

2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

PETRA TURK

PETRA TURK

KOPER, 2011

POVZETEK

V novonastalih podjetjih se na začetku svojega poslovanja srečujejo z najrazličnejšimi problemi in vprašanji. To so neprepoznavnost, neizkušenost, neorientiranost ter nepoznavanje trga in konkurence. V diplomski nalogi predstavimo podjetje Poslovno svetovanje Sapiensis, Stanka Turk, s. p., kjer so se morali soočiti ravno z omenjenimi težavami. Podjetja si morajo zastaviti vizijo in poslanstvo za svoje delovanje, ravno tako pa morajo opredeliti tudi dolgoročne in kratkoročne cilje. Da bi vse to lahko dosegli in izpolnili, je treba izoblikovati strategijo za uresničevanje. Slednje je predmet te diplomske naloge, kjer opredelimo vse ključne elemente poslovne strategije in jih prikažemo tudi na primeru izbranega podjetja. Predstavljena je SWOT analiza ter analiza kupcev, konkurence in lastne panoge delovanja. Prikažemo tudi elemente marketinške strategije, kateri elementi so v podjetju že bili izdelani in kateri še bodo. Vsi dejavniki in elementi strateškega poslovanja morajo biti med seboj ustrezno povezani, saj le tako v podjetju lahko sledijo načrtanim ciljem, ki jih v prihodnosti želijo doseči.

Ključne besede: podjetja, upravljanje, strategije, analiza poslovanja, SWOT analiza

SUMMARY

The newly created company is the beginning of his journey to meet a wide range of business problems and issues. These are unrecognizable, inexperience, disorientation and unfamiliarity with the market and their competition. This thesis presents the company Business consultancy Sapiensis, Stanka Turk, which was to deal precisely with the above facts. Companies should set the vision and mission for itself and it is also necessary to define the long-term and short-term goals. To all this can be completed, it is necessary to develop a strategy to achieve them. This is the subject of this thesis, which identifies all the key elements of business strategy. This was later also demonstrated in the case of the selected company. I present a SWOT analysis and customer analysis, competition and industry of its own. Shown are the elements of marketing strategy, which the company has already been made and what in the future will be. All factors and elements of strategic management must be properly connected to each other, because only such a company can pursue its definition of objectives in the future wants to achieve.

Key words: enterprise, management, strategies, business analysis, SWOT analysis

UDK: 005.5(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji mentorici doc. dr. Doris Gomezelj Omerzel za njeno pomoč, potpežljivost, spodbudo in hitro odzivnost pri nastanku te diplomske naloge.



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	2
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	3
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	4
2	Področje poslovnega svetovanja	5
3	Pojem poslovne strategije podjetja	7
4	Stopnje in koraki nastajanja poslovne strategije podjetja	10
4.1	Opredelitev vizije in poslanstva	10
4.2	Strateška analiza	12
4.3	Dolgoročni cilji	19
5	Predstavitev izbranega podjetja	21
6	Vizija in poslanstvo podjetja	23
7	Strateška analiza	24
7.1	Analiza zunanjih organizacijskih dejavnikov	24
7.1.1	Kupci	24
7.1.2	Konkurenca	24
7.1.3	Panoga dejavnosti	25
7.2	Analiza notranjih organizacijskih dejavnikov	25
7.3	SWOT analiza podjetja Sapiensis	26
8	Izbira strategije in področje marketinga	28
8.1	Podoba podjetja in njegova prepoznavnost	28
8.2	Že izoblikovani elementi celostne podobe	28
8.3	Predlogi za izboljšavo	29
9	Dolgoročni strateški cilji	31
10	Integrirani programi	32
11	Finančna projekcija	33
12	Zaključek	36
	Literatura	37
	Viri	38

PONAZORILA

Slika 1:	Stopnje pri oblikovanju strategije podjetja.....	10
Slika 2:	BCG matrika	18
Slika 3:	Logotip podjetja Sapiensis.....	28
Slika 4:	Deleži prihodkov po posameznih področjih v letu 2010.....	33
Slika 5:	Načrtovano število storitev po posameznih področjih v letih od 2011 do 2013	34
Slika 6:	Načrtovani prihodki iz posameznih področij po letih od 2011 do 2013	35
Tabela 1:	Model SWOT analize za podjetje Sapiensis.....	26
Tabela 2:	Finančna realizacija za leto 2010	33
Tabela 3:	Planirano število storitev in prihodki po letih od 2011 do 2013	34

KRAJŠAVE

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis – analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
FM	Fakulteta za management Koper
PwC	PricewaterhouseCoopers
BCG	Boston Consulting Group
SPE	strateške poslovne enote
SPIN	analiza slabosti, prednosti, priložnosti in nevarnosti
AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BTF	Biotehniška fakulteta
EF	Ekonomska fakulteta
ISO	International Organization for Standardization
HACCAP	Hazard Analysis Critical Control Point – analiza tveganja kritičnih kontrolnih točk
SIQ	Slovenski institut za kakovost in meroslovje



1 UVOD

Svetovno gospodarstvo je pred nekaj leti zajela hujša gospodarska kriza, njene posledice pa so vidne tudi v visoki stopnji brezposelnosti prebivalstva. Zaradi slabih razmer na trgu je veliko ljudi po celem svetu ostalo brez zaposlitve, tisti pa, ki jo že dolgo iščejo, je še vedno niso našli. Prav zato v zadnjem času veliko ljudi razmišlja in se posledično tudi odloči za samozaposlitev. To pomeni, da razmišljajo o neki podjetniški ideji in nato ustanovijo svoje podjetje.

Na portalu InfoSVET (2009) menijo, da je prvi korak k ustanovitvi podjetja dobra in prepričljiva podjetniška ideja, ki jo pogosto razvijemo na podlagi kakšnega hobija. To je tudi najpomembnejši korak, da bo bodoče podjetje uspešno. O izbrani podjetniški ideji moramo podrobno premisliti in analizirati potencialno tržišče. S tem lahko ugotovimo, kakšne so možnosti za njen uspeh v prihodnosti. Zelo pomembno pri novonastalem podjetju je, da izoblikujemo strategijo, s katero bomo uresničevali zastavljene cilje našega poslovanja (InfoSVET 2009).

Nova podjetja, ki se pojavijo na trgu, prepojenim s konkurenco, se velikokrat znajdejo v takšnih in drugačnih težavah. Nekatera ne vedo, kako bi na trgu nastopila, druga imajo finančne težave, spet tretja se borijo s tem, kako bi čim več proizvedla in prodala.

Današnje poslovno okolje zaznamuje nenehna spremenljivost, ki postavlja podjetjem vedno nove zahteve. Spremenljivke tega okolja so zlasti (Gider 2006, 44):

- nove tehnologije in izdelki,
- konkurenca, ki s podobnimi izdelki in tehnologijami preplavlja trg,
- vse krajši življenjski cikli izdelkov,
- vse hitrejše učenje konkurence,
- njena selitev dela v cenejše države,
- spreminjanje zahtev kupcev,
- globalizacija gospodarstva.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 9) menijo, da sta ohranitev strateške svobode in prostosti ter povečanje konkurenčne prednosti čedalje večja izziva slovenskih in tujih podjetij. Enotne in povsem enostavne metode za reševanje izzivov na tem področju zaenkrat še nimamo, zato se v organizacijah, tako domačih kot tujih, s tem spopadajo na svoj način. Na poti do poslovne odličnosti morajo podjetja upoštevati tri temeljne stopnje strateškega usmerjanja podjetja, in sicer:

- *strateško razmišljanje*, ki podjetju omogoča, da dojema sebe ter svoje okolje poslovanja. S pomočjo vključevanja ustvarjalnosti in prilagodljivosti nadgrajuje standardiziran in tradicionalen koncept (model) strateškega načrtovanja ter tako predstavlja vsakodneven in stalen izziv za ambiciozno in uspehov željno delo vseh zaposlenih v organizaciji;

- *vodenje*, ki v podjetju predstavlja uresničevanje postavljene strategije. Viri, literatura, izkušnje in znanje so pokazatelji, da imajo podjetja po celem svetu veliko več težav tako z uresničevanjem strategij kot z njihovim načrtovanjem. Podobno velja tudi za nas, da smo velikokrat močnejši v besedah, kot pa pri uresničevanju zastavljenih ciljev;
- *analiza in nadziranje uresničevanja strategije*, ki vodilnim menedžerjem v podjetju omogočata ugotavljanje uspešnosti in odličnosti podjetja ter predstavljata zelo pomemben vložek pri spreminjanju in načrtovanju novih strateških ciljev.

Ob upoštevanju zgoraj navedenega je pomembno, da znajo vodje podjetij poleg strateškega načrtovanja in vodenja ljudi analizirati tudi obstoječe stanje v organizaciji ter poiskati vzroke zanj.

Ko so izgubili cilj pred sabo, so se še dvakrat bolj trudili.

Mark Twain

Podjetja se nenehno spreminjajo, da bi se prilagodila hitro spreminjajočemu se okolju globalnega ekonomskega sveta. Da lahko podjetje preživi, mora biti skladno s svojim okoljem, tj. z zunanjimi sociološkimi, ekonomskimi in politični pogoji, ki lahko vplivajo na njegove dejavnosti, naravo in preživetje (Križman 2002, 9).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V zaključni projektni nalogi želimo opredeliti vizijo razvoja poslovnega subjekta Poslovno svetovanje Sapiensis, Stanka Turk, s. p., in določiti strategijo za njeno uresničitev. Podjetje je šele na začetku svojega razvoja. Kot pri vsakem podjetniku, ki šele začneja svojo poklicno pot, so se težave pojavile tudi v primeru, ki ga želimo predstaviti in kasneje prikazati možne rešitve zanje.

Osnovna dejavnost podjetja Sapiensis, s. p., je poslovno svetovanje na področju inoviranja v podjetju in iskanje tehnoloških rešitev. V ponudbi storitev je tudi vzpostavljanje, vzdrževanje ter izboljševanje standardiziranih sistemov vodenja, izvajanje presoj in ocen skladnosti, izobraževanje, izdelava sodno izvedenskih in strokovnih mnenj itd.

Vsako podjetje je na začetku svojega delovanja neprepoznavno, zato je na tržišču premalo zanimanja za njegove storitve. Podjetje je neizkušeno in nima jasno začrtanih ciljev poslovanja. Problemi in vprašanja se pojavljajo zaradi neprepoznavnosti, težav z nastopom na trgu, dileme, kako sploh začeti ipd.

Menim, da je za vsako podjetje zelo pomembno, da so zastavljeni cilji in strategija razvoja med seboj jasno in dobro povezani. Prav tako morajo sovpadati pričakovanja in odgovornosti vsake sodelavke in sodelavca. Le tako v podjetju dosežemo, da so zaposleni motivirani in

podjetje vodijo k skupnemu cilju. Produktivni in motivirani sodelavci, ki jih povezuje še skupna kultura in vrednote, so namreč tisti, ki ustvarjajo dobro vzdušje v podjetju.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je s teoretičnim in analitičnim metodološkim pristopom na osnovi SWOT analize določiti najprimernejšo strategijo razvoja novonastalega podjetja. Z izbrano strategijo želim pomagati podjetju k boljši prepoznavnosti in čim bolj učinkovitemu tržnemu pozicioniranju. V omenjenem poslovnem subjektu sem opravljala strokovno prakso, ki je obvezen element študija na Fakulteti za management, zato sem podrobneje spoznala, kako težko je začeti. Sodelovala sem pri nastanku podjetja, zato bom z zavzetostjo poiskala rešitve na vprašanja, ki se porajajo v mislih podjetnika začetnika. Določila bom strategijo razvoja podjetja Sipientis, s. p., ter opredelila in predstavila celoten proces izdelave njegove celostne podobe.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- predstaviti Poslovno svetovanje Sipientis, Stanka Turk, s. p., področja delovanja podjetja in nabor storitev, ki jih ponuja svojim ciljnim odjemalcem,
- s pomočjo slovenske in tuje literature, strokovnih člankov in elektronskih knjig ter lastno inovativnostjo ugotoviti, kako bi podjetje na tržišču postalo bolj prepoznavno,
- s segmentiranjem trga poiskati ciljne odjemalce ponujenih storitev,
- tržno pozicionirati poslovni subjekt,
- okvirno predstaviti cenovno politiko,
- izdelati SWOT analizo podjetja,
- prepoznati probleme, ki se pojavljajo pri poslovanju omenjenega poslovnega subjekta in poiskati rešitve zanje,
- podjetje z objavo diplomske naloge na spletnih straneh FM predstaviti širši javnosti ter tako povečati prepoznavnost.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Nalogo sestavljata teoretični in praktični del. Metodološki prijemi pri izdelavi vključujejo strokovno poglobitev in analizo določanja poslovne strategije podjetja ter obsegajo:

- raziskovanje teoretičnih osnov,
- prepoznavanje ključnih dejavnikov,
- analizo dejanskega stanja na podlagi teoretičnih spoznanj,
- sintezo uporabnosti teoretičnih znanj pri uvajanju poslovne strategije in
- oceno učinkov.

Preučila bom strokovno literaturo s področja določanja strategije razvoja podjetja. Povzela bom mnenja strokovnjakov s tega področja in jih med seboj primerjala. Z uporabo spletnih virov, elektronskih knjig, strokovne literature in njihovo analizo bom odgovorila na že omenjena vprašanja in zastavljene cilje.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da pri pisanju diplomske naloge ne bo večjih težav, saj je o izbranem področju napisanih veliko knjig z ilustriranimi primeri in dodanimi komentarji ter strokovnih člankov.

Omejitvi pri pisanju zaključne projektne naloge sta:

- podatki, ki so iz prve roke, so le od samostojne podjetnice, ki je tudi edina zaposlena v omenjenem poslovnem subjektu,
- poslovni subjekt posluje sorazmerno malo časa, saj je s poslovanjem začel prvega januarja 2010.

2 PODROČJE POSLOVNEGA SVETOVANJA

Kralj (2000, 3) pravi, da se pri obravnavi poslovnega svetovanja srečujemo z menedžmentom, pri katerem je bistvo vodenje poslov (poslovođenje) in ljudi k izidom. Bistvo upravljanja je lastniško usmerjanje poslovanja in nadziranje doseganja izidov, ki jih mora zagotoviti menedžment.

Devetak (2008, 255) je mnenja, da moramo pri poslovnem svetovanju analizirati konkretne probleme, da bi se lahko potem ustrezno odločali na osnovi razpoznavanja, analiziranja in ovrednotenja različic za dokončno odločitev o eni izmed njih. Pri tem je pomembna tudi etična odgovornost med izvajalci in naročniki. Prizadevati si moramo za to, da bo menedžment oblikoval etiko kot vrednoto in načela ter jo uporabljal kot vodila za moralo podjetja v pravih obnašanja. Izhajamo lahko iz etike koristi in etike dolžnosti.

Da bi to uresničili, moramo postaviti in oblikovati diagnozo, ki se nanaša na probleme, cilje in omejitve v organizaciji. Temu nato sledi ustrezno izbrana odločitev.

Ustvarjalni proces poslovnega svetovanja in odločanja je povezan z naslednjimi elementi (povzeto po Kralj 2000, 33):

- politiko podjetja in določanjem temeljnih primarnih ciljev,
- brskanjem in poizvedovanjem za različicami za doseganje začrtanih ciljev,
- primerjavo in ovrednotenjem različic,
- pregledovanjem ali posodabljanjem ciljev, da bi bilo spremljanje in nadziranje ustrezno zastavljenemu procesu odločanja,
- izvajanjem odločitve,
- končno odločitvijo, katera različica je najboljša.

Pristopi k poslovnemu svetovanju

Način, kako pristopamo k poslovnemu svetovanju, je večinoma najbolj odvisen od naročnika, problema, izvajalcev svetovanja (svetovalcev) in ostalih okoliščin. Poslovno svetovanje je lahko zunanje – to pomeni zunaj meja organizacije. V takih primerih imamo zunanega svetovalca, ki je lahko istočasno zunanji vodja projekta za naročnika storitve. Poznamo tudi poslovno svetovanje znotraj organizacije, pri katerem imamo v podjetju notranje svetovalce. Osebnostne lastnosti, ki jih naročnik storitve pričakuje od svetovalca, so (povzeto po Devetak 2008):

- nepristranskost,
- odkritost,
- značajnost,
- razsodnost,
- ustvarjalnost,

- dobra in kakovostna izvedba storitve poslovnega svetovanja ter
- še druge podrobnosti.

Devetak (2008) pravi, da izvajalec storitve, torej svetovalec, od svojega naročnika storitve pričakuje dobro orisan problem podjetja, ki ga je treba rešiti, dobro razložene naloge, zaupljivost, nepristranskost in doslednost pri sodelovanju. Namere morajo biti poštene in naročniki morajo izpolnjevati plačilne in druge obveznosti, ki sodijo zraven.

Naloge svetovalca se nanašajo predvsem na raziskave, diagnoze, prenašanje znanja in veščin na druge ter spremljanje uspešnosti podjetja ali organizacije. Vsebino poslovnega svetovanja vedno prilagodimo vrsti in obliki svetovalnih nalog.

Pri opravljanju svetovalnih nalog moramo podrobno spoznati številne dejavnike, ki vplivajo na njihovo vsebino. Nujno moramo upoštevati področja svetovanja v podjetju, strokovno usposobljenost svetovalca, zunanje okoliščine podjetja in notranje značilnosti naročnika.

Devetak (2008) loči tri vrste poslovnega svetovanja, in sicer:

- tekoče,
- srednjeročno ter
- dolgoročno.

Devetak (2008) pravi, da je pri obravnavanju smotrov, ciljev in meril uspešnosti svetovalne organizacije zelo pomembno, da poznamo menjalna razmerja v svetovanju. Podjetnik posameznik oz. v tem primeru svetovalec (svetovalna organizacija) mora zato posebej opredeliti in analizirati naslednja področja:

- notranje oz. interno okolje svetovalnega podjetja: poslovodstvo, poslovne partnerje podjetja, svetovalce na sorodnih področjih ter administracijo podjetja,
- zunanje oz. eksterno okolje svetovalnega podjetja: lastnike in upnike trenutnih in potencialnih strank.

Menim, da si v praksi podjetja vedno prizadevajo za to, da bi svetovalno podjetje po opravljeni nalogi dobilo še več naročnikov in novih poslov. Organizacije pričakujejo še izboljšano donosnost ter povečanje zadovoljstva strank in zaposlenih.

3 POJEM POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA

Ivanko (2000, 217) meni, da strategijo lahko pojmuje in opredelimo kot dolgoročen načrt dejanj, ki so potrebna za reševanje nastalih problemov pri doseganju dolgoročno zastavljenega cilja. Beseda izvira iz grških besed »stratos« (vojska) in »ago« (voditi), ki ju tudi danes velikokrat uporabljamo v drugih kontekstih, npr. vojaške operacije, poleg tega jo uporabljamo tudi na političnih, ekonomskih, turističnih in drugih področjih.

Kralj (2003, 95–108) pravi, da podjetje oz. organizacija ni le orodje za doseganje začrtanih ciljev, temveč je tudi interesna skupina ljudi in organizem družbe. Strategije, ki jih organizacije in podjetniki posamezniki uporabljajo za doseganje in uresničevanje svojih ciljev, zajemajo več razsežnosti, in sicer:

- časovno okvirnost politike, ki sega od kratkoročnosti do dolgoročnosti,
- temeljni koncept organizacije kot orodje ali skupnost interesov,
- dejavnost in urejenost,
- sredstva kot sestavino strategije,
- vsebine temeljnih dejavnosti menedžmenta, tj. načrtovanje in snovanje, urejanje in povezovanje, poslovanje in vodenje, merjenje in presojanje.

Ivanko (2000, 220) omenja, da so pojmovanja na področju poslovnih strategij med seboj zelo različna. Odvisna so od vidika, ki mu raziskovalci in strokovnjaki posvečajo in pripisujejo največji pomen. Veliki večini opredelitev pojma »poslovna strategija« pa je skupno to, da strategijo organizacije opredeljujejo in izkazujejo vsi ukrepi, odločitve in druge dejavnosti, s katerimi organizacija pridobiva dolgoročno prednost pred konkurenčnimi podjetji.

Oblikovanje strategije ima več stopenj, in sicer (povzeto po Ivanko 2000, 220):

- opredelitev poslanstva organizacije,
- strateško analiziranje,
- izbiro ustrezne strategije,
- dolgoročno začrtane cilje,
- integrirane in ustaljene programe poslovanja,
- finančno projekcijo,
- zadnja stopnja pa je direktorjev povzetek.

Tavčar (2008, 23) predpostavlja, da ni dovolj, če cilje zgolj postavimo. Treba jih je tudi dosegati. Vse, kar prispeva k temu, je strategija organizacije. Glavne sestavine so dejavnosti, urejenost in sredstva. Dejavnosti so predvsem inoviranje, proizvodjanje (izdelkov, storitev) in menjava oz. trženje. Urejenost obsega členjenost organizacije (pravila, delitev dela in pristojnosti), procese in povezave. Temelj urejenosti je vedenje ljudi, ki v veliki meri izraža kulturo organizacije. Sredstva so materialna (ljudje, zavzetost, znanje), pomembnejša od teh

pa so temeljne zmožnosti organizacije – vse sestavine in sinergične kombinacije sestavin strategije, ki povečujejo učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije.

Strategija pomeni izoblikovanje in ustvarjanje prihodnosti podjetja. Med vsemi trenutno znanimi strategijami lahko organizacija izbere eno izmed naslednjih oblik (povzeto po Ivanko 2000, 227–229):

- trženjsko usmerjeno,
- proizvodno usmerjeno,
- strategijo, ki temelji na inovacijah,
- strategijo za upadajoče in zrele programe poslovanja podjetja ter
- vstopno.

Trženjsko usmerjena strategija podjetja kaže, da organizacija izdelke in storitve proizvaja le za odjemalce.

Glavne značilnosti trženjsko usmerjene strategije so (povzeto po Ivanko 2000):

- prepoznava potreb odjemalcev (s tem podjetja spremljajo in ugotavljajo, kako izdelki ali storitve izpolnjujejo želje in potrebe kupcev ter kaj bi lahko v programu še spremenili),
- povečanje povpraševanja (s pridobivanjem novih odjemalcev in povečanjem pogostnosti uporabe),
- usmerjenost v distribucijo,
- zagotavljanje servisa in popravil ter
- usmerjenost k zemljepisno določenim skupinam odjemalcev (trgi, kjer je povpraševanje večje od ponudbe).

Tavčar (1998, 17) je mnenja, da trženje obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da izdelki in storitve dosežejo končnega odjemalca; začne se z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi in pričakuje; sledijo vse dejavnosti, ki so potrebne, da končni uporabnik dobi izdelke in storitve.

Proizvodno usmerjene strategije so tiste oblike, pri katerih je največji poudarek na proizvodnji izdelkov. Sem štejemo (povzeto po Ivanko 2000):

- strategije velikih in zelo velikih zmogljivosti, ki temeljijo na prepričanju, da jim konkurenti ne zmorejo slediti, ker so potrebne naložbe preobsežne in bi vzele veliko časa za zgraditev novih zmogljivosti podjetja,
- strategije, ki temeljijo na inovacijah v podjetju (ali opremi ali pri proizvodnem procesu),
- strategije proizvodne učinkovitosti, ki temeljijo na zniževanju stroškov ali cenejši proizvodnji,
- strategije manjše porabe materiala ter
- hitro zadovoljevanje potreb.

Na inovacijah temelječe strategije izkazujejo prepričanje, da sta trg in odjemalec pripravljena sprejeti in uveljaviti čisto nove načine zadovoljevanja potreb. Razlikujemo (povzeto po Ivanko 2000):

- ofenzivno strategijo, ki predstavlja vodilno vlogo na trgu,
- defenzivno strategijo ali strategijo hitrega sledenja,
- imitacijsko strategijo ali strategijo počasnega sledenja, ki uporablja preizkušeno in poceni dostopno znanje ter
- odvisno strategijo, ki jo najbolj poznajo tisti, ki proizvajajo po naročilu.

Ivanko (2000) loči še strategije za zrele in upadajoče programe ter vstopne strategije.

Strategije za zrele in upadajoče programe

Uporabljamo jih za zrele in upadajoče programe podjetij. Sem lahko uvrstimo tudi: preživeli zmagovalec, vzdržati ali zadržati pozicijo, požeti rezultate ali ožeti tržišče ter dezinvestiranje in likvidacijo podjetja.

Vstopne strategije uporabljamo takrat, ko se organizacija odloči za vstop na nek nov, neznan in neraziskan trg. Sem prištevamo tudi notranji razvoj podjetja, združevanje znotraj podjetja, nakup ali zakup tujih podjetij, skupne naložbe ali zveze, naložbe v zaposlene, združevanje ali posojilo kapitala, nakupe in odprodaje licenc.

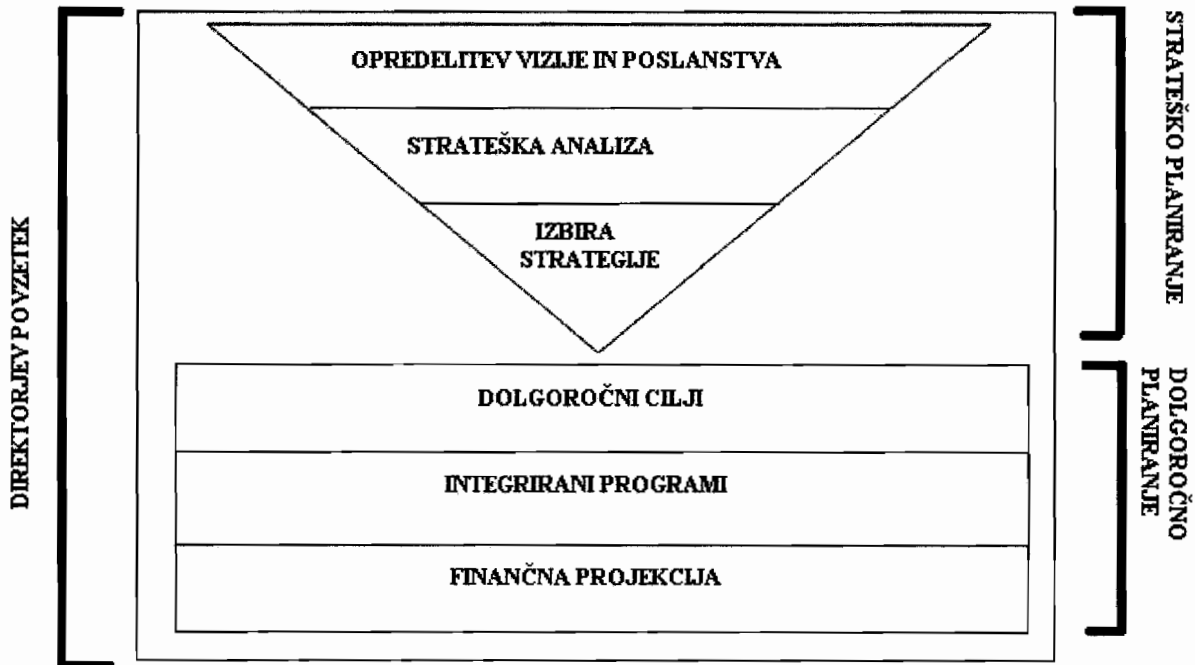
Brunner (2004, 1) pravi, da so strategije jasno postavljena smer naših dejavnosti. Postavitve in razvoj strategij morata biti izključno v pristojnosti vodstva podjetja, ki si mora prizadevati za doseganje čim večjega števila manjših, kratkoročno postavljenih ciljev, ki pa predstavljajo dolgoročno uresničevanje strategij procesa sprememb.

Za podjetje je pogosto enako kot strategija sama pomemben tudi proces njene priprave, ki mora obsegati ustrezno skupino ljudi, pri čemer ne smemo pozabiti, da imamo v podjetju praviloma največje strokovnjake za področja, ki jih obravnavamo. Na to podjetja pogosto pozabljajo, ko k izdelavi povabijo zunanje sodelavce.

Strategije praviloma obsegajo naslednja področja: trg, izdelke, organizacijo, človeške vire in finance. Zelo pomembna je skladnost pokrivanja vseh področij glede na okolje, v katerem podjetje deluje. To nujno pomeni, da je strategija, ki jo podjetje pripravi kot celovit načrt, le njena lastna in ne more biti (razen v manjših delih) prepisana ali prevzeta od drugih podjetij (povzeto po Brunner 2004, 2).

4 STOPNJE IN KORAKI NASTAJANJA POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA

Ivanko (2000, 220) pravi, da korake nastajanja in izoblikovanja poslovne strategije v organizaciji lahko opredelimo in pojmujeemo zelo različno in na več načinov, kljub temu pa so avtorji na tem področju bolj ali manj enotni o glavnih postavkah oz. stopnjah nastajanja poslovne strategije.



Slika 1: Stopnje oblikovanja strategije podjetja

Vir: Kavčič 1990 v Ivanko 2000, 220.

4.1 Opredelitev vizije in poslanstva

Besedo »vizija« si lahko predstavljamo kot zrcalno sliko podjetja v prihodnosti. Biti mora svojevrstna in se razlikovati od drugih podjetij, vsekakor pa mora pa biti stvarna, merljiva, dosegljiva in časovno zamejena. V praksi jo v podjetjih pišejo za obdobje od treh do petih let, saj daljše obdobje zmanjša stvarnost njenih napovedi (povzeto po Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 74).

Biloslavo (2008, 104) pravi:

Vizija, kot jo razumemo v strateškem menedžmentu, je projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Vizija opisuje želeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev. Dobra vizija zraste med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo.

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**DOLOČITEV STRATEGIJE RAZVOJA
IZBRANEGA PODJETJA**

Petra Turk

Koper, 2011

Mentor doc. dr. Doris Gomezelj Omerzel



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

Uspešnost in dober sloves podjetja večinoma temelji na ustvarjalnosti, navdušenju ter učinkovitem delu vseh zaposlenih. Dobro izoblikovana in začrtana predstava uresničljive prihodnosti organizacije lahko zelo veliko pripomore k pričakovanjem in motivaciji vseh vpletenih. Organizacija s svojim procesom nastajanja vizije razvije in oblikuje kompetence za učinkovito prilagajanje izzivom okolja (povzeto po Musek Lešnik 2008, 163–164).

Musek Lešnik (2008) pravi: »Proces ustvarjanja vizije torej omogoči podjetju, da preseže ujetost v krog pasivnega odzivanja na dogodke.« Iz tega torej lahko sklepamo, da sta opredelitev in zapis vizije v podjetju zelo pomembna.

Poslanstvo organizacije je ključna sestavina določanja strategije razvoja podjetja. Opredeljena je kratko, jasno in jedrnato ter prav zato daje usmeritev članom organizacije o naravi, zasnovi in oblikovanju poslovanja organizacije v prihodnosti. Njen namen in cilj sta, da vsi zaposleni v podjetju dobijo jasno predstavo, sliko in odgovor na vprašanje, kaj je začrtani namen organizacije. Izjava o poslanstvu organizacije nas usmerja pri celotnem načrtovanju njenega poslovanja v prihodnosti. Uporabnost in vsestranskost poslovne strategije je predvsem v komuniciranju zunaj in znotraj organizacije (povzeto po Ivanko 2000, 220).

Beseda »poslanstvo« organizacije ali podjetja nam prikazuje in pove, kaj organizacija dejansko dela, s čim se ukvarja, kakšen je obseg njenih dejavnosti, kaj je njihovo bistvo in kakšne začrtane smeri razvoja ima podjetje. To dejansko pomeni definiranje in opis izdelkov ali storitev, ki jih organizacija ponuja svojim odjemalcem, glavnih potreb svojih uporabnikov ter opredelitev tržišča, na katerem posluje. Vključiti moramo tudi nekaj načel o tem, kaj organizacija nudi, kar njena konkurenca ne, ter opredeliti tehnologijo, ki jo v podjetju uporabljajo. Opredeliti moramo tudi obseg proizvodnje in distribucije ter sredstva, znanja in reference, s katerimi razpolagajo.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 70) menijo, da pojem »poslanstvo« opredeljujemo kot kratek in jasen zapis, ki izraža namen in razlog za obstoj podjetja oz. organizacije. Če pri interesnih skupinah obstaja nerazumevanje in neodobravanje poslanstva, lahko to povzroči velike težave pri postavitvi in uresničevanju strategij in prav tako otežuje tudi vsakodnevno delo. V podjetju morajo upoštevati naslednje, če želijo imeti konstruktivno in uporabno poslanstvo:

- oblika in zapis poslanstva morata temeljiti na vrednotah in pričakovanih interesnih skupin ter na osrednji ključni sposobnosti podjetja,

- poslanstvo mora vsebovati glavne namene in razloge za obstoj organizacije,
- predstaviti mora glavne položaje in dejavnosti, ki jih podjetje želi imeti v okviru svoje dejavnosti,
- izražati mora želje, čustva in ambicije ter
- vsebovati mora nekaj, čemur bi lahko rekli tudi »sanje, ki nas spodbujajo in motivirajo«.

Izkušnje kažejo, da je dobro zapisano poslanstvo najboljša strategija (povzeto po Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 70).

Primarno zapisano poslanstvo nekaterih organizacij lahko ostane več desetletij nespremenjeno, velikokrat pa se zgodi, da se zaradi sprememb v okolju in na trgu pojavi potreba po novem prilagajanju in oblikovanju poslanstva. Pomembno je, da v podjetju sami presodijo, ali je v spremenjenih okoliščinah smiselno vztrajati pri predhodni obliki poslanstva ali ga je treba preoblikovati in prilagoditi. Pri razmišljanju o poslanstvu se kmalu dotaknemo tudi področja organizacijskih vrednot. Zelo pomembno je, da v podjetju gradijo svojo identiteto tudi na podlagi vrednot, stališč, prepričanj, ne pa samo s pojmovanjem skupnega poslanstva. Z razglabljanjem o tem, za kaj se v podjetju zavzemajo, se lahko izognejo različnim pastem in težavam. Če se posvetijo preiskovanju lastnih poglobljenih prizadevanj, lahko tako »preusmerijo pozornost« na tisti del, ki opredeljuje vse, kar, bi ta lahko počel. Tako razmišljanje in poglobljanje v obliko poslanstva podjetju pomaga razvijati sposobnosti, zmožnosti in veščine za prilagoditev razmeram v hitro spreminjajočem in razvijajočem se svetu (povzeto po Musek Lešnik 2008, 131–133).

4.2 Strateška analiza

Kavčič (1991, 148) meni, da je strateška analiza poglobljena analiza kritičnih dejavnikov tako znotraj organizacije kot iz njenega okolja, ki vplivajo in bodo vplivali na njeno prihodnost. Strateška analiza mora vsebovati ključne ocene oziroma soglasje o pomenu ključnih dejavnikov za organizacijo. Kritični dejavniki so tisti, ki povzročajo razlike med povprečnimi in najboljšimi rezultati. Strateško analizo lahko opravimo z različnimi postopki.

Strateško analiziranje v organizaciji naj bi vsebovalo in obsegalo področja, navedena v nadaljevanju.

Analiziranje *zunanjih organizacijskih* dejavnikov delimo na analiziranje (povzeto po Ivanko 2000, 222):

- kupcev,
- konkurentov,
- panoge dejavnosti ter
- okolja.

Ivanko (2000, 222) pravi, da morata biti analiza in preučevanje zunanjih (eksternih) dejavnikov vedno osnova za odločanje o tem, ali bomo dejavnost organizacije v prihodnosti vzdrževali na sedanji ravni, ali bomo raje vlagali v rast, ali pa je bolje skriti vse rezultate poslovanja. Vsako podjetje je široko odprt sistem, ki je razgiban in poslovno organiziran. Delovanje organizacije je postavljeno v neko okolje in ravno od tod prihaja vrsta dejavnikov, ki vplivajo na njeno delovanje.

Analiziranje kupcev mora vsebovati (povzeto po Ivanko 2000, 222):

- poznavanje odjemalcev, ki je ključno pri postavljanju strategije podjetja ter
- zunanje izvajanje dejavnosti, ki je lahko pomembna strateška odločitev za podjetje – tako za tisto, ki dejavnosti prenese, kot tudi za tisto, ki jih prevzema.

Kavčič (2007, 303) o kupcih, ki uporabljajo storitev poslovnega svetovanja in podobne oblike, meni, da jih dojemajo kot zunanje izvajanje dejavnosti.

Rezultati raziskave v Sloveniji potrjujejo domneve, da je zunanje izvajanje postalo stalna praksa večine slovenskih podjetij, saj se zelo pogosto odločajo za prenos pomožnih dejavnosti na ravni podjetja. Zanje je pomembno, da odločitev o zunanjem izvajanju temeljito proučijo in analizirajo vse mogoče poteke in izide, tveganja in koristi, ki jih lahko prinese.

Prednost zunanjega izvajanja je ta, da v podjetju zunanjim izvajalcem zaupajo delovanje in upravljanje dejavnosti, ki niso ključne za njihovo poslovanje. Večinoma so to računovodski servisi, storitvena podjetja na področju poslovnega svetovanja, čistilni servisi, službe varovanja itd. To so izkušeni in delu predani zunanji izvajalci, ki svoje delo opravljajo kakovostno in neodvisno od poslovanja naročnika storitve (podjetja). Na tak način se lahko tako velike kot male organizacije posvetijo ostalim področjem, kot so razvijanje novih izdelkov, spremljanje poslovanja, proizvodnji itd. Ena izmed prednosti je tudi ta, da je v podjetju zaradi zunanjega izvajanja zaposlenih manj ljudi, kar zmanjšuje stroške.

Menim, da je v velikih podjetjih vedno več zanimanja za tovrstne storitve, saj so v času gospodarske krize podjetja še posebej občutljiva. Odločajo se namreč za različna strokovna svetovanja, seminarje, delavnice itd., saj upajo, da bodo rešili oz. izboljšali svoje poslovanje.

Analiziranje konkurentov

Za vsako podjetje je pomembno, da poznajo svoje konkurente, ki na trgu ponujajo enake ali sorodne storitve, kot jih ponujajo sami. Z analizo konkurence morajo prepoznati, kaj nameravajo njihovi konkurenti. Pri tem gre za njihovo celovito in popolno razumevanje, kar omogoča, da lahko podjetja predvidijo, ali se bodo konkurenti pojavili na tržišču ali ne. Ena izmed učinkovitih metod analize konkurence je, da iz njihovega načina oglaševanja ugotovimo, kaj ponujajo, kako delujejo in kakšne načrte imajo (povzeto po Ivanko 2000, 223).

Kot lahko preberemo v medijih (Mohar 2009), je v današnjem času zelo hitrega napredka informacijske tehnologije skoraj najpomembnejše spletno oglaševanje.

»Oglaševanje na svetovnem spletu je v zadnjih nekaj letih najhitreje rastoči trend v marketingu. Po raziskavi PwC je v letu 2007 rasel s 26-odstotno stopnjo rasti in znašal 21,2 milijard ameriških dolarjev, v 2008 pa je z 10,6-odstotno rastjo dosegel 23,4 milijard dolarjev prometa.« (Mohar 2009)

»Internetno oglaševanje ima za oglaševalce veliko prednosti v primerjavi z uporabo ostalih medijskih kanalov. Prednosti so cenovna dostopnost, učinkovitost, omogoča natančno ciljanje tržnih segmentov, popoln nadzor nad porabo sredstev ter natančno merjenje rezultatov oglaševanja.« (Mohar 2009)

»Danes podjetja namenijo v povprečju med tri in devet odstotkov sredstev marketinškega proračuna za spletno oglaševanje. Nekateri viri napovedujejo, da bo v letu 2011 spletni marketing v povprečju zavzemal 25 % celotnega tržnega proračuna podjetij. Omenjeni podatki veljajo za celoten svet, pri nas pa na tem področju zaenkrat še precej zaostajamo.« (Mohar 2009)

Analiziranje panoge dejavnosti

To nam mora dati jasno sliko potencialnega in dejanskega obsega ponudbe. S to analizo lažje ugotovimo lastni tržni delež in sledimo smeri investiranja. Zelo pomemben dejavnik pri ocenjevanju potencialnega trga je tudi kupna moč porabnikov (odjemalcev), saj je s tem pogojena njihova odločitev o nakupu nekega izdelka ali storitve.

Stopnja rasti panoge kaže na veliko večjo prodajo in večji dobiček, zato je ravno ta analiza zelo pomembna. Z analizo strukture dejavnosti ugotavljamo, kako je neka dejavnost, ki je odvisna od konkurence, substitutov, moči kupcev in dobaviteljev, sploh privlačna za trg. Spoznati in opredeliti moramo ključne in najpomembnejše dejavnike uspeha, saj nam ravno to omogoča enostavnejšo oceno lastnega položaja.

Namen in cilj analize panoge je ugotoviti njeno privlačnost za sedanje ter prihodnje udeležence in razumeti dinamiko rasti podjetja (povzeto po Ivanko 2000, 223).

Devetak (2007, 15) pravi, da je trženje usmerjeno k zadovoljevanju potreb potrošnikov, hkrati pa je to upravljavska tehnologija prilagajanja izdelkov in storitev njihovim željam in potrebam, ki se spreminjajo. Glavni dejavniki na področju trženja storitev so zagotovo zaposleni, ki storitve izvajajo, oprema izvajalcev in pa prostori, kjer storitve izvajamo. Komunikacija s strankami običajno poteka s prodajnimi obiski, telefoniranjem, poslovnimi obiski, oglaševanjem na različne načine itd. Ponudba na področju storitev je lahko

izoblikovana po modelu za storitve 7 P, ki obsega: storitve, plačilne pogoje, tržne poti, komuniciranje, udeležence, izvajanje storitev in fizične dokaze.

Svoje stranke lahko podjetja razvrščajo v več različnih kategorij, in sicer (povzeto po Devetak 2007, 15):

- ključne stranke; to so tiste, brez katerih ne bi imeli zagotovljenega dela, z njimi pa morajo ohranjati strateške in partnerske odnose, saj so ključni za obstoj organizacije,
- stranke, ki obetajo veliko poslov; takih je treba iskati vedno več, s svojo prodorno in ustvarjalno ponudbo pa morajo podjetja v njih zbuditi zanimanje za storitve, ki jih ponujajo,
- manj zanimive stranke; to so primeri podjetij, ki koristijo storitve, vendar nimajo zastavljene jasne vizije za svoje poslovanje. Sodelovanje z njimi ni ključno za obstoj organizacije.

Za izvajanje svetovalnih storitev moramo opredeliti določene dejavnosti za izvajanje, ki so (povzeto po Devetak 2007, 15):

- opredeljevanje ciljev za širjenje razmerij,
- oblikovanje ustrezne baze podatkov za najpomembnejše naročnike,
- opredeljevanje nalog za doseganje ciljev ter
- spremljanje in ocenjevanje izvajalskih del.

Analiziranje okolja

Različne vrste okolja dajejo podjetju določene zmožnosti in priložnosti za uspešno delovanje ter poslovno odličnost, hkrati pa ga okvirno določajo in omejujejo. Z okoljem ga povezuje veliko vezi, ki jih je mogoče razumeti in razlagati kot kanale medsebojnega vplivanja. Podjetje je pri svojem delovanju povezano tudi z določenimi trgi, omejujeta pa ga predvsem politični in pravni sistem družbe. Prav ta množica medsebojnih povezav organizacije z okoljem tvori velik in zapleten sistem, ki ga strokovnjaki še danes v celoti ne poznajo. Zavedati se namreč moramo, da gre pri tem za veliko kvalitativnih in kvantitativnih dejavnikov. Njihova glavna značilnost je, da sta njihov nastop in velikost vpliva negotova. V današnjem svetu morajo v podjetju zagotavljati svoj obstoj, poslovati in dosegati cilje. Pri tem je nujno, da analizirajo okolje in predvidevajo spremembe, do katerih bo morda prišlo pri zunanjih spremenljivkah poslovanja (povzeto po Pučko 2008).

Tehnološko okolje

Tehnologija, ki je zelo napredovala in se še dodatno razvija ter dopolnjuje, močno vpliva na svetovni gospodarski razvoj. Denarna sredstva, ki jih podjetja in podjetniki namenijo raziskavam ter razvoju, kratkoročno prinašajo le stroške in znižujejo dobiček. Dolgoročno pa

pomenijo varnost, zavetje in preživetje na trgu. Ko omenjamo tehnološko okolje delovanja nekega podjetja, moramo biti pozorni tudi na hitrost prenosa in zastarevanje tehnologije. Podjetja morajo slediti tudi odkritjem na področju tehnologije, računalništva, prehranske industrije, razvoju novih izdelkov itd. Za delovanje podjetja je pomemben tudi odnos vlade in gospodarstva do tehnologije ter vladna sredstva, ki so namenjena raziskavam in razvoju na vseh področjih (povzeto po Gradišek 2004, 19).

Politično-pravno okolje

Predstavniki politično-pravnega okolja v Republiki Sloveniji so vlada, predsednik vlade in predsednik države, državni zbor ter lokalni organi oblasti. Poslovanje podjetij tako pri nas kot po svetu je usmerjeno s predpisi in zakoni o monopolih, zaposlovanju, davkih, varovanju okolja ter trgovanju med državami. Te poskušajo z uvedbo teh ukrepov vplivati in pogojevati tudi poslovanje, delovanje in pomoč pri reševanju problemov podjetij. Ko govorimo o politično-pravnem okolju delovanja nekega podjetja, je treba spremljati spremembe na področju zakonov in standardov zaščite okolja. Pomembna je tudi zakonodaja s področja varovanja konkurence, ki je temelj uspešnega poslovanja. Ravno tako moramo spremljati in upoštevati tudi davčno politiko, delovno zakonodajo in trdnost vlade (povzeto po Gradišek 2004, 20).

Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje delovanja podjetja predstavljajo smernice v bruto domačem proizvodu, določene obrestne mere in drugi ekonomski kazalniki. Zelo pomembna je tudi inflacija v državi. Nezaposlenost in razpoložljivi dohodek prebivalstva vplivajo na to, kako se bodo podjetja in posamezniki odločali za storitve, ki jih ponujajo podjetja na trgu. Za delovanje neke organizacije je pomemben tudi strošek porabe energije. K temu prištevamo strošek porabljene elektrike, bencina za avtomobil, stroške kurjave in ogrevanja prostorov itd. (povzeto po Jakara 2007, 27).

Družbeno okolje

Družbeno okolje delovanja organizacije predstavljajo demografski podatki populacije, delitev dohodka posameznikov in družbena mobilnost v državi. Tudi spremembe v življenjskem slogu posameznika lahko povečujejo ali zmanjšujejo zanimanje za določene izdelke ali storitve. Pri tem gre predvsem za miselnost ljudi. Če jih zanima in so pozitivno naklonjeni zunanjemu izvajanju dejavnosti, je to lahko dober znak, da se bodo v podjetju odločili za ponudnike zunanjega izvajanja storitev. Velik delež predstavlja tudi potrošniška politika v državi. Ta nam prikazuje npr. kam podjetja vlagajo svoj denar in katerim dejavnikom dajejo prednost. Podjetja lahko vlagajo v novo tehnologijo, v razvoj zaposlenih, v inovacije itd.

Stopnja izobraženosti prebivalstva tudi močno pogojuje zanimanje ljudi za določene storitve (povzeto po Jakara 2007, 27–28).

Prav tako pa moramo izvesti in opraviti analizo notranjih organizacijskih dejavnikov, ki obsega naslednje (povzeto po Ivanko 2000, 224):

- analiziranje lastnih konkurenčnih prednosti podjetja,
- portfeljsko analizo ter
- SWOT analizo.

Analiza lastnih konkurenčnih prednosti

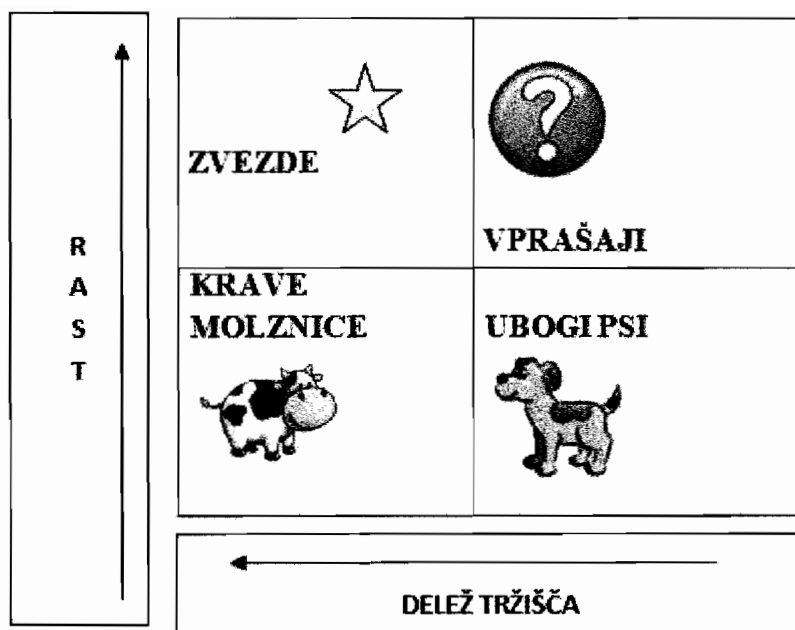
Za lažje poslovanje in umestitev podjetja na trg je nujno, da dobro utemeljimo konkurenčne prednosti. Ivanko (2000, 224) pravi, da te najdemo na naslednjih področjih:

- inovacije,
- proizvodnja (storitve podjetja),
- finance,
- poslovodni in drugi sodelavci,
- marketing ter
- baza kupcev.

Portfeljska analiza

Biloslavo (2008, 84) meni, da je portfeljska analiza ali BCG matrika prav poseben pristop k celovitemu ocenjevanju in proučitvi položaja nekega podjetja. Razvijati so jo začeli v velikih svetovalnih podjetjih. S to analizo se osredotočamo in poglobljamo v ugotavljanje razvojnega ravnotežja podjetja. Portfeljsko matriko »rast – tržni delež« srečamo v strokovni literaturi tudi pod imenom BCG, ki izvira iz imena svetovalnega podjetja Boston Consulting Group. Besedo »rast« v imenu matrike uporabljamo kot sopomenko za privlačnost trga in jo merimo s stopnjo rasti trga za program ali stopnjo rasti programa. Delež trga merimo s sorazmernim tržnim deležem in je opredeljen kot razmerje med tržnima deležema izbrane programske enote in njenega največjega konkurenta. Temeljna predpostavka modela je, da sta donosnost programov in njihov tržni delež premo sorazmerna, pri čemer je višina donosa opredeljena s stopnjo rasti trga.

Lipovec (1983, 217) predpostavlja, da je portfeljski pristop opredeljen kot navaden pristop v načrtovanju diverzificiranih sestavljenih podjetij na ravni sestavljenega podjetja. S primerjavo uspešnosti, prednosti in pomanjkljivosti SPE, privlačnostjo trga, možnosti in nevarnosti za SPE, slednje opredeli v portfeljski matriki. Različni pristopi upoštevajo značilnosti podjetij in okolja, z mestom SPE v portfeljski matriki pa je opredeljena tudi njihova strategija.



Slika 2: BCG matrika

Vir: Tavčar 2008.

Ivanko (2000, 226–227) opredeljuje omenjene štiri skupine na:

- skupino »zvezd«, ki predstavljajo območje hitre rasti obsega tržnega povpraševanja po izdelkih; v tej skupini so SPE velik porabnik denarnih sredstev, saj podjetja vlagajo v investicije;
- skupino »krav molznic«, ki prinaša presežke denarnih sredstev in ima nizko rast trga ter zelo visok tržni delež; ta skupina predstavlja SPE z majhnimi stroški, ki prinaša dober dobiček;
- skupino »ubogih psov«, ki ima nizek tržni delež in nizko rast trga. Prinaša slabe dobičke in te lastnosti ostala podjetja odbijajo, da bi vanje vlagala. Take SPE kljub večjim vlaganjem ne bi dosegle zadovoljivih rezultatov, zato predstavljajo poslovno past. Ko pričnejo prinašati izgubo, jih je treba izločiti iz poslovnega programa;
- skupino »vprašajev«, ki predstavlja dobro investicijsko priložnost, ker imajo visoko tržno rast. Zaradi majhnega tržnega deleža prinašajo malo presežkov denarnih sredstev. Poslovodstvo v tem vidi možnost te visoke zahteve zadovoljiti z ustreznimi investicijami, če pa se v poslovodstvu ne bi odločili za vlaganje v take investicije, moramo omenjene poslovne enote brezpogojno ukiniti.

SWOT analiza

Na področju postavljanja SWOT analize Biloslavo (2008, 72) meni, da mora za odlično vodenje lastne politike prav vsaka organizacija dobro vedeti, kje je pravzaprav pozicionirana na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Prav zato potrebuje metodo ali model, s

katerim bi lahko analizirala svoje prednosti in slabosti, pa tudi priložnosti in nevarnosti, ki se ji ponujajo na trgu. Najpogosteje uporabljena metoda, ki to omogoča, je SWOT analiza (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Tavčar (2008, 172) meni, da metodološko jedro analiziranja okolij predstavlja model SWOT (tudi »strateški križ« oz. slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti – SPIN). Obsega priložnosti organizacije (njene delo in programa) – notranje prednosti in zunanje izzive, na drugi strani pa težave – notranje slabosti in zunanje nevarnosti. Iz notranjih prednosti in slabosti sledi konkurenčnost, iz zunanjih izzivov in nevarnosti pa privlačnost okolja (tržišča, partnerjev v menjalnih razmerjih).

4.3 Dolgoročni cilji

Ivanko (2000, 20) pojasnjuje, da z njimi opredeljujemo in predstavimo položaj organizacije v bližnji ali daljni prihodnosti. Dolgoročni cilji so prava izhodišča za predstavitve in opredelitev letnih načrtov izvajanja podjetja. Opredelimo in postavimo jih na vizionarski način, ti pa vodijo do uresničitve začrtanega poslanstva organizacije.

Šele takrat, ko ovrednotimo dolgoročne cilje podjetja, lahko ugotovimo, koliko nek posamezen cilj prispeva k uresničevanju in izpolnjevanju poslanstva organizacije.

Cilji so želeni izidi, ki jih želimo doseči s svojim delovanjem. Organizacijo ustanovimo zato, da bi z njo lahko uresničevali zelene cilje. Pri delu si zastavljamo dva cilja: opraviti storitev, pridelati pridelek, izdelati izdelek ali več izdelkov ustrezne kakovosti. Glede na izbrani cilj si bomo organizirali delo.

Postavitve podjetniških ciljev nam predstavlja smernice in kažipote, ki prikazujejo in izražajo odločitve organizacije o usmeritvi, kako bomo dosegali konkretne rezultate. Velikokrat je največji problem konkretno zapisati dolgoročne cilje organizacije. Iz postavitve podjetniških ciljev mora organizacija izpeljati le operativne cilje, ki jih lahko dosežemo in izmerimo z ustreznim časovnim rokom ter zahtevano stopnjo poslovne odličnosti (povzeto po Siegert 1996, 79).

Strokovnjak na tem področju Werner Siegert (1996) meni, da »brez operativnih ciljev sistematičnega menedžmenta ni mogoče uresničiti.«

Vidimo lahko, da v podjetju, kjer nimajo začrtanih dolgoročnih in kratkoročnih ciljev poslovanja, nimajo opredeljenih osnovnih smernic, ki bi jim lahko sledili.

Sestavni deli poslovne strategije podjetja so še (povzeto po Ivanko 2000, 229–230):

- integrirani programi, ki so akcijski načrti, potrebni za uresničevanje dolgoročnih ciljev in strateškega načrta organizacije. Ti programi morajo biti izoblikovani tako, da lahko na

njihovi podlagi opredelimo konkretne naloge in sproti spremljamo njihovo uresničevanje. Osnovni namen t. i. integriranih programov je, da določajo rezultate in nosilce, ocenjujejo potrebna sredstva, določajo časovno zaporedje opravljanja in opredeljujejo mehanizme povratnih sporočil ter

- finančna projekcija, ki je projekcija in prikazovanje vrednosti odseva integriranih programov podjetja. Je strnitev in skupek finančnih informacij za uresničitev omenjenih programov. Taka finančna projekcija pomeni predstavitev in ponazoritev predvidenih in že uresničenih finančnih rezultatov.

V teoretičnem delu diplomske naloge sem opredelila in opisala potek razvoja in izoblikovanja poslovne strategije podjetja. V praktičnem delu, ki sledi v nadaljevanju, pa bom po shemi, ki je nazorno prikazana na strani dvanajst, pripravila primer poslovne strategije za podjetje Sapiensis.

5 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

Strokovno prakso, ki je obvezna v tretjem letniku šolanja na Fakulteti za management Koper, sem opravljala v organizaciji Poslovno svetovanje Sapiensis, Stanka Turk, s. p. Zanja sem se odločila, ker sem sodelovala pri nastanku tega subjekta in prepričana sem, da bom s pisanjem diplomske naloge na tem področju veliko pripomogla k njegovemu nadaljnjemu poslovanju. Poslovno svetovanje Sapiensis je bilo v AJPES (izpostava Koper) vpisano prvega januarja 2010. Podjetju sta bili, kot vsakemu gospodarskemu subjektu, dodeljeni matična (3673472) in davčna (60923083) številka.

Storitve, ki jih ponujajo v podjetju Poslovno svetovanje Sapiensis (2010):

- vzpostavljanje, vzdrževanje in izboljševanje različnih standardiziranih sistemov,
- presoje in ocene skladnosti,
- vzpostavitev sistemov nenehnega izboljševanja s timi inoviranja,
- izobraževanje,
- izdelavo sodno izvedenskih in strokovnih mnenj,
- pomoč pri prijavih na javne razpise in
- vodenje podpornih procesov.

Dejavnosti podjetnika, ki so bile registrirane po standardni klasifikaciji dejavnosti, so (AJPES 2010):

- 70.220 drugo podjetniško in poslovno svetovanje (glavna dejavnost podjetnika),
- 71.129 druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje,
- 72.190 raziskave in razvoj dejavnosti na drugih področjih narave in tehnologije,
- 74.900 druge nerazvrščene strokovne in tehnične dejavnosti,
- 85.590 druga nerazvrščena izobraževanja, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- 85.600 pomožne dejavnosti za usposabljanje.

Predstavljam samostojno podjetnico Stanko Turk, ki je:

- mag. sci. univ. dipl. ing. živilske tehnologije (BTF Ljubljana) ter mag. sci. poslovedenja in organizacije (EF Ljubljana),
- že več kot 25 let zaposlena v prehrambeni industriji; v ribji predelovalni industriji Frigomar, d. o. o., je bila zaposlena kot vodja razvoja in nadzora kakovosti,
- vodilna presojevalka sistemov vodenja kakovosti (ISO 9001:2008, HACCP, ISO 22000:2005, ISO 14001), od leta 1996 je zunanja sodelavka SIQ-ja in je kot vodilna presojevalka opravila več kot 300 presoj, predvsem v organizacijah živilske stroke v Sloveniji (MIP, Union, Žito, Mercator, Klasje, Roiss in mnoge druge), Srbiji, Makedoniji ter Bosni in Hercegovini,
- sodna izvedenka za živila in živilsko tehnologijo; izdelala je številna sodna izvedenska mnenja s področja živil in živilske tehnologije,

- načrtovalka tehnično-tehnološke stroke; izdelala in uspešno je vodila številne razvojno-investicijske projekte v podjetju Frigomar, d. o. o.,
- razvila številne tehnološke izboljšave v proizvodnji zamrznjenih rib,
- vzpostavila in vzdrževala sistema vodenja kakovosti v podjetju Frigomar, d. o. o., skladno z zahtevami standarda ISO 9001 in HACCP sistema,
- uspešno vodila in izvedla projekte za pridobitev nepovratnih sredstev v podjetju Frigomar, d. o. o.,
- objavila številne strokovne članke s področja živil (revija Meso in mesnine, zbornik mikrobiologov Jugoslavije, zbornik Morje kot vir hrane) in s področja poslovanja ter organizacije.

6 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA

Vizija mora prikazovati, kako se organizacija vidi v bližnji prihodnosti, poslanstvo pa nam pove razlog njenega obstoja. Na podlagi navedenih dejstev sem izoblikovala vizijo in poslanstvo podjetja Sapiensis.

Vizija omenjenega podjetja je:

V nekaj letih postati uspešno, širše prepoznavno in konkurenčno podjetje na področju poslovnega svetovanja.

Po upoštevanih navedenih postavkah in pravilih predlagam za podjetje Sapiensis naslednje poslanstvo:

S pomočjo nenehnega izobraževanja in kakovostno izvedenih storitev ter konkurenčnimi cenami izoblikovati trdne, nerazdružljive vezi med sedanjimi in potencialnimi strankami, prav tako pa zadovoljiti njihove potrebe po svojih najboljših močeh.

7 STRATEŠKA ANALIZA

Strateška analiza je sestavljena iz analize notranjih in zunanjih organizacijskih dejavnikov.

7.1 Analiza zunanjih organizacijskih dejavnikov

7.1.1 Kupci

Kupci oz. odjemalci storitev, ki jih ponuja podjetje Sapiensis so podjetja, ki večinoma delujejo v živilski panogi. Storitve podjetja se večinoma nagibajo k potrebam prehranske industrije. Vedno večkrat pa se za tovrstne storitve odločajo tudi podjetja, ki delujejo na drugih področjih. Največje zanimanje podjetij je za vzpostavitev različnih sistemov vodenja kakovosti in varnih živil. Nekaj podjetij se odloča tudi za vzpostavitev sistemov nenehnega izboljševanja s timi inoviranja. Odjemalci storitev podjetja Sapiensis so večinoma manjša in večja podjetja, ki imajo svoj sedež v Republiki Sloveniji. Nekaj trenutnih in potencialnih strank ima svoj sedež tudi v državah bivše Jugoslavije. Odjemalci se odločajo za storitve omenjenega podjetja zato, ker so opravljene kakovostno in v dogovorjenem času. K odločitvi za sodelovanje veliko pripomorejo tudi odlične reference.

Motivacija in prednosti, ki jih odjemalci vidijo v storitvah podjetja Sapiensis so naslednje:

- samostojna podjetnica je zelo izkušena na področju storitev, ki jih ponuja, njene dolgoletne izkušnje pa dajejo storitvam še poseben pomen in strokovnost,
- strateški stiki in poznanstva veliko pripomorejo k zanimanju podjetij za zunanje izvajanje storitev ter
- prilagodljivost urnikov in sestankov.

7.1.2 Konkurenca

Konkurenti podjetja Sapiensis so sorodna storitvena podjetja na področju poslovnega svetovanja.

Prodor na trg storitev je zahteven in potrebna je borbenost. Trenutno je na trgu veliko število storitvenih podjetij, ki se ukvarjajo s področjem poslovnega svetovanja. Narediti moramo nekaj, da bo podjetje izstopalo. Ustvariti moramo napredek in se od konkurence razlikovati. Najpomembnejše je, da postanemo prepoznavni, zato moramo biti prodorni in inovativni s predstavljanjem svoje aktualne ponudbe. V trenutnih razmerah, ki vladajo na trgu, moramo prodajati na vsakem koraku. Nujno moramo imeti dobro promocijo samega podjetja. Omenimo lahko spletne strani, vizitke, različne letake in ostali oglaševalni material (svinčniki, baloni, skodelice in drugo).

7.1.3 Panoga dejavnosti

Področje poslovanja podjetja Sapiensis je kot tržna panoga zanimivo. V podjetjih se vedno večkrat odločajo za zunanje izvajanje dejavnosti. Sredstva namenjajo razvoju novih izdelkov in tehnologije, ocenam svojih izdelkov in njihovi kakovosti. Veliko denarnih sredstev so pripravljene nameniti kakovostno izvedenim storitvam. Podatki kažejo, da se zanimanje strank za obravnavane storitve povečuje, narašča tudi število ogledov spletne strani www.sapiensis.si.

»Podjetnik je človek, ki s svojimi sposobnostmi, z znanjem ter s sredstvi išče in kombinira proizvodne dejavnike tako, da analizira donosne podjetniške priložnosti. Podjetnik vedno poizkuša predvideti svoje možnosti glede uspehov in tveganj, ki jih pri tem prevzema. Pri svojih aktivnostih je odprt in dovzeten za vplive okolja. Uspešnost podjetnika je odvisna od tega, koliko ima razvite podjetniške sposobnosti, znanje in motivacijo.« (Plut in Plut Grad 1995, 54)

7.2 Analiza notranjih organizacijskih dejavnikov

Obravnavamo lastne konkurenčne prednosti izbranega podjetja po področjih.

Lastne konkurenčne prednosti:

- inovacije: na tem področju se omenjeno podjetje od konkurence razlikuje v tem, da ima zelo raznoliko in večplastno ponudbo, ki jo še vedno izboljšuje in svojim strankam poskuša ponuditi nekaj več, veliko pa vlaga tudi v raziskave in razvoj novih storitev;
- storitve podjetja: slednje ima celovito ponudbo storitev s področja poslovnega svetovanja, hitro in učinkovito se prilagaja zahtevam naročnikov in potencialnih strank. Samostojna podjetnica je visoko strokovno usposobljena, odlikujejo jo tudi odlične reference in izkušnje dela na tem področju, kar je za podjetje velika prednost. V to skupino lahko umestimo tudi redno dodatno izobraževanje ter široko mrežo poslovnih partnerjev, ki je zelo pomembna za učinkovito poslovanje poslovnega subjekta;
- finance: omenjeno podjetje s svojim poslovanjem ne ustvarja velikih stroškov; rečemo lahko, da je samostojna podjetnica t. i. »one man band«. Prednost majhnih podjetij je ta, da uporabljajo zunanje izvajanje dejavnosti, tj. »outsourcing« ter tako znižujejo svoje stroške poslovanja;
- poslovodni in drugi sodelavci: samostojna podjetnica ima visoko strokovno izobrazbo, njena konkurenčna prednost je tudi, da jo odlikujejo odlične reference sodelovanja z dobro stoječimi podjetji, dolgoletne izkušnje z delom v živilski stroki ter marljivost in vestnost pri opravljanju svojega dela;
- marketing: podjetje ima zelo nazorno in estetsko spletno stran, kjer lahko odjemalci in potencialne stranke najdejo veliko koristnih informacij o storitvah, ki jih ponuja, trenutno

je v razvijanju nova ideja za izboljšavo spletne strani, celotno spletno stran pa bi bilo treba prevesti in pripraviti še v angleškem in srbohrvaškem jeziku;

- baza kupcev: sodelovanje s prepoznavnimi podjetji, ki dobro poslujejo, je za omenjeno podjetje prav zagotovo velika prednost. Dobro stoječa podjetja imajo na razpolago več denarnih sredstev in imajo več zanimanja za tovrstne storitve. Podjetje Sapientis ima enega zelo pomembnega odjemalca, vendar je sodelovanje s samo enim poslovnim partnerjem strateško zelo občutljivo, zato podjetje deluje po načelu razpršenosti odjemalcev.

7.3 SWOT analiza podjetja Sapientis

Na podlagi pridobljenih podatkov poslovanja izbranega podjetja sem pripravila SWOT analizo, ki predstavlja notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti.

Tabela 1: Model SWOT analize podjetja Sapientis

Notranje prednosti (strenghts)	Notranje slabosti (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – dolgoletne izkušnje v živilski panogi, – dolgoletne izkušnje z različnimi poslovnimi procesi v organizaciji (nadzor kakovosti, razvoj tehnologije in izdelkov, vodenje investicij, nabava, obvladovanje zakonodaje, dokumentacije in meril, sistemi vodenja kakovosti, varnih živil ter varovanja okolja), – poznavanje potreb podjetij pri tovrstnih storitvah, – predhodno vzpostavljeni stiki v nekaterih podjetjih, – članstvo v številnih strokovnih ustanovah (npr. SIQ, Ministrstvo za pravosodje ...), – osebnostne lastnosti: vztrajnost, volja do osvajanja novih znanj, delavnost, sistematičnost. 	<ul style="list-style-type: none"> – ena zaposlena oseba za vse funkcije in naloge v podjetju, – neprepoznavnost podjetja na trgu, – slaba tehnološka opremljenost, – zelo obremenjen delovnik, ki ne traja samo osem ur.

Tabela 1 – nadaljevanje

Zunanji izzivi (opportunities)	Zunanje nevarnosti (threats)
<ul style="list-style-type: none">– velika podjetja se vedno večkrat odločajo za zunanje izvajanje storitev,– razvoj novih inovativnih storitev,– večja prepoznavnost podjetja,– neprestano spreminjanje zakonodaje.	<ul style="list-style-type: none">– številna visoko strokovno usposobljena konkurenčna podjetja, ki nudijo podobne storitve,– slaba plačilna sposobnost podjetij,– upadanje števila podjetij v prehrabeni industriji,– upadanje zanimanja podjetij po certificiranju standardiziranih sistemov vodenja.

Z obdelavo notranjih prednosti in slabosti podjetja se poglobimo v analizo stanja znotraj organizacije. Pomagala sem si s podrobnejšim pregledom spletne strani in z dokumentacijo, ki jo hranijo v podjetju. Proučila sem tudi literaturo s tega področja, ki opisuje, kaj vse moramo vključiti v SWOT analizo podjetja.

Pri analizi zunanjih izzivov in nevarnosti sem raziskala, kakšno je stanje na trgu omenjenih storitev. Prebrala sem tudi nekaj strokovnih člankov na temo zunanjega izvajanja storitev. Spoznala sem, da ga podjetja vedno pogosteje uporabljajo, saj jim to prihrani čas, energijo ter denar in tudi strokovnjaki s področja menedžmenta in podjetništva menijo, da se podjetja vse pogosteje odločajo v smeri zunanjega izvajanja dejavnosti.

8 IZBIRA STRATEGIJE IN PODROČJE MARKETINGA

Za podjetje Sapiensis je najprimernejša in značilna *trženjsko usmerjena strategija*, saj podjetnica izvaja svoje storitve le in izključno za odjemalce. Sledi potrebam in željam kupcev ter na podlagi tega oblikuje in dopolnjuje svojo ponudbo storitev.

8.1 Podoba podjetja in njegova prepoznavnost

Skoraj vsako podjetje ima na začetku svojega poslovanja nekaj težav, npr. z neprepoznavnostjo na trgu, neznanjem, neizkušenostjo ipd. Menim, da ima podjetje Sapiensis težave s prepoznavnostjo, saj se zelo malo posveča področju marketinga in oglaševanju svojih storitev.

Oglaševanje je za podjetja nujno potrebno. S tem širimo krog odjemalcev, mrežo dobaviteljev in nova poznanstva. Stara slovenska pregovora pravita, da dobra stvar ne potrebuje reklame, saj se prodaja sama in da dober glas seže v deveto vas.

Trditev, da se dobri izdelki sami prodajajo, do neke mere drži, vendar lahko opazimo, da v današnjem času tudi najbolj uspešna podjetja porabijo ogromne količine denarja za samopromocijo, donatorstva in sejme. Naredili bi vse, da bi postali še bolj prepoznavni.

8.2 Že izoblikovani elementi celostne podobe

Razvoj logotipa

Logotip mora biti lepo viden, razločen in mora nekaj sporočati. V nas mora spodbuditi zanimanje in biti mora estetsko izdelan. Menim, da je logotip zelo lepo in strokovno oblikovan.



Slika 3: Logotip podjetja Sapiensis

Vir: Sapiensis 2010.

Podjetje ima inovativno ime in tudi logotip je po mojem mnenju inovativen ter ne potrebuje nobenih izboljšav ali popravkov. Opazimo lahko zelo dobro barvno usklajenost črk, oblik in ozadja.

Izdelava spletne strani

Spletna stran mora biti pregledna in ne sme vsebovati preveč podatkov. Imeti mora svojo »zaščitno« barvno prepoznavnost in delovati mora pozitivno; v človeku mora vzbuditi neko zanimanje in zaupanje. Spletna stran, ki je trenutno v uporabi, se mi zdi zelo zanimiva in pregledna. Ponuja informacije, ki so potencialnemu kupcu pomembne. To so osnovne informacije o podjetju, nabor storitev, ki jih ponuja, reference in pa podrobnejši opisi vseh storitev. Menim, da bi bilo treba spletni strani dodati še kakšno fotografijo iz seminarjev, presoj, poslovnih dogodkov itd. To bi zagotovo pripomoglo k večjemu zanimanju na spletni strani, saj bi delovala bolj barvito in živahno.

8.3 Predlogi za izboljšavo

Izdelava memorandumov

Pri tem gre za obliko in barvni potisk papirja pripravljenega za dopise, fakture in druga sporočila. Predstavlja zelo pomembno malenkost, ki jo potrebuje vsako uspešno podjetje. Z izvirno oblikovanimi dopisi izkazujemo bolj osebni pristop sodelovanja.

Oblikovanje in razpošiljanje prodorne ponudbe

Oblikovati bi morali privlačno ponudbo, ki bi prepričala tudi najbolj zahtevne stranke. Vsebovati bi morala opis vseh ponujenih storitev, reference samostojne podjetnice, prednosti obravnavanega podjetja in naslov spletne strani, kjer si lahko stranke preberejo kaj več o podjetju. Najprej bi morali na spletnih straneh gospodarskih združb, npr. AJPES, imenik Bizi itd., poiskati podjetja, ki bi jih po našem mnenju zanimalo zunanje izvajanje storitev na področju poslovnega svetovanja in ostalih storitev. Nato bi morali izoblikovati seznam potencialnih strank, poiskati njihove naslove sedeža družbe in ime direktorja podjetja. Ponudbe bi lahko bile napisane na memorandumu, poslane po navadni pošti, v kuverto pa bi vstavili tudi vizitko. Dobro bi morali biti razvidni kontaktni podatki in vse informacije o tem, kam se lahko potencialne stranke obrnejo, če bi se odločile za ponujene storitve ali pa iskale le dodatne informacije.

Oglas za podjetje Sapiensis na zadnji strani tednika Mandrač v Izoli

Tednik Mandrač izhaja že dolgo let vsak četrtek in je med izolskimi prebivalci zelo bran. V njem je objavljenih veliko oglasnih besedil in logotipov podjetij. Menim, da je to dobra in sorazmerno gospodarna oblika promocije.

Oglaševanje na tekstilu

Predlagam, da bi logotip natisnili na sprednjo stran majic s kratkimi rokavi, saj menim, da je to za podjetje dobra promocija. Veliko podjetij oglašuje svoj logotip na majicah, kapah, šalih itd., kar na začetku seveda predstavlja strošek, vendar se kasneje lahko zelo obrestuje.

Oglaševanje na avtomobilu

Predlagam, da bi dali natisniti etiketo, ki bi jo prilepili na zadnja vrata službenega avtomobila, na dobro vidno mesto, kar je dobra promocija podjetja, saj lahko med vožnjo ljudje opazijo nalepko in sporočilo na njej.

Poslovna darila

Zamisel, ki se mi je porodila za poslovno darilo, je kamnito držalo (podstavek) za svinčnike v obliki napisa Sapientis. Menim, da je to lahko estetsko, izvirno in primerno darilo. Določiti bi morali obliko, velikost ter količino in naročilo posredovati kamnoseku, ki bi darila izdelal. Primerna poslovna darila pa so lahko tudi pecivo, šampanjec, notesniki, svinčniki z logotipom itd.

9 DOLGOROČNI STRATEŠKI CILJI

Samostojna podjetnica v podjetju Sapiensis svoje dolgoročne strateške cilje določa na podstrukturah, ki jih navajam v nadaljevanju.

Podstruktura izdelka (storitve):

- povečati zanimanje strank za storitve podjetja Sapiensis in posledično doseči večjo prodajo omenjenih storitev ter
- razvoj novih inovativnih storitev (označevanje kozmetičnih in farmacevtskih izdelkov).

Tržna podstruktura:

- povečati prodajo in število strank na letni ravni,
- povišati prodajo na približno 40.000 evrov (do leta 2012) ter
- povečati prodajo storitev na področju postavljanja ISO standardov v podjetjih na področju bivše Jugoslavije (Srbija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška).

Tehnološka podstruktura:

- kupiti službeni, delovni prenosni računalnik s tehnološko zelo naprednimi antivirusnimi programi, ki bi omogočali večjo varnost podatkov, zmanjšala pa bi se možnost vdorov »hekerjev« in zlorab službenih podatkov podjetja ter
- spremljati razvoj informacijske tehnologije.

Organizacijska podstruktura:

- vzpostaviti dobro komunikacijo z obstoječimi in potencialnimi strankami.

Kadrovska podstruktura:

- v bližnji prihodnosti zaposliti še enega delavca, ki bi skrbel za administrativne zadeve, kot so tajniška dela, komunikacija s strankami, določanje terminov sestankov in poslovnih srečanj, izdelava urnikov presoj in ocen skladnosti v podjetjih ter spremljanje zakonodajnih sprememb.

Finančna podstruktura:

- povečati storilnost podjetja in ustvariti čim več prihodkov iz poslovanja ter
- doseči visoko cenovno pozicioniranje in z višjimi cenami, kot jih ima konkurenca, izkazovati visoko strokovno usposobljenost.

10 INTEGRIRANI PROGRAMI

Lastnica podjetja Sapiensis meni, da je pomembno določiti časovni raspored uresničevanja vseh načrtanih ciljev. Uvesti moramo sistem, ki bo podjetje pripeljal do končnega načrtanega uspeha. Določiti moramo, kateri načrti bodo imeli prednost in kateri lahko nekaj časa še počakajo.

Najprej moramo izoblikovati in napisati prodorno ponudbo, ki bo potencialne stranke prepričala, da se odločijo za storitve, ki jih v podjetju ponujajo. Sledilo bo delo in razvoj na področju oglaševanja. Pripraviti je treba oglasni material in elemente marketinške strategije, ki bodo podjetju prinesle večjo prepoznavnost. Sledilo bo izobraževanje in uvajanje na področju izvajanja javnih razpisov, saj je to ena od storitev, ki jo v podjetju želijo še bolj razviti. Kasneje je treba zaposliti še eno osebo, ki bo na začetku opravljala administrativna dela, nato pa tudi bolj specifična opravila.

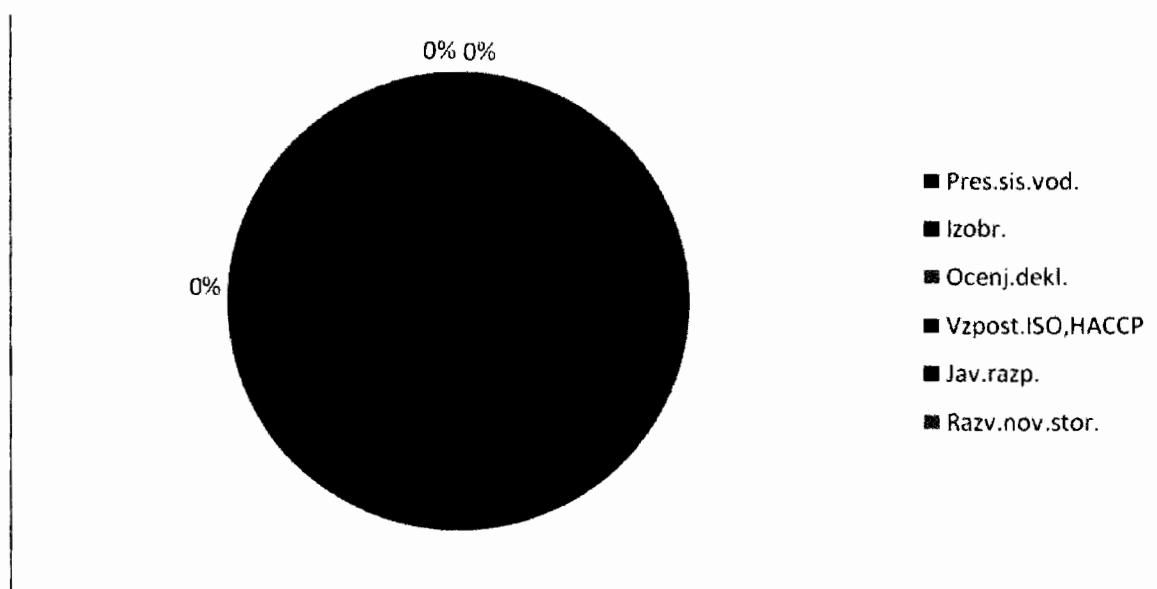
Menim, da bo podjetje z dobro organizacijo, vztrajnostjo in pridnim delom lahko doseglo vse zastavljene kratkoročne in dolgoročne cilje.

11 FINANČNA PROJEKCIJA

Zelo pomemben element strategije vsakega podjetja je tudi finančna projekcija oz. izkaz. Spodnja tabela prikazuje realizacijo načrta v letu 2010 po področjih poslovanja. Nazorno je prikazano število opravljenih posameznih storitev in prihodki, ki so bili s tem ustvarjeni.

Tabela 2: Finančna realizacija za leto 2010

Področje	Realizacija 2010	
	Število opravljenih storitev	Prihodki (EUR)
Presoje sistemov vodenja	22	9.000
Izobraževanje	2	2.500
Ocenjevanje deklaracij	/	/
Vzpostavitev ISO, HACCP	3	3.600
Javni razpisi	/	/
Razvoj novih storitev	/	/
Skupaj	27	15.100



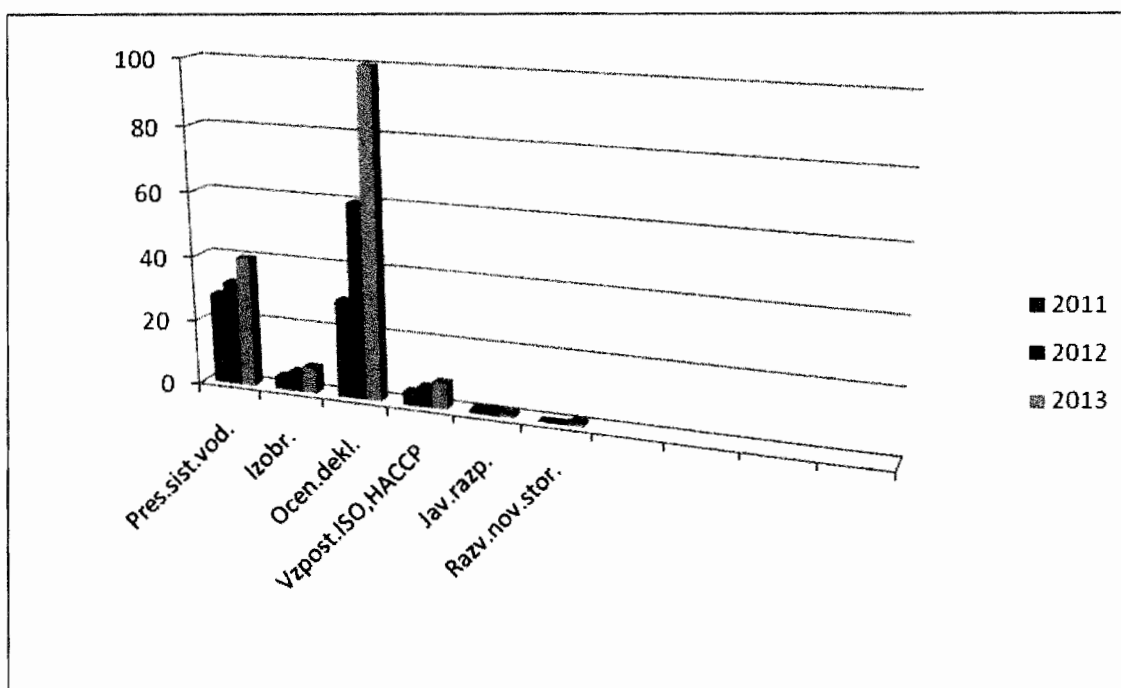
Slika 4: Deleži prihodkov po posameznih področjih v letu 2010

Iz zgornjega grafikona je lepo razvidno, da je bilo največ prihodkov v letu 2010 ustvarjenih iz naslova presoj sistemov vodenja, in sicer kar 60 % vseh prihodkov.

Tabela 3 prikazuje načrtovano število opravljenih storitev in prihodkov po posameznih področjih od leta 2011 do 2013.

Tabela 3: Načrtovano število storitev in prihodki od leta 2011 do leta 2013

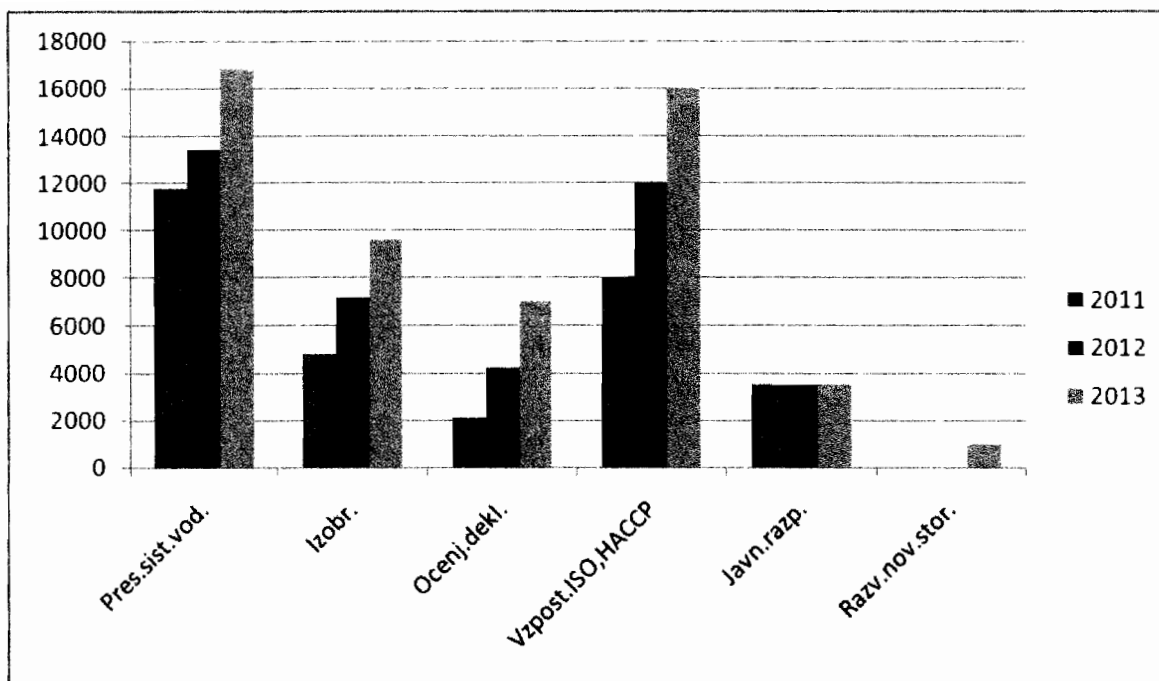
Področje	2011		2012		2013	
	Količina storitev	Prihodki (EUR)	Količina storitev	Prihodki (EUR)	Količina storitev	Prihodki (EUR)
Presoje sistemov vodenja	28	11.760	32	13.440	40	16.800
Izobraževanje	4	4.800	6	7.200	8	9.600
Ocenjevanje deklaracij	30	2.100	60	4.200	100	7.000
Vzpostavitev ISO, HACCP	4	8.000	6	12.000	8	16.000
Javni razpis	1	3.500	1	3.500	1	3.500
Razvoj nove storitve	/	/	/	/	1	1.000
Skupaj	67	30.160	105	40.340	158	53.900



Slika 5: Načrtovano število storitev po posameznih področjih v letih od 2011 do 2013

Kot je razvidno iz slike 5, podjetje v letu 2013 načrtuje skokovit porast izvedbe storitev na področju ocenjevanja deklaracij.

Slika 6 pa prikazuje načrtovano gibanje prihodkov posameznih področij poslovanja od leta 2011 do 2013.



Slika 6: Načrtovani prihodki iz posameznih področij po letih od 2011 do 2013

Razberemo lahko, da samostojna podjetnica z leti načrtuje enakomerno rast prihodkov po posameznih področjih poslovanja. Opazimo lahko tudi, da so le načrtovani prihodki iz naslova izvedbe javnih razpisov v vseh letih enaki.

12 ZAKLJUČEK

Samostojna podjetnica je kot edina zaposlena v obravnavanem podjetju s celotnim poslovanjem svojega poslovnega subjekta zadovoljna. Podjetje je preseglo njena pričakovanja, zaveda pa se, da je povsem na začetku ter ima neizmerne možnosti razvoja trga z obstoječimi, predvsem pa z razvojem novih storitev. Vse trenutne in prihodnje storitve bodo vedno prilagojene specifičnim potrebam strank. Končni cilj obravnavanega podjetja je postati uspešno in širše prepoznavno svetovalno podjetje tako v Sloveniji kot na trgih sosednjih držav.

Na poti do svoje poslovne odličnosti si je samostojna podjetnica zastavila nekaj dolgoročnih ciljev, ki jih želi uresničiti v prihodnosti, med drugim tudi izziv, kako bo njeno podjetje postalo bolj prepoznavno.

V svoji diplomski nalogi sem izoblikovala strategijo poslovanja za obravnavani poslovni subjekt, analizirala njegovo okolje poslovanja, načrtala vizijo in poslanstvo za njegovo delovanje. Postavila sem strateške cilje, za katere menim, da so zelo stvarni in uresničljivi.

Spoznala sem, da je težko začeti na novo in se uveljaviti na trgu pri tako močni in prepričljivi konkurenci, vendar menim, da se je treba močno boriti, izpostaviti svoje najboljše prednosti in izkoristiti vse tržne priložnosti. Le tako bomo lahko uresničili cilje, ki smo si jih zastavili na začetku svojega poslovanja.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Brunner, Allan. 2004. *Germany's three-pillar banking system: cross-country perspectives in Europe*. Washington (DC): International Monetary Fund.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Devetak, Gabrijel. 2008. *Razmišljanja o ustvarjalnosti in marketingu*. Koper: Fakulteta za management.
- Gider, Franc. 2006. *Sistemi nenehnih izboljšav v proizvodnji. Seminar z delavnico*. Ljubljana: ZTI – Zavod za tehnično izobraževanje.
- Gradišek, Tina. 2004. *Analiza in predvidevanje okolja podjetja Avto Triglav kot podlaga strateškega planiranja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Jakara, Klara. 2007. *Analiza poslovnega okolja podjetja Pronet Kranj*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 1990. *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobne organizacijske teorije*. Ljubljana: DZS.
- Kavčič, Klemen. 2007. Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management* 2 (4): 303–318.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Križman, Vojko. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Lipovec, Filip. 1983. *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Plut, Helena in Tadeja Plut Grad. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Siebert, Werner. 1996. *Ziele-Wegweiser zum Erfolg*. Bonn: Beste Unternehmensführung.
- Tavčar, Mitja I. 1998. *Sodobni marketing. Management trženja*. Ljubljana: Gea College.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.

VIRI

- InfoSVET. 2009. *Kako ustanoviti podjetje?*
[Http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=2059&Itemid=84](http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=2059&Itemid=84) (15. 12. 2010).
- Mohar, Nika. 2009. *Spletno oglaševanje*. [Http://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/marketing/spletno-oglasovanje](http://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/marketing/spletno-oglasovanje) (20. 11. 2010).
- Sapientis. 2010. *Predstavitev*. [Http://www.sapientis.si/](http://www.sapientis.si/) (20. 11. 2010).
- AJPES. 2010. *Sklep o vpisu v Poslovni register Slovenije* (1. 1. 2010).