

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POSKUS OBLIKOVANJA STRATEGIJE MODREGA OCEANA
NA PRIMERU PODJETJA PODJETNIKOV SERVIS**

Ljubljana, julij 2016

MITJA KOŠTOMAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Mitja Koštomaj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Poskus oblikovanja strategije modrega oceana na primeru podjetja Podjetnikov Servis, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac,

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 11.7.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIKOV SERVIS	4
1.1 Ustanovitev	4
1.2 Dejavnost	4
2 TEMELJI STRATEGIJE	5
2.1 Podjetništvo – opredelitev temeljnih pojmov	5
2.1.1 Podjetje	5
2.1.2 Podjetnik	6
2.1.3 Podjetništvo	8
2.2 Mala podjetja	10
2.2.1 Pomen malih podjetij za gospodarstvo	10
2.2.2 Značilnosti malih podjetij	11
2.3 Strateški management	14
2.3.1 Definicija strategije	14
2.3.2 Ustvarjanje drugačnosti kot bistvo strategije	15
2.3.3 Proces strateškega managementa	16
2.3.4 Porterjev model petih silnic kot okvir za analizo panoge	17
2.3.5 Vloga in pomen strateškega managementa za malo podjetje	19
2.4 Strategija modrega oceana	20
2.4.1 Odzivi na strategijo modrega oceana	21
2.4.2 Modri ocean proti rdečemu oceanu	23
2.5 Vizija in poslanstvo podjetja	24
2.5.1 Razvoj jasne vizije	24
2.5.2 Definiranje poslanstva podjetja	25
3 RAZISKAVA OPRAVLJANJA IN ZUNANJEGA IZVAJANJA POSLOVNIH DEJAVNOSTI	25
3.1 Namen in cilji raziskave	26
3.2 Populacija in vzorec	26
3.3 Analiza rezultatov anketiranja	28
3.3.1 Struktura anketirancev	28
3.3.2 Opravljanje in zunanje izvajanje poslovnih dejavnosti	30
3.3.3 Razlogi in merila za odločitev o načinu izvajanja dejavnosti	40
4 OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETNIKOVEGA SERVISA	46
4.1 Rdeči ocean zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti	47
4.2 Premikanje meja trga zunanjega izvajanja dejavnosti	48
4.2.1 Nudenje dopolnilnih storitev	48
4.2.2 Tekmovanje z alternativnimi panogami	50
4.2.3 Odprava strateških skupin znotraj panoge	51

4.2.4 Osredotočenost na podjetnika	52
4.2.5 Preusmeritev v funkcionalno privlačnost	52
4.2.6 Predvidevanje trendov v prihodnosti.....	54
4.3 Vizualizacija strategije Podjetnikovega Servisa.....	56
4.3.1 Dejavniki konkurenčnosti Podjetnikovega Servisa do sedaj.....	57
4.3.2 Identificiranje novih dejavnikov konkurenčnosti.....	59
4.3.3 Vizualizacija nove strategije Podjetnikovega Servisa.....	60
4.3.4 Značilnosti nove krivulje vrednosti.....	61
4.4 Preseganje trenutnega povpraševanja po zunanjem izvajanju dejavnosti.....	61
4.4.1 Neuporabniki, ki storitve zunanjega izvajanja koristijo le občasno	62
4.4.2 Neuporabniki, ki dejavnosti poslovanja opravljajo sami	62
4.4.3 Neuporabniki, ki opravljanja dejavnosti poslovanja ne potrebujejo	63
4.4.4 Preseganje obstoječih meja med neuporabniki zunanjega izvajanja dejavnosti	63
4.5 Preverjanje zamisli strategije Podjetnikovega Servisa.....	64
4.5.1 Uporabnost zamisli z vidika podjetnika	65
4.5.2 Strateško postavljena nizka cena storitev	66
4.5.3 Doseganje ciljnih stroškov	67
4.6 Vizija, poslanstvo in moto Podjetnikovega Servisa	68
SKLEP.....	69
LITERATURA IN VIRI.....	71

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled anketnih rezultatov opravljanja osnovnih poslovnih dejavnosti	30
Tabela 2: Anketni rezultati o opravljanju računovodskih dejavnosti.....	33
Tabela 3: Anketni rezultati o opravljanju dejavnosti financ	35
Tabela 4: Anketni rezultati o opravljanju dejavnosti rednega poslovanja	36
Tabela 5: Anketni rezultati o opravljanju pravnih dejavnosti	38
Tabela 6: Anketni rezultati o opravljanju dejavnosti kadrovanja	40
Tabela 7: Kriteriji za odločitev, da dejavnosti opravljajo sami, glede na pomembnost	42
Tabela 8: Kriteriji za odločitev, da dejavnosti ne potrebujejo, glede na pomembnost	43
Tabela 9: Kriteriji za odločitev, da dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem, glede na pomembnost	44
Tabela 10: Merila za odločitev, da dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem, glede na pomembnost	45
Tabela 11: Kriteriji za prilagajanje ponudb zunanjih izvajalcev, glede na pomembnost ...	46
Tabela 12: Zunanje izvajanje glede na faze v razvoju podjetja glede na pomembnost	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Pučkov model procesa strateškega managementa.....	17
Slika 2: Porterjevih pet silnic, ki določajo privlačnost panoge	19
Slika 3: Anketiranci glede na spol in izobrazbeno strukturo v %	28
Slika 4: Položaj anketirancev v podjetju v %	29
Slika 5: Struktura vzorca podjetij z vidika dejavnosti v %	29
Slika 6: Struktura vzorca podjetij glede na število zaposlenih v %.....	30
Slika 7: Prikaz pregleda glede na povprečje.....	31
Slika 8: Prikaz opravljanja računovodskih dejavnosti v %	34
Slika 9: Prikaz opravljanja finančnih dejavnosti v %.....	35
Slika 10: Prikaz opravljanja dejavnosti rednega poslovanja v %	37
Slika 11: Prikaz opravljanja pravnih dejavnosti v %	39
Slika 12: Prikaz opravljanja dejavnosti kadrovanja v %	40
Slika 13: Strateški grafikon Podjetnikovega Servisa do nedavnega.....	58
Slika 14: Strateški grafikon Podjetnikovega Servisa v rdečem oceanu.....	59
Slika 15: Uvedene spremembe pri dejavnikih konkurenčnosti	60
Slika 16: Strateški grafikon Podjetnikovega Servisa za dosego modrega oceana.....	61
Slika 17: Velikost segmentov neuporabnikov v %	64
Slika 18: Uporabnost za kupca	66

UVOD

Od trenutka ustanovitve podjetja dalje se pogosto zgodi, da so podjetniki prepuščeni sami sebi, kakovostnih storitev, prilagojenih njihovim potrebam, pa preprosto ni. Podobno ugotavljajo Pšeničny et al. (2000, str. 132) v svoji raziskavi za slovenske dinamične podjetnike, kjer navajajo, da občutijo pa pomanjkanje znanja na področju managementa, trženja in financ, zavedajo pa se tudi pomanjkljivega tehniškega znanja. Motivira jih želja po uspehu in neodvisnosti.

Zaradi vse močnejše konkurence si podjetniki vse bolj prizadevajo poslovati z najnižjimi možnimi stroški. Podjetja tako lahko poskušajo posamezno poslovno dejavnost na stroškovno najbolj učinkovit način opravljati sama, ali pa jo zaupajo zunanjemu izvajalcu in jo izkoristijo kot strateško orodje za doseganje svojih ciljev. Če zunanje izvajanje dejavnosti opredeljujemo kot organizacijsko izločanje posameznih aktivnosti, procesov ali kar celotnih poslovnih funkcij na zunanje ponudnike oziroma izvajalce, kot to navaja Ravnikar (2002, str. 3), je cilj tega magistrskega dela, da Podjetnikov Servis¹ postane sinonim za tovrstne storitve.

V letih interakcij in poslovanja s podjetniki sam ugotavljam, da le-ti večino poslovnih dejavnosti še vedno najraje opravljajo sami, čeprav za to niso ustrezno usposobljeni, jim primanjkuje časa ali jih v najslabših primerih, zanemarjajo. Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčić (2002, str. 87) to značilnost podjetnikov identificirajo kot zaznavanje samoučinkovitosti. To je lastnost, ko ima podjetnik sposobnost osebnega prepričanja o lastnih zmožnostih izvedbe različnih nalog – od ustanovitve do trženja, inoviranja, managementa, finančnega nadzora itd.

Podjetnikov Servis kot ponudnik izvajanja zunanjih storitev se tako sooča z dvojnimi izzivi. Na eni strani s podjetniško idejo in delovanjem ustvarjati podjetniško dodano vrednost, po drugi strani pa je orodje za doseganje teh ciljev zagotavljanje uspešnosti poslovanja podjetnikom, strankam Podjetnikovega Servisa.

Če je cilj Podjetnikovega Servisa postati sinonim za zunanje izvajanje poslovnih dejavnosti podjetnikom, zahteva ta cilj temeljito in tehtno odločitev, kako oblikovati razvojno politiko in strategijo podjetja. Sklop dejavnosti v podjetju, ki generira najpomembnejše dogajanje v podjetju, s tem pa vpliva na njegov dolgoročni obstoj in uspešnost, definiramo kot strateški management (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 11).

Strateški management tako predstavlja temeljno področje raziskovanja tega magistrskega dela. Vsako podjetje namreč deluje na podlagi poslovne teorije ali skupine predpostavk o tem, kaj je njegovo področje poslovanja, kaj so njegovi cilji, kako opredeljuje rezultate,

¹ Zaradi pomembnosti imena podjetja kot dela strategije bom v nalogi uporabljal velike začetnice.

kdo so njegove stranke in kaj te stranke cenijo ter za kaj so pripravljene plačati (Drucker, 2001, str. 50). Naloga strategije je to poslovno teorijo udejanjiti in pomagati podjetju, da v današnjem nepredvidljivem okolju doseže zaželene rezultate.

Intenzivni trendi inovacij, razvoja in sprememb zadnjih let so spodbudili znanstvenike, managerje in podjetnike, da iščejo bolj dinamične pristope k strateškemu managementu. Eden od bolj uspešnih poskusov je teorija modrih oceanov (Kim & Mauborgne, 2005a). Strategija modrega oceana predstavlja sistematičen pristop, s katerim lahko podjetja dosežejo, da konkurenca postane nepomembna. Preskušen analitični okvir in orodja za uspešno ustvarjanje ter zavzemanje modrih oceanov v tem magistrskem delu uporabljam tudi sam, ter z njegovo pomočjo izvajam poskus oblikovanja strategije Podjetnikovega Servisa.

Podjetništvo je identifikacija in izkoriščanje poslovnih priložnosti (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001, str. 479). Za ustvarjanje vrednosti pa morajo podjetja delovati strateško. Za uspeh je tako potrebna integracija podjetniškega in strateškega mišljenja. Dvojni izziv Podjetnikovega Servisa izhaja ravno iz te opredelitve podjetništva, zato je razumevanje podjetja, podjetnikov in podjetništva osnovni pogoj za oblikovanje učinkovite strategije modrega oceana. Podjetje, podjetniki in podjetništvo so torej naslednje pomembno področje raziskovanja v tej nalogi.

Uvodoma predstavljene podjetniške samoučinkovitosti (Antončič et al., 2002, str. 87) ne gre razumeti kot samostojno opravljanje celotnega spektra dejavnosti podjetja. Recept za uspeh podjetij ni več v tem, pač pa v specializaciji podjetij na področjih, na katerih so lahko boljša od tekmecev, na njihovih ključnih področjih (Petlinkar, 2008, str. 1). Tako smo priča specializaciji podjetij, osredotočanju na njihove ključne naloge. Vedno več podjetij opušča »stranske« dejavnosti in jih prepušča drugim, za to specializiranim podjetjem, sama pa se osredotočajo na dejavnost, v katerih so lahko boljša od tekmecev. Zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) tako predstavlja tretji okvir raziskovanja znanstvene literature, s katerim uresničujem namen in dosegam cilj magistrskega dela.

V panogi zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti poteka hud konkurenčni boj med ponudniki teh storitev ter ponudniki substitutov (računalniški programi, izobraževanja ipd.). Hkrati se z upadanjem gospodarske in podjetniške aktivnosti število potencialnih kupcev oziroma strank zmanjšuje. **Namen** tega magistrskega dela je tako prikazati, da je v tradicionalni panogi, kot je zunanje izvajanje poslovnih dejavnosti, mogoče ustvariti modri ocean.

Poleg dejstva, da predstavlja strategija modrega oceana še zelo svež pristop k strateškemu managementu, ugotavljam, da v slovenskem prostoru na znanstveni ravni do danes še ni bila oblikovana strategija, ki bi s pomočjo uporabe načel doseganja modrega oceana zagotavljala podjetju »neusahljiv« vir povpraševanja. Med diplomskimi deli je sicer najti

raziskavi, ki ugotavljata, ali gre na primeru Happy Pek (Kokalj, 2010) in Mlekarne Mis (Vujadinovič, 2010) za strategijo modrega oceana ali ne. V obeh delih je bila ugotovljena implementacija načel strategije, zato ugotovitev, da se je praktično apliciranje strategije med podjetji v slovenskem prostoru že uveljavilo ni presenetljiva.

V prvi vrsti sem v panogi zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti identificiral pogoje in dejavnike ustvarjanja novega povpraševanja, v drugi pa strategijo modrega oceana apliciram na praktičnem primeru. Zaradi tega bo ta znanstvena naloga prispevala, ne samo k moji osebni podjetniški rasti in razvoju slovenskega podjetništva, ampak tudi k utemeljevanju in umeščanju strategije modrega oceana kot sodobnemu in dinamičnemu pristopu strateškega managementa.

Za dosego namena magistrskega dela sem zato skladno s smernicami in načeli strategije modrega oceana oblikoval strategijo Podjetnikovega Servisa, kar predstavlja **cilj** tega dela. Oblikovanje strategije se osredotoča na strateško planiranje kot del strateškega managementa, vendar samo uresničevanje in kontroliranje te postavljene strategije zaradi časovnih in poslovnih razlogov ni predmet magistrskega dela. S pomočjo navodil oblikovanja modrega oceana ugotavljam ali je mogoče izplavati iz tega rdečega oceana ter na kakšen način in kako to doseči.

V magistrskem delu uporabim **metodološke prijeme**, ki temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Izhodišče pri preučevanju vsebine je raziskovanje teoretičnih podlag s področja podjetništva, strateškega managementa in zunanjega izvajanja dejavnosti, ki služijo kot osnova za celostno oblikovanje strategije.

Uporabljene metode dela so:

- teoretični del: teoretično-analitični pregled literature s področja podjetništva, strateškega managementa in zunanjega izvajanja dejavnosti, s poudarkom na strategiji modrega oceana (deskriptivno-analitična metoda).
- empirični del: kvantitativna analiza s pomočjo anketiranja slovenskih podjetnikov ter na podlagi pridobljenih podatkov uporabljeno sklepanje po induktivnem postopku. Z anketiranjem vzorca populacije malih podjetij oziroma podjetnikov sem iskal odgovore o različni poslovnih dejavnostih v podjetju, načinu njihovega izvajanja, kriterije, ki so za podjetnike pomembni pri njihovem izvajanju ter kriterije, zakaj nekaterih od njih ne potrebujejo.
- pri raziskovanju, zajemu in analizi podatkov se opiram na znanstveno in strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev z zadevnega področja ter drugih virov.

V magistrskem delu se takoj po uvodu in predstavitvi Podjetnikovega Servisa osredotočam na kratek teoretični pregled in predstavitev podjetništva, strateškega managementa ter strategije modrega oceana kot temeljev za oblikovanje strategije. Temu sledi predstavitev

raziskave ter analiza anketnega vprašalnika, osnovana skladno z navodili Kim in Mauborgne (2005a). V nadaljevanju se lotevam samega oblikovanja strategije modrega oceana, kjer v vsaki od štirih poti za oblikovanje konkretne strategije posvečam pozornost tudi teoretičnim pojmom. Magistrsko delo na koncu zaokrožujem s sklepom, v katerem povzemam pglavitne ugotovitve.

1 PODJETNIKOV SERVIS

1.1 Ustanovitev

Čeprav analize kažejo, da je Slovenija podjetniško bolj zaspana v primerjavi z evropskimi državami (Rebernik, Tominc & Pušnik, 2010, str. 8), je v letu 2009 imela med odraslimi prebivalci 3,2 % tistih, ki so imeli podjetje manj kot 3 mesece – nastajajoči podjetniki, in 2,14 % tistih, ki imajo podjetje več kot 3 mesece in manj kot 3,5 leta – novi podjetniki. V slednjo kategorijo sem sodil tudi sam, saj sem aprila 2009 ustanovil lastno podjetje – CNT pravno, finančno in poslovno svetovanje, kot samostojni podjetnik (s.p.). Želja po izkoriščanju poslovnih priložnosti in spodbuda subvencije za samozaposlitev v višini 4.500 evrov (v nadaljevanju EUR), sta bila glavna motivacija za podjetniško pot.

Osnovna dejavnost podjetja je bila pravno svetovanje, kar je skladno z mojo dodiplomsko izobrazbo in poslovnimi priložnostmi, ki so se tedaj ponujale. Stranke so bile v veliki večini pravne osebe, za katere sem urejal pravno dokumentacijo, jo usklajeval z pozitivno zakonodajo ter jih zastopal pred državnimi organi.

Vzporedno sem obiskoval podiplomski študij poslovedenja in organizacije ter izpopolnjeval ekonomska znanja, kar se je izkazalo za odločilno pri moji nadaljnji podjetniški poti. Strankam sem lahko začel ponujati dodatne storitve, ki pa niso bile več zgolj pravne narave. Zaradi zahtev povpraševanja na trgu sem osnovno dejavnost razširil s prijavi na javne razpise in naročila, izdelovanjem investicijskih dokumentov, upravljanjem s terjatvami, posameznimi računovodskimi storitvami ter drugim poslovnim in finančnim svetovanjem. Na ta način sem se osredotočil zgolj na stranke, ki so pravne osebe in postopoma začel odkrivati sorodnosti njihovih zahtev in potreb. Okvir, ki ga je predstavljala dejavnost podjetja CNT svetovanje s.p. sem tako v dobrih dveh letih presegel do te mere, da sem ocenil, da je potrebno spremeniti osnovno dejavnost in ime podjetja, ter ju uskladiti z dejanskim izvajanjem storitev.

1.2 Dejavnost

Junija 2011 sem tako podjetje preimenoval v Podjetnikov Servis s.p., za osnovno dejavnost pa določil podjetniško in poslovno svetovanje. Ustanovljeno je bilo podjetje, kjer lahko podjetniki na enem mestu dobijo vse storitve, ki jih potrebujejo za učinkovito in

osredotočeno poslovanje. Pogosto se namreč zgodi, da so od trenutka ustanovitve podjetniki prepuščeni sami sebi, kakovostnih storitev, prilagojenih njihovim potrebam, pa preprosto ni.

Podjetnikov Servis prihodke ustvarja v dejavnosti podjetniškega in poslovnega svetovanja kot ponudnik zunanjega izvajanja dejavnosti pravnih storitev, računovodenja, financ, poslovnega svetovanja idr. Stranke Podjetnikovega Servisa so mala podjetja, ki se odločajo za zunanje izvajanje poslovnih dejavnosti.²

2 TEMELJI STRATEGIJE

2.1 Podjetništvo – opredelitev temeljnih pojmov

2.1.1 Podjetje

Podjetje je določena enotnost v pravnem, ekonomskem, upravljalno-poslovnem in finančnem pogledu, ki je podvržena pridobivanju dobička. Za Gutenberga je vsako podjetje kapitalistična oblika eksploatacije, ki ga poleg produktivne kombinacije proizvodnih dejavnikov tvorita še načeli rentabilnosti in finančnega ravnotežja. Načelo rentabilnosti govori o maksimizaciji profitne stopnje (tako na kratek kot dolgi rok). Načelo finančnega ravnotežja pa opozarja na vzdrževanje likvidnosti podjetja v vsakem trenutku (Pučko, 2003, str. 3).

Penrose razlaga podjetje kot osnovo celico za organiziranje produkcije. Glavna naloga podjetja je organiziranje uporabe svojih proizvodnih resursov skupaj z drugimi zunanjimi resursi za proizvodnjo in prodajo blaga ter storitev s profitom (Penrose, 1995, str. 9, 31).

Iz teorije organizacije je poznano, da ljudje dosegajo boljše ekonomske učinke, če delujejo skupaj. Zato prihaja do njihovega združevanja v okviru podjetij, v katerih njihova organizacija zagotavlja, da najbolj učinkovito uporabljajo resurse (proizvodna sredstva) za pridobivanje ekonomskih dobrin v družbi. Za vsa podjetja lahko ugotovimo neke skupne značilnosti. Vsa podjetja namreč opravljajo neke gospodarske naloge v okviru družbene reprodukcije s proizvodnimi sredstvi in delovno silo. Vsako podjetje je neka enota, ki je samostojna v pravnem, ekonomskem, operativnem, eksternem in internem pogledu, glede razvoja, odločanja o delu in organiziranju, razdeljevanju dobička, v pogledu ciljev in tudi v pogledu zagotavljanja svojega obstoja. Čeprav ima mnogo ciljev, izstopa tisti, ki je v osnovi opredeljen kot maksimiziranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj v poslovanje. Vedenje vsakega podjetja je usmerjeno k doseganju svojega cilja, ki ga uravnava koncept racionalnosti. Racionalnost pomeni, da se z določenimi vlaganji doseže kar največji rezultat. Zaradi visoke samostojnosti pa podjetje po drugi strani samo

² Pojme predstavljene v tej točki podrobneje predstavljam v nadaljevanju magistrskega dela.

nosi riziko za uspešnost svojega poslovanja, za katero ima tudi stalni objektivni test na trgu. Visoka samostojnost podjetja pomeni, da je tudi samostojno z vidika upravljanja in managementa, saj samo prevzema tveganje izgube in s tem stečaja. Da se to ne zgodi, se je podjetje stalno prisiljeno prilagajati spremembam v okolju. Prav te spremembe v okolju delajo podjetje za najbolj fleksibilno institucijo med vsemi institucijami v družbi (Pučko, 1999, str. 3).

Kralj (1992, str. 17, 64) opredeljuje podjetje kot konkretno obliko organizacije, ki je poslovni in sočasno tudi interesni (politični) sistem ter deluje v tržnem gospodarstvu. Pojavlja se kot zgodovinska, časovno pogojena, samostojna, gospodarsko zaokrožena, ciljna, ter s tveganjem pridobitna organizacija. Podjetje je torej posloven in političen sistem. Kot poslovni sistem je dinamičen, odprt, kibernetičen (ciljno upravljan) sistem, ki deluje v nekem okolju. Kot politični sistem je sistem, v katerih gre za interese ljudi, njihova nasprotovanja in sodelovanja ter za nasprotnike in zaveznike. Ljudje osnujejo organizacije, in v njih delujejo ali z njimi sodelujejo v upanju, da bodo lahko uresničili določeni del svojih interesov.

Belak (1998, str. 20) opredeljuje podjetje kot institucionalizirani prijem za uresničitev podjetniške ideje in zamisli. Ker nastane podjetje prvenstveno zaradi interesa po uresnitvi nastale podjetniške ideje, ima vsako podjetje interesne značilnosti. Podjetnik je temeljni nosilec podjetniškega interesa. Iz spoznanj o manjkajočih dobrinah razvije podjetniško idejo, ki vodi k zamisli in nato k uresnitvi podjetja za izvedbo te zamisli. To stori z namenom, s primernimi ljudmi in drugimi viri, organiziranimi v institucijo podjetja. Podjetnik lahko prepusti ustanovitev podjetja za to usposobljenim strokovnjakom, ki podjetje v njegovem imenu tudi upravljajo in vodijo.

2.1.2 Podjetnik

Schumpeter (v Antončič et al., 2002, str. 28) pomembno prispeva k sodobnemu razumevanju podjetništva, saj je prvi, ki zavrne neoklasično razumevanje ekonomskih procesov in opredeli podjetnika oziroma podjetništvo kot ključ ekonomskega razvoja. »Tako je vloga podjetnika, da izboljša in temeljito spremeni načine proizvodnje z izkoriščanjem invencij oziroma še nepreizkušenih tehnoloških možnosti za proizvodnjo novih izdelkov ali starih izdelkov na nov način, odkrije nov vir za dobavo materiala ali pa z reorganizacijo panoge odpre nov obrat za izdelke«. S tem pa podjetnik tudi ogrozi oziroma uniči vire pridobivanja dobička drugih podjetij in ustvari monopol, ki je za podjetnika ugoden, saj podjetniku omogoči profitno priložnost. Schumpeter ta proces imenuje kreativna destrukcija, ker ko podjetnik poruši stare vire pridobivanja, ustvari novo vrednost in rast novega podjetja. Proces se odvija v neskončnost, saj porušnemu ravnotežju sledi ravnotežje na višji ravni, ki se z inovacijami znova poruši in odpre nove možnosti za rast. Uspešno podjetništvo uniči pogoje, ki so omogočili lastno uspešno podjetniško priložnost.

Glavne lastnosti slovenskih dinamičnih podjetnikov so naslednje: imajo prek deset let delovnih izkušenj, večino so pridobili v državnih službah, le manjši del pa v podjetništvu, stari so med 35 in 50 let. Večina se v podjetništvu ukvarja z drugačnim proizvodom ali storitvijo, kot pri prejšnji zaposlitvi. Večina ima srednješolsko izobrazbo tehnične ali ekonomske smeri, občutijo pa pomanjkanje znanja na področju managementa, trženja in financ, zavedajo pa se tudi pomanjkljivega tehniškega znanja. Za podjetništvo se je večina odločila, ker niso bili zadovoljni s prejšnjim delom, večina pa je želela uresničiti idejo. Motivirala jih je želja po uspehu in neodvisnost. Poleg podjetnikov, so bili med ustanovitelji še družinski člani in drugi investitorji. Uspeh svojih podjetij pripisujejo organiziranosti in izkušnjam. Med ovirami za rast navajajo likvidnostne težave zaradi plačilne nediscipline in premajhen lokalni trg (Pšeničny et al., 2000, str. 132).

Podobno o tem Wasserman (2009, str. 27), ki poudarja, da so podjetniki najbolj uspešni v ustvarjanju uspešnih podjetij, ko enkrat osvojijo določeno mero zrelosti in znanj, ampak do tega lahko pridejo tudi brez kariere v velikih korporacijah. Na podlagi raziskave, ki je zaobjela več tisoč podjetnikov, avtor ugotavlja, da je od vseh visoko obetajočih podjetij, ki so si uspela zagotoviti investicijski kapital, 76 % podjetnikov takšnih, ki so bili zaposleni 20 ali manj let preden so ustanovili svoje prvo podjetje – naredili so skok med podjetnike, ko so bili na začetku štiridesetih.

Kao (1989, str. 90) zastavlja dve skupini vprašanj, ko preučuje podjetnika. Ena se nanaša na podjetnikovo nalogo, druga pa na njegovo osebnost. Pri opisovanju podjetnikove naloge se nam tako porajajo vprašanja, kaj podjetnik dela, kakšna je njegova vloga v organizaciji, v katerem poslu je, katero tehnologijo naj razvija, katere vire naj združuje in upravlja, kakšne vrste podjetje naj ustanovi, kakšno organizacijo naj razvija, kakšne ljudi rabi, kakšno tržno strategijo naj uveljavlja. Če odgovorimo na ta vprašanja, smo skoraj že odgovorili tudi na vprašanje, kaj je naloga podjetnika. Osnovna naloga podjetnika je prepoznavna in izkoriščanje priložnosti (Kao, 1989, str. 95). Drugi sklop vprašanj se nanaša na osebnost. Kakšna je torej njegova osebnost, motivi, stil in usposobljenost, spretnosti, ki jih obvlada (Kao, 1989, str. 92).

McClland (v Wickham, 2004, str. 17) pravi, da je potreba po dosežkih tista ključna osebnostna lastnost, ki je značilna za podjetnike. Ostale so še potreba po samostojnosti, potreba po nadzoru situacije, želja po tveganju, kreativnost, potreba po neodvisnosti in želja, da bi pokazali vodstvene sposobnosti.

Vendar je potrebno poudariti, da uspešni podjetniki ne tvegajo po nepotrebnem, ampak upravljajo s tveganjem. Uspešen podjetnik hitro ugotovi, kaj je prav in kaj narobe z njegovimi predpostavkami in se nato v zelo kratkem času prilagodi situaciji, kar predstavlja ločnico med uspehom in neuspehom. Ko se podjetniki naučijo takšnega

ravnanja, obrnejo krivuljo tveganja in nagrade v svojo korist in na ta način premagajo neuspeh (Gilbert & Eyring, 2010, str. 98).

Antončič et al. (2002, str. 87) naštevajo lastnosti, ki so značilne za podjetnike. Strateška usmerjenost podjetnika je pomembna za njegovo zaznavo in izkoriščanje priložnosti, ter na pripravljenost na pasti in težave, ki ga čakajo v obdobju rasti. Ravno zaradi spreminjajočih se razmer mora biti podjetnik vedno pripravljen, da opazi novo priložnost ali grožnjo, da je nanjo pripravljen in da se pravilno odzove. Podjetniki so po navadi ljudje, ki težko delajo za koga drugega. Značilna je njihova zmerna nagnjenost k tveganju, ob tem pa se raje zanašajo na svoje veščine in znanje ter reševanja problemov ne prepuščajo naključju. Za svoje odločitve tudi sprejemajo osebno odgovornost. Sprejemanje tveganja je že po definiciji lastnost podjetnikov, pri rastočih podjetjih je ta lastnost še bolj izražena. Tveganje je lahko finančno, psihološko, družbeno, lahko se kaj zalomi v samem podjetniškem procesu. Značilnost podjetnika, po kateri se bistveno razlikuje od ostalih, je zaznavanje samoučinkovitosti. To je lastnost, ko ima podjetnik sposobnost osebnega prepričanja o lastnih zmožnostih izvedbe različnih nalog (od ustanovitve podjetja do trženja, inoviranja, managementa, finančnega nadzora, idr.).

Chakravorti (2010, str. 103) gre še dlje, ko opisuje inovativne podjetnike, ki imajo čut za proti-intuitivne rešitve, velike probleme in na videz nepremagljive stiske. Navaja, da so te lastnosti lahko ključne za kreativnost in porajanje novih poslovnih modelov. S preučevanjem več sto podjetij, ki so bila ustanovljena ali prestrukturirana v času gospodarskih kriz je identificiral štiri tipe priložnosti, ki so jih sposobni prepoznati inovativni podjetniki v času velikih stisk. Te priložnosti so:

- povezovanje nepotrebnih virov z nezadovoljenimi potrebami: priložnost za podjetnike, ki lahko preusmerijo odvečne vire v zagotavljanje nezadovoljenih potreb,
- povezovanje produkcijskih sredstev: podjetniki morajo odkriti ne tako očitne kombinacije ter se venomer truditi za vzdrževanje ravnotežja med njimi,
- majhne rešitve za velike probleme: majhne inovacije so lahko velike, ker so potencialno bolj dostopne (cenejša začetna proizvodnja), ustvarjajo dohodek na podlagi funkcij in (ne)kompleksnosti, njihova velikost lahko minimizira negativne eksternalije in njihovo integracijo v ustaljene modele je lahko doseči z majhnimi spremembami,
- rešitev, ki reši več različnih problemov: tako v različnih tržnih segmentih ali različnih produktih trgih. Podjetniki pri tem tipu priložnosti lahko seveda pričakujejo različen uspeh, vendar pa, širša kot je inovacija, večje vrednosti odpira.

2.1.3 Podjetništvo

Podjetništvo je v minulem stoletju pomenilo predvsem posameznike, ki jim je uspelo zagotoviti si zadostna zagonska sredstva na visoko razvitih finančnih trgih, ter na ta način ustvariti velike ekonomije obsega. V 21. stoletju smo priča povsem drugačni zgodbi.

Danes lahko podjetniki ustvarjajo velike vrednosti zase in za deležnike z relativno malo kapitala. Ovire za vstop novih podjetij so se v večini industrij praktično porušile, hkrati smo priča porajanju vedno novih panog (Habiby & Coyle, 2010, str. 74). Panoge nikoli ne mirujejo in se nenehno razvijajo. Izpopolnjuje se poslovanje, trgi se širijo ter igralci prihajajo in odhajajo.

Podjetništvo je ustvarjanje nečesa novega, vrednega za podjetnika in javnosti, čemur podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, pri tem pa prevzemajo finančna, psihična in družbena tveganja in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič et al., 2002, str. 29).

Iz tega sledi, da je podjetništvo v bistvu najustvarjalnejša med poslovnimi funkcijami, ki je v osnovi nosilec nastajanja tehnoloških sprememb v poslovanju in družbeni porabi, pa tudi ustvarjanja novih trgov. Ima najtesnejšo povezavo s funkcijo raziskovanja in razvoja ter s funkcijo trženja. Gre za dejavnost, ki prispeva k uvajanju in sprejemanju novih idej, posebno v zvezi s proizvodi, lokacijo in pomembnimi spremembami v tehnologiji, k pridobivanju novih poslovnih kadrov, k vnašanju temeljnih sprememb v organizacijo podjetja, k povečevanju kapitala in planiranju razvoja podjetja. S tem dejansko opozarjamo, da je za uveljavljanje tehnoloških sprememb in kreiranje novih trgov seveda potrebno delati tudi določene spremembe na področju poslovodnih kadrov in področju organizacije podjetja, razpoložljivem kapitalu in načinu usmerjanja razvoja podjetja (Pučko, 2003, str. 3).

Podjetništvo lahko razumemo v makroekonomskem in mikroekonomskem smislu. V makroekonomskem smislu razumemo podjetništvo kot dejavnik makroekonomske politike, ustvarjanja novih delovnih mest in splošnega družbenega napredka. Pomeni tudi iskanje globalnega tržnega ravnovesja, kar dejansko povzroča razvojno dinamiko, rast in razvoj podjetij, regionalnih in nacionalnih gospodarstev ter svetovnega gospodarstva. V mikroekonomskem smislu pa razumemo podjetništvo predvsem kot zadovoljevanje potreb trga, kar pomeni iskanje tržnega ravnovesja ponudbe in povpraševanja po proizvodih in storitvah, ki jih ponujajo posamezna podjetja (Pšeničny et al., 2000, str. 8).

Podjetništvo je ključen dejavnik gospodarskega razvoja. Povečuje konkurenco in prisiljuje k stalnemu izboljševanju kakovosti, s čimer povečuje blaginjo prebivalstva. Prav tako pospešuje tehnološki napredek in oblikuje delovna mesta. Je proces, v katerem podjetniki iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe. Podjetniški proces vsebuje naslednje vhodne elemente: podjetnika oziroma podjetniško skupino, ideje oziroma podjetniške priložnosti, potrebna sredstva in ljudi. V njem delujeta temeljni funkciji, to sta iskanje in kombiniranje proizvodnih dejavnikov. Pomembne funkcije, ki omogočajo takšno delovanje pa so investiranje, inovativnost/kreativnost in tveganje. Podjetništvo se uveljavlja v najrazličnejših oblikah, kot notranje in zunanje, privatno ali državno in podobno. Za vse

oblike je značilna podjetniška usmerjenost, ki jo opredeljujejo cilji, vrednote, kultura, klima, poslovodstvo, politika ter strategija. Podjetniški cilji skupaj s podjetniškimi vrednotami predstavljajo podjetniško kulturo, ki je povezana s podjetniško klimo. Najpomembnejša podjetniška vrednota je poistovetenje vsakega posameznika s podjetjem in njegovimi cilji. Za podjetništvo je značilen inovativen management (Plut & Plut, 1995, str. 14).

Povsem mogoče je, da smo na začetku globalne podjetniške vročice. Podjetniki, ki premorejo visoko stopnjo ustvarjalnosti so se začeli pojavljati vsepovsod in generirajo nove kombinacije izdelkov in tržišč z neomejenim potencialom. Ti podjetniki mednarodnim korporacijam in investitorjem omogočajo takojšnje možnosti za rast, oblastem pa ti podjetniki predstavljajo pot do napredka in gospodarske blaginje (Habiby & Coyle, 2010, str. 78).

2.2 Mala podjetja

Mala podjetja so vsa podjetja, katerih povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega števila 50, katerih čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 EUR in katerih vrednost aktive ne presega 4.000.000 EUR. Da podjetje šteje za malo podjetje, mora izpolnjevati dve od treh meril za razvrščanje, kot je to opredeljeno v 55. členu Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, 83/2009, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013; Odl. US: U-I-311/11-16, 82/2013, 55/2015, v nadaljevanju ZGD-1).

2.2.1 Pomen malih podjetij za gospodarstvo

Mala podjetja so zibelka, iz katere rastejo srednja in morda kasneje tudi velika podjetja. Sicer pa zelo skromen delež malih podjetij zraste v velika podjetja, saj jih veliko, okoli 40 %, ne preživi prvih 3–4 let po ustanovitvi. Mnogi podjetniki sploh ne načrtujejo širjenja, ostajajo v skromnem okviru malih družinskih poslov. Nekaj uspešnih, dinamičnih podjetij pa raste, daje nove spodbude gospodarstvu in ta so razvojno zelo pomembna. Njihov uspeh potegne za sabo tudi druge, da jih posnemajo, to pa pomembno prispeva k razvoju regij (Vidic, 1999, str. 12).

Še poseben pomen ima za oblikovanje družbe blaginje dinamično podjetništvo, ki je sposobno zagotavljati nova delovna mesta. To velja neodvisno od razvojne stopnje posamezne družbe, čeravno ima seveda v manj razvitih družbah drugačen pomen kot v visoko razvitih. V manj razvitih gospodarstvih je namreč tudi samozaposlitveno preživetniško podjetništvo izjemnega pomena, saj v takih družbah ni na voljo delovnih mest, ki bi lahko absorbirala delovno sposobno prebivalstvo. Podjetništvo iz nujnosti izgubi razvojni pomen v okoljih in gospodarstvih, kjer so možnosti za zaposlovanje številne. Tam pride do izraza inovativno, v razvoj in rast usmerjeno podjetništvo, ki ga vodijo izobraženi in strokovno usposobljeni posamezniki, ki niso več motivirani s

preživetjem, ampak z izkoriščanjem obetavnih poslovnih priložnosti. Načini, kako takšne posameznike navdušiti za podjetništvo, so seveda bistveno drugačni kot pri drugih tipih podjetništva (Rebernik, Tominc & Crnogaj, 2011, str. 27).

Isenberg (2010, str. 42) v svojih raziskavah navaja, da ekonomske študije iz celega sveta konstantno povezujejo podjetništvo, predvsem nagnjeno k dinamični rasti, s hitro rastjo zaposlovanja, rastjo bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in dolgoročno rastjo produktivnosti. Podjetniški ekosistem sestavlja niz različnih elementov, kot so oblast, kultura, trg kapitala in odprtost potrošnikov, ki so med seboj kombinirani na kompleksen način. V izolaciji, je vsak od elementov nujen za podjetništvo, vendar ne zadostuje za njegovo vzdrževanje. Tukaj je tudi največ napak, ki jih storijo oblasti v želji po razvoju podjetništva. Osredotočajo se namreč zgolj na en ali dva elementa. Skupaj pa ti elementi omogočajo izjemno hitro rast podjetništva in nastajanje novih podjetij.

Ko poskušajo oblasti integrirati te elemente v celosten sistem jim Isenberg (2010 str. 43) priporoča upoštevanje naslednjih devet osnovnih načel:

1. ne poskušajte posnemati Silicijeve doline.³
2. Podjetniški ekosistem je potrebno oblikovati okoli lokalnih posebnosti in pogojev.
3. Vključevanje privatnega sektorja v razvoj podjetništva že od samega začetka dalje.
4. Osredotočenje programov na ambiciozne, dinamične in na rast orientirane podjetnike, ki nastopajo na trgih, ki imajo velik potencial.
5. Tudi ena uspešna zgodba lahko ima lahko stimulativen učinek na celoten podjetniški ekosistem, zato jo je potrebno poudariti.
6. Potrebno se je spopasti in spremeniti kulturne norme o podjetništvu, kar se da hitro.
7. Tudi podjetja z visokim potencialom si morajo postaviti zdrave temelje, zato jih ni priporočljivo preplaviti s poceni denarnimi sredstvi.
8. Mrežno povezovanje v obliki industrijskih grozdov, naj ne bo preveč umetno napihnjeno, ampak naj raste organsko.
9. Potrebno je reformirati zakonske okvire in odpraviti birokratske ovire.

Navedeni pristop k ustvarjanju podjetniškega ekosistema kot celote, bo omogočal oblastem ustvarjanje gospodarske rasti s stimuliranjem vzdržnega podjetništva (Isenberg, 2010, str. 50).

2.2.2 Značilnosti malih podjetij

Mala podjetja se po svojih značilnostih razlikujejo od velikih podjetij in niso njihove pomanjšane verzije. Razlike med malimi in velikimi podjetji so posledica relativne

³ Silicijeva dolina je regija južno od San Francisca, kjer imajo sedež največja tehnološka podjetja in tisoče malih podjetij, ki so na začetku svojega poslovanja (start-up). Predstavlja tudi sinonim za ameriški visoko tehnološki sektor.

velikosti podjetij, kar pa ni edini najpomembnejši dejavnik. Mala podjetja imajo vrsto značilnosti, ki v veliki meri določajo njihovo poslovanje in poslovno usmeritev ter se odražajo v načinu organizacije, ciljih, trženju in stilu vodenja. Zaradi omejenega obsega poslovanja imajo mala podjetja običajno omejen vpliv na poslovno okolje, podrejen položaj do dobaviteljev ter manjši vpliv v lokalni skupnosti, po drugi strani pa so zanje značilne določene lastnosti, kot so: lojalnost zaposlenih, bližina potrošnika, prilagodljivost, hitrost odziva, centraliziranost odločanja, osredotočenost na tržne priložnosti, lažji dostop do tržnih informacij ipd., kar predstavlja vire konkurenčnih prednosti. Poslovanje malih podjetij je v veliki meri povezano tudi z večjim tveganjem, ki ga ta zmanjšujejo z večjo stopnjo prilagodljivosti. Najpomembnejše značilnosti, po katerih se mala podjetja ločijo od velikih, so (Carson, Cromie, McGowan & Hill, 1995, str. 144):

1. področje delovanja: mala podjetja običajno poslujejo na lokalnih trgih, izjemoma na nacionalnih in mednarodnih. Tržne priložnosti iščejo v tržnih vrzelih oziroma na omejenem delu določenega trga, kjer velika podjetja niso prisotna.
2. Omejen vpliv na okolje: relativno majhen obseg poslovanja malim podjetjem omejuje njihovo moč in vpliv na dogajanje na trgu. Ceno jim določa trg, saj se soočajo z močno konkurenco. Tudi pri poslovanju z dobavitelji so v slabšem položaju kot velika podjetja (npr. določena minimalna velikost naročila, plačila vnaprej, težko dosegljivi količinski popusti ipd.).
3. Lastništvo: običajno so mala podjetja v lasti ene osebe – lastnika, ali največ nekaj oseb. Lastniki malih podjetij največkrat tudi sami vodijo in upravljajo podjetje.
4. Neodvisnost: mala podjetja so neodvisna, lastnik/poslovodja samostojno upravlja podjetje in sprejema odločitve, kljub temu da je pogosto ta neodvisnost omejena s strani finančnih institucij.
5. Tveganje pri poslovanju: za mala podjetja je značilno veliko tveganje pri poslovanju. Zaradi omejenosti obsega poslovanja, omejenega obsega izdelkov oziroma storitev in odvisnosti od manjšega števila kupcev je tveganje pri poslovanju težje razpršiti. Mnoga mala podjetja to nevarnost zmanjšujejo z diferenciacijo izdelka oziroma storitve in/ali s segmentiranjem trga ter z razvojem tržne vrzeli.
6. Pomanjkanje finančnih virov: mala podjetja so običajno v lasti omejenega števila lastnikov in nimajo dostopa do trga kapitala. Zaradi večjega tveganja so bančna posojila zanje težko dosegljiva, kar močno omejuje izbiro strategij. Iskanje finančnih sredstev postane za večino malih podjetij, ki želijo rasti, glavno strateško vprašanje.
7. Organizacija: organizacijska struktura malih podjetij je enostavna, linijska in prilagodljiva, saj ima nad njo lastnik/poslovodja popoln pregled. Značilna je nizka

stopnja formalizacije, delegiranja in delitve dela ter močna osebna povezanost med zaposlenimi. V primerjavi z velikimi podjetji je organizacija malega podjetja mnogo manj toga, razvita in kompleksna.

8. Poseben način vodenja: malo podjetje vodi lastnik/poslovodja, ki na ta način združuje lastniško in poslovodno funkcijo, ima največji vpliv, avtoriteto in kontrolo nad poslovanjem v podjetju. Njegovi pogledi in vrednote vplivajo na vse vidike dejavnosti podjetja, kar pomeni, da odločitve podjetja velikokrat postanejo osebne odločitve. Običajno so osebni cilji lastnika v skladu s cilji podjetja, kar zagotavlja, da se tudi zaposleni zavedajo poslanstva podjetja. Pogosto ima omejeno znanje o vodenju, izvaja avtoritativno vodenje, redko se sprejemajo timske odločitve, veliko je improviziranja in intuicije ter malo načrtovanja. Lastnik je preobremenjen zaradi kopičenja funkcij in ga je zelo težko nadomestiti, saj nima namestnikov. Navzoče je tveganje zaradi prevelike odvisnosti od ene osebe, ki ne obvlada vseh področij poslovanja. Namesto načrtovanja dolgoročnih aktivnosti, programov in procesov se lastnik raje ukvarja s kratkoročnimi, operativnimi zadevami in problemi.

Poleg tega se mala podjetja srečujejo tudi z drugimi ovirami, ki so povezane z ekonomijami obsega, z nizko stopnjo poznavanja podjetja na trgu, s sprejemanjem odločitev na osnovi nezadostnih in pomanjkljivih tržnih informacij ipd. (Carson et al., 1995, str. xiv).

Nekatere od predstavljenih značilnosti malih podjetij oziroma njihovih lastnikov predstavljajo za mala podjetja omejitve, ki so največkrat tudi razlog za njihov propad. Takšne značilnosti oziroma omejitve malih podjetij so: združena lastniška in poslovodna funkcija, osebni stil vodenja, nizka stopnja poslovne izobrazbe, pomanjkanje poslovnih znanj ter znanj s področja strateškega vodenja in načrtovanja, neučinkovita izraba časa, nezadosten obseg finančnih virov, premalo strokovnega kadra ipd. (Damjan, 2004, str. 42).

Slabost malega podjetja je, da si ne more privoščiti izgradnje predstavništev v različnih mestih, kajti za vzpostavitev takšne mreže ni dovolj sredstev. Glede varnosti in pravne zaščite poslovanja so velika podjetja v prednosti, kajti v ta namen zaposlujejo veliko število ustreznih strokovnjakov. Bistveno za velike sisteme je, da v svojem okolju vzpostavijo monopol. Tu prihaja do pogostih pojavov nelojalne konkurence, saj velika podjetja majhnim konkurirajo tako, da podobnemu izdelku znižajo ceno do mere, ko majhna podjetja ne morejo biti več konkurenčna. Tipična slabost malih podjetij je tudi v tem, da si ne morejo privoščiti veliko napačnih odločitev, saj lahko kaj hitro pomenijo propad podjetja. Velika podjetja si takšne stroške lažje privoščijo (Plut & Plut, 1995, str. 121).

2.3 Strateški management

V začetku tega poglavja predstavljam pojem ter značilnosti (malih) podjetij, podjetnikov ter podjetništva. Pri tem sem navedel več avtorjev, ki pri različnih definicijah poudarjajo pomen strateškega razmišljanja in ravnanja podjetnikov in podjetij nasploh. Zato bom v tej točki podrobneje predstavil pojem strategije, bistvo strategije ter proces strateškega načrtovanja z izpostavljenim Porterjevim modelom petih silnic.

2.3.1 Definicija strategije

Vsako podjetje deluje na podlagi poslovne teorije ali skupine predpostavk o tem, kaj je njegovo področje poslovanja, kaj so njegovi cilji, kako opredeljuje rezultate, kdo so njegove stranke in kaj te stranke cenijo ter za kaj so pripravljene plačati. Naloga strategije je to poslovno teorijo udejanjiti in pomagati podjetju, da v nepredvidljivem okolju doseže zaželene rezultate. Strategija pomaga podjetju namensko iskati priložnosti (Drucker, 2001, str. 50).

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2006, str. 11) navajajo, da je formalni organizacijski proces, ali kot mu tudi pravimo upravljalno-poslovni proces, lahko pa tudi kar management (kar je sicer deloma netočno, ker zanemarja vlogo in delovanje upravljalne funkcije), mogoče najbolj grobo razčleniti na tri faze ali podprocese. Gre za planiranje, uresničevanje (planiranega) in kontroliranje (uresničenega). Organizacijski proces se odvija z odločanjem. Brez sprejemanja odločitev se v podjetju ne bi nič dogajalo. Glavne odločitve v podjetju so poslovno-politične odločitve. Z njimi nastaja in se oblikuje politika podjetja. Glede na oris formalnega organizacijskega procesa je podlaga racionalnega načina odločanja nujno planiranje, uresničevanje in kontroliranje, zato politika nastaja s pomočjo izvajana ter organizacijskih procesov. Ker gre pri najpomembnejših odločitvah za razvojne odločitve – torej za oblikovanje razvojne politike podjetja (ali kakšne druge organizacije) – lahko trdimo, da tukaj nimamo opravka s kakršnim koli planiranjem, uresničevanjem in kontroliranjem, ampak s tistim, ki ima strateški pomen, torej s strateškim planiranjem, uresničevanjem strategij in kontroliranjem tega uresničevanja, kar pa je bistvo strateškega managementa.

Poleg ustanovitve podjetja in odločitev, ki so na to vezane, je strateški management tisti sklop dejavnosti v podjetju, ki generira prek svojih odločitev najpomembnejše dogajanje v podjetju, s tem pa vpliva na njegov dolgoročni obstoj in uspešnost. Zgodovinski predhodnik strateškega managementa je sistem oziroma proces dolgoročnega planiranja v podjetju. Dolgoročno planiranje se je najprej, v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, prelevilo v strateško planiranje, kasneje s spoznavanjem pomena uresničevanja strategij in strateških planov pa, v osemdesetih letih, v sistem oziroma proces strateškega managementa. Danes velja, kljub različnim kritikam, kot glavni prijem za zagotavljanje preživetja in dolgoročne uspešnosti podjetja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 11).

Wickham (2004, str. 123) definira strategijo kot akcijo, ki jo podjetje izvede, da doseže svoje poslovne cilje. Strategija je po njegovem mnenju osrednji koncept v sodobni praksi managementa. Strategijo deli na dva vidika: na vsebino poslovne strategije, ki opredeljuje, kaj podjetje dejansko dela, in na strateški proces, ki predstavlja način, na podlagi katerega se podjetje odloči, kaj bo delalo. Vsebina strategije zajema tri področja: proizvod, trg in konkurenco. Pri oblikovanju vsebine strategije je potrebno razumevanje zunanjih dejavnikov, kot so karakteristike trga in konkurenca ter notranjih dejavnikov, kot so poslanstvo, cilji, razpoložljivi viri in sposobnosti podjetja. Podjetje bo doseglo uspeh z usmeritvijo svojih virov v zmagovite vsebine strategije. Investicija v finančne, operativne in človeške vire bo podprla vsebino strategije, zato pa mora biti strategija predhodno ovrednotena v smislu investicij in možnega rizika.

Pučko (2003, str. 271) pravi, da je strateško planiranje vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Vsako planiranje je ena najpomembnejših funkcij managementa, katerega naloga je predvideti dogodke v okolju podjetja, določiti cilje in poti za njihovo uresničenje. Strateško planiranje pomeni ocenjevanje bistvenih problemov organizacije in ugotavljanje poslovnih priložnosti z razvojnega vidika, skupaj s preverjanjem dotedanjih zamisli. Na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta, se postavljajo strateški cilji in razvijajo strategije za doseganje teh ciljev, kjer se strategije ocenjujejo in izbirajo najboljše med njimi. Celoten proces se zaključi s strateškimi plani, ki jih je potrebno potem uresničevati in uresničevanje kontrolirati.

2.3.2 Ustvarjanje drugačnosti kot bistvo strategije

Ustvarjanje strategije v odnosu do konkurence je treba razumeti kot oblikovanje drugačnosti, ki mora biti trajnejša. Konkurenti je ne morejo zlahka posnemati, zato je to konkurenčna prednost, ki jo je mogoče na dolgi rok obraniti oziroma ohraniti. Bistvo strategije je torej v ustvarjanju drugačnosti. Strategija se v svojem bistvu nanaša na vprašanje ustvarjanja posebne kombinacije poslovnih aktivnosti, ki bo drugačna od kombinacije, ki so jo razvili konkurenti, in ki je konkurenti ne bodo mogli zlahka in na hitro posnemati. Zato praviloma prava strategija ne pomeni drugačnosti v izvajanju samo ene aktivnosti, ampak v načinu kombiniranja aktivnosti. Način izvajanja samo ene aktivnosti je težko zadržati drugačen dalj časa. Konkurenti so ga praviloma sposobni hitro prevzeti, s tem pa odpraviti (začasno) konkurenčno prednost našega podjetja. Bistveno lažje pa je zadržati drugačnost posebne (največkrat zapletene) kombinacije izvajanja poslovnih aktivnosti. Zato je treba gledati bistvo strategije v izbiri načina opravljanja spleta poslovnih aktivnosti, ki je drugačen od tistega, ki ga uresničujejo tekmeci (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 20).

Strateško načrtovanje pomaga podjetjem oblikovati svoj konkurenčni prag, ki je tudi zbir faktorjev, ki ločijo podjetje od konkurence in tako ustvarjajo unikatno podobo podjetja v mislih kupcev (Zimmerer & Scarborough, 1996, str. 149).

2.3.3 Proces strateškega managementa

Opredelitev procesa strateškega managementa praviloma ponujajo vsi avtorji, ki so napisali knjigo o strateškem managementu. Pri tem zelo radi ta proces modelsko oblikujejo. To pomeni, da ga prikazujejo tudi v neki obliki modela. Največkrat gre za grafične upodobitve, torej za grafične modele procesa strateškega managementa. Primerjave takšnih modelov različnih avtorjev pokažejo, da se njihovi modeli ne razlikujejo veliko. Na nek način v njih najdemo zelo podobne procesne faze in sestavine posameznih faz. Razlike med modeli so predvsem v tem, kako podrobno posamezni avtor sam proces členi in kam v procesu uvršča posamezne sestavine procesa oziroma njegovih posameznih faz (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 22). Zaradi tega v nadaljevanju ne bom preučeval številnih modelov strateškega managementa, ampak se bom osredotočil zgolj na dva.

Oblikovanje strategije vključuje niz medsebojno zaporednih korakov. Člani organizacije najprej analizirajo trenutno situacijo pred samo odločitvijo o oblikovanju strategije, ki jo za tem postavijo v akcijo ter na koncu ovrednotijo (po potrebi preoblikujejo ali spremenijo). Proces strateškega managementa sestoji iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Strategija mora biti planirana, organizirana, postavljena v akcijo – uresničena ter na koncu ovrednotena. Proces strateškega managementa je proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 101).

Pučkov model strateškega managementa najbolj logično in celovito ponazarja proces strateškega upravljanja in managementa v podjetju. Proces je razdeljen v štiri glavne faze, in sicer v (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 23):

1. fazo izdelovanja planskih predpostavk,
2. fazo strateškega planiranja,
3. fazo uresničevanja strategij in
4. fazo kontrole uresničevanja strategij.

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

uresničevanja strategij zajema vse splete aktivnosti, s katerimi podjetje uresničuje svoje strategije, od organiziranja, izdelovanja programov, projektov in predračunov, do kadrovanja in usmerjanja delovanja. Faza kontrole spremlja poslovanje in ga ocenjuje z vidika uresničevanja sprejetih strategij ter popravlja odmike od zaželenega. Pučkov model strateškega managementa prikazujem na Sliki 1.

Slika 1: Pučkov model procesa strateškega managementa

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje	Kontrola
Opredeljevanje namena	Celovito ocenjevanje : prednosti slabosti priložnosti nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Organiziranje Programiranje Projekti Predračunavanje Taktično planiranje Kadrovanje Usmerjanje	Spremljanje poslovanja Ocenjevanje poslovanja Popravljanje odmikov
Povzetek ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja		Ugotavljanje planskih vrzeli				
Ocenjevanje okolja						

Vir: D. Pučko, T. Čater & A. Rejc Buhovac, Strateški management 2, 2006, str. 26.

2.3.4 Porterjev model petih silnic kot okvir za analizo panoge

Klasična šola strateškega managementa zagovarja racionalen in zavesten pristop k strateškemu planiranju. Oblikovanje strategije poteka po vnaprej zamišljenih pravilih in postopkih ter predstavlja splošno sprejeti model ustvarjanja strategij. Strategu so na voljo določena analitična orodja in prijemi, ki so splošno veljavni in priznani. Eden takšnih je Porterjev model petih silnic, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

Temelje za analizo panoge in konkurenčnih sil v panogi je postavil Porter (1998, str. 3) s svojim modelom za oceno privlačnosti panoge. Bistvo formuliranja strategije je vzpostavitev zveze (angl. *relating*) med podjetjem in njegovim okoljem.

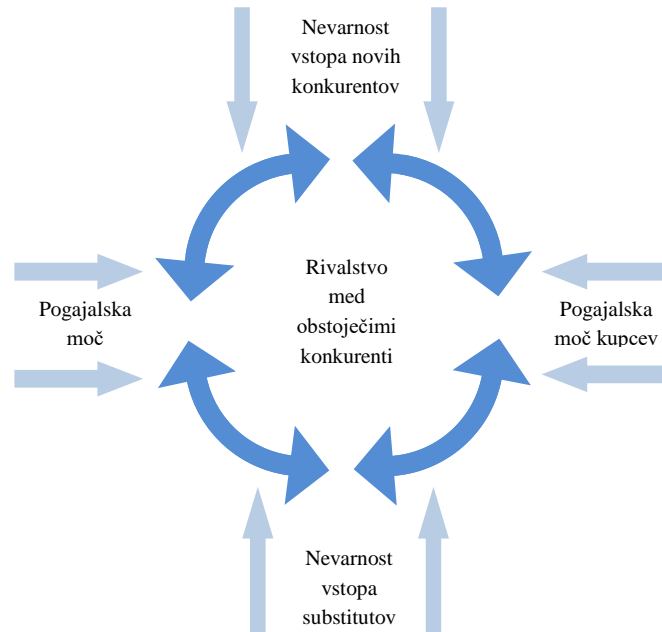
Čeprav je pojem okolja lahko zelo širok, predstavlja ključni vidik okolja panoga oziroma panoge v katerih tekmuje podjetje. Struktura panoge ima močan vpliv na določanje pravil igre in na strategije, ki so na voljo podjetju. Intenzivnost konkurence v panogi ni posledica naključja ali (ne)sreče, ampak je zakoreninjena v panogi, njenih strukturah in presega ravnanja aktualnih udeleženih podjetij. Pravila konkuriranja v panogi so odvisna od petih silnic prikazanih na Sliki 2. Skupna moč teh silnic določa dobičkonosni potencial panoge.

Pet silnic, ki oblikujejo konkurenco predstavljajo (Porter, 2008, str. 80–86):

1. nevarnost vstopa novih konkurentov: odvisna je od obstoječih ovir in od odziva obstoječih konkurentov. Ovine za vstop se lahko kažejo predvsem v obstoju ekonomij obsega na ponudbeni strani, učinkih mreže, kupčevih stroškov menjave, zahtevanih kapitalskih vložkih, ustaljenih prednostih (neodvisne od velikosti), neenakih možnosti pristopa k distribucijskim kanalom ter političnih ovirah. Pomemben dejavnik so tudi razvita znanja in sposobnosti ter usposobljeni kadri obstoječih podjetij v panogi.
2. Pogajalska moč dobaviteljev: kaže se v diferenciaciji proizvodov ali storitev ter odsotnosti njihovih substitutov,⁴ koncentraciji dobaviteljev, stroških menjave dobaviteljev, obstoječi nevarnosti integracije naprej in pomenu obsega prodaj za dobavitelja. Močni dobavitelji lahko povečujejo cene in znižujejo kakovost blaga in storitev ter s tem znižujejo dobičkonosnost v panogi.
3. Pogajalska moč kupcev: pomeni nasprotno stran moči dobaviteljev. Njihova pogajalska moč je povezana s koncentracijo kupcev, relativno glede na koncentracijo kupcev, v obsegu nakupov, diferenciaciji proizvodov, obstoju substitutov, informiranosti kupcev, blagovni znamki ter pomenu nabavnih stroškov. Močni kupci imajo tako večji vpliv na nižanje cen proizvodov oziroma storitev, lahko zahtevajo višjo kakovost ali več storitev. Vse to zaostrejuje konkurenčni boj in znižuje dobičkonosnost v panogi.
4. Nevarnost vstopa substitutov: nadomestna dobrina opravlja enako ali podobno funkcijo, vendar na drugačen način. Nevarnost se kaže v razmerju med ceno in kakovostjo substitutov glede na proizvode oziroma storitve panoge, v stroških zamenjave proizvoda s substituti in nagnjenja kupcev k substituciji. Odvisno od dimenzije, v kateri se odvija konkurenčni boj med substituti, lahko ima ta boj velik vpliv na dobičkonosnost panoge.
5. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti: najpogostejše oblike rivalstva so cenovni popusti, predstavitve novih produktov oziroma storitev, oglaševalske akcije in poprodajne aktivnosti. Stopnja do katere pade potencial dobičkov v panogi je odvisna od intenzivnosti in osnove rivalstva. Osnova je odvisna od tega, ali podjetja tekmujejo v ceni ali v diferenciaciji.

⁴ Substitut: nadomestna dobrina. V nadaljevanju bom uporabljal oba izraza.

Slika 2: Porterjevih pet silnic, ki določajo privlačnost panoge



Vir: M. Porter, *How competitive forces shape strategy*, 1979, str. 141.

2.3.5 Vloga in pomen strateškega managementa za malo podjetje

Razvoj strategije, ocena in prenašanje njene vsebine na podjetje predstavlja investicijo za podjetnika. Priprava dobro definirane strategije zahteva namreč čas, napor in denar. Kot vsaka investicija mora biti ocenjena z vidika dobičkov, ki jih bo prinesla z izboljšavo poslovanja podjetja. Tudi če ta ne bo prinesla dobičkov, lahko podjetje veliko pridobi z razvijanjem in udejanjanjem svoje strategije. Pogojev za udejanjanje strategije je veliko, vsi pa temeljijo na stabilnem zunanjem in notranjem okolju podjetja, dobri tehnologiji, znanju in lahkem dostopu do virov. To pa niso tipični pogoji za nova hitro rastoča mala podjetja, ki inovirajo in spreminjajo pravila konkurence na trgu. Zato je pričakovati, da bodo mala podjetja z razvojem in postavitvijo strategije ter njeno predstavitvijo vlagateljem pridobila predvsem na naslednje načine (Wickham, 2004, str. 132–133):

1. strategija spodbudi podjetnika, da oceni in izoblikuje svojo vizijo: strategija predstavlja pot s katero bo podjetnik dosegel svojo vizijo. Potencial za uresničenje vizije je ravno v zmožnosti podjetnika, da postavi strategijo in jo posledično tudi udejanji v funkciji konkurenčnosti na trgu in razpoložljivih virov.
2. Strategija zagotovi revizijo podjetja in njegovega okolja: razvijanje strategije pomeni spodbujanje k akciji. Ker pa uspeh strategije temelji na dobrem poznavanju okolja, v katerem se nahaja podjetje, konkurenčnih razmer na trgu ter lastnih sposobnosti in zmožnosti, mora podjetje najprej izvesti revizijo svojega poslovanja in okolja, v katerem posluje.
3. Strategija razsvetli nove možnosti in obseg: razvoj strategije prinaša povratne informacije o viziji podjetnika. Tako okrepi dobre strani podjetnikove vizije in opozori

podjetnika na njene slabe strani. Prav tako razsvetli dejanske možnosti podjetja in možno pot do uspeha.

4. Strategija osredotoči podjetje: strategija prinese osrednjo temo okoli katere lahko zaposleni osredotočijo svoje aktivnosti. To velja tako za posameznikove naloge, kot naloge celotnega podjetja. Strategija je tok procesov, ki oblikujejo podjetje in ima kot taka funkcijo združevanja ter daje smisel in pomen delovanju podjetja.
5. Strategija vodi k strukturiranju podjetja: strategija osvetli naloge, ki so potrebne za doseg ciljev podjetnika. Vrste nalog, ki jih je potrebno izvesti, definirajo pravila v podjetju, to pa vodi podjetnika v razvoj strukture – organizacijo podjetja.
6. Strategija vodi k sprejemanju odločitev: strategija priskrbi okvir za odločanje. Glede na to, da je odločanje odziv na ponujene možnosti, je strategija tista, ki pomaga osvetliti in ovrednotiti te možnosti. Strategija lahko napove, kakšne odločitve bo potrebno sprejeti, kako pomembne bodo in kakšne informacije bodo za to potrebne. Prav tako pokaže različne možnosti in pravi potek dogodkov.
7. Strategija je odskočna deska za postavitve ciljev: z določitvijo nalog, ki jih je potrebno opraviti za doseg cilja, je strategija začetna točka za postavitve ciljev na nivoju celotnega podjetja in posameznikov.
8. Strategija služi za predstavitev podjetja vlagateljem: strategija okarakterizira podjetje, prikaže poslovanje podjetja in njegov bodoči razvoj. Služi lahko za predstavitev podjetja vlagateljem.

2.4 Strategija modrega oceana

Intenzivni trend inovacij, razvoja in sprememb zadnjih let je spodbudil znanstvenike, management in podjetnike, da iščejo bolj dinamični pristop k strateškemu managementu, kot ga predstavlja Porterjev model petih silnic. Eden od bolj uspešnih poskusov to doseči, je uspel profesorjema W. Chan Kim in Renee Mauborgne, s knjigo *Strategija modrega oceana* (angl. *Blue Ocean Strategy*).⁵

Čeprav se avtorja skozi celotno knjigo izogibata navajati model petih silnic, Porterjev model ne glede na to, napadeta frontalno. Zagovarjata stališče, da je analiza s pomočjo modela petih silnic način, da ostajamo v rdečem oceanu, kjer se morski psi brez milosti borijo za svoj tržni delež. Ključ do poslovnega uspeha se po njunem mnenju skriva v ponovni opredelitvi pogojev konkurence in ustvarjanju modrih oceanov kjer je čiste vode na pretek. Cilj strategije modrega oceana ni premagovanje konkurence, ampak ustvarjati pogoje, da bo konkurenca nepomembna.

Pri tem uvajata koncept **vrednostne inovacije**, ki nastane kadar poteze nekega podjetja ugodno vplivajo tako na sestavo stroškov kot na ponudbo za kupce. Prihranki pri stroških

⁵ Piber in Stanek prevajata pojem »Blue Ocean« v »Strategija sinjega oceana« oziroma »sinji ocean«, ki pa ga v tem magistrskem delu ne bom uporabljal, saj po mojem mnenju ni dovolj opisljiv, zlasti če vzamemo v obzir značilnosti modrega oceana, ki jih bom opisoval v nadaljevanju.

so mogoči, če podjetje odpravi ali omeji tiste dejavnike, pri katerih se bije konkurenčni boj v panogi. Vrednost za kupca se poveča, če podjetje uvede oziroma okrepi elemente, ki jih panoga prej ni ponujala. Sčasoma stroški še bolj upadejo, saj zaradi velikega obsega prodaje, ki jo spodbode večja vrednost, začnejo delovati ekonomije obsega (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 26).

Podobno razlagata Prahalad in Mashelkar (2010, str. 134), ko pravita, da lahko družbe odgovorijo na izzive sodobnega sveta z razvojem strategij, ki jim omogočajo, da lahko proizvedejo več izdelkov z manj sredstvi in jih prodajo po nižji ceni. Verjameta, da bi moral biti smoter vsake inovacije naučiti se, kako narediti več z manj sredstvi in za več ljudi.

Porter (2001, str. 70) razlaga kako doseči prednosti v ceni in stroških. Za to obstajata dva načina. Prvi je operativna učinkovitost, ki pomeni boljšo izvedbo istih aktivnosti, kot jih izvajajo konkurenti. Drugi pa je strateško pozicioniranje – izvajanje aktivnosti drugače od konkurentov, na način ki omogoča edinstveno vrednost za kupca. To vključuje različen nabor funkcij, drugačen nabor storitev ali drugačne logistične možnosti.

Knjiga Strategija modrega oceana je prevzela korporativno javnost v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Vsi so postali navdušeni nad modrimi oceani in njihovim iskanjem. Knjiga je hitro postala najbolje prodajana (angl. *best-seller*), z več milijonov prodanih izvodov (Sheehan, 2009).

Posamezne korake oblikovanja strategije modrega oceana predstavljam sprotno v nadaljnjih poglavjih. Podrobnejši pregled teoretičnih pojmov strategije modrega oceana pa povzemam na koncu magistrske naloge v Prilogi 1.

2.4.1 Odzivi na strategijo modrega oceana

Eno izmed prvih odmevnih kritik strategije modrega oceana je podal Pollard (2005, str. 3), ki pravi, da sta avtorja naredila veliko napako, ko nista obravnavala ključnega faktorja vsake strategije modrega oceana – trženja oziroma marketinga. Meni, da za to obstajata dva razloga. Pri prvem predpostavlja, da sta Kim in Mauborgne verjela v to, da bralci poznajo in razumejo vlogo učinkovitega trženja za izvrševanje strategije modrega oceana, ter da jo imajo za samoumevno. Drugi možni razlog, za (ne)obravnavo trženja, pa je po njegovem mnenju prepričanje avtorjev, da trženje ne igra tako pomembne vloge pri izvrševanju strategije. Zato v nadaljevanju navaja nekaj primerov, kjer prikazuje pomembnost trženja za uspeh podjetja in zaključuje, da brez učinkovitega trženja, modri oceani sploh ne bi obstajali. Trg po njegovem ne zadovoljuje potreb ljudi v njihovem prepričanju (angl. *people's minds*), zato je (ne)obravnavo kako jih prepričati, v najboljšem primeru nepopolna, v najslabšem pa zavajajoča.

Skeptikom in kritikom strategije modrega oceana odgovarja Mi (2008), ki meni, da izhajajo iz napačnih interpretacij in napačnega razumevanja te nove teorije strategije podjetja. Zato jim odgovarja z identifikacijo šestih najbolj pogostih napačnih predpostavk:

1. modri ocean se nanaša na nove izdelke, nove tehnologije ali diverzifikacijo podjetja v nove panoge: razločevanje na novo in staro, kot mejnik med modrim in rdečim oceanom je lahko zavajajoče. Ustvarjanje modrih oceanov namreč temelji na spreminjanju tržnih meja in sposobnosti ujeti novo povpraševanje, kot na izkoriščanju bodočih tehnoloških trendov.
2. Strategija predstavlja strahopeten pristop trgu, saj podjetjem svetuje izogibanje konkurenci: strategija vedno poudarja, da rdeči in modri ocean predstavljata stalnico v poslovnem svetu in sta enako pomembna. V realnosti bi zato podjetja morala uporabljati kombinirane strategije podjetja, v odvisnosti od tega, koliko in kakšno prodajo oziroma dobiček še ustvarjajo v rdečih oceanih s katerimi financirajo dobičkonosno rast modrega oceana.
3. Gre za strategijo, ki je orientirana na stranke: modri ocean govori o vrednosti za kupce in ne za stranke, saj kupci predstavljajo stranke in ne-stranke podjetja. Zato pri strategiji ne gre za usmerjenost na kupce, ampak za ustvarjanje novega povpraševanja in doseganje masovne prodaje s pomočjo vpogleda v ne-stranke.
4. Modri oceani so samo pobožna želja, saj se kaj hitro obarvajo rdeče: trditev je ena izmed najpogostejših in največjih zmot podjetij na poti k ustvarjanju modrih oceanov. Izhaja iz same narave modrega oceana, saj modri ocean ni rezultat trga, ampak je modri ocean proces, ki ob upoštevanju pravega strateškega zaporedja predstavlja veliko oviro posnemovalcem in s tem ohranja vode v oceanu sinje modre.
5. Modri ocean je kot staro vino v novi steklenici, gre le za modificirano obliko strategij diferenciacije: diferenciacijo v tem primeru razumemo kot odločitev med vrednostjo za kupca in nizkimi stroški oziroma med diferenciacijo in nizko ceno, ki predstavlja klasično izbiro strategije konkurenčnosti. Dokaz, da ta trditev ne drži je dejstvo, da strategija modrega oceana hkrati zasleduje diferenciacijo oziroma vrednost za kupca in nizke stroške ter tako zanika osnovno izbiro konkurenčnega boja. Podjetjem, ki se soočajo s pomanjkanjem nekaterih sredstev, proces oblikovanja modrega oceana, preko okvira štirih ukrepov, omogoča izkoriščanje obstoječih sredstev za dosego skoka vrednosti.
6. Strategija modrega oceana ne zadovoljuje potreb kitajskih podjetij:⁶ čeprav se primeri, ki jih obravnava v knjigi v veliki meri nanašajo na evropska in ameriška podjetja, ki

⁶ Avtorica je članek pisala primarno za kitajski gospodarski prostor.

imajo relativno daljšo zgodovino poslovanja v tržnem gospodarstvu, strategija modrega oceana odgovarja na potrebe vseh podjetij, ki poslujejo v tržnem gospodarstvu. Strategija izhaja iz bogate zgodovine gospodarskega razvoja, povzema logiko strateških potez, ki so presegle konvencionalne meje panog, da bi dosegle preboj v vrednosti in na novo zarisale pravila igre.

2.4.2 Modri ocean proti rdečemu oceanu

Rdeče oceane opredelimo kot oceane, ki predstavljajo vse panoge, ki jih poznamo danes, to je znani tržni prostor. V teh oceanih so meje med panogami jasne in sprejete, konkurenčna pravila pa so igralcem dobro poznana. Tukaj poskušajo podjetja premagovati nasprotnike s pridobivanjem večjega tržnega deleža znotraj obstoječega povpraševanja. Sčasoma, ko postane prostor vedno bolj nasičen se možnosti za rast in uspešnost poslovanja zmanjšujejo. Izdelki postanejo generični, zaradi neusmiljene konkurence voda v teh oceanih postane krvava (Kim & Mauborgne, 2004, str. 77).

Modri oceani pomenijo vse panoge, ki danes ne obstajajo – nedotaknjen tržni prostor, nezaznamovan s konkurenco. V modrih oceanih se povpraševanje ustvarja, ne pa zanj bori. Obstajajo številne možnosti za dobičkonosno in hitro rast. Poznamo dva načina za ustvarjanje modrih oceanov. V redkih primerih lahko družbe same ustvarijo popolnoma nove panoge. Čeprav modri oceani nastajajo daleč zunaj obstoječih panožnih meja, jih večina zraste iz rdečih oceanov, in sicer s premikanjem obstoječih meja med panogami. Avtorja sta z analizo podjetij, ki so ustvarila modre oceane in v primerjavi s tistimi, ki so ostali ujeti v rdečih oceanih, ugotovila dosleden vzorec strateškega razmišljanja, ki je privedel do modrih oceanov in ga poimenovala strategija modrega oceana (Kim & Mauborgne, 2004, str. 78).

Burk, van Stel in Thurik (2008, str. 5) ugotavljajo, da strategija modrega oceana gradi na podatkih, ki se nanašajo na študije primerov in ne temelji na statistični analizi splošnih vzorcev. Zato so naredili prvo empirično analizo s katero so primerjali strategijo modrega oceana in klasično strategijo konkurenčnosti. Njihovo delo je pomembno prispevalo k literaturi strateškega managementa na dveh področjih. Prvič je bila predstavljena metodologija, ki je omogočila testiranje prevlade strategije modrega oceana nad strategijo konkurenčnosti, tako v kratkem, kot v daljšem časovnem obdobju. Kot drugo pa so s pomočjo velike baze podatkov nizozemske trgovine na drobno opravili prvo statistično analizo panoge na podlagi primerjave med modrim oceanom in strategijo konkurenčnosti.

Analiza je obsegala preučevanje podatkov pridobljenih iz 41 trgovin v obdobju 19 let. Avtorji so presenečeno ugotovili, da obstajajo dokazi, da je strategija modrega oceana lahko trajna. Še več, to se je potrdilo tudi ob upoštevanju zunanjih dejavnikov kot so poslovni cikli. Seveda bi bilo nespametno se povsem odpovedati strategijam konkurenčnosti, saj ugotavljajo, da v obdobju 15 let, konkurenca izniči dobičke, ki so

produkt inovativnosti. Zato avtorji predlagajo podjetjem kombinacijo obeh pristopov. Za primer upočasnjevanja padanja dobičkov na obstoječih trgih, predlagajo implementacijo učinkovitih strategij konkurenčnosti. Na ta način lahko podjetja povečajo sredstva, ki jih nato namenijo za uresničevanje strategij modrega oceana (Burk, van Stel & Thurik, 2010, str. 28).

Burk, van Stel in Thurik (2008, str. 23) zaključujejo, da je najpomembnejši prispevek strategije modrega oceana ugotovitev, da lahko imamo inovacije brez konkurenčnega boja povezanega s Schumpetrovo kreativno destrukcijo. Namreč inovacije brez kreativne destrukcije pomenijo iskanje novih tržišč in s tem ustvarjanje novega povpraševanja, zato lahko inovativni management v teoriji, ignorira konkurenco.

Postavlja se vprašanje, kaj dela inovacijo v modrem oceanu tako drugačno od inovacije v konkurenčnem boju. Odgovor je, da gre za drugačno vrsto inovacije. Gre za tip inovacije, ki preveva podjetniško literaturo – inoviranje z namenom najti in izkoriščati nova tržišča/obale/oceane. Inovacijska aktivnost v modrem oceanu je iste vrste, kot je obravnavana v podjetniški literaturi, vključujoč osredotočenost na inovacije, pozornost na nove tržne priložnosti in biti vizionarski (Burk, van Stel & Thurik, 2008, str. 24).

2.5 Vizija in poslanstvo podjetja

2.5.1 Razvoj jasne vizije

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2006, str. 4) opredeljujejo vizijo podjetja kot sliko možnega in zaželenega stanja podjetja v prihodnosti. Biti mora stvarna, ponujati mora nekaj ambicioznega in privlačnega udeležencem podjetja.

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti specifična in narejena za konkretno podjetje. Pomembno je, da se razlikuje od vizij drugih podjetij, saj poda komparativne prednosti podjetja. Biti mora merljiva, realna, dosegljiva v določenem časovnem obdobju. Napisana pa naj bi bila za dobo 3–5 let, saj daljše obdobje niža realnost napovedi (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 74).

Belak (1999, str. 74) navaja, da mora vizija odgovoriti na vprašanja: kdo smo, kaj smo in kam gremo. Slika prihodnosti mora biti konkretna, uresničljiva, navdihujoča in kot taka deluje spodbudno. Lahko pomeni opis podjetja kot celote, njegove dejavnosti, tehnologije, kulture podjetja itd. To je koncept zelene prihodnosti, ki ga je moč sporočiti povsod po organizaciji. Zaposleni dobijo »vpogled v prihodnost«, bili naj bi bolj motivirani za delo in lažje dosegali zastavljene cilje.

2.5.2 Definiranje poslanstva podjetja

Pučko pravi (2003, str. 127), da je v primerjavi z vizijo organizacije, ki je statična slika prihodnosti podjetja, poslanstvo dinamičen koncept, ki opredeljuje temeljne smeri gibanja in obnašanja organizacije v prihodnosti. Poslanstvo mora tako biti opredeljeno dovolj široko, da dopušča možnosti za ustvarjalno rast, ter hkrati dovolj uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja iz interesnega področja podjetja. Povezano je z dolgoročnimi smotri podjetja in se nanaša predvsem na vprašanje, kaj podjetje želi biti in komu želi služiti.

Poslanstvo ali misija podjetja naj bi govorila o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo. S tem pravzaprav nekaj pove tudi o odjemalcih podjetja. Pogosto vsebuje tudi opredelitev lokacije v smislu, kje bo podjetje konkuriralo. S tem v bistvu uokvirja konkurenčno areno, v kateri se bo podjetje sukalo. Vsebuje lahko navedbo, kaj je temeljna tehnologija podjetja, ob tem pa lahko določa, za kaj bo podjetje uporabljalo vire in h kakšnemu obsegu bo podjetje težilo.

Opredeljeno poslanstvo podjetja mora biti po eni strani zadosti uokvirjeno, da s tem izključuje določena poslovna področja, pa vendar dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalni rasti podjetja (Žokalj, 2008, str. 18).

Vizija je torej projekcija podjetja v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč. Na drugi strani pa poslanstvo simbolizira vzrok obstoja podjetja in usmerja udeležence kako doseči vizijo v prihodnosti ter jim omogoča, da v njem prepoznajo sebe in svoje koristi.

3 RAZISKAVA OPRAVLJANJA IN ZUNANJEGA IZVAJANJA POSLOVNIH DEJAVNOSTI

Podjetnikov Servis prihodke ustvarja v dejavnosti podjetniškega in poslovnega svetovanja kot ponudnik zunanjega izvajanja dejavnosti pravnih storitev, računovodenja, financ, poslovnega svetovanja idr. Pri tem se soočam z dvojnim izzivom. Na eni strani želim s svojo podjetniško idejo in podjetniškim delovanjem ustvarjati podjetniško dodano vrednost, po drugi strani pa je orodje za doseganje teh ciljev, zagotavljanje uspešnosti poslovanja podjetnikom, strankam Podjetnikovega Servisa. Odgovor, kako se lotiti reševanja tega dvojnega izziva, je mogoče iskati na več načinov, vendar je pričakovati, da bi postavljena strategija, ki temelji na principih strategij konkurenčnih podjetij težko uspela uresničiti oba izziva. Ker konkurenčna podjetja, ostali ponudniki tovrstnih storitev, uporabljajo med seboj podobne pristope k strateškemu managementu, jih to sili, da tekmujejo v okviru obstoječega tržnega prostora oziroma rdečem oceanu.

3.1 Namen in cilji raziskave

Kot prvi korak k oblikovanju strategije modrega oceana za dosego cilja magistrskega dela sem zato v tem empiričnem delu opravil raziskavo izvajanja poslovnih dejavnosti med malimi podjetji. Podatke sem zbral na podlagi anketiranja vzorca malih podjetij oziroma podjetnikov in zaposlenih v teh podjetjih.

Izvedena raziskava med malimi podjetji, o tem kako izvajajo poslovne dejavnosti, je namenjena predvsem:

- izogniti se tveganjem iskanja poslovnih priložnosti v panogi zunanjega izvajanja dejavnosti, ki niso najbolj dobičkonosne,
- ugotoviti sistematične vzorce zahtev podjetnikov, ko se odločajo za lastno ali zunanje izvajanje poslovnih dejavnosti,
- pridobiti podatke o tem, kaj privlači podjetnike, ko se odločajo za lastno ali zunanje izvajanje poslovnih dejavnosti,
- izogniti se splošno sprejetim modelom ustvarjanja strategij, ki privedejo do razumevanja trga, kot ga razume konkurenca ter s tem obstanek v rdečem oceanu.

Cilj opravljenega anketiranja med podjetniki je v panogi zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti identificirati pogoje in dejavnike ustvarjanja novega povpraševanja z ugotovitvijo:

- v kolikšni meri podjetniki prepuščajo posamezne poslovne dejavnosti zunanjim izvajalcem, koliko se jih lotevajo sami in v kolikšni meri se jih sploh ne lotevajo,
- katere storitve oziroma aktivnosti v okviru posameznih poslovnih dejavnosti podjetniki prepuščajo zunanjim izvajalcem, katerih se lotevajo sami in katerih se sploh ne lotevajo,
- kateri so tisti razlogi in merila, na podlagi katerih se podjetniki odločajo, da posamezne poslovne dejavnosti in aktivnosti v njihovem okviru zaupajo zunanjim izvajalcem, jih opravljajo sami ali jih morebiti ne potrebujejo.

Raziskava je razdeljena na naslednje faze: izbor podjetij oziroma podjetnikov, ki izpolnjujejo merila, ki jih uvrščajo med mala podjetja, priprava anketnega vprašalnika primerne za mala podjetja oziroma podjetnike, anketiranje ter analiza rezultatov anketiranja.

3.2 Populacija in vzorec

Z anketiranjem kot sistematično metodo zbiranja podatkov za opis značilnosti populacije, ki jo predstavljajo vsa mala podjetja oziroma podjetniki, ki imajo do 50 zaposlenih, ni

mogoče zaobjeti celotne populacije na območju Republike Slovenije, saj je le-ta prevelika. Po podatkih podjetja Bisnode d.o.o., kjer je na njihovi spletni strani mogoče dostopati do ažurnih podatkov (Bonitete, 2016) lahko v kategorijo malih podjetij uvrstim kar okoli 40.740 podjetij.

Ker popis celotne populacije ni možen sem se odločil za slučajnostno vzorčenje. Da bi zagotovil karseda visoko reprezentativnost in kakovost odgovorov na anketna vprašanja, sem najprej izvedel pisno anketiranje. V dogovoru z organizatorji največje in vodilne konference o podjetništvu, ki vsako leto združi vse ključne deležnike slovenskega tehnološkega podjetništva, sem tako izvedel anketiranje na konferenci Podim, ki se vsakoletno odvija v organizaciji Tovarne podjetmov, ki jo vodi IRP inštitut za raziskovanje podjetništva. Čeprav odziv podjetnikov ni zadovoljil mojih pričakovanj, popolne odgovore je oddalo namreč zgolj 20 anketirancev od 75 razdeljenih anketnih vprašalnikov, sem z vzpostavljenimi kontakti in opravljenimi debatami, prišel do pomembnih zaključkov glede potreb podjetnikov.

V drugem delu sem vzorec malih podjetij oziroma podjetnikov, ki sem jih povabil k sodelovanju pri izpolnjevanju ankete zbral s pomočjo poslovnega imenika (Bizi, 2014), saj ta omogoča iskanje po merilih za populacijo. Na pridobljene kontakte (elektronski naslovi) 789 malih podjetij sem s pomočjo storitve Google Drive (Google Drive, 2014), ki omogoča izvedbo elektronske ankete, razposlal prav toliko vabil za elektronsko izpolnjevanje ankete. Preko te storitve sem prejel 81 popolnih odgovorov na anketni vprašalnik.

Skupno sem tako razdelil 864 anketnih vprašalnikov in prejel 101 pravilno izpolnjenih, kar predstavlja 11,7 % odzivnost. Glede na zahtevnost in obsežnost vprašalnika ter abstraktnost tematike ocenjujem, da je bila odzivnost zadovoljiva in dovolj velika, da je omogočila kvalitetno oceno pogojev za ustvarjanje modrega oceana. Kljub popolnosti vseh anket sem iz analize izločil 5 takšnih na katere so odgovarjali podjetniki, ki ne sodijo v kategorijo malih podjetij (več kot 50 zaposlenih). Posledično predstavlja končni vzorec analize 96 popolnih anket. Dobljene podatke sem statistično obdelal ter grafično prikazal z uporabo programskega orodja Microsoft Excel.

Pri analizi podatkov se nisem preveč osredotočal na preračunavanje, podajanje preobsežnih grafov in razpredelnic, saj se s tem oddaljujem od bistva strategije modrega oceana. Le-ta poudarja osredotočenje na širše okoliščine, in ne v številke, ki privede do orisa enotne, jasne smeri, zaradi katere Podjetnikov Servis izstopa iz konkurence.

Anketni vprašalnik sem sestavil na podlagi vprašanj, na katerih odgovore napotujejo načela, po katerih se oblikuje strategijo modrega oceana (glej Prilogo 1). Skladno z dejavnostjo Podjetnikovega Servisa sem se osredotočil na različne poslovne dejavnosti v podjetju, način njihovega izvajanja, kriterije, ki so za podjetnike pomembni pri njihovem

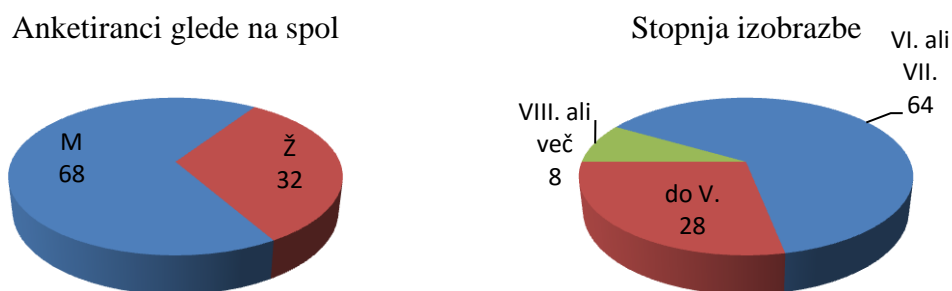
izvajanju ter kriterije, zakaj nekaterih od njih ne potrebujejo. Z analizo prejetih odgovorov sem ugotavljal, kateri so tisti dejavniki konkurenčnosti v panogi, ki jih ostali konkurenti ne zaznavajo, in kateri so tisti, za katere menijo, da so že v naprej opredeljeni in določeni. Skladno s tem sem prve uvedel oziroma okrepil, druge pa odpravil oziroma omejil (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 44).

3.3 Analiza rezultatov anketiranja

3.3.1 Struktura anketirancev

Na anketo je odgovarjalo 96 oseb, od tega jih je bilo 65 moškega in 32 ženskega spola. Izobrazbena struktura anketirancev je v veliki večini VI. ali VII. stopnje (61 anketirancev), sledi ji do V. stopnja (27 anketirancev), oseb, ki imajo VIII. ali višjo stopnjo izobrazbe pa je 8. Relativna razporeditev teh kategorij je prikazana na Sliki 3.

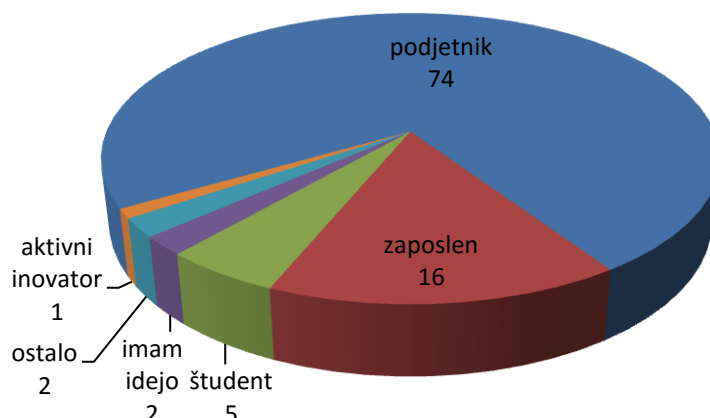
Slika 3: Anketiranci glede na spol in izobrazbeno strukturo v %



Na vprašanje po položaju v podjetju so se anketiranci lahko opredelili za sedem različnih funkcij; podjetnikov je 71, zaposlenih 15, študentov 5, za imam idejo sta se opredelili 2 osebi, pod ostalo prav tako 2 osebi, 1 oseba se je opredelila za aktivnega inovatorja, nobeden (0 %) pa se ni opredelil za akademika,⁷ kar prikazujem na Sliki 4.

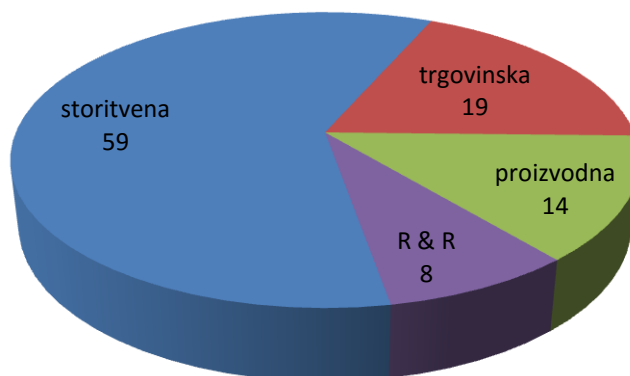
⁷ Anketni vprašalnik je bil najprej sestavljen za konferenco Podim, zato dopušča tudi položaje, ki se nanašajo na sfero inovatorstva in univerzitetnega izobraževanja. Kljub temu smatram, da so odgovori anketirancev sprejemljivi in pomembni za raziskavo, zato jih ne izločam iz obravnave.

Slika 4: Položaj anketirancev v podjetju v %



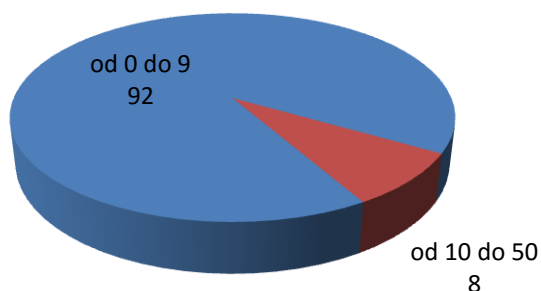
V večini primerov predstavlja osnovno vrsto dejavnosti podjetij storitvena dejavnost, s katero se ukvarja 57 podjetij, sledi ji trgovinska z 18 predstavniki, proizvodna s 13 ter 8 podjetij, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem (v nadaljevanju R&R). Relativno struktura vzorca podjetij prikazujem na Sliki 5.

Slika 5: Struktura vzorca podjetij z vidika dejavnosti v %



Na podlagi števila zaposlenih v podjetju bi lahko med mikro podjetja uvrstili 88 podjetij (do 9 zaposlenih), ostalih 8 pa bi lahko bilo predstavnikov majhnih podjetij (do 50 zaposlenih). Relativno strukturo vzorca podjetij glede na število zaposlenih prikazujem na Sliki 6. Na tem mestu opozarjam ta razdelitev ni nujno dejanska, saj zaradi že navedenih razlogov, anketirancev nisem povprašal, kam se uvrščajo pri ostalih dveh kriterijih (čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive).

Slika 6: Struktura vzorca podjetij glede na število zaposlenih v %



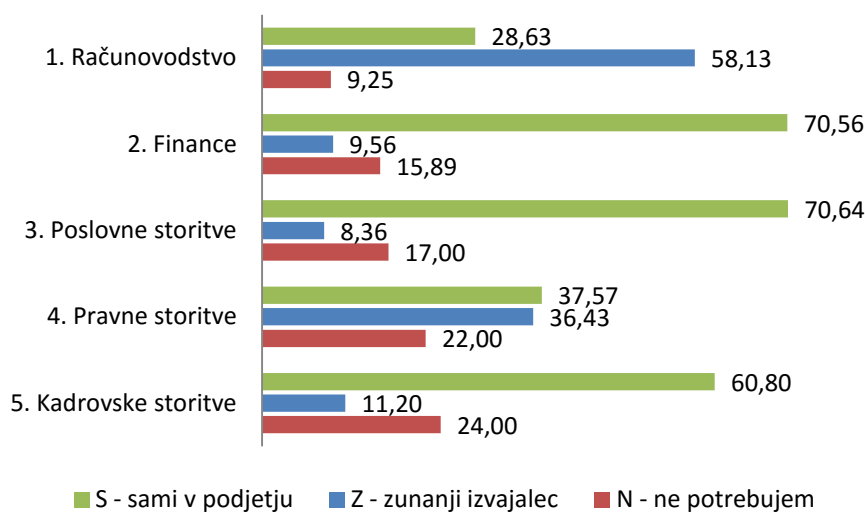
3.3.2 Opravljanje in zunanje izvajanje poslovnih dejavnosti

Z analizo rezultatov anketiranja predstavljenih v Tabeli 1 sem ugotovil, v kolikšni meri podjetniki prepuščajo posamezne dejavnosti zunanjim izvajalcem, koliko se jih lotevajo sami, in v kolikšni meri menijo, da jih sploh ne potrebujejo. Nabor aktivnosti 5 osnovnih poslovnih dejavnosti je bil namenoma zelo obsežen, in je na prvi pogled vseboval aktivnosti, ki jih zaradi manjšega obsega poslovanja, podjetniki nemara naj ne bi potrebovali. Presenetljivo so se, zlasti pri finančnih in poslovnih storitvah, podjetniki v veliki meri izrekli, da dejavnosti opravljajo sami v podjetju. To dokazuje, da se danes v malih podjetjih ukvarjajo z veliko več aktivnostmi, katere so bile nekoč domena zgolj velikih podjetij, ter da nobena poslovna dejavnost ne ostaja spregledana. Prikaz pregleda glede na povprečje predstavljam na Sliki 7.

Tabela 1: Pregled anketnih rezultatov opravljanja osnovnih poslovnih dejavnosti

Pregled drugega sklopa	S – sami v podjetju		Z – zunanji izvajalec		N – ne potrebujem	
	povprečje	mediana	povprečje	Mediana	povprečje	mediana
1. Računovodstvo	28,63	20	58,13	68	9,25	9
2. Finance	70,56	73	9,56	7	15,89	14
3. Poslovne storitve	70,64	71	8,36	6	17,00	13
4. Pravne storitve	37,57	47	36,43	33	22,00	23
5. Kadrovske storitve	60,80	62	11,20	9	24,00	26

Slika 7: Prikaz pregleda glede na povprečje



Recept za uspeh podjetij ni več široko zastavljen spekter delovanja, pač pa specializacija podjetij na področjih, na katerih so lahko boljša od tekmecev, na njihovih ključnih področjih. Tako smo priča specializaciji podjetij, osredotočanju na njihove ključne naloge, to pa s seboj potegne željo po povezovanju – in nujnosti le-tega – različnih podjetij, ki si izmenjujejo svoja ključna znanja in skupaj nastopajo na trgu ponudbe in storitev. Vedno več podjetij opušta »stranske« dejavnosti in jih prepušča drugim, za to specializiranim podjetjem, sama pa se osredotočajo na dejavnost, v katerih so lahko boljša od tekmecev. Pomembno je, da ima odločitev o dejavnostih, ki jih namerava podjetje izločiti oziroma zaupati zunanjemu izvajalcu, jasen cilj, kajti pri tem ne gre le za prenos obveznosti z enega na drugega, pač pa tudi za prednosti takšnega načina poslovanja (Petelinkar, 2008, str. 1).

Lang (2000) na podlagi raziskave ugotavlja, da se podjetja odločajo predvsem za zunanje izvajanje naslednjih dejavnosti: pravne storitve (71 %), obračun plač (61 %), administracija pokojnin (54 %) ter oblikovanje in razvoj spletnih strani (52 %).

Ravnikar (2002, str. 3) zunanje izvajanje dejavnosti opredeljuje kot zunanje oskrbovanje, oddajanje del, zunanje izvajanje, organizacijsko izločanje posameznih aktivnosti, procesov ali kar celotnih poslovnih funkcij (tudi ravnanja, upravljanja z ljudmi, upravljanja s človeškim kapitalom) na zunanje ponudnike – izvajalce teh storitev.

Zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*) je skovanka besedne zveze »*outside resource using*«, kar pomeni uporabo zunanjih virov oziroma zunanje izvajanje ali zunanje oskrbovanje. Veliki angleško-slovenski slovar Lidije Šega pojem razlaga kot izkoriščanje zmogljivosti zunaj lastne hiše, oddajanje storitev/del v izvajanje zunanjim partnerjem (na podlagi dolgoročne pogodbe o sodelovanju), najemanje tujih storitev, vključevanje zunanjih sodelavcev (Urbanija, 1998, str. 49).

Zunanje izvajanje je neke vrste fenomen, ki je preplaval podjetja in njihove službe. Zunanji izvajalci lahko podjetjem ponudijo določene storitve in proizvode, ki so bolj učinkoviti, bolj fleksibilni in hkrati cenejši od tistih, ki jih lahko opravi oziroma proizvede podjetje samo. Zunanje izvajanje se torej pojavi, ko se podjetje odloči, do bo del svojih dejavnosti prepustilo ponudniku teh storitev. S tem se na ponudnika prenesejo pooblastila oziroma kontrola, tako da prevzame vso odgovornost za pravilno in pravočasno opravljeno delo. Ponudnik ne dobi navodil za izpeljavo dela, kot je to navada pri naročilu, pri katerem kupec obdrži celotni nadzor nad potekom dela. Zunanje izvajanje je oblika pogodbenega dela, pri kateri se kupec odloča, kakšne rezultate bi rad imel, proces, po katerem bo delo izpeljano, pa je povsem ponudnikova odločitev (Petelinkar, 2008, str. 5).

Drugi sklop vprašalnika sestavljajo vprašanja o 5 različnih poslovnih dejavnostih, kjer so za vsako od njih našteje posamezne aktivnosti oziroma storitve, ki jo tvorijo. Za vsako od aktivnosti anketiranci navedejo kdo jo opravlja: S – sami v podjetju, Z – zunanji izvajalec ali N – ne potrebujem.

V analizi najprej v tabelah prikazujem rezultate opravljanja posameznih aktivnosti, in sicer absolutno ter relativno v odstotkih (%), glede na celoten vzorec 96 podjetij. Na koncu tabele navajam tudi povprečni rezultat vseh aktivnosti za katera so anketiranci odgovorili, da jih opravljajo v podjetju sami, jih prepuščajo zunanjim izvajalcem, ali pa jih ne potrebujejo. Ker na povprečje precej vplivajo ekstremni rezultati sem za dodatno pojasnjevanje splošne slike dodal tudi izračun srednje vrednosti oziroma mediane. Tabeli sledi predstavitev rezultatov v sliki, kjer grafično ponazarjam anketne rezultate opravljanja posameznih aktivnosti.

3.3.2.1 Računovodske dejavnosti

Z vprašanjem, kdo opravlja navedene računovodske storitve ugotavljam, v kolikšni meri podjetja opravljajo vse štiri računovodske funkcije in druge storitve povezane z računovodenjem, ter kdo te storitve opravlja.

Pričakovano je to področje poslovnih dejavnosti pri katerem se podjetniki oziroma podjetja največkrat odločajo za najem zunanjih izvajalcev. Osnovno funkcijo knjigovodenja zunanjim izvajalcem tako prepušča 80,21 % podjetij, 16,67 % je takšnih, ki jo opravljajo sami v podjetju, 3,13 % pa jih je odgovorilo, da ne potrebujejo knjigovodstva. Svetovanje pri knjigovodskem in računovodskem poročanju predstavlja storitev, kjer se kar 81,25 % podjetij poslužuje zunanjih izvajalcev.

Velika večina podjetnikov (80,21 %) računovodske informacije, kot pomoč pri poslovnem odločanju razlaga kar sama. 12,5 % jih pri tem upošteva tudi nasvete zunanjih izvajalcev. Predračunavanje in računovodsko nadziranje 41,67 % anketirancev opravlja samih, 43,75 % jih prepušča zunanjim izvajalcem, 14,58 % pa je takšnih, ki te funkcije sploh ne

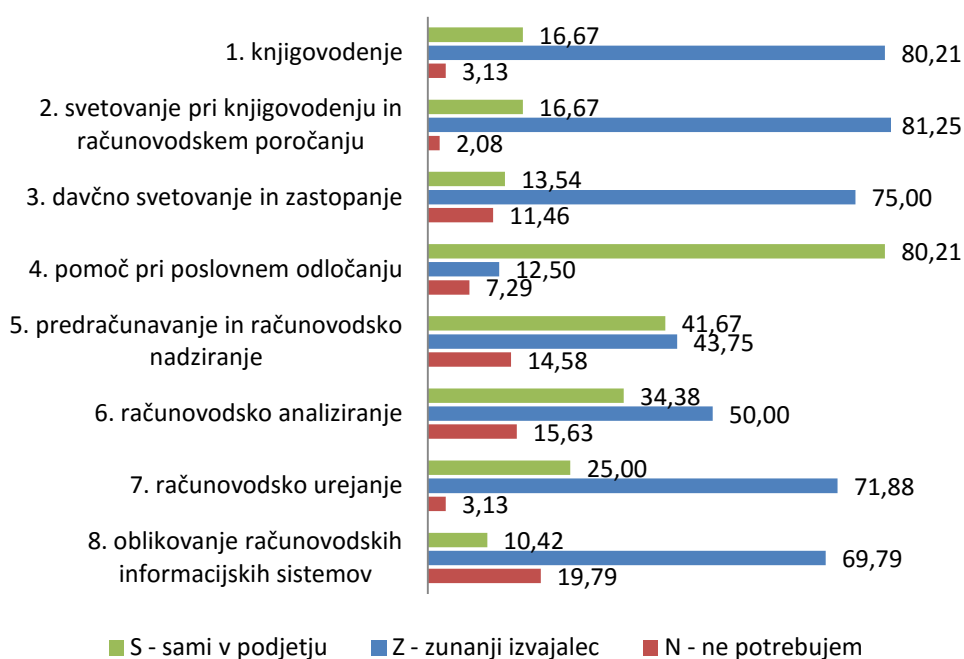
potrebuje. 15,63 % anketiranih podjetij ne opravlja računovodskega analiziranja, 50 % jih to prepušča zunanjim izvajalcem, 34,68 % pa jih analizira opravlja samih. Računovodsko urejanje dokumentacije 71,88 % anketirancev prepušča zunanjim izvajalcem, ti pa poskrbijo, da so knjigovodske listine in poslovne knjige ustrezno shranjene in varovane. 69,79 % podjetij prepušča storitev oblikovanja računovodskih informacijskih sistemov zunanjim izvajalcem, 10,42 % se s tem ukvarja samih, 19,79 % anketiranih pa se s tem sploh ne ukvarja, oziroma se mogoče niti ne zavedajo, da to zanje opravijo zunanji izvajalci. Anketni rezultati so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Anketni rezultati o opravljanju računovodskih dejavnosti

Računovodstvo	S – sami v podjetju		Z – zunanji izvajalec		N – ne potrebujem	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
1. Knjigovodenje	16	16,67	77	80,21	3	3,13
2. Svetovanje pri knjigovodenju in računovodskem poročanju	16	16,67	78	81,25	2	2,08
3. Davčno svetovanje in zastopanje	13	13,54	72	75,00	11	11,46
4. Pomoč pri poslovnem odločanju	77	80,21	12	12,50	7	7,29
5. Predračunavanje in računovodsko nadziranje	40	41,67	42	43,75	14	14,58
6. Računovodsko analiziranje	33	34,38	48	50,00	15	15,63
7. Računovodsko urejanje	24	25,00	69	71,88	3	3,13
8. Oblikovanje računovodskih informacijskih sistemov	10	10,42	67	69,79	19	19,79
Povprečje	28,63	29,82	58,13	60,55	9,25	9,64
Mediana	20		68		9	

V povprečju je 28,63 podjetij takšnih, ki vse naštetje funkcije in storitve računovodenja opravljajo sama (srednja vrednost je 20), 58,13 podjetij v povprečju pa to dejavnost prepušča zunanjim izvajalcem (srednja vrednost je 68). Iz Slike 8 je razvidno, da je edino pomoč pri poslovnem odločanju aktivnost, ki jo podjetja v večini izvajajo sama.

Slika 8: Prikaz opravljanja računovodskih dejavnosti v %



3.3.2.2 Dejavnosti financ

Finančni sklop predstavlja 9 najpogostejših storitev finančnega svetovanja. Razumljivo je, da se podjetniki finančnih storitev poslužujejo v veliko manjši meri, ter raje večino aktivnosti opravljajo sami. Pri tem seveda ni zanemarljivo vprašanje razumevanja pomena posameznih storitev.

Finančno analizo poslovanja opravlja 71,88 % podjetij samih, 20,83 % jih to prepušča zunanjim izvajalcem, 7,29 % se jih tega ne poslužuje. Podobno je pri finančnem planiranju in ocenjevanju investicijskih projektov, kjer pa delež tistih, ki teh storitev ne potrebujejo naraste. Pri izbiri načina financiranja različnih projektov, 84,38 % podjetij samih sprejema odločitve, 6,25 % pa si pomaga z zunanjimi izvajalci. Za pridobivanje lastniških in dolžniških virov financiranja se 76,04 % podjetij angažira samih, 19,79 % pa teh sredstev ne potrebuje, ostali (4,17 %) pa poiščejo pomoč zunanjega izvajalca.

Priprava finančne dokumentacije je aktivnost, ki jo največ podjetij prepušča zunanjim izvajalcem (26,04 %), 59,38 % jih še vedno raje opravlja to v podjetju, 14,58 % pa te storitve ne potrebuje. Pričakovano, se kar 90,63 % podjetnikov odloča o razpolaganju s prostim denarnim tokom samih, 8,33 % pa je takšnih, ki tega ne potrebujejo.

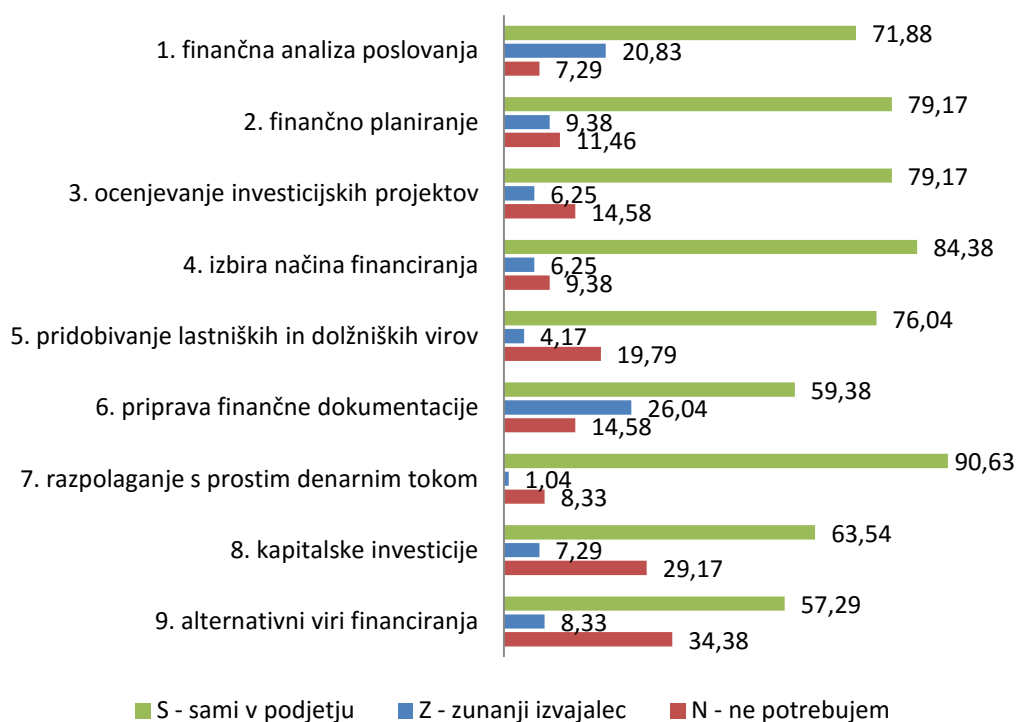
Kapitalske investicije (29,17 %) in alternativni viri financiranja (34,38 %) so storitve, ki jih največ podjetnikov ne potrebuje, če pa že, se za kapitalske investicije (63,54 %) in alternativne vire financiranja (57,29 %) odločajo sami v podjetju. Navedeno je prikazano v Tabeli 3.

Tabela 3: Anketni rezultati o opravljanju dejavnosti financ

Finance	S – sami v podjetju		Z – zunanji izvajalec		N – ne potrebujem	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
1. Finančna analiza poslovanja	69	71,88	20	20,83	7	7,29
2. Finančno planiranje	76	79,17	9	9,38	11	11,46
3. Ocenjevanje investicijskih projektov	76	79,17	6	6,25	14	14,58
4. Izbira načina financiranja	81	84,38	6	6,25	9	9,38
5. Pridobivanje lastniških in dolžniških virov	73	76,04	4	4,17	19	19,79
6. Priprava finančne dokumentacije	57	59,38	25	26,04	14	14,58
7. Razpolaganje s prostim denarnim tokom	87	90,63	1	1,04	8	8,33
8. Kapitalske investicije	61	63,54	7	7,29	28	29,17
9. Alternativni viri financiranja	55	57,29	8	8,33	33	34,38
Povprečje	70,56	73,50	9,56	9,95	15,89	16,55
Mediana	73		7		14	

Povprečje in srednja vrednost jasno pokažeta, da so finance še vedno krepko v domeni samih podjetij oziroma podjetnikov. Iz Slike 9 je razvidno ali se v povprečju 73,5 % podjetij (srednja vrednost je 73) odloči, da bodo tovrstne dejavnosti ostale v podjetju, ali pa jih v 16,55 % podjetij sploh ne potrebujejo, 9,95 % podjetij pa si poišče pomoč zunanjega izvajalca.

Slika 9: Prikaz opravljanja finančnih dejavnosti v %



3.3.2.3 Dejavnosti rednega poslovanja

Enajst raznolikih storitev rednega poslovanja, med katere sem vključil tudi informacijske tehnologije, razumljivo, v povprečju predstavlja dejavnost, ki jo podjetniki v najmanjši meri prepuščajo zunanjim izvajalcem. V Tabeli 4 prikazujem, da se s strateškim načrtovanjem ukvarja 84,38 % podjetij, 13,54 % sploh ne načrtuje, le 2,08 % se jih pri načrtovanju obrne na zunanje izvajalce. Zunanji izvajalci si lahko malce več dela obetajo pri izdelavi poslovnih načrtov (13,54 %), še vedno jih velika večina (73,96 %) to opravlja samih, 12,5 % pa poslovnih načrtov ne potrebuje. Načrt vodenja in organizacije izdelujejo v 88,54 % podjetij, 2,08 % to prepusti zunanjim izvajalcem, 9,38 % pa tega ne potrebuje.

Upravljanje z različnimi tveganji ne zanima 28,13 % podjetij, 65,63 % pa se tega loteva samih. Trženje in prodaja predstavlja aktivnost, ki jo v kar 92,71 % podjetij opravljajo sami, 3,13 % se jih odloči za pomoč, 4,17 % pa tega ne potrebuje. Nabavne verige in optimizacije procesov so naslednje aktivnosti, ki so v domeni samih podjetij (83,33 %). Med poslovne storitve sem uvrstil tudi načrtovanje proizvodnje, 61,46 % podjetij to opravlja samih, 37,5 % pa teh storitev ne potrebuje.

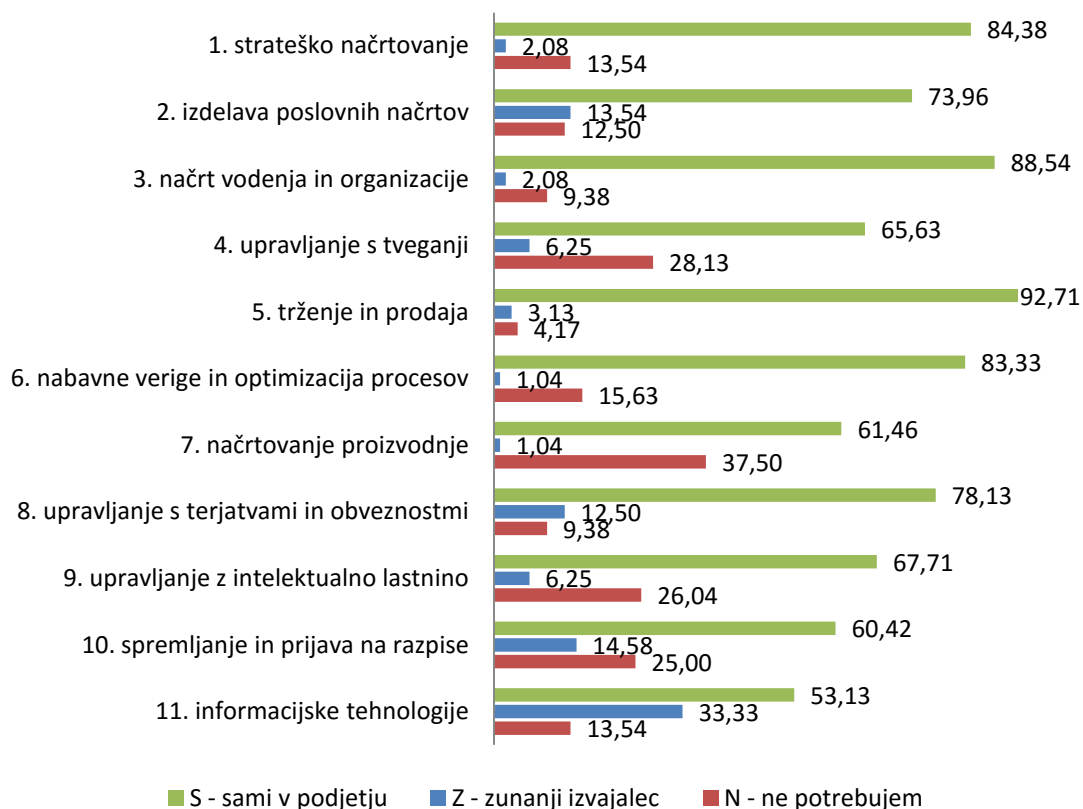
Tabela 4: Anketni rezultati o opravljanju dejavnosti rednega poslovanja

Poslovne storitve	S – sami v podjetju		Z – zunanji izvajalec		N – ne potrebujem	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
1. Strateško načrtovanje	81	84,38	2	2,08	13	13,54
2. Izdelava poslovnih načrtov	71	73,96	13	13,54	12	12,50
3. Načrt vodenja in organizacije	85	88,54	2	2,08	9	9,38
4. Upravljanje s tveganji	63	65,63	6	6,25	27	28,13
5. Trženje in prodaja	89	92,71	3	3,13	4	4,17
6. Nabavne verige in optimizacija procesov	80	83,33	1	1,04	15	15,63
7. Načrtovanje proizvodnje	59	61,46	1	1,04	36	37,50
8. Upravljanje s terjatvami in obveznostmi	75	78,13	12	12,50	9	9,38
9. Upravljanje z intelektualno lastnino	65	67,71	6	6,25	25	26,04
10. Spremljanje in prijava na razpise	58	60,42	14	14,58	24	25,00
11. Informacijske tehnologije	51	53,13	32	33,33	13	13,54
Povprečje	70,64	73,58	8,36	8,71	17	17,71
Mediana	71		6		13	

Management terjatev in obveznosti je naslednje področje, kjer je povpraševanje po zunanjih izvajalcih večje (12,5 %), 78,13 % podjetij pa se tega še vedno loteva samih. Z intelektualno lastnino se ukvarja 67,71 % podjetij, 26,04 % pa teh storitev ne potrebuje. 60,42 % podjetij samih spremlja in se prijavlja na razpise, 14,58 % za to potrebuje zunanje izvajalce, 25 % podjetij ta dejavnost ne zanima.

Informacijske tehnologije so dejavnost s katero se interno ukvarja najmanj podjetij (53,13 %), zunanjih izvajalcev se jih poslužuje 33,33 %, 13,54 % pa je takšnih, ki informacijskih tehnologij ne potrebuje. Grafični prikaz rezultatov opravljanja dejavnosti rednega poslovanja prikazujem na Sliki 10.

Slika 10: Prikaz opravljanja dejavnosti rednega poslovanja v %



3.3.2.4 Pravne dejavnosti

V sklop pravnih dejavnosti sem uvrstil 7 najpomembnejših pravnih storitev za podjetnike. Tudi tukaj ocenjujem, da je vprašanje razumevanja pomena posameznih storitev zelo pomembno.

V Tabeli 5 prikazujem rezultate, kjer 50 % podjetij samih spremlja zakonodajo s področja njihove dejavnosti, 34,38 % to prepušča zunanjim izvajalcem, 15,63 % pa je takšnih, ki jih regulativne spremembe ne zanimajo. 56,25 % podjetij ocenjuje, da je samih sposobno pregledati dokumente, 34,38 % se jih obrne na zunanje izvajalce, 9,38 % pa takšnega pregleda ne potrebuje. Poslovne dokumente za svojo uporabo sestavlja 62,5 % podjetij, 26,07 % to prepušča strokovnjakom, 11,46 % pa takšnih dokumentov ne potrebuje.

48,96 % podjetij samih oblikuje in sprejme obvezne interne akte, za 27,08 % podjetij jih izdelujejo zunanji izvajalci, 23,96 % pa je mnenja, da obveznih internih aktov ne

potrebuje. Tukaj se postavlja vprašanje, zakaj tako velik odstotek vprašanih meni, da ne potrebuje obveznih internih aktov. Možno je, da jih resnično niso sprejeli v podjetju, da so jih pridobili na drugačen način, ali pa da se na splošno ne zavedajo njihove obveznosti oziroma pomembnosti. 19,79 % podjetij samih vlaga tožbe v gospodarskih sporih, 43,75 % jih za to najverjetneje najame odvetnika, 36,46 % podjetij pa se s tem še ni srečalo.

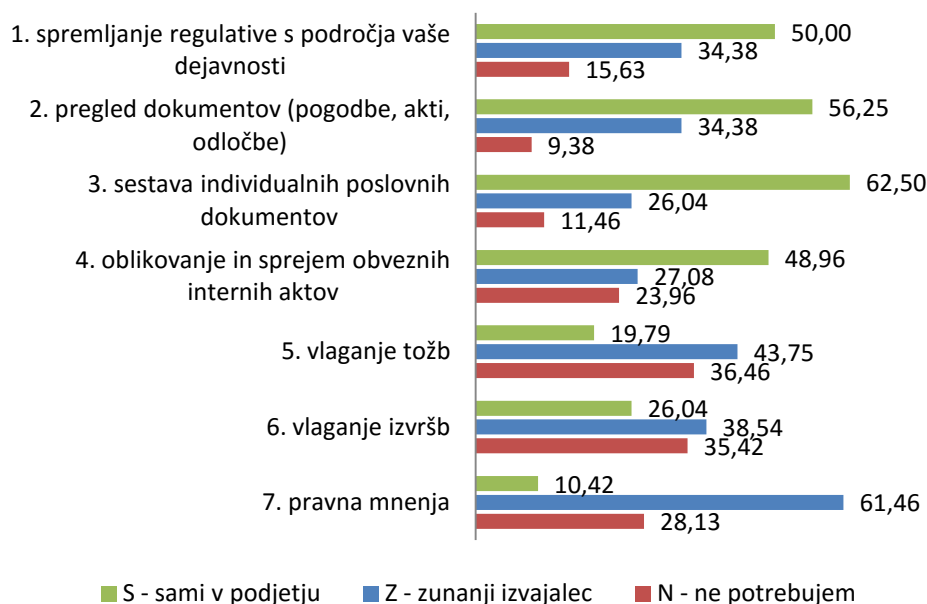
S težavami z neplačniki in s tem povezanim vlaganjem izvršb se samih ukvarja 26,04 % podjetij, 38,54 % jih najame zunanje izvajalce, 35,42 % podjetij pa se še ne ukvarja z vlaganjem izvršb. Pravna mnenja so kategorija, kjer se podjetja največ zanašajo na zunanje izvajalce (61,49 %), 28,13 % podjetij jih ne potrebuje, 10,42 % pa pravna mnenja izdelava kar samih.

Tabela 5: Anketni rezultati o opravljanju pravnih dejavnosti

Pravne storitve	S – sami v podjetju		Z – zunanji izvajalec		N – ne potrebujem	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
1. Spremljanje regulative s področja vaše dejavnosti	48	50,00	33	34,38	15	15,63
2. Pregled dokumentov (pogodbe, akti, odločbe)	54	56,25	33	34,38	9	9,38
3. Sestava individualnih poslovnih dokumentov	60	62,50	25	26,04	11	11,46
4. Oblikovanje in sprejem obveznih internih aktov	47	48,96	26	27,08	23	23,96
5. Vlaganje tožb	19	19,79	42	43,75	35	36,46
6. Vlaganje izvršb	25	26,04	37	38,54	34	35,42
7. Pravna mnenja	10	10,42	59	61,46	27	28,13
Povprečje	37,57	39,14	36,43	37,95	22	22,92
Mediana	47		33		23	

Pri pregledu povprečnih rezultatov prikazanih na Sliki 11 ugotavljam, da je pravno svetovanje poslovna dejavnost, ki jo podjetja v veliki meri prepuščajo zunanjim izvajalcem (36,43 podjetij), relativno visoko pa je tudi število tistih, ki menijo, da teh storitev ne potrebujejo (22 podjetij).

Slika 11: Prikaz opravljanja pravnih dejavnosti v %



3.3.2.5 Dejavnosti kadrovanja

Ne glede na to, da mala podjetja niso veliki zaposlovalci, je vprašanje kvalitetnega upravljanja s kadri zelo pomembno. Poleg spoštovanja zakonodaje s področja delovnega prava, je za podjetja in njihovo rast pomembno tudi kvalitetno upravljanje z njihovimi viri. Pozna pa se dejstvo, da precej podjetnikov nima zaposlenih, zato tem vprašanjem ne posvečajo veliko pozornosti.

V Tabeli 6 povzemam rezultate anketiranja, kjer nad regulativno ustreznostjo kadrovanja bdi 64,58 % podjetij samih, 9,38 % za to najame različne zunanje izvajalce, 26,04 % pa ustreznosti sploh ne spremlja. 60,42 % jih vodi kadrovske evidence v podjetju, 30,21 % pa jih ne potrebuje. Pomoč svetovalca pri zaposlovanju uporablja 10,42 % podjetij, 57,29 % se s tem ukvarja samih, 32,29 % pa tovrstnega svetovanja ne potrebuje.

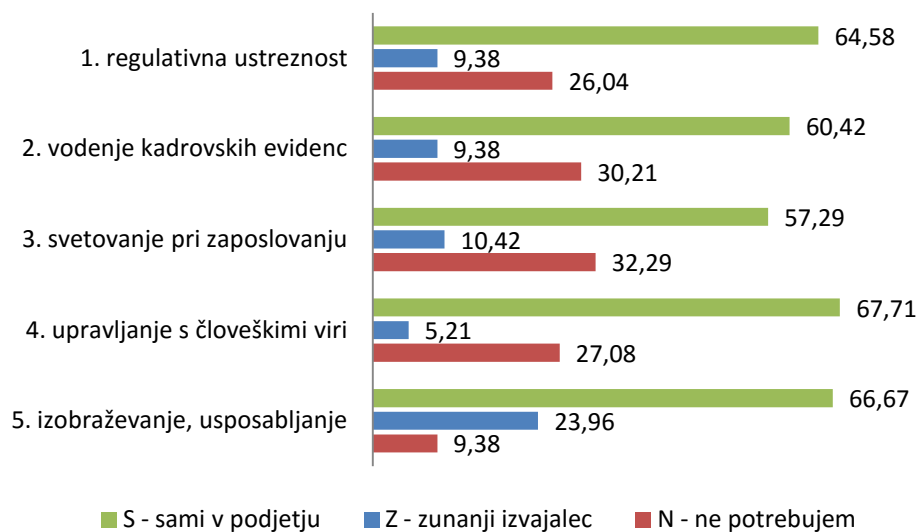
Upravljanja s človeškimi viri se loteva 67,71 % podjetij, 5,21 % najema zunanje izvajalce, 27,08 % pa se s tem vprašanjem ne srečuje. Največ se na zunanje izvajalce podjetja obračajo pri izobraževanju in usposabljanju (23,96 %), 66,67 % pa te aktivnosti zadovoljuje kar interno.

Tabela 6: Anketni rezultati o opravljanju dejavnosti kadrovanja

Kadrovske storitve	S – sami v podjetju		Z – zunanji izvajalec		N – ne potrebujem	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
1. Regulativna ustreznost	62	64,58	9	9,38	25	26,04
2. Vodenje kadrovskih evidenc	58	60,42	9	9,38	29	30,21
3. Svetovanje pri zaposlovanju	55	57,29	10	10,42	31	32,29
4. Upravljanje s človeškimi viri	65	67,71	5	5,21	26	27,08
5. Izobraževanje, usposabljanje	64	66,67	23	23,96	9	9,38
Povprečje	60,80	63,33	11,20	11,67	24	25,00
Mediana	62		9		26	

Zaradi dejstva, da dobršen del podjetnikov nima zaposlenih, je povsem logično, da v povprečju 24 podjetij ne potrebuje storitev s področja kadrovanja. Še bolj indikativna je srednja vrednost, ki znaša 26 podjetij, in je tako celo višja od povprečja. Po drugi strani se za zunanje izvajalce v povprečju odloča malce več podjetij (11,2) kot pri finančnih in poslovnih storitvah. Relativni rezultati so razvidni iz Slike 12.

Slika 12: Prikaz opravljanja dejavnosti kadrovanja v %



3.3.3 Razlogi in merila za odločitev o načinu izvajanja dejavnosti

V tretjem sklopu sem anketirance spraševal o pomembnosti naštetih razlogov in meril, na podlagi katerih se odločijo, da posamezne dejavnosti iz drugega sklopa opravljajo sami, najamejo zunanjšega izvajalca, ali zakaj menijo, da jih morebiti ne potrebujejo. Na vseh 6 vprašanj so anketiranci odgovarjali z navedbo, kako pomemben je posamezen kriterij, in sicer: 1 – nepomembno, 2 – manj pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – bolj pomembno, 5 – zelo pomembno.

V analizi predstavljam pomembnost kriterijev za odločitev na podlagi ocen anketirancev, kjer sem za vsak kriterij izračunal njegovo povprečno oceno. V tabeli so najprej razvrščeni

kriteriji, ki si sledijo od tistega, ki je dobil najvišjo povprečno oceno, do tistega, ki je dobil najnižjo, sledi prikaz koliko anketirancev je dalo posamezno oceno temu kriteriju, nato povprečna ocena in na koncu rang, na katerega se je uvrstil kriterij.

3.3.3.1 Kako pomembni so razlogi za odločitev, da zgornje dejavnosti opravljate sami?

Smisel tega vprašanja je ugotoviti, kateri so tisti razlogi, zaradi katerih se podjetniki odločajo, da bodo sami opravljali posamezne poslovne dejavnosti, ki jih po pomembnosti razvrščam v Tabeli 7. Kot najpomembnejši razlog, s povprečno oceno 4,33, so izbrali ažurnost in pravočasnost. Sledi mu zniževanje in preglednost stroškov s povprečjem 4,23, takoj za njim pa je za podjetja pomemben tudi boljši nadzor nad opravljenimi aktivnostmi z oceno 4,22. Na 4. mestu se nahaja urejenost dokumentacije s povprečno oceno 4,02, kar je tudi zadnji razlog, ki je dobil višjo povprečno oceno od 4. Iz uvrstitve razlogov na prvih štirih mestih je razvidno, da se podjetniki odločajo, da posamezne poslovne dejavnosti opravljajo sami, predvsem zaradi tega, ker imajo radi aktivnosti pod kontrolo, stalnim nadzorom ter želijo njihovo hitro izvrševanje. Poleg tega so prepričani, da bi jim prenos teh aktivnosti zvišal stroške.

Majhnost njihovega podjetja in majhen obseg dokumentacije (3,98) je 5. razlog, ki jih prepriča, da je bolje nekatere storitve opravljati v podjetju. Na 6. mestu se nahaja razpoložljivost strokovnega kadra v podjetju (3,83). Zaradi razmeroma nizke uvrstitve tega kriterija sklepam, da se podjetja odločajo za samostojno opravljanje aktivnosti tudi če nimajo ustreznega kadra oziroma znanja. To potrjuje še nižja uvrstitev kriterija dostopnosti ustreznih računalniških programov na 7. mesto (3,7) ter dostopnost ustreznih tečajev in izobraževanj, ki je dosegel zgolj 10. mesto s povprečno oceno 3,27. Med njima se nahajata kriterija velikost podjetja in obsežnost dokumentacije na 8. mestu ter težavno usklajevanje in komuniciranje z zunanjimi izvajalci (3,33). Nezaupanje do zunanjih izvajalcev, je s povprečno oceno 3,21 razlog, ki je najmanj pomemben pri odločitvi, da podjetja dejavnosti opravljajo sama.

Tabela 7: Kriteriji za odločitev, da dejavnosti opravljajo sami, glede na pomembnost

Kako pomembni so razlogi za odločitev, da zgornje dejavnosti opravljate sami?	1 – nepomembno; 5 – zelo pomembno					Povprečje	Rang
	1	2	3	4	5		
Ažurnost in pravočasnost	3	3	13	17	60	4,33	1
Zniževanje in preglednost stroškov	1	3	19	23	50	4,23	2
Boljši nadzor nad opravljenimi aktivnostmi	2	2	20	21	51	4,22	3
Urejenost dokumentacije na enem mestu	4	2	27	18	45	4,02	4
Majhnost podjetja in majhen obseg dokumentacije	2	5	26	23	40	3,98	5
Razpoložljivost strokovnega kadra v podjetju	8	4	23	22	39	3,83	6
Dostopnost ustreznih računalniških programov	8	9	22	22	35	3,70	7
Velikost podjetja in obsežnost dokumentacije	9	9	23	20	35	3,66	8
Težavno usklajevanje in komuniciranje z zunanjimi izvajalci	10	12	31	22	21	3,33	9
Dostopnost ustreznih tečajev in izobraževanj	10	13	35	17	21	3,27	10
Nezaupanje do zunanjih izvajalcev	12	14	32	18	20	3,21	11

Razmeroma visoke povprečne ocene prvih štirih kriterijev povedo, da so si podjetniki dokaj enotni pri njihovi pomembnosti. Zadnji trije razlogi po povprečni oceni relativno precej zaostajajo za ostalimi, zato ne morem sklepati, da imajo podjetja negativen odnos do zunanjih izvajalcev.

3.3.3.2 Kako pomembni so razlogi za odločitev, da opravljanje posameznih aktivnosti zgornjih dejavnosti ne potrebujete?

S tem vprašanjem poskušam ugotoviti, kateri so najpomembnejši razlogi zakaj se podjetniki odločajo, da nekaterih poslovnih dejavnosti ne opravljajo. Odgovor na to vprašanje bo pomagal pri identificiranju treh krogov neuporabnikov v okviru postavljanja strategije modrega oceana.

V Tabeli 8 je na prvem mestu razlog z najvišjo povprečno oceno premajhen obseg poslovanja podjetja, ki kljub temu ni tako visoka (3,92). Z oceno 3,73 mu sledi mnenje, da preveč zvišujejo operativne stroške. Ne vidim prave dodane vrednosti zaseda 3. mesto po pomembnosti z oceno 3,52. Prevelika zahtevnost in kompleksnost, kot razlog za neopravljanje posameznih dejavnosti, je dobil povprečno oceno 3,40. Z njim povezane regulativne spremembe so dobile podobno oceno (3,34) in se uvrstile na 5. mesto. Razlog, da ni potrebe po teh aktivnostih, ni tako zelo pomemben, saj zaseda 6. mesto z oceno 3,31. Mnenje, da dejavnosti otežujejo osredotočenost na osnovno dejavnost podjetja ni dobilo veliko visokih ocen, zato zaseda 7. mesto. Zanimivo je, da se je na zadnjem mestu znašel razlog s povprečno oceno 3,15, da ima neopravljanje aktivnosti vzrok v njenem nepoznavanju. Podobno, kot pri prvem vprašanju tretjega sklopa sklepam, da je iz tega vidna samozavest in zaupanje podjetnikov v svoje sposobnosti po obvladovanju več funkcij v podjetju, kar je tudi ena od pglavitnih lastnosti podjetnikov, ki sem jih predstavil v teoretičnem delu magistrske naloge.

Tabela 8: Kriteriji za odločitev, da dejavnosti ne potrebujejo, glede na pomembnost

Kako pomembni so razlogi za odločitev, da opravljanje posameznih aktivnosti zgornjih dejavnosti ne potrebujete?	1 – nepomembno; 5 – zelo pomembno					Povprečje	Rang
	1	2	3	4	5		
Premajhen obseg poslovanja podjetja	4	3	27	25	37	3,92	1
Preveč zvišujejo operativne stroške	5	8	24	30	29	3,73	2
Ne vidim prave dodane vrednosti	3	17	29	21	26	3,52	3
Prevelika zahtevnost in kompleksnost	9	12	29	24	22	3,40	4
Nenehne regulativne spremembe, ki vplivajo na te dejavnosti	11	7	40	14	24	3,34	5
Ni potrebe po teh aktivnostih	10	11	36	17	22	3,31	6
Otežujejo osredotočenost na osnovno dejavnost podjetja	11	7	41	22	15	3,24	7
Nepoznavanje aktivnosti	9	15	39	19	14	3,15	8

3.3.3.3 Kako pomembni so razlogi za odločitev, da se odločite za izvajanje zgornjih dejavnosti s pomočjo zunanjega izvajalca?

Razlogi, zakaj se podjetniki odločajo za pomoč zunanjih izvajalcev so različni in različno pomembni. Anketirancem sem ponudil 10, po mojem mnenju najpogostejših, ki so jih po pomembnosti razvrstili kot prikazujem v Tabeli 9. Na prvem mestu je s povprečno oceno 4,02 izboljšanje kakovosti poslovnih dejavnosti, sledi mu dejstvo, da v podjetju nimajo dostopnih sredstev (človeški viri, finančna, materialna), s katerimi bi jih opravljali (3,84). Popolnoma enako povprečno oceno je dobil razlog pridobitev znanj od zunanjih izvajalcev, kar pomeni, da sodelovanje z zunanjimi izvajalci podjetja precej rada izkoristijo za izobraževanja in izpopolnjevanja na neformalen način.

Nenehne regulativne spremembe, ki vplivajo na te dejavnosti zasedajo 4. mesto s povprečno oceno 3,67. Večje osredotočenosti na osnovno dejavnost podjetja, ki jo omogoča sodelovanje z zunanjimi izvajalci podjetja smatrajo kot srednje pomembno, saj je pristala na 5. mestu z oceno 3,64. Sledi ji velikost podjetja in obsežnost dokumentacije s povprečno oceno 3,51 na 6. mestu ter zmanjšanje operativnih stroškov oziroma izboljššan nadzor nad njimi na 7. mestu, z oceno 3,47.

Sprostitev sredstev podjetja za druge namene je naslednji kriterij, ki je dobil še nižjo oceno (3,41), na 9. mestu mu sledi delitev tveganja z zunanjim izvajalcem, s povprečno oceno 3,3 ter na zadnjem (10.) mestu majhnost podjetja in majhen obseg dokumentacije, s povprečno oceno 3,18.

Tabela 9: Kriteriji za odločitev, da dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem, glede na pomembnost

Kako pomembni so razlogi za odločitev, da se odločite za izvajanje zgornjih aktivnosti s pomočjo zunanjega izvajalca?	1 – nepomembno; 5 – zelo pomembno					Povprečje	Rang
	1	2	3	4	5		
Izboljšanje kakovosti teh dejavnosti	3	1	19	41	32	4,02	1
Sredstva niso dostopna v podjetju	2	7	27	28	32	3,84	2
Pridobitev znanj od zunanjih izvajalcev	3	4	29	29	31	3,84	3
Nenehne regulativne spremembe, ki vplivajo na to dejavnost	4	8	31	26	27	3,67	4
Večja osredotočenost na osnovno dejavnost podjetja	4	10	27	31	24	3,64	5
Velikost podjetja in obsežnost dokumentacije	8	14	24	21	29	3,51	6
Zmanjšanje operativnih stroškov oziroma izboljššan nadzor nad njimi	5	13	35	18	25	3,47	7
Sprostitev sredstev podjetja za druge namene	9	8	31	31	17	3,41	8
Delitev tveganja z zunanjim izvajalcem	11	12	28	27	18	3,30	9
Majhnost podjetja in majhen obseg dokumentacije	9	16	35	21	15	3,18	10

Pri tem vprašanju anketiranci, v povprečju niso ocenili razlogov za odločitev z zelo visokimi ocenami, saj je samo en kriterij (izboljšanje kakovosti teh dejavnosti) prejel rahlo večjo oceno od bolj pomembno (ocena 4). Vsi ostali kriteriji so dobili povprečno oceno višjo od srednje pomembno (ocena 3) in se nahajajo v pasu od 3,18 do 3,84. Čeprav so med njimi še vedno razlike v pomembnosti, gre razbrati, da so anketiranci precej enotnega mnenja, kako pomembni se jim zdijo.

3.3.3.4 Kako pomembna so merila, ki jih upoštevate pri izbiri zunanjega izvajalca posamezne dejavnosti?

Z ocenjevanjem pomembnosti meril, ki jih upoštevajo podjetniki pri izbiri zunanjih izvajalcev, poskušam ugotoviti, katera so tista merila, ki najbolj pripomorejo k odločitvi, komu bodo poverili opravljanje posameznih poslovnih dejavnosti oziroma aktivnosti, ki jih prikazujem v Tabeli 10.

S povprečno oceno 4,53 je ocenjeno merilo, ki zaseda 1. mesto, ažurnost in pravočasnost. Jamstvo o zahtevni ravni opravljenih storitev, ki ga podjetja dobijo od zunanjih izvajalcev, je naslednje merilo po pomembnosti, s povprečno oceno 4,38. Podjetniki visoko cenijo tudi prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja (4,22) ter sloves in reference (4,18) zunanjega izvajalca. Zadnji kriterij, ki ima višjo povprečno oceno od bolj pomembno (4,16), so izkušnje zunanjega izvajalca s področja osnovne dejavnosti anketiranega podjetja.

Relativno visoko povprečno oceno sta dobili tudi merili na 6. in 7. mestu. Prvo je ugodna cena storitev zunanjega izvajalca (3,91), drugo pa prilagodljivost pogodbe o sodelovanju, s povprečno oceno 3,9.

Zadnji dve merili pri izbiri zunanjega izvajalca predstavljata tudi kriterija, ki sta prejela najnižjo povprečno oceno celotnega tretjega sklopa. 8. mesto na lestvici meril, s povprečno oceno 3,07 zaseda lokacija zunanjega izvajalca, 9. mesto s povprečno oceno samo 2,94 pa urejenost njegovih poslovnih prostorov.

Tabela 10: Merila za odločitev, da dejavnosti prepustijo zunanjim izvajalcem, glede na pomembnost

Kako pomembna so merila, ki jih upoštevate pri izbiri zunanjega izvajalca posamezne aktivnosti?	1 – nepomembno; 5 – zelo pomembno					Povprečje	Rang
	1	2	3	4	5		
Ažurnost in pravočasnost	0	1	9	24	62	4,53	1
Jamstvo o zahtevni ravni opravljenih storitev	0	3	14	23	56	4,38	2
Prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja	0	2	14	41	39	4,22	3
Sloves in reference zunanjega izvajalca	0	2	19	35	40	4,18	4
Njegove izkušnje s področja osnovne dejavnosti vašega podjetja	3	3	15	30	45	4,16	5
Ugodna cena storitev	1	4	29	31	31	3,91	6
Prilagodljivost pogodbe o sodelovanju	1	5	27	33	30	3,90	7
Lokacija zunanjega izvajalca	7	25	34	14	16	3,07	8
Urejenost njegovih poslovnih prostorov	11	18	44	12	11	2,94	9

Merila pri tem vprašanju so dobila v povprečju najvišje, kot tudi najnižje ocene tretjega sklopa vprašanj. Razvidno je, da imajo podjetja dokaj enotno mnenje glede meril, ki jih upoštevajo pri izboru zunanjih izvajalcev. Uvrstitev meril po rangju bi lahko razdelil na 3 skupine. Prvih 5 meril predstavlja skupino, ki za večino podjetij predstavljajo zelo pomembne kriterije za odločitev. 2. skupino sestavljata merili na 6. in 7. mestu, ki sta za večino bolj pomembni, ter zadnji dve merili, ki sta za večino podjetij komaj srednje pomembni.

3.3.3.5 Kako pomembno je, da zunanji izvajalci dejavnosti oblikujejo posamezne storitve prilagojene vašemu podjetju?

To vprašanje služi odgovoriti, čemu bi bilo potrebno prilagajanje ponudb zunanjih izvajalcev, ko ti oblikujejo storitve. Na 1. mestu je oblikovanje storitev prilagojeno sektorju oziroma dejavnosti, kjer podjetje posluje, s povprečno oceno 3,46. Sledi mu prilagajanje storitev podjetju anketirančeve velikosti (3,42) in na zadnjem mestu prilagajanje storitev določeni fazi razvoja podjetja, s povprečno oceno 3,3, ki jih po pomembnosti prikazujem v Tabeli 11.

Tabela 11: Kriteriji za prilagajanje ponudb zunanjih izvajalcev, glede na pomembnost

Kako pomembno je, da zunanji izvajalci dejavnosti oblikujejo posamezne storitve za:	1 – nepomembno; 5 – zelo pomembno					Povprečje	Rang
	1	2	3	4	5		
Podjetje vašega sektorja	5	6	41	28	16	3,46	1
Podjetje vaše velikosti	1	8	38	28	16	3,42	2
Podjetje v določeni fazi razvoja	10	5	43	22	16	3,30	3

Enotnost ocen anketirancev pri tem vprašanju kaže, da oblikovanje oziroma prilagajanje storitev podjetjem ne igra pomembnejše vloge. To dokazuje tudi višina in razporeditev ocen, saj so te povsem v rangu srednje pomembnosti ter skoraj identične.

3.3.3.6 V kateri fazi razvoja menite, da podjetje potrebuje zunanje izvajalce?

Iz Tabele 12 je razvidno, da so podjetniki prepričani, da podjetja najbolj potrebujejo pomoč zunanjih izvajalcev v kriznih fazah. Povprečna ocena tega kriterija je 3,98, sledi mu pomoč v fazi rasti, s povprečno oceno 3,75. Pomoč v fazi zrelosti ima povprečno oceno pomembnosti 3,55. Na 4. mestu se nahaja pomoč zunanjih izvajalcev v zgodnjih fazah razvoja, ter na zadnjem pomoč na začetku, ob ustanovitvi, s povprečno oceno pomembnosti 3,44.

Tabela 12: Zunanje izvajanje glede na faze v razvoju podjetja glede na pomembnost

V kateri fazi razvoja menite, da podjetje potrebuje zunanje izvajalce?	1 – nepomembno; 5 – zelo pomembno					Povprečje	Rang
	1	2	3	4	5		
V kriznih fazah	2	7	22	25	40	3,98	1
V fazi rasti	2	4	33	34	23	3,75	2
V fazi zrelosti	4	10	28	37	17	3,55	3
V zgodnji fazi razvoja	5	9	32	31	19	3,52	4
Na začetku, ob ustanovitvi	10	12	26	22	26	3,44	5

Tudi pri tem vprašanju preseneča enotnost ocen anketirancev, vendar so povprečne ocene skoraj za stopnjo višje kot pri prejšnjem, saj se po pomembnosti nagibajo proti bolj pomembnim kriterijem.

4 OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETNIKOVEGA SERVISA

Prvo načelo oblikovanja strategije modrega oceana pogojuje rekonstrukcijo tržnih meja, s katero se podjetje oddalji od ostalih konkurentov. Vsako izmed šestih poti, ki privede do uresničevanja tega načela, obravnavam v luči rezultatov analize prejetih odgovorov ter na njihovi podlagi premikam tržne meje zunanjega izvajanja dejavnosti. Temu sledi vizualno raziskovanje, katerega namen je vizualizacija strategije, ki je razvidna iz oblikovanega

strateškega grafikona Podjetnikovega Servisa. Podatki iz raziskave so pomembno pripomogli tudi k ugotovitvi, kako preseči trenutno povpraševanje ter kako pozornost usmeriti iz obstoječih uporabnikov zunanjega izvajanja dejavnosti na neuporabnike teh storitev.

Kritična analiza pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika, ob spoštovanju zaporedja načel oblikovanja strategije modrega oceana, mora privedi do zdravega poslovnega modela. Preverjanje same zamisli strategije Podjetnikovega Servisa je tako že vgrajeno v načelo iskanja pravega strateškega zaporedja, kjer poslovni model ne izhaja iz določitve ciljnih stroškov, ampak iz izjemne uporabnosti za kupca in ustrezno določene cene. Ali v primeru Podjetnikovega Servisa lahko govorim o potencialu modrega oceana je razvidno iz poslovnega modela in ustvarjene krivulje vrednosti v strateškem grafikonu, ki jo zaznamujejo tri pomembne značilnosti – usmerjenost, drugačnost in udarno geslo (Kim & Mauborgne, 2005a, str. 47).

4.1 Rdeči ocean zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti

Zunanje izvajanje poslovnih dejavnosti, kot znani tržni prostor v katerem so meje panoge jasne in sprejete, konkurenčna pravila pa so igralcem dobro poznana, lahko skladno s Kim in Mauborgne (2004, str. 77) opredelim kot rdeči ocean. Tukaj poskušajo podjetja (zunanji izvajalci storitev) premagovati nasprotnike s pridobivanjem večjega tržnega deleža znotraj obstoječega povpraševanja. Tržni prostor postaja vedno bolj nasičen, zato se možnosti za rast in uspešnost poslovanja zmanjšujejo. Storitve postajajo generične, zaradi neusmiljene konkurence je voda v teh oceanih obarvana krvavo.

Primeroma navajam značilnosti zunanjega izvajanja računovodstva:

- tradicionalnost: zunanje izvajanje dejavnosti računovodenja je – najpogosteje v majhnih podjetjih – že tradicionalno razširjena praksa, in to predvsem zaradi številnih prednosti pred lastno (notranjo) izvedbo (Horvat, 2003, str. 87),
- medsebojno zaupanje: storitev je zelo pomembna pri strategijah konkurenčnosti številnih poslovnih subjektov. Ključ do uspeha pri zunanjem izvajanju sta popolno zaupanje in predanost pogodbenih strank poslovnim razmerjem, ki se ustvarjajo v odnosih med računovodskimi servisi kot zunanjimi izvajalci računovodskih storitev in poslovnimi subjekti – naročniki (Petelinkar, 2008, str. 2),
- velika pogajalska moč kupcev: za Slovenijo je značilno, da so naročniki računovodskih storitev pretežno mala in nezahtevna podjetja (Glažar, 2007, str. 48–53). Za njih je predvsem značilno, da na računovodstvo gledajo kot na nujno zlo, zaradi tega razloga računovodskih storitev ne cenijo in za njih niso pripravljeni veliko plačati. Izvajalca računovodskih storitev izberejo predvsem na podlagi kriterija nizke cene, ponudnikov osnovnih računovodskih storitev pa je na trgu veliko, zato je izbira za kupce velika ter s tem njihova pogajalska moč velika (Mestek, 2009, str. 13),

- širjenje dejavnosti: stroški računovodskih storitev so še zmeraj manjši kot bi bili, če bi podjetja sama zaposlovala strokovnjake s tega področja, poleg tega pa se tudi dejavnost računovodenja zmeraj bolj širi in je ponudba računovodskih servisov zmeraj bolj široka in specifična (Fux, 2009, str. 82).

4.2 Premikanje meja trga zunanjega izvajanja dejavnosti

Da bi Podjetnikov Servis izplaval iz rdečega oceana se mora rešiti spon splošno sprejetih omejitev, ki določajo kako podjetja v panogi izvajanja storitev poslovnih dejavnosti tekmujejo med seboj. Zato se na začetku osredotočam na premikanje teh splošno sprejetih omejitev oziroma meja, da bi dobil boljši vpogled v to, kako spremeniti tržne danosti in ustvariti modri ocean. Kot razlagata Kim in Mauborgne (2005a, str. 56) za to obstaja šest pristopov, ki sta jih poimenovala **okvir šestih poti**. Najprej obravnavam dopolnilne izdelke in storitve, nato pa nadaljujem v vrstnem redu kot ga podajata avtorja.

4.2.1 Nudjenje dopolnilnih storitev

Za dosego modrega oceana je ključno opredeliti celovito rešitev, ki si jo želijo podjetniki, ko izberejo izvajalca posameznih storitev. Po navodilih Kim in Mauborgne (2005b, str. 71) to naredimo tako, da si predstavljamo kaj se dogaja pred uporabo storitve, med uporabo in po njej.

V drugem sklopu vprašanj sem anketirance spraševal po opravljanju posameznih poslovnih dejavnosti. Iz analize anket je razvidno, da se podjetniki v večini odločajo za angažiranje zunanjih izvajalcev pri izvajanja računovodskih storitev (60,55 %). Računovodske informacije, poleg izpolnjevanja zahtev obveznega poročanja, služijo kot osnova za poslovno odločanje podjetnikov. Vendar pa te informacije velikokrat ne zagotavljajo odgovorov na vprašanja, ki se postavijo ob raznolikosti poslovnih dogodkov. Tako npr. informacija o neplačanem izdanem računu ni predmet knjigovodenja, saj še račun ni bil plačan. Zato podjetnika zanima, kako ukrepati, da bi prejel zaslužen plačilo. Lahko se obrne na poslovne svetovalce, ki se ukvarjajo z upravljanjem terjatev in obveznosti in na pravne svetovalce, ki mu svetujejo, kako izterjati plačilo in se zavarovati pred tveganji neplačil terjatev v prihodnje. Nadalje računovodstvo igra pomembno vlogo pri finančnih funkcijah v podjetju, saj je učinkovito načrtovanje v prihodnje mogoče le na podlagi verodostojnih in temeljitih računovodskih informacijah. Pri obračunu plač se meja med računovodsko in funkcijo upravljanja s kadri prav tako težje razloči, saj imamo opravka s personalnimi mapami zaposlenih, odločbami o odobritvi dopustov, nadurah itd.. Logično je, da je navedeno privedlo do vse zahtevnejših naročnikov, ki zaradi celovitosti storitev pričakujejo od izvajalcev računovodskih storitev tudi storitve davčnega, kadrovskega in finančnega svetovanja, kot tudi, da bodo opravljali storitve izterjave in svetovanja pri zavarovanju terjatev in dolgov (Lončar, Finance).

Naslednji sklop dejavnosti, za katere se podjetniki odločajo, da jih poverijo zunanjim izvajalcem, so pravne storitve (37,95 %). Vendar tukaj ne govorim o pravnem svetovanju kot celoti, ampak o pravnih storitvah, ki se nanašajo na poslovanje gospodarskih družb. Tudi pri pravnem svetovanju celovitost zahteva neposredno obvladovanje drugih poslovnih dejavnosti kot so finance, računovodstvo, upravljanje s človeškimi viri, ipd.

Podobno kot za računovodske in pravne storitve, lahko ugotovim tudi za vse ostale poslovne dejavnosti po katerih sem spraševal podjetnike. Čeprav rezultati, v kolikšni meri jih podjetniki zaupajo zunanjim izvajalcem tega morebiti ne kažejo, je razvidno, da vse te dejavnosti dopolnjujejo druga drugo. Potreba po celovitosti opravljanja teh storitev pride do izraza nemara na vsakem koraku podjetniške poti; pri strateškem načrtovanju, pri neplačilu terjatev, prijavah na razpise in javna naročila, izpolnjevanju zahtev v bolj reguliranih dejavnostih, ipd.

Prva pot za doseg modrega oceana Podjetnikovega Servisa mora tako izhajati iz zagotavljanja izvajanja celovitih poslovnih dejavnosti, ki predstavljajo med seboj dopolnilne storitve za poslovanje podjetnikov. Nedotaknjena vrednost teh storitev se skriva ravno v njihovi celovitosti. Namreč če pogledam vsako dejavnost (oziroma storitev, ki jo predstavlja) izolirano, je povsem logično, da se podjetniki odločajo, da jih opravljajo sami oziroma da jih ne potrebujejo. To je razvidno tudi iz analize anket, kjer so podjetniki kot najpomembnejše razloge zakaj menijo, da opravljanja posameznih aktivnosti ne potrebujejo, navedli premajhen obseg poslovanja podjetja, prevelike stroške in dejstvo, da v njih ne vidijo prave dodane vrednosti. Celovito izvajanje teh dejavnosti pa lahko te razloge povsem omeji ali celo izniči na več načinov:

- prepoznavanje potreb podjetnika: ker Podjetnikov Servis izvaja celovito storitev za podjetnika, vsak trenutek prepozna kaj podjetnik potrebuje in kaj ne,
- znižuje stroške njihovega izvajanja: ker podjetnik ne plačuje vsakega zunanjega izvajalca posebej ampak zgolj enega, odpadejo režijski stroški, ki bi si jih lahko obračunavali ostali izvajalci,
- povečuje njihovo dodano vrednost: opravljanje posameznih storitev in aktivnosti se lahko uporabi za služenje več namenov hkrati (npr. poslovni načrt),
- zvišuje stopnjo ažurnosti in pravočasnosti: z enotnostjo informacij in njihovim tokom zgolj na relaciji podjetnik–Podjetnikov Servis,
- omogoča učinkovitejši nadzor: urejenost dokumentacije na enem mestu ter odprava komunikacijskih ovir,
- izboljšuje kakovost teh dejavnosti: z enotnostjo, ažurnostjo in dosegljivostjo informacij.

Celovitost izvajanja nikakor ne pomeni da je Podjetnikov Servis izvajalec, ki opravlja vse storitve, ampak pomeni, da zadovoljuje potrebe podjetnikov po celovitem opravljanju storitev poslovnih dejavnosti katerih namen je zagotavljati uspešnost poslovanja podjetja.

V nadaljevanju podrobneje predstavljam, kako lahko Podjetnikov Servis ta namen v resnici doseže.

4.2.2 Tekmovanje z alternativnimi panogami

Podjetnikov Servis ne tekmuje le z drugimi ponudniki opravljanja poslovnih dejavnosti, ampak tudi s podjetji iz drugih panog, ki proizvajajo oziroma ponujajo alternativne izdelke in storitve. Nadomestni v tem pogledu niso samo izdelki in storitve, ki imajo drugačno obliko a isto funkcionalnost, ampak tudi tisti, ki imajo drugačne funkcije in obliko a služijo istemu namenu.

Pri poslovni dejavnosti računovodenja lahko npr. podjetniki izbirajo med najemom računovodskega servisa (zunanji izvajalec), nakupom ustreznega računovodskega programa, zaposlitvijo računovodje, vodijo evidence ročno (opravljajo sami v podjetju), ali pa se celo odločijo, da te dejavnosti ne izvajajo (kot so se tako opredelili v anketi). Podobno je pri vseh ostalih poslovnih dejavnostih, kjer imajo podjetniki na izbiro več različnih rešitev za doseg namena.

Vrednostno inovacijo lahko Podjetnikov Servis ustvari v prostoru, ki se nahaja med temi alternativami. Podjetnik se za eno od možnosti izvajanja dejavnosti odloči na podlagi sklenjenih kompromisov med alternativami. Kot je predstavljeno v analizi anket poslovne dejavnosti podjetniki opravljajo sami, s pomočjo zunanjih izvajalcev, ali pa jih sploh ne opravljajo. Pri opravljanju vsake od njih se torej odločajo za eno od alternativ, ki jih imajo na voljo.

Dejavnike, ki vplivajo na to, kako se bodo podjetja odločila, so anketiranci razporedili različno. Tistim, ki se odločijo, da sami opravljajo dejavnosti (bodisi s pomočjo računalniškega programa, zaposlitvijo ustreznega kadra, izobraževanjem ipd.) je najpomembnejši dejavnik ažurnost in pravočasnost. Podjetja, ki se odločijo za pomoč zunanjih izvajalcev, najbolj cenijo dejavnik izboljšanja kakovosti izvedbe teh dejavnosti. Hkrati pa ažurnost in pravočasnost predstavlja tudi najpomembnejše merilo, ki ga podjetja upoštevajo pri izbiri zunanjega izvajalca. Tisti, ki pa se odločijo, da posameznih poslovnih dejavnosti sploh ne bodo opravljali se najpogosteje odločijo za to, ker menijo, da ima njihovo podjetje premajhen obseg poslovanja. Vendar, če pogledam na poslovne dejavnosti kot celoto, argument, da ima podjetje premajhen obseg poslovanja izgubi težo, saj lahko le sozvočje v njihovem opravljanju zagotovi uspešnost poslovanja. Zato se mora Podjetnikov Servis pri vzpostavitvi vrednostne inovacije, kot zunanji izvajalec, osredotočiti na ključne dejavnike, ki vplivajo na izbiro podjetij.

Ažurnost in pravočasnost, kakovostna izvedba in opravljanje poslovnih dejavnosti kot celota je druga pot, ki pripelje do odkritja modrega oceana.

4.2.3 Odprava strateških skupin znotraj panoge

Podjetnikov Servis lahko ustvari modri ocean, ki se razprostira onkraj obstoječih strateških skupin znotraj panoge tako, da preseže te razmejitve in preuči, kateri dejavniki vplivajo na odločitev podjetnikov, da bodo posegli v višjo ali nižjo skupino. Iz analize ankete je razvidno, da so kot najpomembnejše razloge za odločitev, da se podjetja odločijo za zunanjega izvajalca, anketiranci navedli izboljšanje kakovosti dejavnosti, (ne)dostopnost sredstev v podjetju ter pridobitev znanj od zunanjih izvajalcev. Hkrati pa najpomembnejša merila pri izboru zunanjega izvajalca predstavljajo ažurnost in pravočasnost, jamstvo o zahtevni ravni opravljenih storitev ter prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja.

Panoga pravnega svetovanja ima več strateških skupin, ki se med seboj razlikujejo glede na ceno in uspešnost. Vsak skok pri ceni povzroči ustrezen skok pri eni od razsežnosti uspešnosti. V strateški skupini odvetniških družb in odvetnikov se tako odvija boj med ponudniki storitev, ki svoj konkurenčni položaj utemeljujejo na dobrem imenu ter pridobljenih referencah. Temu primerne so tudi cene opravljanja storitev pravnega svetovanja za podjetnike.⁸ Na drugi strani imamo strateško skupino, ki jo predstavljajo specializirane družbe kot je npr. Pravda d.o.o., ki se ukvarjajo z pravnim svetovanjem preko interneta (Pravninasvet.com, 2016) na način, da stranke svoja pravna vprašanja vpisujejo v spletne obrazce. Takšna podjetja, s pomočjo nizkih stroškov obratovanja, dosegajo tudi precej nižje cene storitev pravnega svetovanja od odvetniških družb.

Če sklepam na podlagi rezultatov ankete je razvidno, da se podjetja raje odločajo za rahlo višje cene storitev, saj je pravno svetovanje preko interneta vprašljivo glede kakovosti in jamstva o zahtevni ravni opravljenih storitev, ne omogoča pridobitve znanj od zunanjega izvajalca ter ima očitno primanjkljaj prijaznosti, ustrežljivosti in urejenosti osebja, saj stranka z osebjem sploh nima stika. Po drugi strani ne smem pozabiti na potrebo po zniževanju in preglednosti stroškov podjetja, kar je drugi najpomembnejši razlog, zakaj se podjetja odločajo, da bodo posamezne aktivnosti opravljala sama. Ocenjujem, da segment odvetniških družb pri kriteriju cene ne more tekmovati z družbami, ki se ukvarjajo s svetovanjem preko interneta. Predvsem so njihove cene prilagojene odvetniški tarifi, ki jo sprejema Odvetniška zbornica Slovenije (v nadaljevanju OZS), in upošteva možnost zastopanja v gospodarskih sporih pred sodišči, ki pa je skrajna oblika pravnega svetovanja oziroma zastopanja v poslovnih odnosih.

Podobne strateške skupine obstajajo tudi na področju drugih poslovnih dejavnosti, ki pa jih tukaj ne navajam. Menim, da sem doseganje poti s preseganjem strateških skupin znotraj panoge dovolj natančno analiziral in prikazal ter v nadaljevanju navajam ključne dejavnike, ki vplivajo na odločitev podjetnikov, da posegajo v višjo ali nižjo strateško skupino.

⁸ Tukaj velja opozoriti na dejstvo, da govorim o pravnem svetovanju za gospodarske subjekte na splošno in ne o zastopanju v gospodarskih sporih pred sodišči.

Dovolj nizko postavljena cena, omogočanje učenja od zunanjega izvajalca, jamstvo o zahtevni ravni opravljenih storitev ter prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja je tretja pot, ki vodi do modrega oceana.

4.2.4 Osredotočenost na podjetnika

Na področju zagotavljanja poslovnih dejavnosti podjetjem obstaja veriga kupcev, ki so posredno ali neposredno vpleteni v odločitve o nakupu. Pri majhnih podjetjih so skupine kupcev, ki plačajo storitev, skupine uporabnikov, ki storitve uporabljajo ter skupine vplivnikov, ki vplivajo na odločitev o nakupu, najpogosteje združene v eni osebi – podjetniku. Podoben zaključek je mogoče izpeljati tudi iz opisa lastnosti podjetnika, kjer več avtorjev navaja, da podjetniki prevzemajo več funkcij v podjetju. Vendar temu ni nujno vedno tako. V podjetju je lahko uporabnik storitev poslovnih dejavnosti različen od podjetnika, ki ohranja vlogo vplivnika, kupca ali obeh hkrati.

V podjetjih, kje imajo več zaposlenih, podjetniki pogosto delegirajo posamezne funkcije zaposlenim. Ponudniki storitev poslovnih dejavnosti (računalniških programov, zunanji izvajalci, ponudniki izobraževanj) se zato raje s svojo ponudbo obračajo na te uporabnike, ki imajo več časa, da jim prisluhnejo, in se bolje spoznajo na določeno dejavnost. Podjetnikov Servis, ki opravlja poslovne dejavnosti kot celoto, si mora za razliko od ostalih ponudnikov prizadevati, da se vedno osredotoči na tisto skupino strank, v kateri se nahajajo podjetniki. Le na ta način bo namreč pridobil novo vrednost v njihovih očeh, saj so oni nosilci dejavnosti, inovacij in tveganja, ne glede na to ali le-ti nastopajo v vlogi uporabnika, vplivnika, kupca ali vseh hkrati.

Osredotočenost na podjetnika, kot člen v verigi kupcev, je nedvoumno izražena tudi v **samem imenu** Podjetnikovega Servisa, saj je takoj mogoče razbrati, komu je servis poslovnih dejavnosti namenjen. Beseda »Podjetnikov« ne pomeni samo to, da je namenjen podjetniku, ampak deklarirano izraža osredotočenost servisa in njegovih storitev zgolj na potrebe podjetnika ter prizadevanje, da se mu omogoči učinkovito in celovito opravljanje dejavnosti.

Za pridobitev nove vrednosti se zato Podjetnikov Servis, v vsakem primeru osredotoča na podjetnika, ne glede na to v katero skupino v verigi kupcev ga nemara uvrstimo.

4.2.5 Preusmeritev v funkcionalno privlačnost

Privlačnost izdelka oziroma storitve v očeh kupca lahko izvira iz dveh razlogov. Nekatere panoge tekmujejo predvsem pri ceni in uporabnosti ter tako stavijo na razlog funkcionalnosti, druge pa stavijo predvsem na čustveni razlog. Kim in Mauborgne (2005b, str. 79) navajata, da v številnih storitvenih panogah kar prekipeva modrih oceanov, saj te

panoge stavijo na čustveno privlačnost. Čustvene panoge tako ponujajo veliko dodatkov, ki zvišujejo ceno, ne da bi se izboljšala njihova funkcionalnost. Zato za doseg modrega oceana priporočata presek čustvene usmeritve panoge na način, da se iz čustvene preusmeri v **funkcionalno**.

Usmerjenost v čustveno privlačnost prevladuje tudi na področju storitev poslovnih dejavnosti, kjer podjetja poleg samih storitev ponujajo veliko dodatkov, ki zvišujejo cene. Mednje lahko uvrstim redno obveščanje strank o novostih, organiziranje seminarjev ter raznih poslovnih dogodkov, poudarjanje osebnih vezi med podjetniki in izvajalci storitev ipd. Zato je prava pot Podjetnikovega Servisa, da začne poudarjati funkcionalnost in odpravi elemente, ki pretirano gradijo na čustveni privlačnosti. Da je to prava pot, je razvidno tudi iz analize ankete, kjer sem anketirance spraševal po pomembnosti meril pri izboru zunanjega izvajalca. Čustveni kriterij prijaznosti in ustrežljivosti osebja⁹ se resda nahaja na tretjem mestu po pomembnosti, vendar je še vedno najpomembnejše merilo ažurnost in pravočasnost, ki pa je povsem funkcionalne narave. Nadalje sta se čustvena kriterija lokacija zunanjega izvajalca in urejenost njegovih poslovnih prostorov uvrstila povsem na zadnji mesti, z najnižjima povprečnima ocenama pomembnosti sploh.

Funkcionalno usmerjenost Podjetnikovega Servisa dokazuje tudi lokacija in urejenost pisarne, ki si jo delim še s tremi podjetji v poslovni stavbi v Celju. Čeprav podjetniki lokaciji sploh ne pripisujejo velikega pomena, imam kljub temu srečo, da se nahaja relativno blizu mestnega središča.

Usmerjenost v funkcionalno dimenzijo izhaja tudi iz samega imena Podjetnikovega Servisa. Poudarjanju funkcionalnosti namreč služi beseda »servis«, ki pomeni neko dokončno in učinkovito opravljeno storitev. »Servis« pomeni učinkovitejše zadovoljevanje potreb po poslovnih dejavnostih, kot »storitev« ali »svetovanje«, kjer zlasti slednja predstavlja neko nedokončano, nejasno storitev, in kjer se hkrati postavlja vprašanje garancije za njeno kakovost. Poudarjam, da podjetniki pripisujejo ažurnosti in učinkovitosti največji pomen, ne glede na to ali se odločijo, da dejavnosti opravljajo sami ali jih poverijo zunanjim izvajalcem. Menim, da tako že z uporabo besede »servis« v imenu podjetja, podjetniki hitreje povežejo pozitivne lastnosti ažurnosti in učinkovitosti izvajanja storitev s takšnim podjetjem.

Za preseg čustvene usmeritve panoge izvajanja poslovnih dejavnosti je potrebno odpraviti elemente, ki preveč poudarjajo čustvenost in poudariti funkcionalnost Podjetnikovega Servisa.

⁹ Tukaj sem mnenja, da se ta kriterij vendarle razlikuje od naštetih čustvenih kriterijev. Namreč prijaznost se lahko uresničuje tudi z občasnimi stiki, ustrežljivost pa v bistvu lahko pomeni tudi celovitost storitev, ki je dejanska vrednostna inovacija Podjetnikovega Servisa.

4.2.6 Predvidevanje trendov v prihodnosti

Za dosego modrega oceana je potrebno predvideti, kako bodo trendi, ki sčasoma spreminjajo poslovanje, vplivali na vrednost za podjetnike. Da postanejo časovni trendi podlaga za strategijo modrega oceana, morajo biti ključni za panogo, neustavljivi in imeti morajo jasno smer. Podjetnikov Servis lahko zavzame aktivno vlogo pri oblikovanju prihodnosti s tem, da te značilnosti upošteva pri razvijanju novih storitev. V trende razvoja poslovnih dejavnosti se je potrebno poglobiti s časovnega vidika ter ugotoviti, kakšen bo videti trg če se bodo ti trendi razvijali v logični smeri. Za tem je potrebno že danes določiti, kakšne spremembe bo v panogo uvedel Podjetnikov Servis, da se mu bo v prihodnje odprl modri ocean.

Ofek in Wathieu (2010, str. 129) pri tem opozarjata na tri pasti, ki se jim morajo podjetja izogniti, da bi lahko izkoristile trend:

1. ignoriranje trendov, ki izvirajo izven panoge: večina podjetij razmišlja o sebi kot o ponudnikih specifične panoge ter tako ponuja izdelke in storitve, ki jih za pomembne definira panoga. Svojo pozornost bi morala nameniti tudi ponudbi, ki vključuje zahteve kupcev iz oddaljenih področij.
2. Površinski odziv na trend: če se podjetje prehitro odzove na trend, ne da bi podjetje dodobra razumelo, kako takšen trend vpliva na kupce, lahko ponudba odraža nerazumevanje potreb kupcev in s tem poslabša položaj znamke v njihovih očeh.
3. Predolgo čakanje: odlašanje z odzivom na trend je lahko enako tvegano, kot prehitro odziv. Večina podjetij namreč, zaradi negotovosti o moči trenda, prepusti vlogo vodilnega v eksperimentiranju drugim podjetjem. S tem tvegajo, da bo prvi, ki se je odzval, pobral vso vrednost zase.

Najpomembnejši trendi, ki že in bodo v prihodnje še odločilneje vplivali na razvoj poslovnih dejavnosti so:

1. računalništvo v oblaku: v zadnjem času se na področju informacijskih tehnologij dogajajo pomembne spremembe, ki bodo vplivale na različna področja poslovanja. Tako, kot je svet zaznamoval pojav osebnega računalnika in interneta, naj bi ga tudi pojav računalništva v oblaku. Carr (2009, str. 110) meni, da bo računalništvo v oblaku postopoma nadomestilo osebne računalnike, tako kot so osebni računalniki nadomestili velike računalnike v preteklosti. Namesto računalnikov, katerih zmogljivosti niso vedno popolnoma izkoriščene, bodo ljudje uporabljali nekakšne terminale s katerimi bodo preko omrežja pridobivali in pošiljali podatke. Ti se bodo obdelovali v večjih centrih pri ponudnikih teh storitev, ki bodo imeli dovolj zmogljivosti in usposobljenih ljudi za izvajanje takšnih storitev. Čeprav poznamo več plasti računalništva v oblaku, je za Podjetnikov Servis kot ponudnika storitev, pomembna tretja plast, kjer govorimo o uporabi programske opreme kot storitve (angl. *Software as a Service – SaaS*).

Uporabnik tega modela ima zelo omejen nadzor nad uporabo oziroma nastavitvami ter nima nadzora nad spodaj ležečo infrastrukturo in operacijskim sistemom. Uporabniku ni potrebno posodabljati programskih rešitev, saj to počne ponudnik. Glavne prednosti tovrstne storitve so dostopnost preko interneta, bogati vmesniki, pogosta brezplačna uporaba oziroma plačilo po porabi ali z licencami (Brenčič, 2010, str. 4).

2. Diseminacija¹⁰ in razlaga informacij: za vse poslovne dejavnosti, ki jih opravljajo podjetja danes na trgu obstajajo računalniški programi in navodila, ki jim olajšajo njihovo izvajanje. Računovodski programi lahko tako npr. brez težav prikažejo vse mogoče kazalnike uspešnosti poslovanja, opravljajo različne finančne funkcije in vodijo kadrovske evidence. Trend gre v razlago teh informacij ter zagotovitvi njihove uporabnosti. Namreč dejstvo, da je prodaja med obdobji upadla je preteklost, podjetnika zanimajo prijemi, kako ta trend obrniti. Ne govorim torej o prenašanju informacij, ki jih izpiše računalniški program, ampak o vzročno – posledičnem podajanju informacij. Slednje izhaja tudi iz odgovorov anketirancev, ki zaupajo opravljanje dejavnosti zunanjim sodelavcem, saj so na 1. mesto po pomembnost postavili izboljšanje kakovosti izvajanja poslovnih dejavnosti ter na 3. mesto pridobitev znanj od zunanjih izvajalcev, kar jasno utemeljuje tudi opisani trend.
3. Regulativne spremembe: podjetniki v Sloveniji vedo veliko povedati o birokraciji in regulaciji, ki jim jemljeta voljo do poslovanja. V tem je tudi bistvo rešitev Podjetnikovega Servisa, saj želi podjetnikom olajšati njihovo poslovanje. Vendar se, k sreči, v kratkem v Sloveniji napovedujejo številne regulativne spremembe, katerih namen je deregulacija poslovanja in davčna razbremenitev podjetnikov. Ena izmed ključnih novosti, ki jih je prinesel reformni davčni paket je uveljavitev t. i. sistema pavšalne obdavčitve poslovnih subjektov, v katerega se ti vključujejo prostovoljno. Na ta način bi se naj precej administrativno razbremenilo podjetnike, katerih letni obseg prihodkov ne presega 50.000 EUR, uvaja se ugotavljanje prihodkov po načelu obračunane realizacije, cedularna obdavčitev zavezancev ter ukinjajo posebne pavšalne obdavčitve, kar bo zagotovo sprožilo upad povpraševanja po računovodskih storitvah (Računovodja.com, 2012). Čeprav se ti postopki regulativnih sprememb šele dobro začinjajo in njihova končna podoba ni jasna, je trend deregulacije in odpravljanja administracijskih ovir dejstvo, kateremu se bo moral prilagoditi tudi Podjetnikov Servis.

Podjetnikov Servis se mora na očitne trende v prihodnosti odzvati na način, da ponudi nekaj kar podjetniki do sedaj še niso mogli kupiti. Najpomembnejša je zagotovitev ustreznega sistema programske opreme kot storitve, ki omogoča sodobno poslovanje in komuniciranje s podjetniki. Računalništvo v oblaku kot zunanji partner zagotavlja podjetje IN Pisarna d.o.o. iz Ljubljane, ki je tržnik in razvijalec platforme za slovensko tržišče

¹⁰ Diseminacija pomeni izkazovanje, posredovanje, razširjanje informacij oziroma oskrbovanje uporabnikov z informacijami.

(Box, 2013). Sistem Box je razvit na oblačni platformi, tako da podjetniki nimajo nobenih stroškov z nakupom programske opreme, hkrati pa je kompatibilen z vsemi računalniškimi in operacijskimi sistemi za pametne telefone ter tablične računalnike. Podjetniki z vpeljavo sistema v podjetje dobijo enoten sistem, preko katerega se izvaja vsa koordinacija med podjetjem in Podjetnikovim Servisom, vsa kolaboracija priprave različnih poslovnih dokumentov, kreiranje in dodeljevanje nalog, nadzor nad opravljenimi nalogami ter pregled stanja posameznega projekta. Hkrati pa enoten sistem standardizira in optimizira izvajanje vseh delovnih procesov. Takšen sistem, v kombinaciji s storitvami Podjetnikovega Servisa, podjetnikom zagotavlja znižanje stroškov, enotno informacijsko okolje, brezpapirno poslovanje, enotno točko za pomoč, znižuje porabo časa, omogoča mobilnost in obveščanje ter sledljivost izvajanja.

Trendu potrebe po razlaganju informacij se Podjetnikov Servis lahko prilagaja le na način, da podjetnike izobražuje ter si tako pridobi njihovo zaupanje. Pri tem ni dovolj, da le odgovarja na njihova vprašanja, ampak mora podjetnike venomer prepričevati v nekaj novega, vživeti se mora v njihovo vlogo, težave in njihove interese. Podjetnikov Servis tako ni le nadomestna delovna sila podjetij, ampak je nekaj drugega, predstavlja del njihovega razvoja. Za doseg tega cilja je vsekakor potrebno, da ima čim več informacij o dogajanju v podjetju, venomer spremlja njegov razvoj ter se vživi v njegovo vlogo. Do tega pa lahko privede le celovito opravljanje in pregled nad poslovnimi dejavnostmi v podjetju. Podobno ugotavlja tudi Živko Bergant z Inštituta za poslovodno računovodstvo (v nadaljevanju IRP), ki pravi, da je podatek o upadu prihodkov od prodaje zgodovina, direktorja zanima število poslanih ponudb kupcem, obseg prejetih naročil ipd. Te informacije bo zagotavljal nekdo drug, če se računovodje ne bodo prilagodili, bodo le še zgodovinarji in direktor jih bo potreboval vse manj (Petavs, 2012).

S prilagoditvijo ponudbe prvima dvema trendoma, Podjetnikov Servis ne sme čutiti upad povpraševanja po računovodskih storitvah, ki ga prinašajo regulativne spremembe. Z opravljanjem poslovnih dejavnosti kot celota, podjetja namreč ne gledajo več na Servis kot na nujno delovno silo, ampak, kot že rečeno, predstavlja del razvoja, ki hkrati zadovoljuje vse njihove potrebe in visoka merila po ažurnosti in pravočasnosti, kvalitetno opravljenih storitvah ter z njimi deli znanja in spoznanja.

4.3 Vizualizacija strategije Podjetnikovega Servisa

Za oblikovanje strategije Podjetnikovega Servisa je ključno, da se osredotočim na širše okoliščine in ne na števila, saj se s tem izognem nevarnosti, da bi prišel do taktičnih potez rdečega oceana. To se po mnenju Kim in Mauborgne (2005b, str. 87) doseže z risanjem strateškega grafikona, ki vzbudi ustvarjalno žilico, odpre oči za modre oceane in je lahko razumljiv in uresničljiv. V tej točki tako sledim štirim korakom za vizualizacijo strategije.

Jacobides (2010, str. 79) nadaljuje, da bi podjetja morala pisati scenarije, ki natančno opisujejo vse spremembe v panogi ter vloge, ki jih igra njihovo podjetje ter druga. Besede so po njegovem mnenju močnejše od števil, ker omogočajo podjetju osredotočenje na vzroke za spremembe, dovoljujejo spreminjanje strategije ves čas in opozarjajo, da lahko strategija spremeni panogo. Podjetja naj razvijajo scenarije s sledenjem zgodbam na ravni celotnega podjetja, kot tudi njegovih poslovnih enot. S pisanjem in posodabljanjem scenarijev tako podjetja ujamejo domišljijo zaposlenih, saj ljudje bolje razumejo besede kot številke, načrte in grafe.

4.3.1 Dejavniki konkurenčnosti Podjetnikovega Servisa do sedaj

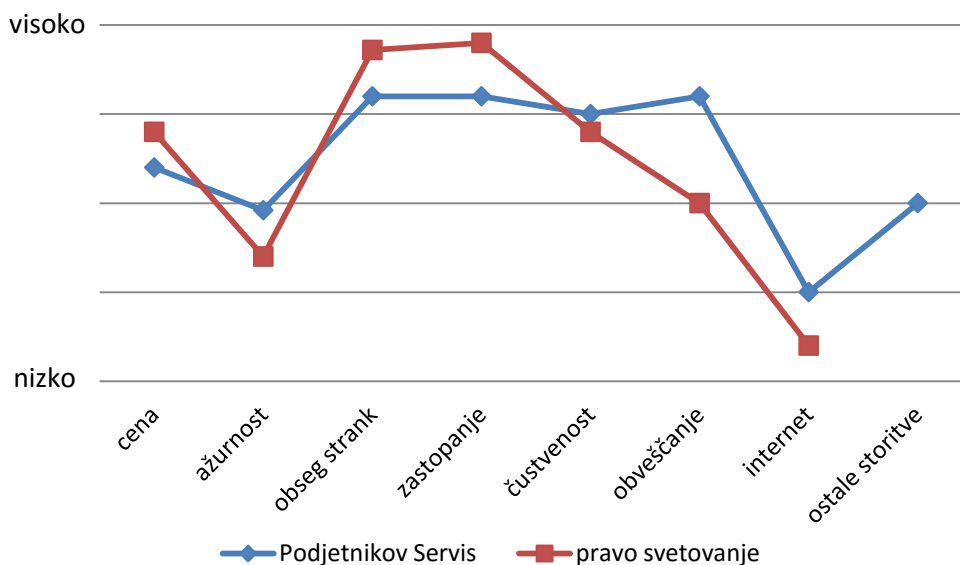
Pri predstavitvi Podjetnikovega Servisa sem navedel, da se je v začetku ukvarjal z dejavnostjo pravnega svetovanja, ki se je sčasoma razširila na dejavnost poslovnega, finančnega in računovodskega svetovanja. Zaradi pomanjkljivega strateškega načrtovanja v začetnih letih poslovanja, nisem posvečal veliko pozornosti ključnim dejavnikom konkurenčnosti, ki pri oblikovanju strategije modrega oceana predstavlja enega najzahtevnejših izzivov. Zato bom na začetku predstavil dejavnike konkurenčnosti, ki so se mi zdeli pomembni do sedaj. Vizualno prebujenje služi namreč ravno predstavitvi dejanskih razmer v katerih se nahaja podjetje ter spoznanju, da so spremembe nujne.

Dejavniki konkurenčnosti, ki sem jih spoznal kot determinirane v konkurenčnem boju so predvsem (v oklepaju se nahaja ime konkurenčnega dejavnika, pod katerega sem ga uvrstil v strateški grafikon):

- cena storitev (cena),
- ažurnost in pravočasnost (ažurnost),
- širok obseg storitev, ki spadajo v okvir panoge in s tem širna potencialnih strank (obseg strank),
- omogočanje zastopanja strank pred različnimi organi, v okviru panoge (zastopanje),
- privabljanje in ohranjanje strank z različnim dejavnostmi, ki jim spodbujajo pripadnost (čustvenost),
- udeležba in organiziranje različnih poslovnih dogodkov ter srečanj (čustvenost),
- sprotno obveščanje strank o novostih v ponudbi (obveščanje),
- sprotno obveščanje strank o novostih v zakonodaji ter poslovanju s področja njihovega delovanja in zanimanja ipd. (obveščanje),
- omogočanje osnovnega elektronskega poslovanja: spletna stran, e-pošta (internet),
- izvajanje ostalih storitev, ki tipično ne sodijo v panogo (ostale storitve).

Tako na Sliki 13 predstavljam strateški grafikon Podjetnikovega Servisa v primerjavi s konkurenco v dejavnosti pravnega svetovanja, kjer je bila v začetnih letih ustvarjena večina poslovnih prihodkov.

Slika 13: Strateški grafikon Podjetnikovega Servisa do nedavnega



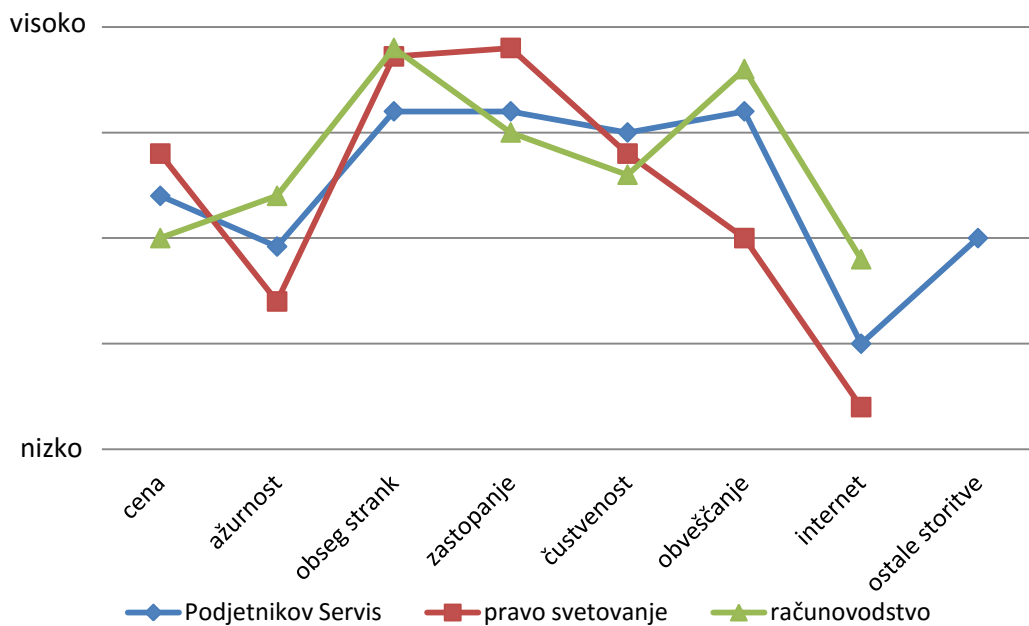
Vir: Povzeto in prirejeno po W. C. Kim & R. Mauborgne. *Strategija sinjega oceana*, 2005a, str. 46.

Iz Slike 13 so jasno razvidne pomanjkljivosti Podjetnikovega Servisa, kjer je preveč sledil konkurenčnim dejavnikom v panogi. Njegova krivulja vrednosti, ki predstavlja linijo med seboj povezanih točk posameznih ravni ponudbe (od nizko do visoko) dejavnikov konkurenčnosti, je precej podobna krivulji panoge ter ji hkrati primanjkuje usmerjenosti.

Eden izmed namenov predstavljene raziskave kot dela te magistrske naloge, je bil ugotoviti v kolikšni meri podjetniki koristijo storitve zunanjih izvajalcev, jih izvajajo sami ali pa jih sploh ne opravljajo. Ugotovitev, da se v večini primerov podjetniki odločajo za najem zunanjih izvajalcev na področju računovodskih storitev, sama po sebi ni presenetljiva. Pričakovano je na drugem mestu, po pogostosti najemanja zunanjih izvajalcev, pravno svetovanje.

V nadaljevanju vizualnega prebujenja zato v strateški grafikon umeščam tudi vrednostno krivuljo panoge računovodstva, ki zaradi pogostosti najemanja zunanjih izvajalcev predstavlja največjo konkurenco Podjetnikovega Servisa v primeru, da razmišljam v pogojih rdečega oceana. V tem pogledu pridejo v poštev konkurenčni dejavniki, ki sem jih predstavil na začetku te točke. Strateški grafikon obeh panog v primerjavi s Podjetnikovim Servisom v pogojih konkurenčnega boja v rdečem oceanu prikazujem v Sliki 14.

Slika 14: Strateški grafikon Podjetnikovega Servisa v rdečem oceanu



Vir: Povzeto in prirejeno po W. C. Kim & R. Mauborgne. *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 46.

Iz tega prikaza so ponovno jasno razvidne pomanjkljivosti Podjetnikovega Servisa, kjer preveč sledi konkurenčnim dejavnikom obeh panog. Njegova krivulja vrednosti je precej podobna krivulji obeh panog ter ji hkrati primanjkuje usmerjenosti.

4.3.2 Identificiranje novih dejavnikov konkurenčnosti

Na podlagi raziskave sem s pomočjo premikanja meja konkurence identificiral dejavnike konkurenčnosti, ki jih tukaj povzemam, saj jih bom v nadaljevanju vnesel na abscisno os strateškega grafikona.

Dejavniki konkurenčnosti, na katere se sedaj osredotoča Podjetnikov Servis so tako naslednji (v oklepaju se nahaja ime konkurenčnega dejavnika pod katerim sem ga v nadaljevanju uvrstil v strateški grafikon):

- celovitost izvajanja poslovnih dejavnosti, ki se med seboj dopolnjujejo (celovitost),
- cena storitev (cena),
- urejenost dokumentacije na enem mestu (celovitost),
- ažurnost in pravočasnost (ažurnost),
- kakovost opravljenih dejavnosti (kakovost),
- pridobitev znanj od zunanjih izvajalcev (učenje),
- jamstvo o zahtevni ravni opravljenih storitev (kakovost),
- prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja (prijaznost),
- osredotočenost na podjetnika (celovitost),
- lokacija in urejenost poslovnih prostorov (lokacija),

- sporočilna vrednost imena Podjetnikovega Servisa (sporočilnost),
- računalništvo v oblaku (oblak),
- pogostost in težavnost komuniciranja (obveščanje),
- podajanje in razlaga informacij (učenje),
- odpornost na regulativne spremembe (odpornost).

Do navedenih dejavnikov konkurenčnosti sem prišel s pomočjo odgovorov na vprašanja, katere dejavnike bi moral odpraviti, bistveno omejiti ali bistveno okrepiti ter katere dejavnike bi bilo potrebno uvesti. Na ta način sem prišel do novih virov vrednosti za podjetnike in vpeljal nove dejavnike za ustvarjanje edinstvene krivulje vrednosti in dodatnega povpraševanja. Odziv na ta okvir štirih ukrepov (več o tem v prilogi) je prikazan na Sliki 15, kjer mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe, prikazuje tiste dejavnike okoli katerih se je do sedaj odvijal konkurenčni boj, in sem jih sedaj odpravil ali omejil, ter katere dejavnike sem uvedel in okreпил.

Slika 15: Uvedene spremembe pri dejavnikih konkurenčnosti

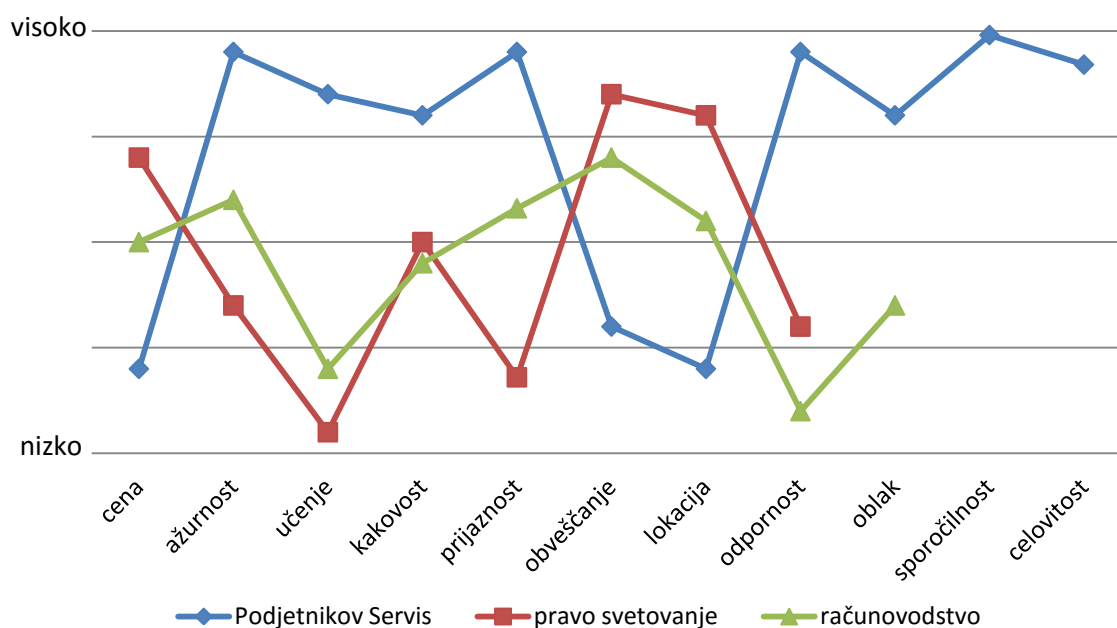
<p style="text-align: center;">Odprava</p> <ul style="list-style-type: none"> - pravne storitve za vse - računovodstvo za vse - obveščanje o novostih - pogostost in težavnost komuniciranja 	<p style="text-align: center;">Okrepitev</p> <ul style="list-style-type: none"> - ažurnost - prijaznost - učenje podjetnikov - kakovost
<p style="text-align: center;">Omejitev</p> <ul style="list-style-type: none"> - čustva v panogi - lokacija - urejenost prostorov - cena 	<p style="text-align: center;">Uvedba</p> <ul style="list-style-type: none"> - celovitost storitev - sporočilnost - računalništvo v oblaku - odpornost

Vir: Povzeto in prirejeno po W. C. Kim & R. Mauborgne, Strategija sinjega oceana, 2005b, str. 44.

4.3.3 Vizualizacija nove strategije Podjetnikovega Servisa

Sedaj, ko je strategija za prihodnost načrtovana, jo je potrebno še posredovati na čim bolj razumljiv in preprost način, da jo bodo razumeli vsi deležniki. Strateški grafikon na Sliki 16 prikazuje v katere dejavnike Podjetnikov Servisa v prihodnje usmerja vse sile, da bo uspel doseči modri ocean. Krivulja vrednosti ni le drugačna od panoge računovodskih in pravnih storitev, ampak upošteva tudi očitne potrebe podjetnikov po ažurnosti, učenju, kakovosti, prijaznosti in celovitosti.

Slika 16: Strateški grafikon Podjetnikovega Servisa za dosego modrega oceana



Vir: Povzeto in prirejeno po W. C. Kim & R. Mauborgne. *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 46.

4.3.4 Značilnosti nove krivulje vrednosti

Prikazana krivulja vrednosti poudarja enajst dejavnikov konkurenčnosti v katere se osredotoča Podjetnikov Servis. Stopnja pozornosti, ki jih tem dejavnikom v povprečju namenjata računovodstvo in pravno svetovanje se precej razlikuje od stopenj Podjetnikovega Servisa. Vendar igrajo pri tem precejšnjo vlogo dejavniki, ki ne vplivajo močno na stroške in s tem poslovni model Podjetnikovega Servisa (prijaznost, učenje, ažurnost, ipd.), ki lahko na ta način dosega nižjo ceno. **Usmerjenost**, kot prvi pogoj za dobro strategijo modrega oceana je tako očitna osredotočenost.

Izvirnost krivulje vrednosti izhaja iz štirih ukrepov, s katerimi sem odpravil, omejil, okreplil in uvedel posamezne dejavnike, ki ustvarjajo profil, ki ne sledi povprečju panog, ampak se od njih precej razlikuje. V tem je tudi bistvo strategije modrega oceana, saj Podjetnikov Servis ne sledi korakom tekmecev, ampak s predstavljenim strateškim profilom poudarja svoje posebnosti ter izstopa iz konkurenčnega boja v rdečem oceanu.

4.4 Preseganje trenutnega povpraševanja po zunanjem izvajanju dejavnosti

Preseganje trenutnega povpraševanja je ključna sestavina za dosego vrednostne inovacije. Namesto, da se poglobljajam v razlike med skupinami podjetnikov sem se po navodilih Kim in Mauborgne (2005b, str. 104), raje osredotočil na značilnosti, ki jih cenijo vsi podjetniki in tako dal prednost združevanju segmentov, s ciljem spreobrnitve neuporabnikov v nove uporabnike storitev.

V tretjem sklopu raziskave sem podjetnike spraševal zakaj se odločajo, da poslovne dejavnosti opravljajo sami, jih zaupajo zunanjim izvajalcem ali menijo da jih ne potrebujejo ter kako pomembni so razlogi za odločitev, da najamejo zunanjega izvajalca. Pri tem so vsi morali odgovarjati na vsa vprašanja, saj lahko le na ta način ugotovim kaj so **ključne skupne značilnosti**, ki jih vsi cenijo. S pomočjo teh vprašanj sem v naslednjem koraku identificiral tri skupine neuporabnikov, ki jih navajam v nadaljevanju.

4.4.1 Neuporabniki, ki storitve zunanjega izvajanja koristijo le občasno

Prvi segment neuporabnikov predstavljajo podjetniki, ki koristijo nekatere storitve zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti. Po Kim in Mauborgne (2005b, str. 106) so to stranke na robu trga, ki ponudbo koristijo le občasno dokler ne najdejo boljše rešitve. Ko jo odkrijejo, jo z veseljem pograbi in trg zapustijo. Svetujeta, da je potrebno ugotoviti kateri so ti ključni razlogi, zakaj komaj čakajo, da bi lahko zapustili panogo.

Ker je bistvo vrednostne inovacije Podjetnikovega Servisa opravljanje celovitih storitev dejavnosti poslovanja sem namesto razlogov, zakaj se podjetniki odločajo za prekinjanje sodelovanja z zunanjimi sodelavci, podjetnikom raje postavil dve vprašanji, ki sta formulirani na pozitiven način. Prvo se nanaša na razloge za odločitev, da se poslužujejo storitev zunanjih izvajalcev, drugo pa na merila, ki jih upoštevajo pri izbiri zunanjega izvajalca. Sklepanje po obratnem pri odgovorih na prvo vprašanje tako pove, kateri so najpomembnejši razlogi, ki morajo biti izpolnjeni, da podjetniki ne zapustijo trga, pri drugem pa katera merila mora zadovoljevati zunanji izvajalec, da ga ne zamenjajo oziroma da ne zapustijo trga.

Na podlagi prejetih odgovorov podjetnikov ugotavljam, da so najpomembnejši razlogi za odhod iz trga; ne-izboljšanje kakovosti izvajanja dejavnosti, pridobitev sredstev za (lastno) izvajanje ter ne-omogočanje učenja s strani zunanjih izvajalcev. Merila, zaradi katerih bodo zamenjali izvajalca ali zapustili trg pa so; njegova neažurnost in nepravočasnost, nezadostno jamstvo o zahtevni ravni opravljenih storitev ter neprijaznost, neustrežljivost in neurejenost osebja zunanjega izvajalca.

4.4.2 Neuporabniki, ki dejavnosti poslovanja opravljajo sami

Drugi segment neuporabnikov predstavljajo podjetniki, ki nekatere poslovne dejavnosti opravljajo sami ali s pomočjo alternativnih izdelkov in storitev. Posledično zavračajo ponudbe zunanjega izvajanja ali pa posameznih dejavnosti sploh ne izvajajo. Zato sem tukaj ugotavljal, kateri so ključni razlogi zakaj se odločajo, da ne koristijo zunanjih izvajalcev ter te dejavnosti opravljajo sami.

Podobno, kot pri prvem segmentu, sem tudi tukaj uporabil pozitivno zastavljeno vprašanje; kako pomembni so razlogi za odločitev, da dejavnosti opravljajo sami? Najpomembnejši razlogi za zavračanje ponudbe zunanjih izvajalcev so tako; neažurnost in nepravočasnost, zviševanje in večja nepreglednost stroškov ter slabši nadzor nad opravljenimi aktivnostmi.

4.4.3 Neuporabniki, ki opravljanja dejavnosti poslovanja ne potrebujejo

Tretji segment neuporabnikov predstavljajo podjetniki, ki so se opredelili, da opravljanja nekaterih poslovnih dejavnosti ne potrebujejo.

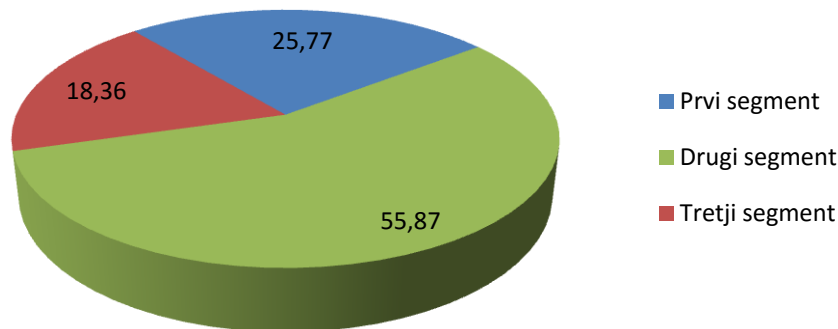
Najpomembnejši razlogi, zakaj se podjetniki odločajo, da opravljanja storitev posameznih dejavnosti ne potrebujejo so; premajhen obseg poslovanja podjetja, preveliko zvišanje stroškov ter odsotnost zaznave njihove dodane vrednosti. Podobne odgovore bi verjetno dobil, če bi vprašal ponudnike zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti, zakaj ne ponujajo svojih storitev tovrstnim podjetnikom.

4.4.4 Preseganje obstoječih meja med neuporabniki zunanjega izvajanja dejavnosti

V raziskavi sem podjetnike spraševal o načinu izvajanja poslovnih dejavnosti kot celote, in ne po posameznih dejavnostih, ker predstavlja vrednostno inovacijo Podjetnikovega Servisa ravno izvajanje teh dejavnosti kot celote, in ne njihovo drobljenje. Res je, kot je razvidno iz rezultatov analize, da je razporeditev opravljanja posameznih dejavnosti po segmentih lahko zelo različna saj npr. večina podjetnikov zaupa računovodstvo zunanjim izvajalcem, na drugi strani pa finance in poslovne storitve ter kadrovske svetovanje zelo izrazito ohranjajo pod svojim okriljem.

Vendar želim skladno s strategijo modrega oceana preseči to mišljenje. Zato sem najprej ugotovil, kako veliki so posamezni segmenti neuporabnikov glede na relativno število podjetnikov, ki ga predstavljajo. Velikost sem izračunal glede na povprečje vseh dejavnosti, ki jih podjetniki opravljajo sami, s pomočjo zunanjih izvajalcev ali pa jih ne potrebujejo. Iz Slike 17 je razvidno, da je po velikosti največji drugi segment neuporabnikov (55,87 % vseh anketiranih podjetnikov v povprečju opravlja dejavnosti samih), sledi mu prvi segment (25,77 % vseh anketiranih podjetnikov se poslužuje storitev zunanjih izvajalcev) ter tretji segment neuporabnikov, kjer je 18,36 % podjetnikov takšnih, ki so najdlje od obstoječih strank v panogi saj menijo da teh storitev ne potrebujejo.

Slika 17: Velikost segmentov neuporabnikov v %



Za Podjetnikov Servis ni zanesljivega pravila, na kateri segment neuporabnikov naj se osredotoči in kdaj. Zaradi razpona priložnosti modrega oceana, je najbolje osredotočiti se na tisti segment, ki tisti trenutek predstavlja največji ulov. Ključne skupne značilnosti vseh segmentov, ki sem jih identificiral z analizo so:

- ažurnost in pravočasnost,
- zniževanje in preglednost stroškov,
- prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja,
- pridobitev znanj od zunanjih izvajalcev.

S poudarjanjem teh skupnih značilnosti segmentov je mogoče povečati povpraševanje po storitvah Podjetnikovega Servisa, ki bi se utegnilo spremeniti v dejanskega. Ni dovolj, da se modri ocean kupcev čim bolj razširi, ampak je potrebno poskrbeti tudi za trajno rešitev, ki bo koristila vsem (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 115).

4.5 Preverjanje zamisli strategije Podjetnikovega Servisa

V tej točki se osredotočam na preverjanje zamisli vrednostne inovacije Podjetnikovega Servisa. Ocenjujem jo po navodilih Kim in Mauborgne (2005b, str. 118), ki sta za to oblikovala ključna merila in jih razporedila v strateškem zaporedju. Prvi korak je preverjanje uporabnosti storitve za podjetnika in ali bo le-ta prepričala množico podjetnikov. Sledi postavljanje cene storitve, ki bo dovolj privlačna, in dosegljiva za čim večji obseg kupcev. Zdrav poslovni model, ki bo zagotavljal primerno stopnjo dobičkonosnosti je v nadaljevanju odvisen od ciljnih stroškov, ki morajo biti takšni, da zagotavljajo skok vrednosti tako za podjetnike, kot za Podjetnikov Servis. V zadnjem koraku pravilnega strateškega zaporedja se osredotočam še na ovire, ki preprečujejo uresničevanje zamisli Podjetnikovega Servisa.

4.5.1 Uporabnost zamisli z vidika podjetnika

Ustvarjen strateški profil, ki je pravilno usmerjen in drugačen od konkurenčnih, ne zagotavlja nujno tudi storitve, ki je resnično uporabna. Zato je na tem mestu pravilno vprašanje, kako Podjetnikov Servis spreminja poslovanje podjetnikov. V ta namen si za oceno storitve pomagam s tabelo uporabnosti za kupca, ki prikazuje različne izkušnje pri uporabi storitve, hkrati pa opozarja na vzvode, s katerimi se zagotavlja izjemna uporabnost storitve.

Kakovost uporabniške izkušnje opisujem s šeststopenjskim ciklom, ki se začne z nakupom in konča z prenehanjem uporabe storitve. Pri tem sem poimenovanje ciklov, za razliko od avtorjev Kim in Mauborgne, kjer se njuno poimenovanje ciklov nanaša na izdelke, prilagodil naravi storitve. Tako namesto cikla dodatne opreme (izdelka), govorim o dodatnih storitvah, ter namesto cikla odlaganja (izdelka), govorim o prenehanju uporabe storitve.

Na Sliki 18 je šest stopenj cikla kupčeve izkušnje (s storitvijo Podjetnikovega Servisa) prikazanih na vrhu. Na vseh stopnjah cikla so vzvodi uporabnosti, ki jih je potrebno sprožiti, da lahko podjetnikom ponudim izjemno uporabnost. To sem naredil tako, da sem odstranil dejavnike, ki ovirajo izjemno uporabnost v celotnem ciklu uporabniške izkušnje, saj so največje ovire v resnici najboljše priložnosti za odkritje izjemne uporabnosti (Kim & Mauborgne, 2000, str. 133).

Na Sliki 18 prikazujem, v čem je zamisel Podjetnikovega Servisa uporabnejša od obstoječe ponudbe na trgu. Kot je predstavljeno v analizi ankete je storilnost podjetnikov pri uporabi podpornih storitev, ki jih izvajajo različni izvajalci omejena (boljši nadzor nad opravljenimi aktivnostmi, kot razlog zavračanja ponudbe zunanjih izvajalcev). Z izvajanjem celovitih podpornih storitev, s poudarkom na ažurnosti, se bo storilnost podjetnikov občutno povečala, kar predstavlja 1. izjemno uporabnost storitve.

Zahtevano omogočanje učenja, ki v ciklu vzdrževanja storitve predstavlja največje ovire vzvoda preprostosti uporabe posameznega ponudnika, je naslednji dejavnik, ki ovira izjemno uporabnost, sem s celovito storitvijo Podjetnikovega Servisa ta dejavnik odstranil.

Naslednji vzvod uporabnosti, kjer so ovire po izkušnjah podjetnikov največje v okviru dodatnih storitev, je priročnost. S celovitostjo opravljanja storitev Podjetnikovega Servisa odpravljam tudi to »vročo točko« (dejavnik), ki ovira uporabnost.

Celovitost opravljanja storitev odpravlja tudi ovire za omejevanje tveganja, ki so v fazi prenehanja uporabe podpornih storitev največje. Namreč z vsakim prenehanjem uporabe podpornih storitev, podjetniki tvegajo uhajanje poslovnih skrivnosti in ostalih informacij različnim izvajalcem le-teh.

Slika 18: Uporabnost za kupca

Šest stopenj cikla kupčeve izkušnje							
Šest vzvodov uporabnosti		nakup	dostava	uporaba	dodatne storitve	vzdrževanje	prenehanje uporabe
	storilnost uporabnika				Ažurnost		
	preprostost					Učenje	
	priročnost				Celovitost		
	tveganje						Celovitost
	zabava in modnost						
	prijaznost do okolja						

Vir: Povzeto in prirejeno po W. C. Kim & R. Mauborgne, *Knowing a Winning Business Idea When You See One*, 2000, str. 133.

4.5.2 Strateško postavljena nizka cena storitev

Orodje za neustavljivo privlačno ponudbo, ki ni nujno najnižja možna cena, in sta ga Kim in Mauborgne (2005b, str. 128) poimenovala cenovni pas množice, zahteva izvedbo dveh korakov. Prvi je določitev cenovnega pasu množice, drugi pa določitev cenovnega razreda v okviru tega cenovnega pasu.

Podjetnikov Servis s svojo strateško ceno ne bo tekmoval le s ponudniki računovodskih, pravnih in ostalih podpornih storitev, temveč tudi z izdelki in storitvami, ki imajo drugačno obliko in enako vlogo kot so npr. računovodski programi, ponudniki pravnih in ostalih storitev preko interneta ter raznovrstne mobilne aplikacije, namenjene podjetnikom.

Za podjetnike, ki podporne dejavnosti opravljajo sami v podjetju, in hkrati predstavljajo največji segment neuporabnikov (55,87 %), je razlog zniževanja in preglednosti stroškov zelo pomemben za takšno odločitev, saj so ga postavili na 2. mesto. Višjo ceno pa so pripravljani plačati podjetniki, ki dejavnosti naročujejo pri zunanjih izvajalcih, ti so ugodno ceno storitev, kot merilo za izbiro izvajalca, uvrstili šele na 6. mesto od 9 meril. Cenovno področje, ki zajame ti dve največji skupini ciljnih kupcev, je cenovni pas množice.

Storitvena dejavnost, v kateri posluje Podjetnikov Servis, ne omogoča zadostne stopnje zaščite z avtorskimi pravicami, prav tako pa ne zahteva posebnih proizvodnih zmogljivosti, ki bi odvrčale posnemovalce. Temu primerno je pravilna odločitev za postavitve cen

Podjetnikovega Servisa v srednjem in nižjem cenovnem razredu. Razlogi za takšno odločitev so predvsem:

- fiksni stroški v dejavnosti so višji, na drugi strani pa variabilni precej nižji,
- učinek mreže, ki bo z dovolj nizko ceno privlačil množico kupcev in odvrnil posnemovalce,
- ugodni učinki ekonomij obsega in učenja.

Zaradi narave in raznovrstnosti podpornih storitev, je določno navajanje primerne cene, po kateri naj Podjetnikov Servis ponuja svojo celovito storitev, povsem nerealno. Navkljub temu osnovo za določitev cene storitev, prilagojene vsakemu podjetniku posebej, predstavljajo:

- cene alternativnih izdelkov in storitev (računalniški programi ipd.) ter
- tarife stanovskih organizacij izvajalcev podpornih storitev (Zbornica računovodskih servisov, OZS ipd.).

4.5.3 Doseganje ciljnih stroškov

Izračunana strateška cena je osnova od katere odštejem želeno stopnjo dobička, ostanek pa predstavljajo ciljni stroški. Zasedovanje ciljnih stroškov je vsebovano v sami strategiji Podjetnikovega Servisa, kjer z odpravo, omejitvijo, okrepitevijo in uvedbo posameznih konkurenčnih dejavnikov zasledujem zmanjševanje stroškov z:

- izboljšanjem poslovnih procesov na vseh področjih: nižanje stroškov poslovnih prostorov, specializacija za posamezne naloge in vpeljava bolj proizvodne miselnosti (poudarjanje funkcionalnosti), poudarjanje elektronskega poslovanja in omejevanje stroškov pisarniškega materiala,
- optimizacija prostih kapacitet: omejevanje pregostega komuniciranja s kupci,
- prenos dela stroškov na kupce: prenašanje znanj in izkušenj,
- uvajanje stroškovnih inovacij: oglaševanje preko brezplačnih portalov ter ostalih socialnih omrežij.

Še pomembnejši vzvod za doseg ciljnih stroškov za Podjetnikov Servis predstavlja vzpostavljane partnerskih vezi. Celovitost storitev na ponudbeni strani implicira akumulacijo zadostnih produkcijskih faktorjev, sredstev in znanj, ki jih je v začetnih fazah razvoja storitev nemogoče zagotoviti. Vzpostavljene partnerski vezi pa omogoča:

- hitrejše in učinkovitejše zagotavljanje zmogljivosti,
- uresničevanje ekonomij obsega,
- nižanje stroškov in

- širjenje znanj na drugih področjih.

Že vzpostavljene partnerske vezi Podjetnikovega Servisa sovpadajo z pogostostjo zunanjega izvajanja podpornih dejavnosti, pri čemer sta stalna partnerja za:

- računalništvo v oblaku: IN Pisarna d.o.o.,
- računovodske storitve: Finančno računovodski servis "DIANA" Dijana Avdić s.p.

Z uresničevanjem postavljene strategije modrega oceana, ki z vrednostno inovacijo prinaša neusahljiv vir povpraševanja v prihodnosti, je naslednja stopnja partnerskih povezav, s katerimi bo Podjetnikov Servis omejeval stroške in s tem dosegal cenovno inovacijo – **franšizing**.

Giacomelli (1995, str. 12) franšizing opredeljuje kot najuspešnejši trženjski koncept širokega obsega oziroma edinstven mehanizem, ki temelji na pogodbenem razmerju med franšizorjem (dajalcem franšize) in franšizijem (jemalcem franšize). V razmerju franšizij ohrani pravno, finančno in kadrovsko samostojnost in si pridobi koristi franšiznega paketa: trg in blagovno znamko, izvirno znanje, visoko kakovostne izdelke ali storitve oziroma tehnologijo za njihovo proizvodnjo in izvedbo ter tako ohranja podjetništvo kot enega temeljnih dejavnikov kakovostnega gospodarskega razvoja.

Tajnikar (1997, str. 84) franšizing obravnava z vidika dveh različnih zvrsti podjetnikov, v kateri se prvi pojavlja v vlogi prodajalca in drugi v vlogi kupca franšize. V prvem primeru gre za podjetnika (tj. Podjetnikov Servis), ki lahko s svojo poslovno usmeritvijo iz malega podjetja preraste v velikega. Zanj franšizing predstavlja enega izmed najučinkovitejših načinov, ki mu omogoča znano blagovno znamko in poslovni koncept razširiti na nove trge, brez kapitalske povezave, zgolj s prodajo pravic, ki jih dodeli franšizijem. V drugem primeru pa gre za najpreprostejšo podjetniško obliko, ki običajno nastaja zaradi pomanjkanja podjetniške ideje in nesposobnosti podjetnika, da bi sam začel s poslovanjem, in ima pri tem izpolnjene določene pogoje za to, da ustanovi podjetje ali da z novim poslom razširi že obstoječe podjetje.

4.6 Vizija, poslanstvo in moto Podjetnikovega Servisa

Skladno z oblikovano strategijo modrega oceana in opredelitvami strateškega managementa sem Podjetnikovemu Servisu postavil naslednjo vizijo: »Ustvarjamo posebej krojene kombinacije poslovnih storitev za doseg odličnosti ter edinstvenosti slovenskih podjetnikov. Skupaj bomo rasli, kajti nihče nima monopola nad uspehom.«

Poslanstvo Podjetnikovega Servisa je sledeče: »Delujemo v panogi, kjer navkljub veliki konkurenci, primanjkuje kvalitetnih, celovitih in pravočasnih rešitev za podjetnike. Poslovne storitve bomo obvladovali in nadgrajevali s pomočjo optimalne sestave

zaposlenih, nenehnim izobraževanjem, uporabo inovativnih pristopov, sodobnimi tehnologijami ter negovanjem dolgoročnih odnosov.«

Moto kot jasno in nedvoumno sporočilo, ki oglašuje dejansko ponudbo Podjetnikovega Servisa sem izpeljal iz najpomembnejšega kriterija za odločitev obeh največjih segmentov neuporabnikov, ko se odločajo za izvajanje ali neizvajanje poslovnih dejavnosti preko zunanjih izvajalcev. Ta moto je »Pravočasen«.

SKLEP

Magistrsko delo obsega tri temeljna področja teoretičnega raziskovanja: podjetništvo, strateški management in zunanje izvajanje dejavnosti. Podjetništvo, kot najustvarjalnejša dejavnost med poslovnimi funkcijami v sebi eksplicitno nosi odgovornost do ustvarjanja nečesa novega, naprednega in vrednega. Inovativen, v razvoj in rast usmerjen podjetnik je motiviran z izkoriščanjem obetavnih poslovnih priložnosti, ki se mu ponujajo na vsakem koraku. Sposoben podjetnik sprejema izzive, prepozna in razvija tržno zanimive ideje ter na ta način ustvarja ustrezno dodano vrednost zase in za deležnike. Sam se v vlogi podjetnika pri tem soočam z dvojnimi izzivom. Na eni strani želim s svojo podjetniško idejo in podjetniškim delovanjem ustvarjati podjetniško dodano vrednost, po drugi strani pa je orodje za doseganje teh ciljev, zagotavljanje uspešnosti poslovanja ostalim podjetnikom, strankam Podjetnikovega Servisa, kar po Kim in Mauborgne (2005b, str. 26) predstavlja vrednostno inovacijo.

Dvojni izziv lahko dosežem le z usmeritvijo v zmagovite vsebine strategije, ki je v odnosu do konkurence takšna, da je ti ne morejo zlahka posnemati in omogoča ohranjanje konkurenčnih prednosti. Postavljena strategija, ki temelji na principih strategij konkurenčnih podjetij bi težko uspela uresničiti oba izziva. Ker konkurenčna podjetja, ostali ponudniki storitev zunanjega izvajanja dejavnosti, uporabljajo med seboj podobne pristope k strateškemu managementu jih to sili, da tekmujejo v okviru obstoječega tržnega prostora oziroma rdečem oceanu.

Ključ do poslovnega uspeha Podjetnikovega Servisa se tako skriva v novi opredelitvi pogojev konkurence, kjer mi ni potrebno premagovati konkurence v panogi zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti, saj sem ustvaril pogoje, kjer je konkurenca nepomembna.

Poznavanje teorije podjetništva, strateškega managementa in zunanjega izvajanja poslovnih dejavnosti je temelj za empirični del magistrskega dela, ki hkrati predstavlja prvi korak k oblikovanju strategije Podjetnikovega Servisa. Opravljena raziskava izvajanja poslovnih dejavnosti med malimi podjetji z zbiranjem podatkov na podlagi anketiranja vzorca malih podjetij, mi je omogočila ugotoviti sistematične vzorce zahtev podjetnikov ter izogniti se splošno sprejetim modelom ustvarjanja strategij, ki privedejo do razumevanja trga, kot ga razume konkurenca.

Pridobljeni podatki iz analize anket so mi omogočili identifikacijo pogojev in dejavnikov ustvarjanja novega povpraševanja z ugotovitvami, v kolikšni meri podjetniki prepuščajo izvajanje poslovnih dejavnosti zunanjim izvajalcem oziroma v kolikšni meri to opravljajo sami ter kateri so tisti razlogi in merila, na podlagi katerih se podjetniki odločajo, da posamezne poslovne dejavnosti in aktivnosti v njihovem okviru zaupajo zunanjim izvajalcem, jih opravljajo sami ali njihovega izvajanja ne potrebujejo.

Prvo načelo oblikovanja strategije modrega oceana pogojuje rekonstrukcijo tržnih meja, s katero se podjetje oddalji od ostalih konkurentov. Vsako izmed šestih poti, ki privede do uresničevanja tega načela, obravnavam v luči rezultatov analize prejetih odgovorov ter na njihovi podlagi premikam tržne meje zunanjega izvajanja dejavnosti. Na ta način sem vpeljal spremembe pri dejavnostih konkurenčnosti v panogi, ki upošteva očitne potrebe podjetnikov po ažurnosti in pravočasnosti, omogočanju učenja, kakovosti izvajanja storitev in celovitosti opravljenih storitev zunanjega izvajanja.

Trenutno povpraševanje po storitvah zunanjega izvajanja lahko presežem z osredotočenjem na značilnosti, ki jih cenijo vsi podjetniki. Zato sem dal prednost združevanju segmentov neuporabnikov na način, da sem ugotovil kaj so ključne skupne značilnosti, ki jih vsi cenijo. S poudarjanjem skupnih značilnosti segmentov: ažurnost in pravočasnost, zniževanje in preglednost stroškov, prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja ter omogočanjem pridobitve znanj od zunanjega izvajalca, je mogoče povečati povpraševanje po storitvah Podjetnikovega Servisa.

Poskus oblikovanja strategije modrega oceana na primeru podjetja Podjetnikov Servis zaključujem s preverjanjem zamišljene strategije. Do uspešne ocene uporabnosti zamisli z vidika kupcev – podjetnikov na več stopnjah cikla kupčeve izkušnje sem prišel z odstranitvijo dejavnikov, ki ovirajo izjemno uporabnost v celotnem ciklu uporabniške izkušnje. Privlačnost ponudbe potrjuje tudi strateško postavljena nizka cena storitev na osnovi cen alternativnih izdelkov in storitev ter tarif stanovskih organizacij izvajalcev podpornih storitev. Za doseganje ustreznega dobička pa je ključno doseganje ciljnih stroškov, ki jih bom dosegal z stroškovnimi inovacijami, partnerskimi zvezami in franšizingom kot zadnjo stopnjo cenovne inovacije.

Glede na predstavljeno sem dosegel cilj tega magistrskega dela in v okviru strateškega planiranja, kot delu strateškega managementa, uspešno oblikoval strategijo podjetja Podjetnikov Servis. Samo uresničevanje in kontroliranje te postavljene strategije pa ostaja del realnega podjetniškega izziva.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
2. Belak, J. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Grubno: MER Evrocenter.
3. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
4. *Bonitete*. Najdeno 12. junija 2016 na spletni strani <http://www.bonitete.si/CreditReportsPrimus/Kontrole/Iskalnik.aspx?Lang=slSI&Mode=S&App=SI>
5. *Bizi*. Najdeno 12. aprila 2014 na spletni strani <http://www.bizi.si/TSMEDIA/>
6. *Box*. Najdeno 12. aprila 2013 na spletni strani <https://app.box.com/login>
7. Brenčič, B. (2010). *Računalništvo v oblaku: stanje v Sloveniji in primerjava s tujino* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. (2008). *Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence*. Zoetermeer: SCHALES. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu www.entrepreneurship-sme.eu
9. Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. (2010). Blue Ocean vs. Five Forces. *Harvard Business Review*, 88(5), 28.
10. Carr, N. (2009). *The big switch: rewiring the world from Edison to Google* (1st Edition). New York, London: W. W. Norton & Company
11. Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*. London: Prentice Hall.
12. Chakravorti, B. (2010). Finding Competitive Advantage in Adversity. *Harvard Business Review*, 88(11), 103–108.
13. Damjan, J. (2004). *Študijski primeri trženjske prakse v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
16. Fux, S. (2009). *Managementski vidiki konkurenčnih prednosti in trženja strokovnih storitev* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Giacomelli, J. (1995). Franšizing – formula za rast. *Gospodarski vestnik*, 44(48), 10–12.
18. Gilbert, C. G., & Eyring, M. J. (2010). Beating the Odds When You Launch a New Venture. *Harvard Business Review*, 88(5), 93–98.
19. Glažar, T. (2007). *Trženje računovodskih storitev v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za računovodstvo.
20. *Google Drive*. Najdeno 11. junija 2014 na spletni strani <https://drive.google.com/drive/my-drive>
21. Habiby, A. S., & Coyle, D. M. (2010). The High-Intensity Entrepreneur. *Harvard Business Review*, 88(9), 74–78.

22. Hitt, M. A., Ireland D. A., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479–491.
23. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
24. Horvat, R. (2003). Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodenja. *Zbornik 35. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 87–103). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
25. Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 41–50.
26. Jacobides, M. G. (2010). Strategy Tools for a Shifting Landscape. *Harvard Business Review*, 88(1/2), 77–84.
27. Kao, J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity & Organization: Text, Cases & Readings*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
28. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75(1/2), 103–112.
29. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1999). Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. *Sloan Management Review*, 40(3), 41–54.
30. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2000). Knowing a Winning Business Idea When you See One. *Harvard Business Review*, 78(9/10), 129–141.
31. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2002). Charting Your Company's Future. *Harvard Business Review*, 80(6), 77–83.
32. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76–84.
33. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005a). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
34. Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005b). *Strategija sinjega oceana*. Ljubljana: GV založba.
35. Kokalj, J. (2010). *Pekarna Blatnik in Happy Pek – ali gre za strategijo modrega oceana?* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Kralj, J. (1992). *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
37. Lang, A. (2000). The Art of Outsourcing. *Association Management Magazine*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu: <http://www.asaecenter.org/Resources/AMMagArticleDetail.cfm?ItemNumber=6898>
38. Lončar, A. (2012, 14. september). Naročniki računovodskih storitev so čedalje zahtevnejši. *Finance Podjetništvo*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu http://podjetnistvo.finance.si/narocniki_racunovodskih_storitev_so_cedalje_zahtevnejši_1_505387

39. Mestek, B. (2009). *Analiza panoge računovodskih storitev v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Mi, J. (2008). *Six Misconceptions about Blue Ocean Strategy*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ucsi-blueoceanstrategy.com/six-misconceptions-about-bos/>
41. *Odvetniška zbornica Slovenije*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletni strani <http://www.odv-zb.si/predstavitev>
42. Ofek, E. & Wathieu, L. (2010). Trends That Could Shake Up Your Business? *Harvard Business Review*, 88(7/8), 124–131.
43. Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
44. Petavs, S. (2012, 8. maj). Zakaj je računovodja le nujno zlo v podjetju. *Finance Podjetništvo*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/351771/Zakaj-je-ra%C4%8Dunovodja-le-nujno-zlo-v-podjetju>
45. Petelinkar P., N. (2008). *Prednosti in slabosti zunanjega izvajanja računovodenja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Plut, T. & Plut, H. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
47. Pollard, W. E. (2005, 1. december). Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw. *CMO Magazine*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://engineeringdemand.files.wordpress.com/2012/06/pollard-blue-ocean-flaw-cmo.pdf>
48. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
49. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: The Free Press
50. Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63–78.
51. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
52. Prahalad, C.K. & Mashelkar, R.A. (2010). Innovation's Holy Grail. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 132–141.
53. *Pravni nasvet*. Najdeno 12. aprila 2016 na spletni strani <http://pravninasvet.com/>
54. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J., & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
55. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Računovodja.com. (2012, 12. julij). Predvidene davčne spremembe: pavšalna obdavčitev, bonitete.. *Racunovodja.com* Najdeno 12. aprila 2016 na spletnem naslovu

- http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=6569/Predvidene_dav%28ne_spreme_mbe:__pav%29Aalna_obdav%28itev,_bonitete_
59. Ravnikar, T. (2002). Racionalizacija kadrovskih procesov (kadrovski outsourcing). *Predavanje na Dnevih kadrovskih delavcev*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.advise.si/sl/seminar/hro-outsourcing.pdf>
 60. Rebernik, M., Tominc, P. & Crnogaj, K. (2011). *Podjetniška aktivnost, aspiracije in odnos do podjetništva: GEM Slovenija 2010*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 61. Sheehan, B. (2009). Rethinking »Blue Ocean Strategy« in a Down Economy. *Advertising Age*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://adage.com/article/cmo-strategy/rethinking-blue-ocean-strategy-a-economy/135680/>
 62. Tajnikar, M. (1997). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: GEA College.
 63. *Tovarna podjetmov*. Najdeno 16. junija na spletnem naslovu <http://www.tovarnapodjemov.org/>
 64. Urbanija, A. (1998). Izvajalce najeti ali zaposliti? *Manager* (11), 49–50.
 65. Vidic, F. (1999). *Kako razviti uspešno podjetje* (3. dopolnjena izdaja). Ljubljana: GEA College.
 66. Vujadinovič, R. (2010). *Mlekarna Mis – ali gre za strategijo modrega oceana?* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 67. Wasserman, N. (2009). Planning a Start-Up? Seize the Day... Then Expect to Work All Night. *Harvard Business Review*, 87(1), 27.
 68. Wickham, P. A. (2004). *Strategic Entrepreneurship* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
 69. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009; *Odl. US*: U-I-268/06-35, 65/2009-UPB3, 83/2009, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013; *Odl. US*: U-I-311/11-16, 82/2013, 55/2015.
 70. Zimmerer, W. T., Scarborough, M. N. (1996). *Entrepreneurship and new venture formation*. London: Prentice Hall.
 71. Žokalj, T. (2008). *Strateško načrtovanje v gradbenem podjetju Re-forma* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Strategija modrega oceana	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik.....	26

Priloga 1: Strategija modrega oceana

1 MODRI OCEAN IN VREDNOSTNA INOVACIJA

1.1 Rdeči in modri oceani

Kim in Mauborgne sta v svojem članku (2004, str. 77) opredelila rdeče oceane kot oceane, ki predstavljajo vse panoge, ki jih poznamo danes, to je znani tržni prostor. V teh oceanih so meje med panogami jasne in sprejete, konkurenčna pravila pa so igralcem dobro poznana. Tukaj poskušajo podjetja premagovati nasprotnike s pridobivanjem večjega tržnega deleža znotraj obstoječega povpraševanja. Sčasoma, ko postane prostor vedno bolj nasičen se možnosti za rast in uspešnost poslovanja zmanjšujejo. Izdelki postanejo generični, zaradi neusmiljene konkurence voda v teh oceanih postane krvava.

Modri oceani pomenijo vse panoge, ki danes ne obstajajo – nedotaknjen tržni prostor, nezaznamovan s konkurenco. V modrih oceanih se povpraševanje ustvarja, ne pa zanj bori. Obstajajo številne možnosti za dobičkonosno in hitro rast. Poznamo dva načina za ustvarjanje modrih oceanov. V redkih primerih lahko družbe same ustvarijo popolnoma nove panoge, kot je to npr. uspelo podjetju eBay z internetnimi dražbami. Čeprav modri oceani nastajajo daleč zunaj obstoječih panožnih meja, jih večina zraste iz rdečih oceanov, in sicer s premikanjem obstoječih meja med panogami. Avtorja sta z analizo podjetij, ki so ustvarila modre oceane in v primerjavi s tistimi, ki so ostali ujeti v rdečih oceanih, ugotovila dosleden vzorec strateškega razmišljanja, ki je privedel do modrih oceanov in ga poimenovala strategija modrega oceana (Kim & Mauborgne, 2004, str. 78).

Premagovanje konkurence in uspešno plavanje v rdečih oceanih bo vedno pomembno. Rdeči oceani bodo vedno igrali osrednjo vlogo in bodo vedno ena od danosti poslovnega življenja. A ker ponudba v več panogah presega povpraševanje, bo tekma za čedalje manjši trg sicer nujna, kljub temu pa ne bo zadostovala za ohranjanje uspešnosti. Podjetja morajo preseči tekmovanje s konkurenco. Če želijo sveže priložnosti za dobiček in rast, morajo ustvarjati tudi modre oceane (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 15).

Ustvarjanje modrih oceanov gradi blagovne znamke. Strategija modrega oceana ima takšno moč, da lahko strateška poteza k ustvarjanju modrega oceana omogoči vrednost blagovne znamke, ki bo v očeh potrošnika trajala desetletja (Kim & Mauborgne, 2004, str. 81).

Kim in Mauborgne (2005b, str. 21) v svoji raziskavi ugotavljata, da se za strateškimi potezami, ki jih opisujeta, skrivajo veličastne zgodbe o dobičkonosni rasti in zanimive zgodbe o zamujenih priložnostih družb, ki so obtičale v rdečih oceanih. S sodelavci sta raziskala več kot 150 strateških potez, iz obdobja od leta 1880 do leta 2000, v več kot 30

panogah in temeljito pogledala tudi pomembne igralce pri vseh teh dogodkih. Analiza teh panog je potrdila, da razlik med podjetji, ki poslujejo v modrih oceanih in predstavniki rdečih oceanov, ni mogoče pojasniti, niti z značilnostmi panoge, niti z organizacijskimi posebnostmi. Pri oceni panožnih, organizacijskih in strateških spremenljivk sta ugotovila, da ustvarjanje in izkoriščanje modrih oceanov uspeva tako majhnim kot velikim družbam, tako mladim kot starim direktorjem, tako v privlačnih, kot v neprivlačnih panogah, tako novincem kot uveljavljenim podjetjem, tako zasebnemu kot javnemu sektorju, podjetjem tako v klasičnih, kot v visoko tehnoloških panogah in celo družbam s sedežem v različnih državah.

1.2 Vrednostna inovacija

Pojem vrednostne inovacije sta Kim in Mauborgne oblikovala že leta 1997 in hkrati predstavlja to tudi temelj strategije modrega oceana. Vrednostna inovacija pomeni sledenje strateški logiki, kjer se podjetje pri njej ne osredotoči na konkurenco, temveč na skok vrednosti tako za kupce kot zase, s čimer odpre nov tržni prostor.

Konvencionalna strateška logika in logika vrednostne inovacije, se razlikujeta skozi vseh pet osnovnih dimenzij strategije podjetja, ki jih prikazujem v Sliki 1. Do razlik pride na podlagi tega, kakšna in katera vprašanja si postavljajo vodilni, katere priložnosti opazijo in zasledujejo ter kakšen odnos imajo do tveganja (Kim & Mauborgne, 1997, str. 104):

1. predpostavke v panogi: veliko podjetij vzame pogoje v panogi za dane in svojo strategijo temu prilagodi. Vrednostni inovatorji na drugi strani, ne glede na to kakšna so perspektive v panogi, zasledujejo izjemne ideje in kvantne skoke v vrednosti.
2. Strateški fokus: podjetja pustijo, da njihovi konkurenti določijo parametre njihovega strateškega razmišljanja. Primerjajo svoje prednosti in slabosti s konkurenco in se osredotočajo na izgradnjo prednosti. Vrednostni inovatorji se na drugi strani nikoli ne primerjajo s konkurenco. To jim omogoča, da razlikujejo faktorje, ki omogočajo superiorno vrednost od faktorjev, kjer se odvija konkurenčni boj. Zato ne porabljajo sredstev, da bi ponudili trgu funkcije izdelkov in storitev samo zato, ker jih ponujajo njihovi tekmeči.
3. Kupci: podjetja v principu iščejo rast prodaje z ohranjanjem in večanjem števila kupcev. To pogosto vodi v pretirano segmentacijo in večje prilagajanje ponudbe, da se dosežejo posebne zahteve kupcev. Vrednostna inovacija pri tem zasleduje drugačno logiko, namesto, da se osredotočamo na razlike med kupci, je potrebno graditi na tistih močnih skupnih elementih, ki v očeh kupca višajo vrednost. To izhaja iz prepričanja, da bo večina strank pozabila na medsebojne razlike, če se jim ponudi znatno povečanje vrednosti.
4. Sredstva in zmožnosti: veliko podjetij presoja poslovne priložnosti skozi obstoječa sredstva in zmožnosti. Vrednostni inovatorji na drugi strani presojajo poslovne priložnosti brez pristranskosti ali omejenosti z danim trenutkom. Zato imajo boljši

vpogled v obstoj in spreminjanje vrednosti za kupca ter so tudi bolj nagnjeni, da bodo odreagirali na ta impulz.

5. Ponudba izdelkov in storitev: konvencionalni konkurenčni boj se odvija znotraj meja, ki jih določajo izdelki in storitve, ki jih panoga tradicionalno ponuja. Vrednostni inovatorji pogosto prestopajo te meje, saj razmišljajo v okviru celostnih rešitev, ki jih iščejo kupci. Poskušajo preseči glavne kompromise, ki jim jih vsiljuje panoga.

Slika 1: Pet ključnih vprašanj, ki omogočajo preskok strateškega razmišljanja

	Konvencionalna logika	Logika vrednostne inovacije
Vprašanje 1	Ali vaše podjetje pusti, da splošni pogoji v panogi narekujejo, kaj je mogoče, verjetno in dobičkonosno?	Ali vaše podjetje izpodbija neizpodbojnost pogojev v panogi?
Vprašanje 2	Ali se vaše podjetje osredotoča na to, da prehitijo konkurente?	Ali se vaše podjetje osredotoča na dominacijo trga z uvajanjem napredka vrednosti v očeh kupca?
Vprašanje 3	Ali vodilni začnajo z upoštevanjem trenutnih sredstev in zmogljivosti?	Ali vodilni razmišljajo o novih začetkih?
Vprašanje 4	Ali se vaše podjetje osredotoča na segmentacijo, prilagajanje ponudbe in ohranjanje kupcev?	Ali vaše podjetje išče ključno vrednostno blago in storitve, ki lahko omogočijo masovno tržišče, četudi izgubite nekaj obstoječih strank?
Vprašanje 5	Ali si vaše podjetje prizadeva za izboljšanje izdelkov in storitev v panogi?	Ali vaše podjetje razmišlja v okviru celostne rešitve za kupca, četudi to pomeni preseg tradicionalnih meja ponudbe v panogi?

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy 1999, str. 51.

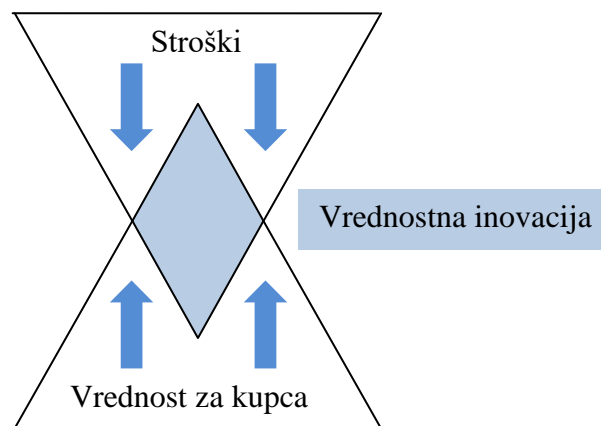
Vrednostna inovacija je nov način razmišljanja o strategiji in njenem uresničevanju, ki pripomore k ustvarjanju modrih oceanov in odmiku od konkurence. Poudariti je treba, da vrednostna inovacija zanika eno najširše sprejetih dogem v strategiji konkurenčnosti: kompromis med vrednostjo in stroški. V splošnem vlada prepričanje, da podjetja lahko strankam večjo vrednost ponudijo le ob višjih stroških, z nižjimi stroški pa lahko ustvarijo le zadovoljivo vrednost. Torej naj bi pri strategiji šlo za odločitev med diferenciacijo in nizkimi stroški. Podjetja, ki skušajo ustvariti modre oceane, pa si za cilj postavijo oboje hkrati, tako diferenciacijo kot nizke stroške (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 23).

Z zniževanjem stroškov, ob hkratnem povečevanju vrednosti za kupca, podjetje doseže skok vrednosti, tako za družbo kot za kupce. Ker je vrednost za kupca odvisna od uporabnosti in cene, ki ju podjetje ponuja, in ker se vrednost za podjetje povečuje glede na ceno in sestavo stroškov, je strategijo modrega oceana mogoče doseči le, če je celoten sistem uporabnosti, cene in stroškov usklajen. Prav zaradi takšnega celovitega sistema je

strategija ustvarjanja modrih oceanov lahko trajnostna. Strategija modrega oceana združuje vse funkcionalne in operativne dejavnosti družbe (Kim & Mauborgne, 2004, str. 83).

Vrednostna inovacija nastane, kadar poteze nekega podjetja ugodno vplivajo tako na sestavo stroškov kot na ponudbo za kupce in jo prikazujem na Sliki 2. Prihranki pri stroških so mogoči, če podjetje odpravi ali omeji tiste dejavnike, pri katerih se bje konkurenčni boj v panogi. Vrednost za kupca se poveča, če podjetje uvede oziroma okrepi elemente, ki jih panoga prej ni ponujala. Sčasoma stroški še bolj upadejo, saj zaradi velikega obsega prodaje, ki jo spodbode večja vrednost, začnejo delovati ekonomije obsega (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 26).

Slika 2: Vrednostna inovacija



Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, Strategija sinjega oceana, 2005b, str. 26.

Razlike med strategijo rdečega oceana in strategijo modrega oceana prikazujem na Sliki 3.

Slika 3: Strategija rdečega oceana proti strategiji modrega oceana

Strategija rdečega oceana	Strategija modrega oceana
Boj v obstoječem tržnem prostoru	Ustvarjanje novega tržnega prostora
Premagovanje konkurence	Konkurenca ni pomembna
Zadovoljevanje obstoječega povpraševanja	Spodbujanje in zadovoljevanje svežega povpraševanja
Kompromis med vrednostjo in stroški	Odpravljanje kompromisa med vrednostjo in stroški
Celoten sistem dejavnosti družbe je usklajen z njeno strateško odločitvijo za diferenciacijo oz. nizke stroške	Celoten sistem dejavnosti družbe je usklajen s prizadevanji za hkratno diferenciacijo in nizke stroške

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 28.

2 ANALITIČNA ORODJA IN OKVIRI

Brez konkretnih orodij ni mogoče pričakovati, da se bodo oblikovalci strategij odzvali na pozive, naj presežejo obstoječo konkurenco. Učinkovita strategija modrega oceana ne sme biti tvegana, temveč bi morala tveganje omejiti na najmanjšo možno mero.

Zato sta Kim in Mauborgne (2005b, str. 34) ob pomoči sodelavcev razvila niz analitičnih orodij in okvirov, ker sta hotela doseči, da bi bilo oblikovanje in uresničevanje strategije modrega oceana tako sistematično in učinkovito, kot tekmovanje v rdečih vodah znanega tržnega prostora. Ta analitična orodja so zapolnila veliko praznino v primerjavi s konkurenčnim bojem v rdečih oceanih, za katerega je na voljo obširen izbor orodij in okvirov, denimo pet sil za analizo trenutnih razmer v panogi in tri splošne strategije. A vsa ta orodja so za uspeh v sinjih oceanih skoraj neuporabna.

2.1 Strateški grafikon

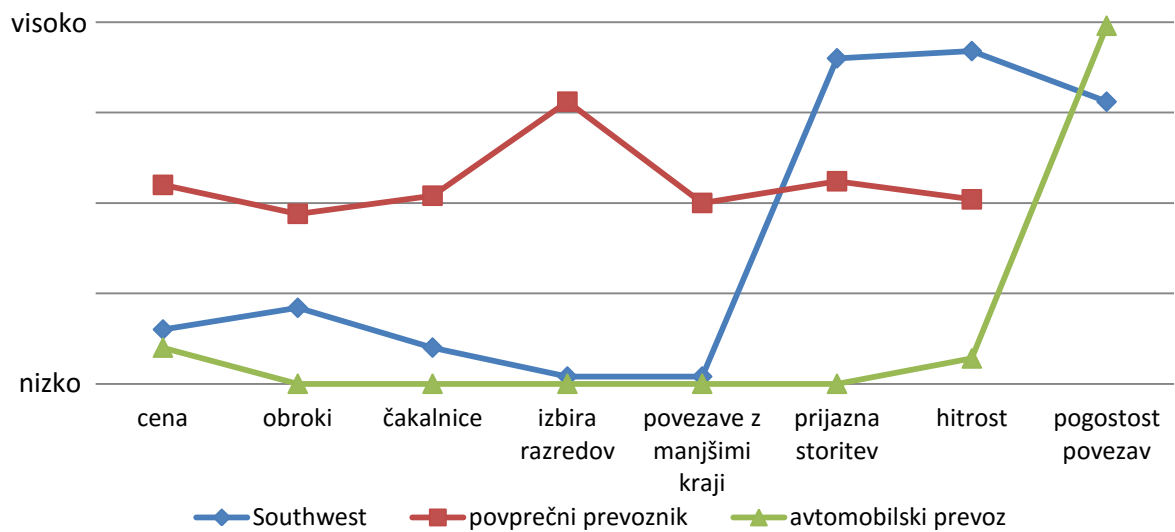
Risanje strateškega grafikona ni nikoli lahko opravilo. Celu ugotavljanje ključnih faktorjev konkurence je daleč od enostavnosti, saj raven ponudbe različnih faktorjev podjetja in njegovih konkurentov, predstavlja enako velik izziv. Večina poslovođij si dovolj dobro predstavlja nivo ponudbe podjetja in konkurence, v enem ali zgolj dveh dejavnikih, v okviru njihove odgovornosti, manj pa jih je sposobnih videti celotno sliko dinamike v panogi (Kim & Mauborgne, 2002, str. 79).

Strateški grafikon je grafična predstavitev dejavnikov ponudbe na določenem trgu in ravni ponudbe ter dejavnikov s strani različnih konkurentov, ki ga prikazujem na Sliki 4.

Narišemo ga kot graf, kjer na absciso nanesemo dejavnike ponudbe, ki vplivajo na konkurenčnost panoge, na ordinato pa nanesemo raven ponudbe, kakršne so deležni kupci pri vseh ključnih dejavnikih konkurenčnosti. Visok rezultat pomeni, da družba kupcem ponuja več, zato v ta dejavnik tudi več vlaga. Za vsako podjetje posebej označimo ravni relevantnih dejavnikov ponudbe in točke povežemo. Tako povezana linija predstavlja strateški profil podjetja oziroma krivuljo vrednosti. Krivulja vrednosti je grafični prikaz relativne uspešnosti družbe, glede na dejavnike konkurenčnosti v njeni panogi. V isti sliki jih tako lahko narišemo za več različnih podjetij in na ta način dobimo pregled panoge kot celote. Krivulje vrednosti nam omogočajo pregled izdelkov in storitev na trgu, njihovih lastnosti ter pokažejo, v katerih dejavnikih so si izdelki zelo podobni oz. konkurenčni (Kokalj, 2010, str. 4).

Družba lahko kljub konkurenčnim razmeram v panogi krene na zanesljivo pot dobičkonosne rasti, vendar ne tako, da se primerja s konkurenco in jo skuša premagati z nekoliko boljšo ponudbo, za nekoliko manj denarja. Strateško pozornost mora preusmeriti od tekmecev, k alternativnim možnostim in od uporabnikov, k neuporabnikom. Tako vrednost kot ustrezne cene ni mogoče doseči, ne da bi se odrekli stari logiki primerjanja s konkurenco na obstoječem področju ter izbiranja med diferenciacijo in prednostjo zaradi nižjih stroškov. Ko strateško pozornost preusmerimo s trenutne konkurence na alternativne možnosti in neuporabnike, dobimo vpogled v to, kako na novo zastaviti težavo, ki ji panoga posveča veliko pozornost. Šele potem lahko na novo postavimo elemente vrednosti za kupca, ki se skrivajo zunaj meja panoge. V skladu s klasično strateško logiko pa bi morali ponuditi boljšo rešitev od tekmecev za obstoječe težave v panogi (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 37).

Slika 4: Strateški grafikon družbe Southwest Airlines*



Legenda: *primeroma predstavljam strateški grafikon letalske družbe iz ZDA, ki je ustvarila modri ocean z nizkimi cenami prevozov.

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 46.

2.2 Okvir štirih ukrepov

Okvir štirih ukrepov, ki ga prikazujem na Sliki 5 sta Kim in Mauborgne (2005b, str. 38) razvila, da bi olajšala vnovično postavitev elementov vrednosti za kupca pri risanju nove krivulje vrednosti. Ob spodbujanju strateške logike in poslovnega modela neke panoge si je potrebno postaviti štiri vprašanja, da bi odpravili kompromis med diferenciacijo in nizkimi stroški ter ustvarili novo krivuljo vrednosti:

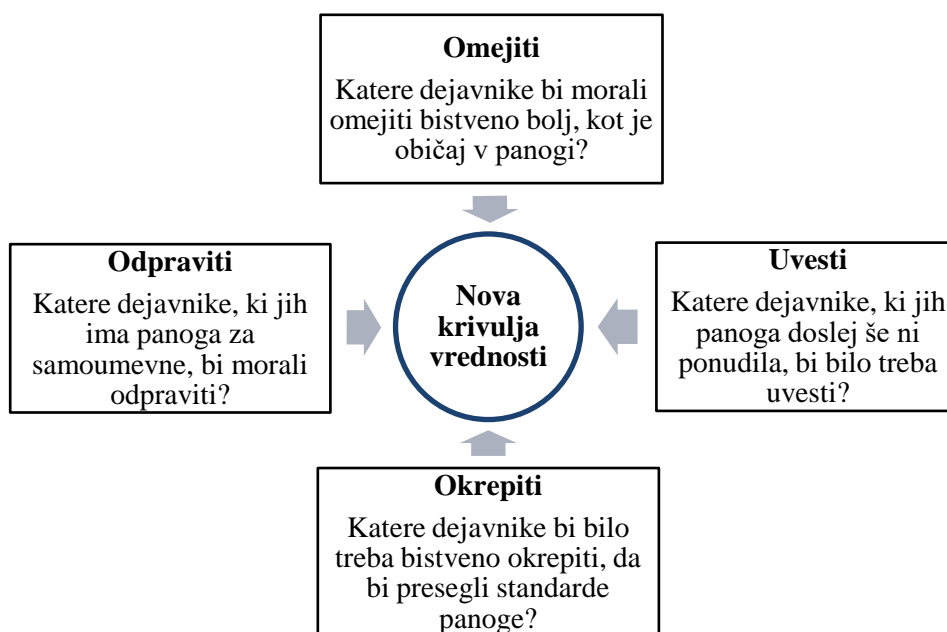
1. katere dejavnike, ki jih ima panoga za samoumevne, bi morali odpraviti?
2. Katere dejavnike bi morali omejiti bistveno bolj, kot je običaj v panogi?
3. Katere dejavnike bi bilo treba bistveno okrepiti, da bi presegli standarde panoge?
4. Katere dejavnike, ki jih panoga doslej še ni ponudila, bi bilo treba uvesti?

Velikokrat se za določene dejavnike ponudbe izkaže, da veljajo za povsem samoumevne, čeprav morda sploh nimajo več iste vloge ali celo zmanjšujejo vrednost. Ti dejavniki so za kupce pogrešljivi in jim ne prinašajo veliko dodane vrednosti. Podjetja na takšne dejavnike zaradi prezaposlenosti velikokrat pozabijo, čeprav se jih splača čim prej odstraniti. Ob tem je vredno iskati nove vire vrednosti za kupce in vpeljevati nove dejavnike, da ustvarimo edinstveno krivuljo vrednosti in dodatno povpraševanje. Nadalje je potrebno ugotoviti, ali so izdelki oziroma storitve zaradi tekme za doseganje in preseganje konkurence postali prezapleteni. V tem primeru družbe kupcem ponudijo preveč in si zvišujejo sestavo stroškov, ne da bi od tega imele koristi. Tretje vprašanje sili k razkrivanju in odpravljanju

kompromisov, v katere panoga potiska kupce. Četrto vprašanje pa pomaga odkrivati poponoma nove vire vrednosti za kupce in ustvarjati sveže povpraševanje, hkrati pa spreminja tudi strateško določanje cen v panogi.

Prvi dve vprašanji pripomoreta k vpogledu v to, kako izboljšati sestavo stroškov glede na konkurenco. Druga dva dejavnika pa ponujata vpogled v to, kako dvigniti vrednost za kupca in spodbuditi sveže povpraševanje. Skupaj omogočajo sistematično ugotavljanje, kako spremeniti elemente vrednosti za kupca v alternativnih panogah tako, da so kupci deležni povsem nove izkušnje, hkrati pa sestava stroškov družbe ostane nizka. Zelo pomembna elementa okvira sta odprava in uvedba, saj družbi omogočita, da preseže prizadevanja za čim večjo vrednost na podlagi obstoječih dejavnikov konkurenčnosti. Spodbudita jo, da spremeni dejavnike same, s tem pa obstoječa pravila konkurenčnosti zanjo postanejo nepomembna (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 39).

Slika 5: Okvir štirih ukrepov



Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 39.

2.3 Mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe

Okvir štirih ukrepov dopolnjuje mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe prikazana na Sliki 6, ki spodbudi družbe, da si štiri vprašanja v okviru ukrepov ne le postavijo, ampak se nanje tudi odzovejo in ustvarijo novo krivuljo vrednosti. Ko družbe v mrežo vnesejo štiri ukrepe, imajo od nje takojšnje koristi (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 44):

- prekinja dogmatični kompromis med vrednostjo in stroški, saj spodbuja, da si prizadevajo tako za diferenciacijo kot za nizke stroške,
- opozori na preveliko osredotočenost na okrepitev in uvajanje, s čimer se viša sestava stroškov,
- je jasno razumljiva za vse zaposlene, zato so zelo zavzeti za njeno uresničevanje,
- s poglobitvijo v vse dejavnike konkurenčnega boja, družbe odkrijejo vrsto domnev, na katere so se v prizadevanjih, da bi prehiteli tekmece, naslonile povsem nezavedno.

Slika 6: Mreža odprave, omejitve, okrepitve in uvedbe*

Odprava	Okrepitev
- ...	- ...
-	-
-	-
-	-
Omejitev	Uvedba
- ...	- ...
-	-
-	-
-	-

Legenda:* zaradi preglednosti ne navajam primerov, ki sta jih v mrežo zapisala avtorja.

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 44.

2.4 Tri karakteristike dobre strategije

Vsaka učinkovita strategija modrega oceana, prikazana s krivuljo vrednosti ima tri lastnosti, ki se med seboj dopolnjujejo (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 47):

1. usmerjenost: se odraža na strateškem profilu družbe oziroma krivulji vrednosti. Vsak dober profil se usmerja samo v določene dejavnike ponudbe in ne dovoljuje konkurenci, da bi narekovala smernice razvoja, ki imajo za posledico drage poslovne modele.
2. Drugačnost: na strateškem grafikonu imajo podjetja, ki sledijo konkurenčnemu boju precej podoben strateški profil, ki bi ga lahko za vsa podjetja ponazorili zgolj z eno samo krivuljo. Strateški profil modrega oceana vedno izstopa, saj družbe ustvarjajo krivulje vrednosti, ki se precej razlikujejo od povprečja v panogi ter tako dejansko zasledujejo neko novo, svežo idejo, ki je drugačna od konkurence.
3. Udarno geslo: jasno in udarno geslo ne posreduje le sporočila, ampak mora oglaševati tudi dejansko ponudbo podjetja.

3 REKONSTRUKCIJA TRŽNIH MEJA

Rekonstrukcija tržnih mej je prvo načelo, po katerem se moramo ravnati pri oblikovanju strategije modrega oceana. Uči nas, da morajo podjetja premakniti meje trga in se tako oddaljiti od ostalih. Ključno je, da v množici obstoječih priložnosti družbe odkrijejo tiste, ki so znotraj modrega oceana in hkrati poslovno privlačne.

Kim in Mauborgne (2005b, str. 56) sta v raziskavah podjetij, ki so uspešno vpeljala strategijo modrega oceana, odkrila določene jasne vzorce za ustvarjanje modrih oceanov. Na podlagi teh vzorcev sta razvila šest temeljnih pristopov za premikanje meja trga, ki sta jih poimenovala okvir šestih poti. Vsako izmed šestih poti je mogoče uporabiti v različnih gospodarskih panogah, podjetja pa pripeljejo do komercialno učinkovitih zamisli modrega oceana. Vse poti temeljijo na znanih podatkih in družbam pomagajo pri oziranju čez tradicionalne meje panoge, poleg tega pa so uporabne v danem trenutku, saj zahtevajo le drugačen pogled na trenutno stanje trga.

3.1 Pogled čez alternativne panoge

Podjetja naj se ne osredotočajo samo na konkurenčni boj v svoji panogi, ampak se morajo ozirati tudi po alternativnih izdelkih in storitvah tj. tistih, ki imajo drugačne funkcije in obliko, a služijo istemu namenu. Ugotoviti je potrebno zakaj kupci sklepajo kompromise med njimi ter se osredotočiti na ključne dejavnike, ki jih spodbujajo, da se odločijo za drugo možnost. Ostale dejavnike pa je potrebno, skladno z okvirom štirih ukrepov, odpraviti ali omejiti (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 63).

3.2 Strateške skupine znotraj panoge

Strateške skupine so posamezne skupine podjetij znotraj enotne panoge, ki imajo podobno strategijo. Hierarhično bi jih lahko razdelili glede na dve razsežnosti: ceno in uspešnost. Vsak skok pri ceni običajno povzroči ustrezen skok pri eni od razsežnosti uspešnosti. Večina podjetij posledično največ pozornosti posveča izboljševanju svojega konkurenčnega položaja znotraj strateške skupine. Nobena strateška skupina pa se ne zmeni pretirano za to, kaj počne druga, saj s stališča ponudbe na prvi pogled ne tekmujejo med seboj.

Podobno, kot je modri ocean mogoče ustvariti z zgledovanjem po alternativnih panogah, mora podjetje za modri ocean, ki se bo razprostiral onkraj obstoječih strateških skupin, preseči to ozko razumevanje in doumeti, kateri dejavniki vplivajo na odločitev strank, da bodo posegle v višjo ali se sprijaznile z nižjo strateško skupino (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 63).

3.3 Pogled na verigo kupcev

V konkurenčnem boju v panogi podjetja izhajajo iz skupne definicije ciljnih kupcev. Dejansko pa kupci, ki plačajo izdelek morda niso dejanski uporabniki, kot tudi ne moremo niti mimo vplivnikov, ki vplivajo na nakup. Če gre pri nakupu za te tri različne udeležence (se ne ujemajo), si vrednost pogosto razlagajo vsak po svoje (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 68).

Podjetja morajo podvomiti v uveljavljeno prepričanje, kdo so ključni kupci v panogi, saj lahko le na ta način odkrijejo nov način ustvarjanja vrednosti, in sicer z osredotočenjem na drugo skupino kupcev.

3.4 Komplementarni izdelki in storitve

Podjetja se morajo vprašati kaj se dogaja pred, med in po uporabi njihovih izdelkov in storitev, ter bodo hitro odkrila nedotaknjeno vrednost, ki se pogosto skriva v komplementarnih (dopolnilnih) izdelkih in storitvah. Le redke izdelke in storitve je namreč mogoče uporabljati v osami in večinoma na njihovo vrednost vplivajo drugi izdelki in storitve. Ključno je namreč opredeliti celovito rešitev, ki si jo želijo kupci, ko izberejo izdelek ali storitev. Zato je potrebno oblikovati ponudbo, ki bo vsebovala dopolnilne dejavnike ter tako povečala vrednost za kupca (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 71).

3.5 Funkcionalna in čustvena privlačnost za kupca

Peta pot podjetjem razkriva dva razloga za privlačnost, ki jih imajo izdelki in storitve za kupce. Nekatere panoge tekmujejo pri ceni in uporabnosti ter tako trkajo na razumnost, druge pa stavijo predvsem na čustva kupcev. Konkurenčni boj sili podjetja, da panoge, ki so usmerjene v funkcionalnost, postanejo še izraziteje usmerjene v funkcionalnost, panoge, ki stavijo na čustva, pa to počnejo še očitneje.

Nov tržni prostor se razkrije, ko so družbe pripravljene preseči funkcionalno oziroma čustveno usmeritev svoje panoge. Čustveno usmerjene panoge bi tako brez dodatkov, ki zvišujejo ceno, lahko izdelale občutno preprostejši strateški poslovni model z manjšimi stroški in nižjimi cenami. Na drugi strani funkcionalno usmerjene panoge, svoje izdelke poživijo z dodatkom čustev in si tako povečajo povpraševanje (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 75).

Kim in Mauborgne (2005b, str. 79) posebej opozarjata na storitvene panoge, kjer je veliko priložnosti za ustvarjanje modrih oceanov, s preusmeritvijo iz čustvene v funkcionalno

privlačnost za kupca. Dodobra je potrebno torej razmisliti, katere čustvene elemente se lahko odpravi, da bi bil poudarek na funkcionalnosti.

3.6 Časovna razsežnost

Pri tej poti ne gre za napovedovanje prihodnosti, ampak za vpogled v trende, ki so očitni že danes. Ti trendi bodo namreč vplivali na vrednost za kupce in na poslovni model podjetja. Da postanejo časovni trendi podlaga za strategijo modrega oceana, morajo biti ključni za panogo, ne da se jih več ustaviti in imeti morajo jasno smer. Podjetja zavzamejo aktivno vlogo pri oblikovanju prihodnosti s tem, da te značilnosti upoštevajo pri razvijanju novih izdelkov in storitev. Ko odkrijejo takšen trend, se morajo podjetja vanj poglobiti še s časovnega vidika in se vprašati, kakšen bi bil videti trg, če bi se trend razvijal v logični smeri. Nato pa določijo, kaj bodo spremenila že danes, da se jim bo v prihodnosti odprl modri ocean (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 80). Povzetek okvira šestih poti s katerim premikam meje trga prikazujem na Sliki 7.

Slika 7: Povzetek okvira šestih poti

	Neposredna konkurenca	Ustvarjanje modrih oceanov
Panoga	osredotočenost na tekmece znotraj panoge	→ pregled alternativnih panog
Strateška skupina	osredotočenost na konkurenčni položaj znotraj strateške skupine	→ pregled strateških skupin znotraj panoge
Skupina kupcev	osredotočenost na boljšo ponudbo za skupino kupcev	→ nova definicija skupine kupcev v panogi
Obseg ponudbe izdelkov oz. storitev	osredotočenost na čim večjo vrednost izdelkov oz. storitev znotraj panoge	→ pregled ponudbe dopolnilnih izdelkov in storitev
Funkcionalna/čustvena usmeritev	osredotočenost na čim ugodnejše razmerje med ceno in stroški znotraj funkcionalne/čustvene usmerjenosti panoge	→ vnovični razmislek o funkcionalni oz. čustveni usmeritvi panoge
Čas	osredotočenost na prilagajanje obstoječim zunanjim trendom	→ sodelovanje pri dolgoročnem oblikovanju zunanjih trendov

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, Strategija sinjega oceana, 2005b, str. 84.

4 USMERITEV NA ŠIROKO, NE V ŠTEVILA

Drugo načelo strategije modrega oceana, ki je ključno za omejitev tveganja, da bi v načrtovanje vložili veliko truda in časa, a prišli le do taktičnih potez rdečega oceana. Strateško načrtovanje modrega oceana temelji na risanju strateškega grafikona, ki ne prikazuje le trenutnega strateškega položaja podjetja, temveč mu olajša načrtovati prihodnjo strategijo. Kim in Mauborgne (2005b, str. 87) pojasnjujeta, da če strateško načrtovanje izhaja iz strateškega grafikona, se podjetje posveti širšim okoliščinam ter se izogne pasti števil, žargona in operativnih podrobnosti. S strateškim grafikonom tako dosežemo troje:

- z njega je razviden strateški profil panoge, saj so na strateškem grafikonu načrtani dejavniki, ki vplivajo na konkurenčni boj,
- razkriva strateški profil sedanjih in morebitnih tekmecev ter pokaže, v katere dejavnike strateško vlagajo,
- razkriva strateški profil podjetja, ki nam pove koliko podjetje vlaga v dejavnike konkurenčnosti, in koliko bi vanje lahko vlagalo v prihodnje.

4.1 Oblikovanje strateškega grafikona

Kim in Mauborgne (2002, str. 80) ugotavljata, da je zahteven izziv ocena uvideti, v kolikšni meri podjetje in njegovi tekmeči ponujajo različne dejavnike konkurenčnosti. Večina poslovođij ima močno predstavo o tem, kako poslujeta njihova družba in konkurenca glede na eno ali dve razsežnosti, ki sodijo v njihovo področje dela, zelo redki pa so sposobni pregleda nad celotno dinamiko v panogi. Zato sta v letih raziskav razvila strukturiran postopek za oblikovanje strateškega grafikona in razpravo o njem, s katerim se strategija nekega podjetja lahko približa modremu oceanu. Postopek oblikovanja strateškega grafikona sestavljajo štiri koraki, ki so predstavljeni Sliki 8.

Slika 8: Štirje koraki za vizualizacijo strategije

1. Vizualno prebujenje	2. Vizualno raziskovanje	3. Sejem vizualnih strategij	4. Vizualna komunikacija
<ul style="list-style-type: none"> - Poslovanje svojega podjetja primerjajte s konkurenco, tako da narišete strateški grafikon dejanskih razmer. - Preglejte, kako bi morali spremeniti strategijo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Na terenu preverite šest poti za ustvarjanje modrih oceanov. - Ugotovite odločilne prednosti alternativnih izdelkov in storitev. - Preglejte, katere dejavnike bi morali odpraviti, uvesti oz. spremeniti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Na podlagi podatkov, zbranih na terenu, narišite strateški grafikon, kakršen naj bi bil. - Od strank, kupcev pri konkurenci in neuporabnikov si priskrbite povratne informacije o alternativnih strateških grafikonih. - Povratne informacije izkoristite za to, da boste pripravili najboljšo možno strategijo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Strateškega profila, začetnega in popravljenega, strnite na eni strani, da ju boste lažje primerjali. - Podprite le tiste projekte in operativne poteze, ki bodo podjetju omogočili odpraviti ovire za uresničitev nove strategije.

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 88.

4.2 Vizualizacija strategije na ravni družbe

Vizualizacija strategije lahko spodbudi pogovor med poslovnimi enotami in sedežem družbe, ko enote druga drugo seznanjajo s strateškim grafikonom, lažje razumejo kaj počne katera. Pri tem je dobro, da si vodstvo družbe pomaga narisati trenutno in prihodnje poslovanje družbe v mrežo s pionirji, povprečneži in vmesnimi člani (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 99).

Pionirji v podjetju so enote, ki ponujajo novo vrednost in največji vir dobičkonosne rasti. Nasproti od njih so povprečneži – enote, katerih krivulje vrednosti so skladne z obliko krivulje celotne panoge. To so enote, ki po ničemer ne odstopajo in ne prispevajo veliko k prihodnji rasti družbe. Potencial vmesnih členov je nekje vmes. Te enote se od povprečja razlikujejo zato, ker ponujajo kupcem več, za manj denarja, vendar je oblika njihove krivulje še vedno enaka kot krivulja celotne panoge (Kim & Mauborgne, 1997, str. 112).

Mreža s pionirji, vmesnimi člani in povprečneži je koristna za vodilne v družbi, ko ti želijo načrtovati rast in jo prikazujem na Sliki 9. Če je tako trenutna ponudba, kot tudi načrtovana v prihodnje, sestavljena povečini iz povprečnežev to pomeni, da ima podjetje malo zmožnosti za prihodnjo rast in mora zato težiti k vrednostnim inovacijam. Vodstvo družbe si mora prizadevati, da svojo organizacijo pripravi do tega, da v prihodnjo ponudbo vključi

5.2 Odklonilni segment neuporabnikov

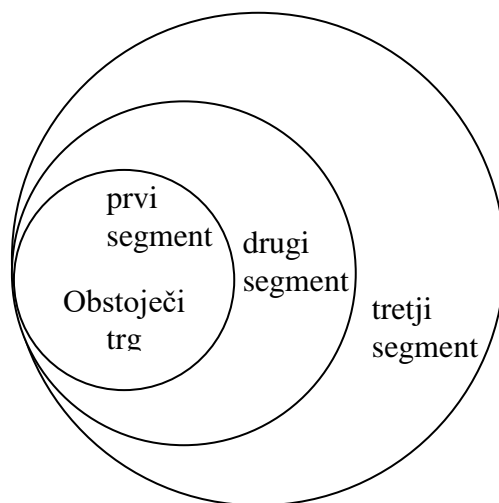
Drugi segment predstavlja neuporabnike, ki nočejo poseči po ponudbi, saj je ne uporabljajo ali pa si je ne morejo privoščiti. Zadovoljevanje teh potreb zato prezrejo ali pa jih zadovoljijo kako drugače. Naloga podjetja je, da ugotovi, kateri so ključni razlogi, zaradi katerih neuporabniki nočejo kupovati izdelkov in storitev. Osredotočiti se je potrebno na skupne točke v njihovih odgovorih ter na ta način združevati ta segment neuporabnikov (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 110).

5.3 Nepoznan segment neuporabnikov

Tretji segment predstavljajo neizkoriščene skupine neuporabnikov, ki so najdlje od obstoječih strank v panogi. Običajno jih udeleženci v panogi niti ne merijo, niti si jih ne predstavljajo kot morebitne kupce. Predvidevajo namreč, da njihove potrebe zadovoljujejo drugi trgi.

Ni zanesljivega pravila, na kateri segment neuporabnikov bi se bilo dobro osredotočiti in kdaj, zato se je zaradi razpona priložnosti modrega oceana, najbolj osredotočiti na tisti segment, ki tisti trenutek predstavlja največji ulov. Potrebno je tudi poiskati skupne značilnosti med vsemi tremi segmenti, ki jih prikazujem na Sliki 10 ter tako povečati morebitno povpraševanje, ki bi se utegnilo spremeniti v dejanskega. Ni dovolj, da se modri ocean kupcev čim bolj razširi, ampak je potrebno poskrbeti tudi za trajno rešitev, ki bo koristila vsem (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 115).

Slika 10: Trije segmenti neuporabnikov



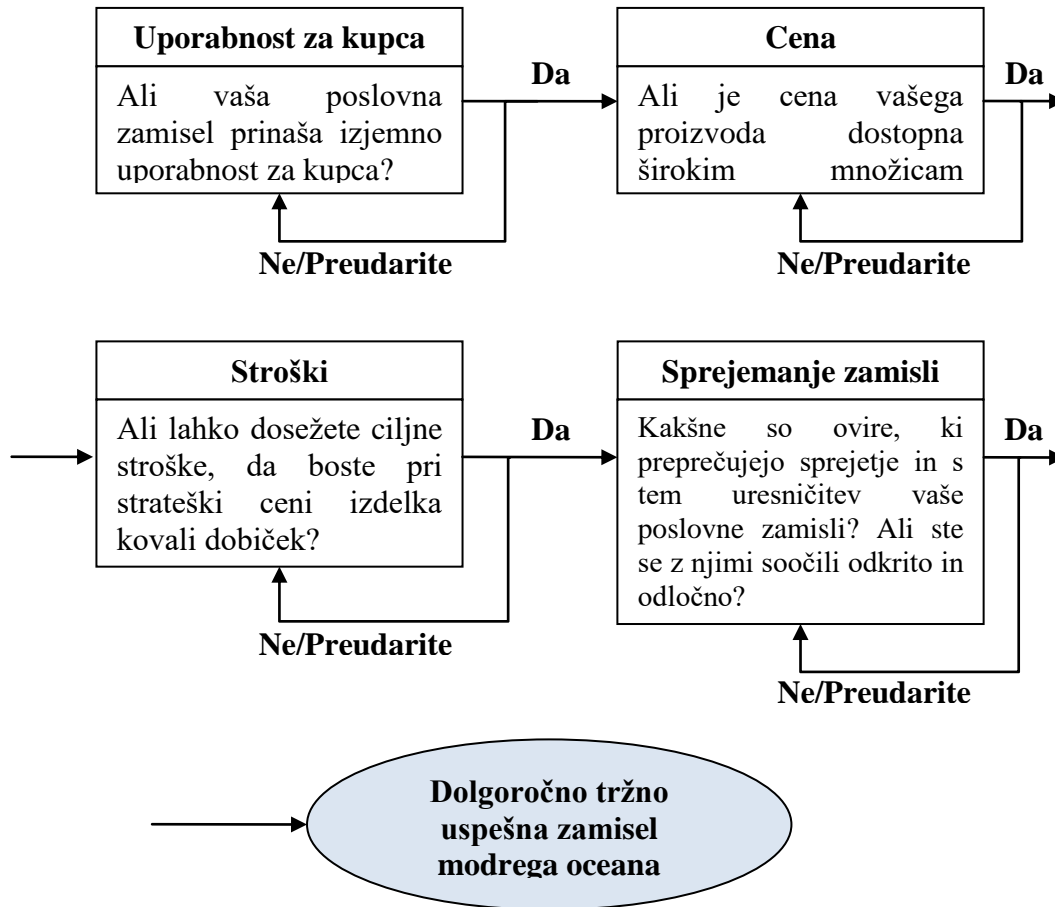
- Prvi segment: skorajšnji neuporabniki, ki so na robu trga in komaj čakajo, da ga bodo zapustili.
- Drugi segment: neuporabniki, ki trg zavestno zavračajo.
- Tretji segment: neodkriti neuporabniki, ki so na trgih, najbolj oddaljenih od družbe.

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 106.

6 PRAVO STRATEŠKO ZAPOREDJE

V tem koraku je potrebno oblikovati zdrav poslovni model, ki bo v modrem oceanu omogočal zadovoljivo dobičkonosnost. Slika 11 prikazuje pravilno strateško zaporedje, s katerim ocenimo zamisli modrega oceana in se prepričamo, da bodo zares dolgoročno tržno uspešne.

Slika 11: Zaporedje strategije modrega oceana



Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 119.

6.1 Izjemna uporabnost za kupca

Uspešne vrednostne inovacije se že od začetka, ko ustvarjajo drugačen in pravilno usmerjen strateški profil, osredotočajo na uporabnost izdelka oziroma storitev za kupca. Poskušati je potrebno ugotoviti, kje in kako bodo novi izdelki spremenili življenja kupcev. Takšen pogled je pomemben, saj postane razvoj bolj odraz potreb kupcev, kot odraz njegovih tehnoloških značilnosti. Da bi se tega lotili s prave perspektive, si vodstveni delavci pri ocenjevanju izdelka pomagajo s tabelo uporabnosti za kupca, ki prikazuje različne izkušnje pri uporabi proizvoda, hkrati pa opozarja na vzvode, s katerimi podjetje zagotovi izjemno uporabnost izdelka ali storitve. Ko vodilni to tabelo izpolnijo, lažje odkrijejo uporabnostne vrzeli, ki jih lahko zapolnijo s svojim proizvodom (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 121).

Tabela uporabnosti za kupca je sestavljena iz dveh dimenzij (Kim & Mauborgne, 2000, str. 130):

- šest stopenj kupčeve izkušnje: porabniško izkušnjo kupca je mogoče opisati s ciklom, ki ima šest stopenj, začne se z nakupom in konča z odlaganjem v smeti. Vsaka stopnja tega cikla tako obsega najrazličnejše izkušnje. V tabeli se ta dimenzija nahaja na vrhu.
- Šest vzvodov uporabnosti: vseh šest stopenj kupčeve izkušnje v tabeli navpično seka šest vzvodov uporabnosti.

Podjetja bi se morala vedno prepričati, ali so odstranila dejavnike, ki ovirajo izjemno uporabnost v celotnem ciklu uporabniške izkušnje. Na Sliki 12 je prikazano, kako določiti točke, ki bodo kupcem ponudile izjemno uporabnost. V 36 okenc v tabeli je potrebno vnesti lastnosti izdelka, nakar je jasno mogoče razbrati, v čem je nova zamisel uporabnejša od obstoječe ponudbe na trgu in kako odstraniti ovire, ki preprečujejo pridobitev novih kupcev. Če se ponudba podjetja nahaja v istih okencih kot ponudba tekmecev, je velika verjetnost, da ne gre za modri ocean (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 122).

*Slika 12: Odkrivanje dejavnikov, ki ovirajo uporabnost za kupca**

Nakup	Dostava	Uporaba	Dodatna oprema	Vzdrževanje	Odlaganje
Storilnost uporabnika:		Na kateri stopnji kupčeve izkušnje so ovire za storilnost uporabnika največje?			
Preprostost:		Na kateri stopnji kupčeve izkušnje so ovire za preprostost največje?			
Priročnost:		Na kateri stopnji kupčeve izkušnje so ovire za priročnost največje?			
Tveganje:		Na kateri stopnji kupčeve izkušnje so ovire za omejevanje tveganja največje?			
Zabava in modnost:		Na kateri stopnji kupčeve izkušnje so ovire za zabavnost in modnost največje?			
Prijaznost do okolja:		Na kateri stopnji kupčeve izkušnje so ovire za prijaznost do okolja največje?			

Legenda: * V sliki so navedena vprašanja, ki si jih postavimo, ko določamo vroče točke, kjer so ovire največje.

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, Strategija sinjega oceana, 2005b, str. 124.

6.2 Strateška cena

V današnjih časih je izjemno pomembno že od vsega začetka vedeti, kakšna cena bo pritegnila veliko množico kupcev. Razloga za to sta dva. Prvič, mnoga podjetja odkrivajo, da prodaja velikih količin prinaša višje dobičke, kot jih je nekoč. Do tega je prišlo zato, ker proizvodnja izdelkov zahteva čedalje več znanja in podjetja imajo občutno večje stroške z njihovim razvojem, kot s samo izdelavo. Drugi razlog pa je v tem, da nekatera podjetja nimajo druge izbire kot to, da osvojijo masovno prodajo dovolj zgodaj. Kupci namreč

vrednost izdelka ali storitve zelo pogosto ocenjujejo po tem, koliko ljudi ga uporablja. Temu pojavu pravimo učinek mreže (angl. *network externality*) in zaradi tega morajo mnogi ponudniki staviti na vse ali nič (Kim & Mauborgne, 2000, str. 132).

Cena, ki jo podjetja določijo za svoje storitve in izdelke, ne sme biti samo takšna, da privabi veliko število kupcev, ampak jih mora tudi obdržati. Ker posnemovalcev ne bo manjkalo, mora zato izdelek že prvi dan narediti dober vtis. Utrjevanje blagovne znamke je vse bolj odvisno od osebnih priporočil, ki se v sodobni informacijski družbi hitro širijo, zato morajo podjetja ponuditi izdelke, ki se jim kupci zelo dolgo ne bodo mogli upirati, ter na ta način splasiti posnemovalce. Kadar je izjemna uporabnost združena s strateško ceno, posnemovalcem zmanjka poguma (Kim & Mauborgne, 2000, str. 132).

Kim in Mauborgne (2005b, str. 128) sta zato, da bi podjetja poiskala pravo ceno za neustavljivo privlačno ponudbo, ki ni nujno po najnižji možni ceni, razvila orodje imenovano cenovni pas množice prikazan na Sliki 13. Pas obsega dva prepletena koraka:

- določanje cenovnega pasu množice: za uspešnost določanja strateške cene je potrebno najprej upoštevati cenovno občutljivost morebitnih kupcev, ki bodo izdelek primerjali z množico povsem drugačnih izdelkov iz povsem drugih panog. Pri tem igrajo vlogo izdelki, ki imajo drugačno obliko, a enako vlogo, in izdelki, ki imajo drugačno obliko in vlogo, a enak namen. Z brskanjem med alternativnimi izdelki in storitvami, je lahko odkriti veliko takšnih, ki se lahko izmaknejo drugim panogam. Kot je razvidno iz spodnje slike, se te informacije vnesejo v diagram s cenami in obsegom teh alternativnih izdelkov. Cenovno področje, ki zajame največje skupine ciljnih kupcev, predstavlja cenovni pas množice.
- Določanje cenovnega razreda v cenovnem pasu: v tem koraku je potrebno opredeliti, kako visoko ceno postaviti znotraj cenovnega pasu, da bi hkrati tekmece odvrnili od posnemanja. Prvi dejavnik ocenjevanja je stopnja zakonske zaščite izdelka ali storitve s patenti ali avtorskimi pravicami, drugi dejavnik pa obseg posebnih proizvodnih in drugih ključnih zmogljivosti, ki prav tako odvrtačajo posnemovalce. Logično morajo podjetja, ki nimajo v nobenem od dejavnikov ustrezne prednosti, postaviti relativno nižjo ceno znotraj cenovnega pasu, tista, ki pa uživajo visoko stopnjo varnosti, lahko postavijo precej visoko ceno.

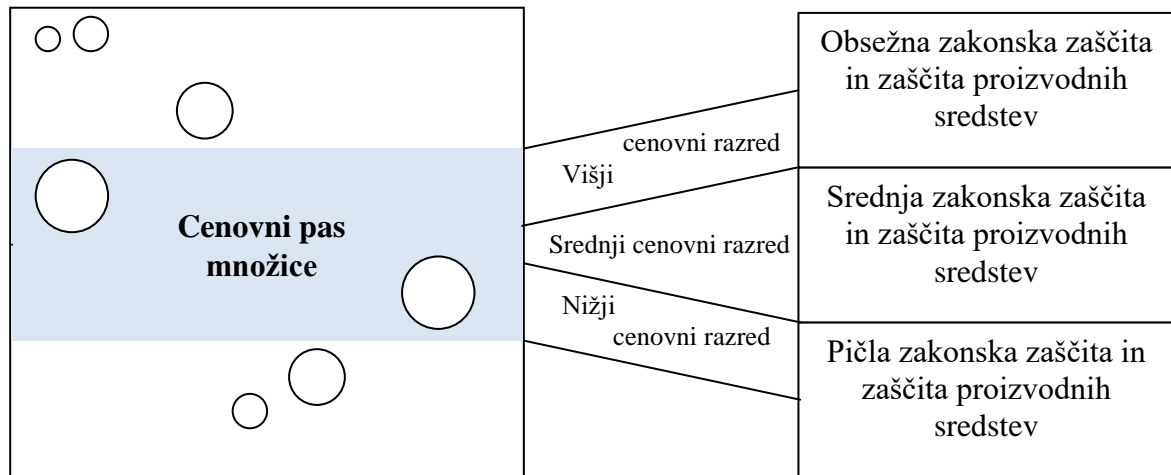
Slika 13: Postopek oblikovanja cenovnega pasu množice

1. korak:
določitev
cenovnega pasu

2. korak:
določitev cenovnega
razreda v okviru
cenovnega pasu

Tri vrste alternativnih izdelkov ali storitev:

Enaka oblika	Drugačna oblika, enaka vloga	Drugačna oblika in vloga, enak namen
--------------	------------------------------	--------------------------------------



Velikost krožca je sorazmerna s številom kupcev, ki jih izdelek oz. storitev pritegne

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 128.

6.3 Ciljni stroški

Kim in Mauborgne (2000, str. 135) ugotavljata, da uspešni inovatorji nikoli ne pustijo, da bi stroški narekovali ceno izdelka ali storitve. Z določanjem ciljnih stroškov, glede na tržno določeno strateško ceno in neodobravanjem preseganja njihove vrednosti, prisilijo organizacijo, da prevetri vsa vprašanja in predpostavke glede materialov, zasnove in proizvodnje izdelka, kar pogosto s seboj prinese presenetljive rezultate.

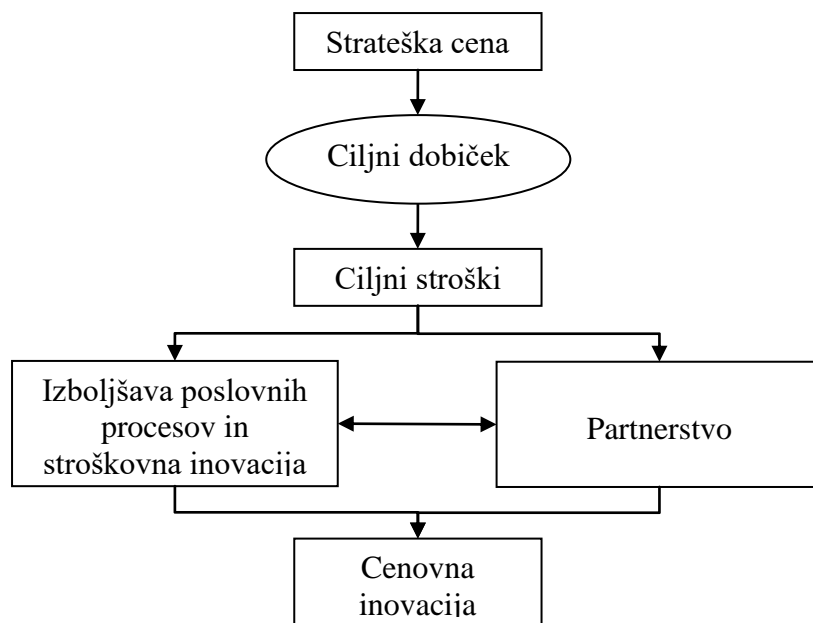
Za karseda dobičkonosen modri ocean je ključno zaporedje določanja stroškov, kjer od strateške cene odštejemo želeno stopnjo dobička, kar ostane so ciljni stroški, kar prikazujem na Sliki 14. V nasprotni smeri, tj. če želeni dobiček prištejemo stroškom, izračunana cena ne bo strateška. Določanje ciljnih stroškov, izhajajoč iz strateške cene, ni prav nič usmiljeno opravilo, zato si podjetja pri zasledovanju ciljnih stroškov lahko pomagajo s tremi vzvodi (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 132):

- stroškovna inovacija: pri tem gre za izboljšanje proizvodnih procesov in zmanjšanje stroškov na vseh področjih. Podjetja si morajo tukaj postaviti vrsto vprašanj v smeri, ali

lahko surovine nadomestijo s cenejšimi, ali lahko drage dejavnosti, brez velike dodane vrednosti, omejijo, opustijo ali prepustijo drugim, ali lahko zmanjšajo število sestavnih delov in proizvodnih korakov, ali lahko nemara prihranijo z digitalizacijo dejavnosti.

- Partnerstva: zmotno je mišljenje podjetja, da je potrebno za doseg modrega oceana vse narediti sam. Podjetje, ki si poišče partnerja hitreje in učinkoviteje pride do potrebnih zmogljivosti, hkrati lažje doseže ciljne stroške, izpopolni svoje znanje na drugih področjih in lažje uresničuje ekonomije obsega. Družbe na ta način v partnerstvu hitreje in ceneje zapolnijo vrzeli v znanju ter izpopolnijo svoje zmogljivosti, brez večjih naložb.
- Cenovna inovacija: včasih se zgodi, da uporaba obeh zgornjih vzvodov še ne zadostuje za doseg ciljnih stroškov. Takrat lahko podjetje, namesto strateške cene, spremeni uporabljeni model določanja cen v panogi. Podjetja si lahko namesto klasične prodaje pomagajo z izposajo, najemom, časovnim zakupom, deležnim zakupom, deležem v lastništvu kupca ipd. Namen takšne prodaje ni sklepanje kompromisov o strateški ceni, temveč doseganje cilja s povsem drugačnim modelom določanja cene, kot je običajno v panogi.

Slika 14: Dobičkovni model strategije modrega oceana



Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 135.

6.4 Sprejetje zamisli

Tudi izjemna vrednost in odličen poslovni model ni nujno, da zadostujeta za dobičkonosnost izdelka ali storitve. Inovacije, zaradi sprememb, ki jih prinašajo, pogosto izzovejo strah in odpor med deležniki podjetja: zaposlenimi, poslovnimi partnerji in javnostjo. Tako kot je pri vseh oblikah strahu, strah pred inovacijami se pomiri s

poučevanjem boječih, zato je največji izziv izpeljati odprto razpravo o tem, zakaj je sprejetje novosti potrebno (Kim & Mauborgne, 2000, str. 136):

- zaposleni: preden podjetja javno objavijo svoje načrte, se morajo potruditi in skupaj z zaposlenimi priti do odgovorov, kako tveganja izničiti, da bo nova ideja vsem v podjetju prinesla prednosti, četudi se bodo morali sprijazniti z drugačnimi vlogami, odgovornostmi in nagradami.
- Poslovni partnerji: njihov odpor utegne biti še nevarnejši in intenzivnejši, kot odpor zaposlenih, saj obstaja nevarnost, da bo ideja modrega ocena ogrozila njihove prihodke ali tržni položaj. Rešitev je odkrit pogovor in odstranitev vseh neznank.
- Javnost: nasprotovanje javnosti je lahko zelo goreče in pogubno za podjetje, še zlasti če so novosti še posebej inovativne, drugačne in spodbujajo uveljavljene družbene ter druge norme.

Vsem trem deležnikom je potrebno temeljito predstaviti prednosti nove zamisli, odkrito pojasniti morebitne škodljive posledice in razložiti, kako jih bo podjetje skušalo preprečiti ali omiliti. Trud, ki je vložen v dialog z deležniki, je vedno bogato poplačan.

6.5 Indeks zamisli modrega oceana

Ko družba zgradi strategijo modrega oceana, skladno s predstavljenim strateškim zaporedjem (uporabnost, strateška cena, ciljni stroški in sprejetje zamisli), lahko preizkusi svoj sistem z indeksom zamisli modrega oceana.

Indeks nudi pregled nad vsemi koraki iskanja pravilnega strateškega zaporedja, kjer navpično pri vsakem koraku ocenimo primernost izdelka ali storitve. Ocene, ki jih tako dobimo, že na začetku pokažejo, ali lahko govorimo o najdbi modrega oceana. Navedeno prikazujem na Sliki 15.

Slika 15: Indeks zamisli modrega oceana

		Proizvod oz. storitev
Uporabnost	Je proizvod izjemno uporaben? Ali obstajajo prepričljivi razlogi za njegov nakup?	+ / -
Cena	Ali je cena lahko dostopna množici kupcev?	+ / -
Stroški	Ali je sestava stroškov takšna, da boste lahko dosegli ciljne stroške?	+ / -
Sprejetje zamisli	Ali ste se odkrito soočili z ovirami, ki preprečujejo sprejetje zamisli?	+ / -

Vir: W. C. Kim & R. Mauborgne, *Strategija sinjega oceana*, 2005b, str. 138.

7 URESNIČEVANJE STRATEGIJE

Ko podjetje v celoti razvije strategijo modrega oceana z dobičkonosnim poslovnim modelom, mu preostane le še, da jo uresniči. S tem, ko podjetje razvije strategijo, je naredilo že velik korak naprej, saj je ob nižjih stroških ustvarilo drugačno krivuljo vrednosti za uporabnike, kar pomeni, da je takšno strategijo lažje uresničiti.

V tej točki povzemam pregled dveh korakov, ki po mnenju Kim in Mauborgne zagotavljata uresničevanje strategije modrega oceana. Pregled naj služi kot prikaz celovitosti in temeljitosti strategije modrega oceana.

7.1 Premagovanje ključnih organizacijskih ovir

Kim in Mauborgne (2005b, str. 146) na poti uresničevanja strategije modrega oceana opisujeta štiri ovire:

1. miselna ovira: je spoznavne narave, zaposlene je potrebno najprej prebuditi, da se bodo zavedali potrebe po strateških spremembah. Miselno oviro pri zaposlenih se najhitreje podre s preobratom v razmišljanju, do katerega pa morajo ljudje priti sami, na podlagi lastnih izkušenj. To je mogoče doseči na način, da se zaposleni sami, na lastne oči, soočijo z največjimi težavami pri poslovanju podjetja ter, da se sami srečajo z nezadovoljnimi strankami in njihovimi problemi, ne pa preko neosebni tržnih raziskav.
2. Finančna ovira: omejenost sredstev in varčevanje z njimi je problem prav vsake organizacije. Večji kot je strateški preskok, več sredstev podjetje zanj potrebuje. Pri tem si lahko podjetja pomagajo z večanjem vrednosti obstoječih sredstev. Tukaj imajo na razpolago tri vzvode nesorazmernega vpliva, s čimer na eni strani sprostijo občutno količino sredstev, na drugi pa povečajo njihovo vrednost. Prvi vzvod je preusmeritev sredstev v vroče točke oziroma dejavnosti, ki zahtevajo malo sredstev in so lahko kljub temu zelo uspešne, drugi vzvod je preusmeritev sredstev iz mrzlih točk oziroma dejavnosti, ki zahtevajo veliko sredstev in so manj učinkovite, tretji vzvod pa je mešetarjenje, kjer podjetje izvede zamenjavo odvečnih sredstev na enem področju, z odvečnimi sredstvi na drugem področju.
3. Motivacijska ovira: zgolj zavedanje zaposlenih, kaj je treba glede uresničevanja strategije modrega oceana storiti ne zadostuje, ampak je to potrebno uresničiti tako, da delujejo usklajeno, preudarno in vztrajno. Rešitev je v osredotočenju na dejavnike, ki imajo pri prepričevanju zaposlenih največji vpliv. Eden takšnih je usmeritev pozornosti v vplivneže, ki imajo naravni dar za vodenje, so ugledni in prepričljivi ter jim zato ostali zaposleni sledijo. Drugi način je, da podjetja te vplivneže postavijo v izložbo, kar pomeni, da je njihovo delo na očeh vseh zaposlenih, če so uspešni, žanjejo aplavz, v nasprotnem primeru pa se žarometi usmerijo vanje, kako capljajo zadaj. Tretji način

predstavlja atomizacija, ki pomeni drobljenje strateškega cilja na več manjših, bolj obvladljivih in izvedljivih ciljev.

4. **Politična ovira:** organizacijska politika je neizogibno dejstvo v podjetju, saj vedno obstajajo močni interesi, ki se upirajo kakršnimkoli spremembam. Takšne upornike organizacija premaga najlažje na način, da v najvišje vodstvo spravi svoje zaupnike, spodbudi tiste, ki s strateškimi spremembami največ pridobijo in utiša tiste, ki s strateškimi spremembami največ izgubijo.

Premagovanje naštetih ovir z navedenimi pristopi je edino možno z vodenjem k prelomni točki. Namreč, v vsaki organizaciji obstajajo ljudje, dejanja in dejavnosti, ki nesorazmerno vplivajo na učinkovitost in uspešnost. Z usmeritvijo v dejavnike, ki imajo v organizaciji nadpovprečen vpliv, bo dokaj hitro in z manj sredstvi prišlo do kritične mase, ki bo vodila k splošnemu sprejetju zamisli (Kim & Mauborgne, 2005b, str. 149).

7.2 Izvrševanje kot del strategije

Za pridobitev zaupanja in predanosti zaposlenih je potrebno v strategijo že takoj na začetku vgraditi načrt uresničevanja. Na ta način se omeji upravljaljsko tveganje in prepreči, da bi se v organizaciji porajali dvomi ali sumi, odpor do strategije ali nemara sabotaza. Zato je potrebno že v načrtovanje in izvedbo strategije vključiti pravični postopek.

Kim in Mauborgne (2005b, str. 168) poudarjata, da je pravični postopek ključna spremenljivka, ki pomeni uspeh ali polom strategije modrega oceana. Ključno je, da ljudje verjamejo, da so pravila igre poštena, le tako bodo namreč sprejeli strategijo in tudi prostovoljno sodelovali pri uresničevanju strateških odločitev. Pri tem si prav vsi zaposleni želijo, da pravični postopek vsebuje naslednje tri, enakovredne in medsebojno povezane elemente:

- **udeležba:** vodstvo mora v oblikovanje strategije pritegniti vse zaposlene, jih prositi za mnenje in jim dati možnost, da ocenijo zamisli drugih, saj jim tako pokaže, da jih ceni,
- **pojasnjevanje:** vodstvo naj pojasni, kakšno razmišljanje ga je pripeljalo do nove strategije, zaposlenim tako dokaže, da je pretehtalo vse možnosti in tudi njihove pomisleke, da ni ravnalo na slepo in da bodo spremembe koristile celotni organizaciji,
- **jasna pričakovanja:** zaposleni morajo vedeti, po kakšnih merilih jih bo vodstvo ocenjevalo in kakšne bodo kazni za neuspeh. Pri tem je najpomembneje, da pričakovanja zaposleni dobro razumejo, saj se le tako lahko svojim nalogam hitro posvetijo.

Priloga 2: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani (bodoči) podjetnik oz. podjetnica!

V okviru znanstvenega magistrskega dela (Ekonomski fakulteta v Ljubljani) izvajam raziskavo s področja izvajanja posameznih poslovnih dejavnosti, s katero želim ponuditi odgovor, vrednostno inovacijo, ki bo omogočila preskok slovenskega podjetništva.

Vprašalnik je namenjen vsem, ki se, ali se bodo aktivno ukvarjali s podjetništvom. Pravilnih odgovorov ni, pomembno je zgolj vaše razmišljanje. Pridobljeni podatki bodo služili izključno za agregatno obdelavo in posamično ne bodo objavljeni ali obravnavani. Na vprašanja odgovarjajte **z obkroževanjem**.

Hvala za vaše sodelovanje!

Mitja Koštomaj

1. Spol:	M	Ž	3. Položaj:	podjetnik	zaposlen
2. Stopnja izobrazbe:			aktivni	imam idejo	akademik
	do V.	VI. ali VII.	inovator		
		VIII. in več	študent	ostalo: _____	
4. Osnovna vrsta dejavnosti (nameravanega) podjetja:	5. Število zaposlenih v podjetju:				
proizvodna	trgovinska	storitvena	R & R	0-9	10-49
				50 - 249	250 in več

Spodaj so navedene nekatere poslovne dejavnosti. Pri vsaki od njih so našteje posamezne aktivnosti (storitve), ki jo sestavljajo. Za vsako od njih obkrožite ustrezno črko, kdo jo (bo) opravlja: **S – sami v podjetju**, **Z – zunanji izvajalec**, **N – ne potrebujem**.

6. Računovodstvo			
knjigovodenje	S	Z	N
svetovanje pri knjigovodenju in računovodskem poročanju	S	Z	N
davčno svetovanje in zastopanje	S	Z	N
pomoč pri poslovnem odločanju	S	Z	N
predračunavanje in računovodsko nadziranje	S	Z	N
računovodsko analiziranje	S	Z	N
računovodsko urejanje	S	Z	N
oblikovanje računovodskih informacijskih sistemov	S	Z	N
7. Finance			
finančna analiza poslovanja	S	Z	N
finančno planiranje	S	Z	N
ocenjevanje investicijskih projektov	S	Z	N
izbira načina financiranja	S	Z	N
pridobivanje lastniških in dolžniških virov	S	Z	N
priprava finančne dokumentacije	S	Z	N
razpolaganje s prostim denarnim tokom	S	Z	N
kapitalske investicije	S	Z	N
alternativni viri financiranja	S	Z	N
8. Poslovne storitve			
strateško načrtovanje	S	Z	N
izdelava poslovnih načrtov	S	Z	N
načrt vodenja in organizacije	S	Z	N
upravljanje s tveganji	S	Z	N
trženje in prodaja	S	Z	N
nabavne verige in optimizacije procesov	S	Z	N
načrtovanje proizvodnje	S	Z	N
upravljanje s terjatvami in obveznostmi	S	Z	N
upravljanje z intelektualno lastnino	S	Z	N
spremljanje in prijava na razpise	S	Z	N
informacijske tehnologije	S	Z	N
9. Pravne storitve			
spremljanje regulative s področja vaše dejavnosti	S	Z	N
pregled dokumentov (pogodbe, akti, odločbe)	S	Z	N

sestava individualnih poslovnih dokumentov	S	Z	N
oblikovanje in sprejem obveznih internih aktov	S	Z	N
vlaganje tožb	S	Z	N
vlaganje izvršb	S	Z	N
pravna mnenja	S	Z	N

10. Kadrovske storitve

regulativna ustreznost	S	Z	N
vodenje kadrovskih evidenc	S	Z	N
svetovanje pri zaposlovanju	S	Z	N
upravljanje s človeškimi viri	S	Z	N
izobraževanje, usposabljanje	S	Z	N

V nadaljevanju sledijo vprašanja, pri katerih za vsak naveden kriterij obkrožite številko, ki predstavlja njegovo pomembnost: **1 – nepomembno, 2 – manj pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – bolj pomembno, 5 – zelo pomembno.**

11. Kako pomembni so razlogi za odločitev, da zgornje dejavnosti opravljate **sami**?

velikost podjetja in obsežnost dokumentacije	1	2	3	4	5
majhnost podjetja in majhen obseg dokumentacije	1	2	3	4	5
razpoložljivost strokovnega kadra v podjetju	1	2	3	4	5
težavno usklajevanje in komuniciranje z zunanjimi izvajalci	1	2	3	4	5
dostopnost ustreznih računalniških programov	1	2	3	4	5
dostopnost ustreznih tečajev in izobraževanj	1	2	3	4	5
zniževanje in preglednost stroškov	1	2	3	4	5
nezaupanje do zunanjih izvajalcev	1	2	3	4	5
urejenost dokumentacije na enem mestu	1	2	3	4	5
ažurnost in pravočasnost	1	2	3	4	5
boljši nadzor nad opravljenimi aktivnostmi	1	2	3	4	5
drugo:	1	2	3	4	5

12. Kako pomembni so razlogi za odločitev, da opravljanja posameznih aktivnosti zgornjih dejavnosti **ne potrebujete**?

otežujejo osredotočenost na osnovno dejavnost podjetja	1	2	3	4	5
preveč zvišujejo operativne stroške	1	2	3	4	5
ne vidim prave dodane vrednosti	1	2	3	4	5
premajhen obseg poslovanja podjetja	1	2	3	4	5
prevelika zahtevnost in kompleksnost	1	2	3	4	5
nenehne regulativne spremembe, ki vplivajo na te dejavnosti	1	2	3	4	5
ni potrebe po teh aktivnostih	1	2	3	4	5
nepoznavanje aktivnosti	1	2	3	4	5
drugo:	1	2	3	4	5

13. Kako pomembni so razlogi za odločitev, da se odločite za izvajanje zgornjih dejavnosti s pomočjo **zunanjega izvajalca**?

velikost podjetja in obsežnost dokumentacije	1	2	3	4	5
majhnost podjetja in majhen obseg dokumentacije	1	2	3	4	5
večja osredotočenost na osnovno dejavnost podjetja	1	2	3	4	5
zmanjšanje operativnih stroškov oz. izboljššan nadzor nad njimi	1	2	3	4	5
sredstva (človeški viri, finančna, materialna) niso dostopna v podjetju	1	2	3	4	5
sprostitev sredstev podjetja za druge namene	1	2	3	4	5
pridobitev znanj od zunanjih izvajalcev	1	2	3	4	5
izboljšanje kakovosti teh dejavnosti	1	2	3	4	5
delitev tveganja z zunanjim izvajalcem	1	2	3	4	5
nenehne regulativne spremembe, ki vplivajo na to dejavnost	1	2	3	4	5
drugo:	1	2	3	4	5

14. Kako pomembna so **merila**, ki jih upoštevate pri izbiri zunanjega izvajalca posamezne dejavnosti?

ugodna cena storitev	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

sloves in reference zunanjega izvajalca	1	2	3	4	5
prijaznost, ustrežljivost in urejenost osebja	1	2	3	4	5
jamstvo o zahtevni ravni opravljenih storitev	1	2	3	4	5
njegove izkušnje s področja osnovne dejavnosti vašega podjetja	1	2	3	4	5
prilagodljivost pogodbe o sodelovanju	1	2	3	4	5
ažurnost in pravočasnost	1	2	3	4	5
urejenost njegovih poslovnih prostorov	1	2	3	4	5
lokacija zunanjega izvajalca	1	2	3	4	5
drugo:	1	2	3	4	5

15. Kako pomembno je, da zunanji izvajalci dejavnosti oblikujejo posamezne storitve za:					
podjetje vaše velikosti	1	2	3	4	5
podjetje vašega sektorja	1	2	3	4	5
podjetje v določeni fazi razvoja	1	2	3	4	5

16. V kateri fazi razvoja menite, da podjetje potrebuje zunanje izvajalce?					
na začetku, ob ustanovitvi	1	2	3	4	5
v zgodnji fazi razvoja	1	2	3	4	5
v fazi rasti	1	2	3	4	5
v fazi zrelosti	1	2	3	4	5
v kriznih fazah	1	2	3	4	5