

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PRIMERU PREMIUM
STEKLENIH VRAT**

Ljubljana, maj 2024

KATJA KURENT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katja Kurent, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza podjetniške priložnosti na primeru Premium steklenih vrat, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	PODJETNIŠKA PRILOŽNOST IN INOVATIVNOST	3
2.1	Razvoj poslovne priložnosti v MSP	3
2.2	Razvoj MSP z dodajanjem novih dejavnosti.....	5
2.2.1	Izmenjava znanja	5
2.2.2	Pospeševanje inovacij	5
2.2.3	Zmanjšanje transakcijskih stroškov	6
2.2.4	Pridobivanje boljšega ugleda.....	6
2.2.5	Ustvarjanje novih tržnih priložnosti z dodajanjem novih dejavnosti	6
2.3	Izzivi MSP na področju razvoja in konkurence v panogi.....	7
2.4	Inovativnost v majhnih in srednje velikih podjetjih	8
2.5	Identifikacija poslovne priložnosti	12
2.5.1	Prepoznavanje podjetniških priložnosti	12
2.5.2	Izkoriščanje podjetniških priložnosti	13
2.6	Oblikovalski pristop pri razvoju novih izdelkov	13
3	ANALIZA POSLOVNE PRILOŽNOSTI PREKO PLATNA POSLOVNEGA MODELA	15
3.1	Platno poslovnega modela kot način razvoja podjetniške priložnosti v MSP..	16
3.2	Segmenti kupcev	18
3.3	Edinstvena ponujena vrednost	18
3.4	Prodajne poti.....	19
3.5	Odnosi s strankami	19
3.6	Tokovi prihodkov.....	20
3.7	Ključni viri	20
3.8	Ključne dejavnosti	21
3.9	Partnerstva in dobavitelji.....	21
3.10	Struktura stroškov.....	21
3.11	Tvegane točke platna poslovnega modela.....	22
4	STRATEGIJE RAZVOJA MAJHNIH PODJETIJ.....	22
4.1	Poslanstvo, vizija in strateški cilji za razvoj majhnih podjetij.....	23
4.2	Diverzifikacija v majhnih podjetjih	24

4.3	Analiza diverzifikacije z vidika priložnosti in nevarnosti v majhnih podjetjih.....	25
4.4	Strategija vstopa na trg za majhna podjetja.....	27
4.5	Pridobitev tržnega deleža majhnih podjetij.....	28
5	ANALIZA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI PREMIUM NOTRANJIH STEKLENIH VRAT.....	29
5.1	Namen in cilj raziskave ter opredelitev problema.....	29
5.2	Opis raziskovalnih metod	30
5.3	Opis podjetniške priložnosti	31
5.4	Razvoj podjetniške priložnosti preko platna poslovnega modela.....	32
5.4.1	Obseg trga	32
5.4.2	Segmentacija kupcev	33
5.4.2.1	Kupci na medorganizacijskem trgu	34
5.4.3	Edinstvena ponujena vrednost.....	34
5.4.4	Prodajne poti	35
5.4.4.1	Prodaja preko trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in drugih distributerjev.....	35
5.4.4.2	Prodaja v lastni prodajalni na sedežu podjetja – osebna prodaja.....	36
5.4.4.3	Spletna prodaja.....	36
5.4.5	Odnosi s strankami	37
5.4.5.1	Prepoznavanje potreb kupcev.....	37
5.4.5.2	Pospeševanje odzivnosti	37
5.4.5.3	Osebne interakcije	37
5.4.5.4	Investiranje v izobraževanje prodajalcev in ključnih partnerjev	38
5.4.6	Tokovi prihodkov – viri prihodkov	38
5.4.7	Ključni viri	38
5.4.8	Ključne dejavnosti.....	39
5.4.8.1	Proizvodnja.....	39
5.4.8.2	Reševanje težav.....	40
5.4.8.3	Platforma/omrežje	40
5.4.8.4	Trženje	40
5.4.8.5	Prodajne aktivnosti.....	41
5.4.9	Ključni partnerji	41

5.4.10	Struktura stroškov	41
6	Diskusija	44
6.1	Teoretične implikacije	46
6.2	Praktične implikacije.....	48
6.3	Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje	49
7	Sklep	50
	LITERATURA IN VIRI	50
	PRILOGE.....	59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Struktura stroškov Portapivot	42
Tabela 2:	Izračun donosa za prihodnjih 5 let.....	45

KAZALO SLIK

Slika 1:	Dolina smrti, s katero se soočajo MSP	7
Slika 2:	Primer spletnega konfiguratorja	36
Slika 3:	Platno poslovnega modela za celotno dejavnost podjetja	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Protokol za intervju – arhitekti	1
Priloga 2:	Protokol za intervju – kupci	4

SEZNAM KRATIC

angl. angleško

EU – Evropska unija

MSP – majhna in srednje velika podjetja

SAM – (angl. Serviceable available market); razpoložljivi trg

SOM – (angl. Serviceable obtainable market); dosegljivi trg

TAM –(angl. Total available market); skupni naslovljivi trg

1 UVOD

Majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) so omembe vredno gonilo gospodarskega razvoja, saj so ključnega pomena za večino gospodarstev po vsem svetu, zlasti v državah v razvoju in državah v vzponu. Predstavljajo 99 % vseh podjetij v Evropski uniji (EU) in so v zadnjih petih letih zagotovila okoli 85 % novih delovnih mest ter zagotovila dve tretjini celotne angažiranosti zasebnega sektorja v regiji. Za razliko od velikih korporacij so majhna in srednja podjetja zelo fleksibilna, odkrivajo večjo prilagodljivost tehničnim premikom, večje spodbujanje distribucije dohodka in boljšo prilagodljivost nihanjem na trgu in novim zahtevam kupcev, njihova organizacijska struktura pa omogoča hitrejše odločanje. Kljub temu MSP za doseg tega potenciala potrebujejo stalen vir dolgoročnega financiranja, da lahko vlagajo v priložnosti za rast. MSP veljajo za hrbtenico gospodarstva, saj imajo pomembno vlogo pri zmanjševanju revščine, ustvarjanju delovnih mest, spodbujanju zunanje trgovine in tehnoloških inovacijah, prav tako pomembno prispevajo k rasti gospodarstev v razvoju (Gherghina in drugi, 2020).

Razvoj novih izdelkov je bistvenega pomena za velika, pa tudi majhna in srednje velika podjetja (MSP). Razvoj in komercializacija novih izdelkov daje konkurenčne prednosti in sta zelo pomembna za rast in trajnost podjetja. Kljub temu je doseganje uspešnih projektov razvoja izdelkov še vedno izziv (Iqbal in Suzianti, 2021). Trenutno so se podjetja prisiljena spopadati s pogostimi spremembami v zahtevah kupcev in z vse večjimi tehnološkimi premiki v svojih panogah. Ker ti dejavniki vodijo do krajših življenjskih ciklov izdelkov, so organizacije nenehno prisiljene razvijati nove izdelke za svoje trenutne in potencialne trge (Ferrerias-Méndez in drugi, 2022).

Človeški viri, oprema, stavbe, infrastruktura in kapital so zelo pomembni dejavniki pri razvoju poslovnega modela, vendar je podjetnik tisti, ki odloča, kako jih učinkovito in uspešno uporabiti, in tisti, ki je ključ do uspešnega poslovanja. Uspeha poslovnih modelov ni mogoče ločiti od obvladovanja določenih podjetniških kompetenc, ki jih posamezno podjetje zahteva. Poslovno modeliranje je pogosto na zelo strateški ravni. Vendar sta poslovni model in podjetništvo tesno povezana. To pomeni, da bodo podjetniki, ki imajo podjetniške kompetence, izvajali določen poslovni model in postali uspešni. Tako sta podjetništvo in poslovni razvoj na splošno sprejeta kot ključna za izgradnjo živahnjega gospodarstva, ki vodi k nacionalni ponovni izgradnji. Uspešni podjetniki so torej tisti, ki so usposobljeni. Sklepamo lahko, da bo uspešnost poslovnega modela določena z obvladovanjem določenih kompetenc, še posebej dragocenih, redkih in težko posnemljivih. Poleg tega je kompetenca sposobnost vsakega posameznika v znanju, veščinah in delovnih odnosih, da opravlja določeno delo z različnimi izkušnjami pri krepitvi svoje usposobljenosti (Sundah in drugi, 2018).

V magistrskem delu je pri analizi in razvoju poslovne priložnosti na primeru steklenih notranjih vrat za izbrano obstoječe majhno podjetje uporabljen dizajnerski pristop k razvoju izdelkov in platno poslovnega modela. Pri tem smo ugotavljali, ali je uvedba omenjenega

izdelka zaželeno, tehnično izvedljiva in donosna. Analiza je bila izvedena za obstoječe majhno podjetje, ki se primarno ukvarja s steklarsko dejavnostjo ter z izdelavo in prodajo PVC in ALU stavbnega pohištva. Premium steklena vrata bi lahko za obstoječe podjetje predstavljala razširitev prodajnega programa in ciljanje na drugi segment kupcev, in sicer na kupce višjega cenovnega razreda, kar pomeni, da bi moral biti ciljni trg predvsem tisti ljudje, ki so pripravljeni za kakovostni izdelek in storitev plačati nekaj več.

Namen magistrskega dela je bil preučiti poslovno priložnost prodaje novega izdelka Premium steklenih vrat v majhnem podjetju in na podlagi tega ugotoviti, ali je prodaja omenjenega izdelka smiselna oziroma donosna.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil na podlagi obstoječih znanj, strokovne literature in znanstvenih člankov preučiti temelje za analizo in razvoj poslovne priložnosti preko platna poslovnega modela in dizajnerskega načina razvoja izdelkov. Eden izmed ciljev magistrskega dela je bil tudi izdelava analize zaželenosti izdelka preko intervjujev s ciljnimi kupci in arhitekti. Cilj je bil oceniti donosnost poslovne priložnosti ter sposobnost tehnične izvedljivosti. Na koncu smo na podlagi celotne analize ugotavljali še smiselnost razvoja oziroma vpeljave novega produkta v obstoječe podjetje.

Temeljna teza magistrskega dela je, da obstaja potencial razvoja poslovne priložnosti novega izdelka Premium steklenih vrat z vpeljavo v prodajni program obstoječega majhnega podjetja.

Raziskovalna vprašanja, ki jih preverjamo in na katera odgovarjamo v magistrskem delu, so:

- Kaj je platno poslovnega modela (angl. Business model canvas) in kakšne so specifikacije oziroma lastnosti le-tega na področju produktov?
- Kakšna je obstoječa ponudba konkurentov primerljivih izdelkov notranjih nihajnih vrat?
- Kakšna je ocena zaželenosti na podlagi oblikovane prodajne cene za Premium notranja vrata?
- Kakšno donosnost obstoječega majhnega podjetja ocenjujemo v naslednjih petih letih po uvedbi novega izdelka v asortima izdelkov?
- Kakšna je podlaga za tehnično izvedljivost novega izdelka v obstoječem podjetju?

Metode raziskovalnega dela so bile razdeljene na naslednja dva dela, in sicer na teoretičnega in empiričnega. V prvem delu je z metodami raziskovanja, kot so opisovanje, primerjanje in razvrščanje, na podlagi slovenske in tuje znanstvene literature, objavljenih publikacij, člankov, spletnih virov ter ostalih sekundarnih virov preučen in predstavljen razvoj podjetniške priložnosti tudi s pomočjo platna poslovnega modela ter dizajnerskega načina razmišljanja.

Za pridobivanje podatkov, potrebnih pri pripravi teoretičnega okvirja in same analize podjetniške priložnosti, so bili uporabljeni poglobljeni polstrukturirani intervjuji, ki smo jih izvedli pri potencialnih odjemalcih oziroma kupcih. Predstavili smo tudi prednosti samega

izdelka in ugotovili zainteresiranost s strani strank. Poleg tega smo pripravili tudi izračun prodajne cene izdelka ter analizo trga, s pomočjo katerega je bil narejen finančni načrt oziroma ocena, ki je pomagala ugotoviti, kakšen tržni delež je mogoče doseči v naslednjem letu oziroma v roku petih let. Na ta način smo ocenili donosnost poslovne priložnosti za obstoječe majhno podjetje. Z metodama izvedbe poglobljenega intervjuja z lastnikom izbranega majhnega podjetja in opazovanjem dela v proizvodnji smo preučili tudi tehnično izvedljivost poslovne priložnosti.

2 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST IN INOVATIVNOST

Podjetništvo vključuje pojave in procese, povezane z odkrivanjem, vrednotenjem in izkoriščanjem priložnosti za ustvarjanje prihodnjih dobrin in storitev. Rezultat tega postopka so novi izdelki in storitve. Novosti v podjetništvu pa so lahko dvorezen meč. Po eni strani novosti predstavljajo nekaj redkega, kar lahko pomaga razlikovati podjetje od konkurentov. Po drugi strani pa ustvarjajo številne izzive za podjetnike. Novosti lahko povečajo negotovost podjetnikov glede vrednosti novih izdelkov in bolj obremenijo vire, potrebne za uspešno izkoriščanje (Choi in Shepherd, 2004).

2.1 Razvoj poslovne priložnosti v MSP

MSP veljajo za hrbtenico gospodarske rasti v vseh državah. V današnjem globalnem poslovnem okolju so MSP priznana kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva, saj so v svojem delovanju pogosto prilagodljivejša od velikih podjetij. MSP so glavni generator gospodarske rasti in novih delovnih mest v Evropski uniji (v nadaljevanju EU). Najdemo jih praktično v vseh gospodarskih panogah, največ jih je v storitvenem sektorju, kjer zagotavljajo največji delež zaposlitev. Kot glavno merilo za določanje velikosti MSP se na ravni EU običajno uporabljajo povprečno število zaposlenih, čisti prihodki od prodaje ter vrednosti aktive ob koncu poslovnega leta. V Sloveniji predstavljajo kar 99 odstotkov vseh podjetij, enako razmerje velja tudi v celotni EU. Med MSP je bilo v letu 2019 največ samostojnih podjetnikov, 38,4 % pa je bilo družb z omejeno odgovornostjo (Statistični urad Republike Slovenije, 2019). V proizvodnem sektorju MSP pogosto delujejo kot specializirani dobavitelji komponent, delov in podsklopov večjim podjetjem predvsem zato, ker je izdelke mogoče izdelati po nižji ceni, kot bi jih lahko velika podjetja dosegla v lastni režiji (Mittal in drugi, 2018, str. 194).

Večina MSP ima preproste sisteme in postopke, ki omogočajo prilagodljivost, takojšnje povratne informacije, kratko verigo odločanja, boljše razumevanje in hitrejši odziv na potrebe strank kot večje organizacije. Kljub tem podpornim značilnostim pa so MSP pod velikim pritiskom, da ohranijo svojo konkurenčnost na domačem in svetovnem trgu. Zaradi svetovne konkurence, tehnološkega napredka in spreminjajočih se potreb porabnikov se konkurenčne paradigme nenehno spreminjajo. Te spremembe spodbujajo podjetja, da

konkurirajo hkrati v različnih dimenzijah, kot so načrtovanje in razvoj izdelkov, proizvodnja, distribucija, komunikacija in trženje (Singh in drugi, 2008).

Prednosti, povezane z MSP, pa so njihova prilagodljivost, organiziranost, centralizirano odločanje in dejstvo, da so blizu strankam. Manj formalizirani notranji in zunanji informacijski in komunikacijski sistemi omogočajo krajše notranje komunikacijske linije, hitrejši odzivni čas in hitro reševanje problemov (Forsman, 2008).

Vprašanje, kaj naredi podjetje uspešno, je bilo v predhodnih raziskavah deležno velike pozornosti. Podjetnik je ključnega pomena za uspeh MSP. Ekonomisti trdijo, da sta uspešnost podjetja in osebni uspeh v veliki meri odvisna od človeških dejavnikov in ne zgolj od zunanjih dejavnikov, kot so diferenciacija izdelkov, vstopne ovire ali ekonomija prodaje« (Kuratko, 2016, str. 287).

Podjetnik je tisti, ki se zaveže, da bo organiziral, vodil in prevzel tveganja podjetja. Danes je podjetnik inovator, ki prepozna in izkoristi priložnosti. Te priložnosti pretvori v izvedljive oziroma tržne ideje, doda vrednost skozi čas, trud, denar ali spretnosti ter prevzema tveganja konkurenčnega trga za izvajanje teh idej in uresničuje koristi od teh prizadevanj (Kyndt in Baert, 2015).

Ne glede na sektorje ali panoge, v katerih deluje podjetnik, se kot eno izmed najpomembnejših lastnosti pri razvoju podjetja pojavlja tveganje. To je neločljivi in eden izmed ključnih dejavnikov pri uspehu podjetnika. Vendar pa tveganje odpira tudi vrata za neuspehe, zato je pomembno, da imajo podjetniki kompetence, ki jim omogočajo, da se spopadejo s temi tveganji in morebitnimi posledicami. Prva prepoznana kompetenca je vztrajnost. Uspešni podjetniki lahko kljub vsem težavam odločno nadaljujejo. Njihova vztrajnost jim omogoča, da se pripravijo na delo in zdržijo, dokler ni cilj dosežen. Uspešni podjetniki si prizadevajo dokončati naloge, tudi če so se tega naveličali. Skratka vztrajajo, ko se soočajo z ovirami ali neuspehi (Kyndt in Baert, 2015).

Uspešni podjetniki poznajo svoje sedanje in prihodnje konkurente ter kako so locirani na nenehno razvijajočem se trgu. Zaradi tega nenehno razvijajočega se trga je pomembno, da podjetniki spremljajo najnovejša dogajanja in ohranjajo ustrezen položaj na tem. Podjetniki postanejo in ostanejo uspešni, ko imajo zmožnost in se želijo še naprej učiti spopadati z novimi izzivi, kot so tehnične in gospodarske spremembe ter novosti. Usmerjenost k učenju se nanaša na dejstvo, da iščejo nova znanja in veščine, da bi se lahko razvili. To se nanaša predvsem na sodelovanje v izobraževalnih in razvojnih dejavnostih, spremljanje razvoja, poznavanje, kje najti ustrezne informacije, in biti zainteresiran za nove metode in tehnike (Kyndt in Baert, 2015).

Poleg prepoznavanja in ocenjevanja priložnosti, tveganj in donosov bi moral biti podjetnik sposoben tudi jasnih odločitev. Odločnost je za podjetnike bistvenega pomena za napredovanje. Uspešni podjetniki lahko na podlagi različnih virov informacij in priporočil, na primer strokovnjakov, svetovalcev in sodelavcev, oblikujejo zaključke, da bi napredovali

v organizaciji. Upajo se sprejemati odločitve tudi takrat, ko se vsi ne strinjajo z njimi in rezultat ni povsem predvidljiv. S tem je tesno povezana sposobnost, da delujejo neodvisno od drugih. Neodvisnost se nanaša na sposobnost odločanja in določanja samega sebe, kaj storiti. Vključuje tudi zaupanje vase in prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja. Vendar to zahteva tudi veliko mero samospoznavanja in upravičene samozavesti. Uspešni podjetniki dosegajo visoko stopnjo samospoznavanja, kar jim omogoča, da prepoznajo svoje slabosti in dajo prednost, na katerih vidikih morajo sami delati in za katere potrebujejo pomoč drugih (Kyndt in Baert, 2015).

2.2 Razvoj MSP z dodajanjem novih dejavnosti

MSP se soočajo z okoljem hitrih sprememb, nenehno iščejo načine za preživetje, rast in konkurenčnost. MSP lahko rastejo in se razvijajo na različne načine. Eden od načinov je z dodajanjem novih dejavnosti k obstoječi osnovni dejavnosti. Lin in Lin (2016) trdita, da je mreženje pomemben dejavnik za povečanje uspešnosti MSP. Vzpostavljanje in vzdrževanje močnih medosebnih odnosov med podjetniki je vse bolj pomembno za MSP, da se soočijo z globalizacijo in s konkurenco. Omrežja povečujejo interakcije med partnerji, ki predstavljajo dopolnilni vir za dostop do znanja in tehnologij. Mreženje zajema pet dejavnikov: izmenjavo znanja, pospeševanje inovacij, zmanjšanje transakcijskih stroškov, pridobivanje boljšega ugleda in ustvarjanje novih tržnih priložnosti z dodajanjem novih dejavnosti (Lin in Lin, 2016, str. 1780). Dejavnike podrobneje predstavljam v nadaljevanju.

2.2.1 Izmenjava znanja

Mrežni odnos MSP spodbuja izmenjavo znanja za premagovanje omejene sposobnosti učenja in zagotavljanje kombiniranih informacij in veščin. MSP uporabljajo znanje, ki ga zagotavljajo partnerji, za ustvarjanje in trženje znanja in veščin. Poleg tega mrežni odnosi krepijo posamezne partnerje in tudi samo mrežo. Izmenjava znanja vodi k večji rasti in izboljšuje uspešnost MSP (Lin in Lin, 2016, str. 1780).

2.2.2 Pospeševanje inovacij

Vse več dokazov o sodelovanju na področju raziskav in razvoja kaže na pomemben pozitiven učinek na inovacijsko uspešnost MSP. Ta imajo manj možnosti dostopa do zunanjih virov in manj zamenljivih tehnoloških sredstev kot večja podjetja. Uspeh MSP v primerjavi z njihovimi večjimi konkurenti je v njihovi sposobnosti glede učinkovitosti uporabe zunanjih omrežij. Značilnosti prilagodljivosti in specifičnosti MSP so lahko prednosti pospeševanja inovacij. Le malo MSP ima dovolj sredstev za individualno upravljanje celotnega inovacijskega procesa. Ta položaj spodbuja MSP k sodelovanju z drugimi podjetji (Lin in Lin, 2016, str. 1780).

2.2.3 Zmanjšanje transakcijskih stroškov

Uspešnost MSP je lahko odvisna od tega, kako učinkovito dodelujejo redke vire s strateškim poudarkom in kako z izboljšanjem položaja svoje dobavne verige zagotavljajo boljše pogoje pogajanj. Raziskave kažejo koristi sodelovalnih odnosov v smislu znižanih transakcijskih stroškov ali večje učinkovitosti dobavne verige. Sodelovanje v dobavni verigi podjetjem pomaga znižati transakcijske stroške zaradi koristi skupnosti, ki so povezane s transakcijami, z integracijo procesov in medsebojnim zaupanjem, kar povečuje verjetnost, da se partnerji vedejo v najboljšem interesu partnerstva. Omrežni odnosi povečujejo zaupanje med sodelujočimi podjetji in posledično zmanjšujejo transakcijske stroške (Lin in Lin, 2016, str. 1780).

2.2.4 Pridobivanje boljšega ugleda

Glavni razlog za povezovanje odnosov z MSP je pridobivanje ugleda in prepoznavnosti. Mreža MSP se lahko hitro uredi za izpolnitev posebnih potreb po načrtovanju proizvodnje zaradi ugleda podjetja in zaupanja dobaviteljev pri velikih naročilih. MSP uporabljajo mrežne odnose, da izkoristijo svoje partnerstvo z drugimi podjetji in si pridobijo boljši ugled (Lin in Lin, 2016, str. 1781).

2.2.5 Ustvarjanje novih tržnih priložnosti z dodajanjem novih dejavnosti

MSP svoja omrežna razmerja uporabljajo za lažji mednarodni proces in pospešitev iskanja novih poslovnih in tržnih priložnosti. Omrežni odnosi lahko premagajo težave z omejenimi viri, izkušnjami in verodostojnostjo. MSP z malo znanja o tujih trgih se vedno soočajo z odločitvami, na katere trge naj vstopijo. Avtorja navajata, da omrežna razmerja vplivajo na izbiro trga in način vstopa za MSP. Omrežni viri omogočajo MSP, da se spoprimejo s tveganji in izzivi, ki izhajajo iz novih odločitev o vstopu na trg, predvsem z dodajanjem nove dejavnosti obstoječemu programu podjetja (Lin in Lin, 2016, str. 1781).

Inovacije igrajo pomembno vlogo pri preživetju in rasti podjetij in so na splošno opredeljene kot komercialna uporaba novega znanja in izvajanja idej. Konkurenčna prednost podjetij je tudi v zmožnosti podjetja za inoviranje, delno pa v vrednotenju in izkoriščanju notranjega in zunanjega znanja. Človeški kapital podjetjem zagotavlja konkurenčno prednost v smislu spretnosti, strokovnega znanja in pripravljenosti za delo in je zato bistveni del inovacij (McGuirk in drugi, 2015, str. 966).

Dejavnosti, kot so razvoj inovacij, programi spodbujanja in izkoriščanja človeškega kapitala se v majhnih podjetjih pogosto ne izvajajo. Znano je, da se majhna podjetja pri razvoju inovacij zanašajo predvsem na individualno znanje podjetnika. Tukaj se pojavlja vprašanje, ali je ta pristop najboljši, saj je možnost, da se premalo izkorišča znanje drugih zaposlenih,

ki prav tako lahko pripomorejo k povečanju inovacijske uspešnosti malih podjetij (Andries in Czarnitzki, 2014).

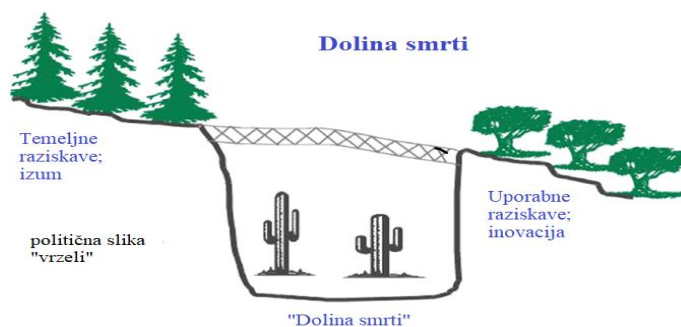
2.3 Izzivi MSP na področju razvoja in konkurence v panogi

Ker se današnja podjetja soočajo s številnimi trendi, kot sta zunanje izvajanje in množično prilagajanje, so prisiljena najti prožne načine za odziv na negotovost, učinkovito in uspešno izpolnjevanje povpraševanja strank. To še posebej velja za MSP, ki so pogosto odvisna od sposobnosti hitrega prilagajanja potrebam strank kot načina preživetja. Prilagodljivost inovacij izdelkov je vedno bolj prepoznana kot ključna za ustvarjanje trajnostne konkurenčne prednosti na vedno bolj nemirnem trgu (Liao in Barnes, 2015).

Eden največjih izzivov MSP je dostop do finančnih virov. Banke in finančne institucije igrajo pomembno vlogo pri zagotavljanju posojil za podporo gospodarski rasti. Bančno financiranje je ključnega pomena za delovanje gospodarstva, saj je pomemben vir financiranja za podporo razvoju MSP. Kljub temu banke in finančne institucije nerade zagotavljajo posojila sektorju MSP zaradi tveganosti zgodnjih podvigov v smislu nezadostnega premoženja, brez dokazanih izkušenj in nizke kapitalizacije. Posledično tega sektorja ne vidijo kot donosni posel. Z drugimi besedami, ne vidijo donosnosti naložb MSP, ali tega ali bi takšne naložbe prinesle morebitno izplačilo (Wonglimpiyarat, 2015).

Slika 1 prikazuje tako imenovano dolino smrti ali vrzel v financiranju oziroma težave vseh MSP pri dostopu do potrebnega kapitala za rast njihovih podjetij. Dolina smrti se nanaša na obdobje, preden lahko podjetje ustvari prihodke, zaradi česar je težko pridobiti sredstva, potrebna za rast podjetja v začetnem obdobju. Z vidika gospodarskega razvoja so finance in finančne institucije glavni tok inovacijskega sistema in ključni dejavniki podjetniške sposobnosti za razvoj novega gospodarstva. Podjetja igrajo ključno vlogo pri gospodarstvu v smislu ustvarjanja delovnih mest, ki prispevajo h gospodarski rasti in stabilnosti. Zavedajoč se, da imajo MSP visoko tveganje, so številne vlade poskušale premostiti dolino smrti in izboljšati njihovo sposobnost. Dolino smrti vidijo kot zahtevno nalogo v smislu uvajanja politik za obvladovanje finančnih tveganj (Wonglimpiyarat, 2015).

Slika 1: Dolina smrti, s katero se soočajo MSP



Vir: Wonglimpiyarat (2015).

Kot drugi izziv pri področju razvoja MSP se pojavlja pridobivanje novega znanja, ki je opredeljeno kot postopek, ki poteka tako v okviru zunanjih kot notranjih odnosov podjetij in je po naravi zelo raznovrsten. Zunanji viri znanja vse bolj pritegnejo pozornost raziskovalcev, saj vključujejo široko paleto mehanizmov, kot so zunanje raziskave in razvoj, pridobivanje patentov in licenc, strateška zavezištva in drugi načini sodelovanja. Inovacijski postopek zahteva vedno več zunanjih virov, zato je pridobivanje zunanjega znanja ključnega pomena za podjetja. Znanje med organizacijami ne potuje hitro in enakomerno. Konteksti bližine so zato vir znanja, saj so odnosi med organizacijami intenzivnejši. Bližino lahko opredelimo kot pomemben pogoj za skupno rabo, prenos in pridobivanje znanja med organizacijami in posledično enako pomembno za ustvarjanje trdne vrednosti (Suárez-Ortega in drugi, 2016).

Absorpcijska sposobnost je v veliki meri odvisna od stopnje predhodnega, s tem povezanega znanja, koncepta, ki meri razdaljo med zunanjim znanjem, ki ga je treba absorbirati, in znanjem, ki ga je razvila organizacija. Predhodno znanje je tesno povezano z naložbami in zmogljivostmi podjetja v raziskave in razvoj. Ta objektivno pretirana povezava izhaja iz raziskovalnih interesov obeh avtorjev v zvezi s kompleksno naravo raziskovalnih in razvojnih dejavnosti. Koncept absorpcijske sposobnosti izvira iz načela, da čeprav raziskave in razvoj očitno ustvarjajo inovacije, razvijajo tudi sposobnost podjetja, da prepozna, izkoristi in izkorišča znanje iz okolja, kar imenujemo učenje podjetja ali absorpcijska sposobnost (Grandinetti, 2017, str. 569).

V današnjem konkurenčnem okolju, kjer imajo izdelki in storitve vse več podobnih lastnosti, se zahteve in pričakovanja porabnikov nenehno spreminjajo in povečujejo. Posledično je vse težje zadovoljiti stranke, zato postaja ustvarjanje zvestih kupcev eden izmed primarnih ciljev poslovanja. V okolju, kjer je pridobivanje novih strank velik izziv, je pomembnost zvestih strank še toliko bolj ključni dejavnik pri ohranjanju konstantnega poslovanja. Krepitev in ohranjanje zvestobe kupcev je mogoča z vzpostavitvijo močnih in dolgoročnih odnosov med podjetjem ter stranko. Ti odnosi s stranko lahko povečajo količino naročil in število strank pri poslovanju ter zagotavljajo nekatere gospodarske koristi podjetju (Turkey in Arslan, 2020).

2.4 Inovativnost v majhnih in srednje velikih podjetjih

MSP pomembno prispevajo k ustvarjanju delovnih mest, gospodarske raste in gospodarski dinamiki tako v razvoju kot v razvitih gospodarstvih. Eden izmed najpomembnejših načinov, s pomočjo katerega lahko MSP prispevajo te prispevke, je njihova sposobnost uvajanja inovacij. Med različno velikimi podjetji so MSP na splošno bolj prilagodljiva, so blizu svojim strankam in so v boljšem položaju za razvoj in izvajanje novih idej. Te lastnosti so skupaj s preprosto organizacijsko strukturo, nizkim tveganjem in dovezetnostjo dejansko bistvene značilnosti, ki jim olajšajo inovativnost (McDermott in Prajogo, 2012).

Sposobnost MSP za inovacije je pomembna, ker je inovacija splošno priznana kot ključni dejavnik konkurenčnosti držav, regij in podjetij. Tehnološke inovacije lahko spodbudijo rast posameznih podjetij na mikro ravni in dajo novo dimenzijo rasti industrije na makro ravni. Med različno velikimi podjetji imajo MSP, vključno z novoustanovljenimi podjetji, v različnih panogah in gospodarstvih nerealiziran inovacijski potencial (Bala Subrahmanya, 2015, str. 25).

Majhna podjetja, ki uspešno sprejmejo inovacije, povečajo svoje možnosti za preživetje in rast. Inovacije so ključnega pomena za hitro rastoča MSP. Tista, ki izvajajo inovacije izdelkov, bodo dosegla višjo stopnjo rasti kot tista, ki jih ne (Bala Subrahmanya, 2015, str. 25).

Po opredelitvi inovacij analiziramo štiri različne vrste inovacij:

- inovacije izdelkov;
- procesne inovacije;
- organizacijske inovacije in
- trženjske inovacije.

Inovacija izdelkov se nanaša na uvedbo novega ali bistveno izboljšanega izdelka ali storitve v portfelj podjetja, ki se ponuja trgu, kar med drugim vpliva na prodajo in kakovost izdelkov. Po drugi strani pa procesna inovacija vključuje uvedbo novih proizvodnih metod, ki lahko vplivajo na različne meritve učinkovitosti, npr. na nižje proizvodne stroške, izboljšanje kakovosti izdelka, krajšanje časovnih ciklov, razvoj izdelkov in proizvodne zmogljivosti (Expósito in Sanchis-Llopis, 2019).

Procesne inovacije vključujejo uvedbo novih proizvodnih metod, vključno z novimi načini komercialnega ravnanja z blagom ali s storitvijo. Primarni cilj procesnih inovacij je zmanjšanje stroškov na enoto proizvedenih izdelkov, kar dosežemo ne nazadnje z uvedbo novih strojev, ki vsebujejo utelešeno znanje. Drugi pomembni cilji so ohranjanje ali povečanje kakovosti proizvedenih izdelkov. Upoštevati moramo, da lahko zlasti inovacije izdelkov, ki vključujejo lansiranje popolnoma novih izdelkov, zahtevajo povezane procesne inovacije (Tavassoli in Karlsson, 2015).

Organizacijske inovacije so inovacije, ki vključujejo spremembe v rutinah podjetij, katerih cilj je izboljšati učinkovitost, produktivnost, donosnost, prilagodljivost in ustvarjalnost podjetja z uporabo breztelesnega znanja. Primeri takšnih novosti so:

- uvajanje in izvajanje novih strategij;
- uvajanje sistemov za upravljanje znanja, ki izboljšujejo spretnosti pri iskanju, sprejemanju, izmenjavi, kodiranju, shranjevanju in razširjanju znanja med zaposlenimi;
- uvedba novih notranjih struktur s pripadajočimi spodbudnimi strukturami, vključno z decentraliziranim odločanjem in timskim delom (npr. samoupravne ekipe).

Organizacijske inovacije so koristne za druge vrste inovacij, zlasti tehnološko-procesne inovacije, saj zmanjšujejo napetost v podjetju, ki bo izvajalo procesno inovacijo (Tavassoli in Karlsson, 2015).

Trženjske inovacije vključujejo odpiranje novih trgov po Schumpeterjevi klasifikaciji, vendar se v sodobni upravljavski literaturi razlagajo kot izboljšave mešanice ciljnih trgov, vključno s segmentacijo trgov, in kot metode za oskrbo teh trgov. Inovacije v zvezi z diverzifikacijo trgov vključujejo kombinacije štirih znanih marketinških P-jev,: izdelki, cena, promocije in lokacija. To pomeni, da ločnica med inovacijami izdelkov in trženjskimi inovacijami ni tako jasna, kot bi si želeli. Primarni cilji tukaj so povečanje celotnega obsega prodaje, da se omogoči izkoriščanje ekonomije obsega, da se lahko učinkovito konkurira ceni, učinkovito segmentiranje trgov, da se ujame večji delež porabnikovega presežka in ponudijo značilnosti izdelkov in s tem povezane storitve, ki povečajo pripravljenost stranke plačati za te izdelke. Vendar se morajo podjetja odločiti strateško med poskusom dobave izdelkov z najnižjimi stroški, izdelkov, ki so na neki način posebni, ali izdelkov, ki se osredotočajo na ločeno tržno nišo, saj podjetja ne morejo optimizirati svoje uspešnosti, če hkrati sledijo različnim tržnim strategijam. Tržne inovacije so koristne za razvoj in ohranjanje konkurenčnih prednosti, vsaj na podlagi zniževanja stroškov in diferenciacije (Tavassoli in Karlsson, 2015).

V podjetjih prihaja do številnih težav, ki zavirajo inovacije v fazi razvoja in rasti. Te ovire za odprtost do inovacij razdelimo v dve kategoriji, in sicer na notranje ter zunanje dejavnike. Notranji izzivi vključujejo vprašanja, kot so problemi, povezani z zaposlenimi. To je lahko npr. miselnost, odpor na spremembe oziroma inovacije, pomanjkanje delovne sile, slabo načrtovanje, pomanjkanje zmogljivosti za raziskave in razvoj. Nasprotno, zunanji dejavniki zajemajo vprašanja, kot so izzivi v sodelovanju, pomanjkanje virov, kot so financiranje, zahtevnost trga ter tehnološke informacije (Cordeiro in Vieira, 2012).

Deset najpogostejših ovir, ki zavirajo inovacije v podjetjih, so (Cordeiro in Vieira, 2012):

- težave pri iskanju ustrezne delovne sile na trgu dela;
- primanjkuje ustrezne delovne sile v podjetju;
- tržna negotovost inovativnih izdelkov;
- posnemanje možnosti tehnoloških inovacij;
- pomanjkanje sposobnosti za načrtovanje in upravljanje raziskav in razvoja;
- pomanjkanje tehnoloških informacij;
- težave s financiranjem zaradi velikega tveganja zaradi tehnološke negotovosti;
- težave s financiranjem zaradi visokih stroškov inovacij in komercializacije;
- pomanjkanje tržnih informacij;
- pogosta menjava človeških virov za raziskave in razvoj.

MSP so poudarila, da se soočajo s težavami v smislu pomanjkanja delovne sile, informacij, infrastrukture in finančnih virov. Ovire, kot so pomanjkanje delovne sile, pomanjkanje

informacij in financ, lahko premagamo s pomočjo sodelovanja in medsebojne kooperacije, medtem ko pomanjkanje infrastrukture lahko odpravi posrednik, ki podjetjem pomaga pri doseganju uspeha v njihovih inovacijskih dejavnostih. Eden glavnih problemov, povezanih z zaposlenimi, ki ustavi uspeh kakršne koli oblike inovacij, je odpor zaposlenih. Uspeh odprtih oblik inovacij je v veliki meri odvisen od odnosa zaposlenih (Burcharth in drugi, 2014).

Odperto inoviranje, znano tudi kot množično izvajanje ali soustvarjanje, je način, da podjetja izkoristijo ideje in moč ljudi zunaj svoje organizacije za izboljšanje notranjih procesov ali izdelkov. Mnoga podjetja za reševanje nekaterih svojih najzahtevnejših problemov iščejo informacije zunaj svoje organizacije. Hkrati jim pomagajo spodbuditi produktivnost zaposlenih, zvestobo strank in boljše inovacije. Odprti inovacijski postopek je sestavljen iz treh glavnih korakov. To so faza koncepta, faza razvoja in faza izvedbe. V fazi zasnove se izvajajo raziskovalne dejavnosti. V razvojni fazi se opredelijo spretnosti in razvijajo projekti. V fazi izvedbe se izvajajo projekti in pospešuje izmenjava informacij (Ozkan, 2015).

Poleg miselnosti zaposlenih se kot ena izmed največjih ovir za odprto inoviranje pojavlja v obliki organizacije, zlasti kadar sodelujeta dve ali več MSP podjetij. Za uspeh odprtega inoviranja je potrebno medorganizacijsko sodelovanje. Težave nastanejo zaradi ločevanja nalog in odgovornosti, nezmožnosti doseganja ravnovesja med vsakodnevnim poslovanjem in inovacijskimi dejavnostmi ter med-in znotraj organizacijskimi komunikacijskimi težavami. Poleg tega so pri sodelovanju pogoste administrativne težave. Podobno so zaradi prejemanja državnih subvencij in nepovratnih sredstev MSP prejemniki zelo neprilagodljivi, saj jim takšno državno financiranje prepoveduje zamenjavo partnerjev med inovacijskim postopkom (Cordeiro in Vieira, 2012).

Težave, ki se pri uvajanju inovacije ne rešijo, ovirajo njeno učinkovitost. Na primer, pri sodelovanju bi morali biti vsi partnerji MSP sposobni izpolniti pričakovanja drug drugega, če pa se ta ne izpolnijo, se pojavijo težave. Težave v zvezi z lastninskimi pravicami, posvojitvami in preveč specifičnimi zahtevami kupcev se običajno pojavijo, ko so uporabniki vključeni v inovacijski proces. Težave z zaposlenimi se pojavljajo v obliki pomanjkanja sposobnosti, spretnosti in motivacije, ki ovirajo odprto inoviranje (Kaur in drugi, 2014).

Pomen inovacij za preživetje in konkurenčnost organizacij je nedvomno dejstvo. Eksplozija skupnih informacij, rast globaliziranega gospodarstva in naraščajoča kriza so spremenili pravila. Podjetja morajo izvajati inovacijske procese, da zagotovijo trajnost in spodbujajo pomembne položaje na svojih trgih. Pojavile so se nove tehnologije, novi izdelki, nove storitve, nove industrije. Od industrijske revolucije se podjetja zanašajo na tehnologijo kot gonilo svojega napredka. Inovacije, razumljene kot trajnostno izvajanje izboljšav in novih idej, so odvisne od drugih dejavnikov in ne od te prebojne tehnologije, kljub dejstvu da so tehnološke izboljšave v preteklosti dosledno zagotavljale priložnosti, iz katerih so bili narejeni in prodani izdelki ter izboljšane storitve. Gospodarsko okolje se vedno spreminja.

Podjetja se morajo odzivati čim hitreje, saj hitrost in intenzivnost dogodkov to skrb postavljata v kritični pogoj za njihovo trajnost na trgu. Svetovni trgi in hitre tehnološke izboljšave so spremenili konkurenčno okolje, zaradi česar je bolj zapleteno, bolj negotovo in podjetja silijo k spremembam v organizacijah. Kljub temu podjetja ne morejo pozabiti, da današnje odločitve vplivajo na prihodnost (Kaur in drugi, 2014).

2.5 Identifikacija poslovne priložnosti

Podjetniške priložnosti so sredstvo za ustvarjanje novega blaga in storitev ter novih proizvodnih metod, ki imajo potencial za ustvarjanje dobička. Po drugi strani pa so podjetniške priložnosti prepoznavanje možnosti, kako lahko kombinacija virov vodi do ustvarjanja dobička. Po mnenju avtorja brez podjetniških priložnosti podjetništva ne more biti (Wasdani in Mathew, 2014).

Po mnenju več raziskovalcev je prepoznavanje priložnosti sestavni del podjetniškega procesa. Posamezniki, ki imajo to veščino, so verjetno bolj nagnjeni k podjetništvu kot tisti, ki jih nimajo. Obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na prepoznavanje priložnosti podjetnikov, vključno s posameznimi lastnostmi in zmožnostmi mreženja. Brez priložnosti, bodisi ustvarjene ali odkrite, podjetniške dejavnosti ne morejo obstajati, čeprav ima posameznik vse značilnosti, ki vplivajo na uspeh postopka ustanavljanja podviga. Različne situacije lahko povzročajo priložnosti, to so lahko spremembe v tehnologiji, spremembe kupne moči in porabnikovega vedenja kupcev, spremembe življenjskega standarda porabnikov in spremembe regulacije izdelkov in storitev. Nadalje obstajata dva načina za prepoznavanje priložnosti bodisi z motiviranim iskanjem bodisi z naključnim odkritjem (Wasdani in Mathew, 2014).

2.5.1 Prepoznavanje podjetniških priložnosti

Prepoznavanje podjetniških priložnosti in izkoriščanje priložnosti sta v zadnjih dveh desetletjih pridobila veliko pozornosti v podjetniški literaturi. Podjetniške priložnosti se na splošno razumejo kot »situacije, v katerih je mogoče uvesti in prodati novo blago, storitve, surovine in načine organiziranja po višjih stroških proizvodnje«. Priložnosti v resnici zahtevajo ustvarjalnosti s strani podjetnika ne samo zato, da jih je mogoče identificirati, ampak tudi zato, da jih je mogoče razviti in ovrednotiti. Podjetniki morajo biti sposobni prepoznati in izkoristiti tržno priložnost za zagon novega podjetja ali lansiranje novega izdelka, ker mora njihov izdelek ali storitev dobro ustrezati potrebam trga in razpoložljivim virom. Poleg tega je podjetje, ustvarjeno za izpolnitev novih tržnih priložnosti, verjetneje uspešno kot podjetje, ustvarjeno iz ideje o izdelku, ki ne ustreza trgu. Najuspešnejša podjetja, kot so Facebook, Airbnb, Uber in Alibaba, so primeri, kako se prepoznajo in izkoristijo nove priložnosti za ustvarjanje novih uspešnih podjetij. Ustanovitelji teh podjetij so spoznali in odkrili možnost uporabe digitalnih platform, ki povezujejo ljudi po vsem svetu in ustvarjajo

trg. Zato je prepoznavanje in izbira pravih priložnosti za nova podjetja med najpomembnejšimi sposobnostmi uspešnega podjetnika (Khin in Lim, 2018).

2.5.2 Izkoriščanje podjetniških priložnosti

Podjetništvo vključuje pojave in procese, povezane z odkrivanjem, vrednotenjem in izkoriščanjem priložnosti za ustvarjanje prihodnjih dobrin in storitev. Rezultat tega procesa so novi izdelki oziroma storitve. Novosti bi lahko rekli, da je dvorezen meč. Po eni strani je novost nekaj redkega, kar lahko pomaga razlikovati podjetje od konkurentov, po drugi strani pa novost podjetnikom povzroča številne izzive. Novost lahko poveča negotovost podjetnikov glede vrednosti novega izdelka in poveča obremenitev virov, potrebnih za uspešno izkoriščanje (Choi in Shepherd, 2016).

Izkoriščanje priložnosti se nanaša na tiste dejavnosti in naložbe, ki so namenjene pridobivanju donosa iz novega izdelka, z izgradnjo učinkovitih poslovnih sistemov za celoten obseg poslovanja. Podjetniki si lahko vzamejo čas, da zberejo informacije, in s tem zmanjšajo negotovosti in si pridobijo vire in zmogljivosti podjetja, preden se odločijo za vstop na trg in izkoristiti priložnost.

Temeljno za to perspektivo je prepričanje, da vir konkurenčne prednosti izvira iz virov in zmogljivosti, ki so redki, dragoceni in dragi za posnemanje. Vrednost je, ko podjetniškemu podjetju omogoča oblikovanje in izvajanje strategij, ki ustvarjajo vrednost za posebne stranke. Nov izdelek morajo kupci dojeti kot nekaj, kar jim prinaša čiste koristi po »ugodnih cenah«. Za podjetnika vrednost kupca predstavlja poznavanje povpraševanja strank po novem izdelku, ki izhaja iz priložnosti. Da bi podjetnik v celoti izkoristil potencial dragocenega novega izdelka, mora imeti druge vire in zmogljivosti, ki so potrebni za to učinkovito izkoriščanje, na primer preizkušanje tehnologij, razvoj, izgradnja vodstvene ekipe in podpora zainteresiranih strank. Vsak od teh vidikov pogleda, ki temelji na virih, je zdaj obravnavan z vidika njegovega vpliva na odločitve podjetnikov o izkoriščanju priložnosti (Choi in Shepherd, 2016).

2.6 Oblikovalski pristop pri razvoju novih izdelkov

Oblikovalsko razmišljanje je postopek, ki ga oblikovalci pogosto uporabljajo za iskanje rešitev zapletenih vprašanj, krmarjenje po novih ali negotovih okoljih in ustvarjanje novega izdelka. Oblikovalsko razmišljanje uporablja ključne elemente in spretnosti igre, empatije, razmišljanja, ustvarjanja in eksperimentiranja za sodelovanje, ustvarjanje in nadgrajevanje ugotovitev oziroma idej. Pri oblikovalskem razmišljanju neuspeh ni grožnja, temveč pot do nadaljnega učenja. Z opazovanjem, s sintezo, z alternativami, s kritičnim razmišljanjem, povratnimi informacijami, z vizualno predstavitvijo, ustvarjalnostjo, reševanjem problemov in ustvarjanjem vrednosti lahko podjetniki z oblikovalskim razmišljanjem prepoznajo edinstvene priložnosti za vlaganje. Raziskovalci na področju oblikovanja pozdravljajo

težave in omejitve, saj ti utirajo pot k inovativnim idejam in rešitvam. Pomembno pa je, da so te ideje izvedljive in da si jih ljudje želijo (Black in drugi, 2019).

Poznamo tri glavne faze oblikovalskega razmišljanja: navdih, zamisli in izvedba. Problem ali izziv oblikovanja je navdih. Ideacija je ustvarjalni postopek reševanja oblikovalskega izziva, ki temelji na opazovanjih. Ideje se v fazi izvajanja spremenijo v ukrepe. Možne rešitve se preizkusijo s poskusi, da se ustvari najboljša različica izdelka. V vseh teh fazah obstajata dve glavni vrsti mišljenja, in sicer konvergentno ter divergentno. Konvergentno razmišljanje se premika od širokih misli do konkretnega razumevanja, kjer lahko misli iz divergentnega mišljenja zožimo na najbolj obetavne ideje in rešitve. Divergentno razmišljanje uporablja domišljijo, da odpre um novim možnostim in rešitvam ter na koncu postane bolj inovativno (Meinel in drugi, 2020, str. 662).

Izraz oblikovalsko razmišljanje preprosto pomeni, da se človek problemov in njihovih rešitev loteva tako kot oblikovalec. Čeprav bo to naknadno obdelano, je ilustrativna značilnost pristopa oblikovanja razmišljanja, da je namerno nelinearen. Oblikovalci, ne glede na to, ali gre za umetnost ali industrijo, večinoma raziskujejo in rešujejo probleme s ponavljanjem. Hitro ustvarijo možne rešitve, razvijejo preproste prototipe in nato ponovijo te začetne rešitve – informirane s pomembnimi zunanjimi povratnimi informacijami – do končne rešitve. To je v nasprotju z linearnim postopkom, kot je tradicionalni postopek razvoja novega izdelka, pri katerem se prototipi običajno izvajajo proti koncu postopka, da bi odražali vrhunec razvojne faze in raje raziskovali proizvodnost, kot mehanizem za pridobivanje povratnih informacij s trga (Luchs, 2015).

Oblikovalsko razmišljanje je začelo dobivati tudi več pozornosti v razvoju poslovnih priložnosti. To je zato, ker je oblikovanje izdelkov in storitev pomemben sestavni del poslovne konkurenčnosti do te mere, da so se številna znana podjetja zavezala, da bodo postala vodilna pri oblikovanju. Čeprav je oblikovalsko razmišljanje postalo sestavni del oblikovalskih in inženirskih področij ter poslovanja, ima lahko tudi pozitiven vpliv na izobraževanje v 21. stoletju v vseh disciplinah, saj vključuje ustvarjalno razmišljanje pri ustvarjanju rešitev za težave. To pomeni, da morajo v akademskem okolju študenti kritično brati, logično razmišljati in reševati zapletene probleme. Da bi učencem pomagali uspeti v tem medsebojno povezanem, digitalnem svetu, v katerem živimo, bi morali učitelji podpirati učence pri razvoju in izpopolnjevanju veščin 21. stoletja (npr. oblikovalsko razmišljanje, sistemsko razmišljanje in veščine timskega dela), ki izboljšajo njihove sposobnosti reševanja problemov in jih pripravijo na fakulteto in kariero. Te veščine so skladne s teoretičnimi tradicijami situiranega spoznanja, z razvojnimi teorijami in s konstruktivizmom (Razzouk in Shute, 2012).

3 ANALIZA POSLOVNE PRILOŽNOSTI PREKO PLATNA POSLOVNEGA MODELA

Poslovni modeli so predvsem poenostavitve resničnih sistemov, ki se uporabljajo za razlago uspešnosti in konkurenčne prednosti ali za preoblikovanje strategije organizacije, da bi lahko izkoristili inovacije in druge priložnosti (Massa in drugi, 2017). Poleg tega se poslovni modeli uporabljajo za artikulacijo, izzivanje, prenos in rekombinacijo tihega znanja, na katerem temeljijo implicitne kognitivne sheme. Posledično poslovni modeli poenostavljajo razmišljanje in pomagajo oblikovati pripovedi, ki olajšajo komunikacijo, na splošno pa igrajo pomembno vlogo pri usklajevanju in spodbujanju ukrepov znotraj organizacije in z zunanjimi deležniki (Sparviero, 2019).

Poslovni model podjetja ima dva vidika: notranjo strukturo in zunanjo usklajenost. Moč, ki jo ima podjetje nad zaposlenimi, mu omogoča usklajevanje njihove proizvodne dejavnosti. Pri interakciji z drugimi ponudniki na prostem trgu podjetje nima tovrstne moči, zato mora vire in izdelke kupovati in prodajati tako, da nagovarja interese drugih strank (Casadesus-Masanell in Heilbron, 2015).

Z uporabo oblikovalskega mišljenja za reševanje poslovnih izzivov se je koncept poslovnega modela uveljavil v poslovnem svetu. Čeprav lahko vidimo iz razprave, da ne obstaja skupna opredelitev, kaj je poslovni model, so raziskovalci opredelili štiri komponente, ki jih najdemo v vseh definicijah poslovnega modela. Vsak poslovni model vključuje (Diderich, 2020):

- nabor strateških odločitev;
- povezavo med kupci in vrednostjo, ki se jim ponuja, imenovano vrednostna mreža;
- zmogljivosti in vire za ustvarjanje vrednosti tako za stranke kot za podjetje;
- mehanizem za zajemanje ustvarjene vrednosti in njeno pretvorbo v dobiček.

Poslovni model je sistem virov in dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost, ki je koristna za kupca, prodaja te vrednosti pa prinaša zaslužek podjetju. Mogoče ga je opredeliti kot pristop k načinu dela s ciljem spodbujanja napredka v denarju, naravi ali diverzifikaciji tokov dohodka (Austin, 2020).

Za ustvarjanje različnih modelov obstajajo številni elementi v poslovnem modelu, ki kažejo na različne strukture. To lahko povzroči nekoliko zmede pri določanju povezanih značilnosti za vsak element, zato lahko oteži razvoj celotnega poslovnega modela. Ti elementi vključujejo mrežo vrednosti, ciljne trge, predlog vrednosti, spretnosti, stroškovne elemente, strategijo, procese in dejavnosti podjetja, vidike dohodka in cen, konkurente, odnose s strankami in mnoge druge (Medina in ostali, 2016).

Na podlagi opisa poslovnega modela Osterwalderja in Pigneurja (2010) ta ponuja celostno karakterizacijo podjetja, ki se osredotoča na štiri komponente, in to so stranke, ponudbe, zmogljivosti ter finance.

Platno poslovnega modela lahko štejemo za orodje, ki predstavlja osnovno logiko organizacije in sporoča njihove strateške odločitve. Opisuje tudi, kako podjetje ustvarja, prinaša in doda vrednost na podlagi svojih strateških odločitev. Glavni prispevek poslovnega modela je dejstvo, ki omogoča ustvarjanje praks, ki organizacijam omogočajo in jim pomagajo zajeti, razumeti, oblikovati in analizirati njihove poslovne spremembe. Sestavljen je iz devetih gradnikov, ki pokrivajo štiri glavna področja poslovanja: odjemalce, oskrbo, infrastrukturo in ekonomsko sposobnost, vsi naštetih so med seboj tesno povezani (Barquet in drugi, 2013). Platno poslovnega modela je predloga poslovnega modela za strateško upravljanje in tudi za zagonska podjetja. Ob enem pa je tudi pripomoček za razvoj novih ali posodabljanje obstoječih poslovnih modelov (Austin, 2020).

Torej je orodje, ki pomaga natančneje videti trenutno obliko poslovanja in zagotavlja dokaze za prihodnje izboljšave. Za povzetek teh dejavnikov je ustvarjen list oziroma platno, ki vsebuje poslovni načrt, ki vključuje ključne elemente, vključno z analizo strategije za notranje in zunanje vplivne dejavnike (Makkarennu in drugi, 2021).

Običajno ločimo naslednje pozitivne lastnosti platna poslovnega modela (Vasilienė-Vasiliauskienė in drugi, 2020):

- vizualni prikaz strukture modela in medsebojno povezanost strukturnih elementov;
- model je enostavno spremeniti in prilagoditi v spreminjajočem se okolju ter ga enostavno prilagoditi novoustanovljenim ciljem;
- vse, kar je potrebno za začetek dela, je novo platno poslovnega modela, narisano na kateri koli primerni površini;
- strukturne elemente lahko med postopkom ustvarjanja združimo ali celo zamenjamo;
- model je koristen za gledanje perspektive, določanje tesnih povezav med strukturnimi elementi in določanje komponent, ki jih v dejavnostih podjetja primanjkuje.

Trimi in Berbegal-Mirabent (2012) opredeljujeta odprt poslovni model, katerega cilj je zajeti inovativne strategije, ki izboljšujejo uspešnost podjetja, uporaba tega modela pa pomaga k boljšemu načrtovanju in prepoznavanju virov ustvarjanja vrednosti in povezav s poslovno strategijo. Uporaba tega modela omogoča sočasno raziskovanje trga in sprememb v razvoju izdelkov ali storitev. Glavna ideja, ki stoji za poslovnim modelom, je ustvariti dinamično poslovno orodje, ki ima določeno prilagodljivost in se enostavno prilagaja spreminjajočim se tržnim razmeram. Strukturni deli tega modela so: segmenti strank, predlogi vrednosti, kanali, odnosi s strankami, tokovi prihodkov, ključni viri, ključne dejavnosti, ključni partnerji in stroški (Osterwalder in Pigneur, 2010).

3.1 Platno poslovnega modela kot način razvoja podjetniške priložnosti v MSP

V zadnjih desetletjih je bila posebna pozornost v poslovnem svetu namenjena konkurenčnosti podjetij in ukrepom za povečanje konkurenčnosti v primerjavi z drugimi podjetji. Vsesplošno se razpravlja o vedno večji konkurenci in sposobnosti konkurence

podjetij na domačem in tujem trgu. Konkurenčnost podjetij se nanaša na hiter in ustrezen odziv na tržne spremembe in sposobnost odzivanja, preden bodo spremembe postale resničnost. Glede na to, da so spremembe na trgih intenzivne in da je potrebno aktivno upravljanje in hiter odziv, če želi podjetje ostati konkurenčno, lahko le izbira pravega poslovnega modela za določeno podjetje ali skupino podjetij zagotovi konkurenčnost. Sama opredelitev poslovnega modela je sorazmerno nova in razumljena kot sodoben pristop poslovne organizacije, ki pomaga doseči konkurenčno prednost z uporabo ustreznih organizacijskih načel in zagotavlja učinkovitost upravljanja uspešnosti podjetja (Vasilienė-Vasiliauskienė in drugi, 2020).

Majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) so navadno manj zaskrbljena zaradi strategije in dolgoročnega razvoja ter bolj zaskrbljena nad tem, kako danes preživeti. Zdi se, da pridejo v fazo, ko bodisi umrejo, bodisi se spremenijo in izboljšajo rast. Kako hitro bo prišla ta stopnja, je odvisno od vrste panoge, v kateri delujejo, ter številnih zunanjih in notranjih dejavnikov. Obstajajo različni poslovni modeli in strateška orodja, katerih cilj je preslikati in opisati, kako naj podjetja delujejo in razvijajo svoje poslovanje (Frick in Ali, 2013).

Platno poslovnega modela lahko uporabnikom pomaga vizualno predstaviti elemente poslovnega modela in potencialne medsebojne povezave in vplive na ustvarjanje vrednosti. Kot vizualno orodje lahko olajša razpravo in raziskovanje potencialnih novosti v samem osnovnem poslovnem modelu. Razvit je bil po metodah in teoriji oblikovanja, na katerih temelji poslovni model s poudarkom na zagotavljanju dostopne in vizualne predstavitve poslovnega sistema za vodenje ustvarjalne faze izdelave prototipov, zbiranja povratnih informacij in revizija ponovitev inovacij v poslovnem modelu (Joyce in Paquin, 2016).

Da bi podjetja zagotovila razvoj, morajo ustvariti nove poslovne modele (Feng in Shanthikumar, 2018). Poleg tega pojav nekaterih nastajajočih tehnologij, kot so 3D-tiskanje, umetna inteligenca in navidezna resničnost, spreminja tradicionalno proizvodno tehniko, konkurenčno okolje in poslovno filozofijo podjetij (Bastug in drugi, 2017), ki prav tako spodbuja podjetja k inovacijam v poslovnem modelu. Na splošno je inovacija poslovnega modela postala ključna konkurenčna sposobnost, ki bi jo morala imeti sodobna podjetja, in zelo pomemben način za podjetja, ki se pozno razvijajo, da dohitijo zrela podjetja. Podjetja z močno inovacijsko sposobnostjo poslovnega modela imajo pogosto močnejšo vitalnost in širši razvojni prostor. Nedvomno je inovacija poslovnega modela tako zelo pomembna za sodobna podjetja (Guo in drugi, 2017).

Platno poslovnega modela opisuje segmente kupcev, prodajne poti, odnosi s strankami, tokovi prihodkov in ostale navedene segmente, ki so prav tako pomembni pri zastavljanju platna poslovnega modela.

3.2 Segmenti kupcev

V platnu poslovnega modela se segmenti kupcev nanašajo na skupine končnih uporabnikov, katerih potrebe so obravnavane (Paraskevi in drugi, 2019). Opredeljevanje segmenta strank ali segmentacija trga prisili organizacije, da razmislijo o tem, v čem so še posebej dobre v primerjavi s konkurenti in si prizadevajo, da pridobijo vpogled v to, kaj stranke želijo (Dolnicar in drugi, 2018). Element segmenta kupcev opisuje ciljni trg izdelka ali ponujene storitve. Kupci so torej jedro vseh poslovnih modelov. Preživetje podjetja je odvisno od kupcev. Da bi zadovoljili stranke, so podjetja združila stranke v različne segmente na podlagi podobnih potreb, vedenja ali drugih lastnosti (Aji in Purnomo, 2020).

Ključno pri uspešni opredelitvi segmentov kupcev je zagotavljanje homogenosti in velikosti segmenta, še posebej, kadar sta zanj opredeljeni dve lastnosti, ki sta pogosto nasprotni. Poleg tega je uspešno definiranje segmentov kupcev tesno povezano z ostalimi elementi kupcev. Ugotavljanje najprimernejših segmentov kupcev je torej ponavljajoč se in trajni postopek. Segmente kupcev je treba opredeliti neodvisno od ponudb vrednosti, da bi se izognili preozkim definicijam in izpuščanju priložnosti, zlasti v strategiji, usmerjeni v stranke (Diderich, 2020).

3.3 Edinstvena ponujena vrednost

V platnu poslovnega modela je osrednjega pomena edinstvena ponujena vrednost. Na strani podjetja bi moralo biti jasno, kaj je potrebno za ponudbo, katere dejavnosti se izvajajo in katere vire potrebujejo. Na strani kupcev je treba razjasniti, kaj stranke želijo, kakšne so njihove potrebe in kako se vzpostavlja in vzdržuje odnos (Makkarennu in drugi, 2021).

V primeru obravnavanega poslovnega modela se predlog ponujene vrednosti nanaša na koristi, ki jih vsak akter v omrežju ustvari za enega ali več končnih uporabnikov v omrežju. Ponujena vrednost obravnava posebne potrebe ene ali več skupin končnih uporabnikov in ponuja jasno razlago, kako bodo te potrebe zadovoljene, in navaja sveženj izdelkov in storitev, ki jih ponuja vsak uporabnik. Izpolnitev teh potreb je mogoče potrditi z uporabo ustreznih kazalnikov in ustreznih ciljnih vrednosti, ki jih je treba doseči (Paraskevi in drugi, 2019).

K ustvarjanju vrednosti kupca prispeva več lastnosti, in sicer novost, zmogljivost, prilagajanje, oblikovanje, blagovna znamka, cena, znižanje stroškov, zmanjšanje tveganja in udobje (Aji in Purnomo, 2020). Vrednost, ustvarjena za vsakega končnega uporabnika, je lahko povezana z novostjo rešitve, zmogljivostjo, s prilagajanjem, z znižanjem cene ali stroškov, zmanjšanjem tveganja, dostopnostjo in udobjem ter uporabnostjo in drugim (Osterwalder in Pigneur, 2015).

Predlog ponujene vrednosti opisuje ponudbo s stališča kupca in se osredotoča na opravljena dela, ki jih je treba opraviti, ter na vrednost, tako racionalno kot čustveno. Številni strategiji

se zmotijo, če na vrednostni predlog gledajo s podjetja in z lastne osebne perspektive in v enačbi pozabijo na kupca. To pogosto vodi do funkcij, ki jih nobena stranka ne želi in jih ni pripravljena plačati. Treba je upoštevati, da kupci plačajo za zaznano vrednost in ne za blago ali storitve, ki jih ne želijo. Tako je tudi na trgih surovin (Diderich, 2020).

3.4 Prodajne poti

Kanali prodajnih poti se nanašajo na komponento kanalov v prvotnem platnu poslovnega modela, ki opisuje, kako podjetje komunicira, distribuira in prodaja svoje storitve in izdelke strankam. Določa, po katerih kanalih se bodo upravičenci najverjetneje seznanili z rešitvijo (Paraskevi in drugi, 2019). Po mnenju Szopa in Pekala (2012) je distribucijski kanal skupina odvisnih organizacijskih enot, ki sodelujejo v procesu dobave izdelkov ali storitev.

Ta element opisuje dostavo izdelkov strankam. Kot je razloženo v segmentih strank, se postopek transakcij izvaja z neposrednim in s posrednim trženjem. Pri neposrednem trženju podjetnik proda svoj izdelek najbližjemu trgu ali kupec pride na mesto proizvodnje, medtem ko posrednike uporabljajo pri dostavi izdelkov v večjih količinah (Makkarennu in drugi, 2021). Kanali so sredstvo, s katerim lahko podjetja posredujejo predloge vrednosti za odseke kupcev in so ponazoritev načina, kako podjetja komunicirajo in strankam ponujajo distribucijo in prodajo (Aji in Purnomo, 2020).

3.5 Odnosi s strankami

V platnu poslovnega modela odnosi s strankami predstavljajo vrsto odnosov, ki jih mora podjetje vzpostaviti z opredeljenimi segmenti strank. V opredeljenem poslovnem modelu odnosi s strankami predstavljajo vse akterje v mreži in njihove povezave s ponujenimi storitvami (Paraskevi in drugi, 2019). Odnosi s strankami se vzpostavijo med proizvajalci in porabniki z namenom, da vodijo vzajemno korist za obe strani. Odnosi s strankami, ki veljajo za segment kupcev, so osebna asistenca, kjer porabniki komunicirajo neposredno s prodajalci (Makkarennu in drugi, 2021).

Standardni odnos s strankami je torej osebna komunikacija, ki temelji na človeških interakcijah. Kupec v celotnem prodajnem procesu najpogosteje komunicira neposredno s prodajalci. Odnosi s strankami zahtevajo poseben pristop. Proizvajalci in prodajalci potrebujejo predloge in kritike porabnikov za izboljšanje izdelkov. V tem primeru je bistvenega pomena več načinov za vzpostavitev dobrega odnosa med proizvajalci in porabniki.

Številne strategije različnih podjetij propadejo, ker niso poskrbele za element odnosa s stranko. Stranke so koristne le, če jih je mogoče doseči, pridobiti in obdržati. Element odnosa s stranko določa, kako se vzpostavlja in vzdržuje odnos s stranko. V mnogih poslovnih modelih igra blagovna znamka pomembno vlogo pri ustvarjanju in vzdrževanju odnosov s

strankami. Kot pri vseh elementih kupca je treba element odnosa s stranko obravnavati z vidika kupca (Diderich, 2020).

Pomembnejše od vzpostavljanja novih odnosov s strankami je ohranjanje obstoječih odnosov. Element odnosa s stranko mora določiti, kako se odnos neguje skozi čas. Ocene kažejo, da je pridobitev nove stranke v povprečju od štiri do šestkrat dražja kot obdržati obstoječo. Poleg tega je verjetnost prodaje obstoječim strankam 14-krat večja kot prodaja novim strankam (Bendle in drugi, 2016).

3.6 Tokovi prihodkov

Prihodki v platnu poslovnega modela se nanašajo na vrednost, ki so jo stranke pripravljene plačati za določen izdelek ali storitev (Paraskevi in drugi, 2019). Tok prihodkov je dohodek, ki ga podjetje prejme od porabnika, in je jedro trajnosti poslovanja. Mehanizem cen je fiksno določanje cen po ceniku, kjer se cena določa glede na količino in kakovost izdelka. Prihodki, ki jih družba prejme, so iz vsakega tržnega segmenta (Makkarennu in drugi, 2021).

3.7 Ključni viri

Ključne vire, ki se nanašajo na najpomembnejša sredstva, potrebna za poslovni model, razvrstimo v štiri kategorije, in sicer fizične, intelektualne, človeške in finančne vire. Izvajanje ključnih virov je v obliki surovin, proizvodnih, tehnoloških in človeških virov ter virov kapitala (Aji in Purnomo, 2020).

Surovine so sredstva, ki se porabijo med izdelavo in dostavo ponudb. Viri kapitala so rezultat naložb v tehnologijo, infrastrukturo ali opremo. Kapitalski viri so lahko nematerialni, na primer blagovna znamka ali intelektualna lastnina. Podpirajo dejavnosti za pripravo in dostavo ponudb. Za Google je na primer njihov algoritem iskanja ključnih besed kapitalski vir. Vrednost kapitalskih virov se sčasoma lahko amortizira ali ne, njihova potencialna nadomestitev in vrednosti pa je treba upoštevati pri celotni zasnovi strategije (Diderich, 2020).

Robote ali stroje v primeru, da sami ne zagotavljajo razlikovalnega elementa, je mogoče opredeliti kot delo in ne kot kapital. Med razvojem strategije se morajo oblikovalci strategij odločiti, ali bodo dejavnost izvajali preko človeških ali kapitalskih virov. Odgovori na strateška vprašanja v zvezi z avtomatizacijo se pogosto nanašajo na vrsto potrebnih virov. Tehnološki viri se v nasprotju z delovnimi viri osredotočajo na znanje in ne na količino delovne sile. Element virov znanja opisuje spretnosti in znanja, ki so potrebna za izvajanje dejavnosti, potrebnih za izdelavo in dostavo ponudb. Viri spretnosti so v nasprotju z delovnimi viri običajno redki. Pomembno je opredeliti, kako se spretnosti pridobivajo in ohranjajo skozi čas (Diderich, 2020).

3.8 Ključne dejavnosti

Ključne dejavnosti se nanašajo na tiste dejavnosti, ki jih mora podjetje izvesti za uresničitev svojega poslovnega modela (Paraskevi in drugi, 2019). So najpomembnejše dejavnosti, povezane z ustvarjanjem vrednosti za lažjo dostavo izdelka končnim kupcem. Tako kot ključni viri so tudi te potrebne za ustvarjanje vrednosti, doseganje trgov, vzdrževanje odnosov s segmenti strank in zaslužek. Ključne dejavnosti lahko razvrstimo po proizvodnem procesu, reševanju problemov in omrežju ali platformi (Osterwalder in Pigneur, 2012).

Na podlagi Porterjeve teorije konkurenčne prednosti in s tem povezanih argumentov vrednostne verige lahko ključne dejavnosti razvrstimo v tri kategorije (Diderich, 2020):

- dejavnosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost bodisi z izvajanjem ali kombiniranjem dejavnosti na drugačen način kot pri tekmecih, ali z enakim izvajanjem dejavnosti na boljši način z boljšim ali drugačnim izkoriščanjem osnovnih virov;
- dejavnosti, ki zagotavljajo stroškovno ugodnost z izkoriščanjem ekonomije obsega;
- dejavnosti, oddane zunanjim izvajalcem, ki ne zagotavljajo niti razlike niti stroškovne prednosti, so pa bistvenega pomena za izdelavo in dostavo ponudbe. V idealnem svetu katera koli dejavnost spada v eno od teh treh kategorij. V praksi kljub temu obstajajo dejavnosti, za katere se podjetje lahko odloči, da jih bo izvedlo samo, čeprav bi jih lahko oddali zunanjim izvajalcem.

3.9 Partnerstva in dobavitelji

V platnu poslovnega modela se ključni dejavniki nanašajo na pomembna partnerstva in odražajo mrežo dobaviteljev in partnerjev, ki so bistveni za poslovni model in zmanjšujejo tveganja (Paraskevi in drugi, 2019). Predvideni partnerji v poslovnem modelu so posredniški partnerji, ki imajo vlogo pri spreminjanju izdelkov ali vrednosti v denar. Na splošno obstajajo štiri vrste partnerstev v podjetju, ki izpolnjujejo določene pogoje, in sicer: strateška zavezištva med nekonkurenti, strateška partnerstva med konkurenti, skupna vlaganja za izgradnjo novih podjetij in odnosi z dobavitelji, da se zagotovi zanesljiva oskrba. Poleg tega mora imeti podjetje tudi tri motivacije pri gradnji partnerstev, in sicer optimizacija in ekonomija obsega, zmanjšanje tveganja in negotovosti ter pridobivanje določenih virov in dejavnosti (Osterwalder in Pigneur, 2012).

3.10 Struktura stroškov

V platnu poslovnega modela se komponenta proračunskih stroškov nanaša na strukturo stroškov, ki bodo verjetno nastali za izvajanje ključnih dejavnosti poslovnega modela in pridobivanje potrebnih virov (Paraskevi in drugi, 2019). Proizvodni stroški so sestavljeni iz spremenljivih in fiksnih stroškov, neproizvodni pa iz davkov in naložbenih stroškov (Aji in Purnomo, 2020).

Na stroškovni strani lahko odhodke razdelimo na tiste, ki se uporabljajo za plačilo blaga in dela ter na tiste, ki se uporabljajo za plačilo naložb, potrebnih za podporo kapitalskim virom in pridobivanju virov znanja. Glavna razlika med obema kategorijama odhodkov je časovni razpored njihovih denarnih tokov. Finančni inženiring se lahko uporabi za prilagoditev časovnih razporedov denarnih tokov, kot jih najdemo v pogodbah o prodaji in povratnem najemu. Stroški morajo podpirati vse zahtevane zmogljivosti in morajo omogočati, skupaj s prihodki, ustvarjanje dobička, ki ni manjši od stroškov kapitala, ki ga določa tveganje, ki izhaja iz strategije (Diderich, 2020).

3.11 Tvegane točke platna poslovnega modela

Prepoznavanje in obvladovanje tveganj je ključnega pomena za uspeh katerega koli podjetja, pa naj bo to zagonsko ali zrela multinacionalka. Obstaja več vrst tveganj, s katerimi se pri svojem poslovanju soočajo podjetja. Tveganja delimo v tri večje kategorije – tehnološko, tržno in poslovno tveganje. Slednje je opredeljeno kot možnost, da bo dobiček podjetja enak ali negativen zaradi dejavnikov, kot so nižji obseg prodaje od pričakovanega, neustrezne odločitve glede oblikovanja cen in stroškov ter neposredna in posredna konkurenca. Tržno tveganje je opredeljeno kot posledica dejavnikov, kot so napačna prilagoditev proizvodnega trga, spreminjanje obrestnih mer, spreminjanje deviznih tečajev in cene blaga. Tehnološka tveganja bi lahko nastala zaradi dejavnikov, kot so uporaba nove nepreizkušene tehnologije, okvara infrastrukture zaradi kršitve informacijske varnosti ali nepričakovane napake v tehnologiji (Narasimhalu, 2015).

Poslovni model igra bistveno vlogo, saj predstavlja konkurenčno prednost podjetja ter pomaga pri ugotavljanju uspešnosti poslovnih dejavnosti. Obenem je tudi metoda za projiciranje finančne analize podjetja. Z izvajanjem poslovnega modela naj bi nov izdelek bil uspešno sprejet na trgu, kjer je predstavljen (Aji in Purnomo, 2020). Nastajanje končne verzije platna poslovnega modela je iterativen postopek, pri katerem preizkušamo in spreminjamo svoje predpostavke, da pridemo do optimalne rešitve. Torej, tveganje je, da nekdo naredi samo platno in ga ne testira, tj. preveri svojih navedb, ter po potrebi spreminja postavke.

Vsem oblikovalcem poslovnega modela lahko pri snovanju pomaga Porterjev model petih silnic, preko katerega lahko prepoznamo vsa možna tveganja, ki se lahko pojavijo. Tveganja so hkrati lahko tudi iskalci priložnosti, ki nam odprejo nove smernice ali poti. To velja za vse vrste organizacij, naj gre za neprofitne organizacije, novoustanovljena ali velika podjetja (Aji in Purnomo, 2020).

4 STRATEGIJE RAZVOJA MAJHNIH PODJETIJ

Načrtovanja strategije je ponavljajoč se, neprekinjen postopek, ki vključuje pomembne interakcije in povratne informacije med petimi ključnimi vidiki: določanje ciljev,

analiziranje, oblikovanje, izvajanje in spremljanje strategije. Te dejavnosti bi morale biti usmerjene k zagotavljanju doseganja dolgoročnih in kratkoročnih ciljev organizacij. Zato morajo vodilni v podjetjih najprej razumeti prakse strateškega upravljanja, ki najbolj ustrezajo njihovim podjetjem, in način, kako takšne prakse vplivajo na njihovo poslovanje v določeni panogi. Glede na to, da lahko na vsako organizacijo v kateri koli fazi njenega življenjskega cikla vplivajo zunanji okoljski in notranji dejavniki, je iskanje načinov za doseganje konkurenčne prednosti nujno pri oblikovanju strategije podjetja (Agwu, 2018).

Okvir poslovnega modela zajema dve ključni dodani vrednosti (Diderich, 2020):

- Okvir poslovnega modela zagotavlja skupni jezik, ki omogoča opis in razpravo o tem, kako podjetje ustvarja, zajema in prinaša vrednost vsem svojim deležnikom, vključno s strankami in delničarji. Podpira vzajemno razumevanje posebnosti podjetja na celostni način in omogoča prepoznavanje njegovega konkurenčnega položaja.
- Okvir poslovnega modela zagotavlja prilagodljivo raven abstrakcije, ki jo je mogoče prilagoditi trenutnemu izzivu. Podpira oblikovanje in validacijo strategije od zgoraj navzdol, ki zagotavlja doslednost na vseh ravneh procesa oblikovanja strategije.

Glavna prednost uporabe platna poslovnega modela kot orodja za oblikovanje strategij je ta, da ga je mogoče uporabiti za opis sedanjega stanja in prihodnjega ciljnega stanja na celovit, jedrnat in lahko razumljiv način. Namesto da bi za opredelitev različnih delov poslovnega modela uporabili različne modele, na primer model predlaganja vrednosti ali Porterjev model vrednostne verige. To zagotavlja celosten pogled na podjetje in njegovo strategijo (Diderich, 2020).

4.1 Poslanstvo, vizija in strateški cilji za razvoj majhnih podjetij

Weber in drugi (2015) poudarjajo, da strateška usmeritev temelji na dojemanju, motivaciji in željah lastnika podjetja. Posledično bodo osebni motivi vplivali na to, ali nameravajo svoje podjetje razvijati in v katero smer. Zdi se, da je strateško načrtovanje majhnih podjetij bolj neformalno kot tisto, ki se izvaja v velikih organizacijah. Odsotnost formalnega strateškega načrtovanja za številne lastnike majhnih podjetij je spodbudila pomisleke, da morda ne bodo dosegli svoje polne uspešnosti, tako bi lahko bilo ogroženo dolgoročno preživetje podjetja. To strateško kratkovidnost povezujejo z motivacijo lastnikov in trdijo, da bodo samo tisti podjetniki, ki želijo večji dobiček ali maksimiranje rasti, oblikovali strateške načrte, ostali žal ne (Gurley in drugi, 2015).

Vizija je videnje, kaj bi lahko podjetje postalo v prihodnosti. Zagotavljati mora, da se vsi člani organizacije in drugi zainteresirani (kupci, lastniki, dobavitelji in družba) prepričajo o upravičenosti predvidene prihodnosti. Vizija organizacije je najpogosteje podana s kratkim jedrnatim sloganom, ki služi kot poslovno geslo, in kratkim opisom v nekaj stavkih, ki praktično pojasnjuje, kako bo vizija dosežena v prihodnosti (Valjevac in drugi, 2018). Izjava

o viziji se kvalitativno razlikuje od izjave o poslanstvu. Izjava o viziji odgovarja na vprašanje, kaj želimo postati kot organizacija (Gurley in drugi, 2015).

Poslanstvo daje identiteto organizaciji. Pravzaprav daje odgovor na vprašanje, kaj je podjetje oziroma kaj je osnovni namen obstoja podjetja. Poslanstvo opredeljuje in nadalje določa vizijo organizacije z vidika osnovnih odločitev in njenih namenov. Upoštevajo se možnosti, priložnosti in grožnje okolja podjetja, tako kot zahteve zainteresiranih strani, to so lastniki, zaposleni, kupci, dobavitelji in družba (Valjevac in drugi, 2018).

Da bodo MSP izpolnila navedene zahteve, morajo razviti proces strateškega upravljanja. To je postopek, ki je sestavljen iz določenih smernic, ki jih je treba izvesti na ravni podjetja, da bi dosegli dolgoročno trajnost, razvoj ali rast. Proces sestavljajo: okoljska analiza, organizacijsko vodenje, oblikovanje in izvajanje strategije. Razviti proces strateškega upravljanja mora dati okvir za preoblikovanje vizije, poslanstva in strateških ciljev podjetja v merljive poslovne cilje, tako da bo mogoče meriti uspešnost podjetja na ključnih poslovnih področjih (Valjevac in drugi, 2018).

Da bi podjetje lahko izpolnilo svojo funkcijo, mora najprej razviti ustrezen postopek razvoja strateškega načrta. Strateško načrtovanje dejansko predvideva, da se sedanje odločitve sprejemajo v luči njihove uresničitve, torej prihodnosti. To pa ne pomeni sprejemanja prihodnjih odločitev. Odločitve so sprejete zdaj, njihova uresničitve pa se bo zgodila v prihodnosti. Namen strateškega načrtovanja je prepoznati pričakovane prihodnje dogodke in aktivnosti, ki se bodo zgodile s spremembami v sistemu in okolju organizacije (Brnjas in Tripunoski, 2016).

4.2 Diverzifikacija v majhnih podjetjih

Diverzifikacija je opredeljena kot rezultat odločitve podjetja, da bo izkoristilo priložnosti v sorodnih ali nepovezanih panogah z izkoriščanjem finančnih, fizičnih in nematerialnih virov, ki jih ima podjetje. Su in Tsang (2015) sta opisano povezano diverzifikacijo opisala kot diverzifikacijo znotraj panoge, medtem ko nepovezana diverzifikacija vključuje medpanožno diverzifikacijo. Sorodne strategije diverzifikacije na splošno veljajo za lažje in manj tvegane za izvajanje. Za povezano diverzifikacijo izdelkov je potrebno, da podjetje samo prilagodi svoje obstoječe poslovanje. Povezana diverzifikacija izdelkov je povzročila večjo učinkovitost, nepovezana diverzifikacija izdelkov pa je zmanjšala učinkovitost (Vogl, 2018).

Strategije diverzifikacije izdelkov so lahko napoved donosnosti poslovanja in morebitne trajnosti. Podjetja, ki so uporabljala strategije diverzifikacije izdelkov, bolj donosna in so lahko povečala svoja opredmetena sredstva. Uspeh je pomemben subjektivni koncept, ki ga je treba opredeliti, saj pomaga pri usmerjanju raziskav. Poleg tega je pomemben za določanje ciljev za podjetnike. Organizacije uspeh v veliki meri opredeljujejo na tri načine (Vogl, 2018):

- visoko sprejemljivost njihovih izdelkov ali storitev, ki pomeni, da se uspeh strategije diverzifikacije meri z donosnostjo prodaje in zvestobo kupcev;
- osebno zadovoljstvo;
- občutek ponosa in dobrega vodstva.

Majhna podjetja poskušajo diverzificirati iz različnih razlogov. Na splošno bolj pogosto uporabljajo diverzifikacijo za preživetje in izkoriščanje opredeljenih poslovnih priložnosti. Avtorji raziskav s področja diverzifikacije v podjetjih ugotavljajo, da se lastniki majhnih podjetij v primerjavi z drugimi soočajo z veliko večjo finančno ranljivostjo, saj se na svoje podjetje zanašajo tako zaradi dohodka kot zaradi bogastva. Rezultat je lahko, da se morajo lastniki majhnih podjetij razpršiti, da zmanjšajo tveganje, da bi pomembne spremembe na enem trgu lahko ovirale donosnost njihovega podjetja in tako uničile njihov dohodek in največje pokojninsko premoženje.

4.3 Analiza diverzifikacije z vidika priložnosti in nevarnosti v majhnih podjetjih

Okolje, v katerem podjetje posluje, vsebuje številne nevarnosti in priložnosti. Organizacije za tržne dejavnosti izvajajo konkurenčne strategije za rast in ohranjanje trajnosti. Diverzifikacija je pomembna strategija za podjetja, ki želijo rasti, ustvariti konkurenčno prednost ali preživeti v konkurenci (Vogl, 2018). Avtorja sta ugotovila 10 razlogov, ki vodijo do propada podjetja. Preambiciozna strategija rasti in nejasna strategija za izdelke in trg sta bila dva izmed teh razlogov, ki sta oba neposredno povezana z diverzifikacijo izdelkov. Številna podjetja propadejo, ker se širijo izven svojih zmožnosti. Osredotočanje na glavno poslanstvo in tržno nišo je bistvenega pomena za ohranjanje vira konkurenčne prednosti. Podjetja bi morala strateško delovati v optimalnih mejah diverzifikacije, kar pomeni ne diverzificirati pretirano ali skrajno omejujoče. Skupno priporočilo raziskovalcev je, da se podjetja pri uporabi strategije raznolikosti izdelkov izogibajo oddaljevanju od svoje osnovne dejavnosti (Murphy in Tocher, 2017).

Zanimivo je, da prizadevanja za diverzifikacijo predstavljajo zagon majhnim podjetjem. Pomembno je, da se majhna neodvisna podjetja diverzificirajo iz različnih razlogov, na primer za zaščito dohodka svojega podjetja, povečajo možnosti za preživetje določenih upadov trga in ustvarijo bogastvo za lastnika podjetja. Vendar imajo majhna neodvisna podjetja pogosto omejen dostop do kritičnih virov, kar ovira njihove sposobnosti za kritična prizadevanja za diverzifikacijo (Rutherford in drugi, 2016).

Nasprotno pa lastniki velikih podjetij običajno vlagajo v majhna podjetja, da v portfelj matičnih podjetij dodajo posebne tržne ponudbe majhnega podjetja in tako verjetno dosežejo, da se majhno podjetje osredotoča na nenehno izboljševanje takšnih tržnih ponudb. Ob tem je treba tudi opozoriti, da bo prisotnost matičnega podjetja verjetno razširila dostop majhne hčerinske družbe do virov in povečala možnosti majhne hčerinske družbe, da bo uspešno izvedla želene napore za diverzifikacijo (Murphy in Tocher, 2011).

Majhne in velike količine diverzifikacije so povzročile nižjo uspešnost podjetja zaradi stroškovnih obremenitev, medtem ko je zmerna znotraj industrijska ali s tem povezana diverzifikacija izboljšala uspešnost podjetja (Hashai, 2015). Ugotovili so tudi, da bi lahko podjetja imela koristi od ekonomije obsega, ki jo ponuja diverzifikacija, več stroškov zaradi manjše proizvodnje kot delitev virov. Vendar pa je ena pomanjkljivost tesno povezane diverzifikacije ta, da lahko podjetja trpijo zaradi negativnega učinka prenosa, ki je pomanjkanje razlikovanja med linijami izdelkov. Zaznavanje strank in celostna podoba blagovne znamke sta pomembni sestavini dobrega poslovanja podjetij (Vogl, 2018).

Natančna korist in uporaba strategij diverzifikacije izdelkov je problematična tema med raziskovalci. Patrisia in Dastgir (2016) sta nasprotovala stališču o tem, kako je lahko strategija diverzifikacije koristna ali škodljiva. Ugotovila sta, da bi lahko koristi strategije diverzifikacije povečale tržno moč in povečale zmanjšanje tveganja. Vendar pa ima lahko strategija diverzifikacije tudi negativni vpliv na uspešnost, kadar višji stroški notranjega usklajevanja vodijo do nižje uspešnosti. Ugotovili so, da lahko dodatni ali presežni viri privedejo do večjega raziskovanja in inovacij. Ugotovili so tudi, da bi morala biti diverzifikacija izdelkov pogojena s strateško načrtovanimi prizadevanji podjetja.

Diverzifikacija je pogosto skupni cilj večine podjetij kljub raziskavam, ki kažejo, da ima diverzifikacija pogosto negativne posledice. Obsežne raziskave kažejo, da se večina prevzemov podjetij kasneje odproda, združitvene dejavnosti pogosto vodijo do izgube vrednosti delničarjev poleg tega pa lahko podjetja za pridobitev ciljev plačujejo neracionalno visoke prevzemne premije. Raziskave tudi kažejo, da imajo prizadevanja za notranjo diverzifikacijo, na primer dodajanje stroškovno vodilnih izdelkov diferencirani liniji izdelkov in uvajanje ponudb v različnih panogah, običajno omejene dobičke in pogosto odvzamejo sredstva glavnim ponudbam podjetja na trgu, kar vodi k zmanjšanju dolgoročnega dobička (Arikan in Stulz, 2016). Predvsem pa se takšne raziskave osredotočajo na ustaljena podjetja, kar ima za posledico pomanjkanje znanstvenega razumevanja vzorcev diverzifikacije v majhnih podjetjih (Deligianni in drugi, 2014). Ta vrzel je še posebej skrb vzbujajoča, ker raziskave kažejo, da lahko prizadevanja za diverzifikacijo v majhnih podjetjih bolj vplivajo na donosnost, rast in preživetje v primerjavi s primerljivimi prizadevanji v velikih ustaljenih podjetjih (Murphy in Tocher, 2017).

Pogosto pa pri diverzifikaciji pride do razlik med majhnimi podjetji v zasebni lasti in med majhnimi podjetji, ki so hčerinska podjetja velikih podjetij. Medtem ko bodo podjetja v neodvisni lasti verjetno zainteresirana za s tem povezano diverzifikacijo, da se zaščitijo pred zastarelostjo izdelkov in močnimi konkurenti, bo tržna resničnost verjetno povzročila, da bodo hčerinska majhna podjetja bolje izkoristila povezano diverzifikacijo. Majhne hčerinske družbe lahko na primer pridobijo sredstva, kot so financiranje, strokovno znanje in vodstvene zmogljivosti, potrebne za vstop na trg, od matične družbe (Murphy in Tocher, 2011). Ker bodo imela manjša odvisna podjetja tudi posredne stroške, ki verjetno ne obstajajo v majhnih, neodvisnih podjetjih, bodo upravitelji odvisnih družb bolj verjetno diverzificirali, da bi zaščitili podjetje pred tržnimi tveganji in s tem zaščitili tudi svoja

vodstvena delovna mesta. Nasprotno pa se bodo neodvisni lastniki verjetno diverzificirali le, če bodo čutili, da bodo prizadevanja za diverzifikacijo povečala donosnost in bogastvo njihovih podjetij. Avtorji v literaturi trdijo, da se bodo vsa majhna podjetja običajno trudila, da se vključijo v povezano diverzifikacijo, da se zaščitijo pred zastarelostjo izdelkov in močnimi konkurenti. Ker pa imajo hčerinska podjetja dostop do boljših skladov virov, bodo odvisna podjetja verjetneje uporabila s tem povezano diverzifikacijo (Murphy in Tocher, 2017).

4.4 Strategija vstopa na trg za majhna podjetja

Obstajajo različni razlogi, da se podjetja odločijo geografsko diverzificirati svoje dejavnosti in tako vstopiti na tuji trg. V primeru naložb, bodo podjetja morda potrebovala vire, ki so lokalizirani v drugi državi, ker jih ni na voljo doma ali ker jih je primerneje pridobiti drugje. Čezmejna širitev je eden najpomembnejših načinov za rast podjetij. Geografska širitev je pomembnejša za strategijo rasti MSP, zlasti glede na to, da je obseg majhnih podjetij navadno geografsko omejen. Z vstopom na nove trge lahko MSP uživajo številne prednosti, vključno s širjenjem baze strank, izkoriščanjem nepopolnosti trga za doseganje višjih donosov in izkoriščanjem temeljnih kompetenc na širšem območju trgov. Čeprav geografska širitev predstavlja pomembne priložnosti za rast MSP in ustvarjanje vrednosti, obstajajo številni izzivi in težave, ki lahko ogrozijo domnevne koristi internacionalizacije.

Na kakšen način vstopiti na tuje trge je ključno vprašanje mednarodnih poslovnih raziskav. Podjetja se lahko odločijo za vstop na tuje trge sama z neposrednim izvozom, v partnerstvu z drugimi podjetji prek pogodb z distributerji ali z neposrednimi naložbami v tujo državo. V primeru kapitalskih naložb se morajo podjetja odločiti za način kot tudi za stopnjo lastništva. Izbira načina vstopa je zelo pomembno strateško vprašanje za internacionalizirano podjetje. Prvič, izbira načina vstopa je pomembna kot sila globalizacije, ki spodbuja podjetja, da se širijo zunaj domačega trga in vzpostavijo učinkovite meje podjetij. Drugič, izbira načina vstopa pomembno vpliva na uspešnost internacionalizacije podjetij. Čezmerne naložbe na tujih trgih, ki izkoriščajo znanje podjetja in težave pri koordinaciji, kažejo na slabše odločitve o načinu vstopa, ki lahko znatno škodijo uspešnosti internacionaliziranega podjetja (Bruneel in De Cock, 2016).

Izbira načina vstopa je ena najpomembnejših odločitev v strategiji internacionalizacije majhnega podjetja, ker določa količino sredstev, ki jih je treba nameniti, raven nadzora in strategijo izvajanja trga v državi gostiteljici (Nisar in drugi, 2018). MSP, ki sprejmejo racionalnejši pristop k postopkom odločanja, imajo večjo verjetnost, da bodo uspela na tujih trgih, sklepamo lahko, da je pomembnost realnega razmišljanja pomembnejša kot teoretični pogled pri sprejemanju odločitve o načinu vstopa na tuje trge (Ahi in drugi, 2017).

V primerjavi z večjimi podjetji imajo MSP omejeno bazo virov, kar poslabšuje dolgoročni vpliv odločitev o načinu vstopa (Zhou in Guillén, 2015). Pomanjkanje notranjih virov lahko podjetju omeji izbiro načina vstopa in ga prisili v uporabo poceni načinov, kot so izvoz ali

zastopniki. Poleg tega imajo MSP različne vodstvene procese in strukture, ki so manj togi, dovršeni in manj zapleteni (Maekelburger in drugi, 2012).

Obstajajo predlogi, da se pristopi odločanja med MSP in velikimi podjetji razlikujejo (Child in Hsieh, 2014). Vendar pa Laufs in Schwens (2014) v pregledu takih študij ugotavljata, da se posebne značilnosti MSP redko upoštevajo. Glede občutljivosti MSP pri širitvi na druge trge sklepata, da vplivanje na zunanje izzive ostaja nejasno. Pomembno je, kako MSP in njihovi glavni akterji sprejemajo odločitve v negotovih situacijah.

MSP se lahko ob izbiri načina vstopa različno vedejo, ker obstajajo nekatere značilnosti, ki jih jasno ločujejo od velikih podjetij. Glavne značilnosti, ki lahko določajo različne načine lastništva v primerjavi z večjimi podjetji, so pomanjkanje finančnih in človeških virov ter značilna lastniška struktura MSP (Bruneel in De Cock, 2016; Laufs in Schwens, 2014). Težave pri dostopu do finančnih virov lahko MSP odvrnejo od izbire določenega načina vstopa ali ustanavljanja. Na primer, popolna pridobitev obstoječega podjetja na gostiteljskem trgu bi lahko bila MSP nedostopna zaradi vnaprejšnjega plačila, ki bi podjetju omogočilo, da se odloči za skupno podjetje, ki si deli nadzor. Poleg tega imajo MSP večjo verjetnost, da imajo raje delni prevzem kot celoten prevzem, ker imajo, kot je znano, manj sredstev kot velika podjetja.

Tržna dinamika ima različne učinke na izbiro načina vstopa MSP. Zato se bodo MSP med postopkom internacionalizacije soočala z različnimi izzivi in se bodo verjetno odločala drugače kot velika podjetja. Medtem ko velika podjetja po navadi sledijo vnaprej določenim strateškim načrtom za mednarodno širitev, se MSP internacionalizirajo na manj predvidljive načine, ki jih pogosto določajo naključni in nepredvidljivi dogodki. Velika podjetja so veliko bolj zaskrbljena zaradi dolgoročnega strateškega načrtovanja in imajo raje strateška zavezištva, medtem ko MSP uporabljajo bolj kratkoročne in neformalne odnose, da se hitro odzovejo na spreminjajoče se poslovne pogoje in kratkoročna operativna vprašanja. Te ugotovitve skupaj kažejo, da se strategije vstopa v MSP razlikujejo od strategij večjih podjetij (Bruneel in De Cock, 2016).

4.5 Pridobitev tržnega deleža majhnih podjetij

Tržni delež je splošno sprejeti način ocenjevanja uspešnosti poslovanja. Meritev absolutnega tržnega deleža predstavlja razmerje med prodajo podjetja in skupno prodajo na določenem trgu. Merilo relativnega tržnega deleža predstavlja razmerje med celotnim tržnim deležem podjetja glede na skupni tržni delež njegovih treh največjih konkurentov. Tržni deleži in relativna velikost tržnih deležev v panogi lahko kažejo na donosnost (Vogl, 2018).

Trženje je ključnega pomena za majhna podjetja, vendar običajne tržne prakse niso vedno na voljo ali primerne. Novo nastajajoče podjetje se bo verjetneje soočilo z negotovimi tržnimi razmerami in omejenimi sredstvi, podjetnik pa mora uporabljati prave inovativne pristope. Raziskava Becherer in Helms (2016) povezuje podjetniške tržne prakse s

spremembami tržnega deleža v majhnih podjetjih. Ugotovitve kažejo veliko podporo majhnim podjetjem, ki se soočajo z večjimi zunanjimi ali makro okoljskimi izzivi, ki uporabljajo več podjetniškega trženja kot majhna podjetja, ki se ne soočajo z zunanjimi okoljskimi izzivi. Glede na izzive notranjih virov pa podjetniško trženje uporabljajo podjetja z več viri. Podobno je podjetniško trženje povezano z izboljšanim tržnim deležem, zlasti z manj zahtevnimi notranjimi ali zunanjimi okolji (Becherer in Helms, 2016).

S strateškega vidika je strategija rasti podjetništva opisana kot dolgoročni načrt, ki vključuje dejavnosti, usmerjene k priložnostim, tveganju in k inovacijam, ki zagotavljajo dragocene značilne izdelke, ki ohranjajo konkurenčno prednost podjetja. Prehod s korporacijske na funkcionalno raven je vključitev podjetniškega mišljenja v tržno funkcijo, kar privede do oblikovanja funkcionalne strategije podjetniškega trženja, ki kupcem prinese neprekosljivo vrednost z uporabo neprekinjenega procesa inovacij in izkoriščanja priložnosti. Podjetniško trženje je opredeljeno kot proaktivni, sprejemljiv prevzem tveganj in inovativni postopek ustvarjanja soustvarjene vrednosti za stranke in zainteresirane strani (Alqahtani in Uslay, 2018; Eggers in drugi, 2018).

Teorija o preživetju podjetij na trgu zahteva tudi, da vsak podjetnik upošteva, da mora biti strateško usmerjen, če noče, da bi njegovo podjetje zatrli konkurenti. Strategija je namenjena doseganju konkurenčne prednosti s tem, da se podjetje v svoji panogi edinstveno razlikuje (Adeyemi in drugi, 2017). Določanje temeljnih kompetenc med oblikovanjem strategij je doseči trajnostne konkurenčne prednosti. Strateško upravljanje je tako resnično orodje za izboljšanje konkurenčnosti podjetij, ravni uspešnosti in strukturnega razvoja (Makanga in Paul, 2017). Branislav (2014) je izjavil, da uporaba praks strateškega upravljanja podjetjem pomaga pri izkoriščanju in ustvarjanju novih in drugačnih priložnosti za jutri. Zato je namen strateškega upravljanja, da bi izboljšalo poslovanje in podjetjem omogočilo vizijo in usmeritev, kar pa je zelo zahtevna pot (Ahmed in Mukhongo, 2017). Vse to pa daje podjetju splošno usmeritev pri določanju ciljev, pri razvoju dolgoročnih politik in načrtov, namenjenih doseganju teh ciljev, in nato pri dodeljevanju sredstev za izvajanje načrtov (Abosedo in drugi, 2016).

5 ANALIZA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI PREMIUM NOTRANJIH STEKLENIH VRAT

5.1 Namen in cilj raziskave ter opredelitev problema

Prvotni namen magistrskega dela je preučitev oziroma analiza poslovne priložnosti novega izdelka Premium steklenih vrat v majhnem podjetju in na podlagi tega ugotoviti, ali je prodaja omenjenega izdelka smiselna oz. donosna. Obenem pa tudi preučujemo, ali je diverzifikacija izbranega MSP izvedljiva, zaželena in primerna. Primarni cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih znanj, strokovne literature in znanstvenih člankov preučiti temelje za analizo in razvoj poslovne priložnosti preko platna poslovnega modela in

oblikovalskega načina razvoja izdelkov ter spoznanja uporabiti pri preučitvi in razvoju poslovne priložnosti Premium notranjih steklenih vrat. Tako kot vsa ostala majhna podjetja tudi podjetje Grading Kurent, d. o. o., deluje v ostrih gospodarskih razmerah z zaostreno konkurenco iz tujine, ki pogosto konkurira ali z nizkimi cenami ali pa z visoko kakovostjo in drugimi atributi konkurenčne prednosti.

Opažam, da je velik problem tudi nasičenost domačega trga, ki ponuja osnovne izdelke stavbnega pohištva iz polivinilklorid materialov (v nadaljevanju PVC) po nizkih cenah. Prav zato je za domača proizvodna podjetja pomembno, da se premaknejo navzgor po verigi dodane vrednosti, da bi ustvarila jasno konkurenčno prednost. Razvoj novih inovativnih izdelkov predstavlja eno od teh poti za ta podjetja, da izkoristijo inovacije izdelkov in svoje proizvodno znanje uporabijo v novih smereh. Študije so pokazale, da uspešen razvoj novih izdelkov prinaša višje donose kot praktično katera koli druga vrsta podobnih naložb. Lastne dejavnosti načrtovanja in razvoja majhnim podjetjem, kot je naše, ponujajo privlačno možnost za izboljšanje njihove konkurenčnosti in rasti dobička v primerjavi s tradicionalno proizvodno potjo z nizko dodano vrednostjo. Zaradi tesnih delovnih odnosov s kupci in dobavitelji so prav majhna proizvodna podjetja tista, ki lažje prepoznajo nove proizvodne priložnosti, zato tukaj vidimo velik potencial, ker smo na podlagi izkušenj prišli do izdelka, po katerem kupci povprašujejo.

5.2 Opis raziskovalnih metod

Za raziskovalni del sem uporabila kvalitativno raziskovanje v obliki intervjujev. Kvalitativno raziskovanje ugotavlja (Poplas Susič, brez datuma):

- razloge, stališča, menja;
- razkriva odnose;
- opisuje in analizira dogodke;
- odkriva različne poglede na raziskovani dogodek, dogajanje ali vsebino.

Uporabljen je polstrukturirani poglobljeni intervju z desetimi intervjuvanci, od tega je bilo 6 moških in 4 ženske. Intervju je bil sestavljen iz opornih vprašanj, ki smo jih po potrebi dopolnjevali z dodatnimi podvprašanji. Skupina intervjuvancev je zajemala potencialne kupce, ki so bili razdeljeni v dve skupini, in sicer arhitekta ter fizične stranke. Intervjuji so bili izvedeni v prostorih podjetja, kamor so prišli kot naključni kupci, z nekaterimi arhitekti pa je intervju po predhodnem dogovoru potekal v njihovi pisarni. Povprečna starost sogovornikov je bila 36 let, starost najmlajšega sogovornika je bila 28 let, najstarejšega pa 51 let. 3 intervjuvanci so bili arhitekti, s katerimi že poslovno sodelujemo, nato so bili še 3 pari ter en posameznik, ti sodijo v skupino fizičnih strank. Vsi pari so bili v fazi novogradnje, posameznik pa je iskal alternativno rešitev zapiranja odprtine v medprostoru. Vprašanja so bila večinoma odprtega tipa ter konkretna, saj smo želeli dobiti odgovore, ki se nanašajo na določeni proizvod. Sodelovanje je bilo prostovoljno in namenjeno le za raziskovanje v okviru magistrskega dela. Intervjuvance so bili seznanjeni s cilji raziskave, v zameno za

sodelovanje v intervjuju pa smo jim v podjetju ponudili popust pri nakupu, s čimer smo jih motivirali za sodelovanje. Intervjuji so v povprečju trajali 20 minut. Glede na različne tipe kupcev oziroma intervjuvancev sta bila uporabljena dva različna protokola intervjuja, in sicer posebej za kupce in arhitekte, saj smo na ta način prišli do večjega števila zanimivih podatkov, ki so v nadaljnji obravnavi zelo koristili. Zbrane intervjuje smo v nadaljevanju raziskovanja analizirali. Uporabljeni protokoli so med prilogami magistrskega dela, sami rezultati pa so shranjeni v osebni mapi in so na željo posameznika tudi dosegljivi.

Sekundarne podatke za pisanje magistrskega dela smo pridobili v podatkovni bazi Digitalna knjižnica Univerze v Ljubljani s pomočjo ključnih besed: podjetniška priložnost, inovativnost, platno poslovnega modela in strategije razvoja podjetij. Poleg tega smo določene podatke za potrebe raziskovalnega dela pridobila znotraj obravnavanega podjetja.

5.3 Opis podjetniške priložnosti

Smo majhno podjetje, ki ima sedež v Trebnjem na Dolenjskem. Prvotna dejavnost podjetja je izdelava in montaža PVC in ALU stavbnega pohištva, ob tem pa se ukvarjamo tudi s steklarstvom in z izdelavo montažnih objektov na ključ. Strankam skušamo v vseh pogledih nuditi izdelek od prodaje do montaže. To želimo obdržati in nuditi tudi pri Premium steklenih vratih, kar vidimo kot eno izmed konkurenčnih prednosti. Dandanes določena podjetja sodelujejo z različnimi nepreverjenimi in nekvalitetnimi zunanjimi izvajalci, zato so stranke velikokrat razočarane, kar pa ne sme postati navada.

Že v zaključni strokovni nalogi sem analizirala in raziskovala vpeljavo nove dejavnosti, in sicer steklarstva. Na podlagi dosedanjih rezultatov lahko sklepamo, da je bila to zelo dobra poteza oziroma naložba. Zdaj pa želim še dodatno izkoristiti vložek, ki je bil dan v te stroje in opremo, zato vidim kot dobro podjetniško priložnost nov izdelek Premium steklenih vrat, ki bi bila nekaj novega na našem trgu. Kot konkurenčno prednost se mi tukaj poraja predvsem misel, da na slovenskem trgu glede na lastno analizo za zdaj še ni podobnega izdelka oziroma produkta.

Dolgoročni cilj MSP je rast, ki se odraža v kopičenju virov podjetij ter trajni donosnosti. Za razvoj novih vrednotnih predlogov in preoblikovanje obstoječih v svoje poslovne modele se MSP vključujejo v širša in intenzivnejša zunanja iskanja znanja. Tukaj se pojavlja ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti in to je povezljivost z obstoječimi partnerji in dobavitelji.

Podjetje želi postati v Sloveniji vodilni ponudnik rešitev za izboljšanje kakovosti bivanja v prostoru. Ob tem je ključnega pomena vpliv izdelkov na počutje uporabnikov v prostorih, kjer se ti izdelki uporabljajo. Zaradi omenjenega je podjetje bistveno drugačno od večine konkurentov, katerih cilja sta zgolj prodaja in montaža stavbnega pohištva. Razvojna strategija je usmerjena v dvigovanje dodane vrednosti končnega produkta in razvoj poštenih odnosov s partnerji. Skušamo držati optimalno razmerje med ceno in kakovostjo.

Strategija podjetja zajema v prvi vrsti uvajanje novih tehnologij oziroma izdelkov, ki zagotavljajo višjo dodano vrednost na zaposlenega, pozitivna posledica tega je lahko rast tržnega deleža tako doma kot v tujini. Med strategijo spada tudi povečanje sodelovanja s posredniki, kar pomeni, da bi se osredotočili pri novem izdelku tudi na B2B prodajo in ne samo na končne stranke. S skrbjo za zaposlene, sponzorskimi prispevki, z donacijami in s spodbujanjem zdravega načina življenja želimo doseči večjo prepoznavnost kot eno izmed družbeno bolj odgovornih podjetij v regiji.

Vsekakor bi kot eno izmed kasnejših usmeritev izpostavila tudi digitalizacijo podjetja, saj smo v fazi, ko enostavno zelo težko sledimo vsem novostim glede proizvodnih postopkov, planiranja, delitev nalog, zato je pomembno, da se vedno več vlaga v krepitev kompetenc zaposlenih in spodbuja različna usposabljanja, ki nam širijo vpogled v ostala znanja.

5.4 Razvoj podjetniške priložnosti preko platna poslovnega modela

5.4.1 Obseg trga

Brez trga podjetje nima veliko prihodnosti. Pravzaprav je razumevanje potencialne velikosti in oblike trga ključni korak v zgodnjih fazah razvoja podjetja, saj nam bo pomagalo pri informiranju o vsem, od naših kratkoročnih in srednjeročnih ciljev, razvoja izdelkov, vse do načina, kako se predstavimo vlagatelju (Agarwal, 2022).

Določitev velikosti trga je pomembna ugotovitev, ali je naš projekt vreden časa, truda, denarja in kašen bo odziv trga, če ga bo želel podpreti. Velikost trga lahko razdelimo na tri ravni (Agarwal, 2022):

- skupni naslovljivi trg (angl. Total available market, v nadaljevanju TAM) oz. trg, ki predstavlja celoten trg določenega izdelka ali storitve. To je največji znesek prihodka, ki ga podjetje lahko ustvari s prodajo svojega izdelka ali storitve na določenem trgu;
- razpoložljivi trg (angl. Serviceable available market, v nadaljevanju SAM) oz. trg, ki je dostopen za podjetje in konkurenco. Uporaben razpoložljivi trg je najbolj koristen za podjetja, da objektivno ocenijo del trga, ki ga lahko pridobijo, da ugotovijo svoje cilje;
- dosegljivi trg (angl. Serviceable obtainable market, v nadaljevanju SOM) oz. trg, ki bo z veliko verjetnostjo dosežen. Trg je najbolj uporaben za podjetja pri določanju kratkoročnih ciljev rasti. Pomaga lahko tudi pri ozaveščanju o konkurenci in oblikovanju strategije.

TAM v našem primeru predstavlja vse uporabnike steklenih vrat, tako da lahko govorimo, da je to globalni trg, je pa realnost, da bi že zajetje evropskega trga bil velik uspeh. SAM je trg, ki zajema obstoječe partnerje in dobavitelje, s katerimi že sodelujemo. Tako se osredotočimo predvsem na širitev v druge evropske države, in sicer, Nemčijo, Avstrijo, Hrvaško, Srbijo. Delež trga, ki bo najprej in najbolj uspešno dosežen, je SOM trg, kar je v

našem primeru slovenski trg. Kot je že zapisano v magistrskem delu, lokalna konkurenca ne ponuja podobnih izdelkov, zato je možnost prodaje na tem delu zelo velika. Za uresničevanje razvoja poslovne priložnosti se moramo osredotočiti najprej predvsem na dosegljivi trg, saj je ta osnova, da naši izdelki postanejo prepoznani in priznani širše (Agarwal, 2022).

5.4.2 Segmentacija kupcev

Zaradi sedanje zmožnosti trga, da porabnik doseže izdelek preko vedno več kanalov in zaradi večje izbire, ki jo ima na voljo, se zapletenost, s katero se sooča vsak prodajalec, še naprej razvija in povečuje. Tako so se razvile tudi organizacije in še naprej prodajale blago in storitve porabnikom, vendar z večjo natančnostjo s segmentacijo kupcev.

Zaradi rekordnih novogradenj se je povpraševanje po vratih na primer v Združenih državah Amerike med letoma 2020 in 2021 povečalo za 5 % (z 48,7 milijona enot na 51,3 milijona zunanjih, notranjih in terasnih vrat). Povpraševanje po popravilih in preoblikovanju bo do leta 2024 spodbujalo rast v kategoriji vrat. Ključni dejavniki, ki bodo podpirali povpraševanje na trgu vrat do leta 2024, so (Principia Consulting, 2023):

- povpraševanje po obnovi in prenovi bo do leta 2024 raslo s srednjo enomestno rastjo, kar bo trgu vrat zagotovilo nujno potrebno spodbudo, ki bo pomagala nadomestiti manjše število začetih novih gradenj;
- vhodna vrata iz steklenih vlaken bodo po pričakovanjih doživela največjo rast in do leta 2024 pridobila tržni delež;
- nadaljnji trend nameščenih terasnih vrat, ki povezujejo notranje bivalne prostore z zunanjimi površinami.

V nadaljevanju sledi segmentacija kupcev, ki je ločena na posameznike in podjetja oziroma organizacije. Pri segmentaciji sem si pomagala tudi z rezultati kvalitativne raziskave.

Demografske značilnosti kupcev posameznikov:

- oba spola;
- starost od 25 do 60 let;
- poročeni, v zvezi, z otroki;
- prebivajo v mestih in na podeželju.

Ekonomski dejavniki:

- višji dohodkovni razred (intervjuvanci opredeljujejo ceno kot pomemben dejavnik nakupa).

Geografska segmentacija:

- **kupci v Sloveniji.** Delitev kupcev bi bila v začetku osredotočena na lokalno področje,

to zajema predvsem dolenjsko regijo, Belo krajino ter osrednjeslovensko regijo. Na podlagi rezultatov prodaje in vpliva najprej na celotni slovenski trg bi bil potem v prihodnosti cilj širitve v druge evropske države, in sicer Nemčijo, Avstrijo, Hrvaško, Srbija.

Psihološki dejavniki:

- **interesi:** gradnja ali obnova hiše ali stanovanja (večina intervjuvancev je v fazi gradnje novega doma);
- **vrednote:** kupcem so pomembni oblikovanje, lepota, kakovost in urejenost (večina vključenih v intervjuje opredelilo Premium nihajna vrata kot vizualno privlačna, lepa in sodobna);
- **vedenje:** cenijo kakovosten nakup, so večji potrošniki pri opremljanju doma, pomembna jim je blagovna znamka.

Aktivnosti:

- obnova ali gradnja prebivališča.

Socialni status:

- Družbeni status upošteva, kje je porabnik v družbi in kateremu družbenemu razredu pripada. Osredotočili se bomo na srednji in višji družbeni razred.

5.4.2.1 Kupci na medorganizacijskem trgu

Podjetja, ki prodajajo Premium nihajna vrata, so primerna tudi za razvoj rešitev za hotelsko dejavnost. Predstavljajo edinstvene rešitve, prilagojene vsakemu projektu, od pohištva do vrat z integriranim sistemom z nadzorom dostopa, ki omogoča spletni dostop in optimizacijo virov v realnem času.

Ustvarjanje in zagotavljanje prijetnega okolja, prilagojenega potrebam uporabnikov v zdravstvenih ustanovah, je ena od aktualnih skrbi današnje arhitekture, kar se kaže v kakovosti in preudarni izbiri uporabljenih materialov. Premium nihajna vrata so primerna tudi za bolnišnice, saj obsegajo zbirko izdelkov in rešitev za ta sektor, katerih cilj je humanizacija prostorov ter povečanje udobja in varnosti uporabnikov.

5.4.3 Edinstvena ponujena vrednost

Nov razvoj si zasluži nove ideje, zato se Premium nihajna vrata v skupni interakciji med arhitekturo in dekoracijo prostora v kontekstu sodobne arhitekture ujemajo z raznoliko estetiko. Vrata in okvirji bodo na voljo v različnih barvah, s širokim naborom modelov v preprostem ali sodobnejšem dizajnu. Premium nihajna vrata predstavljajo celostne rešitve za stanovanjske projekte, ki vključujejo vrata.

Prednosti, ki jih ponujajo nihajna vrata, so naslednje:

- sodobni dizajn (sodoben dizajn je pomemben tudi našim intervjuvancem, saj navajajo, da izgledajo moderno);
- odpornost, vzdržljivost in enostavno vzdrževanje (intervjuvance moti pri vzdrževanju, da puščajo odtise prstov);
- izjemno odporni materiali z več barvami;
- dimenzije in značilnosti, ki omogočajo mobilnost in dostopnost (intervjuvanci omenjajo, da bi s takimi vrati pridobili nekoliko prostora);
- steklene odprtine, ki izboljšujejo svetlost notranjih prostorov (kot veliko prednost steklenih vrat intervjuvanci navajajo svetlost, ki jo pridobijo s steklenimi vrati);
- podpora stranki;
- montaža (kot pomemben vidik za odločitev o nakupu je po mnenju anketirancev tudi vključena montaža);
- garancija;
- poprodajne storitve.

5.4.4 Prodajne poti

Izbira pravih kanalov za prodajo strankam je ključna odločitev. Vedeti moramo, kako in kje stranke želijo kupiti naše izdelke ali storitve ter kateri je najboljši način, da stranke slišijo o njih.

5.4.4.1 Prodaja preko trgovcev na drobno, trgovcev na debelo in drugih distributerjev

Prodaja preko posrednika je lahko stroškovno učinkovitejši način za dosego končnih strank kot pa neposredno prodajanje. Pri tem kanalu se bomo osredotočili na dobavo veleprodajnih podjetij, ki imajo obstoječe odnose s podjetji, ki so potencialni kupci proizvoda. Prav tako bomo izdelek ponudili nekaterim trgovcem na drobno, ki prodajajo podobne izdelke, vendar se bomo osredotočili le na tiste, ki prodajajo izdelke višjega cenovnega razreda.

Ključne pogoje dobavnega razmerja je treba zajeti v pisni pogodbi. Pri tem bomo določili:

- koliko zalog bo imel distributer;
- kaj bo distributer storil za promocijo naših izdelkov;
- ali bo imel distributer izključne pravice do našega izdelka (na primer na določenem ozemlju).

Prodaja v tujini predstavlja novo vrsto priložnosti, a tudi izziv. Iz tega razloga bomo delali z distributerji ali zastopniki, ki že imajo znanje in stike na lokalnem trgu, ki jih potrebujemo.

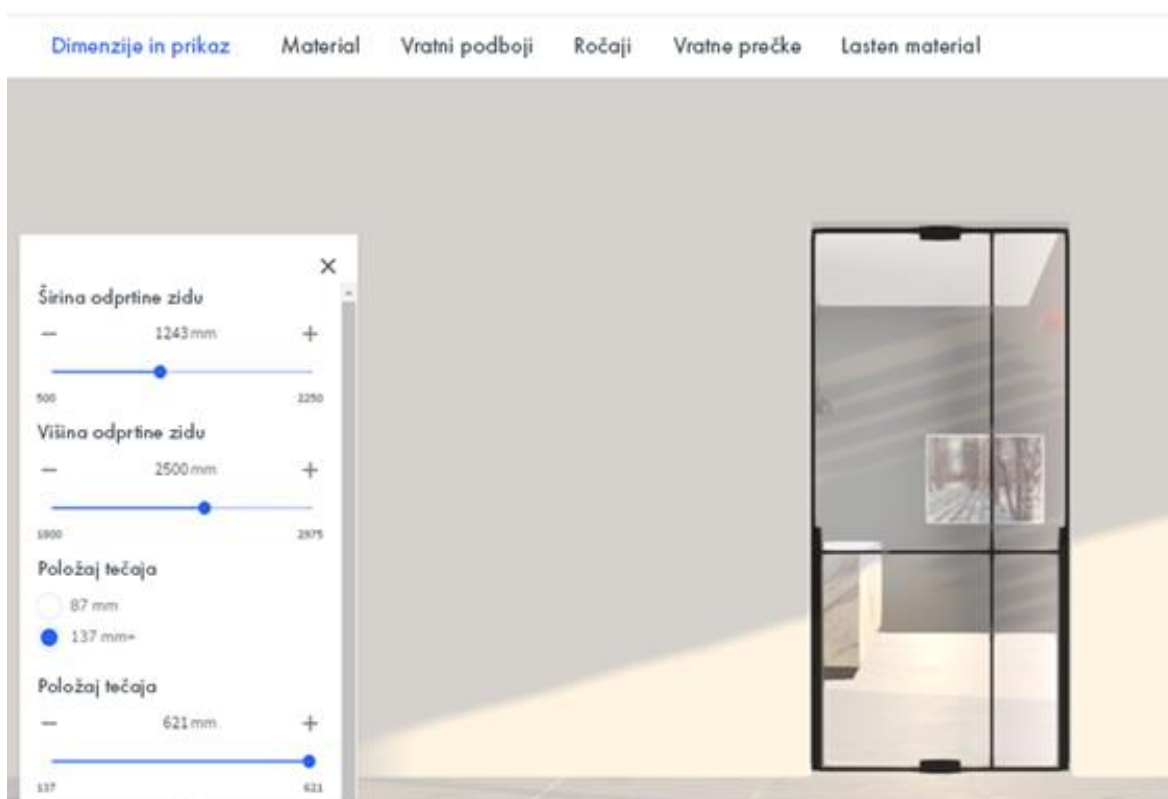
5.4.4.2 Prodaja v lastni prodajalni na sedežu podjetja – osebna prodaja

Strategije prodaje neposredno kupcem se bo zanašala na zagotavljanje zelo kakovostnega blaga in storitev ter fantastično izkušnjo strank. Pri tem bomo imeli popoln nadzor nad izkušnjo strank, razvili bomo tesne odnose s strankami, povečali zvestobo kupcev blagovne znamke. Naše intervjuvance smo intervjuvali v salonu na sedežu podjetja in izkazani interes za nakup vrat je bil velik, vendar so vsi navedli veliko odvisnost od cene. Na podlagi obstoječih primerljivih izdelkov ocenjujemo, da bi marža morala biti vsaj 25–30 %, predvsem tudi za to, ker so to izdelki višjega cenovnega razreda, ki ponujajo kupcem nekaj drugačnega oziroma nekaj več.

5.4.4.3 Spletna prodaja

Spletna prodaja bo vključevala kombinacijo neposredne prodaje preko naše spletne strani, v pomoč bo na voljo konfigurator (slika 2), ki bo omogočal boljšo predstavo izdelkov in umeščanje v kupčevo nepremičnino. Kupcem in dobaviteljem bomo svoj izdelek predstavili v najbolj dosledni obliki, ki je mogoča z uporabo podobnih slik na vseh platformah, vendar bomo spreminjali sporočila, kot je potrebno za posamezno občinstvo vsake platforme.

Slika 2: Primer spletnega konfiguratorja



Vir: lastno delo.

Upravljali bomo vsak kanal, ki ga bomo uporabili. Prodajalce na drobno in na debelo bomo spodbujali k prikazu naših izdelkov. Prav tako jih bomo usposabljali v funkcijah in koristi, tako da lahko uspešneje prodajajo naše izdelke. Pri upravljanju prodajnih poti bomo ves čas:

- redno pregledovali, kako vsak kanal izvaja prodajo;
- kako lahko podpremo kanal – z oglaševanjem, s storitvijo;
- primerjali prodajo, ki jo kanal zagotavlja v primerjavi z dodatnimi stroški;
- preučevali bomo, ali je prodaja preko tega kanala prispevala k skupni prodaji.

5.4.5 Odnosi s strankami

5.4.5.1 *Prepoznavanje potreb kupcev*

Iz pogovorov s strankami, s tržnimi raziskavami in povratnimi informacijami iz podpore za stranke, uspeha strank in prodaje bomo prepoznali potrebe svojih strank. Sledili jim bomo in hkrati merili ravni zadovoljstva strank, da se bodo s časom izboljšale. Ustvarili bomo povratne informacije v sistem odnosov s strankami. Stranke bomo poprosili za povratne informacije o svojih kupnih izkušnjah in interakcijah s prodajnim osebjem in drugimi zaposlenimi. Glede na zbrane podatke o povratnih informacijah bomo ukrepali glede ugotovitev tako, da bomo izboljšali področja šibkosti, ugotovljena v povratnih informacijah strank.

5.4.5.2 *Pospeševanje odzivnosti*

Takojšen odziv je dandanes zelo zahtevana vrednost. Glede na to, da želimo, da je odnos s stranko optimalen, se bomo zanašali na IT-rešitve, ki nam bodo pomagale čim bolj racionalizirati komunikacijski proces. Uporabili bomo orodja, tehnologije in programske opreme za pomoč pri podpori in storitvah in pri upravljanju visokega števila klicev strank. Programska oprema bo na primer pomagala službam za stranke, podpori in oddelkom pri upravljanju in izboljšanju interakcij s strankami. Programska oprema za upravljanje odnosov s strankami lahko sledi računom strank in pomaga ustvariti zadovoljnejše izkušnje, saj bodo imeli odgovori pri obravnavanju strank dostop do več informacij o strankah.

5.4.5.3 *Osebne interakcije*

Za namen izkazovanja pozornosti svojim strankam bomo razvili stik interakcije z njimi. Za to bomo ustvarili podatkovno zbirko strank oziroma sistem, da bomo spremljali njihove interese, težave in razmere. Zavedamo se, da so osebni stiki še vedno zelo pomembni, zato bi strankam, ki bi se odločile za nakup po obisku salona, in osebni interakciji ponudili dodatne ugodnosti.

5.4.5.4 *Investiranje v izobraževanje prodajalcev in ključnih partnerjev*

Interakcije zaposlenih s strankami so sestavni del ustvarjanja odlične izkušnje s strankami. Zato morajo biti usposobljeni pri svojih dolžnostih, pa tudi motivirani za reševanje težav strank. Poleg tehničnih znanj in orodij bodo zaposleni usposobljeni za zagotavljanje najboljših storitev za stranke.

Usposabljanje zaposlenih v skrbi za stranke in odnosih s strankami presega njihovo sposobnost opravljanja svojih delovnih funkcij. To bi moralo vključevati dvig njihovih ostalih spretnosti (npr. poklicni komunikacijski slog, aktivno poslušanje, reševanje problemov). To bo pomagalo ustvariti doslednejšo izkušnjo strank in izboljšati odnose s strankami.

Nabori spretnosti se lahko zelo razlikujejo od osebe do osebe v organizaciji. Zato bomo vlagali v redno in stalno usposabljanje, da bomo zagotovili, da imajo vsi zaposleni dosledno znanje o politikah, postopkih in standardih našega podjetja. Hkrati pa je zelo pomembno investiranje v znanje in spretnosti zaposlenih, zato jim bo omogočeno usposabljanje s strani delodajalca predvsem v smeri montaže, izmere in servisa izdelkov za zagotovitev najboljše kakovosti. V tej smeri bi na izobraževanje v dobaviteljevo podjetje napotili vodilnega monterja in merilca, ki bi po tem vse znanje prenašal na ostale zaposlene, ki jim bo to znanje osnova za nadaljnje delo.

5.4.6 Tokovi prihodkov – viri prihodkov

Prihodki od prodaje proizvodov bodo običajno enkratna plačila strank in ključnih partnerjev.

Načini upravljanja s tokovnimi prihodki od prodaje proizvodov bodo:

- dinamično oblikovanje cen s ključnimi partnerji (pogajanja, cene glede na količino);
- fiksni cenik za končne kupce.

Prihodki od prodaje storitev (izven garancije):

- Prihodki se ustvarijo z zagotavljanjem storitev strankam in se izračunajo glede na čas, na primer število ur opravljenih storitev.

5.4.7 Ključni viri

Ta kategorija vključuje fizična sredstva oziroma fizične vire, kot so proizvodni objekti, stavbe, vozila, stroji, sistemi, prodajni sistemi in distribucijska omrežja, ki jih ima podjetje že v svojem obstoječem proizvodnem podjetju. Naše podjetje se je v zadnjem času zelo moderniziralo na področju steklarstva, zato je bil vložek v stroje, ki omogočajo razne načine obdelave stekla, zelo velik. Zaradi teh naložb je želja in nuja podjetja, da ponuja izdelke, ki

bodo na trgu dobičkonosni in zanimivi. Oblikovani so tudi drugi oddelki in prostori, v katerih oddelki delujejo: trženje, računovodstvo, administracija.

V podjetju obstajajo določeni intelektualni viri, ki jih bomo uporabili tudi v namen proizvodnje, trženja in prodaje novega izdelka. Intelektualni viri so predvsem, zaščita imena Premium nihajna vrata, obstoječa baza kupcev, uveljavljena blagovna znamka ter obstoječa baza partnerjev (Slovenija in tujina).

Zelo pomembni so tudi človeški viri kot so obstoječi ključni človeški viri s področja prodaje, proizvodnje in oblikovanja, obstoječi oddelki za razvoj ter uveljavljeno in izkušeno vodstvo podjetja. Finančni viri predstavljajo predvsem financiranja s pomočjo virov z obstoječega podjetja, dobro finančno stanje obstoječega podjetja in možnost najemov posojila v primeru širitve proizvodnje.

5.4.8 Ključne dejavnosti

5.4.8.1 Proizvodnja

Te dejavnosti se nanašajo na oblikovanje, proizvodnjo in dobavo izdelka v znatnih količinah in/ali vrhunske kakovosti. Proizvodna dejavnost prevladuje v poslovnih modelih proizvodnih podjetij. Glede na to, da se podjetje že ukvarja s proizvodnjo podobnih izdelkov, je potrebna manjša prilagoditev proizvodne linije za zagon proizvodnje novega izdelka. Ključni procesi v dejavnosti proizvodnje so naslednji:

- **izbira proizvodnega procesa:** manjša prilagoditev obstoječega proizvodnega procesa v smislu povečanja števila zaposlenih, ki bi se ukvarjali s samo predsestavo in pripravo izdelkov za montažo;
- **pravilna proizvodna zmogljivost:** ker bomo prilagodili obstoječi proces, se bosta na njem proizvajala dva izdelka. Iz tega razloga bomo morali omejiti proizvodnjo. Če bi se povpraševanje povečalo, bi bilo treba uvesti novo proizvodno linijo;
- **načrtovanje proizvodnje:** cilj je ustvariti zdrav, trajnostni in gospodarni tok proizvodnje. Ob povečanem povpraševanju bi v prvem koraku lahko uvedli proizvodnjo v času, ko proizvodnja trenutno ne obratuje;
- **nadzor proizvodnje:** treba je odgovorno spremljati in nadzirati vse proizvodne procese, popravljati odstopanja, da se zagotovi načrtovana proizvodnja. Za slednje je odgovoren vodja proizvodnje, ki ima to funkcijo tudi pri vseh ostalih proizvodnih procesih in izdelkih. Ker pa gre za dokaj majhno podjetje, je tudi kakovost njegova domena;
- **nadzor kakovosti in stroškov:** vključuje nenehno izboljševanje izdelka, hkrati pa poskuša zmanjšati stroške in doseči konkurenčno ceno na trgu;
- **nadzor zaloge:** nadzor zaloge je v proizvodnem poslu kritičen. Poudarek je, da se izognemo prenatrpanim skladiščem in presežku materialov, hkrati pa ne smemo zamujati dobavnih rokov;

- **vzdrževanje in zamenjava strojev:** vzdrževanje opreme in strojev teče v popolnih pogojih, tako da v proizvodni verigi ni prekinitev.

5.4.8.2 Reševanje težav

Ključne dejavnosti te vrste se nanašajo na nove rešitve za posamezne težave strank. V podjetju, kjer se zanašamo na odzivnost kupcev, se usmerjamo na dejavnosti reševanja problemov. Naši poslovni modeli temeljijo na procesih, kot sta upravljanje znanja in stalno usposabljanje.

V podjetju se bomo osredotočili na dejavnost organizacij, ki iščejo edinstvene rešitve za določene težave, kot so bolnišnice in turistični sektor ter nekatere druge dejavnosti, ki bi lahko uporabljale naš novi izdelek. V podjetje bomo v ta namen vključili veliko upravljanja znanja, pa tudi osredotočenost na stalno učenje in usposabljanje.

Poleg tega se bomo pri reševanju težav osredotočili še na:

- **nove raziskave izdelkov:** Pred vstopom izdelka v proizvodno linijo gre proizvod skozi testiranje, ki bo ocenjeval oblikovanje, stroške in čas proizvodnje. Poleg steklarske proizvodnje se ukvarjamo tudi z investiranjem v nepremičnine, zato bi nekatere izdelke vgradili tudi tam. Na ta način bi nam bili dostopni in bi jih lahko kvalitetno testirali in po potrebi tudi servisirali;
- **razvoj novega izdelka:** Naslednja faza raziskav vodi v razvoj novega izdelka glede na rezultate, dosežene pri začetnem vrednotenju;
- **posodobitve obstoječih izdelkov:** Poleg novih izdelkov je pomembno pogledati tudi obstoječe izdelke in kako so usklajeni s potrebami trga. Nove zahteve strank ali spremembe področja uporabe lahko zahtevajo posodobitev sedanjih proizvodov. Poleg tega se lahko pojavijo tudi napake, ki jih je treba odpraviti;
- **preverjanje kakovosti:** Potrebna je konstantna revizija in preverjanje kakovosti, da se prepričamo, da izdelek izpolnjuje standarde, ki jih je določilo podjetje;
- **inovacije:** Opravljali bomo opazovanje in razumevanje inovacij in trendov na trgu, da se zagotovi skladnost podjetja in izdelkov, ki so potrebni na trgu.

5.4.8.3 Platforma/omrežje

Zajema:

- vzdrževanje in oceno distribucijskih poti;
- posodabljanje baze kupcev in njihovih odzivov po nakupu.

5.4.8.4 Trženje

Aktivnosti na področju trženja izdelka so naslednje:

- strategija trženja: oblikovanje in izvajanje marketinških strategij, ki temeljijo na ciljih in poslanstvih organizacije;
- raziskava trga: izvedba konstantnih raziskav trga v namen seznanitve s trgom ter prednostmi in slabostmi izdelka, cilj je opazovati ciljne skupine in potencialne konkurente;
- razvoj izdelka: v sodelovanju z razvojno ekipo. V tem primeru gre za identifikacijo vrzeli na trgu, ki jih je mogoče zapolniti z ustvarjanjem novega izdelka (na podlagi starega), ki izpolnjuje to potrebo;
- komuniciranje: nenehno komuniciranje z javnostmi zajema vso komunikacijo o izdelku na trgu, vključno s sporočili za javnost, oglasi, e-pošto itd.;
- podpora pri prodaji: treba je zagotoviti sodelovanje tržnikov s prodajno ekipo, pri čemer tržniki zagotavljajo potencialne kupce in promocijska gradiva, prodajna ekipa pa prodaja izdelke;
- dogodki: vključujejo organizacijo in izvedbo dogodkov, kot so seminarji, predstavitve izdelkov, razstave, med drugim tudi tiste, na katere so povabljeni ključni in/ali potencialni kupci.

Glavne tržne aktivnosti so izvedene preko zunanje ekipe, ki se ukvarjajo z marketingom preko t. i. Google oglaševanja. Na podlagi njihovih izkušenj ter naših znanj, smo skupaj prišli do zaključka, da je smiselno oglaševanje steklarske dejavnosti predvsem zaradi tega, ker smo na tem področju lokalno zelo oslabljeni in ni veliko alternativnih možnosti. Vsi se zavedamo da je marketing zelo drag dan danes, zato je ob proračunu do 10.000 evrov letno potrebna usmeritev predvsem v eno področje in sicer steklarstvo.

5.4.8.5 Prodajne aktivnosti

Prodajalci so v veliki meri odgovorni za zvestobo kupcev, ki bodo postali zagovornik naše blagovne znamke. Poleg tega, da so prodajalci v ospredju pri komunikaciji s kupcem, so tudi tisti, ki se odzivajo na pritožbe strank in imajo moč in orodja, da zaobidejo kritično situacijo in iščejo zadovoljstvo strank. Iz tega razloga je treba ves čas spodbujati prodajalce z različnimi vrstami motivacije in ponujenih nagrad.

5.4.9 Ključni partnerji

Naši ključni partnerji bodo obstoječi dobavitelji ter novi dobavitelji materiala, predvsem za namen proizvodnje novega izdelka. Prav tako si želimo sodelovanja s trgovci na drobno in debelo ter pridobiti čim več strateških zaveznikov z obstoječimi partnerji lokalno ter širše.

5.4.10 Struktura stroškov

Pred vsakim novim izdelkom, ki ga lansiramo na trg, je potrebna konkretna analiza prihodkov in odhodkov, da si ustvarimo sliko, ali je produkt sploh profitabilen. Struktura

stroškov zajema oblikovanje lastne cene proizvodnje (stroški materiale, storitve ter dela), upoštevati moramo tudi nepredvidene stroške, ki lahko nastanejo zaradi povečanja prodajnih aktivnosti, nepredvidenih reklamacij ter internih izobraževanj.

V tabeli 1 prikazujem strukturo stroškov s predvideno prodajno ceno, ki vključuje ocenjeno profitno maržo. Ta se na naša na en izdelek, v primeru večjih projektov se lahko marža tudi primerno zniža.

Tabela 1: Struktura stroškov Portapivot

PORTAPIVOT – Mini Max door		
Višina	250 cm	
Širina	150 cm	
Stroški	opis stroškov	strošek v €
Strošek materiala	cena vseh elementov	1.282,10
	kaljeno steklo deb. 10 mm	227,50
Skupaj stroški materiala		1.509,60
Stroški storitve	stroški dostave GLS	110,07
Skupaj stroški storitev		110,07
Stroški dela	stroški laserskega razreza stekla	45,00
	pred sestava v proizvodnji	30,00
	montaža na terenu	190,00
PORTAPIVOT – Mini Max door		
Skupaj stroški dela		2.765,00
	Skupaj (lastna cena)	1.884,67
	Ocenjena profitna marža (30 %)	565,40
	Prodajna cena	2.450,07

Vir: lastno delo.

Analiza stroškov, prikazana v tabeli 1, zajema vrata dimenzij širine 150 cm ter višine 250 cm, kar ocenjujem kot najboljšo izvedbeno rešitev, da se ohranijo moderni visoki stropi. Tabela s strukturo stroškov je podana na osnovi že obstoječih kalkulacij izbranega podjetja, tako smo z obstoječimi znanji in izkušnjami prišli do podanih izračunov, za katere zaradi poslovnih skrivnosti želimo, da ostanejo zaupne narave. Strošek materiala in stroški storitev sta dokaj fiksna stroška, medtem ko lahko strošek dela niha. Tukaj mislim predvsem na montažo na terenu, ki je odvisna od same lokacije in tudi dostopa. Izvedba je lahko potem različna: montiranje s pomočjo dvižnih naprav ali pomočjo avtodvigala za pozicioniranje na težje dostopna mesta. Točna cena montaže se poda ob sami meritvi in ogledu objekta. Za samo varnost glede neplačil bi predvsem za večje projekte zahtevali avans v vrednosti 50 % celotnega naročila, ki bi nam pokrili stroške materiala. Za fizične stranke pa bi ohranili možnost plačila, kot ga izvajamo za obstoječe izdelke, in sicer 20 % ob naročilu, 30% pred izvedbo in zadnjih 50 % po opravljeni storitvi. Zavedamo se, da je ocenjena profitna marža celoten profit samo, če se nam pri sami izvedbi kaj ne zalomi. Nastanejo lahko neplanirani

stroški zaradi napak, loma stekla, nepravilne izvedbe montaže, ki pa jih moramo potem prav zato pokrивati iz pridobljenega profita. Začetni cilj bi bil prodaja 20 izdelkov letno, s čimer bi ustvarili dobiček v vrednosti 11.308 evrov. Ta cilj je ocena na podlagi kapacitet oz. sposobnosti, ki jih lahko trenutno zagotavlja podjetje. Ob upoštevanju, da bi se v našem podjetju samo prestrukturiral določeni oddelek, ne bi bilo potrebe po dodatnem zaposlovanju, zato bi bil del dobička lahko namenjen za nepredvidene stroške, ki so že omenjeni. V primeru pridobitve kakšnega večjega projekta v sodelovanju z arhitekti bi se ta številka samo izdatno povečala, kar je nenazadnje tudi cilj. Enačba 1 prikazuje izračun točke preloma, katere osnova je tabela 1 strukture stroškov.

$$Q = \frac{FC}{AVC} = \frac{2.875,07}{940,47} = 3,06 \quad (1)$$

Fiksni stroški so stroški plač, stroški dela ter stroški storitve, v našem primeru strošek dostave elementov v naše podjetje. Variabilni stroški pa zajemajo stroške materiala, ki lahko variirajo glede na obseg poslovanja oziroma prodanih izdelkov.

Poslovni model igra bistveno vlogo, saj predstavlja konkurenčno prednost podjetja. Poslovni model tudi pomaga podjetju določiti uspešnost poslovnih dejavnosti. Platno poslovnega modela je tudi metoda za projektiranje finančne analize podjetja. Analiza finančne projekcije je ključna faza ugotavljanja izvedljivosti poslovanja. Z izvajanjem poslovnega modela se pričakuje, da bo novi izdelek na trgu uspešno sprejet.

Na splošno je platno poslovnega modela ključnega pomena za podjetja, zlasti med lansiranjem novih izdelkov, saj zagotavlja celovit pregled nad poslovnim modelom, spodbuja strateško razmišljanje in pomaga pri sprejemanju premišljenih odločitev, ki spodbujajo trajnostno rast in uspeh. Zato sem tudi v svojem delu opravila analizo na podlagi platna poslovnega modela, in sicer analizirala obstoječe stanje v podjetju. Prišla sem do rezultatov, prikazanih na sliki 3, sem pa naredila tudi kratko analizo, kako bi se lahko model spremenil oziroma prilagodil v primeru dodane nove aktivnosti ali novega proizvoda Premium steklenih vrat. Omenjene ugotovitve so podane v točki 5.3.

Slika 3: Platno poslovnega modela za celotno dejavnost podjetja

KLJUČNI PARTNERJI	KLJUČNE AKTIVNOSTI	PONUDBA VREDNOSTI	ODNOSI S KUPCI	SEGMENTI KUPCEV
-dobavitelji materialov, -dobavitelji energentov, -kooperanti, -izvajalci proizvodnih storitev, -izvajalci transportnih storitev, -izvajalci gradbenih del,	-marketing in prodaja, -razvoj in tehnologija, -proizvodnja, -nabava, -transport, -montaža.	-zagotavljamo celovite rešitve na področju steklenih izdelkov in polizdelkov, vse od inženiringa, tehnologije do proizvodnje ter kvalitetne montaže;	-vsaj enkrat letno obiščemo vse ključne strateške kupce (B2B), -tekoče poslovanje poteka preko usklajevalnih sestankov v živo ter preko telefonske in elektronske komunikacije.	-fizične osebe, -podjetja, ki se ukvarjajo s steklarstvom, -podjetja, ki se ukvarjajo z montažo, -podjetja, ki se ukvarjajo z gradbeništvom in montažo izdelkov.

se nadaljuje

Slika 3: Platno poslovnega modela za celotno dejavnost podjetja (nad.)

-dobavitelji poslovnih storitev: • IT storitve, • pravne storitve, • računovodske storitve, • prehrana in čiščenje, -izobraževalne in razvojne organizacije, -certifikacijski organi, -banke in zavarovalnice, -kadrovske agencije.	KLJUČNI VIRI -urejeni poslovni in proizvodni prostori -materiali za proizvodnjo in embalažo, -kompetentni in zavzeti zaposleni, -finančna sredstva -delno avtomatizirane in robotizirane proizvodnje naprave	-ustvarjamo prijazne delovne pogoje za zaposlene in jim zagotavljamo primerno plačilo za delo; -kupcem dobavljamo izdelke, ki so kakovostni in upravičujejo ceno.	KANALI -kupce pridobivamo preko spleta, sejmov in priporočil obstoječih kupcev, -izdelke dobavljamo z lastnimi kamioni ali zunanjimi partnerji tako, da so kapacitete čim bolj zapolnjene.	
STRUKTURA STROŠKOV -stroški materialov, energentov, dela, razvoja, vzdrževanje, -stroški zunanjih partnerjev, -amortizacija, - administrativni stroški, - stroški računovodstva, - stroški trženja.		VIRI PRIHODKOV -prihodki iz naslova prodaje izdelkov (PVC in ALU stavbno pohištvo, izdelki steklenih elementov), -prihodki iz naslova prodaje storitev (plačljivi servisi in montaže), -prihodki iz naslova prodaje vzdrževanja in servisa.		

Vir: lastno delo.

6 DISKUSIJA

Osnovni namen magistrskega dela je preučiti oziroma analizirati poslovne priložnosti novega izdelka v majhnem podjetju in na podlagi tega ugotoviti, ali je prodaja omenjenega izdelka smiselna oz. donosna. Obenem pa tudi preučiti, ali je diverzifikacija izbranega MSP izvedljiva, zaželena in primerna.

MSP podjetja so hrbtenica mnogih gospodarstev držav, zato moramo skupaj zagotoviti njihov uspeh in njihov vpliv na nekatera največja in najnujnejša vprašanja na svetu. Obdobje po covidu je bistveno bolj zahtevno, kot je večina ljudi sprva upala. Povečane geopolitične napetosti, energetska kriza, motnje dobavnih verig, inflacija in ekstremni vremenski dogodki so le nekaj težav, zaradi katerih bo prihajajoče desetletje zahtevno. V današnjem času trg doživlja hudo globalno konkurenco, zasičenost in komodifikacijo (tj. pretvorba blaga, storitev, idej, narave, osebnih podatkov, znanja in ljudi v blago ali predmet trgovine, ki ga je mogoče kupiti in prodati) glavnih proizvodnih trgov, kar negativno vpliva na prodajo izdelkov in poslovni dobiček. Poleg tega se potrebe kupcev zelo hitro spreminjajo, njihova pričakovanja pa postajajo vse bolj kompleksna in jih je težko izpolniti samo z izdelki (Salwin in drugi, 2022).

Platno poslovnega modela je dragoceno orodje za podjetja, zlasti pri uvajanju novega izdelka, iz več razlogov. Platno poslovnega modela ponuja strukturiran način za vizualizacijo in analizo vseh ključnih vidikov podjetja na enem mestu. Podjetjem omogoča,

da vidijo celotno sliko o tem, kako različni elementi njihovega poslovanja medsebojno delujejo in se podpirajo. Z izpolnjevanjem platna lahko podjetja jasno izrazijo svojo ponudbo vrednosti, ciljne segmente strank, tokove prihodkov, ključne vire in druge pomembne komponente. To pomaga pri usklajevanju ekipe okoli skupne vizije in strategije. Pomaga prepoznati vrzeli v trenutnem poslovnem modelu in potencialne priložnosti za optimizacijo ali rast. Pri lansiranju novega izdelka lahko razkrije področja, kamor se novi izdelek prilega in kjer so morda potrebne prilagoditve. Z načrtovanjem poslovnega modela na platnu lahko podjetja proaktivno ocenijo tveganja in izzive, povezane z lansiranjem novega izdelka. To omogoča boljše obvladovanje tveganja in strategije za ublažitev. Platno poslovnega modela služi kot komunikacijsko orodje za deležnike v podjetju in tudi zunanje partnerje. Pomaga pri spodbujanju sodelovanja in zagotavlja, da so vsi na isti strani glede usmeritve in strategije podjetja. Ko podjetja ponavljajo svoje poslovne modele, je mogoče platno preprosto posodobiti in spremeniti, da odraža spremembe. To spodbuja nenehne izboljšave in prilagajanje spreminjajočim se tržnim razmeram. Pri lansiranju novega izdelka lahko platno poslovnega modela pomaga pri ocenjevanju dodeljevanja virov in ugotavljanju, kje bodo naložbe najbolj vplivale na uspeh novega izdelka.

Obstoječa ponudba konkurentov primerljivih notranjih vrat je na lokalnem območju praktično nična, se pa po najdenih informacijah v Sloveniji pojavljata dve podjetji, katerih izdelki so dokaj primerljivi, niso pa enaki. Ker so to zelo specifični izdelki in so razlike med njimi zelo majhne, je težko odgovoriti na vprašanje, ali gre tukaj za neposredno konkurenco. Vsekakor bi bil prvotni cilj podjetja širitev na lokalnem področju, zato ne vidimo večjih težav pri širitvi tega.

Ocena zaželenosti za Premium notranja vrata je zelo pozitivna, vendar pa se moramo zavedati, da bo naša ciljna skupina kupcev pripravljena plačati izdelke višjega cenovnega razreda. Doseči moramo del trga, ki bo postavil kakovost in dizajn pred ceno.

V tabeli 2 je razviden donos v petih letih od izdaje izdelka na trg. Začetna ocena prodaje 20 izdelkov letno je predpostavka, ki temelji na trenutni možni proizvodni kapaciteti. V prihodnjih letih bi ob dobri prodaji lahko proizvodnji program prilagodili, tako da bi povečali možno število proizvedenih izdelkov. Prav tako bi z izkušnjami in s pridobljenimi znanji v določenem obdobju lahko optimizirali proizvodnji proces in dobavo surovin ter na ta način povečali profitno maržo. Na podlagi tega je razviden tudi skupni donos, ki ga ocenjujemo na slabih osemdeset tisoč evrov.

Tabela 2: Izračun donosa za prihodnjih 5 let

Leto	Količina	Profitna marža/izdelek (v €)	Dobiček (v €)
1	20	565,40	11.308,00
2	23	565,40	13.004,20
3	25	565,40	14.135,00

se nadaljuje

Tabela 2: Izračun donosa za prihodnjih 5 let (nad.)

Leto	Količina	Profitna marža/izdelek (v €)	Dobiček (v €)
4	30	610,00	18.300,00
5	32	610,00	19.520,00
Skupni donos v prvih petih letih prodaje			76.267,20

Vir: lastno delo.

Podjetje se že zdaj ukvarja s polizdelki iz stekla, zato premore najkakovostnejše stroje, ki omogočajo vse od CNC laserskega odreza, polnitve termopan stekel in na koncu do kakovostne sestave izdelkov. Za tehnično izvedbo novega izdelka tako ne bi bila potrebna nikakršna dodatna naložba v sam stroj, ampak v izobraževanje in usposabljanje kadra za dovršeno tehnično izvedbo.

6.1 Teoretične implikacije

Skozi pregled literature smo ugotovili, da so MSP pod velikim pritiskom, da ohranijo svojo konkurenčnost na domačem in svetovnem trgu (Singh in drugi, 2008). Raziskave so pokazale, da so MSP manj odporna od svojih večjih konkurenčnih podjetij, vendar pa prikazujejo veliko višje ravni agilnosti. Delo na odpornosti podjetja lahko pomaga podjetju, da premakne veliko osredotočenost na kratkoročno in veliko osredotočenost na preživetje, hkrati pa kar najbolj izkoristi svojo visoko stopnjo inovativnosti – eno od najpomembnejših konkurenčnih prednosti manjših podjetij. Rezultati analize podatkov raziskave Oijako in drugi (2017) kažejo, da je podjetniška proaktivnost odvisna od upravljanja inovacij in upravljanja znanja, pa tudi, da obstaja model, ki ustreza med MSP in sposobnostjo MSP za sprejemanje in ohranjanje podjetniških priložnosti.

Ugotavljamo tudi, da MSP lahko veliko dela opravijo sama, vendar obstaja tudi potrebna podpora širšemu ekosistemu in političnemu okolju. Posebno področje, na katerem se to lahko stori, je z izvajanjem ciljno usmerjenih ukrepov za uskladitev in spodbujanje inovativnosti. Z vlaganjem v nove tehnologije, procese in storitve lahko v MSP pomagajo zgraditi dinamično, zeleno in konkurenčno evropsko gospodarstvo.

Zavedati se moramo, da je globalizacija lahko vir priložnosti in tudi vir groženj. Posebne prednosti, ki izhajajo iz delovanja na svetovnem trgu, se zdijo izkoriščene le v velikih organizacijah, razen če MSP ne najdejo organizacijske rešitve, ki jim omogoča obvladovanje globalnih poslovnih priložnosti, ne da bi trpela zaradi omejenih sredstev in se izpostavljala tveganju neposrednih naložb. Po evropskih izkušnjah so se regionalni grozdi MSP spremenili v konkurenčno prednost – hkrati konkurenčni in kooperativni – odnos, ki temelji na geografski bližini in na kulturni sorodnosti (Pedersen in drugi, 2018).

Na poslovno konkurenco najbolj vplivata hiter razvoj znanosti in tehnologije ter odprti tržni sistem. Podjetja vseh panog danes razvijajo inovacije, da bi zagotovila njihov uspeh na trgih.

Akadska razprava o tem pojavu se je osredotoila na koncept inovacijske zmogljivosti. Skozi pregled literature ugotavljamo, da je inovacijsko sposobnost moeno konceptualizirati kot potencial za ustvarjanje novih in dragocenih izdelkov ali znanja oziroma sposobnost nenehnega preoblikovanja znanja in idej v nove izdelke, procese in sisteme v korist podjetja in njegovih deležnikov. Zato ugotavljamo, da je inovacijska zmogljivost osrednja za MSP, ki si prizadevajo tekmovati z njihovimi večjimi in večjimi konkurenti, ki imajo vires.

V magistrskem delu smo opredelili tudi analizo poslovne priložnosti preko platna poslovnega modela. Uporaba orodja za poslovno modeliranje je uporabna, saj je model ustvarjen v namen zmanjševanja tveganja. Še posebej v primeru analize poslovnih modelov, kjer lahko orodje pomaga pri prepoznavanju prednosti in slabosti in zagotavljanju vpogleda v denarne tokove z izrauni. Čeprav raziskave poudarjajo, da morajo MSP inovativno inovirati svoj poslovni model, pa Codini in drugi (2023) ugotavljajo, da se MSP sooajo s precejšnjimi izzivi pri raziskovanju zunanjih poslovnih priložnosti in poskusih/razvoju svojih razpoložljivih virov na nepriakovane naeine

Platno poslovnega modela je orodje za vizualizacijo razliinih elementov podjetja, s poudarkom na ponudbi vrednosti za stranke. Pomaga nam, da smo bolj sistematiini pri analizi obstojeiega poslovnega modela in razvijanju vizije za prihodnjega. Uporablja se lahko v projektih za sodelovanje z drugimi partnerji in nam lahko pomaga doloiti in spremljati strategije za vplivanje na poslovno prakso in oblikovanje poslovnega modela. Magistrsko delo prispeva k literaturi o poslovnem modelu z vkljuaitvijo omrežnih uinkov, ki so predstavljeni kot potrebni in specifiini za platno poslovnega modela. Pregled literature o platnu poslovnega modela je v pregledu literature naštel sestavne dele modelov.

Vse veie podjetij je v zadnjih letih spoznalo pomen inovacij poslovnega modela. Po eni strani postaja vse bolj oitna homogenost poslovnih modelov (Santandrea in drugi, 2018), kar vodi v izgubo tradicionalnih konkureninih prednosti podjetij in navsezadnje sili podjetja nenehno inovirati poslovne modele. Po drugi strani pa hitra rast personaliziranega povpraševanja porabnikov podjetjem povzročila, da vedno teže pridobivajo naročila strank. Če želijo biti podjetja uspešna, morajo ustvariti nove poslovne modele (Feng in Shanthikumar, 2018). Poleg tega pojav nekaterih nastajajoieih tehnologij, kot so 3D-tiskanje, umetna inteligenca in virtualna resničnost, spreminja tradicionalno proizvodno tehniko, konkurenino okolje in poslovno filozofijo podjetij, ki tudi žene podjetja k izvajanju inovacij poslovnega modela (Jin in drugi, 2018).

Poslovni model pojasnjuje, kako lahko vsaka inovacija ustvari nov trg ali izpodbija konkurenino prednost svojih glavnih konkurentov. Na splošno so inovacije poslovnih modelov postale ključna konkurenina sposobnost, ki bi jo morala imeti sodobna podjetja, in celo pomemben naein za podjetja, ki se razvijajo, da dohitijo zrela podjetja. Podjetja z moinimi inovacijskimi sposobnostmi poslovnega modela imajo pogosto moinejšo vitalnost in širši razvojni prostor (Pedersen in drugi, 2018).

Rezultati kažejo, da so številne ugotovitve te študije v skladu z nekaterimi obstoječimi študijami o inovacijah in platni poslovnih modelov. Naše ugotovitve poudarjajo posebne točke pozornosti za upravljanje in razvoj odprtih inovacij v MSP in prispevajo tako k literaturi o poslovnih modelih kot tudi k literaturi o inovacijah. Pri poslovnem modelu ne gre za posnemanje ali primerjavo obstoječih podjetij, temveč za iskanje novega mehanizma za ustvarjanje vrednosti in dobičkonosnosti.

6.2 Praktične implikacije

Konkurenca izdelanih izdelkov ni več na poti doseganja najboljše kakovosti, največje količine, najkrajšega časa izdelave in podobnosti izdelkov v eni različici – temveč bolj doseganja najboljše stopnje prilagodljivosti, ki sproži dinamiko želja in potreb strank z izbirami proizvajalcev. Inovativnost je ključna za doseg prilagodljivosti, tako da naj bi nekoč proizvodno opremo, ki temelji na masovni proizvodnji, spremenili v dinamično proizvodnjo. Nekateri koncepti, kot so prilagodljiv proizvodni sistem, množična prilagoditev in tudi aditivna proizvodnja, so na voljo za prilagoditev inovacijam, ki temeljijo na dinamičnem proizvodnem sistemu. Dinamični proizvodni sistemi med drugim omogočajo izbiro proizvedene količine, zaporedja proizvodnih procesov in variacije izdelka. Platno poslovnega modela se lahko uporablja kot sredstvo za opis strategije podjetja, ki daje prednost prožnosti.

Podjetja lahko z inovacijami dosežejo hitrejši in večji razvoj. Ko namerava veliko podjetij izvesti inovacije poslovnega modela, nimajo zrelih teoretičnih in praktičnih orodij za uspešen razvoj lastnega poslovnega modela. Trenutno platno poslovnega modela, priljubljeno orodje za inovacije poslovnih modelov po vsem svetu, resnično spodbuja inovacije razvoja podjetniške priložnosti preko platna poslovnega modela. Vendar kot smo pojasnili, se praktiki pri razvoju novih poslovnih modelov soočajo s številnimi izzivi. Pogosto nimajo možnosti začeti in ne najdejo sistematičnih pobud in poti za inovacije.

Podjetniki so še posebej usmerjeni k izkoriščanju priložnosti s trga in ustvarjanju novih izdelkov ter vzpostavljanju trdnega in močnega sodelovanja z akterji v njihovem sistemu. Cilj je ustvariti idejo s priznano vrednostjo in usmerjenostjo k strankam. Z uporabo platna poslovnih modelov podjetniki ujamajo posebnost priznanih vrednot, da izboljšajo obstoječe trge ali ustvarijo nove. Platno poslovnega modela je učinkoviti vodniki za odkrivanje, kako ustvariti vrednost, kako prepoznati potrebe porabnikov, kako izkoristiti zunanje priložnosti, ugotoviti, kateri viri so potrebni, kako zaslužiti denar in kakšne so kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne projekcije.

Na podlagi rezultatov magistrskega dela priporočamo, da podjetniki usmerijo svojo pozornost na podskupine elementov znotraj platna poslovnega modela. Platno poslovnega modela pomaga izzvati udeležence platforme, da izzovejo svoje razmišljanje. Omogoča vpogled v celotno sliko in hkratno bolj podrobno raziskovanje. Zato platno poslovnega modela zagotavlja razumevanje kompleksnosti. Zlasti v primerih, ko želijo v podjetjih

razumeti vplive in možnosti inovacije poslovnega modela, jim lahko platno poslovnega modela pomaga najti nove perspektive za razumevanje možnosti.

Predlagamo tudi, da uporabe platna poslovnega modela merijo podjetniško uspešnost in obravnavajo dolgoročne projekcije. Če poudarimo pomen tega modela v perspektivi, ki jo vodi trg, menimo tudi, da bo podjetnikova široka baza strank in široka paleta izdelkov zagotovila, da se bodo lahko pripravili na nepredvidene okoliščine, ki dandanes vladajo na trgu. Vsak dodatni izdelek v programu prodaje je dobrodošel, saj kaže na razvoj, napredek in želje po širjenju podjetja. Je pa treba razmisliti, ali se prodaja kakovostnejših Premium izdelkov izplača, saj so cene teh izdelkov neprimerljivo višje. Vsekakor zagovarjamo, da je kupna moč na našem trgu zelo močna, dejstvo je, da se gradijo stanovanja, kjer je za kvadratni meter treba odšteti od pet do deset tisoč evrov, kar pomeni, da bodo tudi vgrajeni izdelki višjega cenovnega razreda. Prav tako se povečuje med revnim in bogatim slojem, posledično se povečuje tudi segment kupcev, ki jih lahko dosežemo s tovrstnim izdelkom.

6.3 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje

Ugotovitve te raziskave so omejene z nekaj omejitvami. Ena izmed omejitev je število opravljenih intervjujev, ki jih je bilo deset, ob predpostavki, da če bi jih bilo več, bi bili tudi rezultati bolj relevantni. Večji vzorec ljudi zajamemo, večja je možnost, da so rezultati natančnejši. Analiza je bila opravljena na predpostavki, da bodo razmere na trgu ugodne, tako kot so zdaj, se pa zavedamo, da so spremembe zelo nenadne in ob inflacijah ter krizah povzročijo hiter padec trga. V zadnjem času so se razmere v korist potrošnikov poslabšale, predvsem zaradi podražitve energentov, stroškov gospodinjstva ter splošne druginje. Na podlagi tega se znatno spreminjajo tudi preference kupcev, po principu, da se pred vsakim nakupom vprašajo, ali je ta ekonomsko smiseln ter ali je sploh potreben.

Platno poslovnega modela, ki je predlagano v delu, temelji na podatkih, ki so bili na voljo v času pisanja magistrskega dela, se pa poslovno okolje hitro spreminja, zato so lahko nekatere ugotovitve s časoma nerelevantne. Poleg tega je treba platno poslovnega modela z razvojem časa in nenehnim bogatenjem različnih teoretičnih in praktičnih raziskovalnih rezultatov nenehno nadgrajevati in optimizirati za prilagajanje novemu teoretičnemu razvoju in družbenim potrebam.

V primeru dodanega novega produkta v asortima prodaje bodo največje spremembe nastale predvsem pri ključnih partnerjih, ki se bodo razširili z vidika dodanega dobavitelja, ki bo krovni partner pri dobavi materiala. Aktivnosti bi morale biti usmerjene predvsem v povečanje prodaje, iskanje novih kupcev, novih partnerjev. Za dotičen izdelek bi segment kupcev radi razširili predvsem na arhitekto oziroma projektante, ki bi že v fazi priprave projekta vključili naš proizvod. Tukaj bi želeli usmeritev predvsem v večje projekte, kot so gradnja hotelov, stanovanjskih hiš, večjih trgovskih kompleksov in poslovnih stavb. Ključni viri za izvedbo so izboljšanje kompetenc predvsem na področju montaže in kakovosti vgraditve samih elementov, da bi se izognili nadaljnjim reklamacijam. Naložba v salon z

možnostjo ogleda izdelkov je tudi ena izmed ključnih aktivnosti, ki bi izboljšale vrednost celotne ponudbe. Bi pa najprej izdelek ponudili obstoječim strankam in partnerjem, s katerimi že sodelujemo, nato pa bi širili trg, najprej seveda v lokalnem okolju, potem pa bi bil cilj širše prodaje, po možnosti tudi prodora v tujino.

7 SKLEP

Temeljna teza magistrskega dela, da obstaja potencial razvoja poslovne priložnosti novega izdelka Premium steklenih vrat z vpeljavo v prodajni program obstoječega majhnega podjetja, se je izkazala za pravilno. Potencial se je pokazal predvsem pri analizi obstoječih ponudb konkurentov primerljivih izdelkov, saj na lokalnem območju ni veliko takih, ki bi v večjem obsegu ponujali podobne izdelke. Podlaga za tehnično izvedljivost vpeljave novega izdelka v podjetje je glede na obstoječe znanje, stroje in zmožnosti dokaj nezahtevna in bi bila ob morebitni želji, da gre podjetje v to smer, lahko izvedena v kratkem času. Največja težava oziroma problem, ki se je pokazal skozi razvoj magistrskega dela, je ocena zaželenosti na podlagi oblikovane prodajne cene. To pomeni, da bi morali na vsak način zmanjšati ceno vhodnega materiala, na ta način pa bi lahko ponudili tudi konkurenčnejšo prodajno ceno, ki bi izdelek omogočila večjemu številu kupcev. Nova hipoteza oziroma vprašanje za možnost nadaljnjih raziskav se poraja predvsem glede možnosti dobave materiala polizdelkov iz držav Balkana ali držav, kot sta Poljska in Češka, saj imajo načeloma zelo dober ugled glede kakovosti in tudi cen surovih materialov. Na osnovi opravljenih intervjujev in raziskovanj o zaželenosti, videzu in izdelka Premium steklenih vrat smo ugotovili, da bi bil izdelek sprejet izjemno pozitivno, zato je ideja o njegovi vpeljavi še vedno v dolgoročnih načrtih podjetja. Kot končno ugotovitev bi lahko zapisali, da je vpeljava omenjenega izdelka več kot smiselna, je pa treba za boljšo izkušnjo tako kupca kot tudi prodajalca poiskati alternativne cenejše vhodne surovine, da lahko zagotovimo predvsem boljšo ceno, ki je danes skorajda najpomembnejša. V vsakem primeru pa zaradi tega kakovost izdelka ne sme biti manjša.

LITERATURA IN VIRI

1. Abosede, A. J., Obasan, K. A. in Alese, O. J. (2016). Strategic management and Small and Medium Enterprises (SMEs) development: A review of literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 315–335.
2. Adeyemi, I. I., Isaac, O. A. in Olufemi, A. S. (2017). Strategic management: A policy to enhance sustainable business development in small and medium scale enterprises in Nigeria. *Archives of Business Research*, 5(9), 108–118.
3. Agarwal, A. (2022, 7. december). TAM, SAM & SOM: How To Calculate The Size of Your Market. <https://www.antler.co/academy/tam-sam-som>

4. Agwu, M. E. (2018). Analysis of the impact of strategic management on the business performance of smes in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1–21.
5. Ahi, A., Baronchelli, G., Kuivalainen, O. in Piantoni, M. (2017). International Market Entry: How Do Small and Medium-Sized Enterprises Make Decisions? *Journal of International Marketing*, 25(1), 1–21.
6. Ahmed, A. S. in Mukhongo, A. (2017). Role of strategic management practices in organizational performance of customs department in Mogadishu, Somalia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(9), 1201–1211.
7. Aji, H. in Purnomo, B. H. (2020). Application of business model canvas in production and marketing of solog (analogue sausage). *Food ScienTech Journal*, 2(1), 35–44.
8. Alqahtani, N. in Uslay, C. (2018). Entrepreneurial marketing and firm performance: synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*, 113, 1–10.
9. Andries, P. in Czarnitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43, 21–38.
10. Arikan, A. M. in Stulz, R. M. (2016). Corporate acquisitions, diversification, and the firm's life cycle. *The Journal of Finance*, 71(1), 139–194.
11. Austin, A. C. (2020). Business survival growth model (BSGM) canvas vs business model canvas (bmc). *European Journal of Business and Innovation Research*, 8(1), 52–68.
12. Bala Subrahmanya, M. H. (2015). Innovation and growth of engineering SMEs in Bangalore: Why do only some innovate and only some grow faster? *Journal of Engineering and Technology Management*, 36, 24–40.
13. Barquet, A. P. B., de Oliveira, M. G., Amigo, C. R., Cunha, V. P. in Rozenfeld, H. (2013). Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS). *Industrial marketing management*, 42(5), 693–704.
14. Bastug, E., Bennis, M., Medard, M. in Debbah, M. (2017). Toward interconnected virtual reality: opportunities, challenges, and enablers. *IEEE Communications Magazine*, 55(6), 110–117.
15. Becherer, R. C. in Helms, M. M. (2016). The role of entrepreneurial marketing in improving market share for small businesses facing external environmental or resource challenges. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 27(2), 119–147.
16. Bendle, N. T., Farris, P. W., Pfeifer, P. E. in Reibstein, D. J. (2016). *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
17. Benito-Osorio, D., Colino, A. in Zuniga-Vicente, J. A. (2015). The link between product diversification and performance among Spanish manufacturing firms: Analyzing the role of firm size. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32, 58–72.
18. Black, S., Gardner, D. G., Pierce, J. L. in Steers, R. (2019). *Design Thinking*. <https://opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/design-thinking>

19. Branislav, D. (2014). The nature of strategic management. *Archives of Business Research*, 2(4), 28–39.
20. Brnjas, Z. in Tripunoski, I. (2016). Situational analysis in the function of developing company competitive advantage. V *Entrepreneurship: types, current trends and future perspectives* (str. 134–153). Faculty of Business Economics and Entrepreneurship.
21. Bruneel, J. in De Cock, R. (2016). Entry Mode Research and SMEs: A Review and Future Research Agenda. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 135–167.
22. Burcharth, A. L. A., Knudsen, M. P. in Søndergaard, H. A. (2014). Neither Invented Nor Shared Here: The Impact and Management of Attitudes for the Adoption of Open Innovation Practices. *Technovation*, 34, 149–161.
23. Casadesus-Masanell, R. in Heilbron, J. (2015). The business model: nature and benefits. *Advances in Strategic Management*, 33, 3–30.
24. Child, J. in Hsieh, L. (2014). Decision Mode, Information and Network Attachment in the Internationalization of SMEs: A Configurational and Contingency Analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598–610.
25. Choi, Y. R. in Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377–395.
26. Choi, Y. R. in Shepherd, D. A. (2016). Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities: *Journal of Management*, 30(3), 377–395.
27. Codini, A. P., Abbate, T. in Petruzzelli, A. M. (2023). Business Model Innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*, 119, 102548.
28. Cordeiro, A. in Vieira, F. D. (2012). *Barriers to innovation in SMEs: An international comparison*. <http://repositorium.sdum.uminho.pt>
29. Deligianni, I., Voudouris, I. in Lioukas, S. (2014). The relationship between innovation and diversification in the case of new ventures: Unidirectional or bidirectional? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(3), 462–475.
30. Diderich, C. (2020) Revisiting the Business Model Canvas as a Common Language. V *Design Thinking for Strategy. Management for Professionals* (str. 29–45). Springer.
31. Dolnicar, S., Grun, B. in Leisch, F. (2018). *Market segmentation analysis: understanding it, doing it, and making it useful. Management for professionals*. Springer.
32. Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S. in Breier, M. (2018). Developing a scale for entrepreneurial marketing: revealing its inner frame and prediction of performance. *Journal of Business Research*, 113, 1–11.
33. Expósito, A. in Sanchis-Llopis, J. A. (2019). The relationship between types of innovation and SMEs' performance: A multi-dimensional empirical assessment. *Eurasian Business Review*, 9(2), 115–135.
34. Feng, Q. in Shanthikumar, J. G. (2018). How research in production and operations management may evolve in the era of big data. *Production and Operations Management*, 27(9), 1670–1684.

35. Ferreras-Méndez, J. L., Llopis, O. in Alegre, J. (2022). Speeding up new product development through entrepreneurial orientation in SMEs: The moderating role of ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 102, 240–251.
36. Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: A case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 606–622.
37. Frick, J. in Ali, M. M. (2013). *Business Model Canvas as Tool for SME*. Springer.
38. Gherghina, S. C., Botezatu, M. A., Hosszu A. in Simionescu L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, 12(1), 347.
39. Grandinetti, R. (2017). Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 14, 159–168.
40. Guo, H., Tang, J. T., Su, Z. F. in Katz, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation. *R&D Management*, 47(3), 431–442.
41. Gurley, K., Peters, G. B., Collins, L. in Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16, 217–242.
42. Hashai, N. (2015). Within-industry diversification and firm performance - An S-shaped hypothesis. *Strategic Management Journal*, 36, 1378–1400.
43. Iqbal, M. in Suzianti, A. (2021). New product development process design for small and medium enterprises: A systematic literature review from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 153.
44. Jin, Y., Li, X., Campbell, R. I. in Ji, S. (2018). Visualizing the hotspots and emerging trends of 3D printing through scientometrics. *Rapid Prototyping Journal*, 24(5), 801–812.
45. Joyce, A. in Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
46. Kaur, S., Naqshbandi, D. M. in Jayasingam, S. (2014). Open innovation in SMEs: drivers and inhibitors. *Asia-Pacific Tech Monitor*, 31(2), 20–25.
47. Khin, S. in Lim, T. H. (2018). Entrepreneurial Opportunity Recognition, Exploitation and New Venture Success: Moderating Role of Prior Market and Technology Knowledge. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(4), 1–6.
48. Kim, K. H. in Rasheed, A. A. (2014). Board heterogeneity, corporate diversification and company performance. *Journal of Management Research*, 14, 121–139.
49. Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. Cengage Learning.
50. Kyndt, E. in Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13–25.

51. Laufs, K in Schwens, C. (2014). Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109–1126.
52. Liao, Y. in Barnes, J. (2015). Knowledge acquisition and product innovation flexibility in SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(6), 1257–1278.
53. Lin, F.J. in Lin, Y.H. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(5), 1780–1784.
54. Luchs, M. (2015). A Brief Introduction to Design Thinking. V M. G. Luchs, K. S. Swan in A. Griffin (ur.), *Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA* (str. 1–12). John Wiley & Sons.
55. Maekelburger, B., Schwens, C. in Kabst, R. (2012). Asset Specificity and Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium-Sized Enterprises: The Moderating Influence of Knowledge Safeguards and Institutional Safeguards. *Journal of International Business Studies*, 43(5), 458–476.
56. Makanga, R. O. in Paul, S. N. (2017). Influence of strategic management practices on performance of Kenya power and lighting company ltd, Nairobi County, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4), 289–306.
57. Makkarennu, R. A. A. Mahbub, A.S. in Ridwan. (2021). An Integration of Business Model Canvas on Prioritizing Strategy: Case Study of Small Scale Nontimber Forest Product (NTFP) Enterprises in Indonesia. *Small-scale Forestry*, 20(2), 161–174.
58. Manrai, R., Rameshwar, R. in Nangia, V. (2014). Interactive effect of diversification strategy on capital structure and corporate performance: An analytical evaluation. *Global Journal of Management and Business Research*, 14, 75–92.
59. Massa, L., Tucci, C. L. in Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals* 11(1), 73–104.
60. McDermott, C. M. in Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 216–237.
61. McGuirk, H., lenihan, H. in Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity. *Research Policy*, 44(4), 965–976.
62. Meinel, M., Eismann, T. T., Baccarella, C. V., Fixson, S. K. in Voigt, K. I. (2020). Does applying design thinking result in better new product concepts than a traditional innovation approach? An experimental comparison study. *European Management Journal*, 38(4), 661–671.
63. Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D. in Wuest, T. (2018). A critical review of smart manufacturing & Industry 4.0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Manufacturing Systems*, 49, 194–214.
64. Murphy, G. B. in Tocher, N. (2011). Corporate parents, initial legitimacy, and resource acquisition in small and medium firms: An empirical examination. *New England Journal of Entrepreneurship*, 14(1), 23–24.
65. Murphy, G. B. in Tocher, N. (2017). Diversification in small firms: Does parental influence matter? *Journal of Small Business Strategy*, 27(3), 25–38.

66. Narasimhalu, A. D. (2015). Thinking bigger: Pushing Singaporean entrepreneurship to the next level. *Asian Management Insights*, 2(1), 36–44.
67. Nisar, S., Boateng, A. in Wu, J. (2018). The entry mode strategy and performance of SMEs: Evidence from Norway. *Research in International Business and Finance*, 45, 323–333.
68. Ojiako, U., Chipulu, M., Karatas-Ozkan, M., Siao, M. J. in Maguire, S. (2015). Intelligence management opportunities for SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 698–715.
69. Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
70. Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
71. Osterwalder, A. in Pigneur, Y. (2015). *Business model generation*. PT Elex Media.
72. Ozkan, N. N. (2015). An Example of Open Innovation: P&G. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1496–1502.
73. Paraskevi, G., Sanders, M., Angelakoglou, K., Pramangioulis, D., Nikolopoulos, N. Rakopoulos, D., Tryferidis, A. in Tzovaras, D. (2019). The Smart City Business Model Canvas—A Smart City Business Modeling Framework and Practical Tool. *Energies*, 12(24), 4798.
74. Patrisia, D. in Dastgir, S. (2016). Diversification and corporate social performance in manufacturing companies. *Eurasian Business Review*, 6, 1–19.
75. Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W. in Hvass, K. K. (2018). Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, 149, 267–284.
76. Popescu, S. (2014). Controllable and uncontrollable variables in the study of entrepreneurship, in small and medium businesses. *International Review of Management and Business Research*, 3, 762–770.
77. Poplas Susič, T. (brez datuma). *Kvalitativne raziskave*. https://www.mf.uni-lj.si/application/files/4515/3843/0371/ZRD_Poplas.pdf
78. Pretorius, M. in Holtzhauzen, G. (2013). Business rescue decision making through verifier determinants - Ask the specialists. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16, 468–485.
79. Principia Consulting. (2023). *Detailing Residential Doors Market Demand, Size, and Segmentation*. <https://www.principiaconsulting.com/detailing-residential-doors-market-demand>
80. Razzouk, R. in Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important?. *Review of educational research*, 82(3), 330–348.
81. Rutherford, M. W., Tocher, N., Pollack, J. in Coombes, S. M. T. (2016). Proposing a financial legitimacy threshold in emerging ventures. *Group & Organization Management*, 41(6), 751–785.

82. Salwin, M., Jacyna-Golda, I., Kraslawski, A. in Waszkiewicz, A. E. (2022). The use of business model canvas in the design and classification of product-service systems design methods. *Sustainability*, 14(7), 4283.
83. Santandrea, M., Agasisti, T., Giorgino, M. in Patrucco, A. S. (2018). Business models in the search for efficiency: the case of public financial intermediaries. *Public Money & Management*, 38(3), 234–243.
84. Singh, R. K., Garg, S. K. in Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547.
85. Sparviero, S. (2019) The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251,
86. Statistični urad Republike Slovenije. (2020, 16. september). *Mikro-, majhna in srednje velika podjetja (MSP)*. <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9046>
87. Su, W. in Tsang, E. W. K. (2015). Product diversification and financial performance: The moderating role of secondary stakeholders. *Academy of Management Journal*, 58, 1128–1148.
88. Suárez-Ortega, S. M., García-Cabrera, A. M. in Knight, G. A. (2016). Knowledge acquisition for SMEs first entering developing economies: Evidence from Senegal. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 22–35.
89. Sundah, D. I. E., Langi, C. in Maramis, D. R. S. (2018). Developing entrepreneurial competencies for successful business model canvas. *Journal of Physics*, 953(1), 12–40.
90. Szopa, P. in Pekala, W. (2012). Distribution channels and their roles in the enterprise. *Polish Journal of Management Studies*, 2012(6), 143–150.
91. Tavassoli, S. in Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44(10), 1887–1901.
92. Trimi, S. in Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465.
93. Turkey, S. in Arslan, I. K. (2020). The importance of creating customer loyalty in achieving sustainable competitive advantage. *Eurasian Journal of Business and Management*, 8(1), 11–20.
94. Valjevac, B., Sorak, L. in Sorak, M. (2018). Development of the strategic planning process necessary for the business performance quality improvement in small and medium companies. *Journal of Economics, Management and Informatics* 9(1), 47–57.
95. Vasilienė-Vasiliauskienė, V., Vasiliauskas, A. V., Donculaitė, M. in Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Applying the Business Model Canvas to Increase Enterprise Competitiveness: A Case Study of Transport Company. V K. Gopalakrishnan, O. Prentkovskis, I. Jackiva in R. Junevičius (ur.), *Transbaltica XI: Transportation Science and Technology* (str. 158–170). Springer International Publishing.
96. Vogl, J. D. (2018). *Implementing Product Diversification Strategies for Small and Medium Retail Businesses' Sustainability*. Walden University.

97. Wasdani, K. P. in Mathew, M. (2014). Potential for opportunity recognition along the stages of entrepreneurship. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 7.
98. Weber, P., Geneste, L. A. in Connell, J. (2015). Small business growth: strategic goals and owner preparedness. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 30–36.
99. Wonglimpiyarat, J. (2015). Challenges of SMEs innovation and entrepreneurial financing. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(4), 295–311.
100. Zhou, N. in Guillén, M. F. (2015). From Home Country to Home Base: A Dynamic Approach to the Liability of Foreignness. *Strategic Management Journal*, 36(6), 907–917.

PRILOGE

Priloga 1: Protokol za intervju – arhitekti

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): _____

Ime in priimek intervjuvanca: _____

Tip intervjuvanca (podjetnik, strokovnjak, univerzitetni profesor, študent, ...):

Druge opombe: _____

Lepo pozdravljeni!

Sem Katja Kurent, študentka na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrske naloge.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

(samo za podjetnike) Po končanem intervjuju vas bom prosila, da izpolnite še krajši vprašalnik. Poleg tega vas bom prosila tudi, da podate svoje mnenje glede relevantnosti posameznih vprašanj.

(samo za nepodjetnike) Po končanem intervjuju vas bom prosila, da ocenite relevantnost nekaterih vprašanj na vprašalniku.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA

NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

V ospredje ponovno prihajajo naravni materiali, velike steklene površine, ki omogočajo veliko naravne svetlobe. Zanima me, ali je povpraševanje po večjih steklenih odprtinah sorazmerno s povpraševanjem po notranjih steklenih vratih?

1. Primerjava Premium in navadnih nihajnih vrat. Kaj vas bolj pritegne oziroma katera so vam bolj všeč?



2. Leva slika prikazuje Premium steklena vrata. Ali ste jih mogoče že kje zasledili? V primeru odgovora DA, povejte, kje, na domačem ali tujem trgu.
3. Na voljo imate 100 točk. Prosim, da jih razvrstite med spodaj navedene značilnosti, ki so za vas pomembne v procesu nakupa steklenih nihajnih vrat. Pomembnejšim značilnostim dodelite večje število točk.

- Izgled/videz_____
- Cena_____
- Kakovost_____
- Funkcionalnost_____
- Drugačnost_____

SKUPAJ 100

4. Kakšni so novi trendi glede prehodov med prostori?

- Vrata → lesena, steklena.

- Brez vrat →velike odprtine, obok.
5. Ali imate kaj povpraševanj po notranjih steklenih vratih?
 6. So kupci zadovoljni z obstoječo ponudbo ali jih zanima kaj drugačnega/novega?
 7. Kdo so po vašem mnenju ciljni kupci? Lastniki stanovanjskih hiš, ali tudi večji poslovni kompleksi, hotelske verige, restavracije ...
 8. Ali mislite, da bi izdelek Premium steklenih vrat lahko uspešno ponudili svojim prihajajočim kupcem?

Priloga 2: Protokol za intervju – kupci

Zaporedna številka intervjuja: _____

Datum in ura intervjuja: _____

Trajanje intervjuja (se izpolni na koncu): _____

Ime in priimek intervjuvanca: _____

Tip intervjuvanca (podjetnik, strokovnjak, univerzitetni profesor, študent, ...): _____

Druge opombe: _____

Lepo pozdravljeni!

Sem Katja Kurent, študentka na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za ta pogovor sem vas prosila, ker potrebujem vaše mnenje v povezavi s temo, ki jo obravnavam v okviru magistrske naloge.

Pogovor bo potekal predvidoma 20 minut. Vključeval bo predvsem vprašanja odprtega tipa, pri čemer me bo zanimalo vaše mnenje oziroma pogled na obravnavano tematiko. To pomeni, da ni pravih ali napačnih odgovorov.

(samo za podjetnike) Po končanem intervjuju vas bom prosila, da izpolnite še krajši vprašalnik. Poleg tega vas bom prosila tudi, da podate svoje mnenje glede relevantnosti posameznih vprašanj.

(samo za nepodjetnike) Po končanem intervjuju vas bom prosila, da ocenite relevantnost nekaterih vprašanj na vprašalniku.

Preden začneva, me zanima, ali se strinjate, da najin pogovor snemam, saj mi bo to pri kasnejši obdelavi podatkov v veliko pomoč. Ob tem naj poudarim, da intervju ne bo objavljen, poleg tega pa tudi ne bo nikomur posredovan.

Dovoli snemanje: DA

NE

Imate morda še kakšno vprašanje, preden začneva s pogovorom?

Opomnik (okvirna vprašanja)

9. V ospredje ponovno prihajajo naravni materiali, velike steklene površine, ki omogočajo veliko naravne svetlobe. Tukaj me zanima, ali je povpraševanje po večjih steklenih odprtinah sorazmerno povpraševanju po notranjih steklenih vratih?
10. Primerjava Premium in navadnih nihajnih vrat: kaj vas bolj pritegne oziroma katera so vam bolj všeč?



11. Leva slika prikazuje Premium steklena vrata. Ali ste jih mogoče že kje zasledili. V primeru odgovora DA zapišite, ali na domačem ali tujem trgu.
12. Na voljo imate 100 točk. Prosim, da jih razvrstite med spodaj navedene značilnosti, ki so za vas pomembne v procesu nakupa steklenih nihajnih vrat. Pomembnejšim značilnostim dodelite večje število točk.

- Izgled/videz_____
- Cena_____
- Kakovost_____
- Funkcionalnost____
- Drugačnost_____

SKUPAJ 100

13. Če je cena levih vrat približno 1100 evrov, koliko bi bili pripravljeni odšteti za Premium steklena vrata? _____