

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MATEJA VIVOD

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ZASNOVA STRATEŠKIH USMERITEV
RAZVOJA IZBRANEGA PODJETJA

Mateja Vivod

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljena zasnova strateških usmeritev razvoja na primeru izbranega podjetja. Podjetje mora spremljati dogajanje na trgu in se na spremembe hitro odzivati, saj je konkurenca zelo močna. S pomočjo analize SPIN smo predstavili prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti v notranjem in zunanem okolju. Raziskali smo, kje je podjetje v prednosti in kje zaostaja v okolju. S Porterjevim modelom petih silnic smo analizirali panogo in ocenili stopnjo privlačnosti za vstop na tuji trg. Zasnovali smo nove strateške usmeritve izbranega podjetja za boljšo konkurenčnost in obstoj.

Ključne besede: podjetje, management, strategija, SPIN, analiza, Porter, PEST.

SUMMARY

In this final project work is presented, the design of strategic directions of development in the case of the selected company. The company must monitor the developments in the market and react quickly, because the competition is very strong. The analysis SPIN we presented the advantages and disadvantages, as well as threats and opportunities in the internal and external environment. We investigated where the company has an advantage and where lagging behind in the environment. With Porter's five forces model, we analyze the industry and assess the degree of attractiveness for entry into the foreign market. Through research, we designed the new strategic orientation of the selected company to improve competitiveness and existence.

Keywords: company, management, strategy, SPIN, analysis, Porter, PEST.

UDK: 005.412:005.21(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Uporabljene metode raziskovanja	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	3
2	Politika podjetja	4
2.1	Temeljna politika podjetja	4
2.1.1	Interesi udeležencev	5
2.1.2	Smotri.....	5
2.1.3	Poslanstvo	5
2.1.4	Vizija.....	6
2.2	Razvojna politika podjetja	6
2.2.1	Generične razvojne strategije.....	7
2.2.2	Mednarodni trg.....	7
3	Strateško načrtovanje in analiziranje	8
3.1	Analiza SPIN	8
3.1.1	Notranje okolje.....	9
3.1.2	Zunanje okolje	10
3.2	Porterjev model petih silnic	10
3.3	Analiza PEST	12
4	Zasnova strateških usmeritev razvoja izbranega podjetja X	14
4.1	Analiza PEST	15
4.1.1	Pravni in politični dejavniki.....	15
4.1.2	Ekonomski dejavniki	15
4.1.3	Sociološki in kulturni dejavniki	16
4.1.4	Proizvodni in tehnološki dejavniki	16
4.2	Porterjev model petih silnic	17
4.2.1	Tekmovalnost med obstoječimi podjetji.....	17

4.2.2	Možnost pojava novih substitutov	17
4.2.3	Pogajalska moč kupcev	18
4.2.4	Pogajalska moč dobaviteljev.....	18
4.2.5	Vstopne ovire v panogi	18
4.3	Analiza SPIN	19
4.3.1	Notranje prednosti.....	19
4.3.2	Notranje slabosti	20
4.3.3	Zunanji izzivi	20
4.3.4	Zunanje nevarnosti.....	20
4.4	Predlog novih strateških usmeritev izbranega podjetja	21
5	Sklep.....	26
	Literatura.....	29
	Priloga	30

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Elementi analize SPIN	9
Preglednica 2: Analiza SPIN izbranega podjetja	19
Preglednica 3: Razvoj novih strategij v izbranem podjetju.....	22

KRAJŠAVE

NPK	nacionalna poklicna kvalifikacija
PEST	politični, ekonomski, socialni in tehnološki dejavniki
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
SWOT	angl. (strenghts, weaknesses, opportunities, threats)
ZGS	Zavod za gozdove Slovenije

1 UVOD

Za dobro poslovanje mora podjetje skrbeti za stalen razvoj in uresničevati zastavljene cilje. Podjetje zasnuje strateške usmeritve na podlagi opredeljenega poslanstva, smotrov, vizije in ciljev. V današnjih časih mora podjetje hitro analizirati trg in potrebe odjemalcev, da lahko razvije svoje konkurenčne prednosti. Prav tako pa mora slediti trendom in tržnim razmeram, saj so odjemalci vedno bolj zahtevni. Pri snovanju strateških usmeritev izbranega podjetja lahko uporabimo različne metode kot so: analiza SPIN, Porterjev model petih silnic in analiza PEST. V teoretičnem delu naloge smo s pomočjo literature predstavili temeljno in razvojno politiko podjetja. V empiričnem delu smo na primeru izbranega podjetja razvili predlog zasnove novih strateških usmeritev.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Ker se v današnjem času vse odvija zelo hitro in je konkurenca na vseh področjih zelo močna, morajo biti podjetja hitro odzivna in prilagodljiva trgu. Prav tako morajo biti pripravljena z dobro zasnovo usmeritve strateškega razvoja.

Pomembno je kakšno politiko (cilji, strategije) podjetje zasleduje. Politika podjetja je orodje za obvladovanje podjetja, v katerem se izoblikujejo smeri in sprejemajo za podjetja pomembne odločitve, katerih rezultati so vidni v prihodnosti. Zasnova strateških usmeritev razvoja podjetja vodi do linearnega načrtovanja. Pri linearnem načrtovanju gre za zaporedje korakov, ki segajo od opredelitve poslanstva, ta pa obsega dolgoročne smotre, cilje in strategije (Biloslavo 2008, 54–56). S tem, ko govorimo o politiki podjetja, mislimo na interese udeležencev podjetja, smotre, poslanstvo in vizijo. Najpomembnejši so interesi udeležencev, ki jih imajo moč in željo uresničiti (Kralj 2001, 6). Vsako podjetje ima smotre, ki so vezani na strateške cilje. Smotri izhajajo iz vizije in poslanstva ter so merila in standardi uspešnosti. Torej so smotri tisto, kar naj bi podjetje dolgoročno dosegalo in kar opravičuje njegov obstoj (Biloslavo 2008, 108). Iz poslanstva je jasno razvidno, kaj podjetje je in zakaj obstaja. S tem je povezano, kakšno strategijo ima podjetje, da bo uresničilo svoje cilje. Vizija pa je pogled na podjetje v prihodnosti. Dobra vizija nastane med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanjo tudi zavzemajo. Torej je skupek celote, kar naj bi podjetje doseglo v prihodnosti in po čemer stremi (Musek Lešnik 2006). Podjetje mora načrtovati strategijo, da lahko dosega uspehe. Ob iskanju strategij je potrebno najti tudi strateške možnosti oz. potencialne v svojem okolju in podjetju, ki naj bi jih ta dobro izrabil (Belak 2000, 136–145).

Pri zasnovi strateških usmeritev razvoja podjetja se uporabljajo različne analize oz. metode. Podjetje z uporabo različnih metod vidi, kje stoji v primerjavi s svojo konkurenco in kje so njegove šibke točke. Metoda, v katero so vključene prednosti in slabosti ter tudi nevarnosti in priložnosti v okolju, je tako imenovana analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti), angl. SWOT (angl. strenghts, weaknesses, opportunities, threats) (Biloslavo 2008, 72). Ta

analiza pomaga pri sprejemanju pomembnih strateških odločitev; kje je podjetje v prednosti, kje zaostaja in katere programe je bolje opustiti ali izboljšati. Lahko jo uporabimo tudi za snovanje strategij na tak način, da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov. Te strategije oblikujemo tako, da uporabimo prednosti, s katerimi izkoristimo priložnosti in premagamo slabosti. Vprašamo se, katere prednosti nam lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti, ki bi se uresničile zaradi naših slabosti. V notranjem okolju sta dva dejavnika, in sicer prednosti in slabosti. V tem primeru imamo vpliv, kjer se lahko drugače razvijamo in ukrepamo, torej gre za moč vpliva. V zunanjem okolju pa sta dejavnika izziv in nevarnost. Pri teh dveh dejavnikih nimamo nobenega vpliva, saj so dejavniki zunanji, zato se je možno le prilagajati in biti čim bolj odziven na spremembe (Kos 2010).

Kadar podjetje vstopa na tuji trg je potrebno, da podrobno analizira panogo in oceni stopnjo privlačnosti za vstop. To analizo lahko naredimo s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. Z analizo vseh petih silnic, ki so: tekmovalnost med obstoječimi podjetji, možnost pojava novih substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in vstopne ovire v panogo; lahko podjetje dobi predstavo, kaj je v njegovi panogi donosno in se lahko temu tudi prilagodi (Porter 2008). Pri vstopu na tuji trg pa je prav tako pomembna tudi analiza PEST, ki nam pomaga k boljšemu spoznavanju trga. Analiza zunanjih dejavnikov nam pomaga pri strateškem planiranju. Analiza PEST se ukvarja s pravnimi, političnimi ekonomskimi, sociološkimi, kulturnimi, proizvodnimi in tehnološkimi dejavniki (eBizMags 2009).

Osnovni obravnavani problem v tej nalogi je, kako naj izbrano majhno podjetje, ki se ukvarja s storitvami v gozdarstvu, s pomočjo analize okolja, upoštevajoč širše in ožje zunanje okolje, razvije primerne strateške usmeritve za doseganje konkurenčnosti, nadaljnje rasti in razvoja.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je proučiti teorijo in prakso s področja strateških usmeritev podjetja. Osredotočili smo se na podjetje z glavno dejavnostjo gozdarskih storitev. Na osnovi analize SPIN smo proučili zunanje okolje in raziskali priložnosti oz. izzive ter nevarnosti oz. težave. V notranjem okolju pa smo se poglobili v prednosti in slabosti. S to analizo smo ugotovili, kje stoji podjetje v primerjavi s konkurenco in kje lahko še izboljša svoje poslovanje. Ker podjetje vstopa na tuje trge, smo s pomočjo Porterjevega modela petih silnic ugotovili, kako je podjetje privlačno in konkurenčno za tuji trg. Prav tako pa smo pri analizi PEST proučili zunanje dejavnike, saj omogočajo vpogled razmer na tujem trgu, ki bi lahko vplivale na podjetje.

Cilj zaključne projektne naloge je razviti predloge strateških usmeritev za nadaljnje poslovanje izbranega podjetja na domačem in tujem trgu.

1.3 Uporabljene metode raziskovanja

V zaključni projektni nalogi smo uporabili sledeče metode raziskovanja:

- metoda deskripcije oziroma opisovanja, opisovanje dejstev, pojavov in procesov, posnetka stanja,
- metoda zbiranja in analize podatkov iz eksternih virov (strokovne literature) in poslovne dokumentacije organizacije,
- metodo študije primera izbranega podjetja v panogi gozdarstva,
- metoda kompilacije: povzemanje stališča, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj,
- metoda sinteze, pojasnjevanja in združevanja spoznanj.

V teoretičnem delu smo uporabili metodo proučevanja strokovne literature domačih in tujih avtorjev, javno dostopnih virov in poslovne dokumentacije, s pomočjo katere smo analizirali različna stališča avtorjev in utemeljili različne pojme v povezavi z zasnovo strateških usmeritev razvoja podjetja.

V empiričnem delu smo uporabili metodo študije primera in poslovne dokumentacije. Na osnovi zbranih podatkov smo se poleg analize okolja podjetja s pomočjo Porterjevega modela petih silnic in analize PEST bolj poglobili in osredotočili predvsem na analizo SPIN. V teh analizah smo analizirali majhno podjetje, ki se ukvarja s storitvami v gozdarstvu.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk:

- Z analizo okolja lahko zasnujemo strateške usmeritve podjetja in s tem zmanjšamo tveganja pri nadaljnjem razvoju podjetja.
- Podjetje ima interes razširiti svojo dejavnost in tako postati še bolj konkurenčno na domačem trgu.

Omejitve zaključne projektne naloge so:

- Omejen dostop aktualne javno dostopne literature v povezavi s panogo gozdarstva.
- Omejitev raziskovanja na izbrano majhno in mlado podjetje v panogi trženja gozdarskih storitev, ki ga poimenujemo podjetje X.
- Čas raziskovanja in omejena sposobnost enega raziskovalca v času od marca do junija 2015.

2 POLITIKA PODJETJA

Politika podjetja služi kot orodje za obvladovanje podjetja. Zajema cilje in smeri (strategije) za doseganje ciljev podjetja. Za izpolnjevanje ciljev je odgovoren manager, saj je njegova naloga v podjetju načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, nadziranje in vodenje delovanja podjetja. Politika podjetja je skupek ciljev in strategij za doseganje ciljev, kateri so v interesu lastnikov (Kralj 2001, 59).

Tavčar (2003, 41) navaja, da naj bodo dobri cilji podjetja merljivi, dosegljivi in spodbudni. Z doseganjem ciljev podjetje napreduje in kaže rezultate v prihodnosti. V nadaljevanju Tavčar poudarja, da ciljev podjetja ni mogoče natančno in zanesljivo načrtovati. Lahko se zgodi da podjetje zaradi razmer, ki se v prihodnosti spremenijo, ne more več dosegati načrtanih ciljev ali pa so ti cilji prenizki.

Pomembna je tudi časovna opredelitev ciljev. Za boljši pregled na poti k njihovem doseganju je dobro, da so določeni tudi vmesni cilji, ki kažejo stanje na poti k doseganju celotnega cilja. Za nadzor pa mora biti določen manager, ki budno spremlja uresničevanje zastavljenega.

Podjetje mora svoje cilje prilagajati glede na stanje oz. jih strukturirati. Zaradi različnih vplivov pa je pomembno, da podjetje nima samo enega cilja, temveč je teh ciljev več (Mintzberg 1983, 253–263).

Za doseganje ciljev so pomembna sredstva, ta pa so lahko materialna ali nematerialna. Materialna sredstva so ključna v vsakem podjetju, saj v tem primeru govorimo o strojih, kapitalu in o drugih finančnih sredstvih. Nematerialna sredstva pa so velikokrat manj vidna in posledično tudi manj cenjena. To so sodelavci v podjetju, ki s svojim znanjem, veščinami, delavnostjo, idejami, prizadevnostjo in izkušnostjo podjetju pripomorejo k uresničevanju ciljev (Tavčar 2003, 42).

2.1 Temeljna politika podjetja

Temeljne politike ni mogoče planirati, temveč le snovati in je izhodišče za razvoj podjetja. Snovati jo začnemo v najširšem časovnem okviru. Bistvo se nanaša na zamisli o podjetju, poslanstvu, viziji in smotru. Smotri so jedro temeljne politike, z njimi pa določimo tudi merila uspešnosti. Lastniki pa so tisti, ki določajo, kaj naj podjetje dolgoročno dosega. V Tavčarjevem modelu izhaja temeljna politika iz vizije podjetja, ki temelji na interesih udeležencev in daje odgovor na vprašanja "kdo smo – kaj smo – kam gremo" (Tavčar 2003, 69).

2.1.1 Interesi udeležencev

V podjetju so prisotni različni udeleženci, ki imajo vsak svoje interese. Lastnikom in upravljavcem je pomembno, da se premoženje povečuje in da se uresničujejo zamisli. Management je zelo pomemben in je osrednji dejavnik uspešnega podjetja. Lastniki managerju zaupajo in od njega pričakujejo dobro vodenje poslov in ljudi v podjetju. To pa uresničujejo na tak način, da dosegajo postavljene smotre in cilje, ter z njimi zadovoljujejo interese udeležencev. Managerji najdejo v uspešnem podjetju tudi osebni izziv, dobro plačano delo in osebni ugled. Zaposleni so pomembni udeleženci v podjetju, saj s svojim znanjem dosegajo poslovno odličnost. Zaposlenim je pomembno, da za svoje delo dobijo plačilo, kar jim omogoča obstoj. Podjetje pa jim omogoča razvoj in zagotavlja socialno varnost. V podjetju so prisotni še drugi, kot so tržni in finančni udeleženci, družba in infrastruktura z javnim financiranjem in ne nazadnje tudi država in javnost. Vsi ti udeleženci imajo enake ali podobne interese, zaradi katerih delujejo složno in svoje interese podrejajo skupnim (Kralj 2001, 73).

2.1.2 Smotri

Vsako podjetje ima smotre oz. temeljne cilje, s katerimi opravičuje njegov obstoj. Niso časovno opredeljeni, saj jih organizacija poskuša uresničiti trajno dokler jih ne zamenjajo z drugimi smotri. Ob hitrih spremembah v zunanjem in notranjem okolju pa se lahko ti spremenijo tudi v kratkem časovnem obdobju. Smotri so vršni cilji, katerim so podrejeni vsi ostali cilji udeležencev. Zaradi prilagodljivosti okolju je ponavadi teh smotrov več, ki so med sabo usklajeni in so v skladu z interesi vplivnih udeležencev. Tem ciljem sledijo vsi zaposleni, ki jim je pomembna učinkovitost in uspešnost delovanja celotnega podjetja (Biloslavo 2008, 108–112).

2.1.3 Poslanstvo

Poslanstvo nam pove, s katerimi dejavnostmi se podjetje ukvarja in kaj je namen oz. smisel njegovega obstoja. Razvidno je tudi, kakšna je odgovornost podjetja do zaposlenih in do vseh ostalih udeležencev in širše družbe. Jasno zastavljeno poslanstvo ima učinek na vse udeležence. Zaposlene motivira k večji storilnosti in kakovosti, managerje k učinkovitem vodenju, uporabnikom pa vzbuja zaupanje v njihove izdelke oz. storitve. Poslanstvo mora dopolnjevati privlačna vizija, kar je rezultat za večjo ustvarjalnost in razvojne potenciale podjetja (Musek Lešnik 2006).

Poslanstvo ima dva vidika, ki se medsebojno prepletata. Tržni vidik, ki zajema okvire programov organizacije in zajema vse tiste programe, ki omogočajo podjetju največjo konkurenčnost. Drugi vidik pa je širši interesni vidik, ki opredeljuje smotre podjetja.

Poslanstvo mora podjetju omogočati zadostno varnost ob možnih zunanjih spremembah, hkrati pa mora biti skladno s smotri podjetja (Biloslavo 2008, 115).

2.1.4 Vizija

Je trenutna relativno-skladna, združevalno-spodbujevalna in celovita konstrukcija osnovnih dolgoročnih teženj in strategij podjetja. Postavi temelj za strateške načrte, s katerimi podjetje predvidi smer, po kateri jo bo uresničevalo. Končni cilj, h kateremu podjetje teži, je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti in kakovosti izdelkov in storitev, poslovnemu obnašanju in zadovoljstvu zaposlenih. Vizija je večdimenzionalen opis podjetja, kakršno naj bi postalo ob doseganju zastavljenih ciljev. Izhajati mora iz podjetja, saj se le tako lahko udeleženci poistovetijo z njo. Dobra vizija nastane med pomembnimi udeleženci v podjetju, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo. Ne sme pa biti sama sebi cilj, kajti delovanje brez vizije postane rutina in pelje podjetje v krizo (Musek Lešnik 2006).

Pri viziji ne gre za to, da bi z njo obvladovali prihodnost, ampak da bi se prihodnosti strateško prilagodili in jo usmerjali v skladu z interesi vplivnih udeležencev. Brez osnovne vizije so razvojne usmeritve podjetja nejasne in neučinkovite ter tako jemljejo ogromno energije za sam obstoj podjetja (Mayer 1994, po Biloslavo 2008, 105).

Belak (2000, 71) trdi, da vsa podjetja in vsi podjetniki ne morejo imeti enake vizije, saj je ta relativna in se mora prilagajati konkretnim razmeram.

2.2 Razvojna politika podjetja

Razvojna politika se nanaša na srednjeročno in dolgoročno poslovanje v okvirih temeljne politike, ki pa jih razvojno tudi spreminja z zahtevo po napredku. Z razvojno politiko se podjetje zavestno prilagaja spremembam v bodočnosti ali pa jih samo povzroča.

Kralj (2001, 90–91) navaja, da se lahko razvojna politika oblikuje v poslovne enote, katere zasnujejo upravljavci in managerji. Cilj poslovnih enot je tržna uspešnost programa in trženjsko ter tehniško-tehnološki razvoj. Z doseganjem smotrov temeljne razvojne politike pa se uravnava uspešnost poslovnih enot, v katerih je pomembno, da program ustvarja učinek složnega delovanja.

2.2.1 *Generične razvojne strategije*

Management v okviru razvojne politike oblikuje različne strategije do vseh udeležencev. Te strategije pa morajo zagotavljati učinkovito doseganje razvojnih ciljev, ki izhajajo iz temeljne politike podjetja.

Temeljna strategija do partnerjev, še posebno do odjemalcev temelji na različnih pogojih. Vanjo so vključene strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža, strategija diferenciranja in strategija osredinjenja. Vse strategije pa imajo tudi svoje prednosti in slabosti. Zaradi različnosti teh strategij je bolje, da se management odloči za zasledovanje ene strategije, saj v nasprotnem primeru spreminja notranjo kulturo podjetja (Biloslavo 2008, 179–180).

Strategija, ki jo lahko podjetje oblikuje glede na tržni položaj, je temeljna strategija do konkurentov. Pomembne vloge v tej strategiji imajo vodja trga, tekmeci, sledilci in specialisti. Vodja trga je najmočnejši med konkurenti in ima monopolen položaj. Tekmeci ne zaostajajo veliko za vodjem, poskušajo pa osvojiti vodstvo. Sledilci so na trgu v senci vodje in tekmecev, katerim prepuščajo vodilen položaj. Specialisti so spodbuda panoge, pogosto tvegajo in poskušajo, vendar pogosto ne uspejo (Tavčar 1997, po Biloslavu 2008, 182).

Pri snovanju strategiji je pomembno vprašanje, kateri strategiji je trenutna strategija podjetja najbližja, katero strategijo uresničujejo konkurenti in katero strategijo bi bilo smiselno uresničevati glede na pričakovani razvoj družbe in poslovnega okolja. Management pa na osnovi teh odgovorov oblikuje razvojno strategijo (Biloslavo 2008, 182).

2.2.2 *Mednarodni trg*

Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, mislimo na vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja. Cilj pa je doseganje operativnih in strateških ciljev, v katere so vključeni posamezniki, podjetja, institucije in države.

Poslovanje z mednarodnimi trgi je v današnjem času že skoraj potrebno. Saj tako podjetja dosegajo nadaljnjo rast in razvoj. Mednarodni trgi ponujajo ogromno priložnosti, hkrati pa prinašajo tudi nevarnosti in ovire (Biloslavo 2008, 192).

3 STRATEŠKO NAČROVANJE IN ANALIZIRANJE

Drugod po svetu uporabljajo izraz planiranje, pri nas pa uporabljamo besedo načrtovanje. Pri načrtovanju gre torej za obsežno in kompleksno funkcijo managementa, ki se ukvarja z oblikovanjem prihodnosti. Z raziskovanjem in analiziranjem lahko podjetje načrtuje nadaljnjo pot podjetja (Belak 2000, 21–23).

Proces strateškega načrtovanja poteka običajno od podjetniškega poslanstva, ciljev in nalog podjetja ter predvidenih in načrtovanih novih poslov podjetja. Ko se podjetje loti strateškega načrtovanja, mora izhajati iz splošnih ciljev podjetja (Devetak 1999, 151 in 154).

Pri strateškem načrtovanju in analiziranju se uporabljajo različne metode in modeli, ki služijo za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti. Za izboljšave v podjetju so potrebna obsežna znanja managementa, ki pa jih obvlada le malo managerjev (Biloslavo 2008, 71).

Analiza je tesno povezana z načrtovanjem in kontrolo ter daje podlago za reševanje problemov in izkoriščanje prednosti, ki jih podjetje ima pri poslovanju (Čater 2011, 37).

3.1 Analiza SPIN

Z analizo SPIN (angl. SWOT - strenghts, weaknesses, opportunities, threats) razčlenimo in prikažemo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja, ki so na trgu. Posebnost te analize je, da analiziramo stanje na trgu, ki se nanaša na sedanje in prihodnje obdobje. To pa omogoča uspešno strateško načrtovanje in pomaga pri oblikovanju in izvajanju trženjske strategije. Pomembno je, da sproti spremljamo dogajanje in pravočasno snujemo nove strategije, ki so ključ do rasti podjetja. Poslovni rezultati, ki so vidni iz bilance podjetja pa nam povedo, kako uspešna je bila nova strategija (Devetak 1999, 152–154).

Analiza SPIN je klasična metoda in jo uvrščamo med pristope k celoviti analizi podjetja. Njeno bistvo je, da po posameznih podstrukturah podjetja pridemo do najpomembnejših prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju (Čater 2011, 43).

Analiza vključuje dejavnike notranjega in zunanjega okolja. V notranjem okolju analiziramo prednosti in slabosti, ki so v podjetju. Zunanje okolje pa vključuje analizo izzivov in nevarnosti, ki so možne kadar podjetje posluje na trgu. Notranje prednosti so vse tiste prednosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost podjetja. Tukaj gre predvsem za vrednote, veščine, tehnologije, zavzetost delavcev, raznolikost storitev oz. proizvodov, skratka vse kar pripomore podjetju, da je v prednosti pred konkurenco. Notranje slabosti podjetja pa so vsi dejavniki, ki podjetju onemogočajo izvajane strategij, s katerimi bi lahko uresničevala zastavljene cilje oz. izkoristila priložnosti na trgu (Griffin 1996, po Biloslavo 2008, 73).

Med notranjim in zunanjim okoljem so pomembne razlike. Pri notranjih dejavnikih ima podjetje vpliv, saj se lahko prilagodi razmeram na trgu in sproti snuje nove strategije. Pri zunanjih dejavnikih pa samo podjetje nima vpliva, lahko se samo prilagodi trenutnim razmeram (Kos 2010).

Analiza SPIN pa nam pomaga pri snovanju strategij na tak način, da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov.

Preglednica 1: Elementi analize SPIN

<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> • možnost doseganja ekonomije obsega, • tržni vodja, • ustrezni finančni viri, • prožnost proizvodnih zmogljivosti, • zavzetost sodelavcev, • dobro ime, • uveljavljenost blagovne znamke, • kakovost izdelkov oz. storitev, • patentirana tehnologija. 	<ul style="list-style-type: none"> • nejasna vizija ali strateška usmeritev, • majhen tržni delež, • neuspešno izvajanje strategij, • neustrezni finančni viri, • pomanjkanje inovativnosti, • zastarela oprema, • neuveljavljena blagovna znamka, • nizka kakovost izdelkov oz. storitev, • ozek nabor proizvodov.
<i>Zunanji izzivi</i>	<i>Zunanje nevarnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> • novi trgi, • novi proizvodi, • visoka rast trga, • šibkost konkurentov, • možnost za prevzem podjetij, • rast mednarodnega trga, • pozitiven ekonomski cikel. 	<ul style="list-style-type: none"> • vstop novih konkurentov, • nadomestni proizvodi, • nizka rast trga, • povečana konkurenčnost, • nove tehnologije, • neustrezna valutna razmerja, • negativen ekonomski cikel.

Vir: Biloslavo 2008, 78.

3.1.1 Notranje okolje

Prednosti se nanašajo na notranje dejavnike, ki vplivajo na doseganje strateških ciljev. Vsebujejo vse tiste dejavnike, ki zagotavljajo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Primeri prednosti so posebna znanja in veščine, inovacije v procesih, zavzetost sodelavcev, tehnologija, dobro ime, blagovna znamka, kakovost izdelkov oz. storitev. V vse te prednosti pa mora podjetje stalno vlagati, jih razvijati in poskrbeti, da prednosti tudi dolgoročno ostanejo prednosti, saj lahko zelo hitro preidejo v slabosti. Slabosti predstavljajo šibkost podjetja in kažejo na vse tiste dejavnike, ki bi jih podjetje moralo izboljšati. Slabosti pa delimo v tri kategorije. V prvi kategoriji so slabosti, ki so zelo kritične za dolgoročni uspeh in jih mora podjetje čim prej odpraviti ali pa jih obrniti sebi v prid. V drugo kategorijo spadajo

slabosti, ki niso bistvenega pomena, ampak jih je potrebno vseeno odpraviti. Tretja kategorija pa so slabosti, ki niso pomembne in podjetju ni potrebno izgubljati časa za njih. Primeri slabosti pa so: nejasna vizija, pomanjkanje znanja in veščin, pomanjkanje inovativnosti, zastarela oprema, neuveljavljena blagovna znamka, nizka kakovost izdelkov oz. storitev in še mnoge druge (Kos 2010).

3.1.2 Zunanje okolje

Priložnosti v zunanjem okolju so tisti del analize, ki se nanašajo na elemente, na katere nimamo vpliva, vendar pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja. Nanašajo se predvsem na nove proizvode, visoko rast trga, šibkost konkurentov, ugodne socialne in demografske spremembe, spremembe v političnem in ekonomskem okolju, prevzem podjetij, strateška povezovanja, rast mednarodnega trga. Hkrati pa so vse te prednosti lahko tudi nevarnosti. Priložnosti, ki se pojavijo, omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti. Nevarnosti pa v analizi predstavljajo negativni vpliv, na katerega nimamo vpliva. Pomembno pa je, da se v situacijah, ko nam preti nevarnost, znamo prilagoditi in hitro odzivati. Primeri nevarnosti so: vstopi novih konkurentov, nadomestni proizvodi, nizka rast trga, povečana konkurenčnost, nove tehnologije, neugodne socialne in demografske razmere ter neugodne razmere v političnem in ekonomskem okolju (Kos 2010).

3.2 Porterjev model petih silnic

Pri vstopu na tuje trge je dobro, da podjetje naredi analizo panoge in oceni stopnjo privlačnosti za vstop. To analizo lahko naredi s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. Managerji pogosto podcenjujejo konkurenco, vendar moramo biti v boju za dobiček pozorni na štiri konkurenčne sile. Te sile pa so: konkurenčno rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi, vstopanje novih tekmecev v panogo, nevarnost zamenjave izdelkov in storitev, pogajalska moč dobaviteljev in pogajalska moč kupcev (Porter 2008).

Razumevanje konkurenčnih sil zagotavlja okvir za predvidevanje in vpliva na konkurenco v daljšem časovnem obdobju. Za podjetje pa je izziv najti načine za premagovanje vstopnih ovir.

Konkurenčno rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi

Tekmeci so zelo predani poslu in imajo želje po vodstvu na trgu. Še posebej, če imajo cilje, ki presegajo gospodarsko uspešnost v določeni panogi. Intenzivno rivalstvo običajno nastopi zaradi velikega števila enakovrednih tekmecev in pa za borbo za večji tržni delež. Rivalstvo je hkrati prisotno zaradi zasičenosti trga z določenimi izdelki ali storitvami, za podjetje pa je predrag izstop iz panoge, zato vztraja. Cenovna konkurenca spodbuja konkumente znižati cene,

da pridobijo nove stranke. Kadar so fiksni stroški visoki in mejni stroški nizki, se ustvarja intenziven pritisk na konkurente. Posledica tega pa je, da morajo znižati cene pod povprečne stroške, da bi pridobili primarne stranke. Rivalstvo med podjetji v panogi je lahko pozitivno in poveča povprečno donosnost industrije. Kupci pa imajo iz tega vidika različne cene, izdelke, storitve, blagovne znamke, kar povečuje različne skupine kupcev (Porter 2008).

Grožnja vstopa novih tekmecev v panogo

Novi ponudniki prinašajo na trg nove zmogljivosti, hkrati pa želijo pridobiti tržni delež z nizkimi stroški in konkurenčnimi cenami. Grožnja vstopa v panogo je odvisna od vstopnih ovir. Najpogostejše ovire so predvsem povezane z lokacijo, kar pomeni dostopnost izdelka oz. storitve. Pri distribucijskih poteh je lahko oviran dostop do prodajnih mest. Podjetje potrebuje velik začetni kapital, saj so visoki stroški vstopa še posebno v kapitalno intenzivnih panogah. Velika ovira za podjetje je, ko želi na trg uvesti blagovno znamko, saj so kupci zvesti že obstoječim znamkam (Porter 2008).

Nevarnost zamenjave izdelkov ali storitev

Nadomestek opravlja enako ali podobno funkcijo kot tisti izdelek ali storitev, ki lahko nadomesti prvotni proizvod in opravlja isto funkcijo. Nadomestni izdelki ali storitve oblikujejo najvišjo še sprejemljivo ceno v primerjavi s prvotnim izdelkom. Grožnja nadomestka je visoka, če ponuja privlačno ceno in primerljivo zmogljivost v primerjavi s prvotnim izdelkom. Kupcu predstavlja enostavno in hitro zamenjavo izdelka brez dodatnih stroškov. Ker pa je tukaj stalen pritisk na ceno, posledično znižuje donosnost in privlačnost panoge (Porter 2008).

Pogajalska moč dobaviteljev

Moč dobaviteljev je velika, saj se zavedajo, da ob njihovi zamenjavi nastanejo veliki stroški in zato lahko dosežejo cene, ki so ugodne za njih. Prav tako je koncentracija dobaviteljev zelo nizka. Dobavitelji imajo moč tudi iz tega vidika, saj ponujajo edinstvene proizvode (Porter 2008).

Pogajalska moč kupcev

Kot pri dobaviteljih lahko obstajajo tudi različne skupine kupcev, ki se razlikujejo glede na pogajalsko moč. Kupci so močni, če so cenovno občutljivi, kar pomeni, da mora podjetje cene prilagoditi. Občutljivi pa niso v primerih, ko podjetje prodaja izdelek, ki zahteva manj stroškov oz. majhne izdatke kupca. Še vedno pa je nekako v ospredju kakovost pred ceno. Kupci so še posebej močni v panogah z visokimi fiksnimi stroški kot so telekomunikacijska

oprema. Visoki fiksni stroški in nizki mejni stroški povečujejo pritisk na tekmece za ohranitev zmogljivosti. Kadar kupci menijo, da lahko najdejo enakovreden izdelek, se nagibajo k igri od enega prodajalca k drugemu. Pogajalska moč kupcev je prav tako velika pri dobri informiranosti o izdelku oz. storitvi (Porter 2008).

3.3 Analiza PEST

Je metoda analize poslovnega okolja in osnova za strateško načrtovanje. Ponuja pregled razmer na trgu, ki bi lahko vplivala na poslovanje na tujem trgu. Ta analiza je nujna, ko želimo vstopati na tuji trg in je prvi korak pri njegovem spoznavanju. Področje analize PEST zajema štiri dejavnike, in sicer politične, pravne, ekonomske, sociološke, kulturne in tehnološke dejavnike (Kos 2011).

Pravni in politični dejavniki

Bistvenega pomena je, da poznamo politične in pravne situacije na obstoječih in novih trgih. Možne neugodne politične razmere ali novi zakoni v nekaterih državah lahko zaustavijo vstopanje na njihove trge, da bi zaščitili domače proizvajalce (InterFON 2012). Z uvajanjem ali ukinjanjem predpisov pa je lahko priložnost ali nevarnost za podjetje.

Ekonomski dejavniki

Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na gospodarski položaj države, tukaj govorimo o inflaciji, gospodarski rasti, bruto domačem proizvodu, brezposelnosti, obrestni meri, vrednosti valute, ceni surovin in energiji ter ostalih karakteristikah določenega ekonomskega okolja. Naložbe v kapitalno intenzivnih panogah pa morajo sovpadati z ugodnim gospodarskim položajem (Tavčar 2003, 58).

Sociodemografski dejavniki

Tukaj lahko spremljamo trende in gibanje prebivalstva. Pomembni kazalniki, ki so bistvenega pomena za sprejemanje strateških odločitev, so število prebivalcev in njihova etična pripadnost, starost prebivalstva in višina njihovih dohodkov, odnos do tujih izdelkov in nakupovalne navade (InterFON 2012).

Proizvodni in tehnološki dejavniki

Ko govorimo o tehnologiji ne mislimo le na tehnologijo v smislu računalnikov in sistemov za učinkovitejše upravljanje podjetja, ampak tudi na infrastrukturo, ki je potrebna za podporo sodobnih sistemov. Zato lahko strategija podjetja vpliva na tehnološke spremembe, ki jih je

potrebno vedno spremljati. Prehod na novo tehnologijo je lahko pomemben in odločilen dejavnik za podjetje. Za uvajanje je potrebno kar nekaj časa, izidi uvajanja nove tehnologije pa so pogosto negotovi (eBizMags 2009).

4 ZASNOVA STRATEŠKIH USMERITEV RAZVOJA IZBRANEGA PODJETJA X

Strateški cilji se nanašajo na planiranje celotnega poslovanja podjetja. Strateške usmeritve pa so načrtane dolgoročno, delno pa tudi na srednjeročno obdobje (Čater 2011, 33).

Načrtovanje je analiziranje podjetja in razmišljanje o možnih usmeritvah in je pot do cilja. Snovanje strateških usmeritev razvoja podjetja obsega številne zaporedne stopnje, ki so razvejane po funkcijah in programih podjetja. Je ustvarjalen proces učenja, v katerem podjetje pridobiva vedno nove zamisli, ki jih poskuša uresničiti. Zahtevajo pa obsežno zbiranje in analiziranje informacij, predvsem pa ogromno kompleksnih odločitev, ki jih morajo sprejemati vodilni v podjetju (Biloslavo 2008, 42–50).

Za snovanje in načrtovanje ciljev ter strategij podjetja so različni pristopi, pri katerih se uporablja linearno, integralno in postopno načrtovanje. Pri linearnem načrtovanju je bistvo zaporedje korakov, ki segajo od poslanstva do formalnega dokumenta, ki obsega dolgoročne smotre, cilje in strategije. Linearno načrtovanje uporabljajo predvsem na začetku ob snovanju novega podjetja. Takšno snovanje je izčrpno in je primerno, kadar želi podjetje ocenjevati svojo prihodnost. Slaba lastnost pa je, da takšno načrtovanje vzame veliko časa in pogosto ga podjetje ne dokonča. Integralno načrtovanje poteka ves čas, nima ne začetka in ne konca. Snovanje strategij ni pogojeno z opredelitvijo smotrov. To načrtovanje pa je primerno za podjetja, ki se hitro odzivajo spremembam ali pa za nova podjetja. Cilj postopnega načrtovanja je, da podjetje predvidi pot za uresničevanje novih konkurenčnih prednosti. Strategije, ki so vpete v strateški načrt niso trajne, nekatere se zaradi okoliščin ne obnesejo in jih nadomestijo druge, ki jih zasnujejo managerji. Kar pomeni, da se strategije dopolnjujejo, spreminjajo in zamenjujejo (Biloslavo 2008, 54-59).

Za snovanje novih in produktivnih strategij je potrebna ustvarjalnost in intuitivno snovanje ter zbiranje zamisli. Snovanje strategij lahko poteka od spodaj navzgor ali od zgoraj navzdol. Od spodaj navzgor zasnovane strategije izvirajo iz programskih enot. Prednost je neposredna vpletenost programov, slabost pa neenotna vizija. Strategijo zasnovano od zgoraj navzdol pa zasnuje poslovodni vrh. Prednost tako zasnovane strategije je, da poslovodstvo strmi k uresničevanju vizije in poslanstva. Medtem ko je slabost, da nosilcem programov zmanjkuje ustvarjalnosti in pobude (Biloslavo 2008, 59–60).

V nadaljevanju predstavljamo rezultate analize PEST za izbrano podjetje v panogi trženja storitev v gozdarstvu, ki ga poimenujemo podjetje X.

4.1 Analiza PEST

Analiza PEST je analiza zunanjih makro dejavnikov in se pogosto nahaja v poslovnem načrtu, kadar podjetje želi vstopati na tuje trge. Namen analize okolja je predvsem spoznavanje splošne stabilnosti okolja. Pri tej analizi raziskujemo zunanje dejavnike, ki lahko vplivajo na naše poslovanje, pri čemer na te dejavnike sami nimamo vpliva. Ker sama analiza ni dovolj, je za podjetja, ki želijo vstopati na tuje trge pomembno, da fizično spoznajo okolje, kjer želijo poslovati. Z analizami namreč ne moremo razkriti kulturnih norm in nenapisanih pravil, ki so pomembna pri poslovanju (Kos 2011).

4.1.1 Pravni in politični dejavniki

Država oz. politični sistem skrbi za vedno nove zakone in predpise, ki jih morajo podjetja upoštevati.

Pri prevozu lesa mora imeti prevoznik po zakonu prevozni dokument, ki spremlja vsak tovor lesa, ki se prevaža neposredno iz gozda do končnega kupca. Ta dokument mora imeti prevoznik ves čas pri sebi in ga pokazati v primeru nadzora javnih uslužbencev kot so policija, cariniki in gozdarski inšpektorji. Država je ta zakon uvedla, zaradi povečanja sledljivosti lesa. Prevoznica vsebuje podatke o dovoljenju za posek, ki ga je izdala ZGS, dobavitelju in kupcu, vrsti in količini gozdno lesnih sortimentov, datumu in času, namenu prevoza. Lastnik gozda mora prevoznico izročiti prevozniku pri prevzemu lesa, po opravljenem prevozu pa jo izroči kupcu lesa. Kupec mora tako po desetih dneh prevoznico poslati nazaj k lastniku lesa, ta pa jo mora hraniti pet let. V primeru, da prevoznik nima prevoznice, so kazni za prekršek zelo visoke.

Certifikat o NPK je javno veljavna listina, ki se pridobi v postopku preverjanja in potrjevanja nacionalnih poklicnih kvalifikacij z neposrednimi preverjanjem strokovnih znanj, spretnosti in sposobnosti. Je novi zakonski predpis o konkurenčnosti poslovanja, vsi zaposleni v podjetju morajo imeti ta certifikat.

V povezavi s to vrstno dejavnostjo obstajajo ekološki predpisi, ki jih mora podjetje spoštovati, gre predvsem za ohranjanje gozda in pravilnem spravilu lesa pri sečnji.

4.1.2 Ekonomski dejavniki

Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na finančno poslovanje podjetja. Podjetje X mora svoje zaposlene stalno izobraževati, s čimer so tudi povezani stroški, prav tako pa sem spadajo obvezno varstvo pri delu in zdravniški pregledi.

Povpraševanje in ponudba ter s tem cene lesa in storitev v gozdarstvu so odvisne od številnih dejavnikov, glavni dejavnik so razmere na trgu. Kadar je povpraševanje po določenem lesu večje, so tudi cene lesa večje. Cena pa je hkrati odvisna tudi od letnega časa, najvišje cene dosega jeseni in pozimi. Spomladi se cene znižajo, še nižje so poleti. Cene lesa se razlikujejo med posameznimi drevesnimi vrstami. Če lastnik proda les na panju, ima podjetje večji dobiček, saj poskrbi za sečnjo in spravilo. Prodaja hlodov ob gozdnih cestah pa ima manjšo ceno, saj lastnik opravi sečnjo in spravilo do gozdne poti.

Ker je stopnja brezposelnosti še vedno velika, si lastniki gozdov oz. kmetje s sečnjo priskrbijo dodaten vir zaslužka.

4.1.3 Sociološki in kulturni dejavniki

Ti dejavniki močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev. V tem primeru je treba analizirati več dejavnikov kot so vzorci obnašanja, populacijske trende, trendi v kulturi in izobraževanju, vpliv regije in nakupovalne navade.

Ker je še vedno kriza, se ljudje odločajo za cenejše alternative ogrevanja. Odločajo se za različne vire toplote, ki so povezani z lesom kot so polena, briketi in sekanci. Predvsem zadnja dva sta se zelo razširila kot nekakšen trend pri ogrevanju. Ogrevanje na trda goriva prevladuje bolj na vaseh in obrobju mest, medtem ko je v mestih veliko blokov in stanovanjskih hiš, kjer je tovrstno ogrevanje nemogoče.

4.1.4 Proizvodni in tehnološki dejavniki

Podjetje X, ki se ukvarja s storitvijo gozdarstva, mora imeti stroje, ki so visoko tehnološko razviti. Saj le ti omogočajo hitrejšo, manj naporno in predvsem varno delo v gozdovih. Ker ima podjetje X razširjeno dejavnost in se povezuje tudi z drugimi podjetji, ima tudi druge stroje, ki jih uporabljajo za zemeljska pripravljala dela, gradnjo objektov, nizke gradnje in ostalih storitev. Podjetje X skrbi, da je vedno opremljeno s stroji, ki so tehnološko najbolj razviti, kar pa predstavlja velika vlaganja, ki so za mlado podjetje neizogibna. S tem so povezana vlaganja v opremo, produktivnost dela in sposobnost financiranja nabave takšne opreme.

V sodobnem svetu je nepogrešljiva internetna povezava in mobilna tehnologija, ki podjetju X omogoča poslovanje in stike z notranjimi in zunanji partnerji oz. kupci.

4.2 Porterjev model petih silnic

Pri tej analizi podrobno analiziramo panogo in ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop na tuje trge. Zaradi različnih panog se pojavljajo različne možnosti, ki pa se pojavljajo zaradi različnih struktur panoge. V tem modelu je predstavljenih pet silnic, ki vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnost za vstop (Kos 2007).

4.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Zaradi posledic, ki jih je pustil žledolom v lanskem letu, se je povečalo tudi število podjetji v tej panogi. Škoda je bila ogromna, zato so nekateri videli priložnost za hitri zaslužek in so odprli dejavnost v tej panogi. Čeprav je konkurenca velika, ima podjetje X prednost v tem, da obstaja že nekaj časa, kar pomeni da ima izkušnje, prav tako pa potrebne stroje in izobražen kader za tovrstna dela.

V tem obdobju je panoga hitro rastla zaradi posledic ujme in tako so podjetja lahko ustvarjala dobiček, zaradi povečanega obsega dela in naročila kupcev. Podjetje X ima prednost v tem, da se ukvarja s širokim naborom storitev kot so: sečnja, žaganje in skobljanje lesa, posredovanje pri prodaji lesa in še veliko drugih storitev, ki niso povezane z gozdarstvom, tako da je konkurenčno na trgu in v prednosti pred novimi podjetji.

Ker je ta silnica najmočnejša v tej panogi, podjetja med sabo tekmujejo z različnimi dejavniki. Podjetje X se trudi ostati konkurenčno s cenami, čeprav je včasih težko zaradi raznolikega terena. Njihova konkurenčna prednost je predvsem v tem, da ima mlad zavzet in izobražen kader in visoko tehnološko opremo.

Konkurenca v tej panogi je velika, saj obstajajo podjetja, ki poslujejo na trgu že veliko let. Njihova prednost je predvsem v izkušnjah in pa stalnih odjemalcih. Prav tako pa imajo večja podjetja koncesijo, kar jim omogoča večji obseg dela. Podjetje X strmi h kvalitetnem opravljanju storitev, hkrati pa konkurira tudi s ceno.

4.2.2 Možnost pojava novih substitutov

V Porterjevem modelu so substituti proizvodi oz. storitve, ki nadomestijo prvotni izdelek oz. storitev. Nevarnost se pojavi, ko se spremeni cena izdelkov oz. storitev substituta. Bolj ko je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več možnosti izbire. Ko se določen proizvod šteje za substitut, je večja verjetnost, da bo prišlo do spremembe v ceni in tako podjetje v drugi panogi ovira primarno podjetje, da dviguje cene. Substitut pa dosega najvišjo sprejemljivo ceno v primerjavi s prvotnim izdelkom (Kos 2007).

Za lesne proizvode obstajajo različni substituti glede na njihovo uporabo. V gradbeništvu nadomestki vključujejo različne materiale kot so: steklo, kamen in plastika. Lesa ni mogoče popolnoma nadomestiti, lahko pa se ti materiali uporabljajo delno kot substitut. Nekatere države imajo posebne predpise, ki določajo, da je gradbene projekte treba zasnovati s posebnimi ekološkimi proizvodi, kar pomeni, da se povečuje priljubljenost lesnih izdelkov (Factiva 2014).

4.2.3 Pogajalska moč kupcev

V nekaterih panogah prihaja do nesorazmerji med številom ponudnikov in povpraševalcev. Med gozdarskimi izdelki je malo diferenciacije, kar pomeni, da si konkurenti močno konkurirajo s ceno. Kupci pa so zaradi tega v boljšem položaju, saj lahko iščejo cenejše izdelke, kar krepi njihovo pogajalsko moč. Prav tako je tukaj potrebno omeniti, da je nakup lesa za ogrevanje večja investicija in marsikateremu kupcu zaradi nizkih prihodkov predstavlja večje težave in so zato cenovno občutljivi. Zaradi velikega števila podjetij, ki posledično med sabo tekmujejo z nižjimi cenami, je pogajalska moč kupcev zelo velika. Kupci zbirajo različne ponudnike in se tako odločijo za njih najbolj ugodnega. Podjetje X se prilagaja trgu in skrbi da so njihove cene konkurenčne.

4.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Glavni dobavitelji v tej panogi so ponudniki gozdarske opreme. Ti so prisotni v velikem številu, nekateri pa ponujajo široko izbiro opreme tudi za druge industrije, ker želijo zmanjšati odvisnost od lesne industrije. Prav tako je veliko ponudnikov, ki dobavljajo opremo za sečnjo in spravilo lesa ter ostale gozdarske izdelke. V tej panogi je pogajalska moč zmerna, velja pa tudi omeniti, da tukaj ne govorimo le o dobavi opreme in strojev, temveč tudi o dobavi znanja in kapitala (Factiva 2014).

4.2.5 Vstopne ovire v panogi

Število konkurentov v določeni panogi določajo tudi vstopne ovire. Večje ko so ovire, manjše je število podjetji v panogi in večje dobičke lahko dosežajo obstoječa podjetja. Primer vstopnih ovir, ki jih novim konkurentom postavijo obstoječa podjetja v panogi je, da so prodajne cene tako nizke, da za nove konkumente niso racionalne.

Vstop na trg novim konkurentom predstavlja velike začetne investicije. Pridobiti morajo potrebna dovoljena, zaposleni morajo imeti NPK, obvezno varstvo pri delu in zdravniški pregled. Prav tako pa morajo imeti ustrezno opremo za sečnjo in spravilo. Pri tej panogi pomembno vlogo igra ekonomija obsega, ki jo nova podjetja v panogi težko dosežejo in zato vstop v panogo ni smiseln. V tej panogi ni prepoznavnih blagovnih znamk, prav tako

gozdarski izdelki niso diferencirani, dostop do dobaviteljev pa je enostaven, kar povečuje možnosti vstopa novih konkurentov (Factiva 2014).

4.3 Analiza SPIN

S pomočjo analize SPIN proučujemo prednosti in slabosti v notranjem okolju ter priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju. Na dejavnike, ki so v notranjem okolju imamo vpliv, pri katerem še lahko kaj spremenimo oz. izboljšamo. Pri zunanjem okolju pa sami nimamo vpliva, lahko se le prilagodimo trenutni situaciji. Namen te analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam naj podjetje usmeri svoje poslovanje in katere programe je smiselno opustiti. Analizo pa lahko uporabimo tudi za snovanje strategij na tak način, da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov.

Spodnja tabela prikazuje analizo SPIN izbranega podjetja z razložitvijo v nadaljevanju.

Preglednica 2: Analiza SPIN izbranega podjetja

<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Izobražen in izkušen kader, • skrb za izobraževanje zaposlenih, • najnovejša, visoko tehnološka oprema, • dober ugled v lokalnem okolju, • visoka kakovost storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problem financiranja podjetja, • stroški vzdrževanja strojev so visoki, • majhen kader, • premalo prepoznavni širše, • velika odvisnost od zaposlenih, • omejena sposobnost vlaganja v opremo.
<i>Zunanji izzivi</i>	<i>Zunanje nevarnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Vstop na nove trge, • šibkost konkurentov, • možnost za nova strateška povezovanja, • širitev nabora storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstop novih konkurentov, • novi neugodni zakoni, predpisi, • neugodni vremenski vplivi, sezonska nihanja, • spremenjene potrebe odjemalcev.

4.3.1 Notranje prednosti

Podjetje X ima kolektiv, v katerem so mladi in zavzeti zaposleni z bogatimi izkušnjami, za katere poskrbi z dodatnimi izobraževanji. Podjetje ima najnovejšo opremo, ki je visoko tehnološka in omogoča opravljanje večje kakovosti storitev in varnosti pri delu, hkrati pa manjši napor za zaposlene. Prednost ima podjetje X v tem, da ima dober ugled v lokalnem okolju in tako reklama poteka "od ust do ust", prek zadovoljnih odjemalcev.

4.3.2 Notranje slabosti

Ker je podjetje mlado, je zaradi stanja bank problem financiranja. Dodatna financiranja pa podjetje potrebuje zaradi stalnega vlaganja v novo tehnologijo in ostalo potrebno drobno opremo, kar predstavlja večje investicije. Prav tako so veliki stroški vzdrževanja strojev in opreme. Vitle, cepilci, motorne žage, nakladalec za les, plugi, traktorji in ostala oprema mora biti tehnično brezhibna in registrirana. Gozdarska dejavnost predstavlja tudi določene nevarnosti, ki se lahko zgodijo v gozdu. Iz teh razlogov mora podjetje skrbeti za ustrezno varovalno in zaščitno opremo, ki vključuje kovinsko čelado z dušilcem zvoka in zaščitno mrežico, rokavice posebne gozdarske jakne in protivrezne hlače ter zaščitne čevlje. Notranja slabost, ki jo lahko predstavlja podjetju je, da je delo organizirano na tak način in opredeljeno s posameznimi funkcijami zaposlenih, da je potreben celoten tim, saj v nasprotnem primeru nastane problem pri sami razporeditvi že zaradi odsotnosti enega delavca. Velika odvisnost od zaposlenih se kaže zaradi premajhnega števila zaposlenih. Ker je podjetje X še mlado deluje v lokalnem okolju, saj širše še ni prepoznavno.

4.3.3 Zunanji izzivi

Ker je v Sloveniji infrastruktura za pridelavo in predelavo lesa v krizi, predvsem zaradi slabo tehnološko opremljenih žag in propadom podjetij, ki so se ukvarjala z lesno industrijo, podjetja večino lesa izvozijo v druge države. Šibkost konkurentov je bila izrazitejša ob žledolomu, ki je povzročil ogromno škode v gozdovih in zaradi tega so se ustanovljala nova mlada podjetja. Videla so predvsem hiter in kratkoročen zaslužek, vendar zaradi pomanjkanja izobraženosti kadra in sodobne opreme niso konkurenčna izbranemu podjetju. Podjetju X predstavljajo zunanji izzivi predvsem možnosti za nova strateška povezovanja z državnimi javnimi podjetji, kakor tudi z drugimi zasebnimi podjetji. Ker želi biti podjetje konkurenčno, skrbi za širitev nabora ponudbe storitev. Poleg gozdarskih storitev, v katero spadajo sečnja, spravilo lesa, žaganje in skobljanje ter posredništvo pri prodaji lesa, se podjetje ukvarja še z drugimi storitvami. Med najpomembnejšimi sta še pluzenje snega pozimi in mulčenje cestnih brežin v občini Vojnik.

4.3.4 Zunanje nevarnosti

Največjo zunanjo nevarnost v okolju predstavljajo vstop novih konkurentov, ki lahko konkurirajo z boljšo visoko tehnološko razvito opremo. Zaradi večjega obsega dela se povečuje konkurenca, podjetja pa med sabo tekmujejo s ceno, kakovostjo storitev in pa širokim naborom ponudbe storitev. Zaradi gospodarske krize je kupna moč slaba, kar se kaže tudi v plačilni disciplini ki ni urejan, bodisi za pravne ali pa fizične osebe. Roki za plačila se podaljšujejo, več je obročnih odplačil, prav tako pa se povečuje število kompenzacij, kjer je to možno. Vedno znova država uvaja nove predpise in zakone, ki so v veliki meri povezani z

dodatnimi finančnimi izdatki. Zaposleni v podjetju morajo imeti urejeno nacionalno poklicno kvalifikacijo, drugače ne morejo opravljati dela. Nevarnosti, s katerimi se podjetje srečuje zaradi višje sile, so vremenski vplivi, zaradi katerih lahko storitvena dejavnost tudi stoji, kajti tereni so različni in ni možno opravljanje dela v vsakem vremenu. Časi se spreminjajo prav tako pa se spreminjajo tudi okusi in potrebe odjemalcev, katerim se je potrebno vedno prilagajati, ustrezati in uresničevati njihove želje.

4.4 Zasnova novih strateških usmeritev izbranega podjetja

Na osnovi analize SPIN lahko podjetje pripravi zasnovo novih strateških usmeritev. S katero gradi na prednostih, odpravlja pomanjkljivosti, izkoristi priložnosti in se izogiba nevarnostim.

V tej nalogi smo se poglobili na zasnovo možnih novih strategij razvoja podjetja.

Preglednica 3: Razvoj novih strategij v izbranem podjetju

	<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>NP1</i>: izobražen in izkušen kader. • <i>NP2</i>: izobraževanje zaposlenih. • <i>NP3</i>: najnovejša, visoko tehnološka oprema. • <i>NP4</i>: dober ugled v lokalnem okolju. • <i>NP5</i>: visoka kakovost storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>NS1</i>: problem financiranja podjetja. • <i>NS2</i>: stroški vzdrževanja strojev so visoki. • <i>NS3</i>: majhen kader. • <i>NS4</i>: premalo prepoznavni. • <i>NS5</i>: velika odvisnost od zaposlenih. • <i>NS6</i>: omejena sposobnost vlaganja v opremo.
<i>Priložnosti v okolju</i>	<i>NP-PO strategije</i>	<i>NS-PO strategije</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>PO1</i>: vstop na nove trge. • <i>PO2</i>: šibkost konkurentov. • <i>PO3</i>: možnost za nova strateška povezovanja. • <i>PO4</i>: širitev nabora storitev. 	<p><i>NP1-PO3</i>: Lasten mlad in izkušen kader podjetje še naprej izobražuje in vlaga v znanje.</p> <p><i>NP3-PO3</i>: z visoko tehnološko opremo ima podjetje večje možnosti za povezave z podjetji v panogi.</p>	<p><i>NS1-PO4</i>: Kljub temu da je težko dobiti nove vire financiranja, ima podjetje dober potencial za razvoj novih komplementarnih storitev.</p>
<i>Nevarnosti v okolju</i>	<i>NP-NO strategije</i>	<i>NS-NO strategije</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>NO1</i>: vstop novih konkurentov. • <i>NO2</i>: novi neugodni zakonski predpisi. • <i>NO3</i>: neugodni vremenski vplivi. • <i>NO4</i>: spremenjene potrebe odjemalcev. 	<p><i>NP4-NO1</i>: Podjetje mora še naprej skrbeti za dober ugled s kakovostjo storitev, le tako bo konkurenčno v primerjavi z podjetji, ki prihajajo na trg.</p> <p><i>NP5-NO4</i>: Nenehna skrb za kakovost opravljenih storitev glede na potrebe odjemalcev.</p>	<p><i>NS1-NO3</i>: Ker podjetje s težavo pridobiva finančne vire zaradi gospodarske krize, bi moralo poiskati državna finančna sredstva/zunanje vire.</p>

Na podlagi razvitih strategij smo se odločili za štiri strategije, ki jih bomo podrobneje opisali v nadaljevanju.

Strategija sredstev in zmožnosti NP3-PO3

Temeljne zmožnosti so osnova za boljše uresničevanje interesov vplivnih udeležencev organizacije. Temeljna zmožnost organizacije je lahko katerakoli od sestavin politike organizacije. Med te uvrščamo zmožnosti organizacije, ki so ustaljeni postopki delovanja, vedenja in učenja organizacije, ki omogočajo uresničevanje njenega smotra prek transformacije vložkov v izide. Zmožnosti organizacije se kaže v njeni sposobnosti, da v delovnih procesih izrabi fizično in umsko delo ljudi, znanje ter materialna sredstva, ki jih ima. Pomembno je, da pri ugotavljanju zmožnosti, podjetje ugotovi, kaj lahko naredi bolje od njene konkurence. Sredstva organizacije postanejo produktivna, ko celotna organizacija in njeni udeleženci delujejo vzajemno in stremijo k istemu cilju. Podjetje mora prepoznati priložnosti za boljšo izrabo sredstev. Sredstva in zmožnosti so tista, ki ustrezajo priložnostim na trgu in so drugačna od tistih, ki jih premore konkurenca, prav tako so težko posnemljiva in zamenljiva. Tukaj gre za to, da podjetje doseže trajnejšo konkurenčno prednost in s tem postane temeljna zmožnost organizacije. Glede na opredelitev temeljnih zmožnosti velja, da je uspešnost politike organizacije toliko večja, če so njene posamezne prvine usklajene med seboj. Ko govorimo o usklajenosti, mislimo na usklajenost med vizijo in smotri, med smotri in podrejenimi cilji ter med sestavinami strategije za doseganje ciljev po vseh časovnih razsežnostih. Pri tem je pomembno, da zastavljena strategija dosega zastavljene cilje, da sredstva presegajo učinkovitost in da organizacija po kakovosti ne zaostaja za sredstvi konkurence. S časoma se pogoji poslovanja spreminjajo zaradi novosti, ki prihajajo na trg in drugih različnih dejavnikov. Zato mora podjetje vlagati v dopolnjevanje, povečevanje in izboljševanje razpoložljivih sredstev in zmožnosti, da organizacija obdrži prednost pred konkurenti. Pomembno je, da organizacija oceni prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco in se opredeli na dejavnosti, ki jih opravlja bolje kot konkurenca. Tukaj svoje doda še država, saj se z dvigom davkov v času krize samo še poslabša kupna moč (Biloslavo 2008, 152–155).

Izbrano podjetje ima tako z visoko tehnološko opremo in zavzetim kolektivom večje možnosti za povezave z podjetji v panogi. Podjetje že sodeluje z javnimi podjetji in ostalimi zasebnimi podjetji, katera imajo ob povečanem obsegu dela premalo število zaposlenih in strojev. Dobro bi bilo če bi podjetje pridobilo koncesijo in razširilo svoj krog odjemalcev, s tem pa bi tudi povečali svoj tržni delež v panogi ter tako povečalo tudi svoje temeljne zmožnosti.

Strategija širitve ponudbe NSI-PO4

Podjetje za opravljanje svoje dejavnosti potrebuje različne stroje, ki so tehnološko visoko razviti in ostalo potrebno opremo. Za opravljanje gozdarskih storitev uporablja vitle, cepilce, motorne žage, nakladalec za les, traktor in ostalo drobno opremo, ki je potrebna za tovrstno opravljanje dela. Pozimi se podjetje ukvarja s pluzenjem občinskih cest, za kar uporablja

traktor in plug. Podjetje ima registrirano tudi dejavnost, s katero v zimskem času organizira v najetih prostorih novoletni ples, s tem pa je podjetje začelo in postopno širilo nabor svojih ponudb. Letos se je podjetje povežalo z enim od večjih gradbenih firm, za katere opravlja mulčenje cestnih brežin. Podjetje ves čas skrbi za širitev ponudb, vendar je tukaj problem financiranja. Saj podjetje z novo razširitvijo ponudbe, potrebuje nov stroj ali opremo.

Strategija konkurenčnosti NP3-NO1

Pri tej strategiji se sprašujemo kako bo organizacija v prihodnosti izboljševala tržne pozicije na prodajnih trgih, katere tržne segmente bo obdelovala, kakšna bo širina storitvenega programa in na kakšni osnovi bo sledila različnim poslovnim aktivnostim s ciljem, da bi dosegla možne sinergične učinke. Konkurenčni faktorji so tisto, kar zahtevajo kupci. Ti faktorji so: cena, kakovost, storitev, ime, prodajna oziroma storitvena mreža. Ključni elementi uspešnosti nam pokažejo, kako izkoristiti svoje vire bolj učinkovito kot konkurenti. Prvi način izrabe virov dosežemo z nizkimi stroški poslovanja, tukaj je pomembno, da so stroški na vseh ravneh čim nižji, dosežejo pa se s standardizacijo poslovanja. Drugi način pa temelji na podlagi sodobne tehnologije in storitev. Če želi podjetje biti konkurenčno, to doseže s stalnim inoviranjem, prav tako se mora hitro prilagajati spremembam na trgu. Konkurenčnost dosežemo tedaj ko smo sposobni predvideti spremembe ter se prilagajati priložnostim in nevarnostim poslovnega okolja hitreje in ustrežneje od svojih konkurentov. Management mora te spremembe uvajati in zagotavljati znanje, veščine, orodje in tehnologije, potrebnih za uresničitev prenove poslovanja. Pri tem moramo izrabljati in dodatno razvijati svoja ključna znanja ter sposobnosti. Pomembno je tudi, da dodano vrednost dosegamo s povezovanjem z ostalimi organizacijami in da opustimo aktivnosti oziroma procese, kjer nismo konkurenčni. V današnjih časih je hitrost pomemben faktor poslovanja podjetij.

Podjetje je konkurenčno predvsem z mladim kolektivom, ki je zavzet, izobražen, predvsem pa prilagodljiv. Tukaj je pomembna tudi tehnološko razvita oprema, ki omogoča kvalitetno in hitro opravljeno storitev. Prav tako pa podjetje skrbi, da je konkurenčno v smislu s tem, da ponuja ogromno paleto storitev, ki jih je vsako leto več. Ker podjetje X uživa dober ugled v lokalnem okolju, je v prednosti pred podjetji, ki vstopajo na novo. Zato mora še naprej negovati in skrbeti za ugled, saj se je zanj potrebno ves čas truditi, rezultat tega pa so zadovoljne in zveste stranke.

Strategija pridobivanja finančnih virov NS1-NO3

Ker ima podjetje težave s pridobivanjem finančnih virov še posebno v času gospodarske krize, je potrebno, da razišče druge alternative pri njihovem pridobivanju. Podjetje potrebuje kapital za dodaten razvoj in pa predvsem za širjenje svoje dejavnosti, za katero potrebuje nove stroje. Podjetja lahko koristijo razne subvencije, ki jih prek javnih razpisov ponuja država.

Teh je več vrst in so različno evidentirana. Pri zaposlitvi novih ljudi je možna pridobitev subvencij, predvsem ko gre za delavce iz skupine težje zaposljivega. Podjetje pa lahko pridobi subvencijo tudi za nakup osnovnega sredstva, s katerim ima mesečni strošek amortizacije. Za nabavljena osnovna sredstva, ki jih financirajo državne subvencije, pa ne moremo uveljavljati davčnih olajšav iz naslova investicijske olajšave, razen v primeru, če podjetje delno investira v to osnovno sredstvo.

5 SKLEP

Razmere v mednarodnem in domačem okolju, v katerih podjetja delujejo, so se zadnja leta občutno spremenila. Velika konkurenčnost sili podjetja k iskanju novih priložnosti, hitri odzivnosti in prilagodljivosti potreb odjemalcev. Zaradi slabe kupne moči so tako bolj občutljivi in pričakujejo za svoj denar tudi kakovostno opravljeno storitev. Vsako podjetje se bori za obstoječe odjemalce, hkrati pa želi tudi pridobiti nove. Namen zaključne projektne naloge je analizirati in ugotoviti kje Podjetje X, ki se ukvarja pretežno s storitvami za gozdarstvo, stoji v primerjavi s konkurenco in kje še lahko izboljša svoje poslovanje. S pomočjo analize SPIN smo proučevali zunanje okolje, v katerem smo raziskali priložnosti oz. izzive in nevarnosti oz. težave. V notranjem okolju pa smo se poglobili v prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje. Ker Podjetje X vstopa na tuje trge, smo s pomočjo Porterjevega modela petih silnic ugotavljali, kako je podjetje privlačno in konkurenčno za tuji trg. Z analizo PEST pa smo proučili zunanje dejavnike, ki omogočajo vpogled razmer na tujem trgu in bi lahko vplivale na poslovanje podjetja.

Podjetje X ima kar nekaj prednosti pred drugimi v tej panogi. Trudijo se z opravljanjem kakovostnih storitev, rezultat tega pa so zadovoljni odjemalci. Posledica tega je, da podjetje ne rabi posebnega oglaševanja, saj gre reklama iz ust do ust. Njihova prednost je mlad izobražen in izkušen kader, ki je zelo prilagodljiv, podjetje pa poskrbi za njihovo dodatno izobraževanje. Njihova konkurenčna prednost je v najnovejši opremi, ki je visoko tehnološko razvita, kar omogoča hitrejšo, kvalitetnejšo in varnejšo opravljanje storitev. Slabosti, ki predstavljajo njihovo šibkost, pa podjetje uspešno odstranjuje, saj kljub težavnemu pridobivanju finančnih sredstev, skrbi za svoj razvoj.

Podjetje nima vpliva na zunanje dejavnike, vendar se trudi izkoristiti priložnosti in odpraviti nevarnosti. Priložnosti podjetja se kažejo predvsem z vstopom na tuji trg, posledično pa lahko poveča svoj tržni delež. Zaradi šibkosti konkurentov, ki imajo zastarelo opremo in zato velike stroške pri vzdrževanju, lahko podjetje izkoristi svojo prednost z nižjimi cenami. Zaradi njihove najnovejše opreme, ki je tehnološko visoko razvita, pa imajo velike možnosti za strateška povezovanja. Podjetje že sodeluje z javnimi podjetji in pa z nekaterimi zasebnimi. Zaradi široke ponudbe storitev, ki jo nudi podjetje, ima veliko odjemalcev, s tem pa si tudi zagotavlja delo čez vso leto. Največje nevarnosti v okolju predstavljajo podjetju vstop novih konkurentov z boljšo tehnološko opremo, ki bi zaradi različnih okusov in zahtev, prevzela njihove odjemalce.

Po opravljeni analizi SPIN Podjetja X ugotavljamo, da kljub krizi in veliki konkurenci uspešno posluje v storitvah na področju gozdarstva. Razvidno je, da podjetje trenutno še dobro konkurira ostalim podjetjem v tej panogi. Dobro pa bi bilo povečati število zaposlenih, saj v primeru, da je kateri od zaposlenih odsoten, nastane problem in je potrebna hitra organizacija, da delo poteka nemoteno naprej. Ker se je za obstoj na trgu potrebno vedno

boriti, mora podjetje skrbeti, da ima stroje, ki so tehnološko visoko razviti, saj le tako ostaja konkurenčno. Odjemalcem pa to predstavlja kakovostno opravljeno storitev, kar je pomembno za nadaljnje poslovanje podjetja.

Podjetje bi moralo bolj razmišljati o odjemalcih, kar pomeni, da bi moralo analizirati, kakšni so, kako razmišljajo, kaj so njihova pričakovanja in želje in zakaj se vračajo ali odhajajo h konkurenci. Prav tako je pomembno, da se podjetje zaveda dragocenost vsakega odjemalca, ne glede na to, kako obsežno storitev zanj opravlja.

Opravljene analize so pokazale, da trenutno podjetje dobro stoji in ima možnosti za obstoj in nadaljnji razvoj na trgu, saj večjih ovir analize niso pokazale.

Podjetju X bi predlagali, da si kot prvo zastavi cilj sredstev in zmožnosti, s katerim bi bolje uresničevali svoje interese. Da pri ugotavljanju svojih zmožnosti ugotovi, kaj lahko izboljša v primerjavi s svojo konkurenco. Pri tem vidimo še možnost za pridobitev koncesije, ki bi zagotovila večji obseg dela, s tem pa tudi povečano konkurenčnost. Dobro bi bilo, da podjetje še dodatno razišče trg in ugotovi glede na svoja razpoložljiva sredstva kam še lahko razširi svojo dejavnost in s tem poveča nabor svojih storitev. Priporočljivo pa bi bilo, da ob širjenju dejavnosti podjetje zaposli še dodaten kader, s katerim bi pridobilo tudi državne subvencije in s tem privarčevalo nekaj sredstev, s katerim bi lahko podjetje vlagalo v nadaljnji razvoj.

Zaključimo lahko, da Podjetje X, posluje uspešno in se dobro znajde na trgu, kljub temu da je še mlado. V podjetju se zavedajo, da brez dobrega kolektiva ni uspešnega in kakovostno opravljenega dela. K temu pa pripomore tudi sodobna oprema in najnovejši stroji.

LITERATURA

- Belak, Janko. 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Maribor: Ekonomsko-pravna fakulteta.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Čater, Tomaž. 2011. *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- eBizMags. 2009. *PEST analiza i čemu služi?* [Http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/](http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/) (7. 4. 2015).
- Factiva. 2014. *Lesna industrija*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Panoge/Lesna_8353.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Panoge/Lesna_8353.aspx) (30. 5. 2015).
- Griffin, Ricky W. 1996. *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- InterFON. 2012. *Marketing analize - SWOT, PEST*.
[Http://casopisinterfon.org/2012/02/13/marketing-analize-swot-pest/](http://casopisinterfon.org/2012/02/13/marketing-analize-swot-pest/) (7. 4. 2015).
- Kos, Blaž. 2007. *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*.
[Http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php](http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php) (8. 4. 2015).
- Kos, Blaž. 2010. *SWOT analiza*. [Http://www.blazkos.com/swot-analiza.php](http://www.blazkos.com/swot-analiza.php) (6. 4. 2015).
- Kos, Blaž. 2011. *PEST analiza*. [Http://www.blazkos.com/pest-analiza.php](http://www.blazkos.com/pest-analiza.php) (27. 5. 2015).
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus.
- Mintzberg, Henry. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?*
[Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-kajsovrednoteposlanstvovizija.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-kajsovrednoteposlanstvovizija.html) (6. 4. 2015).
- Porter, Michael E. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.
[Https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy](https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy) (7. 4. 2015).
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGA

Priloga 1 Osebna izkaznica Podjetja X

Osebna izkaznica Podjetja X

»**Popolno ime:** Podjetje X – gozdarske storitve, s. p.

Število zaposlenih: 5 (na dan 30. 3. 2015)

Kratko ime: Podjetje X, s. p.

Naslov: Čreškova 24, 3203 Nova Cerkev

Direktor: Selčan Tadej

Matična številka: 6035469000

ID DDV: SI 58335153

Datum vpisa: 4. 10. 2011

Registrski organ: AJPES, izpostava Celje

Glavna dejavnost: 02.400 Storitve za gozdarstvo

Zaporedna številka vpisa: 316-02-06806-2013

Račun: IBAN SI56 1964 0501 0848 579 DBS in IBAN SI56 3000 0001 3082 038 Sberbank«
(SUPER BO, s. p.).