

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA PODJETJA TPS IMP

Ljubljana, julij 2016

IVAN HABIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Ivan Habič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA PODJETJA TPS IMP, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	4
1.1 Razvrščanje strategij.....	9
1.2 Generične strategije	11
2 OPREDELITEV STRATEGIJE.....	13
2.1 Strateški proces v podjetju.....	18
3 STRATEGIJA IN STRATEŠKO NAČRTOVANJE	20
3.1 Opredelitev pojma strateškega načrtovanja in razvoj strateškega načrtovanja	21
3.2 Proces strateškega načrtovanja	22
3.3 Analiza in predvidevanje okolja podjetja	27
3.4 Analiza poslovanja podjetja.....	29
3.5 Oblikovanje strategije podjetja.....	30
4 RAZVOJ PODJETJA TPS IMP, D. O. O.	34
4.1 Predstavitev podjetja TPS IMP, d. o. o.....	34
4.1.1 Zgodovinski razvoj podjetja.....	34
4.1.2 Toplotni prenosniki	36
4.1.3 Program trgovine.....	38
4.1.3.1 Rekuperatorji toplote	38
4.1.3.2 Modulni sistemi za sestavljanje konstrukcij.....	39
4.1.3.3 Ventilatorji.....	39
4.1.4 Posebne rešitve.....	40
4.2 Analiza trga.....	40
4.3 Opredelitev smernic razvoja podjetja TPS IMP, d. o. o.	41
4.3.1 Ključne kompetenčne zahteve	42
4.3.2 Življenjski cikel izdelka	42
4.3.3 Svetovni trendi razvoja	43
4.4 Razvoj podjetja TPS IMP, d. o. o.	44
4.4.1 Vizija podjetja	44
4.4.2 Poslanstvo podjetja	44
4.4.3 Analiza okolja	45
4.4.3.1 Avstrija	45
4.4.3.2 Danska	46
4.4.3.3 Nemčija	47
4.4.4 Analiza SWOT podjetja TPS IMP, d. o. o.	48
4.4.5 Iskanje in ocenjevanje možnih smeri razvoja	49
4.4.6 Razvoj strategije izbrane smeri razvoja	50
4.4.7 Poslovna analiza izbrane možnosti – poslovni načrt razvoja TPS IMP, d. o. o.....	51

4.4.7.1 Načrt trženja	51
4.4.7.2 Tržna raziskava in analiza	53
4.4.7.3 Temeljni cilji investicije	54
4.4.7.4 Opis investicije (objekta)	55
4.4.7.5 Ekonomika poslovanja	57
4.4.7.6 Vodstvena skupina in kadri	58
4.4.7.7 Kritična tveganja in težave	60
4.4.7.8 Poslovne obveznosti (dobavitelji)	61
4.4.7.9 Viri financiranja investicije	62
4.4.7.10 Ocena učinkovitosti investicije	62
4.4.7.11 Preglednice in finančni prikazi	63
SKLEP	64
LITERATURA IN VIRI	67
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki o podjetju	34
Tabela 2: Prihodki od prodaje v letu 2015	35
Tabela 3: Statistični indikatorji za Avstrijo za obdobje 2017–2014	45
Tabela 4: Statistični indikatorji za Dansko za obdobje 2017–2014	46
Tabela 5: Statistični indikatorji za Nemčijo za obdobje 2017–2014	48
Tabela 6: SWOT matrika za podjetje TPS IMP	49
Tabela 7: Položaj podjetja v primerjavi s konkurenti	49
Tabela 8: Ocena velikosti dela nemškega trga projektnih prenosnikov	53
Tabela 9: Kazalniki uspešnosti podjetja TPS IMP	57
Tabela 10: Izobrazbena struktura in število zaposlenih ob koncu leta 2015	59
Tabela 11: Načrtovano povprečno število zaposlenih po letih	60
Tabela 12: Razvrstitev dobaviteljev po pomembnosti in deležu, ki ga pokrivajo v letu 2015	61
Tabela 13: Predvideni stroški investicije	61
Tabela 14: Viri financiranja	62
Tabela 15: Kazalniki poslovanja za obdobje 2014–2018	63
Tabela 16: Denarni tok podjetja za obdobje 2015–2018	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju	6
Slika 2: Pet nalog strateškega menedžmenta	8
Slika 3: Hierarhija strategij	10

Slika 4: Splošne konkurenčne (pod)strategije v okviru poslovnega področja.....	12
Slika 5: Model oblikovanja podjetniške strategije	16
Slika 6: Splošni model analize SWOT	17
Slika 7: Vsebina strategije in strateški proces	19
Slika 8: Načrtovanje – analiziranje, sinteza, komunikacija, plan aktivnosti	24
Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro in oblikovanje strategije podjetja	31
Slika 10: Lamelni prenosnik toplote.....	37
Slika 11: Protitočni rekuperator toplote	39
Slika 12: Radialni ventilator	39
Slika 13: Šotori za skladiščenje krompirja v Rusiji.....	40
Slika 14: Realizacija prodaje podjetja TPS IMP po državah v %	35
Slika 15: Realizacija prodaje podjetja TPS IMP, d. o. o., po posameznih kupcih v % od skupne prodaje	36
Slika 16: Strategija ključnih kompetenc trga in TPS-ja	42
Slika 17: Življenjski cikel posameznih izdelkov	43
Slika 18: Zemljevid Nemčije.....	47
Slika 19: Časovnica razvojnih projektov	51
Slika 20: Geografski položaj glavnih trgov	52
Slika 21: Notranjost objekta	56
Slika 22: Načrtovani obseg prihodkov	57
Slika 23: Organizacija podjetja TPS IMP.....	59

UVOD

Pritiski globalizacije so v današnjem času čedalje večji. Podjetja so se prisiljena prilagajati čedalje hitrejšim spremembam na trgu ne le zato, da bodo boljša od tekmecev, ampak že zato, da sploh ostanejo v poslu. Za ohranjanje konkurenčne prednosti sta potrebna velika prilagodljivost in nenehno uvajanje sprememb, ki jih je treba ustrezno razumeti, jih učinkovito povezati ter vpeljati v poslovni proces. Ker podjetja delujejo v dinamičnem okolju, mora njihovo vodstvo stalno iskati nove priložnosti, če želijo biti uspešni tudi v prihodnosti. Stalno se morajo osredotočati na nove priložnosti in prilagajati svoje vire ter organizacijo identificiranim priložnostim. Te dejavnosti so ključnega pomena za podjetniški proces in skupaj predstavljajo temelje strategije, ki jo podjetje uporablja. Strategija predstavlja temeljni koncept modernega menedžmenta.

Podjetja se prav tako ne morejo več odločati na podlagi dolgoročnih pravil, ki izvirajo iz preteklosti, ali na podlagi sedanjosti. Upoštevati morajo celotno sliko in si pri odločanju postaviti tri ključna strateška vprašanja: Kje je podjetje sedaj? Kje bo podjetje čez leto, dve, pet ali deset let, če se nič ne spremeni? Ali so odgovori sprejemljivi? Če odgovori niso sprejemljivi, katere aktivnosti je treba izvesti? Kakšna so tveganja in rezultati?

Odgovori na navedena vprašanja vplivajo na oblikovanje strategije podjetja. Lahko bi tudi rekli, da se strategije nanašajo na prihodnost, ki pa je večinoma neznana. Strategije zato v veliki meri temeljijo na predvidevanjih, predpostavkah in prepričanjih o okolju organizacije (družbi, trgih, kupcih, konkurenci), poslanstvu podjetja ter ključnih kompetencah, ki so potrebne za doseganje poslanstva.

Dinamično okolje zahteva strateško vodenje podjetja, saj se ni mogoče več opirati na trajna pravila obnašanja, preizkušene politike ipd. – strateški menedžment je tako ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja v spremenljivem okolju. Uporaba strateškega načrtovanja in izbira alternativnih možnosti na podlagi ocene pomembnih zunanjih ter notranjih dejavnikov sta postali bistvena sestavina menedžerskega dela. Menedžerji oblikujejo strategije zaradi dveh preprostih razlogov: zaradi potrebe po proaktivnem oblikovanju načina vodenja podjetja in zaradi oblikovanja neodvisnih odločitev ter dejavnosti posameznih oddelkov, menedžerjev in zaposlenih v podjetju v koordiniran ter enoten načrt na ravni podjetja.

Strategija tako pomeni tudi odmik od ustaljenih pravil in procesov – vsakodnevne rutine. Določena raven rutine je potrebna za uspešno prodajo proizvodov in storitev. Da bi to lahko zagotovili, so potrebni predvidljiv in konsistenten poslovni proces ter ljudje, ki so jih zmožni tudi izpeljati. Veliko podjetij se osredotoča prav na dobro poznano in »udobno« rutino. Vendar pa je že veliko podjetij spoznalo, da osredotočanje na dobro poznane in rutinske stvari ni dovolj, da bi zagotovila svojo uspešnost. Zavedajo se, da ni enostavno začeti delovati izven vsakodnevne rutine in vzpostaviti popolnoma novih postopkov

delovanja. Zavedajo pa se tudi, da če ne bodo storili ničesar, to vodi v propad podjetja. Zato iščejo načine, kako bi lahko »izstopili« iz svoje rutine in se prilagodili spremembam v okolju. To je bistvo strategije (Marren, 2007, str. 38–39).

Podjetje mora pogledati mimo kratkoročnih rezultatov poslovanja in proučiti, kakšen je njegov položaj in kakšno je njegovo izhodišče za dolgoročen uspeh. Če obstoječi rezultati niso zadovoljivi, mora pogledati, ali je to operativna ali strateška težava. Vzroki za težave so lahko manjše operativne težave ali ne preveč dobro premišljene odločitve vodstva, ki pa so lahko hitro popravljene. Rezultati lahko kažejo tudi na temeljne strateške izzive (močno konkurenco, močno povezane kupce ipd.), kar pa je zelo težko spremeniti. Podjetje se mora sistematično odzvati na vse okoliščine in predvideti prihodnji razvoj, da lahko s sistematičnim pristopom izboljša svoje delovanje (Jackson, 2008, str. 46–47). Poznavanje panoge, kupcev, konkurence ter podjetja samega tako predstavlja osnovo za jasno definicijo dejavnikov uspeha in za oblikovanje najprimernejše strategije, na podlagi katere bo podjetje lahko dosegalo trajne konkurenčne prednosti. Pri tem si pomaga s strateškim načrtovanjem.

S strateškim načrtovanjem podjetje ocenjuje bistvene težave organizacije z razvojnega vidika in ugotavlja poslovne priložnosti. Hkrati preverja tudi dosedanje razvojne zamisli in postavlja nove. Podjetje se odloča dolgoročno, na osnovi postavljanja svojih strateških ciljev, z razvijanjem strategij za doseganje teh ciljev, ocenjevanjem možnih strategij in izbiri najboljše med njimi. Rezultat vseh teh dejavnosti so strateški načrti, ki opredeljujejo prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Podjetje v okviru strateškega načrtovanja opredeli svoje poslanstvo, cilje in strategije. Premišljen in dobro pripravljen strateški načrt je podjetju v pomoč, da se lažje izogne težavam in hkrati lažje izkoristi poslovne priložnosti, s tem pa so postavljeni tudi temelji za prihodnjo uspešnost podjetja.

Uspešno poslovanje podjetja pomeni tudi doseganje lastnikovega ključnega cilja – maksimiranja vrednosti. Lastniki nastavljajo menedžment in ga glede na njegovo uspešnost tudi nagrajujejo ali zamenjajo, če niso uspešni. Uspešno poslovanje podjetja in s tem tudi zasledovanje cilja maksimiranja vrednosti sta lahko uspešni le, če podjetje proizvaja proizvode in storitve, ki jih kupci potrebujejo in želijo, ki so kakovostni in proizvedeni z najnižjimi možnimi stroški. Podjetja morajo rasti z ustvarjanjem vrednosti v očeh kupcev. Uspešna podjetja, ki ustvarjajo vrednost, se zavedajo, da so za to potrebni tudi zadovoljni zaposleni. Zato jih primerno nagrajujejo in poskrbijo za stimulatívno delovno okolje, kar se kaže v tem, da uspešna podjetja zaposlujejo najboljše in tudi ustrezno motivirane delavce (Brigham, 2004, str. 6–7).

Z izzivi uspešnega poslovanja v stalno spreminjajočem se okolju in doseganjem ključnega cilja se sooča tudi podjetje TPS IMP, d. o. o., ki deluje na globalnem trgu klimatizacije, gretja in hlajenja. Energetska učinkovitost zgradb, alternativni viri energije, zagotavljanje ugodnih delovnih pogojev v prostoru ipd. so samo del zahtev, s katerimi se podjetje

srečuje. S posameznimi programi v podjetju pokrivajo komplementarna področja klimatizacije, gretja ter hlajenja in z vsemi tremi skupaj želijo predstavljati sodobno podjetje, ki bo sooblikovalo smernice razvoja na svojem področju delovanja.

Največji program so toplotni prenosniki, ki jih podjetje tudi proizvaja. Program zahteva velike investicije v tehnologijo, razvoj in proizvodne prostore. Preostala programa imata proizvodnjo v »outsourcing-u«. Ker je podjetje na meji proizvodnih zmogljivosti toplotnih prenosnikov, se postavlja ključno vprašanje njegove nadaljnje strategije razvoja.

Lastniki v podjetju so obenem vodilni menedžment podjetja, kar omogoča hitro prilagajanje spremembam in trgu. Kljub temu so soočeni z izzivi (pre)oblikovanja strategij, določanja strateških ciljev in priprave strateških načrtov, ki jih nato tudi uresničujejo.

In kaj v končni fazi predstavlja učinkovita strategija v poslovanju podjetju? Učinkovita strategija je menedžment sprememb – učinkovito prilagajanje spremembam v okolju in zavestno ustvarjanje želene prihodnosti. To pa ni mogoče brez sistematičnega, formalnega razvoja strategije (Finnie, 1997, str. 24).

Osnovni namen magistrskega dela je na podlagi znanstvene in strokovne literature ugotoviti, kje se TPS IMP nahaja danes, kje so prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti ter kakšna je najboljša strategija za rast in razvoj v prihodnosti.

Podjetje je pred ključnim investicijskim ciklom v vrednosti več kot 2 mio EUR, za katerega bo potreben bančni kredit. Podjetje je torej na prelomnici nadaljnje rasti ali pa bo začelo zaostajati za konkurenco. Namen dela je zato tudi predstavitev in utemeljitev oblikovane strategije v obliki poslovnega načrta. Tako v podjetju kot za banke je za tovrstne dejavnosti zahtevan poslovni načrt.

Pri izdelavi strateškega načrta in opredeljevanju strategije bom odgovoril na naslednja vprašanja, ki vplivajo tudi na odločitev o nadaljnji usodi podjetja:

- Kdo so ljudje, ki sodelujejo? Kakšne so njihove reference, na podlagi katerih lahko sklepamo, da bodo uspešni tudi v prihodnje? Ali kdo, ki bo izvajal strategijo, v timu manjka?
- Kakšna je narava priložnosti? Kakšen bo denarni tok? Kako se bo podjetje razvijalo?
- Kateri dejavniki bodo vplivali na poslovanje podjetja? Katere spremembe se bodo zgodile v okolju, v katerem deluje, in kako se menedžment podjetja lahko odzove nanje?
- Katere vire ima podjetje že zagotovljene, katere pa še mora zagotoviti?
- Katere odločitve je treba sprejeti, da bo donosnost večja?

Cilj magistrskega dela je proučitev teoretičnih osnov opredeljevanja strategij, strateškega poslovođenja in upravljanja ter strateškega načrtovanja. Na osnovi teoretičnih izhodišč bom ugotovil, kje se podjetje TPS IMP, d. o. o., nahaja danes, katere so prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Na osnovi izsledkov ter analize notranjega in zunanjega okolja podjetja bom opredelil možne strategije za nadaljnji razvoj in opredelil najboljšo strategijo za doseganje konkurenčne prednosti, stabilne rasti ter donosnosti poslovanja v prihodnosti. Za izbrano strategijo bom izdelal poslovni načrt, ki bo služil kot predstavitev izbrane strategije bankam za pridobitev ustreznih denarnih sredstev.

Magistrsko delo je zasnovano tako, da v prvem delu temelji na analitično-teoretičnem pregledu slovenske in tuje literature s področja strateškega upravljanja ter poslovođenja, strategij in strateškega načrtovanja. Dopolnilo literature predstavljajo strokovni članki, raziskovalne študije in spletne strani, ki nudijo dodatne informacije o obravnavani temi. Tako v tuji kot v domači literaturi je mogoče zaslediti izhodišča teoretične podlage za spoznavanje temeljnih osnov na področju razvijanja strategij, izdelave strateških načrtov ter analiziranja notranjega in zunanjega okolja podjetja.

V drugem delu bom s sintezo teoretičnih spoznanj iz prvega dela proučil možne smeri razvoja podjetja TPS IMP, d. o. o., oblikoval strategijo za izbrano smer razvoja in izdelal poslovni načrt za izbrano strategijo. Pri tem si bom pomagal tudi s proučevanjem strategij konkurentov na trgu.

1 PROCES STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVOĐENJA

Čedalje večja hitrost sprememb, večja konkurenčnost, globalizacija poslovanja, tehnološke spremembe, lastnosti delovne sile, pomanjkanje virov, čedalje večji pomen znanja, spreminjajoč se trg ipd. so dejavniki, ki zahtevajo spremembe tudi v strateškem upravljanju. Upravljanje se mora spreminjati, da bo podjetje preživelo in se še naprej razvijalo. Treba je oblikovati nove strategije in razviti nove vrste strategij. Da bi uspešno obvladovalo vse izzive, s katerimi je soočeno, mora podjetje izvajati različne aktivnosti. Sodobno poslovanje podjetja ni usmerjeno samo v doseganje enega cilja (npr. samo profita, kakovosti izdelka), ampak v doseganje več ciljev hkrati. Naloga menedžmenta je, da poveže ljudi, procese, sisteme – vse vire, ki jih ima na razpolago – tako, da doseže cilje (Mernik, 1999, str. 28). Odgovornost menedžmenta je načrtovanje in doseganje ravnotežja med stroški, dobičkom, zadovoljstvom kupcev, zaposlenih, ekološkimi zahtevami ipd. (Marolt, 1996, str. 24).

Podjetje je treba v dinamičnem okolju upravljati in voditi strateško, saj se ni mogoče več opirati na trajna pravila obnašanja, preizkušene politike ipd. Strateško upravljanje in poslovođenje pomenita oblikovanje ter uresničevanje načrtov in izvajanje vseh dejavnosti, ki so bistvenega pomena za celotno podjetje. Na ta način podjetje že danes prilagajamo okolju, ki bo nastalo jutri, kar predstavlja bistvo strateškega upravljanja in poslovođenja

podjetja (Pučko, 2003, str. 17). Strateško upravljanje in poslovanje menedžerjem omogočata oblikovanje ter uresničevanje strategije v kompleksnem in hitro spreminjajočem se okolju (Hauc & Kovač, 2000, str. 61).

Glavno razvojno vprašanje podjetja je, ali dela prave stvari, šele zatem se sprašuje, ali dela stvari pravilno. Uspešno podjetje učinkovito izrablja sedanje vire in nove poslovne priložnosti, kar lahko doseže tako, da pri strateškem usmerjanju uravnoteži iskanje novih poslovnih priložnosti, uporabo obstoječih virov in zaposlovanje tistih virov, ki jih potrebujemo za izrabo poslovnih priložnosti (Rebernik & Repovž, 2000, str. 17).

Da bi podjetje lahko tudi v prihodnje uspešno izrabljalo poslovne priložnosti, si pomaga s predvidevanjem. Pri predvidevanju si običajno pomaga z izdelovanjem scenarijev tako, da scenarij predstavlja hipotetično zaporedje dogodkov. Pri tem dobi odgovor na dve vprašanji: kako je mogoče po korakih priti do nekega hipotetičnega položaja in kakšne alternative ima vsak udeleženec na vsakem koraku. Na ta način identificira ključne nevarnosti in priložnosti za razvoj. Scenariji so lahko sestavljeni iz dogodkov ali trendov.

Podjetje zato običajno pripravi različne scenarije prihodnjih dogodkov in oblikuje strategije najverjetnejših scenarijev. Poleg scenarijev morajo biti pripravljene tudi »rezervne« strategije, če spremembe prisilijo podjetje v to, da opusti obstoječe strategije. Podjetje mora kljub temu vedno ostati fleksibilno in pripravljeno na večino možnosti. Osredotočeno mora biti na kupca in njegove potrebe. Poudarjati mora strategije, ki gradijo na osnovi prednosti podjetja in ki delujejo na tem, da zmanjšajo slabosti. Pomembno je tudi strateško razmišljanje, to je pregled predvidenih situacij in oblikovanje strategij zanje. Razmišljanje o dejanski strategiji ni toliko pomembno, saj se situacije spreminjajo, z njimi pa je treba spremeniti tudi strategije – kritično je zavedanje, kaj je pomembno in kaj ni. Glavne zapovedi sodobnega poslovanja podjetij vključujejo inovativnost, kakovost, hitrost, fleksibilnost in nenehne izboljšave (Higgins & Vincze, 1993, str. 20–21).

Strateško upravljanje in poslovanje v podjetju naj bi zajemala ocenjevanje bistvenih težav in priložnosti podjetja, ki zajemajo spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na njegovo poslovanje. Proces naj bi vseboval tudi preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri in izdelavo za podjetje pomembnih načrtov. Podjetje naj bi se v okviru tega procesa odločalo na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in upoštevanja vplivov današnjih poslovnih odločitev na prihodnost. Poleg tega naj bi pri svojih odločitvah upoštevalo še razvijanje osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani, razvijanje osnovnih strategij oz. osnovnih nalog in glavnih dejavnosti (ki so običajno prikazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje), ocenjevanja in izbire alternativ ter določanja glavnih politik podjetja, razvijanja poslovnih programov in glavnih predračunov. V sklopu procesa strateškega upravljanja in poslovanja naj bi se zagotovila tudi zadostna fleksibilnost osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar mu bo v

prihodnje omogočalo določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju. Proces naj bi zagotavljal možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja, označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov, sistematično uresničevanje strateških odločitev ter spremljanje in nadziranje uresničevanja (Pučko, 2003, str. 101).

Proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju je učinkovit, če vodstvo motivira in izobražuje zaposlene o strategiji podjetja. Prav tako ne sme čakati, da je strategija oblikovana, preden jo začne razširjati in uporabljati. Informiranje zaposlenih o strategiji in uvajanje naj bi se začela že z načrtovanjem, saj je prispevek vseh zaposlenih bistven (Galpin, 1997, str. 12–13).

Obstajajo različni modeli strateškega upravljanja in poslovanja, ki so si med seboj zelo podobni – v svojem bistvu se ne razlikujejo. Na osnovi analize prikazanih modelov je Pučko razvil svoj model procesa strateškega upravljanja in poslovanja, ki je prikazan na Sliki 1. Proces zajema izdelovanje predpostavk za strateško načrtovanje, načrtovanje v ožjem pomenu besede in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij.

Slika 1: Proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje
Analiza poslovanja			korporacijskih (celovitih)		programiranje
Vizija in poslanstvo			poslovnih funkcijskih		predračunavanje kadrovanje usmerjanje kontrola

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 115.

Pri predpostavkah strateškega načrtovanja igrajo pomembno vlogo izdelana predvidevanja relevantnih razvojev v širšem in ožjem okolju podjetja, ugotovitve vseh preteklih analiz poslovanja podjetja ter opredeljena vizija in poslanstvo podjetja.

Vizija je osnova vsake strategije. Hkrati predstavlja praktično orodje razvoja organizacije, saj je glavna moč vizije v tem, da spodbudi vodstvo k razmišljanju. Odpira ključna vprašanja o organizaciji, kulturi, trgih in odnosih, na katera lahko odgovorimo samo z razmišljanjem o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. To spodbudi strateško razmišljanje in iskanje alternativ, kar pogloblja razumevanje težav in priložnosti. Nove rešitve in novi,

bolj ambiciozni cilji so rezultat tega procesa (Finkelstein, Harvey & Lawton, 2008, str. 11). Bistvo strateškega razmišljanja je v tem, da najprej določimo vrednote in cilje, zatem sledi identifikacija pomembnih vidikov težav in vrednot, šele nato je na vrsti razvoj potencialnih alternativ (Bullock, Deckro & Weir, 2008, str. 1866).

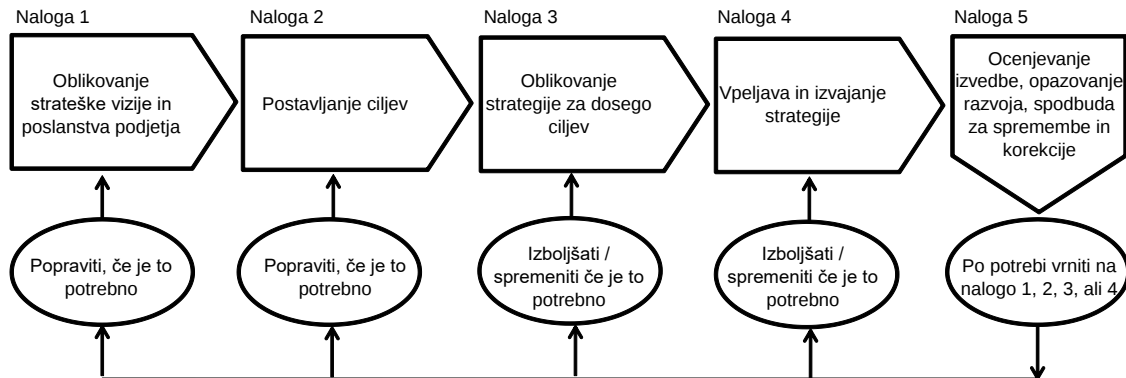
Strateško načrtovanje v ožjem smislu lahko razdelimo na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih težav podjetja, kjer je treba napraviti celovito oceno prednosti in slabosti podjetja v sedanjosti ter oceniti priložnosti in nevarnosti v prihodnosti, in na fazo izdelave strateških načrtov, kjer se opredelijo strateški planski cilji in ugotavljajo morebitne planske vrzeli, razvijejo strategije za doseganje ciljev, ocenijo razvite strategije in izberejo najprimernejše ter izdelajo načrti. Uresničevanje strateških ciljev in strategij se začne že z načrtovanjem, programiranjem in predračunavanjem. Uresničevanju strateških ciljev sledi še kontrola (Pučko, 2003, str. 115–116).

V okviru strateškega upravljanja in poslovođenja ima menedžment pri oblikovanju in vpeljevanju strategije pet med seboj povezanih ključnih nalog (Thompson & Strickland, 2001, str. 6):

- oblikovanje strateške vizije, poslanstva podjetja – to zagotavlja dolgoročno smer delovanja, opisuje, kakšne vrste podjetje poskuša postati in ga navdihne z občutkom namenskega delovanja,
- postavljanje ciljev – pretvorba strateške vizije v specifične rezultate delovanja, ki naj bi jih podjetje dosegalo,
- oblikovanje strategije, da bi dosegalo želene cilje,
- vpeljevanje in izvajanje izbrane strategije na učinkovit in uspešen način,
- oceno delovanja in spodbudo za prilagajanje vizije, dolgoročne usmeritve podjetja, ciljev, strategije ali izvedbe v luči dejanskih izkušenj, spremenljivih pogojev, novih idej in novih priložnosti.

Omenjeni proces je prikazan tudi na Sliki 2.

Slika 2: Pet nalog strateškega menedžmenta



Vir: A. A. Thompson & A. J. Strickland, *Crafting and Executing Strategy: texts and readings*, 2001, str. 7.

V sodobnem svetu je ravno možni prodajni program podjetja največkrat ključni dejavnik možnih stopenj rasti realizacije podjetja in na tej osnovi tudi tempa rasti celotnega podjetja. Pri strateškem upravljanju in poslovanju je zato poseben poudarek na razreševanju težave prodajnega programa podjetja. V sklopu reševanja težave naj bi podjetje odgovorilo na naslednja vprašanja: kako naj podjetje v prihodnosti razporedi svoje dejavnosti in sredstva na tradicionalna (in že obstoječa) poslovna področja in nova poslovna področja, koliko naprej razvijati tradicionalna (in že obstoječa) poslovna področja, na katera nova poslovna področja naj podjetje v prihodnosti gre in kako ter koliko naprej razvijati tehnološko (proizvodno) osnovo podjetja (Pučko, 2003, str. 102–103).

Lahko bi rekli, da proces strateškega menedžmenta spodbujajo različni dejavniki. Med njimi so zniževanje učinkovitosti, presenetljive poteze konkurence, nezadovoljstvo zaposlenih ali poslovnih partnerjev, nov človek v vodstvu podjetja, program razvoja menedžmenta in potreba po novih sredstvih, kar zahteva pripravo poslovnega načrta in s tem razmislek o prihodnosti.

Veliko je organizacij, ki razvijajo procese strateškega menedžmenta, vendar vsem ne uspe razviti dobrih procesov. Najpomembnejši razlogi, zakaj jim ne uspe, so naslednji (Bowman, 1994, str. 19–20):

- menedžment nima jasne predstave o dejanski situaciji, v kateri je podjetje,
- vodstveni delavci se kolektivno slepijo o položaju organizacije,
- nekateri vplivni menedžerji imajo močne interese, da vzdržujejo status quo,
- menedžment je preveč vpet v vsakodnevne operative težave, zaradi česar menedžerji nimajo časa za razmišljanje o dolgoročnih vprašanjih ali za strateški pogled na organizacijo,

- pretekli uspehi utegnejo ljudi napraviti slepe za situacijo, v kateri je trenutno organizacija,
- menedžerji, ki se identificirajo s svojimi odločitvami, težka sprejmejo nove usmeritve, saj si nekateri lahko razlagajo spreminjanje usmeritev kot priznanje, da so bile prejšnje usmeritve napačne,
- menedžment se ne zaveda, zaradi česa je njihovo podjetje uspešno.

1.1 Razvrščanje strategij

V večjih podjetjih zasledimo tri ravni strategij (Hunger & Wheelen, 1996, str. 17–18; Higgins & Vincze, 1993, str. 10–11; Pučko, 2003, str. 171):

- korporacijsko strategijo (imenovano tudi osnovna oz. celovita strategija),
- poslovno strategijo in
- funkcijsko (operativno) strategijo.

Korporacijska strategija opisuje splošno usmeritev podjetja v smislu splošnega odnosa do njegove rasti in upravljanja različnih področij poslovanja z namenom, da bi dosegli ustrezen uravnotežen portfelj proizvodov in storitev. Hkrati vsebuje tudi cel sklop odločitev o tem, na katerem področju naj podjetje posluje, o tem, kakšne finančne in druge vire bo zagotavljalo posameznim sklopom delovanja, in odnos podjetja do posameznih interesnih skupin v okolju, v katerem deluje. Korporativna strategija je lahko strategija stabilizacije (normalizacije), rasti (razvoja) ali krčenja (dezinvestiranja).

Poslovna strategija, včasih imenovana tudi konkurenčna strategija, je običajno razvita na ravni strateške poslovne enote oz. skupine proizvodov. Praviloma mora biti izvedena iz korporacijske (celovite) strategije podjetja oz. mora biti z njo vsaj skladna. Njeno bistvo je opredeljevanje na poti do konkurenčne prednosti podjetja ter vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno enoto. Na ta način kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Oddelčna poslovna strategija bo najverjetneje poudarjala povečanje dobička ter povečanje prodaje proizvodov in storitev. Poslovna strategija naj bi vključevala tudi različne funkcijske aktivnosti za doseganje oddelčnih ciljev. Poslovna strategija je lahko opredeljena kot strategija splošnega cenovnega vodstva ali strategija diferenciacije.

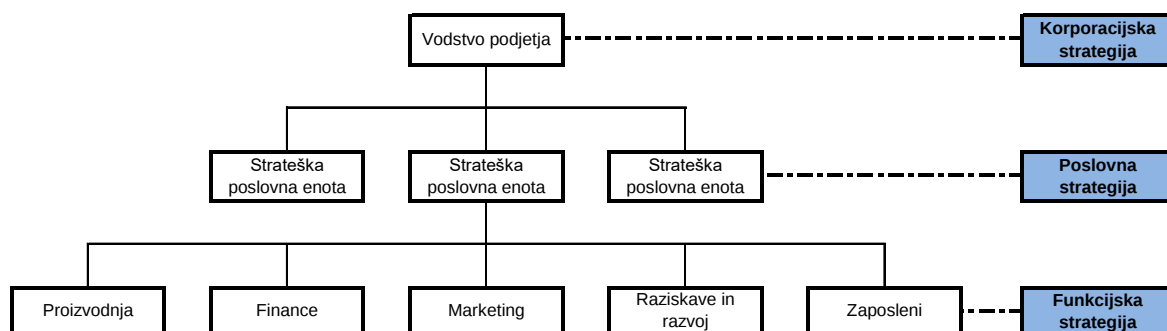
Funkcijska (operativna) strategija se ukvarja z razvojem potrebnih zmožnosti posameznih funkcij v podjetju, da bi lahko konkurirale v okvirih, ki jih določata poslovna in korporativna strategija. V okviru teh omejitev posamezne organizacijske enote v podjetju razvijejo strategije z namenom, da čim bolje kombinirajo različne dejavnosti in kompetence, da izboljšajo svoje delovanje. Pri tem določajo, kako bodo najbolj optimalno kombinirali vire, ki jih imajo na razpolago (Hill, 2008, str. 646). Ko je vrsta funkcionalnih strategij v podjetju razvita, se običajno pojavi vprašanje, kako kombinirati funkcionalne

strategije – katera je primarna in katera drugotnega pomena. Podjetje se običajno odloča na podlagi treh meril: prioritete planskih ciljev, vloge dolgoročnih ozkih grl v podjetju in teoretično-logičnega zaporedja področij posameznih funkcijskih strategij.

Vsebinsko funkcijskih strategij tako oblikujejo konkurenčne prioritete in odločitve oz. politike. Konkurenčne prioritete so zbir ciljev, ki jih zasleduje posamezna funkcija v organizaciji. Prioritete morajo biti skladne s korporativno in poslovno strategijo ter določajo področja, kjer morajo biti aktivnosti osredotočene na doseganja konkurenčne prednosti. Drugi element, ki oblikuje funkcijske strategije, je področje odločanja, ki ga predstavlja sklop aktivnosti, ki pomagajo dosegati funkcijske, poslovne in korporativne cilje. Ključne odločitve so lahko strukturne ali infrastrukturne narave (Luz Martín-Peña & Díaz-Garrido, 2008, str. 200).

Vse tri strategije so med seboj tesno povezane in morajo biti dobro integrirane v poslovni proces. Na Sliki 3 je prikazano, kako vsaka raven strategije tvori strateško okolje naslednje ravni v podjetju. Posledično je tudi strateški načrt vsake nižje ravni omejen s strateškimi načrti višje ravni.

Slika 3: Hierarhija strategij



Vir: D. J. Hunger & T. L. Wheelen, Strategic Management, 1996, str. 20.

Thompson in Strickland (1999, str. 44–52) korporacijski, poslovni in funkcijski strategiji dodajata še raven operativne strategije, ki predstavlja raven pod funkcijsko strategijo. Operativna strategija se nanaša na še ožje strateške iniciative in pristope za upravljanje ključnih organizacijskih oddelkov (obratov, prodajnih območij, distribucijskih centrov) ter za ravnanje z dnevnimi operativnimi nalogami, ki imajo strateški pomen (npr. oglaševalske akcije, nabava materiala, preverjanje zalog, vzdrževanje ...). Operativna strategija ima omejen obseg, vendar kljub temu pomeni dopolnitev funkcionalne strategije z dodatnimi podrobnostmi.

Način, kako hierarhija strategij deluje, se lahko razlikuje od podjetja do podjetja. Nekatera podjetja uporabljajo pristop od zgoraj navzdol (angl. *top-down*), kjer oblikovanje strategije začne vodstvo podjetja. Poslovne enote in organizacijski oddelki oblikujejo svoje strategije kot del uresničevanja korporacijske strategije. Naslednji pristop k strateškemu načrtovanju je t. i. od spodaj navzgor (angl. *bottom-up*). Pri njem proces oblikovanja strategije začnejo poslovne enote (programi) in organizacijski oddelki. Oblikovanje strategije se začne na oddelčni ravni, nato se prenese na poslovno raven in na koncu še na raven podjetja. Tretji način oblikovanja strategije je t. i. interaktivni pristop, kjer samo oblikovanje strategije ni tako pomembno, kot so pomembne interakcije med posameznimi ravni. Ta pristop vključuje veliko pogajanj med ravni v hierarhiji zato, da so cilji, strategije, politike ipd. usklajeni in da dopolnjujejo drug drugega. Predstavlja stalen proces usklajevanja med oblikovanjem in vpeljavo vsake ravni strategije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 19).

1.2 Generične strategije

Konkurenčna strategija podjetja je sestavljena iz poslovnega pristopa in pobud, ki jih v podjetju realizirajo z namenom, da bi pritegnili kupce in izpolnili njihova pričakovanja ter da bi se postavili po robu konkurenčnim pritiskom in okrepili svoj tržni položaj. Konkurenčna strategija je ožji pojem kot poslovna strategija in se ukvarja izključno s tem, kakšen je akcijski načrt za uspešno konkurenčnost in zagotavljanje večje vrednosti kupcem. Poslovna strategija se ne ukvarja samo s konkurenčnostjo, temveč tudi s tem, kakšen je odnos menedžmenta do vseh ostalih strateških vprašanj, ki se pojavljajo v poslovanju. Cilj konkurenčne strategije je, da bi bolje od konkurence zadovoljevali kupce in da bi bili boljši od konkurence na trgu. Ta strategija vsebuje tudi ofenzivne in defenzivne aktivnosti, da bi se odzvali na aktivnosti konkurence, aktivnosti za drugačno uporabo virov, da bi izboljšali dolgoročen konkurenčni položaj podjetja in tržni položaj, ter taktične aktivnosti, da bi odgovorili na prevladujoč trenutni tržni položaj (Thompson & Strickland, 2001, str. 150).

Ne glede na to, da vsako podjetje oblikuje konkurenčno strategijo glede na svoje specifične okoliščine in bi lahko rekli, da je toliko različnih konkurenčnih strategij, kot je podjetij, lahko vseeno izluščimo dve glavni smernici pri oblikovanju strategije: ali je ciljni trg podjetja širok ali ozek in ali podjetje zasleduje konkurenčno prednost na osnovi nizkih stroškov ali diferenciacije (Thompson & Strickland, 2001, str. 150). To idejo je prvi razvil M. Porter, in sicer ideja temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje podjetja. Kombinacija doseganja konkurenčne prednosti z doseganjem nižjih stroškov ali diferenciacijo proizvoda in storitve nam ponudi tri temeljne generične strategije (Banič, 1999, str. 27–28; Pučko, 1991, str. 173; Dess, Gupta, Hennart & Hill, 1995, str. 358):

- strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti – to strategijo lahko podjetje uveljavlja, če ima lastne proizvodne stroške nižje, kot jih imajo tekmeci. Ta strategija izkorišča svojo izkušnost, kjer večji tržni delež pomeni večji obseg proizvodnje in posledično nižje stroške,
- strategijo razlikovanja (diferenciacije) na trgu – to strategijo je mogoče uveljavljati, če podjetje doseže tak položaj v določenem delu industrije ali na trgu, ki mu omogoča uspešnejše obvladovanje svojega tržnega okolja, in
- strategijo osredotočenja na določen tržni segment (nišo), v katerem podjetje lahko uveljavi svoje prednosti – ta strategija pomeni umik podjetja na samo določeni del trga, ki ga bo lahko obvladovalo z določenimi parametri svojih proizvodov. Ta strategija se lahko deli na dva dela: osredotočenje na tržni segment na osnovi diferenciacije ali nizkih stroškov.

Splošne konkurenčne (pod)strategije so predstavljene na Sliki 4.

Slika 4: Splošne konkurenčne (pod)strategije v okviru poslovnega področja

		Relativna konkurenčna prednost	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
Strateški cilji	celotna panoga	Diferenciacija	Vodenje glede na stroške
	Tržni segment	Osredotočenje na tržne niše	
		Osredotočenje na diferenciacijo	Osredotočenje na nizke stroške

Vir: E. M. Porter, Competitive advantage, 1985, str. 12.

Vsaka generična strategija naj bi podjetju na svoj način zagotavljala dolgoročno prednost pred tekmeci, čeprav se med seboj občutno razlikujejo. Z zasledovanjem samo ene generične strategije se pojavljajo tudi nevarnosti. O tem v svojem delu govori Miller (1992, str. 37–39), ki poudarja tudi naraščajoči pomen kombiniranih generičnih strategij. Strateška specializacija na samo eno generično strategijo naj bi včasih dopuščala vrzeli oz. slabosti v ponudbi proizvodov oz. storitev in zanemarjala pomembne potrebe kupcev, prav tako pa bi lahko konkurenca zelo enostavno parirala s svojimi ukrepi in na dolgi rok povzročala nefleksibilnost. Preveliko osredotočanje na samo nekaj stvari je zelo nevarno, saj mora večina proizvodov zadovoljevati pomembne trge na veliko načinov: s kakovostjo, zanesljivostjo, slogom, novostjo, uporabnostjo ipd. Če vse pomembne zahteve niso izpolnjene, bodo kupci odšli drugam. Da bi se izognilo nevarnostim, ki jih prinaša preveliko osredotočanje na samo eno strategijo, se lahko podjetje odloči za mešano strategijo, ki združuje elemente diferenciacije (npr. ugled blagovne znamke, kakovost,

inovativnost) s stroškovno učinkovitostjo. Na ta način lahko podjetje povečuje svojo uspešnost na podlagi različnih možnosti in izkorišča potencialne sinergije med različnimi vidiki strategije.

Lahko bi rekli, da konkurenčna prednost izvira iz edinstvene kombinacije dejavnikov, in ne iz zasledovanja samo ene generične strategije, saj čedalje več kupcev zahteva sprejemljivo razmerje med nizkimi stroški in visoko kakovostjo. Pridobljeno konkurenčno prednost je tudi čedalje težje vzdrževati, zato so potrebne vedno bolj fleksibilne strategije. Posnemovalci čedalje lažje kopirajo nove rešitve in tako izničujejo pridobljeno konkurenčno prednost. Inovacije, izboljšave proizvodov in storitev ipd. so zato zapovedi tako intenzivnega okolja. Da bi bilo podjetje čim bolj fleksibilno, je treba tudi organizacijsko raven odločanja premakniti tja, kjer se bodo uvajale izboljšave. Na ta način postanejo tudi procesi v podjetju bolj učinkoviti. Veča se tudi pomen kupcev in dobaviteljev, na katere je treba gledati kot na dolgoročne partnerje, ki prav tako prispevajo k uspešnosti podjetja (Booth & Philip, 1998, str. 38).

Trajne konkurenčne prednosti se oblikujejo na podlagi edinstvenih sposobnosti podjetja, na njihovo oblikovanje pa vpliva pet dejavnikov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 115):

- čas – podjetje gradi svoje edinstvene sposobnosti z dolgotrajnimi naložbami skozi več let,
- pretekli dosežki, ki predstavljajo prednostni položaj,
- medsebojna povezanost sposobnosti podjetja – npr. sposobnost medsebojne integracije funkcije raziskav in razvoja s funkcijo trženja,
- investicije – če podjetje ne skrbi za neprestano investiranje, vrednost virov in sposobnosti izgublja na pomenu edinstvenosti, in
- vzročne nejasnosti – ko konkurenca ne more ugotoviti, zakaj podjetje dosega trajne konkurenčne prednosti, je možnost, da bodo uspeh podjetja posnemali, zelo majhna.

Podjetja konkurenčno prednost povečujejo tudi z necenovnimi dejavniki, ki temeljijo na človeškem viru, njegovem znanju, izkušnjah, sposobnostih in odnosih, ki jih podjetje ustvarja znotraj in zunaj. Raziskava, ki je bila izvedena na Ekonomski fakulteti v Ljubljani kaže, da so slovenska izvozno-predelovalna podjetja dejansko bolj konkurenčna na mednarodnih trgih, če upoštevajo necenovne dejavnike kot pomembne za doseg konkurenčnih prednosti (Makovec Brenčič, 2001, str. 35).

2 OPREDELITEV STRATEGIJE

Različni avtorji opredeljujejo strategijo na različne načine, vsem pa je skupno to, da obravnavajo dolgoročne taktike, skratka, strategija se ukvarja z najpomembnejšimi odločitvami v podjetju, ki posledično tudi pomenijo njegov uspeh ali neuspeh. Strategija se

odraža v načinu delovanja, kar pomeni, da ko je enkrat uveljavljena, jo je težko bistveno spremeniti. Strateške odločitve oblikujejo konkurenčne značilnosti podjetja – definirajo, na kakšen način bo podjetje uspelo v konkurenčnem okolju (Besanko, Dranove & Shanley, 2000, str. 1–2). Posledično je tudi strateški menedžment sklop menedžerskih odločitev, ki določajo in vplivajo na dolgoročno delovanje podjetja. Vključujejo odzive na spremembe v okolju, oblikovanje strategije (strateško ali dolgoročno načrtovanje), uvedbo strategije, ocenjevanje in nadzor. Strateški menedžment se ukvarja z opazovanjem in ocenjevanjem priložnosti ter nevarnosti, ki se pojavljajo v okolju, z vidika prednosti in slabosti podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 3).

Večina ljudi zaznava strategijo kot načrt, kot zavestno opredeljene in usmerjene aktivnosti, ki so vnaprej določene in premišljene. Načrtovane strategije so lahko splošne ali specifične. Na strategijo lahko gledamo tudi kot na vzorec aktivnosti, ki jih izvajajo zaposleni v podjetju (Graetz, 2002, str. 456).

Lahko bi tudi rekli, da strategija podjetja predstavlja metodo določanja vseh potrebnih sredstev in virov z namenom, da se doseže cilj poslovne politike (Davies, 2000, str. 25). Oblikovana strategija določa vrstni red, potreben čas in intenziteto doseganja ciljev, potrebnih za uresničitev strategije. Poslovna politika predstavlja izraz ciljev podjetja. Poslovna politika se zaradi okolja, v katerem podjetje deluje, spreminja in dopolnjuje, zato se glede na spremembe lahko prilagaja – pri oblikovanju poslovne politike sta trdno določeni samo dve točki: začetna – poslanstvo in končna – cilj (Banič, 1999, str. 16–17).

Strategijo bi lahko definirali tudi kot aktivnosti, ki jih organizacija izvaja z namenom, da bi dosegla svoje poslovne cilje. Strategija organizacije je večplastna – nanjo lahko gledamo z različnih zornih kotov v odvisnosti od tega, katere aktivnosti so v središču pozornosti. Obstaja osnovna ločnica med vsebino poslovne strategije in strateškim procesom, ki ga podjetje uporablja za ohranjanje strategije. Vsebina strategije pojasnjuje, kaj podjetje dejansko počne, medtem ko se strateški proces osredotoča na način, na katerega se podjetje odloča, kaj bo počelo. Vsebina poslovne strategije mora biti usklajena z vizijo in poslanstvom podjetja. Pri oblikovanju strategije je treba upoštevati zunanje okolje, v katerem podjetje deluje, kot so značilnosti trga, konkurenca na trgu ipd., ter notranje okolje, ki ga predstavljajo poslanstvo in cilji organizacije, viri in kapacitete. Vsebina strategije ima tri pomembna področja odločanja: proizvode v ponudbi, ciljne trge in odziv na konkurenco (Wickham, 1998, str. 121).

Prvo izmed treh pomembnih področij vsebine strategije – pri ponujenih izdelkih – obsega odločitve podjetja, kakšne proizvode bo ponujalo, kakšne naj bi bile njihove lastnosti, kako bodo zadovoljevali potrebe kupcev in kakšne prednosti jim bodo nudili. Poleg tega mora sprejeti tudi odločitve, ali bo poleg proizvoda ponujalo še dodatne storitve ipd., kakšna cena je sprejemljiva za proizvod in kakšen naj bo obseg ponudbe (koliko različnih tipov proizvodov naj ponuja). Ne nazadnje je pomembno tudi, na kakšen način naj bi kupci

zaznavali proizvod, da bi bil zanje bolj privlačen od konkurenčnih proizvodov (Wickham, 1998, str. 121).

Na drugem področju vsebine strategije, in sicer pri strategiji na področju ciljnih trgov, se definirajo ključne skupine kupcev in tržni segmenti, na katere se bo podjetje osredotočalo. Poleg obsega celotnega trga je treba določiti, katere lastnosti (kupcev, njihovih potreb, nakupnih navad, lokacije) so pomembne za definiranje lastnosti trga. Na podlagi teh informacij se mora podjetje odločiti, na katere kupce se bo osredotočilo (ciljna skupina kupcev), v katerih sektorjih bodo ti kupci ter kakšen bo način, na katerega bo obdelovalo trg – ali se bo osredotočilo na manjšo skupino kupcev ali širšo množico. Podjetje mora odgovoriti tudi na vprašanje, zakaj naj bi ciljna skupina kupcev zaznala, da so njihovi izdelki boljši od konkurenčnih izdelkov, ter določiti, kakšni bosta geografska lokacija in razširjenost kupcev. Slednja je lahko lokalna, regionalna, nacionalna ali globalna. Področji ciljnih trgov in proizvodov sta med seboj tesno povezani, saj odločitev na enem področju vpliva na drugo področje, zato je za podjetje boljše, da obe obravnava skupaj (Wickham, 1998, str. 121).

Na tretjem področju vsebine strategije – pri odzivu na konkurenco – se podjetje osredotoča na način, s katerim konkurira z drugimi na področju ciljnih trgov in proizvodov z namenom, da se razvija in da se odziva na konkurenčne pritiske. To področje strategije opredeljuje dejavnosti, s katerimi poskušajo v podjetju vplivati na kupce, da bi raje izbrali njihove proizvode. V tem delu mora podjetje odgovoriti na vprašanja, kot so: kakšna bo cenovna raven proizvodov v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi, kakšni bodo distribucijski kanali, kakšne bodo finančne nagrade in spodbude za distributerje ter posrednike in kakšno podporo jim bodo ponujali, kako bodo vplivali na kupčevo odločanje o nakupu, kakšno sporočilo o proizvodu bodo posredovali kupcem in kako ter ali bodo spodbudili kupce, naj proizvod primerjajo s konkurenčnimi (Wickham, 1998, str. 121).

Besanko, Dranove in Shanley (2000, str. 535) poleg zgoraj naštetih treh pomembnih področij dodajajo še notranjo organizacijo, kjer se sprejemajo odločitve o tem, kako naj bi bilo podjetje organizirano in kakšni naj bi bili procesi v njem, da bo lahko strategijo tudi izvajalo. Poleg tega da se v podjetju odloča o tem, do kakšne mere se bodo cilji posameznikov uskladili s cilji podjetja, strateške odločitve na tem področju zajemajo tudi npr. odločitve o tem, kako bo organizacija strukturirana, obseg formalnih spodbud v podjetju, kakšne bodo neformalne spodbude ipd.

Oblikovanje strategije je hkrati trajen proces, kjer se na podlagi preteklih dogodkov in izkušenj oblikujejo nove priložnosti ter načrti. Pri tem se ne prenaša samo preteklost v prihodnost, temveč se analizira, kakšne cilje smo si zastavljali v preteklosti, kako smo jih dosegali, kateri so razlogi, da cilji niso bili doseženi, ter ali smo do sedaj pravilno vrednotili vse pomembne okoliščine (Banič, 1999, str. 54–55).

Slika 5: Model oblikovanja podjetniške strategije



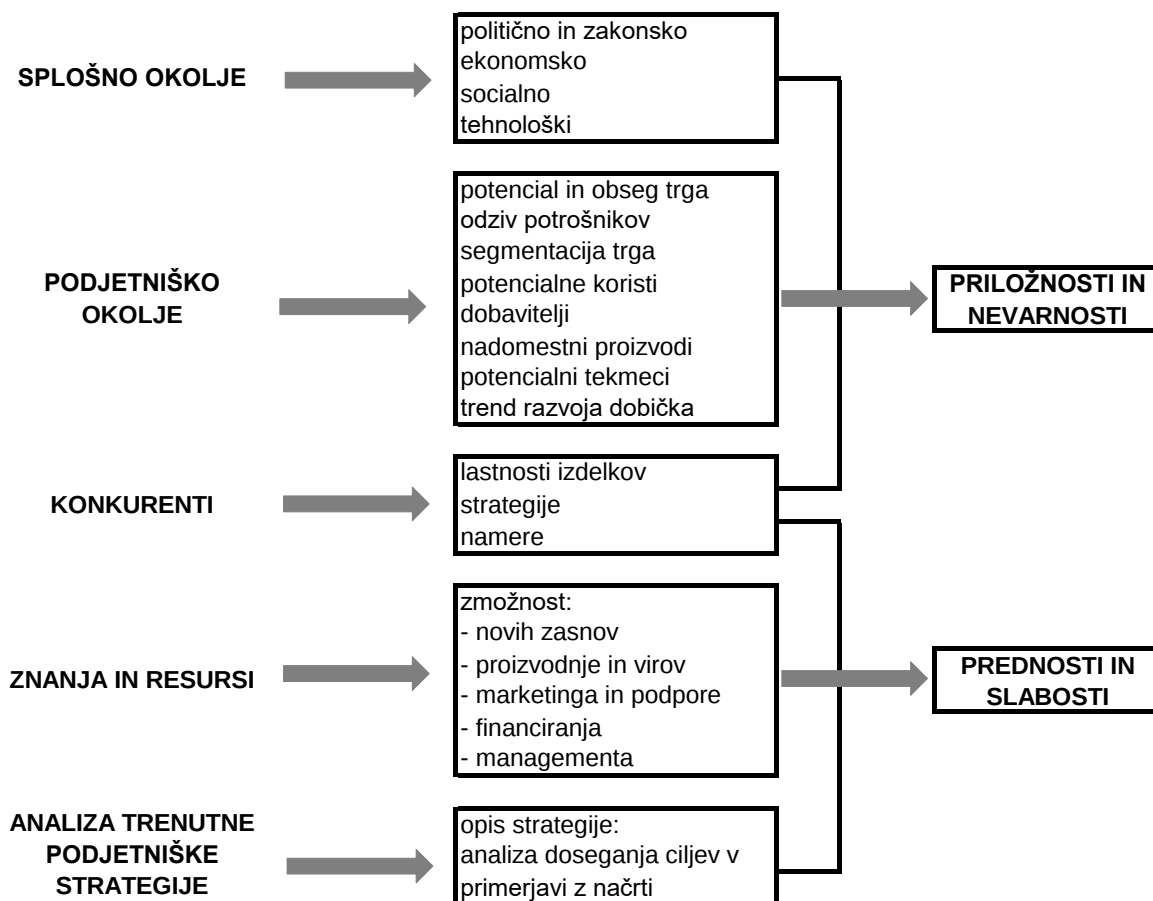
Vir: I. D. Banič, *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*, 1999, str. 55.

Dejstva, povezana z oblikovano podjetniško strategijo, lahko analiziramo z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, poimenovano tudi analiza SWOT.¹ Analiza zahteva oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega okolja, njeni rezultati pa prikazujejo zaokroženo podobo položaja podjetja (Banič, 1999, str. 55). Celovito ocenjevanje podjetja je sicer mogoče narediti na tri osnovne načine – prvi izmed njih je ravno analiza SWOT oz. tako imenovani klasični način. Drugi način je znan kot portfeljska analiza, tretji način pa kot analiza na osnovi verige vrednosti. Poudarek portfeljske analize je na oceni celovite strateške uravnoteženosti portfelja poslovnih področij podjetja v smislu, kako naj razporeja vire in od kod vire pridobiva. Glede na svojo naravo je portfeljska analiza dosti ožja od analize SWOT. Analiza na osnovi verige vrednosti izhaja iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja podjetja njegova konkurenčna prednost. Konkurenčna prednost izvira iz mnogih aktivnosti podjetja, odgovor, kje nastaja, pa naj bi dobili z analizo verige vrednosti. Ta pristop zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo, kot je v podjetjih običajno na voljo, zato je učinkovita uporaba te analize otežena (Pučko, 2003, str. 129–158). V nadaljevanju zato sledi le podrobnejši pregled analize SWOT, ki bo uporabljena v praktičnem delu magistrskega dela.

¹ Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti), Threats (nevarnosti).

Analiza SWOT predstavlja povzetek strateških dejavnikov, ki so ključnega pomena za prihodnji razvoj podjetja. Ko so strateški dejavniki definirani, menedžment oceni njihov medsebojni vpliv in prouči primernost poslanstva podjetja. Prvi korak pri opredelitvi strategije je oblikovanje poslanstva podjetja, ki nato vodi k določitvi njegovih ciljev, strategij in politik podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7).

Slika 6: Splošni model analize SWOT



Vir: I. D. Banič, *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*, 1999, str. 56.

Tako prednosti kot slabosti so odraz analize podjetja (notranjega okolja). Prednosti so pozitivne notranje sposobnosti in situacije, ki omogočajo podjetju doseganje strateške prednosti. Slabosti so nasprotno negativne notranje sposobnosti in situacije, ki lahko povzročijo (ali pa so že povzročile) nedoseganje ciljev. Danes mnoga podjetja svoje prednosti in slabosti definirajo s primerjavo z najboljšimi podjetji v panogi (angl. *benchmarking*). Hkrati poskušajo tudi ugotoviti, zakaj so proizvodi in storitve teh podjetij tako uspešni, in na podlagi tega potem zgraditi svoje prednosti na osnovi dobrih praks, ki so jih pri teh podjetjih zasledili.

Priložnosti in nevarnosti so odraz analize zunanjega okolja podjetja. Priložnosti so zunanji dejavniki in situacije, ki bistveno pomagajo podjetju pri doseganju ali preseganju ciljev. Na poslovnem področju so skoraj vedno izraženi v obliki tržnega potenciala. Nevarnosti predstavljajo zunanji dejavniki in situacije, katerih posledica je lahko (ali pa je že) nedoseganje ciljev podjetja. Pomembno je, da podjetja na nevarnosti ne gledajo kot na težave, temveč da vse strateške izzive obravnavajo kot priložnosti (Higgins & Vincze, 1993, str. 94–97).

Če naj bi strategija dejansko služila kot načrt podjetja in če želimo, da je dejansko uporabna in da jo tudi zaposleni dojemajo kot tako, mora vsebovati vse strateške dejavnike. Strategija mora biti torej realna. V nasprotnem primeru je samo simbol pa tudi zaposleni se nanjo ne morejo opreti.

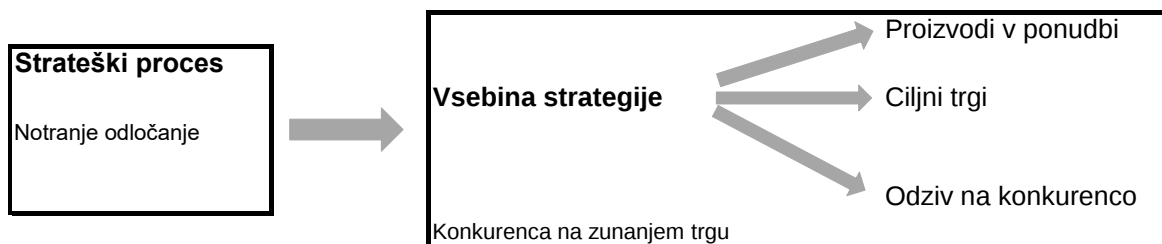
Strategija je realna, če ima naslednje lastnosti (Liedtka, 2006, str. 34–37):

- navzočnost – strategija ima to lastnost, če uspe razbiti rutino v podjetju s tem, da pove nekaj zanimivega, hkrati domačega in novega. Tega ne pove s standardnimi frazami, ki jih vsi že zelo dobro poznajo, temveč na enostaven, razumljiv in konsistenten način. Predstavili jo bodo tisti, ki jih poznamo in spoštujemo,
- pomen – strategija ima pomen, če zaposlenim odgovori na dve vprašanji: »Kaj to pomeni zame in za mojo vlogo v podjetju?« in »Zakaj naj bi mi to bilo sploh mar?«,
- bistvenost – ta lastnost strategije da zaposlenim pravo osnovo, da lahko strategijo realizirajo. Prava strategija jim da osnovo, da lahko začnejo delati, osnovo, ki ima težo in stabilnost, ter
- praznino – ta lastnost strategije je najbolj neotipljiva. Pomeni, da strategija opredeljuje usmeritve in ovire, hkrati pa pušča zaposlenim na vseh ravneh dovolj prostora, da na svojih področjih pomagajo ustvarjati strategijo, razpravljajo o njej in jo prilagajajo.

2.1 Strateški proces v podjetju

Strateški proces predstavlja način, na katerega podjetje sprejema odločitve o vsebini strategije, ki jo želi doseči. Odraža se s tem, kako podjetje zaznava prihodnost, kako določa cilje in kako sprejema odločitve o tem, kako bo razporejalo vire z namenom, da bo cilje doseglo. Strateški proces je del podjetja in je vključen tako v strukturah, sistemih in procesih kot tudi v njegovi kulturi in načinu vodenja. Odnos med vsebino strategije in strateškim procesom je prikazan na Sliki 7.

Slika 7: Vsebina strategije in strateški proces



Vir: P. A. Wickham, *Strategic entrepreneurship: a decision-making approach to new venture creation and management*, 1998, str. 124.

Podjetniški pristop k vodenju podjetja je viden na ravni strateškega procesa, ne pa na ravni vsebine strategije, saj je ta prisotna v vsakem trenutku. Podjetje ima v ponudbi vedno proizvode, ki jih prodaja z določenim pristopom, da privabijo kupce in da konkurirajo na trgu. Vsebina strategije se spreminja in razvija z razvojem podjetja. Razvijajo se novi proizvodi, opuščajo stari, odziv na konkurenco se spreminja z učenjem podjetja in spremembami na trgu. Vodstvo podjetja ima v vsakem trenutku poglede in pričakovanja glede vsebine strategije v prihodnje. Na drugi strani je strateški proces, ki se uporablja v organizaciji, definiran z načinom, s katerim so sprejete odločitve o strategiji.

Oblikovanje strategije tako vsebuje definiranje poslanstva podjetja, določanje dosegljivih ciljev, razvoj strategij in oblikovanje politik podjetja. Poudariti velja, da pri oblikovanju strategije struktura in dinamika panoge določata grobe parametre rasti ter dobičkonosnosti in tako definirata, kaj realno lahko podjetje doseže. Relativni položaj podjetja v dani strukturi panoge določa njegov profil in območje njegovih strateških možnosti. Panožne ali organizacijske spremembe definirajo specifične odzive podjetja na njegov strateški položaj in prizadevanja (Oliver, 2001, str. 7). Vse to vpliva na definiranje poslanstva podjetja, določanje ciljev, razvoj strategij in oblikovanje politik podjetja.

Poslanstvo podjetja opredeljuje ključne elemente vsebine strategije. Dobro definirano poslanstvo definira, kako se podjetje loči od drugih podjetij, in identificira območje poslovanja podjetja v smislu ponudbe proizvodov in trgov, na katerih nastopa. Kako podrobno poslanstvo podjetja opredeljuje vsebino strategije, je odvisno od tega, kako je strateška komponenta v poslanstvu definirana. Želena vsebina strategije je lahko prav tako natančno definirana s specifičnimi cilji, ki so lahko finančne ali strateške narave, lahko se nanašajo na celotno organizacijo ali posamezen projekt ipd. (Wickham, 1998, str. 126; Hunger & Wheelen, 1996, str. 9–10).

Cilji so končni rezultat načrtovanja. Opredeljujejo, kaj in kdaj naj bi bilo doseženo. Cilji naj bi bili kvantificirani. Doseganje ciljev naj bi predstavljalo tudi doseganje poslanstva podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 11–12).

Strategija podjetja je v bistvu načrt, ki definira, kako bo podjetje doseglo svoje poslanstvo in cilje. Strategija naj bi maksimirala konkurenčne prednosti in minimizirala konkurenčne slabosti podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 12–13). Da bo podjetje uspešno, potrebuje strategijo, ki je osredotočena na ustvarjanje in izkoriščanje konkurenčne prednosti. Podjetje naj bi zato oblikovalo in vpeljalo sklop ciljev ter politik, ki skupaj definirajo njegov položaj na trgu. Sklop ciljev in politik mora povezati prednosti in slabosti podjetja s priložnostmi ter nevarnostmi (Noy, 1998, str. 927).

Politika izvira iz strategije in predstavlja smernice za odločanje v organizaciji. Ravno te smernice povezujejo oblikovano strategijo z uvedbo strategije. Politike se razlagajo in vključujejo v poslovanje v ciljih ter strategijah vseh enot v podjetju (Hunger & Wheelen, 1996, str. 13).

3 STRATEGIJA IN STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Cilj strateškega načrtovanja je pravočasno sprožiti ustrezne procese sprememb v podjetju. Strateško načrtovanje je dinamičen proces, saj načrt predstavlja zgolj trenutno rešitev oz. najboljšo možnost, ki je izdelana na osnovi podatkov v trenutku, ko je strateški načrt nastajal. Strateško načrtovanje upošteva dinamiko podjetniškega, tržnega, tehnološkega, denarnega in političnega okolja podjetja. Upošteva tudi vplive teh parametrov na poslovanje podjetja v prihodnosti. Pri strateškem okolju se upošteva nenehno spreminjanje podjetniškega okolja, ki se stalno analizira, in pripravljajo se alternativni načrti (Banič, 1999, str. 22–25).

Strateško načrtovanje tako postaja čedalje kompleksnejše in kot tako ni samo sebi namen, temveč predstavlja odziv na čedalje zahtevnejše podjetniško okolje oz. odseva tudi čedalje večjo kompleksnost izdelkov in tehnologij, ki se uveljavljajo.

Načrtovanje ni niti enostavna niti samostojna dejavnost. Lahko bi rekli, da je aktivnost, ki je vgrajena v strateški proces organizacije in strategijo vodstva. Finančni kazalci uspešnosti so pomembni, vendar niso edino merilo uspešnosti, ki ga spremlja vodstvo podjetja. Dejstvo pa je, da je izdelava strateškega načrta aktivnost, ki zahteva tako čas kot vire.

3.1 Opredelitev pojma strateškega načrtovanja in razvoj strateškega načrtovanja

Strateško načrtovanje predstavlja najbolj sofisticirano obliko načrtovanja. To pomeni, da vsebuje določene postopke, ki se uporabljajo za pridobitev udeležbe in obvezo vseh deležnikov, na katere načrtovanje najbolj vpliva (McManus, Saint-Pierre & Domonkos, 1995, str. 47).

Strateško načrtovanje je hkrati tudi proces, kjer poskušamo predvideti spremembe v okolju (Rudd, Greenley, Beatson & Lings, 2008, str. 105). Je orodje, ki omogoča lažje oblikovanje in uresničevanje strategije. Omogoča diskusijo na vseh ravneh menedžmenta, s čimer se okrepi motiviranost vseh udeležencev v procesu (Bonn & Christodoulou, 1996, str. 549).

Če pogledamo zgodovinski razvoj strateškega načrtovanja, vidimo, da se je veliko konceptov in tehnik dolgoročnega (strateškega) načrtovanja razvilo ter začelo uporabljati v velikih korporacijah, npr. v General Electric, Boston Consulting Group ipd. Raziskave na tem področju kažejo, da se strateški menedžment (in s tem tudi strateško načrtovanje) v podjetju razvija skozi štiri zaporedne faze (Hunger & Wheelen, 1996, str. 4–5):

- osnovno finančno načrtovanje – išče se boljši operativni nadzor z doseganjem načrtov,
- načrtovanje na osnovi napovedi – išče se učinkovitejši način načrtovanja za rast na osnovi poskusov napovedi prihodnosti za obdobje, daljše od enega leta,
- načrtovanje, usmerjeno v zunanje okolje podjetja (strateško načrtovanje) – išče se večja odzivnost na dogodke na trgu in konkurenco s strateškim razmišljanjem, in
- strateški menedžment – išče se način, s katerim bi uspešno upravljali z vsemi viri z namenom, da bi ustvarili konkurenčno prednost, s čimer bi omogočili uspešnost tudi v prihodnje.

Strateško načrtovanje se je razvijalo tudi v dveh fazah. Najprej se je razvilo načrtovanje poslovnih strategij, nato pa še načrtovanje korporativnih (celovitih) strategij podjetja. Načrtovanje poslovnih strategij temelji na programsko-tržni segmentaciji podjetja, glavna prednost takega načina načrtovanja je v težnji k tržni in poslovni uspešnosti posameznih programsko-tržnih področij. Slabost takega načina načrtovanja je poudarek na posameznih programih in dejavnostih, pri čemer je zapostavljeno delovanje podjetja kot celote. Načrtovanje korporativnih (celovitih) strategij podjetja zato izhaja iz potrebe po optimiziranju poslovne uspešnosti celotnega podjetja. Osredotočenje je na iskanju sinergijskih učinkov celovitega podjetja, kar lahko dosežemo z uporabo obeh zvrsti strateškega načrtovanja. Poleg obeh naštetih zvrsti zato v sklop strateškega načrtovanja sodi tudi načrtovanje funkcijskih strategij (Belak, 1998, str. 68).

Strateško načrtovanje je bilo na začetku domena predvsem vrhnjega sloja menedžmenta, postopoma pa je prešlo tudi na nižje ravni menedžmenta v organizaciji. Ravno zaradi tega se je razvilo v ponavljajoč proces, ki vključuje celotno organizacijo (Desai, 2000, str. 685).

Ni nujno, da je strateški menedžment formalen proces, da bi bil uspešen. Prava vrednost strateškega načrtovanja je v tem, da je podjetje pri njem bolj usmerjeno v prihodnost kot pa v dejansko napisani strateški načrt.

3.2 Proces strateškega načrtovanja

Potreba po načrtovanju izvira iz gospodarske dinamike. Načrtovanje predstavlja aktivno sredstvo ustvarjanja prihodnosti, hkrati s tem pa sredstvo za zmanjševanje nevarnosti in preračunavanje prihodnosti. Upošteva trajanje prihodnjega časovnega obdobja in s tem povezane negotovosti, soodvisnosti med gospodarskimi pojavi in nevarnosti, ki jih prinaša vsako naslanjanje nanje (Pučko, 2003, str. 97–98).

Strateško načrtovanje je lahko enostavno ali zelo kompleksno, odvisno od potreb. Ključnega pomena je, da se pri izdelavi strateškega načrta upoštevajo edinstvene potrebe in vsebina okolja, v katerem podjetje deluje. Na strateški načrt naj bi gledali kot na orodje, ki spodbuja aktivnosti znotraj podjetja, oz. dokument, ki usmerja dejavnosti podjetja z določenim namenom (Schraeder, 2002, str. 16–17).

Na strateško načrtovanje lahko gledamo tudi z vidika vsebine ali procesa. Vsebina se nanaša na jasne elemente strateškega načrta, ki se razlikujejo od podjetja do podjetja. Vidik procesa se nanaša na mehanizem oblikovanja strateškega načrta in posledično tudi na njegovo implementacijo (O'Regan & Ghobadian, 2002, str. 416).

Ne glede na vse vidike strateškega načrtovanja je potrebna dolgoročna zavezanost temu procesu, če hočemo, da bi bilo načrtovanje uspešno. Proces ne sme potekati samo enkrat letno, temveč neprestano. Strateškega načrtovanja tudi ne smemo zamenjevati z metodami za izboljšanje poslovanja podjetij (npr. six sigma, TQM ...), saj so vse metode le del strateškega načrtovanja (Wilson, 1998, str. 512).

Pri strateškem načrtovanju se lahko pojavljajo različne težave. Najpogostejše so (Bowman, 1994, str. 16):

- dogodki prehitevajo načrte,
- proces zatira ustvarjalnost in pobude,
- pri izvajanju načrta pride do nepredvidenih težav,
- menedžerji, ki niso vpleteni v načrtovanje, niso predani načrtu, in
- kratkoročne krize odvrčajo pozornost menedžmenta od izvajanja načrta.

Strateško načrtovanje v poenostavljeni obliki zajema (Schraeder, 2002, str. 14):

- oblikovanje ali oceno poslanstva podjetja,
- analizo SWOT,
- tematsko analizo ključnih vprašanj, ki jih je pokazala analiza SWOT,
- identifikacijo in določanje prioritet ključnim vprašanjem, ki se nato razvijejo v cilje, in
- določanje ključnih vprašanj/ciljev odgovornim osebam za določitev terminskih načrtov in potrebnih virov.

Strateško načrtovanje je hkrati tudi proces odločanja, ki poteka v določenih fazah. Rezultat procesa so načrti, ki so največkrat napisani dokumenti, ki poleg ciljev vsebujejo vrsto opredeljenih politik, programe, akcijske načrte in druge organizacijske prijeme, ki jih podjetje potrebuje za lažjo uresničitev načrtov (Možina et al., 2002, str. 236).

Načrt kot rezultat strateškega načrtovanja vsebuje tako opredeljeno strategijo podjetja kot tudi nove poslovne ideje, oboje pa je natančno proučeno. Tako strategije kot nove ideje zahtevajo vire za realizacijo, zato je izdelava načrta neobhodna. Izdelani načrti nam lahko služijo tudi kot orodje za ocenjevanje menedžerjev (Rebernik & Repovž, 2000, str. 22–23).

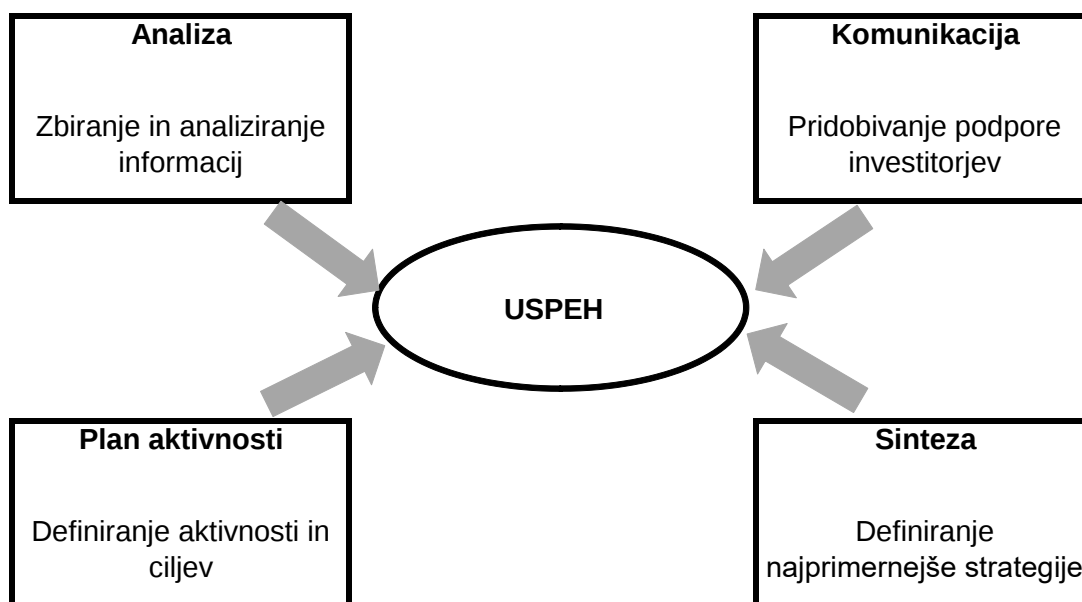
Načrt predstavlja sistematično urejen dokument, ki za obravnavano strategijo prikaže njeno realno izvedljivost, dobičkonosnost in sprejemljivost za podjetje, hkrati pa vse njene lastnosti. Na sistematičen način prikazuje analizo vseh ali vsaj večine spremenljivk, ki lahko vplivajo na izvedbo strategije.

Načrt oz. poslovni načrt, ki naj bi dejansko bil orodje vodstva, lahko k večji uspešnosti podjetja pripomore s štirimi elementi (Wickham, 1998, str. 138–139), ki so:

- analiziranje – načrt je sestavljen iz informacij. Struktura načrta predstavlja seznam vseh informacij, ki naj bi jih zbrali in ki nam omogočajo vpogled v to, ali je strategija podjetja dosegljiva in ustrezna,
- sinteza – z zbiranjem informacij in analizo lahko vodstvo s pomočjo sinteze pretvori vizijo podjetja v strategijo in dejavnosti, ki so potrebne za doseganje strategije,
- komunikacija – načrt predstavlja tudi sredstvo komunikacije. Predstavlja priložnosti, s katerimi se podjetje srečuje, opisuje, kako bo priložnosti izkoristilo na najboljši način. Načrt je še posebej pomembno komunikacijsko orodje s potencialnimi investitorji, in
- načrt dejavnosti – načrt predstavlja natančen seznam dejavnosti, ki morajo biti izvedene, in rezultate, ki morajo biti doseženi. Načrt lahko tudi na formalen način organizira in določa prioritete dejavnostim z namenom najboljše uporabe sredstev.

Našteti elementi ne delujejo ločeno, temveč drug drugega dopolnjujejo in podpirajo (prikazano na Sliki 8). Skupaj ne definirajo samo načrta, ki naj bi bil razvit za podjetje, temveč tudi način, na katerega naj bi podjetje načrtovalo.

Slika 8: Načrtovanje – analiziranje, sinteza, komunikacija, plan aktivnosti



Vir: P. A. Wickham, Strategic entrepreneurship: a decision-making approach to new venture creation and management, 1998, str. 140.

V vsakem podjetju so pri načrtovanju prisotne štiri dinamične komponente: zaposleni, priložnost, zunanje okolje in viri. Ali bo podjetje uspešno ali ne, je odvisno od tega, ali imajo zaposleni prave izkušnje, znanja in odnose glede na dano priložnost ter razpoložljive vire. Vprašanje je tudi, ali je priložnost dejansko prava glede na zaposlene in vire, ki jih imamo na razpolago, ter ali je prilagojena podjetju. Dodatno vprašanje je tudi, ali so viri ustrezni. Pri izdelavi načrta je pomembna prava perspektiva, kjer so hkrati upoštevani vsi štirje elementi. Uspeh ni odvisen od tega, kako dober je posamezni element, temveč od tega, kako dobro se med sabo dopolnjujejo. Pri načrtovanju je pomembno tudi, da upoštevamo dinamično naravo okolja, v katerem podjetje deluje. Treba se je vprašati, kaj lahko gre narobe v prihodnosti, kaj lahko gre v redu in kakšne odločitve lahko vodstvo sprejme danes, da se izogne napakam in zagotovi, da bo podjetje šlo po pravi poti (Sahlman, Stevenson, Roberts & Bhidé, 1999, str. 140–141).

Pri načrtovanju je pomembno, da upoštevamo splošna načela in temeljne pristope, ki zajemajo: kompleksnost, kontinuiranost, konkretnost, realnost, fleksibilnost, znanstvenost in strokovnost ter demokratičnost. Načelo kompleksnosti pomeni, da načrtovanje obsega vsa področja razvoja in delovanja podjetja; opredeljuje podjetje z vidika vseh njegovih

poslovnih funkcij in podsistemov. V podjetju morajo procesi načrtovanja potekati neprekinjeno, za kar potrebujemo kontinuirano raziskovanje prihodnosti in predvidevanje, ki sta osnova za neprekinjeno opredelitev prihodnjega razvoja in delovanja podjetja. Konkretnost načrtovanja pomeni, da natančno določimo cilje, aktivnosti in njihove nosilce za doseg teh ciljev. Pri načrtovanju ne smemo pojavov niti precenjevati niti podcenjevati, temveč realno oceniti možnost njihove izpolnitve, kar je odvisno od kakovosti razpoložljivih podatkov in metod načrtovanja. Fleksibilnost načrtovanja pomeni prilagajanje načrtov notranjim in zunanjim spremembam. Pri tem je ključnega pomena hitrost prilagajanja, da ne bi prišlo do predolgega reakcijskega časa podjetja. Znanstvenost in strokovnost načrtovanja pomenita uporabo ustreznih metod načrtovanja, ki morajo temeljiti na znanstvenih in strokovnih spoznanjih. Demokratičnost načrtovanja pomeni, da so v proces vključeni vsi nosilci aktivnosti in da lahko vsak v mejah svojih pooblastil o načrtu tudi odloča (Belak, 1998, str. 87–89).

Pri izdelavi načrta moramo upoštevati različne vidike načrtovalnih dejavnosti. Prvi vidik je aspirativno načrtovanje (načrtovanje želja), kjer v vsakem delu načrtovanja opredelijo, kakšne so želje udeležencev v podjetju in katere želje je mogoče uresničiti ter na kakšen način. Drugi vidik je razširjeno načrtovanje prihodnosti, saj podjetje deluje dolgoročno, zato je tudi treba odgovoriti na vprašanja, kakšni trgi bodo na voljo v prihodnje, kako bo trg rasel, katera nova znanja se bodo pojavljala, katere nove kadre bo podjetje potrebovalo ipd. Tretji vidik predstavlja negotovost, kjer mora podjetje odgovoriti na vprašanje, kaj bo naredilo, če bo prihodnje okolje podjetja drugačno od predvidenega. Četrti vidik predstavlja načrtovanje učinkovitosti in produktivnosti, kjer naj bi načrt na vseh področjih zelo natančno opredelil, kakšni sta zasledovana učinkovitost in produktivnost ter kako nastajajo stroški, povezani z njima. Peti vidik načrtovanja je načrtovanje kot odgovor. Zaradi nenehnih sprememb v podjetju in okolju moramo upoštevati, da je včasih treba uvesti spremembe kot odgovor na izziv, ki prihaja iz okolja. Naslednji vidik je kreativno in inovativno načrtovanje, kjer se opredeljujejo oblike in načini, kako zaposlene spodbuditi k večji kreativnosti in inovativnosti. Načrtovanje šokov kot naslednji vidik predvideva načrtovanje organizacijske oblike, ki omogoča hitro reagiranje, ko se pojavijo šoki v poslovanju. Zadnji vidik v okviru načrtovanja je načrtovanje administriranja – tu gre za opredeljevanje formalizacije organizacije podjetja, kjer se na vseh ravneh menedžmenta opredeli stopnja administriranja. Ta vidik pridobiva na pomembnosti pri večanju podjetja (Tajnikar, 2006, str. 274–277).

Seznam v nadaljevanju prikazuje informacije in njihov pomen, ki jih lahko vsebuje malo obširnejši poslovni načrt (Wickham, 1998, str. 140–142):

- Poslanstvo – formalno poslanstvo, ki opredeljuje podjetje.
- Pregled ključnih ciljev:
 - finančni cilji – prihodki, ciljni dobiček v obdobju, ki ga načrt obravnava, želena rast v primerjavi s preteklim obdobjem, ter

- strateški cilji – dosežki na trgu in tržnem položaju.
- Tržno okolje:
 - osnovni podatki o trgu – kako je trg definiran, velikost trga, glavna področja in tržne niše, rast trga, glavni trendi in razvoj nakupnih navad, tehnološke smernice v razvoju proizvodov, poprodajne storitve,
 - konkurenca – ključni konkurenti, njihove prednosti in slabosti, njihove strategije in verjetni odzivi na delovanje podjetja,
 - konkurenčna prednost podjetja – bistvene prednosti podjetja v primerjavi s konkurenco, viri konkurenčne prednosti,
 - definiranje ponudbe – proizvodi/storitve, ki jih bo podjetje ponujalo na trgu, in
 - definiranje ciljnih trgov – delitev trga na različna področja (način delitve), dimenzije trga, ki so pomembne za delitev na področja, katera področja bodo pomembna za podjetje.
- Strategija:
 - strategija proizvoda – način, na katerega bo proizvod/storitev diferencirana od konkurenčnih proizvodov/storitev (npr. lastnosti, kakovost, cena), zakaj bo privlačna za kupce,
 - cenovna strategija – kakšna bo cena proizvoda/storitve v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi/storitvami (npr. ponudba premij, rabatov), način določanja cene, promocijske cene in cenovna znižanja, politika določanja cen in marž, ki bodo ponujene posrednikom,
 - distribucijska strategija – način, na katerega bodo proizvodi/storitve dostavljene kupcu, posredniki, ki bodo sodelovali pri distribuciji, strategija poslovanja s posredniki, strategija izvoza na mednarodne trge,
 - promocijska strategija – način informiranja kupcev (in posrednikov) o proizvodu/storitvi, promocijska sporočila, načini promocije, prodajne dejavnosti in prodajni pristop, prodajne promocije (tudi cenovne promocije), odnosi z mediji, ter
 - mreženje (angl. *networking*) – odnosi med podjetjem in drugimi podjetji v mreži, uporaba mreže za ustvarjanje in ohranjanje konkurenčne prednosti.
- Finančne napovedi:
 - prihodki – prihodki iz poslovanja, struktura kapitala, ki ga bodo zagotovili investitorji,
 - stroški poslovanja – stroški plač, materiala in storitev, obresti za pridobljena posojila,
 - investicije – glavne investicije v sredstva, način, na katerega bodo nova sredstva izboljšala poslovanje, ter
 - denarni tok – razlika med prihodki in odhodki v obdobju; denarni tok predstavlja likvidnost podjetja in njegovo sposobnost, da financira svoje delovanje.
- Dejavnosti: glavni projekti – ključni projekti, ki bodo omogočali razvoj podjetja in doseganje ciljev (npr. razvoj novih proizvodov, ključni projekti v prodaji ...).

- Zaposleni – ključni igralci v podjetju, ki predstavljajo posameznike, ki stojijo za podjetjem, njihove sposobnosti pa omogočajo poslovanje.

Če načrt predvideva večje spremembe v strategiji podjetja ali podjetju samem, je ključno, da ga razumejo in vzamejo za svojega vsi zaposleni v podjetju. Jasno mora biti, zakaj je sprememba potrebna, kateri so kritični dejavniki, ki spremembo zahtevajo, kaj bo drugače od prejšnjega delovanja, kakšne bodo priložnosti, jasen pa mora biti tudi terminski načrt uvedbe predlaganih sprememb (Horn, 2008, str. 9).

3.3 Analiza in predvidevanje okolja podjetja

Pojem okolja podjetja je zelo širok in vključuje vse dejavnike zunaj podjetja. Za analizo okolja podjetja je pomemben tisti del okolja, na katerega se podjetje odziva in se mora prilagajati, če hoče preživeti. Tako bi lahko kot okolje podjetja definirali vse elemente, ki obstajajo zunaj podjetja in imajo potencialen vpliv na celotno podjetje ali njegov del (Daft, 2004, str. 136).

V preteklosti je bil poudarjen pomen vpliva trga na področju pridobivanja konkurenčne prednosti. Z večanjem negotovosti in spremembami v okolju podjetja se večajo tudi socialni in okolijski pritiski na podjetje, te nove zahteve pa predstavljajo tudi nove priložnosti za podjetja (Barin Cruz, Ávila Pedrozo, de Fátima Barros Estivalte, 2006, str. 872).

S predvidevanjem okolja podjetja tako poskušamo ugotoviti, kakšen je možen razvoj gospodarskih pojavov, ki so pomembni za sedanje poslovne odločitve podjetja, in kateri dejavniki imajo največji vpliv (Sterling, 2003, str. 27). Okolje podjetja lahko delimo na gospodarsko, tehnološko, politično, kulturno in naravno. V teoriji je najbolj razvito predvidevanje gospodarskega okolja in vzpostavljene so prve podlage za predvidevanje tehnološkega okolja. Pri predvidevanju političnega okolja so bili narejeni šele prvi koraki, sorazmerno malo je bilo storjenega tudi na področju predvidevanja naravnega okolja podjetja. Kulturno okolje je od vseh najbolj stabilno, zato do sedaj niti ni bilo velikih potreb po njegovem predvidevanju. Poudarek je torej na predvidevanju gospodarskega in tehnološkega okolja. Vsekakor velja, da spremembe v vseh okoljih vplivajo na podjetje, medtem ko samo na te spremembe nima nikakršnega vpliva (Pučko, 2003, str. 60).

Pomembno vlogo v okolju podjetja igra tudi konkurenčen proces. Na uspešnost delovanja konkurenčnega procesa vpliva pet dejavnikov: viri, ki jih podjetje uporablja, socialne institucije, dejavnosti konkurence, obnašanje kupcev in dobaviteljev ter zakonske odločitve (Hunt & Derozier, 2004, str. 22).

V sodobnem gospodarstvu velikih sprememb in negotovosti lahko opredelimo pet pojavov, za katere je mogoče trditi, da so gotovi, in na katerih lahko utemeljimo strategije

posameznih organizacij ter podjetij. Ti pojavi niso ekonomske narave, temveč imajo predvsem družbeni in politični značaj. Prvi pojav je usihajoča rodnost v razvitem svetu, drugi pojav je premik v porazdelitvi dohodkov, tretji je definicija uspešnosti, četrti je svetovna konkurenčnost in peti je vse večje neskladje med ekonomsko globalizacijo ter politično razdrobljenostjo (Drucker, 2001, str. 50–51). Vsi naštetí pojavi povzročajo spremembe. Lahko rečemo, da so postale spremembe pravilo. Če hoče podjetje preživeti, mora ne samo slediti spremembam, temveč jih celo spodbujati.

Predvidevanje v podjetju predstavlja natančen pogled v prihodnost. V podjetju predvidevanje predstavlja zmožnost napovedi, kako lahko njegove aktivnosti ustvarijo konkurenčno prednost. Na podlagi predvidevanja se podjetje odloča za dejavnosti, ki bodo zagotavljale njegovo nadaljnjo uspešnost (Amsteus, 2008, str. 56). Da pa bi predvidevanje zagotavljalo trdne temelje za razvoj strategije, je treba izvesti naslednje dejavnosti (Picken & Dess, 1998, str. 44):

- razvoj in razumevanje – natančno oblikovanje predvidevanj, predpostavk in prepričanj,
- postavljanje prioritet – identifikacijo najbolj kritičnih predvidevanj in predpostavk,
- testiranje konsistentnosti – ocenjevanje baze, na osnovi katere predvidevamo,
- komunikacijo – vključitev celotnega podjetja, ter
- opazovanje in posodabljanje – testiranje idej.

Podjetje mora skrbno spremljati vse tiste spremenljivke v svojem okolju, ki vplivajo na njegovo delovanje in uspeh. Ker deluje v okviru narodnega gospodarstva in na trgu, potrebuje večstopenjski model predvidevanja. Prva stopnja je predvidevanje splošnih razmer gospodarjenja, druga je predvidevanje potencialnega povpraševanja po proizvodih panoge, v kateri je podjetje, tretja je predvidevanje deleža podjetja na trgih njegove panoge in četrta stopnja je predvidevanje deleža glavnih skupin proizvodov v predvidenem deležu podjetja. Osnovni cilj predvidevanja je, da podjetje predvidi, kolikšno bo povpraševanje po njegovih sedanjih in morebitnih novih proizvodih (Pučko, 2003, str. 61).

Podjetja pri ocenjevanju okolja pogosto dajejo poudarek tudi ocenjevanju konkurence, kjer je najprej treba opredeliti, kdo so ključni igralci v izbrani panogi, ki imajo podobne proizvode oz. storitve, s katerimi konkurirajo na trgu. Podjetja se po navadi osredotočajo na opazovanje tistih konkurentov na trgu, ki so jim podobni po velikosti, ali na podjetja z velikim tržnim deležem. Podjetja, ki imajo velik tržni delež, so tudi bolj vidna na trgu, tako da jih konkurenca zelo hitro opazi (Davis & Olson, 2008, str. 218).

Podjetje mora pri ocenjevanju konkurenčnega okolja spoznati glavne lastnosti konkurence, kot so (Leontiades, 2001, str. 194–195):

- nacionalnost – podjetja začnejo delovati na določenih nacionalnih področjih. Tudi pri multinacionalnih družbah ostajajo posebne vezi na »domačo« državo na področju zakonodaje, kulturnih ljudi in emocionalnih reakcij,
- geografska razširjenost – tu proučujemo, kako so konkurenti širili svoje dejavnosti, na katere geografske regije so se osredotočili, kje imajo glavne trge in glavne nabavne kanale,
- geografske omejitve – v tej točki ugotavljamo, ali obstajajo omejitve, ki zavirajo geografsko širitev podjetij (npr. patentne pogodbe, ki veljajo samo v določenih državah, marketinške pravice, omejene na določene države, ipd.),
- strateške povezave – kako se podjetja povezujejo z drugimi podjetji na globalni ravni, kako to povečuje njihovo konkurenčno prednost in kako so te povezave omejene, ter
- stopnja vpliva globalnih podjetij na panogo – koliko je sama panoga globalizirana, kakšen vpliv lahko dosežejo posamezna podjetja na trgu. Tu lahko npr. nekaj velikih podjetij obvladuje celoten trg, lahko pa prevladujejo lokalni proizvajalci.

Sestavni del analize okolja je tudi analiza privlačnosti panoge. Najpogosteje se uporablja tisti prijem analize privlačnosti panoge, ki ga je razvil Porter, kjer na oceno strategije organizacije vplivata dve osrednji vprašanji: privlačnost panoge in relativen konkurenčni položaj organizacije. Privlačnost panoge je odvisna od petih dejavnikov privlačnosti: nevarnosti vstopa novih konkurentov, pogajalske moči dobaviteljev, pogajalske moči kupcev, nevarnosti nadomestitve in stopnje konkurence v panogi. Vsi dejavniki vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost (Možina et al., 2002, str. 275–276; Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2004, str. 328).

Ne glede na panogo, v kateri delujejo, so nekatera podjetja uspešnejša od drugih. Uspešna podjetja so tržni vodje, ostala poskušajo preživeti – to je iti v korak s tržnimi vodji, nekatera pa bodo poslovala podpovprečno. Pomembno je, da ugotovimo, v katerih državah in na katerih trgih podjetja dosegajo največjo prodajo ter največje dobičke, katera podjetja imajo od tega koristi in obratno – katere države imajo negativen vpliv na uspešnost podjetij.

3.4 Analiza poslovanja podjetja

V okviru procesa strateškega upravljanja in poslovanja ne razčlenjujemo celotne analize poslovanja, temveč je glavni cilj spoznavanje poslovanja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja – spoznanja in ugotovitve vseh analiz upoštevamo pri strateškem menedžmentu. Ker celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in poslovne funkcije ter tudi poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja, lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o

poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega. Podane informacije so bistvenega pomena tudi pri procesu strateške analize in odločanja (Pučko, 2003, str. 125).

V strateškem pomenu merjenje poslovne uspešnosti pomeni ugotavljati, ali so bili cilji doseženi in ali je bila izpolnjena vizija/poslanstvo podjetja. To je še zlasti pomembno v hitro spreminjajočih se poslovnih okoljih. Merjenje poslovne uspešnosti omogoča vodstvu podjetja tudi (McAdam & Bailie, 2002, str. 974):

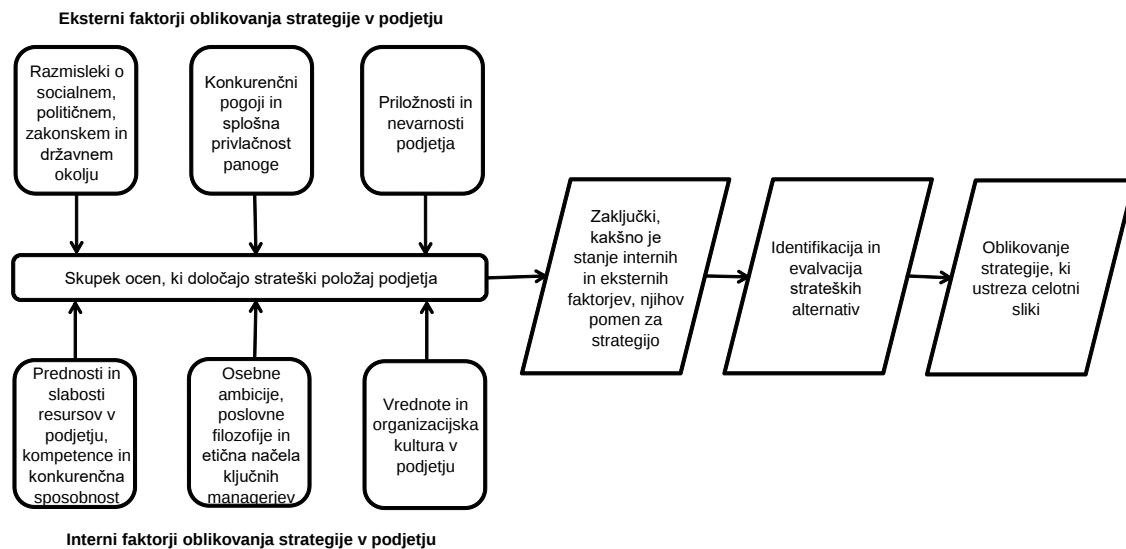
- identificirati dobre rezultate,
- postavljati cilje in
- pojasniti uspeh ali neuspeh.

3.5 Oblikovanje strategije podjetja

Dinamika sprememb sili podjetja, da svojih osnovnih usmeritev in strategij ne postavljajo več na izhodišču tehnologije ter znane končne uporabe izdelka ali storitve, saj med spremembami predstavljata omejitev. Primerni izhodišči za oblikovanje strategije in usmeritev sta vrednost izdelka ali storitve v očeh strank ter njihova odločitev, kako bodo razporedili dohodke, ki jih imajo na voljo (Drucker, 2001, str. 38). Za uspešna podjetja je značilno, da pri svojem poslovanju oblikujejo strategije, ki zadovoljujejo ključne deležnike (po navadi je glavni lastnik, vendar tega cilja ni mogoče doseči brez upoštevanja drugih deležnikov – zaposlenih, kupcev, dobaviteljev ...), s stalnimi izboljšavami poslovnih procesov ter usklajevanjem virov in organizacije (Kotler, 2004, str. 66).

Na oblikovanje strategije podjetja vpliva veliko dejavnikov. Začetna točka oblikovanja strategije je ocena različnih dejavnikov, tako notranjih kot zunanjih. Primarni dejavniki, ki oblikujejo strateški pristop podjetja, so prikazani na Sliki 9. Odnosi med posameznimi dejavniki in njihov vpliv na oblikovanje strategije se razlikujejo od situacije do situacije. Prav tako se zelo malo strateških odločitev oblikuje v enakem kontekstu, saj se dejavniki celo v isti panogi od podjetja do podjetja razlikujejo, zato se tudi strategije konkurentov precej razlikujejo druga od druge (Thompson & Strickland, 1999, str. 54).

Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro in oblikovanje strategije podjetja



Vir: A. A. Thompson & A. J. Strickland, *Strategic Management: Concepts and cases*, 1999, str. 55.

Strategija podjetja je vedno omejena z zakonskimi določili, državno politiko in socialnimi pričakovanji. Pritiski v zunanjem okolju lahko prihajajo tudi z drugih strani – od različnih interesnih skupin, političnih akcij, javnega mnenja ipd. Pomembna dejavnika oblikovanja strategije sta privlačnost panoge in konkurenčni pogoji. Strategija podjetja mora biti oblikovana v skladu z naravo in kombinacijo konkurenčnih dejavnikov na trgu (ceno, kakovostjo, lastnostmi, storitvami ipd.). Strategija podjetja ne more prinesiti uspeha, če ni dobro usklajena s panogo in konkurenčno situacijo. Prav tako mora biti usmerjena k uresničevanju najboljših priložnosti rasti, še posebej tistih, ki imajo hkrati tudi največjo verjetnost pridobitve konkurenčne prednosti in povečanja dobičkonosnosti. Strategija naj bi bila tudi usmerjena k temu, da nudi obrambo pred zunanjimi nevarnostmi. Temeljila naj bi na prednosti virov podjetja in na znanju zaposlenih – njihovih kompetencah in konkurenčnih prednostih. Zelo nevarno je oblikovati strategijo, katere uspešnost je odvisna od virov in zmožnosti, ki jih podjetje nima dovolj. Osebne ambicije, poslovna filozofija in etična načela ključnih menedžerjev so vtisnjeni v strategiji, ki so jo oblikovali. Vrednote in organizacijska kultura obvladujejo vrsto strateških odločitev, ki jih obravnava ali zavrača (Thompson & Strickland, 1999, str. 55–59).

Oblikovanje strategije ni samo racionalen, analitičen proces, temveč mora temeljiti tudi na intuiciji. Oblikovalci strategije so soočeni s tako velikim številom spremenljivk in neznank, da mora strategija vsaj deloma temeljiti tudi na intuiciji. Tudi kreativnost je ključnega pomena pri oblikovanju strategije. Lahko bi rekli, da je oblikovanje strategije proces strukturirane kreativnosti (Higgins & Vincze, 1993, str. 15). Pri tem se ne smemo omejiti, upoštevati je treba dogodke, ki imajo zelo majhno verjetnost pojava. Rezervna strategija, oblikovana na osnovi teh predvidevanj, je ključnega pomena, da se lahko podjetje takoj odzove na spremembo in vpelje »rezervno« strategijo (Oliver, 2002, str. 7).

Da bi lažje izbrali najboljšo strategijo, si lahko pomagamo s strateškim razmišljanjem in analizo na dveh področjih: na področju panoge in pogojih konkurence ter z razmišljanjem o situaciji, v kateri je podjetje. Strateško razmišljanje o panogi in pogojih konkurence lahko spodbudimo z različnimi vprašanji, s katerimi ugotovimo, katere so najpomembnejše ekonomske značilnosti panoge, kakšna je konkurenca in kako močni so posamezni konkurenčni učinki, kaj povzroča spremembe v konkurenčni strukturi in spremembe v poslovnem okolju, katera podjetja so v najmočnejšem/najšibkejšem položaju, katere strateške poteze bo konkurenca najverjetneje naredila v prihodnje, kateri so ključni dejavniki konkurenčnega uspeha in ali je panoga privlačna ter kakšna je verjetnost za nadpovprečno dobičkonosnost. Pri oceni situacije, v kateri je podjetje, si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji: kako dobro deluje obstoječa strategija podjetja, katere so prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, ali cena in raven stroškov v podjetju omogočata konkurenčnost, kako močan je konkurenčni položaj podjetja in s katerimi strateškimi vprašanji se podjetje sooča. Ko podjetje razmisli in analizira odgovore na ključna vprašanja, lahko ugotovi, katere strateške možnosti v realnosti sploh ima. Pokaže se, ali je obsojeno na izboljševanje obstoječe strategije ali ima možnost za večje strateške spremembe (Thompson & Strickland, 2001, str. 75).

Strateške možnosti podjetju omogočajo, da se hitro prilagaja spremembam. Hitro prilagajanje je kritični dejavnik dolgoročne uspešnosti. Če se podjetja prilagajajo spremembam samo takrat, ko so v to prisiljena, to lahko zelo negativno vpliva na predanost strategiji, s čimer je sama strategija obsojena na propad. Da bi tudi med spremembami ohranili pripadnost strategiji, mora podjetje izkoriščati že prej predvidene strateške možnosti (Raynor, 2008, str. 28).

Ko imamo na razpolago več možnih strategij, se soočamo z vprašanjem, katera je najboljša. Pri tem so nam lahko v pomoč trije testi (Thompson & Strickland, 1999, str. 62):

- test ustreznosti – dobra strategija je oblikovana tako, da upošteva tako notranje kot zunanje dejavnike podjetja,
- test konkurenčne prednosti – dobra strategija vodi k trajni konkurenčni prednosti. Večjo konkurenčno moč strategija pomaga zgraditi, močnejša in učinkovitejša je, in
- test učinkovitosti – dobra strategija spodbudi učinkovitost podjetja. Še posebej pomembni sta dve izboljšavi v delovanju podjetja: dosežki na strani dobičkonosnosti in dosežki na področju konkurenčne moči ter dolgoročnega tržnega položaja.

Dodatni dejavniki, ki vplivajo na odločitev o tem, katera strategija je najboljša, so stopnja tveganja, ki jo določena strategija prinaša, fleksibilnost, konsistentnost med vsemi deli strategije ipd.

Na podlagi poslovnih izkušenj podjetij je mogoče oblikovati deset zapovedi, ki lahko služijo kot smernice pri oblikovanju najboljših strategij (Thompson & Strickland, 2001, str. 275–277):

- Strateški ukrepi, ki izboljšujejo konkurenčni položaj podjetja na dolgi rok, naj imajo prednost.
- Podjetje mora biti pripravljeno na takojšen odziv na spremembe razmer na trgu, nezadovoljene potrebe kupcev in njihove želje po nečem boljšem, nove tehnološke alternative in nove spodbude s strani konkurence.
- Investirati je treba v dolgoročno konkurenčno prednost.
- Izogibati se je treba strategijam, ki lahko uspejo samo v najbolj optimističnih okoliščinah.
- Ne smejo se podcenjevati reakcija in dejavnosti konkurenčnih podjetij.
- Napad na konkurenčno slabost se običajno bolj izplača in je tudi manj tvegan kot napad na konkurenčno prednost tekmeca na trgu.
- Treba je biti kritičen pri zniževanju cen brez vzpostavljene stroškovne učinkovitosti.
- V primeru strategije diferenciacije si je treba prizadevati za vzpostavitev pomembnih razlik v kakovosti, storitvah ali lastnostih proizvoda. Majhne razlike med konkurenco kupci najverjetneje ne bodo zaznali ali pa zanje ne bo pomembna.
- Izogibati se je treba strategijam, ki predstavljajo kompromis med nižjimi stroški, večjo diferenciacijo ter med širšo in ožjo obdelavo trga.
- Zavedati se je treba, da agresivno nastopanje na trgu za pridobitev večjega tržnega deleža povzroči povratne ukrepe konkurence v obliki marketinške »vojne« ali v obliki zniževanja cen, kar v končni fazi vsem znižuje dobičke.

Kot pravi Evans (2000, str. 15), uspešne strategije odpirajo nove možnosti in priložnosti za podjetje ter predstavljajo korak naprej v negotovo prihodnost.

Da bi bile lahko strategije uspešne, jih je treba glede na spremembe v notranjem in zunanjem okolju stalno izboljševati. Kje vse pa se lahko pojavijo možnosti za izboljšavo obstoječih strategij? Lahko se pojavijo praktično kjerkoli, vsem priložnostim za izboljšavo pa je skupno to, da je podjetje odkrilo nov način ustvarjanja vrednosti za kupce. Izboljšavo strategij lahko spodbudi tudi želja podjetja po rasti, ki pa ne sme nikoli zasenčiti vidika ustvarjanja vrednosti za kupce – kaj bo sprememba prinesla njim (Tucker, 2001, str. 24–25).

4 RAZVOJ PODJETJA TPS IMP, D. O. O.

4.1 Predstavitev podjetja TPS IMP, d. o. o.

Poslovne dejavnosti družbe TPS IMP, d. o. o., so trženje, razvoj, prodaja in proizvodnja učinkovitih projektnih komponent, ki se uporabljajo v proizvodnji klimatskih naprav.

Celotna dejavnost se deli na tri programe:

- lamelne toplotne prenosnike,
- trgovino in
- posebne rešitve.

Tabela 1: Osnovni podatki o podjetju

Polni naslov družbe	TPS IMP Toplotni prenosniki – investicije, montaža, prodaja, d. o. o.
Skrajšani naslov družbe	TPS IMP, d. o. o.
Sedež družbe	Korenova cesta 5, 1241 Kamnik
Spletna stran	http://www.tps-imp.si/SI/o_podjetju.html
E-mail	info@tps-imp.si
Matična številka	3607313000
Davčna številka	85859044
Šifra dejavnosti	C28.250 (Proizvodnja hladilnih in prezračevalnih naprav, razen za gospodinjstva)
Osnovni kapital	48.000 €
Število zaposlenih	39
Lastništvo	Brvar Benjamin, delež 1/3 Habič Ivan, delež 1/3 Krmelj Bojan, delež 1/3

Vir: TPS IMP d. o. o., Letno poročilo podjetja TPS IMP d.o.o. za leto 2015, 2016, str. 3.

4.1.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Podjetje je začelo s poslovanjem v sredini leta 2010. Večino prvih strojev in potrebno programsko opremo je najelo pri podjetju Tt coil AS iz Danske, ki je proizvajalo toplotne prenosnike od leta 1976 do 2006. Leta 2006 se je preoblikovalo v trgovsko podjetje in je bilo vse do leta 2014 med največjimi posameznimi kupci podjetja TPS IMP. Podjetje Tt coil AS je del skupine BEIJER REF AB s sedežem na Švedskem. Skupina je imela leta 2015. leta 8360,6 mio SEK prometa (Beijer Ref AB, 2016, str. 65).

Prvi večji investicijski cikel v razvojno in strojno opremo podjetja je bil izvršen v letih 2012 in 2013. Proizvodnja je organizirana v najetih prostorih, ki so postali zaradi rasti obsega poslovanja in proizvodnje dinamike neustrezni ter premajhni.

Podjetje se je v vseh letih poslovanja specializiralo predvsem za proizvodnjo in prodajo projektnih toplotnih prenosnikov. Z uspešnim prodorom na tuje trge je postalo pomemben partner številnim uspešnim podjetjem v tujini. Izvoz se je z leti samo še povečeval, saj je trg lamelnih toplotnih prenosnikov v Sloveniji omejen. Vsa leta od ustanovitve je prodaja zunaj Slovenije predstavljala več kot 70 % celotnega prometa.

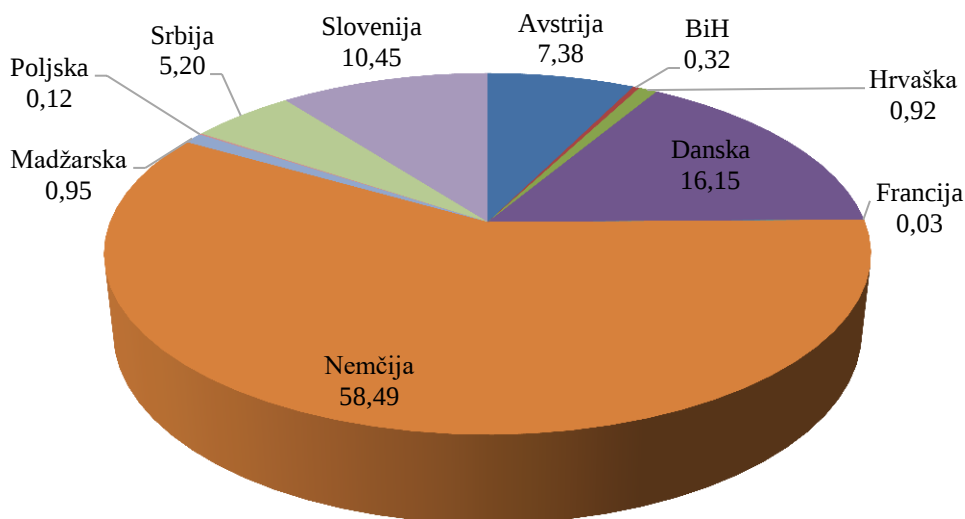
Tabela 2: Prihodki od prodaje v letu 2015

Postavka	Leto 2015
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	773.675
Čisti prihodki od prodaje na tujih trgih	6.284.854
Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	5.896.735
Čisti prihodki od prodaje na trgu zunaj EU	388.119
Skupaj	7.058.529

Vir: TPS IMP d. o. o., Letno poročilo podjetja TPS IMP d.o.o. za leto 2015, 2016, str. 4.

V letu 2015 so znašali čisti prihodki od prodaje na tujih trgih 6.284.854 EUR. Od tega so znašali čisti prihodki od prodaje na trgih EU 5.896.735 EUR, čisti prihodki od prodaje na trgih zunaj EU pa 388.119 EUR

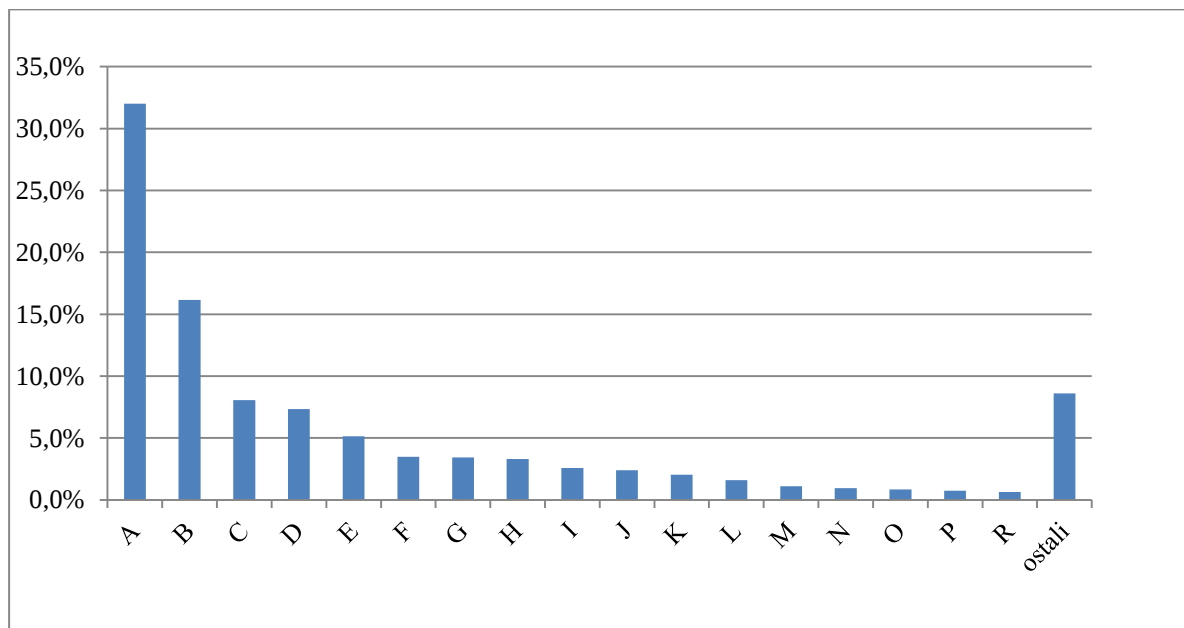
Slika 10: Realizacija prodaje podjetja TPS IMP po državah v %



Vir: TPS IMP d. o. o., Letno poročilo podjetja TPS IMP d.o.o. za leto 2015, 2016, str. 5.

Podjetje je preveč odvisno od prvih dveh največjih kupcev. Prva dva kupca predstavljata več kot 48 % celotne realizacije podjetja in v primeru izgube oz. večje spremembe naročil bi bile posledice za uresničevanje razvojne strategije podjetja hude.

Slika 11: Realizacija prodaje podjetja TPS IMP, d. o. o., po posameznih kupcih v % od skupne prodaje



Z veliko razliko je za podjetje TPS IMP najpomembnejši nemški trg, na katerem so največji evropski proizvajalci klimatskih naprav. Zaradi tega dejstva je na tem trgu prisotna največja konkurenca, ki prihaja predvsem iz Italije, Češke, Slovaške in Nemčije. Večina nemških proizvajalcev je že v preteklosti preselila proizvodnjo lamelnih prenosnikov toplote v države s cenejšo delavno silo, npr. Poljsko, Slovaško ipd.

4.1.2 Toplotni prenosniki

Lamelni toplotni prenosniki se uporabljajo za ogrevanje ali hlajenje zraka, da bi ustrezal pogojem, v katerih bivamo. Delujejo s pomočjo različnih medijev, najpogosteje se uporablja voda. Vroča voda poskrbi, da se zrak, ki gre skozi lamele, segreje oz. ohladi. Najpogosteje se uporabljajo prenosniki, ki imajo aluminijaste lamele, pocinkano pločevino in zbiralce iz jeklenih cevi. Ti prenosniki so s stališča vgrajenih materialov najcenejši. Podjetje TPS IMP ima širok spekter materialov, ki se uporabljajo po željah in potrebah strank oz. glede na projektne zahteve.

Lastnosti toplotnih prenosnikov

Maksimalne dimenzije:

- dolžina: 10.000 mm,
- višina: 3000 mm.

Največja teža prenosnika je lahko 1600 kg.

Standarden izbor materialov:

- lamele: aluminij, barvan aluminij (epoxy), baker,
- cevi: baker,
- ohišje: pocinkana pločevina, nerjaveče jeklo (AISI 304, AISI 316), baker, aluminij,
- zbiralne cevi: jeklo, baker.

Dodatki:

- eliminator kapljic,
- kanalska izvedba ohišja,
- v izoliranem ohišju.

Slika 12: Lamelni prenosnik toplote



4.1.3 Program trgovine

Proizvajalci klimatskih naprav so večinoma osredotočeni na izdelavo ohišja klimatske naprave, posamezne vgradne komponente pa kupujejo na trgu. Na drugi strani je večina proizvajalcev osredotočena na izdelavo posameznih komponent in prodajno usmerjena predvsem na večje trge, kjer so največji proizvajalci klimatskih naprav. V posamezne klimatske naprave se najpogosteje vgrajujejo naslednje komponente, npr.:

- ventilatorji,
- toplotni prenosniki,
- rekuperatorji toplote,
- vlažilniki zraka,
- filtri,
- dušilci zvoka,
- integrirani hladilni sistemi in
- komponente za regulacijo.

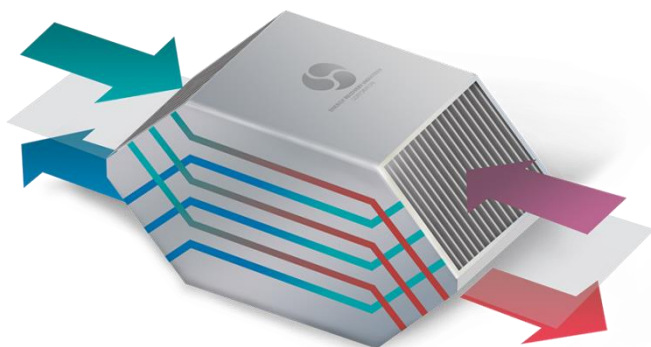
Posamezni trgi, kjer lahko najdemo manjše proizvajalce klimatskih naprav, so cenovno diskriminirani, saj zaradi majhnih nabavnih količin ne dosegajo ustrezne cenovne ravni. Poleg tega se srečujejo še z visokimi transportnimi stroški.

S programom trgovine podjetje nastopa le na območju Balkana. Za posamezne kupce združujemo naročila za posamezne komponente za klimatske naprave in jih tudi logistično optimiziramo.

4.1.3.1 Rekuperatorji toplote

Princip delovanja temelji na izkoriščanju odpadnega zraka iz prostora. Odpadni zrak v rekuperatorju prenese toploto/hlad na vstopni zrak in na ta način segreje/ohladi dovodni zrak. Pri tem ne potrebujemo dodatnih ogreval oz. hladilcev. Z rekuperatorji toplote se zmanjšajo stroški za ogrevanje, hlajenje in vlaženje. Ploščni rekuperatorji dosegajo izkoristke do 93 %.

Slika 13: Protitočni rekuperator toplote



Vir: Aluminium counterflow plate heat exchanger, 2016.

4.1.3.2 Modulni sistemi za sestavljanje konstrukcij

Najpogosteje se uporabljajo aluminijasti profili in dodatki, ki so narejeni iz aluminija in plastike ter omogočajo sestavo ohišij klimatskih naprav. Elementi se uporabljajo še v transportu, elektroniki, sejemskih konstrukcijah in solarni industriji. Podjetje TPS IMP trži elemente in profile italijanskega proizvajalca PRO-LAM ALLUMINIO S.R.L.

4.1.3.3 Ventilatorji

Ventilatorji skrbijo za pretok zraka skozi klimatske naprave in celotno prezračevalno verigo. Ventilator je največji porabnik električne energije v klimatski napravi in s toplotnim prenosnikom sestavljata ključni komponenti.

Slika 14: Radialni ventilator



4.1.4 Posebne rešitve

Za slovensko podjetje razvijamo posebne naprave, v katere vgrajujemo znanje s področja komponent, ki jih proizvajamo ali tržimo. Naprave vzdržujejo tlak v šotoru in v membranasti steni. Šotori so napihljivi in brez podkonstrukcije. Nadtlak v šotoru nadomešča nosilno konstrukcijo objekta, naprave pa so izpostavljene ekstremnim vremenskim pogojem.

Slika 15: Šotori za skladiščenje krompirja v Rusiji



Vir: Duol, d. o. o. – reference podjetja, 2016.

4.2 Analiza trga

Na tržišču so lamelni toplotni prenosniki za klimatizacijo in hladilno tehniko s premerom cevi 8, 10, 12 in 16 mm. Prenosniki s premerom cevi 8 in 10 mm se uporabljajo za manjše velikoserijske klimatske ter hladilne naprave. Trg prenosnikov s premerom cevi 12 in 16 mm se deli na projektne ter standardne prenosnike, serije pa so manjše kot pri prenosnikih s premerom cevi 8 in 10 mm.

Serijska proizvodnja zahteva večjo začetno investicijo in manjšo podporo kupcem. Oboje omogoča nižjo proizvodno ceno, ki je poleg kakovosti največja konkurenčna prednost. Najmočnejši proizvajalci prihajajo iz Italije in Španije, Kitajska je logistično predaleč, zelo močni konkurenti pa nastajajo tudi v Turčiji. Velika prednost Turčije in Kitajske je v državni podpori izvozno usmerjenih podjetij.

Pri projektnih prenosnikih je dodana vrednost višja, vendar so tudi stroški dela višji. Poleg cene so pomembni rok dobave, svetovanje kupcu ter tehnična pomoč pri izbiri in dimenzioniranju prenosnikov. Delež projektnih prenosnikov je v porastu, ker ni smiselno imeti vseh dimenzij in izvedb lamelnih prenosnikov na zalogi. Zaradi zmanjševanja stroškov in prizadevanja za večji obrat zalog (stroški financiranja zalog) se zmanjšujejo

zaloge tudi pri standardnih prenosnikih, morebitni količinski primanjkljaji pa kupci premestijo z naročili projektnih prenosnikov.

Kupce lamelnih toplotnih prenosnikov lahko delimo na:

- proizvajalce klimatskih naprav,
- proizvajalce razne opreme, katere del so tudi toplotni prenosniki (oddajniki, dizelski agregati ...),
- proizvajalce hladilnih agregatov vseh tipov (kompresorsko-kondenzatorske enote, zračno hlajeni kondenzatorji ...),
- proizvajalce talnih in ventilatorskih konvektorjev,
- monterje klimatskih sistemov (kanalske izvedbe prenosnikov),
- inženiring ekipe za specialne zahteve (industrija, procesna tehnika ...),
- proizvajalce hladilnic,
- proizvajalce sušilnic,
- proizvajalce lakirnic,
- monterje hladilnic in
- vzdrževalce objektov – zamenjava dotrajanih prenosnikov.

Potrebe trga lahko segmentiramo na dva podtrga:

- standardne prenosnike in
- projektne prenosnike.

4.3 Opredelitev smernic razvoja podjetja TPS IMP, d. o. o.

V podjetju se neprestano spremljajo in analizirajo potrebe trga. Zahteve posameznih trgov in razvojne strategije posameznih odjemalcev se zelo razlikujejo. Tudi konkurenca razvija različne razvojne strategije. Večina jih razvija velikoserijski način proizvodnje izdelkov z nizkimi proizvodnimi stroški. Na drugi strani se podjetje TPS IMP srečuje z omejitvami pri virih – tako finančnih kot tudi človeških – zato se osredotoča na projektne prenosnike s kratkimi dobavnimi roki.

Pri razvijanju razvojne strategije je ključnega pomena poznavanje zahtev trga in kupcev, konkurence, nadomestkov in stanja, v katerem je podjetje. Podjetje se srečuje z določenimi omejitvami, ki mu onemogočajo bolj ambiciozne razvojne strategije.

4.3.1 Ključne kompetenčne zahteve

Na Sliki 16 so prikazane strateške zahteve trga odjemalcev, odziv dobaviteljev (konkurence) na te zahteve in priložnosti za razvoj podjetja TPS IMP na razvojnem ter aplikativnem delu.

Slika 16: Strategija ključnih kompetenc trga in TPS-ja

Strategija ključnih kompetenc					
Strateške zahteve na trgu	Odgovori na trgu (konkurence)	R & D Strategija kompetenc TPS-ja		TPS aplikacije – izdelki	
		Optimizacija	Inovacije	Optimizacija	Inovacije
▪Kratki dobavni roki ▪Cena/kakovost ▪Fleksibilnost ▪Cena/dobavni rok ▪Izborni program ▪TUV preskušeni prenosniki/izborni program (Eurovent) ▪Visoka učinkovitost – izkoriščenost materiala ▪Minimalen zračni padec ▪Okolju prijazna proizvodnja ▪Nizka raven hrupa (AVL)	▪Krajšanje dobavnih rokov ▪Od ponudbe do risbe v 1 dnevu ▪Fleksibilna proizvodnja ▪Optimizacija materialov ▪Manjše geometrije ▪Segmentacija trga projektni/standardni prenosniki Inovacija: AI prenosniki za AVK in KF	▪Optimizacija sofvera od izbornega programa do stroja v proizvodnji ▪Optimizacija materialov ▪Krajšanje dobavnih rokov ▪Tehnologija v proizvodnji – fleksibilnost ▪AVK/AVL z fi 9,52 prenosniki ▪TUV certifikat oz. Eurovent	▪Krajšanje dobavnih rokov ▪Okolju prijazna proizvodnja – brez olja ▪Visok izkoristek prenosnikov za rekuperacijo – nov sistem rekuperacije	<u>Proizvodi</u> ▪ AVK/AVL ▪ 9,52 mm ▪ 35 x 35 mm <u>Tehnologija</u> ▪Visoka fleksibilnost <u>Procesi</u> ▪ Izdelava ponud. pri kupcu <u>HR</u> Razvojni/konstr. <u>Equipment</u> ▪Ekspander ▪Cu zapiralnik	<u>Proizvodi</u> ▪Turbolatorji na cevi ▪Rekuperatorji visokim izkoristkom <u>Tehnologija</u> ▪Vezava na pločevino <u>Procesi</u> ▪ Od kupca/na stroj <u>HR</u> ▪Motiviran kader <u>Equipment</u> ▪Ekspander na krog. ▪Nova preša z orodjem

Podjetje namenja veliko pozornosti investicijam v posodobitev proizvodnih zmogljivosti. Vodstvo podjetja se zaveda dejstva, da je za razvoj novih izdelkov, večanje produktivnosti in doseganje višje dodane vrednosti nujno treba investirati. Kupci zahtevajo stalen napredek na vseh področjih in razvojno vizijo, saj iščejo razvojne partnerje, s katerimi dolgoročno sodelujejo.

4.3.2 Življenjski cikel izdelka

Pri vsakem izdelku je pomembno spremljati njegov življenjski cikel, saj:

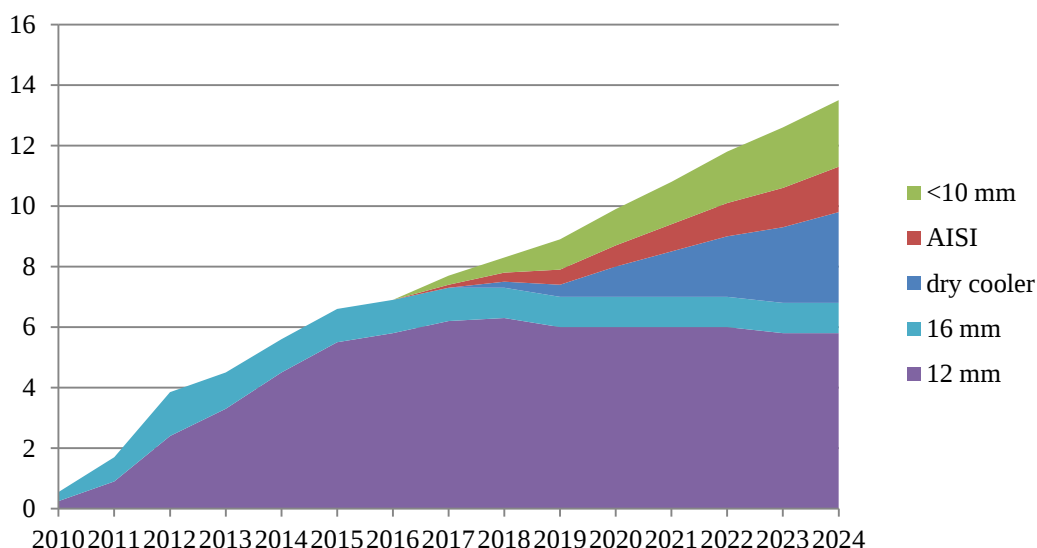
- izdelki niso večni,
- izdelki prehajajo skozi različne stopnje, ki prodajalcu prinašajo različne izzive, priložnosti in težave,

- dobiček na različnih ravneh življenjskega cikla izdelka raste in pada,
- različne stopnje življenjskega cikla izdelka narekujejo različne strategije na področju trženja, financ, proizvodnje, nabave in ravnanja s človeškimi viri.

Izdelki se na različnih trgih nahajajo v različnem delu življenjskega cikla. Pri enakem izdelku na trgu v Nemčiji in na trgu v Rusiji opazimo velike razlike, vendar kljub temu lahko govorimo o podobnih dolgoročnih razvojnih trendih.

Na Sliki 17 so predstavljeni obstoječi in predvideni novi izdelki podjetja TPS IMP, d. o. o. Kot je razvidno, se predvideva določen upad obstoječih izdelkov, ki je predvsem posledica novih izdelkov, ki bodo bolje nadomestili obstoječe oz. bodo imeli višjo dodano vrednost.

Slika 17: Življenjski cikel posameznih izdelkov



Razvoj podjetja TPS se usmerja na področje manjših geometrij, prenosnikov s posebnimi cevmi in suhih hladilnikov.

4.3.3 Svetovni trendi razvoja

Na svetovnem trgu se razvijajo tri smeri:

- prenosniki, izdelani iz aluminija,
- prenosniki z zelo majhnimi premeri cevi v lamelnem paketu in
- prenosniki, ki se uporabljajo za rekuperacijo toplote.

V letu 2002 so na trg prenosnikov za klimatizacijo prišli **prenosniki, izdelani v celoti iz aluminija**, ki so narejeni iz cevk micro channel. Do tedaj so se ti prenosniki uporabljali le

v velikoserijski proizvodnji, saj je veljalo, da ima vsaka velikost prenosnika svojo avtomatizirano linijo. Do tedaj so bili zato vgrajeni izključno v avtomobile. Razvoj tehnologije za proizvodnjo prenosnikov micro channel in visoke cene surovin za lamelne prenosnike so pripeljali do tega, da so se začeli ti prenosniki uporabljati za freonske kondenzatorje v velikoserijskih izdelkih za klimatizacijo.

Njihovi prednosti sta nizek zračni upor in dober prenos toplote, kar zmanjša porabo električne energije na ventilatorju in posledično na celotni napravi. Slabosti sta v nezmožnosti popravila v primeru puščanja in oteženem spajanju izdelka v celoten sistem, saj se pri hladilnih sistemih za povezovanje v sistem skoraj izključno uporablja lotanje.

Visoke cene bakra, nove proizvodnje tehnologije, nova hladiva v hladilnih sistemih z nadtlaki več kot 80 barov so privedli do razvoja **prenosnikov z izjemno majhnimi bakrenimi cevkami**. Ti prenosniki predstavljajo alternativo za prenosnike, ki so v celoti izdelani iz aluminija, in so primerni tudi za visoke tlake. Prvi prenosniki s premeri bakrenih cevi 8 mm so prišli na trg leta 2013, sedaj pa se razvija tehnologija za izdelavo bakrenih cevi premera 6 mm.

Novi predpisi v EU, ki zahtevajo minimalno **rekuperacijo toplote za lamelne prenosnike**, so zagnali razvoj prenosnikov z ravnimi lamelami, izdelanih iz enega kosa in s šahovsko razporeditvijo cevi. Vse to omogoča čiščenje prenosnikov do predpisane globine in manjše tlačne izgube.

Vsem naštetim razvojnim trendom je skupno to, da zahtevajo visoke investicijske vložke v proizvodnjo in programsko opremo, ki omogočajo izbor teh prenosnikov (preračunavanje).

4.4 Razvoj podjetja TPS IMP, d. o. o.

4.4.1 Vizija podjetja

Vizija podjetja je razvoj, izdelava in trženje kakovostnih, človeku in okolju prijaznih proizvodov. Podjetje želi postati največji dobavitelj v segmentu komponent za klimatske naprave na območju Balkana. Vsi cilji vodijo izključno k večjemu zadovoljstvu kupcev, zaposlenih in lastnikov podjetja.

4.4.2 Poslanstvo podjetja

Kakovost v roku.

V poslanstvu podjetja sta izraženi dve zelo pomembni lastnosti pri projektnih prenosnikih v očeh kupca: **kakovosten izdelek v dogovorjenem roku**.

4.4.3 Analiza okolja

Analiza ekonomskega okolja zajema le tri najpomembnejše države za TPS IMP, d. o. o. To so Avstrija, Danska in Nemčija – članice EU. Te države spadajo med najbolj urejene države s stališča pravnega reda. Politično pravno okolje ocenjujem v teh državah kot zelo stabilno, notranjepolitične spremembe nimajo vpliva na spreminjanje regulativ in norm. Nemčija izstopa kot država z najbolj strogo tehnično zakonodajo, saj na ta način delno ščiti domače proizvajalce.

4.4.3.1 Avstrija

Avstrija je od leta 1995 članica EU. Ima visoko kvalificirano delovno silo in je ena izmed bogatejših ter razvitejših držav EU. Avstrija obsega 83.871 km² in ima 8,5 mio prebivalcev. Ima najnižjo rast BDP izmed trojice – v letu 2015 0,8 % – in z 39.391 EUR na prebivalca višji BDP kot Nemčija. Z oceno 14 predstavlja najnižjo stopnjo tveganja države. Predstavlja most med vzhodom in zahodom ter je najbolj ekološko usmerjena članica EU.

Tabela 3: Statistični indikatorji za Avstrijo za obdobje 2017–2014

	2017 ¹	2016 ¹	2015	2014
Število prebivalcev (v mio)	8,6	8,6	8,6	8,5
BDP (v mrd EUR po tekočih cenah)	363,2	350,2	337,0	329,2
BDP per capita (v EUR)	42.215	40.820	39.391	38.605
BDP (PPP, v mrd EUR)	382,4	394,6	363,5	296,8
BDP per capita (PPP, v EUR)	44.454	45.994	42.495	34.805
Rast BDP (v %)	1,4	1,1	0,8	0,5
Stopnja nezaposlenosti (v %)	9,6	9,4	9,1	8,4
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	1,9	1,6	0,8	1,5
Uvoz blaga (v mrd EUR)	– 134,1	– 130,1	– 125,5	– 123,3
Izvoz blaga (v mrd EUR)	133,7	130,5	126,5	124,8
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	2,7	2,6	1,8	2,3
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	2,0	1,8	1,6	1,3
Slovenski izvoz (v mio EUR)	/	/	2032,4	2075,8
Slovenski uvoz (v mio EUR)	/	/	2735,2	2623,2
Stopnja tveganja države ²	/	15	14	14

Legenda: ¹ EIU napoved.

² Stopnja tveganja države: 0–100, 100 pomeni največje tveganje.

4.4.3.2 Danska

Danska je od leta 1995 članica EU. Ima visoko kvalificirano delovno silo in je ena izmed najbogatejših ter razvitejših držav EU. Danska obsega 43.075 km² in ima 5,7 mio prebivalcev ter najvišji BDP na prebivalca od opazovane trojice. Stopnja tveganja države se je s 15 (2014) povečala na 18 (2015), kar predstavlja še vedno zelo nizko tveganje.

Tabela 4: Statistični indikatorji za Dansko za obdobje 2017–2014

	2017 ¹	2016 ¹	2015	2014
Število prebivalcev (v mio)	5,7	5,7	5,7	5,6
BDP (v mrd EUR po tekočih cenah)	282,3	277,4	268,4	260,2
BDP per capita (v EUR)	49.430	48.755	47.341	46.085
BDP (PPP, v mrd EUR)	250,1	257,2	236,5	192,6
BDP per capita (PPP, v EUR)	43.780	45.201	41.713	34.097
Rast BDP (v %)	1,7	1,3	1,1	1,3
Stopnja nezaposlenosti (v %)	4,4	4,5	4,7	5,0
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	1,4	0,7	0,5	0,6
Uvoz blaga (v mrd EUR)	– 75,5	– 70,3	– 71,1	– 76,2
Izvoz blaga (v mrd EUR)	89,0	84,8	82,6	83,8
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	3,1	2,1	-0,3	3,1
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	2,4	2,1	-0,9	3,3
Slovenski izvoz (v mio EUR)	/	69,9+	268,9	233,5
Slovenski uvoz (v mio EUR)	/	23,2+	79,4	77,2
Stopnja tveganja države ²	/	18	18	15

Legenda: ¹ EIU napoved.

² Stopnja tveganja države: 0–100, 100 pomeni največje tveganje.

Vir: Izvozno okno – Danska, 2016.

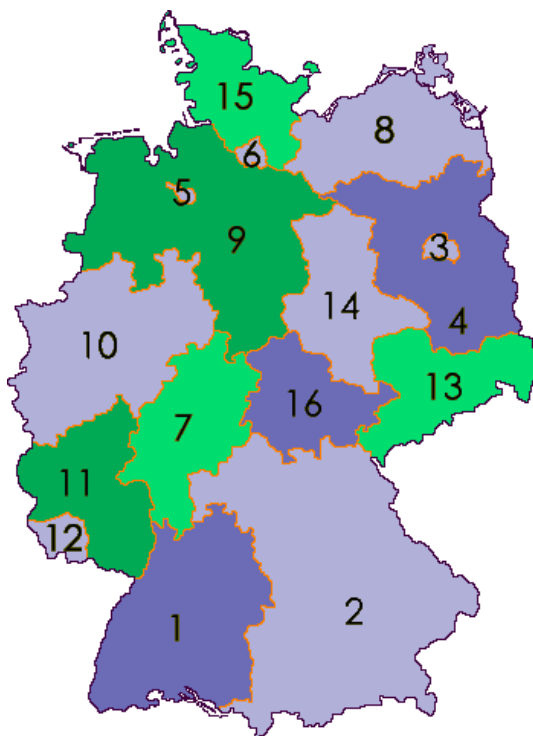
4.4.3.3 Nemčija

Nemčija je v gospodarskem pomenu za ZDA in Japonsko tretja najpomembnejša država na svetu oz. prva v Evropi. Z ameriško pomočjo se je država po drugi svetovni vojni hitro industrializirala in postala sinonim za kakovost delovne sile ter proizvodov.

Nemčija predstavlja zvezo 16 dežel, pri čemer ima vsaka od njih svojo vlado in parlament. Zahodna Nemčija se je združila z vzhodno leta 1990.

Ima 81 mio prebivalcev, kar je največ v Evropi, in predstavlja 16 % vseh prebivalcev EU. BDP v višini 36.862 EUR na prebivalca je najnižji od opazovane trojice. Z 1,4 % ima najvišjo rast BDP-ja in najslabšo oceno tveganja (20) izmed trojice. Njena površina obsega 357.376 km².

Slika 18: Zemljevid Nemčije



Vir: Zemljevid Nemčije s pokrajinami, 2016 .

TPS IMP, d. o. o., je prisoten v zveznih deželah Baden-Württemberg (označeno z 1 na Sliki 18) in Bavarska (označeno z 2 na Sliki 18). Na tem delu Nemčije najdemo največje nemške proizvajalce klimatskih naprav.

Tabela 5: Statistični indikatorji za Nemčijo za obdobje 2017–2014

	2017 ¹	2016 ²	2015	2014
Število prebivalcev (v mio)	81,9	81,7	81,6	81,2
BDP (v mrd EUR po tekočih cenah)	3154,5	3078,1	3007,2	2917,3
BDP per capita (v EUR)	38.517	37.663	36.862	35.940
BDP (PPP, v mrd EUR)	3637,5	3745,7	3437,8	2789,5
BDP per capita (PPP, v EUR)	44.416	45.830	42.145	34.366
Rast BDP (v %)	1,6	1,4	1,4	1,6
Stopnja nezaposlenosti (v %)	4,6	4,6	4,6	5,0
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	1,5	0,6	0,2	0,9
Uvoz blaga (v mrd EUR)	– 956,8	– 884,4	– 862,2	– 886,8
Izvoz blaga (v mrd EUR)	1260,6	1189,0	1150,5	1112,2
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	4,6	4,5	5,0	3,9
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	4,4	5,1	5,6	3,7
Vhodne tuje neposredne investicije (v mrd EUR)	47,0	38,3	23,2	6,3
Slovenski izvoz (v mio EUR)	/	/	4948,5	4602,4
Slovenski uvoz (v mio EUR)	/	/	4424,4	4139,4
Stopnja tveganja države ²	/	21	20	20

Legenda: ¹ EIU napoved,

² Stopnja tveganja države: 0–100, 100 pomeni največje tveganje.

Vir: Izvozno okno – Nemčija, 2016.

4.4.4 Analiza SWOT podjetja TPS IMP, d. o. o.

S celovito oceno podjetja sem analiziral najvažnejše zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja TPS IMP. Na ta način sem prišel do izhodišč, s katerimi sem opredelil glavne prednosti, slabosti in priložnosti ter nevarnosti podjetja. Podatki so prikazani v SWOT matriki (Tabela 6).

Tabela 6: SWOT matrika za podjetje TPS IMP

Prednosti	Slabosti
Dobra lokacija omogoča širitev na nova tržišča Govorimo nemški jezik Dobre logistične povezave Orientiranost h kupcu Kakovost izdelka Konstrukcijski program Fleksibilnost Cenejša delovna sila Visoke vstopne ovire za potencialne nove konkurente	Nezmožnost hitre zamenjave dobaviteljev Visoki stroški razvoja Dolgotrajno razvijanje proizvodov v povezavi z visokimi investicijami Pomanjkanje sredstev za investicije in razvoj Neustrezni proizvodni prostori Izborni program Vizualni izgled prenosnika Premajhne proizvodne kapacitete Predolgi odzivni časi Zastarela tehnologija, ki lahko povzroči večji izmet Velika odvisnost od ključnih kadrov Ekonomija obsega
Priložnosti	Nevarnosti
Odpiranje novih trgov Nove tehnologije v panogi Prenova in posodobitev proizvodnega programa Izdelava sistema hitrih dobav Optimizacija poslovanja z uvedbo novih programskih orodij Serija en kos	Nadaljnja rast cen na trgu surovin Onemogočanje širitve s strani konkurentov Spremembe na trgu

4.4.5 Iskanje in ocenjevanje možnih smeri razvoja

V letu 2015 je podjetje več kot 90 % prihodkov ustvarilo z lamelnimi prenosniki toplote. Analiza in strategija razvoja se zato nanašata le na ta program. V Tabeli 7 so prikazani ključne kompetence in položaj podjetja TPS IMP v primerjavi s konkurenco.

Tabela 7: Položaj podjetja v primerjavi s konkurenti

R & D Benchmarking						
Toplotni prenosniki	TPS IMP	Hombach	DBM	BTN	FACO	HPM
	Pozicija TPS izdelkov v primerjavi s konkurenco / B = boljši / E = enako / S = slabši /					
Lastnosti	E	B	E	E	B	S
Vzdržljivost	E	B	E	E	B	E
Cena	E	B	B	E	B	S
Dobavni roki	E	B	S	E	S	S
Izbor geometrij	E	B	B	B	B	S
Točnost izbornega programa	E	B	B	E	B	S

Podjetje TPS IMP, d. o. o., je s prenosniki v sredini pri vseh pomembnih lastnostih. Na nobenem področju ni boljše oz. na ravni najboljših v panogi.

Za nove izdelke in modifikacije obstoječih izdelkov so potrebne investicije v tehnologijo. Pri izdelavi prenosnikov se uporablja namenska tehnologija, ki jo v Evropi izdeluje samo pet podjetij. Ker so vstopne ovire za izdelavo strojev velike, se ne pojavljajo novi proizvajalci opreme. Glavno vstopno oviro predstavlja znanje s področja izdelave prenosnikov.

Za kakovostno proizvodnjo je potreben ustrezno velik prostor z minimalno višino 6 m, da se lahko vgradijo mostovna dvigala za transport izdelkov. Proizvodni prostor je osnovni pogoj za postavitev tehnologije in učinkovito proizvodnjo izdelkov.

4.4.6 Razvoj strategije izbrane smeri razvoja

Podjetje trenutno deluje v tržni niši projektnih prenosnikov in se srečuje s stroškovno neučinkovitostjo.

Strategija razvoja je dopolnitev trenutne usmerjenosti v proizvodnjo projektnih prenosnikov v srednje velikih serijah. Podjetje mora zadržati tehnološko gibkost in fleksibilnost obenem, z ekonomijo obsega pa bi povečalo svojo dobičkonosnost.

Povečanje nabora geometrij prenosnikov bi omogočilo rast prodaje že pri obstoječih kupcih, obenem pa bi se podjetje lažje širilo na nove trge.

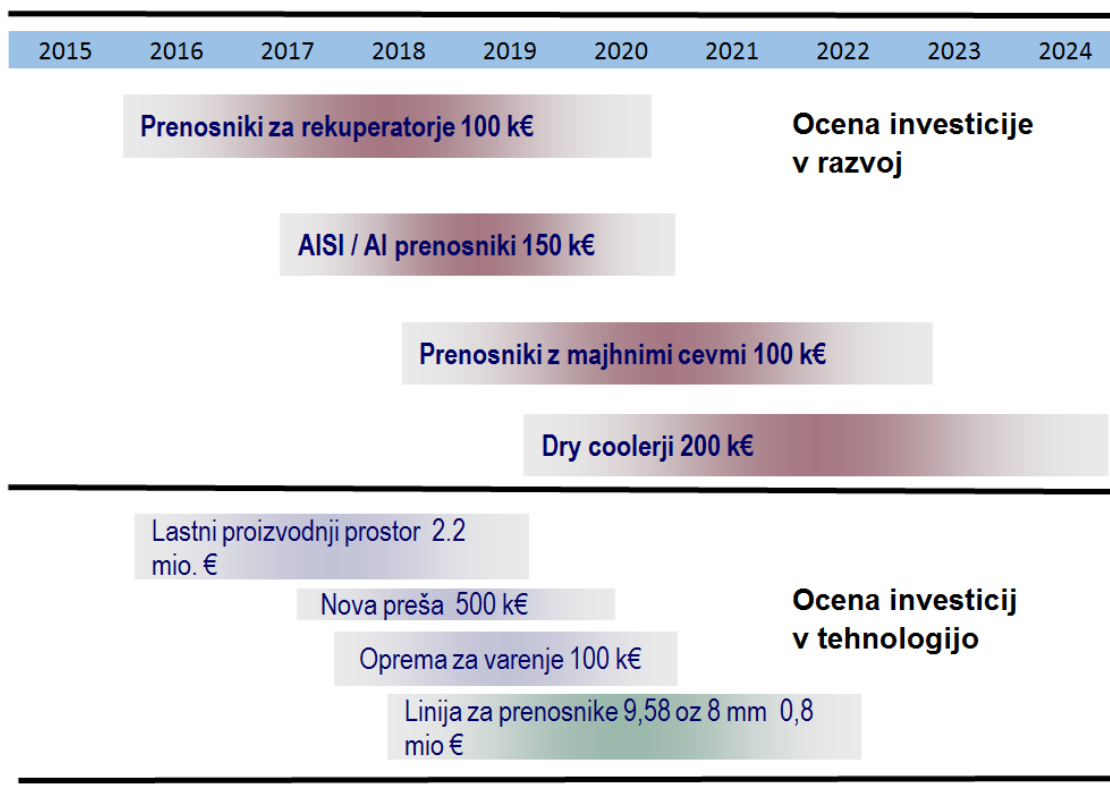
Osnovni pogoj za rast podjetja je ustrezen proizvodni prostor. Brez ustreznega prostora ni možnega nadaljnjega razvoja podjetja.

Razvoj izdelkov je povezan z investicijami v tehnologijo. Na Sliki 19 je prikazana časovnica razvojnih projektov.

Podjetje bo usmerjeno v nišne proizvode, saj bi bile za avtomatizacijo proizvodnje potrebne prevelike investicije.

Na področju certificiranja izdelkov bi bila smiselna investicija v certifikat EUROVENT, saj je trenutno certificiranih le 14 proizvajalcev toplotnih prenosnikov. Certifikat bi podjetju prinesel konkurenčno prednost na določenih trgih.

Slika 19: Časovnica razvojnih projektov



4.4.7 Poslovna analiza izbrane možnosti – poslovni načrt razvoja TPS IMP, d. o. o.

Osnovni zahtevi za nadaljnji razvoj podjetja sta ustrezen poslovno-proizvodni prostor ter uspešna realizacija prodaje. Zato sem se v nadaljevanju osredotočil na nakup ustreznih prostorov, ki so trenutno ozko grlo in bodo omogočili rast podjetja.

4.4.7.1 Načrt trženja

Trženjska strategija podjetja TPS IMP, d. o. o., temelji na segmentiranju, izbiri ciljnih trgov in pozicioniranju. Na trgu zadovoljuje različne potrebe in skupine porabnikov, kjer se nato opredeli na potrebe in skupine tistih porabnikov, ki jih lahko zadovolji, potem pa pozicionira svojo ponudbo, tako da ciljni trg zazna njeno podobo.

Podjetje TPS IMP, d. o. o., posluje na trgu B2B. Lahko govorimo o omejenem številu odjemalcev. Osredotočeni so na trg projektnih prenosnikov v Evropi in Rusiji.

V podjetju se zavedajo, da je potrebno nenehno prilagajanje spremembam, ki jih prinaša tržišče. Neprestano prilagajajo ponudbo in pozorno spremljajo konkurenco. Za ustrezno strategijo trženja se odločijo na podlagi informacij, ki vplivajo na odločitve pri osvajanju novih tržišč. Ti dejavniki so predvsem znanje, s katerim razpolagajo, stopnja homogenosti izdelkov in strategije pokrivanja trga konkurence.

V podjetju uporabljajo strategijo diferenciranega trženja, kar pomeni, da poslujejo na številnih trgih in pri tem prilagajajo ter spreminjajo sestavine trženjskega spleta predvsem na zahteve posameznega kupca. S tem se torej odločijo ciljati na manjše število tržnih segmentov in za vsakega izmed njih oblikujejo poseben trženjski splet oz. trženjsko strategijo.

Fleksibilnost, pripravljenost za prilagajanje kupcem, strokovnost, svetovanje, izkušnje, know-how, uporaba nemškega in ostalih jezikov, odzivnost, ustrežljivost, korektnost, točnost dobav, kakovost izdelka so bili in so ključ do uspeha v podjetju.

Smiselna je kontinuiteta ustaljene prodajne poti, to je neposredno trženje brez prodajnih posrednikov.

Dejstvo je, da je treba povečati število neposrednih obiskov kupcev, kajti neposredni kontakt je nepogrešljiv.

Podjetje razstavlja na največjem specializiranem sejmu svetovnega formata, to je ISH v Frankfurtu, ki poteka vsako drugo leto. Neposredni učinki razstavljanj so težko merljivi, vendar je udeležba nujna zaradi ugleda in resnosti podjetja. Največkrat se izkaže, da ima udeležba slovenskega podjetja na sejmih svetovnega formata največji učinek doma in na nerazvitih trgih, kajti obiskovalci razmišljajo v smislu, da so le najboljši prisotni na največjih sejmih.

Slika 20: Geografski položaj glavnih trgov



4.4.7.2 Tržna raziskava in analiza

Ciljno tržišče so zaradi koncentracije trga porabnikov toplotnih prenosnikov države EU. Daleč največji kupci toplotnih prenosnikov prihajajo iz Nemčije. Ostale države predstavljajo bistveno manjši potencial.

Izdelava analize trga je torej smiselna samo za projektne prenosnike.

Natančni podatki o trgu lamelnih toplotnih prenosnikov ne obstajajo v formalizirani obliki. Pojem toplotnih prenosnikov obsega veliko tipov prenosnikov, ki se uporabljajo tudi v popolnoma druge namene. Podatki v Tabeli 8 so zato zgolj orientacijski in so pridobljeni predvsem na osnovi ustnih informacij ter predpostavk. Podatki predstavljajo zgolj en segment proizvajalcev klimatskih naprav.

Po lastnih izkušnjah in izkušnjah z obstoječimi kupci predstavlja nabavna vrednost prenosnikov 5–7 % prodajne vrednosti klimatskih naprav. Segment projektnih prenosnikov ima okvirno 50-odstotni delež v skupni vrednosti prenosnikov.

Kupcem so pomembni predvsem naslednji dejavniki:

- kakovost proizvodov in storitev,
- zanesljivost,
- pravočasnost izvedenih projektov,
- dolgoletne izkušnje in
- konkurenčne cene.

Tabela 8: Ocena velikosti dela nemškega trga projektnih prenosnikov

Podjetje	Ocenjen prihodek v letu 2015 na delu KN	Ocenjena nabavna vrednost prenosnikov	Ocenjena nabavna vrednost projektnih prenosnikov (50 %)
	[mio €]	[mio €]	[mio €]
AL-KO THERM	82	4,9	2,5
Systemair	250	15,0	7,5
Gea Hapel Klima	60	3,6	1,8
Wolf Mainburg	95	5,7	2,9
Wolf Anlagen	17	1,0	0,5
ROX Lufttechnik	12	0,7	0,4
Rosenberg	42	2,5	1,3
Klimattec Trier	10	0,6	0,3
Huber & Ranner	32	1,9	1,0

se nadaljuje

Tabela 8: Ocena velikosti dela nemškega trga projektних prenosnikov (nad.)

Novatherm	8	0,5	0,2
Nova Apparate	16	1,0	0,5
Heber	12	0,7	0,4
Robatherm	75	4,5	2,3
Skupaj	711	43	21,33

4.4.7.3 Temeljni cilji investicije

Temeljni razlog za investicijsko namero je nakup proizvodno-poslovnih prostorov zaradi večanja obsega proizvodnje in možnosti diverzifikacije proizvodov. Zaradi povečanega obsega proizvodnje je selitev v večje prostore nujno potrebna. Podjetje je do sedaj svojo dejavnost opravljalo v precej manjših proizvodnih prostorih na naslovu Kamniška cesta 24, 1235 Radomlje.

Manjši del investicije predstavlja tudi nakup pripadajočega zemljišča in nove tehnološke opreme.

V procesu izvedljivosti in upravičenosti projekta se kažejo realne možnosti izvedbe nakupa novih proizvodno-poslovnih prostorov. Ker vsak investicijski projekt prinaša določene spremembe, sta pomembni stanje brez sprememb (brez investicije) in stanje s spremembami (z investicijo). Pri taki odločitvi imajo pomembno vlogo oportunitetni stroški.

Stanje brez investicijskega projekta ni enako stanju pred projektom. Če podjetje ne sprejme investicijskega projekta, ki mu omogoča hitrejšo, boljše, kakovostnejše in po obsegu večje proizvodne operacije, bo razvojno obstalo, zatem pa nastopi velika grožnja zmanjšanja povpraševanja po njegovih proizvodih. Stroški in posledice neizvedbe investicijskega projekta torej presegajo stroške pred investicijskim projektom. Ker v primeru nameravane investicije koristi presegajo stroške projekta, je investicijski projekt vsekakor smiselno izvesti.

Najpomembnejši razlogi za izvedbo investicije in hkrati osnovni cilji za izvedbo investicije izhajajo iz zahtev trga po:

- večjem obsegu proizvodnje,
- novih proizvodih,
- višji produktivnosti,
- izboljšanju kakovosti proizvodov,
- diverzifikaciji proizvodov,
- višji fleksibilnosti proizvodnje in

- boljših pogojih za delo.

Temeljni cilji investicije so:

- boljše pozicioniranje podjetja na trgu in s tem priložnost za pridobivanje novih projektov z večjo dodano vrednostjo ter večjim razvojnim potencialom,
- sklepanje novih poslov z obstoječimi in novimi naročniki,
- prodor na nova tuja tržišča,
- možnost povečanja obsega proizvodnje za več kot 50 %,
- možnost dolgoročnega in kontinuiranega razvoja obstoječih proizvodov podjetja,
- povečanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju,
- razvoj novih proizvodov,
- nove zaposlitve,
- rast obsega prodaje,
- povečanje dodane vrednosti na zaposlenega in
- večji dobiček.

4.4.7.4 Opis investicije (objekta)

Večji del investicije predstavlja nakup proizvodno-poslovnih prostorov s pripadajočim zemljiščem, manjši del pa nakup funkcionalnega zemljišča in nakup nove tehnološke opreme.

Investicijsko namero lahko razdelimo na tri sklope:

- sklop 1 – industrijska hala s funkcionalnim zemljiščem v skupni izmeri 8230 m²,
- sklop 2 – pripadajoče stavbno zemljišče s površino 6994 m², in
- sklop 3 – nakup nove tehnološke opreme.

Večji del investicije predstavlja nakup dela industrijske hale. Neto tlorisna površina prostorov znaša 3700 m². Od tega je za proizvodnjo dejavnost mogoče uporabiti 2750 m².

Dostopi oz. dovozi do nepremičnine so asfaltirani, ustrezno dimenzionirani in neovirani. Prostori v objektu so v dobrem stanju in primerno vzdrževani. Konstrukcija objekta je primerna in dovolj visoka za proizvodnjo lamelnih prenosnikov.

Značilnosti objekta:

- opis: ocenjevana nepremičnina stoji cca. 4 km južno od središča mesta Kamnik. Dostop do objekta je neoviran, urejen in ustrezno dimenzioniran. Neposredno bližino

predstavljajo podobni poslovni objekti, širšo okolico pa individualne stanovanjske hiše in zemljišča različnih namembnosti,

- tip nepremičnine: industrijska hala,
- leto izgradnje: objekt je bil zgrajen leta 1980,
- material nosilne konstrukcije: nosilna konstrukcija objekta je armiranobetonska. Temelji so pasovni in točkovni. Konstrukcija je primerna za namestitev linijskih dvigal,
- strešna konstrukcija: ločna konstrukcija iz armiranobetonskih prefabriciranih elementov. Kritina je vlaknocementna. Streha je dodatno izolirana. Leta 2006 je bila streha obnovljena,
- fasada je zaključena z ometom, brez dodatne izolacije. V prihodnosti bo potrebna sanacija,
- notranje stene in stropi: stene so beljene. V pisarnah prevladujejo spuščeni stropi tipa armstrong višine 2,6 m z vgrajenimi lučmi. V skladiščnih in industrijskih prostorih znaša višina prostora cca. 6 m,
- pohodne površine oz. tlaki: v skladiščnih in industrijskih prostorih je betonski tlak,
- lokacija v regiji: osrednjeslovenska,
- tip soseske: (pretežno) poslovna,
- oddaljenost javne in družbene infrastrukture: do 1 km,
- ogrevanje objekta: na lesne sekance.

Slika 21: Notranjost objekta



Da bo prostor ustrezal namestitvi tehnologije za proizvodnjo toplotnih prenosnikov, je treba izvesti naslednja gradbena dela:

- zamenjavo tlakov,
- podiranje pregradnih sten,
- ureditev pisarniških prostorov in
- ureditev samostojnega električnega omrežja.

4.4.7.5 Ekonomika poslovanja

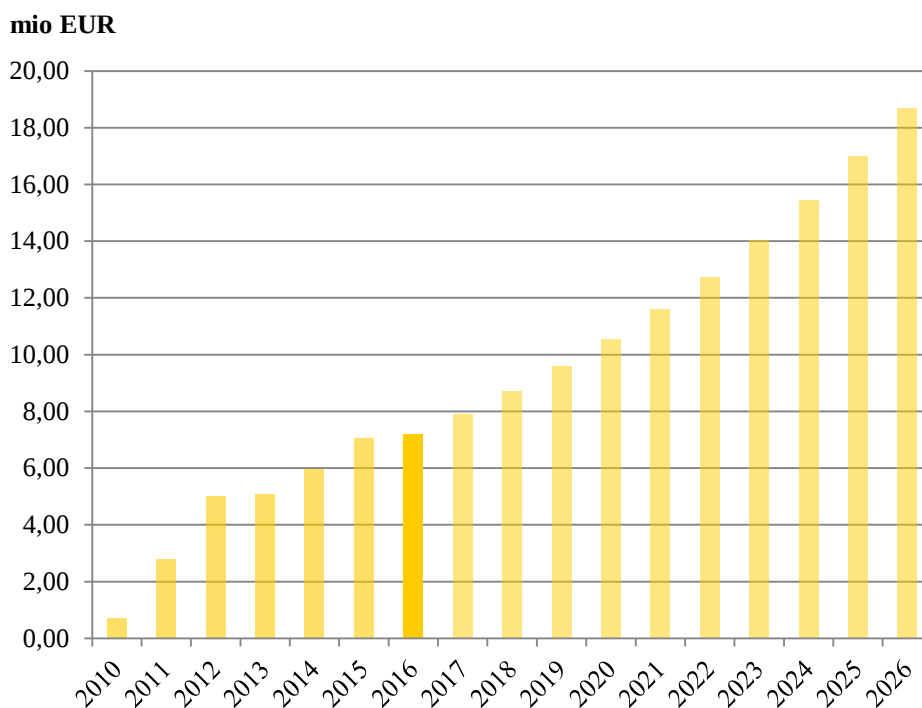
Podjetje sta v preteklosti zaznamovali hitra rast prometa in rast vseh kazalnikov uspešnosti.

Tabela 9: Kazalniki uspešnosti podjetja TPS IMP

Leto	Dodana vred./zaposlenega	EBIT DA	EBIT DA v %	Dohodek na zaposlenega
2010	14.084	19.018	2,9 %	322.020
2011	25.801	49.520	1,8 %	181.647
2012	39.592	196.969	3,8 %	249.597
2013	34.774	204.430	4,0 %	191.509
2014	45.346	319.726	5,3 %	205.435
2015	47.066	417.346	5,9 %	225.404

Podjetje je v preteklosti zaznamovala hitra rast prometa. Za leto 2016 je predvidena samo 2-odstotna rast obsega prihodkov, saj je predviden padec prodajnih cen, ki je posledica padca cen repromaterialov in selitve proizvodnje. V nadaljnjih letih je predvidena 10-odstotna rast prihodkov na leto.

Slika 22: Načrtovani obseg prihodkov



4.4.7.6 Vodstvena skupina in kadri

Vodstvo podjetja ima dolgoletne izkušnje s področja prodaje, organizacije, nabave in proizvodnje toplotnih prenosnikov.

Vodja logistike TPS IMP, d. o. o., je diplomirani organizator s 15-letnimi delovnimi izkušnjami tako na področju nabave kot tudi proizvodnje logistike toplotnih prenosnikov in klimatskih naprav.

Direktor podjetja TPS IMP, d. o. o., je bil v letih 2005–2010 direktor poslovne enote Toplotnih prenosnikov in obnovljivih virov energije v podjetju Hidria IMP Klima. Ima 16-letne izkušnje na področju prodaje komponent za klimatske naprave, vpeljevanja novih proizvodnih tehnologij, novih programov in razvoja novih izdelkov. Je tudi član Informacijskega sistema o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji – SICRIS.

Vodja prodaje je pred zaposlitvijo v podjetju TPS IMP, d. o. o., opravljal funkcijo vodje programa toplotnih prenosnikov. Ima 10-letne izkušnje s področja prodaje in trženja toplotnih prenosnikov.

Predlagam spremembo organizacijske strukture podjetja TPS IMP, d. o. o. Zaradi hitre rasti podjetja je njegova obstoječa organizacijska struktura neprimerna in nepopolna. Za uresničitev zastavljenih razvojnih in prodajnih ciljev je potrebna ustrezna organizacija podjetja, ki je prikazana na Sliki 23.

Kolegij podjetja sestavljajo direktor, vodja marketinga in prodaje ter vodja logistike. Kolegiji, kjer se obravnavajo vse pomembne teme, vezane na podjetje (tekoče poslovanje podjetja, razvojni projekti, investicije, načrti, prodajna realizacija, stroški ipd.), potekajo enkrat tedensko.

Za izvedbo nalog »enkratnega« značaja (razvojnih, investicijskih, tehnoloških, prodajnih projektov), ki zaradi svoje narave zahteva sodelovanje zaposlenih na različnih področjih, kolegij oblikuje projektno skupino in določi vodjo skupine. V projektno skupino so lahko vključeni tudi strokovnjaki zunanjih podjetij.

V prodajnem in razvojnem oddelku so potrebne okrepitve in premestitve. Trenutno delujejo trije prodajni inženirji, glede na predvideno rast bi bilo ustrezno število štiri. Največji domet prodajnega inženirja je do 2 milijona EUR.

Trenutna ureditev, ko je razvojni inženir del konstrukcije in delno dela na razvojnih projektih, upočasnjuje razvojne projekte. Razvojni oddelek je učinkovit, če deluje neodvisno od vsakdanjih dogodkov, vezanih na izdelavo izdelkov.

Računovodsko, pravno in druge splošne službe naj podjetje še vedno opravlja z zunanjim izvajanjem, saj je njegov obseg še premajhen.

Podjetje trenutno nima servisne službe, zato tako za odpravo reklamacij kot tudi popravil na terenu najema zunanja podjetja. Občasno se pojavljajo težave pri kakovosti opravljenih storitev. V letu 2018 bo obseg izdelanih prenosnikov na ravni 20.000 enot letno, podjetje bo imelo tudi zadostno število naročil za popravila na terenu. Zato je smiselno organizirati servis, ki bo zagotavljal ustrezno kakovost opravljenih storitev.

Slika 23: Organizacija podjetja TPS IMP

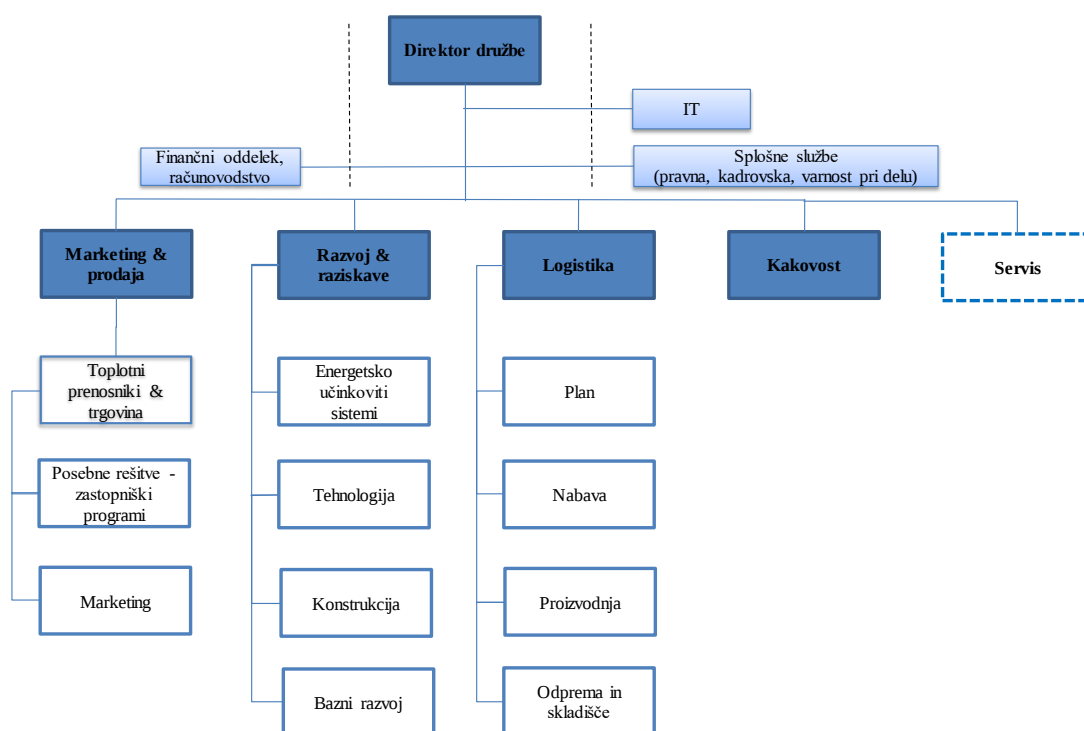


Tabela 10: Izobrazbena struktura in število zaposlenih ob koncu leta 2015

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih
VII	3
VI	5
V	5
IV	17
III	6
II	3
skupaj	39

Vir: TPS IMP d. o. o., Letno poročilo podjetja TPS IMP d.o.o. za leto 2015, 2016, str. 5.

Podjetje bi moralo dodatno zaposliti dve osebi v letu 2016 za uresničitev predlaganega poslovnega načrta, in sicer vodjo kakovosti ter razvojnika.

Tabela 11: Načrtovano povprečno število zaposlenih po letih

Leto	2016	2017	2018	2019	2020
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	41	42	43	44	46

Lastniki družbe (so obenem vodstvena ekipa) in zaposleni so združeni s skupnimi vrednotami. To se odraža v uspešnih sodelovanjih in izpolnjevanju socialnih obveznosti. Zaposlene v podjetju odlikujejo:

- dobro sodelovanje na vseh ravneh,
- zavedanje pomena povezanosti interakcije, usposobljenosti, motivacije in uspeha podjetja. Zato se v podjetju spodbujata usposabljanje in nadaljnje izobraževanje zaposlenih,
- izpolnitev želja strank in reševanje njihovih težav, saj so ponudniki in poroki prihodnosti podjetja,
- vsakodnevno dokazovanje strankam, da so v vseh možnih pogledih enaki oz. boljši od konkurence, ter
- ideje in ustvarjalnost, ki zagotavljajo konkurenčne prednosti, zato si v podjetju prizadevajo za ustvarjanje novega zagona in idej ter njihovo pretvorbo v logična in strokovna dejanja.

4.4.7.7 Kritična tveganja in težave

Konkurenca v proizvodni industriji toplotnih prenosnikov sili podjetja v tej panogi, da sledijo sodobnim trendom z uvajanjem tehnološko podprte proizvodnje in razvijanjem novih izdelkov po zahtevah kupcev. Modernizirana opremljenost s sodobno tehnologijo in tehnološko znanje zaposlenih za obvladovanje računalniško podprte proizvodnje predstavljata ključna elementa ohranjanja konkurenčnosti podjetja. Podjetje TPS IMP, d. o. o., mora slediti takim ciljem, in zato iz leta v leto povečuje obseg proizvodnje in vlaga v svoj razvoj. Obseg proizvodnje je v letu 2015 pripeljal do odločitve, da obstoječi proizvodni prostori ne zadoščajo njenim potrebam. Obseg proizvodnje se je namreč povečal za več kot 18 % v primerjavi z letom 2014 in podjetje z obstoječimi proizvodnimi kapacitetami ni sposobno izvesti naročil v dogovorjenih rokih. Odločitev za nakup večjih proizvodno-poslovnih prostorov, ki so oddaljeni 5 km od obstoječih, je zato nujna.

Glavno tveganje predstavlja selitev oz. posledice selitve, ki bi jih lahko občutili kupci v obliki nezanesljivih dobav. Zato se predvideva celotna selitev v obdobju, ko ima večina kupcev kolektivni dopust.

Podjetje mora zagotoviti zadostna finančna sredstva za izpeljavo transakcije. Najeti mora kredit pri banki. Z zadolženostjo je podjetje izpostavljeno tveganju pomanjkanja sredstev za svoj nadaljnji razvoj. Tveganje je večje v primeru nerealizacije nakupa, saj podjetje razvojnih projektov ne more udeležiti v obliki proizvodov.

4.4.7.8 Poslovne obveznosti (dobavitelji)

Podjetje plačuje dobavljeno blago v plačilnih rokih med 30 in 60 dnevi.

Tabela 12: Razvrstitev dobaviteljev po pomembnosti in deležu, ki ga pokrivajo v letu 2015

Ime dobavitelja	Država	Predmet nakupa	Delež v prodaji 2015
A	Slovenija	kooperacija	17,25 %
B	Avstrija	baker	15,28 %
C	Grčija	baker	10,45 %
D	Češka	aluminij	4,53 %
E	Slovenija	aluminij	3,50 %
F	Grčija	aluminij	2,45 %

Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev so bile na dan 31. 12. 2015 v višini 1.038.667 EUR.

Skupna vrednost investicije znaša 1.755.000 EUR. Od tega predstavlja nakupna vrednost industrijske hale s funkcionalnim zemljiščem 1.597.006 EUR oz. 91 % vrednosti celotne investicije. Manjši del investicije predstavljata pripadajoče zemljišče in nakup tehnološke opreme.

Pri simulaciji denarnega toka kazalnikov je uporabljen program, katerega avtor in lastnik je Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo.

Tabela 13: Predvideni stroški investicije

Predračunski stroški investicije v EUR	Znesek	Delež v %	Načrt porabe sredstev	
			2015	2016
1. Zemljišče	69.940			69.940
2. Poslovni prostor/zgradba/objekt	1.597.006			1.597.006
3. Stroji in oprema	88.054			88.054
4. Transportna vozila in oprema				
5. Računalniki in računalniška oprema				
A. Stroški materialnih investicij	1.755.000	100,0 %		1.755.000

4.4.7.9 Viri financiranja investicije

Podjetje bi investicijo delno financiralo z lastnimi sredstvi, za preostanek pa potrebuje dodatna finančna sredstva v obliki kredita. Lastna sredstva za investicijo bi podjetje zagotovilo iz tekočega poslovanja.

Tabela 14: Viri financiranja

Viri financiranja stroškov investicije v EUR	Znesek	Delež v %	Načrt zagotavljanja virov	
			2015	2016
1. Lastna denarna sredstva podjetja	505.000			505.000
2. Dokapitalizacija				
A. Skupaj lastna sredstva	505.000	28,8 %		505.000
1. Posojila pri bankah in drugih pravnih in fiz. osebah	1.250.000			1.250.000
2. Premostitveno posojilo pri banki (samo v primeru subvencije)				
3. Posojilo pri Slovenskem podjetniškem skladu				
4. Posojila lastnikov				
B. Skupaj posojila	1.250.000	71,2 %		1.250.000
C. Finančni leasing				
D. Skupaj viri financiranja (A + B + C)	1.755.000	100 %		1.755.000

4.4.7.10 Ocena učinkovitosti investicije

Projekt nakupa proizvodno-poslovnih prostorov izpolnjuje vsa pričakovanja glede možne realizacije in uresničitve predlagane razvojne strategije podjetja, kot so povečanje obsega proizvodnje, diverzifikacija proizvodov in razvoj novih proizvodov. Investicija omogoča tudi uresničitev preostalih ciljev, kot so povečanje dobička, povečanje dodane vrednosti, ohranjanje in večanje konkurenčnosti ter povečanje ugleda podjetja v očeh odjemalcev.

Nakup večjih proizvodnih prostorov bo omogočil podjetju TPS IMP bistven količinski preskok. Prav tako bosta podjetju omogočena nadaljnji razvoj in prilagajanje na potrebe trga. Nakup bo podjetju omogočil tudi manjšo izpostavljenost določenim trgov (kupcem), saj se bo lahko širilo na nova tržišča.

Večji in sodobno opremljeni prostori pomenijo tudi bistveno izboljšane delovne pogoje za vse zaposlene tako v proizvodnji kot administraciji ter s tem posledično povečanje njihovega zadovoljstva in delovnega učinka. Podjetje bo imelo razvojno tehnološki oddelek na isti lokaciji kot proizvodnjo, kar bo še povečalo povezanost in učinkovitost podjetja.

4.4.7.11 Preglednice in finančni prikazi

Investicija bo pomenila bistven količinski preskok in tudi preskok v kakovosti proizvodov. Podjetje bo lahko s pridobitvijo večjih proizvodnih prostorov razširilo obseg proizvodnje in ponudbo izdelkov, hkrati pa bo temu sledilo tudi povečanje kakovosti proizvodov. S povečanjem kakovosti proizvodov podjetje vstopa na področje izdelkov z višjo dodano vrednostjo in tako povečuje dodano vrednost na zaposlenega. Dodana vrednost je v letu 2015 znašala 47.066 EUR na zaposlenega, do leta 2018 je načrtovana dodana vrednost v višini 47.522 EUR na zaposlenega. V vmesnem obdobju bi sledilo zmanjšanje dodane vrednosti zaradi povečanja stroškov v povezavi z novo lokacijo. Po letu 2018 bi se morala dodana vrednost bistveno povečati zaradi novih proizvodov in učinkovitega proizvodnje. Pri izračunu kazalnikov ni upoštevano izboljšanje poslovanja zaradi nižjih stroškov:

- znižanja stroškov reklamacij,
- zmanjšanja odpada in slabih izdelkov v proizvodnji ter
- povečanja produktivnosti zaradi izboljšane notranje logistike.

Zaradi višje dodane vrednosti se pričakuje povečanje čistega dobička glede na ustvarjen promet, vendar šele po letu 2018. Trenutni (2015) delež dobička v celotni prodaji znaša dobre 3 %, v naslednjih letih pa bi se moral povečati na slabe 4 % (po letu 2018).

S povečevanjem dodane vrednosti in rastjo prometa se bo večal kapital podjetja, obenem pa tudi stopnja finančne varnosti.

Tabela 15: Kazalniki poslovanja za obdobje 2014–2018

Kazalniki poslovanja	2014	2015	2016	2017	2018
	doseženo	doseženo	plan	plan	plan
1. Število zaposlenih delavcev	27	39	41	43	43
2. Čisti prihodki od prodaje v EUR	5.965.312	7.058.529	7.203.354	7.921.253	8.713.005
3. Čisti dobiček (+) izguba (–) v EUR	188.962	231.546	80.080	143.835	271.446
4. Dodana vrednost v EUR	1.320.480	1.502.205	1.690.029	1.857.856	2.043.462
5. Dodana vrednost na zaposlenega	45.346	47.066	41.304	44.147	47.522
6. Stopnja finančne varnosti	21,55	28,16	21,67	24,68	29,62
7. Donosnost kapitala	35,40	30,25	9,47	14,54	21,53
8. Donosnost sredstev	7,63	8,52	2,05	3,59	6,38
9. Dolgoročno finančno ravnoesje	0,20	0,31	0,09	0,18	0,29

se nadaljuje

Tabela 15: Kazalniki poslovanja za obdobje 2014–2018 (nad.)

10. Delež prihodkov, ustvarjenih zunaj Evropske unije	3,72	5,50	5,39	5,39	5,49
11. Delež prihodkov, ustvarjenih zunaj Republike Slovenije	90,96	89,04	88,72	88,75	88,85
12. Višina neto obratnega kapitala	280.368	543.486	114.701	291.319	595.548
13. Kratkoročna sredstva	1.426.997	1.759.265	1.328.265	1.624.701	2.060.961
14. Kratkoročne obveznosti	1.146.629	1.215.779	1.213.564	1.333.382	1.465.414

Dodana vrednost v letih 2016 in 2017 pade na raven iz leta 2013/2014, vendar sta podjetju na obstoječi lokaciji onemogočena kakršnokoli kratkoročno oz. dolgoročno povečanje dodane vrednosti in uvedba novih tehnologij.

Podjetje TPS IMP, d. o. o., brez predlagane investicije nima možnosti kratkoročnega niti dolgoročnega povečanja dobičkonosnosti. Pri simulaciji zaradi selitve ni bil upoštevan dvig produktivnosti, ki se bo odrazil v nižjih stroških dela in nižjih materialnih stroških.

V letih 2016 in 2017 bi podjetje ustvarilo bistveno višji dobiček, če bi se poslovanje zadržalo na ravni iz leta 2015, in ne bi investiralo v proizvodne prostore, dolgoročno pa bi podjetje stagniralo, saj ne bi imelo možnosti uresničiti razvojne strategije.

Tabela 16: Denarni tok podjetja za obdobje 2015–2018

Postavka v EUR	2015	2016	2017	2018
	doseženo	doseženo	plan	plan
Č. Končno stanje denarnih sredstev				
1. Denarni izid v obdobju	120.036	– 448.351	194.848	324.222
2. Začetno stanje denarnih sredstev	635.130	755.166	306.815	501.663
3. Končno stanje denarnih sredstev	755.166	306.815	501.663	825.885

Če podjetje dobi kredit v predlagani višini, simulacija izkazuje v vseh kritičnih prihodnjih letih pozitiven denarni tok, kar pomeni, da je v vseh letih sposobno poravnati svoje obveznosti in ne bi smelo imeti težav z likvidnostjo. Investicija ne bi ogrozila načrtanih razvojnih projektov podjetja.

SKLEP

Toplotni prenosnik predstavlja glavno komponento vsake klimatske naprave za gretje in hlajenje zraka. Konkurenca je za podjetje, ki je začelo s poslovanjem v letu 2010, velika, saj je panoga zrela. Slovenski trg je premajhen za preživetje, kaj šele za nadaljnjo rast in

razvoj. Nadaljevanje internacionalizacije je nujno, saj je podjetje še vedno preveč vezano na nemški trg.

Gospodarska panoga, v kateri posluje TPS IMP, d. o. o., je tehnološko zelo intenzivna in se uvršča med zrele industrijske panoge. Globalizacija povzroča neprestano nižanje prodajnih cen, po drugi strani pa omogoča podjetju lažji prodor na tuje trge. Pred desetletji so bili določeni trgi (nemški, ruski, skandinavski) zelo zaprti in prodor na ta tržišča je bil skoraj onemogočen.

Pri oblikovanju strategije je ključno poznavanje zahtev posameznega trga in kupca, konkurence, samih izdelkov in kompetenc, ki jih podjetje ima. Upoštevati je treba tudi slabosti podjetja in pomanjkanje finančnih virov za uresničevanje bolj ambiciozne razvojne strategije.

Do konkurenčnih prednosti lahko podjetje TPS IMP, d. o. o., pride s kombinacijo strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti in strategije razvijanja tržne niše, ki predstavljata dve temeljni generični strategiji.

S strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti bi podjetje razvilo sistem stroškovne učinkovite proizvodnje, ki je značilen za serijsko proizvodnjo. S preходом na sodobna programska orodja 3D, ki omogočajo neposredno programiranje računalniško krmiljenih strojev (CNC-strojev) in njihovo povezavo v lokalno omrežje, bi se v proizvodnji izognili ročnemu programiranju strojev. Pri serijski proizvodnji to ne predstavlja visokih stroškov, pri posamezni kosovni proizvodnji pa predstavlja relativno visoke stroške.

Velikost podjetja in razpoložljivi viri silijo podjetje k razvijanju tržne niše projektnih prenosnikov. Tržna niša je dovolj velika in je v porastu ter omogoča podjetju nadaljnjo rast in razvoj novih izdelkov. S projektnimi prenosniki v serijski kakovosti bi uspeli dvigniti dobičkonosnost in bi močno zožili konkurenco podjetja. To tržno nišo dobro obvladuje zelo malo podjetij.

Podjetje ima ustrezno kadrovsko zasedbo, ki bi omogočala uresničitev predlagane razvojne strategije. S predlagano organizacijo bi pridobilo učinkovitost in boljši nadzor nad procesi, izpeljava razvojne strategije pa bi bila hitrejša.

Za nadaljnji razvoj podjetja bi investicija v proizvodne prostore pomenila bistven količinski preskok in preskok v kakovosti proizvodov. Podjetje bi s pridobitvijo večjih proizvodnih prostorov lahko razširilo obseg proizvodnje in ponudbo izdelkov, hkrati s tem pa bi sledilo tudi načrtani razvojni strategiji. Podjetje s povečanjem kakovosti proizvodov vstopa na področje izdelkov z višjo dodano vrednostjo.

Učinki investicije v proizvodni prostor bodo vidni predvsem v boljšem pozicioniranju podjetja na trgu in s tem večji priložnosti za rast podjetja. Neugledni in neprimerni obstoječi prostori onemogočajo nadaljnjo rast, saj ima večina kupcev znanja s področja učinkovitega proizvodnje izdelkov in razdelane razvojne strategije za svoja podjetja. Osebni odnosi z obstoječimi kupci so zelo pomembni, vendar pa v podjetju kljub temu gledajo z nezaupanjem v možnost nadaljnje širitve na obstoječi lokaciji. Pri novih kupcih in novih trgih, ki jih podjetje želi osvojiti, nima možnosti, saj je dosežen promet v letu 2015 najvišji mogoč glede na prostorske kapacitete.

Nova lokacija podjetju omogoča povečanje prometa za najmanj 40 % letno in – kar je najbolj pomembno – razvoj novih izdelkov in kontinuiran razvoj obstoječih izdelkov. Novi izdelki imajo predvideno višjo dodano vrednost in višjo stopnjo kakovosti.

Rast bi prinesla nove zaposlitve, predvsem pa mnogo boljše pogoje za delo tako v pisarnah kot tudi v proizvodnji. Bistveno bi se izboljšala notranja materialna logistika, saj skladišče materiala in proizvodnja ne bosta več lokacijsko ločeni.

Dobičkonosnost podjetja se bo v letih 2016 in 2017 precej znižala, dvig na višjo raven bo sledil šele v letu 2018. Kljub temu se bo močno zvišala vrednost podjetja, saj bo pridobilo lastne proizvodne prostore in možnost širitve za naslednjih deset let.

Pri uresničevanju razvojne strategije se podjetje ne more zanašati na narejene analize, temveč mora upoštevati nenehne spremembe v okolju, jih analizirati in sproti prilagajati razvojno strategijo.

Brez investicije v ustrezen proizvodni prostor je podjetje obsojeno na stagnacijo in nazadovanje, kar bi lahko vodilo v njegov propad. Zato sta potrebna hitra in uspešna izvedba investicije ter zagon predlaganih razvojnih projektov.

LITERATURA IN VIRI

1. Amsteus, M. (2008). Managerial foresight: concept and measurment. *Foresight*, 10(1), 53–66.
2. Banič, I. D. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Barin Cruz, L., Ávila Pedrozo, E., & de Fátima Barros Estivalet, V. (2006). Towards sustainable development strategies. *Management Decisions*, 44(7), 871–891.
4. Beijer Ref AB. (2016). *Beijer Ref Annual Report 2015 final version*. Malmö: Beijer Ref AB.
5. Belak, J. (1998). *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
6. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2004). *Economics of Strategy* (3th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
7. Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2000). *Economics of Strategy* (2th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
8. Brigham, E. F., & Daves, P. R. (2004). *Intermediate Financial Management* (8th ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
9. Bonn, I., & Christodoulou, C. (1996). From Strategic Planning to Strategic Management. *Long Range Planning*, 29(4), 543–551.
10. Booth, M., & Philip, G. E. (1998). Technology, Competencies and Competitiveness: The Case for Reconfigurable and Flexible Strategies. *Journal of Business Research*, 41(1), 29–40.
11. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Bullock, R. K., Deckro, R. F., & Weir, J. D. (2008). Methodology for competitive strategy development. *Computers & Operations Research*, 35(6), 1865–1873.
13. Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design* (8th ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
14. Davies, W. (2000). Understanding strategy. *Strategy & Leadership*, 28(5), 25–31.
15. Davis, A., & Olson, E. M. (2008). Critical competitive strategy issues every entrepreneur should consider before going into business. *Business Horizons*, 51(3), 211–221.
16. Desai, A. B. (2000). Does strategic planning create value? The stock market's belief. *Management decision*, 38(10), 685–694.
17. Dess, G. G., Gupta, A., Hennart, J. F., & Hill, C. W. (1995). Conduction and Integrating Strategy Research at the International, Corporate, and Business Levels: Issues and Directions. *Journal of Management*, 21(3), 357–393.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
20. Duol d.o.o. – Reference podjetja. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.duol.eu/duol/air_domes_1/prestigious_references.html

21. Evans, P. (2000). Strategy: The end of the endgame? *The Journal of Business Strategy*, 21(6), 12–16.
22. *Aluminium counterflow plate heat exchanger*. Najdeno 1. Junija 2016 na spletnem naslovu <http://ericorporation.com/aluminium-counterflow-exchanger/>
23. *Finančen del poslovnega načrta SPS*. Najdeno 20. Januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/sl/pomoc-uporabnikom/pripomocki-za-pripravo-vloge/pripomocek-za-pripravo-poslovnega-nacrta/poslovni-nacrt-za-gospodarske-druzbe>
24. Finkelstein, S., Harvey, C., & Lawton, T. (2008). Vision by design: a reflexive approach to enterprise regeneration. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 4–13.
25. Finnie, W. C. (1997). A Four-Cycle Approach to Strategy Development and Implementation. *Strategy & Leadership*, 25(1), 24–29.
26. Galpin, T. J. (1997). Making Strategy Work. *The Journal of Business Strategy*, 18(1), 12–15.
27. Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementaries. *Management Decision*, 40(5), 456–462.
28. Hauc, A., & Kovač, J. (2000). Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia. *International Journal of Project Management*, 18(1), 61–67.
29. Higgins, J. M., & Vincze, J. W. (1993). *Strategic Management: Texts and Cases*. Orlando: The Dryden Press.
30. Hill, A. (2008). How to organise operations: Focusing or splitting? *International Journal of Production Economics*, 112(2), 646–654.
31. Horn, A. (2008). Strategic competence: to soar above. *Library Management*, 29(1/2), 5–17.
32. Hunger, D. J., & Wheleen, T. L. (1996). *Strategic Management* (5th ed.). New York: Addison-Wesley Publishing company Inc.
33. Hunt, S. D., & Derozier, C. (2004). The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(1), 5–22.
34. Jackson, S. E. (2008). Strategic opportunism. *Journal of Business Strategy*, 29(1), 46–48.
35. *Izvozno okno – Nemčija*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4262.aspx
36. *Izvozno okno – Avstrija*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Avstrija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4042.aspx
37. *Izvozno okno – Danska*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Danska/Pregled_gospodarskih_gibanj_4278.aspx
38. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11th ed.). Ljubljana: GV Založba.

39. Leontiades, J. C. (2001). *Managing the Global Enterprise: Competing in the Information Age*. London: Financial Times/Prentice Hall.
40. Liedtka, J. (2006). Is your strategy a duck? *Journal of Business Strategy*, 27(5), 32–37.
41. Luz Martín-Peña, M., & Díaz-Garrido, E. (2008). Typologies and taxonomies of operations strategy: a literature review. *Management Research News*, 31(3), 200–218.
42. Makovec Brenčič, M. (2001). Cenovni in necenovni dejavniki: Sodobni recepti za doseganje konkurenčnih prednosti. *Trgovina: panoge in posel*, 4(4), 35–37.
43. Marren, P. (2007). High-functioning business strategy. *Journal of Business Strategy*, 28(6), 37–39.
44. Marolt, J. (1996). TQM – Managerski model in njegovo poslovenjenje. V *Kakovost - zmagujmo skupaj: zbornik referatov* (str. 24–25). Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
45. McAdam, R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 972–996.
46. McManus, G., Saint-Pierre, J., & Domonkos, J. (1995). Formal strategic planning, informedness and firm performance: an empirical investigation. *Global Finance Journal*, 6(1), 47–63.
47. Mernik, D. (1999). Kakovost: Standardi ISO 9000 niso več dovolj. *Gospodarski vestnik*, 48(38), 28–33.
48. Miller, D. (1992). The Generic Strategy Trap. *The Journal of Business Strategy*, 13(1), 37–41.
49. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
50. Noy, E. (1998). Total Business Strategy – The Missing Link. *Long Range Planning*, 31(6), 927–932.
51. Oliver, R. W. (2002). Cold strategy, hot strategy. *The Journal of Business Strategy*, 23(1), 6–8.
52. Oliver, R. W. (2001). Real-time strategy: What is strategy, anyway? *The Journal of Business Strategy*, 22(6), 7–11.
53. O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), 416–429.
54. Picken, J. C., & Dess, G. G. (1998). Right Strategy – Wrong Problem. *Organizational Dynamics*, 27(1), 35–49.
55. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Macmillan press.
56. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
58. Raynor, M. E. (2008). Strategic options: a new tool for managing in turbulent environments. *Business Strategy Series*, 9(1), 21–29.
59. Rebernik, M., & Repovž, L. (2000). *Podjetniški proces od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

60. Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 99–108.
61. Sahlman, W. A., Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Bhidé, A. V. (1999). *The Entrepreneurial Venture* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
62. Schraeder, M. (2002). A simplified approach to strategic planning: Practical considerations and an illustrated example. *Business Process Management Journal*, 8(1), 8–18.
63. Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: Dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, 31(3), 27–34.
64. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and cases* (11th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
66. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Crafting and Executing Strategy: texts and readings* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
67. TPS IMP d.o.o. (2016). *Letno poročilo podjetja TPS IMP d.o.o. za leto 2015*. Radomlje: TPS IMP d.o.o.
68. Tucker, R. B. (2001). Strategy innovation takes imagination. *Journal of Business Strategy*, 22(3), 23–27.
69. Wickham, P. A. (1998). *Strategic entrepreneurship: a decision-making approach to new venture creation and management*. London: Pitman Publishing.
70. Wilson, I. (1998). Strategic Planning for the Millennium: Resolving the Dilemma. *Long Range Planning*, 31(4), 507–513.
71. *Zemljevid Nemčije s pokrajinami*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu https://sl.wikipedia.org/wiki/Nem%C5%A1ka_zvezna_de%C5%BEla

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida	2
Priloga 3: Investicija in viri financiranja investicije.....	3
Priloga 4: Prodaja in prihodki iz poslovanja	5
Priloga 5: Stroški poslovanja (poslovni odhodki)	9
Priloga 6: Kratkoročna sredstva	12
Priloga 7: Finančne in poslovne obveznosti	13
Priloga 8: Izkaz poslovnega izida bodočega poslovanja podjetja	17
Priloga 9: Bilanca stanja bodočega poslovanja podjetja	19
Priloga 10: Izkaz denarnih tokov bodočega poslovanja podjetja	20
Priloga 11: Kazalniki poslovanja.....	21

Priloga 1: Bilanca stanja

Tabela 1: Bilanca stanja

P O S T A V K A na dan 31.12.	2014	2013
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	1.049.855	487.059
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	161.778	58.839
1. Dobro ime		
2. Ostala neopredmetena sredstva	161.778	58.839
3. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve		
II. Opredmetena osnovna sredstva	868.077	408.220
1. Zemljišče	270.180	
2. Poslovni prostori/zgradba	6.464	6.685
3. Oprema, vozila, mehanizacija	555.406	366.873
4. Računalniki in računalniška oprema		
5. Drugo	36.027	34.662
III. Naložbene nepremičnine		
IV. Dolgoročne finančne naložbe	20.000	20.000
V. Dolgoročne poslovne terjatve		
VI. Odložene terjatve za davek		
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	1.424.872	1.248.020
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo		
II. Zaloge	286.204	302.828
III. Kratkoročne finančne naložbe	7.000	30
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	496.538	605.250
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	496.538	605.250
2. Ostale kratkoročne poslovne terjatve		
V. Denarna sredstva	635.130	339.912
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.125	9.897
* SREDSTVA SKUPAJ (A+B+C) *	2.476.852	1.744.976
A. KAPITAL	533.773	344.811
I. Vpoklicani kapital	48.000	48.000
II. Kapitalske rezerve	346	346
III. Rezerve iz dobička	4.800	2.400
IV. Presežek iz prevrednotenja		
V. Preneseni čisti dobiček (+) ali prenesena čista zguba (-)	294.065	150.537
VI. Čisti dobiček (+) ali čista izguba (-) poslovnega leta	186.562	143.528
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	696.450	468.812
1. Rezervacije	385.508	157.870
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	310.942	310.942
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	100.000	0
I. Dolgoročne finančne obveznosti	100.000	
II. Dolgoročne poslovne obveznosti		
III. Odložene obveznosti za davek		
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.133.988	930.959

I. Obveznosti vključene v skupine za odtujitev		
II. Kratkoročne finančne obveznosti	2.965	78.629
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.131.023	852.330
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	12.641	394
* OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV SKUPAJ (A+B+C+Č+D) *	2.476.852	1.744.976

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida v EUR

Postavka za poslovno leto	2014	2013
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	5.965.312	5.078.542
I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	539.296	591.032
II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	5.204.228	4.373.274
III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	221.788	114.236
B. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	13.856	-10.116
C. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	5.979.168	5.068.426
D. POSLOVNI ODHODKI	5.761.923	4.944.351
I. Stroški blaga, materiala in storitev	4.552.694	4.082.757
1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	225.234	38.433
2. Stroški porabljenega materiala	2.862.335	3.329.414
2.1. Stroški surovin in osnovnega materiala	2.804.510	3.229.912
2.2. Stroški pomožnega materiala	57.825	99.502
2.3. Stroški nadomestnih delov za osnovna sredstva		
2.4 Drugi stroški materiala		
3. Stroški storitev	1.465.125	714.910
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti		
3.2. Stroški storitev pri izdelavi proizvodov		
3.3. Stroški prevoznih storitev	173.971	160.640
3.4. Stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem		
3.5. Stroški najemnin	101.664	94.742
3.6. Stroški drugih storitev	1.189.490	459.528
II. Stroški dela	1.000.600	699.219
1. Stroški plač	796.699	525.715
2. Stroški pokojninskih zavarovanj (dodatno pokojninsko)	51.878	42.522
3. Stroški drugih zavarovanj	49.850	42.592
4. Drugi stroški dela	102.173	88.390
III. Odpisi vrednosti, amortizacija	102.635	93.338
1. Neopredmetena sredstva		
2. Opredmetena osnovna sredstva	102.635	93.338
2.1. Poslovni prostori/zgradba		
2.2. Oprema, vozila, mehanizacija	102.481	80.355
2.3. Računalniki in računalniška oprema		

2.4. Drugo	154	12.983
IV. Drugi poslovni odhodki	105.994	69.037
E. DOBIČEK ali IZGUBA IZ POSLOVANJA	217.245	124.075
F. FINANČNI PRIHODKI (obresti in deleži)	1.401	1.188
G. FINANČNI ODHODKI (obresti in drugi odhodki)	8.905	4.633
H. DRUGI PRIHODKI	1.699	34.106
I. DRUGI ODHODKI	11	4
J. CELOTNI DOBIČEK ali CELOTNA IZGUBA	211.429	154.732
K. DAVEK IZ DOBIČKA	22.467	10.400
L. ODLOŽENI DAVKI		
M. ČISTI DOBIČEK ali ČISTA IZGUBA	188.962	144.332
N. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR	29,12	26,65
O. ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA DAN 31.12	27	22

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Priloga 3: Investicija in viri financiranja investicije

Tabela 3: Investicija

Predračunski stroški investicije v EUR	Znesek	Delež v %	Načrt porabe sredstev	
			2015	2016
1. Zemljišče	69.940			69.940
2. Poslovni prostor/zgradba/objekt	1.597.006			1.597.006
3. Stroji in oprema	88.054			88.054
4. Transportna vozila in oprema	0			
5. Računalniki in računalniška oprema	0			0
A. STROŠKI MATERIALNIH INVESTICIJ	1.755.000	100,0%	0	1.755.000
1. Licence in patenti	0			
2. Tehnološka in nepatentirana tehnična znanja	0			
3. Računalniški programi/programska oprema	0			
B. STROŠKI NEMATERIALNIH INVESTICIJ	0	0,0%	0	0
C. STROŠKI INVESTICIJ (A+B)	1.755.000	100%	0	1.755.000
1. Nakup blaga in storitev v skladu z dejavnostjo	0			0
2. Nakup materiala za redno opravljanje dejavnosti	0			
3. Promocijske aktivnosti	0			
4. Drugo	0			0
D. STROŠKI OBRATNIH SREDSTEV	0	0,0%	0	0
E. STROŠKI INVESTICIJE (A+B+D)	1.755.000	100%	0	1.755.000
F. DODATNI PODATKI O INVESTICIJI:				
Načrtovano število let ekonomske dobe investicije:	30,0			
Mesec (z besedo) in leto zaključka investicije:	jun 2016			

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 4: Viri financiranja investicije

Viri financiranja stroškov investicije v EUR	Znesek	Delež v %	Načrt zagotavljanja virov	
			2015	2016
1. Lastna denarna sredstva podjetja	505.000			505.000
2. Dokapitalizacija	0			
A. SKUPAJ LASTNA SREDSTVA	505.000	28,8%	0	505.000
1. Posojila pri bankah in drugih pravnih in fiz. osebah	1.250.000			1.250.000
2. Premostitveno posojilo pri banki (samo v primeru Subvencije)	0			
3. Posojilo pri Slovenskem podjetniškem skladu	0			
4. Posojila lastnikov	0			
B. SKUPAJ POSOJILA	1.250.000	71,2%	0	1.250.000
C. FINANČNI LEASING	0	0,0%		
D. SKUPAJ VIRI FINANCIRANJA (A+B+C)	1.755.000	100%	0	1.755.000

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 5: Subvencija

Izplačilo subvencije po zaključeni investiciji v EUR	Znesek	Načrtovano izplačilo	
		2015	2016
1. Subvencija za stroške investicije	0		
2. Subvencija za stroške obratnih sredstev	0		
NAČRTOVANO IZPLAČILO SUBVENCIJ SKUPAJ	0	0	0

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 6: Prodaja in prihodki iz poslovanja NA DOMAČEM TRGU

Možnost prikaza količine v + ali - v % glede na predhodno leto				planiran odstotek spremembe količine											
							5%			10%			9%		
				plan 2015			plan 2016			plan 2017			plan 2018		
Vrsta prihodka	doseženo 2014			količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	c	vrednost
toplotni prenosniki	539.296	1	539.296	773.675	1	773.675	812.359	1	812.359	891.158	1	891.158	971.362	1	971.362
			0	0		0	0		0	0		0	0		0
			0	0		0	0		0	0		0	0		0
			0	0		0	0		0	0		0	0		0
			0	0		0	0		0	0		0	0		0
			0	0		0	0		0	0		0	0		0
A. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV			539.296			773.675			812.359			891.158			971.362
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0	0		0	0		0	0		0	0		0
			0	0		0	0		0	0		0	0		0
B. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE STORITEV			0			0			0			0			0
prodaja trgovskega blaga			0			0	0		0	0		0	0		0
			0	0		0	0		0	0		0	0		0
C. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE TRGOVSKEGA BLAGA IN MATERIALA			0			0			0			0			0
D. SKUPAJ ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA DOMAČEM TRGU (A+B+C)			539.296			773.675			812.359			891.158			971.362

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Možnost prikaza količine v + ali - v % glede na predhodno leto				planiran odstotek spremembe količine											
							2%			10%			10%		
Vrsta prihodka	doseženo 2014			plan 2015			plan 2016			plan 2017			plan 2018		
	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost
toplotni prenosniki	5.204.228	1	5.204.228	5.896.735	1	5.896.735	6.002.876	1	6.002.876	6.603.164	1	6.603.164	7.263.480	1	7.263.480
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
A. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV			5.204.228			5.896.735			6.002.876			6.603.164			7.263.480
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
B. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE STORITEV			0			0			0			0			0
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
C. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE TRGOVSKEGA BLAGA IN MATERIALA			0			0			0			0			0
D. SKUPAJ ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TRGU EU (A+B+C)			5.204.228			5.896.735			6.002.876			6.603.164			7.263.480

Tabela 7: Prodaja in prihodki iz poslovanja NA TRGU EU

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Možnost prikaza količine v + ali - v % glede na predhodno leto				planiran odstotek spremembe količine											
							0%			10%			12%		
Vrsta prihodka	doseženo 2014			plan 2015			plan 2016			plan 2017			plan 2018		
	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost	količina	cena	vrednost
toplotni prenosniki	221.788	1	221.788	388.119	1	388.119	388.119	1	388.119	426.931	1	426.931	478.163	1	478.163
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
A. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV			221.788			388.119			388.119			426.931			478.163
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
B. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE STORITEV			0			0			0			0			0
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
			0			0	0		0	0		0	0		0
C. SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE TRGOVSKEGA BLAGA IN MATERIALA			0			0			0			0			0
D. SKUPAJ ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TRGU IZVEN EU (A+B+C)			221.788			388.119			388.119			426.931			478.163

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 8: Prodaja in prihodki iz poslovanja NA TRGU IZVEN EU

Možnost prikaza vrednosti in količin prodaje/storitve/prihodka v + ali - v % glede na predhodno leto			planiran procent spremembe							
Vrsta prihodka	doseženo 2014		plan 2015		plan 2016		plan 2017		plan 2018	
	količina	vrednost	količina	vrednost	količina	vrednost	količina	vrednost	količina	vrednost
Prodaja PROIZVODOV	539.296	539.296	773.675	773.675	812.359	812.359	891.158	891.158	971.362	971.362
Prodaja STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodaja TRGOVSKEGA BLAGA IN MATER.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A. SKUPAJ ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA DOMAČEM TRGU		539.296		773.675	0	812.359	0	891.158	0	971.362
Prodaja PROIZVODOV	5.204.228	5.204.228	5.896.735	5.896.735	6.002.876	6.002.876	6.603.164	6.603.164	7.263.480	7.263.480
Prodaja STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodaja TRGOVSKEGA BLA.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. SKUPAJ ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TRGU EU		5.204.228		5.896.735	0	6.002.876	0	6.603.164	0	7.263.480
Prodaja PROIZVODOV	221.788	221.788	388.119	388.119	388.119	388.119	426.931	426.931	478.163	478.163
Prodaja STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodaja TRGOVSKEGA BLAGA IN MATER.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. SKUPAJ ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TRGU IZVEN EU		221.788		388.119	0	388.119	0	426.931	0	478.163
D. SKUPAJ PRODAJA (A+B+C)		5.965.312		7.058.529	0	7.203.354	0	7.921.253	0	8.713.005
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI		13.856		0		0		0		0
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (D + E)		5.979.168		7.058.529		7.203.354		7.921.253		8.713.005

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 9: Prodaja in SKUPNI PRIHODKI IZ POSLOVANJA

Priloga 5: Stroški poslovanja (poslovni odhodki)

Tabela 10: Stroški blaga, materiala in storitev

Možnost prikaza rasti stroškov storitev v + ali - v% glede na predhodno leto		predviden odstotek spremembe			
Vrsta stroška v EUR		2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
A. NABAVNA VREDNOST PROdanega BLAGA	225.234	266.511	271.979	299.085	328.979
a. Popravek nabavne vrednosti prodanega blaga	0	58.366		0	0
1. Stroški surovin in osnovnega materiala	2.804.510	3.318.471	3.386.559	3.724.069	4.096.300
2. Stroški pomožnega materiala	57.825	68.422	69.826	76.785	84.460
3. Stroški nadomestnih delov za osnovna sredstva	0	0	0	0	0
4. Drugi stroški materiala	0	0	0	0	0
5. Popravek vrednosti skupnih stroškov porabljenega materiala	0	-25.415	0	0	0
B. SKUPAJ STROŠKI PORABLJENEGA MATERIALA (1+2+3+4+5)	2.862.335	3.361.478	3.456.385	3.800.854	4.180.760
1. Stroški promocijskih aktivnosti	0	0	0	0	0
2. Stroški storitev pri izdelavi proizvodov	0	0	0	0	0
3. Stroški prevoznih storitev	173.971	206.699	217.034	238.737	262.611
4. Stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem	0	0	0	0	0
5. Stroški najemnin	101.664	108.606	80.000	88.000	96.800
6. Stroški drugih storitev	1.189.490	1.521.836	1.487.928	1.636.721	1.800.393
C. SKUPAJ STROŠKI STORITEV (1+2+3+4+5+6)	1.465.125	1.837.141	1.784.962	1.963.458	2.159.804
D. SKUPAJ STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV(A+a+B+C)	4.552.694	5.523.496	5.513.325	6.063.397	6.669.543
E. DRUGI POSLOVNI ODHODKI	105.994	32.828		0	0

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 11: Amortizacija

Letne amortizacijske stopnje v % po katerih se izračunava planirana amortizacija	
A. ZA NEOPREDMETENA SREDSTVA:	10,0%
B. ZA OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA:	
1. Poslovni prostori/zgradba	5,0%
2. Oprema, vozila, mehanizacija	20,0%
3. Računalniki in računalniška oprema	50,0%
4. Drugo	10,0%

Višina stroška amortizacije v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
A. NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0
1. Poslovni prostori/zgradba	0	0	39.925	79.850	79.850
2. Oprema, vozila, mehanizacija	102.481	91.418	100.223	109.029	109.029
3. Računalniki in oprema	0	0	0	0	0
4. Drugo	154	154	154	154	154
B. SKUPAJ OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA (1+2+3+4)	102.635	91.572	140.303	189.033	189.033
C. SKUPAJ (A+B)	102.635	91.572	140.303	189.033	189.033

Stanje na dan 31.12. leta v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
A. NEOPREDMETENA SREDSTVA	161.778	161.778	161.778	161.778	161.778
1. Zemljišče	270.180	270.180	340.120	340.120	340.120
2. Poslovni prostori/zgradba	6.464	6.464	1.563.545	1.483.694	1.403.844
3. Oprema, vozila, mehanizacija	555.406	463.988	451.819	342.790	233.761
4. Računalniki in računalniška oprema	0	0	0	0	0
5. Drugo	36.027	35.873	35.719	35.565	35.411
B. OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA (1+2+3+4+5)	868.077	776.505	2.391.202	2.202.169	2.013.136
C. SKUPAJ (A+B)	1.029.855	938.283	2.552.980	2.363.947	2.174.914

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 12: Stroški dela

Načrtovane nove zaposlitve					
Načrtovano število novo zaposlenih vpišite v mesecu predvidene zaposlitve	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
1. Januar		1	1		
2. Februar			1		
3. Marec					
4. April					
5. Maj		3		1	
6. Junij					
7. Julij		1			
8. Avgust		1		1	
9. September					
10. Oktober		3			
11. November					
12. December		3			
SKUPNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH DELAVCEV po stanju na dan 31.12.	27	39	41	43	43
Povprečno število zaposlenih delavcev izračunano na podlagi delovnih ur v letu	29,12	31,92	40,92	42,08	43,00

Načrtovani stroški dela zaposlenih delavcev v EUR			Bruto strošek podjetja za delavca v EUR	
			na mesec	v letu
A. POVPREČNA NETO PLAČA, ki jo bo podjetje dosegalo z vsemi zaposlenimi delavci	1.451	na mesec	2.661	31.927
B. DRUGI STROŠKI DELA ZAPOSLENIH	292	na mesec	292	3.509

Skupni stroški dela novo zaposlenih v EUR	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
A. Skupni strošek bruto plač novo zaposlenih delavcev	156.972	61.192	34.587	0
B. Drugi stroški dela novo zaposlenih delavcev	17.251	6.725	3.801	0
C. Skupni stroški dela novo zaposlenih delavcev (A+B)	174.223	67.917	38.388	0

Skupni stroški dela vseh zaposlenih v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
A. Skupni strošek bruto-bruto plač	898.427	1.018.988	1.306.326	1.343.574	1.372.840
B. Drugi stroški dela zaposlenih	102.173	111.986	143.564	147.657	150.874
C. SKUPAJ STROŠKI DELA (A+B)	1.000.600	1.130.974	1.449.890	1.491.231	1.523.714

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Priloga 6: Kratkoročna sredstva

Tabela 13: Zaloge

Doseženi dnevi vezave zalog v poslovnem letu 2014	35	Dosežen koeficient obračanja zalog v poslovnem letu 2014	10,48
Načrtovani dnevi vezave zalog v letih od 2015 do 2018	35	Načrtovan koeficient obračanja zalog v letih od 2015 do 2018	10,48

Stanje zalog in potrebna višina sredstev za financiranje v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
Stanje zalog na dan 31.12.	286.204	351.633	355.640	391.084	430.174
Višina potrebnih sredstev za financiranje zalog v poslovnem letu	27.300	33.541	33.924	37.305	41.033

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 14: Poslovne terjatve (kupci)

Doseženi dnevi vezave terjatev v poslovnem letu 2014	34	Dosežen koeficient obračanja terjatev v poslovnem letu 2014	10,85
Načrtovani dnevi vezave terjatev v letih od 2015 do 2018	34	Načrtovan koeficient obračanja terjatev v letih od 2015 do 2018	10,85

Stanje terjatev in potrebna višina sredstev za financiranje v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
Stanje kratkoročnih poslovnih terjatev na dan 31.12.	496.538	650.342	663.685	729.829	802.778
Višina potrebnih sredstev za financiranje kratkoročnih poslovnih terjatev v letu	45.749	59.920	61.149	67.243	73.964

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Priloga 7: Finančne in poslovne obveznosti

Tabela 15: Poslovne obveznosti (dobavitelji)

Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti izračunani za leto 2014	80	Koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih obveznosti dosežen v letu 2014	4,59
Načrtovani dnevi vezave kratkoročnih poslovnih obveznosti za bodoče poslovanje v letih 2015 do 2018	80	Načrtovan koeficient obračanja kratkoročnih poslovnih obveznosti v letih od 2015 do 2018	4,59

Stanje obveznosti in vrednost dobav financiranih od dobaviteljev v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
Stanje kratkoročnih poslovnih obveznosti na dan 31.12.	1.131.023	1.203.138	1.200.923	1.320.741	1.452.773
Povprečna vrednost dobav, ki jih financirajo dobavitelji v letu	246.362	262.070	261.587	287.686	316.446

Stanje dolgoročnih poslovnih obveznosti na dan 31.12.	0				
---	---	--	--	--	--

NAZIV PETIH NAJVEČJIH DOBAVITELJEV po višini dolga na dan 31.12.2014	1. dobavitelj	2. dobavitelj	3. dobavitelj	4. dobavitelj	5. dobavitelj
Skupni znesek dolga do dobavitelja po stanju na dan 31.12.2014					
Povprečni plačilni rok v dnevih					
Delež dolga do dobavitelja v celotnih kratkoročnih poslovnih obveznostih podjetja do dobaviteljev 31.12.2014	0%	0%	0%	0%	0%

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 16: Izračun presežka/primanjkljaja potrebnih obratnih

Vrsta sredstev v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
1. Potrebna višina sredstev za financiranje zalog v letu	27.300	33.541	33.924	37.305	41.033
2. Potrebna višina sredstev za financiranje kupcev v letu	45.749	59.920	61.149	67.243	73.964
3. Vrednost dobav, ki jih financirajo dobavitelji v letu	246.362	262.070	261.587	287.686	316.446
Rezultat izračuna je: presežek ali primanjkljaj	173.312	168.609	166.515	183.138	201.448

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 17: Finančne obveznosti – posojila

Najeta posojila po stanju na dan 31.12.2014	saldo glavnice v EUR	obrestna mera		preostalih obrokov do izteka posojila	preostalih mesecev moratorija
1. Dolgoročno posojilo	100.000	1,0%		20	
2. Dolgoročno posojilo					
3. Dolgoročno posojilo	0	0,0%		0	
A. SKUPAJ DOLGOROČNA POSOJILA (1+2+3)	100.000				
1. Kratkoročno posojilo		0,0%			
2. Kratkoročno posojilo					
3. Kratkoročno posojilo	0	0,0%		0	
B. SKUPAJ KRATKOROČNA POSOJILA (1+2+3)	0				
C. SKUPAJ POSOJILA (A+B)	100.000				

Načrtovana nova posojila	višina glavnice v EUR	obrestna mera	mesec in leto porabe	število obrokov v mesečih	moratorij v mesečih
1. pri bankah ali drugih pravnih ali fizičnih osebah	1.250.000	0,4%	apr.16	96	0

2. Premostitveno posojilo pri banki (samo v primeru Subvencije)	0				
3. pri Slovenskem podjetniškem skladu	0				
4. posojilo lastnikov	0	0,0%	jan.00	0	
A. SKUPAJ DOLGOROČNA POSOJILA (1+2+3+4)	1.250.000				
1. Kratkoročno posojilo v 2015					
2. Kratkoročno posojilo v 2016					
3. Kratkoročno posojilo v 2017					
4. Kratkoročno posojilo v 2018	0				
B. SKUPAJ KRATKOROČNA POSOJILA (1+2+3)	0	0			
C. SKUPAJ POSOJILA (A+B)	1.250.000				

Pregled gibanja stanj kreditov in odplačil glavnin in obresti v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
1. Stanje dolgoročnih kreditov na dan 31.12. leta	100.000	40.000	1.145.833	989.583	833.333
2. Stanje kratkoročnih kreditov na dan 31.12. leta	0	0	0	0	0
A. SKUPAJ STANJE KREDITOV NA DAN 31.12. LETA (1+2)	100.000	40.000	1.145.833	989.583	833.333
1. Odplačila dolgoročnih kreditov v letu		60.000	144.167	156.250	156.250
2. Odplačila kratkoročnih kreditov v letu		0	0	0	0
B. SKUPAJ ODPLAČILA GLAVNIC KREDITOV V LETU (1+2)		60.000	144.167	156.250	156.250
1. Plačila obresti dolgoročnih kreditov v letu		689	3.354	4.297	3.672
2. Plačila obresti kratkoročnih kreditov v letu		0	0	0	0
C. SKUPAJ PLAČILA OBRESTI V LETU (1+2)		689	3.354	4.297	3.672

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 18: Dolgoročne poslovne obveznosti – finančni leasing

Sklenjene leasing pogodbe po stanju na dan 31.12.2014	saldo glavnice v EUR	obrestna mera		preostalih obrokov do izteka pogodbe	preostalih mesecev moratorija
1. Finančni leasing					
2. Finančni leasing					
3. Finančni leasing	0	0,0%		0	
SKUPAJ FINANČNI LEASING (1+2+3)	0				

Načrtovana nova pogodba o finančnem leasingu v EUR	višina glavnice	obrestna mera	mesec in leto sklenitve	število obrokov v mesecih	moratorij v mesecih
1. Finančni leasing	0				

Pregled gibanja leasing pogodb v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
1. Stanje leasinga konec leta	0	0	0	0	0
2. Odplačila leasinga v letu		0	0	0	0
3. Odplačila obresti za leasing v letu		0	0	0	0

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 19: Kapital

Celotni kapital podjetja po stanju na dan 31.12. v EUR	2014 doseženo	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
1. Vpoklicani kapital	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
2. Kapitalske rezerve	346	346	346	346	346
3. Rezerve iz dobička	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
4. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0	0
5. Preneseni čisti poslovni izid	294.065	480.627	712.173	792.252	936.087
6. Čisti poslovni izid poslovnega leta	186.562	231.546	80.080	143.835	271.446
CELOTNI KAPITAL (1 do 6)	533.773	765.319	845.398	989.233	1.260.678

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Tabela 20: Dolgoročne pasivne časovne razmejitve (subvencije)

Oblikovanje in poraba subvencij za investicije v EUR	2014 stanje	2015 plan	2016 plan	2017 plan	2018 plan
1. Subvencije		0	0		
2. Investicije na dan 31.12.		938.283	2.552.980		
3. Delež subvencij v naložbah		0%	0%		
4. Strošek amortizacije		91.572	140.303		
5. Drugi poslovni prihodki		0	0	0	0
STANJE DPČR na dan 31.12.	310.942	310.942	310.942	310.942	310.942

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Priloga 8: Izkaz poslovnega izida bodočega poslovanja podjetja

Tabela 21: Izkaz poslovnega izida bodočega poslovanja podjetja

Postavka v EUR	2014	2015	2016	2017	2018
	doseženo	plan	plan	plan	plan
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	5.965.312	7.058.529	7.203.354	7.921.253	8.713.005
I. Čisti prihodki na domačem trgu	539.296	773.675	812.359	891.158	971.362
II. Čisti prihodki na trgu EU	5.204.228	5.896.735	6.002.876	6.603.164	7.263.480
III. Čisti prihodki na trgu izven EU	221.788	388.119	388.119	426.931	478.163
B. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	13.856	0	0	0	0
C. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	5.979.168	7.058.529	7.203.354	7.921.253	8.713.005
D. POSLOVNI ODHODKI	5.761.923	6.778.870	7.103.518	7.743.661	8.382.290
I. Stroški blaga, materiala in storitev	4.552.694	5.523.496	5.513.325	6.063.397	6.669.543
1. Nabavna vrednost blaga	225.234	324.877	271.979	299.085	328.979
2. Stroški porabljenega materiala	2.862.335	3.361.478	3.456.385	3.800.854	4.180.760
2.1. Stroški surovin in materiala	2.804.510	3.318.471	3.386.559	3.724.069	4.096.300
2.2. Stroški pomožnega materiala	57.825	68.422	69.826	76.785	84.460
2.3. Stroški nadomestnih delov	0	0	0	0	0
2.4 Drugi stroški materiala	0	0	0	0	0
2.5 Popravek vrednosti	0	-25.415	0	0	0

3. Stroški storitev	1.465.125	1.837.141	1.784.962	1.963.458	2.159.804
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti	0	0	0	0	0
3.2. Izdelava proizvodov	0	0	0	0	0
3.3. Stroški prevoznih storitev	173.971	206.699	217.034	238.737	262.611
3.4. Stroški vzdrževanja	0	0	0	0	0
3.5. Stroški najemnin	101.664	108.606	80.000	88.000	96.800
3.6. Stroški drugih storitev	1.189.490	1.521.836	1.487.928	1.636.721	1.800.393
II. Stroški dela	1.000.600	1.130.974	1.449.890	1.491.231	1.523.714
1. Stroški plač	796.699	1.018.988	1.306.326	1.343.574	1.372.840
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	51.878				
3. Stroški drugih zavarovanj	49.850				
4. Drugi stroški dela	102.173	111.986	143.564	147.657	150.874
III. Odpisi vrednosti, amortizacija	102.635	91.572	140.303	189.033	189.033
1. Neopredmetena sredstva	0	0	0	0	0
2. Opredmetena osnovna sredstva	102.635	91.572	140.303	189.033	189.033
2.1. Poslovni prostori/zgradba	0	0	39.925	79.850	79.850
2.2. Oprema, vozila, mehanizacija	102.481	91.418	100.223	109.029	109.029
2.3. Računalniki z opremo	0	0	0	0	0
2.4. Drugo	154	154	154	154	154
IV. Drugi poslovni odhodki	105.994	32.828	0	0	0
E. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	217.245	279.659	99.836	177.592	330.715
F. FINANČNI PRIHODKI	1.401				
G. FINANČNI ODHODKI	8.905	689	3.354	4.297	3.672
H. DRUGI PRIHODKI	1.699				
I. DRUGI ODHODKI	11				
J. CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	211.429	278.971	96.481	173.295	327.043
K. DAVEK IZ DOBIČKA	22.467	47.425	16.402	29.460	55.597
L. ODLOŽENI DAVKI	0				
M. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	188.962	231.546	80.080	143.835	271.446
N. Povprečno število zaposlenih izračunano na podlagi delovnih ur	29,12	31,92	40,92	42,08	43,00
O. Število zaposlenih na dan 31.12.	27	39	41	43	43

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Priloga 9: Bilanca stanja bodočega poslovanja podjetja

Tabela 22: Bilanca stanja bodočega poslovanja podjetja

Postavka na dan 31.12. v EUR	2014	2015	2016	2017	2018
	doseženo	plan	plan	plan	plan
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	1.049.855	958.283	2.572.980	2.383.947	2.194.914
I. Neopredmetena sredstva in DPČR	161.778	161.778	161.778	161.778	161.778
1. Dobro ime	0	0	0	0	0
2. Ostala neopredmetena sredstva	161.778	161.778	161.778	161.778	161.778
3. Dolgoročne AČR	0	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	868.077	776.505	2.391.202	2.202.169	2.013.136
1. Zemljišče	270.180	270.180	340.120	340.120	340.120
2. Poslovni prostori/zgradba	6.464	6.464	1.563.545	1.483.694	1.403.844
3. Oprema, vozila, mehanizacija	555.406	463.988	451.819	342.790	233.761
4. Računalniki in oprema	0	0	0	0	0
5. Drugo	36.027	35.873	35.719	35.565	35.411
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	0	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	1.424.872	1.757.140	1.326.140	1.622.576	2.058.836
I. Sredstva za prodajo	0	0	0	0	0
II. Zaloge	286.204	351.633	355.640	391.084	430.174
III. Kratkoročne finančne naložbe	7.000				
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	496.538	650.342	663.685	729.829	802.778
V. Denarna sredstva	635.130	755.166	306.815	501.663	825.885
C. KRATKOROČNE AČR	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125
SREDSTVA	2.476.852	2.717.548	3.901.246	4.008.648	4.255.875

A. KAPITAL	533.773	765.319	845.398	989.233	1.260.678
I. Vpoklicani kapital	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
II. Kapitalske rezerve	346	346	346	346	346
III. Rezerve iz dobička	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0	0
V. Preneseni čisti dobiček/zguba	294.065	480.627	712.173	792.252	936.087
VI. Čisti dobiček/izguba	186.562	231.546	80.080	143.835	271.446
B. REZERVACIJE IN DPČR	696.450	696.450	696.450	696.450	696.450
1. Rezervacije	385.508	385.508	385.508	385.508	385.508
2. Dolgoročne PČR	310.942	310.942	310.942	310.942	310.942
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	100.000	40.000	1.145.833	989.583	833.333
I. Dolgoročne finančne obveznosti	100.000	40.000	1.145.833	989.583	833.333
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	0	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.133.988	1.203.138	1.200.923	1.320.741	1.452.773

I. Obveznosti za odtujitev	0	0	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	2.965	0	0	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.131.023	1.203.138	1.200.923	1.320.741	1.452.773
D. KRATKOROČNE PČR	12.641	12.641	12.641	12.641	12.641
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.476.852	2.717.548	3.901.246	4.008.648	4.255.875

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Priloga 10: Izkaz denarnih tokov bodočega poslovanja podjetja

Tabela 23: Izkaz denarnih tokov bodočega poslovanja podjetja

Postavka v EUR	2015	2016	2017	2018
	plan	plan	plan	plan
A. DENARNI TOKOVI PRI POSLOVANJU				
1. Dobiček (izguba) pred obdavčitvijo	278.971	96.481	173.295	327.043
2. Amortizacija	91.572	140.303	189.033	189.033
3. Davki iz dobička	-47.425	-16.402	-29.460	-55.597
4. Zmanjšanje (- povečanje) poslovnih terjatev	-153.804	-13.344	-66.144	-72.949
5. Zmanjšanje (- povečanje) zalog	-65.429	-4.007	-35.444	-39.090
6. Povečanje (- zmanjšanje) poslovnih dolgov	72.115	-2.215	119.818	132.032
7. Povečanje za finančne odhodke	689	3.354	4.297	3.672
Prebitek prejemkov ali izdatkov pri poslovanju	176.690	204.170	355.394	484.144
B. DENARNI TOKOVI PRI NALOŽBENJU				
1. Prejemki (+) in izdatki (-) pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih	0	0	0	0
2. Prejemki (+) in izdatki (-) pri opredmetenih osnovnih sredstvih	0	-1.755.000	0	0
3. Prejemki od kratkoročnih finančnih naložb	7.000			
Prebitek prejemkov ali izdatkov pri naložbenju	7.000	-1.755.000	0	0
C. DENARNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU				
1. Prejemki (+) za vplačan in izdatki (-) za vračilo kapitala	0	0	0	0
2. Prejemki (+) in izdatki (-) za dolgoročne finančne obveznosti	-60.689	1.102.479	-160.547	-159.922
3. Prejemki (+) in izdatki (-) za kratkoročne finančne obveznosti	-2.965	0	0	0
Prebitek prejemkov ali izdatkov pri financiranju	-63.654	1.102.479	-160.547	-159.922
Č. KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV				
1. Denarni izid v obdobju	120.036	-448.351	194.848	324.222
2. Začetno stanje denarnih sredstev	635.130	755.166	306.815	501.663
3. Končno stanje denarnih sredstev	755.166	306.815	501.663	825.885

Podjetje izkazuje pozitiven denarni izid, kar pomeni, da je sposobno poravnati svoje obveznosti.

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.

Priloga 11: Kazalniki poslovanja

Tabela 24: Kazalniki poslovanja

Kazalniki poslovanja	2014	2015	2016	2017	2018
	doseženo	plan	plan	plan	plan
1. Število zaposlenih delavcev	27	39	41	43	43
2. Čisti prihodki od prodaje v EUR	5.965.312	7.058.529	7.203.354	7.921.253	8.713.005
3. Čisti dobiček(+) izguba(-) v EUR	188.962	231.546	80.080	143.835	271.446
4. Dodana vrednost v EUR	1.320.480	1.502.205	1.690.029	1.857.856	2.043.462
5. Dodana vrednost na zaposlenca	45.346	47.066	41.304	44.147	47.522
6. Stopnja finančne varnosti	21,55	28,16	21,67	24,68	29,62
7. Donosnost kapitala	35,40	30,25	9,47	14,54	21,53
8. Donosnost sredstev	7,63	8,52	2,05	3,59	6,38
9. Dolgoročno finančno ravnoesje	0,20	0,31	0,09	0,18	0,29
10. Delež prihodkov ustvarjenih izven Evropske Unije	3,72	5,50	5,39	5,39	5,49
11. Delež prihodkov ustvarjenih izven Republike Slovenije	90,96	89,04	88,72	88,75	88,85
12. Višina neto obratnega kapitala	280.368	543.486	114.701	291.319	595.548
13. Kratkoročna sredstva	1.426.997	1.759.265	1.328.265	1.624.701	2.060.961
14. Kratkoročne obveznosti	1.146.629	1.215.779	1.213.564	1.333.382	1.465.414

Vir: Finančni del poslovnega načrta - SPS, 2016.