseh v podjetju s tekočimi rezultati poslovanja in vsemi ostalimi informacijami, ki pomembno vplivajo na delovanje podjetja. V podjetju se to na poslovnem področju dogaja skozi vse leto, poudarim pa naj, da so za zdravo vzdušje pomembna tudi srečanja v prostem času, katera prirejamo v obliki zimskih iger in ostalih športnih prireditev, izletov in pohodov ter družabnih srečanj, ki obeležujejo pomembne dogodke, vezane na življenje v podjetju. Takšno početje zblizuje zaposlene in ustvarja kolektivni duh za lažje in boljše doseganje skupnih rezultatov. Samo nagrajevanje ni usmerjeno v izplačevanje nagrad ob zaključku poslovnega leta, ampak v sprotno izplačevanje kolektivne uspešnosti, kar pomeni izplačilo stimulacije takrat, ko je ustvarjena. Mislim, da to pozitivno vpliva na zaposlene, ker ustvarja motivacijo takrat, ko je to najbolj potrebno. Pokazatelj takšnega načina vodenja poslovne politike se kaže v majhnem odhodu delavcev oziroma v zelo nizki fluktuaciji zaposlenih, največkrat povezani z upokojitvijo.

- Kako se nagrajujejo nadpovprečno doseženi rezultati najbolj uspešnih delavcev?

Za dobre delavce uporabljamo sistem nagrajevanja, ki je sicer po moje zastarel, ampak sistemizacija, kakršna je, bi pri spreminjanju zahtevala preveč energije in takšne delavce stimuliramo z boljšo možnostjo izobraževanja in usposabljanja, nudenjem možnosti napredovanja, ki pa je povezano s širitvijo poslovanja in s tem povezano rastjo podjetja in sistema plač v okviru panožne kolektivne pogodbe, z dodatnim izplačilom variabilnega dela plače, ki pa je žal povezano s konkurenčnostjo v panogi in zato delno omejeno. Poleg omenjenega pa imamo tudi možnost sklenitve individualne pogodbe o zaposlitvi.

9. Opišite vizijo in poslanstvo podjetja in kaj vam pomeni?

Podjetje ima že od samega nastanka tradicijo, na katero ne smemo pozabiti, in naše podjetje se loči od nekateri drugih po tem, da zgrajen ugled in prepoznavnost na trgu izhajata iz medsebojnega zaupanja z naročniki in ostalimi partnerji s katerimi vzdržujemo dolgoročne poslovne odnose. Smo eno redkih podjetij, ki je zaradi takšnega razmišljanja in usmeritve ustvarilo primerne notranje zmožnosti, z lastno materialno bazo, to je lastno proizvodnjo gradbenega materiala. Kamnolom, gramoznica, betonarna in asfaltna baza nam omogočajo stabilno poslovanje in zagotovilo dolgoročnega preživetja. S primerno opremo, gradbeno mehanizacijo in dobrim kadrom bo podjetje v okolju ne samo opazno, ampak se bo na podlagi lastne usposobljenosti tudi razvijalo. Imamo opredeljeno smer razvoja na način, ki je realno dosegljiv in na način, da te usmeritve razumejo vsi zaposleni, kajti le tako lahko tudi dejansko realiziramo naša pričakovanja.

10. Zakaj je pomembno, da za prihodnje uspešno delovanje podjetja postavimo razvojne cilje in oblikujemo takšne strategije razvoja, ki pomenijo opredeljeno poslovno usmeritev in pot za doseg te ciljev?

Najprej naj poudarim, da imamo postavljene razvojne cilje, ki pa morajo biti realni, da bodo tudi uresničeni. Takšni cilji so razumljivi in zaposleni jim znajo slediti. Zavedati se je treba, da nerazumevanje smeri in vsebine ustvarja nezadovoljstvo in odpor, kar negativno vpliva na razpoloženje in rezultate poslovanja. Pri uresničevanju strategije se je potrebno prilagajati nepredvidenim spremembam v prihodnjem poslovanju in izvajati strategijo razvoja na prilagodljiv način, to je tisti način, ki je najbolj smiseln v danem trenutku. Cilji morajo biti istočasno tudi ambiciozni, da ljudi pritegnejo in spodbudijo k dodatnemu izobraževanju in usposabljanju. Le to omogoča razmišljanje o poslovnih možnostih in prihodnjem poslovanju. V dolgoročnem smislu imamo izdelan strateški načrt razvoja podjetja, ki temelji na področju nizkih in visokih gradenj. Vanj so vgrajene tudi organizacijske spremembe, ki bodo izhajale iz prostorske spremembe same lokacije podjetja. To naj bi delovalo na eni lokaciji in s tem naj bi rešili notranjo povezavo ter zmanjšali logistične stroške, stroške varovanja ter nadzora poslovanja in poenotili vodenje poslovnega procesa. Vzporedno pa bomo podjetje usmerili tudi na delovanje v druge panoge in s tem zagotovili enakomerno poslovanje skozi vse leto, kakor tudi ustvarili pogoje za nadaljnjo rast podjetja. Zanimivi se mi zdijo okoljevarstveni projekti, ki so že in vedno bolj bodo aktualni, kajti ocenjujem, da jih sama politika ne bo znala uspešno razrešiti. V prvem koraku vidim možnost vključevanja preko javno-zasebnega partnerstva, v naslednji fazi pa polno vključitev zasebne iniciative. Podjetje ima prostorske možnosti in tudi fizična sredstva ter primerne človeške vire, da lahko pristopimo k udejanjanju idej. Mislim, da bomo takrat zaželen partner za reševanje odprtih vprašanj, ki bodo razburkala širšo javnost. Že danes odvažamo komunalne odpadke na oddaljena odlagališča in cena na posameznika bo še naraščala. Ljudje postajajo nezadovoljni, saj jim plačevanje položnic pri nizkih plačah predstavlja veliko breme in to po krivdi tistih, ki bi se morali pravilno odločiti.

Intervjuvanec C

1. Opišite pomen virov, to je finančnih, fizičnih in človeških virov, ki jih imajo na ponudbo in izvajanje gradbenih storitev?

Pripisujem zelo velik pomen vsem trem vrstam virov za boljše izvajanje gradbenih storitev. Najprej bi omenil človeške vire, ki predstavljajo tiste vire v podjetju, brez katerih ne bi mogli produktivno uporabljati fizičnih sredstev na način, da bi čim boljše opravili prevzeta dela. Človeški viri so pomemben dejavnik, ki bistveno prispevajo k ponudbi in izvajanju gradbenih storitev. Zaposleni, ki iščejo rešitve v izboljšavah, čutijo pripadnost podjetju in so vir, brez katerega podjetje ne more razmišljati o uspešnem prihodnjem poslovanju. Finančni viri omogočajo normalno poslovanje, saj primeren obseg denarja omogoča normalno in tekoče plačevanje obveznosti dobaviteljem materiala in podizvajalcem gradbenih del v dogovorjenem roku in priznani višini. Denarna sredstva lahko preoblikuješ v fizična sredstva, ki jih potrebuješ, da lahko izvajaš gradbeno dejavnost s tehnologijo po sistemu, za katerega si se odločil. Podjetje pri takšnem načinu opravljanja dejavnosti potrebuje gradbeno ter transportno mehanizacijo in opremo za pridobivanje peskov in gramoza, asfaltnih zmesi in betona, ki je sodobna in dobro vzdrževana.

2. Zakaj so inovacije, ki se odražajo v ustvarjanju novih idej za izboljšanje procesov in izdelkov, pomembne za opravljanje gradbene dejavnosti?

V podjetju moramo ob primerni podpori vsi težiti k boljšemu izvajanju del, kar pomeni, da mora biti v inovativni proces vključen najširši krog ljudi. S pridobljenimi izkušnjami moramo biti pri delu aktivni v tem smislu, da stalno spremljamo opravljanje dela tako, da ga razvijamo v izboljšano poslovanje z uvajanjem novih tehnoloških postopkov proizvodnje gradbenih materialov ali same tehnologije izvajanja gradbenih storitev. Če pri delu spremljaš razvoj, ki se dogaja v širšem okolju in še zlasti v panogi in če ne izostaja inovativen pristop zaposlenih, predstavlja pogoj, ki onemogoča zaostajanje za tekmeci in s tem prepuščanje tržnega deleža drugim izvajalcem. Inovativni proces izboljšanja tehnologije in samega procesa opravljanja gradbene dejavnosti mora biti za samo komercializacijo tudi prodajno podprt. Prodaja prenaša izboljšave na trg in informiranje naročnikov o izboljšavah, saj imajo za posledico večjo korist, ki je bistvenega pomena, zato je tudi v nekem smislu treba vzpostaviti inovativni pristop pri oblikovanju ponudbe gradbenih del.

3. Ali ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju nudi podporo inovacijski dejavnosti za izvajanje gradbenih storitev na boljši način od tekmecev?

Razmišljanje o inovacijah ima za posledico potrebo po večjem in boljšem znanju. Lahko bi rekel, da ta medsebojna prepletenost ustvarja potrebo po znanju. Izobraževanje zaposlenih v podjetju poteka v potrebnem obsegu in na način, ki spodbuja željo po znanju ter ustvarja vzdušje za dobro opravljanje dela. Sistem šolanja prihodnjih delavcev in tistih, ki so že zaposleni, kakor tudi praktično usposabljanje kadrov se izvaja v takšnem obsegu, ki dokazuje vzdušje v podjetju in dobro opravljanje dela v preteklosti, sedanjosti in, lahko zatrdim, tudi v prihodnosti. Razvoj zahteva izobražene ljudi, ki delajo v okolju, kjer je prisotna podpora in spodbuda za boljše delo. To potrjujejo izboljšave, ki so se dogajale pri izvedbi del na gradbiščih in izboljšave pri

prevozu asfalta z uporabo termokesona. V vsakdanjem življenju pa razvoj tehnologije, naj gre za moderno mehanizacijo ali za gradbene elemente, ki se uporabljajo v gradbeništvu, zahteva strokovne in visoko usposobljene ljudi, da lahko učinkovito opravljajo delo. Mislim, da je učinkovitost povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu in zadovoljstvom inovativnega razmišljanja, saj so le učinkoviti delavci zadovoljni delavci in le od zadovoljnih delavcev se lahko pričakuje inovativno razmišljanje ter ustvarjalnost.

4. Kaj vam pomenijo zaveznitva in mreže, ki so zgrajene na dolgoročnem sodelovanju in medsebojnem zaupanju med dobavitelji, odjemalci, podizvajalci, kooperanti, ostalimi organizacijami?

Zaveznitva in mreže so velikega pomena, kajti več ljudi več ve in vsega, kar rabiš, v podjetju nimaš. Če imaš vzpostavljen odnos z zunanjimi izvajalci na podlagi zaupanja, lahko razmišljaš o širitvi poslovanja tako, da z vzpostavljeno mrežo zunanjih izvajalcev pri izvajanju bolj zahtevnih projektov ni treba, da podjetje razpolaga z vsemi potrebnimi zmogljivostmi. Odnosi, ki so grajeni na spoštovanju in poznanstvu, predstavljajo prednost pri poslovanju, naj si gre za naročnike, dobavitelje ali ostale partnerje. Če si prisoten na trgu, kjer imaš širši krog poznanstev, imaš možnost boljšega preživetja in istočasno možnost ustvarjati dolgoročnejshe poslovne odnose, zlasti s tistimi partnerji, ki gledajo na poslovne priložnosti in nevarnosti enako ali vsaj podobno, kot ti. Takšne strateške povezave pomenijo prednost pri načrtovanju za daljše prihodnje obdobje, kajti najslabše je, če sproti iščeš poslovne partnerje in beganje od enega k drugemu ne predstavlja ničesar dobrega že za tekoče delo, kaj šele za delo na daljše obdobje. To se nanaša tako na soizvajalce, kot tudi na dobavitelje, in ne nazadnje tudi na tiste zunanje institucije, ki jih potrebujemo pri strokovnem svetovanju, pridobivanju razpisne in ostale gradbene ter projektne dokumentacije, nadzoru, tehničnem prevzemu in primopredaji objektov v uporabo.

5. Kako strateške povezave pomagajo graditi učinkovitost in uspešnost poslovanja?

Ko spoznaš partnerja v smislu njegovega razmišljanja, njegovega pogleda na poslovanje in tehnologijo, s katero razpolaga, lažje načrtuješ skupno poslovanje, kakor pa z nekom, ko moraš te zadeve šele spoznavati in graditi temelje za skupne interese. Povezave predstavljajo prednost saj pri izvajanju bolj zahtevnih projektov ni treba, da podjetje razpolaga z vsemi zmogljivostmi, in pri zahtevnejših projektih, ko ne razpolagaš s potrebnim znanjem oziroma referencami, ki so nujne za pridobitev posla na javnem razpisu. Ne glede na namen skupnega nastopa oziroma skupnega delovanja pa je pomembno, da je prisotno medsebojno zaupanje, ki temelji na učinkoviti izvedbi. S tem mislim na lažjo izvedbo, kot če bi jo opravljali sami, ali na cenejšo izvedbo, ali kakovostnejšo izvedbo, ali pa na hitrejšo izvedbo, ki jo lahko prinesejo le dolgoročne povezave in povezave s preverjenimi soizvajalci ter zanesljivimi dobavitelji.

6. Zakaj je, poleg širitve poslovanja na ostala geografska področja znotraj nacionalnih meja, pomembna internacionalizacija poslovanja?

Mislim, da ima kakovost opravljanja dela prednost pred količino prevzetega dela. Najprej si moraš zgraditi zaupanje pri naročnikih in ustvariti dobro ime na trgu. To je prvi pogoj, da lahko razmišljaš o širitvi poslovanja, naj gre za širitev na domačem trgu ali pa za širitev preko nacionalne meje. Podjetje ima sposobnosti, ki bi jih lahko

izkoristilo na tujih trgih. Za vstop v tujino se je potrebno pripraviti zaradi tega, ker je na domačem trgu prisotna vedno večja konkurenca, ob istočasni vprašljivi velikosti sredstev, namenjenih za prometno infrastrukturo. To nam narekuje potrebo izvajanja podrobnih aktivnosti na pripravo internacionalizacije poslovanja, saj na tujih trgih sploh še nismo prisotni. Mislim, da je boljša pravočasna širitev poslovanja na zunanje trge, kot vprašljivi obstoj podjetja z vztrajanjem za vsako ceno na obstoječem trgu. Kajti le takšna odločitev daje podjetju možnost bolj varnega poslovanja v prihodnje in možnost nadaljnjega razvoja podjetja.

7. podjetja. vidite širitev delovanja podjetja na domačem in tujih trgih?

Če se internacionaliziraš, poteka poslovanje na drugačen način, kot poslovanje na trgu, kjer si že prisoten, in regijah, ki mejijo na območje delovanja podjetja, kjer izvajaš delo z lastnimi kapacitetami in pokrivaš potrebe po gradbenem materialu iz lastne materialne baze. Širitev poslovanja na tuje trge vidim v bolj dolgoročni povezavi s strateškimi partnerji, ker ne vidim uspešnosti poslovanja v kratkoročnem sodelovanju in menjavanju partnerjev v odvisnosti od sprotnih pogojev na trgu, postavljenih s strani dobaviteljev ali soizvajalcev gradbenih del. Uspešno delovanje zahteva zanesljiv dostop do gradbenega materiala, ker samo izvajanje del lahko opravljamo z lastno gradbeno opremo in mehanizacijo ali v povezavi s tamkajšnjimi gradbenimi podjetji. S tem bi si lahko priborili enakopraven položaj pri pridobivanju dela, ker uspešnega poslovanja kot podizvajalec domačemu ali tujemu podjetju ne pričakujem zaradi podrejene vloge, ki mu nekako pripada.

– V katerem segmentu gradbeništva vidite možnost vstopa na tuji trg?

Najprej bi bilo potrebno opraviti raziskavo trga, ker ni vseeno, na kateri trg imamo namen vstopiti. Glede na poznavanje kulture bi bilo mogoče razmišljati, da poskusimo na področju nekdanje države. Mislim pa, da bi to lažje izpeljali na nizkih gradnjah, kot pa na visokih gradnjah in to na področju novogradenj prometne infrastrukture.

8. Kako z načinom vodenja in inštrumenti motivacije podpirate ustvarjalnost in oblikujete zadovoljstvo v podjetju za vključitev vseh zaposlenih v podjetniški proces bolj učinkovitega opravljanja dela?

Vsak človek rad vidi, da je nagrajen tako, kot misli, da si zasluži. Zato je prav, da si v tej zadevi čim bolj objektivni in oceniš variabilni del plače, da ne delaš krivice konkretnemu delavcu in posredno ostalim zaposlenim. Motivacijo za boljše dosežke zaposlenih lahko ustvariš s spodbujanjem izobraževanja, spodbujanjem ustvarjalnosti in s tem nudenjem možnosti napredovanja. Seveda pa je za učinkovito opravljanje dela potrebno pravilno usmerjati, imeti korekten odnos do sodelavcev, voditi odprto komunikacijo in delo organizirati tako, da poteka nemoteno, da delavec ni obremenjen z drugimi stvarmi, ampak samo s tistim, za kar je zadolžen. Pomembno je, da so ljudje seznanjeni z načinom poslovanja v prihodnje in da so motivirani ter pravilno vodeni skozi delovni proces. Zato je prav, da je delavce, ki dobro delajo, kot tudi delavce s koristnimi predlogi in izboljšavami, treba stimulirati in primerno nagrajevati, nasprotno pa je treba delavce podjetju škodljivim ravnanjem ustrezno kaznovati.

9. Opišite vizijo in poslanstvo podjetja in kaj vam pomeni?

Podjetje bo tudi v prihodnje igralo pomembno vlogo na trgu, ne samo tam, kjer je že danes prisotno, ampak bo s širitvijo poslovanja svojo vplivnost in prepoznavnost

skozi izkazano kakovost delovanja dosegalo tudi na ostalem domačem trgu in mislim, da tudi v tujini. To pomeni, da moramo širiti poslovanje na temelju dobro opravljenega dela, ki nas bo še bolj približalo naročnikom. Poslanstvo podjetja vidim v obvladovanju vzdrževanja in novogradnjah cestnega omrežja ter ostalih objektov na nizkih in visokih gradnjah za znanega naročnika in za trg, ne glede na to, na kakšen način pridobivamo delo. Večji obseg pridobljenega in dobro opravljenega dela na podlagi javnih razpisov je pogoj za dodatno uveljavitev na trgu in vstopnica za obsežnejše sodelovanje z ostalimi naročniki, naj bo v javno-zasebnem partnerstvu ali v obliki neposrednega izvajanja storitev na poslovnem, kakor tudi zasebnem področju. S pridobljeno in dokazano sposobnostjo oziroma dejanskimi referencami se bo podjetje lažje uveljavljalo na trgu in izkazovalo namen svojega delovanja, ki bo občuten znotraj podjetja in viden v okolju. Če s poslanstvom niso seznanjeni vsi zaposleni, mu bodo težko sledili. Zato se mi zdi pomembna seznanitev vseh delavcev z vizijo in poslanstvom, ker se s tem lažje doseže sodelovanje vseh zaposlenih. Sodelovanje med zaposlenimi je povezano s pripadnostjo podjetju, ki se odraža v boljšem prepoznavanju in uveljavljanju podjetja na trgu. Kolektivni duh ustvarja uspešnost in tisti posamezniki, ki mislijo, da ne sodijo v ekipo in se vidijo drugje, imajo pot odprto, da jo zapustijo.

10. Zakaj je pomembno, da za prihodnje uspešno delovanje podjetja postavimo razvojne cilje in oblikujemo takšne strategije razvoja, ki pomenijo opredeljeno poslovno usmeritev in pot za doseg teh ciljev?

Prav je, da imamo opredeljene cilje, da imamo izdelan razvojni načrt tako, da vemo, kaj in kako bomo delali. S tem bomo znali slediti načrtovanemu razvoju in poznali odmike od začrtane smeri. Cilji morajo biti realno postavljeni, saj le za takšne cilje lahko pričakuješ, da bodo tudi uresničeni. Z nerealnimi cilji se največkrat ustvarja negativno razpoloženje pri določeni strukturi kadrov, zaradi pojavljanja negativne energije pa se ne more pričakovati uresničitve še tako dobre strategije. Le dosegljivost ciljev pomeni spodbudo za zaposlene, da bodo razumeli in znali izvajati strategijo, kajti dobra strategija vključuje lastno delovanje, vključuje pomen dobaviteljev in kooperantov za čim boljše izvajanje gradbeni del in vključuje tudi vpliv tekmecev, ki ga imajo na delovanje podjetja. Mislim, da le poznavanje splošnih pogojev okolja, kakor tudi neposrednih tekmecev in upoštevanje lastnih sposobnosti omogoča približevanje prihodnjemu razvoju.

Intervjuvanec D

1. Opišite pomen virov, to je finančnih, fizičnih in človeških virov, ki jih imajo na ponudbo in izvajanje gradbenih storitev?

Po mojem mnenju imajo viri velik pomen na poslovanje našega podjetja. Predvsem materialni viri, s katerimi razpolagajo le velika podjetja, predstavljajo bistveno strateško prednost. Materialni viri pa so domena večjih oziroma boljše organiziranih podjetij. Mislim, da je v tem bistvena prednost, ki jo imamo pred ostalimi podjetji oziroma pred velikim številom tekmecev. To prednost predstavljajo asfaltna baza, lastna deponija odpadnega gradbenega materiala, lastna nahajališča mineralnih agregatov, to je kamnoloma in gramoznice. Izhaja pa iz nabavne cene materiala, odzivnega roka, zagotavljanja kakovosti materiala, kar pomeni, da je prednost v tem, ker smo odvisni sami od sebe. Zavedati pa se je treba, da le z razpoložljivimi finančnimi sredstvi lahko pridobimo potrebne fizične vire.

- Če lahko rečemo, da so podjetje ljudje, kakšen pomen pripisujete človeškim virom?

Seveda so človeški viri pomembni, vendar sem hotel poudariti pomen, katere so tiste prednosti, ki najbolj vplivajo na ponudbo in izvajanje gradbenih del. Brez človeških virov ne gre, saj prav tako pomembno vplivajo na izvajanje poslovne politike in na delovanje podjetja. Ugotavljam, da je pomembna vzgoja lastnega kadra, kajti če je prisotna velika fluktuacija in če ljudje stalno prihajajo in odhajajo, se ne navadijo na način razmišljanja v skupno dobro podjetja kot celote. Mislim, da imamo na tem področju pravi pristop, ker to dokazuje tudi dejstvo, da je pretežni del ljudi v podjetju zaposlenih daljše obdobje, veliko od njih že od samega začetka.

2. Zakaj so inovacije, ki se odražajo v ustvarjanju novih idej za izboljšanje procesov in izdelkov, pomembne za opravljanje gradbene dejavnosti?

Pomen inovacij vidim predvsem v izboljšavah delovnega procesa, zaradi izboljšanja in optimiziranja samega procesa, ki pozitivno vpliva na zmanjšanje stroškov in povečanje spektra del, ki jih ponujamo. Ta proces pa se mora končati v potrditvi na trgu, da se inovativno poslovanje realizira na trgu in s tem opravi svoj namen. Imamo izkušnje, da so se naše inovacije patentirale in jih danes uporabljajo tudi druga podjetja, kot je prireditev opreme za vgrajevanje asfalta pri oblikovanju robnih elementov, koritnic in muld, samostojna vpeljava proizvodnje recikliranega asfalta na višjem nivoju postopka uporabe odpadnega asfalta in zasnova termokesona za prevoz asfalta, ki se je potrdil in zato razmišljamo o dodatnih vgradnjah za določeno število tovornjakov. Inovativna dejavnost, če se navežem na prejšnje vprašanje, pa izhaja izključno iz ljudi, kajti ljudje so tisti viri svežih idej in razmišljanja o bolj učinkovitem delovanju, ki se odraža na poslovni uspešnosti podjetja kot celote.

3. Ali ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju nudi podporo inovacijski dejavnosti za izvajanje gradbenih storitev na boljši način od tekmecev?

Na vsak način ima bolj usposobljen in izobražen kader večje možnosti inovativnega razmišljanja in večji vpliv pri iskanju skupnih rešitev. Zato so v podjetju izvajajo aktivnosti za dodatno formalno in strokovno izobraževanje, ne izključno za povečanje inovacij, ampak tudi z namenom izboljšanja storilnosti in kakovosti dela. S tem pa seveda pridobivaš strateško prednost pred tekmeci. Zavedam se, da se nekateri

izobražujejo z namenom, da pridobijo priznani naziv in s tem pridobiti boljše delovno mesto ali boljše plačano delovno mesto, kar je z vidika podjetja tudi koristno, ker vsako novo in dodatno znanje lahko koristi celotnemu podjetju. Zato se v podjetju podpira strokovno izobraževanje, ki se po potrebi izvaja na aktualnih področjih vzdrževanja cest, proizvodnji in vgrajevanju asfaltnih zmesi in betonov, gradbenih del, varovanju gradbišč in postavljanju prometne signalizacije, vse z namenom boljšega, varnejšega in naročnikom bolj prilagodljivega opravljanja gradbenih del.

4. Kaj vam pomenijo zaveznitva in mreže, ki so zgrajene na dolgoročnem sodelovanju in medsebojnem zaupanju med dobavitelji, odjemalci, podizvajalci, kooperanti, ostalimi organizacijami?

Iz prakse so mi znani problemi, ko je v določenih obdobjih pridobljen večji obseg del in na hitro iščeš soizvajalce, ki jih ne poznaš oziroma nimaš z njimi izkušenj. Tu ne mislim samo na problem pravočasne izvedbe, ampak tudi na negativne posledice, ki se pokažejo po dokončanju teh projektov. Izhajajoč iz izkušenj vidim pomen v sodelovanju s partnerji, ki temelji na korektnih povezavah in medsebojnemu zaupanju, vzpostavljenem na podlagi primernih osebnih odnosov ter pričakovani izvedbi gradbenih del. V zaveznitvah z dobavitelji in kooperanti vidim pomen v skrajšanju formalnih postopkov pridobivanja del in krajših reakcijskih časov priprave na samo izvedbo, kakor tudi pričakovane izvedbe gradbenih del. Utečeni postopki priprave in izvedbe igrajo pomembno vlogo tako za nas, kot tudi za naročnike, ker ustvarjajo zaupanje o pravočasni in kakovostni izvedbi gradbenih storitev. Osebni odnosi so zelo pomembni. Vzpostavljeno zaupanje s partnerji se vsekakor pogloblja s primernimi osebnimi odnosi, ker prinašajo prednost pred odnosi, vzpostavljenimi samo po uradni poti. V tem okolju smo prisotni že vrsto let in bomo še prisotni ter ustvarjali nadaljnje odnose, grajene na preteklih izkušnjah in medsebojnem zaupanju, za kar mislim, da znajo partnerji to ceniti in upoštevati pri nadaljnjih odločitvah v skupno korist.

5. Kako strateške povezave pomagajo graditi učinkovitost in uspešnost poslovanja?

Strateške povezave so pomembne na segmentih, kjer sami ne razpolagamo z zadostnim znanjem ali na segmentih, kjer nismo tehnološko zadosti opremljeni, saj je s tem naš izbor ciljev in z njim povezana dejavnost toliko širša. Konkretno to pomeni, da se lahko vključujemo v bolj zahtevne projekte, ki zahtevajo specialna znanja in izkušnje, kot so izvedbe del na mostovih, gradbenih objektih, smučarskih žičnicah in podobno. Zaveznitva imajo, poleg soizvajalcev, velik pomen tudi pri ostalih dobaviteljih, najsi gre za specialne dobave zahtevnega materiala ali pa za standardno sodelovanje, ker si ne znam predstavljati izpada takšnih dobaviteljev, saj v operativnem smislu to predstavlja precejšnjo, včasih tudi nepremostljivo težavo. Tu mislim na širino izbora, ki ga drugi dobavitelji lahko nudijo, kakovost, roke, popuste, ki vplivajo na ceno, in to je tista vsebina povezave, ki najbolj pomaga graditi učinkovitost in s tem uspešnost poslovanja podjetja.

6. Zakaj je, poleg širitve poslovanja na ostala geografska področja znotraj nacionalnih meja, pomembna internacionalizacija poslovanja?

Za naše podjetje najprej vidim pomen sodelovanja z zunanjimi dobavitelji opreme in tistega materiala, ki si ga na direkten način lahko priskrbimo po nižji ceni, to je brez plačila dodatnih stroškov posrednikom in uvoznikom, ki so vključeni v takšno verigo.

Kar se pa tiče operativnega vključevanja na tuje trge, je to potrebno storiti po temeljiti analizi teh trgov. Ker mi nismo ponovili napake naših tekmecev, ki so se jim dogajale v prejšnjih časih, ko so se izvajalci za izvedbe posameznih projektov na avtocestnem programu ali ostalih večjih projektih na nizkih in visokih gradnjah na veliko opremljali, nam za razliko od njih ni treba za vsako ceno iskati priložnosti na tujih trgih. Ker imamo strateške prednosti v lastnih materialnih virih, ki jih tudi izkoriščamo na trgu, kjer smo prisotni, imamo dovolj časa, da se na podlagi predhodnih raziskav in po temeljitem premisleku poizkušamo pripraviti na varno pot internacionalizacije. To pomeni, da moramo biti pripravljeni, ko bo primeren čas in okolje vstopa, ne samo zaradi potrebe po sami internacionalizaciji, ampak tudi zaradi pripravljenosti, da nas ne bi presenetile spremenjene razmere gospodarjenja na domačem trgu.

7. Kako vidite širitev delovanja podjetja na domačem in tujih trgih?

Na domačem trgu uspešno širimo poslovanje z vključitvijo dejavnosti na visokih gradnjah. Ker na nizkih gradnjah obvladujemo trg in razpolagamo z že omenjenimi strateškimi prednostmi, za zdaj ne vidim nuje po širitvi poslovanja tega segmenta pri opravljanju aktivnosti na tujih trgih. Na segmentu visokih gradenj, kjer razen lastne betonarne nimamo izrazitih konkurenčnih prednosti, vidim dejansko možnost širitve na ostale notranje in zunanje regije. Če bi se podali na tuji trg, bi lahko to storili z ustanovitvijo podjetja in se tam pojavili kot ponudnik zainteresiranih del. Mislim pa, da bi bila boljša možnost delovanja v povezavi s strateškim partnerjem, kjer bi mi vložili določeno opremo, sodelovali pri tehnološki postavitvi proizvodnje gradbenega materiala in prenesli znanje ter izkušnje, ki jih imamo na nizkih in visokih gradnjah. Individualno vstopanje na posameznih projektih se mi ne zdi interesantno, ker smatram, da je to neke vrste avantura, ki je že vnaprej obsojena na neuspeh oziroma v najboljšem primeru na majhen iztržek in slab rezultat. Realno opcijo izvoza vidim na segmentu visokih gradenj in prodaji gradbenih izdelkov, kot je hladna asfaltna masa in kamena moka, ki predstavlja stranski produkt drobljenja mineralnih agregatov in je uporabna je za polnilo v proizvodnji asfaltnih zmesi in v kmetijstvu kot dopolnilo gnojilu, ker je bogata z določenimi minerali in še zlasti na področju ekološke predelave gradbenih materialov, ki pridobiva na pomeni ne samo v razvitih regijah, ampak tudi nasploh.

8. Kako z načinom vodenja in inštrumenti motivacije podpirate ustvarjalnost in oblikujete zadovoljstvo v podjetju za vključitev vseh zaposlenih v podjetniški proces bolj učinkovitega opravljanja dela?

Stalno se trudim, da z delovnimi razgovori in druženjem v prostem času ustvarjam delovno vzdušje in primerno klimo za boljše doseganje delovnih rezultatov. Zavedam se, da se lahko na ta način pride tudi do boljših rezultatov in idej. Med inštrumenti motivacije, poleg klasičnih prijemov zvišanja plač in napredovanja, ki so na razpolago v omejenem obsegu, vidim inštrumente v dobri organiziranosti delovnega procesa in dobrih odnosih in dejavnostih druženja v prostem času, ker tudi na ta način poizkušam poglobljati vzdušje in motivacijo zaposlenih, da je to podjetje tisto pravo, v katerem se spleča iskati prihodnost.

9. Opišite vizijo in poslanstvo podjetja in kaj vam pomeni?

Moje videnje podjetja v prihodnje je obvladovanje prostora, v katerem podjetje deluje. Skozi vso preteklost in sedanost ugotavljam, da podjetje je in bo ostalo vodilni

subjekt na področju nizkih gradenj. Z vstopom na področje visokih gradenj bo njegova prihodnost, kot največji izvajalec na obstoječem trgu, v aktivnem ustvarjanju konkurenčnih pogojev delovanja. To pa predstavlja tudi vplivni trenutek na investitorje, ker s prepoznavnostjo na trgu lahko spremenimo pogled naročnikov na naše podjetje. Kajti opaznost na trgu, ki jo ustvarja dejstvo največjega izvajalca v tem delu širšega prostora, pomeni za investitorje garancijo dobre izvedbe in prihodnjo garancijo vzdrževanja objektov in pravočasne odprave eventualnih, skritih napak v vgrajenem materialu, če bi se skozi daljše obdobje uporabe pokazale. Kajti praksa potrjuje, da se občasni konkurenčni izvajalci že med izvajanjem ali pa po končanem delu umaknejo in prepustijo težave naročnikom, mi pa z dolgoročno neposredno prisotnostjo v tem okolju nudimo garancijo za dobro izvedbo in prednost pri izbiri prvega izvajalca med enakimi. Ta prepletenost zanesljivosti in prevzete odgovornosti oziroma jasen program in prepoznavnost skozi zanesljivost in garancijo dobre izvedbe je naše sporočilo in poslanstvo podjetja vsem zaupanja vrednim investitorjem.

10. Zakaj je pomembno, da za prihodnje uspešno delovanje podjetja postavimo razvojne cilje in oblikujemo takšne strategije razvoja, ki pomenijo opredeljeno poslovno usmeritev in pot za doseg te ciljev?

V gradbeništvu je vsako delo načrtovano, saj se ob nenačrtovanem delovanju podjetje obnaša neracionalno, kar vodi v slabšanje konkurenčnosti in njegov propad. Mislim, da je podobno tudi pri podjetju, kajti če ne vemo, kaj bi radi dosegli, je prvo, kar se pojavi, da se začnemo neracionalno obnašati, to pa ima za posledico slabšanje konkurenčnosti, ki ne vodi v preživetje, ampak celo v propad podjetja. Zato je pomembno, da načrtujemo prihodnost in si postavimo realne cilje, ki bodo razumljivi in dosegljivi. Mislim, da so visoko leteči cilji v danem trenutku lahko privlačni, vendar če se jih ne more realizirati, lahko pripelje do nepotrebnega trošenja energije in sredstev za nekaj težko dosegljivega. Cilji morajo biti oblikovani na podlagi realnih želja. Le taki cilji so lahko doseženi skozi strategijo, ki izhaja iz danih zmožnosti podjetja, to je na danih finančnih in fizičnih virih ter človeških virih, kot nosilcih izvajanja strategije razvoja.

Intervjuvanec E

1. Opišite pomen virov, to je finančnih, fizičnih in človeških virov, ki jih imajo na ponudbo in izvajanje gradbenih storitev?

Vsi viri so pomembni, človeški viri pa mi predstavljajo najbolj pomemben segment virov, saj je od njih odvisno dobro poslovanje na področju pridobivanja kamnitih materialov, asfalta in betona, ki vpliva na dobro izvedbo gradbenih del. So vir ustvarjanja novih idej, primerne priprave ter oblikovanja ponudb in kakovostnega izvajanja gradbenih storitev. Če imajo delavci dobre pogoje za delo, ki izhajajo iz potrebnih finančnih sredstev in primerne opreme, lahko pričakujemo dobro opravljeno delo, nižje stroške in boljši poslovni rezultat. Finančna sredstva vzdržujejo plačilno sposobnost in omogočajo nakup potrebne opreme in materiala za normalno poslovanje. S fizičnimi viri, med katere bi, poleg opreme in zgradb, upošteval tudi materialne vire, pa si zagotavljamo opravljanje gradbenih del v prevzetem obsegu, v zahtevanih rokih in predvideni ceni.

2. Zakaj so inovacije, ki se odražajo v ustvarjanju novih idej za izboljšanje procesov in izdelkov, pomembne za opravljanje gradbene dejavnosti?

Mislím, da se z inovacijami lažje uveljavljaš na trgu in to zaradi primernejše ponudbe ter zaradi nižjih stroškov poslovanja. Veliko možnosti za inoviranje v gradbeništvu ni, se pa lahko pojavlja v delovnem procesu, tehnološkem procesu proizvodnje gradbenih materialov in pristopu oziroma sami organizaciji izvajanja storitev, ker omogočajo lažje opravljanje dela, cenejšo proizvodnjo ali izvedbo del na projektu ali bolj prilagojeno storitev za investitorje. Pri vsej zadevi je pomembno, da znaš izboljšavo predstaviti naročniku in mu približati vse ugodnosti in prednosti, ki jih je s tem deležen. Če ti to tudi uspe, si lahko zagotoviš določeno prednost pred tekmeci.

3. Ali ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju nudi podporo inovacijski dejavnosti za izvajanje gradbenih storitev na boljši način od tekmecev?

Kakršno koli izobraževanje, ki je povezano s podjetjem in je v interesu tako podjetja kakor delavca, je zelo pomembno, ker je izobraževanje nekako povezano tudi s pridobivanjem znanja. Teoretično znanje, pridobljeno skozi proces šolanja, in praktično znanje, pridobljeno skozi proces usposabljanja, sta predpogoj globljemu in širšemu razmišljanju pri iskanju idej o izboljšavah v proizvodnji in delu na gradbiščih. To daje podjetju večjo moč na trgu in ustvarja boljše pogoje poslovanja. V ljudi in znanje je potrebno vlagati, kajti če tega ne bomo počeli v primernem obsegu in primerni obliki, bomo ostali na mestu, to pa pomeni avtomatično zaostajanje za tekmeci.

- Kaj si predstavljate pod primeren obseg in primerno obliko pridobivanja znanja?

Vsako izobraževanje za pridobivanje formalne izobrazbe, ki je povezano z dejavnostjo podjetja, in strokovno usposabljanje, ki je povezano z opravljanjem dela, in sicer: usposabljanje v proizvodnji in vgrajevanju asfalta ter betona in pravilnega ter varnega opravljanja gradbenih del na projektih nizkih in visokih gradenj je tisto znanje, ki ga zaposleni potrebujejo, če hočemo biti na tistem strokovnem nivoju, ki je v širšem svetovnem in ožjem domačem prostoru poznan.

4. Kaj vam pomenijo zaveznitva in mreže, ki so zgrajene na dolgoročnem sodelovanju in medsebojnem zaupanju med dobavitelji, odjemalci, podizvajalci, kooperanti, ostalimi organizacijami?

Dolgoročna zaveznitva in s tem partnerstva, ki so zgrajena na zaupanju, ne ustvarijo preko noči. Proces temelji na osebnih stikih, osebnih poznanstvih, ki zahtevajo prijazen, kulturnen in strokoven pristop. Takšen proces zahteva čas in voljo vseh zainteresiranih strani in podjetje je skozi leta svojega obstoja in delovanja uspešno spletlo mrežo dolgoročnega sodelovanja in zaupanja z dobavitelji, soizvajalci in naročniki. Zaveznitva, ki so zgrajena na dolgoročnem sodelovanju, pomenijo za podjetje večjo moč in prepoznavnost na trgu, ker ustvarjajo konkurenčnost skozi boljše kakovost opravljanja gradbenih del, izvajanje del v predvidenih rokih in po ugodnejši ceni od neposrednih tekmecev. Stalni in preverjeni dobavitelji zagotavljajo dobave materiala, kooperanti in podizvajalci, s katerimi sodelujemo, pa hitrejšo in cenejšo izvedbo del.

5. Kako strateške povezave pomagajo graditi učinkovitost in uspešnost poslovanja?

Z znanimi soizvajalci lažje nastopaš na trgu, ker so ti poznani cena, kakovost in časovna možnost izvedbe projekta. To poznavanje ti omogoči pravilno in pravočasno oblikovanje ponudbe in samo izvedbo projekta, kar nam ustvarja pogoje za boljše konkuriranje na trgu. Mislim, da imajo podobno in pomembno vlogo tudi vsi ostali dobavitelji, ki so strateškega pomena za podjetje, kajti zanesljivi dobavitelji ustvarjajo pogoje uspešnega nastopanja na trgu in s tem tudi dolgoročnega preživetja. S tega vidika ne moreš stalno menjati partnerjev, kar pa verjetno velja tudi nasprotno, ker mislim, da je prisoten obojestranski interes. Pri tem ne smem pozabiti tudi na inštitut, zavode in organizacije, ki opravljajo meritve gradbenih materialov in meritve geometrike oziroma nosilnost zemljine, pri katerih je najpomembnejša odzivnost in takojšnja pripravljenost izvajanja storitev, ki jih pooblaščenno opravljajo.

6. Zakaj je, poleg širitve poslovanja na ostala geografska področja znotraj nacionalnih meja, pomembna internacionalizacija poslovanja?

Na to vprašanje vidim odgovor v prepoznavnosti podjetja in s tem možnosti nadaljnje širitve poslovanja. S tem, ko deluješ na drugih trgih, te novi izzivi krepijo in vsak nov izziv daje možnost učenja, ne glede na usmeritev in izbiro trga. Vsak novi trg pa pred vstopom zahteva prilagodljivost in nujno je, da se predhodno opravi študija tehničnih in gospodarskih pogojev, ki zaznamujejo konkretno okolje. S širitvijo poslovanja na ostale trge doma in v tujini vidim, ob večjem obsegu poslovanja in s tem povezano rastjo podjetja, zlasti razpršenost tveganja in s tem povezano bolj zanesljivo in varno poslovanje na dolgi rok.

7. Kako vidite širitev delovanja podjetja na domačem in tujih trgih?

Pred vstopom na tuji trg je potrebno opraviti raziskavo razmer, saj nima smisla ponujati stvari, ki so tam cenejše, kajti vsak takšen posel bo vezan na neuspeh. Raziskava trga je pomembna iz naslednjih razlogov. Če razmere poslovanja povežem z delovanjem našega podjetja, vidimo, da prišlek od daleč nima pogojev, da bi z nami tekmoval, ker imamo na trgu, kjer smo prisotni, veliko konkurenčno prednost v lastnih materialnih virih, dobrem poznavanju širšega in ožjega okolja in že vzpostavljenih razmerjih z vsemi pomembnimi partnerji, vključno s pomembnimi naročniki. Vstop na

tuji trg je najprej povezan z možnostjo zanesljive preskrbe z gradbenim materialom, ker ti bodo lokalni tekmeči onemogočili normalno poslovanje. Normalno poslovanje je vezano tudi na sodelovanje s tamkajšnjimi partnerji, ker samostojen nastop ne bo prinesel uspeha. Podjetje ima možnost razmišljanja internacionalizacije poslovanja na nizkih in visokih gradnjah, sam pa bi dal prednost dejavnosti nizkih gradenj, to je vzdrževanje in novogradnje cestne infrastrukture, ker je bolj dolgoročnega značaja in ni toliko odvisno od kupne moči prebivalstva. Vsekakor imamo na področju nizkih gradenj znanje in primerne ljudi za vstop na trg jugozahodnega Balkana, vendar pa bi poleg tega potrebovali tudi finančna sredstva in opremo, ki bi jo bilo pametno vložiti v kapitalsko povezavo s tamkajšnjim podjetjem.

8. Kako z načinom vodenja in inštrumenti motivacije podpirate ustvarjalnost in oblikujete zadovoljstvo v podjetju za vključitev vseh zaposlenih v podjetniški proces bolj učinkovitega opravljanja dela?

Uspešnost podjetja je odvisna od učinkovitosti delavcev. Če bodo ljudje vedeli, zakaj delajo, to se pravi, da bodo seznanjeni s poslovno politiko in primerno motivirani, lahko pričakuješ pozitiven odziv, ki ga moraš ustvarjati in krepiti s primernim vodenjem in primernimi odnosi. Dobre delavce in delavce, ki imajo koristne predloge in izboljšave, je treba stimulirati in primerno nagradjevati, po drugi strani pa lenuhe in delavce, ki delajo škodo podjetju, primerno kaznovati. Kot pravijo, tudi primerna kazen je vzgojna in koristna, ne le za posameznike, ampak za podjetje kot celoto. Mislim, da sistem nagrajevanja omogoča pošteno izplačilo plač in stimulacij, tako za dobre kot tudi za slabe delavce, zato ga je treba koristiti in dopolnjevati. Menim, da je poleg poštenega nagrajevanja pomemben tudi način vodenja v smislu, da je delo organizirano in da je vzpostavljeno komuniciranje med vsemi, ker s tem, ko prisluhneš delavcu, pridobivaš povratne informacije, ki so koristne za vse vpletene. Če se ljudje razumejo, pomeni, da je prisotno normalno vzdušje, ki ga je treba podpirati in razvijati, ne samo v delovnem času, ampak tudi v prostem času z raznimi aktivnostmi, srečanji in prireditvami, da človek dobi občutek, da ni samo orodje za ustvarjanje dobička, temveč enakovreden član v družini podjetja.

9. Opišite vizijo in poslanstvo podjetja in kaj vam pomeni?

Podjetje se je v zadnjem obdobju razvijalo nad povprečjem primerljivih podjetij. Mislim, da ta trend jasno opredeljuje vlogo, ki jo ima in ki jo želi imeti na trgu. To se pravi, da je z ustvarjanjem položaja na trgu njegovo sporočilo jasno. V podjetju vsi razumejo poslovni program, ki temelji na materialnih virih. Konkretno mislim na lastnih gradbenih materialih, na katerih sloni prihodnje poslovanje. Če bomo nadaljevali z lastno materialno podporo izvajanju gradbenih storitev, bomo tudi v prihodnje vodilno podjetje in vplivni tekmovalec, ki aktivno igra igro konkuriranja v tistem delu prostora, kjer smo prisotni. Za to imamo program, ki se bo s proizvodnjo betonske galanterije celovito zaokrožil in za to imamo tudi potrebno znanje in izkušnje, ki se že vrsto let potrjujejo na trgu in ne nazadnje se za to utrjujeta tudi ugled in prepoznavnost podjetja v okolju.

10. Zakaj je pomembno, da za prihodnje uspešno delovanje podjetja postavimo razvojne cilje in oblikujemo takšne strategije razvoja, ki pomenijo opredeljeno poslovno usmeritev in pot za doseg teh ciljev?

Cilj si moraš postaviti, da veš, v katero smer se boš razvijal v prihodnje, kajti če nimaš cilja, tudi ne veš, kaj boš delal. Postavljanje ciljev oziroma doseganje ciljev nosi določen riziko. Čim večja je časovna oddaljenost, večje je tveganje, ker ne veš, kaj te bo čakalo na poti njihovega doseganja. Biti moraš pripravljen na spremembe, kar pomeni, da moraš delovati elastično. To pomeni, da se moraš prilagajati spremembam, ki se bodo dogajale na trgu. Spremembe se in se bodo dogajale zaradi vpliva konkurentov, naročnikov in tehnološkega razvoja. Primerna razvitost podjetja, dobro finančno zaledje, razvita tehnologija, sodobna oprema in usposobljen kader omogočajo lažjo prilagoditev danim spremembam. Vsi naštetih elementi morajo biti upoštevani pri oblikovanju strategije in še zlasti zaposleni so tisti vplivni dejavnik, ki morajo biti obveščeni o ciljih in strategijah, kajti na njih je izključno breme prihodnjega uspeha. Razvojni načrt mora biti znan in pri tem mora biti znana tudi strategija, da lahko cilje realiziramo ob sprotnem spremljanju in končni oceni, ker ob zaključku dejanski rezultat predstavlja novo izhodišče za naslednji razvojni cikel.

Intervjuvanec F

1. Opišite pomen virov, to je finančnih, fizičnih in človeških virov, ki jih imajo na ponudbo in izvajanje gradbenih storitev?

Delovanje podjetja je odvisno od usposobljenosti ljudi, obsega razpoložljivega denarja in primernosti poslovnih sredstev. Fizični viri so zelo pomembni pri izvajanju gradbenih storitev, ker zaradi uporabe lastnih transportnih sredstev in lastne gradbene mehanizacije ter možnosti razpolaganja s svojimi materialnimi viri predstavljajo manj logističnih težav in tako omogočajo cenejše ter hitrejše izvajanje del. Finančna sredstva imajo pomen pri nemotenem poslovanju, vendar pa se morajo obračati na način, da podpirajo plačilno sposobnost skozi nujo preoblikovanja denarja v druge potrebne vire, nujne za izvajanje gradbene dejavnosti. Človeški viri pa so tisti, brez katerih se ne da pripraviti dobrih projektov, ne pridobiti dela, niti ne dobro opraviti pridobljenega dela. Največjo prednost imajo materialni viri, to so peski, gramoz, asfalt in beton, kajti če ne razpolagaš sam z njimi in če je gradbišče preveč oddaljeno od nahajališča, se zaradi razdalje povečajo stroški, ki podražijo izvajanje del. Če pa si pri izvajanju odvisen od drugih dobaviteljev, največkrat so to tekmeci, pa si znaš predstavljati, pod kakšnimi pogoji jih lahko kupuješ, ker si podvržen lokalnim interesom in monopolu.

2. Zakaj so inovacije, ki se odražajo v ustvarjanju novih idej za izboljšanje procesov in izdelkov pri vodenju procesov v gradbeništvu, ne samo znotraj operative, pomembne za opravljanje gradbene dejavnosti?

Zanesljivo inovacije pomenijo konkurenčno prednost. Na inovacije je treba gledati širše, saj zajemajo tudi organizacijo pri vodenju procesov v gradbeništvu, ne samo znotraj izvajanja gradbenih del, ampak v povezavi z vsemi službami in oddelki v podjetju, da se s tem na vseh področjih in nivojih sprošča razmišljanje za izboljšanje poslovanja. Tu mislim, da je potrebno združiti znanje, ki ni strogo samo gradbeniško, ampak povezati znanje vseh strok, gledano širše, ker s takšnim pristopom lahko spodbudiš razmišljanje in inovativnost širšega kroga zaposlenih, tudi ob podpori zunanjih sodelavcev. Pri tem igra veliko vlogo hiter pretok informacij o drugačnem razmišljanju, o poznavanju novih predlogov, z namenom izpeljave koristne ideje v prakso. S takšnim pristopom in podporo lahko pričakuješ rezultate, ki vodijo v bolj prilagodljivo ponudbo storitev ter zmanjšanje stroškov izvedbe, ker je ne nazadnje najpomembnejše za pridobivanje konkurenčne prednosti. Pri tem pa se mi zdi pomembno poznavanje in podpora novih predlogov, kajti če ni primerne podpore, tudi ni vzdušja za nove predloge in tudi ne zadostne volje, ki v nadaljevanju vodi v zamiranje inovacijske dejavnosti.

3. Ali ustvarjanje in izkoriščanje znanja v podjetju nudi podporo inovacijski dejavnosti za izvajanje gradbenih storitev na boljši način od tekmecev?

Prepričan sem, da pridobivanje in izkoriščanje znanja nudi podporo inovacijam in inoviranju poslovanja. Z dodatnim izobraževanjem pa se širi in pogloblja znanje tudi na ostalih področjih, saj se ob dobrem medsebojnem sodelovanju lažje ustvarjajo ideje v širšem smislu, s tem pa tudi večajo možnost za njihovo realizacijo. Zavedati pa se je treba, da se ljudje izobražujejo iz različnih nagibov. Nekateri se izobražujejo, da pridobijo le formalno izobrazbo, drugi pa tudi zato, da so lahko bolj ustvarjalni in vidijo

zadovoljstvo v svojem, večjem doprinosu k skupnim rezultatom in to so tisti ljudje, ki morajo biti prepoznani, da se jim nudi podpora pri ustvarjalnem razmišljanju oziroma delu. Ne glede na to je potrebno podpirati vsako obliko izobraževanja, ker če podpora ni prisotna, tudi ne moreš pričakovati izboljšav v poslovanju, zlasti pri strokovnem izobraževanju zaradi spoznavanja novih oblik poslovanja in lažjega uvajanja novih tehnoloških postopkov in same tehnologije izvajanja gradbenih storitev.

4. Kaj vam pomenijo zaveznitva in mreže, ki so zgrajene na dolgoročnem sodelovanju in medsebojnem zaupanju med dobavitelji, odjemalci, podizvajalci, kooperanti, ostalimi organizacijami?

Definitivno mora biti pri poslovanju z zunanjimi partnerji prisotno zaupanje, ki temelji na enakopravni povezavi in zahtevajo poleg dobrih poslovnih običajev tudi osebne stike in poznanstva, ker bežno ali površinsko poznavanje partnerjev ne pripomore k ustvarjanju pristnih odnosov. Takšni odnosi ne morejo biti površinski, ker se za ustvarjanje pristnih dolgoročnih vezi potrebujejo osebna poznanstva. Kajti le sodelovanje z dobrimi dobavitelji, podizvajalci in ostalimi partnerji na dolgi rok ustvarja možnost preživetja in vodi v boljšo učinkovitost in s tem uspešnost poslovanja z doseganjem lažjega in boljšega izvajanja gradbenih storitev. Korekten odnos med partnerji pa, poleg zagotavljanja bolj stabilnega poslovanja, ustvarja tudi podobo podjetja, ki se z dobrim imenom boljše uveljavlja na trgu. Vse to pa nudi možnost nadaljnjega povezovanja tudi z ostalimi partnerji in ustvarjanje možnosti širitve poslovanja.

5. Kako strateške povezave pomagajo graditi učinkovitost in uspešnost poslovanja?

Brez strateških povezav bi težje izvajali gradbene storitve in brez njih si težko predstavljam učinkovito in uspešno poslovanje. Strateškimi partnerjem, ki so preverjeni in imajo zahtevane reference, lahko zaupaš, da bodo dela opravljena po pogodbenih določbah. Tu mislim na dobavitelje, ki igrajo pomembno vlogo pri pravočasnih dobavah kakovostnega materiala in to po konkurenčnih cenah. Nadalje so pomembni podizvajalci, na katere lahko z zaupanjem računaš, da bodo prevzeta dela opravili kakovostno in v dogovorjenih rokih. Slednji imajo pomembno vlogo tudi pri delih, ki jih sami ne izvajamo ali jih izvajamo v omejenem obsegu, saj tako ni potrebno razpolagati z vsemi potrebnimi zmogljivostmi tako, da se s tem podjetje izogne investiranju v dejavnosti, ki ne opravičujejo vlaganj v zmogljivosti, ki niso polno izkoriščene.

6. Zakaj je, poleg širitve poslovanja na ostala geografska področja znotraj nacionalnih meja, pomembna internacionalizacija poslovanja?

Širitev poslovanja z izvozom omogoča spoznavanje novih ljudi, novih podjetij, pridobivanje novih znanj in izkušenj, ki jih tam potrebuješ. S širitvijo poslovanja na druge regije, z možnostjo širitve poslovanja v druge dejavnosti, ki bi se ponudile na tujem trgu, kot je recimo področje ekologije, vidim prednost v bolj stabilnem poslovanju glede na širši izbor delovanja v povezavi s splošnimi gospodarskimi razmerami doma in posameznimi tujimi trgi, kakor tudi glede na razmere v panogi nizkih ali visokih gradenj, ki vladajo v posameznih okoljih. To pomeni, da stabilnost poslovanja izhaja iz bolj razpršenega tveganja prihodnjega poslovanja, kot na primer pri

denarju, kjer finančni strokovnjaki svetujejo, da razpršiš sredstva v različne naložbe, ki se razlikujejo tudi po svoji ročnosti.

7. Kako vidite širitev delovanja podjetja na domačem in tujih trgih?

Naše podjetje je premajhno, da bi lahko uspešno samostojno nastopalo na tujih trgih. Edino možnost vidim v povezavi z večjimi našimi izvajalci, kar bi pomenilo večjo moč zaradi bolj celovite podpore in notranjih učinkov ali pa v povezavi s tamkajšnjimi podjetji. Takšne povezave ti omogočajo lažje iskanje in tudi eventualno izkoriščanje poslovnih priložnosti, ker jih po samostojni poti ne moreš pridobiti. Sodelovanje na večjih projektih predstavlja zelo kompleksen in zato organiziran pristop, ki poleg znanja zahteva dostop do materialnih virov, katerega pa si lahko pridobiš le v povezavi z lokalnimi podjetji. Torej tujine brez povezovanja znotraj Slovenije ali povezovanja z lokalnimi partnerji si na velikih projektih ne znam predstavljati, ker si že na samem začetku v podrejenem položaju, tako zaradi nepoznavanja ljudi, običajev, kulture, kot zaradi slabega obvladovanja materialnih virov za konkurenčno izvajanje del. Že pred vstopom pa potrebuješ neodvisnega predstavnika, da ti da potrebne podatke, ki jih potrebuješ za analizo možnosti in nevarnosti na tem trgu. Samostojni vstop vidim na bolj nerazvitih tujih trgih v sodelovanju z domačimi partnerji, vendar ne na posameznih projektih, ampak na dolgoročnem sodelovanju pri vzdrževanju cestne infrastrukture, ki v nadaljevanju nudijo možnost prijav na razpise tudi za posamezne projekte. Na visokih gradnjah bi se lahko vključili v izvajanje posameznih projektov v obliki inženiring poslovanja, z našim znanjem in tujimi izvajalci, za kar pa mislim, da bi potrebovali dodaten, usposobljen kader.

8. Kako z načinom vodenja in inštrumenti motivacije podpirate ustvarjalnost in oblikujete zadovoljstvo v podjetju za vključitev vseh zaposlenih v podjetniški proces bolj učinkovitega opravljanja dela?

Vodilni imamo občutek, da bi ljudje lahko naredili še kaj več. Tu mislim na boljše rezultate, ki se odražajo skozi ustvarjalnost in samoiniciativnost. Vsak vodja si to želi, vendar pa mora za to tudi nekaj narediti sam. To pomeni, da jih mora motivirati. Najprej velja, da je delovni proces pravilno organiziran, da so delovni odnosi na stopnji dobrega razpoloženja, da ne ovirajo delovnega vzdušja in da je prisotna odprta komunikacija. Zlasti je pomembna povratna komunikacija za pridobivanje informacij, pomembnih za samo poslovanje. Osebnostno prisluhnem vsakemu posamezniku in poizkušam spodbujati dobre odnose in vzdrževati takšno kolektivno vzdušje, v katerem lahko pričakujemo zadovoljstvo v največji možni meri. Ta smisel vidim v individualnih razgovorih in tudi v druženju izven delovnega časa. Nagrajevanje izhaja iz pogodbe in izplačilo plače je v določenem obsegu odvisno od vsakega posameznika, saj mi to omogoča variabilni del oziroma osebna ocena, ki je odvisna od doprinosa in doseženih rezultatov. Če pa je nekdo zelo uspešen, pa lahko tudi napreduje. Napredovanje vidim tudi v možnosti prehoda v drugi segment delovanja, zlasti, če bi se zaradi dodatnega zadovoljstva v novih izzivih ustvarjalni potencial še bolj odprl.

9. Opišite vizijo in poslanstvo podjetja in kaj vam pomeni?

Podjetje bo še naprej pridobivalo na pomenu oziroma pomembnosti v slovenskem prostoru, bodisi na visokih ali nizkih gradnjah. Zato pričakujem, da se bo z razvojem in rastjo podjetje vključilo tudi v druge panoge, bolj ali manj povezane z gradbeništvom.

Zato je že sedaj potrebno intenzivno razmišljati o tem, kajti za takšen prehod potrebuješ tako finančna sredstva kot tudi primeren kader, kar pa se ne zgodi čez noč. Kaj želi podjetje v prihodnosti in s čim se bo ukvarjalo, predstavlja dejstvo, s katerim morajo biti zaposleni seznanjeni, saj se zaradi nepoznavanja smeri prihodnjega delovanja pri ljudeh težko pričakuje razumevanje bistva prihodnjega podjetja, ki se ga želi ustvariti in uveljaviti. Zato mislim, da moramo dati pri oblikovanju politike poudarek na seznanjanju vseh zaposlenih, da bodo razumeli in znali sooblikovati prihodnje podjetje.

10. Zakaj je pomembno, da za prihodnje uspešno delovanje podjetja postavimo razvojne cilje in oblikujemo takšne strategije razvoja, ki pomenijo opredeljeno poslovno usmeritev in pot za doseg te ciljev?

Za prihodnje podjetje so pomembni cilji, ki jih mora podjetje doseči. S tem mislim na takšne razvojne cilje, ki jih je z oblikovano strategijo tudi možno doseči. Zavedanje nepredvidljive prihodnosti zahteva prilagojeno izvajanje strategije nepričakovanim dogodkom. Prihodnost je že sama po sebi nepredvidljiva in zavedanje tega nam omogoča boljšo prilagodljivost prihodnjim nepričakovanim dogodkom v ožjem in širšem okolju. Razvoja ne moreš prepustiti naključju, zato mora oblikovanje strategije za doseg najpomembnejših ciljev temeljiti na vseh razpoložljivih virih podjetja. Pri tem imajo človeški viri pomembno vlogo, ker ljudje oblikujejo in izvajajo strategijo razvoja podjetja, kar mislim, da nam je v preteklosti dobro uspevalo in nam kot dobra izkušnja služi tudi v prihodnje.