

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**MATJAŽ GROŠELJ**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA RAZVIJANJA TRŽNIH POTI V OKVIRU STRATEGIJE  
PODJETJA VILANOVA**

Ljubljana, september 2014

MATJAŽ GROŠELJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matjaž Grošelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Strategija razvijanja tržnih poti v okviru strategije podjetje Vilanova, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čatrom in sosvetovalko prof. dr. Barbaro Čater.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - o poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - o pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja/-ice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 TEORETIČNO OZADJE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev strateškega managementa .....	2
1.2 Modeli strateškega managementa .....	3
1.3 Strateški management v majhnih podjetjih .....	6
1.4 Strateška analiza.....	7
1.4.1 Analiza širšega okolja .....	7
1.4.2 Analiza ožjega okolja .....	8
1.4.3 Analiza prodajnega trga .....	9
1.4.4 Analiza poslovanja .....	10
1.5 Metode celovitega ocenjevanja podjetja .....	10
1.5.1 Analiza SWOT ali celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja .....	10
1.5.2 Portfeljska analiza .....	11
1.5.3 Analiza na osnovi verige vrednosti .....	11
1.6 Oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev .....	12
1.7 Ravni strategij v podjetju .....	14
1.7.1 Celovite (korporacijske) strategije .....	14
1.7.2 Poslovne strategije.....	14
1.7.3 Funkcijske strategije.....	17
1.8 Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij.....	19
1.9 Strategija razvijanja tržnih poti .....	19
1.9.1 Opredelitev in pomen tržnih poti .....	19
1.9.2 Možne tržne poti.....	20
1.9.3 Model za razvijanje strategije tržnih poti .....	21
1.9.3.1 Segmentacija .....	22
1.9.3.2 Struktura tržne poti.....	23
1.9.3.3 Delitev dela na tržni poti .....	23
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA VILANOVA .....</b>	<b>24</b>
<b>3 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA VILANOVA.....</b>	<b>25</b>
3.1 Gospodarsko okolje.....	25
3.2 Politično-pravno okolje .....	27

3.3	Tehnološko okolje .....	28
3.4	Naravno okolje.....	28
3.5	Socio-kulturno okolje .....	29
<b>4</b>	<b>ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA VILANOVA .....</b>	<b>29</b>
4.1	Porterjeva analiza privlačnosti panoge .....	29
4.2	Analiza prodajnega trga.....	33
4.2.1	Ocena tržnega potenciala .....	33
4.2.2	Analiza kupcev .....	34
4.2.3	Analiza konkurentov.....	35
<b>5</b>	<b>CELOVITA ANALIZA PODJETJA VILANOVA S POMOČJO ANALIZE SWOT .....</b>	<b>37</b>
5.1	Analiza prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah .....	37
5.1.1	Finančna podstruktura .....	37
5.1.1.1	Kazalniki stanja financiranja .....	38
5.1.1.2	Kazalniki stanja investiranja.....	38
5.1.1.3	Kazalniki stanja plačilne sposobnosti.....	39
5.1.1.4	Kazalniki obračanja .....	39
5.1.2	Podstruktura proizvoda.....	40
5.1.2.1	Letna stopnja rasti prodaje.....	40
5.1.2.2	Širina prodajnega sortimenta .....	40
5.1.2.3	Konkurenca.....	40
5.1.2.4	Kakovost proizvodov in storitev.....	41
5.1.2.5	Dobičkonosnost izdelkov.....	42
5.1.3	Tržna podstruktura.....	42
5.1.4	Kadrovska podstruktura.....	44
5.1.5	Organizacijska podstruktura .....	45
5.1.6	Tehnološka podstruktura .....	46
5.1.7	Razvojna podstruktura .....	47
5.2	Analiza priložnosti in nevarnosti podjetja .....	48
5.2.1	Finančna podstruktura .....	48
5.2.2	Podstruktura proizvoda.....	48
5.2.3	Tržna podstruktura.....	49
5.2.4	Kadrovska podstruktura.....	49

5.2.5	Organizacijska podstruktura.....	49
5.2.6	Tehnološka podstruktura .....	49
5.2.7	Razvojna podstruktura.....	49
5.2.8	Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.....	50
<b>6</b>	<b>OBLIKOVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA VILANOVA .....</b>	<b>51</b>
6.1	Poslanstvo.....	51
6.2	Vizija .....	51
6.3	Strateški cilji podjetja.....	52
<b>7</b>	<b>RAZVIJANJE CELOVITE IN POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA VILANOVA .....</b>	<b>53</b>
7.1	Celovita strategija.....	53
7.2	Poslovna strategija.....	54
7.2.1	Posebnosti panoge in strateške implikacije .....	54
7.2.2	Razvoj generične strategije .....	54
<b>8</b>	<b>STRATEGIJA RAZVIJANJA TRŽNIH POTI PODJETJA VILANOVA .....</b>	<b>55</b>
8.1	Vloga tržnih poti znotraj trženjskega spleta.....	57
8.2	Cilji izbranih tržnih poti .....	59
8.3	Opredelitev glavnih nalog tržnih poti in analiza spremenljivk, ki določajo njeno strukturo.....	59
8.4	Dobičkonosnost trenutnih tržnih poti .....	63
8.5	Tržne poti za nove izdelke .....	66
8.6	Izbira optimalne tržne poti .....	66
8.7	Izbira partnerjev na tržni poti .....	68
8.7.1	Trg originalnih proizvajalcev opreme .....	68
8.7.2	Trg nadgradnje .....	70
	<b>SKLEP .....</b>	<b>72</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>75</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Shematični model procesa strateškega managementa po Dobsonu, Starkeyju in Richardsu .....	4
Slika 2: Shematični model procesa strateškega managementa v podjetju po Pučku.....	5
Slika 3: Shematični model procesa strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu .....	6

Slika 4: Faze razvijanja strategije v majhnih podjetjih .....	7
.....	7
Slika 5: Porterjev model petih silnic konkurenčnosti panoge.....	9
Slika 6: Porterjeva veriga vrednosti .....	12
.....	12
Slika 7: Portfeljska matrika.....	15
Slika 8: Porterjeve generične strategije.....	16
Slika 9: Točka strateškega preloma .....	17
Slika 10: Koraki pri oblikovanju učinkovitega kontrolnega sistema.....	19
Slika 11: Primeri ravni tržnih poti na trgu končnih potrošnikov .....	21
.....	21
Slika 12: Primeri ravni tržnih poti na medorganizacijskem trgu .....	21
Slika 13: Model za analizo, razvijanje in izvedbo tržnih poti.....	22
Slika 14: Analiza stopenj v procesu odločanja končnih porabnikov podjetja Vilanova.....	35
.....	35
Slika 15: Pozicioniranje ponudnikov komarnikov .....	36
Slika 16: Ansoffova matrika (vektor) rasti .....	53
Slika 17: Tržne poti podjetja Vilanova .....	56
Slika 18: Strategija vleke in potiska podjetja Vilanova .....	58
.....	58
Slika 19: Vertikalni profil različnih tržnih poti.....	66

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Vilanova v obdobju 2010–2012 .....	25
Tabela 2: Ekonomski kazalniki v obdobju 2008–2012 in napoved 2013–2015.....	26
Tabela 3: Analiza nevarnosti vstopa novih konkurentov .....	29
Tabela 4: Analiza tekmovalnosti med obstoječimi podjetji v panogi.....	30
Tabela 5: Analiza nevarnosti substitutov .....	31
Tabela 6: Analiza pogajalske moči kupcev.....	31
Tabela 7: Analiza pogajalske moči dobaviteljev .....	32
Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge .....	32
Tabela 9: Ocena povpraševanja po komarnikih.....	33
Tabela 10: Izbrani kazalniki finančne podstrukture podjetja Vilanova v obdobju 2010–2012.....	38
Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture .....	39
Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda.....	41
Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture .....	42
Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	44
Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture .....	46
Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.....	47
Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti razvojne podstrukture .....	48
Tabela 18: Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	50



Tabela 19: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost.....	50
Tabela 20: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja.....	51
Tabela 21: Segmentacija trga glede na pričakovano raven storitve obstoječih kupcev – izdelki po meri.....	60
Tabela 22: Analiza nakupnih navad za določitev dolžine tržne poti.....	61
Tabela 23: Analiza nakupnih navad za določitev širine tržne poti.....	62
Tabela 24: Analiza bruto marže po posamezni tržni poti in prodajni kategoriji za leto 2012..	64
Tabela 25: Analiza dobičkonosnosti posameznih tržnih poti.....	65
Tabela 26: Matrika vertikalnih in horizontalnih profilov struktur in členov tržnih poti .....	67
Tabela 27: Primer izbirnih kriterijev za potencialne partnerje .....	70



## UVOD

Svet v času globalizacije deluje v zelo hitrem tempu in Slovenija kot odprto gospodarstvo te tokove težko prezre. Trg je odprt, vsak dan se pojavljajo novi konkurenti z vsega sveta, bitka za kupce je neusmiljena. V današnjih časih, ko se predvsem velik del razvitega sveta spopada z recesijo, je za vsako podjetje še bolj pomembno, da ima jasno vizijo ter da pri svojem poslovanju uporablja koncepte strateškega managementa; pomembno je tudi, kakšne cilje ima in po katerih poteh oziroma strategijah jih lahko doseže. Strateški management je proces skozi katerega podjetja analizirajo in se učijo o notranjem in zunanjem okolju, vzpostavijo strateško usmeritev ter razvijejo strategijo, ki bo podjetje peljala v to smer, hkrati pa zadovoljila ključne deležnike (Harrison, 2003, str. 4). Podjetja, ki prakticirajo proces strateškega managementa, premagujejo podjetja, ki ga ne.

Podjetje Vilanova je majhno in mlado podjetje, staro šele pet let. Deluje v zanimivi in tudi obskurni dejavnosti. Ta je sorazmerno specialistična, saj se podjetje ukvarja s proizvodnjo komarnikov, ki se vgrajujejo na okna in vrata. Za vsako mlado oziroma novo podjetje je obdobje prvih nekaj let precej trnovo, saj mora pridobiti prve reference in preživeti. Podjetje Vilanova želi uporabljati prijeme strateškega managementa. Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009, str. 13) menijo, da prijemi strateškega managementa niso preprosta preslikava prijemov, ki jih uporabljajo velika podjetja, a dodajajo, da je težko najti logične argumente in trditve, da strateški management v malih podjetjih ni pomemben in da se mu lahko odrečemo. Navajajo ugotovitve podjetja Dun in Bradstreet, po katerih je šlo v stečaj vsako leto 53 % malih podjetij, ki niso bila starejša od 5 let, 83 % pa v prvih desetih letih od ustanovitve. To je opozorilo temu, da mala podjetja ne uporabljajo dovolj prijemov strateškega managementa, posledica tega pa je njihova visoka smrtnost. Stokes in Wilson (2006, str. 206) menita, da se majhno podjetje bistveno razlikuje od velikega v naslednjih vidikih: manager-lastnik kot osrednja osebnost, stopnja formalnosti organizacijske strukture, večja omejenost virov, večja ranljivost na vplive iz zunanjega okolja, bolj omejen proizvodni sortiment ter nižja tržna osredotočenost.

Namen magistrske naloge je z analizami pomagati podjetju Vilanova in njegovemu managementu prikazati možno poslovno strategijo podjetja. V magistrskem delu torej prikazujem razvoj strategije podjetja in ne zgolj nekaj, kar starosta strateškega managementa Michael Porter imenuje poslovna učinkovitost. Želim prikazati, kako naj podjetje drugače kot konkurenca izvaja nabor oziroma niz poslovnih aktivnosti, da njegovi konkurenti tega kratkoročno ne bodo zmožni posnemati.

Temeljni cilj magistrske naloge je proučiti teorijo strateškega managementa kot tudi strateškega trženja s poglobljenim poudarkom na razvijanju pravih tržnih poti podjetja. Na podlagi analize širšega in ožjega okolja ter analize obstoječega stanja v podjetju v zadnjih treh letih (s pomočjo pristopa SWOT) želim prikazati možno poslovno strategijo kot tudi strategijo tržnih poti podjetja. Pri razvijanju poslovne strategije bodo predhodno izvedene naslednje analize: analiza širšega okolja, analiza ožjega okolja s Porterjevo analizo privlačnosti panoge

ter celovita analiza podjetja s pomočjo pristopa SWOT. Poleg poslovne strategije podjetja nas bo tudi zanimalo, katere tržne poti so za podjetje bolj ali manj učinkovite oziroma donosne. Podjetje se pri tem sprašuje, preko katerih tržni poti dosegati rast in hkrati ne ogroziti dobičkonosnost.

Izbran metodološki pristop temelji zlasti na uporabi znanstvene metode deskripcije, primerjave ter analize in sinteze. Pri delu sem se skliceval na literaturo tako tujih kot domačih avtorjev, ki se ukvarjajo s področjem strateškega managementa in strateškega trženja. Hkrati sem bil v tesnem stiku z managerjem podjetja, da bi lahko v globino in podrobno spoznal njegovo delovanje.

Magistrska naloga je razdeljena na devet poglavij. Prvo poglavje odstira teoretična ozadja strateškega managementa in strateškega trženja s poudarkom na tržnih poteh. V drugo spada predstavitev podjetja Vilanova, s tretjim poglavjem pa se začne aplikacija literature na samo podjetje. V tretjem poglavju prikazujem analizo širšega okolja, v četrtem pa analizo ožjega okolja z analizo panoge, v katerem podjetje deluje. Peto poglavje zajema celovito analizo podjetja, in sicer s pomočjo pristopa SWOT, peto poglavje pa oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev. Sedmo poglavje vsebuje poskus razvoja poslovne strategije, medtem ko je v osmem poglavju predstavljena analiza tržnih poti podjetja. Magistrsko delo zaključujem s sklepom in prikazom uporabljene literature ter virov.

## **1 TEORETIČNO OZADJE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA**

### **1.1 Opredelitev strateškega managementa**

Skozi zadnje stoletje večina literature, ki se nanaša na izraz strateški management, vsebuje filozofijo, ki se nanaša na vojskovanje (Harrison, 2003, str. 4). Izraz »strateško« primarno izvira iz tovrstne literature. S tega vidika je posel bitka, konkurenti so sovražniki, vlada pa oblikuje in izvaja pravila igre. Če definicijo sintagme strateški management razdelimo na obe besedi, potem Kotler (2009, str. 105) strategijo opredeli kot načrt, ki vodi do uresničitve ciljev podjetja, pojem management pa Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009, str. 12) opredelijo kot formalno-organizacijski oziroma upravljalno-poslovodni proces ter ga razdelijo na tri faze ali podprocese. Gre za planiranje, uresničevanje (planiranega) in kontroliranje (uresničenega). Organizacijski proces se odvija z odločanjem. Glavne odločitve podjetja so poslovno-politične. Z njimi nastaja in se oblikuje politika podjetja. Ker gre pri najpomembnejših odločitvah za razvojne odločitve – torej za oblikovanje razvojne politike podjetja (ali kakšne druge organizacije) – lahko trdimo, da tu nimamo opravka s kakršnim koli planiranjem, uresničevanjem in kontroliranjem, temveč s tistim, ki ima strateški pomen – torej s strateškim planiranjem, uresničevanjem strategij in kontroliranjem tega uresničevanja, kar pa je bistvo strateškega managementa.

Po Whitu (2004, str. 56) je strateški management vsako managersko dejanje, usmerjeno v izvedbo strategije, še posebej pa v uresničitev vizije, ki je rezultat ustvarjalnega strateškega

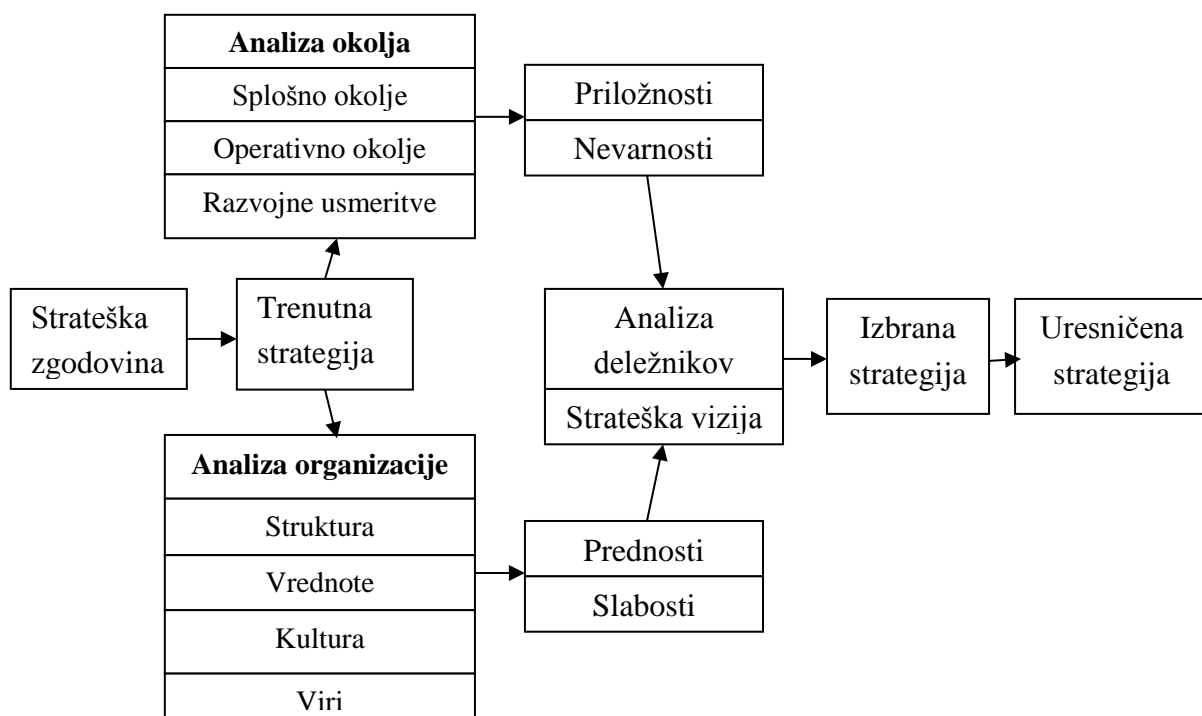
razmišljanja. Uspešni strategji na poslovnem področju pa se ne omejujejo zgolj na strateško razmišljanje, temveč gredo na naslednji korak strateškega managementa, ki zajema delovanje v smer izvedbe njihove vizije. Tako strateški management pretvarja strateško namero (oziroma smer) v strateško dejanje. Wheelen in Hunger (2006, str. 3) menita, da je strateški management tista kombinacija vodstvenih odločitev ter dejanj, ki določajo dolgoročno uspešnost podjetja. Porter (1998, str. 14) pravi, da je konkurenčna strategija kombinacija ciljev, proti katerim stremi podjetje, in sredstev (politik), s katerimi pride do njih; Kotler (2009, str. 105) pa jo opredeli kot načrt, ki vodi do uresničitve ciljev podjetja. Dobson, Starkey in Richards (2004, str. 1) menijo, da je ključno vprašanje, ki naj združuje vse razprave okrog strategije, tisto, ki jasno povezuje cilje podjetja s tem, na kakšen način naj jih podjetje doseže. Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009, str. 13) so mnenja, da se strateški management ukvarja z oblikovanjem strategij in njihovim uresničevanjem. Ustvarjanje strategije v odnosu do konkurence je treba razumeti kot oblikovanje drugačnosti, ki mora biti trajnejša. Konkurenti je ne morejo zlahka posnemati, zato je to konkurenčna prednost, ki je na dolgi rok ubranljiva oziroma ohranljiva. Bistvo strategije je torej v ustvarjanju drugačnosti. Poslovna učinkovitost je vezana na vprašanje doseganja odličnosti pri izvajanju poslovne dejavnosti. Strategija v svojem bistvu pa se nanaša na vprašanje ustvarjanja posebne kombinacije poslovnih aktivnosti, ki bo drugačna od kombinacije, ki so jo razvili konkurenti in ki je konkurenti ne bodo mogli zlahka in na hitro posnemati. Zato praviloma prava strategija ne pomeni drugačnosti v izvajanju le ene aktivnosti, temveč v načinu kombiniranja aktivnosti. Način izvajanja zgolj ene aktivnosti je težko zadržati drugačen dalj časa. Konkurenti so ga praviloma sposobni prevzeti hitro, s tem pa odpraviti (začasno) konkurenčno prednost našega podjetja. Bistveno lažje pa je zadržati drugačnost posebne (največkrat zapletene) kombinacije izvajanja poslovne aktivnosti. Zato je potrebno gledati bistvo strategije v izbiri načina opravljanja spleta poslovnih aktivnosti, ki je drugačen od tistega, ki ga uresničujejo tekmeči.

## 1.2 Modeli strateškega managementa

V literaturi obstaja precej modelov procesa strateškega managementa. Dobson, Starkey in Richards (2004, str. 5) menijo, da najboljši odgovori v strateškem managementu ne obstajajo in tako predstavijo svoj model strateškega managementa (Slika 1). Trenutna strategija ima korenine v strateški zgodovini podjetja, njegovega vodstva in zaposlenih. Pri tem je vrhovno vodstvo podjetja vir strateških odločitev, zaposleni pa tisti, ki jo izvajajo. Uresničena strategija podjetja je lahko neposreden rezultat strateškega planiranja ter premišljene formulacije in izvedbe načrta. Še pogosteje je plod prilagoditve načrta na pojave v poslovnem okolju podjetja, lahko pa tudi notranje analize organizacije podjetja, ki vodi do spoznanja, da lahko podjetje začne z novimi načini poslovanja, ki bodo ponovno opredelili naravno okolje posla, v katerem je podjetje. Pri tem avtorji omenjajo pomembnost skladnosti med notranjimi sposobnostmi podjetja in priložnostmi od zunaj, kar opredelijo kot strateško skladnost (angl. *strategic fit*). Ta skladnost mora biti uravnotežena s prednostmi in slabostmi podjetja v luči priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanega okolja podjetja. Koncept, ki tvori most med notranjo in zunanjo analizo, zastopajo deležniki (angl. *stakeholders*) – managerji, zaposleni, lastniki, delničarji, porabniki itn. – katerih interesi morajo biti pri sprejemanju strategije

upoštevani. Naloga vrhovnega vodstva pri tem je uskladitev interesov deležnikov pri izboru strategije v luči oblikovanja primerne strateške vizije za podjetje. Po izboru strategije pride na vrsto njena uresničitev, pri čemer Dobson et al. (2004, str. 7) trdijo, da le malo dejanj v celoti poteka skladno z načrtom, saj se okolje podjetja nenehno spreminja, to pa od podjetja zahteva prilagajanje novim razmeram.

*Slika 1: Shematični model procesa strateškega managementa po Dobsonu, Starkeyju in Richardsu*



*Vir: P. Dobson, K. Starkey, & J. Richards, Strategic management, issues and cases, 2004, str. 4.*

Odmik samega procesa strateškega planiranja od uresničevanja strategij omenja tudi Pučko (2006, str. 17) ter pojasni, da je to posledično privedlo do povezovanja strateškega planiranja in procesa uresničevanja planov. Terminološko se zato govori o strateškem upravljanju in poslovanju oziroma strateškem managementu. Pučko (prav tam) razčlenjuje proces strateškega managementa v naslednje faze:

- izdelovanje planskih predpostavk,
- strateško planiranje,
- uresničevanje strategij in kontrola uresničevanja strategij (Slika 2).

Prva faza zajema opredeljevanje vseh sestavin namena podjetja, pripravo pregleda glavnih ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja podjetja ter ocenjevanja širokega in ožjega (ciljnega) zunanjega okolja podjetja. Faze strateškega planiranja najprej deli na podfaze celovitega ocenjevanja podjetja (tj. strateške analize), postavljanja strateških planskih ciljev, razvijanja strategij (na ravni celotnega podjetja, za posamezne strateške poslovne enote in na

ravni poslovnih funkcij) ter ocenjevanja in izbire strategij. Faza uresničevanja strategij zajema vse splete aktivnosti, s katerimi podjetje uresničuje svoje strategije – od organiziranja, izdelovanja programov, projektov in predračunov do kadrovanja in usmerjanja delovanja. Faza kontrole spremlja poslovanje in ga ocenjuje z vidika uresničevanja sprejetih strategij ter popravlja odmike od zelenega (Pučko, Čater, & Rejc Buhovac, 2009, str. 25).

*Slika 2: Shematični model procesa strateškega managementa v podjetju po Pučku*

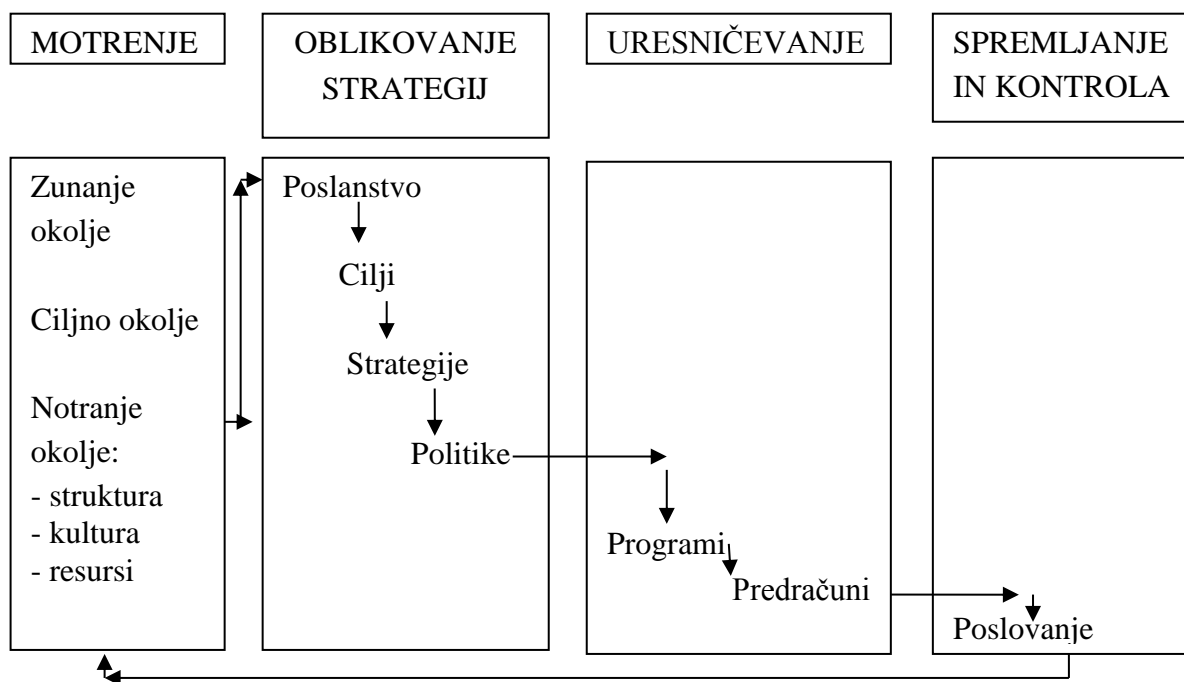
Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
ocenjevanje okolja analiza poslovanja vizija in poslanstvo	celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti priložnosti in nevarnosti	postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	razvijanje strategij: celovitih, poslovnih, funkcijskih	ocenjevanje strategij in izbira	taktično planiranje programiranje predračunavanje kadrovanje usmerjanje kontrola

*Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 1999, str. 120.*

Wheelen in Hunger (2006, str. 10) v svojem modelu razdelita proces strateškega managementa na fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja podjetja, oblikovanje strategije, uresničevanja in spremljanja ter kontrole (Slika 3). Pri tem motrenje členita na analizo in predvidevanje razvojov v zunanjem širokem in t. i. ciljnem (panožnem) okolju podjetja, pa tudi strateško analizo samega podjetja. V koraku faze oblikovanja strategije se osredotočita na opredelitev poslanstva podjetja, strateških ciljev, strategije in razvojne politike podjetja. V fazi uresničevanja sprejete strategije opozarjata na izdelovanje razvojnih programov in predračunov, medtem ko zadnjo fazo razumeta kot spremljanje in nadziranje poslovanja.

Glede na prikazane razlike v pojasnjevanju procesa strateškega managementa v modelih se bom po potrebi skliceval na en sam model, saj bom v nadaljevanju magistrskega dela za razvijanje strategije podjetja Vilanova uporabil Pučkov model.

Slika 3: Shematični model procesa strateškega managementa po Hungerju in Wheelnu



Vir: D. Pučko, T. Čater, & A. Rejc Buhovac, *Strateški management 2*, 2009, str. 26.

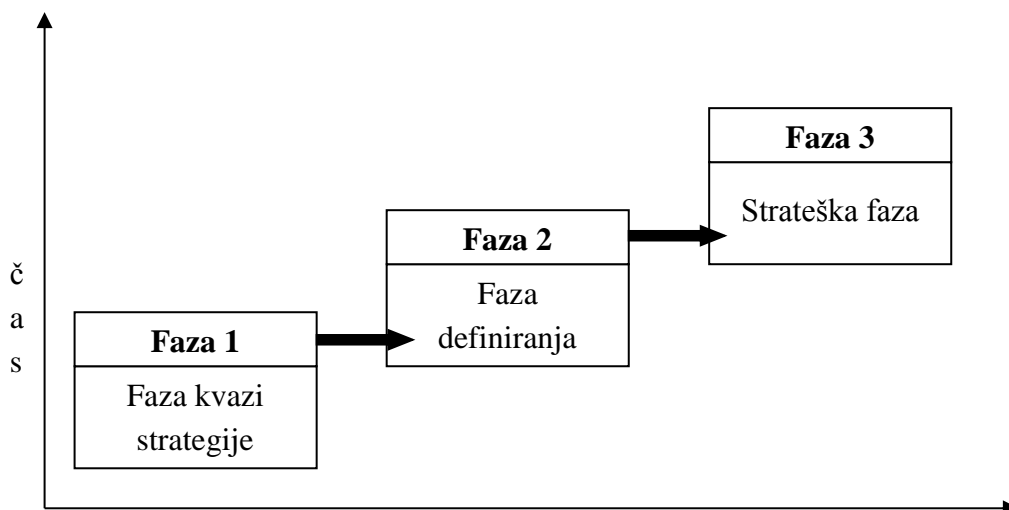
### 1.3 Strateški management v majhnih podjetjih

Karami (2007, str. 32) ugotavlja, da so mnenja glede uporabne vrednosti strateškega planiranja v majhnih podjetjih (v nadaljevanju MP) v akademskem svetu različna. Sceptiki menijo, da so glavne ovire finančna sredstva in razpoložljiv čas, ki ga ima podjetnik; MP delujejo v dinamičnem okolju, kjer so inovacije, fleksibilnost in odzivnost na priložnosti ključni dejavniki za preživetje. Drugi poudarjajo neizbežnost strateškega planiranja v MP, večina pa se strinja, da je strateško planiranje precej različno od tistega v velikih podjetjih.

Prvino klasične šole, ki temelji na prepričanju, da je razvoj strategije plod racionalnega sistematičnega procesa (Pučko et al., 2009, str 27), nekateri vidijo v prevladujoči težnji MP, da se usmerjajo v niše in se izognejo direktni konfrontaciji z velikimi podjetji (Karami, 2007, str. 33). Pri tem konkurirajo na osnovi diferenciacije, inovacij in visoke kakovosti proizvodov, da bi izkoristila prednosti svoje majhnosti. Karami (2007, str. 37) meni, da v MP ni veliko racionalnega razvijanja strategije, razvoj pa razdeli na 3 faze (Slika 4). Prva je faza kvazi strategije (angl. *quasi-strategic phase*), za katero so značilni: malo formalnega planiranja, odsotnost jasnih ciljev in individualistični slog vodenja s strani dominantnega ustanovitelja podjetja. Proces planiranja je v glavi ustanovitelja in je sodelavcem predstavljen neformalno, pisni dokumenti ne obstajajo. Druga faza je faza definiranja (angl. *defining episode*), saj predstavlja obdobje tranzicije in poskus pobega iz trenutnega stanja, vsebuje nepreverjene ideje, eksperimentiranje, domišljijo, oportunitizem in vizijo. Tretja del je strateška faza, ki vključuje več strateškega planiranja in kontrole, vendar predvsem na finančni strani.



Slika 4: Faze razvijanja strategije v majhnih podjetjih



Vir: A. Karami, *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*, 2007, str. 38.

## 1.4 Strateška analiza

### 1.4.1 Analiza širšega okolja

Širše okolje ima manjši neposredni učinek na delovanje podjetja kot ožje okolje podjetja ter ne zadeva zgolj poslovanja podjetja in panoge, temveč tudi celoten poslovni sektor. Dobson et al. (2004, str. 20) poudarjajo, da naj bi analiza širšega okolja odprla dve ključni vprašanji, in sicer: 1. kateri dejavniki v širšem okolju vplivajo na podjetje? ter 2. kateri od teh dejavnikov so najpomembnejši bodisi sedaj bodisi v prihodnosti? Skladno s tem naj se izdela analiza sledečega:

- ekonomsko (gospodarsko) okolje, ki pomeni analizo a) razpoložljivega dohodka, b) obrestnih mer, c) menjalnih tečajev, d) poslovnih ciklov, e) stopenj gospodarske rasti ter f) nezaposlenosti in g) cene energentov ter surovin;
- tehnološko okolje, ki zajema analizo a) razvojev v lastni ali povezani (dobaviteljski) panogi, b) hitrost prenosa tehnologije (difuzija), c) vladnih izdatkov za raziskovanje in d) stopnje zastarelosti;
- pravno okolje, ki pomeni analizo a) delovno-pravne zakonodaje, b) zakonodaje na področju konkurence ter c) zaščite okolja, d) regulativo na področju trgovinske menjave in e) prostorskega načrtovanja;
- politično okolje z upoštevanjem a) stabilnosti vlade, b) davčne politike, c) državne potrošnje, d) mednarodnih odnosov in e) industrijske politike (privatizacija in regulacija);
- socio-kulturno okolje, ki obsega pregled a) demografskih dejavnikov, b) razdelitve dohodka, c) stopnje izobrazbe, d) sprememb življenjskega sloga, e) odnosa do dela in prostega časa, f) potrošnje kot tudi g) družbene mobilnosti.

## 1.4.2 Analiza ožjega okolja

Pri analizi ožjega okolja analiziramo panogo, v kateri posluje podjetje. Pri tem je najpogostejše orodje za analizo panoge oziroma stopnjo njene privlačnosti Porterjev model petih silnic na Sliki 5, pri čemer se pri njem meri predvsem stopnjo konkurenčnosti panoge. Konkurenčnost panoge se ne meri le z vidika produktne konkurenčnosti, temveč vključuje tudi vidik tekmovanja podjetij za dobičke znotraj panoge (Dobson et al., 2004, str. 26). Porter (1998, str. 3) je mnenja, da stopnja konkurenčnosti znotraj panoge ni stvar naključja oziroma smole, temveč je zakoreninjena v strukturi panoge. Dobson et al. (2004, str. 18) menijo, da okolje ne bi smelo biti razumljeno kot neka danost (eksogena spremenljivka) in da naj podjetja iščejo načine, kako ga pretvoriti v svojo korist, razumevanje strukture panoge in njenih petih silnic pa podjetju pomaga, da vpliva nanje ali pa se jim izogne. Kupci, dobavitelji, substituti in potencialni novi igralci so vsi konkurenti podjetju v panogi, kar pomeni, da tekmovalnost panoge ni določena le na ravni obstoječih konkurentov (Porter, 1998, str. 6). Vsi skupaj določajo tudi stopnjo dobičkonosnosti panoge.

Prva silnica za analizo privlačnosti panoge je **nevarnost vstopa novih podjetij v panogo**. Vstop je odvisen od trenutnih vstopnih ovir, kakor tudi od odziva obstoječih podjetij na napovedan vstop novega igralca v panogo. Večje kot so vstopne ovire oziroma močnejši odziv kot lahko novi igralec pričakuje, manjša je stopnja nevarnosti vstopa. Pri tem je potrebno izpostaviti 7 največjih vstopnih ovir: ekonomija obsega, diferenciacija produktov, zahteve po kapitalu, stroški zamenjave dobavitelja, dostop do tržnih poti, stroški neodvisno od ekonomije obsega ter vladna politika.

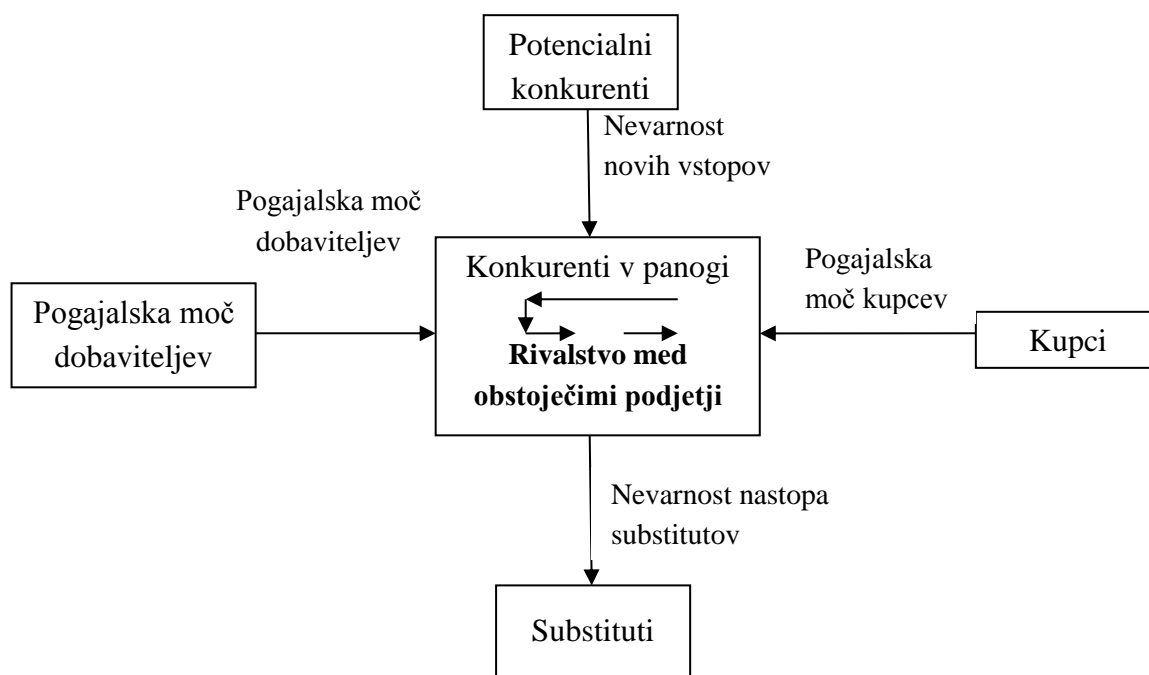
Druga silnica je stopnja **tekmovalnosti obstoječih podjetij v panogi**. Dejavniki, ki določajo stopnjo tekmovalnosti med obstoječimi podjetji so število podjetij v panogi, nizka stopnja rasti panoge, visoki fiksni stroški in stroški zalog, pomanjkanje diferenciacije produktov in nizki stroški zamenjave dobavitelja, potrebe po velikih povečanjih kapacitet v panogi, raznolikost konkurentov v panogi ter pomen panoge za konkurente in visoke izstopne ovire.

Tretja silnica je **nevarnost substitutov**, ki so v Porterjevem modelu izdelki oziroma rešitve, ki imajo enako funkcijo kot izdelek oziroma rešitev v panogi. Substituti omejujejo dobičkonosnost panoge oziroma določijo maksimalne cene izdelkov v proučevani panogi še toliko bolj, če je razmerje med ceno in kakovostjo le-teh ugodno. Izboljšanje pozicije produktov v proučevani panogi je možno zgolj preko kolektivnih aktivnosti vseh igralcev v panogi. Tak primer so agresivnejše oglaševanje podjetij v panogi, trženjski pristopi, izboljšanje kakovosti izdelkov ter povečanje dostopnosti izdelkov v proučevani panogi.

Naslednja silnica je **pogajalska moč kupcev**. Skupina kupcev ima veliko moč in znižuje dobičkonosnost panoge v sledečih primerih: obstaja velika koncentracija kupcev, kar pomeni, da imamo zgolj nekaj kupcev, ki zavzemajo velik delež povpraševanja; količina nabavljenih produktov od panoge predstavlja znaten delež v kupčevih stroških oziroma nabavah (kar vodi

v višjo cenovno elastičnost kupca); produkti v panogi so standardni oziroma nizko diferencirani; stroški zamenjave dobavitelja pri kupcu so nizki; če kupci dosežajo nizko dobičkonosnost (kar vodi v večje cenovne pritiske na dobavitelje); če imajo kupci možnost vertikalne integracije nazaj oziroma začnejo sami z delno proizvodnjo doslej povpraševanega izdelka; ko je izdelek znotraj panoge nepomemben za kakovost kupčevega izdelka oziroma rešitve; ko imajo kupci popolne informacije o povpraševanju, aktualnih tržnih cenah in celo o stroških dobavitelja.

Slika 5: Porterjev model petih silnic konkurenčnosti panoge



Vir: M. E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1998, str. 4.

Zadnja silnica v Porterjevem modelu je **pogajalska moč dobaviteljev**. Porter (1998, str. 28) dodaja, da pri tem ne gre zgolj za dobavitelje kot zunanja podjetja, temveč tudi za notranjo delovno silo oziroma zaposlene z izjemno redkimi in specifičnimi znanji. Dejavniki, ki pomenijo visoko pogajalsko moč dobaviteljev in znižujejo dobičkonosnost proučevane panoge, so naslednji: prevladuje le nekaj dobaviteljev, ki so bolj koncentrirani kot panoga, ki ji prodajajo; dobaviteljem ne pretijo substituti, ki bi jih panoga lahko uporabila; panoga ne predstavlja pomembnega deleža prodaje dobavitelja; dobaviteljev produkt je izjemno pomemben za poslovanje panoge v smislu kakovosti in proizvodnega procesa; produkti dobavitelja so diferencirani oziroma kupcu povzročajo visoke stroške zamenjave dobavitelja; dobavitelji imajo možnost oziroma pretijo z vertikalno integracijo naprej.

### 1.4.3 Analiza prodajnega trga

Analiza ožjega okolja je pomanjkljiva, če ne vključuje analize prodajnega trga podjetja sedaj in v prihodnosti (Pučko, 1999, str. 128). Potrebno je ugotoviti obstoječ tržni potencial in

napovedati njegov razvoj, opredeliti glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe ter predvideti možne prodaje podjetja. Pri tem se kaže usmeriti na ugotavljanje slabo zadovoljenih potreb, saj le-te lahko pomenijo poslovne priložnosti za podjetje.

#### **1.4.4 Analiza poslovanja**

Analiza poslovanja je proces spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja, da bi učinkoviteje odločali o njem in s tem v večji meri dosegali njegov cilj (Bošnjak, 1999, str. 12). Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovno uspešnost podjetja. S tem lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga. To so informacije, ki so nujne za proces strateške analize in odločanja. Bolj so analize tekočega poslovanja v podjetju opravljene kakovostno, lažje je izvajanje strateških analiz (Pučko, 1999, str. 129).

### **1.5 Metode celovitega ocenjevanja podjetja**

#### **1.5.1 Analiza SWOT ali celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja**

Taka analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje (Pučko, 1999, str. 133), kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja realizacije, tržni delež podjetja ipd.) so:

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence; pri tem nam običajno največ pove primerjava s podobnimi oziroma najboljšimi podjetji (Rozman, 1993, str. 87).

Nadalje nas dobljeni odgovori na zastavljena vprašanja silijo naprej v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur in procesov v podjetju, pri čemer želimo dobiti odgovore na vprašanja (Pučko, 1999, str. 134), katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine podjetja (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti. Pučko (1999, str. 140) naniza naslednje podstrukture:

- podstruktura proizvoda,
- tehnološka podstruktura,
- tržna podstruktura,
- raziskovalno-razvojna podstruktura,
- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura,
- podstruktura ekonomskega sodelovanja in povezovanja.

V okviru notranje analize podjetja se prouči spremenljivke (**prednosti in slabosti**), ki izhajajo iz podjetja samega in jih vrhovno vodstvo običajno ne obvladuje na kratek rok (Wheelen & Hunger, 2006, str. 11). Spremenljivke vključujejo organizacijsko strukturo in vire podjetja. Glavne prednosti oblikujejo niz osrednjih sposobnosti, ki jih podjetje lahko uporabi za pridobitev konkurenčne prednosti (Wheelen & Hunger, 2006, str. 12).

Drugi del v okviru analize SWOT je zunanje okolje, ki sestoji iz spremenljivk (**priložnosti in nevarnosti**), ki so zunaj podjetja in jih vrhovno vodstvo podjetja kratkoročno običajno ne obvladuje (prav tam, str. 11). Priložnost za trženje je lahko neka potreba kupcev na določenem področju, za katero znotraj podjetja obstaja možnost, da jo dobičkonosno zadovolji, kajti Kotler et al. (2009, str. 102) menijo, da obstaja razlika med zaznavo poslovne priložnosti in dejanske sposobnosti, da jo podjetje tudi izkoristi. Nevarnosti predstavljajo izzivi, izhajajoči iz neugodnih trendov in razvojev dogodkov od zunaj in bi v odsotnosti obrambno naravnanih trženjskih aktivnosti vodili k nižji prodaji in dobičkonosnosti (Kotler et al., 2009, str. 103).

### **1.5.2 Portfeljska analiza**

Portfeljska analiza je dosti ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovih poslovnih priložnosti in nevarnosti, a se njena prednost zdi v tem, da v analizi usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih poslovnih področij (oziroma strateških poslovnih skupin proizvodov) v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja (Pučko, 1999, str. 146).

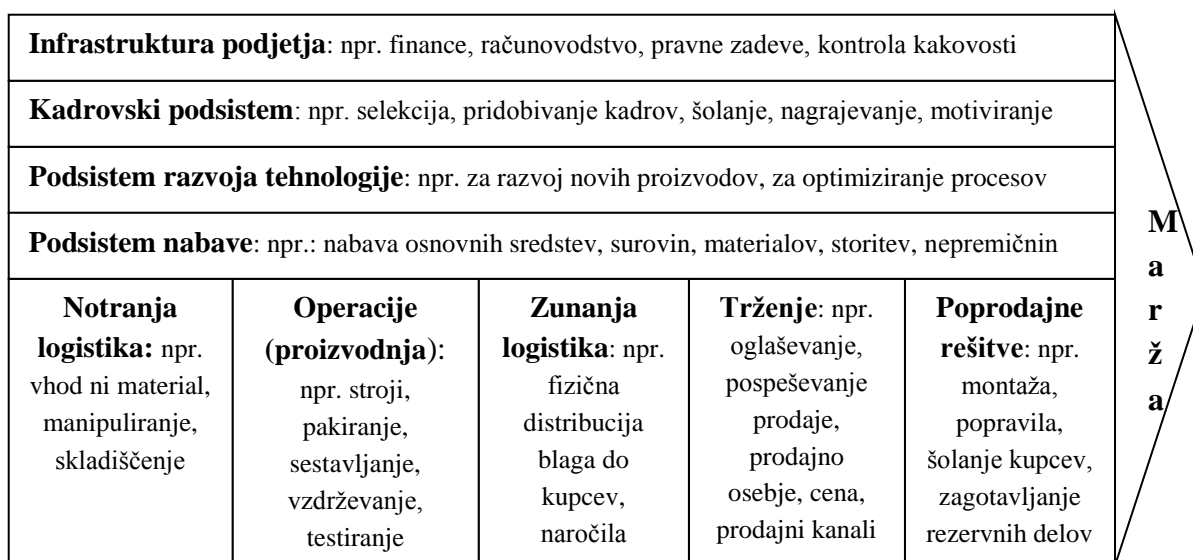
Portfeljska analiza se uporablja pri razvoju celovitih (korporacijskih) strategij podjetij, ki imajo več skupin proizvodov in poslovnih enot (Wheelen & Hunger, 2006, str. 179). Pri portfeljski analizi vrhovno vodstvo upošteva linije proizvodov in poslovne enote kot niz investicij, od katerih pričakuje dobičkonosnost. Različne linije proizvodov in poslovne enote tvorijo portfelj naložb, ki morajo zagotavljati najboljši donos na investiran denar. Glavne omejitve portfeljske analize so predvsem (Wheelen & Hunger, 2006, str. 183): zapletena opredelitev proizvoda in tržnih segmentov; poudarek na standardnih strategijah, ki lahko prezrejo priložnosti ali so nepraktične; pretiran poudarek na znanstveni rigoroznosti in ne na subjektivnosti; poleg tega ni vedno jasno, kaj dela panogo privlačno in kje se proizvod nahaja v življenjskem ciklu. Dve najbolj priljubljeni obliki portfeljske analize sta BCG-matrika in portfeljski koncept podjetja General Electric.

### **1.5.3 Analiza na osnovi verige vrednosti**

Michael E. Porter (1985, str. 33) je razvil svoj model analize podjetja, ki jo imenujemo analiza na osnovi verige vrednosti. Meni (prav tam), da je sistematičen pristop pri pregledovanju vseh aktivnosti, ki jih izvaja podjetje, potreben za analizo virov konkurenčne prednosti. Njegova analiza podjetje razčleni v strateško pomembne aktivnosti z namenom ugotoviti, kakšno je obnašanje stroškov kakor tudi obstoječih in potencialnih virov diferenciacije podjetja. Podjetje pridobi osnovno konkurenčno prednost, če strateško pomembne aktivnosti izvaja ceneje ali pa bolje od tekmecev. Podjetje kupcem zagotavlja

vrednost, ki pomeni celoten prihodek podjetja ter znesek, ki so ga pripravljene plačati za to, kar jim zagotavlja podjetje. Cilj vsake generične strategije je ustvarjanje vrednosti za kupca, ki presega stroške ustvarjanja vrednosti zanj (Porter, str. 38, 1985). Pri tem Porter razdeli aktivnosti na pet primarnih aktivnosti podjetja in na štiri podporne (Slika 6). Med primarne aktivnosti uvršča vse, kar neposredno ustvarja »vrednost« za kupca (Pučko, 1999, str. 160), in sicer njegovo notranjo logistiko, proizvodnjo, zunanjo logistiko, trženje in poprodajne storitve. Kot podporne aktivnosti pa označuje vse, kar ni uvrstil v primarne aktivnosti, in sicer: infrastrukturo podjetja, kadrovske podsystem, podsystem razvoja tehnologije ter podsystem nabave. Pri analizi je torej potrebno opredeliti aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost za kupca, s čimer lahko ocenimo njihov prispevek k ravni relativnih stroškov in k ravni diferenciacije proizvoda (storitve), ki ju dosegamo kot podjetje. Na tej osnovi lahko izdelamo profil prednosti in slabosti podjetja.

Slika 6: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: M. E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, 1985, str. 46.

Pri drugem delu analize se osredotočamo na ugotavljanje možnosti izboljšav naši verigi vrednosti, pri čemer vsaka sprememba v kateri koli aktivnosti, ki zniža stroške ustvarjanja enake vrednosti za kupca ali ki izboljša dosežke na področju diferenciranja proizvoda, pomeni možno povečanje konkurenčne prednosti podjetja in posledično poslovne priložnosti. Na poslovne nevarnosti na opozarja analiza verig vrednosti konkurenčnih podjetij (Pučko, 1999, str. 161).

## 1.6 Oblikovanje poslanstva, vizije in strateških ciljev

**Poslanstvo** definira, kaj podjetje je, kaj je razlog za obstoj podjetja, večkrat pa že vsebuje tudi vse elemente strateške usmeritve, vključno z vizijo, opredelitvijo poslovanja ter organizacijskih vrednot (Harrison, 2003, str. 122). Iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve –

ne le ciljev, temveč tudi poti za njihovo doseganje. Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij (Rozman et al., 1993, str. 93). Osnovni namen opredelitve poslanstva je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in delovanju zaposlenih v določeni smeri. S tem določa ozračje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem, namenjeno pa je tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali zanj zainteresirane, kot so kupci, dobavitelji, banke, država ipd. (Rozman et al., 1993, str. 94).

**Vizija** je v primerjavi s poslanstvom bolj povezana s cilji (Rozman et al., 1993, str. 93). Je predvsem pogled na to, kaj bi podjetje lahko postalo v prihodnosti, medtem ko se pri poslanstvu vprašamo, zakaj podjetje obstaja (Koch, 2000, str. 272). Vizija je bolj meglena, poslanstvo bolj jasno (Rozman et al., 1993, str. 92). Vizija je pogosteje spremenjena in ko je dosežena, jo je potrebno spremeniti; poslanstvo ostaja nespremenjeno daljši čas. White (2004, str. 55) poudarja, da se vizija prekriva s strategijo in predstavlja njen ustvarjalni in domišljijski del. Obstoj jasne vizije je predpogoj za oblikovanje dobre strategije. Pri tem avtor razčleni vizijo na dva dela, in sicer na 1. paradigmo ter 2. strateško namero, ki ne more biti nikoli uresničena v popolnosti, saj je namenjena smeri in inspiraciji podjetja. Hkrati v primerjavi s konkurenco ni namenjena diferenciaciji podjetja in je sestavljena iz dveh delov:

1. dolgoročnih ciljev za 10–30 let,
2. jasnega opisa, kako bo potrebno doseči te cilje z namenom motiviranja izvršiteljev. White (prav tam) te cilje opiše kot BHAGs oziroma velike (angl. *big*), kosmate (angl. *hairy*) in predrzne (angl. *audacious*) cilje (angl. *goals*), ki jim pripisuje 50–70 % možnost uspeha. Cilji vsebujejo sledeče oblike:

- natančnost in merljivost,
- sovražnika, ki ga je potrebno poraziti – v tej točki omenjajo podjetji Canon in Komatsu in ustvarjanje obsedenosti z zmagovanjem na vseh ravneh (Dobson et al., 2004, str. 130),
- vzornika, ki ga je potrebno posnemati na nekem področju ter
- neko notranjo preobrazbo, ki jo je potrebno doseči.

White (2004, str. 56) tudi poudarja, da je lahko vizija zapisana ali pa izražena le ustno v pomembnih obdobjih in se lahko izraža pri stikih in medsebojnih sestankih. Meni (prav tam), da imajo določeni managerji izjemno sposobnost manifestacije vizije.

**Strateški cilji** so končen rezultat načrtovanih aktivnosti in naj povedo, kaj in do kdaj se mora doseči; če je le mogoče, naj bodo izraženi s številkami (Wheelen & Hunger, 2006, str. 14). Dosežek ciljev podjetja mora izhajati iz izpolnitve poslanstva podjetja. Wheelen in Hunger (prav tam) naštejeta sledeče cilje podjetja:

- dobičkonosnost (neto dobički),
- učinkovitost (nizki stroški ipd.),
- rast (rast prodaje in aktive itn.),

- premoženje delničarjev (dividende kakor tudi rast delnice),
- izraba virov (ROE in ROI),
- ugled (postati vrhunsko podjetje),
- prispevek zaposlenim (varnost, plače, dinamika delovnega mesta),
- prispevek družbi (plačevanje davkov, dobrodelnost, zagotavljanje storitev),
- tržni delež,
- odličnost na tehnološkem področju (inovacije, ustvarjalnost),
- preživetje podjetja in izogibanje stečaju,
- osebne potrebe vrhovnega managementa (podjetje kot orodje za osebne namene, kot je npr. zaposlovanje sorodnikov).

## **1.7 Ravni strategij v podjetju**

Wheelen in Hunger (2006, str. 15) pravita, da podjetje razvija tri vrste strategij:

- celovite (korporacijske), ki se nanašajo na splošno usmeritev vseh poslov podjetja,
- poslovne strategije, ki zadevajo poslovne enote oziroma produkte podjetja,
- funkcijske – strategije na ravni poslovnih funkcij podjetja.

### **1.7.1 Celovite (korporacijske) strategije**

Celovita strategija obravnava tri ključna vprašanja, s katerimi se sooča podjetje kot celota (Wheelen & Hunger, 2006, str. 164):

- kakšna bo splošna usmeritev podjetja v smislu rasti, stabilnosti oziroma krčenja poslovnih enot in poslovnih področij (strategija usmeritve);
- v katerih panogah in na katerih trgih naj podjetje tekmuje s svojimi produkti in poslovnimi enotami (portfeljska strategija);
- na kateri način management koordinira aktivnosti, prenaša vire in sposobnosti med poslovnimi enotami in produktnimi linijami za doseganje sinergij (matična strategija).

### **1.7.2 Poslovne strategije**

Poslovna strategija je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov (Pučko, 1999, str. 204) in je njeno bistvo opredeljevanja poti do konkurenčne prednosti podjetja. Vsaka poslovna strategija naj bo koherentna. Prvič: vsebuje naj jasen nabor dolgoročnih ciljev, drugič: definira naj, katere produkte naj podjetje ponuja in na katerih trgih naj nastopa. Tretjič: jasno naj opredeli, kaj bo vir konkurenčne prednosti, ki jo bo podjetje vzpostavilo in zadržalo; in četrtič: strategija mora imeti neko logiko (Saloner, Shepard, & Podolny, 2001, str. 19). Campbell, Stonehouse in Houston (2002, str. 153) pa menijo, da konkurenčna prednost podjetja lahko izhaja iz razvoja novega znanja skozi proces organizacijskega učenja, na podlagi Porterjevega modela generične strategije ali pa na podlagi razvoja osrednjih sposobnosti podjetja. Poslovne strategije lahko razdelimo na poslovne



strategije na osnovi portfeljske analize, generične poslovne strategije, generične strategije na osnovi življenjskega cikla izdelka idr. **Portfeljska analiza** obravnava poslovne enote in poslovna področja podjetja kot niz naložb, s katerimi upravlja management in od njih pričakuje dobičkonosnost (Wheelen & Hunger, 2006, str. 179). Portfeljska analiza omogoča podjetju štiri vrste poslovnih strategij za posamezna strateška poslovna področja, kar prikazuje Slika 7 (Wheelen & Hunger, 2006, str. 180). Pri tem velikost krogov pomeni relativno pomembnost poslovne enote ali področja za podjetje glede na obseg prodaje. V nadaljevanju pojasnujem štiri področja matrike:

- vprašaji so novi produkti z veliko možnosti za uspeh, vendar zahtevajo še veliko investicij, da bi postali vodilni produkti in s tem zvezde;
- zvezde so vodilni produkti na trgu in generirajo dovolj denarnega toka, da to ostanejo;
- krave so produkti v fazi upadanja, a generirajo veliko denarnega toka, ki naj se ga »molze« in pretaka v vprašaje;
- psi imajo nizek tržni delež in nizek potencial za denarni tok, saj so v neprivlačni panogi.

*Slika 7: Portfeljska matrika*

<b>STOPNJA RASTI TRGA (%)</b>	<b>VISOKA</b>	<b>ZVEZDE</b> 	<b>VPRAŠAJI</b> 	
	<b>NIZKA</b>	<b>KRAVE</b> 	<b>PSI</b> 	
		<b>VISOK</b>	<b>NIZEK</b>	
		<b>RELATIVNI TRŽNI DELEŽ</b>		

*Vir: T. L. Wheelen, & J. D. Hunger, Strategic management and business policy, 2006, str. 180.*

**Generične poslovne strategije** Porter (1998, str. 35) deli na strategijo stroškovnega vodstva, strategijo diferenciacije proizvodov in strategijo fokusa oziroma tržne niše (Slika 8).

**Strategija stroškovnega vodstva** temelji na agresivni politiki nizkih stroškov in z nastopom na množičnem trgu. Podjetje je vztrajno v naporih za zniževanje stroškov iz izkušenj, nadzora nad stroški splošnih služb in minimiziranja stroškov na področju raziskav in razvoja, storitev, prodajnega osebja, oglaševanja itn. Ker podjetje dosega nizke stroške, je sposobno ponuditi »sprejemljive« proizvode po nizkih cenah in z zadovoljivim dobičkom, to pa mu omogoča konkurenčno prednost. Podjetje bo, zaradi visokega tržnega deleža in velika odjema, imelo

boljšo pogajalsko izhodišče pri dobaviteljih, hkrati pa bo to drugim podjetjem predstavljalo veliko vstopno oviro v panogo.

Slika 8: Porterjeve generične strategije

		Relativna konkurenčna prednost	
		<i>Posebnosti proizvoda v očeh kupca</i>	<i>Položaj z nizkimi stroški</i>
Strateški cilji	<i>Celotna panoga</i>	DIFERENCIACIJA	STROŠKOVNO VODSTVO
	<i>Tržni segment</i>	OSREDOTOČENJE NA TRŽNE NIŠE	
		Fokus na diferenciaciji	Fokus na nizkih stroških

Vir: M. E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1998, str. 39.

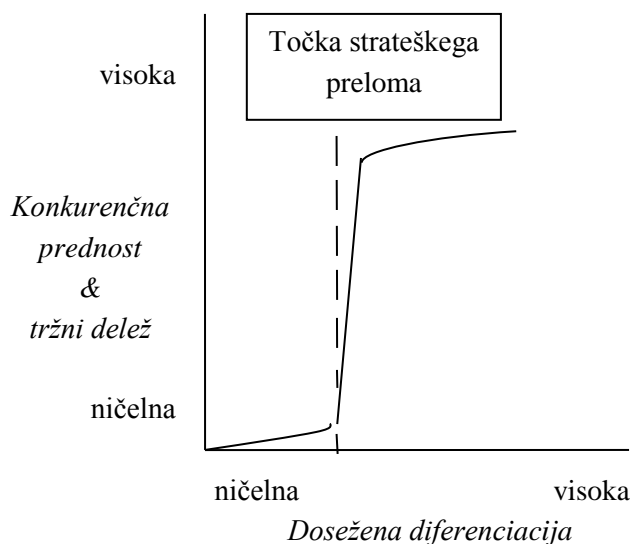
**Strategija diferenciacije** temelji na nastopu na množičnem trgu in na razvoju proizvoda, ki je znotraj panoge zaznan kot nekaj edinstvenega, kar podjetju omogoči višje marže. Ta edinstvenost se lahko kaže v njegovi obliki, imidžu blagovne znamke, tehnologiji, karakteristikah, prodajni mreži ali podpori uporabnikom. Podjetje, ki želi svoje proizvode diferencirati, poišče načine, ki mu navržejo presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Pri tem podjetje poskuša ohraniti raven stroškov s svojimi tekmeci, hkrati pa znižati stroške pri aktivnostih, ki ne vplivajo na diferenciacijo.

**Strategija fokusa na nizkih stroških** je konkurenčna prednost, ki temelji na doseganju nizkih stroškov in se osredotoča na posebno skupino kupcev ali geografski trg (Porter, 1998, str. 38).

**Strategija fokusa na diferenciaciji** se, kot prejšnja strategija fokusa, osredotoča na specifično oziroma ozko skupino kupcev ali geografski trg s posebnimi potrebami, ki jih konkurenti niso sposobni tako dobro zadovoljevati. Strategija je uspešna tam, kjer je povpraševanje neelastično, to pa omogoča doseganje višjih prodajnih cen, zato mora podjetje težiti h kreativnosti in razvoju novih izdelkov. Pomembno vprašanje pri tem je tudi, kakšna naj bo stopnja diferenciacije proizvoda, ki jo mora podjetje doseči, da bi ga kupec zaznal kot edinstvenega in ga izbral raje kot tekmečevega (Ryans et al., 2000, str. 153). Ugotoviti mora torej, kje je strateška točka preloma (Slika 9). Ryans et al. (2000, str. 155) menijo, da je ugotavljanje potrebe po stopnji diferenciacije stvar tržne raziskave in managerske presoje.

**Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda** temeljijo na podmeni, da se trg in konkurenca spreminjata, zato se tudi proizvodi nahajajo v različnih fazah ( uvedba proizvoda na trg, rast, zrelost in upad). Skladno s tem mora podjetje prilagoditi strategijo (Kotler et al., 2009, str. 490).

*Slika 9: Točka strateškega preloma*



*Vir: Ryans et al., Winning market leadership, 2000, str. 154.*

### 1.7.3 Funkcijske strategije

Bistvo funkcijskih strategij je v skrbi za detajle pri poslovanju (Harrison, 2003, str. 279). Pri tem kot funkcijske strategije opredeljujemo tiste strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja, ki podpirajo uresničevanje celovitih in poslovnih strategij (Pučko, 1999, str. 217). Harrison meni, da morajo imeti funkcijske strategije z vidika skladnosti s celovitimi in poslovnimi strategijami naslednje karakteristike:

- sprejete odločitve znotraj poslovne funkcije morajo biti med seboj konsistentne;
- sprejete odločitve znotraj ene poslovne funkcije morajo biti skladne s tistimi na drugih poslovnih funkcijah;
- sprejete odločitve znotraj poslovnih funkcij morajo biti skladne s poslovnimi strategijami.

Harrison (2003, str. 284) pri tem razčleni naslednje funkcijske strategije:

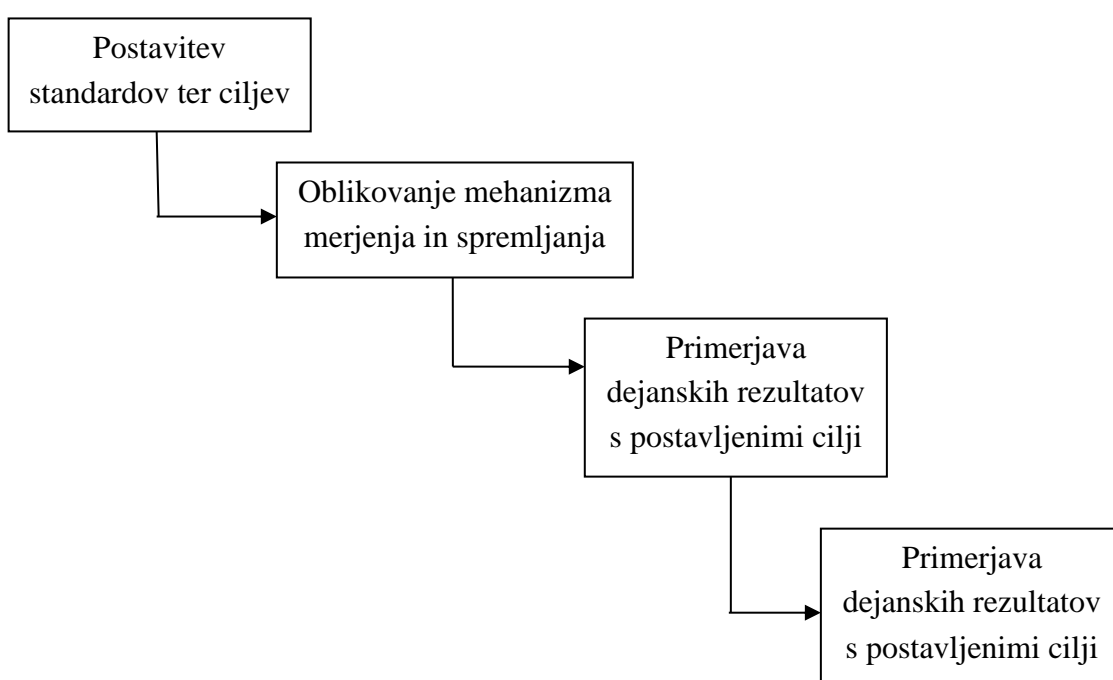
- tržna,
- proizvodnja (operacije),
- informacijski sistem,
- razvoj in raziskave/tehnologija,
- človeški viri,
- finance.



## 1.8 Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij

Začetek procesa uresničevanja strategij od posloводства zahteva odgovore na vsaj tri vprašanja, in sicer: kdo bo uresničeval strategijo, kaj mora delati in kako bo delal, kar je treba (Pučko, 1999, str. 327). Uresničevanje strategije vključuje uporabo več orodij, delov podjetja, ki jih je mogoče prilagajati, da bi spravili strategijo v dejanja. Načrtovano strategijo pričenjamo uresničevati skozi štiri orodja za uresničevanje strategij: 1) vodenje, 2) organizacijska struktura, 3) informacijski in kontrolni sistem ter 4) človeški viri (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2003, str. 105). Proces strateške kontrole uresničevanja strategij po Hillu in Jonesu (2001, str. 425) sestoji iz naslednjih faz na spodnji sliki.

Slika 10: Koraki pri oblikovanju učinkovitega kontrolnega sistema



Vir: W. L. C. Hill & R. G. Jones, *Strategic management*, 2001, str. 425.

## 1.9 Strategija razvijanja tržnih poti

### 1.9.1 Opredelitev in pomen tržnih poti

Tržna pot je skupina povezanih posameznikov ali podjetij, npr. zastopnikov, trgovcev na debelo in drobno, ki usmerjajo tok izdelkov ali storitev med posameznimi udeleženci tržne poti vse do končnih potrošnikov (Potočnik & Umek, 2004, str. 188). Odločitve podjetja o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve vodstva in vplivajo na vse druge trženjske odločitve (Potočnik & Petrin, 1996, str. 35). Izbor členov na tržni poti je odvisna od trženjske strategije podjetja glede segmentacije kupcev, opredelitve ciljnih trgov in pozicioniranja (Kotler et al., 2009, str. 628). V kontekstu upoštevanja poslovne strategije podjetja pri oblikovanju trženjske strategije (in s tem tudi odločitev glede tržnih poti) Anderson in Narus

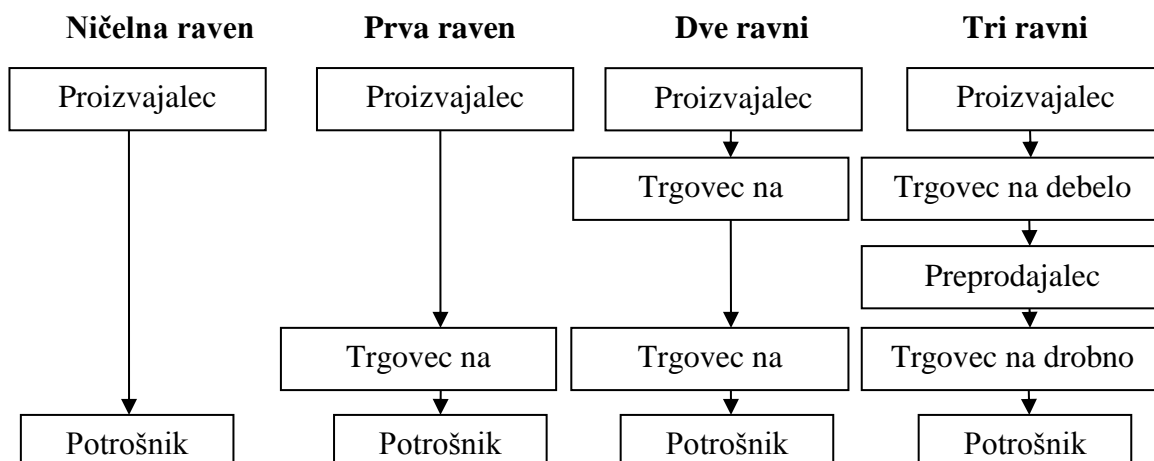
(1998, str. 155) menita, da prva predstavlja kontekst za drugo in zanjo postavlja tudi določene omejitve, pri čemer pa tudi tržna strategija obvešča in pomembno vpliva na poslovno strategijo. Podjetje tržne poti gradi dolgoročno, zato jih ne more enostavno spremeniti. Iz tega izvira velika pasivnost podjetij do obstoječe strukture tržnih poti. Tržni posredniki proizvajalcem omogočajo mnogo boljše storitve s svojimi kontakti, izkušnjami, specializacijo in številnimi trgovskimi operacijami, kot bi jih lahko sami dosegli, in dosegajo večjo dostopnost izdelkov proizvajalcev in njihovih ciljnih trgov. Členi na tržni poti kolektivno ustvarijo marže v skupni višini od 15 do 40 % končne prodajne cene (Hollensen, 2004, str. 524) in opravljajo številne funkcije, med katerimi so najpomembnejše (Potočnik & Petrin, 1996, str. 37):

- zbiranje potrebnih informacij in lažje izvajanje prodajnega procesa,
- oblikovanje in širjenje obvestil o določeni ponudbi izdelkov,
- komuniciranje s potencialnimi kupci,
- prilagajanje ponudbe zahtevnim kupcem, ki se lahko nanaša na proizvodnjo, sortiranje, pakiranje, količino itd.,
- dogovarjanje o ceni in prodajnih pogojih zaradi sklenitve posla in prenosa lastnine;
- fizična distribucija (prevoz in skladiščenje),
- prevzem tveganja v zvezi z učinkovitostjo izbrane tržne poti.

### **1.9.2 Možne tržne poti**

Tržna pot ni zgolj podaljšek za proizvod, temveč tudi sredstvo za dodajanje vrednosti proizvodu, ki potuje skozi tržno pot (Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary, 2006, str. 17) – ne toliko v smislu nove proizvodne linije, temveč kot pomožne storitve, ki določajo, kako bo proizvod prodajan. Glavni vir prihrankov pri prodaji prek posrednikov je zmanjšanje števila kontaktov (Potočnik & Petrin, 1996, str. 36). Kupci bodo izbrali tržne poti glede na številne dejavnike: ceno, proizvodni ali storitveni sortiment, priročnost nakupa in njihove specifične želje in hotenja (ekonomska, socialna in izkušnjska) (Kotler et al., 2009, str. 630). Tržniki kupce segmentirajo in uporabijo različne tržne poti glede na potrebe različnih skupin potrošnikov v nakupnem procesu. Slika 11 predstavlja tržne poti na trgu končnih potrošnikov.

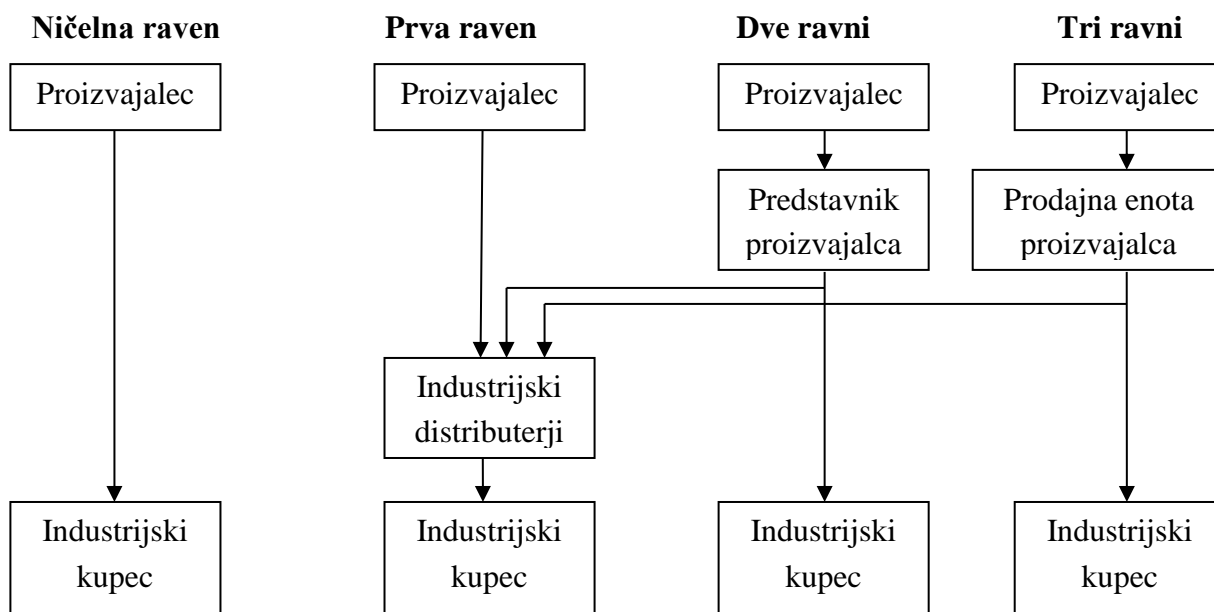
Slika 11: Primeri ravni tržnih poti na trgu končnih potrošnikov



Vir: P. Kotler et al., Marketing management, 2009, str. 628.

Slika 12 predstavlja tudi primere možnih ravni na tržni poti medorganizacijskega trga.

Slika 12: Primeri ravni tržnih poti na medorganizacijskem trgu



Vir: P. Kotler et al., Marketing management, 2009, str. 628.

### 1.9.3 Model za razvijanje strategije tržnih poti

Izbor pravih tržnih poti vključuje naslednja dva izziva (Coughlan et al., 2006, str. 17): 1) oblikovanje pravih tržnih poti in 2) izvedbo. Proces oblikovanja tržnih poti vključuje segmentacijo trga, izbor ciljne skupine kupcev ter oblikovanje storitev na tržni poti za ciljno skupino na najbolj učinkovit možen način. Zahteva po učinkovitosti vključuje potrebo po razumevanju, kaj je naloga tržne poti, vključitev pravega tipa in števila posrednikov in tudi pravilno razporeditev dela mednje. Z drugimi besedami gre za proces, pri katerem moramo

doseči skladnost med vidikom povpraševanja in ponudbo znotraj tržne poti, da bi z najnižjimi stroški izpolnili zahteve končnih kupcev. Proces izvedbe zahteva razumevanje vira moči in odvisnosti posameznih členov na tržni poti, razumevanje možnosti za konflikt na tržni poti in načrta za oblikovanje okolja, v katerem bo optimalna struktura tržnih poti učinkovito in kontinuirano izvajana. Slika 13 prikazuje model za analizo in razvijanje strategije tržnih poti, ki je uporaben za razvijanje povsem novih tržnih poti na novih trgih, kakor tudi za kritično analizo že obstoječih tržnih poti. Model z razčlenitvijo bom uporabil tudi za podjetje Vilanova.

### 1.9.3.1 Segmentacija

Segmentacija pomeni razčlenitev trga na skupine porabnikov, ki so a) maksimalno podobni znotraj skupine ali b) maksimalno različni med skupinami (Coughlan et al., 2006, str. 17). Pri definiranju segmentov je potrebno upoštevati raven storitev, ki dodajajo vrednost proizvodu, ki potuje po tržni poti in jo pričakujejo različni porabniki. Storitve, ki dodajajo vrednost, zagotavljajo posredniki na tržni poti.

Slika 13: Model za analizo, razvijanje in izvedbo tržnih poti



Vir: A. Coughlan et al., *Marketing channels*, 2006, str. 18.



Najpogostejše storitve, ki jih moramo analizirati, so členitev ponudbe, priročnost nakupa, čas čakanja in dostave, raznolikost ponudbe in sortiment, podpora uporabnikom ter zagotavljanje informacij o produktu/trgu in načinu uporabe.

### 1.9.3.2 Struktura tržne poti

Po ugotovitvi zahtevane ravni storitev posameznih segmentov je potrebno določiti strukturo tržne poti. Ta vidik se nanaša predvsem na analizo, kdo bodo člani na tržni poti, kakšna je njihova točna identiteta in koliko naj jih bo (Coughlan et al., 2006, str. 21). Nanaša se na stopnjo pokritja trga v smislu geografskih področij (npr. mesta ali vasi) ali pa na število maloprodajaln (Hollensen, 2004, str. 529). Pri tem jih lahko podjetje izbere veliko (intenzivno pokritje), le nekaj (selektivno pokritje), ali zgolj eno (ekskluzivno pokritje). Analiziral bom dejavnike, ki narekujejo izbor širine pokritja.

### 1.9.3.3 Delitev dela na tržni poti

Ta se nanaša na izvajanje aktivnosti, ki dodajajo vrednosti produktu na tržni poti, s ciljem zadovoljitve posameznih segmentov porabnikov. Razdelitev izvajanja teh aktivnosti med člene narekuje pazljivo obvladovanje stroškov, pri analizi pa se primerja aktivnosti različnih členov na tržni poti z namenom učinkovite alokacije aktivnosti (Coughlan et al., 2006, str. 22). Pri tem se lahko uporabi metoda kalkuliranja stroškov na podlagi sestavin dejavnosti (metoda ABC ali angl. *activity based costing*), katere temeljna zamisel je, da stroškov ne povzročajo proizvodi ali storitve, temveč sestavine dejavnosti v podjetju, proizvodi in storitve pa so končni posledek teh sestavin dejavnosti (Turk et al., 2001, str. 95). Razporejanje stroškov na stroškovne objekte poteka na osnovi meril aktivnosti, ki so opredeljena v količinskih in ne v vrednostnih enotah (Dimovski et al., 2003, str. 290).

Rosenbloom (2003, str. 187) govori o paradigmi odločanja glede oblikovanja tržnih poti in odločitev razčleni na sedem faz:

- spoznanje potrebe po oblikovanju tržnih poti;
- postavitve in koordinacija ciljev tržnih poti:
  - seznanitev s cilji in strategijami na drugih področjih trženjskega spleta kot tudi s cilji in strategijami podjetja,
  - postavitve ciljev tržnih poti in njihova eksplicitna definicija,
  - preverba ciljev tržni poti, ki morajo biti skladni s cilji trženjskega spleta ter cilji in strategijami podjetja;
- opredelitev nalog tržnih poti;
- razvijanje možnih alternativnih struktur tržnih poti;
- vrednotenje spremenljivk, ki vplivajo na strukturo tržnih poti;
- izbor najbolj optimalne tržne poti;
- izbor členov na tržni poti.

## 2 PREDSTAVITEV PODJETJA VILANOVA

Podjetje Vilanova je bilo ustanovljeno leta 2005 in je družinsko podjetje z močno osrednjo vlogo managerja-lastnika, kot je to običajno pri mladih in družinskih podjetjih. Glavna dejavnost je proizvodnja komarnikov (zaščitnih mrežic ali zaslonov proti mrčesu), ki se vgrajujejo na zunanji okvir oken in vrat. Podjetje trži izdelke končnim kupcem (oskrbovanje trga že vgrajenih oken in vrat) in podjetjem, ki so proizvajalci oken in vrat (oskrbovanje trga prve vgradnje ali zamenjave stavbnega pohištva). Tisto, kar podjetje dela še posebej edinstveno in drugačno od konkurentov, sta tehnologija pritrjevanja komarnikov ter način širitve na trgu že vgrajenih oken in vrat.

Način pritrjevanja komarnikov, ki ga podjetje uporablja, je dvomagnetni sistem pod blagovno znamko Magnet<sup>2</sup>, ki izkorišča prednosti močnih pozitivnih in negativnih magnetnih polj, prisotnih med magneti redkih zemelj. Magnetki so nameščeni v okvirju okna in se povežejo z magnetki, vstavljenimi v okvir komarnika, za močno in varno prileganje ter enostavno montažo in odstranitev. Zaradi fleksibilnih orodij, ki jih posedujejo, je podjetje sposobno izdelati kar preko 800 izdelčnih konfiguracij komarnikov.

Druga posebnost je način oskrbovanja trga že vgrajenih oken in vrat. Podjetje izvaja sistem franšizinga, ki ga uresničuje s konceptom mobilne proizvodnje. Proizvodnja poteka pri kupcu samem in po meri, kar podjetju omogoča hitrost in fleksibilnost. Pri samem kupcu potekajo vsi koraki od pridobitve povpraševanja naprej: 1. izmere → 2. kalkulacija in predračun kupcu → 3. sestava → 4. montaža → 5. fakturiranje. Mobilno delavnico sta koncipirala oče in sin skupaj in je vgrajena v sklopu prikolic, s katerim se monterji (kupci franšize) pripeljejo na kraj same montaže. Nakup delavnice je del franšizne pogodbe.

Podjetje vodi Franky Bojc, njegov oče pa je njegov najbolj vpliven mentor že od mladih nog. Oče ima ogromno izkušenj in znanja s področja gradbeništva, še posebej na področju okenske industrije v Kanadi, zato je izjemno vplival na razvojne koncepte Vilanove. Delovne procese in montažne tehnike je oče prenesel na sina, ta pa jih je implementiral z vzpostavitvijo cehovskega sistema Vilanova, katerega namen je zagotavljati visoko kakovost vgradnje izdelkov z usposobljenimi monterji, kupci franšiz. V njegovem sklopu gre za vseživljenjsko usposabljanje in članstvo, širjenje in učenje načel Kaizen. Zaposlovanje v podjetju niha, trenutno imajo pet zaposlenih. Podjetje je prisotno na slovenskem trgu, pa tudi na hrvaškem in bosanskem ter z enim franšizijem v Nemčiji. Po ustanovitvi in po velikih začetnih investicijah v tehnološko opremo podjetje želi utrditi svoj finančni položaj ter se osredotočiti predvsem na svojo izvozno dejavnost.

V nadaljevanju predstavljam kazalnike uspešnosti poslovanja (Tabela 1), ki se nanašajo na obdobje od leta 2010 do 2012 in temeljijo na bilanci stanja ter izkazu poslovnega izida. V tem obdobju bom analiziral prodajo, kazalnik gospodarnosti in kazalnik dobičkonosnosti.

Prodaja v obravnavanem obdobju je vsako leto padala, v letu 2011 je znašala 14 % manj kot leta 2010. V letu 2012 se je glede na preteklo leto znižala za 20 %. Omenjene padce lahko pripišemo recesiji in zategovanju pasu pri porabi gospodinjestev, prav tako pa se je podjetju znižala prodaja franšize, saj pogoji za investicije v negativnem ozračju niso najbolj ugodni. Kazalec čiste dobičkonosnosti prihodkov kaže na to, da je podjetje v letih 2010 in 2011 poslovalo z rdečimi številkami. Kazalec dobičkonosnosti kapitala, ki je pomemben za lastnike, je bil namreč zaradi neuspešnega vložka lastnika podjetja (kapital je bil negativen) v opazovanem obdobju negativen. Spodbudno je, da se je negativna dobičkonosnost kapitala izrazito zmanjšala. Zaradi izgube je bila dobičkonosnost sredstev negativna, razen v letu 2012.

*Tabela 1: Kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Vilanova v obdobju 2010–2012*

<b>Kazalniki</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Gibanje prihodkov od prodaje (indeks)</b>	176.451 (86)	151.035 (86)	121.291 (80)
<b>Produktivnost dela (v evrih/zaposl.)</b>	58.817	50.345	40.430
<b>Gibanje produktivnost dela (indeks)</b>	57	86	80
<b>Kazalnik gospodarnosti</b>			
Celotna gospodarnost	0,7	0,9	1,0
Gospodarnost poslovanja	0,7	0,9	1,0
Čista dobičkonosnost prihodkov (v %)	27,8	-2,9	2,4
<b>Kazalnik dobičkonosnosti</b>			
Dobičkonosnost kapitala (v %)	39,9	1,8	-1,4
Dobičkonosnost sredstev (v %)	-17,0	-0,9	0,9

*Vir: Vilanova, d. o. o., Bilanca stanja & Izkaz poslovnega izida podjetja Vilanova 2010; Vilanova, d. o. o., Bilanca stanja & Izkaz poslovnega izida podjetja Vilanova 2011; Vilanova, d. o. o., Bilanca stanja & Izkaz poslovnega izida podjetja Vilanova 2012.*

### **3 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA VILANOVA**

#### **3.1 Gospodarsko okolje**

Stanje makroekonomskega okolja države določa splošno zdravje in blaginjo gospodarstva. Posledično to vpliva na sposobnost podjetja za doseganje dobičkonosnosti. V Tabeli 2 prikazujem glavne makroekonomske kazalce v Republiki Sloveniji.

Tabela 2: Ekonomski kazalniki v obdobju 2008–2012 in napoved 2013–2015

Pomembnejši kazalci	Napoved							
	Leto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BDP (realna stopnja rasti, v %)		-7,8	1,2	0,6	-2,3	-1,9	0,2	1,2
Registrirana brezposelnost		9,1	10,7	11,8	12,0	13,1	13,1	13,2
Inflacija		1,8	1,9	2,0	2,7	1,9	1,7	2,1
Investicije v osnovna sredstva (realne stopnje rasti, v %)		-23,2	-13,8	-8,1	-9,3	-0,5	0,8	1,5

Vir: UMAR, *Ekonomsko ogledalo*, november 2013, str. 35.

Mednarodni denarni sklad (v nadaljevanju MDS) in Evropska komisija (v nadaljevanju EK) evrskemu območju za leto 2013 napovedujeta 0,4-odstotno rast BDP-ja, za drugo leto pa 1,0-odstotno oziroma 1,1-odstotno (Urad za makroekonomske analize in razvoj – UMAR, 2013, str. 7). Pri tem MDS opozarja, da je prednostna naloga dokončanje izgradnje bančne unije in preprečitev razdrobljenosti finančnega trga. Po mnenju EK precejšnja tveganja za rast v naslednjem letu predstavljajo razdolževanje, razdrobljenost finančnega trga in visoka stopnja brezposelnosti.

Vrednosti izvoza in opravljenih del v gradbeništvu so vidneje višje kot tiste v začetku leta 2013, vrednost proizvodnje predelovalnih dejavnosti in prihodek v trgovini na drobno pa stagnirata (desezionirano). V primerjavi z enakim obdobjem lani vrednosti vseh omenjenih kazalnikov v prvih osmih mesecih z izjemo izvoza ostajajo nižje in tudi v 3. četrtletju ne kažejo na medletno okrevanje BDP-ja. Skupna vrednost kazalnika gospodarske klime že nekaj mesecev ostaja skoraj nespremenjena. Med posameznimi kazalniki tendenc se vrednosti izboljšujejo v gradbeništvu in nekoliko pri potrošnikih, zmanjšujejo v trgovini na drobno, v ostalih panogah pa stagnirajo. Razmere na trgu dela se v zadnjih dveh mesecih leta 2013 niso bistveno spremenile, so pa precej slabše kot lani. Število delovno aktivnih že od pomladi ostaja skoraj nespremenjeno (desezionirano), vendar je precej nižje kot lani. V prvih devetih mesecih leta 2013 je bilo v povprečju v evidenco brezposelnih prijavljenih 119.542 oseb, kar je 9,6 % več kot v enakem obdobju lani. Pri prilivih v brezposelnost izstopa znatno povečan priliv iskalcev 1. zaposlitve in brezposelnih zaradi prenehanja pogodbe za določen čas. V prvih osmih mesecih je bila povprečna bruto plača nižja kot v enakem obdobju lani, predvsem zaradi nižjih plač v sektorju država. Ob nespremenjeni mesečni rasti cen se je medletna inflacija oktobra 2013 znižala na 1,3 %. Tudi medletna inflacija v evrskem območju se je oktobra znižala in je znašala 0,7 % (septembra 1,1 %). Razmere v slovenskem bančnem

sistemu se še naprej poslabšujejo. Obseg kreditov domačih nebančnih sektorjev je letos precej nižji kot lani, kar povezujemo z manjšo ponudbo virov financiranja in manjšim povpraševanjem zaradi slabega stanja v bančnem sistemu in gospodarstvu. Likvidnostni pritiski na slovenski bančni sistem ostajajo visoki. Delež slabih terjatev je konec avgusta dosegal že 17,1 % celotne izpostavljenosti bančnega sistema, njihov obseg pa se je približal 8 mrd. evrov. Rezervacije in oslabitve so bile v prvih treh četrtletjih v primerjavi z enakim obdobjem lani višje za petino. V prvih osmih mesecih letos je konsolidirana bilanca javnih financ izkazala primanjkljaj v višini 1,268 mrd. evrov. V prvih osmih mesecih je bil primanjkljaj v primerjavi z enakim obdobjem lani večji za 251 mio. evrov. Prihodki (9,4 mrd. evrov) so bili nižji za 3,5 %, izdatki (10,7 mrd. evrov) pa za 0,9 %.

Situacija v Sloveniji je torej nezavidljiva in nepredvidljiva. Slabi gospodarski kazalci, predvsem pa negativne stopnje BDP-ja, znižujejo razpoložljivi dohodek prebivalstva, s tem pa tekočo potrošnjo, kar se pri podjetju Vilanova odraža v zmanjšanem povpraševanju končnih potrošnikov. Negativno razpoloženje oziroma nizka stopnja optimizma pa predvsem v času recesije znižuje investicije v trajne dobrine, kar v primeru podjetja Vilanova predstavlja nakup franšize potencialnih franšizijev. Podjetje je v času gospodarske krize pripravljeno na to, da bo, vsaj kar se slovenskega trga tiče, večji delež končne montaže opravljalo s svojo montažno ekipo samo in pa seveda preko originalnih proizvajalcev opreme, ki so v tem primeru proizvajalci oken in vrat. Nakupi franšiz bi lahko v času recesije vsaj v Sloveniji malce zastali. Podjetje Vilanova ima sicer franšizije v Nemčiji, Bosni in na Hrvaškem. V prvih dveh državah je gospodarsko stanje stabilno, gospodarstvo dosega pozitivno rast, medtem ko je večja kriza še vedno na Hrvaškem in v Bosni, kjer bo vpliv na podjetje Vilanova podoben, kot je bilo opisano za slovenski trg.

### **3.2 Politično-pravno okolje**

Trenutno politično-pravno okolje v Sloveniji, ki predstavlja za podjetje Vilanova največji trg, po besedah direktorja podjetja ni najbolj spodbudno. Obdavčitev plač v Sloveniji je ena najvišjih v Evropi, podjetnikom stoji na poti veliko administrativnih ovir. Leta 2013 je vlada sklenila nov delovno-pravni sporazum s socialnimi partnerji, ki nekaj več prožnosti omogoča le na trgu dela, davčni primež za podjetja pa še vedno ostaja ena glavnih ovir. Trenutne vladne aktivnosti v Sloveniji potekajo v smeri reševanja bančnega sektorja (ustanavljanje slabe banke), razmišljanja o možnosti uvedbe t. i. kriznega davka (še najbolj pa DDV-ja oziroma davka na dodano vrednost), oživitve gradbeništva in o uvedbi fiskalnega pravila, ki bo določal najvišji dovoljen proračunski primanjkljaj. Za podjetje Vilanova napoved dviga DDV-ja za 2 odstotni točki v Sloveniji ni spodbudna novica, saj bo podražil nakup potencialnih kupcev franšize. Podjetje je v času gospodarske krize pripravljeno na to, da bo, vsaj kar se slovenskega trga tiče, večji delež končne montaže opravljalo le s svojo ekipo in pa seveda preko originalnih proizvajalcev opreme. Dvig DDV-ja za 2 odstotni točki bo zelo rahlo podražil izdelke za končne potrošnike. Na področju zakonodaje, ki se nanaša na sanitarno politiko, bo podjetju tako v Sloveniji kot drugje po Evropi deloval v prid, saj se krepijo podzakonski akti na področju sanitarne regulative v bolnicah, v prehranbeni

industriji, pekarnah in restavracijah. Ta podjetja spodbuja k uvedbi oziroma nakupu zaslonov za mrčes, s čimer se ohranja visoke zdravstvene in sanitarne standarde.

### **3.3 Tehnološko okolje**

V letu 2011 so se pomoči v Sloveniji za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R & R) v primerjavi s predhodnim letom zmanjšale za 24,4 % (Ministrstvo za finance Republike Slovenije, 2012, str. 28). Dodeljeno je bilo 73,47 mio. evrov pomoči za ta namen. Daleč največ pomoči je bilo dodeljenih na podlagi sheme Program tehnološkega razvoja (81,69 % vseh pomoči za namen R & R), vendar pa so se na podlagi te sheme v letu 2011 pomoči tudi najbolj znižale, saj je bilo dodeljeno za 22,79 mio. evrov manj pomoči kot preteklo leto. Ravno tako je bilo dodeljeno za 36,7 % manj pomoči na podlagi sheme Davčna olajšava za raziskave in razvoj, kar v absolutnem znesku pomeni 1,6 mio. evrov manj dodeljenih davčnih olajšav. Ti dve shemi sta povzročili splošno znižanje pomoči za ta namen. Strategija Evropa 2020 poudarja vlogo malega in srednjega podjetništva (v nadaljevanju MSP) v evropskem gospodarstvu kot gonilne sile na področju ustvarjanja delovnih mest in rasti. Države članice morajo reševati zlasti posebne težave pri financiranju, ki jih imajo takšna podjetja. V letu 2011 so se pomoči po namenu za MSP dodeljevale na podlagi naslednjih shem (Ministrstvo za finance, 2012, str. 29): Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–2013 – mala in srednje velika podjetja, Finančne spodbude za tuje neposredne investicije MSP, Zasavska garancijska shema, Razvojne podpore Pomurski regiji MSP in Spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014. 62,0 % vseh pomoči za MSP je bilo dodeljenih na podlagi sheme Finančne spodbude za tuje neposredne investicije MSP, 28,5 % na podlagi sheme Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–2013 ter 8 % na podlagi sheme Spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014. Na podlagi ostalih shem je bilo dodeljene manj kot 1 % pomoči. Podjetje Vilanova se je leta 2012 prijavilo na razpis Javne agencije – podporo tujim investicijam (JAPTI) v okviru spodbujanja internacionalizacije podjetij, ki omogoča refundacijo določenih stroškov, povezanih z nastopom na sejmih v tujini.

### **3.4 Naravno okolje**

Glavne teme v sklopu naravnega okolja so globalno segrevanje, izrčipavanje planeta, eko produkti in zelene energije. Naštete teme le delno vplivajo na podjetje Vilanova ali pa sploh ne. Zahteve po nižjem ogljičnem odtisu in višje cene pogonskih goriv zaradi poviševanja trošarin na podjetje Vilanova in na njegovo strategijo ne vplivajo kaj dosti, saj je za njihove izdelke značilno, da so lahki (z majhno porabo aluminija in drugih komponent), montažne storitve, ki so povezane s prevozi na mesto montaže, pa predstavljajo majhen delež stroškov podjetja. Količina odpadkov, ki jih podjetje ustvari pri svojih procesih, je zelo majhna.

### 3.5 Socio-kulturno okolje

Trenutni trendi v razvitem svetu in s tem tudi na trgih, kjer nastopa podjetje Vilanova, so spreminjajoča demografska slika (staranje prebivalstva), dolgi delavniki delovno aktivnega prebivalstva in s tem odnos do prostega časa, ki postaja vrednota. Dom tako predstavlja pomembno zatočišče za mir in počitek ljudi, kar lahko vpliva le pozitivno na povpraševanje izdelkov podjetja Vilanova. Staranje prebivalstva pomeni, da se povečuje tudi delež ljudi, ki so v pokoju in veliko časa preživljajo doma.

## 4 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA VILANOVA

### 4.1 Porterjeva analiza privlačnosti panoge

Porter (1998, str. 5) opredeli panogo kot skupino podjetij, ki proizvajajo proizvode, ki so med seboj bližnji substituti. Le-te lahko opredelimo kot proizvode panog, ki služijo podobnim potrebam potrošnikov kot v analizirani panogi (Hill & Jones, 2001, str. 91). Stopnjo privlačnosti panoge v smislu njene dobičkonosnosti določa pet Porterjevih silnic. Njihova analiza omogoči, da v podjetju ugotovijo, kakšni so njihove prednosti in slabosti ter razvoj konkurenčne strategije (Porter, 2008, str. 44).

Vstopne ovire za morebitne nove igralce so nizke (Tabela 3). Obstajajo sicer visoki stroški zamenjave dobavitelja za kupce Vilanove, ki so originalni proizvajalci opreme (v nadaljevanju OEM). To je povezano z dolgotrajnim učenjem o proizvodu in s tem povezanimi psihološki stroški, kajti gre za proizvodnjo zaslonov po meri. Tudi dostop do prodajnih mrež kupcev OEM ni lahek. Končni porabniki izbirajo proizvod predvsem glede na karakteristike proizvoda in razmerje kakovost–cena, medtem ko blagovna znamka ni toliko pomembna. Investicije v osnovna sredstva ne predstavljajo previsokih ovir, zakonskih omejitev pa tudi ni.

*Tabela 3: Analiza nevarnosti vstopa novih konkurentov*

<b>Nevarnost vstopa novih konkurentov</b>	<b>Da (+)</b>	<b>N</b>	<b>Ne (-)</b>
Ekonomije obsega: ali stroški padajo s povečevanjem obsega proizvodnje, ali imajo pri tem obstoječi igralci v panogi prednost?		<b>N</b>	
Diferenciacija proizvoda: ali obstajajo razlike v proizvodu med obstoječimi podjetji v panogi?	<b>+</b>		
Ali obstajajo prepoznavne oziroma uveljavljene blagovne znamke v panogi?			<b>-</b>
Zahteve po kapitalu: ali vstop v panogo zahteva visoke investicije?			<b>-</b>

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Nevarnost vstopa novih konkurentov</b>	<b>Da (+)</b>	<b>N</b>	<b>Ne (-)</b>
Stroški zamenjave dobavitelja: ali imajo kupci visoke stroške, če zamenjajo svoje dobavitelje?	+		
Dostop do tržnih poti: kako otežen je dostop do prodajnih mrež trgovcev?	+		
Stroškovne prednosti igralcev panogi (neodvisno od ekonomij obsega): patentna zaščita, favoriziran dostop do surovin, ugodna lokacija, državne subvencije, krivulja učenja		N	
Vladna politika: omejen dostop do surovin, restrikcije na področju onesnaževanja, certificiranje produktov itn.			-
Ali bi imelo podjetje, ki bi hotelo vstopiti v panogo, težave pri pridobivanju usposobljene delovne sile, materialov ali dobaviteljev?			-

Konkurenca med obstoječimi podjetji je zmerno visoka (Tabela 4). Obstaja precej igralcev, ki pa so po velikosti primerljivi.

*Tabela 4: Analiza tekmovalnosti med obstoječimi podjetji v panogi*

<b>Tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi</b>	<b>Da (+)</b>	<b>N</b>	<b>Ne (-)</b>
Ali je število podjetij v panogi veliko ali gre za precej izenačeno konkurenco?	+		
Ali panoga raste hitro?	+		
Ali v panogi obstajajo visoki fiksni stroški in stroški zalog?		N	
Ali obstaja pomanjkanje diferenciacije produktov ali nizkih stroškov zamenjave dobavitelja v panogi?		N	
Ali so potrebe po povečanjih kapacitet v panogi velike?			-
Ali je raznolikost konkurentov v panogi velika?		N	
Ali so moji konkurenti v panogi bolj diverzificirani kot specializirani?		N	
Ali obstajajo visoke izstopne ovire iz panoge zaradi specifične opreme, posebnih veščin ali dolgoročnih pogodb?			-
Ali je moj proizvod kompleksen in nestandarden? Ali zahteva podrobno razumevanje s strani kupcev?	+		

Substituti predstavljajo majhno nevarnost (Tabela 5). Substituti komarnikom so lahko vtičnice s tekočino, ki izpareva in izganja mrčes, različni spreji, iz stropa viseči trakovi ali posamezne komponente v velikih tehničnih prodajalnah (»naredi si sam«), ki kupcem omogočajo, da si sami sestavijo komarnike. Ena od možnosti je tudi varianta z lepljenjem zaslonov na okenski okvir itn. Vse te rešitve so le začasne (ali tudi to ne), medtem ko so komarniki podjetja Vilanova trajen izdelek iz antikoroziivnih materialov, s profesionalno izvedbo in po dostopni ceni.



Tabela 5: Analiza nevarnosti substitutov

<b>Nevarnost substitutov</b>	<b>Da (+)</b>	<b>N</b>	<b>Ne (-)</b>
Ali agresivnejše oglaševanje podjetij v panogi, ki ponujajo substitute, lahko vpliva na prehod kupcev k substitutom?			-
Substituti imajo določene omejitve, pomanjkljivosti, ki ne odtehtajo njihove nižje cene oziroma – ali imajo prednosti v izvedbi, kakovosti, ki ne opravičuje višje cene?	+		
Ali lahko agresivni trženjski pristopi podjetij, ki ponujajo substitute, odločilno vplivajo na prehod kupcev na substitute?			-
Ali bo moj kupec utrpel stroške ali pa zapadel v negotovost, če bo prešel na substitute?	+		
Povečanje dostopnosti izdelkov v proučevani panogi		<b>N</b>	
Moj kupec nima resnih substitutov	+		

Kupci imajo nizko do zmerno pogajalsko moč (Tabela 6). Podjetje oskrbuje kupce oziroma dva različna tržna segmenta, in sicer: trg OEM (originalni proizvajalci opreme (angl. *original equipment manufacturers*)) in trg nadgradnje (angl. *after-market*). Slednje Vilanova oskrbuje sama direktno s svojo montažno ekipo ali pa s svojo mrežo franšizijev. OEM so proizvajalci oken in vrat. Komarnike vgrajujejo večinoma, ko pridobijo posel za vgradnjo svojih oken ali vrat. Nekatera OEM-podjetja pa jih vgrajujejo tudi, ko gre za trg nadgradnje, vendar so ta v manjšini.

Tabela 6: Analiza pogajalske moči kupcev

<b>Pogajalska moč kupcev</b>	<b>Da (+)</b>	<b>N</b>	<b>Ne (-)</b>
Obstaja velika koncentracija kupcev? Ali je zgolj nekaj kupcev, ki zavzemajo velik delež povpraševanja?	+		
Količina nabavljenih produktov predstavlja znaten delež v kupčevih stroških oziroma nabavah – ali je cenovna elastičnost kupca visoka?			-
Ali so produkti v panogi standardni oziroma nizko diferencirani?		<b>N</b>	
Ali imajo naši kupci dobičkonosne posle?	+		
Ali so stroški zamenjave dobavitelja pri kupcu nizki?		<b>N</b>	
Ali obstajajo veliki cenovni pritiski na dobavitelje?			-
Ali obstajajo kakršne koli ovire za vertikalno integracijo nazaj, da bi kupci sami začeli delno proizvodnjo doslej povpraševanega izdelka?	+		
Ali potrebuje kupec veliko tehničnih informacij za svoje nabavno odločitev?	+		
Ali je izdelek znotraj panoge pomemben za kakovost kupčevega izdelka oziroma rešitve?			-

Ali imajo kupci popolne informacije o stroških dobavitelja?			–
---	--	--	---

Da bi OEM-podjetja sama začela interno proizvajati komarnike, je malo verjetno, saj bi to zahtevalo preveč specifičnih naložb v osnovna sredstva. Cenovna elastičnost kupcev je nizka, saj je povprečna vrednost komarnika bistveno nižja od povprečne vrednosti okna (ko gre za posel OEM).

Dobavitelji predstavljajo nizko nevarnost za podjetje Vilanova, saj imajo nizko pogajalsko moč (Tabela 7).

*Tabela 7: Analiza pogajalske moči dobaviteljev*

<b>Pogajalska moč dobaviteljev</b>	<b>Da (+)</b>	<b>N</b>	<b>Ne (–)</b>
Ali so moji proizvodni dejavniki (surovine, delovna sila, storitve itd.) bazični proizvodi (angl. <i>commodity</i> )?	+		
Ali prevladuje le nekaj dobaviteljev, ki so bolj koncentrirani kot panoga, ki ji prodajajo?	+		
Ali obstajajo substituti, ki bi jih panoga lahko uporabila?	+		
Ali panoga predstavlja pomemben delež prodaje dobavitelja?			–
Ali je dobaviteljev produkt izjemno pomemben za poslovanje panoge v smislu kakovosti in proizvodnega procesa?		N	
Ali so produkti dobavitelja diferencirani oziroma kupcu povzročajo visoke stroške zamenjave dobavitelja?			–
Ali bi bila vertikalna integracija naprej za dobavitelje kompleksna?	+		

Ta lahko hitro in enostavno zamenja dobavitelja aluminijastih okvirov in vogalnikov, stekleno-vlaknenih mrežic, magnetov ter drugih komponent. Vertikalna integracija naprej s strani dobaviteljev je otežena, saj panoga dobaviteljev ni precej povezana s kupčevo. V Tabeli 8 prikazujem oceni privlačnosti panoge.

*Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge*

<b>Določljivka</b>	<b>Privlačnost panoge</b>		
	<b>Nizka</b>	<b>Srednja</b>	<b>Visoka</b>
<b>Ovire za vstop</b>			
<b>Pogajalska moč kupcev</b>			
<b>Pogajalska moč dobaviteljev</b>			
<b>Razpoložljivost substitutov</b>			
<b>Tekmovalnost med konkurenti</b>			
<b>Skupna ocena</b>			

## 4.2 Analiza prodajnega trga

### 4.2.1 Ocena tržnega potenciala

Svetovno povpraševanje po novih oknih in vratih (trg OEM) znaša približno 96 mrd. evrov (Long & Gross, 2007, str. 66), kar prikazujem v Tabeli 9. Povpraševanje po novih oknih in vratih se pri tem nekako razdeli v deležu 50:50.

Tabela 9: Ocena povpraševanja po komarnikih

Parameter/regija	Globalno	Zahodna Evropa	Vzhodna Evropa
(1) Povpraševanje po oknih (v mrd. evrov/leto)	48	12,5	2,16
(2) Povprečna cena okna (v evrih)	500	500	400
(3) Povprečna cena komarnika za okna (v evrih)	5	25	25
(4) Delež vrednosti komarnika v vrednosti okna (%)	1	5	6,25
(5) Delež vgrajenih komarnikov (okna) (%)	25	15	10
<b>(6) = (1)×(4)×(5) – Ocena povpraševanja po komarnikih za okna (v mio. evrih/leto)</b>	<b>120</b>	<b>93,75</b>	<b>13,50</b>
(1) Povpraševanje po vratih (mrd. evrov/leto)	48	12,5	2,16
(2) Povprečna cena vrat (v evrih)	800	800	650
(3) Povprečna cena komarnika za vrata (v evrih)	35	80	80
(4) Delež vrednosti komarnika v vrednosti vrat (%)	4,4	10	12,31
(5) Delež vgrajenih komarnikov v vrata (%)	25	15	10
<b>(6) = (1)×(4)×(5) – Ocena povpraševanja po komarnikih za vrata (v mio. evrov/leto)</b>	<b>528</b>	<b>187,5</b>	<b>26,6</b>

Vir: Prirejeno po K. Long & A. Gross, *Windows and doors around the world – the global market for fenestration products*, 2007, str. 67; Vilanova, d. o. o., *Ocene vodstva podjetja Vilanova*, 2013.

V celotni vzhodni Evropi, kjer je podjetje Vilanova prisotno, znaša letno povpraševanje po oknih in vratih približno 4,32 mrd. evrov, v zahodni Evropi (podjetje Vilanova ima franšizija v Nemčiji) pa približno 27 mrd. evrov (Long & Gross, 2007, str. 71).

Oceno sem izvedel iz podatkov o povpraševanju za nova vrata in okna. Vodstvo podjetja Vilanova je prispevalo oceno za povprečno vrednost oken, vrat ter komarnikov, kakor tudi oceno, da se pri tem komarnik vgradi na vsako 4. okno in vrata (povprečje v svetu) in v 15 % primerih v zahodni in vzhodni Evropi. Vodstvo ocenjuje, da trg OEM in trg nadgradenj predstavljata približno 50:50. Če ju torej seštejemo, dobimo oceno skupnega letnega tržnega potenciala za komarnike, ki globalno znaša 1,296 mrd. evrov, v zahodni Evropi 562,5 mio. evrov in v vzhodni Evropi 40,1 mio. evrov. Enako kot za vzhodno Evropo izvedemo tudi oceno za Slovenijo, in sicer iz prodaje oken podjetja AJM, d. o. o., ki proda okoli 80.000 oken letno, kar je po oceni vodstva 17 % količine v državi in nas pripelje do tržnega potenciala komarnikov okrog 3,5 mio. evrov/leto.

## 4.2.2 Analiza kupcev

Namen analize kupcev je (Vahčič et al., 1998, str. 33):

- analizirati glavne skupine kupcev podjetja;
- ugotoviti, kateri dejavniki najbolj pogosto vplivajo na odločitve o nakupu proizvodov in storitev ter kako pogosto in kakšne količine kupci kupujejo;
- ugotoviti velikost tržne niše, pretekla gibanja in povedi za prihodnost;
- ugotoviti, na katerem področju živijo večje skupine kupcev.

Dejavniki, obvladljivi s strani podjetja, ki vplivajo na nakupne odločitve, so:

- značilnost proizvoda (cena kvaliteta, fizični izgled, embalaža, velikost, uporabne lastnosti, poprodajne storitve idr.),
- značilnosti podjetja (lokacija, ugled, prodajne metode, kreditni pogoji, delovni čas, oglaševanje, raznolikost ponudbe, sposobnost zaposlenih).

Trg podjetja Vilanova glede na način vgradnje komarnikov lahko razdelimo na:

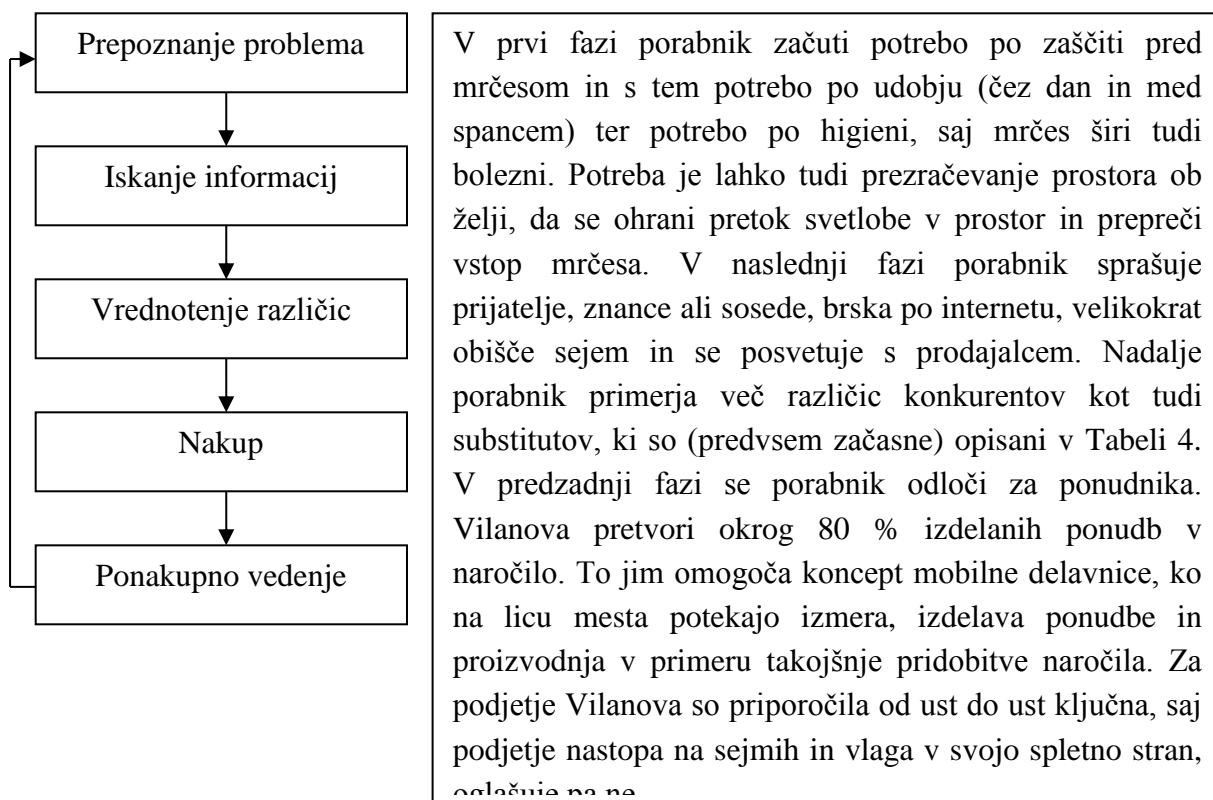
- primarni trg, tj. trg originalnih proizvajalcev opreme, ki so proizvajalci oken in vrat; ti nastopajo na trgu novogradenj ter obnov stavb in montirajo nova okna ter vrata z že vgrajenimi komarniki;
- sekundarni trg, tj. trg nadgradnje oziroma naknadnega opremljanja stavbnega pohištva s komarniki; tu Vilanova sama pristopa direktno do individualnih kupcev, ta trg pa oskrbujejo tudi franšiziji podjetja Vilanova.

Podrobneje lahko kupce podjetja Vilanova razvrstimo na individualne in poslovne kupce:

- trg končnih porabnikov (angl. *business-to-consumer* – B2C) – to so gospodinjstva;
- medorganizacijski trg (angl. *business-to-business* – B2B): 1) originalni proizvajalci opreme oken in vrat (trg OEM), 2) franšiziji podjetja Vilanova, 3) prehrabena industrija, 4) nastanitveni sektor, 5) zdravstvo in nega, 6) podjetja ter 7) preprodajalci.

Pri nakupu komarnikov Vilanova lahko v primeru končnih porabnikov govorimo o razširjenem nakupnem procesu, ki je analiziran na Sliki 14. Razširjen nakupni proces se pojavi, ko se kupec sreča z novo, neznano blagovno znamko, ki predstavlja dotlej relativno neznano izdelčno skupino (Vida et al., 2010, str. 198, 199). Končna odločitev je povezana z visoko stopnjo zaznanega tveganja, iskanje informacij je aktivno. Porabnik izbira med veliko različicami, po nakupu obstaja večja verjetnost, da bo občutil disonanco.

Slika 14: Analiza stopenj v procesu odločanja končnih porabnikov podjetja Vilanova



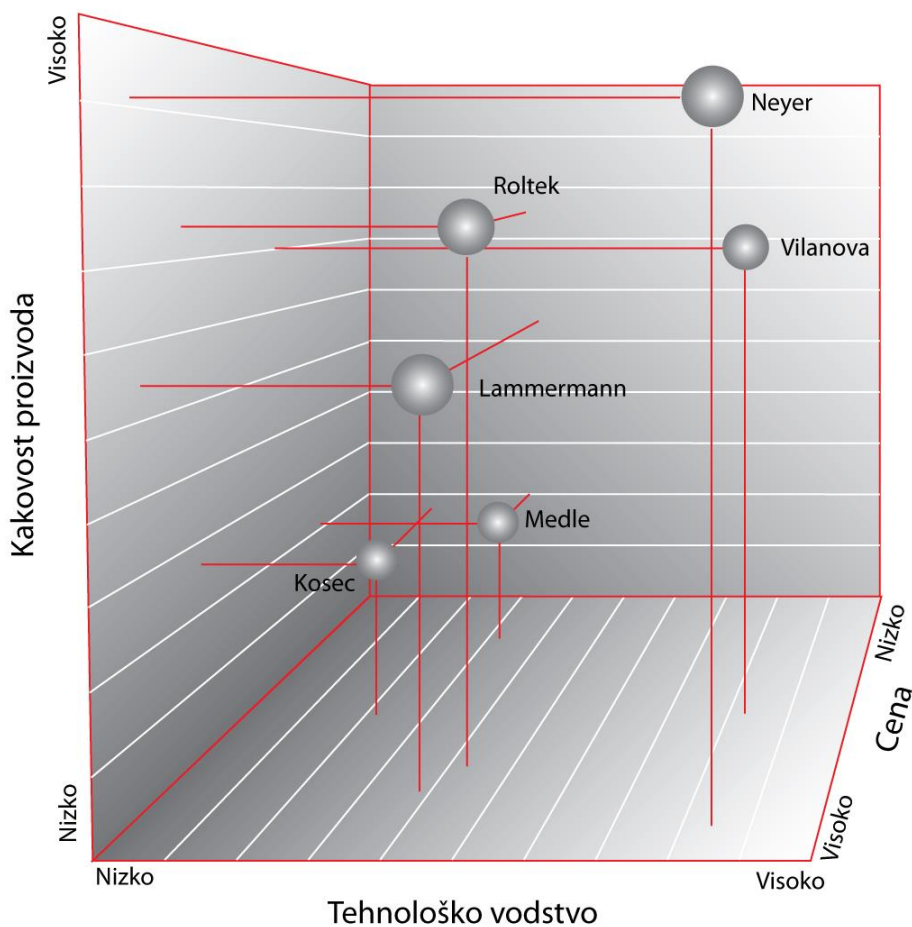
Vir: Prirejeno po P. Kotler et al., *Marketing management*, 2009, str. 247.

#### 4.2.3 Analiza konkurentov

Ko podjetje ugotovi, kdo so njegovi konkurenti, mora ugotoviti tudi, kakšne so njihove strategije, cilji, prednosti in slabosti (Kotler et al., 2009, str. 308). Glede na strateško pozicioniranje nekaterih ponudnikov komarnikov na trgu lahko izdelamo 3D-matriko, ki vključuje tri strateške dimenzije: kakovost proizvoda, tehnološko vodstvo ter ceno (Slika 15).

Obravnavam podjetje Vilanova in nekatere njihove konkurente, ki jih Vilanova največkrat srečuje pri svojem poslovanju. Med slovenskimi podjetji so to Roletarstvo Medle, Rolete Kosec ter Roltec, med nemškimi pa Neher in Lämmermann. Vilanova se uvršča srednje visoko pri ceni, visoko pri tehnološkem vodstvu ter sorazmerno visoko pri kakovosti proizvoda. Predvsem slovenski konkurenti se bistveno razlikujejo od Vilanove v tem, da imajo produktno diverzifikacijo (poleg ponudbe komarnikov ponujajo tudi okna, senčila, tende, žaluzije ipd.), medtem ko se nemška konkurenta ukvarjata le s proizvodnjo komarnikov, ki spadajo v najvišji cenovni razred. Slovenski ponudniki so v svojem bistvu bolj preprodajalci, saj kupujejo komarnike (ali njihove komponente) od proizvajalcev iz tujine in jih ne razvijajo sami, temveč jih sestavljajo in montirajo.

Slika 15: Pozicioniranje ponudnikov komarnikov



### Roletarstvo Medle, d. o. o., Novo mesto

Ključni podatki:

- tradicija, podjetje je bilo ustanovljeno leta 1999,
- ponudba celovitega programa senčil in proizvodnja oken,
- dobrih 10 mio. evrov prihodkov v letu 2011 (b. l.),
- cca. 100 zaposlenih.

Prodajni program: rolete, žaluzije, komarniki, brisoleji, garažna vrata, stavbno pohištvo, tende, screeni in ostala senčila.

Poudarki: usposobljenost, širok prodajni program, dobro razvejana prodajna mreža po Sloveniji, prisotnost na Hrvaškem in v Avstriji (Roletarstvo Medle, d. o. o., b. l.).

## **Rolete Kosec, d. o. o., Mengeš**

Ključni podatki:

- dolgoletna, 45-letna tradicija izdelovanja, vgradnje in servisa rolet, žaluzij in komarnikov,
- ponudba: svetovanje, proizvodnja in montaža širokega programa izdelkov,
- dobra tehnološka opremljenost: v letu so 2010 investirali v najnovejše tehnološke stroje,
- skoraj 2 mio. evrov prihodkov v letu 2011.

Prodajni program: Alu in PVC-rolete, PVC-opaži, senčila, žaluzije, PVC-ograje, lamelne zavesе, tende in markize, komarniki, screen roloji, garažna vrata, sistemi vgradnih omarič. Poudarki so na tradiciji, dobri tehnološki opremljenosti, širokem proizvodnem sortimentu (Rolete Kosec, d. o. o., b. l.).

## **Roltek, d. o. o., Dob pri Domžalah**

Ključni podatki:

- ponudba: celovite rešitve, lastna proizvodnja,
- imajo lasten razvojni izdelek, ki sodeluje s trgovino,
- proizvodi so certificirani in ustrezajo vsem evropskim direktivam,
- skoraj 8 mio. evrov prihodkov v letu 2011,
- predstavništvo so odprli na Hrvaškem in v Avstriji.

Prodajni program: rolete, garažna vrata, komarniki, žaluzije, screeni, tende in markize; poudarki podjetja so na lastnem razvoju, certificiranih proizvodih in kakovosti (Roltek, d. o. o., b. l.).

## **5 CELOVITA ANALIZA PODJETJA VILANOVA S POMOČJO ANALIZE SWOT**

Na splošno rečeno je analiza poslovanja podjetja proces spoznavanja konkretnega podjetja (združbe), ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja (združbe) z vidika uporabnika analize (Pučko, 2006, str. 15). V nadaljevanju naloge bom uporabil klasično analizo oziroma analizo SWOT po posameznih podstrukturah podjetja.

### **5.1 Analiza prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah**

#### **5.1.1 Finančna podstruktura**

Kazalniki se izračunajo na osnovi bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za razdobje od leta 2010 do 2012 (Tabela 10). Vpliv inflacije je pri tem izključen.

### 5.1.1.1 Kazalniki stanja financiranja

Velikost tega kazalnika kaže na to, da je finančna odvisnost podjetja do zunanjih virov financiranja visoka. Podjetje se financira z dolgom, ki precej presega vrednost celotne aktive, stanje pa se je od leta 2010 poslabševalo vse do leta 2012, ko je bil dolg 1,83-krat večji od celotne aktive. Podjetje je zato v tem obdobju beležilo negativni kapital. Delež trajnega in dolgoročnega financiranja podjetja je v letih 2010 in 2011 znašal skoraj polovico, leta 2012 pa je znatno padel, in sicer na 22 %.

*Tabela 10: Izbrani kazalniki finančne podstrukture podjetja Vilanova v obdobju 2010–2012*

<b>Kazalniki</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Kazalniki stanja financiranja</b>			
Delež kapitala v financiranju	-0,5	-0,5	-0,8
Delež dolgov v financiranju	1,5	1,5	1,8
Delež trajnega in dolgoročnega financiranja	0,4	0,4	0,2
Kazalnik finančnega vzvoda	-2,9	-2,9	-2,5
<b>Kazalniki investiranja</b>			
Delež stalnih sredstev	0,3	0,2	0,2
Delež gibljivih sredstev	0,6	0,7	0,7
<b>Kazalniki plačilne sposobnosti</b>			
Dolgoročno financiranje stalnih sredstev	1,4	1,8	0,9
Kratkoročni koeficient	1,2	1,4	0,9
Pospešeni koeficient	0,5	0,5	0,5
<b>Kazalniki obračanja</b>			
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	2,7	2,6	1,5
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev	134,7	135,4	240,3
Koeficient obračanja zalog proizvodov	1,8	1,1	0,9
Povprečna doba vezave proizvodov	198,5	332,1	393,4
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	95,2	208,4	369,6
Dnevi vezave denarja	237,9	259,1	264,0

### 5.1.1.2 Kazalniki stanja investiranja

Delež stalnih sredstev v aktivi je leta 2010 znašal 35 %, leta 2012 je bil še nekaj manjši, in sicer 24 %, kar pomeni, da je dejavnost podjetja bolj delovno intenzivna kot pa tehnološko. Povečevanja deleža gibljivih sredstev na račun stalnih sredstev ne moremo pripisati povečani poslovni aktivnosti (prihodki iz poslovanja v obravnavanem obdobju so se namreč zmanjševali), temveč dezinvestiranju osnovnih sredstev.



### 5.1.1.3 Kazalniki stanja plačilne sposobnosti

Kazalnik dolgoročnega financiranja stalnih sredstev, ki prikazuje razmerje med trajnimi in dolgoročnimi viri sredstev ter stalnimi sredstvi, nakazuje, da se stalna sredstva financirajo z dolgoročnimi viri in kapitalom, razen v letu 2012, ko je vrednost kazalnika padla pod vrednost 1. Kratkoročni koeficient, ki prikazuje razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, je leta 2010 znašal 1,2 in se je naslednje leto povečal na 1,4. Vzrok za to je predstavljalo predvsem visoko povečanje vrednosti zalog, kratkoročne obveznosti pa so ostale skoraj nespremenjene. Plačilna sposobnost se je potem leta 2012 precej poslabšala, saj je bil koeficient že pod vrednostjo 1, ko so skokovito narasle kratkoročne obveznosti. Pospešeni koeficient prikazuje razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, le da so iz gibljivih sredstev izločene zaloge in kratkoročne časovne razmejitev. Omenjeni koeficient je boljše merilo plačilne sposobnosti in se šteje kot ugoden, ko je nad vrednostjo 1. V obravnavanem obdobju se je pospešeni koeficient podjetja gibal od 0,5 do 0,55. Podjetje je slabo plačilno sposobno.

*Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture*

Komponenta	Ocena finančne podstrukture					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kazalniki stanja financiranja					<b>x</b>	Skupni dolg je presegel celotno vrednost aktive. Podjetje naj zajezi odvisnost od zunanjih virov financiranja.
Kazalniki investiranja			<b>x</b>			Podjetje je storitveno. V obdobju je dezinvestiralo.
Kazalniki plačilne sposobnosti				<b>x</b>		Podjetje je slabo plačilno sposobno.
Kazalniki obračanja					<b>x</b>	Doba vezave terjatev do kupcev je velik problem. Proizvodi so (pre)dolgo vezani v zalogah.
Skupna ocena	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>SLABO</b>

### 5.1.1.4 Kazalniki obračanja

Povprečna doba vezave terjatev do kupcev podjetja je bila v letu 2010 skoraj 135 dni in se je povečevala vse do leta 2012, ko je podjetje kreditiralo kupce v povprečju že 240 dni.

Proizvodi so bili v povprečju dolgo vezani v zalogah, doba pa se je od leta 2010, ko je znašala 198 dni, leta 2012 povečala na povprečje 393 dni. Zaloga se je torej v letu 2010 obrnila slabih dvakrat, v letu 2011 in 2012 pa približno enkrat. Plačilna nedisciplina kupcev oziroma (ne)sposobnost za izterjavo predstavlja resno težavo za likvidnost podjetja. Doba vezave denarja kaže na dolgoročnost potrebnega zunanjega financiranja obratnega kapitala, da se denar podjetju, ki je bil vložen v zaloge, zopet povrne v denar.

## **5.1.2 Podstruktura proizvoda**

### **5.1.2.1 Letna stopnja rasti prodaje**

Iz Tabele 9, ki vsebuje tudi gibanje poslovnih prihodkov, je razvidno, da je prodaja od leta 2010, ko je znašala 176.451 evrov, padla za 14 % v letu 2011 in je glede na to v letu 2012 padla še dodatnih 20 %, tj. na 121.291 evrov. Velik krivec pri tem je poglobljanje recesije v Sloveniji, kjer je podjetje še vedno močno prisotno.

### **5.1.2.2 Širina prodajnega sortimenta**

Prodajni sortiment podjetja sestoji iz naslednjih skupin: 1) proizvodnja komarnikov za vrata in okna (vključno z dobavo in montažo), 2) prodaja polizdelkov, 3) prodaja orodij za izdelavo Vilanova komarnikov in 4) prodaja franšiz Vilanova. Zaradi fleksibilnih orodij, ki jih posedujejo, je podjetje sposobno izdelati kar preko 800 izdelčnih konfiguracij komarnikov po meri. Podjetje ponuja širok nabor možnosti pri okvirjih komarnikov in mrežicah, kakor tudi različne aplikacije komarnikov (sistemi s tečajji, drsni (rolo) sistemi, sistemi dvojnega magnetnega zaklepanja). Kupci lahko izbirajo med manj in popolnoma transparentnimi (nevidnimi) mrežicami. Podjetje ponuja različne barve okvirjev po RAL-lestevici. Okvirje je možno nabaviti z različnimi dodatki kot tudi premazi (npr. vinilni).

### **5.1.2.3 Konkurenca**

Medtem ko ima konkurenca klasično statično proizvodnjo, je Vilanovin koncept mobilna proizvodnja. Slednja omogoča hitrost in fleksibilnost. Koncept mobilne delavnice poteka pri kupcu samem in vključuje naslednje korake od pridobitve povpraševanja naprej: 1. izmere → 2. kalkulacija in predračun kupcu → 3. sestava → 4. montaža → 5. fakturiranje. Časa čakanja za kupca ni, kar podjetju omogoča izjemno fleksibilnost in hitrost z vidika obvladovanja procesa od prejema povpraševanja do same izvršitve naročila. Vilanova beleži 80-odstotno pretvorbo ponudb v naročila na licu mesta. Pri proizvodnji oken v primerjavi s konkurenco podjetje uporablja ultra lahke okvire iz aluminija. Povprečna teža oken podjetja je 0,275 kg, pri konkurenci pa 0,4 kg. Pri proizvodnji vrat podjetje v povprečju uporablja manj komponent kot konkurenca (4, konkurenca 10). Pri vratih podjetje uporablja zgolj en okvir, medtem ko so vrata pri konkurenci sestavljena pretežno iz dveh okvirjev in so zato bistveno težja (v povprečju 5 kg glede na 3,5 kg podjetja Vilanova) in zato zahtevajo tudi več točk pritrjevanja

in pri tem več materialov. Podjetje v povprečju potrebuje 25 minut za montažo vrat, konkurenca 3 ure. Stopnja konkurenčnosti med obstoječimi tekmeci v panogi je opisana v Tabeli 3 in je zmerno visoka. Konkurenti so navedeni pod točko 4.2.3 in imajo več izdelčnih kategorij in ne le proizvodnje komarnikov (imajo izdelčno diverzifikacijo). Konkurenca ima manj vitko in fleksibilno proizvodnjo, daljše roke izdelave in dobavne roke. Bistvena razlika v samem dizajnu proizvoda Vilanova je tudi način pritrdjevanja komarnikov z magnetki, medtem ko konkurenca uporablja klasično vrtanje.

#### 5.1.2.4 Kakovost proizvodov in storitev

Kakovost je izredno dobra. Zgolj 3 % naročil so reklamacije. Podjetje uporablja le nerjaveče pritrdilne materiale, okvirji komarnikov so iz aluminija, mrežica je iz steklenih vlaken in daje 25-letno garancijo na opravljeno storitev. Končni izdelek je izjemno trajen, enostaven za snemanje in čiščenje ter opravlja najpomembnejšo funkcijo: povezuje prostor z naravo ob udobju bivanja in preprečuje škodljive vplive mrčesa na stvari, ki jih ljudje in podjetja uporabljajo v poslovnem procesu (zdravstveni sektor, živila v prehrabeni industriji itn.). Podjetje je edinstveno s svojim dvomagnetnim sistemom pod blagovno znamko Magnetz<sup>2</sup>, ki izkorišča prednosti močnih pozitivnih in negativnih magnetnih polj, prisotnih med magneti redkih zemelj. Magneti redkih zemelj so nameščeni v okenskem okvirju in se povežejo z redkimi magneti, vstavljenimi v okvir komarnika za močno in varno prileganje, kar omogoča enostavno montažo in odstranitev.

*Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda*

Komponenta	Ocena podstrukture proizvoda					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Letna stopnja rasti prodaje					x	Prodaja je padala. Podjetje naj se osredotoči na prodajo.
Širina prodajnega sortimenta		x				Kupci imajo na izbiro veliko različic.
Konkurenca	x					Poslovni koncept tvori konkurenčne prednosti: reakcijski čas, hitrost in fleksibilnost.

se nadaljuje

nadaljevanje

Komponenta	Ocena podstrukture proizvoda					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kakovost proizvodov in storitev	x					Kupci zelo zadovoljni s koristjo glede na vloženi denar.
Dobičkonosnost izdelkov		x				Prispevek za kritje je visok.
Skupna ocena	2	2	0	0	1	<b>DOBRO</b>

#### 5.1.2.5 Dobičkonosnost izdelkov

Izdelki in storitve imajo zelo dobro bruto maržo. Povprečno znaša 70 %, odvisna pa je od vrste izdelka in od prodajnega kanala. Pri oknih znaša 74 %, pri vratih pa povprečno 46 %.

#### 5.1.3 Tržna podstruktura

Podjetje ima zelo dobre možnosti, da še poveča svoj izvoz. Delež izvoza v čistih prihodkih od prodaje je leta 2009 znašal približno 48 %, 2010 43 %, leta 2011 37 %, medtem ko je leta 2012 znašal 29 %, za leto 2013 pa podjetje pričakuje rast izvoza.

Podjetje dostopa do kupcev neposredno (prodaja in montaža Vilanove z lastno ekipo), preko lastnega koncepta franšizinga in preko partnerjev OEM, ki so proizvajalci oken. Bistvena bo ugotovitev dobičkonosnosti posamezne tržne poti.

*Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture*

Komponenta	Ocena tržne podstrukture					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Možnost izvoza		x				Zelo dobra.
Zadovoljstvo kupcev				x		Podjetje ga ne meri.
Odnos cena/kakovost proizvoda	x					Kupci so zelo zadovoljni s koristjo glede na vloženi denar.

se nadaljuje

nadaljevanje

Komponenta	Ocena tržne podstrukture					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Ustreznost tržnih poti		x				Raznoliko.
Sestava kupcev		x				Razpršena prodaja.
Sposobnost takojšnjih dobav	x					Hitrost in fleksibilnost.
Kakovost prodajnega osebja				x		Pomanjkljivo, večina na plečih lastnika podjetja.
Tržno komuniciranje			x			Precej odvisno od priporočil od ust do ust.
Skupna ocena	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>DOBRO</b>

Prodajnih komercialistov podjetje nima zaposlenih, vse tržne in prodajne aktivnosti še vedno opravljajo lastnik in direktor podjetja ter posamezni franšiziji. Gre za velik manko podjetja.

Podjetje izvaja določene aktivnosti na področju tržnega komuniciranja. Podjetje se redno udeležuje glavnih sejmov v Sloveniji (Sejem Dom, celjski MOS, sejem v Nürnbergu, R+T Stuttgart v Nemčiji), hkrati pa veliko vlaga in stavi v spletno stran. Pomemben dejavnik za podjetje in franšizije je oglaševanje od ust do ust. Podjetje ocenjuje, da je slednje leta 2009 prispevalo k 20 % vseh naročil, danes pa že k 70 %. Trženje in dolgoročna partnerstva s potencialnimi partnerji OEM sklepa le lastnik podjetja. V letu 2012 je imelo podjetje 6 partnerjev OEM, 5 franšizijev ter številne druge kupce, bodisi podjetja ali fizične osebe, ki jih je Vilanova pokrila neposredno s svojo ekipo. Vilanovin koncept mobilne proizvodnje omogoča hitrost in fleksibilnost.

Podjetje sistematično ne meri zadovoljstva kupcev. Delež reklamacij znaša približno 3 % vseh naročil. Razmerje cena–kakovost je izjemno dobro. Politika podjetja je, da stranke ne plačajo, dokler proizvod ni zmontiran. Kupci so izjemno zadovoljni s tem, kar dobijo za vloženi denar, največ pa k prodaji prispevajo prav priporočila od ust do ust.

Časa čakanja za kupca ni, razen v primeru posebnih želja kupcev glede barve (1/10 vseh naročil). Čas čakanja je dva dneva znotraj sezone in sedem dni izven sezone.

#### 5.1.4 Kadrovska podstruktura

Lastnik podjetja je hkrati direktor podjetja. Ima jasne cilje, strategijo in vizijo podjetja. Posel opravlja s strastjo, a hkrati nosi veliko breme. Včasih je opaziti pomanjkanje zaupanja drugim pri delegiranju. Podjetje je podhranjeno in bi na določenih mestih potrebovalo več kompetentnega kadra, predvsem v prodaji (Tabela 14). Hkrati pa so tisti kadri, ki že delajo za podjetje, precej večji svojega dela, zato direktor podjetja vstopi v poslovni odnos s franšiziji zgolj takrat, ko v posamezniku prepozna motiv ter tehnično in poslovno žilico.

Direktor je zadovoljen s tehničnimi veščinami, ima pa velike težave s pridobitvijo posameznikov, ki bi hkrati posedovali tudi poslovna znanja, saj bi franšiziji lahko hitreje rasli in podeljevali franšize naprej, kot tudi sami tržili potencialnim partnerjem OEM (slednje je prepuščeno le direktorju).

Direktorjeva tehnična znanja so izjemno dobra, zlasti poslovna, saj je končal študij MBA v Kanadi. Zaposleni in franšiziji imajo srednješolsko izobrazbo. Podjetje ima 6 zaposlenih in odhodov, razen enega v letu 2012, ni bilo. Ustanovitelj podjetja ima dolgoletne izkušnje iz panoge stavbnega pohištva, kar izhaja iz dolgoletne družinske tradicije. Delavci morajo imeti predhodne izkušnje, da dobijo zaposlitev, predvsem tehnično spretnost (sestava in montaža komarnikov) kot tudi poslovna znanja (jemalci franšize).

Podjetje je v okviru sistema franšizinga oblikovalo svoj lasten program Vilanova ceh (Vilanova Guild) – skupino najbolj večjih in strokovnih monterjev. Vsakega člana ceha se usposablja od ene zvezdice (vajenec) do treh (monter mojster), kar pomeni, da lahko rešuje vse tehnične izzive na terenu samostojno in suvereno brez pomoči matičnega podjetja. Podjetje internega izobraževanja sicer ne vodi sistematično. Podjetje tako nima izdelanega sistematičnega ocenjevanja in nagrajevanja in je prepuščeno direktorjevi prosti presoji.

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponenta	Ocena kadrovske podstrukture					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število, kakovost posloводства	x					Odlična formalna izobrazba in delovne izkušnje.
Število, kakovost delovne sile				x		Manko; podjetje bo moralo zaposlovati na določenih področjih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Komponenta	Ocena kadrovske podstrukture					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Izobrazbena struktura			x			Težko dobiti tehnično podkovan kader s poslovno žilico.
Fluktuacija			x			V običajnih mejah.
Delovne izkušnje		x				Povprečno.
Sistem izobraževanja		x				Izdelan program, podjetje ima svoj ceh.
Motivacija zaposlenih					x	Neizdelano ocenjevanje učinka in s tem ukrepov.
Skupna ocena	2	1	2	1	1	<b>SREDNJE</b>

### 5.1.5 Organizacijska podstruktura

Podjetje ima sedež v Trzinu v Sloveniji, kjer so vse poslovne funkcije – vključno s proizvodnjo in skladiščem. Podjetje ima enostavno organizacijsko strukturo. Lastnik je glavni manager in hkrati tudi glavni podjetnik. Opravlja tudi posamezne poslovne funkcije, je nosilec novih zamisli in osrednja oseba. Odgovornosti so jasne, reagiranje hitro, stroški vzdrževanja strukture nizki. Prednosti in slabosti organizacijske podstrukture povzemam v Tabeli 15.

Komuniciranje ni formalizirano, interno poteka pretežno ustno. Gre za visoko odvisnost od managerja. Odločanje je centralizirano, avtoriteta za odločanje se pretežno nahaja na zgornji ravni. V delu, ki se nanaša na franšizing, je odločanje (v okviru pogodbe) prepuščeno franšizijem.

Sistem nagrajevanja še ni definiran. V prihodnosti ga bo potrebno oblikovati na denarni in nedenarni osnovi. Zaposleni sicer dobivajo veliko priložnosti in možnosti za predloge izboljšav. Interno komuniciranje je pretežno ustno in je enosmerno kot tudi dvosmerno. Formalizacija je nizka, razen pri tehnoloških postopkih in montaži, kjer obstaja veliko pravil in postopkov, ki pisno usmerjajo delovanje zaposlenih.

Podjetje je pridobilo visok ugled na trgu. V očeh kupcev izpolnjuje in presega pričakovanja z zanesljivostjo, hitrostjo in kakovostjo produkta in storitev. To potrjuje tudi visok odstotek pridobivanja poslov z naslova ustnih priporočil.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponenta	Ocena organizacijske podstrukture					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Organizacijska struktura			x			Primerna glede na velikost podjetja.
Lokacija podjetja		x				Vse je združeno na eni lokaciji in omogoča pregled.
Stopnja delegiranja pristojnosti			x			Centralizirano.
Ugled podjetja		x				Visok.
Sistem nagrajevanja					x	Potrebno ga bo vzpostaviti.
Komuniciranje			x			Solidno.
Skupna ocena	0	2	3	0	1	<b>SREDNJE</b>

### 5.1.6 Tehnološka podstruktura

Podjetje ima le en obrat, in sicer na sedežu podjetja. Vse naprave oziroma orodja, ki jih podjetje uporablja, so sorazmerno nova in so največ stara toliko, kot je staro podjetje. Določena proizvodna sredstva se uvajajo sproti. Avtomatizacija je težko izvedljiva, saj podjetje proizvaja rešitve po meri kupca – teh je trenutno kar 99 %. Ta delež se bo zmanjšal z uvedbo novega komarnika za strešna okna v letu 2014, ki bo edini standardiziran izdelek podjetja na trgu. Prednosti in slabosti tehnološke podstrukture povzemam v Tabeli 16.

Stopnja izkoriščanja zmogljivosti glede na sezono precej niha, saj imajo podjetje in njegovi franšiziji v času visoke sezone (april–oktober) 130-odstotno zasedenost zmogljivosti. Od novembra do marca je ta 40-odstotna (kupci franšize pa predstavljajo 60 %). Odstotek izmeta znaša 2–3 %, saj podjetje stremi k natančnosti in uporablja sodobna orodja, ki to omogočajo.

Kakovost in razpoložljivost delovne sile nista najboljši. Delovno silo, ki bi bila primerna, je težko dobiti. Podjetje kot razlog navaja predvsem pomanjkanje podjetniške žilice v Evropi. Tu ima predvsem v mislih del, ki se nanaša na franšizing, pa tudi zaposlene, ki bi jih podjetje želelo dobiti zase. Pravijo, da je težko najti kader, ki bi imel hkrati izkušnje iz industrije oken in vrat oziroma bil tehnično-obrtniško vešč, marljiv in bi imel tudi poslovni občutek. Pogosto imajo kandidati le eno ali dve od naštetih lastnosti.

Razpoložljivost surovin in materialov ni problematična. Aluminijaste komponente (okvirji) so iz Kanade in so brez težav dobavljive. Visokokakovostna plastika je manj dostopna, saj se jo dobi zgolj v ZDA. Magnete, primerne za izdelke podjetja, se dobi le v Aziji.



Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponenta	Ocena tehnološke podstrukture					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacija in število obratov podjetja		x				Vse na enem mestu.
Starost delovnih naprav		x				Sodobno.
Stopnja avtomatizacije			x			Rešitve podjetja so po meri kupca, vendar obstaja nekaj možnosti za avtomatizacijo.
Razpoložljivost surovin in materialov			x			Takšni, ki imajo dobro vrednost za denar, so izven EU.
Kakovost delovne sile			x			Nizka razpoložljivost.
Stopnja izkoriščanja zmogljivosti			x			Nihanja glede na sezono.
Odstotek izmeta		x				Nizek.
Skupna ocena	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>SREDNJE</b>

### 5.1.7 Razvojna podstruktura

Podbudnika in tvorca novih zamisli, novih izdelkov in rešitev sta lastnik podjetja in njegov oče. Podjetje to počne na osnovi učenja pri delu (angl. *learning by doing*). Pred začetkom trženja proizvodov v tujini so le-te preizkušali v Sloveniji, in sicer 6–12 mesecev. Pri razvoju med drugim uporabljajo tudi prototipe za orodja in šablone, izdelane s 3D-tiskalniki zunanjih partnerjev, kot tudi izdelavo načrtov v programskem orodju AutoCAD. Podjetje je v zadnjih petih letih razvilo tri nove proizvode: zaslone za okna z magnetnim sistemom, panoramska vrata ter dvojni zaslon za strešna okna (pri katerem je podjetje eno prvih v Evropi, ki sploh ima rešitev za tovrstna strešna okna). Ob tem je potrebno omeniti, da obstoječe rešitve niso v sklopu okenskega okvirja, temveč so pritrjene na strop oziroma mavčno ploščo (Tabela 17).

Podjetje sicer nenehno izboljšuje obstoječe izdelke, tako da lahko ponudi več različic enakega proizvoda (npr. različni novi premazi in sloji ter barve okvirjev, nove oblike pritrjevanja

zaslonov brez vrtnanja itn.) Podjetje potem tudi hitro ponudi izdelke trgu, čas od razvoja izdelka do začetka trženja ni dolg.

*Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti razvojne podstrukture*

Komponenta	Ocena razvojne podstrukture					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Razvoj novih proizvodov		x				Podjetje redno uvaja izboljšave, so vodilni pri rešitvi za strešna okna v Evropi.
Rezultati pri razvijanju novih proizvodov		x				Dobri. Trg je uspešno sprejel vse dosedanje inovacije.
Opremljenost z raziskovalno opremo			x			Zadovoljivo.
Skupna ocena	0	2	1	0	0	<b>DOBRO</b>

## 5.2 Analiza priložnosti in nevarnosti podjetja

### 5.2.1 Finančna podstruktura

Podjetje je precej zadolženo, kar je predvsem posledica investicij v zadnjih letih, zlasti v proizvodna sredstva in tudi v širitev na nemški trg. Doba vezave terjatev do kupcev je predolga. Zaradi krize v evrskem območju je prisotna nevarnost plačilne nediscipline in podaljševanja plačilnih rokov, predvsem OEM-partnerjev podjetja. Ta nevarnost pa ni enaka v vseh državah, zato je priložnost podjetja v tem, da se še naprej usmerja v internacionalizacijo, predvsem v Nemčijo in Avstrijo, saj kupna moč na slovenskem trgu trenutno upada. Na drugi strani mora podjetje stremeti k ugodnejšim plačilnim rokom za dobavitelje in skrajšati plačilni rok za kupce ter razmisliti o instrumentih zavarovanja plačil. V nasprotnem primeru bo podjetje potrebovalo posojila, ki jih bo težko pridobilo, raven zadolženosti pa je trenutno že visoka.

### 5.2.2 Podstruktura proizvoda

Priložnost podjetja bo predvsem v razvoju novih izdelkov. Sem spadajo zasloni za okna brez pritrdjevanja, predvsem pa novi zaslon za strešna okna Velux, ki je v sklepnih fazi. Podjetje ga bo moralo ponuditi na celotnem evropskem trgu, saj je eden redkih proizvajalcev, ki ima rešitev za tovrstna okna. Nevarnost je v padanju gospodarske rasti, ki lahko vodi v zmanjšanje naročil.

### **5.2.3 Tržna podstruktura**

Priložnost podjetja se kaže v internacionalizaciji poslovanja, predvsem v močnejši prisotnosti na stabilnih trgih, kot so nemški, avstrijski, italijanski, belgijski in nizozemski. Priložnost predstavlja tudi prostotrgovinski sporazum, sklenjen oktobra 2013 med Kanado (od koder prihaja 80 % nabavnih virov podjetja) in EU, ki ukinja carine (Blenkinsop & Emmott, 2013). Velika priložnost so segmenti, ki jih podjetje še ni dobro osvojilo, to so predvsem proizvajalci oken in vrat ter prehrambeni sektor. Pomemben izziv za podjetje bosta predstavljala analiza sestave odjemalcev in odgovor na vprašanje, kateri segment potencialnih partnerjev OEM je najbolj primeren.

### **5.2.4 Kadrovska podstruktura**

Podjetje naj pridobi tržnika in komercialista za tuje trge, ki bo razbremenil lastnika podjetja. Že zgoraj omenjene potencialne trge bo nekdo moral obdelovati. Podjetje se lahko širi organsko tako, da zaposluje tržnike z znanjem jezikov ali preko franšizinga. V obeh primerih obstaja nevarnost, da podjetje ne uspe pridobiti primernih ljudi. Tako lastnik sam v tujini ne bo zmožgal izkoristiti dobrega poslovnega modela in novih proizvodov. Govori angleško in tudi slovensko, na nemško govorečih trgih pa je velika prednost znanje nemščine.

### **5.2.5 Organizacijska podstruktura**

Z rastjo mora podjetje spremeniti vzorce delovanja. Priložnost podjetja je v prehodu iz enostavne v funkcijsko organizacijsko strukturo z več formalizacije ter specializacije in delitve dela. Še posebej se bo tu morala razdeliti prodaja, saj bo podjetje potrebovalo komercialiste za tuje trge. Trenutni prostori podjetja bodo kmalu premajhni. Podjetje potrebuje tudi manjši razstavni salon, ki ga trenutno nima in bi bil namenjen večjim kupcem oziroma partnerjem OEM. Ugodne cene za najem novih prostorov ne bi bilo težko dobiti, saj je ponudba poslovnih prostorov (in s tem dostopnejše cene najemnin) bistveno višja kot pred leti v času konjunktore.

### **5.2.6 Tehnološka podstruktura**

Podjetje bo moralo tehnološko avtomatizirati tehnologijo za proizvodnjo novega zaslona za strešna okna Velux. S tem bo pridobilo konkurenčno prednost in možnost trženja zanimivega izdelka. Če podjetje tega ne bo storilo, ne bo moglo izkoristiti prednosti in zagotoviti potrebnih količin. Priložnost podjetja je tudi 3D-tiskanje pri zunanjih izvajalcih, ki so za podjetja že začeli izdelovati posebne šablone.

### **5.2.7 Razvojna podstruktura**

Priložnost podjetja je v nadaljevanju izboljšav svojih proizvodov in predvsem hitro in sistematično lansiranje novih proizvodov na trg. Podjetje je pred kratkim na sejmu dobilo

potrditev številnih obiskovalcev, da takšne rešitve za strešna okna še ni. Priložnost podjetja predstavlja tudi trenuten razvoj komarnikov brez vrtanja v okenski okvir, kar je podjetje razvilo za okna kombinacije aluminij–les preko dvoslojnega samolepilnega traku.

### 5.2.8 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

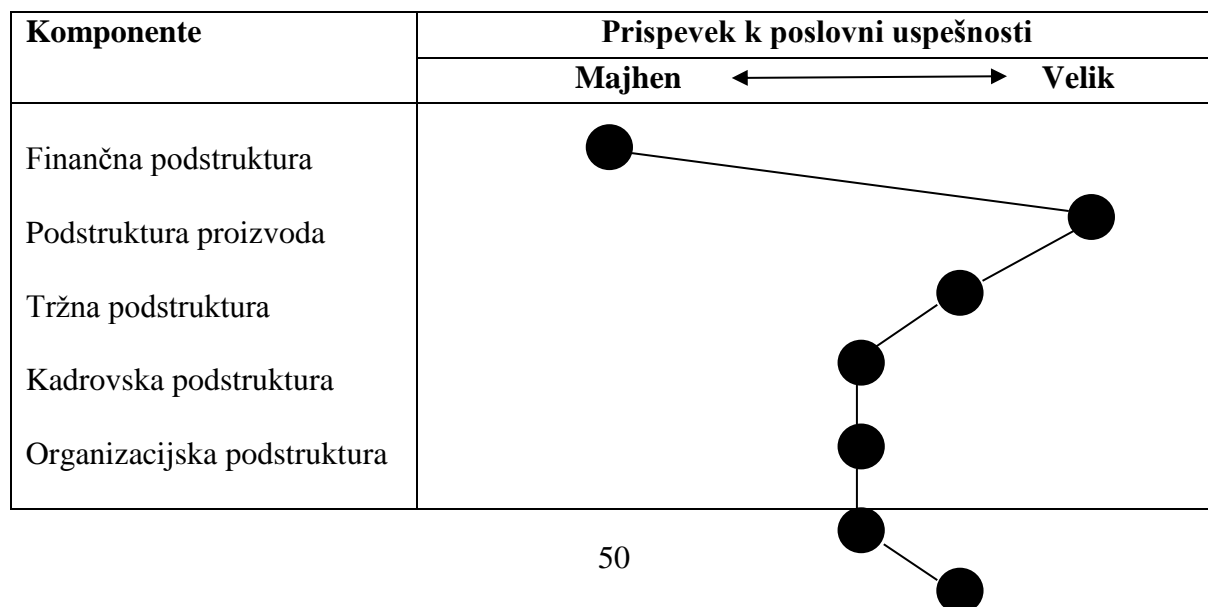
Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti prikazujem združeno v Tabeli 18.

Tabela 18: Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tehnologija magnetnega pritrdjevanja izdelka;</li> <li>▪ odlično razmerje cena-kakovost;</li> <li>▪ večja fleksibilnost in hitrost od prejema do izvedbe naročila kot pri konkurenci (poslovni model na trgu nadgradnje);</li> <li>▪ kakovosten, širok proizvodni sortiment;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zadolženost, slaba likvidnost, izterjava plačil ter koeficient obračanja zalog;</li> <li>▪ finančna moč in padanje prodaje;</li> <li>▪ podjetje nima prodajnega osebja, ki bi bilo odgovorno za posamezen (tuj) trg;</li> <li>▪ prekomerna odvisnost od lastnika-direktorja;</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ povečanje prodaje prehrabnemu in nastanitvenemu sektorju ter v zdravstvu (zakonodaja oziroma sanitarnimi pravilniki);</li> <li>▪ panoga je globalna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ močna konkurenca (podjetje ne bo dovolj hitro izkoristilo prednosti prvega (<i>angl. first mover advantage</i>) na področju inovacij (predvsem strešna okna idr.);</li> <li>▪ finančna kriza v evroobmočju;</li> </ul>

V Tabeli 19 prikazujem profil prednosti in slabosti podjetja po podstrukturah glede na to, kako le-te vplivajo na uspešnost poslovanja.

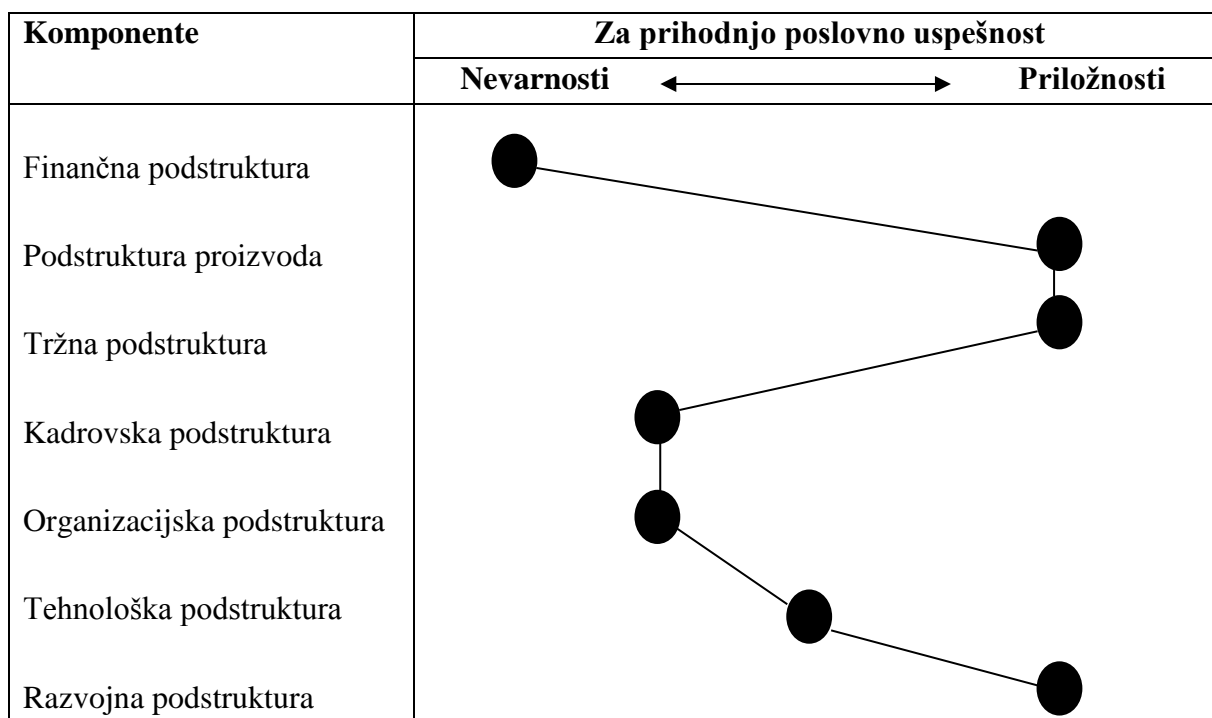
Tabela 19: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Tehnološka podstruktura	
Razvojna podstruktura	

V Tabeli 20 prikazujem profil priložnosti in nevarnosti podjetja po podstrukturah glede na to, kako le-te lahko vplivajo na prihodnjo uspešnost poslovanja.

*Tabela 20: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja*



## 6 OBLIKOVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN STRATEŠKIH CILJEV PODJETJA VILANOVA

S celovito analizo smo spoznali, kje je podjetje danes. Naslednja faza oblikovanja strategije je oblikovanje strateških ciljev, predhodno pa opredelitev poslanstva in vizije podjetja.

### 6.1 Poslanstvo

Podjetje še nima definiranega poslanstva, zato predlagam sledeče: poslanstvo podjetja je zagotavljati celovite rešitve na področju zaslonov proti mrčesu, ki bodo uporabnikom omogočile, da ponovno povežejo dom z naravo ter zagotavljale udobje in higieno v bivanju. Podjetju s tem omogočamo dolgoročni obstoj in vzpostavljamo delovne razmere, ki bodo vsem deležnikom podjetja prinesle zadovoljstvo.

### 6.2 Vizija

Vizija podjetja Vilanova je pridobiti status prepoznavnega ponudnika celovitih rešitev na področju zaslonov proti mrčesu, in sicer v Sloveniji in državah EU, ki ga odlikujejo širina

prodajnega programa, kakovost, zanesljivost ter fleksibilnost in sodobnost proizvodov. Hkrati želimo postati dobavitelj originalnim proizvajalcem opreme, ki predstavljajo gonilno silo inovacij na področju razvoja oken in vrat.

### 6.3 Strateški cilji podjetja

Cilji izvirajo iz poslanstva in vizije podjetja in temeljijo na naslednjih poudarkih:

- podjetje finančno konsolidirati,
- rasti organsko preko povezovanja z OEM-partnerji doma in v tujini kot tudi preko lastnega koncepta franšizinga,
- zagotoviti rast prodaje na vseh trgih,
- dosegati odličnost na tehnološkem področju.

Strateški cilji po podstrukturah so sledeči:

- Finančna podstruktura:
  - zmanjšati zadolženost podjetja za polovico v obdobju naslednjih treh let,
  - pospešeni koeficient likvidnosti doseči nad 1 v roku enega leta,
  - prepoloviti dobo obračanja terjatev in vezave zalog proizvodov za polovico v enem letu.
- Podstruktura proizvoda:
  - rast prodaje za 20 % letno,
  - zagotavljati kakovostne izdelke in montažo.
- Tržna podstruktura:
  - povečati izvoz za 20 % letno in generirati vsaj 10% prodaje z novimi proizvodi,
  - pridobiti po enega OEM-partnerja v Nemčiji, Avstriji in Italiji v roku enega leta,
  - v letu 2014 sprejeti odločitve v zvezi z izsledki analize tržnih poti.
- Kadrovska podstruktura:
  - zaposliti prodajnega komercialista za nemško govoreče trge in v Italiji v roku treh let.
- Organizacijska podstruktura:
  - preiti iz enostavne v funkcijsko organizacijsko strukturo v roku treh let,
  - izpopolniti sistem samoučenja za franšizije in OEM-partnerje, izdelati risbe z orodjem AutoCAD za vseh 800 izdelčnih konfiguracij, kar bo znatno olajšalo delo partnerjem na terenu.
- Tehnološka podstruktura:
  - avtomatizirati procesa izdelave komarnikov za strešna okna,

- vzpostaviti tehnologije za nove produkte, ki gredo v smer nevidnih zaslonov in z manj pritrdilnimi mesti in vrtanja v okna v naslednjih treh letih.
- Razvojna podstruktura:
  - skrajšati čas od začetka razvoja novega proizvoda do uvedbe na trg za polovico,
  - razviti vsaj dva nova izdelka letno oziroma vsaj dva izboljšati.

## 7 RAZVIJANJE CELOVITE IN POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA VILANOVA

### 7.1 Celovita strategija

Celovito strategijo bomo opredelili glede na smer rasti (razvoja) podjetja s konceptom H. I. Ansoffa, ki ga prikazujem z matriko na Sliki 16. Pri tem bo podjetje Vilanova zasledovalo strategijo razvoja trga z osvajanjem novih geografskih trgov z obstoječimi proizvodi (David, 2001, str. 169).

*Slika 16: Ansoffova matrika (vektor) rasti*

	Obstoječi proizvodi	Novi proizvodi
Obstoječi trgi	1. Strategija obdelave trga	3. Strategija razvoja proizvoda
Novi trgi	2. <i>Strategija razvoja trga</i>	4. Strategija diverzifikacije

*Vir: F. Kotler et al., Marketing management, 2009, str. 92.*

Podjetje se bo osredotočalo predvsem na nemški, avstrijski in italijanski trg, kasneje pa tudi na države Beneluksa. To bodo storili s pomočjo nastopov na sejnih in z neposrednim trženjem. Kar podjetju trenutno najbolj manjka za širitev, so človeški viri in kapital. Na tuje trge bo podjetje prodajalo izdelke, polizdelke in posamezne komponente, in sicer preko kupcev franšiz in sodelovanja z OEM-partnerji. Podjetje ne bo izvajalo montaže v tujini.

Po besedah vodstva je prodor možen z obstoječimi proizvodi in tehnologijo. Podjetje ima presežne kapacitete za prodor na nove trge, kjer obstaja nezadovoljeno povpraševanje, panoga je globalna. Na trgih obstajajo dobre opcije v smislu tržnih poti, ki so zanesljive in ne predrage, segmentacija kupcev znotraj geografskih trgov pa je enaka domačemu trgu.

Fiksni stroški razvoja tehnologije in novih izdelkov se lahko razpršijo preko poslovanja na več nacionalnih trgih. Podjetje bo dosegalo ekonomije obsega v nabavi, saj so ne glede na nacionalni trg potrebne enake vhodne komponente. Ekonomije obsega v proizvodnji pa bo

podjetje dosegalo predvsem pri novo razvitem tipskem izdelku za strešna okna, katerega proizvodnja bo lahko centralizirana, medtem ko so ostali, po meri izdelani izdelki, proizvedeni lokalno.

## **7.2 Poslovna strategija**

### **7.2.1 Posebnosti panoge in strateške implikacije**

Značilnosti panoge v marsičem narekujejo razvoj strategije. Panogo, v kateri nastopa podjetje Vilanova, je v evropskem prostoru možno opisati kot kombinacijo razdrobljene in nastajajoče panoge. Za prvo je značilno veliko število majhnih in srednjih podjetij, od katerih nobeno nima pomembnega tržnega deleža in vpliva (Porter, 1998, str. 190). Razdrobljenost panoge komarnikov določajo predvsem: nizke vstopne ovire v panogo, odsotnost ekonomij obsega, nizka pogajalska moč do dobaviteljev in kupcev OEM ter neprepoznavnost (panoga je nova). Za panogo v nastajanju je značilno, da je plod tehnoloških inovacij in pojava novih potreb porabnikov ali drugih ekonomskih ter socioloških sprememb, ki novim izdelkom omogočijo potencialno dobro poslovno priložnost (Porter, 1998, str. 215). Kot panogo v nastajanju jo lahko opišemo predvsem zato, ker obstaja strma krivulja učenja (strmo padanje stroškov z naraščanjem proizvodnje), velika večina kupčevih nakupov pa predstavlja prvi njihov nakup sploh. Značilna je nizka tržna penetracija, prihodnja rast panoge bo stabilna in po vsej verjetnosti ne pretirano visoka, saj je čas zamenjave izdelka z novim sorazmerno dolg. V prihodnjem razvoju panoge je pričakovati tudi še naraščanje seznanjenosti kupcev z izdelki oziroma panogo, širitev zmogljivosti ter vstopa novih igralcev v panogo. Porter meni (1998, str. 185), da se koncentracija v panogi ne zgodi, če so ovire za mobilnost (ovire, ki jih imajo konkurenti za spreminjanje oziroma prilagajanje strategije) in vstopne ovire v panogo nizke. Slednje je značilno ravno tudi za obravnavano panogo, zato je pričakovati, da bo ta na dolgi rok ostala razdrobljena, z nekaj izstopi in novimi vstopi v panogo.

### **7.2.2 Razvoj generične strategije**

Bolj kot strategija stroškovnega vodstva je za podjetje Vilanova primerna strategija diferenciacije z nastopom na množičnem trgu. Besanko et al. (2009, str. 387) navajajo, da so dejavniki, ki podpirajo izbor tovrstne strategije, sledeči: izdelek podjetja ni iskana, temveč izkušnjska dobrina, katere kakovost lahko porabnik oceni s samo uporabo po nakupu. Narava proizvoda omogoča njegovo horizontalno diferenciacijo, krivulja učenja pri naravi proizvoda pa je izjemno pomembna. Porter pravi (1998, str. 36), da je generična strategija stroškovnega vodstva primernejša ravno v panogah, ki imajo visoke vstopne ovire in ekonomijo obsega, kar pa ne velja za obravnavano panogo. V točki 4.1 je opravljena analiza panoge, ki je pokazala, da so vstopne ovire v panogo nizke. Izbor generične strategije naj bo prilagojen prednostim, ki jih ima podjetje, in temu, da bo težko posnemljiva. Strateške dimenzije, skozi katere se podjetje Vilanova diferencira in ga konkurenca najtežje posnema, so predvsem naslednje:



- kakovost proizvoda in dizajn z načinom pritrjevanja komarnikov na okna in vrata preko dvomagnetnega sistema; podjetje uporablja lahke materiale, z manj potrebnega vrtanja v okvir oken in vrat, posledično sta hitrejši (kot pri konkurenci) sestava in montaža.
- poslovni model na trgu nadgradnje: koncept mobilne proizvodnje omogoča hitrost in kratek proizvodni cikel; z vidika obvladovanja procesa od prejema povpraševanja do same izvršitve naročila koncept mobilne delavnice pomeni, da ključne faze lahko potekajo pri kupcu samem oziroma na licu mesta: 1. izmere → 2. kalkulacija in predračun kupcu → 3. sestava → 4. montaža → 5. fakturiranje;
- tehnološko vodstvo: masovna proizvodnja komarnikov po meri, s produkcijskimi sredstvi po meri; podjetje ni sledilec ali posnemovalec, temveč razvija povsem svojo tehnologijo – tako glede proizvodnje izdelka kot tudi načina izvrševanja storitev; podjetje je vodilno pri razvoju tehnik pritrjevanja z magneti ter pri pritrjevanju brez vrtanja v okenski okvir preko dvoslojnih samolepilnih trakov (pri oknih iz kombinacije aluminija in lesa);
- stroškovna pozicija: število uporabljenih komponent, način pritrjevanja, hitrost sestave in montaže na licu mesta z mobilno proizvodnjo podjetju omogoča stroškovne prednosti;
- podjetje razvija izdelke, s katerimi cilja na segment kupcev, ki iščejo dobro vrednost za vloženi denar (angl. *value for money*);
- osebje: zaposleni, ki so v stiku s kupci, so strokovni, profesionalni in zanesljivi ter izžarevajo zaupanje; podjetje ima svoj Vilanova ceh;
- izbor tržnih poti: trg nadgradenj podjetje oskrbuje preko lastnega koncepta franšizinga z mobilno delavnico kot njegovo središčno točko, OEM-trg pa preko proizvajalcev oken in vrat; v prvem primeru uporablja strategijo vleke, v drugem pa strategijo potiska v sklopu tržnega komuniciranja.

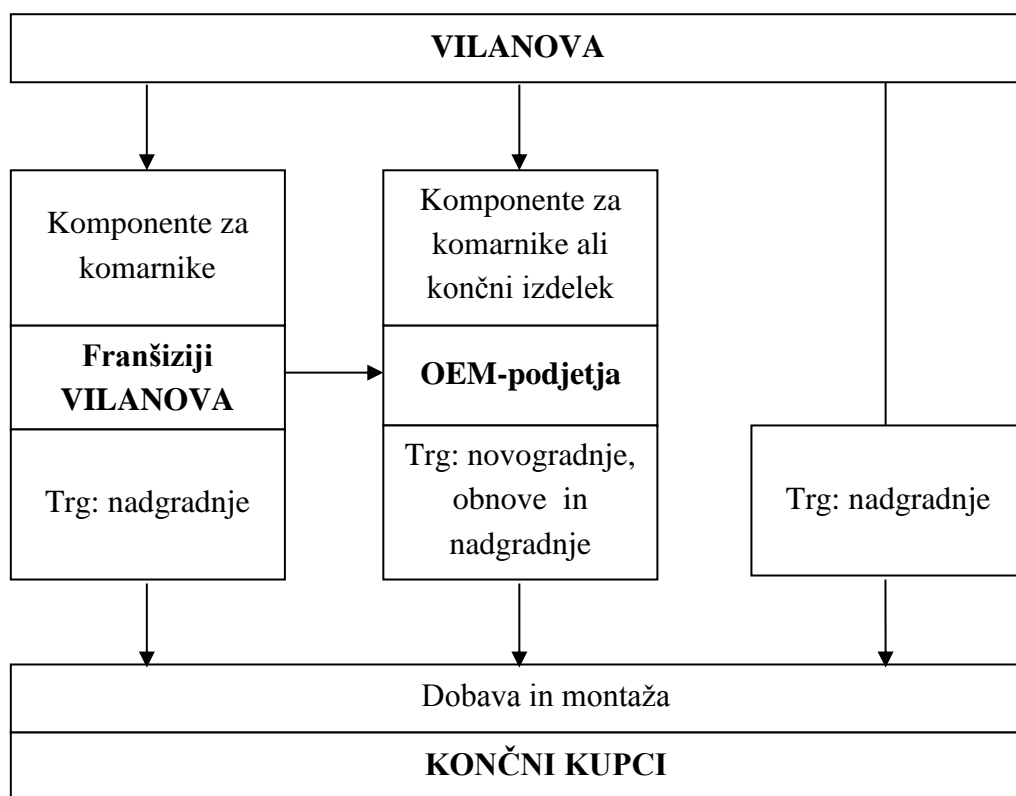
Velika priložnost za podjetje Vilanova, da si zagotovi rast tržnega deleža, pa leži prav v novo razvitem komarniku (dvojni zaslon za strešna okna), pri čemer je podjetje eno izmed prvih v Evropi, ki sploh ima rešitev za tovrstna strešna okna, saj obstoječe rešitve konkurence niso v sklopu okenskega okvirja, temveč so pritrjene na strop (največkrat na mavčno ploščo). Tako morajo krovci prihajati nazaj na objekt takrat, ko je strop končan. Zato predlagam, naj bo poudarek prav na tej novi rešitvi, ki je hkrati tudi edini standardizirani izdelek podjetja – je enostaven za razumevanje s strani uvajanja novih zaposlenih v podjetju in uvajanja kupcev franšize, zato lahko predstavlja odskočno desko za učenje preostalih, po meri izdelanih izdelkov, ki zahtevajo veliko učenja. Podjetje naj izkoristi prednosti novega izdelka tudi v kombinaciji s konceptom franšizinga, ki ga ima. Porter (1998, str. 203) je mnenja, da podjetje lahko razdrobljenost v panogi premaga prav s tem konceptom, saj lahko doseže ekonomije obsega v marketingu in nabavi, ki je centralizirana. Podrobneje o tem pišem v poglavju 8.7.2.

## **8 STRATEGIJA RAZVIJANJA TRŽNIH POTI PODJETJA VILANOVA**

Cilj poglavja je preverba, ali so obstoječe tržne poti podjetja skladne s poslovno strategijo podjetja oziroma kako bi jih bilo potrebno preoblikovati, da bi bile optimalne in

dobičkonosne. Poleg tega je podjetje pravkar razvilo nov izdelek za strešna okna, ki bo edini standardiziran komarnik podjetja. Strukturo obstoječih tržnih poti prikazujem na Sliki 17.

Slika 17: Tržne poti podjetja Vilanova



Kupci podjetja Vilanova so njeni franšiziji, ki po nakupu franšize in opravljenem šolanju kupujejo predvsem komponente za komarnike, nastopajo pa zgolj na trgu nadgradnje, kjer gre za naknadno vgradnjo komarnikov na že obstoječe stavbno pohištvo. Naslednji kupci so originalni proizvajalci opreme, ki so proizvajalci oken in vrat in imajo tudi svoje lastne montažne ekipe ali zunanje izvajalce z ekskluzivnim sodelovanjem. Nastopajo na trgu novogradenj ter obnov stavb, montirajo pa komarnike v okviru pridobljenega posla novih oken ter vrat. Od Vilanove in/ali njenih franšizijev kupujejo končne izdelke, nekateri tudi posamezne komponente za komarnike. Zadnja tržna pot je direktna – Vilanova končnemu kupcu dobavi izdelek ter ga sestavi in zmontira z lastno montažno ekipo. V tem primeru deluje (tako kot njeni franšiziji) zgolj kot ponudnik na trgu nadgradnje. Podjetje je bilo v to tržno pot prisiljeno, saj mu zgolj s franšizingom v prvih petih letih po ustanovitvi ni uspelo zagotoviti dovolj tržnega pokritja.

Oblikovane tržne poti morajo biti skladne s celovito in poslovno strategijo podjetja. Prva se osredotoča na osvajanje tujih trgov z obstoječimi izdelki in tehnologijami, druga pa na

strategije diferenciacije na množičnem trgu s sledečimi poudarki: dobra kakovost izdelkov po dostopni ceni, podoba strokovnega osebja, tehnološko vodstvo ter kratek proizvodni cikel.

## 8.1 Vloga tržnih poti znotraj trženjskega spleta

V tem poglavju bom analiziral strateška stičišča med tržnimi potmi podjetja Vilanova ter preostalimi prviniami trženjskega spleta – torej proizvodom, ceno in tržnim komuniciranjem.

### ▪ **Proizvod:**

- Novi proizvodi: pri komarniku za strešna okna, ki trenutno prihaja na trg je pomembno, da podjetje poišče partnerje, ki montirajo strešna okna, ti pa so večinoma krovci, kar pomeni nove člene, ki jih na trenutnih tržnih poteh podjetja še ni. Trg nadgradnje podjetje lahko oskrbuje tudi preko svojih franšizijev. Ker je podjetje Vilanova eno redkih podjetij v Evropi, ki je razvilo komarnik za strešna okna, naj v fazi uvedbe izdelka na trg zagotovi čim večje pokritje. Izdelek je tudi edini standardiziran izdelek podjetja, zato naj gre v intenzivno distribucijo. Proizvajalci strešnih oken imajo po regijah pogodbene izvajalce – krovce.
- Strategija diferenciacije izdelka: odvisna je od tega, kdo bo tržil in kako bo prodajal izdelke podjetja Vilanova, zato naj podjetje izbira partnerje s kompatibilnimi izdelki ter tiste, katerim bo lahko zagotavljala takšno tehnično podporo, ki jim bo omogočala trženje izdelka.

### ▪ **Cena:** Vilanova naj se drži naslednjih smernic pri oblikovanju cenovne politike do svojih partnerjev na tržni poti:

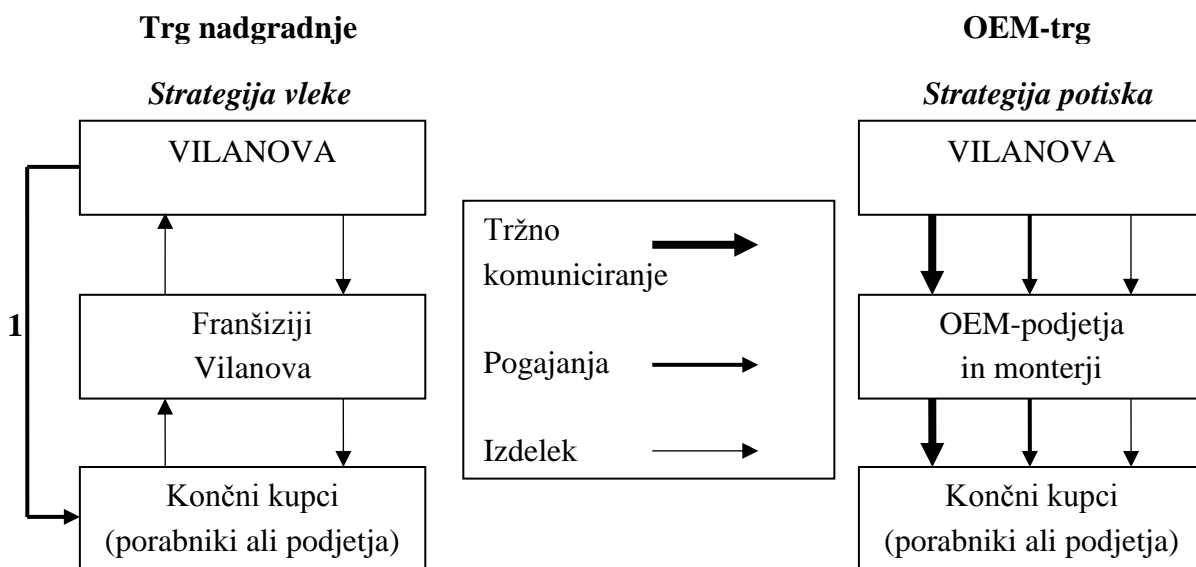
- višina rabatov naj izhaja iz upoštevanja posameznih značilnosti partnerjev na tržni poti (njihovih strategij in poslovnih modelov),
- politika rabatov naj partnerjem omogoča profitno maržo, ki presega operativne stroške,
- cenovna struktura naj temelji na oceni, koliko aktivnosti (in s tem vrednosti) izvaja posamezen člen na tržni poti,
- kaj naročajo posamezni partnerji (posamezne komponente, ki jih sami sestavijo po meri in zmontirajo ali pa končne izdelke),
- podjetje naj upošteva, kolikšna je velikost posameznega naročila in kolikšne so zaloge posameznih partnerjev,
- upošteva naj samostojnost posameznih partnerjev pri reševanju tehničnih vprašanj v zvezi z aplikacijami izdelkov,
- cenovna struktura naj odseva razlike v privlačnosti posameznih izdelčnih kategorij.

Seveda pa mora podjetje pri oblikovanju cenovne politike izhajati iz lastnih predpostavk, tržnih spremenljivk in iz premisleka o tem, kaj dela konkurenca.

- **Tržno komuniciranje:** aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, so odvisne od trga, ki ga poskuša oskrbovati. Podjetje naj na trgu nadgradnje izvaja strategijo vleke, na OEM-trgu pa strategijo potiska.

Tržno komuniciranje na obeh trgih prikazujem na Sliki 18, pri čemer pri strategiji vleke sledje tokov promocije, pogajanj in izdelka prikazujem številčno, medtem ko pri strategiji potiska ti tokovi potekajo hkrati.

Slika 18: Strategija vleke in potiska podjetja Vilanova



Na trgu nadgradnje naj podjetje ustvarja povpraševanje:

- preko udeleževanja na mednarodnih sejmih kot razstavljalca;
- tako da izkorišča možnosti medmrežja – s kakovostno spletno stranjo podjetja, uporabo socialnih omrežij (npr. Facebook), oglaševanjem preko e-pošte ter vlaganjem v pojavljanje s pomočjo iskalnikov;
- tako da se zanaša na priporočila od ust do ust, pri čemer sta zanesljivost in natančnost pri izvedbi storitve ključni. Tu je končni kupec (porabnik ali podjetje) tisti, ki sproža povpraševanje po izdelkih Vilanove, ta pa posel podeljuje naprej in ga usmerja na svoje franšizije;
- s prezentacijo v največjih nakupovalnih centrih z mini razstavnim prostorom, enako tudi na odprtih tržnicah po Sloveniji.

Na OEM-trgu, kjer se izdelki Vilanove prodajajo hkrati oziroma znotraj posla vgradnje oken ali vrat in ga ne pridobi Vilanova, mora le-ta izvajati strategijo potiska, kjer mora podjetje na tržni poti tesno sodelovati s člani. Ključno pri strategiji potiska za Vilanovo je, kako si pridobiti podporo in zaupanje partnerjev OEM. Glede na izkušnje se namreč identiteta

blagovne znamke Vilanova, ko ta nastopa kot OEM-izdelek, v očeh končnega kupca izgubi. Za oblikovanje tesnih partnerstev predlagam naslednje aktivnosti:

- programi šolanja prodajnega osebja OEM-partnerjev: 1) za poznavanje proizvoda – ta vidik je pomemben, saj v določeni meri podjetje ustvari stroške zamenjave dobavitelja (angl. *switching costs*) ter 2) o mehkih tehnikah prodaje, npr. glede značilnosti končnih kupcev (njihova najbolj pogosta vprašanja, ugovori, zadržki itn.), ter kako se odzivati nanje;
- profesionalni prodajalci, ki bodo iskali nove kupce v tujini, imeli pogajalske sposobnosti in bodo dobro poznali proizvod ter hkrati tudi ohranjali stik z obstoječimi kupci;
- zagotavljanje tehnične pomoči, ki bo olajšala prodajo kot tudi montažo izdelkov na licu mesta montaže.

## 8.2 Cilji izbranih tržnih poti

Oblikovane tržne poti podjetja Vilanova naj zasledujejo naslednje cilje:

- podjetju omogočiti rast ob hkratnem ohranjanju visokih marž, ki jih ima podjetje;
- ciljati na segment kupcev »vrednost za denar« na evropskem trgu;
- zagotoviti oskrbo na trgu nadgradnje z najkrajšim proizvodnim ciklom v panogi preko koncepta franšizinga ter mobilne proizvodnje in s tem visoko dobičkonosnost;
- zagotoviti oskrbo na trgu novogradenj objektov in zamenjave obstoječega stavbnega pohištva preko OEM-partnerjev, ki imajo potencial rasti ter kompatibilno strategijo, vrednote in proizvode, kot jih ima podjetje Vilanova; na obeh pravkar omenjenih trgih premisliti o najbolj optimalni tržni poti za pravkar novo razvit komarnik za strešna okna, ki bo ena prvih rešitev na evropskem trgu ter edini standardizirani izdelek podjetja.

## 8.3 Opredelitev glavnih nalog tržnih poti in analiza spremenljivk, ki določajo njeno strukturo

Členi na tržni poti morajo opravljati naslednje naloge, da bi lahko izpolnili cilje podjetja Vilanova: zagotavljati svetovanje in tehnično podporo kupcem, ohranjati nizko raven zaloge in s tem zagotavljati raznolikost ponudbe, odličen reakcijski čas, zagotoviti montažo pri kupcu, promovirati podjetje Vilanova in biti sposobni voditi pogajanja s svojimi kupci.

Naslednji korak je hevristična analiza spremenljivk, ki določajo, kakšna bo struktura tržnih poti. Te spremenljivke so sledeče: interne, okoljske in tržne, posredniki in izdelčne ter behavioristične spremenljivke (Rosenbloom, 2003, str. 198).

- **Interne spremenljivke:**
  - Velikost podjetja: majhno podjetje ima v primerjavi z velikim podjetjem malo možnosti izvajanja moči in kontrole na tržni poti. To velja tudi za podjetje Vilanova

glede sodelovanja z OEM-partnerji. Po drugi strani ima Vilanova predvsem moč ekspertize na področju razvijanja poslov s svojimi OEM-partnerji in franšiziji.

- Finančne zmožnosti: na splošno pomeni več razpoložljivega kapitala tudi manjša odvisnost od posrednikov na tržni poti (Rosenbloom, 2003, str. 204). To za obravnavano podjetje drži, saj si podjetje težko privoščiti (v celoti oziroma na vseh tujih trgih) obsežen aparat v prodajnem oddelku.

- **Spremenljivka okolje podjetja:** tu je najpomembneje omeniti ekonomsko okolje, predvsem na domačem slovenskem trgu, kjer še vedno traja recesija. Velike investicije se v takšnem stanju zmanjšujejo, kar vpliva predvsem na potencialno prodajo franšiz, ki ni poceni. To trenutno za zahodnoevropske trge ne velja.
- **Tržne spremenljivke:**
  - Geografija trga: tu je ključno vprašanje, kako oddaljeni so trgi, ki jih podjetje oskrbuje. Tuje trge podjetje ne bo oskrbovalo direktno (stroški prevoza bi presegli povprečno vrednost tovrstnih naročil), temveč preko OEM-partnerjev in preko franšizijev.
  - Velikost trga: če je na posameznem trgu število kupcev dovolj veliko, bi bili stroški njihovega direktnega servisiranja višji kot pa preko partnerjev.
  - Vedenje kupcev: vprašamo se, kdaj kupci kupujejo oziroma kje, kako in kdo kupuje.

Segmentacijo trga na osnovi šestih pričakovanih ravni storitev izvajam v Tabeli 21 (kratica V predstavlja visoko pričakovano raven storitve, S srednje in N nizko). Iz tabele je razvidno, da največjo raven storitve pričakuje direktna tržna pot, tj. ko Vilanova z lastno montažno ekipo zaključi posel pri končnem kupcu; najnižjo raven storitev pričakujejo franšiziji ter tisti OEM-kupci, ki kupujejo posamezne komponente (komarnike sestavljajo sami).

*Tabela 21: Segmentacija trga glede na pričakovano raven storitve obstoječih kupcev – izdelki po meri*

Tržni segment/ pričakovana raven storitev	<i>Franšiziji</i>	<i>OEM-kupci</i> <i>polizdelki</i>	<i>OEM-kupci</i> <i>komponente</i>	<i>Končni</i> <i>porabniki</i>
<i>Členitev ponudbe</i>	S (naročajo različne komponente v manjših svežnjih)	V (večina naročil je po meri kupca)	S–V (v primeru nestandardnih barv okvirjev); N (standardne barve)	V (večina po meri – dobijo kar želijo)
<i>Priročnost nakupa</i>	N (naročajo vnaprej in na zalogo)	V (naročila po meri kupca, poprodajna popravila)	N–S (odgovorni so sami za sestavo komarnikov)	V (Vilanova mora k vsakemu na dom)
<i>Čas dostave/čakanja</i>	N (držijo nekaj zaloge)	N–S (držijo minimalno zalogo)	N (držijo nizko zalogo)	S (relativno hitro želijo rešiti svoj »problem«)

<i>Raznolikost ponudbe/sortiment</i>	V (vzamejo vsak posel, večinoma so netipski)	S (potrebna je skladnost komarnikov z njihovimi okni)	S (potrebna je skladnost komarnikov z njihovimi okni)	V (vsak komarnik je po meri, zaradi oken)
<i>Pomoč porabnikom</i>	N (naredijo malo napak pri montaži)	V (veliko komunikacije, imajo vedno vprašanja)	S (imajo nekaj vprašanj)	V (potrebujejo veliko pomoči)
<i>Zagotavljanje informacij</i>	V (potrebujejo veliko informacij)	S (nizka potreba – dobavljen izdelek je že sestavljen)	V (potrebujejo veliko informacij)	N (ko je enkrat zmontiran, znajo za izdelek skrbeti)

Pri franšizijah je najnižja pričakovana raven storitve razumljiva, saj gredo franšiziji skozi vse procese šolanja znotraj Vilanove in so tesen del podjetja. V tej luči nas tudi zanima, kakšna je pri tem raven prometa po posameznih segmentih kupcev in koliko stroškov se ustvarja pri zagotavljanju storitev (glej Tabeli 24 in 25, ki kažeta trenutno dobičkonosnost tržnih poti). Najmanj donosna je direktna prodaja končnim kupcem, razlogi pa so različni – vrednost posamezne transakcije glede na visoke stroške transporta in stroške montaže, ki jih ni moč v celoti prevaliti na končnega kupca, je nizka. Pri vprašanju, kdaj kupci kupujejo, je potrebno omeniti še velik sezonski vpliv na poslovanje podjetja: podjetje ima v času visoke sezone (april–oktober) 130-odstotno zasedenost zmogljivosti. Od novembra do marca je ta 40-odstotna. Podjetje bi lahko ta nihanja izravnalo in znižalo stroške zaloge, če bo izbralo partnerje, ki bodo pripravljene del blaga vzeti na zalogo izven sezone (npr. v zameno za cenovne spodbude).

- **Izdelčne spremenljivke:** analiziramo dolžino (število členov na tržni poti) in širino tržne poti (stopnja pokritja) z analizo spremenljivk v Tabeli 22 in Tabeli 23.

*Tabela 22: Analiza nakupnih navad za določitev dolžine tržne poti*

<b>Nakupne navade</b>	<b>Ustrezna hevrstika za strukturo tržne poti</b>
<b>Kako?</b> Če kupci kupujejo v velikih količinah na posamezno transakcijo.  <i>Vilanova: velja le za medorganizacijski trg.</i>	Tržna pot je kratka.
<b>Kdaj?</b> Nabave so precej sezonsko pogojene.  <i>Vilanova: velja v celoti.</i>	Za izravnavanje nihanj v proizvodnji tržni poti dodamo člene za prevzem zalog.





	<i>Vilanova</i>	<i>Izdelki po meri</i>	<i>/</i>	<i>Novi komarnik za strešna okna je edini na trgu</i>
	<b>Frekvenca nakupa</b>	Pogost nakup	Srednje	Poredko
	<i>Vilanova</i>	<i>OEM kupci in franšiziji</i>	<i>/</i>	<i>Končni porabniki</i>
	<b>Potreba po vzdrževanju</b>	Omejeno	Srednje	Visoko
	<i>Vilanova</i>	<i>Nizka potreba za vse izdelke</i>	<i>/</i>	<i>/</i>

Vir: Prirejeno po S. Hollensen, *Global marketing*, 2004, str. 530.

Na osnovi analize spremenljivk v Tabeli 23 predlagam, da podjetje izvaja selektivno distribucijo z le nekaj partnerji na posameznem trgu, tako na trgu nadgradenj kot na trgu novogradenj in zamenjav stavbnega pohištva.

Novi izdelek za strešna okna, ki je edini tipski izdelek, naj se na trg plasira z intenzivno distribucijo preko čim večjega števila krovcev.

- **Spremenljivka posredniki na tržni poti:** razpoložljivost primernih posrednikov vpliva na strukturo tržne poti. Podjetje je po ustanovitvi precej poslovalo direktno, saj predvsem na področju franšizinga ni takoj uspelo najti primernih partnerjev. Franšizije, ki imajo hkrati tehnično predznanje in poslovno žilico podjetje ne najde zlahka. V smislu partnerjev OEM naj podjetje cilja na srednje velike proizvajalce oken, saj bo ob velikih igralcih (predvsem v tujini) težko konkurenčno oziroma zanimivo.
- **Behavioristične spremenljivke:**
  - Uporaba moči med člani na tržni poti: zaradi svoje majhnosti podjetje Vilanova nima veliko manevrskega prostora pri uporabi pogajalske moči proti velikim OEM-partnerjem, razen v moči ekspertize. Ta je še toliko bolj izrazita v začetni fazi uvajanja novih izdelkov, ko ima podjetje edinstvene informacije o izdelku. Drugi vir moči je legitimen, in sicer na pogodbeni ravni. Veliko več manevrskega prostora ima podjetje proti franšizijem, ki jih samo razvija in usposablja, medtem ko so pogodbeni razmerja precej razdelana.
  - Skladnost ciljev posrednikov na tržni poti: podjetje naj izbira franšizije in OEM-partnerje, s katerimi lahko deli ambicije.
  - Nesporazumi, ki izhajajo iz poslovnega žargona: podjetje naj uporablja razumljivo izrazje.

#### 8.4 Dobičkonosnost trenutnih tržnih poti

V tej točki bom analiziral dobičkonosnost posamezne tržne poti, pri čemer bom črpal podatke iz poslovanja podjetja v letu 2012. V Tabeli 24 prikazujem bruto maržo (po posamezni tržni poti, po prodajni kategoriji), delež prodaje po posamezni tržni poti ter delež prodajne kategorije v prodaji (komarniki za okna, komarniki za vrata). Če v Tabeli 24 gledamo zgolj višino bruto marže, lahko prehitro sklepamo, da je najbolj donosna tržna pot neposredna. Zato v Tabeli 25 dodajam tudi delež dela kot glavnega proizvodnega dejavnika, ki ga podjetje namenja za plasiranje prodaje skozi tržno pot, kakor tudi preostale stroške poslovanja poleg stroškov prodanih količin, ki so že upoštevani pri izračunu bruto marže.

Tabela 24: Analiza bruto marže po posamezni tržni poti in prodajni kategoriji za leto 2012

Tržna pot	Prodajni prihodki (v evrih)	Delež v prodaji (%)	Bruto marža (%)		Vrednost bruto marže v prodaji (%)	
			Okna	Vrata	Okna	Vrata
Franšizing	56.804,8	47	63	44	27	2
OEM trg	22.179,9	18	69	58	11	1
Vilanova direktno	42.306,2	35	84	71	26	2
<b>SKUPAJ</b>	<b>121.291,00</b>	<b>100</b>	<b>Tehtano povprečje</b>		<b>Tehtano povprečje</b>	
			71,4	56,0	64,4	5,6
Proizvod	Prodajni prihodki (v evrih)	Delež v prodaji (%)				
Okna	109.161,9	90				
Vrata	12.129,1	10				
<b>SKUPAJ</b>	<b>121.291,0</b>	<b>100</b>			<b>70,0</b>	

Vir: Vilanova, d. o. o., Prodajni podatki podjetja Vilanova, 2013.

Tabela 25 kaže najbolj dobičkonosne tržne poti glede na vloženo količino dela po posamezni tržni poti. Podjetje najvišji odstotek bruto marže doseže skozi neposredno tržno pot, vendar pa

za to nameni kar 70 % vse vložene količine dela. Ko odštejemo še strošek dela, rezultat EBITDA pokaže, da je najbolj donosna tržna pot prodaja skozi sistem franšizinga (51 %). Drugi najboljši rezultat tržna pot doseže preko trga OEM (36 %), zadnje mesto pa zaseda direktna tržna pot (32 %).

*Tabela 25: Analiza dobičkonosnosti posameznih tržnih poti*

	<b>Franšizing</b>	<b>trg OEM</b>	<b>Vilanova direktno</b>	<b>Pojasnilo</b>
Prodaja (v evrih)	56.804,8	22.179,9	42.306,2	Prodaja l. 2012
Delež (%)	47	18	35	Delež v skupni prodaji
Bruto marža (v evrih)	34.707,7	15.060,1	34.987,2	Bruto marža × prodaja
Bruto marža (%)	61	68	83	Bruto marža

se nadaljuje

nadaljevanje

	<b>Franšizing</b>	<b>trg OEM</b>	<b>Vilanova direktno</b>	<b>Pojasnilo</b>
Stroški (v evrih)	5.468,2	7.019,8	21.562,8	Stroški l. 2012
EBITDA (v evrih)	29.239,4	8.040,3	13.424,3	Bruto marža – ostali stroški poslovanja
EBITDA (% prodaje)	51	36	32	EBITDA/prodaja
Alokacija resursov (%)	10	20	70	Delež dela kot proizvodnega dejavnika
Potencialni EBITDA	292.394,9	40.201,6	19.177,6	EBITDA/alokacija resursov

*Vir: Vilanova, d. o. o., Prodajni podatki podjetja Vilanova, 2013.*

Zadnja vrstica Tabele 25 je izračun potencialnega EBITDA, ki nam pokaže vrednost ob predpostavki, kakšen EBITDA bi podjetje doseglo, če bi 100 % glavnega proizvodnega dejavnika namenilo oskrbovanju trga zgolj skozi eno tržno pot.

Strateška usmeritev, ki se nakazuje iz pravkar izračunanega, usmerja podjetje k razvoju franšizne dejavnosti, ki pa prav tako predstavlja največji izziv za podjetje na področju obvladovanja trga nadgradnje.

## 8.5 Tržne poti za nove izdelke

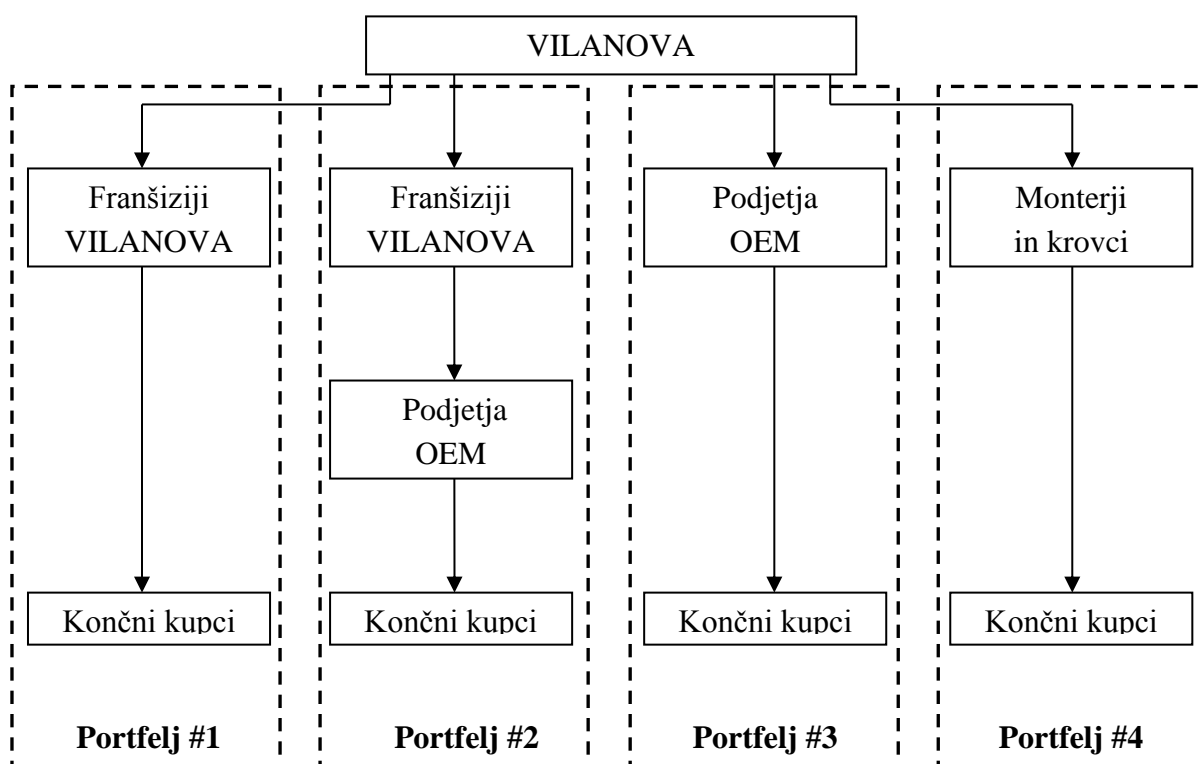
Novi izdelek je komarnik za strešna okna. Strešna okna montirajo pretežno podjetja – krovci, ki so pogodbeni izvajalci proizvajalca oken. To dejstvo zato terja preoblikovanje tržne poti, s tem da se jih doda na tržni poti, saj ne nastopajo na nobeni od obstoječih tržnih poti. Vilanova naj z njimi oskrbuje tako trg novogradenj oziroma zamenjav kot tudi trg nadgradenj.

Trg nadgradenj naj oskrbuje tudi skozi svoj koncept franšizinga. Vilanova naj pogodbene izvajalce strešnih oken oskrbuje direktno, torej naj bo pot čim krajša.

## 8.6 Izbira optimalne tržne poti

Na osnovi opravljenih analiz predlagam strukturo tržnih poti (Slika 19), ki jo podrobno razčlenjujem v Tabeli 26.

Slika 19: Vertikalni profil različnih tržnih poti



Direktno tržno pot sem opustil (tj. storitev montaže na licu mesta). Podjetja Vilanova kot takšnega torej na dolgi rok ne vidim kot ponudnika celovitih rešitev. Ta tržna pot sicer ni nedonosna, je pa manj donosna kot vse trenutno obstoječe, zato jo bo podjetje s časom opustilo, predvsem ko bo našlo prave partnerje na domačem trgu in na tujih trgih.

Portfelj 4 prikazuje tržno pot za edini standardizirani izdelek, tj. komarnik za strešna okna. Slednje montirajo predvsem krovci. Predvsem pri krepitvi poslovanja na tuje trge, pa tudi doma, bi podjetje lahko poskusilo krovce spreobrniti v kupce za celoten sortiment.

Opustitev direktne tržne poti bo podjetju omogočila koncentracijo notranjih resursov in naporov na preostale, še bolj donosne tržne poti ter preboj na tuje trge. Tako bi bila Vilanova razvojno-proizvodno podjetje z močno tehnično podporo partnerjem.

V Tabeli 26 je podrobneje prikazano, katera vrsta partnerjev na posamezni tržni poti bi bila primerna za podjetje.

*Tabela 26: Matrika vertikalnih in horizontalnih profilov struktur in členov tržnih poti*

Vertikalni portfelj tržne poti	Horizontalni portfelj tržne poti			
	Franšiziji Vilanova	Podjetja OEM	Monterji in krovci	Končni kupci
Vertikalni portfelj 1#	Manjša podjetja			Gospodinjstva, podjetja, javni sektor
Vertikalni portfelj 2#	Večja podjetja	Manjši proizvajalci oken in vrat		Gospodinjstva, podjetja, javni sektor
Vertikalni portfelj 3#		Večji proizvajalci oken in vrat		Gospodinjstva, podjetja, javni sektor
Vertikalni portfelj 4#			Podjetja, ki montirajo strešna okna (krovci in notranja zaključna dela)	Pretežno gospodinjstva

## 8.7 Izbira partnerjev na tržni poti

### 8.7.1 Trg originalnih proizvajalcev opreme

Podjetje naj preko različnih poti poišče primerne partnerje oziroma posrednike na tržni poti. To lahko stori preko nastopanja na sejnih ali preko trgovinske zbornice. Naslednji korak je oblikovanje kriterijev za določitev primernosti potencialnih partnerjev, zadnji korak pa je pridobitev partnerjev (Rosenbloom, 2003, str. 225). V nadaljevanju bom razdelal nekaj kriterijev za izbor ustreznih OEM-partnerjev:

- **Finančna kondicija:** za mlado podjetje, kot je Vilanova, je nujna stabilnost, zato naj preveri finančno in kreditno sposobnost pri izboru svojih partnerjev.
- **Prodajna moč:** podjetje naj preveri, kakšna sta kakovost ter število prodajnega osebja. Pri tem so pomembne tudi njihove tehnične kompetence, saj je produkt precej tehničen.
- **Produkt:**
  - komplementarnost produktov: podjetje naj razišče, kako se proizvajalčeva okna in vrata dopolnjujejo z izdelki Vilanove;
  - kakovost produktov: podjetje naj se osredotoči na proizvajalce oken in vrat identične ali višje kakovosti kot izdelki Vilanova;
  - kompatibilnost produktov: Vilanova naj izbere takšne partnerje, ki v svojem sortimentu ne bodo imeli komarnikov in ne predstavljajo direktne konkurence.
- **Stopnja tržnega pokritja:** podjetje naj razišče, ali lahko s svojim partnerjem pridobi tržno pokritje (geografsko kot tudi v smislu ciljnih tržnih segmentov).
- **Prodajna uspešnost:** za podjetje Vilanova je pomembno raziskati vprašanje, ali je partner uspešen pri prodaji oken in vrat in ali bo podjetje lahko z njim pridobilo na tržnem deležu.
- **Managerske veščine:** so eden ključnih dejavnikov pri izboru svojih partnerjev, ki pa ga ni enostavno določiti, predvsem zaradi mehkih oziroma neoprijemljivih dejavnikov (angl. *intangibles*). Ena od ključnih determinant dobrega managementa je sposobnost organizirati, šolati ter obdržati dobre prodajne strokovnjake (Rosenbloom, 2003, str. 234).
- **Vedenjske lastnosti:** podjetje naj oceni, ali ima partner soroden način razmišljanja kot Vilanova, tj. samoiniciativnost, vnemo in odločnost.
- **Ugled:** to je ena od ključnih stvari, ki lahko pomembno vpliva tudi na podjetje Vilanova.

Sedaj, ko ima Vilanova definiran zelen profil tipa OEM-partnerja, ki ga želi, lahko primerja kandidate glede na odločilne kriterije. Primer procesa ocenjevanja dveh kandidatov

prikazujem v Tabeli 27, kjer z utežjo določimo pomembnost posameznega kriterija, z oceno pa ocenimo kakovost posameznega partnerja. Na podlagi tega dobimo rezultat v obliki števila točk za posameznega partnerja, ki podjetju omogoči dobro orientacijo in pa vpogled v to, s kom naj se podjetje tesneje poveže v partnerstvo.

Tabela 27: Primer izbirnih kriterijev za potencialne partnerje

Kriterij	OEM-partner 1			OEM-partner 2		
	Utež	Ocena	Rezultat	Utež	Ocena	Rezultat
Finančna kondicija podjetja	8			8		
Stopnja razvitosti trženja v podjetju	10			10		
Sposobnost tržnega pokritja	15			15		
Prodajno osebje	8			8		
Ugled oziroma imidž	3			3		
Tehnični know-how zaposlenih	5			5		
Kompatibilnost izdelkov	13			13		
Kakovost managementa	8			8		
Odnos do izdelka Vilanova	15			15		
Perspektiva za prihodnjo rast	15			15		
<b>Rezultat</b>	<b>100</b>			<b>100</b>		
Lestvica:						
Ocena:			Uteži:			
5 – izjemno                      2 – podpovprečno			od 0 do 100 glede na relativno pomembnost			
4 – nadpovprečno      1 – nezadovoljivo						
3 – povprečno						

### 8.7.2 Trg nadgradnje

Podjetje trg nadgradnje oskrbuje preko programa franšizinga, ki ga je podjetje zelo dobro in natančno definiralo v poslovnem in tudi pogodbenem smislu. Podjetje ima trenutno pet franšizijev. Jedro modela franšizinga podjetja Vilanova je koncept mobilne proizvodnje. To omogoča hitrost oziroma kratek proizvodni cikel. Z vidika obvladovanja procesa – od prejema povpraševanja do same izvršitve naročila – koncept z mobilno delavnico omogoča veliko fleksibilnost, saj ključne faze lahko potekajo pri kupcu samem, tj. na licu mesta: 1. izmere → 2. kalkulacija in predračun kupcu → 3. sestava → 4. montaža → 5. fakturiranje.

Podjetje ima trenutno 5 franšizijev – po enega v Nemčiji, Avstriji, BiH, na Hrvaškem in v Sloveniji. Tržno pokritje trga nadgradenj dopolnjuje tudi preko direktne tržne poti, in sicer z lastno montažno ekipo, s katero še vedno opravi veliko dela in pokriva trg. Razlog, da podjetje ni doseglo zadovoljivega tržnega pokritja in v celoti izkoristilo potencial zelo dobro koncipiranega modela franšizinga, je do sedaj tičal v tem, da ni bilo najbolj uspešno pri izbiri primernih kandidatov. Pri tem se mora podjetju poklopiti več zahtev hkrati – od tega, da ima kandidat dovolj sredstev za nakup franšize, do tega, da je tehnično večš ter da ima podjetniško žilico. Lastnik podjetja ima tu precej visoke zahteve, saj gre za velik vložek tudi z njegove strani. Razvil je svojo lastno šolo usposabljanja franšizijev, ki se imenuje Vilanova ceh.



Da bi podjetje bolje izkoristilo potencial franšizinga in doseglo več tržnega pokritja tako doma kot v tujini (pri analizi ga dokazujem kot najbolj donosnega), bi veljalo razmisliti tudi o poskusu širitve potencialne baze primernih kandidatov na dosedanje in bodoče OEM-partnerje, ki delujejo v sorodni oziroma komplementarni dejavnosti. Bazo kandidatov bi veljalo morebiti razširiti tudi preko novega izdelka za strešna okna. Ker slednja montirajo predvsem krovci, bi lahko podjetje poskusilo pretvoriti krovce v kupce za celoten sortiment (kar bi morda na začetku predstavljalo lažji poskus kot pa z OEM-partnerji). Novi izdelek bi lahko bil v tem smislu odskočna deska za to, da bi podjetju morebiti lahko uspelo krovce tudi spreobrniti v kupce franšize v naslednjem koraku. Absorpcija znanja bi tako bila postopna in s tem bolj prebavljiva. Podoben pristop predlagam tudi glede nekaj sedanjih konkurentov. Veliko jih namreč ne proizvaja komarnikov, temveč kupujejo komponente od drugih in jih sestavljajo ter montirajo (nekaj konkurentov je zgolj montažnih podjetij).

## SKLEP

Magistrska naloga je razdeljena na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu sem predstavil glavne prvine strateškega managementa in oblikovanja celovitih, poslovnih in funkcijskih strategij, v praktičnem delu pa sem teorijo apliciral na podjetje Vilanova. Cilj moje magistrske naloge je bil razviti celovito in poslovno strategijo podjetja Vilanova, ki po petih letih obstoja še utrjuje svoj položaj na trgu komarnikov (oziroma zaslonov za mrčes) in še išče pravo smer delovanja v panogi, ki jo lahko označimo kot mlado in tudi ne precej poznano. Nadalje je bil cilj, da se po oblikovanju strategije podjetja oblikuje tudi strategijo tržnih poti, ki odseva prvo.

Začetek analitičnega dela magistrske naloge predstavlja analizo širšega okolja podjetja. Tu so vplivi na podjetje majhni – z izjemo gospodarskega okolja, in sicer predvsem v Sloveniji, kjer že od leta 2009 traja recesija, negativna rast pa se obeta tudi v letu 2014. Stanje vpliva predvsem na potrošnjo gospodinjstev kot tudi na potencialne nakupe franšiz, ki so visoke vrednosti, ljudje pa so previdni. V sklopu analize uspešnosti poslovanja se je to podjetju poznalo v obliki padanja prodaje in dobička po letih, hkrati pa se je tudi zadolžilo. Tu podjetje vidi svoje možnosti in se zaveda predvsem pomembnosti širjenja na tuje okoliške trge, ki so se izvili iz recesije.

Panogo, v kateri podjetje tekmuje, lahko označimo kot nastajajočo in precej fragmentirano. Analiza panoge nas pripelje do srednje privlačnosti in kaže na visoko pogajalsko moč dobaviteljev, nizke ovire za vstop vanjo ter visoko razpoložljivost (sicer nizkokakovostnih) substitutov.

V okviru analize SWOT sem analiziral prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki mu pretijo, in sicer po podstrukturah. Glavne prednosti in priložnosti izhajajo iz produkta podjetja, ki ima posebno tehnologijo pritrjevanja in odlično razmerje med ceno in kakovostjo. Tu je tudi koncept franšizinga podjetja, ki je namenjen za trg nadgradnje, jedro koncepta pa je princip mobilne proizvodnje, ki temelji na mobilni delavnici. Podjetje ima še precej manevrskega prostora, da ta koncept v celoti zaživi in postane uspešen, hkrati pa to predstavlja tudi velik izziv. Slabosti podjetja se kažejo predvsem pri finančni kondiciji, še posebno pri zadolženosti ter pomanjkanju primerne kadra, predvsem v profesionalni prodaji. Na splošno obstaja preveliko breme na plečih lastnika podjetja.

V sklopu oblikovanja celovite strategije je poudarek na širitvi podjetja na tuje trge, in sicer z obstoječimi izdelki in tehnologijami. Poslovna strategija naj to zasleduje preko diferenciacije skozi različne strateške dimenzije, kot so: kakovost, uporaba tehnologije pritrjevanja komarnikov, tehnološko vodstvo ter razvoj novih izdelkov, kratki proizvodni cikli in nadaljnji razvoj koncepta franšizinga za trg nadgradnje, katerega jedro je mobilna proizvodnja.

Zadnje poglavje se osredotoča na tematiko tržnih poti in razvoj strategije na tem področju. Predhodno sem opredelil cilj oblikovanja strategije tržnih poti, preveril usklajenost strategije

tržnih poti s celovito in poslovno strategijo podjetja kot tudi z glavnimi prvinami trženjskega spleta. V nadaljevanju sem analiziral spremenljivke, ki določajo strukturo tržnih poti, njeno dolžino in širino ter preučil kriterije za izbor partnerjev na trgu OEM (trg novogradenj objektov in zamenjave obstoječega stavbnega pohištva), kjer so partnerji originalni proizvajalci opreme, v tem primeru proizvajalci oken in vrat.

Strateški zaključki pri oblikovanju tržnih poti se nanašajo na delitev trga nadgradnje in na OEM-segment. Vloga novega izdelka za strešna okna, ki je edini tipski izdelek podjetja, terja oblikovanje nove tržne poti, saj strešna okna v veliki večini montirajo neodvisni krovci, v manjši meri pa tudi podjetja, ki so izvajalci notranjih zaključnih del. Tu bi podjetje lahko težavo pomanjkanja primernih kandidatov za franšizing rešilo tako, da bi poskusilo pretvoriti krovce v kupce za celoten sortiment (jih postopoma spreobrniti v franšizije). Enako možnost predlagam tudi za nekaj sedanjih konkurentov – veliko jih namreč ne proizvaja komarnikov, temveč kupujejo komponente in jih sestavljajo ter montirajo.

Analiza dobičkonosnosti posameznih tržnih poti pokaže tudi na to, da je tržna pot z Vilanovo kot celovitim ponudnikom rešitev, torej vključno z montažo na licu mesta pri porabniku, solidno donosna, vendar manj kot preostale tržne poti preko franšizijev in OEM-partnerjev. Omenjene storitve podjetje opravlja predvsem v Sloveniji, k manjši dobičkonosnosti pa večinoma pripomorejo visoki stroški obdelave naročil ter velikost posameznega naročila, s tem pa tudi delež stroškov prevoza in izvedbe storitve v vrednosti posameznega posla. To tržno pot bo podjetje sicer še nekaj časa obdržalo, in sicer vse dotlej, dokler ne bo doseglo dovolj velikega tržnega pokritja preko koncepta franšizinga (z izračuni prikažem, da tu podjetje dosega najvišjo dobičkonosnost). Ta se izkazuje kot velik izziv v trenutno zaostrenih makroekonomskih pogojih v Sloveniji, hkrati pa ima podjetje težave z najdbo primernih kandidatov.

Za podjetje Vilanova je širitev na tuje trge prioriteta, saj ima kakovosten izdelek, hkrati pa je razvilo nov izdelek za strešna okna, ki bi lahko imel vlogo vlečnega konja za vse preostale. Ker podjetje izvaja strategijo diferenciacije, bo pri tem ključno najti primerne OEM-partnerje kot tudi franšizije. S tem namenom se podjetje udeležuje sejmov v tujini. Podjetje na trgu OEM izvaja t. i. strategijo potiska, na trgu nadgradenj pa strategijo vleke, in sicer brez oglaševanja, ki je drago – predvsem preko priporočil od ust do ust, nastopov na sejmih in aktivne prisotnosti na spletu. Na trgu OEM so torej ključni tesni odnosi, ki jih bo podjetje moralo graditi.

Podjetje ima s svojimi kakovostnimi izdelki vse možnosti za uspeh. Kot novoustanovljeno podjetje, staro dobrih 5 let, se je doslej ukvarjalo z izzivi, kot so uvajanje izdelkov na trg, prilagajanje ponudbe, organiziranje notranjih resursov in doseganje prepoznavnosti. Še naprej bo za podjetje velik izziv nizka tržna penetracija, kar je posledica tega, da je panoga mlada, kupci pa še vedno ne dovolj dovzetni za izdelek. To velja za celotno Evropo, kjer je potencialna velikost trga veliko večja od dosežene realizacije panoge, medtem ko po oceni vodstva v Kanadi in ZDA kar 80–90 % vseh oken in vrat že vsebuje tudi komarnike. Podjetje

in njegovi konkurenti tako večinoma prodajajo novim (prvim) kupcem in ne skozi ponavljajoče nakupe obstoječih kupcev. Povpraševanje po zamenjavi izdelka bo nizko, saj je življenjska doba komarnika zelo dolga. Vendar – ker ni pričakovati, da se bo tržna penetracija zgodila na hitro, v kratkem obdobju – panoga ne bi smela biti podvržena drastičnemu upadu povpraševanja.

Zelo pomembna za podjetje pa bo tudi okrepitev profesionalne prodaje, torej z ljudmi, ki so vrhunski prodajalci. To je izjemno pomemben predpogoj, če želi podjetje prodreti na tuje trge.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). *Business market management* (1<sup>st</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
2. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy* (5<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
3. Blenkinsop, P., & Emmot, R. (2013, 18. oktober). Say cheese: EU strikes trade deal with Canada, looks to U.S. *Reuters*. Najdeno 27. oktobra 2013 na spletni strani <http://www.reuters.com/article/2013/10/18/us-eu-canada-trade-idUSBRE99G0R320131018>
4. Bošnjak, M. (1999). *Gradivo za vaje in seminar iz predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business strategy* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
6. Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing channels* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
7. David, F. R. (2001). *Strategic management* (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dobson, P., Starkey, K., & Richards, J. (2004). *Strategic management: issues and cases* (2<sup>nd</sup> ed.). Padstow: Blackwell Publishing Ltd.
10. Harrison, J. S. (2003). *Strategic management of resources and relationships*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
11. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic management* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
12. Holensen, S. (2004). *Global marketing* (3<sup>rd</sup> ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
13. Karami, A. (2007). *Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms*. Aldershot: Ashgate.
14. Koch, R. (2000). *The financial times guide to strategy how to create and deliver a useful strategy* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Financial Times & Prentice Hall.
15. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing Management* (1<sup>st</sup> ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
16. Long, K., & Gross, A. (2007). Windows and doors around the world – the global market for fenestration products. *Busines economics*, str. 66–74.
17. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2012). Štirinajsto poročilo o dodeljenih državnih pomočeh v Sloveniji (za leta 2009, 2010 in 2011). Najdeno 1. maja 2013 na spletni strani [http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/dr%C5%BEavne%20\\_pomo%C4%8Di/14\\_LP\\_DPskupaj.pdf](http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/dr%C5%BEavne%20_pomo%C4%8Di/14_LP_DPskupaj.pdf)
18. Petrin, T., & Potočnik, V. (1994). *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

20. Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
21. Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard business review, str. 43–59.
22. Potočnik, V., Umek, A. (2004). *Terminološki slovar trženja*. Ljubljana: GV Založba.
23. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Roletarstvo Medle, d. o. o. (b. l). *Bizi.si poslovni imenik*. Najdeno 2. junija 2013 na spletni strani <http://www.bizi.si/ROLETARSTVO-MEDLE-D-O-O/>.
27. Rolete Kosec, d. o. o. (b. l). *Bizi.si poslovni imenik*. Najdeno 2. junija 2013 na spletni strani <http://www.bizi.si/ROLETE-KOSEC-D-O-O/>.
28. Roltek, d. o. o. (b.l). *Bizi.si poslovni imenik*. Najdeno 2. junija 2013 na spletni strani <http://www.bizi.si/ROLTEK-D-O-O/>.
29. Rosenbloom, B. (2003). *Marketing channels: a management view* (7<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western.
30. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Ryans, A., More, R., Barclay, D., Deutscher, T. (2000). *Winning market leadership: strategic market planning for technology-driven business*. Etobicoke: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
32. Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). *Strategic management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
33. Stokes, D., Wilson, N. (2006). *Small business management and entrepreneurship* (5<sup>th</sup> ed.). London: Thomson Learning.
34. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M. (2001). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
35. Urad za makroekonomske analize in razvoj – UMAR (2013). *Ekonomsko ogledalo november 2013*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
36. Vahčić, A., Bučar, B., Drnovšek, M., & Logar, N. (1998). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic management business policy* (10<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
38. White, C. (2004). *Strategic management* (1<sup>st</sup> ed.). New York: Palgrave MacMillan.
39. Vida, I., Kos Koklič, M., Bajde, D., Kolar, T., Čater, B., & Damjan, J. (2010). *Vedenje porabnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Vilanova, d. o. o. (2010a). Bilanca stanja podjetja Vilanova, d. o. o. Ljubljana: Vilanova, d. o. o.
41. Vilanova, d. o. o. (2010b). Izkaz poslovnega izida podjetja Vilanova, d. o. o. Ljubljana: Vilanova, d. o. o.
42. Vilanova, d. o. o. (2011a). Bilanca stanja podjetja Vilanova, d. o. o. Ljubljana: Vilanova, d. o. o.

43. Vilanova, d. o. o. (2011b). Izkaz poslovnega izida podjetja Vilanova, d. o. o. Ljubljana: Vilanova, d. o. o.
44. Vilanova, d. o. o. (2012a). Bilanca stanja podjetja Vilanova, d. o. o. Ljubljana: Vilanova, d. o. o.
45. Vilanova, d. o. o. (2012b). Izkaz poslovnega izida podjetja Vilanova, d. o. o. Ljubljana: Vilanova, d. o. o.
46. Vilanova, d. o. o. (2013). *Ocene povpraševanja po komarnikih vodstva podjetja Vilanova* (interno gradivo). Ljubljana: Vilanova, d. o. o.
47. Vilanova, d. o. o. (2013). *Prodajni podatki podjetja Vilanova* (interno gradivo). Ljubljana: Vilanova, d. o. o.