

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

NAČRT RAZVOJNE  
POLITIKE PODJETJA

Marko Vajdič

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Roberto Biloslavo



## POVZETEK

Poglavitni cilj vsakega podjetja je zagotovitev obstanka, njegova rast, razvoj ter ustvarjanje dobička. Vsi subjekti, ki delujejo na trgu, so podvrženi nenehnim spremembam okolja v katerem delujejo. Te spremembe predstavljajo pomemben dejavnik, ki ga je potrebno upoštevati pri izbiri strateških usmeritev podjetja. Izbira ustrezne razvojne strategije je ključ do doseganja srednjeročne uspešnosti. Z diplomsko nalogo sem na podlagi proučevanja izbranega podjetja, njegove temeljne politike in analize okolja oblikoval možen okvir oz. načrt srednjeročne – razvojne – politike. Analiza okolja je bila izvedena s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. Analiza panoge, mi je dala smernice na podlagi katerih sem opredelil trenutno politiko v podjetju ter pripravil osnutek načrta razvojne politike v prihodnosti.

*Ključne besede:* strateški management, Porterjev model petih silnic, razvojna politika, analiza panoge, anketa.

## SUMMARY

Main goal of every company is to ensure its own existence, its growth, development and profit. All the subjects that work on the market are under the influence of constant changes from the environment in which they operate. These changes are representing an important factor, which must be taken into the consideration, when we are choosing the strategic orientations of the company. The choice of the appropriate developmental strategy is the key to achieving a medium-term successfulness. In my diploma thesis I developed possible medium-term strategic policy for the chosen company, based on its normative policy and analysis of environment. The analysis of the environment was performed by use of the Porter's model of five competitive forces. Analysis of the industry gave me the guidelines on which I could define the present strategic policy of the company and prepare a draft plan for future mid-term policy.

*Key words:* strategic management, Porter's five competitive forces, mid-term policy, industry analysis, survey.

**UDK:** 005.52:658(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Predstavitev okvirnega modela politike organizacije.....</b>	<b>3</b>
2.1	Organizacija in podjetje.....	3
2.1.1	Vrste organizacij.....	4
2.1.2	Management in obvladovanje organizacije.....	5
2.2	Okvirni model.....	7
2.2.1	Temeljna politika.....	9
2.2.2	Razvojna politika .....	12
2.2.3	Sprotna politika .....	15
<b>3</b>	<b>Analiza panoge in obravnavanega podjetja .....</b>	<b>19</b>
3.1	Predstavitev podjetja .....	19
3.2	Analiza panoge s pomočjo metode petih silnic .....	24
3.2.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo.....	25
3.2.2	Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti .....	28
3.2.3	Nevarnost substitutov.....	30
3.2.4	Pogajalska moč kupcev.....	31
3.2.5	Pogajalska moč dobaviteljev.....	32
3.3	Temeljna politika podjetja .....	32
3.4	Položaj podjetja v panogi in na trgu .....	34
<b>4</b>	<b>Razvojna politika podjetja .....</b>	<b>39</b>
4.1	Element dejavnosti .....	40
4.2	Element urejenosti.....	42
4.3	Element sredstev.....	44
4.4	Anketa z analizo .....	45
4.5	Osnutek načrta razvojne politike .....	49
<b>5</b>	<b>Zaključek .....</b>	<b>53</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>55</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>55</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>57</b>



## SLIKE

Slika 3.1: Logotip podjetja .....	19
Slika 3.2: Grafični prikaz rasti zaposlenih.....	21
Slika 3.3: Grafični prikaz izobrazbene strukture .....	22
Slika 3.4: Grafični prikaz rast prometa (v mio EUR).....	23
Slika 3.5: Model petih silnic ali dejavnikov privlačnosti tržišča.....	24
Slika 3.6: SWOT analiza .....	36
Slika 4.1: Organizacijska shema.....	42

## TABELE

Tabela 3.1: Rast zaposlenih med leti 1995 in 2007 .....	21
Tabela 3.2: Izobrazbena struktura zaposlenih .....	22
Tabela 3.3: Rast prometa med leti 1997 in 2007.....	23
Tabela 4.1: Blagovna znamka ter poreklo .....	46
Tabela 4.2: Kakovost in preizkušenos.....	46
Tabela 4.3: Tehnična pomoč prodajalca.....	47
Tabela 4.4: Dobavni rok .....	47
Tabela 4.5: Zagotovljen servis ter vzdrževanje .....	48
Tabela 4.6: Cena .....	48
Tabela 4.7: Razvrstitev po pomembnosti .....	49

## KRAJŠAVE

d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
oz.	oziroma
EP	Energo plus, d.o.o., Ljubljana
HVAC	Heating, ventilating, air conditioning
t. i.	tako imenovano
EU	Evropska unija
d. d.	delniška družba
mio	milijon



## 1 UVOD

Podjetje je ustanovljeno z namenom, da bi zadovoljevalo interese lastnikov in drugih udeležencev, ki so povezani z njim. To je mogoče storiti tako, da zagotovimo v prvi meri obstoj podjetja na trgu, hkrati pa omogočimo pogoje za njegovo rast in ustvarjanje dobička. Obstoj, rast in dobiček so elementi, ki podjetja in managerje postavljajo pred velike izzive. Priča smo naglim spremembam v okolju, ki terjajo hitre, a kljub temu preišljene in odgovorne odločitve. Podjetja se morajo zavedati in poznati, katere so njihove prednosti in slabosti, kje so priložnosti in nevarnosti v okolju ter svoje prednosti in priložnosti v okolju v največji meri tudi izkoriščati.

Predpogoj za strateško odločanje v podjetju je natančno poznavanje lastnih temeljnih zmožnosti. Pomembno je, da se jih podjetje kot tudi zaposleni zavedajo in poznajo. Na podlagi teh temeljnih zmožnosti je mogoče nato snovati strateške odločitve in načrtovati razvojno politiko. Vse to pa vodi v doseganje srednjeročne uspešnosti in tako k zagotovitvi obstoja in rasti. Manager, ki podjetja ne vidi v prihodnosti, ne bo uspešen. Lahko bo zagotavljal obstoj, rast in dobiček na kratek rok, za dolgoročno uspešnost pa mora skrbno in natančno načrtovati prihodnost. Temelj gradnje dolgoročne uspešnosti pa predstavlja poznavanje temeljnih zmožnosti podjetja, njihova nadgradnja in hkratno iskanje novih, povezovanje le-teh v srednjeročno strategijo in na podlagi tega oblikovanje dolgoročne politike.

Namen diplomske naloge je opredelitev temeljne politike izbranega podjetja in na podlagi nje načrtati možno razvojno politiko, izhajajoč iz pozicije podjetja na trgu, smernic razvoja in razmerja naproti konkurentom. S pomočjo teh analiz nameravam ugotoviti, ali ima podjetje zadostne lastne temeljne zmožnosti za obstanek in razvoj, kakšne so konkurenčne prednosti podjetja, kje so konkurenti boljši in ali so razvojni cilji podjetja skladni s temeljnimi. Cilj diplomske naloge je izdelava načrta razvojne politike podjetja in s tem nakazati možnost srednjeročne usmeritve podjetja.

Pri svojem delu se bom omejil samo na temeljno in razvojno politiko izbranega podjetja, ki se ukvarja s prodajo in inženiringom prezračevalnih komponent. Pripravil bom analize, ki bodo omejene na podjetja, ki delujejo v isti panogi na slovenskem tržišču in hkrati predstavljajo največje proizvajalce/dobavitelje opreme za prezračevanje v tem prostoru. Analize bodo usmerjene na trg, panogo in konkurente. S pomočjo ankete bom ugotovil, katera je tista lastnost opreme, ki v največji meri vpliva na nakup odjemalcev (cena, kakovost, dobavni rok, blagovna znamka).

Diplomska naloga zajema pet poglavij. Drugo, teoretično, poglavje predstavlja okvirni model politike organizacije. V njem sta opredeljena pojma organizacije in podjetja ter navedene tri razsežnosti okvirnega modela (temeljna, razvojna in sprotna politika). Osrednji del naloge tvori analiza panoge in podjetja. Tretje poglavje je tako

namenjeno analizi panoge in položaja obravnavanega podjetja, vključno z njegovo temeljno politiko. Na podlagi analize je v četrtem poglavju opredeljena razvojna politika podjetja in nakazana možnost za bodočo usmeritev le-te.

## **2 PREDSTAVITEV OKVIRNEGA MODELA POLITIKE ORGANIZACIJE**

### **2.1 Organizacija in podjetje**

Organizacija je sistem ljudi, sredstev in virov, ki ga osnujejo ljudje zaradi svojih interesov (koristi) in ji določajo poslanstvo, vizijo, smotre in cilje ter v njej delajo ali z njo sodelujejo. Tako opredeljena organizacija je pojmovana široko in brezčasno.

Podjetje je konkretna oblika organizacije kot poslovnega in sočasno tudi interesnega (političnega) sistema v tržnem gospodarstvu. Pojavlja se kot zgodovinska, časovno pogojena, samostojna in gospodarsko zaokrožena ciljno usmerjena pridobitna organizacija (Kralj 2003, 62).

Ljudje vstopamo v organizacije zato, da bi imeli tam več koristi kot vsak zase – da bi v večji meri in varneje dosegali cilje, ki so v skladu z našimi interesi. Interesi izražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz kratkoročnejših, spremenljivejših in prilagodljivejših potreb in trajnejših, malo spremenljivih vrednot udeležencev organizacije. Ljudje torej svoje zmožnosti – prizadevnost, delo, znanje, veščine – vlagamo v organizacijo zato, ker pričakujemo tam več koristi kot zunaj nje. Pričakovane koristi izhajajo iz ciljev, ki jih posameznik želi uresničiti, ti pa izražajo posameznikove interese, ki temeljijo na njihovih potrebah in vrednotah. Na osnovi tega lahko sklepamo, da je organizacija interesna (politična) tvorba, v kateri ljudje delujejo, če v njej lahko uresničujejo lastne interese bolje, kot bi jih lahko, če bi delovali zunaj organizacije (Biloslavo 2006, 18).

Ljudje smo svobodna bitja. Z vstopom v organizacije se sicer odpovemo delu svoje svobode, da bi bili tako uspešnejši kot smo sami zase. Ni prisile, ki bi zagotavljala zavzeto delovanje ljudi v organizaciji. Vstopanje v organizacijo in vlaganje zmožnosti vanjo je vselej tudi tvegano početje, ki pa temelji na zaupanju v organizacijo in tiste, ki jo obvladujejo. Enako velja seveda v nasprotni smeri: v organizaciji ne more uspevati tisti, ki s svojim delovanjem in naravnostjo ne vzbujajo zaupanja, da deluje v prid organizaciji. Celotna veda o organizacijah temelji navsezadnje na zaupanju, na verodostojnosti in medsebojnih odnosih ljudi v organizacijah (Biloslavo 2006, 18).

*"Ljudje obvladujemo svet: kar pa smo dosegli, zgradili svojo civilizacijo, smo napravili z razumom." (Tavčar 2006, 21)*

### **2.1.1 Vrste organizacij**

Kot smo že omenili, so organizacije ciljne združbe ljudi, ki jih ustanovitelji ustanovijo zato, da bi dosegale cilje, ki so v interesu ustanoviteljev. So izid delitve dela, ki je temelj uspešnosti organizacije. Lastniki in ustanovitelji terjajo od posloводства, da usmerja in obvladuje delovanje organizacije tako, da bo dosegala izide v skladu z njihovimi interesi. Temeljni in trajni cilj organizacije so smotri, s katerimi organizacija izpolnjuje interese vplivnih udeležencev. Smotri, s podrejenimi cilji, sestavljajo hierarhijo ciljev, ki so razvrščeni po pomembnosti, povezanosti in času ter so podrejeni maloštevilnim smotrom (Černetič 2004, 17).

Glede na cilje delimo organizacije na:

- *pridobitne* (profitne), ki so ustanovljene zato, da vanje vloženi kapital prinaša dobiček in kot take dolgoročno povečujejo premoženje lastnikov;
- *nepridobitne* (neprofitne), ki dosegajo cilje in smotre, vendar vanje vloženi kapital ne prinaša dobička, ampak so ustanovljene za zadovoljevanje potreb javnega interesa (izobraževanje, kultura, ipd.).

V vsakem menjalnem sistemu delujejo torej različne vrste organizacij, tj. poslovnih sistemov. Vsaka organizacija opravlja svojo dejavnost z določenimi temeljnimi cilji poslovanja, po čemer se organizacije bistveno razlikujejo med seboj. Kot smo že omenili, lahko poslovne sisteme v splošnem razdelimo na podjetja, katerih temeljni cilj je ustvarjanje profita, in na neprofitne organizacije (Černetič 2004, 18).

Organizacije je moč razdeliti po naslednjih kriterijih:

- *velikosti*
  - majhna podjetja (število zaposlenih ne presega 50, letni prihodki do 7,3 mio EUR, vrednost aktive pa manj kot 3,65 mio EUR);
  - srednja podjetja (število zaposlenih ne presega 250, letni prihodki do 29,2 mio EUR, vrednost aktive pa manj kot 14,6 mio EUR);
  - velika podjetja (število zaposlenih presega 250, letni prihodki večji kot 14,6 mio EUR, vrednost aktive pa presega 14,6 mio EUR);
- *dejavnosti*
  - proizvodna podjetja;
  - storitvena podjetja;
  - trgovska podjetja;
- *lastnini*
  - javna – državna podjetja;
  - zasebna – privatna podjetja;
  - združna – kooperativna podjetja;

- *pravnoorganizacijski plati*
  - osebne – individualne družbe;
  - kapitalske družbe.

### **2.1.2 Management in obvladovanje organizacije**

Delovanje ljudi v organizaciji je učinkovito in uspešno le, če ga nekdo načrtuje, organizira (ureja), usmerja (vodi) in nadzira (meri). Lastniki (ustanovitelji, razpolagalci ipd.) pa ustanovijo organizacijo zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje v skladu z njihovimi interesi. Da bi organizacija tako delovala, ji postavijo na čelo človeka, ki naj načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje drugih sodelavcev. Ta človek je manager (Biloslavo 2006, 20).

Management je torej ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov (resursov) za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja (Možina 2004, 17).

Ustanovitelji tako zaupajo obvladovanje organizacije managerjem oz. strokovnjakom za obvladovanje organizacij (poslovodnikom) in vodenje ljudi (vodjem). Skupno ime za te strokovnjake je management. Temeljni nalogi managerjev sta obvladovanje organizacije ali dela organizacije (poslovođenje), v kateri ti delujejo, in vodenje ljudi. Obvladovanje organizacije pomeni učinkovito in uspešno doseganje smotrov organizacije, ki so v skladu s smotri ustanoviteljev (Biloslavo 2006, 20).

Po Biloslavu (2006, 27) dejavnost managerjev predstavljajo naslednje naloge:

- *načrtovanje ciljev* (v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti; snovanje strategij za doseganje teh ciljev);
- *organiziranje urejenosti organizacije* (pristojnosti in odgovornosti, delitev dela; učinkovitega izvajanja osnovnih dejavnosti organizacije, določanje za vse v organizaciji obveznih pravil delovanja ter oskrbovanja organizacije s sredstvi za delovanje);
- *usmerjanje dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih ljudi* (da le-ta učinkovito deluje in uspešno dosega cilje; usmerjanje obsega tudi sprotne prilagajanje ciljev in strategij, ki segajo v prihodnost in jih ni mogoče zanesljivo določiti vnaprej);
- *nadziranje učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih ljudi ter delov organizacije in organizacije v celoti* (polaganje računov – to je poročanje in utemeljevanje poročil ter priporočil lastnikom in drugim vplivnim udeležencem organizacije).

Manager ima v podjetju več vlog oz. dejavnosti. Mintzberg (1973: po Možina 2004, 25) pa za dejavnosti managerjev navaja naslednje opredelitve:

- *medosebne vloge*
  - predstavnik (posebej ljudje na višjih položajih morajo pogosto opravljati formalne obveznosti, ki so protokolarne: prisostvovati ceremonijam obredom, slovesno podpisovati dokumente, itd.);
  - povezovalc (v vsakem delu organizacije je za uspešno funkcioniranje potrebna dobra povezanost z drugimi deli organizacije in z okoljem. Oblikovanje in vzdrževanje stikov in mrež komunikacij sodi med pomembna opravila vodilnih);
  - vodja (gre za kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje itd. zaposlenih. Vodje morajo ustvarjati pogoje za to, da delavci lahko uspešno uresničujejo naloge).
- *informacijske vloge*
  - sprejemalec (vodje prejemajo veliko informacij. Nekatere samo posredujejo naprej, večina pa je takšnih, da jim rabijo za analizo pri delu, ki ga vodijo. Na tej podlagi prihaja do potrebnih ukrepov za neposredno odpravljanje vzrokov neugodnih gibanj);
  - posredovalec (ker imajo vodje dostop do informacij, ki jih podrejeni nimajo, je vloga vodij tudi v tem, da informacije pridobijo in posredujejo. Nekatere informacije lahko posredujejo v originalni obliki, druge pa je treba ustrezno predelati, da jih bodo sodelavci razumeli);
  - zastopnik (vodje so posredniki informacij o svojem oddelku navzgor v organizaciji in drugim zainteresiranim strankam. Nastopajo kot zastopniki svojega oddelka kot odgovorni za stike z javnostjo).
- *vloge odločanja*
  - podjetnik (na vsaki ravni organizacije je potrebna skrb za čim bolj učinkovito alokacijo resursov, za zagotavljanje potrebnih sredstev in materialov. Obenem prav vodja pogosto sam uvaja spremembe ali pa mora podpreti zamisli drugih o koristnih spremembah);
  - odpravljalec motenj (v vsaki organizaciji prihaja do nenadnih kriz. Bodisi da odhajajo ključni kadri, da prihaja do konfliktov med zaposlenimi, bodisi do naravnih katastrof. Tudi s takimi problemi se morajo ukvarjati vodje);
  - razdeljevalec virov (vodja kontrolira denar, material in osebje in je eden ključnih dejavnikov, ki zagotavljajo integracijo v organizaciji. Njegova vloga je pomembna pri pripravi strategije in s tem povezanimi potrebnimi resursi);
  - pogajalec (vodja najboljše pozna svoj del organizacije in je pristojen za to, da odloča. Zato nikakršna pogajanja o kateremkoli problemu v enoti, ki jo vodi, ne morejo brez njega).

Uspešen manager je tisti, ki obvladuje organizacijo. To pomeni, da dosega oziroma presega pričakovanja vplivnih udeležencev. Organizacija ima dva vidika, ki se tesno prepletata: instrumentalni (dejavnostni), ki obravnava organizacijo kot instrument za doseganje ciljev, in interesni (vedenjski), ki obravnava organizacijo kot skupnost interesov udeležencev (Biloslavo 2006, 29).

Donosnost podjetja se dosega z uresničevanjem strategij, za sprejemanje in izvajanje katerih so odgovorni managerji (Močnik 2005, 2).

Vsaka od temeljnih nalog managerjev (načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje) temelji na odločanju. To je lahko:

- *rutinsko odločanje*, pri katerem je mogoče preproste odločitve za maloštevilne različne okoliščine opredeliti vnaprej. To odločanje je hitro in učinkovito v večini zadev, vendar neprimerno za posebne zadeve, ki terjajo analizno presojanje. Prevladuje na izvajalni ravni organizacije, kjer pa je tudi precej enostavnega analiznega odločanja ter malo intuitivnega odločanja. Odločevalec mora biti na tej ravni predvsem discipliniran;
- *analizno odločanje* temelji na strokovnosti in se prilagaja okoliščinam. Za organizacije značilni kompleksnost in nenapovedljivost pa brž presežeta zmogljivost analiznih orodij. Uporaba teh orodij zahteva veliko časa in sredstev. Odločevalec naj bo pri tem predvsem strokovno usposobljen;
- *intuitivno odločanje* je značilno predvsem za vršno raven v organizacijah. Rutinsko odločanje se dogaja na izvajalni in deloma srednji ravni organizacije, analizno odločanje pa je preveč zamudno in drago za hitro urejanje množice zadev na vršni ravni. Intuitivne odločitve nastajajo v podzavesti odločevalca – v procesu, ki ga slabo poznamo. Odločanje je hitro in ustvarjalno, vendar tvegano, saj ga ne moremo zavestno obdelati. Odločevalec naj svoje odločitve snuje iz kar največ v preteklosti pridobljenih znanj in izkušenj (Biloslavo 2006, 30).

Tudi Mojca Duh in Štefan Kajzer (2002, 49) v svojem delu navajata, da so kakovostne upravljalno-vodstvene strukture v podjetju ključni dejavnik razvoja podjetja. Vodstvo, s potrebnimi vodstvenimi sposobnostmi, podjetniškim duhom, pogumom in energijo, se lahko uspešno sooča z izzivi, ki jih ponuja trg. Hkrati pa jim je tako zagotovljena pot k iskanju in razvijanju novih poslovnih priložnosti.

## 2.2 Okvirni model

V nekaj desetletjih se družba povsem preoblikuje – njen pogled na svet, njene temeljne vrednote, njene družbene in politične strukture, njena umetnost, njene ključne institucije (Drucker 2004, 128).

Politika organizacije je odvisna od okolja, v katerem organizacija deluje. Okolje je spremenljivo, zato morajo organizacije zaradi odvisnosti od okolja menjati svojo politiko.

Politiko organizacije sestavljajo cilji in strategije, ki sledijo viziji, ta pa je hkrati v skladu s cilji, smotri in strategijo notranjega, lokalnega in razširjenega okolja organizacije. Cilji tvorijo hierarhijo smotrov, ki izhajajo iz vizije, le-ta pa iz interesov njenih tako notranjih kot zunanjih udeležencev. Udeleženci organizacije so vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo svoje interese, vezane na delovanje organizacije, ter lahko zanjo pomembno sodelujejo in nanjo vplivajo. Politika organizacije je torej v čas in prostor vpet način izvajanja poslovnega procesa (Černetič 2004, 65).

Proces strateškega managementa je spoznavanje in opisovanje strategij, njihovo planiranje, uresničevanje in kontrola, na osnovi česar je mogoče doseči večjo uspešnost in konkurenčno prednost podjetja (Močnik 2005, 2).

Model lahko v splošnem opredelimo kot poenostavljeno predstavitev resničnostnega sveta, ki obsega bistvene elemente opazovanega objekta ali dogodka. Samo oblikovanje modela poteka v štirifaznem kontinuiranem procesu, ki obsega poenostavljene zaznane resničnosti – simplifikacijo, oblikovanje opisnega modela, manipulacijo oz. transformacijo opisnega modela v določen fizični ali abstraktni model, primeren za proučevanje in verifikacijo modela v praksi (Biloslavo 2006, 97).

Med tremi temeljnimi zahtevami – vseobsežnostjo, natančnostjo in enostavnostjo – managerji iščejo izvedenko modela, ki je najprimernejša za njihovo organizacijo.

Osnovni model politike organizacije obsega cilje in strategije za doseganje le-teh. Osnovni model politike je dobro miselno orodje, saj je preprost in pregleden. Model pa ne obsega časovnih in dinamičnih razsežnosti politike ter tudi ne dejavnostnih in vedenjskih značilnosti.

Procesni model politike organizacije izhaja iz interesov vplivnih udeležencev in ocene notranjih prednosti ter slabosti in zunanjih izzivov ter nevarnosti. Iz njih sledijo vizija in smotri.

Okvirni model politike organizacije pa ima tri časovne razsežnosti, ki predstavljajo temeljno, razvojno in tekočo politiko organizacije, za vsako izmed njih pa smotre, cilje in strategijo, ki obsega dejavnosti, urejenost in sredstva. Pri snovanju in usklajevanju politike podjetja je pomembno razlikovati strateške vidike (temeljno in razvojno politiko) ter izvedbene vidike (tekočo politiko). Delitev ne temelji le na časovni okvirnosti, temveč tudi na pomembnosti in trajnosti posameznih politik, strategije za presojanje strategiji: zadovoljstvo udeležencev, temeljne zmožnosti podjetja s priložnostmi v okolju, obeta konkurenčno prednost, povečuje občutek pripadnosti sodelavcev, se sklada s kulturo in politiko podjetja.



### **2.2.1 Temeljna politika**

Podjetje nastane na temelju podjetniške zamisli nekega podjetneža ali podjetnikov kot njihov interes, torej pričakovana korist gmotnega pa tudi duhovnega oz. idejnega značaja. Podjetnež je lahko sam lastnik ali pa zbere okrog sebe lastnike, da vložijo kapital. Prav tako pa zbere tudi sodelavce, managerje in zaposlene in jih, vsaj nekatere, navduši za podjetje. Podjetje se osnuje in začne poslovati kot obstoječe podjetje, lastniki pa se pojavijo kot upravljalci, ki usmerjajo podjetje z okviri politike podjetja in nadzirajo managerje, ki jim zaupajo vodenje poslovanja in razvoja. Okviri politike podjetja se nanašajo na zamisli o podjetju, vizijo, poslanstvo in smotre, kar je bistvo temeljne politike podjetja (Kralj 107, 2003).

#### *Element dejavnosti*

Definiranje poslanstva in vizije podjetja pomeni izhodišče za strateško načrtovanje. Prva naloga vrhnjega managementa vsakega podjetja je, da skupaj z lastniki opredeli poslanstvo in vizijo podjetja. Pri novih podjetjih se poslanstvo in vizija postavljata na novo, v obstoječih podjetjih pa gre pogosto za ponovno definiranje oz. redefiniranje poslanstva in vizije, vezane predvsem na spremenjene razmere v zunanjem okolju (Možina in drugi 2004, 55).

Vizija predstavlja nekakšno videnje podjetja oz. organizacije v prihodnosti. Je slika podjetja v prihodnosti, ki nam pove, kam podjetje želi. Potreba po oblikovanju vizije navadno izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju podjetja. Oblikovanje je navadno povezano s sposobnostjo posameznika videti prihodnost podjetja (Možina in drugi 2004, 55).

Cilji podjetja morajo biti visoko zastavljeni, vendar uresničljivi in dosegljivi. Če so napačno zastavljeni, izgubijo svoj pomen in vrednost. Podjetje dosega cilje s strategijami, ki vodijo podjetje v skladu z vizijo. S strateškim načrtovanjem si podjetje izbere eno vizijo, ki vplivnim udeležencem nudi največ koristi in se zanjo tudi zavzemajo (Biloslavo 2006, 104).

Poslanstvo podjetja pove, zakaj podjetje obstaja oziroma deluje. Poslanstvo ali misija podjetja je navedba namena, navedba filozofije, prepričanj, poslovnih načel in poslovnih področij. Opredeljevanje poslanstva je pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednot najvišjega managementa (Možina in drugi 2004, 55).

Podjetje mora jasno opredeliti poslanstvo, ki naj ne bo le skupek izbranih fraz, temveč naj zaposlene tudi motivira, zunanjim odjemalcem pa izkaže vrednost za sodelovanje s podjetjem. S poslanstvom se uresničujeta dva vidika delovanja podjetja. Tržni vidik, ki definira tiste programe, s katerimi bo podjetje pridobilo največjo konkurenčno prednost, in interesni vidik, skozi katerega se izražajo vse aktivnosti med

podjetjem in vplivnimi udeleženci, ki imajo interes in možnost vplivanja na delovanje podjetja (Biloslavo 2006, 104).

*"Dobro predstavljeno poslanstvo sporoča temeljni namen, po katerem se podjetje razlikuje od drugih sorodnih podjetij in razkriva bistvo podjetniške aktivnosti skozi izdelke in storitve, ki jih ponuja, in predstavlja trge, ki so jim izdelki in storitve namenjeni." (Močnik 2005, 10)*

#### *Element urejenosti*

Kultura je v širšem pojmu vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi. Obstajata materialna in duhovna kultura. Zadnja je skupek dosežkov vrednot človeške družbe. Kultura ima glede na napredek človeštva svoje stopnje, ki jih zaznamujejo omike. Za podjetje so pomembna materialna in duhovna kultura okolja, materialna kultura podjetja, nematerialne duhovne kulture podjetja (zlasti vrednote) in subkulture udeležencev (Kralj 2003, 193).

Kulturo podjetja Kralj opredeljuje kot zbir simbolov, obredov, bajeslovja, sistema vrednot, različnosti vzdušja in osebnosti in nenazadnje kot sistema skupno sprejetih in živih predstav o vrednotah in stališčih. Značilnosti kultur podjetja je mogoče zgostiti tudi kot vrednote, vzorniki, običaji in neformalno komuniciranje. Filozofija podjetja povzema in ustvarja tako kulturo podjetja, ki daje zeleno podlago za ravnanje udeležencev podjetja v korist podjetja (Kralj 2003, 193).

Sodelavci se v okviru menjalnih razmerij z organizacijo poskušajo vesti tako, kot jim narekujejo njihovi interesi. Ti interesi izvirajo iz njihovih potreb in vrednot. Potrebe so spremenljive in bolj kratkoročne (delijo se na temeljne, varnostne, družbene, po ugledu in samouresničevanju), medtem ko so vrednote trajne in bolj dolgoročne. So dobrine, ki ljudem pomenijo največ (Biloslavo 2006, 167).

Kultura organizacije je lahko močna ali šibka. Močna kultura se pojavlja v tistih podjetjih, kjer si sodelavci in vodstvo delijo več svojih vrednot. To pomeni, da se zanje tudi zavzemajo in jih ponotranjijo. Prednost močne kulture v podjetju je v povečanju zavzetosti in usklajenosti vedenja sodelavcev in zmanjšanjem negotovosti. Na drugi strani se slabosti močne kulture pojavijo v tistih podjetjih, ki delujejo v spremenljivem poslovnem okolju, saj je v takem okolju potrebno kulturo včasih tudi spremeniti, kar pa je zelo težko. Šibke kulture pa se pojavljajo v podjetjih, kjer imajo zaposleni in managerji le majhno število skupnih vrednot (Biloslavo 2006, 123).

*"Vrednote vplivajo na obnašanje znotraj podjetja in so temelj podjetniške kulture: skupek vrednot, norm in standardov, na osnovi katerih se izvaja kontrola nad delom zaposlenih pri doseganju poslanstva in ciljev podjetja. Kultura podjetja*

*je pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja, kakor tudi pomembno sporočilo za zaposlene." (Močnik 2005, 11)*

Kulture podjetij je mogoče razvrščati po številnih sodilih. Eden izmed znanih opisov modelov kulture je razporeditev po Dealu in Kennedyu, ki jo je dopolnil Ruettinger (Biloslavo 2006, 127), in temelji na dveh kriterijih. To sta tveganje pri odločanju in ukrepanju (objektivno in subjektivno tveganje) ter po času za povratni odziv o pravilnosti odločitev in ukrepov). Avtorja sta tako dobila štiri osnovne tipe kultur:

- Poslovna kultura – majhna tveganja, hitri odzivi, temeljna vrednota so odjemalci, odločanje je hitro in enostavno, merilo uspešnosti pa količina.
- Kultura moči – značilna predvsem za tvegane dejavnosti (borze), tveganje veliko, majhna meja med uspehom in neuspehom, previdnost se izraža kot slabost, tveganje pa vrlina, pomembna bojevitost.
- Procesna kultura – značilna za uprave, velika podjetja in ustanove, posamično tveganje je majhno, odziv je redek oziroma ga skoraj ni, oblika je pred vsebino, pomembno je delati prav, čeprav neprav stvari.
- Sistemska kultura – značilna za velike in dolgoročne projekte, tveganje je izjemno, odziv je pozen, odločanje je centralizirano, preudarnost in odločnost sta vrlini.

### *Element sredstev*

Za svoje delovanje potrebuje organizacija tako materialna kot tudi nematerialna sredstva. Materialna sredstva so finančna sredstva, energija, izdelki, oprema, naprave, medtem ko so nematerialna sredstva fizično in umsko delo, znanje, ugled, pravice, blagovne znamke (Biloslavo 2006, 150).

Prav tako Sadler (2003, 166) v svojem delu navaja, da so sredstva posamezne pridobitve podjetja, ki jih to potrebuje za uspešno poslovanje. Pri tem jih deli na materialna in nematerialna sredstva.

Če so včasih večji pomen pripisovali materialnim sredstvom, pa je danes moč opaziti vedno večji poudarek na nematerialnih sredstvih. Podjetja tem sredstvom izkazujejo večjo pozornost, saj se dobro zavedajo, kakšen vpliv imajo na konkurenčno prednost v okolju.

V ekonomiji se pojem kapital uporablja v dveh pomenih. Prva klasična uporaba tega pojma je kapital kot eden od temeljnih produkcijskih faktorjev (poleg zemlje, dela in znanja). Kapital pa lahko razumemo tudi kot celotno premoženje (sredstva in zmožnosti) organizacije, ki pomeni potencialni vir prihodnjih donosov (Biloslavo 2006, 169).

Poleg finančnega in intelektualnega kapitala organizacija za svoje delovanje potrebuje tudi socialni kapital.

Finančni kapital je nujno potreben za obstoj vsake organizacije. To so finančna sredstva organizacije oz. podjetja, ki se v poslovnem toku preoblikujejo iz denarja v različne oblike in na koncu spet nazaj v denar. Finančni kapital je v današnjem času relativno enostavno dosegljiv. Tako obstaja zelo malo podjetij, ki bi svoje temeljne zmožnosti gradila izključno na kapitalu.

Intelektualni kapital je vse znanje, ki ga ima oz. premore organizacija. Ta vrsta kapitala postaja vse pomembnejša. Je razlika med knjigovodsko vrednostjo podjetja in dejansko tržno vrednostjo podjetja. Deli se v človeški, strukturni in partnerski kapital. Človeški kapital predstavljajo ljudje, ki so zaposleni v podjetju. Njihova vrednost se izraža v njihovem znanju, motiviranosti, razumevanju dela in podatkov ter zmožnosti učenja ter prenašanja znanja in vedenja. Partnerski kapital je prav tako potreben za uspešnost podjetja. Ta namreč omogoča podjetju vključevanje v okolje, v katerem deluje, predvsem v menjalnem razmerju do poslovnih partnerjev. Strukturni kapital je infrastruktura organizacije, ki omogoča človeškemu kapitalu, da uresniči svoj potencial. Je nekakšna baza znanja, s katerim razpolaga podjetja. Deli se v organizacijski, inovacijski in procesni kapital.

Socialni kapital pa predstavlja tisti kapital, ki ga ustvarjamo z vzdrževanjem dobrih odnosov s posameznimi skupinami znotraj okolja, v katerem delujemo. Kakovostna razmerja z udeleženci prinašajo podjetju tudi možnost za uspeh. Je nekakšno "dobro ime", s katerim razpolagajo posamezniki in skupine v okolju. Socialni kapital pomeni dolgoročno dobroto, v katerega vlagamo v pričakovanju prihodnjih koristi. Rast socialnega kapitala pospešuje nastajanje zaupanja in osebnih razmerij, to pa je kritični dejavnik za izkoriščanje priložnosti, ki jih ponuja človeški kapital (Biloslavo 1006, 165).

### **2.2.2 Razvojna politika**

Srednjeročna razvojna politika organizacije obsega razvojne cilje, ki izhajajo iz smotrov ali najbolj temeljnih ciljev organizacije, ter dejavnosti, urejenost in sredstva v podporo doseganju razvojnih ciljev. Razvojna politika obsega izkoriščanje obstoječih temeljnih zmožnosti za zagotavljanje srednjeročne uspešnosti organizacije, predvsem pa snovanje novih temeljnih zmožnosti in njihovo uresničevanje prek novih programov (Biloslavo 2006, 171).

Razvojna politika obsega ožje časovno obdobje, sega v prihodnost 3–5 let. Glede na to obdobje so določeni pomembni načrti, projekti in strateški načrt organizacije. Naloge vseh udeležencev in programi dejavnosti so za to obdobje že okvirno opredeljeni, prav

tako pa tudi razdelitev materialnih in ostalih resursov, ki jih ima organizacija na voljo za svojo dejavnost (Černetič 2004, 66).

#### *Element dejavnosti*

Element dejavnosti zajema oz. opisuje poslovni model, ki po definiciji opisuje, kako organizacija ustvarja vrednost za svoje vplivne udeležence s pozicioniranjem vzdolž panožne verige vrednosti. Poslovni model odgovarja na tri ključna vprašanja za uspešnost organizacije:

- kakšne koristi organizacija ponuja odjemalcem;
- kdo so odjemalci, katerim organizacija ponuja koristi;
- katere dejavnosti organizacija pri tem izvaja.

Ker podjetja delujejo v dinamičnem okolju, si je potrebno zgoraj omenjena vprašanja zastavljati neprestano. To pomeni, da razvojna politika obsega poslovni model, ki sloni na sedanjih temeljnih zmožnostih, kakor tudi išče nov poslovni model s snovanjem novih temeljnih zmožnosti, da bo organizacija čim boljše in uspešneje prepoznavala priložnosti v prihodnosti (Biloslavo 2006, 185).

Naloga managementa je poiskati temeljne zmožnosti podjetja, ki bodo le-temu zagotavljale največje koristi. Pri tem moramo upoštevati tri temeljne dejavnosti. To so inoviranje, proizvodjanje in trženje. Podjetje se ne sme zanašati samo na svoje obstoječe programe, temveč se mora podati tudi v iskanje novih zmožnosti. Inoviranje v širšem smislu pomeni iskanje novih temeljnih zmožnosti, ki bodo podjetju v prihodnosti omogočile skladen razvoj. Iskanje novih kot tudi spreminjanje obstoječih zmožnosti v organizaciji poteka skladno s trženjem in proizvodjanjem, saj je le na ta način zagotovljeno popolno razumevanje želja trga in zmožnosti organizacije.

Temeljne zmožnosti podjetja morajo biti usmerjene na trg. Izbira ciljnega trga predstavlja v podjetju eno izmed najpomembnejših odločitev, ki jih organizacija mora sprejeti. Organizacija zaradi svoje urejenosti ter omejenosti razpoložljivih sredstev in zmožnosti ne zmore početi vsega. To pomeni, da se organizacija poskuša na trgu pozicionirati tako, da dosega čim boljšo usklajenost med sedanjimi in prihodnjimi dejavniki privlačnosti trga ter lastnimi temeljnimi zmožnostmi (Biloslavo 2006, 186).

#### *Element urejenosti*

Podjetje lahko uspešno izvaja programe razvojne politike, če je ustrezno obvladovano s strani managementa. To pomeni, da ima organizacijsko strukturo, ki določa delitev dela, pristojnosti zaposlenih, njihove medsebojne relacije ter formalna pravila (Tavčar 2006, 325)

Tudi po mnenju Biloslava dosega organizacija zastavljene cilje le, če je obvladovana. Obvladovanje organizacije je naloga managerjev, upravljanje pa naloga lastnikov. Vsako delovanje temelji na odločitvah – delovanje organizacije temelji na nešteti odločitvah sodelavcev, ki pa morajo biti usmerjeno pretežno v složno doseganje ciljev. Urejenost je zato temeljni instrument, s katerim lastniki in managerji obvladujejo organizacijo (Biloslavo 2006, 196).

Že leta 1972 je Bučar definiral organizacijo kot socialni sestav medsebojno sodelujočih ljudi, ki izpolnjujejo nek skupen smoter (Bučar 1972, 43).

Sestavine urejenosti razvojne politike organizacije zajemajo členjenost oz. strukturo, procese, zaveznštva in infrastrukturne sisteme.

Urejenost organizacije v tradicionalnem pomenu obsega členjenost (strukturo) organizacije, to je razporeditev pristojnosti in odgovornosti, ter delitev dela v organizaciji (Biloslavo 2006, 288).

Členjenost – struktura opredeljuje razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji. Razporeditev pristojnosti in odgovornosti, ki se kaže v delegiranju pristojnosti neposredno podrejenim sodelavcem, je temelj obvladovanja organizacije, saj lahko posameznik – manager načrtuje, organizira, usmerja in nadzira le dejavnosti omejenega števila sodelavcev (Biloslavo 2006, 289).

Navpična delitev dela pove, kdo je komu nadrejen, kdo komu poroča in kakšne so medsebojne odvisnosti. Je osnova delegiranja in obvladovanja podjetja (Tavčar 2002, 171).

Procesi kot dinamični vidik urejenosti obravnavajo potek in vedenje sodelavcev znotraj osnovnih dejavnosti, s katerimi se organizacija uveljavlja v menjalnih razmerjih z udeleženci v zunanjem okolju. V procesih sodelujejo številni posamezniki, skupine in enote organizacije. Ta deluje učinkovito, če je to sodelovanje složno in sinergično (Biloslavo 2006, 198).

Zaveznštva, ki temeljijo na sorodnosti interesov posameznikov, skupin in organizacij, se kažejo v njihovem vedenju in delovanju, ki lahko povečuje oz. zmanjšuje učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije. Sorodnost interesov se lahko uresničuje neformalno ali formalno v obliki pogodb in v obliki lastništva ter lastninskih odnosov, pa povezav v organizaciji in med organizacijami (Biloslavo 2006, 198).

Sistemi organizacije kot elementi infrastrukturne urejenosti, ki podpira obvladano ter s tem učinkovito in uspešno delovanje organizacije, obsega koncepte, modele, splošne smernice in pravila, ki naj jih sodelavci uporabljajo pri odločanju (Biloslavo 2006, 291).

Struktura in infrastrukturni sistemi podjetju omogočajo snovanje, usmerjanje in razvijanje procesov na vseh področjih delovanja vključno z možnostmi strateških povezav z zunanjim okoljem (Dubrovski 2004, 112).

### *Element sredstev*

Za razvijanje novih temeljnih zmožnosti podjetje porablja sredstva. Do potrebnih finančnih sredstev lahko podjetje pride iz naslova lastnih sredstev ali s pomočjo zunanjih virov. Lasten vir finančnih sredstev predstavlja nerazporejen dobiček ali pa ga podjetje pridobi s spreminjanjem oblike sredstev. Zunanji finančni viri pa so lahko krediti, lizing, posojila, kreditiranje pri dobaviteljih, odlog plačila dobavljenega blaga ali pa izdaja vrednostnih papirjev podjetja. V praksi se podjetja poslužujejo obeh virov. To pomeni delno lastniških in delno dolžniških virov. Seveda pa mora podjetje preudarno ravnati in določati razmerje med tema dvema viroma, da bi si s tem zagotovilo čim bolj uspešno delovanje in donosnost (Biloslavo 2006, 261).

Za razvoj in samo izdelavo novih programov potrebuje podjetje materialna sredstva. Hkrati le-ta potrebuje tudi za izboljšanje obstoječih zmožnosti. Tukaj mislimo predvsem na sredstva za izboljšanje učinkovitosti procesov, posodobitve same proizvodnje ter diferenciacije izdelkov. Za preskrbo materialnih sredstev imajo podjetja na voljo več možnosti. Lahko si jih priskrbijo zunaj podjetja pri dobaviteljih, lahko pa jih začnejo tudi sami izdelovati.

Za uresničevanje ciljev razvojne politike podjetje sprejme kadrovsko politiko, ki bo skupaj z načrtovanjem in vpeljavo novih temeljnih zmožnosti preskrbela ustrezen kader. Oskrbovanje s sodelavci obsega prihode novih delavcev za potrebe delovnih procesov, prerazporeditve, dodatna izobraževanja, napredovanja in odhode delavce; pri izvajanju obstoječih procesov se podjetje oskrbuje z znanjem izkustveno, na podlagi ugotovitev med delovanjem procesov. Pri uvajanju novih procesov se podjetje oskrbuje z znanjem zunanjih izvajalcev, ki so ponavadi tudi dobavitelji teh novih procesov. S pridobivanjem občutljivih tržnih informacij se podjetje oskrbuje z znanjem na podlagi aktivnega spremljanja okolja, v katerem deluje. S tem pridobiva pomembne informacije, katerih posledice bi v prihodnosti lahko vplivale na delovanje podjetja (Biloslavo, 2006, 292).

### **2.2.3 Sprotna politika**

Sprotna politika predstavlja način vodenja, urejanja organizacije, ki prepoznava kompleksnost okolja in vzpostavlja njene konkurenčne prednosti na vseh ravneh v današnjem – trenutnem času. To je proces, s katerim vodstvo organizacije opredeljuje cilje in načine za njihovo doseganje, nadzira njihovo uresničevanje in oblikuje ustrezne korektivne ukrepe. Ti sprotni cilji, ki si jih organizacija zastavi, so v primerjavi z razvojnimi bolj kratkoročni in zato tudi konkretni (Biloslavo 2006, 298).

Mnogi avtorji trdijo, da so spremembe v našem svetu, v naši civilizaciji vse hitrejše. Tega empirično sicer ni mogoče dokazati. To bo morda mogoče šele s pogledom nazaj, iz prihodnosti v preteklost, česar pa danes človekov um ne zmore. Dejstvo je, da so

spremembe del življenja in s tem tudi del življenja organizacije. Ko se spremembe nehajo, preneha tudi življenje, tako človeka kot organizacije. Prav zaradi teh sprememb je potrebno sprotno politiko nenehno prilagajati in dopolnjevati.

### *Element dejavnosti*

Naloga elementa dejavnosti v sprotni politiki je konkretno izvajanje programov, ki smo jih zasnovali v razvojni politiki. Za uspešno delovanje organizacije oz. podjetja je potrebno, da so usklajene tri temeljne sestavine dejavnosti. Te so inoviranje, proizvodjanje in trženje. S temi dejavnostmi omogočamo podjetju uspešno delovanje in odpiramo možnosti za iskanje novih prihodnjih temeljnih zmožnosti.

Inoviranje omogoča snovanje novih temeljnih zmožnosti, ki se lahko uporabijo v sprotni politiki, ali pa se management odloči, da določen inovacijski ukrep presega okvir sprotne politike in ga prenese v razvojno strategijo podjetja. Inoviramo lahko proizvodne procese in postopke, materiale, ki so vključeni v procese, in medfazne ter končne produkte.

Sprotne aktivnosti in izvajanje programov so podrejene srednjeročnim planom, zato morajo biti izvedene pravočasno. Pogoja za učinkovito proizvodjanje programov sta načrtovanje in nadzor nad izvajanjem. Management proizvodnje ima tako nalogo, da funkciji trženja posreduje pravočasno pravo količino pravega produkta, ki je hkrati ustrezne kakovosti.

Vsaka organizacija se dokazuje v menjalnih razmerjih z vplivnimi udeleženci, tako tistimi v notranjih kot tistimi v zunanjih okoljih. Največkrat so najpomembnejša menjalna razmerja s trženjskimi partnerji organizacije – z odjemalci in dobavitelji. Partnerji organizacije so lahko osebe – posamezniki ali skupine – ali organizacije. Trženje je usmerjeno v zadovoljevanje njihovih potreb in pričakovanj ob zagotavljanju ustreznih koristi za organizacijo. Trženjska strategija naj bo usklajena sestavina politike in strategije organizacije. Politike trženja se med podjetji lahko močno razlikujejo. Na splošno pa je mogoče razlikovati splošne (generične) trženjske strategije za ofenzivno ali defenzivno delovanje na trgu, za strategijo naložb in rasti ter za strategijo dezinvestiranja oz. krčenja poslovanja. (Biloslavo 2006, 337).

### *Element urejenosti*

Procesi so dinamični vidik urejenosti organizacije in zadevajo zlasti vlogo managementa pri vseh njegovih štirih temeljnih dejavnostih: načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadziranju. Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist oz. vrednost za odjemalce. Poteka bodisi znotraj organizacije in vključuje za izvajanje procesa sodelavce iz različnih funkcij organizacije bodisi preko več povezanih organizacij (Biloslavo 2006, 328).



V organizaciji potekajo različni procesi. V splošnem jih delimo v tri skupine. To so dejavnostni procesi, vedenjski procesi in procesi spreminjanja.

Dejavnostni procesi so procesi, ki opredeljujejo zaporedje dejavnosti, s pomočjo katerih organizacija spreminja vložke v izločke. Cilj oz. namen teh procesov je v doseganju smotrov in ciljev organizacije.

Vedenjski procesi nakazujejo na široko usvojene vzorce vedenja in delovanja. S pomočjo teh procesov oblikujemo način delovanja organizacije z vplivanjem na vedenje njenih sodelavcev. Med vedenjske procese uvrščamo procese odločanja, komuniciranja in učenja v organizaciji. Komuniciranje v tej fazi politike lahko delimo na vsakodnevno komuniciranje in periodično komuniciranje (sestanki). Z izbiro pravilnega načina komuniciranja je podjetju ponujena možnost za odkrivanje novih temeljnih zmožnosti.

Procesi spreminjanja organizacije opisujejo, kako ta skozi čas raste, se prilagaja, razvija in ob neugodnem razpletu zamre. Ti procesi so izrazito dinamični in časovno pogojeni. Dajejo odgovor na vprašanje, kako je podjetje prišlo do te točke (Biloslavo 2006, 331).

#### *Element sredstev*

Za nemoteno delovanje podjetje porablja sredstva, ki so bila predvidena z razvojno politiko. Predvidena sredstva so omejena, zato jih je potrebno porabljati racionalno (Tavčar 2002, 482).

Uspešnost gospodarjenja s sredstvi presojava z merili, kot so proizvodnost, gospodarnost, donosnost in likvidnost (Biloslavo 2006, 339).

Da ne bi presegli količine predvidenih sredstev, podjetje izvaja aktivnosti presojanja gospodarjenja s sredstvi, ki smo jih omenili zgoraj. Tako z merilom proizvodnosti merimo količino porabljenih sredstev na enoto časa, z merilom gospodarnosti količino prihodka na enoto stroška izdelave, merilo donosnosti, ki meri količino prihodka na enoto odhodka, in nazadnje merilo likvidnosti, s katerim merimo kratkoročno plačilno sposobnost podjetja.

Pri elementu sredstev ne gre zanemariti pomena nematerialnih sredstev. Nematerialna sredstva so predvsem ljudje, ki so zaposleni v organizaciji. Gospodarjenje s sodelavci obsega prvenstveno njihovo usposabljanje in ocenjevanje. Pomembno je, da ima organizacija vnaprej izdelan načrt, kako bo svoj kader usposabljala, ter natančno izdelan pravilnik na podlagi katerega bo delo zaposlenih tudi ocenjevala (Biloslavo 2006, 338).



### 3 ANALIZA PANOGE IN OBRAVNAVANEGA PODJETJA

#### 3.1 Predstavitev podjetja

Energo plus, d. o. o., Ljubljana je specializirano podjetje na področju prezračevanja in klimatizacije. Svojim strankam nudi strokovno svetovanje, projektiranje, inženiring, prodajo, vzdrževanje in servisiranje na področju HVAC opreme.

**Slika 3.1:** Logotip podjetja



Vir: Energo plus, d.o.o. 2008

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1992 z idejo in prepričanjem, da slovenski trg potrebuje kvalitetnega ponudnika in specializirano podjetje na področju prezračevanja in klimatizacije, s celovito ponudbo in odličnim poprodajnim oddelkom – servisom. Odziv trga na vizijo lastnikov je bil ugoden in s tem so bili položeni temelji za rast in razvoj podjetja. Danes podjetje zaposluje približno 55 ljudi in je uvrščeno med srednje velika podjetja. Na trgu predstavlja podjetje Energo plus, d. o. o., Ljubljana enega izmed vodilnih ponudnikov opreme za prezračevanje in klimatizacijo ter hkrati največje podjetje, ki nudi servisne storitve te opreme.

Prodajni program podjetja je zelo obsežen in razdeljen na posamezne segmente. Ti so:

- *oprema za prezračevanje*
  - elementi za distribucijo zraka;
  - prezračevalni kanali, kanalski pribor ter oprema;
  - ventilatorji in dodatna oprema;
  - hišne prezračevalne naprave;

- *oprema za hlajenje in ogrevanje z zrakom*
  - centralne klimatske naprave;
  - dodatna oprema za centralne klimatske naprave;
  - prostorske hladilne in ogrevalne naprave;
  - naprave za preprečevanje vdora hladnega ali toplega zraka v prostor;
  
- *oprema za hlajenje tekočin*
  - hladilni agregati;
  - dodatna oprema hladilnih naprav;
  - hladilniki tekočin;
  - ekološko in energetske varčni sistemi hlajenja;
  
- *oprema za hlajenje in ogrevanje stanovanjskih in poslovnih prostorov*
  - naprave za sisteme z neposrednim uparjanjem in za hidrosisteme;
  
- *oprema za ogrevanje s plinom*
  - plinski sevalniki.

Glavni dobavitelji podjetja Energo plus, d.o.o., Ljubljana so svetovno znani proizvajalci strojne opreme za prezračevanje in klimatizacijo. Mednje uvrščamo podjetja, kot so:

- Systemair,
- Biddle,
- Carrier,
- ATC,
- Dantherm,
- Dec,
- Armacell.

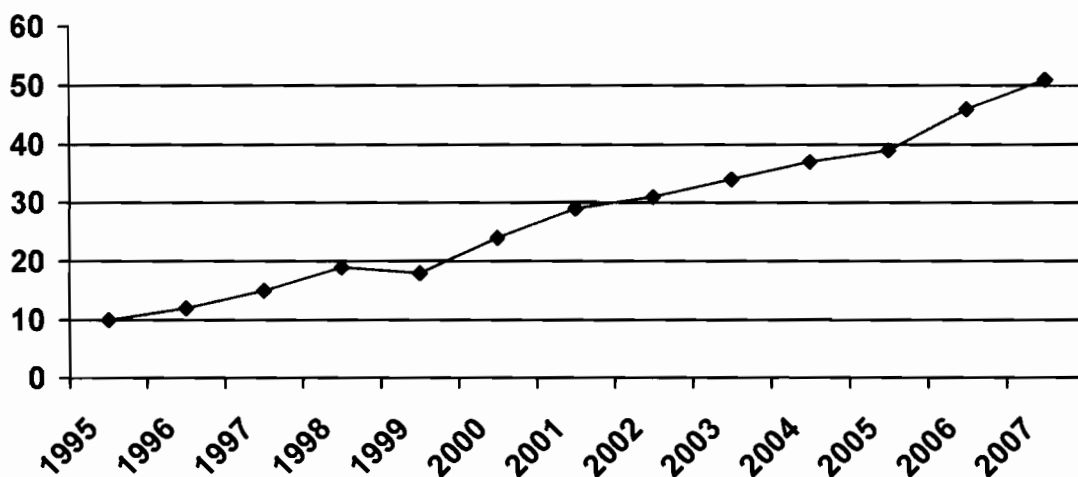
Podjetje Energo plus, d. o. o., Ljubljana uvrščamo med srednje velika podjetja. Na dan 31. 12. 2007 je bilo v podjetju zaposlenih 51 ljudi. Število zaposlenih se nenehno povečuje zaradi rasti podjetja.

**Tabela 3.1:** Rast zaposlenih med leti 1995 in 2007

Leto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Št. zaposlenih na 31. 12.	10	12	15	19	18	24	29	31	34	37	39	46	51

Vir: Energo plus, d. o. o. 2008

**Slika 3.2:** Grafični prikaz rasti zaposlenih



Vir: Energo plus, d. o. o. 2008

Energo plus je podjetje, ki razume, da je uspeh podjetja pogojen z izbranim kadrovanjem in stalnim vlaganjem v izobraževanje. Zato se zavzema za redna usposabljanja pri dobaviteljih opreme v tujini, kot tudi redna interna šolanja z namenom doseganja pričakovane strokovnosti v podjetju. Delo je timsko naravnano.

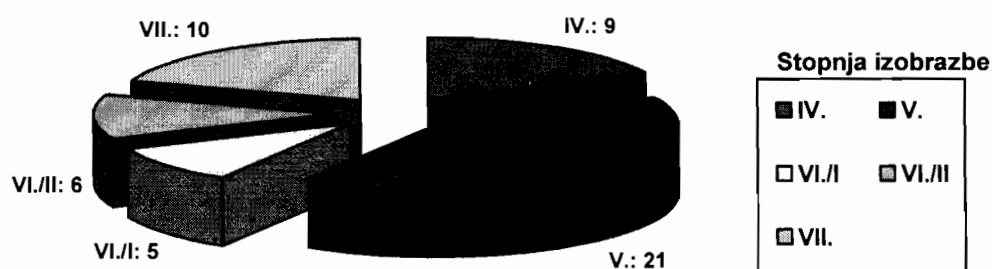
Zaveza vsakega zaposlenega je skrb za lasten razvoj. Zaradi narave dela zaposleni svoja znanja prenašajo na stranke, kar je še posebej značilno za oddelke projektne prodaje in tehnične podpore kupcu.

**Tabela 3.2:** Izobrazbena struktura zaposlenih

Število zaposlenih decembra leta 2007	Stopnja izobrazbe					Skupaj
	IV.	V.	VI./I	VI./II	VII.	
	9	21	5	6	10	51

Vir: Energo plus, d. o. o. 2008

**Slika 3.3:** Grafični prikaz izobrazbene strukture



Vir: Energo plus d. o. o. 2008

Zaposleni v podjetju so se zavezali k izpolnjevanju vrednot družbe Energo plus, ki so:

- postavljanje zahtevnih ciljev,
- izpolnjevanje obljub,
- odličnost v vsem,
- hitrost in prilagodljivost,
- poštenost,
- etičnost,
- medsebojno spoštovanje in sodelovanje ter vzpodbujanje,
- ustvarjalnost,
- ambicioznost,
- lojalnost in pripadnost k uresničevanju ciljev Energo plusa.

Podjetje ima razvit sodoben sistem nagrajevanja, kar zaposlene še dodatno motivira k predanemu delu. Nagrajevanje se izraža v obliki napredovanja, finančnih stimulacij, dodatnega izobraževanja ipd.

Učinkovitost, uspešnost, urejenost ter ugled podjetja so tiste sestavine, s pomočjo katerih definiramo kakovost poslovanja v podjetju.

Podjetje Energo plus skozi vsa leta svojega obstoja vlaga velike napore k uresničevanju zastavljenih ciljev, ekonomičnemu delu, težnji po urejenosti podjetja ter posledično večanju ugleda na trgu.

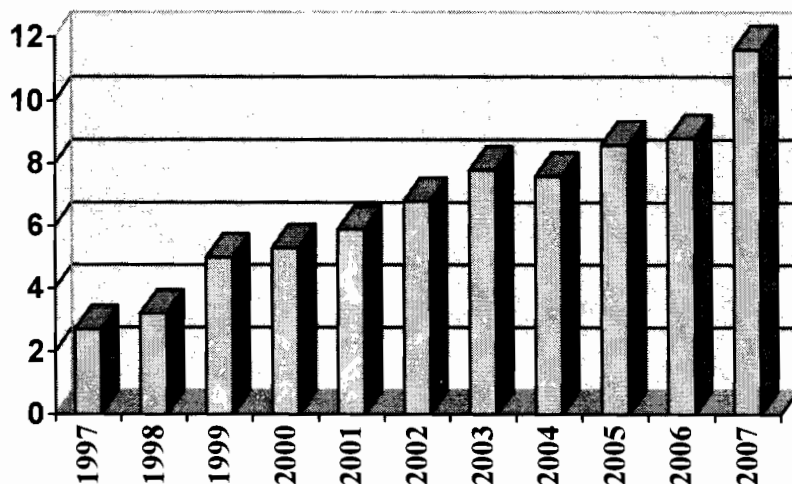
V vseh letih poslovanja podjetje dosega zastavljene cilje, velikokrat jih tudi presega. Velika pozornost se namenja obvladovanju stroškov, saj se tudi s pomočjo takšne politike doseže željen rezultat, ki s strani lastnikov pomeni ustvarjen dobiček v določeni višini (podjetje vseskozi posluje z dobičkom).

**Tabela 3.3:** Rast prometa med leti 1997 in 2007

Leto	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Promet v mio €	2,7	3,2	5	5,3	5,9	6,8	7,8	7,6	8,6	8,8	11,6

Vir: Energo plus, d. o. o. 2008

**Slika 3.4:** Grafični prikaz rast prometa (v mio €)



Vir: Energo plus, d. o. o. 2008

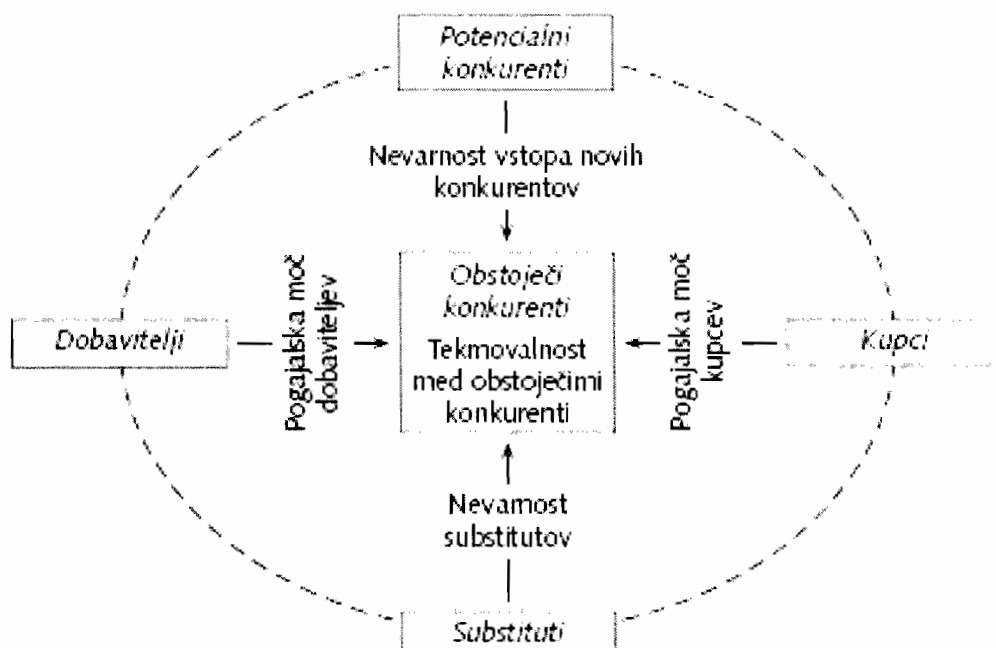
### 3.2 Analiza panoge s pomočjo metode petih silnic

Metoda petih silnic oziroma Porterjev model petih silnic je model, kjer podrobno analiziramo panogo in na podlagi analize ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop. Utemeljitelj oz. idejni vodja tega modela je Michael Porter, ameriški ekonomist, ki poučuje na Harvardski poslovni šoli in je v sklopu šole tudi vodja Inštituta za strateško upravljanje in konkurenčnost. Je strokovnjak za management, marketing in strateško upravljanje in konkurenčnost.

Michael Porter (1980) v svojem modelu predstavlja pet silnic, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnost za vstop. Te silnice so:

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo;
- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti;
- nevarnost substitutov;
- pogajalska moč kupcev;
- pogajalska moč dobaviteljev.

Slika 3.5: Model petih silnic ali dejavnikov privlačnosti tržišča



Vir: Porter 1980, 4



### **3.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo**

Ko v panogo vstopijo nova podjetja, ki si želijo pridobiti tržni delež, povečajo skupne kapacitete in vire. Tako se lahko kot rezultat večje tekmovalnosti znižajo cene proizvodov in dobičkonosnost panoge, kar praviloma ni v interesu obstoječih konkurentov. Nova podjetja ne morejo brez težav vstopiti v panogo, saj jim vstop otežujejo vstopne ovire in t. i. maščevanje obstoječih konkurentov. Vstopne ovire (vplivajo predvsem v obdobju rasti in zrelosti), ki določajo možnost vstopa v panogo, so:

- ekonomija obsega,
- diferenciacija proizvoda,
- dostop do distribucijskih poti,
- potrebe po kapitalu,
- stroškovne slabosti, neodvisne od ekonomije uspeha,
- vladna politika,
- stroški zamenjave.

Na odločitev o vstopu podjetja v panogo vplivajo tudi njegova pričakovanja glede odzivov podjetij, ki so že v panogi. Razmere, ki signalizirajo veliko verjetnost oviranja in maščevanja ob vstopu novih podjetij, so zgodovina maščevalnih ukrepov, počasna rast panoge itd. (Porter 1980, 14).

Panoga, v kateri deluje podjetje EP, je zanimiva za nova podjetja, saj je deležna hitre rasti. Velik razmah investicij v gradbeništvu in vse večji prodor izdelkov iz azijskega trga nudita novim podjetjem ugodno priložnost za vstop. Čeprav se podjetje EP sooča z novo konkurenco, ki stavi predvsem na cenovno ugodne izdelke (predvsem kitajskega porekla), kljub temu uspešno povečuje svoj tržni delež. To mu uspeva s pomočjo dodatnih storitev (servis, inženiring, prodaja iz zaloge), s katerimi ohranja določeno konkurenčno prednost.

#### *Ekonomija obsega*

Podjetje Energo plus, d. o. o., Ljubljana (EP) deluje v panogi, za katero je značilna velika konkurenca med podjetji. Kljub veliki konkurenci pa trenutno posebnega boja med podjetji ni zaslediti. Razlog za to je predvsem v visoki gospodarski rasti, ki jo beležimo v Sloveniji, predvsem na račun investicij v gradbeništvu. Ta trend je prisoten že nekaj let in tudi obeti za prihodnost so pozitivni. S tega stališča je vstop novih konkurentov v panogo mogoč – predvsem zaradi velike rasti in potreb, ki so na trgu. Kljub temu pa obstaja še veliko drugih ovir, ki otežujejo vstop novim podjetjem, da se vključijo v panogo. Ovire se pokažejo predvsem v obsegu potrebnih finančnih sredstev, ki jih podjetje potrebuje za vstop v panogo. Finančna sredstva se nanašajo predvsem na

investicije v poslovne in skladiščne prostore, obseg potrebne zaloge, široke palete izdelkov itd. Za obstoj in uspešno delovanje v tej panogi je potrebno izpolniti tri pogoje: ugodna cena, kratek dobavni rok (oz. določeno blago na zalogi) in zagotovljen servis.

### *Diferenciacija proizvoda*

Blagovne znamke lahko pomembno pripomorejo k obstoju in rasti podjetja v panogi. Če obstajajo močne blagovne znamke, je zaradi lojalnosti novim podjetjem zelo težko kupce privabiti k sebi. Kljub pomembnosti blagovnih znamk pa je v panogi moč zaslediti pritisk velikih količin novih, še neuveljavljenih proizvajalcev, predvsem s Kitajske, ki na trgu ponujajo izdelke z zelo nizko ceno. Cenovni faktor je pomemben element, ki vpliva na odločitve o nakupu opreme. Iz tega sledi, da je danes lojalnost k blagovnim znamkam manjša predvsem pri tistih investicijah, kjer so že v začetku kalkulacije celotnih projektov narejene na minimum. Na drugi strani pa močne blagovne znamke uveljavljenih svetovnih proizvajalcev kljub višji ceni nudijo tudi številne prednosti. Te so v zaupanju in poznavanju ljudi, njihovih izdelkov, zagotovljen suport, vlaganje v razvoj novih inovativnih izdelkov ter splošno povezovanje imena proizvajalca s kakovostjo.

EP ima v svoji paleti izdelkov, ki jih nudi na trgu, veliko prednost oz. priložnost, saj je zastopnik za številne svetovno znane proizvajalce opreme za prezračevanje in hlajenje, ki s svojimi močnimi blagovnimi znamkami izražajo kakovost in zanesljivost. Kljub temu pa to še ne zagotavlja dolgoročnega uspeha podjetja. Cenovni pritisk na trgu je vse večji in zahteva veliko truda zaposlenih v podjetju.

### *Dostop do distribucijskih poti*

Podjetja, ki že delujejo v panogi, imajo prednost, saj so njihove prodajne poti že izdelane. Vzpostavljena imajo dolgoročna sodelovanja s proizvajalci oz. distributerji. Kljub temu pa to ne pomeni, da na slovenskem trgu ne more obstajati več podjetij, ki zastopajo enake proizvajalce.

Včasih poznane ekskluzivne pogodbe za zastopanje na določenem ozemlju, ki je zagotavljala, da lahko samo določeno podjetje prodaja izdelke določenega proizvajalca na določenem ozemlju, ni več.

Zato je še posebej pomembno zaupanje in lastna plačilna disciplina do proizvajalca, ki lahko prinese določene dodatne popuste in ugodnosti, s tem pa tudi svojo konkurenčnost na trgu. Vpliv bonitete podjetij je vedno večji, predvsem gledano v globalnem okolju. Pri sodelovanju s tujim okoljem dobra boniteta lahko prinese marsikatero ugodnost (dodatne popuste, krajši rok dobave, daljše plačilne roke).

EP je s podjetji, ki jih zastopa, vzpostavil zelo konkreten in koristen odnos. Podjetje se zaveda, da s tem krepi svojo konkurenčnost na trgu, hkrati pa zagotavlja in določa svojo svetlo prihodnost.

### *Potrebe po kapitalu*

Določene panoge zahtevajo velike in tvegane začetne investicije – morebitne raziskave, razvoj in oglaševanje. Analizirana panoga sicer ne zahteva velikih vlaganj v stroje, potrebe po kapitalu se izražajo predvsem v zagotoviti poslovnih prostorov, vzpostavitvi zalog, vlaganju v znanje in oglaševanju svojih storitev.

Stroški, ki se pri tem pojavijo, niso zanemarljivi. Velik del kapitala je potrebnega za nabavo zalog. Sicer so zaloge potrebne za uspešen začetek poslovanja, kljub temu pa predstavljajo velik strošek. Kapital zahteva tudi raziskave tržišča in vzpostavitev kontaktov z različnimi proizvajalci in distributerji. Začetne faze vstopa v panogo so tako povezane z velikimi potrebami po kapitalu, zato je pomembno, da so podjetja, ki se odločajo za vstop v panogo, ustrezno kapitalsko močna.

### *Stroškovne slabosti, neodvisne od ekonomije*

Uveljavljena podjetja v panogi imajo določene stroškovne prednosti proti novim podjetjem, ki jih le-ta ne morejo posnemati. Te prednosti se v obravnavani panogi kažejo predvsem kot:

- poznavanje tehnologije, izdelkov ter ustrezna usposobljenost;
- sklenjene pogodbe z največjimi in najbolj cenjenimi proizvajalci opreme;
- lokacija podjetja in uveljavljenost na trgu;
- ustrezna organiziranost, s katero znižujejo fiksne stroške;
- poznavanje tržišča in sposobnost ugotavljanja nastajajočih potreb na njem.

Vse zgoraj navedene stvari predstavljajo za nova podjetja velike stroškovne ovire, ki so hkrati lahko visoke vstopne ovire za delovanje v panogi. Uveljavitev podjetja na tržišču z ustrezno usposobljenim kadrom zahteva veliko vložene delo in sredstev ter hkrati potencialno nevarnost morebitnega neuspeha, ki je lahko za novo podjetje usodna.

### *Vladna politika*

Država s svojimi dejanji in odločitvami posredno vpliva na panogo. Njen vpliv je moč čutiti predvsem s spodbujanjem gospodarstva k investicijam, spodbujanjem k uresničitvi načrtovanih projektov ter racionalnejši rabi energije.

Vse države sveta se v tem trenutku soočajo z nenehnim naraščanjem cen energentov – nafta, elektrika, plin. S spodbujanjem nabave tehnologij, ki prispevajo k

racionalnejši rabi energije, vpliva država tako na panogo kot tudi uporabnike izdelkov. Ta vpliv se kaže v zakonskih določbah o nujnost vgradnje prezračevalnih sistemov z vračanjem toplote v javnih stavbah in z nudenjem ekoloških kreditov za fizične osebe, kjer preko skladov in bank nudijo ugodne možnosti financiranja za nabavo opreme za prezračevanje. Na ta način lahko zmanjšamo porabo energije ter izpuste CO<sub>2</sub> v ozračje.

Posreden vpliv za panogo pa je bilo čutiti tudi s sprejetjem protikadilskega zakona in uvedbo tako imenovanih kadilnic.

Država ima veliko vzvodov, s katerimi lahko vpliva na panoge. Ocenjujem, da je v tem trenutku država velik spodbudnik panoge, ki jo posredno spodbuja preko gradbeništva ter načrtanih investicijah.

### *Stroški zamenjave*

Izdelki, ki jih ponujajo različni dobavitelji v obravnavani panogi, so med seboj zamenljivi. Seveda pri odločitvi o zamenjavi kupec ne gleda samo na ceno proizvoda, temveč izdelke tudi kvalitativno med seboj primerja. Na odločitev o zamenjavi pa vplivajo še drugi faktorji, kot so poznavanje proizvoda, usposobljenost za montažo letega, razumevanje njegovega delovanja in vzdrževanja, pripravljenost zaposlenih na novo usposabljanje. Nenazadnje je izbira izdelka odvisna tudi od investitorja, ki lahko zagovarja točno določeno opremo.

### **3.2.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti**

Porter (Porter 1980, 3–34) definira konkurenco kot proces, saj uvaja zahtevo uspešnosti poslovnih strategij. Poudarja, da tekmovalnost med podjetji nastane, ker eno ali več podjetij čuti pritisk ali vidi priložnost za izboljšanje lastnega položaja. V boju za boljši konkurenčni položaj uporabljajo različna orodja, na primer cenovno konkurenco, agresivno tržno komuniciranje, agresivno uvajanje novih proizvodov, poprodajne storitve in drugo. V večini primerov konkurenčni premiki oz. dejavnosti podjetja vplivajo na položaj konkurentov in s tem pogosto izzovejo njihov odziv, saj so podjetja na tržišču v medsebojno odvisnem položaju. Stopnja tekmovalnosti podjetij v panogi se razlikuje od panoge do panoge in je odvisna od številnih dejavnikov, kot so številčnost in/ali enakomernost porazdelitev konkurentov, stopnja rasti panoge, obseg fiksnih stroškov ali stroškov zalog, stopnja diferenciacije izdelka ali višine stroškov zamenjave itd. (Porter 1980, 18–20).

Večje kot je število podjetij, večja je njihova medsebojna tekmovalnost. Kljub temu da smo priča izjemni rasti investicij in gradbeništva, je ostra konkurenca v panogi zelo izražena. Smo v obdobju, ko beležimo izjemno rast panoge. S tem je spodbujen tudi prihod novih podjetij ter želja po povečanju svojega deleža že obstoječih podjetij v

panogi. Obstoječa podjetja se skušajo zaščititi pred prihodi novih in proti obstoječim podjetjem v panogi predvsem z agresivno cenovno politiko, to pomeni nižanjem cen izdelkom. Uspešno bo torej le tisto podjetje, ki bo uspelo obdržati svoje fiksne stroške na čim bolj nizki ravni, hkrati pa bo na trg lahko ponudilo kvalitetne izdelke po nizki ceni. Danes je zelo težko nižati cene izdelkom, saj se surovine, kot so pločevina, baker, nafta, nenehno dražijo. Kljub temu pa ostane veliko maneverskega prostora z iskanjem izdelkov, ki prihajajo iz t. i. novih držav (vzhodna Evropa in Azija). Na slovensko tržišče prihaja vedno več izdelkov s Kitajske.

V panogi se tekmovalnost med podjetji izraža tudi s sposobnostjo pridobivanja novih, z znanjem podkrepljenih sodelavcev. Za dejavnost, v katerih delujejo podjetja, je potrebnih po novih kadrih veliko. Kljub temu pa je dobiti nove sodelavce izjemno težko. Prvi razlog za to je v tem, da se išče predvsem visoko izobražene kadre tehničnih usmeritev (strojni inženirji, inženirji elektrotehnike, mehatronike idr.). Na trgu delovne sile je veliko povpraševanje po tem kadru, ponudbe pa zelo malo. Lahko bi rekli, da država premalo vzpodbuja mlade, da bi se odločili za študij na tehničnih fakultetah. Bolj uspešno bo torej podjetje, ki bo svojim zaposlenim nudilo boljše delovne pogoje in ustrezno ozračje. S tega vidika je pomembno, da si podjetje na trgu ustvarja nekakšno pozitivno podobo – image, s pomočjo katere bo podjetju na trgu priznana tudi kakovost, inovativnost in ustvarjena želja za delo v podjetju.

Omenil sem, da se tekmovalnost izraža v nižanju cen. Drug faktor, ki je podrejen tej tekmovalnosti, so tudi roki plačil. Podjetja, ki želijo prodajati na trgu, se želijo čim bolj prilagajati kupcem oz. investitorjem. Eden izmed načinov, s katerim to počnejo, je seveda cena. Drug način je nudenje ustreznih plačilnih rokov. Ti so izjemno dolgi, kar povzroča velike stroške financiranja, ki ponavadi bremenijo prodajalca. Kljub dolgim plačilnim rokom (pri večjih kupcih so redko krajši od 60 dni, pogosto pa celo daljši) pa je plačilna disciplina izjemno slaba. To pomeni, da se računi plačujejo z veliko zamudo in s tem izjemno bremenijo prodajalca. Zelo pomembno je poiskati pravilne informacije o kupcu, ustrezno zavarovati posel in izvajati aktivnosti, ki bodo zaslužen denar prinesle v podjetje; saj posel namreč ni zaključen takrat, ko je sklenjen in ko je oprema izdobiljena, temveč takrat, ko podjetje prejme plačilo zanj.

Tehnologija je do danes tako zelo napredovala, da omogoča gradbincem izjemno hitro gradnjo. Hkrati z napredovanjem tehnologije pa so se pojavile zahteve po čim krajših dobavnih rokih. Podjetja v panogi tekmujejo tudi v tem, kdo je sposoben dobaviti izdelke v čim krajšem času oz. da jih ima celo na zalogi. Zato je za podjetja zelo pomembno, da imajo ustvarjene določene zaloge blaga in tako kupcu omogočijo nemoteno gradnjo oz. izvajanje projekta naprej. Zavedati se je potrebno, da vsaka zaloga stane in da so stroški zalog izjemno visoki. Tekmovalnost je izražena s potrebo po čim hitrejšem obračanju zalog. To pomeni izjemno agresiven pristop na trgu (pogosti obiski strank, prisotnost na sejmih, organizacija raznih izobraževalnih delavnic, izdaja

lastnega časopisa ...). Podjetje, ki bo izvajalo več aktivnosti, bo posledično tudi bolj uspešno.

### **3.2.3 Nevarnost substitutov**

V najširšem pomenu podjetje ne tekmuje le s podjetji v svoji panogi, ampak s podjetji, ki nastopajo v panogah, ki proizvajajo substitute. Pri sprejemanju odločitev o nakupu kupci brezpogojno primerjajo izdelke z njihovimi substituti in to običajno nezavedno.

Substituti so proizvodi, ki izpolnjujejo enak namen ali zadovoljujejo enake potrebe. Podjetja morajo največjo pozornost nameniti tistim substitutom, ki imajo visoko križno elastičnost povpraševanja in jih proizvedejo podjetja oz. panoge z visokimi donosi.

Substituti so še posebej nevarni, če so zlahka dostopni in imajo nižjo ceno, če so odjemalci prepričani v primerljive ali celo boljše lastnosti substitutov in tudi če so stroški zamenjave za odjemalce nizki. Torej, višja je njihova kakovost ter nižja je njihova cena in stroški zamenjave, večja je konkurenčna moč substitutov (Ješovnik 2001,101).

Ocenil bi, da za analizirano panogo ni neposredne nevarnosti substitutov. To pomeni, da se panoga v tem trenutku še ne sooča s problemom nadomestnih proizvodov, ki bi ogrozili dejavnost podjetij. Način in čas, v katerem danes živimo, le še spodbujata panogo in omogočata njeno rast. V prvi vrsti gre za način gradnje, ki se danes izvaja. Ta poteka vedno hitreje in z novimi materiali, ki so vedno bolj izolativni, lažji in uporabni. Kot posledica tega pa so stavbe zaprte, ni več potrebnega "dihanja" oz. kroženja zraka, ki je potrebno, da se iz stavbe odstranjuje vlaga in dovaja svež, s kisikom poln, zrak. Torej stavbe ne omogočajo več naravnega zračenja, zato je potrebno poskrbeti za prisilno zračenje s pomočjo ventilatorjev in prezračevalnih naprav. Prav tako je država zakonsko poskrbela za umestitev opreme za prezračevanje v javne stavbe, hkrati pa omogoča in spodbuja tudi zasebne investitorje k investiranju v energetsko učinkovite prezračevalne sisteme.

Drugi razlogi za večjo potrebo po uporabi naprav za prisilno zračenje pa so način življenja, podnebne razmere ter vse višji stroški energentov. Več časa ljudje preživimo v zaprtih prostorih (bodisi v službi bodisi doma) in zato je potrebno poskrbeti za pravilno ozračje tudi v teh prostorih. Delodajalci se vedno bolj zavedajo, da dobri klimatski pogoji vplivajo na kvaliteto in kvantiteto opravljenega dela. Tudi podnebne razmere zahtevajo uporabo raznih hladilcev zraka (klimatskih naprav). Pomemben faktor, ki vpliva na panogo, so tudi nenehno višje cene energentov. Z uporabo ustreznih prezračevalnih sistemov z vračanjem toplote lahko zmanjšamo toplotne izgube (pri zračenju prostorov) predvsem v zimskih mesecih in tako pripomoremo k manjši porabi vse dražjih energentov.

### 3.2.4 Pogajalska moč kupcev

Kupci tekmujejo s panogo oz. podjetji v njej z uporabo pritiska, ki ga ustvarjajo z zahtevami po znižanju cen, izboljšanju kakovosti proizvodov ali povečanju in izboljšanju storitev, kar znižuje donosnost panoge. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če:

- so koncentrirani ali nabavljajo pri izbranem proizvajalcu količino, ki zanj predstavlja relativno velik delež od prodaje;
- nabavljeni proizvodi predstavljajo relativno velik delež vseh kupčevih stroškov ali nabavljene vrednosti;
- so proizvodi, ki jih nabavljajo, standardizirani ali nediferencirani;
- so soočeni z majhnimi stroški zamenjave;
- kupci dosegajo majhne dobičke;
- so kupci "backward" integrirani ali če za to obstaja realna nevarnost;
- proizvodi iz panoge ne vplivajo na kakovost kupčevih proizvodov;
- imajo kupci popolne informacije.

Pogajalska moč kupcev se spreminja glede na zgoraj navedene dejavnike, pa tudi glede strateške odločitve podjetja. Od odločitve podjetja, kateri ciljni skupini kupcev bo prodajalo svoje proizvode, je namreč odvisna moč kupcev. Podjetje lahko izboljša svoj strateški položaj s selekcijo kupcev oz. skupin le-teh, tako da prodaja kupcem z manjšo pogajalsko močjo (znotraj določene panoge lahko podjetje prodaja proizvode le izbranim segmentom kupcev) (Ješovnik 2001, 102).

Kupcev opreme v analizirani panogi je zelo veliko. Med njimi ni povezav, s pomočjo katerih bi uveljavljali oz. izrabili svojo koncentracijo in tako nastopili proti prodajalcem z argumenti po nižjih cenah. Čeprav se kupci med seboj ne povezujejo pri nabavah opreme, pa kljub temu igrajo močno vlogo pri določanju oz. zniževanju cen izdelkov. Njihova moč izhaja predvsem iz velike konkurence med dobavitelji, kar kupci s pridom izrabljajo v svojo korist pri zniževanju cen. Še posebej je to moč čutiti pri večjih objektih, kjer že sami objekti predstavljajo močno in zeleno referenco dobaviteljem. S pridobitvijo takšnih referenc si podjetja gradijo svojo podobo na trgu in so pripravljena ustrezno znižati ceno.

Velik pritisk s strani kupcev po znižanju cen je čutiti tudi zaradi velikih podražitev raznih materialov, kot sta pločevina in baker. Kupce v panogi predstavljajo večinoma inštalaterska podjetja, ki izvajajo dela v objektih. Njihovo delo in dobiček je v veliki meri odvisen od cen teh materialov. Če je cena le-teh vedno večja, bo posledično njihov dobiček vedno manjši. Prav zato je njihov pritisk na cene proizvodov vedno večji.

### **3.2.5 Pogajalska moč dobaviteljev**

Sodobni tržni pristop podjetij na nabavnem tržišču temelji na proučevanju kakovosti in intenzivnosti zvez s tržnimi partnerji v menjalnem odnosu; proces nastajanja koalicij in opozicij na tržišču pa narekuje potrebo po prilagajanju podjetij z vidika postavljanja ciljev, strategij in taktičnih dejavnosti.

Orodij, s katerimi lahko dobavitelji izvajajo pritisk na kupce, sta grožnja z zvišanjem cen in znižanjem kakovosti dobavljenih proizvodov. Pogajalska moč dobaviteljev je večja, če je njihovo število majhno in so skoncentrirani, dobavljeni proizvod pa nima bližnjih substitutov, panoga ni pomemben kupec za dobavitelje, dobaviteljev proizvod predstavlja pomemben vložek za kupca, obstaja realna nevarnost povezave dobaviteljev vzdolž verige vrednosti itd. (Porter 1980, 27–29).

V današnjem času je moč dobaviteljev na trgu vedno manjša oz. jo moč kupcev vedno bolj presega. Posledično odgovorni za takšno stanje so bolj odprta tržišča, kjer lahko kupci nabavljajo blago kjerkoli. Dobavitelji lahko svojo moč na trgu izražajo predvsem z nudenjem dodatnih inovativnih izdelkov in storitev. Pravo moč v panogi imajo podjetja, ki vedno znova ponujajo na trg inovativne izdelke, ki jih le-ta potrebuje, konkurenca pa jih še nima. S takšnimi izdelki lahko dosežajo višjo ceno in hkrati večji donos. Dodatne storitve so tudi pomemben faktor, ki dajejo dobaviteljem moč na tržišču. Takšne storitve se kažejo v nujenju kakovostne in hitre strokovne in tehnične podpore pri reševanju težav oz. pomoči pri izbiri opreme, ki bo delovala v danih okoliščinah, izurjenem servisu ter kratkih dobavnih rokih. Vse navedene stvari posledično zmanjšujejo kupčeve zahteve po znižanju cene, saj se le-ta zaveda, da z nabavljeno opremo ne bo težav oz. ima zagotovljen ustrezen "suport" – s tem pa si zagotovi, da bo njegovo delo izvedeno kakovostno in v zadovoljstvo investitorju.

### **3.3 Temeljna politika podjetja**

Podjetje Energo plus, d. o. o., Ljubljana je specializirano podjetje, ki izvajalcem sistemov za klimatizacijo, prezračevanje, ogrevanje in hlajenje nudi celostno podporo v opremi in materialih iz lastnega skladišča kot tudi strokovno pomoč. S tem podjetje zagotavlja hitro in zanesljivo realizacijo oziroma izvedbo del izvajalskim podjetjem.

Podjetje pa ni osredotočeno samo na izvajalska podjetja. Usmerja se tudi k investitorjem in projektantom, katerim nudi strokovno pomoč pri načrtovanju in izbiri najoptimalnejših rešitev glede na razpoložljiva investicijska sredstva. Podjetje ima organizirano tudi servisno službo, s pomočjo katere nudi končnim uporabnikom vzdrževanje in servisiranje nabavljene opreme kot tudi samo izobraževanje o pravilnem rokovanju z njo.



Podjetje je v izključno zasebni lasti dveh lastnikov, ki sta podjetje tudi sama zasnovala in ustanovila. Ob ustanovitvi sta si zastavila poslanstvo in vizijo podjetja in s tem načrtala okvirje podjetja za prihodnost.

Poslanstvo in vizija podjetja je biti na izbranih trgih najbolj prepoznan, kvaliteten in popoln dobavitelj opreme za prezračevanje in klimatizacijo in s to dejavnostjo povezanih prodajnih in servisnih storitev za vse slovenske naročnike. S svojim celovitim prodajnim programom opreme za prezračevanje in klimatizacijo želi izpolniti pričakovanja naročnikov in uporabnikov ter jim istočasno zagotoviti tudi vse potrebne prodajne in servisne storitve, ki jih podjetje zna kvalitetno izvesti, s tem pa tudi prispevati k poslovnemu uspehu poslovnih partnerjev in kakovostnemu, zdravemu, ustvarjalnemu in prijetnejšemu načinu bivanja ljudi – uporabnikov.

Podjetje Energo plus skozi vsa leta svojega obstoja vlaga velike napore k uresničevanju zastavljenih ciljev, ekonomičnemu delu, težnji po urejenosti podjetja ter posledično večanju ugleda na trgu. Tega je moč doseči le, če ima podjetje in vsi zaposleni v njem jasno zastavljene cilje in ponotranjene vrednote podjetja. Vrednotam posveča podjetje veliko pozornosti. Pomembne vrednote lastnikov in zaposlenih so:

- rast, vizija, timsko delo, samoiniciativnost, ideje – inovativne tehnologije, uspeh, participacija, učenje, etičnost, poštenost, delati v prijaznem okolju, ambicioznost pri zastavljanju zahtevnih ciljev, držanje obljub, vsestranska odličnost in kvaliteta ponudbe, hitrost in prilagodljivost, medsebojno spoštovanje, sodelovanje, razumevanje, vzpodbujanje, kreativnost in motiviranost, lojalnost in pripadnost ter uresničevanje zastavljenih ciljev (Energo plus d.o.o. 2008)

Kulturo v podjetju bi opredelil kot močno kulturo. To pomeni, da si vodstvo skupaj s preostalimi zaposlenimi deli več vrednot. Moč kulture se izraža predvsem po občutku pripadnosti zaposlenih v podjetju ter skupnem delovanju in pomoči za doseg ciljev v prihodnosti.

Vplivni udeleženci EP so omenjeni v viziji in poslanstvu. Tako je podjetje osredotočeno na:

- kupce (podjetje EP želi kupcem v vsaki situaciji ponuditi tisto, kar potrebujejo. Želi si jim pomagati, se jim prilagajati ter jim nuditi ustrezno podporo);
- zaposlene (ključni element delovanja podjetja so zaposleni. Temelj uspeha je njihovo znanje, izkušnje ter pripravljenost sprejemanja izzivov in nalog);
- dobavitelje (skrb za tesne odnose z dobavitelji je osnovni cilj za zagotavljanje konkurenčne prednosti. Tesni stiki omogočajo oziroma olajšujejo dogovarjanje posebnih pogojev poslovanja).

Kot vsaka organizacija tudi EP za svoje delovanje potrebuje sredstva. Sredstva predstavljajo premoženje, s katerim podjetje razpolaga in hkrati posredno tudi ustvarja svoje prihodke. Največji potencial podjetja EP predstavlja intelektualni kapital. Ta predstavlja ogromno znanja, ki je nakopičeno v podjetju. Znanje pa je temelj delovanja v tej dejavnosti, saj prodati same opreme ni težko. Zelo zahtevno nalogo predstavlja tudi izbira in ponujanje pravilne opreme, ki bo tudi delovala, za vsak objekt posebej – upoštevane posebne okoliščine in specifikacije, v katerih naj oprema deluje. Nosilci tega znanja so seveda zaposleni v podjetju. Njihovo moč izražajo tudi želja po učenju, motiviranost ter zmožnost prenašanja znanja drugim sodelavcem v podjetju.

Kot človeški je tudi partnerski kapital zelo pomemben v podjetju. Ta predstavlja vse poslovne vezi oziroma stike, ki jih je podjetje ustvarilo v svojih šestnajstih letih delovanja. Z njimi je omogočeno podjetju, da je na tržišču prisotno ter prepoznavno. Poslovni stiki predstavljajo velik potencial, s pomočjo katerega podjetje gradi svojo prihodnost. Prav tako je v podjetju močno izražen strukturni kapital. Veliko podpora zaposlenim pri svojem delu predstavljajo podatkovne baze in sodoben informacijski sistem, ki nudi vse potrebne informacije za delo. Delo v podjetju je odlično organizirano, saj so za lažje opravljanje določenih del izdelani procesi oz. postopki, s pomočjo katerih podjetje povečuje svojo učinkovitost.

### **3.4 Položaj podjetja v panogi in na trgu**

Podjete Energo plus, d. o. o., Ljubljana deluje v panogi, za katero je značilna močna konkurenca. Konkurenco predstavljajo podjetja, ki so samo prodajalci opreme, in hkrati podjetja, ki opremo proizvajajo in prodajajo.

Nekatera izmed konkurenčnih podjetij so:

- Hidria Imp klima, d. o. o.
- Klima Celje, d. d.
- Menerga, d. o. o.
- Bossplast, d. o. o.
- Imp klimat, d. d.
- Genera, d. o. o.
- Merkur, d. d.
- Valmor, d. o. o.
- Prezračevalni sistemi Pichler, d. o. o.
- Provent, d. o. o.
- Klima Petek, d. o. o.
- Al-ko therm, d. o. o.

Panoga je trenutno deležna visoke stopnje rasti, kar gre pripisati zelo obsežnim investicijam, ki se trenutno izvajajo v gradbeništvu. Tudi sam način gradnje ter materiali, ki se zanjo uporabljajo, zahtevajo prisotnost opreme za prezračevanje in klimatizacijo skoraj v vsakem objektu. To gre pripisati predvsem uporabi materialov, ki ne prepuščajo zraka (plastična okna, vrata, visoko izolativne fasade) in s tem ustvarjajo potrebo po prisilnem prezračevanju.

Dodaten argument, ki vpliva na celotno panogo, pa je v vedno višjih cenah energentov (elektrika, olje, plin) in ozaveščenosti prebivalstva glede okoljskih vplivov ter s tem povezanega varčevanja z energijo. Tako so na trgu vedno bolj prisotne prezračevalne naprave z vračanjem toplote.

Energ plus, d.o.o. Ljubljana se v panogi uvršča med vodilna podjetja, ki nudi to vrsto opreme. Je prodajalec, svetovalec, v določenih primerih tudi izvajalec del ter skrbi za servisiranje le-te.

Močan položaj na trgu lahko pripiše naslednjim dejstvom:

- nudi zelo širok prodajni program, ki ga stalno dopolnjuje ter tako skrbi za obstoječe kupce in hkrati privablja nove;
- nenehno gradi svoje tehnično znanje ter ga ponuja v pomoč projektantom in investitorjem;
- pozna potrebe svojih kupcev ter gradi osebne kontaktne z njimi;
- redno izvaja marketing aktivnosti do svojega najpomembnejšega segmenta strank;
- svetovno znanim proizvajalcem, ki jih EP zastopa;
- mlademu, a strokovno dobro podkovanemu, kadru;
- ponujanjem kvalitetnih ter pravočasnih servisnih storitev.

**Slika 3.6:** SWOT analiza

<b>Notranje prednost</b>  Prepoznavnost Prodajni program Servis Kadrovska stabilnost	<b>Notranje slabosti</b>  Premajhna specializacija znanja Pomanjkanje šolanja Pretok informacij med oddelki Nepopoln prodajni program (klimati)
<b>Zunanje priložnosti</b>  Investicijski trg Novi partnerji Znanje Novi prodajni programi	<b>Zunanje nevarnosti</b>  Konkurenca Neplačniki Odnosi s partnerji zaradi zamud pri plačilih

Vir: Energo plus, d.o.o. 2008

Iz SWOT analize je razvidno, da so največje prednosti podjetja prav v prepoznavnosti na trgu, prodajnem programu, servisu ter stabilnosti in prisotnosti na trgu. Podjetje EP je že od svojega začetka velik poudarek dajalo na svojo prepoznavnost na tržišču ter s tem krepilo svoj ugled. To prepoznavnost je krepilo predvsem s tesnimi stiki s poslovnimi partnerji, doslednem izpolnjevanju njihovih potreb ter strokovni pomoči, ki jo je podjetje nudilo. Posebno pozornost je posvečalo marketinškim akcijam, namenjenim predvsem svojim primarnim strankam (predstavitve izdelkov so se marsikdaj izvajale pri strankah z možnostjo neposrednega ogleda in testiranja opreme).

Prodajni program, ki ga zastopa podjetje, ponuja pestro paleto proizvodov za prezračevanje in klimatizacijo. Sestavljajo ga pretežno izdelki tujih, a svetovno priznanih proizvajalcev (Carrier, Systemair, ATC, Dec International, DeWaal Stahl, Schako, LTG, Dwyer, FCR, Oerre, Armacell, Swegon ...). Na ta način podjetje zagotavlja strankam, da lahko na eni lokaciji najdejo ustrezne rešitve, ki jih zahtevajo investitorji v svojih projektih.

Kvaliteten prodajni program pa nudi strankam zadovoljstvo le tedaj, ko imajo te preskrbljen in zagotovljen ustrezen servis. Podjetje EP je največji ponudnik servisnih storitev za prezračevanje in klimatizacijo v Sloveniji. S tem je podjetje zagotovilo tržišču ustrezno podporo za prodane izdelke kot tudi servisiranje in vzdrževanje opreme drugih proizvajalcev. Oddelek servisa v podjetju EP prispeva kar velik delež k prometu

ter neposredno skrbi za zadovoljstvo kupcev ter uporabnikov. Z leti se je EP dokazal na trgu kot zanesljiv partner, ki nudi strankam ustrezno podporo tudi v zahtevnih situacijah. Vse te lastnosti dajejo podjetju EP določen ugled in prepoznavnost, pri konkurenci pa željo po posnemanju organiziranosti podjetja.

Še ena pomembna lastnost, s katero podjetje EP ustvarja svoj tržni delež, je preskrba kupcev z opremo, ki jo le-ti potrebujejo takoj. Glede na hitrost gradnje se pojavlja s strani gradbincev zahteva po kratkih dobavnih rokih za določen material. Imeti določeno opremo na zalogi predstavlja pomemben element, ki ga podjetje mora izpolniti, če želi aktivno vplivati na trg. EP se pri tem lahko pohvali z dvema velikima skladiščema v Sloveniji, ki v veliki meri zadovoljujeta potrebe izvajalcev po določeni opremi. Skladišči se nahajata v Ljubljani in Mariboru in tako pokrivata večino potreb, ki se pojavijo v Sloveniji. Skupni obseg skladiščnih površin je 1000 m<sup>2</sup>, hkrati pa nudi podjetje tudi dostavo opreme do izvajalca oz. na objekt. Na ta način se trudi in ohranja tesen stik s kupcem, pravočasno zadovoljuje njegove potrebe po materialu ter mu pomaga pri dostavi.

Kljub vsem prednostim, ki jih ima EP proti konkurenci, pa obstaja veliko nevarnosti, na katere mora podjetje usmerjati svojo pozornost. Največjo nevarnost podjetju predstavlja vedno bolj obsežna konkurenca. Čeprav vstop v panogo novim podjetjem otežujejo številne vstopne ovire, trenutna rast investicij v gradbeništvu izdatno vzpodbuja le-ta, da vstopijo na trg in preizkusijo svojo vizijo. Nevarnost v panogi predstavlja tudi rast cen surovin, iz katerih so komponente za prezračevanje in klimatizacijo izdelane (predvsem pločevina in baker). Rast teh cen ima za posledico večji pritisk na cene proizvodov s strani investorjev. Velikokrat le-ti ne povprašujejo več po kvaliteti, ampak gledajo samo na ceno. Tako so dobavitelji prisiljeni iskati in ponujati blago, katerega zanesljivost ni povsem preizkušena, ustreza pa cena. Na tržišču je moč opaziti vedno več proizvodov z azijskega konca, predvsem s Kitajske in Indije. Ti proizvodi nosijo zelo nizko ceno in s tem ustrezajo investorjem.

Velika nevarnosti, ki pretili na podjetja v panogi, pa so finančne težave, ki se pojavljajo z zamujanjem plačil. Gradbena podjetja se dobro zavedajo svojega prevladujočega položaja in na dobavitelje še dodatno pritiskajo z dolgimi plačilnimi roki. Ti so večinoma med 60 in 120 dnevni. Kljub ekstremno dolgim plačilnim rokom pa se dogaja, da plačniki s plačili zamujajo za nadaljnjih 30–60 dni. Tako si dobavitelji primorani poiskati ustrezne finančne vire ter na nek način kreditirati naročnika. Tukaj nastajajo dodatni stroški za dobavitelja in tako nižajo maržo, ki jo ima podjetje. Podjetje EP se uspešno sooča z vsemi težavami, ki jih ponuja trg.

Z izdelki (s Kitajske in Indije), ki jih trg ponuja, se sooča na način, da ponuja poleg izdelkov priznanih proizvajalcev z nekoliko višjo ceno, še dodatne storitve. Te so strokovno svetovanje, nudenje ustrezne pomoči, lasten kvaliteten servis ter nemoteno preskrbo z rezervnimi komponentami. Na ta način zagotavljajo naročniku celovito

obravnavo ter izpolnitve zahtev. Zamujanja s plačili predstavljajo tudi EP veliko oviro, ki jo nudi trg. Z ustreznim zavarovanjem terjatev, preučevanjem vsakega posla, tesnim sodelovanjem z dobavitelji ter s poslovanjem samo s preverjenimi strankami lahko podjetje obstane in se nadalje razvija na trgu.

Tržni delež podjetja na trgu je težko izračunljiv predvsem zaradi velikega števila konkurentov ter težko določljivega obsega investicij v določenem letu na ozemlju Slovenije.

Pokazatelj kakovosti poslovanja podjetja EP ter s tem prikaz moči podjetja na trgu je v zadovoljstvu kupca z dobavljeno opremo. Ta pokazatelj je sicer težko merljiv, vendar se kljub temu kaže v:

- poglobljanju odnosov s poslovnimi partnerji;
- večanju medsebojne realizacije;
- zagovarjanju opreme EP;
- zaupanju na trgu;
- ugledu podjetja;
- prepoznavnosti podjetja;
- zaupanju proizvajalcev;
- in posledično temu ugodnejšimi pogoji nakupa.

#### 4 RAZVOJNA POLITIKA PODJETJA

Vsako podjetje načrtuje svoje prihodnje korake. To načrtovanje je lahko zapisano v dokumentu ali pa je samo v glavah odgovornih oseb. Podjetje Energo plus, d. o. o., Ljubljana je eno izmed mnogih podjetij, ki svoje bodoče korake skrbno načrtuje ter jih prilagaja morebitnim spremembam okolja. Razvojno oziroma srednjeročno politiko načrtuje v razponu 3–5 let v prihodnost. S tem si podjetje želi v danem okolju zagotoviti učinkovito izkoriščanje obstoječih temeljnih zmožnosti ter hkrati nakazati in poiskati nove. Z njihovo pomočjo bo nato gradilo na zagotavljanju konkurenčne prednosti v prihodnosti.

Dobra razvojna politika je tista, ki je opredeljena z dobrimi cilji. Dobri cilji pa so samo tisti, ki so merljivi, dosegljivi, spodbudni in usklajeni s temeljno politiko kot tudi z interesi ljudi v podjetju.

Management obravnavanega podjetja posveča načrtovanju prihodnosti velik del svoje pozornosti. Zaveda se, da podjetje deluje v dokaj spremenljivem okolju z močno konkurenco v panogi. Današnje temeljne zmožnosti, ki prinašajo konkurenčno prednost, se lahko v zelo kratkem času izničijo. Zato je še posebej pomembno iskanje novih, bodočih zmožnosti, s katerimi bo korak pred konkurenco, in hkrati bližje odjemalcem. Tudi te podjetje tudi vključuje v svoje razvojne strategije. Podjetje se pri strategiji do odjemalcev poslužuje predvsem dveh. To sta:

- strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža in
- strategija diferenciranja.

Podjetje se v precejšnjem delu svojega poslovanja poskuša posluževati strategije nizkih stroškov, privlačnih cen ter velikega tržnega deleža. Vzrok za uporabo te strategije je predvsem v lastnostih celotne panoge. To pomeni poiskati proizvode, ki so za trg zanimivi – hitra dobavljivost ter predvsem najnižja cena. Ta strategija hkrati zahteva veliko truda pri zagotavljanju primernih prodajnih količin izdelkov, saj lahko le na podlagi mase podjetje ustvari primeren donos.

Na drugi strani pa se poslužuje tudi strategije diferenciranja, s pomočjo katere skuša poslovnim partnerjem ponuditi določene ekskluzivne izdelke, ki na trgu nimajo konkurence. Te za odjemalce predstavljajo v največji meri zadovoljevanje njihovih potreb. Z nudenjem inovativnih izdelkov podjetje lažje dosega višjo stopnjo donosnosti, ter krepi svojo podobo na trgu.

Navedeni strategiji sta v velikem medsebojnem nasprotju glede notranje kulture. Podjetje Energo plus, d. o. o., Ljubljana je mlado podjetje z mladim in visoko izobraženim kadrom. Velika pripadnost podjetju ter širok nabor ponotranjenih skupnih vrednot daje vodstvu možnost za uspešno vodenje teh dveh različnih strategij.

V odnosu do konkurentov je podjetje vedno veljalo za dobro organizirano. Samo podjetje bi uvrstil v vrh panoge, torej kot vodjo oz. tekmeča. V določenih segmentih je podjetje nedvomno vodja na trgu, pri nekaterih drugih pa le-tega lovi. Podjetje veliko pozornost namenja spremljanju, kaj počne konkurenca, ter se tako tudi odziva na njihova dejanja. Hkrati pa tudi vzbuja veliko pozornost pri njih, kar je moč videti v posnemanju določenih organizacijskih rešitev ter sestavi prodajnega programa.

#### **4.1 Element dejavnosti**

Podjetje želi s svojim delovanjem v največji možni meri zadovoljevati potrebe svojih odjemalcev. Poslovni model organizacije predstavljajo programi, podobe organizacije, tržne poti, s katerimi ustvarjajo korist za ciljne udeležence.

Podjetje se ukvarja s prodajo izdelkov za klimatizacijo in prezračevanje, inženiringom ter servisnimi oz. poprodajnimi aktivnostmi. Prodajni program podjetja je zasnovan tako, da pokriva vse potrebe po materialu, ki se pojavljajo za zagotavljanje hladnega in svežega zraka. Hkrati se prodajni program vedno znova dopolnjuje in prilagaja, saj je cilj podjetja zadovoljevanje odjemalčevih potreb.

Svoje temeljne zmožnosti gradi podjetje predvsem na skrbnem izboru proizvajalcev, ki jih zastopa, lastnemu znanju in prilagodljivosti. Hkrati se zaveda, da je potrebno te zmožnosti nenehno dopolnjevati, jih prilagajati ter iskati nove. V želji trgu in odjemalcem ponuditi nove, inovativne ter uporabne produkte in storitve, podjetje veliko vlaga v dopolnjevanje svojega prodajnega programa. To se kaže kot iskanje novih zastopstev ter v tesnem sodelovanju z obstoječimi proizvajalci, s katerimi posluje. S pomočjo poglobljenega kontakta je omogočena izmenjava informacij glede želja odjemalcev, s kakšnimi težavami se ukvarjajo ter kakšne potrebe je moč pričakovati v prihodnosti na slovenskem trgu. Dobri odnosi na obeh straneh – s proizvajalci kot tudi odjemalci – so ključ do vzpostavitve določene konkurenčne prednosti. Odjemalci zelo cenijo, če jim podjetje nudi ustrezno podporo ter pomoč in jim tudi v kriznih situacijah zna oz. poizkuša pomagati. Energo plus, d. o. o., se lahko pohvali, da ima vzpostavljeno zelo pristno, prijateljsko ter tudi strokovno vez z odjemalci kot tudi proizvajalci opreme.

Nov oz. posodobljen prodajni program pa ni edina temeljna zmožnost, ki daje podjetju konkurenčno prednost. Veliko k uspehu podjetje prispeva lastno strokovno znanje. Za storitve, ki jih podjetje nudi, je znanje ključnega uspeha. Vse poprodajne kot tudi inženiring storitve temeljijo na njem. Znanje kot temeljno zmožnost je potrebno nenehno dopolnjevati in nadgrajevati. Z nenehnim učenjem je omogočeno snovanje novih temeljnih zmožnosti, ki bodo dodatno obogatile podjetje ter prispevale k večji prepoznavnosti na trgu.



Cilj podjetja EP je zadovoljevanje potreb odjemalcev po opremi za prezračevanje in klimatizacijo. S skrbno izbiro zastopanih svetovno znanih proizvajalcev opreme nudi ciljnim strankam korist in s tem skrbi za njihovo zadovoljstvo. Z mnogimi dodatnimi storitvami (servis, strokovno svetovanje, inženiring) si ustvarja priložnosti za zagotavljanje svoje kot tudi odjemalčeve konkurenčne prednosti.

Energo plus, d. o. o. svojo dejavnost opravlja na slovenskem trgu. Z vstopom Slovenije v EU se je ponudila možnost za povečanje trga delovanja, vendar se je podjetje odločilo, da bo z vsemi svojimi programi dejavno le na izbranem, torej slovenskem trgu. Kljub temu je vstop v EU prinesel veliko pozitivnih stvari, ki so pomembno vplivale na razvojno strategijo. Prednosti se nanašajo predvsem na nabavo materiala, saj se je odpravila carina za izdelke iz držav EU. Carina je predstavljala velik finančni strošek. Podaljšala je tudi čas same dobave ter s tem pretočnosti blaga. Blago je tako možno dobiti v krajšem času z manjšimi stroški. Z vstopom v širše območje podjetje v veliki meri izkorišča priložnosti, ki se ponujajo, ter jih izrablja za ustvarjanje konkurenčne prednosti na trgu.

Ciljne stranke za podjetje EP so izvajalska podjetja, projektanti, investitorji in končni uporabniki. Izvajalska podjetja predstavljajo najpomembnejši segment odjemalcev, saj z njimi ustvarja največji del prometa. Posebno pozornost se pri tem namenja podjetjem, ki svoje obveznosti plačujejo v roku. Projektanti in investitorji postajajo za podjetje vse pomembnejši partnerji. Z nudenjem strokovnih rešitev tem strankam podjetje v veliki meri gradi svoj ugled in prepoznavnost. Končni uporabniki predstavljajo ključne odjemalce oddelku servisa. Z njimi podjetje zaokrožuje svoj krog odjemalcev in tako pokriva celotno verigo (od ideje, projekta, izvedbe, do vzdrževanja).

Glavne temeljne zmožnosti podjetja Energo plus so tako:

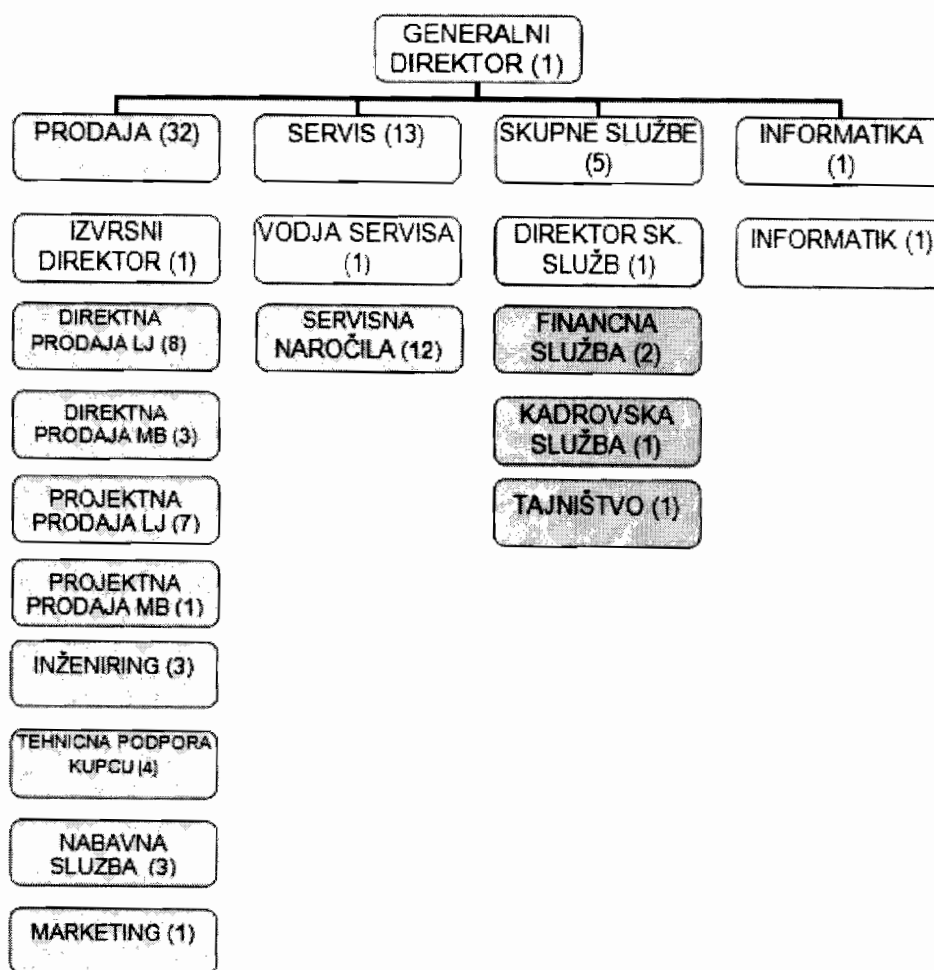
- sodoben prodajni program;
- mlad in visoko izobražen kader;
- tesen in poglobljen kontakt s poslovnimi partnerji;
- veliki skladišči v Mariboru in Ljubljani;
- strokovni servis;
- sodobni informacijski sistem;
- visoka stopnja prilagodljivosti na spremembe;
- lastno znanje;
- uveljavljeno ime.

## 4.2 Element urejenosti

Podjetje dosega svoje poslanstvo le, če vsi v podjetju delujejo složno in usklajeno. Urejenost je temeljni instrument, s katero lastniki in managerji obvladujejo organizacijo (Biloslavo 2006, 196).

Energ plus d. o. o., se uvršča med srednje velika podjetja z okoli 60 zaposlenimi. Usklajevanje delovanja tako velike skupine predstavlja managementu velik izziv. Vsak zaposleni je namreč osebek s svojimi lastnimi interesi in željami, ki jih želi uresničiti v okviru podjetja. Management se trudi, da bi čim bolje uskladal interese podjetja in zaposlenih ter tako ustvaril sinergijo, ki ga bo uspešno vodila. Na podlagi tega je oblikoval organizacijsko shemo, ki določa pristojnosti in odgovornosti, ter deli delo med zaposlene na podlagi njihovega znanja in izkušenj.

**Slika 4.1:** Organizacijska shema



Vir: Energ plus, d.o.o. 2008

Po organizacijski shemi je podjetje razdeljeno v 4 enote: prodajo, servis, skupne službe ter informatiko. Največjo enoto predstavlja prodaja s svojimi podpornimi službami. Sama prodaja je razdeljena na več oddelkov glede na vrsto prodaje (prodaja iz skladišča – direktna prodaja, prodaja večjih sistemov po projektih – projektna prodaja), storitve, ki jih opravlja (tehnična podpora kupcu ter inženiring) in podporne službe (nabava in marketing). Naloga oddelkov prodaje je zadovoljevanje odjemalčevih potreb po novih produktih za klimatizacijo in prezračevanje.

Na drugi strani je enota servisa, katere poglavitna naloga je skrb za vzdrževanje in servisiranje opreme, ki je bila v preteklosti dobavljena kupcu. Enota servisa je druga največja enota v podjetju ter največja servisna služba te opreme na trgu.

Enota skupnih služb združuje oddelke financ, kadrovske službe ter tajništva. Naloga skupnih služb je skrb za kadre podjetja, pregled nad finančnim poslovanjem ter povezovalno službo v vlogi tajništva.

Enoto informatike sestavlja samo 1 član, ki skrbi za brezhibno delovanje strojne in programske opreme vseh zaposlenih v podjetju.

Odločanje v podjetju je decentralizirano urejeno. To pomeni, da urejanje tekočih opravil prevzemajo podrejeni – praviloma so to vodje oddelkov. Vzpostavljena je velika mera zaupanja med managementom in zaposlenimi, ki pripomore k lažjem prehodu odločanja z višjih na nižje nivoje. Na ta način je poskrbljeno, da lahko managerji več časa namenjajo pomembnim stvarem, podrejeni pa s svojo kreativnostjo in zanosom prispevajo sveže ideje k reševanju zadev.

Kljub decentraliziranem odločanju pa v podjetju obstajajo stroga merila nadzora in kontrola rezultatov. Le-ta se izvaja na podlagi tedenskih, mesečnih, kvartalnih, polletnih in letnih sestankov, kjer se kot merilo uspešnega delovanja postavljajo kriteriji, kot so:

- dosežen promet glede na plan;
- končna finančna realizacija poslov (dobljeno plačilo, terjanje neplačnikov);
- pridobitev novih kupce;
- osebni kontakt z odjemalci in projektanti;
- posebni dosežki.

Doseganje zelenih ciljev znotraj oddelka in v okviru celotnega podjetja daje vodjem veliko prostora za uveljavljanje svojih zamisli. Kljub tej svobodi, ki jo nudi vršni management, pa ima podjetja v veliki meri izdelana pravila in smernice, kako najučinkoviteje in pravilno postopati pri reševanju rutinskih zadev. Ta pravila oz. usmeritve so opredeljeni kot postopki pravilnega ravnanja. Veliko teh pravil ni zapisanih, vendar se jih zaposleni kljub temu dobro zavedajo. Razlog, za takšno medsebojno zavedanje je v skrbi za učinkovito in dobro komunikacijo med njimi, ter obsežni pomoči in mentorstvu, ki so jo deležni novi sodelavci.

V odlično podporo vsem zaposlenim je sodobni informacijski sistem. Ta omogoča hiter in enostaven pregled vseh funkcij poslovanja. Vsakomur v podjetju nudi podporo, ki jo potrebuje za opravljanje vsakodnevnega dela. S pomočjo informacijskega sistema je zagotovljen enostaven in hiter pretok pravih informacij.

Velika prednost, ki jo ima podjetje, je širok nabor sorodnih interesov, ki si jih delita tako management kot preostali zaposleni. Sorodnost povzroči oblikovanje in občutek zavezanosti v podjetju in s tem pomembno vpliva na učinkovitost poslovanja.

Usklajenost delovanja posameznih enot v podjetju je prav tako ključnega pomena za njegovo uspešnost in hkrati zahtevna naloga, s katero se sooča. V veliki meri se konkurenčna prednost ustvarja, če se podjetje v danem trenutku zna pravilno organizirati in izvesti nalogo. Ključ do uspešnega medsebojnega delovanja vseh enot v podjetju je dobra in učinkovita medsebojna komunikacija. Z njeno pomočjo lahko podjetje deluje usklajeno ter ustvarja sinergijo. Procesi, ki potekajo znotraj podjetja Energo plus, d. o. o., so med seboj usklajeni in omogočajo podjetju hitro odzivanje na morebitne spremembe v okolju. Del procesov so tudi zaposleni znotraj podjetja.

### **4.3 Element sredstev**

Pomemben dejavnik uspeha podjetja Energo plus, d. o. o., je njegova skrb za ustrezen finančni – denarni tok. Podjetje se pri preskrbi s finančni sredstvi poslužuje tako lastnih kot tudi zunanjih (tujih virov). Zavedati se je potrebno, da v Sloveniji področje plačil ni urejeno tako kot v marsikateri drugi evropski državi. To pomeni, da je plačilna disciplina na zelo nizkem nivoju, posledično temu se le-ta vršijo z veliko zamudo. Ta nedisciplina lahko v veliki meri in pomembno vpliva na poslovanje pretežno trgovskega podjetja kot je Energo plus, d. o. o.

Podjetje nabavlja blago iz tujine, kjer je lastna boniteta ključnega pomena za zagotovitev ugodne nakupne cene ter ustrezno dolgega odloga plačila. Ključ do ustrezne bonitete je v izpolnjevanju obveznosti v dogovorjenih rokih. Prav ta specifičnost slovenskega trga od podjetja zahteva velika lastna finančna sredstva ter ustrezen odnos s poslovnimi bankami.

Poleg finančni sredstev potrebuje podjetje tudi materialna sredstva. Podjetje Energo plus, d. o. o., ima na slovenskem tržišču dve poslovalnici. Ena je v Ljubljani, kjer je sedež podjetja, druga v Mariboru. Ker je osnovni program podjetja prodaja izdelkov za prezračevanje in klimatizacijo iz zaloge, je potrebno imeti določeno količino le-teh v skladiščih. Količina blaga, ki je na zalogi, predstavlja velik strošek za podjetje. Prav zato je potreben trud zaposlenih v direktni prodaji pri pospeševanju prodaje. Čas skladiščenja blaga more biti čim krajši, to pomeni, da je potrebno zagotoviti hiter krog obračanja zaloge. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je v določeni

meri omogočil zmanjšanje potrebnih zalog, saj se je dobavni rok zaradi prenehanja carinjenja precej skrajšal.

Pomemben element sredstev predstavlja podjetju preskrba s sodelavci. Energo plus, d. o. o., je podjetje z mladim in visoko izobraženim kadrom. Podjetje je deležno hitre rasti, zato posebno pozornost namenja ustreznemu načrtovanju kadrovskih potreb. Kadrovski oddelek v sodelovanju z managementom skrbi za:

- načrtovanje bodočih kadrovskih potreb;
- načrtovanje osebnega razvoja zaposlenih;
- pridobivanjem sodelavcev;
- preskrbo znanja.

Načrtovanje bodočih potreb se izvaja v sodelovanju z vsemi oddelki v podjetju. Potrebe se določajo na podlagi kriterijev, kot so obremenjenost zaposlenih v posameznem oddelku, potencial programa ter priložnosti, ki jih ponuja trg. Večino kadra, ki ga podjetje potrebuje, je visoko izobraženega. Poudarek je predvsem na tehničnih znanjih, kot sta strojništvo in elektrotehnika. Pri tem se podjetje sooča z vrsto težav. Te se pojavljajo predvsem zaradi pomanjkanja tovrstnega kadra nasploh. Dijaki se v vedno manjšem številu odločajo za študij na tehničnih fakultetah, kljub temu da jim poklic v prihodnosti ponuja veliko priložnosti.

Podjetje veliko vlaga v razvoj svojih zaposlenih. Znanje je ključni faktor in pomembno je, da se ga dopolnjuje. Izobraževanje poteka tako na strokovnem področju v izpopolnjevanju tehničnega znanja kot tudi v krepitvi ostalih veščin, ki vplivajo na osebno rast posameznika.

#### **4.4 Anketa z analizo**

Pri nakupnih odločitvah odjemalcev igra lastnost opreme pomembno vlogo. Z anketo sem želel ugotoviti, katera lastnost najpomembneje vpliva na nakup in kakšno je njihovo medsebojno razmerje. Anketa je omejena na 10 večjih in pomembnih strank podjetja EP. Skupno je bilo posredovanih 10 anket, vrnjenih pa 9. Visok odstotek vrnjenih anket dokazujejo močne vezi, ki jih ima podjetje s svojimi strankami. Anketa je vsebovala 7 vprašanj oz. trditev z možnostjo odgovorov od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni nepomembno lastnost in manj pogosto vlogo, 5 pa odločujočo in zelo pogosto vlogo. Pri zadnji trditvi je bilo potrebno razporediti lastnosti opreme od najbolj pomembne do najmanj pomembne. Anketni vprašalnik se nahaja v Prilogi 1.

Rezultati ankete glede na zastavljena vprašanja:

- vprašanje: Kako pomembna sta za vas blagovna znamka in poreklo opreme, ki jo kupujete?

**Tabela 4.1:** Blagovna znamka ter poreklo

	<b>f</b>	<b>f (%)</b>
ni pomembna	0	0
zanemarljiva	1	11,12
pomembna	3	33,34
zelo pomembna	4	44,45
odločujoča	1	11,12
<b>skupaj</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Rezultati, pridobljeni na podlagi tega vprašanja, nakazujejo, da igrata blagovna znamka in poreklo še vedno pomembno vlogo pri odločanju za nakup. Kar 44,45 % strank je namreč ocenilo, da je zanje ta kategorija lastnosti opreme zelo pomembna.

- vprašanje: Ali element kakovosti in preizkušnosti opreme na lokalnem tržišču za vas igra pomembno vlogo?

**Tabela 4.2:** Kakovost in preizkušnost

	<b>f</b>	<b>f (%)</b>
nikoli	0	0
občasno	0	0
zmerno	4	44,45
pogosto	4	44,45
zelo pogosto	1	11,12
<b>skupaj</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Kakovost in lastnost opreme stranke ocenjujejo še vedno kot pomembni, vendar njeni mesti na lestvici drsita. Iz odgovorov lahko sklepamo, da so stranke vedno bolj odprte in pripravljene iskati opremo tudi zunaj lastnega okolja. Pripravljene so na določena tveganja s preizkušanjem nove opreme, ki v našem okolju še ni poznana.

- vprašanje: Kako pomembna je za vas pomoč, ki jo nudi prodajalec pri izbiri tehnično ustrezne opreme?

**Tabela 4.3:** Tehnična pomoč prodajalca

	<b>f</b>	<b>f (%)</b>
ni pomembna	1	11,12
zanemarljiva	0	0
pomembna	2	22,23
zelo pomembna	3	33,34
odločujoča	3	33,34
<b>skupaj</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Oprema postaja vedno bolj tehnično intenzivna in dovršena ter zahteva veliko strokovnega znanja. Stranke se zavedajo pomembnosti pravilne izbire opreme ter z visoko stopnjo cenijo pomoč in svetovanje, ki jo ponudi prodajalec. Tako 2/3 anketiranih strank ocenjujeta, da je strokovna pomoč pri izbiri pravilne opreme zelo pomemben oz. odločujoč faktor.

- vprašanje: Ali igra pri odločitvi o nakupu opreme dobavni rok za vas pomembno vlogo?

**Tabela 4.4:** Dobavni rok

	<b>f</b>	<b>f (%)</b>
nikoli	0	0
včasih	0	0
pogosto	3	33,34
zelo pogosto	4	44,45
vedno	2	22,23
<b>skupaj</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Stranke se zavedajo, da je gradbeništvo intenzivna panoga, kjer hitra dobavljivost opreme predstavlja pomemben, včasih odločujoč faktor. Dobljeni rezultati kažejo, da ta lastnost opreme predstavlja za stranko pomemben element. 22,23 % anketirancev

opredeljuje, da dobavni rok vedno vpliva na odločitev o nakupu, 44,45 % zelo pogosto ter 33,34 % pogosto.

- vprašanje: Ali na odločitev o nakupu vpliva dejstvo, da ima prodajalec urejen in zagotovljen servis ter hkrati nudi vzdrževanje opreme?

**Tabela 4.5:** Zagotovljen servis ter vzdrževanje

	<b>f</b>	<b>f (%)</b>
nikoli	0	0
včasih	1	11,12
pogosto	1	11,12
zelo pogosto	5	55,56
vedno	2	22,23
<b>skupaj</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Dobljeni rezultati nakazujejo, da je servis in vzdrževanje opreme pomemben element za stranko. Rezultati v anketi so pričakovani, saj se zavedamo, da oprema za prezračevanje zahteva velika finančna sredstva, in prav zato uporabnik pogosto pogojuje nakup z zagotovitvijo vzdrževanja in servisiranja.

- vprašanje: Kako pomemben faktor predstavlja cena pri vaši odločitvi za nakup opreme?

**Tabela 4.6:** Cena

	<b>f</b>	<b>f (%)</b>
ni pomembna	0	0
zanemarljiva	0	0
pomembna	3	33,34
zelo pomembna	2	22,23
odločujoča	4	44,45
<b>skupaj</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Cena pogosto predstavlja ključni element, ki vpliva na nakupne odločitve strank. Zaradi velike konkurence na trgu je pritisk na njo izredno velik. Ta teza se je dokazala tudi v izvedeni anketi, saj kar 44,45 % anketiranih ocenjuje ceno kot odločujoči faktor



pri nakupnih odločitvah. Zanimivo je, da nobena stranka ni opredelila cene kot nepomemben oz. zanemarljiv faktor.

- vprašanje: Prosim, razvrstite po pomembnosti lastnosti opreme, na podlagi katere sprejmete vaše odločitve za nakup. (5 = Najbolj pomembna, 1 = manj pomembna).

**Tabela 4.7:** Razvrstitev po pomembnosti

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
dobavni rok	0	0	2	1	2	3
blagovna znamka	4	3	1	1	0	0
preizkušenos, kakovost	1	2	1	4	1	0
cena	0	1	2	2	0	4
zagotovljen servis	2	2	2	1	2	0
tehnična pomoč prodajalca pri nakupu	2	1	1	0	3	2
<b>skupaj</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Na podlagi tega vprašanja smo dobili odgovor, katero od 6 naštetih lastnosti stranke ocenjujejo z večjim in katere z manjšim vplivom na nakupne odločitve. Iz rezultatov ugotovimo, da je pomembnejša lastnost opreme cena, sledijo ji tehnična pomoč prodajalca pri nakupu, zagotovljen servis in dobavni rok. Na zadnjih mestih pa zasledimo preizkušenos oz. kakovost ter blagovno znamko.

#### **4.5 Osnutek načrta razvojne politike**

Prihodnost vsakega podjetja je potrebno skrbno načrtovani. Podjetje EP ima izdelano razvojno strategijo, s pomočjo katere načrtuje svojo prihodnost. Hkrati se zaveda, da je potrebno to strategijo vedno znova dopolnjevati, saj so spremembe v okolju in na trgu bolj izrazite in pogoste. Vsaka razvojna politika oz. strategija mora zajemati cilje, ki so merljivi, dosegljivi, spodbudni in usklajeni z vizijo in poslanstvo. Z njo želimo definirati obstoječe temeljne zmožnosti in hkrati poiskati perspektivne nove, ki nam bodo zagotavljale dodatno konkurenčno prednost.

Osnutek načrta razvojen politike je zasnovan glede na element dejavnosti, urejenosti ter sredstev in zajema predloge za bolj učinkovito izrabljanje obstoječih temeljnih zmožnosti ter priložnosti, ki jih podajajo nove:

– *Element dejavnosti*

- Prioriteta podjetja je zadovoljstvo odjemalcev. Podjetje mora v prihodnosti preverjati njihove potrebe in želje ter se jim skušati čim bolj približevati (spremljanje zadovoljstva naj se izvaja z anketo ali osebnim kontaktom ter na podlagi rezultatov pripravi poročilo);
- podjetje ima veliko število programov, ki jih je zelo težko obvladovati. Trenutno zastopa 23 proizvajalcev. Na podlagi analize prometa, ter prisotnosti in perspektivnosti programa na slovenskem tržišču je potrebno izvesti racionalizacijo le-teh (zastopstvo več proizvajalcev za isto skupino izdelkov). Na ta način bo omogočena specializacija prodajnega oddelka;
- kljub velikemu številu zastopanih proizvajalcev se pojavljajo luknje v prodajnem programu, ki jih je potrebno zapolniti. Te vrzeli predstavljajo izdelki, kot so večje prezračevalne naprave (klimati) in manjši kopalniški ventilatorji, ki morajo biti cenovno ugodni, kvalitetni ter lično oblikovati. Iskanje novih zastopstev je izjemno dolgotrajen in zapleten proces. Poseben poudarek je potrebno nameniti doslednemu obiskovanju velikih sejmskih prireditev (Milan, Frankfurt...) z namenom spoznavanja novih proizvajalcev. Zapolnitev vrzeli v prodajnem programu bo uspešno vplivala na odnos strank do podjetja, saj bo stranka v EP dobila vse tehnične rešitve kot tudi izdelke za ureditev prezračevanja in klimatizacije objektov;
- konkurenca na trgu daje odjemalcem določeno moč, ki jo ti izvajajo s pritiskom na cene ter tako vplivajo na manjšanje marže. Cilj podjetja mora biti odjemalcu ponuditi nekaj več, česar pri konkurenci ne dobi. Ta dodatna storitev naj se izraža z strokovnim svetovanjem ter pomočjo pri izbiri opreme, nudenjem internih izobraževanj in organizacijo ogledov referenčnih objektov. Za realizacijo teh stvari je potrebno pripraviti načrt izobraževanj za stranke, ter seznam referenčnih objektov in vgrajene opreme.

– *Element urejenosti*

- Zmanjšanje števila zastopanih proizvajalcev bo omogočila pripravo specializacije zaposlenih v prodajnem oddelku. Tako se bodo lahko osredotočili samo na določene programe ter jih tudi globlje spoznali. S pomočjo specializacije se bo zagotovilo večje tehnično poznavanje opreme ter s tem možnost nudenja pomoči projektantom (projektanti zahtevajo odlično poznavanje opreme ter podajanje ustreznih rešitev);

- specializacija prodajne skupine nudi možnost za izvedbo reorganizacije celotnega oddelka. Z drugačno organizacijo se omogoči oblikovanje projektnih timov. Prednost drugačne organiziranosti je v hitrejši in bolj strokovni obdelavi strank – odjemalcev ter njihovih potreb;
- srednjeročni cilj podjetja je prav tako skrb za zmanjšanje zalog blaga, ki je v skladišču. Optimizacija se izvede s pomočjo popolne informatizacije skladišča. Izdaja materiala v skladišču v Ljubljani že poteka s pomočjo črtne kode. Potrebno je izpeljati uvedbo črtne kode tudi v mariborskem skladišču ter s pomočjo informacijskega sistema in programa določiti minimalne in maksimalne količine materiala na zalogi. Ta ukrep bo pripomogel k optimiranju količin zalog ter s tem v določeni meri finančno razbremenil podjetje. Kljub vsemu pa bo še vedno zagotavljal odjemalcem potreben material;
- podjetje ima izoblikovane določene smernice in postopke za določena opravila. Za izboljšanje učinkovitosti in minimiranje napak bi bilo potrebno oblikovat posamezne obrazce za naročanje določenih skupin izdelkov, kot so elektro omare z regulacijo, razni difuzorji in prezračevalni kanali. S pomočjo obrazca bo prodajnim inženirjem nudena pomoč glede podatkov, ki so potrebni za pravilno določitev in naročilo izdelka.

– *Element sredstev*

- Finančna nedisciplina predstavlja za podjetje veliko težavo. Za normalno in nemoteno delovanje so potrebno visoka lastna finančna sredstva in zagotovljene možnosti za financiranje s pomočjo tujih sredstev. Zmanjšanje rizika slabih terjatev je za podjetje ključnega pomena za obstoj. V prihajajočem obdobju je tako potrebno poiskati ustrezne načine zavarovanja terjatev, ter hkrati preučiti možnosti dodatnih ugodnosti odjemalcem za primere predčasnega plačila;
- skrb za finančno stabilnost naj bo usmerjana tudi v smeri proizvajalcev. Pravočasno plačevanje računov v tujino je pri tem izrednega pomena. Z držanjem dogovorjenih rokov si podjetje zagotavlja visoko boniteto, ter s tem boljše pogajalsko izhodišče pri pogajanjih glede cen in rokov plačila;
- na kvaliteto opravljenega dela vpliva v veliki meri tudi ustrezen delovni prostor. S težavo pomanjkanja prostora se sooča tako glavno skladišče v Ljubljani kot tudi skladišče servisa. Potrebna je preučitev možnosti za

povečanje omenjenih skladišč. Pri tem je s pomočjo analize upravičenosti potrebno ugotoviti ali je bolj spleča najem ali gradnja;

- kadri predstavljajo za podjetje ogromen vir znanja ter mu dajejo veliko vrednost. V prihodnosti je potrebno pristopiti k sistematičnemu pregledu izobraževanj (strokovnih in tistih namenjenih krepitevi osebne rasti) ter k načrtnemu izvajanju le-tega – specializacija.

## 5 ZAKLJUČEK

Podjetja na slovenskem tržišču se vedno bolj soočajo z vplivom globalizacije in prihodom novih konkurentov, predvsem z vzhodnega področja. Za uspešno delovanje potrebujejo vedno več znanja ter sposobnost spremljanja in hitrega odzivanja na morebitne spremembe okolja. Dobro poznavanje lastnih temeljnih zmožnosti pri tem igra veliko vlogo. Z njihovo pomočjo podjetja ustvarjajo konkurenčno prednost, ki pomembno vpliva na nakupne odločitve odjemalcev. Poznavanje lastnih zmožnosti omogoča razvoj prihodnjih, novih temeljnih zmožnosti.

Cilj podjetja EP je ostati vodilno podjetje na področju prodaje in servisa izdelkov za klimatizacijo in prezračevanje ter pomembno vplivati na razvoj tržišča. Na podlagi analize panoge s pomočjo Porterjevega modela petih silnic sem opredelil posamezne silnice, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge. Te silnice predstavljajo tekmovalnost med obstoječimi podjetji, možnost pojava substitutov, vstopne ovire v panogo ter moč dobaviteljev in kupcev. Sama analiza panoge mi je omogočila širši pogled na trg v katerem podjetje deluje. S pridobljenimi podatki sem oblikoval predloge za razvojno politiko obravnavanega podjetja.

SWOT analiza podjetje mi je služila kot dopolnilo pri opredelitvi temeljne in razvojne politike podjetja. Ugotovil sem, da ima podjetje ti dve politiki med seboj usklajeni ter da se nenehno dopolnjujeta in prilagajata spremembam v okolju. Opravljena anketa je služila za povezavo razvojne politike podjetja s potrebami in željami odjemalcev ter opredelila, katera lastnost opreme je zanje najpomembnejša.

Diplomska naloga tako dokazuje:

- da ima podjetje zadostne temeljne zmožnosti za obstanek in razvoj;
- da ima možnost za oblikovanje določene konkurenčne prednosti;
- da ima določene pomanjkljivosti napram konkurentom;
- da se razvojni cilji skladajo z vizijo in poslanstvom podjetja.

S pomočjo ugotovitev iz opravljenih analiz je bil oblikovan predlog načrta razvojne politike podjetja, in tako opredeljena možna razvojna usmeritev le-tega.



## LITERATURA

- Biloslavo, Robert. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Bučar, France. 1972. *Podjetje in družba*. Kranj: Moderna organizacija.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta v Mariboru.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Duh, Mojca in Štefan Kajzer. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
- Ješovnik, Peter. 2001. *Osnove mednarodnega trženja – skripta*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Močnik, Dijana. 2005. *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko Univerze v Mariboru.
- Možina, Stane. 2004. *Osnove managementa*. Ljubljana: Gea college.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Sadler, Philip. 2003. *Strategic management*. London, Sterling, VA: Kogan Page.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

## VIRI

- Energo plus, d.o.o., Ljubljana. 2008. *Predstavitvena brošura*.





## **PRILOGE**

### **Priloga 1 Anketa**



## ANKETA

### **ODLOČITEV ZA NAKUP TER S TEM POVEZANE LASTNOSTI OPREME**

Pozdravljeni,

pred vami je anketa o lastnostih opreme, ki pomembno vplivajo na vaše odločitve za njen nakup. Prosim vas, če si vzamete nekaj časa in odgovorite na zastavljena vprašanja. Anketa je anonimna. Rezultati bodo uporabljeni izključno v akademске namene.

**1. Kako pomembna sta za vas blagovna znamka in poreklo opreme, ki jo kupujete?**

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Ni pomembna</i>	<i>Zanemarljiva</i>	<i>Pomembna</i>	<i>Zelo pomembna</i>	<i>Odločujoča</i>

**2. Ali element kakovosti in preizkušenosti opreme na lokalnem tržišču za vas igrata pomembno vlogo?**

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Nikoli</i>	<i>Občasno</i>	<i>Zmerno</i>	<i>Pogosto</i>	<i>Zelo pogosto</i>

**3. Kako pomembna je za vas pomoč, ki jo nudi prodajalec pri izbiri tehnično ustrezne opreme?**

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Ni pomembna</i>	<i>Zanemarljiva</i>	<i>Pomembna</i>	<i>Zelo pomembna</i>	<i>Odločujoča</i>

**4. Ali igra pri odločitvi o nakupu opreme dobavni rok za vas pomembno vlogo?**

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Nikoli</i>	<i>Včasih</i>	<i>Pogosto</i>	<i>Zelo pogosto</i>	<i>Vedno</i>

**5. Ali na odločitev o nakupu vpliva dejstvo, da ima prodajalec urejen in zagotovljen servis ter hkrati nudi vzdrževanje opreme?**

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Nikoli</i>	<i>Včasih</i>	<i>Pogosto</i>	<i>Zelo pogosto</i>	<i>Vedno</i>

**6. Kako pomemben faktor predstavlja cena pri vaši odločitvi za nakup opreme?**

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Ni</i>	<i>Zanemarljiva</i>	<i>Pomembna</i>	<i>Zelo</i>	<i>Odločujoča</i>
<i>pomembna</i>			<i>pomembna</i>	

**7. Prosim, razvrstite po pomembnosti lastnosti opreme, na podlagi katerih sprejmete vaše odločitve za njen nakup. (5 = najbolj pomembna, 1 = manj pomembna).**

- \_\_\_\_\_ Dobavni rok
- \_\_\_\_\_ Blagovna znamka, poreklo
- \_\_\_\_\_ Preizkušenosť, kakovost
- \_\_\_\_\_ Cena
- \_\_\_\_\_ Zagotovljen servis
- \_\_\_\_\_ Tehnična pomoč prodajalca pri nakupu

Za vaše sodelovanje se vam zahvaljujem.

Marko Vajdič